



# آن پیک چیز

گری کلر  
جی پاسان

ترجمہ ی حسین خدادادی

حقیقتی بی نہایت سادہ  
بانتایجی فوق العادہ

# آن یک چیز

حقیقتی بی نهایت سادہ، بانٹائیجی فوق العادہ

نویسندگان: گری کلرو جی پاپاسان

ترجمہ ی حسین خدادادی



## پیشگفتار ویراستار

چند سال پیش با یکی از دوستانم تصمیم به راه‌اندازی کسب‌وکاری اینترنتی گرفتیم. با شور و شوق مقدمات راه‌اندازی آن کسب‌وکار اینترنتی را فراهم کردیم و برای جذب مشتری مشغول ارائه محصول و بازاریابی شدیم. ولی هر روز فعالیت‌مان بنا به دلایل متفاوتی کم و کمتر شد و به همان میزان در جذب مشتری نیز ناکام و ناکام‌تر شدیم. بعد تصمیم دیگری گرفتیم و این بار در چند حوزه دیگر فعالیت خود را شروع کردیم، ولی چون درک صحیحی از محدودیت‌ها و توانایی‌های جسمی و ذهنی‌مان نداشتیم، این بار هم راه به جایی نبردیم. ما خودمان را آدم‌هایی بسیار با استعداد و خلاق می‌دانستیم که از بقیه رقبای چیزی کم نداشتیم که هیچ، بلکه سرترا هم بودیم، ولی باز هم کارمان به شدت در جایی لنگ می‌زد. بعد از ترجمه این کتاب کم‌کم به نقطه ضعفی پی بردم که تا آن زمان فکر می‌کردم نقطه قوت‌م است، همان به خیال خودم نقطه قوت بود که باعث لنگ زدن کارم شده بود.

بیشتر آدم‌ها در زندگی هدف خاصی را دنبال نمی‌کنند یا آن‌طور که باید به هدفی که تعیین می‌کنند پای‌بند نیستند. ولی عده‌ای هم هستند که از بس تعداد اهداف‌شان زیاد است برای رسیدن به آن‌ها یا نمی‌دانند از کدام هدف و از کجا شروع کنند یا هم‌زمان سعی می‌کنند به همه اهداف‌شان برسند. من و دوستم از دسته آخر بودیم. ولی چرا ترجمه و خواندن این کتاب برایم بسیار آگاهی‌بخش بود؟ این کتاب به شما می‌گوید برخلاف باور رایج باید تمام تخم‌مرغ‌هایتان را در یک سبد بگذارید ولی از آن سبد به خوبی مراقبت کنید؛ به شما می‌گوید اگر با تمام توان برای رسیدن به هدفی تلاش کنید، به آن می‌رسید؛ به شما می‌گوید استفاده از کلمه اهداف اشتباه است و هدف درست است؛ به شما می‌گوید «اولویت» درست است و «اولویت‌ها» یا «اولویت‌های مهم» وجود خارجی ندارند و فقط اشتباهی دستوری در زبان هستند. کتاب درباره یافتن آن یک چیزی است که زندگی‌تان را به اوج خود و ظرفیت‌هایتان را به منصفه ظهور می‌رساند. اما این فقط شروع کار است و در ادامه به شما می‌آموزد چگونه برای انجام آن یک چیزتان شرایط را مهیا و در این مسیر چگونه تعهد خود را حفظ کنید.

گرلی کلر و جی پاپاسان نویسندگان کتاب سال‌هاست که با هم همکاری می‌کنند که حاصل این همکاری چند کتاب پرفروش مثل مشاور املاک میلیونر و سرمایه‌گذار املاک میلیونر است. گری یک چیز خود را تدریس و جی آن را نویسندگی می‌داند و همین امر آن‌ها را در تدریس و نویسندگی به شهرت رسانده است. نوشتن این کتاب ۴ سال به طول انجامیده، ولی نویسندگان از سال‌ها قبل شروع به استفاده از این اصول کردند و کارنامه درخشان‌شان شاهدی بر این مدعا است.

همه ما گریان و ضعیف‌ها به این جهان می‌گذاریم. همان اول یک زندگی به بار نشسته و بزرگ تحویل‌مان

نمی‌دهند. همه کوچک شروع می‌کنیم و این فرصت به ما داده شده که رشد یافته و بزرگ فکر کنیم. اگر فکر کوچکی داشته باشیم به احتمال زیاد زندگی کوچکی هم خواهیم داشت. زندگی بزرگ فقط در سایه تمرکز روی یک چیزی اتفاق می‌افتد که بیشترین اهمیت را در زندگی مان دارد. اگر زندگی بزرگ را انتخاب کنید به تبع باید تعداد کارها را کم و کمتر کنید، گزینه‌هایتان را بررسی و از تعداد آن‌ها بکاهید و اولویت‌تان را تعیین کنید و آنچه را انجام دهید که از همه چیز برای‌تان مهم‌تر و بهتر است. به‌طور خلاصه باید یک چیز زندگی‌تان را بیابید، به آن توجه و از آن محافظت کنید. مطمئنم در مسیر داشتن زندگی‌ای عالی و پراز شور و شادی این کتاب می‌تواند به شما کمک کند. امیدوارم با خواندن و عمل کردن به توصیه‌ها و راهکارهای عملی این کتاب در این دنیا تأثیرگذار باشید که تأثیرگذاری شما ضامن تأثیرگذاری من و نویسندگان این کتاب است..

اگر هم زمان به دنبال دو خرگوش باشید... دستتان هیچ‌کدام نمی‌رسد.

ضرب‌المثل روسی

## -ایک چیز

مثل تمبر باش، تا مقصد فقط به یک پاکت بچسب

### جاش بیلینگز

روز هفتم ژوئن ۱۹۹۱، کره زمین به مدت ۱۱۲ دقیقه تکان خورد. نه اینکه واقعاً تکان خورده باشد، ولی این طور به نظر رسید.

داشتم فیلم کم‌دی بچه شهری‌ها را می‌دیدم که خنده حضار، سینما را تکان داد. در عین حال که این فیلم را یکی از بامزه‌ترین فیلم‌های تاریخ سینما قلمداد می‌کنند، سرشار از حکمت‌ها و رهیافت‌های ناب است. در یک صحنه به یاد ماندنی، کرلی، کابوی شجاعی که نقشش را جک پالانس فقید بازی می‌کرد و میچ، بچه شهری‌ای با بازی بیلی کریستال، گروه را ترک می‌کنند تا به دنبال گاوهای سرگردان بروند. گرچه این دو در بیشتر فیلم با هم دعوا داشتند، بالاخره وقتی کنار هم اسب‌سواری می‌کنند و درباره زندگی حرف می‌زنند، کمی صمیمی می‌شوند. ناگهان کرلی افسار اسبش را می‌کشد و همان طور که روی زمین نشسته است رو به میچ می‌کند.

کرلی: می‌دونی راز زندگی چیه؟

- نه، چیه؟

-اینه

[یک انگشتش را بالا می‌گیرد]

- انگشت تو؟

- یه چیز. فقط یه چیز. می‌چسی به یه چیز و به بقیه چیزها محل سگ هم نمی‌ذاری.

-چه جالب. ولی اون، «یه چیز» خودش چیه؟

- این دیگه اون چیزیه که خودت باید پیداش کنی.

در این جا، از زبان یک شخصیت داستانی، راز موفقیت را می‌شنویم. صرف نظر از اینکه فیلم‌نامه‌نویسان عمدی یا غیرعمدی به این نکته اشاره کرده باشند، آنچه برای دیالوگ نوشته‌اند حقیقت محض است. بهترین رویکرد برای کسب آنچه می‌خواهید به دست آورید، رویکرد «یک چیز» است.

البته خودم هم مدت‌ها طول کشید تا معنی این حرف را بفهمم. قبل‌تر تجربه موفقیت را داشتم ولی یک بار وقتی که به شدت شکست خوردم، به گذشته نگاه کردم و نتایج و رویکردم را بررسی کردم. در کمتر از یک دهه، شرکتی

موفق ساخته بودیم که بلندپروازی‌های داخلی و بین‌المللی داشت، اما ناگهان اوضاع بد شده بود. خودم را وقف کار کرده بودم، ولی زندگی‌ام دچار بحران شده بود و به نظر می‌رسید همه چیز اطرافم در حال از هم پاشیدن است.

داشتم شکست می‌خوردم.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## تغییری لازم بود

در حالی که اوضاع هر لحظه وخیم‌تر می‌شد و احساس می‌کردم طناب دار دور گردنم محکم‌تر می‌شود، کمک طلبیدم و بالاخره آن را در یک مشاور یافتم. وضعیتم را برایش شرح دادم و چالش‌هایی را که هم در زندگی شخصی و هم در زندگی کاری با آن‌ها مواجه بودم، با او در میان گذاشتم. اهداف و مسیری را که برای زندگی‌ام اتخاذ کرده بودم، با همدیگر بازبینی کردیم و مشاور، پس از آنکه از همه چیز آگاه شد، به دنبال یافتن راه حل برآمد. بار بعدی که همدیگر را دیدیم نمودار سازمانی<sup>۲</sup> شرکت را به دیوار زده بود.

صحبت‌مان با یک پرسش ساده شروع شد: «می‌دونی باید چی کار کنی تا اوضاع رو عوض کنی؟» و من هیچ پاسخی نداشتم.

او گفت فقط کافی است یک کار بکنم. چهارده موقعیت شغلی را که نیاز به نیروهای جدید داشتند شناسایی کرده و معتقد بود اگر برای آن مشاغل آدم مناسب پیدا کنم شغل و زندگی‌ام سر و سامان می‌گیرد. شوکه شدم و به او گفتم که فکر می‌کردم خیلی بیشتر از این‌ها کار ببرد.

او گفت: «نه. عیسی مسیح به دوازده نفر نیاز داشت، ولی تو به چهارده نفر نیاز داری».

لحظه مهمی بود. هرگز متوجه نشده بودم که با تعداد افرادی اندک می‌توان تغییری چنان بزرگ به وجود آورد. معلوم شد با اینکه فکر می‌کردم بر روی مسائل و کارم متمرکز هستم، تمرکز به اندازه کافی نبوده است. روشن شده بود مهم‌ترین کاری که می‌توانستم بکنم پیدا کردن ۱۴ نفر بود، بنابراین تصمیم بزرگی گرفتم. خودم را اخراج کردم.

از مقام مدیرعاملی کنار کشیدم و یگانه هدفم را یافتن آن چهارده نفر کردم.

این بار زمین واقعاً تکان خورد. طی سه سال، به دوره رشد پایدار رسیدیم، طوری که سالانه و به مدت یک دهه میانگین رشد چهل درصدی را شاهد بودیم. از یک بازیگر محلی تبدیل به یک رقیب بین‌المللی شدیم. موفقیتی فوق‌العاده نصیب‌مان شد و هرگز به وضعیت قبلی‌مان برنگشتیم.

همان‌طور که یک موفقیت منجر به موفقیت‌های بعدی می‌شد، اتفاق دیگری هم در طول مسیر افتاد. زبان «یک چیز» کم‌کم ظهور پیدا کرد.

پس از پیدا کردن آن چهارده نفر، با تک‌تک‌شان کار می‌کردم تا شغل و کسب‌وکارشان را بسازم. از سر عادت، در انتهای هر جلسه مربی‌گری کارهایی را که باید پیش از جلسه بعد انجام می‌دادند مرور می‌کردیم. بسیاری از آن‌ها بیشتر کارهایی را که گفته می‌شد انجام می‌دادند، ولی متأسفانه آنچه را که انجام می‌دادند لزوماً مهم‌ترین کار

نبود. نتایج بد و وضعیت بفرنج بود. بنابراین، برای اینکه به آن‌ها کمک کنم که موفق شوند، فهرستم را کوتاه می‌کردم. می‌گفتم: «کافیه این هفته این سه کار رو انجام بدی... کافیه این هفته این دو کار رو انجام بدی...». در نهایت، از سر نومیدی، تعداد را به حداقل می‌رساندم و می‌گفتم: «یه کار که این هفته بتونی انجام بدی رو مشخص کن، یه کاری که با انجامش بقیه کارها ساده‌تر یا غیرضروری بشن». و این‌طور بود که همه چیز روی غلطک افتاد.

نتایج فوق‌العاده بودند.

پس از این تجربه‌ها بود که به گذشته‌ام فکر کردم و نگاهی به موفقیت‌ها و شکست‌هایم انداختم و الگوی جالبی پیدا کردم. هر جا موفقیت بزرگی نصیب شده بود، علتش محدود کردن تمرکز فقط روی یک چیز بود. هر جا موفقیت‌هایم کم و زیاد شده بود، علتش تمرکز بر امور مختلف بود. و این‌طور بود که حقیقت را دریافتم.



## کم کردن

اگر تعداد ساعات روز برای همه آدم‌ها یکسان است، پس چطور به نظر می‌رسد که برخی کارهای بیشتری را نسبت به بقیه به سرانجام می‌رسانند؟ چطور می‌توانند کار بیشتری بکنند؟ دستاورد بیشتر، درآمد بیشتر و دارایی بیشتری داشته باشند؟ اگر زمان، واحد پول موفقیت است، چطور است که برخی موفقیت بیشتری کسب می‌کنند؟ پاسخ این است که از رویکرد درستی برای انجام کارها بهره می‌گیرند. تعداد کارها را کم می‌کنند.

اگر در هر چیزی که می‌خواهید به دست آورید بهترین شانس را می‌خواهید، رویکردتان همیشه باید یک چیز باشد. تعداد کارها را کم کنید.

«کم کردن تعداد کارها» یعنی اینکه از هر کاری که می‌توانید انجام دهید صرف نظر کنید و فقط همان کاری را بکنید که برای‌تان بهتر است. یعنی یادتان باشد که اهمیت همه کارها با هم برابر نیست و باید کارهایی را که از همه مهم‌ترند مشخص کنید. در این صورت بهتر می‌توانید آنچه را که انجام می‌دهید به آنچه می‌خواهید، پیوند بزنید. این رویکرد مبتنی بر این رهیافت است که نتایج فوق‌العاده با محدودیت هر چه بیشتر دامنه تمرکز انسان، رابطه مستقیم دارند.

برای اینکه بیشترین بهره را از کار و زندگی‌تان ببرید باید تا آن‌جا که می‌توانید تعداد کارها را کم کنید. خیلی‌ها درست برعکس فکر می‌کنند. معتقدند موفقیت بزرگ امری زمان‌بر و پیچیده است. در نتیجه، تقویم و لیست کارهایشان بیش از اندازه پر است. بعد کم‌کم حس می‌کنند موفقیت‌شان دور از دسترس به نظر می‌رسد و به همین دلیل هدف را کوچک‌تر می‌کنند. چون نمی‌دانند موفقیت فقط وقتی حاصل می‌شود که چند کار معدود را به خوبی انجام دهیم، می‌کوشند کارهای زیادی را با هم انجام دهند و در نهایت دستاورد اندکی خواهند داشت. با گذشت زمان، انتظارات‌شان را کاهش می‌دهند، رویاهایشان را رها می‌کنند و با این کار زندگی‌شان را کوچک می‌کنند. اما قرار نیست زندگی را کوچک کنیم، بلکه چیز دیگری باید کوچک شود.

میزان وقت و انرژی ما محدود است، بنابراین کاری هم که می‌توانیم انجام دهیم محدود است. آدم می‌خواهد بر دستاوردهایش بیافزاید ولی برای افزودن، باید منها کرد، نه جمع. باید کارهای کمی که تأثیر زیادی دارند انجام دهید، نه اینکه به کارهای زیادی پردازید که عوارض جانبی دارند. اگر بخواهید کارهای زیادی را انجام دهید، حتی اگر به نتیجه برسید و بتوانید به کار و زندگی‌تان چیزهای زیادی بیافزایید بی‌آنکه چیزی را از آن‌ها کم کنید، باز هم شاهد پیامدهای مخربی خواهید بود: ضرب‌الاجل‌های رد شده، نتایج بد، استرس بالا، ساعات کار طولانی،

کم خوابی، خوراک بد، ورزش نکردن و وقت نگذاشتن برای خانواده و دوستان و همه‌اش به اسم اینکه می‌خواهید به چیزی دست یابید که حصولش آسان‌تر از آن چیزی است که فکر می‌کنید.

کم کردن رویکرد ساده‌ای است که نتایج فوق‌العاده‌ای به بار می‌آورد و جواب هم می‌دهد. همیشه، در هر جا و برای هر چیزی جواب می‌دهد. چرا؟ چون فقط یک هدف دارد: رساندن شما به خواست‌تان.

وقتی تا آن جا که ممکن است فهرست انجام کارها را کوچک و کوچک‌تر کنید، در نهایت فقط روی یک چیز متمرکز خواهید بود. و نکته هم همین است.

مجموعه کتاب (nbookcity.com)

## ۲- اثر دومینویی

شروع هر تغییر بزرگی مثل افتادن دومینوهاست

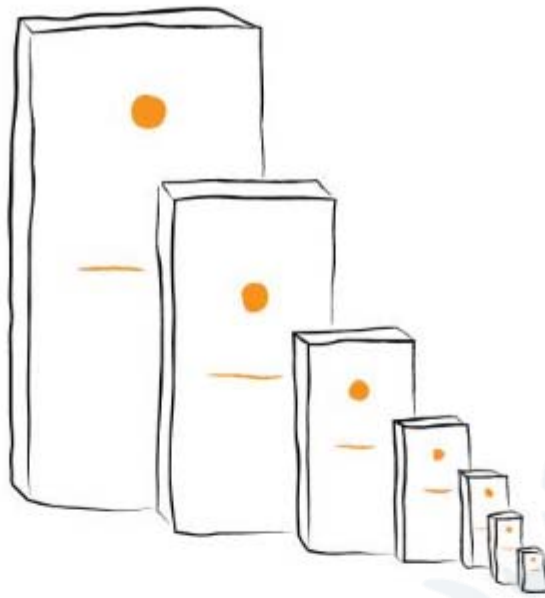
بی. جی. تامسون.

در سیزدهم نوامبر ۲۰۰۹، روز دومینو در لیوواردن<sup>۳</sup> شرکت تولیدکننده دومینوی وایجرز رکورد بزرگ‌ترین نمایش دومینوی جهان را شکست: ۴۴۹۱۸۶۳ قطعه! در این نمونه، یک قطعه دومینو منجر به سقوط دومینوهایی می‌شود که در نهایت ۹۴ هزار ژول انرژی آزاد می‌کنند، که معادل با انرژی لازم برای یک انسان با اندازه متوسط است که بخواهد ۵۴۵ بار شنای سوئدی برود.

هر دومینوی ایستاده دارای مقدار اندکی انرژی پتانسیل است. هر چه بیشتر دومینو بچینید انرژی پتانسیل بیشتری انباشته می‌کنید. اگر به تعداد کافی دومینو بگذارید، با یک اشاره، واکنشی زنجیره‌ای شروع می‌شود که نیروی فوق‌العاده‌ای دارد. و شرکت تولید دومینوی وایجرز این را ثابت کرده است. وقتی یک چیز، چیزی که به درستی انتخاب شده است، به حرکت درآید می‌تواند چیزهای بسیاری را واژگون کند. و تازه این همه ماجرا نیست.

در سال ۱۹۸۳، لورن وایتهد در مجله فیزیک آمریکا<sup>۴</sup> نوشت که دومینوها نه فقط می‌توانند چیزهای فراوانی را سرنگون کنند، بلکه می‌توانند منجر به واژگون کردن چیزهای بزرگ شوند. او شرح داد که چطور یک دومینو می‌تواند دومینویی دیگر را که پنجاه درصد از خودش بزرگ‌تر است، بیندازد.

آیا متوجه معنی ضمنی‌اش هستید؟ نه تنها یک دومینو می‌تواند بقیه را بیندازد، بلکه می‌تواند دومینوهایی را بیندازد که هر کدام از دیگری بزرگ‌ترند. در سال ۲۰۰۱، فیزیکدانی از موزه تحقیقاتی اکسپلوراتوریوم سان‌فرانسیسکو<sup>۵</sup> آزمایش وایتهد را بازآفرینی کرد. وی دومینوهایی از جنس تخته چندلایه درست کرد طوری که هر کدام ۵۰ درصد بزرگ‌تر از قبلی بود. اولی فقط ۵ سانتیمتر طول داشت و آخری یک متر ارتفاع داشت. دومینوی اول با صدایی آرام سقوط کرد و خیلی سریع منجر به سقوط دومینوی آخر شد که غرشی وحشتناک در پی داشت.



شکل ۱. نمایش افزایش ابعاد دومینوها به شکل تصاعدی.

اگر همین وضع ادامه می‌یافت چه می‌شد؟ اگر دومینویی عادی سقوط کند، تصاعد خطی است. اما اگر دومینویی مثل دومینوی وایتهد باشد، تصاعدش هندسی است. نتیجهٔ چنین دومینویی از تخیل هم فراتر می‌رود. دومینوی دهم هم قد یک بازیکن فوتبال آمریکایی است. دومینوی ۱۸ ام تقریباً هم‌ارتفاع برج کج پیزا است! دومینوی ۲۳ ام هم‌ارتفاع برج ایفل است و

دومینوی ۳۱ ام از اورست ۹۰۰ متر بلندتر خواهد بود. دومینوی ۵۷ ام تقریباً به اندازهٔ فاصلهٔ زمین تا ماه است!

## افزایش اندازه‌ی دومینوها

۵۷امین دومینو تقریباً  
به اندازه‌ی فاصله‌ی  
زمین تا ماه است



**شکل ۲.** افزایش تصاعدی ابعاد دومینوها مثل یک قطار بسیار  
طویل است. اولش چنان آرام به راه می‌افتد که کسی متوجه نمی‌شود،  
آخرش چنان سرعت دارد که توقفش خیلی سخت است.

## کسب نتایج فوق العاده

پس وقتی به موفقیت فکر می‌کنید، هدفی به بلندای ماه را نشانه بروید! اگر همه چیز را اولویت‌بندی کنید و از همه انرژی‌تان برای انجام مهم‌ترین کار بهره بگیرید، می‌توانید به بزرگ‌ترین اهداف‌تان هم برسید. برای کسب نتایج فوق العاده، باید اثر دومینویی در زندگی‌تان ایجاد کنید.

چیدن دومینوها آسان به نظر می‌رسد. همه را پشت هم می‌گذارید و به اولی ضربه می‌زنید. اما واقعیت کمی پیچیده‌تر از این حرف‌هاست. مشکل این‌جاست که زندگی لطف نمی‌کند همه چیز را پشت هم بچیند و به ما بگوید: «بفرما از این‌جا شروع کن». آدم‌های خیلی موفق این نکته را به خوبی می‌دانند. برای همین هم هست که هر روز اولویت‌هایشان را از نو تعیین می‌کنند، دومینوی اول را پیدا می‌کنند و به آن ضربه می‌زنند تا بیفتد.

اما چرا این رویکرد مؤثر است؟ برای اینکه موفقیت‌های بزرگ پشت سر هم رخ می‌دهند نه هم‌زمان. آنچه در ابتدا تصاعدی خطی است، به تصاعدی هندسی تبدیل می‌شود. کار درست را انجام می‌دهید، سپس کار درست بعدی را انجام می‌دهید. این‌ها در طول زمان روی هم انباشته می‌شوند و نیروی تصاعد هندسی موفقیت آزاد می‌شود. اثر دومینویی هم برای مسائل بزرگ زندگی‌تان مثل شغل یا کسب و کارتان صادق است و هم برای لحظاتی کوتاه در طول روز وقتی که می‌خواهید تصمیم بگیرید حرکت بعدی‌تان چه باشد. موفقیت تکیه بر موفقیت دارد و با بارها و بارها تکرار شدن موفقیت، به بزرگ‌ترین موفقیت ممکن دست می‌یابید.

کسی که دانش زیادی دارد، آن را با گذشت زمان کسب کرده است. کسی که مهارت زیادی دارد، آن را با گذشت زمان کسب کرده است. کسی که دستاوردهای زیادی دارد، آن‌ها را با گذشت زمان به دست آورده است. کسی که پول زیادی دارد، آن را با گذشت زمان به چنگ آورده است.

در این‌جا کلمه کلیدی این است: با گذشت زمان. موفقیت پله پله ساخته می‌شود. هر بار یک خشتش گذاشته می‌شود.

۳- موفقیت سرنخ هایش را نشان تان می دهد

کسانی در این دنیا پیشرفت می کنند که هر بار فقط روی یک چیز متمرکزند

اوجی ماندیون

شواهد تأییدکننده رویکرد «یک چیز» در همه جا وجود دارد. کافی است خوب نگاه کنید، پیدایش می کنید.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## یک محصول، یک خدمت

شرکت‌های بسیار موفق همیشه یک محصول یا خدمت دارند که از همه معروف‌تر است و بیشترین سود را برای‌شان به همراه دارد. کلنل سندرز رستوران‌های کی‌اف‌سی را فقط با یک غذا راه انداخت: جوجه، با دستور پخت خاص. طی سال‌های ۱۹۴۷ تا ۱۹۶۷، شرکت آدولف کورز فقط با یک محصول توانست ۱۵۰۰ درصد رشد کند. عمده درآمد اینتل از فروش ریزپردازنده‌هاست. و استارباکس؟ فکر کنم خودتان بهتر می‌دانید.

لیست کسب‌وکارهایی که توانسته‌اند با استفاده از قدرت یک چیز نتایج فوق‌العاده‌ای کسب کنند، پایانی ندارد. گاهی آن چیزی که ساخته یا ارائه می‌شود همان چیزی است که فروخته می‌شود، گاهی هم نه. به‌عنوان مثال گوگل را در نظر بگیرید. «یک چیز» گوگل همان جست‌وجو کردن است که باعث می‌شود بتواند از راه تبلیغات که منبع اصلی درآمدش است، پول در بیاورد.

جنگ ستارگان<sup>۲</sup> چه؟ آیا «یک چیز» آن ناشی از فروش فیلم‌هایش است یا فروش محصولات مرتبط؟ اگر حدس زده‌اید فروش محصولات، هم حق با شماست و هم حق با شما نیست. درآمد ناشی از فروش اسباب‌بازی‌ها به‌تازگی به بیش از ده میلیارد دلار رسیده است، در حالی که مجموع فروش شش فیلم جنگ ستارگان ۴.۳ میلیارد دلار است، یعنی نصف رقم فروش اسباب‌بازی‌ها. اما از نظر من، فیلم‌های جنگ ستارگان همان یک چیز این مجموعه است، زیرا این فیلم‌هاست که باعث می‌شود اسباب‌بازی بسازند و بفروشند.

و البته جواب همیشه واضح نیست، اما باعث نمی‌شود از اهمیت یافتن پاسخ چیزی کم شود. نوآوری‌ها در زمینه فناوری، تغییرات فرهنگی و نیروهای رقیب، از جمله عواملی هستند که تعیین می‌کنند یک چیز صنعت چه باشد یا چگونه تغییر کند. موفق‌ترین شرکت‌ها این نکته را می‌دانند و همواره از خود

می‌پرسند: «یک چیز ما چیه؟»

اِپل نمونه‌ای از محیط‌هایی است که می‌توانند یک چیز فوق‌العاده ایجاد و کم‌کم آن را به یک چیز فوق‌العاده دیگر تبدیل کنند. در خلال سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۱۲، یک چیز اِپل ابتدا نوت‌بوک مک بود، بعد آی‌مک، بعد آیتونز، بعد آی‌پاد و بعد آی‌فون و اکنون آی‌پد می‌رود که در صف مقدم محصولات قرار بگیرد. با ورود هر: «ابزارک<sup>۳</sup> طلایی» جدید به بازار، تولید محصولات دیگر متوقف نشد یا مشمول تخفیف نشدند، بلکه همگی همچنان در کنار هم تولید شدند و قبلی‌ها نیز بهبود پیدا کردند. هم‌زمان، «یک چیز» برتر هم جذابیت خودش را داشت و باعث می‌شد کاربران بیشتر متمایل به استفاده از همه خانواده محصولات اِپل باشند.

«فقط یک چیز می‌تواند از همه چیز مهم‌تر باشد. خیلی چیزها شاید اهمیت داشته باشند، ولی فقط یک چیز است



که مهم‌ترین است»

## راس گاربر

وقتی مفهوم «یک چیز» را به خوبی درک کنید، برداشت شما از دنیای کسب‌وکار تغییر می‌کند. امروز اگر شرکت شما نمی‌داند که یک چیز چیست، پس «یک چیز» شرکت این است که یک چیز را پیدا کند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## یک شخص

«یک چیز» الگویی است که در جاهای گوناگون و به طرق مختلف ظهور می‌کند. این مفهوم را بردارید و برای انسان‌ها به کار ببرید، می‌بینید که گاهی یک شخص می‌تواند چه کارهای عظیمی انجام دهد. وقتی والت دیزنی تازه وارد دبیرستان شده بود، در کلاس‌های شبانه مؤسسه هنر شیکاگو ثبت نام کرد و تصویرگر روزنامه مدرسه‌اش شد. پس از فراغت از تحصیل، می‌خواست تصویرگر روزنامه شود ولی شغلی نیافت، بنابراین برادرش روی، که بانکدار و تاجر بود، در یک استودیوی هنری کاری برایش یافت.

آنجا بود که با انیمیشن آشنا شد و شروع به ساخت تصاویر متحرک کرد. وقتی والت جوان بود، آن یک شخصی که زندگی‌اش را متحول کرد روی بود.

و آن یک نفری که اوایل به سم والتون<sup>۱</sup> کمک کرد، پدر زنش ال.اس. رابسن بود. رابسن بیست هزار دلار به والتون قرض داد تا اولین کسب‌وکار خرده‌فروشی‌اش را برپا کند. سپس وقتی سم می‌خواست اولین فروشگاه وال‌مارت را راه‌اندازی کند، رابسن پنهانی بیست هزار دلار به یک صاحب ملک داد تا اجاره را برای وی تسهیل کند.

آلبرت انیشتین نیز از یاری ماکس تلمود برخوردار بود. این ماکس بود که آلبرت ده ساله را با متون کلیدی در ریاضیات، علوم و فلسفه آشنا کرد. ماکس به مدت شش سال، هر هفته یک بار به خانه خانواده انیشتین سر می‌زد و آلبرت جوان را راهنمایی می‌کرد.

هیچ کس خودش، خودش را نساخته است.

اپرا وینفری می‌گوید زمانی که او با پدر و نامادری‌اش زندگی می‌کرد، پدرش او را «نجات» داد. او به جیل نلسون از مجله واشنگتن پست<sup>۲</sup> گفته است: «اگر مرا نزد پدرم نفرستاده بودند، مسیر زندگی‌ام چیز دیگری می‌شد». از نظر حرفه‌ای نیز، جفری دی. جاکوبز به یاری‌اش آمد که، «وکیل، کارگزار، مدیر و مشاور مالی» بود و وقتی اپرا می‌خواست برای قرارداد کاری از او مشورت بطلبد، جاکوبز به او گفت بهتر است به جای اینکه استعدادی باشد که در استخدام دیگران قرار گیرد، شرکت خودش را تأسیس کند. این طور بود که شرکت رسانه‌ای هارپو<sup>۳</sup> متولد شد.

همه دنیا می‌دانند که جان لنون و پل مک‌کارتنی در زمینه ترانه‌نویسی چه تأثیری روی هم می‌گذاشتند، ولی این جورج مارتین بود که در استودیوی ضبط مؤثر واقع می‌شد. جورج را یکی از بزرگ‌ترین تهیه‌کنندگان آلبوم‌های موسیقی می‌دانند و اغلب به دلیل نقش پررنگ او در آلبوم‌های اصیل گروه بیتلز<sup>۴</sup>، او را، «پنجمین بیتلز» می‌نامند. تخصص مارتین در موسیقی باعث شد تا شکافی که میان استعداد خام گروه بیتلز و موسیقی مدنظرشان وجود

داشت پر شود.

در بسیاری از آهنگ‌های اولیه گروه، بیشتر تنظیمات ارکستری و سازبندی و نیز بخش‌های زیادی از موسیقی مربوط به ساز کیبورد را مارتین

می‌نوشت یا اجرا می‌کرد.

هر کسی دارای یک شخص است که یا مهم‌ترین آدم زندگی اوست یا اینکه بر او موثر واقع شده، او را آموزش داده یا مدیریت کرده است.

هیچ کس به تنهایی موفق نمی‌شود. هیچ کس.

شاب (nbookcity.com)

## یک شخص، یک مهارت

اگر داستان هر نوع موفقیت بزرگی را بررسی کنید، می‌بینید که ماجرای «یک چیز» در کار است. «یک چیز» در زندگی هر تاجر و به طور کلی هر آدم موفق نقش دارد. همچنین ردپای آن را در شور و اشتیاق و مهارت‌های شخصی نیز می‌توان یافت. همه ما اشتیاق و مهارت‌هایی داریم، اما آدم‌های بسیار موفق کسانی هستند که یک اشتیاق قوی یا یک مهارت آموخته برجسته دارند که باعث می‌شود بدرخشند و از دیگران متمایز شوند.

«باید ذهن‌تان روی یک چیز متمرکز باشد. بروید دنبال همان یک چیزی که می‌خواهید»

### ژنرال جورج اس. پاتون

اغلب خط واضحی میان اشتیاق و مهارت نمی‌توان ترسیم کرد. علتش هم این است که این دو تقریباً همیشه به هم پیوند می‌خورند. پت متیوز، یکی از بزرگ‌ترین نقاشان امپرسیونیست<sup>۱۴</sup> آمریکا، می‌گوید شور و شوقش را تبدیل به مهارت و بالاخره تبدیل به شغل کرده است، از چه راهی؟ خیلی ساده، از این راه که هر روز یک نقاشی بکشد. آنجلو آموریسو، موفق‌ترین راهنمای گردشگری در ایتالیا، می‌گوید که مهارت‌ها و در نهایت کسب و کارش، ریشه در عشق فراوان به میهنش و تمایل به سهم کردن دیگران در این عشق داشته است. اصل ماجرای موفقیت‌های عظیم در همین شور و شوق نهفته است. وقتی انسان شور چیزی را داشته باشد، زمان و زحمت زیادی برایش صرف می‌کند. آن زمانی که گذاشته می‌شود در نهایت به مهارت بدل می‌شود و وقتی مهارت پیشرفت کند، نتایج بهتر می‌شود. نتایج بهتر معمولاً منجر به لذت می‌شود و شور و شوق را افزایش می‌دهد، بنابراین باز زمان بیشتری صرف کار می‌شود. به بیان دیگر، چرخه مطلوبی ایجاد که در نهایت منجر به نتایج فوق‌العاده می‌شود.

گیلبرت توهابونیه<sup>۱۴</sup> به یک چیز علاقه‌مند است و آن دویدن است. گیلبرت یک دونده آمریکایی است که در شهر سونگای کشور بوروندی<sup>۱۵</sup> متولد شد. عشق او به دو و میدانی باعث شد تا زمانی که هنوز شاگرد کلاس دوم دبیرستان بود، در مسابقات ملی بوروندی قهرمان دوی ۴۰۰ متر و ۸۰۰ متر شود. همین شور دویدن زندگی‌اش را نجات داد.

روز ۲۱ ام اکتبر سال ۱۹۹۳، قوم هوتو به دبیرستان گیلبرت حمله کرد و دانش‌آموزانی را دستگیر کردند که عضو قوم توتسی بودند. برخی را به سرعت کشتند و برخی را هم زدند و زنده زنده در ساختمانی در همان نزدیکی سوزاندند. گیلبرت نه ساعت زیر اجساد سوزان گیر افتاده بود. سپس توانست راه گریزی بیابد. موفق شد سریع‌تر از اعضای قوم مهاجم بدود و در بیمارستانی در همان نزدیکی پناه بگیرد. در آن ماجرا، گیلبرت یگانه کسی بود که

«لازمه موفقیت، داشتن هدفی واحد است»

## وینس لومباردی

گیلبرت به نگزاس آمد و کماکان در پرورش مهارت خود کوشید. او به عنوان دانشجوی دانشگاه آیلن کریستین در مسابقات آل-آمریکا<sup>۱۶</sup> شش بار موفق به کسب عنوان شد. پس از فراغت از تحصیل، به آوستین آمد و اکنون معروفترین مربی دوی شهر است. او از جمله مؤسسان بنیاد غزال<sup>۱۷</sup> است که هدفش تأمین منابع آب در بوروندی است و کمپین تأمین بودجه‌اش نیز، «دنبال آب بدو» نام دارد. متوجه موضوع مشترکی که در سراسر زندگی او وجود دارد هستید؟

اشتیاق گیلبرت توهابونیه به دویدن تبدیل به مهارتی شد که در همه جای زندگی‌اش نقش داشت، از مسابقات دبیرستان، تا گریز از مرگ، رفتن به دانشگاه، یافتن شغل و کارهای خیریه و در نهایت او را به جایی رساند که حالا می‌تواند به دیگران کمک کند. لبخندی که او در مسیر دویدن به دونده‌های دیگر می‌زند نماد تبدیل شور و شوق به مهارت است، روندی که زندگی فوق‌العاده‌ای را موجب می‌شود.

رویکرد یک چیز بارها و بارها در زندگی انسان‌های موفق دیده می‌شود، زیرا حقیقتی بنیادین است. این حقیقت برای من اتفاق افتاد و اگر شما هم به آن فرصت دهید، برای تان رخ می‌دهد. به کارگیری رویکرد یک چیز در حرفه و زندگی، سریع‌ترین و ساده‌ترین راه برای رسیدن به موفقیت است.

## یک زندگی

اگر می‌خواستیم فقط از زندگی یک نفر به‌عنوان مصداقی برای اصل یک چیز مثال بزنیم، او به‌طور قطع بیل گیتس می‌بود. بیل در دوران دبیرستان فقط به دنیای کامپیوتر شور و شوق داشت که باعث شد یک مهارت خاص را در خود بیورود: برنامه‌نویسی. در دبیرستان با شخصی به نام پل آلن آشنا شد که اولین شغلش را برای او دست و پا کرد و با هم میکروسافت را بنا گذاشتند. میکروسافت نتیجه ارسال نامه‌ای به شخصی بود که اد رابرتز نام داشت، فردی که زندگی آن دو را عوض کرد، چرا که به آن‌ها این فرصت را داد کامپیوتر Altair ۸۸۰۰ را برنامه‌نویسی کنند و آن‌ها هم فقط به همان یک فرصت نیاز داشتند. میکروسافت برای انجام یک کار تأسیس شد، ایجاد و فروش مفسر BASIC برای Altair ۸۸۰۰ که در نهایت باعث شد بیل گیتس ۱۵ سال پشت سر هم ثروتمندترین مرد جهان باشد. وقتی بیل از میکروسافت رفت و اعلام بازنشستگی کرد تصمیم گرفت استیو بالمر، که او را از زمان دانشگاه می‌شناخت، جانشین او و مدیرعامل شود. استیو سی‌امین کارمند میکروسافت بود ولی اولین مدیر کسب‌وکاری بود که بیل استخدام کرد. و البته داستان به این جا ختم نمی‌شود.

بیل و ملیندا گیتس تصمیم گرفتند از ثروت‌شان برای تغییر جهان استفاده کنند. آن‌ها که معتقد بودند زندگی همه انسان‌ها ارزشی برابر با هم دارد، نهادی تأسیس کردند تا یک کار انجام دهند: مقابله با، «مشکلات واقعاً دشوار» مثل مسائل بهداشتی و آموزشی. بیشتر پول این بنیاد در یک جا خرج شده است: برنامه سلامت جهانی بیل و ملیندا. این برنامه بلندپروازانه یک هدف دارد و آن اینکه از پیشرفت‌های علم و فناوری بهره‌گیرد تا در کشورهای فقیر، جان مردم را نجات دهد. آن دو برای انجام این مهم تصمیم گرفتند یک کار بکنند، مبارزه با بیماری‌های عفونی که یکی از مهمترین علل مرگ انسان‌هاست. کمی بعد تصمیم گرفتند برای انجام این مهم فقط روی یک چیز متمرکز شوند: واکسیناسیون. بیل در توضیح این تصمیم گفته است: «باید مشخص می‌کردیم مؤثرترین کاری که باید انجام بشه چیه... ابزار جادویی مداخلات بهداشتی واکسنه چون ارزونه». کل این ماجرا از آن جا شروع شد که ملیندا پرسیده بود: «با این پول توی چه حوزه‌ای می‌تونم بیشترین تأثیر رو بذاری؟» بیل و ملیندا گیتس مصداق قدرت یک چیز هستند.

## یک چیز

درهای جهان باز شده‌اند و چشم‌انداز در دسترس، شگفت‌انگیز است. فناوری و نوآوری، منجر به فزونی فرصت‌ها و امکانات شده‌اند. اما این وضع گرچه الهام‌بخش است، می‌تواند گیج‌کننده هم باشد. یکی از پیامدهای ناخواسته فراوانی امکانات و فرصت‌ها این است که ما طی روز، با چنان حجمی از اطلاعات و انتخاب‌ها روبرو هستیم که بیش از تمامی آن چیزی است که نیاکان‌مان در سراسر زندگی دریافت می‌کردند. احساس آزرده‌گی و عجله بر ما غالب شده و همواره روزمان را در تسخیر حسی می‌بینیم که پنهانی به ما می‌گوید خیلی تلاش کرده‌ایم ولی به چیزی دست نیافته‌ایم.

از روی شش‌مان می‌دانیم که برای دستاورد بیشتر، باید راه‌های سراسرتری وجود داشته باشند، اما سؤال این است که از کجا شروع کنیم؟ بین این همه چیزی که زندگی در اختیارمان می‌گذارد، چطور باید انتخاب کنیم؟ چطور می‌توانیم بهترین تصمیم را بگیریم، زندگی را در سطحی جذاب و فوق‌العاده تجربه کنیم و هرگز حسرت گذشته را نخوریم؟

پاسخ این است: زندگی‌تان را صرف یک چیز کنید.

آنچه را کرلی همان شخصیت فیلم بچه شهری‌ها می‌دانست همه آدم‌های موفق می‌دانند. «یک چیز» مرکز موفقیت است، سرآغاز کسب نتایج فوق‌العاده است.

تحقیقات و تجربیات روزمره حکایت از آن دارند که این ایده‌ای بزرگ درباره موفقیت است اما آن قدر ساده است که آدم نمی‌داند با آن چکار کند. توضیحش آسان است، اما عمل بر طبق آن دشوار.

در این جا، پیش از آنکه بخواهم واضح و روراست عملکرد «یک چیز» را شرح دهم، بنا دارم درباره افسانه‌ها و اطلاعات غلطی که پیرامون آن هست و باعث می‌شود این اصل را نپذیریم صحبت کنم. در واقع می‌خواهم درباره دروغ‌هایی که پیرامون موفقیت وجود دارند بحث کنم.

کافی است این دروغ‌ها را از ذهن خود بزداییم تا بتوانیم با ذهنی روشن و دورنمایی درخشان به سراغ رویکرد یک چیز برویم.

بخش اول: دروغ‌ها، که ما را گمراه و منحرف می‌کنند

شهر کتاب (nbookcity.com)



دروغ‌ها

آنچه آدم را دچار دردسر می‌کند بی‌اطلاعی‌اش نیست، بلکه چیزهایی است که به صحت‌شان اطمینان دارد، در حالی که درست نیستند

مارک تواین

شهر کتاب (nbookcity.com)

## مسأله: «حقیقت داشتن»

در سال ۲۰۰۳، سایت واژه‌نامه‌ی مریام-وبستر<sup>۱۸</sup> درباره‌ی جست‌وجوهایی که در سایتش انجام شده بود تحقیقی کرد تا «واژه‌سال» را معرفی کند. از آن‌جا که جست‌وجوهایی که برای کلمات انجام می‌شود نشانگر محتویات اذهان جمعی است، پس می‌توان گفت کلمه‌ای که از همه بیشتر جست‌وجو شده نشانگر روح زمانه است. بالاخره برنده معلوم شد. در ظاهر در اوج جنگ عراق، مردم می‌خواستند بدانند «دموکراسی» واقعاً یعنی چه. سال بعد، «بلاگ» در اول لیست قرار گرفت، کلمه‌ای که تا حدی ساختگی است و دلالت بر وسیله‌ی ارتباطی جدیدی دارد. در سال ۲۰۰۵، پس از آن همه رسوایی‌های سیاسی که در آن سال شاهدش بودیم، «شرافت» واژه‌سال شد.

در سال ۲۰۰۶، مریام-وبستر کار تازه‌ای کرد. بازدیدکنندگان سایت، خودشان می‌توانستند کاندیداها را مشخص کنند و برای «واژه‌سال» رأی دهند. می‌توان گفت با این کار، آمار کمی پیشین، با نظرسنجی کیفی ترکیب می‌شد، شاید هم بتوان گفت که مریام-وبستر فقط می‌خواست بازاریابی کند. به هر حال، کلمه‌ای که برنده شد آن هم با نسبت پنج به یک! واژه‌ی حقیقت محض بود که استفان کلبرت، یک کم‌دین، آن را جعل کرده بود و در اولین قسمت از نمایش کم‌دی‌اش با عنوان گزارش کلبرت<sup>۱۹</sup> این‌طور معنی کرده بود: «حقیقتی که از دل بر می‌آید و نه از کتاب». در عصر اطلاعات که هر ساعت اخبار جدیدی منتشر می‌شود و رادیو مرتب مصاحبه‌های تازه دارد و وبلاگ‌ها بدون ویرایش مطالب‌شان را منتشر می‌کنند، مسأله‌ی حقیقت داشتن برجسته می‌شود، چرا که مطالب زیادی هستند که تصادفی و حتی عمدی به دروغ منتشر می‌شوند.

مشکل این جاست که ما تمایل داریم مطابق با باورهایمان عمل کنیم، حتی اگر باورمان نادرست باشد. در نتیجه، پای‌بندی به یک چیز دشوار می‌شود زیرا خیلی حرف‌های دیگر هستند که باورشان کرده‌ایم و چه بسیار پیش می‌آید که این «حرف‌های دیگر» بر تفکر ما تأثیر می‌گذارند، اعمال ما را به گمراهی می‌کشانند و ما را از مسیر موفقیت منحرف می‌کنند.

زندگی آن قدر کوتاه است که ارزش ندارد صرف یافتن امور خیالی یا نامحتمل شود. راه‌حل‌های واقعی که ما به دنبال‌شان هستیم اغلب جلوی چشم‌مان اند. متأسفانه آنچه آن‌ها را از چشم ما پنهان می‌کند مقدار زیادی اطلاعات است که آن‌ها را «عقل سلیم» می‌دانیم، در حالی که فقط یک مشت مزخرف‌اند. تا به حال شده است که رئیس‌تان به استعاره‌ی قورباغه در آب جوش اشاره کند؟ قورباغه‌ای را در آب داغ بیندازید، زود بیرون می‌پرد. اما قورباغه‌ای را در آب سرد بیندازید و آرام‌آرام دما را زیاد کنید، تا لحظه‌ی مرگ از جایش تکان نمی‌خورد. این داستان دروغ است، دروغی حقیقت‌نما، ولی به هر حال دروغ است. تا به حال کسی به شما گفته است: «خیار رو آگه از اول

از تهش بخورین، دیگه ته خیار تلخ نمیشه» این هم درست نیست. یک داستان دروغ دیگر که هیچ حقیقت ندارد، چرا که حقیقت مثل ته خیار تلخ است. تا به حال شنیده‌اید که کورتز، ملوان سیاح، وقتی به قاره آمریکا رسید کشتی‌هایش را سوزاند که به مردانش انگیزه بدهد؟ این هم دروغی دیگر است. خیلی وقت است که به‌عنوان شعار وحدت برای اطمینان به رهبری شرکت، می‌گویند: «روی اسب‌سوار شرط ببند و نه روی اسب». اما این شعار، به‌عنوان شعاری برای شرط‌بندی، چنان شما را به فقر خواهد کشاند که دست آخر از خود می‌پرسید اصلاً چه کسی این چرند را تبدیل به شعار کرده است. دروغ‌ها و افسانه‌ها چنان در همه جا شیوع می‌یابند که با گذشت زمان، آشنا به نظر می‌رسند و بلکه با حقیقت اشتباه گرفته می‌شوند.

بعد ما تصمیمات مهم‌مان را بر اساس این‌ها می‌گیریم.

وقتی می‌خواهیم استراتژی موفقیت‌مان را مشخص کنیم، درست مثل افسانه قورباغه روی اجاق و دیگر دروغ‌ها، شاید چیزهایی را که حقیقت نیستند مبنای کار قرار دهیم. «اگر هم‌زمان چند کار را پیش ببرم، دستاوردهای بیشتری خواهم داشت». «کارهایی که باید انجام دهم خیلی زیاد و از عهده من خارج هستند». «باید آدم منظم‌تری باشم». «باید بتوانم هر وقت که اراده می‌کنم دست به انجام هر کاری بزنم». «زندگی‌ام نیاز به تعادل بیشتری دارد». «شاید بهتر است رویاهایم را کوچک‌تر کنم». کافی است این جملات را نزد خود تکرار کنید تا تبدیل به شش دروغی شوند که شما

را از موفقیت باز می‌دارند.

## شش دروغی که میان شما و موفقیت قرار گرفته‌اند

۱- همه چیز به یک اندازه اهمیت دارند

۲- چندکارگی:

۳- زندگی منظم

۴- اراده از همه چیز مهم‌تر است

۵- زندگی متعادل

۶- بزرگ بد است

این شش دروغ می‌توانند وارد ذهن ما شوند و نقش اصول عملیاتی را بگیرند و ما را گمراه کنند و به بن‌بست بکشانند. اگر می‌خواهیم از حداکثر پتانسیل خود بهره ببریم، اول از همه باید پته این دروغ‌ها را روی آب بیندازیم.

(nbookcity.com)

#### ۴- همه چیز به یک اندازه اهمیت دارند

چیزهایی که بیشترین اهمیت را دارند هرگز نباید اختیارشان را به دست چیزهایی بدهند که کمترین اهمیت را دارند

یوهان ولفگانگ فون گوته

برابری ایده ارزشمندی است که به نام عدالت و حقوق بشر از آن حمایت می‌کنند. اما در دنیای واقعی، هیچ چیز با هم برابر نیست. صرف نظر از نمره‌ای که معلم به شاگردانش می‌دهد، هیچ‌گاه هیچ دو دانش‌آموزی یکسان نیستند. هر چقدر هم که مسابقات منصفانه برگزار شوند، باز رقبا در شرایط یکسان قرار ندارند. صرف نظر از اینکه مردم چقدر مستعد باشند، هیچ دو نفری با هم برابر نیستند. باید با همه به انصاف برخورد شود ولی در جهان موفقیت و دستاورد، این‌طور نیست که همه چیز به یک اندازه اهمیت داشته باشد.

**برابری دروغ است.**

فهم این نکته، مبنای همه تصمیمات عالی است.

خب، پس چطور باید تصمیم گرفت؟ وقتی باید طی یک روز به کارهای بسیار زیادی بپردازیم، چطور می‌توانیم بفهمیم که اول باید چه بکنیم؟

وقتی کودک بودیم اغلب کاری را می‌کردیم که زمان انجامش فرا رسیده بود. وقت صبحانه است. وقت رفتن به مدرسه است، وقت انجام تکالیف است، وقت شعر خواندن است، وقت حمام است، وقت خوابیدن است. سپس، هر چقدر سن مان زیاد شد، تا حدی به ما آزادی داده شد. «می‌تونی بری بیرون و هر چقدر دلت خواست بازی کنی، به شرطی که تا قبل از شام تکالیفت رو انجام داده باشی». سپس، حالا که بزرگ شدیم، همه چیز در اختیار خودمان است. همه چیز بستگی به انتخاب خودمان دارد. و وقتی زندگی مان را با انتخاب‌هایمان تعریف می‌کنیم، مهم‌ترین پرسش مان این می‌شود که: چطور باید خوب تصمیم بگیریم؟

هر چه سن مان بالاتر می‌رود، با پیچیده‌تر شدن اوضاع، به نظر می‌رسد کارهای بیشتر و بیشتری هست که «باید انجام شوند». کارها بسیار زیاد و گسترده هستند و تعهداتی که پذیرفته‌ایم بسیار فراوان. وضعیت همه ما را می‌توان با عبارت، «زیریه خروار کار خفه شده» بیان کرد!

این جاست که باید بگردیم و شیوه درست را بیابیم. به علت نداشتن فرمول درست برای تصمیم‌گیری، حالت واکنشی پیدا می‌کنیم و فقط به سراغ راه‌های آشنا و راحت‌تری برای تصمیم‌گیری می‌رویم. در نتیجه، اتفاقی رویکردهایی را انتخاب می‌کنیم که منجر به تضعیف دستاوردهایمان می‌شوند. مثل آدمی می‌شویم که در

ساختمانی شلوغ و ترسناک گیر کرده باشد و از وحشت، به جای خروج از در اصلی، از پله‌ها بالا می‌رود و بیشتر خودش را در ساختمان گیر می‌اندازد. بهترین تصمیم جای خودش را به هر تصمیمی می‌دهد که دم دست باشد و به جای پیشرفت،

در جای مان متوقف می‌شویم.

وقتی احساس کنید همه چیز ضروری و مهم است، همه چیز را برابر می‌بینید. فعالیت مان بیشتر می‌شود و سرمان شلوغ‌تر، اما این وضع جدید باعث نمی‌شود که به موفقیت نزدیک‌تر شویم. در اغلب مواقع، فعالیت ربطی به بهره‌وری ندارد و پرمشغله بودن لزوماً کمکی به شغل مان نمی‌کند.

«چیزهایی که از همه مهم‌تر هستند همیشه بلندترین صدا را ندارند»

### باب هاوک

به قول هنری دیوید ترو: «پرمشغله بودن که کافی نیست، مورچه‌ها هم سرشون شلوغه. مسأله اینه که سرمون به چی گرمه؟» اینکه بنا به هر دلیلی صد کار را انجام دهیم ارزشش کمتر از آن است که بنا به دلیل معناداری، یک کار را انجام دهیم. همه چیز اهمیت یکسان ندارند و در بازی موفقیت برنده کسی نیست که از دیگران کار بیشتری انجام دهد. اما بیشتر مردم، همه روزه، این بازی را به این شیوه نادرست انجام می‌دهند.

## یک عالم کاری حاصل

فهرست کارهایی که باید انجام شوند نشان دنیای مدیریت زمان و موفقیت است. ما تحت تأثیر خواسته‌های خود و دیگران، به سرعت قلم به دست می‌شویم و با حواس‌پرتی فهرستی برای کارهایی می‌نویسیم که باید انجام شوند یا آن‌ها را خیلی تر و تمیز داخل برنامه کامپیوتری نوشته و چاپ می‌کنیم. کسانی که برنامه‌ریزی زمانی می‌کنند فضای بارزشی را به فهرست کارهای روزانه، هفتگی و ماهانه تخصیص می‌دهند. برنامه‌های زیادی وجود دارند که می‌توان با آن‌ها در گوشی یا کامپیوتر، فهرست کارها را مشخص کرد. به نظر می‌رسد که همه می‌خواهند ما را تشویق کنند فهرست درست کنیم و گرچه فهرست چیز بارزشی است، ولی جنبه سیاهی دارد.

گرچه فهرست‌های انجام کارها مجموعه‌ای از نیات خیر ما هستند، ولی با چیزهای جزئی و بی‌اهمیتی که احساس می‌کنیم باید انجام شوند، به ما ستم می‌کنند. برای همین هم هست که بیشتر ما، احساس عشق توأمان با نفرت به فهرست‌هایمان داریم. اگر به آن‌ها اجازه دهیم، می‌توانند مثل صندوق ایمیل‌مان روزمان را از ما بربایند. بیشتر صندوق‌های ایمیل پر از ایمیل‌های بی‌اهمیتی است که خود را جای موارد پراهمیت جلوه می‌دهند. انجام کارها بر اساس ترتیب دریافت‌شان مثل این است که تا چرخه صدا کرد، همه چیز را ول کنیم و اول به آن روغن بزنیم. ولی به قول نخست وزیر استرالیا، باب هاوک، چیزهایی که از همه مهم‌ترند همیشه بلندترین صدا را ندارند.

آدم‌هایی که دستاوردهای قابل توجهی دارند، طور دیگری رفتار می‌کنند. همیشه حواس‌شان به چیزهای ضروری است. به اندازه کافی درنگ می‌کنند تا ببینند چه چیزی اهمیت دارد، سپس اولویت را به آن می‌دهند. چنین افرادی کارهایی را زود انجام می‌دهند که دیگران به تعویق می‌اندازند و کارهایی را به تعویق می‌اندازند که دیگران زود انجام می‌دهند و شاید هرگز انجام ندهند. تفاوت در نیت نیست، در روش صحیح است. کسانی که دستاوردهای قابل توجهی دارند همواره بر اساس اولویت‌بندی واضح و روشن عمل می‌کنند.

فهرستی خام می‌تواند ما را گمراه کند. فهرست انجام کارها صرفاً از چیزهایی تشکیل شده است که فکر می‌کنید باید انجام شوند. اولین چیزی که در فهرست شما هست در حقیقت اولین چیزی است که به آن فکر کرده‌اید. فهرست انجام کار در اصل برای موفقیت نوشته نشده است. در واقع، بیشتر فهرست‌های کار فقط فهرست بقا هستند، یعنی بقای شما را در خلال روز کاری و زندگی‌تان تضمین می‌کنند، بی‌آنکه هر روز را تبدیل به گامی در جهت موفقیت بزرگ‌تر کنند. اینکه ساعت‌ها وقت بگذارید و تک‌تک کارهایی را که در فهرست کارتان ذکر کرده بودید تیک بزنید و آخر روز سطل زباله‌تان پر باشد و میزتان تمیز، نه هنر است و نه ربطی به موفقیت دارد.

شما به جای فهرست انجام کارها، نیاز به فهرست موفقیت دارید، فهرستی که به‌عمد چنان طراحی شده است که

منجر به نتایج فوق‌العاده شود.

فهرست‌های انجام کار طولانی‌اند اما فهرست موفقیت کوتاه‌ست. یکی شما را به هر سویی می‌برد و دیگری شما را در مسیری خاص قرار می‌دهد. یکی شامل چیزهایی است که نظم خاصی ندارد و دیگری اساس نظم زندگی شماست. اگر فهرستی مبتنی بر موفقیت تهیه نشده باشد، پس به‌طور قطع شما را به موفقیت نمی‌رساند. اگر فهرست انجام کارهای شما شامل هر چیزی باشد، در این صورت به احتمال زیاد شما را به هر جایی خواهد برد جز آن‌جا که واقعاً می‌خواهید.

حال سؤال این است که آدم موفق چطور فهرست انجام کارها را به فهرست موفقیت تبدیل می‌کند؟ با این همه کاری که بر سرتان ریخته، چگونه تصمیم می‌گیرید که در هر لحظه یا هر روز مشخص، چه چیزی از همه مهم‌تر است؟

کافی است راه جوران را در پیش بگیرید.

(nbookcity.com)



## جوران به رازی می‌برد

در اواخر دههٔ سی میلادی، گروهی از مدیران جنرال موتورز (GM) کشف جالبی کردند که منجر به گشوده شدن امکانات بسیاری شد. یکی از دستگاه‌های ورود اطلاعات کامپیوترهای قدیمی‌شان شروع کرد به دادن اطلاعات بی‌معنی. وقتی دستگاه معیوب را بررسی کردند، راهی برای رمزگذاری پیام‌های محرمانه یافتند. در آن زمان، چنین کشفی بسیار مهم بود. از زمان دستگاه‌های کدگذاری آلمان ملقب به انیگما که در جنگ اول جهانی استفاده شد، کد ساختن و کد شکستن در بحث امنیت ملی جایگاه مهمی یافت و در افکار عمومی نیز کنجکاوی زیادی ایجاد کرد. مدیران GM خیلی سریع به این نتیجه رسیدند که سیستم کدگذاری‌ای که تصادفی کشفش کرده بودند قابل رمزگشایی نیست. اما یک مرد، یک مشاور از شرکت وسترن الکتریک، مخالفت کرد. او چالش شکستن کد را پذیرفت، سراسر شب کار کرد و ساعت سه بامداد روز بعد کارش را به پایان رساند. نام او جوزف ام. جوران بود.

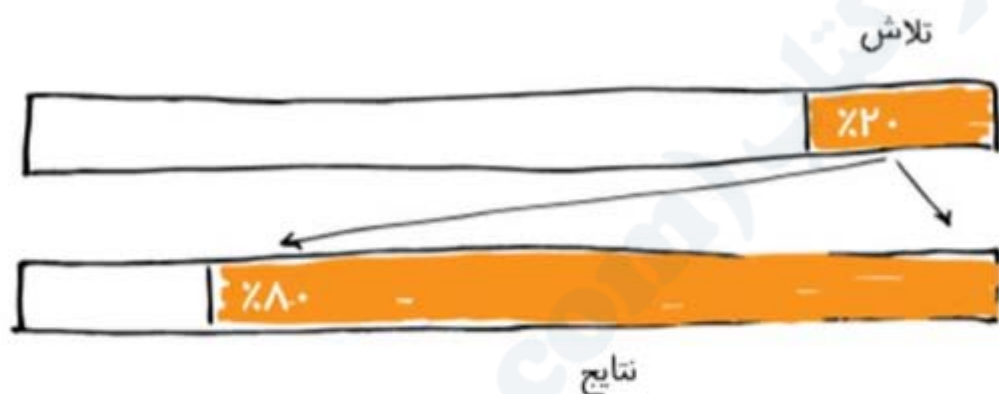
جوران بعدها گفت که آن قضیه سرآغازی بود برای شکستن کد بزرگتری که انجامش بزرگ‌ترین کمک او به علم و کسب‌وکار تلقی می‌شود. به دلیل موفقیت او در شکستن کد، یکی از مدیران GM از وی خواست تا تحقیقاتی را که در زمینهٔ مدیریت پاداش انجام داده بودند و مبتنی بر پژوهش‌های یک اقتصاددان نه چندان مشهور ایتالیایی به نام ویلفردو پارتو بود، بازبینی کند.

پارتو در قرن نوزدهم یک مدل ریاضی برای توزیع درآمد در ایتالیا به دست آورده بود. بر اساس آن مدل، هشتاد درصد از زمین‌ها متعلق به بیست درصد از مردم بود. ثروت به طور یکنواخت توزیع نشده بود. در واقع، به گفتهٔ پارتو، ثروت به شیوه‌ای بسیار پیش‌بینی‌پذیر متمرکز شده بود. جوران، یکی از پیشگامان در عرصهٔ مدیریت کنترل کیفیت، متوجه شد که معمولاً چند عیب یا کاستی، می‌توانند منجر به ایجاد مشکلات بسیار شوند. این عدم تعادل نه تنها با تجربهٔ خودش مطابقت داشت، بلکه حتی عقیده داشت که باید پدیده‌ای فراگیر باشد و آنچه پارتو مشاهده کرده بود در اصل باید بسیار فراتر از حد تصورش بوده باشد.

جوران در زمانی که شاهکارش کتاب مرجع کنترل کیفیت<sup>۲۱</sup> را می‌نوشت، می‌خواست اسمی برای مفهوم، «چیزهای حیاتی اندک و چیزهای جزئی بسیار» انتخاب کند. یکی از نام‌هایی که انتخاب کرده بود، «اصل پارتو برای توزیع نابرابر» نام داشت. شاید اگر کسی دیگر بود، آن را قاعدهٔ جوران می‌نامید، ولی خودش نامش را اصل پارتو گذاشت.

مشخص شده است که اصل پارتو به همان اندازه حقیقی است که قانون گرانش واقعی است؛ و با این حال بیشتر

مردم متوجه نیستند که چقدر جدی است. این اصل یک نظریه نیست بلکه یکی از قطعیت‌های طبیعت است که قابل اثبات و قابل پیش‌بینی و یکی از بزرگ‌ترین حقایق در زمینه بهره‌وری است که تاکنون کشف شده است. ریچارد کوخ در کتاب اصل هشتاد بیست<sup>۲۲</sup> به خوبی این اصل را تعریف کرده است: «اصل هشتاد بیست می‌گوید که تعداد معدودی علت، ورودی یا تلاش معمولاً منجر به پیدایش عمده نتایج، پیامدها یا پاداش‌ها می‌شود». به بیان دیگر، در جهان موفقیت، امور با هم برابر نیستند. مقدار کمی از علل منجر به ایجاد عمده نتایج می‌شوند. اگر ورودی مناسب داده شود، بیشتر خروجی‌ها به دست می‌آیند. تلاش‌های درست می‌توانند عمده پاداش‌ها را کسب کنند.



**شکل ۲. اصل هشتاد بیست می‌گوید بخش کوچکی از تلاش‌هایتان منجر به کسب بخش بزرگی از نتایج‌تان می‌شود.**

پارتو مسیر بسیار مشخصی را به ما نشان می‌دهد: بیشتر چیزهایی را که می‌خواهید می‌توانید با استفاده از بخش کوچکی از زحمات‌تان کسب کنید. عمده مردم متوجه نیستند که نتایج فوق‌العاده به طور نامتناسبی ناشی از یک سری اقدامات انگشت‌شمار هستند.

اما به اعداد اکتفا نکنید. حقیقتی که پارتو می‌خواهد بگوید در اصل به نابرابری مربوط است و گرچه اغلب به شکل هشتاد بیست بیان می‌شود، گاهی ممکن است نسبت‌های دیگری به خود بگیرد. بسته به شرایط، ممکن است ۹۰ به ۲۰ باشد، یعنی ۹۰ درصد از دستاوردهایتان ناشی از ۲۰ درصد از تلاش‌تان باشد. یا مثلاً ۷۰ به ۱۰، یا ۶۵ به ۵. اما حواس‌تان باشد که این نسبت‌های گوناگون، همگی تجلی یک اصل هستند. رهیافت مهم جوران در این بود که اعلام کند این‌طور نیست که همه چیز اهمیت مساوی با هم داشته باشند. برخی چیزها هستند که بیشتر از سایرین مهم‌اند، بسیار بیشتر! تنها زمانی فهرست کارهای شما تبدیل به فهرست موفقیت می‌شود که اصل پارتو را روی آن

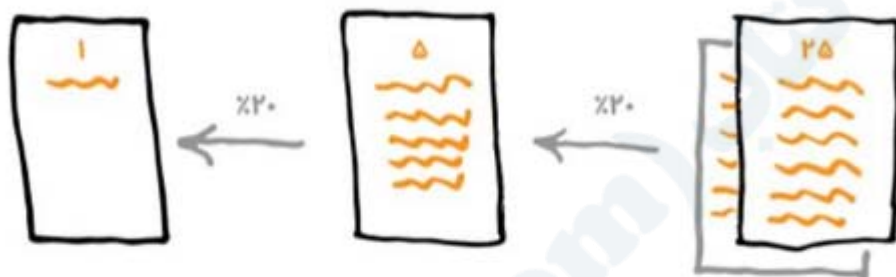


شکل ۴- فهرست کاری که وقتی آن را اولویت‌بندی کنید، تبدیل به فهرست موفقیت می‌شود.

اصل هشتاد بیست یکی از مهم‌ترین راهنماهای موفقیت من بوده است. این اصل پدیده‌ای را شرح می‌دهد که من نیز مثل جوران آن را بارها در زندگی‌ام تجربه کرده‌ام. چند ایده باعث شده‌اند عمده‌دستاوردهای من محقق شوند. برخی مشتریان بسیار بیشتر از دیگران ارزشمند بوده‌اند. تعداد معدودی از انسان‌ها، علت عمده موفقیت کسب‌وکارم بوده‌اند. چند سرمایه‌گذاری خاص بیشترین پول را در اختیارم گذاشته‌اند. به هر کجا که نگاه می‌کنم، مفهوم توزیع نابرابر را می‌بینم. هر چقدر بیشتر این پدیده را مشاهده می‌کردم بیشتر توجه‌ام به آن جلب می‌شد و در نتیجه، بیشتر این پدیده را مشاهده می‌کردم. بالاخره دیگر آن را اتفاقی نمی‌دانستم بلکه آن را به‌عنوان اصلی در نظر می‌گرفتم که در موفقیت نقش مهمی دارد، هم موفقیت در زندگی و هم در کار. نتایجی که از این اصل به دست آورده‌ام فوق‌العاده بودند.

## فراسوی پارتو

این چیزهایی را که من دارم به شما می گویم پارتو اثبات کرده است، اما در این میان نکته‌ای باقی است. او به اندازه کافی جلو نمی‌رود ولی من از شما می‌خواهم جلوتر بروید. می‌خواهم به حد افراط از اصل پارتو استفاده کنید. از شما می‌خواهم که حداقل چیزها را در نظر بگیرید و به بیست درصد برسید، بعد باز هم موارد کمتری را در نظر بگیرید، یعنی در میان این بیست درصد حیاتی، موارد حیاتی‌تر را مشخص کنید. قاعده ۸۰/۲۰ تازه اول کار است. ما باید کاری را که پارتو شروع کرد، تمام کنیم. برای کسب موفقیت باید از اصل ۸۰/۲۰ پیروی کنید ولی مجبور نیستید بدان بسنده کنید.



**شکل ۵ .** صرف نظر از اینکه در آغاز چند کار را برای انجام در نظر گرفته‌اید، همیشه می‌توانید تعداد آن‌ها را کم و کمتر کنید و به یک کار واجب برسید.

ادامه دهید. می‌توانید از آن بیست درصد، باز بیست درصد و باز بیست درصد را انتخاب کنید و به همین ترتیب جلو بروید تا اینکه فقط یک چیز بماند: مهم‌ترین کار! (شکل ۵ را ببینید). کار، مأموریت یا هدف مهم نیست چه باشد. بزرگ یا کوچک. اولش فهرست‌تان هر چقدر می‌خواهد می‌تواند بزرگ باشد. اما ذهنیت خود را چنان پرورش دهید که بتوانید از آن فهرست طولانی، بی‌معطلی به سمت چیزهای کم و کمتری بروید تا اینکه به یک چیز ضروری برسید. یک چیز واجب. یک چیز.

در سال ۲۰۰۱، جلسه‌ای با مدیران ارشدم گذاشتم. با اینکه با سرعت فراوان در حال رشد بودیم، هنوز افراد برجسته صنعت‌مان ما را به رسمیت نشناخته بودند. از تیمم خواستم به روش طوفان فکری<sup>۲۲</sup>، یک‌صد راه برای تغییر این وضعیت بیابند. یک روز تمام طول کشید تا فهرست تهیه شود. روز بعد، فهرست را به ده ایده کاهش دادیم و سپس از بین آن ده ایده، یک ایده بزرگ را برگزیدیم. آن یک ایده این بود که درباره چگونگی عملکرد بسیار خوب در این صنعت، کتابی بنویسم. و این ایده جواب داد. هشت سال بعد، آن کتاب نه تنها یکی از پرفروش‌ترین

کتاب‌ها در کشور بود، بلکه منجر به چاپ یک سری کتاب شده بود که از آن‌ها روی هم رفته بیش از یک میلیون نسخه به فروش رفت. در صنعتی که حدود یک میلیون فعال داشت، تنها یک چیز توانست جلوه‌ما را تا ابد تغییر دهد.

حال، دوباره، دست ننگه دارید و محاسبات را انجام دهید. یک ایده از میان صد ایده. این است اوج اصل پارتو. بزرگ فکر کردن، ولی کوچک کردن تعداد کارهایی که باید انجام شوند. این است استفاده درست از اصل یک چیز برای حل چالش‌های کسب‌وکار.

اما قضیه فقط به کسب‌وکار محدود نمی‌شود. به هنگام تولد چهل‌سالگی‌ام در کلاس‌های آموزش گیتار شرکت کردم و خیلی زود فهمیدم که هر روز فقط می‌توانم بیست دقیقه برای تمرین وقت بگذارم. بیست دقیقه زیاد نیست، پس باید حرکات تمرینم را محدود می‌کردم. از دوستم اریک جانسون، یکی از بهترین گیتاریست‌های دنیا مشورت خواستم. اریک گفت اگر فقط می‌توانم یک چیز یاد بگیرم، بهتر است آن یک چیز گام باشد. به توصیه‌اش گوش کردم و گام بلوز مینور را انتخاب کردم. متوجه شدم که اگر این گام را خوب یاد بگیرم، می‌توانم بسیاری از سولوهای گیتاریست‌های کلاسیک راک را بنوازم، از اریک کلاپتون گرفته تا بیلی گیبونز و حتی شاید یک روز بتوانم کارهای اریک جانسون را نیز اجرا کنم. آن گام در امر آموختن گیتار تبدیل به یک چیز من شد و دروازه دنیای راک‌اندروال را به روی من گشود.

نابرابری میان تلاش و نتیجه در همه جای زندگی مشاهده می‌شود، کافی است دنبالش بگردید. و اگر از این اصل استفاده کنید، موفقیت را در هر زمینه‌ای که بخواهید برای‌تان به ارمغان می‌آورد. همیشه تعداد انگشت‌شماری از کارها هست که از بقیه مهم‌ترند و از میان آن‌ها نیز، یک چیز از سایرین مهم‌تر است. اگر بتوانید این مفهوم را درونی کنید، مثل این خواهد بود که قطب‌نمایی جادویی در اختیارتان قرار گرفته باشد. هر وقت احساس کنید گم شده‌اید یا جهت را نمی‌دانید، می‌توانید از این قطب‌نما استفاده کنید تا به شما یادآوری کند که باید مهم‌ترین چیز را مشخص کنید.

## ایده‌های بزرگ

۱. کوچک کنید. تمرکزتان بر این نباشد که سرتان را شلوغ کنید؛ بهره‌وری بالا داشته باشید. اجازه دهید آنچه از همه مهم‌تر است هدایت و اختیار روز شما را در دست گیرد.
۲. تا انتها بروید. وقتی چیزهای مهم را پیدا کردید، باز از خودتان بپرسید از میان این‌ها چه چیزهایی مهم‌تر است، تا اینکه فقط یک چیز بماند. آن فعالیت اصلی، در بالای فهرست موفقیت شما قرار می‌گیرد.
۳. به هر چیز دیگری که می‌توانید انجام دهید نه بگویید تا اینکه مهم‌ترین کارتان انجام گیرد. می‌توانید بگویید: «بعدها» یا: «هرگز»، مهم این است که گفته باشید: «الآن نه».
۴. در بازی «چک کردن و تیک زدن» گیر نکنید. اگر به این باور رسیده باشید که اهمیت چیزها مختلف است، باید بر اساس همین باور دست به کار شوید. نباید به دام این تفکر بیفتیم که هر کاری باید انجام گیرد و فهرست کارها پر از مواردی باشد که باید تیک بخورند. نباید طعمه این بازی شویم، چرا که هیچ‌گاه برنده‌ای نخواهد داشت. حقیقت این است: چیزها اهمیت یکسانی ندارند و موفقیت بستگی به انجام شدن یا نشدن مهم‌ترین کار دارد. گاهی مهم‌ترین چیز همان اولین کاری است که انجام می‌دهید. گاهی یگانه کاری است که می‌کنید. در هر حال، همیشه مهم‌ترین چیز این است که مهم‌ترین کار را انجام دهید.

## ۵- انجام چند کار به طور هم زمان

### انجام دو کار به طور هم زمان یعنی انجام هیچ کدامشان

پوبلیلیوس سیروس

پس اگر مهم‌ترین کار عبارت از انجام مهم‌ترین کار است، چرا باید هم‌زمان کار دیگری هم بکنید؟ این پرسش را جدی بگیرید.

در تابستان سال ۲۰۰۹، کلیفورد نس عزمش را جزم کرد که فقط به این پرسش، پاسخ دهد. مأموریت او این بود ببیند آدم‌هایی که معروفند به اینکه هم‌زمان چند کار را انجام می‌دهند، چقدر در انجام کارهایشان موفق هستند. نس، استاد دانشگاه استنفورد، در مصاحبه با نیویورک تایمز گفت همواره کسانی که چندین کار را انجام می‌دادند ستایش می‌کرده و خودش را در این امر ضعیف می‌دانسته است. بنابراین او و تیمش به ۲۶۲ دانشجو پرسشنامه‌ای دادند تا مشخص شود که هر چند وقت یک بار هم‌زمان چند کار را انجام می‌دهند. نمونه‌ها را به دو گروه قوی در انجام کارهای هم‌زمان و ضعیف در انجام کارهای هم‌زمان تقسیم کردند. فرض اولیه این بود که کسانی که در بیشتر مواقع چندین کار را هم‌زمان انجام می‌دهند عملکرد بهتری دارند. معلوم شد این فکر نادرست است. نس گفت: «مطمئن بودم اونا توانایی مرموزی دارن. ولی مشخص شد کسانی که زیاد به انجام چندین کار هم‌زمان می‌پردازن، به کل عملکرد بدی دارن». این افراد از هر جهت ضعیف عمل می‌کنند. گرچه خودشان و اطرافیان‌شان را متقاعد کرده‌اند که به خوبی می‌توانند چندین کار را هم‌زمان انجام دهند، ولی دچار یک مشکل جدی هستند. به گفته نس: «این افراد در انجام همه کارها عملکرد بدی دارن».

اینکه آدم بتواند چند کار را به طور هم‌زمان انجام دهد دروغی بیش نیست.

دروغ است چون تقریباً هر کسی آن را پذیرفته و فکر می‌کند استفاده از این روش مؤثر خواهد بود. فکر انجام چند کار به طور هم‌زمان چنان در میان مردم رواج یافته است که فکر می‌کنند باید هر چقدر که می‌توانند به این طریق عمل کنند. نه تنها صحبت از چندکارگی را از زبان خیلی‌ها می‌شنویم، بلکه هستند کسانی که می‌گویند در این زمینه در حال پیشرفت هستند. بیش از شش میلیون صفحه اینترنتی درباره آن وجود دارد و در وبسایت‌های کاریابی، «چندکارگی» را مهارت تلقی می‌کنند. برخی تا آن جا پیش رفته‌اند که به این به اصطلاح مهارت‌شان مفتخرند و آن را شیوه زندگی خود قرار داده‌اند. اما حقیقت این است که چنین چیزی از اساس دروغ است چرا که انجام هم‌زمان کارها نه مؤثر است و نه بازدهی دارد. در دنیای نتایج، همواره منجر به شکست‌تان می‌شود.

«چندکارگی بدین معنی است که می‌توانید هم‌زمان به بیش از یک کار گند بزنید»

## استیو اوزل

اگر سعی کنید هم‌زمان دو چیز را انجام دهید، نمی‌توانید هر دو را به خوبی به سرانجام برسانید. اگر فکر می‌کنید از این راه می‌توانید کارهای بیشتری انجام دهید، در اشتباهید. با این روش، در نهایت کارهای کمتری انجام می‌گیرند. به گفته استیو اوزل: «چند کارگی بدین معنی است که می‌توانید هم‌زمان به بیش از یک کار گند بزنید».

شهر کتاب (nbookcity.com)



## ذهنیت میمونی

از دهه ۱۹۲۰ روان‌شناسان به مطالعه هم‌زمان چند کار پرداختن، اما عمر اصطلاح «چندکارگی» به دهه ۱۹۶۰ بازمی‌گردد. این اصطلاح را برای توصیف کامپیوترها و نه انسان‌ها به کار می‌بردند. در آن زمان، در ظاهر ده مگا هرتز چنان عدد بزرگ و سرعت پردازشی سریعی محسوب می‌شد که احساس کردند برای توصیف توانایی کامپیوتر در انجام سریع چندین کار، نیاز به کلمه‌ای تازه دارند. البته انتخاب‌شان چندان خوب نبود چرا که کلمه چندکارگی فی‌نفسه گمراه‌کننده است. مفهوم چندکارگی یعنی چند کاری که به نوبت از یک پردازشگر استفاده کنند، اما معنی حقیقی پنهان ماند و چنین برداشت شد که چندکارگی یعنی انجام هم‌زمان چندین کار با استفاده از یک پردازشگر (یک انسان). معنی جدید به‌طور کامل اشتباه است زیرا حتی کامپیوترها نیز در هر بار می‌توانند فقط یک کد را پردازش کنند. منظور از «چندکارگی» کامپیوتر این است که توجه یا پردازش کامپیوتر به نوبت به چیزهای مختلفی معطوف می‌شود تا اینکه همه کارها انجام شوند. در کامپیوتر، سرعت پردازش کارهای مختلف چنان زیاد است که دچار این توهم می‌شویم که کارها هم‌زمان انجام می‌گیرند، بنابراین مقایسه کامپیوتر با انسان سردرگمی در پی می‌آورد.

البته آدم‌ها می‌توانند هم‌زمان دو یا چند کار را انجام دهند، به‌عنوان مثال راه بروند و حرف بزنند، یا آدامس بجوند و نقشه‌ای را بخوانند؛ اما انسان، مثل کامپیوتر، نمی‌تواند هم‌زمان بر دو چیز تمرکز کند. توجه انسان بین چیزها در رفت و آمد است. چنین اتفاقی مشکلی برای کامپیوتر پیش نمی‌آورد، ولی عواقب سختی برای انسان دارد. به دو هواپیما گفته می‌شود که می‌توانند روی یک باند فرود آیند. به بیماری داروی غلط داده می‌شود. نوزادی را تنها در حمام رها می‌کنند. در همه این تراژدی‌های بالقوه یک موضوع مشترک وجود دارد و آن اینکه آدم‌ها می‌کوشند هم‌زمان چند کار را انجام دهند و فراموش می‌کنند کدام کار را باید انجام دهند.

خیلی عجیب است، اما به نظر می‌رسد که تصویر انسان مدرن، تصویر کسی است که هم‌زمان چند کار را انجام می‌دهد. فکر می‌کنیم می‌توانیم، پس باید انجام دهیم. بچه‌ها همان‌طور که درس می‌خوانند پیامک بازی هم می‌کنند، موسیقی هم گوش می‌دهند، تلویزیون هم تماشا می‌کنند.

آدم بزرگ‌ها همان‌طور که رانندگی می‌کنند با تلفن حرف می‌زنند، چیز می‌خورند، آرایش می‌کنند یا حتی ریش‌شان را می‌زنند. در اتاقی مشغول به کاری هستند و هم‌زمان با کسی در اتاق دیگر صحبت می‌کنند. پیش از اینکه قاشق و چنگال را بردارند که ناهارشان را بخورند گوشی دست‌شان می‌گیرند. مسأله این نیست که برای انجام همه کارهایی که باید انجام شوند وقت کم داریم، مسأله این است که فکر می‌کنیم در مدت زمانی که در

اختیار داریم، باید کارهای خیلی خیلی زیادی انجام دهیم. بنابراین همزمان دو یا سه کار می‌کنیم، به این امید که کلی کار انجام دهیم.

و بعد می‌رسیم به شغل.

دفتر کار مدرن پر از حواس‌پرتی‌هایی است که چندکارگی را طلب می‌کنند. در حالی که می‌کوشید پروژه‌ای را پیش ببرید، کسی چند متر آن طرف‌تر در حال سرفه کردن است و از شما می‌پرسد آیا فلان دارو را همراه دارید یا نه. سیستم فراخوان محل کار، پیوسته پیام‌هایی را قرائت می‌کند که هر کسی که در محدوده صدای بلندگوست توجهش بدان جلب می‌شود. پیوسته ایمیل‌های جدیدی به صندوق پیام‌هایتان می‌آیند و زنگ هشدارش برای‌تان به صدا درمی‌آید، همزمان شبکه‌های اجتماعی‌ای که در آن‌ها حضور دارید می‌کوشند با مطالب جدید توجه شما را به خود جلب کنند و از آن طرف، پیوسته گوشی‌تان با پیام‌های تازه‌ای که می‌رسد به روی ویبره می‌رود. کپی از نامه‌های باز نشده و کارهای تمام نشده روی میز جلوی روی‌تان است، در حالی که آدم‌ها تمام روز می‌آیند سر میزتان تا سؤال بپرسند. عوامل حواس‌پرتی، اغتشاش، اختلال. تمرکز بر کار کلافه‌کننده می‌شود. محققین تخمین می‌زنند که کار کارکنان هر یازده دقیقه یک بار مختل می‌شود و سپس یک سوم از زمان روز صرف این می‌شود که تأثیر این اختلالات را رفع کنند. و در عین حال، وسط این همه چیز، هنوز فکر می‌کنیم که می‌توانیم در ضرب‌الاجل تعیین شده، کارها را انجام دهیم.

ولی با فکر چندکارگی خودمان را فریب می‌دهیم. چندکارگی دروغی بیش نیست. بیلی کالینز شاعر، این نکته را خلاصه‌وار این چنین بیان کرده است: «اسمش را گذاشته‌ایم چندکارگی، کلمه‌ای که به نظر می‌رسد دلالت بر توانایی انجام همزمان چندین کار دارد. اما یک بودایی، اسمش را می‌گذارد ذهنیت میمونی». فکر می‌کنیم بر چندکارگی مسلط می‌شویم، اما فقط داریم خودمان را دیوانه می‌کنیم.

## ژانگولری<sup>۲۴</sup> توهم است

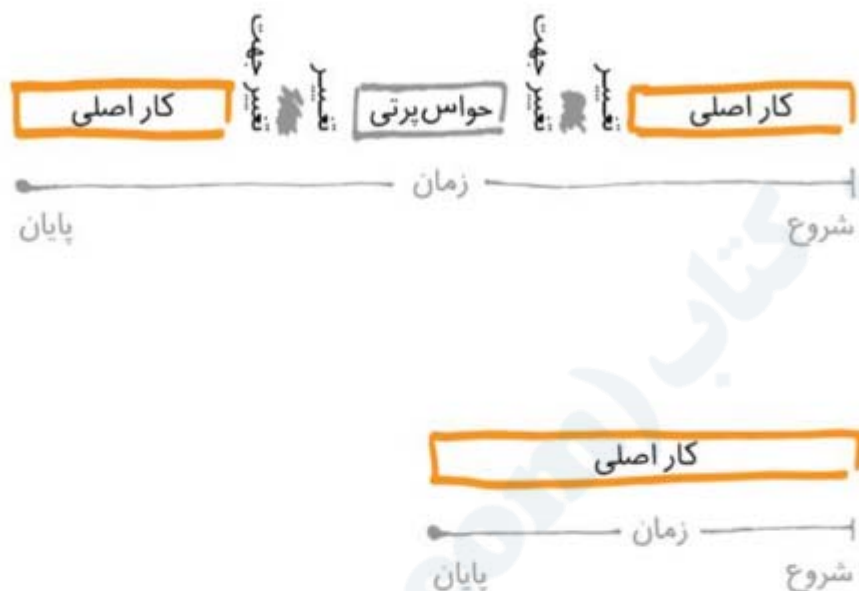
خیلی طبیعی است که بخواهیم هم‌زمان چند کار را انجام دهیم. روزانه به طور متوسط چهار هزار فکر در سر ما رفت و آمد می‌کند، پس می‌توان فهمید چرا تمایل به چندکارگی در ما وجود دارد. اگر تغییری که هر چهارده ثانیه یک بار در افکارمان پدید می‌آید به معنی تغییر جهت‌مان باشد، پس واضح است که همواره ترغیب می‌شویم هم‌زمان کارهای زیادی انجام دهیم. گرچه وقتی داریم کار خاصی می‌کنیم، فقط چند ثانیه با این فکر فاصله داریم که می‌توانیم به سراغ کاری دیگر برویم. علاوه بر این، تاریخ تکامل انسان نشان می‌دهد که انسان به احتمال زیاد لازم بوده به نحوی تکامل یابد که بتواند هم‌زمان به چندین چیز نظارت کند. نیاکانمان موقعی که داشته‌اند غذا جمع می‌کرده‌اند یا به‌عنوان مثال بعد از روزی طولانی که به شکار سپری شده بود شب‌هنگام مشغول استراحت در کنار آتش بوده‌اند، باید حواس‌شان به شکارچی‌ها هم می‌بود؛ در غیر این صورت بقای‌شان بعید بود. تمایل به انجام بیش از یک کار در هر لحظه، نه تنها بخشی از ساختار وجودی ماست بلکه گرایشی است که به احتمال زیاد برای بقا ضرورت داشته است.

### ولی ژانگولری چندکارگی نیست.

ژانگولری توهم است. بیننده معمولی فکر می‌کند هم‌زمان به‌عنوان مثال سه توپ روی هواست. ولی در واقعیت، هر توپ مستقل از بقیه و پشت سر هم گرفته و به هوا انداخته می‌شود. گرفتن، انداختن، گرفتن، انداختن، گرفتن، انداختن. هر بار یک توپ. پژوهشگران به این فرآیند، «تغییر وظیفه» می‌گویند.

وقتی از کار یا وظیفه‌ای به کار یا وظیفه‌ای دیگر تغییر وضعیت می‌دهید، صرف نظر از اینکه این تغییر داوطلبانه باشد یا نه، دو چیز رخ می‌دهد. اولین چیز تقریباً فوری اتفاق می‌افتد: اینکه شما تصمیم به تغییر عمل‌تان می‌گیرید. دومین چیز کمتر قابل پیش‌بینی است: باید «قواعد» لازم برای کاری را که قرار است انجام دهید فعال کنید (شکل ۶ را ببینید). تغییر وضعیت بین دو کار ساده مثل تماشای تلویزیون و تا کردن لباس‌ها سریع رخ می‌دهد و تقریباً هیچ زحمتی ندارد. اما اگر پشت کامپیوتر نشسته باشید و مشغول کار با داده‌ها باشید و همکاری ناگهان وارد دفترتان شود و مسأله جدیدی را با شما مطرح کند و به بحث بگذارد، دیگر نمی‌توانید به راحتی تمرکز خود را بین آن دو کار جابجا کنید. همواره مدت زمانی وقت می‌گیرد تا توجه شما معطوف کار جدید شود و بعد باز هم مدت زمانی وقت می‌گیرد تا کار قبلی را از سر بگیرید. و هیچ تضمینی نیست که بتوانید کار را به طور دقیق از همان جا که رها کرده بودید، ادامه دهید. این تغییر تمرکز، هزینه‌ای دارد. دکتر دیوید مایر می‌گوید: «مقدار هزینه‌ای که بابت تغییر توجه و تمرکز می‌دیم و به شکل هدررفت وقته، بستگی به پیچیدگی نسبی کارایی دارد که تمرکزمون رو به اونا معطوف می‌کنیم. برای کارهای ساده، حدود ۲۵ درصد زمان بیشتری گرفته می‌شه اما برای

کارهای پیچیده، میزان زمان تلف شده معادل صد درصد کار یا حتی بیشتره». «تغییر وظیفه» هزینه زیادی در بر دارد که خیلی ها از آن بی خبرند.



شکل ۶. چندکاری منجر به کاهش هدررفت زمان نمی‌شود، بلکه زمان را به هدر می‌دهد.

## کانال‌های مغز

خب، حال بینیم وقتی هم‌زمان دو کار را انجام می‌دهیم واقعاً چه اتفاقی می‌افتد. قضیه ساده است. ما آن دو کار را از هم مجزا می‌کنیم. مغز کانال‌هایی دارد که با آن‌ها می‌تواند چندین نوع داده را در قسمت‌های مختلفش پردازش کند. برای همین هم هست که می‌توانید هم‌زمان هم راه بروید و هم حرف بزنید. کانال‌ها با هم تداخل نمی‌کنند. اما نکته این جاست: شما واقعاً روی هر دو کار متمرکز نیستید. یکی در جلوی پرده در حال وقوع است و دیگری در پس پرده. به عنوان مثال اگر شما خلبان هواپیمایی باشید که می‌خواهد با مسافران حرف بزند، احتمالاً موقع حرف زدن راه نمی‌روید. یا اگر یک بندباز باشید که در حال عبور از روی طنابی است که بر روی دره‌ای نصب شده است، احتمالاً هم‌زمان حرف نخواهید زد. می‌توانید هم‌زمان دو کار بکنید ولی نمی‌توانید هم‌زمان به طور مؤثر بر دو چیز متمرکز شوید. حتی مکس، سگ من، نیز این حقیقت را می‌داند. وقتی نشسته‌ام و بازی بسکتبالی را از تلویزیون تماشا می‌کنم، به من سقلمه می‌زند. در ظاهر نوازش‌هایی که با حواس جمع انجام نشوند، ارضاکننده نیستند.

از آن‌جا که بدن ما بدون هدایت آگاهانه به کارش ادامه می‌دهد، خیلی‌ها فکر می‌کنند می‌توانند هم‌زمان چند کار بکنند. این قضیه تا حدی درست است، اما دقیقاً آن چیزی نیست که مردم در ذهن دارند. بسیاری از فعالیت‌های فیزیکی مثل نفس کشیدن، تحت هدایت بخشی از مغز ماست که ربطی به توجه ما ندارد. در نتیجه، تضادی میان کانال‌ها رخ نمی‌دهد. وقتی تمرکز می‌کنید، انگار نورافکنی را روی چیزی که اهمیت دارد می‌تابانید. می‌توانید به دو چیز توجه کنید، اما به این وضعیت، «توجه تقسیم شده» می‌گویند. از این جمله اشتباه برداشت نکنید، اگر به دو چیز توجه کنید، توجه شما تقسیم می‌شود. اگر به چیز سومی توجه کنید چیزی را از قلم می‌اندازید.

تمرکز بر روی دو چیز زمانی مشکلش را به ما نشان می‌دهد که یکی از آن دو کار نیاز به توجه بیشتری داشته باشد یا اینکه از کانالی که از قبل اشغال است، عبور کند. وقتی همسر شما دکور جدید مبلمان پذیرایی را برای‌تان توصیف می‌کند، مغز بصری شما درگیر می‌شود تا بتوانید آنچه را توصیف می‌شود، تصور کنید. اگر همان زمان در حال رانندگی هم باشید، اختلال در کانال رخ می‌دهد، یعنی با شنیدن صدای همسران مبل و صندلی جدید را تصور می‌کنید و ماشینی را که جلوی‌تان ترمز می‌کند، نمی‌بینید. انسان نمی‌تواند هم‌زمان روی دو چیز مهم تمرکز کند.

هر بار که می‌کوشیم هم‌زمان دو یا چند کار انجام دهیم، توجه خود را تقسیم و نتایج‌مان را تضعیف می‌کنیم. از جمله مضرات چندکارگی، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- گرچه ظرفیت ذهن بسیار زیاد است، اگر آن را برای چند کار تقسیم کنید از نظر کارایی و زمانی که باید صرف کنید هزینه بیشتری خواهید پرداخت.
  - ۲- هر چقدر زمان بیشتری برای تغییر وظیفه سپری کنید، احتمال اینکه به کار قبلی بازگردید کمتر می‌شود. در این حالت، کارهای نیمه‌کاره بسیاری انباشته می‌شوند.
  - ۳- اگر ذهن شما بین دو فعالیت در رفت و آمد باشد، وقت زیادی از دست می‌دهید چرا که مدتی زمان می‌برد تا ذهن به کار تازه خو بگیرد. این میلی‌ثانیه‌ها روی هم جمع می‌شوند و بر اساس تخمین محققین، به طور میانگین ۲۸ درصد از مدت زمان کار در هر روز بابت عدم کارایی ناشی از چندکارگی به هدر می‌رود.
  - ۴- کسانی که همواره می‌کوشند چند کار را هم‌زمان انجام دهند درباره اینکه هر کاری چقدر زمان می‌برد تا انجام پذیرد دچار تخمین نادرست می‌شوند. تخمینی که آن‌ها برای انجام یک کار می‌زنند تقریباً همیشه بیش از مقدار زمان مورد نیاز است.
  - ۵- کسانی که می‌کوشند چند کار را هم‌زمان انجام دهند بیش از کسانی که فقط بر یک کار متمرکزند دچار اشتباه می‌شوند. آن‌ها اغلب تصمیمات بدتری می‌گیرند زیرا اطلاعات جدید را به اطلاعات قدیمی ترجیح می‌دهند، حتی اگر اطلاعات قدیمی ترازشمندتر باشند.
  - ۶- کسانی که می‌کوشند چندین کار را هم‌زمان انجام دهند بیش از بقیه دچار استرس می‌شوند که منجر به کاهش شادمانی و طول عمرشان می‌شود.
- نتایج تحقیقات به وضوح نشان می‌دهند که تلاش برای انجام چند کار به طور هم‌زمان منجر به اشتباهات، تصمیمات بد و استرس می‌شود و بنابراین صد درصد نامعقول است. با این حال، باز هستند کسانی که تلاش می‌کنند هم‌زمان چندین کار را انجام دهند. شاید چنین کاری وسوسه‌انگیز باشد. کارمندانی که در طول روز از کامپیوتر استفاده می‌کنند هر ساعت نزدیک به ۳۷ بار پنجره تازه‌ای در سیستم عامل باز می‌کنند، ایمیل چک می‌کنند یا از دیگر برنامه‌ها استفاده می‌کنند. وقتی در وضعیتی باشید که عوامل حواس‌پرتی بیشتری داشته باشد، احتمال اینکه شما به سمت آن عوامل سوق پیدا کنید بیشتر می‌شود. شاید هم علتش لذت ناشی از انجام هم‌زمان کارها باشد. کسانی که در رسانه کار می‌کنند با تغییر توجه‌شان هیجانی (ترشح زیاد دوپامین) را تجربه می‌کنند که می‌تواند اعتیادآور باشد. بدون این هیجان، احساس می‌کنند حوصله‌شان سر می‌رود. به هر حال، علت هر چه باشد، نتایج واضح هستند: چندکارگی باعث کند شدن ما و افزایش اشتباهاتمان می‌شود.

## رانندگی و حواس پرتی

در سال ۲۰۰۹، مت ریچل، گزارشگر نیویورک تایمز، جایزه پولیتزر را در زمینه گزارشگری ملی بابت یک سری مقاله به نام رانندگی و حواس پرتی برنده شد. موضوع این مقالات، خطرات رانندگی در حال پیامک دادن یا استفاده از موبایل بود. یافته‌های او نشان می‌داد که وجود این عوامل حواس پرتی، علت ۱۶ درصد از کل مرگ و میر در تصادفات و نیم میلیون مصدومیت در سال است. حتی یک مکالمه معمولی با تلفن، چهل درصد از توجه شما را به خود جلب می‌کند و جالب اینکه می‌تواند همان تأثیر مشروب را داشته باشد. شواهد چنان قوی هستند که بسیاری از ایالات و فرمانداری‌ها، استفاده از تلفن همراه حین رانندگی را ممنوع اعلام کرده‌اند. و درست هم هست. گرچه خودمان گاهی این نکته را رعایت نکرده‌ایم، اما هرگز به فرزند نوجوانمان یاد نمی‌دهیم که چنین کند. یک پیامک کافی است که خودروی خانواده را تبدیل به دو تن آهن‌پاره کند. چندکاری ممکن است فاجعه‌بار باشد.

در جایی هم که پای جان انسان‌ها در میان است نیازی به توضیح نیست که چندکاری می‌تواند به قیمت جان انسان‌ها تمام شود. برای همین هم هست که از خلبانان و جراحان توقع داریم موقع انجام کارشان، به هیچ چیز دیگری توجه نکنند. و انتظار داریم چنین افرادی، اگر موقع انجام کار به چیزهای دیگری توجه کنند، تنبیه شوند. از این متخصصین فقط توقع توجه و تمرکز کامل را داریم و هیچ دلیل و بهانه‌ای را نمی‌پذیریم. و با این حال، خودمان بر اساس استاندارد دیگری زندگی می‌کنیم. آیا برای شغل‌مان ارزش قائل نیستیم یا آن را به اندازه کافی جدی نمی‌گیریم؟ چرا باید در حالی که مهم‌ترین کارمان را انجام می‌دهیم، حاضر باشیم هم‌زمان کارهای دیگری هم بکنیم؟ اینکه شغل‌مان جراحی نیست دلیل نمی‌شود تمرکز کمتری برای موفقیت خود یا دیگران خرج کنیم. حرفه شما هم از همان میزان احترام برخوردار است. شاید در لحظه انجام کار چنین به نظر نرسد، ولی از آن‌جا که هر کاری که می‌کنیم به سایر چیزها مرتبط است، در نهایت به این نتیجه می‌رسیم که نه تنها همه ما شغلی داریم که باید انجامش دهیم، بلکه شغلی داریم که شایسته آن است که درست انجام شود. قضیه را از این جهت ببینید. اگر یک سوم از روز کاری‌مان را بابت عوامل حواس پرتی به هدر دهیم، انباشت این هدررفت برای حرفه ما چه خواهد بود؟ چه ضرری به دیگر مشاغل می‌رسد؟ به کسب و کارها؟ اگر خوب فکر کنید، می‌فهمید که باید مشکل عوامل حواس پرتی را حل کنید وگرنه ممکن است شغل یا کسب و کارتتان را از دست بدهید. یا از این بدتر، باعث شوید دیگران شغل‌شان را از دست بدهند.

جدا از بحث شغل، عوامل حواس پرتی چه تأثیری روی کیفیت زندگی شخصی انسان دارند؟ آرتور دیو کرنشاو به خوبی این مسأله را بیان کرده است: «کسانی که هر روز با آن‌ها زندگی و کار می‌کنیم شایستگی کسب توجه کامل

ما را دارند. وقتی به دیگران ناقص توجه می‌کنیم، زمان ناقصی برای‌شان صرف می‌کنیم، حواس‌مان را از چیزی به چیز دیگری معطوف می‌کنیم، این تغییر در توجه از مدت زمان صرف شده هزینه بیشتری در پی خواهد داشت. در نهایت منجر به آسیب به روابطمان می‌شود». هر موقع زوجی را می‌بینم که در رستوران با هم غذا می‌خورند، در حالی که یکی از آن‌ها صادقانه می‌کوشد با دیگری ارتباط برقرار کند ولی دیگری زیر میز پیامک می‌دهد، یاد حقیقت واضح این جملات می‌افتم.

شهر کتاب (nbookcity.com)



## ایده‌های بزرگ

۱. پرت شدن حواس امری طبیعی است. وقتی حواس‌تان پرت می‌شود احساس بدی نداشته باشید. هر کسی حواسش پرت می‌شود.

۲. چندکارگی عواقب بدی به همراه دارد. حواس‌پرتی‌ها، چه سرکار و چه در زندگی شخصی، منجر به تصمیمات غلط، اشتباهات بد و استرس غیرضروری می‌شوند.

۳. حواس‌پرتی‌ها منجر به تضعیف نتایج کار می‌شوند. وقتی تلاش می‌کنید هم‌زمان چند کار را انجام دهید، آخرش هیچ کاری را خوب تمام نمی‌کنید. باید دید در هر زمان چه چیز از همه مهم‌تر است، بعد همه حواس و تمرکز را صرف آن کنید.

برای اینکه بتوانید در عمل از اصل یک چیز بهره بگیرید، نباید فریب این دروغ را بخورید که ایده انجام هم‌زمان دو کار، فکر خوبی است. گرچه گاهی می‌توان چند کار را با هم کرد، هرگز نمی‌توانید نتیجه مفیدی از آن کسب کنید.

## ۶- زندگی منظم

یکی از شایع‌ترین افسانه‌های فرهنگ ما: انضباط شخصی

لنو بابائوتا

خیلی‌ها فکر می‌کنند آدم موفق «شخص بانظمی» است که «زندگی منظمی» دارد.

**دروغ است.**

حقیقت این است که ما بیش از نظم‌ی که هم‌اکنون داریم، به نظم بیشتری محتاج نیستیم. فقط باید کمی بهتر آن را جهت‌دهی و مدیریت کنیم.

به رغم باور عمومی، موفقیت، ماراتن اعمال منظم نیست. لازمه کسب دستاوردهای بزرگ این نیست که سراسر عمر شخص منظمی باشید و هر حرکت‌تان حساب‌شده باشد و همیشه بر اوضاع اشراف داشته باشید. حقیقت این است که موفقیت مسابقه کوتاهی است، مثل دوی صد متر و کافی است آن‌قدری منظم باشید که عادت شکل بگیرد و کنترل امور را به دست آورید.

وقتی می‌دانیم کاری باید انجام شود ولی هم‌اکنون در حال انجام نیست، اغلب می‌گوییم، «نیاز به نظم بیشتری دارم». اما چیزی که به آن نیاز داریم، عادت به انجام آن کار است. و مقدار نظم‌ی که نیاز داریم آن‌قدری است که بتواند عادت را شکل دهد.

همیشه در بحث موفقیت، کلمات «نظم» و «عادت» به هم ربط پیدا می‌کنند. گرچه معنای این دو کلمه متفاوت است، هر دو در ایجاد شالوده موفقیت نقش دارند، کار منظم تا زمانی که نظم بگیرد. منضبط بودن یعنی بکوشید به خودتان یاد دهید که به طریق خاصی عمل کنید. اگر به اندازه کافی روندی را تکرار کنید، تبدیل به روال زندگی‌تان می‌شود، به بیان دیگر، تبدیل به عادت می‌شود. اشخاص «منظم» کسانی‌اند که عادت‌های انگشت‌شماری را در زندگی خود جا انداخته‌اند. همین است که باعث می‌شود منظم به نظر بیایند، گرچه واقعیت چیز دیگری است. هیچ انسانی منظم نیست.

و اصلاً چه کسی دلش می‌خواهد آدم منظم و بانضباطی باشد؟ خود این فکر که با تمرین و آموزش، همه رفتارهای آدم چارچوب‌بندی شود، برای برخی ترسناک و برای برخی دیگر مصنوعی و خشک جلوه می‌کند. همه آخرش به این نتیجه می‌رسند، اما چون گزینه دیگری پیدا نمی‌کنند دوباره برای منضبط بودن تلاش می‌کنند و البته ناموفق خواهند بود. کلافه می‌شوند و دست آخر عقب‌نشینی می‌کنند.

برای موفق بودن، لازم نیست منضبط باشید. در واقع، موفق شدن کمتر از آنچه فکر می‌کنید نیاز به انضباط دارد،

علتش هم ساده است: موفقیت به انجام کارهای درست و انجام آن‌ها به درستی بستگی دارد.

نکته موفقیت در این است که عادت درست را انتخاب کنید، بعد آن قدری نظم پیدا کنید تا آن عادت را در خود شکل دهید. این همه میزان نظم است که به آن نیاز دارید. وقتی این عادت بخشی از زندگی شما شود، آدم منظمی به نظر می‌رسید، گرچه در واقع چنین نیست. شما آدمی می‌شوید که پیوسته مشغول به انجام چیزی هستید که به دردتان می‌خورد، زیرا موفق شده‌اید همواره انجامش دهید و به یک عادت تبدیلش کنید. شما آدمی می‌شوید که از نظم‌گزینی استفاده کرده است تا عادت نیرومندی را در خود شکل دهد.

www.inbookcity.com

## نظم‌گزینی مثل شنا کردن است

مایکل فلپس، شناگر قهرمان المپیک، نمونه نظم‌گزینی است. وقتی در کودکی تشخیص داده شد که بیش فعال است، معلم کودکش به مادرش گفت: «مایکل نمی‌تونه یه جا آرام بشینه. نمی‌تونه ساکت بمونه...استعداد نداره. پسرتون هیچ‌وقت نمی‌تونه روی چیزی تمرکز کنه». باب بومن، کسی که از یازده سالگی مربی مایکل بود، می‌گوید مایکل از بس رفتارهای مخمل نظم داشت، بیشتر وقتش را به عنوان تنبیه بیرون استخر و کنار جایگاه نجات غریق سپری می‌کرد. در بزرگسالی نیز آن رفتارها گاهی از او سر می‌زد.

در عین حال، او ده‌ها رکورد جهانی دارد. در سال ۲۰۰۴ در المپیک آتن، شش طلا و دو برنز برد. سپس در سال ۲۰۰۸، هشت مدال در المپیک پکن کسب کرد و رکورد مارک اسپیتز<sup>۲۵</sup> افسانه‌ای را شکست. تعداد مدال‌های طلایش در المپیک که به عدد هجده رسیده است در میان ورزشکاران همه رشته‌ها رکورد محسوب می‌شود. پیش از آنکه از مسابقات ورزشی بازنشست شود، در بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ لندن توانست مجموع مدال‌های المپیکش را به عدد ۱۱ برساند و پرافتخارترین ورزشکار المپیک تاریخ شود. گزارشگری درباره فلپس گفته است: «آگه اون یه کشور بود، در سه المپیک قبلی رتبه دوازدهم رو کسب می‌کرد». این روزها مادرش می‌گوید: «تمرکز مایکل حیرت‌انگیزه». بومن می‌گوید: تمرکز مایکل «مهم‌ترین ویژگی اوست». اما چگونه چنین چیزی ممکن شد؟ چگونه پسر بچه‌ای که، «هرگز نمی‌تونست روی چیزی تمرکز کنه» توانست به این جا برسد؟

### فلپس در خود نظم‌گزینی را پرورش داد.

فلپس از سن ۱۴ سالگی تا المپیک پکن، هفت روز هفته و ۳۶۵ روز سال تمرین می‌کرد. می‌خواست روز تعطیل هفته را هم تمرین کند تا اینگونه ۵۲ روز جلوتر بیفتد. هر روز شش ساعت در آب تمرین می‌کرد. بومن می‌گوید: «هدایت انرژی‌اش یکی از مهم‌ترین توانایی‌های اوست». نمی‌خواهم قضیه را خیلی ساده کنم، ولی چندان دور از واقعیت نیست که بگویم فلپس همه انرژی‌اش را به سمت یک نظم خاص هدایت کرد که منجر به یک عادت شد، هر روز شنا کردن.

مزیت ناشی از ایجاد عادت درست، هویداست. شما را به موفقیتی می‌رساند که دنبالش هستید. اما پاداش دیگری نیز به همراه دارد که اغلب به آن توجه نمی‌شود: زندگی شما را ساده می‌کند. زندگی شما تر و تمیزتر و کمتر پیچیده می‌شود، زیرا می‌دانید چه کاری را باید درست انجام دهید و چه کارهایی لازم نیست عالی انجام شوند. قضیه این است که اگر بتوانید برای عادت‌هایی که به آن نیاز دارید نظم پیدا کنید، مجوز بی‌نظمی در سایر امور را دریافت می‌کنید. وقتی کار درست را انجام دهید، دیگر مجبور نیستید به شدت بر همه امورتان نظارت داشته

باشید.

عشق مایکل فلپس شنا کردن است. با گذر زمان، نظم لازم برای این کار را یافت و آن را تبدیل به عادتی کرد که زندگی اش را تغییر داد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## شصت و شش روز تا روز موعود

نظم و عادت. راستش بیشتر مردم نمی‌خواهند درباره این دو صحبت کنند. و چه کسی می‌تواند آن‌ها را نکوهش کند؟ من هم نمی‌توانم. این دو کلمه اموری دشوار و ناخوشایند را در خاطرمان زنده می‌کنند. حتی خواندن آن دو کلمه نیز آدم را خسته می‌کند. اما خبر خوب: اگر نظم درستی را در پیش بگیرید، فواید بسیاری برای‌تان خواهد داشت و ایجاد عادت فقط اولش سخت است. با گذشت زمان، حفظ عادت‌هایی که به دنبال کسب آن هستید آسان و آسان‌تر می‌شود. بله، حقیقت دارد. حفظ یک عادت نسبت به شروع آن به انرژی و تلاش خیلی کمتری نیاز دارد (شکل ۷). کافی است نظمی را آن قدر دنبال کنید که تبدیل به عادت شود، آنگاه مسیری که در آن گام می‌گذارید احساس متفاوتی به شما می‌دهد. عادت‌هایی را چنان حفظ کنید که بخشی از زندگی‌تان شود، آنگاه با زحمت و تلاش کمتر می‌توانید روال زندگی خود را پیش ببرید. کار سخت ایجاد عادت است و عادت کار را آسان می‌کند.



شکل ۷. وقتی رفتار جدیدی تبدیل به عادت شود، حفظش نیاز به نظم کمتری خواهد داشت.

خب، تا چه زمانی باید نظم را حفظ کرد؟ محققین دانشگاه لندن پاسخ را یافته‌اند. در سال ۲۰۰۹، آن‌ها این پرسش را مطرح کردند: ایجاد یک عادت جدید چقدر طول می‌کشد؟ آن‌ها می‌خواستند بدانند از چه زمانی، رفتار تازه تبدیل به رفتار درونی یا خودکار می‌شود. نقطه «خودکار شدن» رفتار را در جایی در نظر گرفتند که ۹۵ درصد از شرکت‌کنندگان توانسته بودند با حداقل تلاش ممکن، رفتار را حفظ کنند. در این تحقیق، از دانشجویان خواسته

شد برای مدتی، یک سری اهداف ورزشی و تغذیه‌ای برای خود در نظر و پیشرفت خود را تحت نظر بگیرند. نتایج نشان داد که به طور میانگین ۶۶ روز طول می‌کشد تا عادت تازه‌ای شکل بگیرد. طیف کامل تشکیل عادت، بین ۱۸ تا ۲۵۴ روز بود، اما ۶۶ عدد میانگین است: رفتارهای آسان‌تر کمتر طول می‌کشند تا تبدیل به عادت شوند و رفتارهای سخت‌تر، بیشتر. حلقه‌های خودپاری می‌گویند ایجاد تغییر ۲۱ روز طول می‌کشد، ولی علم این ادعا را تأیید نمی‌کند. ایجاد عادت درست، زمان بر است پس نباید زود تسلیم شوید. عادت درست را پیدا کنید، سپس زمان لازم و نظم لازم برای ایجاد آن عادت را ایجاد کنید.

مگان اوتن و کن چنگ، دو پژوهشگر استرالیایی، متوجه شده‌اند که شکل‌گیری عادت، دارای اثر هاله‌مانندی است. در تحقیقات آن‌ها، دانشجویانی که توانسته بودند یک عادت مثبت را شکل دهند استرس کمتری تجربه کردند؛ خریدهای ناگهانی کمتر و عادات غذایی بهتری داشتند؛ مصرف الکل، تنباکو و کافئین را کاهش داده بودند؛ کمتر تلویزیون تماشا می‌کردند و حتی ظروف نشسته کمتری داشتند. کافی است به مدت لازم کاری را از روی نظم ادامه دهید، نه تنها آسان‌تر می‌شود، بلکه انجام دیگر کارها نیز برای تان ساده‌تر می‌شود. برای همین هم هست کسانی که عادات درستی در خود ایجاد کرده‌اند، به نظر می‌رسد کارهای دیگر را هم بهتر انجام می‌دهند. آن‌ها همیشه مهم‌ترین کارشان را انجام می‌دهند، در نتیجه، همه چیزهای دیگر برای شان آسان‌تر می‌شود.

## ایده‌های بزرگ

۱. آدم منظمی نباشید. آدمی باشید که عادات نیرومندی دارد و از نظم‌گزینی برای ایجاد آن عادات استفاده می‌کند.

۲. هر بار یک عادت را در خود شکل دهید. موفقیت در کارها یکی پس از دیگری ممکن می‌شود، نه هم‌زمان. هیچ‌کس آن‌قدر منظم نیست که بتواند هر بار، بیش از یک عادت جدید و نیرومند را در خود شکل دهد. آدم‌های فوق‌العاده موفق آدم‌های فوق‌العاده‌ای نیستند، بلکه کسانی‌اند که از نظم‌گزینی برای ایجاد چند عادت معدود ولی مهم بهره‌گرفته‌اند. در گذر زمان، هر بار یک عادت را شکل دهید.

۳. به هر عادت، مدت زمان لازم را اختصاص دهید. آن‌قدر نظم داشته باشید که عادت شکل بگیرد و تبدیل به روند زندگی شود. به طور میانگین ۶۶ روز طول می‌کشد تا عادت‌های شکل بگیرد. وقتی عادت‌های خوب تثبیت کردید، می‌توانید همان عادت را پرورش دهید یا اینکه اگر لازم دانستید، عادت دیگری در خود پیورید.

اگر انسان را همان کاری که همیشه می‌کند، شکل می‌دهد، پس موفقیت کاری نیست که به آن دست می‌زنند، بلکه عادت‌های است که در زندگی‌اش تعبیه می‌کند. لازم نیست به دنبال موفقیت بروید. از قدرت نظم‌گزینی استفاده کنید و عادت صحیح را در خود شکل دهید، آنگاه می‌بینید که دستاوردهای فوق‌العاده‌ای به سراغ شما می‌آیند.



## ۷- اراده را می توان به اختیار فراخواند

اودیسیوس می دانست اراده چه چیز ضعیفی است، برای همین از خدمه اش خواست تا او را به دکل کشتی ببندند تا موقع عبور از کنار پریان فریبنده دریا، کار دست خودش ندهد

پاتریشیا کوهن

چرا آدم باید همیشه کارها را به سخت ترین شیوه ممکن انجام دهد؟ چرا باید همیشه آگاهانه بدترین مسیر را انتخاب کند؟ چرا باید به جای کمک گرفتن از هر دو دستش، بارها را با یک دست بلند کند؟ البته که آدمیزاد نمی خواهد چنین کند. ولی بیشتر مردم هر روز ناآگاهانه مشغول چنین اشتباهی هستند. وقتی موفقیت خود را به اراده گره می زنیم، در حالی که هیچ نمی دانیم اراده یعنی چه، خود را محکوم به شکست می کنیم. اما این وضع را باید تغییر داد.

اغلب در ستایش و اهمیت اراده گفته اند: «خواستن توانستن است»، اما این ضرب المثل، به احتمال زیاد به همان اندازه که مفید واقع شده، منجر به گمراهی هم شده است. آن قدر ساده است و گفتن، شنیدن و در ذهن ماندنش سریع است که خوب به معنایش فکر نمی کنیم. این جمله را اغلب یگانه منبع نیروی شخصی و نسخه اصلی موفقیت می دانند. اما خواستن باید نیرومند باشد و برای این مهم، نیاز به چیز بیشتری است. اگر اراده را فقط ویژگی شخصیت بدانیم، درباره جنبه مهمی از آن غلفت می شود: زمان بندی. این نیز بسیار حیاتی است.

در بیشتر عمرم زیاد درباره اراده فکر نکرده بودم. اما وقتی به آن فکر کردم، مرا به شدت جذب خودش کرد. اینکه آدم بتواند خودش و اعمالش را کنترل کند بسیار عالی است. اگر مبتنی بر تمرین باشد، اسمش می شود نظم. اما کمتر کسی از آن برخوردار است.

قضیه خیلی سراسر است به نظر می رسد: کافی است اراده ام را فراخوانم تا موفق شوم. داشتم راهم را می رفتم. لازم نبود چیزهای زیادی با خودم بردارم، زیرا سفرم کوتاه بود. وقتی خواستم از اراده ام برای کمک به اهداف بی دفاعم استفاده کنم، به سرعت به حقیقتی دل سردکننده پی بردم: لزوماً همیشه نیروی اراده ام در اختیارم نبود. زمانی داشتمش و زمانی نه! یک روز اراده ام عالی بود و روز دیگر ضعیف. اراده می آمد و می رفت، انگار زندگی مستقل خودش را داشت. معلوم شد نمی توان با اتکاء بر اراده ای که قرار است همیشه در دسترس باشد، ولی در عمل نیست، موفق شد. اولش فکر می کردم چه مرگم است؟ آدم ضعیفی هستم؟ در ظاهر که چنین بود. انگار بی عرضه بودم. قدرت درونی نداشتم. در نتیجه، سعی کردم مصمم تر باشم، تلاشم را دوبرابر کردم و در نهایت به حقیقتی کوچک ولی مهم دست یافتم: اراده را نمی توان به اختیار فراخواند. با اینکه انگیزه زیادی داشتم، اراده ام منتظر

فراخوان من نبود که هر موقع دستور بدهم، وارد عمل شود. متحیر بودم. همیشه فکر کرده بودم، اراده همواره در دسترس است. فکر کرده بودم هر وقت بخواهم می‌توانم از آن استفاده کنم و به هر چیزی که بخواهم برسم. اما اشتباه می‌کردم.

دروغ است که اراده را می‌توان به اختیار فراخواند.

بیشتر مردم فکر می‌کنند اراده چیز مهمی است، اما خیلی‌ها نمی‌دانند قضیه از چه قرار است. یک تحقیق بسیار عجیب و غریب، این مسأله و اهمیت اراده را روشن کرده است.

مکتب (nbookcity.com)

## شکنجه کودکان

محققی به نام والتر میشل در اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه هفتاد میلادی در مهد کودک بینگ واقع در دانشگاه استنفورد به شکنجه منظم کودکان چهارساله دست زد. والدین بیش از ۵۰۰ کودک اجازه دادند فرزندان شان در این پژوهش آزاردهنده شرکت کنند. بسیاری از این والدین، مثل میلیون ها والدین دیگر، بعدها با دیدن ویدیوهای آن کودکان که در اوضاع بد و ناراحت کننده ای بودند، با بی رحمی خندیدند. نام این آزمایش شیطانی، «آزمون پفنبات»<sup>۲۶</sup> بود. این آزمایش پرتوی جدیدی بر مسأله اراده افکند.

به کودکان یکی از این سه خوراکی را می دادند: پرتزل<sup>۲۷</sup>، کلوچه یا پفنبات. به کودک گفته می شد که پژوهشگر باید برود بیرون و اگر کودک می توانست تا بازگشت پژوهشگر پانزده دقیقه دیگر صبر کند، آنگاه خوراکی دوم را به عنوان پاداش به او می دادند. پس یا الان باید یک خوراکی بگیرند، یا بعدها دو تا. میشل وقتی دید برخی از کودکان پس از توضیح قوانین به سرعت تسلیم شدند، فهمید آزمون درست طراحی شده است.

کودکان با پفنباتی در دست که نمی توانستند آن را بخورند، می کوشیدند به هر طریقی شده خوردن را به تعویق بیندازند، به عنوان مثال چشم هایشان را می بستند، موهای خود را می کشیدند، روی شان را برمی گرداندند، از دور به خوراکی نگاه می کردند، بویش می کردند و حتی نوازشش می کردند. به طور میانگین، کودکان کمتر از سه دقیقه توانستند شکبیا باشند. و از هر ده کودک، فقط سه نفر توانست خوراکی را تا زمان بازگشت پژوهشگر نخورد. واضح بود که خیلی از کودکان تقلا می کردند تا خوردن خوراکی را به تعویق اندازند. فقدان اراده هویدا بود.

در ابتدا، هیچ کس هیچ نظری درباره ارتباط نتیجه آزمایش و آینده کودک نداشت. ارتباط نتایج و آینده کودکان بعدها کم کم شکل گرفت. سه دختر میشل به مهد کودک بینگ می رفتند و میشل طی سال های بعد، با پرسیدن سؤالاتی درباره همکلاسی های دخترانش که در آن آزمون شرکت کرده بودند، متوجه الگوهایی شد. کودکانی که با موفقیت منتظر خوراکی دوم مانده بودند وضع شان خیلی بهتر بود. خیلی خیلی بهتر.

میشل از سال ۱۹۸۱ شروع به ردیابی منظم سوره های آزمایشش کرد. وی با استفاده از گزارش ها و پرسش نامه هایی، کوشید میزان پیشرفت آکادمیک و اجتماعی آن افراد را اندازه بگیرد. حسش درست بود، اراده یا توانایی به تعویق انداختن ارضای نیاز، شاخص مهمی برای موفقیت در آینده بود. طی سی و اندی سال بعد، میشل و همکارانش مقالات زیادی درباره کسانی نوشتند که آن ها را «به تعویق اندازندگان قوی» می نامیدند، کسانی که عملکرد بهتری در زندگی داشتند. موفقیت در آزمایش، می توانست عاملی برای پیش بینی موفقیت آکادمیک باشد، نمره آزمون SAT<sup>۲۸</sup> این افراد به طور میانگین ۲۱۰ یا بالاتر بود، احساس عزت نفس بیشتری

داشتند و استرس خود را بهتر مدیریت می‌کردند. از سوی دیگر، کسانی که از آن‌ها به‌عنوان «تعویق اندازندگان ضعیف» یاد می‌شد، احتمال چاق‌شدن‌شان ۳۰ درصد بیشتر از دسته اول بود و احتمال اعتیاد به مواد نیز در آن‌ها بیشتر بود. مادران حق دارد که به شما می‌گویند: «گر صبر کنی ز غوره حلوا سازی».

اراده آن‌قدر مهم است که استفاده مؤثر از آن باید اولویت ما باشد. اما متأسفانه، از آن‌جا که اراده به اختیار ما فراخوانده نمی‌شود، برای استفاده درست از آن باید آن را مدیریت کنید. درست مثل ضرب‌المثل‌های «سحرخیز باش تا کامروا باشی» و «فرصت‌ها چون ابر در گذرند»، اراده نیز به زمان‌بندی بستگی دارد. وقتی اراده داشته باشید، راه خود را باز می‌کنید. گرچه شخصیت مؤلفه ضروری اراده است، کلید مهار اراده زمان استفاده از آن است.

(nbookcity.com) کتاب

## انرژی تجدیدپذیر

اراده را مثل باتری گوشی تلفن همراهتان در نظر بگیرید. هر روز صبح شارژ آن پر است. با گذر ساعات روز، کم کم استفاده شده تا اینکه تمام می‌شود. اراده عمر باتری محدودی دارد، ولی می‌تواند با صرف مدت زمانی، شارژ شده و دوباره از نو پر شود. اراده منبعی محدود ولی تجدیدپذیر است. از آن جا که منبع شما محدود است، هر اقدامی براساس اراده منجر به ایجاد یک سناریوی برد-باخت می‌شود، به طوری که اگر در یک سناریو اراده منجر به موفقیت شما شود، احتمال اینکه بعدها شما شکست بخورید بیشتر می‌شود زیرا اراده شما کمتر شده است. به عنوان مثال اگر روز پرکار و سختی داشته باشید، احتمال اینکه آخر شب خوراکی نامناسبی بخورید و رژیم‌تان را بر هم زنید بیشتر می‌شود.

همه می‌دانند که باید منابع محدود را به درستی مدیریت کرد، اما یادمان می‌رود اراده نیز یکی از آنهاست. جوری عمل می‌کنیم گویی منبع اراده ما محدودیتی ندارد. بنابراین آن را مثل خوراک یا خواب در نظر نمی‌گیریم که به مدیریت نیاز دارند. و همین باعث می‌شود مکرر در وضعیت دشواری قرار بگیریم، زیرا وقتی خیلی به اراده نیاز داریم، ممکن است دیگر تمام شده باشد.

پژوهشی که بابا شیو<sup>19</sup>، استاد دانشگاه استنفورد، انجام داده است گذرا بودن اراده را به خوبی نمایان می‌کند. او ۱۶۵ دانشجوی کارشناسی را به دو گروه تقسیم کرد. از دانشجویان خواسته می‌شد عددی دو رقمی یا هفت رقمی را حفظ کنند. انجام هر دوی این کارها به راحتی از عهده یک انسان معمولی بر می‌آید و برای حفظ عدد هر چقدر وقت می‌خواستند در اختیارشان بود. بعد باید به اتاق دیگری می‌رفتند و آن جا عدد را به یاد می‌آوردند. در طول مسیر، یک خوراکی به آن‌ها داده می‌شد. دو گزینه بود: کیک شکلاتی یا یک کاسه سالاد میوه، لذت همراه با احساس گناه یا خوراکی سالم. حال نکته این جاست: دانشجویانی که از آن‌ها خواسته شده بود عدد هفت رقمی را حفظ کنند تقریباً به احتمالی دو برابر گروه دیگر، کیک انتخاب می‌کردند. این بار شناختی حاصل از حفظ عدد طولانی‌تر کافی بود که انتخاب مصلحت‌آمیزی نکنند.

پیامد این قضیه حیرت‌انگیز است. هر چه بیشتر از ذهن مان کار بکشیم، نیروی ذهن مان کمتر می‌شود. اراده مثل ماهیچه‌ای است که سریع از حالتی به حالت دیگر جابجا می‌شود: این ماهیچه زود خسته می‌شود و نیاز به استراحت دارد. خیلی نیرومند است ولی استقامت ندارد. کاترین وهز در سال ۲۰۰۹ در مجله پرونشن<sup>20</sup> نوشت: «اراده مثل بنزین ماشین است...وقتی در برابر چیز اغواکننده‌ای مقاومت می‌کنید، بخشی از آن مصرف می‌شود. هر چه بیشتر مقاومت کنید، باک شما خالی‌تر شده تا اینکه بنزین‌تان تمام می‌شود». فاصله ناچیز پنج رقمی بین

دو عدد اراده ما را خالی می‌کند. علاوه بر تصمیم‌گیری که می‌تواند اراده ما را مصرف کند، چیزی که می‌خوریم نیز نقش مهمی در سطح اراده ما دارد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## خوراک برای اندیشه

جرم مغز نسبت به کل بدن، یک به پنجاه است ولی یک پنجم کل انرژی بدن را به تنهایی مصرف می‌کند. اگر بخواهیم میزان مصرف سوخت مغز را به خودرو تشبیه کنیم، مغز مشابه یک خودروی شاسی بلند هامر<sup>۱۱</sup> است. بیشتر فعالیت آگاهانه ما در کورتکس که مغز بالایی هم نامیده می‌شود، رخ می‌دهد، یعنی همان قسمتی از مغز که مسئول تمرکز، حافظه کوتاه‌مدت، حل مسأله و کنترل واکنش است و آخرین بخش تکامل یافته مغز است. این کورتکس بخش مهمی از وجود انسان و مرکز کنترل و اراده است.

حالا واقعیتی جالب را بشنوید. نظریه، «آخرین ورودی از همه زودتر خارج می‌شود» نقش برجسته‌ای در سر ما دارد. اگر منابع کم باشد، قسمت‌هایی از مغز که به تازگی تکامل یافته‌اند زودتر از همه دچار مشکل می‌شوند. قسمت‌های قدیمی‌تر و تکامل یافته‌تر مغز، مثل قسمت‌هایی که به تنظیم تنفس و واکنش‌های عصبی مربوطند، از طریق جریان خون فعالیت می‌کنند و اگر به عنوان مثال یک وعده غذایی را صرف نکنیم، تقریباً بدون هیچ مشکلی به کار خود ادامه می‌دهند. اما کورتکس تحت تأثیر قرار می‌گیرد. متأسفانه، این کورتکس که از نظر تکامل انسانی به نسبت جوان است، موقع تغذیه از همه ضعیف‌تر و محتاج‌تر است.

پژوهش‌های پیشرفته اهمیت این موضوع را نشان می‌دهند. در مقاله‌ای که در سال ۲۰۰۷ در مجله شخصیت و روانشناسی اجتماعی<sup>۱۲</sup> به چاپ رسید، ۹ تحقیق مختلف درباره تأثیر خوراک بر اراده به بحث گذاشته شد. در یک پژوهش، محققین وظایفی را به نمونه‌های آزمایش محول کردند که برخی نیاز به اراده داشت و برخی نه و قند خون را نیز پیش و پس از انجام آن کارها اندازه گرفتند. گلوکز خون کسانی که از اراده‌شان استفاده کردند به وضوح کاهش یافته بود. در تحقیقی دیگر، از دو گروه خواسته شد که کاری مرتبط با اراده انجام دهند و سپس کار دیگری بکنند. بین این دو کار، به یک گروه لیمونادی که با شکر واقعی شیرین شده بود داده شد و به گروه دیگر دارونما داده شد، یعنی لیمونادی که شکر واقعی نداشت. موقع انجام کار دوم، گروهی که شکر دریافت نکرده بود تقریباً دو برابر گروه اول دچار اشتباه می‌شد.

مطالعات نشان داد که اراده مثل یک ماهیچه ذهنی است که زود تجدید قوا نمی‌کند. اگر برای یک کار از آن استفاده کنید، نیروی کمتری برای انجام کار بعدی خواهد داشت، مگر اینکه دوباره سوختش را پر کنید. بهترین کاری که می‌توانیم بکنیم این است که به معنای واقعی کلمه، به ذهن مان خوراک بدهیم. خوراکی‌هایی که بتوانند در درازمدت به طور یکنواخت قند خون را بالا ببرند، مثل کربوهیدرات‌های پیچیده و پروتئین‌ها که بهترین منبع

تغذیه آدم‌های موفق هستند. فکر کنم حالا برای‌تان اثبات شده باشد که «شما آن چیزی هستید که می‌خورید».

شهر کتاب (nbookcity.com)



## قضایوت در حالت پیش‌فرض

یکی از چالش‌های واقعی که با آن مواجهیم این است که وقتی اراده‌مان کم می‌شود، به حالت پیش‌فرض‌مان برمی‌گردیم. جاناتان لواز، محقق دانشکده کسب‌وکار کالیفرنیا، همراه با لیورا آونایم‌پسو<sup>۲۲</sup> و شای دانزیگر از دانشگاه بن گوریون، راه جالبی برای تحقیق در این باره پیدا کردند. آن‌ها تأثیر اراده را در سیستم عفو مشروط اسرائیل بررسی کردند.

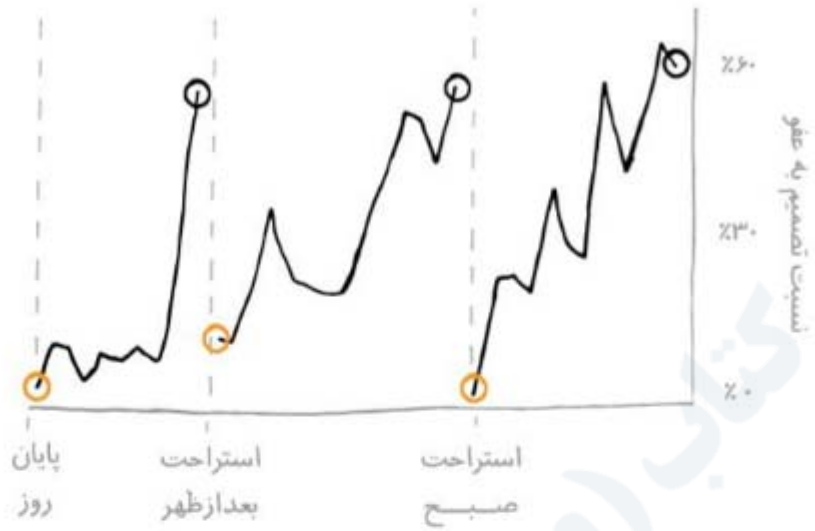
نمونه آزمایش آن‌ها عبارت بود از ۱۱۱۲ پرونده عفو مشروط که طی بازه‌ای ده ماهه، زیر دست هشت قاضی قرار گرفت، این عدد، حدود ۴۰ درصد از کل درخواست‌های عفو مشروطی بود که در آن بازه در اسرائیل صورت گرفته بود. سرعت بررسی پرونده‌ها خیلی زیاد است. قاضی استدلال‌ها را می‌شنود و حدود شش دقیقه وقت می‌برد تا درباره هر تقاضا تصمیم بگیرد. روزانه ۱۴ تا ۳۵ تقاضای عفو مشروط زیر دست قاضی است و فقط دو وقت استراحت دارد، یکی پیش از ظهر و دیگری برای وقت ناهار که کمی دیر هنگام است. تأثیر برنامه کاری قضات شگفت‌انگیز و جالب توجه است: صبح هنگام و همچنین پس از هر وقت استراحت، شانس آزادی کسی که درخواست عفو مشروط داده است به اوج خود می‌رسد، یعنی ۶۵ درصد و سپس هر چقدر بازه زمانی به سمت پایانش می‌رود شانس کاهش می‌یابد و به صفر نزدیک می‌شود (شکل ۸).

نتایج به شدت به فشار ذهنی ناشی از تصمیم‌گیری تکراری وابسته هستند. این تصمیمات برای کسانی که درخواست عفو مشروط دارند و نیز برای کل جامعه، بسیار بسیار مهم‌اند. اهمیت زیاد موضوع و نیز ضرب‌آهنگ و روند کار، نیازمند آن است که قاضی سراسر روز به شدت متمرکز باشد. هر چقدر که قاضی انرژی بیشتری مصرف کند، ذهنش بیشتر به حالت «انتخاب پیش‌فرض» بازمی‌گردد و این حالت برای زندانیان امیدوار به آزادی خبر خوشی نیست. تصمیم پیش‌فرض قاضی عفو مشروط، «نه» است. وقتی شک داشته باشد و اراده‌اش کم شده باشد، حکم می‌دهد که زندانی پشت میله‌های زندان بماند.

و اگر شما نیز مراقب نباشید، حالت پیش‌فرض‌تان علیه شما اقدام می‌کند.

وقتی اراده‌مان تمام می‌شود، همگی به حالت پیش‌فرض‌مان بازمی‌گردیم. این جاست که پرسش مهمی مطرح می‌شود: حالت پیش‌فرض شما چیست؟ اگر اراده شما رو به پایان باشد، هویج می‌خورید یا چیپس؟ آیا آماده خواهید بود که روی کاری که در دست دارید متمرکز شوید یا اینکه توجه‌تان را در اختیار عواملی می‌گذارید که مایه حواس پرتی هستند؟ اگر موقع کاهش اراده، مهم‌ترین کارتان را انجام داده باشید، حالت پیش‌فرض است که دستاورد شما را تعیین می‌کند. نتیجه متوسط،

اغلب همان نتیجه شماسست.



شکل ۸. لازمه‌ی تصمیم خوب فقط خرد و عقل سلیم نیست.

## طول روز و اراده

اراده ما به علت فکر کردن به آن تمام نمی‌شود، بلکه برعکس چون به آن فکر نمی‌کنیم، تمام می‌شود. بی‌آنکه بدانیم اراده می‌آید و می‌رود، اجازه می‌دهیم که بیاید و برود. بی‌آنکه هر روز آگاهانه از آن مراقبت کنیم، به خودمان اجازه می‌دهیم گاهی مهار اراده را در دست گیریم و گاهی زمام اراده را از دست بدهیم. اگر می‌خواهیم به موفقیت دست یابیم، این راهش نیست.

خوب فکر کنید. قدرت اراده درجاتی دارد. همان‌طور که چراغ باتری ممکن است سبز تا قرمز تغییر کند، اراده و نبود اراده داریم. بیشتر مردم، زمانی که با مهم‌ترین چالش‌های زندگی روبرو هستند، در وضعیت فقدان اراده قرار دارند و متوجه نیستند که آنچه حل چالش را دشوار کرده همین است. اگر متوجه نباشیم که عزم ما چیزی مثل یک منبع است که مصرف و تمام می‌شود، اگر نتوانیم مقادیر قابل توجهی از این منبع را برای انجام مهم‌ترین کارهایمان ذخیره کنیم، اگر با کم شدنش دوباره آن را پر نکنیم، در سنگلاخ‌ترین مسیر ممکن به سوی موفقیت قرار می‌گیریم.

پس چطور از اراده‌مان استفاده کنیم؟ خوب به آن فکر کنید. به اراده توجه کنید. به آن احترام بگذارید. وقتی اراده شما در اوج است، انجام مهم‌ترین کارتان را در اولویت بگذارید. به بیان دیگر، زمانی از روز را که شایسته‌اش است به آن اختصاص دهید.

آنچه اراده را تحلیل می‌برد

- انجام رفتارهای جدید

- فیلتر کردن عوامل حواس‌پرتی

- ایستادگی در برابر وسوسه‌ها

- سرکوب عواطف

- کنترل خشم

- سرکوب واکنش‌های لحظه‌ای

- آزمون دادن

- تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران

- کنار آمدن با ترس

- انجام کاری که از آن لذت نمی‌برید

- برگزیدن پاداش‌های درازمدت به جای پاداش‌های کوتاه‌مدت

هر روز، بی‌آنکه حواس‌مان باشد، مشغول فعالیت‌هایی هستیم که منجر به تضعیف اراده می‌شوند. وقتی تصمیم می‌گیریم روی چیزی متمرکز شویم، عواطف و واکنش‌هایمان را سرکوب کنیم، یا رفتارمان را جوری تغییر دهیم که متناسب با اهداف‌مان باشد، اراده کاهش می‌یابد. مثل این است که باک بنزین‌مان سوراخ شده باشد: پس از مدتی اراده به طور کامل از بین می‌رود و دیگر چیزی از آن باقی نمی‌ماند که بتوانیم کارهای مهم‌مان را انجام دهیم. پس اراده نیز مثل هر منبع محدود و حیاتی، باید مدیریت شود.

در خصوص اراده، هیچ چیز مهم‌تر از زمان‌بندی نیست. زمانی که کار اصلی خود را انجام می‌دهید، نیاز به اراده دارید تا نگذارید چیزی حواس‌تان را پرت کند و از مسیرتان منحرف شوید. برای باقی روز نیز به اراده کافی نیاز دارید تا از آنچه پیش‌تر انجام داده‌اید مراقبت کنید، یا حواس‌تان باشد که خودتان خرابش نکنید. این تمام مقدار اراده‌ای است که برای موفقیت به آن نیاز دارید. پس اگر می‌خواهید از روزتان بیشترین منفعت را ببرید، مهم‌ترین کارتان را یعنی آن یک چیزتان را زود انجام دهید، پیش از آنکه اراده‌تان تمام شود. از آن‌جا که در طول روز و با گذر زمان، میزان تسلط انسان بر خودش کاهش می‌یابد، باید زمانی مهم‌ترین کارتان را انجام دهید که تسلط شما بر خودتان در اوج باشد.

## ایده‌های بزرگ

۱. اراده‌تان را صرف چیزهای زیادی نکنید. یادتان باشد که هر روز، مقدار محدودی اراده دارید، بنابراین مشخص کنید که چه چیزی اهمیت و لیاقت اراده شما را دارد.
۲. مصرف سوخت‌تان را تحت نظر داشته باشید. برای اینکه اراده در اوج قدرتش باشد، باید باک‌تان پر باشد. هیچ وقت با مغزی که خوب تغذیه نشده است به سراغ مهم‌ترین کارتان نروید. تغذیه خوب و منظمی داشته باشید.
۳. زمان تعیین‌کننده است. هر روز، اولین کاری که انجام می‌دهید باید مهم‌ترین کارتان باشد چرا که اراده در آن زمان در اوج است. حداکثر نیروی اراده مساوی است با حداکثر موفقیت.  
به اراده‌تان فشار نیاورید. روزتان را متناسب با عملکرد اراده‌تان تنظیم کنید و اجازه دهید اراده نقش خود را در ایجاد زندگی شما ایفا کند. اراده را نمی‌توان به اختیار فراخواند، اما وقتی اول از همه از آن برای مهم‌ترین کارتان بهره بگیرید، همیشه می‌توانید رویش حساب کنید.

## ۸- زندگی متعادل

حقیقت این است که تعادل چیز چرندی است. رؤیایی محقق ناشدنی است... اینک می‌گویند باید بین کار و زندگی تعادل ایجاد کنید حرف درست و به‌دردبخوری نیست، برعکس، خیلی هم مضر است

کیت اچ. هاموندز

هیچ چیزی نیست که بتواند به تعادل مطلق برسد. هیچ چیز. با اینکه این حقیقت شاید زیاد قابل درک نباشد، ولی چیزی که به نظر می‌رسد وضعیت متعادلی باشد، در حقیقت چیزی به کل متفاوت یعنی عمل متعادل کردن است. نقش دستوری کلمه «تعادل» اسم است، اما در واقعیت یک فعل است. می‌گویند تعادل چیزی است که در نهایت به آن دست می‌یابیم، اما حقیقت این است که تعادل کاری است که به کرات انجام می‌دهیم. «زندگی متعادل» افسانه است، مفهومی گمراه‌کننده که خیلی‌ها آن را به‌عنوان هدفی دست‌یافتنی و باارزش پذیرفته‌اند، بی‌آنکه به خوبی به آن فکر کرده باشند. اما از شما می‌خواهم خوب به آن فکر کنید. آن را به چالش بکشید و ردش کنید.

### زندگی متعادل دروغی بیش نیست.

ایده تعادل در واقع در همین حد است، یعنی فقط یک ایده است. در فلسفه، مفهومی داریم به نام «میانگین طلایی» که بین دو حالت افراط و تفریط است و منظور از آن جایگاهی است میان دو موقعیت مرزی. این جایگاه مرکزی امر مطلوب ماست و نسبت به آن دو حالت افراط و تفریط، بهتر است. ایده خوبی است ولی عملی نیست. ایده‌آل گرایانه است و نه واقع‌گرایانه. تعادل وجود ندارد.

فهم چیزی که می‌خواهم بگویم و به ویژه باور به آن خیلی دشوار است، دلیلش هم این است که یکی از جملات نادرستی که به کرات می‌گوییم و می‌شنویم این است که «نیاز به تعادل بیشتری دارم». این جمله ورد زبان مردم شده است و می‌خواهند با آن بزرگ‌ترین مشکل‌شان را رفع کنند. آن قدر درباره تعادل حرف زده می‌شود که ناخودآگاه فکر می‌کنیم تعادل همان چیزی است که همه باید به دستش آورند. اما چنین نیست. هدف، معنا و تأثیرگذاری مؤلفه‌های زندگی موفق هستند. به دنبال این‌ها باشید، آنگاه به‌طور قطع زندگی‌تان از تعادل خارج می‌شود و همین‌طور که اولویت‌هایتان را پیگیری می‌کنید از روی خط نامرئی بین افراط و تفریط در رفت و آمد خواهید بود. زندگی تمام و کمالی که با دادن زمان و توجه به مهم‌ترین کارها به دست می‌آید خود عملی متعادل‌کننده محسوب می‌شود. برای کسب نتایج فوق‌العاده، نیاز به توجه و تمرکز و نیز زمان داریم. وقت گذاشتن برای چیزی به معنی دریغ کردن وقت از چیز دیگری است. همین موضوع تعادل را ناممکن می‌کند.

## پیدایش یک افسانه

از نظر تاریخی، تعادل بخشیدن به زندگی مفهوم تازه‌ای است. هزاران سال وضع از این قرار بود که کار زندگی بود. اگر کار نمی‌کردید، یعنی شکار کردن، جمع‌آوری محصول یا پرورش چارپایان زندگی‌تان پیش نمی‌رفت. ولی اوضاع تغییر کرد. در کتاب اسلحه، میکروب و فولاد: رؤس جوامع انسانی<sup>۲۴</sup> نوشته جرد دیاموند که برنده جایزه پولیتزر هم شده است، آمده است جوامع مبتنی بر کشاورزی که محصول اضافه تولید کردند، در نهایت باعث پیدایش کار تخصصی شدند. «دوازده هزار سال پیش، همه انسان‌های روی زمین شکارچی بودند. حال تقریباً همه یا کشاورزیم یا کشاورزان خوراک‌مان را تأمین می‌کنند». این رهایی از دنبال غذا بودن یا کشاورزی کردن باعث شده است آدم‌ها بتوانند دانشمند و صنعت‌گر شوند. برخی کار می‌کنند تا خوراک روی میزمان را تأمین کنند و برخی میزرا می‌سازند.

در آغاز، آدم‌ها بسته به نیازها و آمال‌شان کار می‌کردند. آهنگر مجبور نبود تا ساعت پنج عصر در آهنگری کار کند. وقتی نعل اسب را می‌زد می‌توانست به خانه برود. در قرن نوزدهم بود که برای اولین بار در تاریخ بشر، عده زیادی برای یک نفر دیگر کار کردند. رؤسا به شدت سخت می‌گرفتند، ساعات کاری را زیاد می‌کردند، کارخانجات همیشه باز بود و توجهی به گذر روز و شب نمی‌شد. در نتیجه، در قرن بیستم شاهد تحرکات اجتماعی برای حمایت از کارگران و محدود کردن ساعات کاری بودیم.

در عین حال، اصطلاح «تعادل کار و زندگی» تا اواسط سال‌های ۱۹۸۰ میلادی ساخته نشده بود. در آن زمان بود که بیش از نیمی از زنان متأهل به نیروی کار پیوستند. به گفته رالف ای. گومری (در مقدمه‌ای که در سال ۲۰۰۵ برای کتاب با هم بودن، جدا از هم کار کردن: خانواده‌های دو شغله و تعادل کار و زندگی<sup>۲۵</sup> نوشته است)، قدیم‌ها اساس خانواده را نان‌آور و خانه‌دار تشکیل می‌داد، حالا دو نان‌آور داریم و خانه‌دار نداریم. هر کسی که قدری فهم و شعور داشته باشد می‌داند که اولش کدام‌یک از این دو بودند که زحمت بیشتری متقبل می‌شدند. اما در سال‌های ۱۹۹۰، «تعادل کار و زندگی» برای مردان نیز مهم شد. پژوهشی که گروه لکسیس‌نکسیس درباره یکصد روزنامه و مجله برتر جهان انجام داده نشان می‌دهد مقالاتی که درباره این موضوع نوشته شده‌اند به شدت رو به افزایش بوده‌اند: در کل دوره ده ساله بین ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۶، فقط ۳۲ مقاله در این باره نوشته شد، در حالی که فقط در سال ۲۰۰۷ تعداد ۱۶۷۴ مقاله درباره این موضوع به نگارش در آمد (شکل ۹).

به احتمال زیاد تصادفی نیست که با همه‌گیر شدن فناوری، مردم احساس می‌کنند زندگی‌شان نقص و کاستی دارد. فناوری در همه جا نفوذ کرده و تقریباً هیچ مرزی ندارد. ایده «تعادل کار و زندگی» که ریشه در چالش‌های

واقعی زندگی دارد، به روشنی ذهن و تخیل ما را پر کرده است.

## پیدایش افسانه‌ی تعادل کار و زندگی



شکل ۹. تعداد دفعاتی که «تعادل کار و زندگی» در روزنامه‌ها و مجلات سال‌های اخیر ذکر شده است.



## مدیریت میانه

علاقه به تعادل امری معقول است، اینکه آدم برای هر کاری وقت کافی داشته باشد و به همه کارهایش برسد، خواسته‌ای عاقلانه است. حتی آن قدر فکر جذابی است که فکر کردن به آن باعث می‌شود احساس آرامش و آسودگی کنیم. این آرامش چنان واقعی است که گویی نشانگر وضع ایده‌آل زندگی است. اما چنین نیست.

اگر تعادل را نقطه میانی در نظر بگیرید، در این صورت وقتی از آن دورید باید اذعان به نامتعادل بودن کنید. اگر زیاد از نقطه میانه دور شوید، دچار افراط و تفریط شده‌اید. اما مشکل این نقطه میانی این است که اجازه نمی‌دهد برای هیچ چیز وقت بسیار زیادی بگذارید. چون می‌خواهید همه کارها را انجام دهید، به هر کاری فقط اندکی زمان اختصاص می‌دهید و بنابراین هیچ چیز آن طور که باید پیش نمی‌رود. برخی اوقات چنین وضعیتی اشکالی ندارد، اما گاهی مشکل‌زا است. هوشمندی در اصل این است که بفهمید چه زمانی به دنبال نقطه میانی باشید و چه زمانی از آن دور شوید. برای کسب نتایج فوق‌العاده، باید متوجه این جنبه‌ها درباره صرف زمان باشید.

علت اینکه نباید به دنبال تعادل باشیم این است که معجزه در نقطه میانی رخ نمی‌دهد، معجزه در وضعیت افراطی رخ می‌دهد. دشواری در این جاست که حرکت به سمت وضعیت‌های افراطی دشوار است. می‌دانیم که موفقیت در نقاط بیرون این مرز میانی به دست می‌آید، اما نمی‌دانیم وقتی در خارج از این مرزیم چگونه زندگی خود را مدیریت کنیم.

## زندگی و کار حول نقطه‌ی میانی

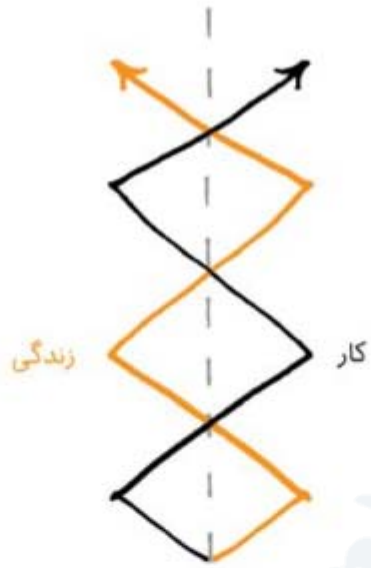


شکل ۱۰. در جستجوی زندگی متعادل بودن بدین معنی است که هیچ‌گاه از نقطه‌ی میانی دور نشویم.

وقتی زیاد کار می‌کنیم، در نهایت زندگی شخصی مان دچار مشکل می‌شود. گول این باور را می‌خوریم که داشتن ساعات کاری طولانی حرکتی شرافتمندانه است و با بی‌انصافی کار را مقصر می‌دانیم و می‌گوییم: «زندگی برام نمونه». اما در اغلب مواقع برعکس است. حتی اگر زندگی کاری مان مشکل‌ساز نشود، زندگی شخصی مان آن‌قدر باید و نباید دارد که دوباره شکست می‌خوریم و به همان نتیجه‌گیری اشتباه می‌رسیم: «زندگی برام نمونه». و گاهی هم از هر دو طرف ضربه می‌خوریم. برخی از ما با درخواست‌های شخصی و کاری زیادی روبه‌رو می‌شویم که روی تمام زندگی مان تأثیر سوء می‌گذارد. و در آستانه شکست باز اعلام می‌کنیم: «زندگی برام نمونه!».

فعالیت افراطی، درست مثل فعالیت در وضعیت میانی، سوء مدیریت در پی دارد و زمان را به هدر می‌دهد.

## زندگی و کار در حالت افراطی



شکل ۱۱ . رفتن به دنبال وضعیت‌های افراطی، مشکلات خودش را دارد.

## زمان منتظر کسی نمی‌ماند

یک بار زخم داستان یکی از دوستانش را برایم تعریف کرد. مادر آن خانم، معلم مدرسه و پدرش کشاورز بود. آن‌ها سراسر زندگی‌شان را با صرفه‌جویی و پس‌انداز سر کرده بودند، به این امید که در نهایت بازنشسته می‌شوند و به سفر می‌روند. آن زن به خوبی به یاد داشت که گاهی با مادرش به پارچه‌فروشی محل می‌رفته‌اند تا پارچه بخرند. مادرش به او می‌گفت وقتی بازنشسته شود با این پارچه‌ها برای خودش لباس سفر می‌دوزد.

اما آن مادر هیچ‌گاه به سن بازنشستگی نرسید. در سال‌های پایانی عمرش دچار سرطان شد و از دنیا رفت. پدرش از خرج کردن پول‌هایی که با هم پس‌انداز کرده بودند احساس خوبی نمی‌کرد و معتقد بود که پول متعلق به هر دوی آن‌ها بوده است و حالا زنش نیست که در آن پس‌انداز با او سهیم شود. وقتی پدر نیز مرد و دوست همسر به خانه پدری رفت تا آن‌جا را تمیز کند، دید که یکی از کم‌دییواری‌ها پر از پارچه و طرح‌های لباس است. پدر هرگز آن کم‌دییواری را تمیز نکرده بود. نمی‌توانست. برایش خیلی سخت بود. گویی محتویاتش چنان پر از وعده‌های تحقق‌نیافته بودند که نمی‌شد به آن‌ها دست زد.

زمان منتظر هیچ‌کس نمی‌ماند. به افراط کشاندن و به تعویق انداختن، شاید هیچ‌وقت به پایان خود نرسند. زمانی با آدمی موفق و اهل کسب‌وکار و آشنا بودم که همیشه روزها و آخر هفته‌ها را زیاد کار می‌کرد و به شدت معتقد بود که همه آن زحمات را برای خانواده‌اش متقبل می‌شود. معتقد بود وقت بازنشستگی‌اش همگی از ثمره زحماتش لذت می‌برند، با هم وقت می‌گذرانند، به سفر می‌روند و همه کارهایی را که نکرده‌اند، می‌کنند. پس از اینکه سال‌ها کوشید و شرکتش را توسعه داد، آن را به فروش رساند و حالا باید فکر می‌کرد که می‌خواهد چه کند. از او پرسیدم حالش چطور است و او با غرور گفت که خوب است. «وقتی داشتم کسب‌وکارم رو جلو می‌بردم، اصلاً خونه نبودم و به ندرت خونواده‌م رو می‌دیدم. اما حالا با اونا به تعطیلات می‌رم و زمان از دست رفته گذشته رو جبران می‌کنم. می‌دونی که منظورم چیه، حالا که پول و وقت دارم، اون سال‌ها رو دارم از نو به دست میارم».

واقعاً فکر می‌کنید می‌توانید داستانی را که موقع خوابیدن فرزندتان برایش خوانده‌اید یا تولدش را که در آن حضور نداشته‌اید برایش جبران کنید؟

آیا برگزاری مهمانی‌ای برای کودکی پنج ساله با دوستان خیالی‌اش با شامی که در کنار نوجوانی خورده می‌شود که دوستان دبیرستانی دارد، یکسان است؟ آیا ارزش کار بزرگسالی که به تماشای مسابقه فوتبال کودکش می‌آید با ارزش کار بزرگسالی که به تماشای مسابقه کودکی می‌آید که دیگر بزرگ شده است، یکسان است؟ فکر می‌کنید می‌توانید با خدا معامله کنید و از او بخواهید زمان را برای شما ثابت نگه دارد، کارهای مهم را همان‌طور مسکوت

بگذارد، تا بعدها که وقت پیدا کردید انجام‌شان دهید؟

وقتی با زمان شرط‌بندی می‌کنید، احتمال دارد شرطی ببندید که نتوانید تاوانش را بدهید. حتی اگر مطمئن هستید که می‌توانید برنده شوید، باید مراقب باشید، چرا که مجبور خواهید بود با آنچه از دست داده‌اید کنار بیایید.

بازی با زمان شما را به سمت چاهی می‌برد که هیچ راه برون رفتی ندارد. اگر فکر کنید می‌توانید با زمان بازی کنید، دست به کارهایی می‌زنید که نباید بکنید و کارهایی را نمی‌کنید که باید بکنید. سوء مدیریت وضعیت میانی، می‌تواند یکی از مخرب‌ترین کارهایی باشد که تا به حال در حق خود انجام داده‌اید. از گذر زمان هیچ گریزی نیست.

**خب، پس اگر رسیدن به تعادل دروغ است، باید چه کار کرد؟ باید تعادل متقابل ایجاد کرد.**

به جای کلمه «تعادل» از «تعادل متقابل» استفاده کنید، آنگاه می‌بینید که تجارب‌تان معنی‌دار می‌شوند. چیزهایی که فکر می‌کنیم تعادل دارند، در حقیقت تعادل متقابل ایجاد می‌کنند. در این زمینه، رقص باله یک مثال کلاسیک است. وقتی رقص باله روی انگشتان پایش می‌ایستد، بی‌وزن و گویی شناور است، گویی به اوج تعادل و خوشبختی دست یافته است. اما نگاهی دقیق‌تر به کفش رقص نشان می‌دهد که نوک کفش به سرعت می‌لرزد، لرزه‌های خفیف و ظریفی که تعادل ایجاد می‌کنند. اگر تعادل متقابل به خوبی صورت گیرد، توهم تعادل پدید می‌آید.

## تبادل متقابل طولانی مدت و کوتاه مدت

منظور از اینکه تبادل نداریم این است که به درستی به اولویت‌هایمان نپرداخته‌ایم. مشکل این جاست که وقتی بر چیزی که واقعاً مهم است متمرکز می‌شویم، به‌طور قطع چیز دیگری هست که به اندازه کافی به آن نمی‌رسیم. هر چقدر هم که سخت بکوشید، همیشه آخر روز کاری، یا آخر هفته یا ماه یا سال یا زندگی، چیزهایی هستند که انجام نگرفته‌اند. اینکه بخواهیم همه آن کارها را انجام دهیم دیوانگی است. وقتی چیزهایی که از همه مهم‌تر هستند انجام می‌گیرند، آدم هنوز احساس می‌کند کارهایی بوده که باید انجام می‌شده ولی نشده‌اند: احساس عدم تبادل. اگر بخواهید به نتایج فوق‌العاده دست یابید باید بپذیرید که برخی چیزها را نمی‌توانید انجام دهید. اما نباید همه کارهای دیگر را نکرده بگذارید، این جاست که تبادل متقابل اهمیت می‌یابد. منظور از تبادل متقابل این است که آن قدر در مسیری پیش نروید که نتوانید برگردید، یا آن قدر برای چیزی زمان نگذارید که وقتی به چیزهای دیگر رو کنید، بینید همگی از دست رفته‌اند.

این قضیه چنان اهمیت دارد که حیات شما به آن وابسته است. تحقیقی دربارهٔ ۷۱۰۰ کارمند دولت بریتانیا که طی ۱۱ سال انجام گرفت نشان داد که اگر عادت به ساعات کار طولانی پیدا کنید، به قیمت جان‌تان تمام می‌شود. پژوهشگران نشان دادند افرادی که بیش از ۱۱ ساعت در روز کار می‌کردند یعنی ۵۵ ساعت یا بیشتر از این در هفته، به احتمال ۶۷ درصد بیشتر در معرض بیماری‌های قلبی بودند. تبادل متقابل نه تنها به رفاه شما، که به وجود شما پیوند دارد.



شکل ۱۲. برای داشتن نتایج فوق العاده در کار باید دوره‌های بین تعادل متقابل طولانی‌تر شوند.

دو نوع تعادل متقابل وجود دارد: ایجاد تعادل میان کار و زندگی شخصی و ایجاد تعادل در هر کدام از آن‌ها. در دنیای موفقیت حرفه‌ای، مسأله این نیست که چقدر نسبت به دیگران بیشتر وقت بگذارید، بلکه مسأله این است که در گذر زمان، چه میزان وقت‌تان را با تمرکز سپری کرده‌اید. برای اینکه بتوانید نتایج فوق العاده کسب کنید باید مشخص کنید چه چیزی از همه بیشتر اهمیت دارد، سپس هر چقدر زمان لازم دارد به آن تخصیص دهید. لازمه این کار این است که در مقایسه با مسائل کاری دیگر به طور کامل از وضعیت تعادل خارج شوید و فقط گاهی تعادل متقابل را برای آن مسائل کاری دیگر ایجاد کنید. در زندگی شخصی، مهم‌ترین چیز آگاهی است. آگاهی از روح و جسم‌تان، آگاهی از خانواده و دوستان‌تان، آگاهی از نیازهای شخصی‌تان، اگر می‌خواهید «به زندگی‌تان برسید» نمی‌توانید هیچ کدام از این‌ها را قربانی کنید، پس هیچ‌گاه نمی‌توانید از این‌ها بزنید تا به کارت‌تان برسید یا به یکی از آن‌ها با هزینه عدم توجه به دیگری، برسید. می‌توانید به سرعت به هر کدام‌شان بپردازید و اغلب فعالیت‌هایتان را طوری انجام دهید که شامل چند مورد از آن‌ها باشد، اما نمی‌توانید در طولانی مدت این امور را نادیده بگیرید. زندگی شخصی شما نیاز به تعادل

#### متقابل سفت و سختی دارد.

مسأله اصلی این نیست که از تعادل خارج شوید یا خیر. مسأله این است: «طولانی مدت یا کوتاه مدت؟» در زندگی

شخصی، باید مراقب باشید که عدم تعادل در درازمدت رخ ندهد. باید در فواصل کوتاه تعادل را به زندگی بازگردانید. با این کار، به همه چیزهایی که اهمیت دارند می‌رسید و همه چیز را به پیش خواهید برد. در زندگی کاری، قبول کنید که برای رسیدن به نتایج فوق‌العاده، لازم است برای مدت‌های طولانی از تعادل محروم باشید. با پرداختن طولانی مدت به یک چیز، می‌توانید بر چیزی که از همه بیشتر اهمیت دارد متمرکز شوید، حتی به هزینه اینکه به دیگر کارهای‌تان نرسید که در اولویت‌های بعدی هستند. در زندگی شخصی چیزی عقب نمی‌ماند. اما در زمینه کار، برخی چیزها لاجرم عقب می‌مانند.

جیمز پترسون در رمان یادداشت‌های سوزان برای نیکولاس<sup>۲۶</sup> با هنرمندی نشان می‌دهد که در تعادل بخشیدن به زندگی شخصی و کار، اولویت‌های ما در کجا قرار دارند: «تصور کن زندگی بازی‌ای باشد که باید هم‌زمان پنج توپ را مثل یک تردست به هوا بیندازی. این توپ‌ها عبارتند از کار، خانواده، سلامتی، دوستان و درستکاری. و همه این‌ها را هم‌زمان داری به هوا می‌اندازی. اما روزی می‌رسد که می‌فهمی کار، یک توپ پلاستیکی است. اگر به زمین بیفتد، باز سمت برمی‌گردد. اما چهار توپ دیگر شیشه‌ای هستند. اگر یکی از آن‌ها بیفتد، به احتمال زیاد خش برمی‌دارد، ترک برمی‌دارد، یا حتی خرد و خاکشیر می‌شود.»



## زندگی یعنی تعادل بخشیدن

مسأله تعادل در حقیقت مسأله اولویت‌بندی است. کافی است زبانی را که به کار می‌برید تغییر دهید و به جای لغت تعادل از اولویت استفاده کنید، آنگاه گزینه‌هایتان را واضح‌تر درمی‌یابید و در را به سوی تغییر سرنوشت‌تان خواهید گشود. برای کسب نتایج فوق‌العاده، باید یک اولویت تعیین کنید و بر اساس آن دست به کار شوید. وقتی بر اساس اولویت‌تان دست به کار شوید، به طور خودکار از تعادل خارج می‌شوید و زمان بیشتری را برای چیزی و زمان کمتری را به چیز دیگری اختصاص می‌دهید. پس چالشی که با آن روبرو هستید این نیست که از تعادل خارج نشوید، چرا که حقیقت این است که باید از تعادل خارج شوید. مسأله این‌جاست که چه مدت در خدمت اولویت‌تان باشید. برای اینکه بتوانید به اولویت‌های خارج از کارتان برسید، باید بتوانید مهم‌ترین اولویت کاری خود را بیابید تا آن را انجام دهید. سپس به مسائل زندگی شخصی‌تان توجه کنید و در آن‌جا هم با وضوح اولویت‌های خود را مشخص کنید تا بعدها بتوانید با خیالی آسوده

**به سر کار برگردید.**

وقتی باید کار کنید، کار کنید و وقتی باید بازی کنید، بازی کنید. طنابی که دارید روی آن راه می‌روید کمی عجیب و غریب به نظر می‌رسد، اما فقط وقتی سقوط می‌کنید که اولویت‌های خود را به درستی تشخیص ندهید.

## ایده‌های بزرگ

۱. دو کفه ترازو را در نظر بگیرید. زندگی کاری‌تان و زندگی شخصی‌تان را در این دو کفه مجزا قرار دهید، نه اینکه از هم به‌طور کامل جدا باشند، بلکه فقط می‌خواهیم حواس‌مان باشد که باید در تقابل با هم آن‌ها را متعادل کنیم. برای ایجاد تعادل متقابل در هر کدام، اهداف

### و رویکردهای خاصی لازم است.

۲. کفه کارتان را متعادل کنید. کار را مهارت یا دانشی در نظر بگیرید که باید بر آن مسلط شوید. با این نگاه، فرصت خواهید داشت تا زمان زیادی را برای یک چیزتان بگذارید و در نتیجه، بقیه روز و هفته و ماه و سال کاری شما پیوسته نامتعادل خواهد بود. زندگی کاری شما به دو قسمت مجزا تقسیم می‌شود، آنچه از همه مهم‌تر است و سایر چیزها. باید به آنچه مهم است به حد افراط پردازید و مشکلی با اتفاقاتی که برای دیگر چیزها رخ می‌دهد نداشته باشید. لازمه موفقیت حرفه‌ای همین است.

۳. کفه زندگی شخصی خود را متعادل کنید. باید بپذیرید که زندگی شما دارای چندین قسمت است و باید به هر کدام‌شان یک توجه حداقلی داشته باشید تا احساس کنید، «به زندگی‌تان می‌رسید». اگر از هر کدام از قسمت‌های زندگی شخصی غفلت کنید تأثیرش را می‌بینید. باید همواره هشیار باشید. نباید خیلی زیاد به یک چیز پردازید بی‌آنکه به‌طور متقابل به امور دیگر تعادل ببخشید. همه قسمت‌های مهم زندگی شخصی‌تان باید جزء قسمت‌های فعال زندگی شما باشند. لازمه زندگی شخصی همین است.

دست به کار شوید و به زندگی خود تعادل متقابل ببخشید. اجازه دهید که امور مهم در اولویت باشند و هر وقت فرصت بود به بقیه امور نیز برسید.

زندگی فوق‌العاده همان تعادل متقابل بخشیدن است.

## ۹- بزرگ بد است

آنچه ما را از هدفمان دور نگه می‌دارد موانع نیستند، بلکه مسیری مشخص به سوی اهداف کوچک‌تر است

رابطه برالت

گرگ بزرگ بد. غول بزرگ بد. از داستان‌های عامیانه گرفته تا ترانه‌های عامیانه، بزرگ بودن و بد بودن شانه به شانه هم پیش می‌روند، تا جایی که خیلی‌ها فکر می‌کنند بزرگ و بد مترادف هستند. اما این‌طور نیست. بزرگ ممکن است بد باشد و بد شاید بزرگ باشد، اما ذات این دو با هم یکسان نیست.

فرصت بزرگ بهتر از فرصت کوچک است، اما مشکل کوچک بهتر از مشکل بزرگ است. گاهی هدیه‌ای که دوست داریم دریافت کنیم ابعاد بزرگی دارد، گاهی هم خیلی کوچک است. گاهی یگانه چیزی که می‌تواند حال آدم را خوب کند گریه یا خنده زیاد با صدای بلند است، گرچه هر از گاهی کمی خندیدن و چند قطره اشک ریختن نیز همان کار را می‌کند. بزرگ و بد همان اندازه به هم ربط دارند که کوچک و خوب.

**بدی بزرگ یک دروغ است.**

احتمالاً بدترین دروغ ممکن است، زیرا اگر از موفقیت بزرگ بترسید، یا از آن پرهیز می‌کنید یا به دست خودتان نتایج زحماتان را تخریب می‌کنید.

## چه کسی از بزرگ می‌هراسد؟

خواسته‌ها و نتایج بزرگ را توی یک اتاق بگذارید، خیلی از آدم‌ها جا می‌زنند یا از آن اتاق می‌روند. اگر صحبت از دستاورد بزرگ بکنید، اولین واکنش دیگران این است: سخت است، پیچیده است، وقت‌گیر است. خلاصه اینکه می‌گویند نمی‌شود و پیچیده است. احساس می‌کنند ترسناک و طاقت‌فرساست. عده‌ای، بنا به دلایلی، فکر می‌کنند موفقیت بزرگ با خود فشار و تنش خردکننده‌ای همراه دارد، فکر می‌کنند دنبال کردن موفقیت بزرگ نه تنها آن‌ها را از صرف زمان کافی برای خانواده و دوستان باز می‌دارد، بلکه در نهایت به هزینه‌ای از دست رفتن سلامت‌شان ختم می‌شود. مطمئن نیستند سزاوار موفقیت‌های بزرگ باشند، یا از اینکه تلاش کنند و شکست بخورند، می‌ترسند، بنابراین فقط فکر کردن به موفقیت‌های بزرگ آن‌ها را گیج می‌کند و به سرعت به خودشان شک می‌کنند و در خودشان نمی‌بینند که به چنین موفقیت‌هایی برسند.

همه این شرایط و حالات، باعث می‌شود شخص با ایده بزرگ راحت نباشد. می‌توانیم برای این وضعیت کلمه‌ای اختراع کنیم، مگافوبیا: ترس نامعقول از چیزهای خیلی بزرگ.

وقتی در ذهن‌مان بزرگ را با بد بودن تداعی کنیم، تفکر حقیر در ما قوت می‌گیرد. خواسته‌های کوچک و مسیرهای کوتاه حس امنیت القا می‌کنند. ماندن در جایی که هستیم عملی محتاطانه و درست به نظر می‌رسد. اما عکسش صحیح است: وقتی باور کنیم که بزرگ بد است، تفکر حقیر بر ما مسلط می‌شود و اندیشه‌های بزرگ هیچ‌گاه فرصت ابراز پیدا نمی‌کنند و ما نیز رشد نمی‌کنیم.

## دروغ محض

چند کشتی از سفر خود دست کشیدند چون صاحبان‌شان معتقد بودند زمین صاف است؟ چه پیشرفت‌هایی صرفاً به این دلیل محقق نشد که عده‌ای فکر می‌کردند آدمیزاد که نمی‌تواند زیر آب نفس بکشد، در هوا پرواز کند، یا به فضای بیرون از جو برود؟ از نظر تاریخی، تخمین ما از حدودمان همواره خیلی بد بوده است. اما خبر خوب این است که علم حدس و گمان نیست، بلکه هنر پیشرفت است.

### و زندگی نیز چنین است.

هیچ‌کدام از ما حدود و مرز توانایی‌های خود را نمی‌شناسیم. حد و مرز بر روی نقشه‌ها مشخص هستند، اما در زندگی چنان خطوط واضحی وجود ندارد. یک بار از من پرسیده شد که افکار بزرگ واقع‌گرایانه هستند یا نه. درنگ کردم و اندیشیدم و سپس گفتم: «اول بذارین سؤالی ازتون بپرسم: می‌دونین مرز توانایی‌هاتون کجاست؟» «خیر». و من پاسخ دادم پس پرسش شما نامربوط است. هیچ‌کس حد نهایی دستاوردهایش را نمی‌شناسد، بنابراین فکر کردن به آن و نگرانش بودن فقط اتلاف وقت است. اگر کسی به شما بگوید که از یک حدی بیشتر نمی‌توانید موفق شوید چه؟ اگر بگویند باید برای دستاوردهایتان کران بالا انتخاب کنید، حدی که هیچ‌گاه از آن بالاتر نمی‌روید، چه می‌کنید؟ چه حدی را انتخاب می‌کنید؟ کم یا زیاد؟ فکر کنم همه پاسخ را می‌دانیم. اگر در چنین وضعیتی قرار بگیریم همگی تا می‌توانیم حد خود را بالاتر قلمداد می‌کنیم. چرا؟ چون آدمیزاد نمی‌خواهد خودش را محدود کند.

زمانی که قبول کنید دستاورد بزرگ یعنی آن چیزی که قرار است به آن تبدیل شوید، آنگاه موضوع را در پرتوی جدیدی می‌بینید.

در این جا، منظور از بزرگ چیزی است که شاید بتوان آن را جهش در حیطهٔ امور ممکن تلقی کرد. کارآموزی را در نظر بگیرید که در تخیل خود، عضو هیئت مدیره شده است یا مهاجر بی‌پولی را تصور کنید که می‌خواهد انقلابی در کسب‌وکار راه بیندازد. این است ایده‌های بزرگ، ایده‌هایی که شاید احساس راحتی و امنیت شما را به چالش بکشند ولی هم‌زمان منعکس‌کنندهٔ بزرگ‌ترین فرصت‌هایتان هستند. باور به امور بزرگ شما را از پرسش‌های مختلف، مسیرهای گوناگون و تجربهٔ چیزهای جدید خلاص می‌کند و دری را رو به امکاناتی می‌گشاید که تا این زمان، فقط در درون‌تان وجود داشتند و فرصت تحقق نیافته بودند.

زمانی که صابر باتیا<sup>۲۷</sup> به آمریکا آمد فقط ۲۵۰ دلار در جیبش بود، ولی تنها نبود. همراه صابر ایده‌های بزرگ بود و باور به اینکه می‌تواند کسب‌وکاری را که مدنظر دارد سریع‌تر از هر کسب‌وکار دیگری در طول تاریخ رشد دهد. و

چنین هم کرد. او شرکت هاتمیل<sup>۲۸</sup> را بنا نهاد. میکروسافت که رشد فزاینده هاتمیل را شاهد بود، در نهایت آن را به قیمت چهارصد میلیون دلار خرید.

به گفته فاروک ارجانی، مربی باتیا، موفقیت صابر مستقیماً متأثر از توانایی بزرگ فکر کردنش بود. «چیزی که باعث می‌شد صابر با صدها کارآفرین دیگه‌ای که دیدم فرق داشته باشه این بود که رؤیاهاش بی‌نهایت بزرگ بودن. حتی قبل از اینکه محصولی داشته باشه یا پشتیبانی مالی داشته باشه، صد درصد مطمئن بود که شرکت بزرگی می‌سازه که صدها میلیون دلار می‌ارزه. اعتقاد راسخ داشت که قرار نیست یه شرکت معمولی در بین شرکت‌های دره سیلیکون بسازه. و با تعجب دیدم که با گذشت زمان داره به رؤیاش می‌رسه».

در سال ۲۰۱۱، شرکت هاتمیل با داشتن بیش از ۳۶۰ میلیون کاربر فعال، به‌عنوان یکی از موفق‌ترین شرکت‌های ارائه دهنده ایمیل در جهان شناخته شد.

## بزرگ فکر کردن

برای کسب نتایج فوق العاده، بزرگ فکر کردن عنصری ضروری است. موفقیت نیاز به اقدام و اقدام نیاز به فکر دارد. اما نکته این جاست: فقط اقداماتی منجر به موفقیت‌های بزرگ می‌شوند که مبتنی بر اندیشه‌های بزرگ باشند. این ارتباط را دریابید، آنگاه می‌فهمید که بزرگ فکر کردن بی‌نهایت مهم است.

همه بهره‌ای مساوی از زمان دارند و تلاش کردن نیز چیز عجیب و پیچیده‌ای نیست. بنابراین، فعالیت‌هایی که در زمان انجام کارتان می‌کنید، دستاورد شما را تعیین می‌کند. و از آن جا که کاری که می‌کنید با اندیشه شما مشخص و معین می‌شود، هر چقدر بزرگ‌تر فکر کنید دستاوردهای شما بیشتر خواهد بود.

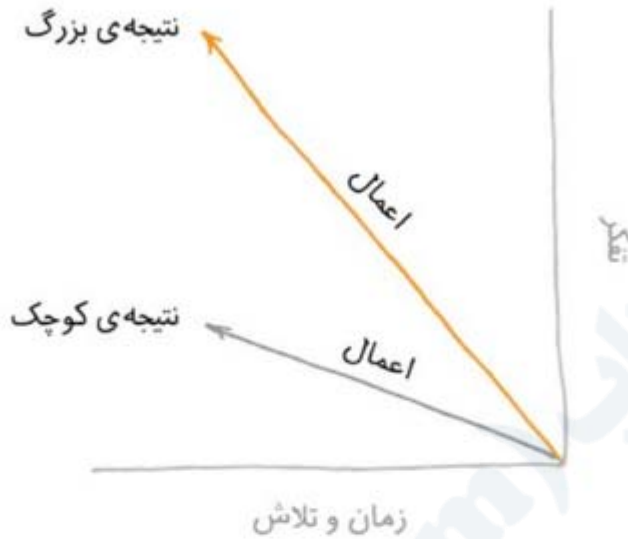
قضیه را از این زاویه نگاه کنید. دستاوردهای شما، در هر سطحی که باشد، به ترکیب خاصی نیاز دارد، ترکیبی از کاری که می‌کنید، نحوه انجام آن و کسی که در انجام آن کار همراهی‌تان می‌کند. مشکل این جاست که ترکیب کار و نحوه انجام و کسی که همراه‌تان است و منجر به سطح خاصی از موفقیت می‌شود، لزوماً قرار نیست تکامل پیدا کند و خود به خود تبدیل به ترکیب بهتری شود و موفقیت را در سطح بالاتری به ارمغان آورد. اینکه کاری را همیشه یک‌طور انجام دهید باعث نمی‌شود که با گذر زمان، همواره آن کار بهتر و بهتر انجام شود. به همین ترتیب، رابطه با یک شخص به خودی خود باعث نمی‌شود با دیگران رابطه بهتری برقرار کنید. خبر خوبی نیست، ولی واقعیت این است که این‌طور چیزها مبتنی بر همدیگر نیستند. اگر یاد بگیرید کاری را به یک طریق خاص انجام دهید و برای انجامش یک سری روابط خاص داشته باشید، شاید آن کار خوب پیش برود؛ اما این وضع تا زمانی صادق است که نخواهید به موفقیت بالاتری برسید. آن موقع متوجه می‌شوید که سقفی مصنوعی برای اوج‌گیری خودتان ساخته‌اید و دیگر عبور از آن خیلی دشوار است. در عمل شما خودتان را محدود کرده‌اید بی‌آنکه متوجه باشید به راحتی می‌توانستید از چنین وضعی دوری کنید. باید تا می‌توانید بزرگ فکر کنید و کاری را که می‌کنید، نحوه انجامش و کسانی را که قرار است همراهی‌تان کنند، طوری انتخاب کنید که با آن تفکر بزرگ تناسب داشته باشد. رسیدن به حد نهایی افکار بزرگ، به این زودی‌ها اتفاق نمی‌افتد و به احتمال زیاد شما همه عمرتان در حال پیشرفت خواهید بود.

زمانی که مردم صحبت از «بازسازی» شغل یا کسب و کارشان می‌کنند معلوم می‌شود که تا پیش از آن، خودشان را زیادی محدود کرده بودند. چیزی که امروز می‌سازید فردا شما را تقویت یا محدود می‌کند. یا سکویی می‌شود برای پرتاب به سوی موفقیت بیشتر، یا مثل یک زندان محدودتان می‌کند.

«پله‌های نردبان را برای این نساخته‌اند که کسی روی آن‌ها بماند، بلکه برای تحمل پای انسان تا زمانی است که

او بتواند پای دیگرش را بالاتر بگذارد»

## بزرگ فکر کنید - بزرگ عمل کنید - موفقیت بزرگ کسب کنید



شکل ۱۳ . اندیشه بر اعمال اثر می‌گذارد و اعمال نتیجه را تعیین می‌کند.

### توماس هنری هاکسلی

بزرگ اندیشیدن، شانس شما در کسب نتایج فوق‌العاده را هم برای امروز و هم برای آینده افزایش می‌دهد. وقتی آرتور گینس مشروب‌سازی‌اش را راه انداخت، اجاره‌نامه‌ای با مدت زمان نه هزار سال را امضا کرد! وقتی جی. کی. رولینگ شروع به نوشتن هری پاتر کرد، بزرگ اندیشید و از پیش، حتی پیش از آنکه اولین فصل از اولین کتابش را بنویسد، دوره هفت‌ساله‌ای را برای داستان‌ش و متناظر با آن هفت کتاب را که باید نوشته می‌شد در نظر گرفت. پیش از آنکه سم والتون اولین والمارت را افتتاح کند، کسب‌وکارش را چنان بزرگ تصور کرده بود که احساس کرد باید از همان موقع به فکر این باشد که اموالی را که پس از مرگش به جا می‌ماند چنان تنظیم کند که مالیات بر ارث به حداقل برسد. او با بزرگ فکر کردن، آن هم بسیار پیش از زمانی که بزرگ عمل کند، توانست بین ۱۱ تا ۱۳ میلیارد دلار از مالیات بر ارثش بکاهد و آن را برای خانواده‌اش به جا بگذارد. لازمه انتقال ثروت یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تاریخ با حداقل مالیات به وراثت این است که از همان آغاز بزرگ فکر کنید.

بزرگ فکر کردن فقط به کسب‌وکار مربوط نمی‌شود. کنديس لاینتر در سال ۱۹۸۰ و پس از آنکه یک راننده مست دخترش را در یک تصادف کشت، طرح مادران علیه رانندگی در مستی<sup>۲۹</sup> را به اجرا گذاشت. تا امروز این طرح جان

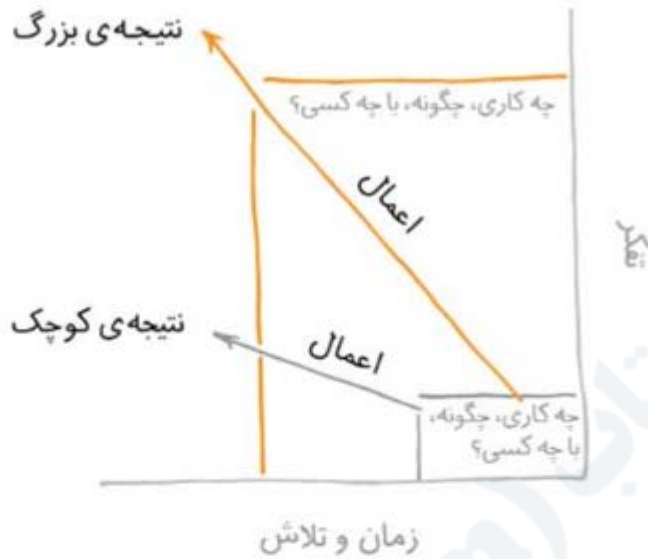


بیش از سیصد هزار نفر را نجات داده است. ریان هرلیاک وقتی شش ساله بود تحت تأثیر داستان‌هایی که معلمش تعریف می‌کرد قرار گرفت و تصمیم گرفت کمک کند تا آب سالم و آشامیدنی در اختیار آفریقایی‌ها قرار گیرد. امروزه بنیاد او، به نام ریان ول به بهبود وضعیت آب و افزایش دسترسی به آب سالم در ۱۶ کشور آفریقا و برای ۷۵۰ هزار نفر کمک کرده است. درک کایونگو متوجه هدررفت و نیز ارزش پنهان صابون‌های جدیدی شد که روزانه در اتاق هتل‌ها قرار داده می‌شد. بنابراین در سال ۲۰۰۹ پروژه جهانی صابون<sup>۴</sup> را راه انداخت که تا کنون بیش از ۲۵۰ هزار قالب صابون در ۲۱ کشور جهان توزیع کرده و توانسته است با کمک به حفظ نظافت، میزان مرگ و میر کودکان در کشورهای فقیر را کاهش دهد.

مطرح کردن سؤالات بزرگ ترسناک است. اهداف بزرگ در نگاه اول ناممکن به نظر می‌آیند. ولی مگر تا به حال، بارها پیش نیامده آنچه اولش خیلی سخت به نظر می‌رسیده بعدها مشخص شود خیلی آسان‌تر از چیزی بوده که فکر می‌کرده‌ایم؟ گاهی انجام برخی کارها از آنچه تصور می‌کنیم آسان‌تر است و صد البته گاهی هم سخت‌تر است. برای همین است که باید متوجه باشیم در مسیر کسب موفقیت‌های بزرگ، ما نیز بزرگ می‌شویم. کسب موفقیت بزرگ نیاز به رشد دارد و وقتی به هدف‌تان برسید شما نیز بزرگ شده‌اید! کوهی که از دور عبورناپذیر به نظر می‌آید وقتی به آن نزدیک شوید مثل یک تپه کوچک است. تفکر شما، مهارت‌های شما، روابط شما، احساس شما درباره این‌که چه چیز ممکن است و چه چیزهایی لازم هستند، همگی در طی مسیر رشد می‌کنند.

همان‌طور که چیزهای بزرگ را تجربه می‌کنید، خودتان بزرگ می‌شوید.

## مربع تان چقدر بزرگ است؟



شکل ۱۴. مربع خود را انتخاب کنید، مربع کوچک یا بزرگ؟  
نتیجه تان را انتخاب کنید.

## موضوع مهم

بیش از چهار دهه است که کارول اس. دوک، روانشناس دانشگاه استنفورد، به مطالعه تأثیر برداشت انسان از خود بر روی اعمالش پرداخته است. در آثار او می‌توان دلایل زیادی یافت مبنی بر اینکه بزرگ فکر کردن موضوع بسیار مهمی است.

پژوهش‌هایی که دوک دربارهٔ کودکان انجام داد دو نوع ذهنیت را نمایان ساخت یکی ذهنیت «رشد»، یعنی ذهنیتی که بزرگ فکر می‌کند و می‌خواهد رشد کند و دیگری ذهنیت «ثابت»، که حد و مرز ساختگی برای خودش تعیین می‌کند تا از شکست بپرهیزد.

دانش‌آموزانی که دارای ذهنیت رشد هستند نسبت به کسانی که ذهنیت ثابت دارند از استراتژی‌های بهتری برای یادگیری استفاده می‌کنند، کمتر احساس نیاز به کمک می‌کنند، بیشتر کوشش می‌کنند و در کلاس درس موفق‌تر هستند. این دانش‌آموزان از دستهٔ دیگر کمتر گرایش به آن دارند که برای زندگی خود حد و مرز تعیین کنند و به احتمال بیشتری، توانایی‌های خود را به منصفهٔ ظهور می‌گذارند. دوک تأکید دارد که ذهنیت می‌تواند تغییر کند و تغییر هم می‌کند. مثل عادت است، ذهنیت مناسب را آن قدر تمرین می‌کنید تا اینکه تبدیل به عادت می‌شود.

زمانی که اسکات فورستال برای تشکیل یک تیم فنی جدید شروع به جذب استعدادها کرد، به داوطلبین می‌گفت که این پروژه فوق محرمانه، «ممکن است اشتباهات و زحمات فراوانی به همراه داشته باشد، اما در نهایت به جایی می‌رسد که همهٔ اعضا تا آخر عمر یادشان خواهد ماند». وی پروژه‌اش را با همین بیان به همهٔ کارمندان برجستهٔ شرکتش معرفی کرد، اما فقط کسانی را پذیرفت که به سرعت این چالش را با آغوش باز پذیرفتند. او دنبال کسانی بود که «ذهنیت رشد» داشتند، همین‌طور که وقتی بعدها کتاب دوک را خواند همین نکته را به او نیز گفت. خوب، حالا چرا این مطلب مهم است؟ به احتمال زیاد شما تا به حال اسم فورستال را نشنیده‌اید، اما به‌طور قطع محصولی را که تیمش ساخته است می‌شناسید. فورستال یکی از معاونین ارشد اپل بود و تیمش آی‌فون را ساخت.

## شکوفایی زندگی

بزرگ یعنی عظمت، یعنی نتایج فوق العاده. اگر به جست و جوی زندگی بزرگی بروید، بزرگ‌ترین زندگی ممکن‌تان را تجربه می‌کنید. برای اینکه زندگی با عظمتی داشته باشید، باید بزرگ فکر کنید. باید با رویی باز از این احتمال که زندگی و دستاوردهای شما می‌تواند عظیم باشد استقبال کنید. دستاورد و موفقیت به این علت رخ می‌دهند که نتیجه طبیعی انجام بی‌حد و مرز کارهای صحیح هستند.

از بزرگ نترسید. از متوسط بترسید، از هدر دادن بترسید. از این بترسید که زندگی‌تان را تمام و کمال نجشیده باشید. وقتی از بزرگ بترسیم، آگاهانه یا ناآگاهانه علی‌هش عمل می‌کنیم. یا به سمت نتیجه‌ها و فرصت‌های کوچک‌تر می‌رویم یا از دستاوردهای بزرگ‌تر روی برمی‌گردانیم. اگر شجاعت به معنی نبود ترس نیست، بلکه به معنی جلو رفتن به همراه آن است، پس بزرگ فکر کردن هم به معنی فقدان شک نیست، بلکه به معنی جلو رفتن به همراه آن است. فقط بزرگ زندگی کردن است که به شما این امکان را می‌دهد زندگی حقیقی و ظرفیت کاری‌تان را محقق کنید.

## ایده‌های بزرگ

۱. بزرگ فکر کنید. از تفکر رشدیابنده که فقط می‌پرسد: «بعدش چی کار کنم؟» پرهیزید. در بهترین حالت، این تفکر مانع کسب سریع موفقیت می‌شود و در بدترین حالت، شما را به گمراهی می‌کشاند. پرسش‌های بزرگ‌تری پرسید. یک قاعده خوب سرانگشتی این است که هدف‌تان را دو برابر از چیزی که می‌خواهید تصور کنید. اگر هدف شما ده است، از خود بپرسید: «چطور می‌توانم به بیست برسم؟» هدف را چنان بالاتر از چیزی که می‌خواهید در نظر بگیرید که بتوانید برنامه‌ای بریزید که تقریباً حصول هدف اصلی‌تان را تضمین کند.

۲. از روی منو سفارش ندهید! کمپین تبلیغاتی مشهور اپل در سال ۱۹۹۷ با شعار «متفاوت بیاندیشید» شامل شخصیت‌هایی مثل محمدعلی کلی، باب دیلن، انیشتین، هیچکاک، پیکاسو، گاندی و دیگران بود که «متفاوت می‌اندیشیدند» و جهان را تغییر دادند. این افراد از میان گزینه‌های موجود دست به انتخاب نزدند، بلکه به دستاوردهایی فکر کردند که برای هیچ‌کس دیگری قابل تصور نبود. به منو توجه نکردند و خودشان خوراک مورد علاقه خود را ابداع کردند. در آن کمپین تبلیغاتی گفته شد کسانی که آن‌قدر دیوانه‌اند که فکر می‌کنند می‌توانند دنیا را تغییر دهند، همان کسانی هستند که دنیا را تغییر می‌دهند.

۳. جسورانه عمل کنید. اندیشه‌های بزرگ بدون اعمال جسورانه به جایی نمی‌رسند. پس از اینکه برای خود سؤال بزرگی را مطرح کردید، وقت آن است که کمی درنگ کنید و بکوشید تصور کنید که با پاسخی که به آن دست یافته‌اید، زندگی چه شکلی به خود می‌گیرد. اگر هنوز هم نمی‌توانید تصور کنید، بروید و زندگی کسانی را بررسی کنید که به آن چیزی که می‌خواهید، دست یافته‌اند. مدل‌ها، سیستم‌ها، عادات و روابط اشخاصی که به پاسخی مشابه پاسخ شما رسیده‌اند چه بوده است؟ هر چقدر هم که دوست داشته باشیم فکر کنیم با بقیه فرق داریم، این یک حقیقت است که آن چیزهایی که برای دیگران جواب داده است تقریباً همیشه برای ما نیز جواب می‌دهد.

۴. از شکست نترسید. در مسیر کسب نتایج فوق‌العاده، همان‌قدر که ممکن است موفقیت روی دهد، ممکن است شکست نیز پیش بیاید. ذهنیت رشد را در خود جا بیندازید و از مسیری که شما را به آن راهنمایی می‌کند، نترسید. نتایج فوق‌العاده فقط مبتنی بر نتایج فوق‌العاده پیشین نیستند. بخشی از ستون‌های آن‌ها را شکست‌های قبلی تشکیل می‌دهند. در واقع، این سخن درستی است که مسیر موفقیت‌مان از شکست خوردن می‌گذرد. وقتی شکست می‌خوریم درنگ می‌کنیم، از خود می‌پرسیم برای موفقیت به چه چیز نیاز داریم، از اشتباهات‌مان درس می‌آموزیم و رشد می‌کنیم. از شکست خوردن نترسید. شکست را بخشی از فرآیند یادگیری تلقی کنید و همچنان

بکوشید ظرفیت حقیقی خود را بالفعل کنید.

اجازه ندهید افکار کوچک زندگی شما را کوچک کنند. بزرگ بیاندیشید، اهداف بزرگ را در نظر بگیرید و جسورانه عمل کنید. می بینید که چه شکوفایی خارق العاده ای در زندگی تان رخ می دهد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## بخش دوم: حقیقت؛ مسیر سراسر است به سوی بهره‌وری

مراقب باشید که جهان را چطور تفسیر می‌کنید، جهان مطابق تفسیر شماست

اریش هلر

سال‌ها زندگی‌ام را بر پایه‌ی دروغ‌هایی بنا کردم که پیرامون موفقیت رایج بودند و این موضوع زندگی‌ام را تحت شعاع قرار داد.

زمانی که حرفه‌ام را آغاز کردم فکر می‌کردم اهمیت همه چیز با هم برابر است، بنابراین برای اینکه به همه امور پردازم هم‌زمان کارهای زیادی را شروع کردم. در نهایت خسته و کلافه شدم و گمان کردم که شاید نظم یا اراده لازم برای کسب موفقیت در من نیست. زندگی‌ام پیوسته از تعادل خارج می‌شد، بنابراین کم‌کم به این نتیجه رسیدم که زندگی بزرگ و موفق داشتن چیز خوبی نیست. وقتی می‌کوشید طوری زندگی کنید که امکان‌پذیر نیست، روحیه‌تان افت می‌کند.

روحیه من افت کرده بود.

در تلاشی برای به سرانجام رساندن همه کارها، شروع به سخت‌تر کار کردن کردم. شاید بگویید راهم را به سمت موفقیت کوتاه می‌کردم. واقعاً هم داشتم همین کار را می‌کردم. فکر می‌کردم لابد زندگی همین است، دندان بر هم ساییدن، مشت‌گره کردن و عضلات سراسر بدن را منقبض کردن؛ زندگی لابد تحت فشار بودن است. بدن خمیده رو به جلو، نفس حبس شده، تن سفت و بدون آسودگی. فکر می‌کردم تمرکز داشتن و جدی بودن لابد این طوری است و این دروغی بود که راستش فکر می‌کردم و می‌خواستم مطابق با آن زندگی کنم. این رویکرد جواب داد، ولی همچنین باعث شد که کارم به بیمارستان بکشد.

همچنین فکر می‌کردم که آدم باید مثل یک آدم موفق حرف بزند، راه برود و حتی لباس بپوشد. این از جمله عقاید شخصی‌ام نبود، فقط می‌خواستم هر راهی را امتحان کنم بلکه موفق شوم، بنابراین این حرف را که «باید طوری رفتار کنی که می‌خواهی اون طوری بشینی» جدی گرفتم. این رویکرد هم بد نبود، اما پس از مدتی که فقط «نقش» آدم موفق را بازی کردم، خسته شدم.

آن موقع‌ها می‌کوشیدم پیش از طلوع آفتاب بیدار شوم، آهنگ‌های الهام‌بخش گوش بدهم و پیش از هر کس دیگری سر کار بروم. در واقع، چنان مقهور این اندیشه بودم که هر بامداد، زمانی که داشتم با ماشینم به سر کار می‌رفتم، بقیه شهر هنوز خواب بودند. می‌خواستم زودتر از همه به دفتر کارم برسم تا از بقیه جلو افتاده باشم. فکر می‌کردم راه تحقق بلندپروازی‌ها و کسب موفقیت همین است. جلساتم با کارکنان را سر ساعت هفت و نیم صبح

برگزار می‌کردم و ساعت که هفت و سی و یک دقیقه می‌شد در را می‌بستم تا هر که دیر آمد نتواند در جلسه شرکت کند. افراط می‌کردم و در عین حال فکر می‌کردم این راه یگانه راه رسیدن به موفقیت است و به همین طریق می‌توان دیگران را هم به سمت موفقیت هل داد. این رویکرد نیز تا حدی جواب داد، ولی در نهایت فشار زیادی به من و اطرافیانم آورد و همه چیزم را در معرض خطر قرار داد.

از صمیم قلب معتقد بودم که راز موفقیت این است که سر صبح با انرژی فراوان و مصمم از خانه بیرون بزنم، خودم را آماده نبرد کنم و سپس در خانه را باز کنم، بیرون بروم و در تمام طول روز به شدت بکوشم و بجنگم تا اینکه انرژیم به کلی تمام شود.

فایده این چیزها برای من چه بود؟ موفقیت و مریضی. در نهایت، حالم از موفقیت بهم می‌خورد.

خب، بعدش چکار کردم؟ دروغ‌ها را پیدا کردم و مسیرم را تغییر دادم. تبدیل شدم به آدمی گمنام که موفقیت زیادی کسب کرد و رویکردش به «روش‌های» موفقیت، خلاف رویکردهای تثبیت‌شده بود.

اول از همه، سعی کردم رها و آسوده باشم. پیش از هر چیز، به تنم گوش فرا دادم، آرام و سبکش کردم. سپس، لباسی را که برای محل کار می‌پوشیدم عوض کردم: تی شرت و شلوار جین پوشیدم و به سر کار رفتم و کاری هم با حرف دیگران نداشتم. آن زبان و ادا و اطوار موفقیت را کنار گذاشتم و دوباره خودم شدم. صبحانه را با خانواده می‌خوردم. از نظر فیزیکی و معنوی به حالت سالمی بازگشتم و این وضعیت را حفظ کردم. و در آخر، فشار کاری را کم کردم. بله، کم کردم. عمدی و آگاهانه کم کردم. از هر وقت دیگری آسوده‌تر بودم، به خودم فشار نمی‌آوردم و راحت نفس می‌کشیدم. فرضیه‌های موفقیت را به چالش کشیدم و حدس بزنید چه شد؟ خیلی بیش از آنچه در رؤیاهایم تصور می‌کردم به موفقیت دست یافتم و احساسم نسبت به خودم و زندگی‌ام از همیشه بهتر شد.

آنچه پی برده بودم از این قرار بود: ما زیاد فکر می‌کنیم، زیاد برنامه می‌ریزیم، زیاد شغل و کسب‌وکارمان و حتی زندگی‌مان را تحلیل می‌کنیم. ساعات طولانی کار، نه نشانگر شرافت است و نه به درد سلامتی بدن می‌خورد. و اینکه، اغلب موفقیت‌های ما به رغم کارهایی است که کرده‌ایم و نه به علت کارهایی که کرده‌ایم. متوجه شدم نمی‌توانیم زمان را مدیریت کنیم و کلید موفقیت در همه کارهایی نیست که انجام می‌دهیم، بلکه فقط در چند کار انگشت‌شماری است که خوب انجام‌شان می‌دهیم. یاد گرفتم که موفقیت در نهایت عبارت از این است که در لحظه لحظه زندگی، مناسب رفتار کنید. اگر بتوانید صادقانه بگویید که «اینجا همان جایی است که باید باشم و دقیقاً این همان کاری است که باید بکنم» آنگاه احتمالات فوق‌العاده زندگی‌تان امکان‌پذیر می‌شوند.

از همه مهم‌تر اینکه متوجه شدم حقیقت ساده و شگفت‌انگیزی که پشت نتایج فوق‌العاده است، همان حقیقت



شهر کتاب (nbookcity.com)

## ۱۰- پرسش تمرکز بخش

این خودش هنر است که فضای درهم و برهم اطرافتان را تر و تمیز کنید و فقط روی چیزی که از همه بیشتر اهمیت دارد متمرکز شوید. این هنر ساده و قابل انتقال است، فقط نیاز به شجاعت لازم برای اتخاذ رویکرد جدید دارد

جورج اندرس

در ۲۳ ام ماه ژوئن سال ۱۸۸۵، در شهر پیستبورگ واقع در پنسیلوانیا، اندرو کارنگی برای دانشجویان کالج کری کامرشیاال سخنرانی کرد. در آن زمان، شرکت فولاد کارنگی در اوج موفقیت خود و بزرگترین و سوددهترین شرکت صنعتی در جهان بود. کارنگی بعدها، پس از جان دی. راکفلر، دومین مرد ثروتمند دنیا شد. در سخنرانی او که «راه موفقیت در کسب و کار» نام داشت، زندگی موفق خودش را توضیح داد و سپس چنین توصیه‌ای کرد:

«و حالا می‌خواهم شرط اصلی موفقیت را به شما بگویم، همان راز بزرگ را، انرژی، فکر و سرمایه‌تان را فقط روی کسب و کارتان بگذارید. یک خط را بگیرید، در همان مسیر بچنگید، آن را پیش ببرید، اصلاحات و بهبودهای لازم را انجام دهید، بهترین ابزارها و دستگاه‌ها را تهیه کنید و تا می‌توانید همه جوانب کسب و کارتان را بشناسید. کسانی شکست می‌خورند که سرمایه‌شان را پراکنده کرده‌اند، که یعنی حواس و فکرشان را هم پراکنده کرده‌اند. آن‌ها در فلان و بهمان چیز، در این جا و آن جا و هر جایی که توانسته‌اند سرمایه‌گذاری کرده‌اند. اینکه می‌گویند «همه تخم مرغ‌هایتان را در یک سبد نگذارید» سراسر غلط است. من به شما می‌گویم که «همه تخم مرغ‌هایتان را در یک سبد بگذارید و سپس مراقب آن سبد باشید». به اطرافتان نگاه کنید. کسانی که چنین کاری می‌کنند اغلب دچار شکست نمی‌شوند. اینکه آدم یک سبد را حمل کند و فقط مراقب همان باشد کار راحتی است. آنچه باعث می‌شود بیشتر تخم مرغ‌های این مملکت بشکنند این است که خیلی‌ها می‌کوشند هم‌زمان، سبدهای زیادی را حمل کنند».

خب، از کجا بدانیم که باید کدام سبد را برداریم. پرسش تمرکز بخش. مارک تواین با کارنگی بر سر این نکته توافق داشت و قضیه را چنین وصف کرد:

«راز جلو افتادن، شروع کردن است. راز شروع کردن این است که کارهای پیچیده‌تان را به قطعات کوچک‌تر و قابل مدیریت تقسیم کنید و سپس از همان اولی شروع کنید».

خب، از کجا خواهید دانست که اولین قطعه چیست؟ پرسش تمرکز بخش.

دقت کردید که هر دوی این مردان بزرگ، توصیه‌شان را «راز» قلمداد می‌کردند؟ فکر نمی‌کنم این قضیه از این

جهت راز باشد که هیچ کس از آن اطلاع نداشته است. برخی از آن باخبرند، ولی مسأله این جاست که اهمیت لازم را به آن نمی دهند. اکثر مردم این ضرب المثل چینی را شنیده اند که «راه هزار فرسخی با قدم اول شروع می شود». اما درنگ نمی کنند تا خوب به آن بیاندیشند و ببینند که اگر این سخن راست است، پس باید مراقب باشند اولین قدم نادرست برداشته نشود، وگرنه انتهای مسیر حتی ممکن است در دو هزار فرسخی مقصد اولیه باشد. پرسش تمرکزبخش کمک می کند که گام اول را اشتباه برنداریم.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## زندگی پرسش است

شاید پرسید: «چرا باید روی پرسش متمرکز بشیم، در حالی که چیزی که واقعاً به دنبالش هستیم، پاسخه؟» ساده است. پاسخ به سؤال داده می‌شود و کیفیت پاسخ به طور مستقیم متأثر از کیفیت سؤال است. اگر پرسش نادرستی مطرح کنید، پاسخ نادرستی می‌گیرید. سؤال درست را مطرح کنید، پاسخ درست را دریافت می‌کنید. بهترین پرسش ممکن را مطرح کنید، پاسخی دریافت می‌کنید که زندگی‌تان را دگرگون می‌کند.

ولتر گفته است: «مرد را با پرسش‌هایی که می‌کند قضاوت کنید و نه با پاسخ‌هایش». سر فرانسیس بیکن افزوده است: «پرسش خردمندانه نیمی از حکمت است». ایندیرا گاندی چنین جمع‌بندی کرده است: «نیروی پرسش، بنیاد همه پیشرفت‌های بشری است». واضح است که پرسش‌های خوب، سریع‌ترین مسیر به سمت پاسخ‌های خوب هستند. هر کاشف و مخترعی، پژوهش خود را با یک پرسش متحول‌کننده شروع می‌کند. در روش علمی، پرسش‌هایی به شکل فرضیه مطرح می‌شود. روش سقراطی که بیش از دو هزار سال قدمت دارد و مبتنی بر آموزش از طریق پرسش است، هنوز از کلاس‌های مهد کودک گرفته تا دانشکده حقوق‌هاواراد استفاده می‌شود. پرسش باعث می‌شود تفکر انتقادی ما درگیر شود. تحقیقات نشان می‌دهد که سؤال پرسیدن تا ۱۵۰ درصد منجر به بهبود یادگیری و عملکرد می‌شود. و در نهایت، این نکته مهم را که نانسی ویلیارد به آن اشاره کرده است باید مدنظر داشت: «گاهی پرسش‌ها از پاسخ‌ها مهم‌ترند».

اولین بار وقتی جوان بودم متوجه قدرت پرسش شدم. آن زمان شعری را خواندم که خیلی مرا متأثر کرد و بعد از آن همیشه آن را همراهم دارم.. بی. ریتنهاوس

### حقوقم

نوشته جی. بی ریتنهاوس

سریک قران دو زار با زندگی چانه زدم

ولی زندگی سر کیسه را شل نکرد

شب‌هنگام، وقتی دارایی ناچیزم را شمردم

به التماس افتادم.

هر چه باشد زندگی فقط یک کارفرماست

چیزی که از او بخواهید می‌دهد

اما وقتی حقوق را معین کردید

دیگر باید آن را بپذیرید.

شغل دون مرتبه‌ای را پذیرفتم

و حاصلش این شد که ناامیدانه پی بردم

که هر حقوقی که از زندگی خواسته بودم

او با اشتیاق می‌پرداخت،

ولی پس از آن، نه بیشتر!

باز جا دارد جملات آخر را تکرار کنیم: «...هر حقوقی که از زندگی می‌خواستم، او با اشتیاق می‌پرداخت». یکی از تأثیرگذارترین لحظات زندگی من زمانی بود که فهمیدم زندگی یک پرسش است و پاسخ ما به آن، همان نحوه زندگی ماست. نحوه کلمه‌بندی سؤالاتی که از خود می‌کنیم، تعیین‌کننده پاسخ‌هایی است که در نهایت تبدیل به زندگی ما می‌شود.

اما چالش این جاست که پرسش صحیح همواره سراسر نیست. بیشتر چیزهایی که می‌خواهیم دارای دستورعمل مشخص نیستند، بنابراین صورت‌بندی پرسش صحیح کار آسانی نیست. خودمان باید منشأ وضوح پرسش باشیم. در ظاهر به ما مربوط است که در ذهن‌مان تصور سفرمان را خلق کنیم، نقشه خودمان را بسازیم و قطب‌نمای خودمان را اختراع کنیم. برای گرفتن پاسخ‌هایی که به دنبال‌شان هستیم، باید پرسش‌های درست را ابداع کنیم. اما چگونه؟ چطور می‌توان پرسش‌های نامتداولی کرد که ما را به سوی پاسخ‌های نامتداول رهنمون کنند؟

**باید یک سؤال بپرسید: پرسش تمرکزبخش.**

هر کس که رؤیای یک زندگی غیرمتداول را دارد در نهایت متوجه می‌شود که راهی نیست جز آنکه رویکرد غیرمتداولی برای تحقق آن زندگی اتخاذ کند. پرسش تمرکزبخش، همان رویکرد نامتداول است. در چنین قلمرویی که دستورالعملی وجود ندارد، این فرمول ساده می‌تواند پاسخ‌های استثنائی به ما بدهد که منجر به نتایج فوق‌العاده شود.

اون یه کار که می‌تونم بکنم چیه، اون یه کاری که با انجامش، همه چیزای دیگه آسون‌تر یا غیرضروری می‌شن؟ پرسش تمرکزبخش چنان ساده است که اگر با دقت آن را بررسی نکنیم، متوجه نیرویش نمی‌شویم، که البته اشتباه بزرگی است. پرسش تمرکزبخش نه تنها می‌تواند به پرسش‌های کلی پاسخ دهد (مثل: دارم به کدامین سو می‌رم؟ چه هدفی رو باید دنبال کنم؟) بلکه اهداف کوچک را هم مشخص می‌کند (الان باید چی کار کنم تا به

هدف بزرگ برسم؟ الان باید روی چه چیزی متمرکز شم؟). نه تنها می‌گویند باید کدام سبد را انتخاب کنید، بلکه اولین گام به سوی تحقق آن را نیز به شما نشان می‌دهد. نشان می‌دهد که زندگی شما چقدر می‌تواند بزرگ باشد و چقدر باید تعداد کارهایتان را محدود کنید تا به آن دست یابید. هم نقشه‌ای از تصویر کلی است و هم قطب‌نمایی برای کوچک‌ترین گام‌های بعدی که باید بردارید.



شکل ۱۵. پرسش تمرکزبخش هم نقشه‌ی تصویر کلی است و هم قطب‌نمای جزئیات.

نتایج فوق‌العاده به ندرت ناشی از بخت و اقبال‌اند، بلکه ناشی از انتخاب‌ها و اقدامات‌مان هستند. پرسش تمرکزبخش شما را وامی‌دارد فقط به آنچه برای موفقیت ضروری است توجه کنید و از این راه به بهترین انتخاب‌ها و اقدامات دست بزنید و بهترین تصمیم را بگیرید. پرسش تمرکزبخش باعث می‌شود کاری به کار همه چیزهایی که شدنی هستند نداشته باشید، فقط به آنچه ضروری و مهم است پردازید.

پرسش تمرکزبخش شما را به سمت آغاز کار، یعنی اولین دومینو، هدایت می‌کند.

برای اینکه بهترین، روز، ماه، سال و عمر شغلی خود را سپری کنید، باید همواره پرسش تمرکزبخش را پیش روی خود داشته باشید. بارها و بارها آن را از خود بپرسید و اجازه دهید شما را وادارد که امور را بر حسب اهمیت‌شان

اولویت‌بندی کنید. سپس، هر بار که این پرسش را از خود می‌پرسید، اولویت بعدی را می‌بینید. نیروی این رویکرد در این است که شما خود را مجبور می‌کنید کاری را به کار دیگری اولویت دهید. وقتی اول از همه آن کاری را انجام دهید که بهتر است انجام دهید، نتیجه‌اش این می‌شود که اول از همه ذهنیت صحیح را هم در خود ایجاد می‌کنید، اول از همه مهارت درست را هم در خود می‌پرورید و اول از همه رابطه درست و لازم را برقرار می‌کنید. اعمال شما، متأثر از نیروی پرسش تمرکزبخش، به طور طبیعی پیشرفت می‌کنند و یکی پس از دیگری اعمال درست را انجام می‌دهید. وقتی چنین چیزی رخ دهد شما می‌توانید اثر دومینویی را تجربه کنید.

مغز کتاب (nbookcity.com)

## آناتومی پرسش

پرسش تمرکزبخش همه پرسش‌های ممکن را در قالب یک پرسش درمی‌آورد: «اون یه کاری که می‌تونم انجام بدم چیه، طوری که اگه انجامش بدم، بقیه چیزا آسون‌تر یا غیرضروری بشن؟»

بخش اول: اون یه کاری که می‌تونم انجام بدم چیه...

این پرسش منجر به عمل متمرکز می‌شود. منظور این است که وقتی از خود می‌پرسید «اون یه کار چیه؟»، خود پرسش به شما می‌گوید که پاسخ، یک چیز است و نه چیزهای بسیار. بنابراین این پرسش شما را وامی‌دارد توجه‌تان به یک چیز خاص معطوف شود. از همان اول به شما می‌گوید گرچه می‌توانید گزینه‌های زیادی را در نظر بگیرید، ولی باید یک گزینه را جدی بگیرید زیرا نمی‌توانید به دو یا سه یا چندین کار برسید. نمی‌توانید روی چند چیز شرط ببندید. فقط یک چیز. مجازید یک و فقط یک چیز را انتخاب کنید.

عبارت آخر، «می‌تونم انجام بدم» شما را غیرمستقیم به سمت کاری سوق می‌دهد که انجامش برای‌تان امکان‌پذیر است. مردم اغلب این عبارت را به «باید انجام بدم»، «می‌تونستم انجام بدم» و «اگه در اون وضع بودم انجام می‌دادم» تغییر می‌دهند، ولی این شیوه‌های بیان هیچ‌کدام نکته اصلی را نمی‌رسانند. آنچه باید انجام شود کاری است که «می‌تونین انجام بدین».

«اما همه آن می‌کنم‌ها و می‌توانستم‌ها و بهتره بکنم‌ها از دست یک «کردم» کوچولو فرار کردند و پنهان شدند»

### شل سیلوراستاین

بخش دو: ...طوری که اگه انجامش بدم...

عبارت «...طوری که اگه انجامش بدم...». می‌گوید پاسخ شما باید منطبق بر معیاری باشد. مسأله بر سر تفاوت میان دو چیز است: اینکه صرفاً کاری انجام شود، یا اینکه کاری با هدف خاصی انجام گیرد. «...طوری که اگه انجامش بدم...». به شما می‌گوید که باید بیشتر کاوش کنید، چرا که وقتی یک کارتان را انجام می‌دهید، قرار است اتفاق دیگری بیفتد.

بخش سه: ... بقیه چیزا آسون‌تر یا غیرضروری بشن؟

ارشمیدس گفته است: «اهرمی به من بدهید که به اندازه کافی بزرگ باشد، زمین را جابجا خواهم کرد!» این دقیقاً همان چیزی است که باید بیابید. آزمون نهایی این برگ برنده این است که «بقیه چیزا آسون‌تر یا غیرضروری بشن». در واقع، اگر موفق شوید، اولین دومینو را یافته‌اید. به بیان دیگر، اگر این یک کار را انجام دهید، هر کار دیگری که می‌توانستید در راه رسیدن به هدف‌تان انجام دهید، یا دیگر تلاش کمتری لازم دارد و یا ضروری



نخواهد بود. بیشتر مردم نمی‌دانند که انجام چه کارهایی لازم نیست؛ اگر می‌دانستند اول از همه به سراغ مهم‌ترین کار می‌رفتند. در حقیقت، شما باید چشم‌بند بزنید: باید چشم‌تان در برابر حواس‌پرتی‌ها بسته باشد و فقط کار اصلی را انجام دهید.

در پرسش تمرکزبخش، شما باید اولین دومینو را ببایید و فقط روی آن متمرکز شوید، تا اینکه آن را بزنید و بیندازید. وقتی این کار را انجام دادید، یک عالم دومینو پشت سر آن خواهید یافت که آماده‌اند بیفتند یا اصلاً افتاده‌اند.

مجموعه کتاب (nbookcity.com)

## ایده‌های بزرگ

پرسش‌های بزرگ، راه رفتن به سمت پاسخ‌های بزرگ هستند. پرسش تمرکزبخش در واقع یک پرسش سودمند است که به منظور دست یافتن به پاسخی ارزشمند طراحی شده است. این پرسش به شما کمک می‌کند اولین دومینوی شغل، کسب‌وکارتان یا هر چیز دیگری را بیابید که در آن فعال هستید و بتوانید به نتایج فوق‌العاده دست یابید.

پرسش تمرکزبخش پرسشی دو کاره است و به دو شکل خود را نشان می‌دهد: تصویر کلان و تمرکز بر امور خرد. در اولی، قرار است جهت درستی برای زندگی بیابید و در دومی قرار است کارهای درست را انجام دهید.

پرسش تصویر کلان: «یک چیز من چیست؟» از این سؤال استفاده کنید تا بینش مناسب برای زندگی و جهت لازم برای کسب‌وکار یا شرکت‌تان را تعیین کنید. این پرسش، قطب‌نمای استراتژیک شماست. همچنین زمانی که بخواهید بدانید باید بر چه چیز مسلط شوید، چه چیز به دیگران و به جامعه بدهید و چگونه در خاطره‌ها از شما یاد کنند، این پرسش اهمیت می‌یابد. این پرسش، روابط شما با دوستان، خانواده و همکاران را به طور معقول در نظر می‌گیرد و اعمال روزانه‌تان را در مسیر صحیح هدایت می‌کند.

پرسش تمرکزبخش خرد: «حالا یک چیز من چیست؟» وقتی از خواب بیدار می‌شوید و همچنین در سراسر طول روز، باید این پرسش را از خودتان بپرسید. این پرسش باعث می‌شود تمرکز شما معطوف به مهم‌ترین کار باشد و زمانی که لازم باشد، عمل «اهرمی» یا همان «اولین دومینو» برای هر فعالیت خاص را نشان‌تان می‌دهد. پرسش تمرکزبخش خرد، شما را چنان آماده می‌کند که طی هفته کاری‌تان به اوج بهره‌وری برسید. این مسأله، برای زندگی شخصی‌تان نیز موثر واقع می‌شود چرا که توجه‌تان را معطوف به مهم‌ترین نیازهایتان و نیز مهم‌ترین نیازهای افراد با اهمیت زندگی‌تان می‌کند.

برای کسب نتایج فوق‌العاده، باید پرسش تمرکزبخش را برای خود مطرح کنید تا زندگی و کسب‌وکارتان سر و سامان مناسبی بگیرد و بتوانید در مهم‌ترین کاری که دارید، پیشرفت کنید.

صرف نظر از اینکه به دنبال جواب کلان یا خرد باشید، بهترین عادت برای کسب موفقیت در زندگی این است که پرسش تمرکزبخش را برای خود مطرح کنید.

## ۱۱- عادت موفقیت

موفقیت ساده است. کار درست را به شیوه درست و در زمان درست انجام دهید

آرنولد ایچ. گلاسو

شما خوب می‌دانید که عادت چیست. ترک عادت بسیار دشوار است، ایجادش هم دشوار است. اما نکته‌ای که باید حواس‌تان باشد این است که همواره و در هر لحظه، عادات جدیدی در خود ایجاد می‌کنیم. وقتی شیوه جدیدی را در تفکر شروع کنیم و ادامه دهیم، یا شیوه تازه‌ای را برای فعالیت در مدتی طولانی اتخاذ کنیم، عادت جدیدی شکل داده‌ایم. انتخابی که با آن روبرو هستیم این است که آیا می‌خواهیم عاداتی در زندگی شکل دهیم که ما را به اهدافمان در زندگی برسانند یا خیر. اگر بلی، پس پرسش تمرکزبخش نیرومندترین عادت موفق است که می‌توانیم داشته باشیم.

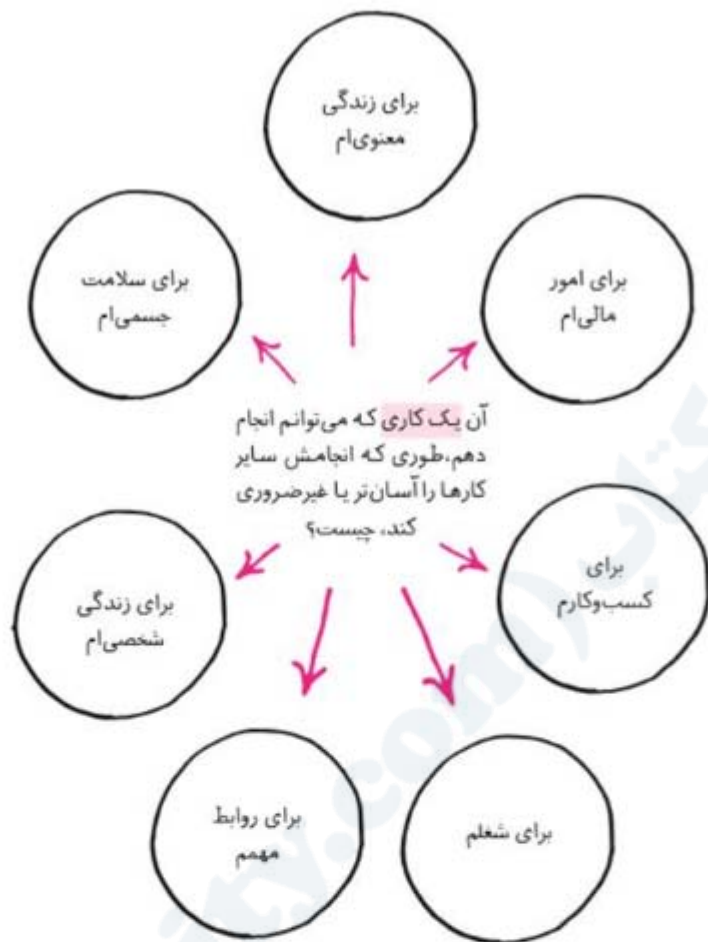
از نظر من، پرسش تمرکزبخش یک شیوه زندگی است. من از این رویکرد برای یافتن مهم‌ترین اولویت‌ها، بیشترین بهره‌برداری از زمانم و کسب بیشترین سود از سرمایه‌ام استفاده می‌کنم. زمانی که نتیجه بسیار مهم باشد، از خودم آن سؤال را می‌پرسم. وقتی از خواب بیدار می‌شوم و روزم را شروع می‌کنم، آن سؤال را از خودم می‌پرسم. وقتی به سر کار می‌روم و وقتی دوباره به خانه بازمی‌گردم آن سؤال را از خودم می‌پرسم. آن یک چیزی است که می‌توانم انجام دهم چیست، طوری که اگر انجامش دهم همه کارهای دیگر آسان‌تر یا غیرضروری می‌شوند. و وقتی پاسخی را بیابم، باز سؤال پرسیدن را ادامه می‌دهم تا اینکه سرانجام بتوانم روابط بین فعالیت‌ها را برای خودم واضح کنم و همه دومی‌ها را پشت هم ردیف شوند.

روشن است که آدم آن قدر می‌تواند جزئیات کارهایش را تحلیل کند که مخش از کار بیفتد. ولی من این کار را نمی‌کنم و به شما هم چنین توصیه‌ای نمی‌کنم. با تصویر کلان شروع کنید و ببینید شما را تا کجا می‌برد. به مرور زمان، خودتان درمی‌یابید که چه وقت باید به تصویر کلان بپردازید و چه وقت باید به پرسش مربوط به تمرکز خرد فکر کنید.

پرسش تمرکزبخش عادت بنیادینی است که از آن برای کسب نتایج فوق‌العاده و داشتن یک زندگی بزرگ و عالی بهره می‌گیرم. برای برخی چیزها از آن استفاده می‌کنم و برای برخی چیزهای دیگر نیز اصلاً آن را به کار نمی‌برم. از این پرسش برای بخش‌های مهم زندگی‌ام استفاده می‌کنم: زندگی معنوی، سلامت بدن، زندگی شخصی، روابط مهم، شغل، کسب‌وکار و زندگی مالی. و با همین ترتیب نیز به آن‌ها می‌پردازم، هر کدام‌شان مبنای بخش بعدی است.

از آن جا که می‌خواهم زندگی‌ام اهمیت داشته باشد و در این دنیا تأثیرگذار باشم، در هر بخش به مهم‌ترین مسأله آن بخش می‌پردازم. این چیزها را سنگ بنای زندگی خود قلمداد می‌کنم. متوجه شده‌ام که وقتی مهم‌ترین کار هر بخش از زندگی‌ام را انجام می‌دهم، احساسم نسبت به زندگی به گونه‌ای است که انگار با سرعت تمام به پیش می‌رود.

پرسش تمرکزبخش می‌تواند در زمینه‌های مختلف زندگی‌تان، شما را به سمت یک چیزتان هدایت کند. کافی است با توجه به زمینه‌ای که باید بر آن متمرکز شوید، پرسش تمرکزبخش را دوباره چارچوب‌بندی کنید. همچنین می‌توانید چارچوب زمانی نیز لحاظ کنید مثل «هم‌اکنون» یا «امسال» تا پاسخ‌تان به آینده نزدیک مربوط باشد یا به‌عنوان مثال «طی پنج سال آینده» یا «روزی»، تا پاسخ‌تان معطوف به تصویر کلان باشد و شما را به سمت نتایج مورد نظرتان هدایت کند.



شکل ۱۶. زندگی من و بخش‌هایی از آن که از همه مهم‌ترند.

در این جا چند پرسش تمرکز بخش مطرح می‌کنم که جا دارد از خودتان بپرسید. اول دسته را مشخص کنید، سپس پرسش را بیان کنید، بعد چارچوب زمانی به آن بیافزایید و در پایان اضافه کنید: «طوری که اگر انجامش دهم، دیگر چیزها آسان‌تر یا غیر ضروری شوند؟» به عنوان مثال: «آن یک چیزی که برای شغلم می‌توانم انجام دهم تا به اهداف این هفته‌ام دست یابم، طوری که با انجامش دیگر چیزها آسان‌تر یا غیر ضروری شوند، چیست؟»

برای زندگی معنوی‌ام...

آن یک چیزی که می‌توانم برای کمک به دیگران انجام دهم... چیست؟

آن یک چیزی که برای بهبود ارتباطم با خداوند می‌توانم انجام دهم... چیست؟

برای سلامت جسمم...

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا به اهداف رژیم‌می‌ام دست یابم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا اطمینان یابم ورزشم را انجام می‌دهم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا استرسم را کم کنم... چیست؟  
برای زندگی شخصی‌ام...

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا مهارتم در...افزایش یابد... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا برای خودم وقت بیشتری داشته باشم... چیست؟  
برای روابط مهمم

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا رابطه‌ام را با همسر یا شریک زندگیم بهتر کنم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا عملکرد فرزندانم را در مدرسه بهبود بخشم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا به والدینم نشان دهم که قدردان شان هستم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا بنیان خانواده‌ام را مستحکم‌تر کنم... چیست؟  
برای شغلم

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا به اهدافم دست یابم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا مهارتم را در...بهتر کنم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا تیمم را یاری کنم که موفق شود... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا کارم را گسترش دهم... چیست؟  
برای کسب و کارم

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا قدرت رقابت‌مان را بالا ببرم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا محصول‌مان را تبدیل به بهترین محصول بازار کنم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا سودمان را بیشتر کنم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا تجربه مشتریان‌مان را بهتر کنم... چیست؟  
برای امور مالی‌ام

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا ارزش خالص دارایی‌ام را زیاد کنم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا گردش نقدی سرمایه‌گذاری‌ام را بهتر کنم... چیست؟  
آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا بدهی‌های کارت اعتباری‌ام را کم کنم... چیست؟

## ایده‌های بزرگ

چطور می‌توانیم ایده «یک چیز» را بخشی از زندگی روزمره‌مان کنیم؟ چطور می‌توانیم آن قدر تقویتش کنیم که در کار و در دیگر قسمت‌های زندگی نتایج فوق‌العاده‌ای کسب کنیم؟ در این جا، فهرستی از کارهای اولیه‌ای را که باید انجام گیرند به شما ارائه می‌کنم. این فهرست بر اساس تجربه و همکاری‌مان با دیگران است.

۱. بفهمید و باور کنید. اولین گام برای درک مفهوم «یک چیز» این است که باور کنید می‌تواند زندگی شما را تغییر دهد. اگر آن را نفهمید یا باور نکنید، دست به کار نمی‌شوید.

۲. از آن استفاده کنید. از خودتان پرسش تمرکزبخش را بپرسید. هر روز از خودتان بپرسید:

«اون یه کاری که می‌تونم امروز برای [هر چیزی که می‌خوانی] انجام بدم، چیه، طوری که با انجامش، بقیه چیزها آسون‌تر یا غیرضروری بشن؟»

وقتی چنین کنید، جهت شما واضح‌تر می‌شود. کار شما ثمربخش‌تر خواهد بود و زندگی شخصی‌تان نیز پربارتر می‌شود.

۳. به یک عادت تبدیلش کنید. وقتی مطرح کردن پرسش تمرکزبخش را تبدیل به عادت کنید، از همه نیروی آن در جهت کسب نتایج فوق‌العاده مدنظرتان بهره می‌گیرید. ایجاد عادت صحیح، همان عاملی است که می‌تواند تفاوت ایجاد کند. تحقیقات نشان می‌دهند که ایجاد عادت حدود ۶۶ روز وقت می‌گیرد. صرف نظر از اینکه فقط چند هفته طول بکشد یا چند ماه، کار شما این است که آن قدر پیگیر باشید تا تبدیل به بخشی از زندگی روزمره‌تان شود. اگر درباره ایجاد عادت موفقیت جدی نباشید، پس در کسب نتایج فوق‌العاده نیز جدی نیستید.

۴. از یادآورها استفاده کنید. از طرق مختلف بکوشید به خود یادآوری کنید که از پرسش تمرکزبخش استفاده کنید. یک راه خوب برای تحقق این مهم آن است که در محل کارتان، علامتی نصب کنید که رویش نوشته باشد: «تا وقتی «یک چیز» انجام بگیرد باقی چیزها مایه حواس‌پرتی‌اند و بس». از یادداشت، محافظ صفحه نمایش<sup>۱۱</sup> و تقویم استفاده کنید تا همواره حواس‌تان باشد عادت موفقیت منجر به نتایجی می‌شود که به دنبال‌شان هستید. بنابراین در یادآورتان چیزهایی شبیه به این بنویسید «یک چیز = نتایج فوق‌العاده» یا «عادت موفقیت مرا به هدفم خواهد رساند».

۵. طلب حمایت کنید. تحقیقات نشان می‌دهند که آدم‌های دور و بر ما می‌توانند تأثیر شگرفی بر ما بگذارند. می‌توانید با برخی از همکاران‌تان یک گروه حمایت از موفقیت تشکیل دهید تا هر روز در راه ایجاد عادت موفقیت الهام‌بخش همه شما باشد. از خانواده‌تان حمایت بگیرید. یک چیزتان را با آن‌ها در میان بگذارید. آن‌ها را در

جریان امور مربوط به آن قرار دهید. در حضورشان از پرسش تمرکزبخش استفاده کنید تا به آنها نشان دهید که چگونه عادت موفقیت می‌تواند عملکرد آنها در مدرسه، دستاوردهای شخصی یا هر بخش دیگری از زندگی‌شان را بهبود دهد.

این یک عادت می‌تواند مبنای عادات فراوان دیگری قرار گیرد، بنابراین تا می‌توانید با قدرت از عادت موفقیت خود محافظت کنید. از روش‌هایی که در بخش سوم: نتایج فوق‌العاده درباره‌شان صحبت می‌کنیم، استفاده کنید تا اهداف و وقت خود را چنان تنظیم کنید که بتوانید در هر روز از زندگی، نتایج فوق‌العاده‌ای تجربه کنید.

مکتب‌خانه کتاب (nbookcity.com)



## ۱۲- راه کسب پاسخ های بزرگ

مردم درباره آینده شان تصمیم نمی گیرند، درباره عادات شان تصمیم می گیرند و این عادات هستند که آینده آنها را شکل می دهند

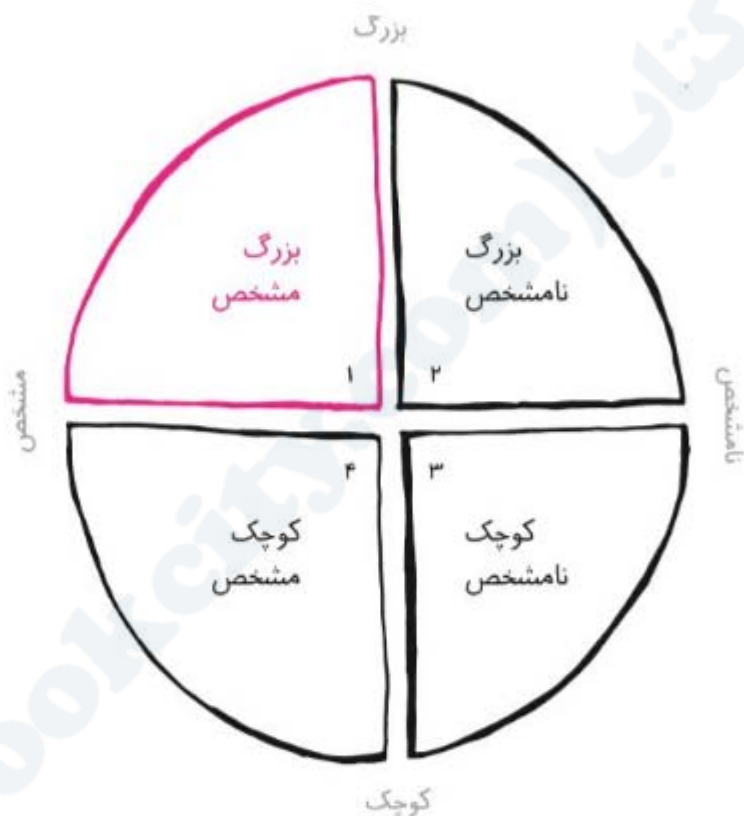
اف.ام. الکساندر

پرسش تمرکزبخش به شما کمک می کند در هر وضعیتی، یک چیزتان را شناسایی کنید. کمک تان می کند تا درباره مسائل مهم زندگی، بفهمید چه می خواهید و سپس مشخص کنید که باید چه کار کنید تا به آنها دست یابید. کل این فرآیند خیلی ساده است: یک سؤال عالی از خود می پرسید، سپس به دنبال یک پاسخ عالی می روید. فقط دو گام، این است مهم ترین عادت موفقیت. دو گامی که باید برای کسب نتایج فوق العاده بردارید.

## ۱. سؤالی عالی بپرسید

پرسش تمرکزبخش به شما کمک می‌کند سؤالی عالی بپرسید. پرسش‌های عالی، مثل اهداف عالی، بزرگ و دقیق هستند. به شما فشار می‌آورند، مجبورتان می‌کنند از نیروی‌تان استفاده کنید و به سمت پاسخ‌های بزرگ و دقیق راهنمایی‌تان می‌کنند. و از آن‌جا که طوری تنظیم شده‌اند که قابل‌سنجش باشند، هیچ ابهامی درباره نتایج وجود نخواهد داشت.

به ماتریس «پرسش عالی» (شکل ۱۸) نگاه کنید تا متوجه قدرت پرسش تمرکزبخش شوید.

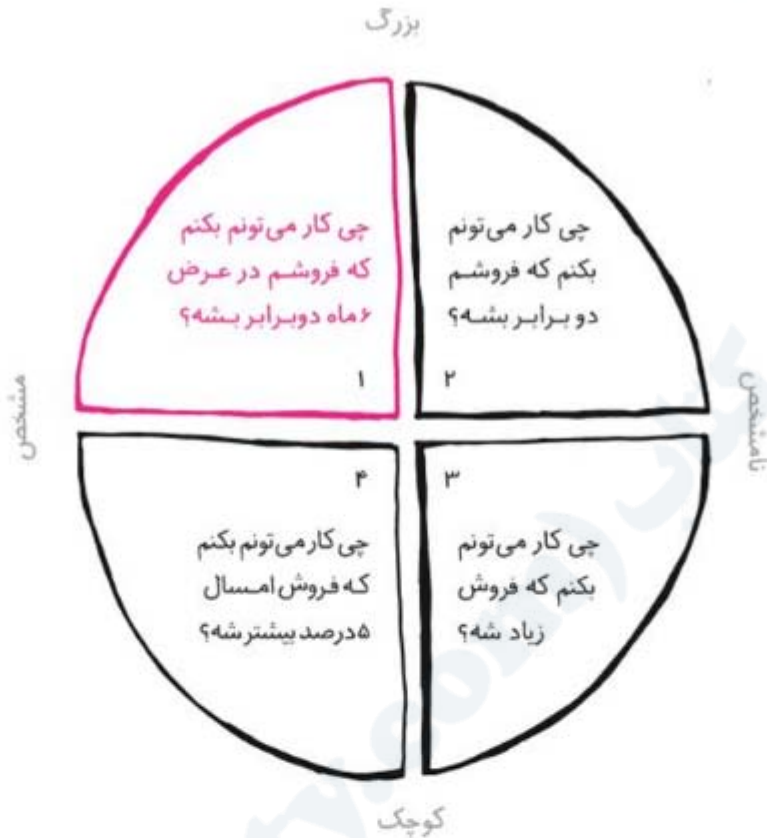


شکل ۱۸. چهار گزینه برای چارچوب بندی یک پرسش عالی.

بیایید فرض کنیم هدف ما افزایش میزان فروش است. پرسش «چی کار می‌تونم بکنم تا فروشم در عرض شش ماه دو برابر بشه؟» را در نظر بگیرید. این پرسش را مبنای ربع دایره بزرگ و مشخص قرار می‌دهیم (شکل ۱۹) و می‌بینیم که باقی ربع دایره‌ها چگونه می‌شوند.

اکنون، بیایید مزایا و مضرات هر یک از ربع دایره‌های پرسشی را بررسی کنیم (هدف همه آن‌ها این است که شما را

به جایی برسانند که می خواهید: بزرگ و مشخص).



شکل ۱۹. چهار گزینه برای فرمول بندی یک پرسش عالی با جزئیات.

ربع دایره چهارم: کوچک و مشخص. «چی کار می تونم بکنم که فروش امسال ۵ درصد بیشتر شه؟» این پرسش شما را به مسیری مشخص سوق می دهد اما چالش برانگیز نیست. بیشتر فروشندگان می دانند که افزایش ۵ درصدی فروش ممکن است خیلی راحت و بدون تلاش اتفاق بیفتد، به عنوان مثال به این علت که بازار اندکی به سمت محصول شما تغییر داشته باشد. در بهترین حالت منفعتی زودگذر است و نه یک جهش فوق العاده رو به جلو. اهداف کوچک نیاز به اقدامات فوق العاده ندارند، بنابراین به ندرت منجر به نتایج فوق العاده می شوند.

ربع دایره سوم: کوچک و نامشخص. «چی کار می تونم بکنم که فروش زیاد شه؟» راستش این پرسش سؤالی نیست که دستاورد بزرگی به همراه داشته باشد. بیشتر به درد طوفان فکری می خورد. به درد این می خورد که گزینه هایتان را فهرست کنید، اما برای غربال کردن آن گزینه ها به چیز بیشتری نیاز دارید. فروش چقدر زیاد شود؟ حداکثر تا چه زمانی؟ متأسفانه این پرسش، پرسش متوسطی است که بیشتر مردم از خودشان می کنند و سپس

متحیر می‌مانند که چرا پاسخ‌هایشان منجر به نتایج فوق‌العاده نمی‌شود.

ربع دایره دوم: بزرگ و نامشخص. «چی کار می‌تونم بکنم که فروشم دو برابر بشه؟» در این جا پرسش بزرگی پیش روی خود داریم ولی مشخص و دقیق نیست. شروع خوبی دارد اما به علت اینکه از وضوح کافی برخوردار نیست، بیشتر سؤال برانگیز است تا پاسخ‌برانگیز. دوبرابر کردن فروش طی بیست سال با دوبرابر کردن فروش طی یک سال یا کمتر خیلی فرق دارد. هنوز تعداد گزینه‌ها خیلی زیاد است و بدون دقت لازم، نمی‌فهمیم از کجا باید شروع کنیم.

ربع دایره اول: بزرگ و مشخص. «چی کار می‌تونم بکنم که فروشم در عرض ۶ ماه دوبرابر بشه؟» حالا همه مؤلفه‌های لازم برای یک پرسش عالی فراهم است. هدف بزرگ و مشخصی تعیین شده است. فروش قرار است دوبرابر شود که کار آسانی نیست. برنامه زمانی شش ماهه نیز تعیین شده که خودش چالش بزرگی است. پس نیاز به پاسخ بزرگی دارید. باید دامنه آنچه را که معتقدید انجام‌شان امکان پذیر است، گسترش دهید و برای رسیدن به پاسخ باید به جایی به جز جعبه ابزار معمول‌تان رجوع کنید.

تفاوت را احساس می‌کنید؟ وقتی پرسشی عالی را مطرح کنید، در اصل هدفی عالی را دنبال می‌کنید. و هر بار که چنین کنید، الگوی یکسانی را شاهد خواهید بود، بزرگ و مشخص. یک پرسش بزرگ و مشخص منجر به یک پاسخ بزرگ و مشخص می‌شود که به‌طور قطع برای کسب هدفی بزرگ ضرورت دارد.

پس اگر «چی کار می‌تونم بکنم که فروشم در عرض ۶ ماه دوبرابر بشه؟» پرسشی عالی است، باید ببینیم چطور می‌توانیم این پرسش را بهتر کنیم؟ باید به پرسشی تمرکزبخش تبدیلش کنیم: «اون یه کاری که می‌تونم برای دو برابر کردن فروشم طی شیش ماه انجام بدم، چیه، طوری که با انجامش، بقیه چیزها آسون‌تر یا غیرضروری بشن؟» وقتی پرسشی عالی را تبدیل به پرسشی تمرکزبخش می‌کنید مستقیم به سمت موفقیت می‌روید، زیرا پرسش تمرکزبخش به شما کمک می‌کند ببینید چه چیز از همه مهم‌تر است و باید از کجا شروع کنید.

چرا این نکته مهم است؟

چون از همان جاست که موفقیت بزرگ نیز شروع می‌شود.

## ۲. پاسخی عالی بیابید

چالش پرسش عالی در این است که وقتی آن را برای خود مطرح کردید، باید پاسخی عالی و درخور نیز بیابید. پاسخ‌ها در سه دسته جای می‌گیرند: انجام شدنی، نیازمند تلاش و احتمالی. آسان‌ترین پاسخی که می‌توان یافت پاسخی است که هم اینک می‌توانید با دانش، مهارت و تجربه کنونی‌تان انجامش دهید. از هم‌اکنون می‌دانید که چطور باید دست به کار شوید و برای انجامش نیاز به تغییر زیادی ندارید. چنین پاسخی «شدنی» است و به احتمال بسیار زیاد محقق می‌شود.

بعد می‌رسیم به پاسخی که نیازمند تلاش است. گرچه هنوز در حد توان شماست، ممکن است در انتهای حد توان‌تان باشد. به احتمال زیاد باید کمی تحقیق و مطالعه کنید و ببینید دیگری که به این پاسخ رسیده‌اند چه کارهایی کرده‌اند. اجرای این پاسخ کمی به تقلا نیاز دارد زیرا، شاید لازم باشد از همه توانایی‌های فعلی‌تان برای تحققش بهره بگیرید. این پاسخ، بالقوه قابل حصول و محتمل است، اما بالفعل شدنش وابسته به میزان تلاش شماست.

کسانی که به موفقیت‌های بزرگ دست می‌یابند این دو مسیر نخست را می‌شناسند ولی کاری به کارشان ندارند. وقتی می‌بینند که می‌توانند کار فوق‌العاده‌ای بکنند دیگر علاقه‌ای به کارهای عادی نخواهند داشت. آن‌ها از خود پرستی عالی را پرسیده‌اند و می‌خواهند بهترین پاسخ را بیابند.



شکل ۲۰. عادت موفقیت منجر به تحقق احتمالات می‌شود.

لازمه نتایج فوق العاده، داشتن پاسخی عالی است.

افراد بسیار موفق کسانی هستند که به دنبال بزرگ‌ترین دستاوردها می‌روند. نه تنها درباره چیزهایی که فراتر از دسترس‌شان است رویاپردازی می‌کنند، بلکه با تمام وجود آن چیزها را می‌خواهند. می‌دانند که این نوع پاسخ، سخت‌ترین پاسخ است اما این را نیز می‌دانند که اگر بکوشند تا به آن دست یابند، زندگی خود را غنی‌تر و سرشارتر می‌سازند.

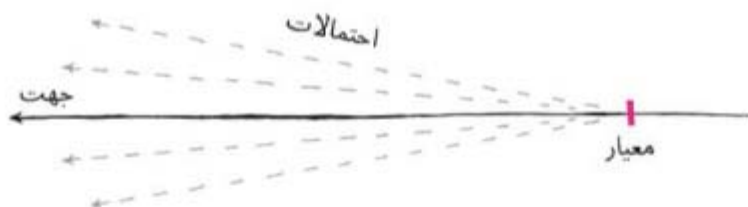
اگر می‌خواهید به بهترین پاسخ برسید، باید بدانید آن پاسخ خارج از منطقه امن‌تان است. چیزی است که به ندرت در دسترس است. پاسخ بزرگ هرگز در جلوی چشم‌تان نیست، مسیر یافتنش نیز واضح و سراسر است نیست. پاسخی که به حیطه احتمالات مربوط است، فراسوی چیزهایی است که تا کنون شناخته شده و انجام گرفته‌اند. برای یافتن پاسخ بزرگ، مثل پاسخی که نیازمند تلاش بیشتر است، می‌توانید کارتان را با تحقیق و مطالعه درباره کسانی شروع کنید که دستاوردهای بزرگ داشته‌اند. اما نباید به آن قانع شوید. حقیقت این است که تحقیقات شما تازه شروع شده است. از هر چه می‌آموزید برای انجام کاری که فقط بزرگان موفقیت انجام می‌دهند استفاده می‌کنید: معیار و جهت‌دهی.

پاسخی عالی، لزوماً یک پاسخ جدید است. پاسخ عالی معادل است با پریدن از روی همه پاسخ‌های موجود با امید

یافتن پاسخی نو و این کار در دو گام انجام می‌شود. گام اول همان کاری است که برای پاسخ‌هایی انجام می‌دهید که فقط به مقداری تلاش نیاز دارند. این کار عبارت از انجام بهترین تحقیقات و مطالعه موفق‌ترین افراد است. هر بار که پاسخ را نمی‌دانستید، پاسخ شما این است که باید بروید و پاسخ را بیابید. به بیان دیگر، بنا به پیش‌فرض، اولین یک چیزتان این است که به دنبال سر نخ و سرمشقی باشید تا جهت درست را به شما نشان دهد. اولین کاری که باید بکنید این است که پرسید: «آیا تا به حال کسی این را، یا چیزی شبیه به این را، بررسی یا محقق کرده است؟» پاسخ تقریباً همیشه مثبت است، پس سرآغاز تحقیقات شما این است که ببینید دیگران چه چیزهایی آموخته‌اند.

یک کتابخانه بسیار بزرگ در خانه دارم. یکی از دلایل اینکه این همه کتاب دور و بر خودم جمع کرده‌ام این است که کتاب منبع بسیار خوبی برای رجوع و یافتن پاسخ‌هاست. تجربه به من نشان داده است که چون نمی‌توانم با خیلی‌ها که موفقیت‌های بزرگی داشته‌اند حضوری صحبت کنم، بهتر است از کتاب‌ها و آثار منتشر شده‌ای که درباره اشخاص موفق و سرمشق هستند، بهره بگیرم. اینترنت نیز خیلی زود خودش را به‌عنوان ابزاری بسیار ارزشمند جا انداخت. با استفاده از اینترنت می‌توانید کسانی را به‌طور آنلاین یا آفلاین پیدا کنید که همان مسیری را رفته‌اند که شما می‌خواهید بروید، بنابراین می‌توانید درباره تجربیات‌شان تحقیق کنید و آن تجربه‌ها را مدل‌سازی کنید، محک بزنید و جهت بدهید. یک بار یکی از اساتید هم‌کارم به من گفت: «گری، تو باهوشی، ولی قبل از من و تو هم آدم‌های زیادی زندگی کردن. اولین آدمی نیستی که رؤیای بزرگی توی سرت داری، پس عاقلانه‌ست که اول بینی بقیه چی کار کردن و چی یاد گرفتن، بعد بری و بر اساس اون چیزایی که یاد گرفتی، کارهای خودت رو بکنی». صد درصد حق با او بود. و روی سخنش با شما هم هست.

پژوهش و تجربه دیگران بهترین سرآغاز برای یافتن پاسخ‌هایتان است. وقتی به این دانش مسلح باشید، می‌توانید استانداردی برای خود تعیین کنید، یعنی یک نوع معیار که نشان می‌دهد تا کتون چه کارهایی شناخته و انجام شده است. در رویکردی که فقط نیاز به تلاش داشت، این مرحله آخرین حد کوشش بود. اما برای شما که به دنبال پاسخ‌های بزرگ هستید، این تازه حداقل کاری است که باید بکنید. خیلی کارهای دیگر هم باید بکنید، اما این مرحله اولین تپه‌ای است که باید از آن بالا بروید تا از آن‌جا ادامه مسیر را ببینید. مشاهده ادامه مسیر «جهت‌دهی» نام دارد. و این همان گام دوم است. باید در مسیری که بهترین‌ها در آن گام برداشته‌اند، یا اگر لازم است در مسیری جدید، گام بعدی خود را بردارید.



شکل ۲۱. سرآغاز یا نقطه‌ی معیار، موفقیت امروزتان است، جهت، نشانگر موفقیت فردای شماست.

مسائل بزرگ و چالش‌های عمده اینگونه حل می‌شوند، چرا که بهترین پاسخ‌ها کمتر از فرآیندی عادی به دست می‌آیند. دو چیز لازم است: یافتن معیار و سپس جهت‌دهی. این دو چیز برای هر کاری بهترین گزینه هستند: از جلو افتادن در یک رقابت گرفته تا یافتن درمانی برای بیماری یا مشخص کردن اقدامی خاص برای کسب هدفی شخصی. از آن جا که پاسخ شما جدید خواهد بود، مجبور هستید به طریقی تغییراتی در خودتان ایجاد کنید تا بتوانید آن پاسخ را به کار ببندید. یک پاسخ جدید معمولاً نیاز به رفتاری جدید دارد، بنابراین در مسیر کسب موفقیت بزرگ، از اینکه تغییر کنید متعجب نشوید. و البته اجازه ندهید نیاز به تغییر، جلوی پیشرفت‌تان را بگیرد. معجزه این جاست که اتفاق می‌افتد. احتمالات نامحدود هستند. پیشرو بودن در مسیر احتمالات اگرچه چالش برانگیز است، ولی ارزشش را دارد، چرا که وقتی دامنه فعالیت‌مان را وسعت می‌بخشیم، در واقع زندگی‌مان را وسعت می‌گیرد.



## ایده‌های بزرگ

۱. بزرگ و مشخص فکر کنید. تعیین هدف مثل پرسیدن یک سؤال است. میان «می‌خواهم فلان کار را بکنم» تا «چگونه فلان کار را بکنم» فقط یک گام وجود دارد. بهترین پرسش و به تبع آن بهترین هدف بزرگ و مشخص است: باید بزرگ باشد، زیرا شما می‌خواهید نتایج فوق‌العاده کسب کنید؛ باید مشخص باشد، زیرا باید چیز واضحی در کار باشد که شما آن را هدف قرار دهید بی‌آنکه دچار این ابهام شوید که به هدف زده‌اید یا نه. یک پرسش بزرگ و مشخص، به ویژه اگر به شکل پرسش تمرکزبخش باشد، کمک‌تان می‌کند که تمام توجه‌تان را معطوف به‌ترین پاسخ ممکن کنید.

۲. به احتمالات فکر کنید. تعیین هدفی که انجام‌شدنی باشد مثل نوشتن کاری در فهرست کارهایتان است فقط به این منظور که به سادگی انجام و کنارش تیک زده شود. هدفی که نیازمند تلاش باشد چالش بیشتری دارد. باعث می‌شود از حداکثر توانایی‌های فعلی‌تان بهره بگیرید؛ باید تلاش کنید تا به آن برسید. اما بهترین هدف، هدفی است که از زیر و رو کردن سراسر قلمروی احتمالات به دست آمده باشد. آدم‌ها و نیز کسب‌وکارهایی که دچار تحولات بزرگ شده‌اند از این مسیر عبور کرده‌اند.

۳. برای کسب بهترین پاسخ، معیار را مشخص کنید و سپس جهت را بیابید. هیچ‌کس نمی‌تواند آینده را پیش‌بینی کند، اما شما با تمرین می‌توانید به طرز شگفت‌انگیزی در زمینه پیش‌بینی امور پیشرفت کنید. مردم و کسب‌وکارهایی که زودتر به یک پاسخ می‌رسند، پاداش را با نفرات کمتری تقسیم می‌کنند و سهم بیشتری می‌برند و شاید اصلاً تنها کسی باشند که به جواب رسیده است. تعیین معیار و نیز جهت‌یابی لازمه یافتن پاسخ فوق‌العاده برای کسب نتایج فوق‌العاده است.

## بخش سوم: نتایج فوق العاده آزاد کردن ظرفیت هایتان

حتی اگر در مسیر درستی قرار داشته باشید، اگر گوشه‌ای بنشینید از روی تان رد می‌شوند

ویل راجرز

در زندگی ضرب‌آهنگی طبیعی وجود دارد که می‌تواند به فرمول ساده‌ی اجرای اصل یک چیز و کسب نتایج فوق‌العاده تبدیل شود: هدف، اولویت و بهره‌وری. این سه همیشه به هم وابسته هستند و همواره وجود همدیگر را تأیید می‌کنند. پیوند بین آن‌ها ما را به سمت دو زمینه‌ای هدایت می‌کند که «یک چیز» را در آن‌ها به کار می‌بریم، یکی بزرگ است و دیگری کوچک.

یک چیز بزرگ‌تان همان هدف شماست و یک چیز کوچک‌تان اولویت اقدام‌هایتان برای رسیدن به آن هدف است. کسانی که بهره‌وری بسیار بالایی دارند همان‌هایی هستند که از هدف‌شان شروع می‌کنند و آن را قطب‌نمای راه‌شان قرار می‌دهند. آن‌ها هدف‌شان را نیروی هدایت‌کننده‌ی تعیین اولویت‌هایشان قرار می‌دهند، اولویت‌هایی که محرک اعمال‌شان است. این سراسرترین راه به سوی نتایج فوق‌العاده است.

هدف، اولویت و بهره‌وری را سه بخش از یک کوه یخ قلمداد کنید. معمولاً یک نهم کوه یخ روی آب است و آنچه می‌بینید فقط نوک کوه است. ارتباط میان بهره‌وری، اولویت و هدف نیز این چنین است. آنچه نمی‌بینید آنچه را می‌بینید تعیین می‌کند.



شکل ۲۲. محرک بهره‌وری هدف و اولویت است.

هر چه کسی بهره‌وری بیشتری داشته باشد، هدف و اولویتش بیشتر او را تحریک می‌کند. درباره‌ی کسب و کارها، فقط یک عامل دیگر را باید در نظر گرفت و آن سود است. آنچه را افراد می‌بینند، بهره‌وری و سود، همیشه متأثر

گوهرهایی است که بنیاد شرکت هستند: هدف و اولویت. بهره‌وری و سود خواسته همه تجار است ولی خیلی‌ها متوجه نیستند که بهترین راه برای کسب این دو خواسته، این است که بر اساس هدف اولویت‌بندی کنند.



شکل ۲۳. در کسب و کار، محرک سود و بهره‌وری، اولویت و هدف است.

بهره‌وری شخصی اساس سود در کسب و کار است. این دو از هم جدایی ناپذیرند. نمی‌توان کسب و کار را با آدم‌هایی که بهره‌وری ندارند اداره کرد و در عین حال، به طرز جادویی، سود عظیمی به دست آورد. کسب و کارهای بزرگ را انسان‌هایی پیش می‌برند که بهره‌وری بالایی دارند. و عجیب نیست که بیشتر افرادی که بهره‌وری زیادی دارند از کسب و کارشان منفعت زیادی می‌برند.

ارتباط میان هدف، اولویت و بهره‌وری است که مشخص می‌کند تا کجا می‌توانید از دیگر افراد موفق و کسب و کارهای پرسود جلو بیفتید. فهم این نکته، کلید کسب نتایج فوق‌العاده است.

### ۱۳- هدف دار زندگی کنید

زندگی جایی نیست که آدم خودش را در آن پیدا کند، زندگی جایی است که آدم خودش را در آن می‌آفریند

جرج برنارد شو

چطور می‌توانیم با استفاده از هدف، زندگی فوق‌العاده‌ای بیافرینیم؟ ابنزر اسکروج<sup>۲۲</sup> این مطلب را به ما نشان می‌دهد. او شخصیتی سرد، بسیار خسیس و طماع است که از کریسمس و هر آنچه مردم را شاد کند بیزار است، تا آن جا که نام خانوادگی او اکنون در زبان انگلیسی به معنی آدم بدبخت و خسیس است. واقعاً بعید به نظر می‌رسد که چنین شخصیتی بتواند درباره زندگی چیزی به ما بیاموزد. اما با خواندن داستانی که دیکنز در سال ۱۸۴۳ با عنوان سرود کریسمس<sup>۲۳</sup> نوشته است، می‌بینیم که چنین شخصیتی آموزگار خوبی برای زندگی است.

در آن داستان، اسکروج از سنگ‌دلی و حساست و بی‌عاطفگی بیرون می‌آید و آدمی با ملاحظه، با محبت و دوست‌داشتنی می‌شود. این داستان مثال خوبی از تأثیرگذاری تصمیمات مان بر سرنوشت مان و انتخاب‌هایمان بر نوع زندگی مان است. باز هم می‌بینیم که داستان‌ها هستند که فرمولی به ما ارائه می‌کنند که همگی می‌توانیم بر طبق آن عمل کنیم تا زندگی فوق‌العاده‌ای با نتایج فوق‌العاده بسازیم. می‌خواهم با اجازه شما این داستان را که هرگز کهنه نمی‌شود، کوتاه تعریف کنم.

در یک شب کریسمس، روح جیکوب مارلی، شریک مرحوم اسکروج، به دیدارش می‌آید. نمی‌دانیم به خوابش آمده است یا در واقعیت با اسکروج دیدار می‌کند. مارلی می‌گوید: «امشب او مدم تا بهت هشدار بدم که شانس بهت رو کرده و این امید هست که به سرنوشتی که من به اون دچار شدم، دچار نشی. سه روح به دیدارت می‌آن»، مشخص می‌شود که این سه روح متعلق به گذشته، حال و آینده هستند، «به یاد بیار بین ما چی گذشت!»

حالا کمی درنگ کنیم و به یاد آوریم که اسکروج چطور آدمی است. دیکنز او را مردی وصف می‌کند که سرمای درونش صفات قدیمی‌اش را منجمد کرده است. او مردی خسیس است که فقط کار می‌کند و کار می‌کند و هر چه کمتر خرج و هر چه بیشتر پس انداز می‌کند. آدمی مرموز و تنه‌است. هیچ‌کس در خیابان به او سلامی نمی‌کند. هیچ‌کس به او اهمیت نمی‌دهد چرا که او به هیچ‌کس اهمیت نمی‌دهد. مردی است ترش‌رو و بخیل و طماع، ظاهرش، تنش و قلبش سرد است، اندک گرمایی نیز در نگاهش نیست. زندگی او در انزوا سپری می‌شود و دیگران نیز کاری به کارش ندارند.

اما در آن شب، سه روح می‌آیند تا به اسکروج گذشته، اکنون و آینده‌اش را نشان دهند. این جاست که او متوجه می‌شود چطور تبدیل به آدم کنونی شده است، اکنون وضع زندگی‌اش چطور می‌گذرد و سرانجام برای او و

دیگران چه روی می‌دهد. این تجربه چنان برای او هولناک است که روز بعد، وقتی از خواب بلند می‌شود، هنوز می‌لرزد. اسکروج نمی‌داند خواب دیده یا واقعیت بوده است، اما متوجه می‌شود که هنوز در زمان حال است و آینده نیامده و فرصت دارد سرنوشتش را تغییر دهد. سرخوشانه به خیابان می‌دود و از اولین پسری که می‌بیند، می‌خواهد برود و بزرگ‌ترین بوقلمون را از بازار بخرد و آن را بدون درج نام و عنوان، برای یگانه کارمندش باب کراتچیت بفرستد. وقتی مرد نجیبی را می‌بیند که قبل‌تر از او خواسته بود به نیازمندان کمکی کند و او ردش کرده بود، از او طلب بخشش می‌کند و قول می‌دهد مبلغ زیادی پول را به بی‌بضاعتان بدهد.

این‌سرانجام به خانه برادرزاده‌اش می‌رسد و از او بابت رفتار گذشته‌اش طلب بخشش می‌کند و وقتی برادرزاده او را برای شام تعارف می‌کند، او می‌پذیرد. زن برادرزاده و مهمانانش که از این همه محبتی که از او دیده‌اند متعجب هستند، نمی‌توانند باور کنند که او واقعاً اسکروج باشد.

روز بعد، وقتی باب کراتچیت دیر به سر کارش می‌آید اسکروج به او می‌گوید: «الآن موقع اومدن سر کاره؟ دیگه نمی‌تونم رفتارت رو تحمل کنم!» و پیش از آنکه کراتچیت این خبر بد را خوب هضم کند، باز می‌شنود که اسکروج می‌گوید: «پس حقوقت رو زیاد می‌کنم!».

اسکروج تا آن‌جا پیش می‌رود که به خانواده کراتچیت نیز کمک می‌کند. پزشکی برای تام کوچولو، پسر معلول کراتچیت پیدا می‌کند و با او مثل پدری مهربان رفتار می‌کند. بقیه روزهای زندگی اسکروج به این شکل می‌گذرد که زمان و وقتش را صرف دیگران کند.

چارلز دیکنز با این داستان ساده به ما فرمول ساده‌ای برای یک زندگی فوق‌العاده می‌دهد: هدف‌دار زندگی کنید. بر اساس اولویت‌ها زندگی کنید. با بهره‌وری زندگی کنید.

معتقدم دیکنز در این داستان می‌گوید هدف ترکیبی است از جایی که داریم به سویش می‌رویم و آنچه برای ما مهم است. او در لفافه می‌گوید اولویت ما همان چیزی است که بیشترین اهمیت را برایمان دارد و بهره‌وری نیز ناشی از اعمالی است که انجام می‌دهیم. او زندگی را مثل یک سری انتخاب به هم پیوسته نمایش می‌دهد که طی آن، هدف‌مان اولویت ما را تعیین می‌کند و اولویت‌مان بهره‌وری اعمال‌مان را معین می‌سازد.

**به گمان دیکنز، هدف ما نشانگر هویت ماست.**

شخصیت اسکروج بی‌شילה پيله و به سادگی قابل فهم است، بنابراین بیابید دوباره، این بار از پشت عینک فرمول دیکنز، نگاهی به سرود کریسمس داشته باشیم. در زمانی که ما وارد زندگی اسکروج می‌شویم، هدف او به‌طور کامل مشخص است: پول. او فقط برای پول کار می‌کند و پول برایش از هر آدم و چیز دیگری مهم‌تر است و معتقد

است که پول هدفی است که هر وسیله‌ای را توجیه می‌کند. با این هدف، اولویت او به‌طور کامل مشخص است: تا می‌تواند برای خودش پول در بیاورد. آنچه برای اسکروج مهم است این است که سکه روی سکه بگذارد. در نتیجه، بهره‌وری او همواره معطوف به پول درآوردن است. وقتی دست از کار می‌کشد تا استراحتی کند، برای تفریح پول‌هایش را می‌شمارد. پول درآوردن، سود گرفتن، وام دادن، دریافت کردن پول، شمردن پول اینها کارهایی است که روزهای او را پر می‌کنند، زیرا او خسیس و خودخواه است و وضعیت مردم دور و برش دل او را به رحم نمی‌آورد.

بر اساس معیارهای خود اسکروج، بهره‌وری او در راستای هدفش بسیار بالاست. بر اساس معیارهای دیگران، فقط آدم بدبختی است.

اگر شریک مرحومش به سراغش نمی‌آمد و وضعش را پیش چشمش نمی‌آورد داستان در همین جا به پایان رسیده بود. جیکوب مرلی نمی‌خواست اسکروج نیز دچار سرانجامی مثل او شود. و بنابراین، پس از اینکه اسکروج ارواح را دید، بر او چه گذشت؟

به گفتهٔ دیکنز، هدف او عوض شد، که همین باعث شد مهم‌ترین اولویت او عوض شود و در نتیجه بهره‌وری او معطوف به چیز دیگری شد. پس از مداخلهٔ مارلی، اسکروج نیروی متحول‌کنندهٔ هدف تازه را تجربه کرد.

خب، او تبدیل به چه جور آدمی شد؟ بیایید نگاه دقیق‌تری بیندازیم.

وقتی داستان به پایان می‌رسد، هدف اسکروج دیگر پول نیست بلکه آدم‌ها هستند. حالا آدم‌ها برایش اهمیت دارند. او به شرایط مالی و وضعیت سلامت‌شان اهمیت می‌دهد. رابطه با دیگران را با شادی می‌پذیرد و هر جا که می‌تواند کاری برای دیگران انجام می‌دهد. کمک به مردم بیشتر از پول روی پول گذاشتن برایش مهم است و معتقد است پول فقط برای خیری که از آن می‌تواند حاصل شود خوب است.

اولویت او چیست؟ پیش‌تر پول پس‌انداز می‌کرد و از آدم‌ها استفاده می‌کرد، حالا پول را استفاده می‌کند تا آدم‌ها را یاری کند. اولویت قاطع او این است که تا می‌تواند پول در بیاورد که به مردم بیشتری کمک کند. اقدامات او؟ روزهایش با بهره‌وری تمام پیش می‌روند چرا که او کارش این است که هر چه دارد برای دیگران خرج کند.

تحول او شگفت‌انگیز است و پیام روشن. اینکه چه کسی هستیم و کجا می‌خواهیم برویم، تعیین‌کنندهٔ کاری که می‌کنیم و دستاوردی است که به ارمغان می‌آوریم. زندگی هدف‌دار نیرومندترین زندگی و شادترین زندگی است.

## شادی و هدف

اگر از تعداد زیادی آدم بپرسند که در زندگی چه می‌خواهند، به‌عنوان پاسخ شاد زیستن بارها شنیده می‌شود. گرچه همه ما طیفی از پاسخ‌های دقیق و مشخص را برای این پرسش در ذهن داریم، شادی چیزی است که از همه بیشتر می‌خواهیمش ولی کمتر کسی می‌تواند شادی را خوب بفهمد. صرف نظر از اینکه انگیزه ما چه باشد، بیشتر کارهایی که در زندگی می‌کنیم سرانجام معطوف به شادی ما هستند. در عین حال دچار اشتباه می‌شویم. شادی آن‌طور که فکر می‌کردیم حاصل نمی‌شود.

در شرح این مطلب، می‌خواهم داستانی کهن را برای‌تان تعریف کنم.

### کاسه گدایی

روزی پادشاهی صبح‌هنگام از کاخ خود بیرون آمد و گدایی دید و پرسید: «چه می‌خواهی». گدا خنده‌کنان گفت: «چنان می‌پرسی گویی می‌توانی خواسته‌ام را برآوری؟». شاه، رنجیده از این گستاخی، پاسخ داد: «البته که می‌توانم. خواسته‌ات چیست؟» گدا هشدار داد، «پیش از آنکه وعده دهی بیشتر بیاندهش».

آن گدا، گدایی معمولی نبود بلکه در زندگی گذشته پادشاه، استاد او بود و در آن زندگی، با او عهده‌ی کرده بود: «در زندگی آینده‌ات به سراغت خواهم آمد و خواهم کوشید بیدارت کنم. این زندگی را که از دست دادی، اما بار دیگر خواهم آمد تا به تو کمک کنم».

پادشاه که دوست قدیمی‌اش را نشناخته بود با پافشاری گفت: «هر چه بخواهی برآورده خواهم کرد، زیرا من شاهی بسیار نیرومندم که هر خواسته‌ای را اجابت توانم کرد». گدا گفت: «خواست من خیلی ساده‌ست. آیا می‌توانی این کاسه گدایی را بر کنی؟»، «صد البته!». و به وزیرش چنین فرمان داد: «کاسه گدا را با پول پر کن». وزیر چنان کرد، اما وقتی سکه‌ها را در کاسه گذاشت، ناپدید شدند. پس بیشتر و بیشتر سکه در کاسه انداخت، اما در همان دم که سکه در کاسه گذاشته می‌شد ناپدید می‌شد.

کاسه گدا تهی ماند.

خبر در شهر پیچید و جمعیتی عظیم جمع شدند. آبرو و قدرت شاه در خطر بود، پس به وزیر گفت: «اگر سرنوشت این باشد که سلطنتم را از دست بدهم، آماده‌ام. اما نباید به دست چنین گدایی شکست بخورم». همچنان ثروتش را درون کاسه می‌ریخت. الماس‌ها، مرواریدها، یاقوت‌ها، چه گوهرهایی که در کاسه گذاشت و ناپدید شدند.

گویی کاسه گدایی ته نداشت. هر آنچه در آن می‌گذاشتند در دم غیب می‌شد.

سرانجام، همچنان که مردم در خاموشی سنگینی فرو رفته بودند، شاه به پای گدا افتاد و شکست را پذیرفت، «تو

پیروز شدی، اما پیش از آنکه بروی، کنجکاو می‌مانی را فرو نشان. راز این کاسه گدایی چیست؟»

**گدا فروتنانه پاسخ گفت: «رازی در کار نیست. کاسه از جنس خواست انسان است.»**

\*\*\*

یکی از چالش‌های بزرگی که پیش روی ماست این است که نگذاریم هدف زندگی‌مان تبدیل به کاسه گدایی شود، یعنی چاه بی‌پایانی که همواره به دنبال چیز جدیدی است بلکه شاد شود. این زندگی ختم به شادی نمی‌شود.

پول درآوردن و کسب موفقیت تقریباً فقط با این هدف صورت می‌گیرد که لذت مورد انتظارمان از آن‌ها فراهم شود. از یک سو، در عمل چنین چیزی مصداق دارد. کسب پول یا چیزهایی که می‌خواهیم می‌توانند منجر به شادی ما شوند، اما برای لحظه‌ای. بعد دوباره سطح شادی ما فروکش می‌کند. انسان‌های بزرگی طی قرون و اعصار درباره شادی تأمل کرده‌اند و تقریباً همه به یک نتیجه رسیده‌اند: برخوردار بودن از پول و دارایی لزوماً منجر به شادی پایدار نمی‌شود.

اینکه شرایط چه تأثیری بر ما بگذارند بستگی دارد به اینکه جایگاه آن‌ها را در زندگی چطور تعبیر کنیم. اگر «تصویر کلان» درباره زندگی نداشته باشیم به دنبال هدف در پی هدف می‌رویم. چرا؟ وقتی آنچه می‌خواهیم به دست می‌آوریم، شادی ما دیر یا زود افت می‌کند زیرا آنچه به دست آورده‌ایم به سرعت عادی می‌شود. این اتفاق برای همه می‌افتد و سرانجام حوصله‌مان سر می‌رود و می‌رویم سراغ کار یا خواسته‌ای تازه. از آن بدتر اینکه شاید حتی درنگ نکنیم تا از آنچه به چنگ آورده‌ایم لذت ببریم، زیرا عادت کرده‌ایم که بی‌تفکر، هر روز از جا برخیزیم و در پی چیز تازه‌ای برویم. اگر مراقب نباشیم ممکن است همواره در پی به دست آوردن چیزهایی برویم که اصلاً از آن‌ها لذت نمی‌بریم. گدا بودن همین است، اما اگر کسی که دچار این درد است متوجه آن شود زندگی‌اش دگرگون می‌شود. اکنون باید دید چگونه می‌توان به شادی ماندگار دست یافت.

شادی در مسیر برآورده شدن خواسته اتفاق می‌افتد.

دکتر مارتین سلیگمن، رئیس سابق انجمن روانشناسی آمریکا، معتقد است که پنج عامل در شادی ما نقش دارند: احساس مثبت و لذت، دستاورد، روابط، تعهد و معنا. وی معتقد است که از این پنج مورد، تعهد و معنا از همه مهم‌تر هستند. بهترین راه برای یافتن شادی ماندگار این است که با یافتن راه‌هایی که زندگی‌مان را بامعناتر می‌کنند، بیشتر به کاری که می‌کنیم متعهد شویم. وقتی کارهای روزانه ما هدف بزرگ‌تری را برآورده کنند، عظیم‌ترین و ماندگارترین شادی ممکن به سراغ ما می‌آید.



به‌عنوان مثال پول را در نظر بگیرید. از آن‌جا که پول هم نشانگر کسب چیزی است و هم نشانگر توانایی کسب چیزهای دیگر، مثال خیلی خوبی است. نه تنها بسیاری از مردم درک درستی از پول ندارند، بلکه نمی‌دانند پول چطور آن‌ها را شاد می‌کند. من به افراد مختلفی کسب ثروت را آموزش داده‌ام، از کارآفرینان فصلی تا دانش‌آموزان دبیرستانی و هر بار که پرسیده‌ام: «می‌خواهید چقدر پول درآورید؟» پاسخ‌های گوناگون ولی عمدتاً با رقم بالا دریافت کرده‌ام. وقتی می‌پرسم: «چطور این عدد را انتخاب کرده‌اید؟» معمولاً می‌گویند نمی‌دانند. بعد می‌پرسم: «می‌توانید تعریف یک شخص ثروتمند را برایم بگویید؟» و همیشه پاسخی که می‌شنوم بر مبنای میزان دارایی است و از یک میلیون دلار شروع می‌شود تا بیشتر. وقتی می‌پرسم چطور این اعداد را انتخاب می‌کنید، می‌گویند: «به نظر پول زیادی است». و پاسخ من به آن‌ها این است: «هم هست و هم نیست. بستگی دارد به اینکه بخواهید با این پول چه کار کنید».

معتقدم آدمی از نظر مالی ثروتمند است که آن‌قدر پول داشته باشد که لازم نباشد برای پول لازم برای رسیدن به هدف زندگی‌اش کار کند. اکنون دقت کنید که هر کس این تعریف را بپذیرد با چالشی روبرو می‌شود. شما برای اینکه از نظر مالی ثروتمند باشید باید در زندگی هدفی داشته باشید. به بیان دیگر، بدون هدف، هیچ‌گاه نمی‌دانید که آیا پول‌تان کافی است یا خیر و هرگز نمی‌توانید ثروتمند باشید.

نمی‌خواهم بگویم پول درآوردن باعث خوشبختی نمی‌شود. به‌طور قطع پول تا حدی شادی شما را افزایش می‌دهد. اما همین و نه بیشتر. اینکه پول بیشتر باز هم بتواند به شما انگیزه بدهد بستگی به آن دارد که چرا پول بیشتری می‌خواهید. گفته می‌شود هدف نباید وسیله را توجیه کند، ولی مراقب باشید: وقتی می‌کوشید شاد باشید، هر هدفی که به دنبالش باشید فقط از طریق وسایلی که منجر به حصولش می‌شوند، باعث شادی‌تان می‌شود. پول بیشتر خواستن فقط به این علت که می‌خواهید پول داشته باشید منجر به شادی مدنظر شما نمی‌شود. شادی وقتی نصیب‌تان می‌شود که هدفی بزرگ‌تر از فقط برآورده شدن خواسته‌هایتان داشته باشید، برای همین هم هست که می‌گوییم شادی در مسیر تحقق خواسته‌ها حاصل می‌آید.

## قدرت هدف

سراسرترین مسیری که ما را به قدرت و منبع نهایی نیروی شخصی یعنی نیروی اعتقاد و نیروی پشتکار می‌رساند، هدف است. نسخه‌دستیابی به نتایج فوق‌العاده این است که بدانید چه چیزی برای شما مهم است و هر روز اقداماتی در جهت تحقق آن انجام دهید. اگر هدف مشخصی در زندگی داشته باشید، زندگی شما روشنی و وضوح بیشتری خواهد یافت و منجر به افزایش اعتقاد شما به مسیرتان می‌شود و این نیز معمولاً منجر به تصمیم‌گیری سریع‌تر می‌شود. کسی که بتواند سریع‌تر تصمیم بگیرد اغلب همان کسی است که اولین تصمیمات را می‌گیرد و بهترین گزینه‌ها را انتخاب می‌کند. و وقتی بهترین گزینه‌ها را در اختیار داشته باشید، شانس تجربه بهترین چیزها را خواهید داشت. از همین روست که با دانستن اینکه کجا می‌روید، بهترین نتایج و تجارب زندگی در انتظارتان خواهند بود.

وقتی اوضاع بر وفق مراد نیست باز هم هدف می‌تواند به شما کمک کند. گاهی زندگی دشوار می‌شود و کاری هم نمی‌شود کرد. کافی است هدف‌تان را به اندازه کافی بزرگ بگیرید و به اندازه کافی طولانی عمر کنید، آنگاه حتماً روزهای دشواری را تجربه می‌کنید. اشکالی هم ندارد، همه ما چنین چیزی را از سر می‌گذرانیم. اما اگر دلیل انجام کاری را بدانید، یعنی اگر هدف داشته باشید، الهام و انگیزه لازم برای حفظ پشتکار و عبور از سختی‌ها را همراه خود خواهید داشت. لازمه اساسی کسب نتایج فوق‌العاده این است که مدتی طولانی به کاری بچسبید تا به موفقیت برسید.

هدف همان چسب محکمی است که شما را به مسیری می‌چسباند که تعیین کرده‌اید. اگر کاری که می‌کنید با هدف‌تان هم‌خوان باشد، حس شما به زندگی بسیار خوب خواهد بود و مسیرتان پرنشاط می‌شود و ذهن و قلب‌تان همسو خواهند بود. در زندگی هدف داشته باشید و تعجب نکنید اگر متوجه شدید موقع کار شادترید و بیشتر زیر لب آهنگ زمزمه می‌کنید یا سوت می‌زنید.

کسی که از خود می‌پرسد: «اون یه چیزی که می‌تونم توی زندگیم انجام بدم که بیشترین معنا رو برای من و جهان داشته باشه، چیه، طوری که با انجامش بقیه کارها آسون‌تر یا غیرضروری بشن؟» از قدرت اصل یک چیز برای ایجاد هدف در زندگی‌اش استفاده می‌کند.

## ایده‌های بزرگ

۱. شادی چیزی است که در مسیر برآوردن خواسته‌ها اتفاق می‌افتد. همه ما می‌خواهیم شاد باشیم، اما جستجوی شادی بهترین راه برای یافتنش نیست. بهترین مسیر برای کسب شادی ماندگار این است که زندگی‌تان را وقف چیز بزرگ‌تری کنید و به کارهای روزمره‌تان معنا و هدف بدهید.

۲. چرای بزرگ‌تان را کشف کنید. برای کشف هدف‌تان از خودتان پرسید چه چیزی به شما انگیزه می‌دهد؟ چه چیز باعث می‌شود صبح‌ها از رختخواب برخیزید و دست به کار شوید و تا شب که خسته و بی‌حال می‌شوید مشغول باشید؟ من به این می‌گویم: «چرای بزرگ‌تان». این است علت علاقه شما به زندگی. این است علت کاری که به آن مشغول هستید.

۳. پاسخی بیابید، جهتی را برگزینید. واژه «هدف» شاید سنگین به نظر برسد، اما لازم نیست هدف واقعاً سنگین باشد. کافی است این‌طور به آن فکر کنید: یک چیز که می‌خواهم زندگی‌ام بیش از سایر چیزها حول آن باشد. به‌عنوان مثال دستاوردی را که به کسب آن علاقه‌مند هستید روی کاغذ بنویسید و سپس توضیح دهید چطور برای تحقق آن خواهید کوشید.

قضیه برای من از این قرار است: «هدفم این است که با آموزش دادن، مری‌گری و نوشتن، به مردم کمک کنم بهترین زندگی ممکن را داشته باشند». با این حساب، زندگی من چه شکلی خواهد شد؟

درس دادن همان یک چیز من است و سی سال است که چنین بوده است. اولش به مشتریانم درباره بازار و تصمیم‌گیری درست در آن آموزش می‌دادم. بعد سر کلاس یا در جلسات فروش یا به شکل انفرادی به فروشندگان تدریس می‌کردم. بعدها در کلاس‌های کسب‌وکار تدریس کردم. بعد مدل‌ها و روش‌های لازم برای موفقیت‌های بزرگ را تدریس می‌کردم. در ده سال اخیر، درباره برخی اصول زندگی سمینار می‌دهم. اول موضوعی را درس می‌دهم، بعد در زمینه همان موضوع مری‌گری می‌کنم و در کنارش درباره آن دست به قلم می‌شوم.

جهتی را برگزینید، در مسیرش گام بردارید و بعد ببینید چقدر به آن علاقه‌مندید. گذر زمان روشنی می‌بخشد. اگر دیدید دوستش ندارید، می‌توانید مسیرتان را عوض کنید. زندگی خودتان است.

۱۴- زندگی تان را بر اساس اولویت ها پیش ببرید

برنامه ریزی یعنی آینده را به اکنون آوردن، تا در همین لحظه درباره آن کاری بکنیم

آلن لاکین

آلیس گفت: می تونی به من بگی باید کدوم طرفی برم؟

گرچه گفت: «به اینکه بخوای به کجا برسی خیلی بستگی داره».

- خیلی برام مهم نیست که...

- پس مهم نیست از کدوم طرف بری.

مواجهه آلیس و گرچه در داستان آلیس در سرزمین عجایب نوشته لوئیس کارول، نشانگر پیوند میان هدف و اولویت است. اگر هدف داشته باشید می دانید که می خواهید به کدامین سو بروید. اگر بر اساس اولویت عمل کنید می دانید باید چه کار کنید تا به هدف تان برسید.

وقتی روز شروع می شود، ما انتخابی در پیش رو داریم. می توانیم بپرسیم: «چی کار می کنم؟» یا «باید چی کار کنم؟». بدون جهت و هدف و اولویت، هر کاری که بکنید بالاخره شما را به سمتی می برد. ولی وقتی هدف مند به سویی بروید، همیشه کاری هست که «باید انجام دهید» تا به جایی برسید که می خواهید. وقتی زندگی تان هدف داشته باشد، بر اساس اولویت بندی پیش می رود.

## تعیین هدف برای حالا

همان‌طور که دیدیم ابزار اسکروج پی برد که محرک زندگی هدف است. اما مسأله‌ای وجود دارد که حتی اسکروج نیز با آن مواجه شد. قدرت هدف در شکل‌دهی زندگی با قدرت اولویتی که برایش لحاظ می‌کنیم، رابطه مستقیم دارد. هدف بدون اولویت ناتوان است.

دقت کنید که گفتیم اولویت و نه اولویت‌ها. و منظور از اولویت آن چیزی است که از میان چیزهای مهم، اولین و مهم‌ترین چیز باشد. جالب است که کلمه اولویت در زبان انگلیسی تا قرن بیستم جمع بسته نمی‌شد و همچنان معنی مهم‌ترین چیز را می‌داد. اما بعد معنی آن تغییر کرد به «چیزی که اهمیت داشته باشد» و شکل جمع نیز پذیرفت. برای جبران این تغییر، یک سری اصطلاحات دیگر وارد زبان انگلیسی شدند، از قبیل «فوری‌ترین موضوع»، «نگرانی اصلی» و غیره. امروزه در زبان انگلیسی، برای اینکه همان معنای پیشین اولویت ادا شود، صفاتی مثل «مهم‌ترین»، «اصلی» و «اول» را به کلمه اولویت اضافه می‌کنند. به نظر می‌رسد اولویت سفر جالبی کرده باشد.

پس مراقب زبان خودتان باشید. به چندین طریق می‌توان از اولویت سخن گفت، اما صرف نظر از کلمه‌ای که انتخاب می‌کنید همیشه باید منظورتان از اولویت همان «یک چیز» باشد تا بتوانید به نتایج فوق‌العاده دست یابید.

وقتی درباره تعیین هدف تدریس می‌کنم اولویت اصلی‌ام تشریح تعامل میان هدف و اولویت است. بدین منظور می‌پرسم: «چرا هدف تعیین می‌کنیم و برنامه می‌ریزیم؟». به رغم همه پاسخ‌های خوبی که می‌گیرم، حقیقت این است که علت هدف و برنامه داشتن فقط یک چیز است: در لحظات مهم زندگی مان خوب زندگی کنیم. گرچه می‌توانیم از گذشته درس بیاموزیم و آینده را پیش‌بینی کنیم، ولی حقیقت زندگی ما در لحظات حال است. یگانه چیزی که داریم همین لحظات حال است. گذشته چیزی به غیر از لحظه حالی نیست که گذشته است و آینده نیز یک لحظه حال بالقوه است. سر کلاس، برای اینکه این مطلب را جا بیندازم، از روشی با عنوان، «تعیین هدف برای حالا» استفاده کردم تا تأکید کرده باشم که اصلاً چرا اولویت تعیین می‌کنیم.

توانایی ما در کسب نتایج فوق‌العاده در آینده وابسته به این است که بتوانیم لحظات نیرومندی را یکی پس از دیگری به هم گره بزنیم. کاری که شما در هر لحظه انجام می‌دهید تجربه شما در لحظه بعد را تعیین می‌کند. «لحظه حال کنونی» شما و همه «لحظات حال آینده‌تان» بی‌تردید با اولویتی تعیین می‌شود که در این لحظه با آن زندگی می‌کنید. عامل اصلی در تعیین اینکه چگونه اولویت‌تان تعیین شود آن است که چه کسی نبرد بین شخصیت لحظه حال و آینده‌تان را ببرد.

اگر به شما بگویند امروز صد دلار بگیرید یا سال آینده دویست دلار، کدام را انتخاب می‌کنید؟ دویست دلار، درست است؟ البته با این فرض که هدف‌تان کسب بیشترین مقدار پول باشد. اما عجیب است که بیشتر مردم دویست دلار را انتخاب نمی‌کنند.

اقتصاددانان مدت‌هاست می‌دانند مردم پاداش‌های بزرگ را به موارد کوچک ترجیح می‌دهند، اما ترجیح‌شان به پاداش‌های حال حاضر در برابر پاداش‌های آینده نیرومندتر است، حتی اگر پاداش‌های آینده خیلی بزرگ‌تر باشند. این پدیده بسیار متداول است، گرچه نام عجیب و غریب تخفیف هایپربولیک<sup>۴۴</sup> را بر خود دارد و می‌گوید: هر چقدر پاداشی در آینده و دورتر باشد، انگیزه‌ای که برای کسب آن ایجاد می‌شود کوچک‌تر است. شاید به این علت باشد که اشیایی که دور هستند کوچک‌تر به نظر می‌رسند، بنابراین مردم به اشتباه فکر می‌کنند که آن‌ها واقعاً کوچک‌تر هستند و بنابراین ارزش‌شان را کمتر در نظر می‌گیرند. به همین علت است که بسیاری از مردم ترجیح می‌دهند امروز صد دلار بگیرند تا اینکه در آینده دو برابرش را دریافت کنند. گرایشی که به نفع اکنون دارند بر منطق‌شان چیره می‌شود و اجازه می‌دهند آینده‌ای بزرگ با نتایج فوق‌العاده از چنگ‌شان فرار کند. حال ببینید که اگر هر روزتان را با این رویکرد بگذرانید چه ضررهایی که نمی‌کنید. یادتان هست که درباره آزمایش به تعویق انداختن پاداش و کودکانی که شیرینی دریافت می‌کردند، صحبت کردیم؟ در آن آزمایش قضیه فقط بر سر یک خوراکی بیشتر یا کمتر بود، اما در زندگی واقعی قضیه بر سر چیزهای بس باارزش‌تری است.

به روشی ساده برای فکر کردن نیاز داریم تا ما را از دست خودمان نجات دهد، اولویت صحیحی برای مان ایجاد کند و ما را به هدف‌مان نزدیک‌تر کند.

تعیین هدف برای لحظات حال راه حل شماست.

اگر از دریچه تعیین هدف برای لحظات حال به امور بنگرید، هدفی در آینده تعیین می‌کنید و سپس بر پایه اصول مشخص می‌کنید که اکنون باید چه کار کنید تا به آن هدف دست یابید. قضیه می‌تواند شبیه عروسک‌های تودرتوی روسی تلقی شود: یک چیز اکنون‌تان درون یک چیز امروزتان است و این درون یک چیز این هفته‌تان است و این هم درون یک چیز این ماه‌تان است و .... این‌طور است که چیزی کوچک منجر به نتیجه‌ای بزرگ می‌شود. گویی دومینوهایتان را می‌چینید.

## تعیین هدف برای لحظات حال

هدفی که روزی می‌خواهید به آن برسید

آن یک چیزی که روزی می‌خواهم انجامش دهم، چیست؟



هدف پنج ساله

به منظور رسیدن به هدفی که روزی می‌خواهم به آن برسم،

آن یک چیزی که می‌توانم طی پنج سال آینده انجام دهم، چیست؟



هدف سالانه

برای هدف پنج ساله،

آن یک چیزی که می‌توانم طی یک سال آینده انجام دهم، چیست؟



هدف ماهانه

برای هدف سالانه،

آن یک چیزی که می‌توانم در این ماه انجام دهم، چیست؟



هدف هفتگی

برای هدف ماهانه،

آن یک چیزی که می‌توانم در این هفته انجام دهم، چیست؟



هدف روزانه

برای هدف هفتگی،

آن یک چیزی که می‌توانم امروز انجام دهم، چیست؟



هم‌اکنون

برای هدف روزانه،

آن یک چیزی که می‌توانم هم‌اکنون انجام دهم، چیست؟

شکل ۲۴ . هدف آینده به اولویت کنونی ارتباط می‌یابد

برای اینکه بینیم تعیین هدف برای لحظات حال چه تأثیری بر تفکر شما می‌گذارد و چگونه مهم‌ترین اولویت شما را مشخص می‌کند، این متن را با صدای بلند برای خود بخوانید:

«به منظور کسب هدفی که روزی می‌خواهم به آن برسم، آن یک چیزی که می‌توانم طی پنج سال آینده انجام دهم تا در مسیر رسیدن به هدفم باشم، چیست؟ حال، بر اساس هدف پنج ساله، آن یک چیزی که می‌توانم امسال انجام دهم تا در مسیر کسب هدف پنج ساله‌ام باشم، با این قصد که در مسیر کسب هدف اصلی بمانم، چیست؟ حال، بر اساس هدف امسال، آن یک چیزی که می‌توانم در این ماه انجام دهم تا در مسیر رسیدن به هدف امسال باشم، با این قصد که در مسیر کسب هدف پنج ساله‌ام بمانم و بتوانم به هدف اصلی برسم، چیست؟ حال، بر اساس هدف این ماه، آن یک چیزی که این هفته می‌توانم انجام دهم تا در مسیر کسب هدف این ماه قرار گیرم، با این قصد که در مسیر رسیدن به هدف امسال باشم، با این هدف که در مسیر کسب هدف پنج ساله باشم، با این نیت که در مسیر رسیدن به هدف اصلی طی طریق کنم، چیست؟ حال، بر اساس هدف هفتگی، آن یک چیزی که می‌توانم امروز انجام دهم تا به هدف این هفته برسم، به این منظور که به هدف این ماه دست یابم، با این قصد که به هدف امسال دست یابم، با این نیت که به هدف پنج ساله برسم تا هدف اصلی‌ام را محقق کنم، چیست؟ پس، بر اساس هدف امروزم، آن یک چیزی که اکنون می‌توانم انجام دهم تا هدف امروز را محقق کنم تا هدف این هفته محقق شود تا به هدف این ماه برسم که به هدف امسال برسم که به هدف این پنج سال برسم که به هدف اصلی‌ام دست یابم، چیست؟»

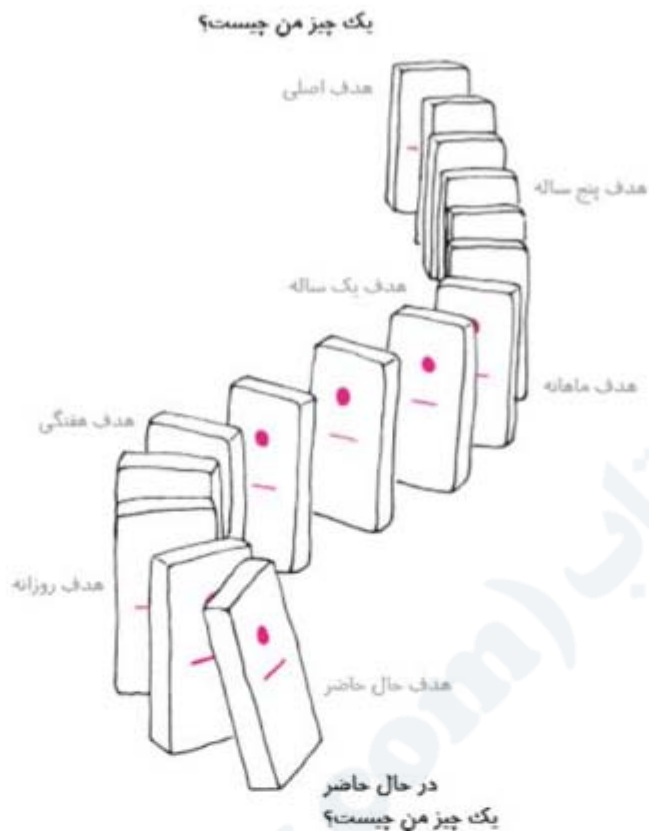
امیدوارم کلمه را خوانده باشید. چرا؟ زیرا با این کار ذهن‌تان را تمرین می‌دهید که چگونه فکر کند، چگونه هدفی را در طی زمان به هدف دیگری پیوند بزند تا اینکه مشخص شود مهم‌ترین کاری که در لحظه حال باید انجام دهید، چیست. با این روش یاد می‌گیرید بزرگ فکر کنید اما تعداد اقدامات‌تان را کم کنید.

برای اینکه ارزش این روش به شما ثابت شود، چند مرحله را نادیده بگیرید و از خود بپرسید: «آن یک چیزی که می‌توانم هم‌اکنون انجام دهم تا به هدف اصلی‌ام برسم، چیست؟» می‌بینید که جواب نمی‌دهد. آن لحظه در آینده دور است و نمی‌تواند به شما کمک کند، اولویت حال حاضر‌تان را ببینید. می‌توانید برخی از مراحل را اضافه کنید مثل ماه و سال و غیره، اما تا زمانی که همه مراحل را در این روش لحاظ نکنید نیروی اولویت را دریافت نمی‌کنید. برای همین است که بیشتر آدم‌ها به هدف‌شان نزدیک نمی‌شوند. برای همین هم هست که اکثر مردم به اهداف‌شان دست نمی‌یابند. آن‌ها امروز‌شان را به همه فرداهایی که برای حصول هدف لازم است، پیوند نمی‌زنند. امروز‌تان را به همه فرداهایتان پیوند زنید. این کار مهمی است.



پژوهش‌ها نیز چنین می‌گویند. روانشناسان در سه تحقیق مستقل از هم، ۲۶۲ دانشجوی را مطالعه کردند تا تأثیر تصویرسازی را بر روی دستاوردهایشان بررسی و تحلیل کنند. از دانشجویان خواسته شد به یکی از این دو طریق تصویرسازی کنند: در یک گروه، دستاورد را تصویرسازی کنند، مثل گرفتن نمره عالی در امتحان و در گروه دیگر، فرآیند لازم برای رسیدن به دستاورد مطلوب را تصویرسازی کنند، مانند همه مطالعات لازم برای کسب نمره عالی در امتحان. در پایان، دانشجویانی که فرآیند را تصویرسازی کرده بودند نمرات بهتری گرفتند، آن‌ها زودتر مطالعاتشان را شروع کردند و بیشتر مطالعه کردند و سرانجام در مقایسه با کسانی که فقط دستاورد را تصویرسازی کرده بودند، نمرات بهتری گرفتند.

آدم‌ها به آنچه می‌توانند به دست آورند خیلی خوش بین هستند و بنابراین بیشترشان همه جوانب را در نظر نمی‌گیرند. محققین به این وضع، «دُرّانگاری برنامه‌ریزی»<sup>۴۵</sup> می‌گویند. اما اگر فرآیند را تصویرسازی کنید، یعنی هدف بزرگی را به مراحل لازم برای کسب آن تقسیم کنید، تفکر استراتژیک‌تان که برای کسب نتایج فوق‌العاده لازم است فعال می‌شود. برای همین هم هست که تعیین هدف برای لحظات حال مفید واقع می‌شود.



شکل ۲۵. طرح‌واره‌ی زندگی هدفمند به شکل دومینو.

این حرف را هر روز به آدم‌های دور و برم می‌زنم. به ویژه وقتی از من می‌پرسند باید چکار کنند، چنین سخنی برای‌شان سودمند واقع شود. معمولاً می‌گویم: «قبل از اینکه پاسخ سؤال‌تون رو بدم، اجازه بدین چیزی ازتون بپرسم: دارین به کدوم سمت می‌رین و می‌خواین آخرش به کجا برسین؟» همیشه قضیه خوب پیش می‌رود و تعیین هدف برای حال حاضر هم انجام می‌گیرد و آن‌ها پاسخ‌هایشان را می‌دهند و زمانی که یک چیزی را که باید هم‌اکنون انجامش دهند برایم بازگو می‌کنند من با خنده می‌پرسم: «پس حالا چرا دارین با من حرف می‌زنین؟» آخرین کار این است که پاسخ‌هایتان را بنویسید. خیلی درباره‌ی این صحبت شده است که بهتر است اهداف‌تان را بنویسید. دلیلش هم واضح است: چنین کاری جواب می‌دهد.

در سال ۲۰۰۸، دکتر گیل متیوز از دانشگاه دومینیکن کالیفرنیا، ۲۶۷ نفر از مشاغل گوناگون از وکیل و حسابدار گرفته تا کارمندان سازمان‌های غیر انتفاعی، بازاریاب و غیره را در کشورهای گوناگون مطالعه کرد. کسانی که

اهدافشان را می‌نوشتند به احتمال ۵.۳۹ درصد بیش از دیگران اهدافشان را محقق می‌کردند. گام نهایی برای زندگی بر طبق اولویت این است که اهدافتان و نیز مهم‌ترین

شهر کتاب (nbookcity.com)

## ایده‌های بزرگ

۱. اولویت فقط یکی می‌تواند باشد. مهم‌ترین اولویت‌تان، همان یک چیزی است که در حال حاضر می‌توانید در راستای کسب هدف اصلی‌تان انجام دهید. ممکن است «اولویت‌های» زیادی داشته باشید، ولی خوب کاوش کنید تا اینکه فقط به یک مورد برسید، اولویت اصلی‌تان، همان یک چیزتان.

۲. برای حال حاضر هدف تعیین کنید. برای شروع باید هدف آینده‌تان را بشناسید.

برای اینکه تفکر روشنی داشته باشید باید گام‌های لازم را برای تحقق هدف شناسایی کنید. همچنین اولویت درست برای حال حاضر را مشخص کنید.

۳. قلم و کاغذ بردارید. اهداف‌تان را بنویسید و پیش خود نگه دارید.

با در نظر گرفتن هدف و با تعیین اولویت برای حال حاضر یعنی همان یک چیزی که با انجامش، سایر کارها آسان‌تر یا غیرضروری می‌شوند، می‌توانید نتایج فوق‌العاده کسب کنید.

و وقتی بدانید چه کار باید بکنید، یگانه کاری که می‌ماند به منصفه ظهور رساندن دانسته‌های خود است.

منظور از بهره‌وری این نیست که مثل اسب کار کنید و تا بوق سگ بیدار بمانید... بهره‌وری به اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و مراقبت شدید از وقت‌تان مربوط است

مارگاریتا تارتاکوفسکی

داستان ابنز اسکروج شاید در تاریخ ادبیات گم باشد ولی از یک جهت مهم است و آن اینکه اسکروج دست به کار شد. او اشتیاق فراوانی به هدف جدید و اولویت زندگی‌اش داشت، برای همین از جا برخاست و شروع به کار کرد. عملی که بهره‌وری داشته باشد زندگی را دگرگون می‌کند.

در فیلم‌ها کسی نمی‌بیند و نمی‌شنود شوالیه‌ها موقع حمله برای گرفتن قلمرویی فریاد بزنند: «بیاید بهره‌وری داشته باشیم!» بهره‌وری اولین کلمه‌ای نیست که مربی، مدیر یا ژنرال برای الهام‌بخشی و جمع‌قوا از آن استفاده کند. آدم موقعی که نفس عمیقی می‌کشد تا با چالشی جدید روبرو شود یا وارد عرصه رقابت شود، برای آماده‌سازی خودش از کلمه بهره‌وری استفاده نمی‌کند. و دیکنز نیز از این کلمات در شرح داستان اسکروج بهره نگرفت. در عین حال، اسکروج بهره‌وری داشت و زمانی که بخواهید به آن چیزی اشاره کنید که حاصل کارتان است و نتیجه‌اش برای شما مهم است، هیچ کلمه‌ای بهتر از بهره‌وری وجود ندارد.

ما همیشه مشغول کاری هستیم از شغل و بازی کردن گرفته تا خوردن، خوابیدن، ایستادن، نشستن و نفس کشیدن. تا وقتی زنده‌ایم مشغول به کاری هستیم. حتی اگر کاری نکنیم، آن هم یک نوع کار است. در هر لحظه روز کاری، مسأله این نیست که کاری کنیم یا نه، مسأله این است که کاری که می‌کنیم، چیست. گاهی کاری که می‌کنیم اهمیتی ندارد ولی گاهی هم مهم است. و وقتی که مهم باشد، کاری که می‌کنیم بیش از هر چیز دیگری تعریف‌کننده زندگی ما خواهد بود. دست آخر، داشتن یک زندگی پر از نتایج فوق‌العاده، فقط به بیشترین بهره‌برداری از کاری وابسته است که بیشترین اهمیت را دارد.

اگر زندگی بهره‌وری داشته باشد، نتایج فوق‌العاده حاصل می‌شوند.

هرگاه درباره بهره‌وری درس می‌دهم اولش می‌پرسم: «از چه نوع سیستم مدیریت زمانی استفاده می‌کنید؟» به تعداد آدم‌هایی که سر کلاس نشسته‌اند پاسخ مختلف وجود دارد: تقویم کاغذی، تقویم الکترونیکی، برنامه‌ریز کامپیوتری و غیره. سپس می‌پرسم: «چرا فلان ابزار را برای خود انتخاب کرده‌اید؟» دلایلی که گفته می‌شوند خیلی گسترده‌اند: شکل، اندازه، رنگ، قیمت و چیزهای دیگر. اما همگی به قالب مربوط هستند و نه به عملکرد، یعنی به این مربوطند که ابزار چیست و نه اینکه چگونه کار می‌کند. بنابراین وقتی می‌پرسم: «خیلی خوب است،

اما از چه سیستمی استفاده می کنید؟» همیشه پاسخ می دهند: «منظورتان چیست؟»

می گویم: «خب، اگر همه مقدار زمان یکسانی در اختیار دارند ولی برخی از برخی دیگر موفق ترند، آیا می توان گفت عامل تعیین کننده در میزان پولی که در می آوریم نحوه استفاده ما از زمان است؟» همیشه همه موافقت می کنند. بعد ادامه می دهم: «اگر این طور باشد، آن زمان پول است، یعنی طلاست، پس بهترین راه برای توصیف یک سیستم مدیریت زمان این است که آن را بر اساس پولی که عایدمان می کند شرح دهیم. آیا از سیستم بیست هزار دلار در سال استفاده می کنید؟ سیستم پنجاه، صد، پانصد هزار دلار در سال؟ آیا شما از سیستم یک میلیون دلار و بالاتر در سال استفاده می کنید؟»

### سکوت.

تا اینکه همیشه بالاخره یکی می پرسد: «از کجا بدونیم؟»

و من پاسخ می دهم: «چقدر پول در می آیین؟»

اگر پول همان نتیجه مطلوب باشد، پس قضیه روشن است، موفقیت یک سیستم مدیریت زمان را می توان از روی بهره وری آن سنجید.

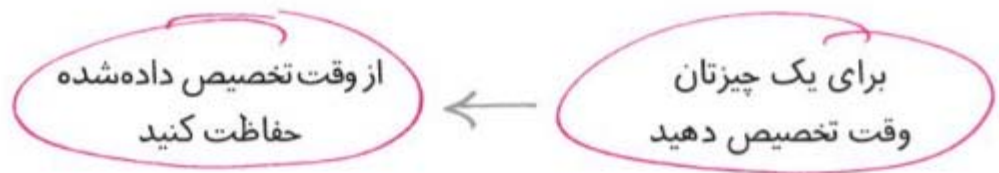
\*\*\*

یک چیز عجیب درباره زندگی من این است که هرگز برای کسی که میلیونر نبوده یا بعدها میلیونر نشده است کار نکرده ام. من خودم نمی خواستم این طور شود. اتفاقی است. و مهم ترین چیزی که از این تجارتم دریافتم این است که موفق ترین آدم ها بهره ورترین آدم ها هستند.

«هدف من دیگر انجام کارهای بیشتر نیست، بلکه کمتر شدن کارهایی است که باید انجام دهم»

### فرانسین جی

آدم هایی که بهره وری دارند نسبت به بقیه کارهای بیشتری انجام می دهند، نتایج بهتری کسب می کنند و درآمد خیلی بیشتری دارند. رازشان این است که بیشترین وقت ممکن را برای اولویت اصلی شان، یک چیزشان، می گذارند و با بهره وری بالا به آن می پردازند. برای یک چیزشان وقت تخصیص می دهند و با تمام وجود از آن وقت دفاع می کنند. آن ها کسانی هستند که توانسته اند میان وقت شان و نتایج فوق العاده ای که به دنبالش هستند ارتباط برقرار کنند.



شکل ۲۶. با خودتان قراری بگذارید و به آن وفادار بمانید!

شهر کتاب (nbookcity.com)

## مختص کردن زمان

همیشه می‌گوییم: «اجدادم همه پشت اندر پشت تنبل و بی‌حال بودند». گرچه این حرف بامزه است حقیقت هم دارد. گاهی فکر می‌کنم با لاک‌پشت ژن‌های مشترک بیشتری دارم تا با خرگوش. از سوی دیگر، برخی از کسانی که با آن‌ها کار می‌کنم چنان پرانرژی هستند که حد ندارد. شگفت آنکه می‌توانند دوره‌های طولانی در ساعات طولانی کار کنند و هرگز خسته نشوند. هرگاه می‌کوشم ادای آن‌ها را در بیاورم سر هفته که می‌شود دیگر بدنم نمی‌کشد. متوجه شده‌ام که هر چقدر هم بکوشم نمی‌توانم مدت زمان کارم را بیشتر از همین‌ی که هست بکنم. از نظر فیزیکی برایم ناممکن است. بنابراین، با پذیرش محدودیت‌هایم، باید راهی پیدا می‌کردم تا در ساعاتی که کار می‌کنم بهره‌وری بالایی داشته باشم.

### راه حل؟ مختص کردن زمان.

بیشتر مردم فکر می‌کنند برای موفق شدن به اندازه کافی وقت ندارند، اما اگر زمان را به درستی به کاری تخصیص دهید آنگاه وقت کافی خواهید داشت. مختص کردن زمان شیوه‌ای نتیجه‌محور در فهم و استفاده از زمان است. با این روش، اطمینان می‌یابید کاری که باید انجام گیرد، انجام گرفته است. الکساندر گراهام بل می‌گوید: «همه افکارتان باید معطوف به چیزی باشد که پیش رو دارید. پرتوهای خورشید تا متمرکز نشوند، نمی‌سوزانند». به روش مختص کردن زمان، انرژی شما مهار شده و فقط به مهم‌ترین کارتان معطوف می‌شود. این ابزار، بهترین ابزار برای بهره‌وری است.

پس به سراغ تقویم‌تان بروید و زمان لازم برای حصول «یک چیزتان» را مشخص کنید. اگر یک چیزتان فقط یک بار در زندگی‌تان رخ می‌دهد، تعداد ساعات یا روزهای لازم را مشخص کنید. اگر چیزی است که باید ادامه یابد، مدت زمانی را که در هر روز باید به آن بپردازید مشخص و مختص به آن کنید تا تبدیل به عادت شود. منظور از مختص کردن زمان این است که در آن ساعات مشخص شده، بقیه چیزها اعم از دیگر پروژه‌ها، کارهای دفتری، ایمیل، تلفن، نامه‌نگاری، جلسه و غیره باید کنار گذاشته شوند و صبر کنند تا این یک کار انجام گیرد. وقتی زمان‌تان را این‌طور قفل می‌کنید، بهره‌ورترین روزتان را شاهد خواهید بود و می‌توانید چنین روزی را هر روز، تا آخر عمر، تکرار کنید.



## روزی که بهره‌وری دارید



شکل ۲۷. زمان مناسب به یک چیز شما داده شده است.

متأسفانه، اگر شما هم مثل خیلی از مردم باشید، معمولاً روزتان چیزی شبیه به شکل ۲۸ است و هر روز با این وضع مواجه می‌شوید که وقت کم و کمتری برای پرداختن به مهم‌ترین کارتان دارید. اما روز آدم‌هایی که بهره‌روی بسیار بالایی دارند بسیار متفاوت است (شکل ۲۷). اگر یک فعالیت می‌تواند به تنهایی بخش عمده نتایج را رقم بزند، پس شما نیز باید به آن فعالیت زمان قابل توجهی اختصاص دهید. هر روز این پرسش تمرکزبخش را درباره زمان مختص شده‌تان بپرسید: «امروز، اون یه چیزی که می‌تونم انجام بدم، چیه؟ طوری که با انجامش بقیه چیزها آسون‌تر یا غیرضروری بشن؟» وقتی پاسخ را بیابید، بیشترین نفع را از فعالیت آن روزتان می‌برید. این طور است که نتایج، فوق‌العاده می‌شوند.



شکل ۲۸. سایر چیزها عمده‌ی وقت را گرفته‌اند.

بنا به تجربه من، کسانی که این کار را بکنند نه تنها بیشترین دستاورد ممکن نصیب‌شان می‌شود، بلکه فرصت‌های شغلی بسیاری نیز پیش روی‌شان قرار می‌گیرد. آن‌ها در سازمان‌شان به آرامی، ولی بی سوخت و سوز، به دلیل یک چیزشان معروف و «غیر قابل جایگزینی» می‌شوند. سرانجام، کسی نمی‌تواند تصور کند چنین نیرویی را از دست بدهد. برعکس هم برای کسانی که به «همه چیز» نوکی می‌زنند صادق است.

وقتی در هر روز به یک چیزتان پرداختید، می‌توانید باقی روز را به سایر کارها مشغول باشید. از پرسش تمرکزبخش استفاده کنید تا اولویت بعدی خود را بیابید و به آن زمان مناسبش را تخصیص دهید. همین رویکرد را تکرار کنید تا روز کاری‌تان به پایان برسد. انجام «همه کارهای دیگر» شاید بتواند باعث شود که شب خوب بخوابید ولی بعید است که باعث ارتقای شغلی‌تان شود.

مختص کردن زمان مبتنی بر این فرض است که در تقویم، قرارها ثبت می‌شوند ولی برای تقویم مهم نیست که این قرارها با چه کسانی است. وقتی یک چیزتان را شناختید، با خودتان قرار بگذارید که به آن بپردازید.

هر روز فروشندگان بزرگ، مشتریان جدیدی می‌یابند، برنامه‌نویسان بزرگ، برنامه‌نویسی می‌کنند و هنرمندان بزرگ، نقاشی می‌کنند. هر حرفه یا موقعیت شغلی را می‌توان را در جمله قبلی قرار داد. زمانی انسان به موفقیت

بزرگ دست می‌یابد که هر روز مدتی را وقف عالی شدن کند.

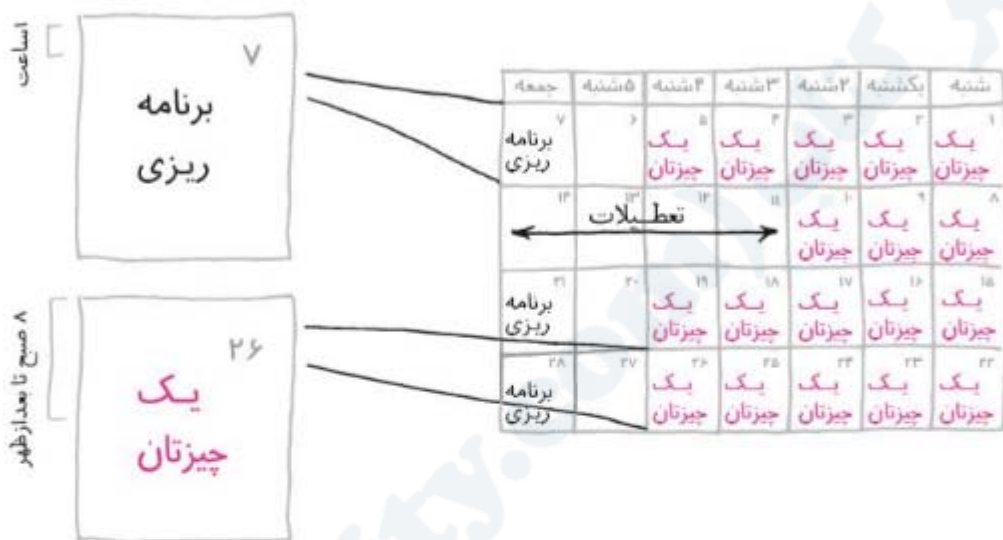
برای کسب نتایج فوق‌العاده و تجربه بزرگی و عظمت، زمان‌تان را به ترتیب برای این سه چیز تقسیم کنید:

۱- مشخص کردن مدت زمانی برای تعطیلات

۲- مشخص کردن مدت زمانی که باید به «یک چیز» تخصیص داده شود

۳- مشخص کردن مدت زمانی که باید به برنامه‌ریزی تخصیص داده شود

۱. زمان تعطیلات‌تان را مشخص کنید



شکل ۲۹. تقویم شما برای مختص کردن زمان

کسانی که فوق‌العاده موفق هستند سال‌شان را این‌طور شروع می‌کنند: برنامه‌ریزی کردن برای تعطیلات. چرا؟ می‌دانند که به تعطیلات نیاز دارند و می‌دانند که می‌توانند به تعطیلات بروند. حقیقت این است که موفق‌ترین آدم‌ها قضیه را این‌طور می‌بینند که بین تعطیلی‌ها کار می‌کنند. از سوی دیگر، کسانی که از همه کمتر موفق می‌شوند وقتی برای استراحت لحاظ نمی‌کنند زیرا با خودشان می‌گویند لیاقتش را ندارند و یا نمی‌توانند مدتی بیکار باشند. وقتی از پیش برای زمان بیکاری‌تان برنامه‌ریزی کنید، در عمل زمانی را که مشغول به کار هستید با زمان تعطیلات مدیریت می‌کنید و نه برعکس. همچنین از پیش به بقیه اطلاع می‌دهید که چه زمانی مشغول به کار نخواهید بود، بنابراین آن‌ها می‌توانند بر همین اساس برنامه‌ریزی کنند. اگر می‌خواهید موفق باشید، اول از

همه باید مدت زمانی را برای استراحت و تقویت خودتان اختصاص دهید و آن را در برابر تجاوزه چیزهای دیگر حفاظت کنید.

حتماً برای مدت زمانی کار نکنید. آخر هفته‌های طولانی و تعطیلات طولانی برای خود در نظر بگیرید و از آن‌ها لذت ببرید. بعدش سر حال‌تر و آرام‌تر خواهید بود و بهره‌وری بیشتری خواهید داشت. هر چیزی برای اینکه بهتر کار کند نیاز به استراحت دارد، شما نیز از این قاعده مستثنی نیستید.

استراحت به اندازه کار کردن اهمیت دارد. چند نفر از آدم‌های موفق هستند که این قاعده را نقض می‌کنند، ولی آن‌ها الگوی ما نیستند. آنها به رغم اینکه استراحت نمی‌کنند موفق می‌شوند و نه چون استراحت نمی‌کنند.

۲. زمان مختص شده برای یک چیزتان را مشخص کنید

(nbookcity.com)

پس از آنکه زمان تعطیلات خود را مشخص کردید، باید زمان لازم برای یک چیزتان را مشخص کنید. بله، درست خواندید. مهم‌ترین کارتان در مرتبه دوم قرار گرفته است. چرا؟ زیرا اگر به «استراحت و تفریح» اهمیت ندهید نمی‌توانید با شادی و خوشحالی، موفقیت‌تان در زندگی کاری را حفظ کنید. اول برای تعطیلات زمان‌بندی کنید و بعد برای یک چیزتان.

بهره‌ورترین آدم‌ها، همان‌هایی که نتایج فوق‌العاده‌ای کسب می‌کنند، روزشان را بر مبنای یک چیزشان طراحی می‌کنند. مهم‌ترین قراری که هر روز دارند قرار با خودشان است و هرگز سر این قرار دیر نمی‌کنند. اگر پیش از آنکه زمان تخصیص داده شده به پایان برسد یک چیزشان را تمام کرده باشند، دست از کار نمی‌کشند بلکه از پرسش تمرکزبخش استفاده می‌کنند تا در بقیه وقت‌شان نیز مشغول باشند.

به همین ترتیب، اگر برای یک چیزشان هدف خاصی داشته باشند، صرف نظر از زمان تخصیص داده شده، آن را به پایان می‌رسانند. رابرت لوین در کتاب جغرافیای زمان<sup>۲۶</sup> می‌گوید اکثر مردم بر اساس زمانی که «ساعت» نشان می‌دهد، کار می‌کنند؛ «ساعت پنج است، خدانگهدار تا فردا». ولی برخی بر اساس زمان «رویداد» کار می‌کنند؛ «کارم وقتی تمام می‌شود که تمام شود». به این موضوع فکر کنید. گاودار سر ساعت خاصی به خانه نمی‌رود، وقتی می‌رود که شیر همه گاوهایش را دوشیده باشد. در هر شغلی که نتایج مهم باشد، وضعیت همین است. بهره‌ورترین افراد کسانی هستند که بر اساس زمان «رویداد» کار می‌کنند. دست از کار نمی‌کشند تا اینکه یک چیزشان انجام شود.

«روز، نقش دستوری: اسم. معنی: مدتی به طول ۲۴ ساعت که عمده‌اش به هدر می‌رود».

کلید کار این است که هر چه زودتر به کار اصلی‌تان پردازید. نیم ساعت الی یک ساعت وقت برای اولویت‌های صبح‌تان بگذارید و سپس مستقیماً به سراغ یک چیزتان بروید.

توصیه من این است که چهار ساعت از روز را برای یک چیزتان اختصاص دهید و فقط صرف همان کنید. غلط تاپپی نیست‌ها! گفتم چهار ساعت در روز. راستش این تازه حداقلش است. اگر بیشتر می‌توانید که چه بهتر.

استیون کینگ در کتاب درباره نوشتن<sup>۲۷</sup> شیوه کارش را شرح می‌دهد: «برنامه زمانی زندگی من خیلی سراسر است. صبح به چیزهای جدید اختصاص دارد: کتابی که دارم می‌نویسم. بعدازظهر برای استراحت و نامه‌نگاری است. شب هم به مطالعه، خانواده، تماشای تلویزیون و هر کاری می‌پردازم که باید انجام شود». چهار ساعت در روز شاید خیلی زیاد به نظر برسد، ولی نمی‌توانید از نتایجش چشم‌پوشی کنید. استیون کینگ که به این سبک کار می‌کند یکی از موفق‌ترین و پربارترین نویسندگان عصر ماست.

هر موقع که این داستان را تعریف می‌کنم، همیشه کسی پیدا می‌شود که به من بگوید: «خب البته که می‌شه، طرف استیون کینگه!» و من جواب می‌دهم: «به نظرم باید از خودتون پرسین اون می‌تونه این کار رو بکنه چون استیون کینگه یا اینکه استیون کینگه چون می‌تونه این کار رو بکنه؟» و این پاسخ، در دم بحث را به پایان می‌رساند.

کینگ مثل بسیاری از نویسندگان موفق دیگر، در اوایل کارش مجبور بود هر زمان که می‌تواند کار کند، صبح، ظهر، شب، حتی موقع ناهار، زیرا شغل روزانه‌اش به او اجازه نمی‌داد آن‌طور که می‌خواهد ساعات روزش را سپری کند. وقتی کم‌کم نتایج فوق‌العاده به دست آمدند و توانست از آن یک چیزش خرج زندگی را در بیاورد، ساعاتی را که باید به نویسندگی اختصاص می‌داد منظم‌تر کرد.

«بازدهی یعنی کاری را درست انجام دهید. اثربخشی یعنی کار درست را انجام دهید»

### پیتر دراکر

به‌تازگی یکی از مدیران ارشد تیم ما بخش قابل توجهی از زمانش را برای یک پروژه اختصاص داد. اولش خیلی استرس داشت. پیوسته مزاحمش می‌شدند. ایمیل برایش می‌آمد، همکاران به سراغش می‌آمدند، هم تیمی‌ها همیشه یک سری درخواست از او داشتند و غیره. و تازه این‌ها اصلاً حواس‌پرتی محسوب نمی‌شد بلکه بخشی از شغل او بود. آخرش مجبور شد یک لپ‌تاپ بردارد و یکی از اتاق‌های کنفرانس را رزرو کند تا از «سردن‌ها» و درخواست‌های غیرفوری و تصادفی دیگران بگریزد. اما طی یک هفته، همه به این واقعیت عادت کردند که او برای مدتی از روز در دسترس نخواهد بود. بنابراین خودشان را با برنامه‌اش وفق دادند. یک هفته طول کشید تا چنین تغییری رخ دهد، نه یک ماه یا یک سال. یک هفته. ساعت جلسات تغییر کرد و زندگی ادامه یافت. و بهره‌وری این همکار نیز به شدت افزایش پیدا کرد.

مهم نیست شما چه کسی هستید، اختصاص زمان قابل توجه برای پرداختن به مهم‌ترین کارتان به‌طور قطع جواب می‌دهد.

پل گراهام در سال ۲۰۰۹ مقاله‌ای نوشت با عنوان: «زمان‌بندی سازنده، زمان‌بندی مدیر» و بر نیاز تخصیص قابل توجه زمان تأکید کرد. گراهام، یکی از بنیان‌گذاران شرکت سرمایه‌گذاری وای کامبینیتور<sup>۴۸</sup> می‌گوید فرهنگ عادی کسب‌وکار مانع بهره‌وری است و علتش شیوه سنتی در برنامه‌ریزی زمانی افراد است، یا شیوه‌ای که برای‌شان مجاز دانسته می‌شود.

گراهام همه کارها را به دو بخش مرتبط می‌سازد: سازنده یعنی انجام‌دهنده یا خلق‌کننده و مدیر یعنی نظارت یا

هدایت. «سازنده» باید وقت زیادی را به کارهایی از قبیل کدنویسی، ایده‌پردازی، یافتن مشتری، استخدام افراد، تولید محصولات یا اجرای پروژه‌ها و برنامه‌ها تخصیص دهد. معمولاً این زمان «سازنده» بر حسب واحد «نصف روز کاری» است. اما «زمان مدیر» بر حسب ساعت است. مدیر اغلب باید از جلسه‌ای به جلسه دیگر برود و چون کسانی که «نظارت و هدایت» می‌کنند قدرت و اقتدار دارند، «در موقعیتی هستند که می‌توانند دیگران را با خود هماهنگ کنند».

چنین وضعی می‌تواند مشکل بزرگی ایجاد کند چرا که ممکن است جلسات در ساعاتی برگزار شوند که «سازنده» مشغول کارش باشد، کاری که نیاز به پیوستگی زمانی دارد و قرار است منجر به پیشرفت فرد سازنده و شرکت شود. گراهام متوجه این بینش بود و در وای کامپینیتور فرهنگی صد درصد مبتنی بر زمان‌بندی «سازنده» ها ایجاد کرد. همه جلسات در پایان روز برگزار می‌شوند.

برای کسب نتایج فوق‌العاده، صبح‌هنگام سازنده باشید و عصرها مدیر. هدف شما «انجام یک چیز» است. اما اگر هر روز زمانی را برای انجام یک چیزتان اختصاص ندهید، آن یک چیز به سرانجام نمی‌رسد.

### ۳. تخصیص زمان برای برنامه‌ریزی

آخرین اولویتی که باید برایش زمان تخصیص دهید برنامه‌ریزی است که عبارت است از مدت زمانی که باید طی آن به تأمل درباره اینکه کجا هستید و می‌خواهید به کجا برسید بپردازید. برای برنامه‌ریزی سالانه، این زمان را در اواخر سال قرار دهید جوری که تا آن موقع درکی از مسیر داشته باشید، اما خیلی هم دیر نباشد که برای سال بعد فرصت بررسی وضعیت و تغییرات لازم را نداشته باشید. سپس نگاهی به هدفی که قرار است روزی به آن برسید و نیز هدف پنج ساله بیندازید و ببینید باید طی سال بعد چه میزان پیشرفت کنید تا کماکان در مسیر باشید. می‌توانید اهداف جدیدی بیفزایید، قبلی‌ها را بازبینی کنید یا هر هدفی که دیگر بازتابنده هدف یا اولویت‌های شما نیست حذف کنید.

هر هفته یک ساعت برای مرور اهداف سالانه و ماهانه اختصاص دهید. اول از همه، از خودتان بپرسید آن ماه باید چه کار کنید تا در مسیر هدف سالانه بمانید. سپس بپرسید آن هفته باید چکار کنید تا از مسیر هدف ماهانه خارج نشوید. در واقع یعنی از خود می‌پرسید: «بر اساس وضعیتی که حالا دارم، اون یه چیزی که باید این هفته برای هدف ماهانه‌م انجام بدم، چیه و اون یه چیزی که این ماه باید برای هدف سالانه‌م انجام بدم، چیه؟» مشغول پشت هم چیدن دومینوهایتان هستید. ببینید چقدر برای این کار زمان نیاز دارید و حتماً آن میزان زمان را در تقویم‌تان مشخص کنید. در حقیقت، می‌توان گفت وقتی زمانی را برای برنامه‌ریزی زمانی اختصاص می‌دهید، در

واقع دارید برای زمان‌تان زمانی اختصاص می‌دهید تا زمان‌تان را به درستی تخصیص دهید. بیشتر درباره این جمله فکر کنید.

ضربدر زدن‌ها روی روزها سرانجام منجر به نتایج فوق‌العاده می‌شود!

شنبه	یکشنبه	دوشنبه	سه‌شنبه	چهارشنبه	پنجشنبه	جمعه
۱ <del>یک چیزتان</del>	۲ <del>یک چیزتان</del>	۳ <del>یک چیزتان</del>	۴ <del>یک چیزتان</del>	۵ <del>یک چیزتان</del>	۶	۷ برنامه ریزی
۸ <del>یک چیزتان</del>	۹ <del>یک چیزتان</del>	۱۰ <del>یک چیزتان</del>	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
تعطیلات ←						
۱۵ <del>یک چیزتان</del>	۱۶ <del>یک چیزتان</del>	۱۷ <del>یک چیزتان</del>	۱۸ <del>یک چیزتان</del>	۱۹ <del>یک چیزتان</del>	۲۰	۲۱ برنامه ریزی
۲۲ <del>یک چیزتان</del>	۲۳ یک چیزتان	۲۴ یک چیزتان	۲۵ یک چیزتان	۲۶ یک چیزتان	۲۷	۲۸ برنامه ریزی

شکل ۳۰. ضربدر زدن‌ها روی روزها سرانجام منجر به

نتایج فوق‌العاده می‌شود!

در ماه جولای سال ۲۰۰۷ براد ایزاک، مهندس نرم‌افزار، رازی را درباره بهره‌وری فاش کرد که گفته می‌شد از جری ساینفلد (کمدین) آموخته است. سال‌ها پیش از آنکه جری ساینفلد معروف شود و همه به سراغش بیایند، ایزاک در یک باشگاه کمدی او را پیدا کرد و از او خواست توصیه‌ای به وی کند تا کمدین بهتری شود. ساینفلد به او گفت کلید کار در این است که هر روز جوک بنویسد. ساینفلد گفت خودش برای اینکه مطمئن شود که هر روز جوک می‌نویسد یک تقویم به دیوار زده است و سپس هر روز که کار می‌کند ضربدری روی آن روز می‌زند. ساینفلد گفت: «بعد از چند روز شکل این ضربدرها مثل یه زنجیر می‌شه. کافیه هر روز کار کنی تا این زنجیر دراز و درازتر بشه. اگه چندین هفته کار کنی قشنگ شکل زنجیر رو می‌بینی. تنها کاری که باید بکنی اینه که نذاری زنجیر پاره بشه. زنجیر رو پاره نکن.»



روش ساینفیلد با همه چیزهایی که من درباره بهره‌وری می‌دانم هم‌خوانی دارد. روشی ساده است، مبتنی بر انجام یک چیز است و تکانه‌ای مخصوص به خود خلق می‌کند. ممکن است تقویم را نگاه کنید و وحشت کنید، «چطور می‌تونم تمام سال این کار رو انجام بدم؟» اما سیستم طوری طراحی شده است که بزرگ‌ترین هدف شما را به لحظه‌ی حال می‌کشاند و از شما می‌خواهد که فقط روی ضربدر بعدی که باید در تقویم زده شود متمرکز باشید. به قول والتر الیوت: «پشتکار مثل یه مسیر طولانی نیست بلکه مثل مسیرهای کوچیکه که یکی بعد از دیگری باید پیموده بشن». با عبور از این مسیرهای کوچک و ایجاد زنجیره، کارتان آسان‌تر و آسان‌تر می‌شود. کم‌کم تکانه و انگیزه‌ی انجام کار بر شما غالب می‌شود.

ضربه زدن و انداختن مهم‌ترین دومینوی زندگی، آن هم هر روز و پشت سر هم، اثری جادویی با خود به همراه دارد. یگانه کاری که باید بکنید این است که مراقب باشید زنجیر پاره نشود، هر روز کار را انجام دهید، تا اینکه یک عادت نو و نیرومند در زندگی خود بیورید، عادت مختص کردن زمان برای کار مورد نظرتان.

ساده است؟ تخصیص زمان به راستی ساده است، البته اگر خوب مراقبش باشید.

## از زمان مختص شده محافظت کنید

برای اینکه زمان تخصیصی‌تان واقعاً به کار مورد نظرتان اختصاص یابد باید از آن محافظت کنید. گرچه تخصیص زمان دشوار نیست، محافظت از زمانی که برایش برنامه‌ریزی کرده‌اید سخت است. جهان دور و برتان خبری از هدف و اولویت‌های شما ندارد و مسئولش هم نیست، شما مسئولش هستید. پس وظیفه شماست که از زمانی که تخصیص داده‌اید در برابر همه کسانی که نمی‌دانند چه چیزی برای شما از همه چیزهای دیگر مهم‌تر است و نیز در برابر خود فراموش کارتان، محافظت کنید.

بهترین راه برای محافظت از زمان‌های لحاظ شده این است که پیش خود فکر کنید که این زمان‌ها قابل جابجایی نیستند. بنابراین وقتی کسی می‌کوشد در همان زمان مدنظر از شما وقت بگیرد، کافی است بگویید: «متأسفم، اون موقع نمی‌شه» و گزینه‌های دیگری به او پیشنهاد کنید. اگر دیگری ناراحت شد، همدلی کنید ولی در پایان نظرتان را تغییر ندهید. کسانی که به دنبال نتایج فوق‌العاده هستند، همان کسانی که دیگران همیشه از آن‌ها وقت می‌خواهند، هر روز این کار را می‌کنند. هر روز مراقب مهم‌ترین کارشان هستند.

سخت‌ترین قسمت این است که یک درخواست بسیار مهم را مدیریت کنید. چطور می‌توانید به کسی که خیلی مهم است نه بگویید به‌عنوان مثال رئیس‌تان، یک مشتری مهم، مادرتان آن هم وقتی که از شما کاری فوری و حیاتی می‌خواهند؟ یک راه این است که پاسخ مثبت دهید و بعد بپرسید: «اگر فلان موقع [زمانی پس از زمان کارتان] انجامش دهم خوب است؟» اکثر این درخواست‌ها برای این است که شما در کاری کمک‌شان کنید و آن کار خیلی هم لازم نیست سریع انجام شود؛ به بیان دیگر متقاضی فقط می‌خواهد مطمئن شود که تقاضایش اجابت می‌شود. اما گاهی هم درخواست واقعی است و باید در دم انجام شود و شما باید کارتان را رها کنید و به آن کار دیگر پردازید. در این وضعیت، از این قاعده پیروی کنید: «اگر حذفش کنی، باید جایگزین پیدا کنی» و به سرعت زمان تخصیصی برای کار را به موقعی دیگر موکول کنید.

مشکل بعدی به خود آدم برمی‌گردد. ممکن است حس کنید که خیلی کار دارید و وقت‌تان زیادی پر است و رعایت زمان تخصیصی برای کارتان خیلی دشوار است. وقتی آدم زمان زیادی را فقط برای یک چیز تخصیص دهد به دشواری می‌تواند تصور کند باقی چیزها چطور انجام می‌شوند. کلید کار این است که حواس‌تان باشد وقتی یک چیزتان انجام گیرد باقی کارها مثل قطعات بعدی دومینو خود به خود به پیش می‌روند و به یاد داشته باشید که سایر کارهایی که دارید آسان‌تر یا غیرضروری می‌شوند. وقتی نخستین بار شروع کردم به تخصیص زمان برای کارهایم، مؤثرترین کاری که کردم این بود که یک تکه کاغذ برداشتم و رویش نوشتم: «تا زمانی که یک چیز من

انجام شود سایر چیزها حواس پرتی محسوب می‌شوند!» شما هم این را امتحان کنید. کاغذ را جایی بگذارید که بتوانید ببینید و دیگران نیز آن را ببینند. این جمله باید ورد زبان‌تان بشود: هم مرتب به خودتان بگویید و هم به دیگران. با گذر زمان، دیگران کم‌کم متوجه می‌شوند و از شما حمایت می‌کنند. مطمئن باشید.

آخرین چیزی که می‌تواند مزاحم زمان تخصیص داده شده بشود این است که نتوانید ذهن‌تان را خالی کنید. گاهی پیش می‌آید که بزرگ‌ترین چالش شما انجام کارهایی به غیر از یک چیزتان باشد. وقتی آدم موضوع تمرکزش را در یک چیز خلاصه می‌کند، زندگی قول نمی‌دهد که ساده شود. همیشه یک سری چیزهای دیگر هم هستند که برای انجام‌شان به شدت به شما فشار می‌آورند. همیشه. پس وقتی چیزی به ذهن‌تان می‌آید، آن را بنویسید و برگردید سر کاری که باید انجامش دهید. به بیان دیگر، یک سطل زباله مغزی درست کنید. بعد آن کاغذ را از جلوی چشم‌تان بردارید تا وقتی که زمانش فرارسد.

به هر حال ممکن است به طرق مختلفی برای زمانی که اختصاص داده و قفل کرده‌اید مزاحمت پیش بیاید. در این جا چهار روش اثبات شده را برای حفظ تمرکز روی یک چیز و مقابله با حواس پرتی‌ها معرفی می‌کنیم.

کنج خلوتی بسازید. محلی پیدا کنید که وقتی در آن کار می‌کنید عوامل حواس پرتی نتوانند نفوذ کنند. اگر دفتر کار دارید، علامت «مزاحم نشوید» پشت در بگذارید. اگر دیوارش شیشه‌ای است، پرده نصب کنید. اگر در یک اتاق کار می‌کنید، اجازه بگیرید و دیوار متحرک نصب کنید. اگر لازم می‌بینید، جای‌تان را تغییر دهید. ارنست همینگوی موقع نوشتن، برنامه سفت و سختی داشت که سر ساعت هفت صبح در اتاق خوابش شروع می‌شد. دن هیث، نویسنده کتاب‌های کسب و کار، «یک لپ‌تاپ قدیمی خرید، همه مرورگرهای وب بر روی آن را پاک کرد و محض اطمینان، همه درایورهای شبکه‌های وایرلسش را نیز پاک کرد و برای اینکه کسی مزاحمش نباشد، در یک کافی شاپ مشغول به نوشتن می‌شد». شما می‌توانید به سادگی یک اتاق خالی پیدا کنید و در را هم ببندید و مشغول شوید.

تمهیدات را فراهم کنید. هر چیزی که نیاز دارید، از محتوا و خوراکی و نوشیدنی و غیره را دم دست بگذارید، طوری که جز برای دستشویی رفتن مجبور نشوید کنج خلوت‌تان را ترک کنید. صرف رفتن تا آبدارخانه برای چای ریختن می‌تواند برنامه روزانه‌تان را خراب کند، چرا که ممکن است سر راه کسی را ببینید که بخواهد از شما برای برنامه روزانه خودش استفاده کند.

همه ارتباطات را قطع کنید. گوشی‌تان را خاموش کنید، هشدار ایمیل‌تان را قطع کنید و از مرورگر اینترنت خارج شوید. مهم‌ترین کارتان به طور قطع شایسته توجه صد درصدی شماست.

حمایت کسب کنید. به کسانی که به احتمال زیاد از شما طلب وقت می کنند بگویید مشغول به چه کاری هستید و چه زمانی در دسترس خواهید بود. وقتی دیگران با تصویر کلان زندگی شما آشنا شوند و بدانند که چه زمانی در دسترس خواهید بود، به خوبی با شما همراهی می کنند.

اگر باز هم دیدید که برای رعایت برنامه ریزی تان باید مبارزه کنید، از پرسش تمرکزبخش استفاده کنید و پرسید «اون یه کاری که می تونم بکنم تا هر روز از برنامه محافظت کنم، چیه، طوری که با انجامش بقیه کارها آسون تر یا غیر ضروری بشن؟»

نکته کتاب (nbookcity.com)

## ایده‌های بزرگ

۱. ارتباط ایجاد کنید. شما وقتی به نتایج فوق‌العاده دست می‌یابید که کاری که امروز می‌کنید به‌طور کامل هم‌راستا و در پیوند با هدف غایی‌تان باشد. به خوبی هدف‌تان را حل‌جی کنید و با وضوح تمام اولویت‌هایتان را مشخص کنید. اگر اولویت‌ها واضح و روشن باشند، یگانه کاری که باقی خواهد ماند این است که دست به کار شوید.

۲. برای یک چیزتان زمان اختصاص دهید. بهترین کار برای اینکه یک چیزتان انجام گیرد این است که هر روز زمانی را برای آن اختصاص دهید. ترجیحاً سر صبح این کار را بکنید یا هر چه زودتر. مقدار زمانی که اختصاص می‌دهید قابل توجه باشد، کمتر از چهار ساعت نباشد! این‌طور به قضیه نگاه کنید: اگر قرار بود زمان‌بندی‌تان را به دادگاه بکشند، آیا شواهد کافی بر علیه تقویم‌تان وجود داشت طوری که برای محکوم کردن‌تان کافی باشد؟

۳. هر طور شده از زمانی که تخصیص داده‌اید محافظت کنید. فقط وقتی می‌توانید این کار را بکنید که این جمله ورد زبان‌تان باشد، «هیچ چی و هیچ کس حق نداره حواس منو از یه چیزم پرت کنه». متأسفانه، هر کار هم بکنید باز دنیای دور و برتان برای پرت کردن حواس‌تان دست از تلاش بر نمی‌دارد، پس هر جا ممکن است خلاقیت به خرج دهید و هر جا لازم است قاطع باشید. زمانی که برای یک چیزتان تخصیص می‌دهید مهم‌ترین جلسه آن روزتان است، پس کاری که باید بکنید این است که هر طور می‌شود از آن محافظت کنید.

راز کسانی که به نتایج فوق‌العاده دست می‌یابند این نیست که ساعات بیشتری کار می‌کنند بلکه در ساعاتی که کار می‌کنند خروجی بیشتری دارند.

تخصیص زمان یک چیز است و با بهره‌وری بالا استفاده کردن از آن، چیز دیگری است.

هیچ کس از اینکه تمام تلاشش را کند، پشیمان نمی شود

جورج هالاس

برای اینکه بتوانید با مختص کردن زمان به نتایج فوق العاده دست یابید باید به سه چیز متعهد بمانید. اول، ذهنیت کسی را داشته باشید که می خواهد در کاری مسلط و استاد شود. تعهد به استاد شدن در کار به این معنی است که می کوشید ظرفیت های خود را به بهترین نحو به منصفه ظهور برسانید؛ پس برای اینکه به نتایج فوق العاده برسید باید از خود تلاش فوق العاده ای را نشان دهید که لازمه این نتایج است. دوم، باید پیوسته بهترین شیوه های ممکن برای پیشبرد و انجام کارها را بیابید. اگر زحمت فراوان بکشید ولی رویکردتان طوری نباشد که بتواند نتایجی در خور تلاش تان را به شما بدهد، به نتایج فوق العاده دست نمی یابید. و در پایان، باید هر آنچه می توانید برای دستیابی به یک چیزتان انجام دهید و در برابر کم کاری پاسخ گو باشید. اگر به این تعهدات پای بند باشید برای رسیدن به نتایج فوق العاده فرصت خوبی خواهید داشت.

## سه تعهد به یک چیزتان

مسیر استاد شدن را طی کنید

حرکت از «ک» به «ه»

منطبق بر چرخه مسئولیت‌پذیری عمل کنید

۱. مسیر استاد شدن را طی کنید

امروزه عبارت «در کاری استاد شدن» را زیاد نمی‌شنویم اما از اهمیت آن در کسب نتایج فوق‌العاده ذره‌ای کاسته نشده است. صرف نظر از اینکه شاید اولش سخت به نظر برسد، ولی اگر استاد شدن را مسیری تلقی کنید که باید آن را از سر بگذرانید و نه سرنوشتی که به آن می‌رسید، کم‌کم احساس می‌کنید شدنی و در دسترس است. بسیاری فکر می‌کنند استاد شدن نتیجه پایانی است، اما در اصل یک شیوه تفکر و عمل است، سفری است که آن را تجربه می‌کنید. اگر چیزی را که در آن استاد می‌شوید به درستی انتخاب کرده باشید، آنگاه با استاد شدن در آن، سایر کارها آسان‌تر یا غیرضروری می‌شوند. برای همین هم هست که آنچه برای استاد شدن انتخاب می‌کنید، اهمیت دارد.

**استاد شدن نقشی کلیدی در پیشرفت کارهایتان دارد.**

معتقدم استاد شدن در معنای صحیحش یعنی اینکه حداکثر تلاش‌تان را بکنید تا در مهم‌ترین کارتان بیشترین ظرفیت‌تان را به منصفه ظهور برسانید. مسیر استاد شدن در واقع مسیر کارآموزی است که مبانی را می‌آموزد و می‌آموزد تا اینکه تجربه و تخصصش بیشتر و بیشتر شود. می‌توانید این‌طور نیز به قضیه نگاه کنید: کسی که کمر بند سفید در کاراته دارد مثل کسی که کمر بند مشکی دارد، حرکات پایه‌ای کاراته را می‌داند، ولی آن قدر آن‌ها را تمرین نکرده است که بتواند به خوبی انجام‌شان دهد. خلاقیتی که دارنده کمر بند مشکی از خود بروز می‌دهد ناشی از استاد شدن در مبانی‌ای است که به شاگرد کمر بند سفید آموخته می‌شود. از آن‌جا که همیشه برای یادگیری سطحی بالاتر وجود دارد، پس استاد شدن یعنی استاد آنچه می‌دانید می‌شوید و هم‌زمان کارآموز آنچه نمی‌دانید. به بیان دیگر، ما استاد آن چیزی می‌شویم که پشت سر ماست و کارآموز آن چیزی که پیش روی ماست. برای همین هم هست که می‌گویم استاد شدن مثل سفر کردن است.

الکس فن هالن گفته است که وقتی شب‌ها بیرون می‌رفت برادرش اِدی روی تختش مشغول تمرین گیتار بود و وقتی ساعت‌ها بعد برمی‌گشت برادرش هنوز همان‌جا بود و داشت تمرین می‌کرد. این است سفر استاد شدن، هرگز آن را پایانی نیست.

در سال ۱۹۹۳، روانشناسی به نام کی. اندرس اریکسون در مجله روانشناسی<sup>۴۹</sup> مقاله‌ای با عنوان نقش تمرین عمدی در کسب عملکرد تخصصی<sup>۵۰</sup> به چاپ رساند. این مقاله کمک کرد تا بفهمیم کسی که عملکرد تخصصی دارد با استعداد، هنرمند ذاتی یا نابغه نیست. اریکسون در اصل اولین کسی بود که استاد شدن را به خوبی به ما فهماند و ایده «قاعده ده هزار ساعت» را بنیان نهاد. تحقیقاتش بر روی استادان بزرگ، الگویی مشترک را برای تمرین عامدانه در مدت زمان طولانی یعنی چندین سال شناسایی کرد، الگویی که علت استاد شدن آن‌ها بود. در یک تحقیق، مشخص شد آنچه ویولونیست‌های نخبه را از بقیه جدا می‌سازد این بود که همه آن‌ها تا سن بیست سالگی بیش از ده هزار ساعت ویولن نواخته بودند. قاعده از این جا به دست آمد. بسیاری از کسانی که در کارشان استاد شده بودند سفر استادی‌شان را طی ده سال طی کرده بودند. اگر به طور میانگین روزی سه ساعت و هر روز سال را تمرین کرده باشند به چنین رقمی می‌رسیم. حال، اگر یک چیزتان به حرفه‌تان مربوط است و شما ۲۵۰ روز از سال را کار کنید (پنج روز در هفته به مدت پنجاه هفته)، پس باید روزی چهار ساعت وقت بگذارید. یادتان آمد؟ اتفاقی نگفته بودم که چهار ساعت لازم است. این است مدت زمان لازمی که هر روز باید به یک چیزتان اختصاص دهید.

تخصص بیش از هر چیز دیگر از ساعاتی نشأت می‌گیرد که برایش سرمایه‌گذاری شده است. میکل آنژ گفته است: «اگر مردم می‌دانستند که چقدر سخت کار می‌کنم تا استاد شوم، اصلاً شگفت‌زده نمی‌شدند». نکته سخنش روشن است. کافی است وقت بگذارید و وقت بگذارید، از هر استعدادی فراتر می‌روید. باید مدت زمان لازم را به کار خودتان اختصاص دهید، یا بهتر است بگویم که این زمان را «مختص و قفل» کنید.

حواس‌تان باشد که وقتی به یک چیزتان می‌پردازید با ذهنیت استاد شدن به سراغش بروید. در این صورت بهترین فرصت را برای کسب حداکثر بهره‌وری خواهید داشت و در نهایت بیشترین ظرفیت خود را محقق می‌کنید. و حالا یک نکته جالب: هر چه بهره‌وری شما بیشتر شود، احتمال کسب پاداش‌های دیگر بیشتر می‌شود، پاداش‌هایی که در صورت عدم بهره‌وری هرگز به دست نمی‌آمدند. کوشش برای استاد شدن ثمربخش خواهد بود.

همچنان که در مسیر استاد شدن پیشرفت می‌کنید، اعتماد به نفس و توانایی شما در موفق شدن نیز بیشتر می‌شود و به کشفی نائل می‌آید: مسیر استاد شدن در یک چیز چندان فرقی با استاد شدن در چیز دیگری ندارد. ممکن است با شادی و تعجب به این مطلب پی ببرید که با استاد شدن در یک چیزتان، برای پیشرفت سریع‌تر در دیگر فرآیندها و کارها نیز زمینه را فراهم آورده‌اید. دانش، دانش می‌زاید و مهارت جدید بر شانه مهارت قبلی



می‌ایستد. به این ترتیب، دومینوهای آینده راحت‌تر می‌افتند.

استاد شدن جستجویی است که همواره ثمربخش است، چرا که آن را پایانی نیست. جورج لئونارد در کتاب مهمش استاد<sup>۱۵</sup> داستان جیگورو کانو، خالق ورزش جودو را تعریف می‌کند. می‌گویند وقتی مرگ کانو نزدیک بود، شاگردانش را فراخواند و از آن‌ها خواست با کمر بند سفیدش به خاک سپرده شود. این جا نکته نمادینی در کار است. کانو که ماهرترین رزمی کار رشته خودش بود کمر بند سفید را طلب می‌کند، زیرا از نظر او سفر رزم آموز موفق هرگز پایان ندارد. برای استاد شدن باید زمان تخصیص دهید و استاد شدن در اصل همان مختص کردن زمان است. این دو شانه به شانه یکدیگرند، انجام یکی معادل با انجام دیگری است.

۲. حرکت از «ک» به «ه»

موقع مربی‌گری کردن کسانی که عملکرد خوبی دارند، اغلب از آن‌ها می‌پرسم: «دارین این کار رو می‌کنین فقط برای اینکه بهترین کاری رو که می‌تونین کرده باشین، یا دارین این کار رو می‌کنین تا اون رو به بهترین شکل ممکن انجام بدین؟» گرچه نمی‌خواهم پرسش فریبنده باشد، باعث اشتباه مخاطب می‌شود. بسیاری متوجه می‌شوند که گرچه حداکثر تلاش‌شان را می‌کنند، ولی کار را به بهترین نحو ممکن انجام نمی‌دهند چرا که تمایل به تغییر شیوه کارشان ندارند. مسیر استاد شدن هم شامل حداکثر کوشش از سوی شما می‌شود و هم شامل بهترین حالتی که آن کار را می‌توان انجام داد. اگر می‌خواهید حداکثر بهره را از وقت‌تان ببرید باید پیوسته شیوه کارتان را بهبود بخشید.

به این فرآیند می‌گویند حرکت از «ک» به «ه».

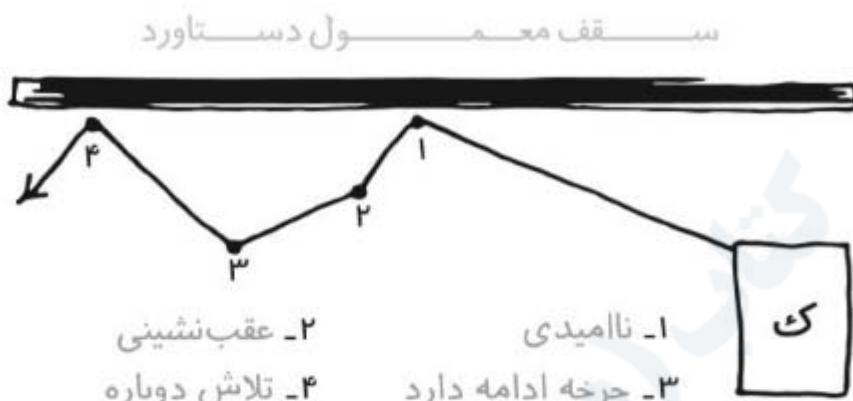
صبح زود که از خواب برمی‌خیزیم و روزمان را شروع می‌کنیم، کارمان را به دو طریق پیش می‌بریم: کارآفرینانه (ک) یا هدفمندانه (ه). رویکرد کارآفرینانه همان رویکرد ذاتی ماست. چیزی را که می‌خواهیم خودمان انجام دهیم یا می‌خواهیم انجام شود مشاهده می‌کنیم و با شور و اشتیاق و انرژی و استفاده از توانایی‌های خدادادی‌مان به سراغش می‌رویم. صرف نظر از اینکه آن کار چه باشد، همه توانایی‌های خدادادی دستاوردشان سقفی دارد، یک کران بالای بهره‌وری یا موفقیت دارند که از آن بیشتر نمی‌توان رفت. گرچه این سطح بسته به شخص و کاری که باید انجام شود فرق دارد، همه در هر کاری یک سقف توانایی دارند. به برخی افراد که چکش می‌دهید سریع مثل یک نجار دست به کار می‌شوند. اما اگر به من چکش بدهید دستم را درب و داغان می‌کنم. به بیان دیگر، برخی می‌توانند به طور خدادادی و با حداقل تمرین و آموزش از چکش خیلی خوب استفاده کنند و برخی مثل من سقف استعدادشان این است که به جای میخ، دست خودشان را بکوبند. اگر خروجی تلاش‌تان برای سطحی از

موفقیت که به دنبال آن هستید، قابل قبول باشد، یک باریکلا به خود می‌گویید و به کارتان ادامه می‌دهید. اما وقتی می‌خواهید یک چیزتان را انجام دهید، هر سقفی که برای دستاورد شما وجود داشته باشد باید کنار زده شود. برای این کار نیاز به رویکرد دیگری دارید: رویکرد هدفمند.

کسانی که بهره‌وری زیادی دارند هرگز محدودیت‌های رویکرد ذاتی‌شان را حد نهایی موفقیت خود قرار نمی‌دهند. وقتی به سقف دستاوردشان می‌رسند، به دنبال مدل‌ها و سیستم‌های جدید و راه‌های بهتر برای بهبود عملکردشان می‌گردند. آن‌ها برای بررسی گزینه‌های در دسترس‌شان به اندازه کافی درنگ می‌کنند و بعد بهترین گزینه را برمی‌گزینند و دوباره سر کارشان برمی‌گردند. اگر از آدمی که رویکرد «ک» دارد بخواهید برای‌تان چوب خرد کند، این آدم که رویکرد کارآفرینانه دارد تبری برمی‌دارد و مستقیم به سراغ چوب‌ها می‌رود. اما کسی که رویکرد هدفمند دارد می‌پرسد: «از کجا می‌تونم به اره برقی جور کنم؟» کسی که ذهنیت «ه» دارد می‌تواند بسیار فراتر از توانایی‌های خدادادی‌اش برود. کافی است تمایل داشته باشید هر کاری که لازم است انجام دهید.

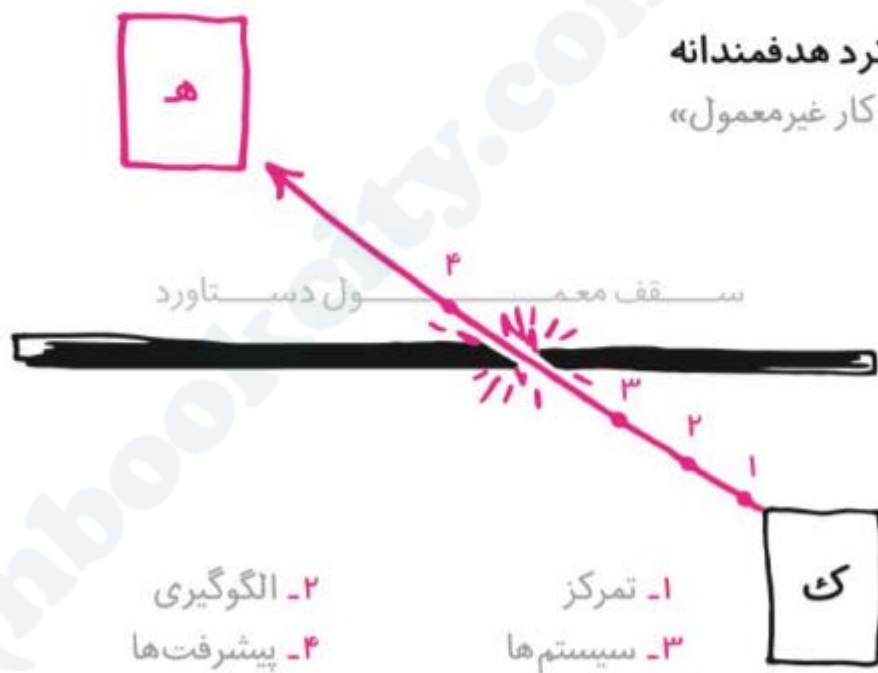
## رویکرد کارآفرینانه

«انجام کار معمول»



## رویکرد هدفمندانه

«انجام کار غیر معمول»



شکل ۳۱. در درازمدت، هدفمندی از کارآفرینی جلو می‌زند.

نمی‌توانید برای کارهایی که می‌کنید حد و مرز قائل شوید. باید آغوش‌تان به سوی ایده‌های جدید و شیوه‌های جدید گشوده باشد و گرنه دستاوردهای بزرگ کسب نمی‌کنید. به هنگام گام برداشتن در مسیر استاد شدن، پیوسته مجبور می‌شوید کارهای تازه‌ای انجام دهید. کسی که هدفمند است از یک قاعده ساده تبعیت می‌کند: «برای کسب نتیجه متفاوت، باید متفاوت عمل کنید». اگر این قاعده ورد زبان‌تان شود موفقیت‌های عظیمی انتظارتان را می‌کشند.

بسیاری به حدی می‌رسند که احساس می‌کنند عملکردشان، «به اندازه کافی خوب» است و دیگر تلاش نمی‌کنند که بهتر شوند. کسانی که می‌خواهند استاد شوند از این وضعیت می‌پرهیزند و پیوسته اهداف خود را بزرگ‌تر می‌کنند و می‌کوشند از سقف فعلی‌شان عبور کنند. این‌ها به یک معنا همواره کارآموز می‌مانند.

جاشوا فوئر، نویسنده و از قهرمانان حافظه، این وضعیت را «وضع ثابت مناسب» می‌نامد. وی در این خصوص مثالی از تایپ کردن می‌آورد. اگر در یادگیری تایپ کردن زمان تمرین، یگانه چیزی بود که اهمیت می‌داشت، ما در طی وقتی که برای کارهایمان می‌گذاریم، با تایپ کردن میلیون‌ها یادداشت و ایمیل، لابد باید آن قدر پیشرفت می‌کردیم که به جایی برسیم که در دقیقه یک‌صد کلمه تایپ کنیم. ولی چنین اتفاقی نمی‌افتد. ما به سطحی از مهارت دست می‌یابیم، سطحی که آن را پذیرفتنی می‌دانیم و بعد دیگر یادگیری را کنار می‌گذاریم. می‌رویم روی حالت خودکار و می‌رسیم به یکی از بی‌شمار سقف دستاوردهایمان: این‌جا را وضع ثابت مناسب می‌دانیم و دیگر پیشرفت نمی‌کنیم.

وقتی می‌خواهید به نتایج فوق‌العاده دست یابید، باید بدانید که نباید درباره یک چیزتان به هیچ‌گونه ارتفاع مناسب یا سقفی راضی شوید. و اگر بخواهید از این سطوح فراتر بروید، فقط یک رویکرد وجود دارد: «ه».

ما همه در کسب‌وکار و در زندگی از رویکرد کارآفرینانه شروع می‌کنیم. با سطح فعلی توانایی، انرژی، دانش و تلاش‌مان به سراغ چیزی می‌رویم، به بیان دیگر، با هر آنچه به راحتی در دسترس ماست. رویکرد «ک» آسان است زیرا طبیعی به نظر می‌رسد و حس آسایش به همراه دارد. منشأ این رویکرد همین آدمی است که در حال حاضر هستیم و همین شیوه فعلی انجام کارهایمان است.

در عین حال، این رویکرد ما را محدود می‌کند.

اگر «ک» یگانه رویکرد ما باشد، برای دستاوردهایمان و تغییر و تحول خودمان حد و مرز مصنوعی ایجاد می‌کنیم. اگر فقط با رویکرد «ک» به چیزی پردازیم و سپس به سقف دستاوردهایمان برسیم، یگانه اتفاقی که می‌افتد این است که به سقف برخورد می‌کنیم و پایین می‌آییم و دوباره بالا می‌رویم و برخورد می‌کنیم و همین‌طور الی آخر. این

وضع تا زمانی ادامه می‌یابد که دیگر از ناامیدی کلافه شویم، عقب‌نشینی کنیم و بپذیریم که بهترین نتیجه‌ای که می‌توانیم به آن برسیم همین است و سرانجام به سراغ کارهای دیگر برویم.

زمانی که فکر کنیم به حداکثر توانایی‌مان در یک زمینه رسیده‌ایم، فکر می‌کنیم که اگر از نو شروع کنیم جلو می‌افتیم. مسأله این است که این وضع تبدیل به چرخه باطلی خواهد شد: سراغ چیز جذاب بعدی می‌رویم و انرژی، شور و شوق و توانایی خدادادی‌مان را برایش صرف می‌کنیم تا اینکه به سقف آن هم می‌رسیم و عقب‌نشینی می‌کنیم و دوباره، همان‌طور که حدس زده‌اید به سراغ چیز دیگری می‌رویم.

حال «ه» را وارد کار کنید، می‌بینید که اوضاع تغییر می‌کند. رویکرد هدفمند می‌گوید: «من هنوز به رشد کردن متعهد هستم، حال بینم گزینه‌هایم چیست». سپس از پرسش تمرکزبخش استفاده می‌کنید تا آن انتخاب‌ها را محدودتر کنید و به یک چیزی برسید که باید در گام بعد انجام دهید. شاید گام بعد این باشد که باید از مدل جدیدی استفاده کنید، سیستم جدیدی به کار گیرید، یا هر دو. اما آماده باشید. اجرای این چیزها نیاز به تفکر جدید، مهارت‌های تازه و حتی روابط تازه دارد. به احتمال زیاد اولش با انجام هیچ‌کدام از این کارها راحت نباشید. اشکالی ندارد. هدفمند بودن اغلب یعنی انجام چیزی که «غیرعادی» است، ولی وقتی به کسب نتایج فوق‌العاده متعهد باشید، حاضر می‌شوید هر کاری که لازم است انجام دهید.

زمانی که حداکثر تلاش‌تان را کردید ولی نتایج بهتر نشدند، از رویکرد «ک» دست بکشید و به سراغ «ه» بیایید. به دنبال مدل‌ها و سیستم‌های بهتر بگردید، به دنبال راه‌هایی بگردید که بتوانند شما را جلوتر ببرند. از شیوه‌های تفکر جدید، مهارت‌های جدید و روابط جدید بهره بگیرید. در زمانی که مختص به کارتان است، هدفمند عمل کنید و ظرفیت خود را محقق کنید.

### ۳. منطبق با چرخه مسئولیت‌پذیری عمل کنید

میان کاری که می‌کنید و چیزی که کسب می‌کنید رابطه‌ی مسلمی وجود دارد. اعمال تعیین‌کننده نتایج هستند و نتایج نیز روی اعمال اثر می‌گذارند. مسئولیت‌پذیر باشید و از چرخه بازخورد استفاده کنید تا از کارهای لازم برای کسب نتایج فوق‌العاده مطلع شوید. برای همین هم هست که آخرین تعهد شما این است که در برابر نتایج مسئولیت‌پذیر باشید.

بهترین کاری که می‌توانید برای پیشبرد موفقیت‌تان انجام دهید این است که خودتان با تمام وجود مسئولیت نتیجه کارها را بپذیرید و دیگران را مقصر ندانید. از همین روست که به احتمال زیاد مسئولیت‌پذیری از میان آن سه تعهد، از همه مهم‌تر است. بدون مسئولیت‌پذیری، هر گاه که با چالشی روبرو شوید، مسیر استاد شدن‌تان به

مانع برمی خورد. بدون مسئولیت پذیری، نمی توانید بفهمید چطور باید از سقف دستاوردهایتان فراتر بروید. آدم‌های مسئولیت پذیر کسانی هستند که مشکلات را می پذیرند و حل می کنند و به پیش می روند. این آدم‌ها در حین وقوع مشکلات، پشتکار از خود نشان می دهند و چیزی از تلاش شان نمی کاهند. انسان‌های مسئولیت پذیر نتیجه محور هستند و هرگز از اقدامات، سطح مهارت‌ها، مدل‌ها، سیستم‌ها یا روابطی که منجر به نتیجه نمی شوند، دفاع نمی کنند. آن‌ها همه تلاش شان را برای هر آنچه لازم است، بدون هیچ گونه کم کاری ای انجام می دهند.

انسان‌های مسئولیت پذیر به نتایجی دست می یابند که دیگران فقط خواب‌شان را می بینند.

شما یا نویسنده زندگی تان هستید یا قربانی آن. فقط همین دو گزینه پیش روی شماست، مسئولیت پذیر یا غیرمسئول. شاید لحتم کمی خشن به نظر بیاید، اما حرفم حق است. ما هر روز یکی از این دو رویکرد را برمی گزینیم و تا دم مرگ پیامدهایش را به دوش می کشیم.

برای اینکه تفاوت این دو را بفهمید، داستان دو مدیری را بشنوید که با هم رقیب بودند و هر دو تکانی در بازار احساس کردند. ماه اول کلی مشتری دم درشان بود. ماه بعد هیچ کس نیامد. واکنش مدیران به این وضعیت، نقشی حیاتی داشت.

## مسئولیت پذیر

- ۵ دست به کار می شود «باشه، همین کار رو می کنم!»
- ۴ راهکاری پیدا می کند «چی کار میتونم بکنم؟»
- ۳ مسئولتش را قبول می کند «ماگه این طور شده مقصر منم!»
- ۲ واقعیت را می پذیرد «همینه که هست.»
- ۱ واقعیت را جست و جو می کند «چه خبر شده؟»

## اتفاقه پیش میاد

- ۱ از واقعیت روی برمی گرداند «هیچ سوالی نمی پرسه.»
- ۲ با واقعیت می جنگد «به نظرم این طور نیست.»
- ۳ سرزنش می کند «می خریدید کارتون رو درست انجام بدین!»
- ۴ بهانه های شخصی «این کار وظیفه ی من نیست.»
- ۵ دست روی دست می گذارد، امیدوار است «ماگه مقدر شده باشه اتفاق می افته.»

## قربانی

شکل ۲۲. قربانی نیاشیده در چرخه ی مسئولیت پذیری زندگی کنید.

مدیر مسئولیت‌پذیر به سرعت می‌گوید چه شده است؟ و دقیقاً مانع را شناسایی می‌کند. مدیران دیگر اصلاً به وجود مشکل اعتراف هم نمی‌کنند. یک ناهنجاری است، استثناست، چیز خاصی نیست. شانه بالا می‌اندازند و می‌گویند: «هفته بدی داشتیم، همین». در عین حال، مدیر مسئولیت‌پذیر که متوجه شده یکی از رقبایش سهم بازار را گرفته است، می‌پذیرد که چنین اتفاقی افتاده و خودش مسئولیت را قبول می‌کند. اگر این‌طور است، مقصر منم. همین که حاضر است خیلی زودتر از آن مدیر غیرمسئول واقعیت را بپذیرد، باعث می‌شود خیلی جلو بیفتد و زودتر به این فکر کند که کجای کارش را باید تغییر دهد.

آن مدیر دیگر باز هم با واقعیت مبارزه می‌کند. سعی می‌کند دیدگاه جایگزینی پیدا کند، بنابراین مسئولیت را به گردن دیگران می‌اندازد. می‌گوید من قضیه را این‌طور نمی‌بینم. اگر آدم‌های این شرکت کارشان را درست انجام می‌دادند ما الان چنین مشکلاتی نداشتیم!

مدیر مسئولیت‌پذیر به دنبال راه حل است. از آن مهم‌تر، می‌داند که بخشی از راه حل است: چه کار می‌توانم بکنم؟ درست وقتی روش درست را بیابد دست به کار می‌شود. با خود فکر می‌کند شرایط به خودی خود تغییر نمی‌کنند، پس بهتر است دست به کار شوم. اما آن مدیر دیگر، سایرین را سرزنش می‌کند و حالا نوبت خودش است: از عهده من بر نمی‌آید. حال او فقط می‌نشیند و دست روی دست می‌گذارد و امیدوار است بلکه اوضاع بهتر شود.

تفاوت‌شان به‌طور کامل معلوم است، مگر نه؟ یکی فعالانه می‌کوشد خودش سرنوشتش را بنویسد و دیگری بیکار نشسته است. یکی با مسئولیت‌پذیری عمل می‌کند و دیگری قربانی است. یکی نتیجه را تغییر می‌دهد. دیگری تغییر نمی‌دهد.

قبول دارم که لغت «قربانی» بار سنگینی دارد. توجه کنید که من رویکرد را توصیف می‌کنم و نه شخص را، گرچه اگر مدت زمان زیادی وضع به همین روند بگذرد فرقی بین این دو نخواهد بود. هیچ‌کس قربانی زاده نمی‌شود؛ قربانی بودن یک نوع نگرش یا یک رویکرد است. اما اگر این نگرش برجا بماند، تبدیل به عادت می‌شود. عکسش هم درست است. هر که بیشتر بکوشد که مسئولیت‌پذیر باشد، به آن عادت می‌کند و خود به خود در برابر هر مشکلی با مسئولیت‌پذیری رفتار می‌کند.

افراد موفق نقش خود را در رویدادهای زندگی به خوبی می‌شناسند. آن‌ها از واقعیت نمی‌ترسند. به دنبالش می‌روند، تصدیقش می‌کنند و به دستش می‌آورند. می‌دانند این شیوه کار، یگانه راه کشف راه‌حل‌های جدید، به کارگیری آن‌ها و تجربه کردن واقعیتی جدید است، بنابراین مسئولیت می‌پذیرند و دست به کار می‌شوند. به نظرشان نتایج اطلاعاتی‌اند که برای هدایت سازمان به سوی اقدامات و نتایج بهتر، می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری



کرد. افراد مسئولیت‌پذیر این چرخه را می‌شناسند و از آن بهره می‌گیرند تا به نتایج فوق‌العاده دست یابند.

یکی از سریع‌ترین راه‌ها برای مسئولیت‌پذیری در زندگی این است که شریکی برای مسئولیت‌پذیری بیابید. مسئولیت‌پذیری را می‌توان از معلم مهارت‌های فردی یا همکار یا، از همه این‌ها بهتر، از مربی توسعه فردی آموخت. در هر صورت، باید برای اطمینان از مسئولیت‌پذیری با کسی مناسب‌تری ایجاد کنید و به او اجازه دهید حقیقت محض را به شما بگوید. شریک مسئولیت‌پذیری قرار نیست مشوق شما باشد گرچه می‌تواند روحیه‌تان را تقویت کند. شریک مسئولیت‌پذیری بازخورد صادقانه و عینی به عملکرد شما می‌دهد، انتظار مداوم برای پیشرفت در بهره‌وری ایجاد می‌کند و می‌تواند در موقع لزوم، هم‌فکری کند یا تخصص لازم را در اختیارتان قرار دهد. از نظر من، یک معلم مهارت‌های فردی یا یک مربی توسعه فردی می‌تواند بهترین گزینه برای شریک مسئولیت‌پذیری‌تان باشد. گرچه یکی از همکاران یا یکی از دوستان‌تان نیز به‌طور قطع می‌توانند به شما کمک کنند تا حقایق دور از چشم‌تان نمانند، ولی بهترین کسی که می‌تواند در این زمینه به شما یاری رساند کسی است که به حرف او صد درصد اعتماد دارید. وقتی اساس ارتباط بر این مبنا باشد، بهترین نتایج را کسب می‌کنید.

پیش‌تر از تحقیقات دکتر گیل متیوز صحبت کردم و گفتم افرادی که اهداف‌شان را می‌نویسند به احتمال ۳۹.۵ درصد بیشتر از دیگران امکان دارد موفق شوند. اما این همه داستان نیست. کسانی که اهداف‌شان را می‌نویسند و برای دوستان‌شان گزارش پیشرفت ارسال می‌کنند ۷۶.۷ درصد بیشتر احتمال دارد که به این اهداف دست یابند. گرچه نوشتن اهداف خیلی مؤثر است، اگر فقط میزان پیشرفت‌تان به سوی هدف را همواره با کسی در میان بگذارید، حتی اگر یکی از دوستان‌تان باشد، اثربخشی کارتان دو برابر می‌شود.

پس پاسخ‌گویی شیوه مؤثری است.

تحقیقاتی که اریکسون درباره عملکرد متخصصین و نخبگان انجام داده است نشانگر وجود همین رابطه میان عملکرد عالی و مربی‌گری است. او مشاهده کرد که، «مهم‌ترین تفاوت بین آماتورها و سه گروه از نخبگان متخصص در این است که دسته دوم به دنبال مربی و معلم مهارت‌های فردی می‌روند و تمرینات‌شان را زیر نظر افراد باصلاحیت انجام می‌دهند، ولی آماتورها به ندرت چنین کاری می‌کنند».

شریک مسئولیت‌پذیری تأثیر مثبتی بر بهره‌وری شما خواهد داشت. برخورد او باعث می‌شود که با خود صادق باشید و در مسیر درست بمانید. همین که بدانید او منتظر است تا شما گزارش پیشرفت‌تان را به وی بدهید باعث می‌شود بیشتر برای کسب نتایج مفید بکوشید. به‌طور ایده‌آل، یک مربی توسعه فردی می‌تواند به شما کمک کند با گذر زمان کیفیت عملکردتان را به حداکثر برسانید. بهترین‌ها این‌طور تبدیل به بهترین‌ها می‌شوند.

در ارتباط با این سه تعهد به یک چیزتان مربی توسعه فردی می‌تواند کمک شایانی به شما بکند. در مسیر استاد شدن، در مسیر حرکت از رویکرد کارآفرینانه به رویکرد هدفمند و در اجرای چرخه مسئولیت‌پذیری، داشتن مربی بسیار ارزشمند است. در واقع، کمتر کسی هست که دستاوردهای بزرگی داشته باشد ولی در موضوعات مهم زندگی‌اش از کمک مربی بی‌بهره بوده باشد.

مربی داشتن هیچ‌گاه خیلی زود یا خیلی دیر نیست. کافی است با تمام وجود بخواهید که به نتایج فوق‌العاده دست یابید، آنگاه مربی‌ای خواهید یافت که بهترین شانس ممکن را به شما می‌دهد.

مربی کتاب (nbookcity.com)

## ایده‌های بزرگ

۱. با خود عهد کنید که حداکثر کوشش‌تان را به کار گیرید. نتایج فوق‌العاده فقط زمانی به دست می‌آیند که انسان حداکثر تلاشش را بکند در مهم‌ترین کارش، تبدیل به بهترین نفر شود. مسیر استاد شدن در اصل چیزی جز این نیست و چون استاد شدن زمان‌بر است، برای حصول آن باید متعهد بمانید.
۲. در ارتباط با یک چیزتان هدفمندانه رفتار کنید. از «ک» به «ه» حرکت کنید. به دنبال مدل‌ها و سیستم‌هایی باشید که شما را هر چه بیشتر به جلو ببرند. دست روی دست نگذارید و منتظر چیزهایی نمانید که پیش می‌آیند. به دنبال تفکرات جدید، مهارت‌های جدید و روابط جدید باشید. استاد شدن به معنی کوشش با تمام وجود است و هدفمند شدن یعنی با تمام وجود به دنبال بهترین رویکرد ممکن باشیم.
۳. مسئول و مالک نتایج‌تان باشید. اگر نتایج فوق‌العاده را می‌خواهید، قربانی بودن جواب نمی‌دهد. تغییر فقط وقتی رخ می‌دهد که مسئولیت‌پذیر باشید. در صندلی کنار راننده ننشینید، خودتان راننده باشید.
۴. مریی پیدا کنید. کمتر کسی هست که توانسته باشد بدون مریی به نتایج فوق‌العاده دست یافته باشد. به یاد داشته باشید، درباره نتایج عادی صحبت نمی‌کنیم بلکه می‌خواهیم به نتایج فوق‌العاده دست یابیم. خیلی‌ها به آن سطح از بهره‌وری نمی‌رسند ولی ناتوانی‌شان چاره‌ناپذیر نیست. وقتی برای مهم‌ترین کارتان زمان تخصیص دهید و برنامه‌تان را رعایت کنید و تا می‌توانید در آن زمان خوب کار کنید، به حداکثر میزان بهره‌وری ممکن دست می‌یابید و از نیروی یک چیز بهره می‌برید. بعدش فقط باید مراقب باشید شما را نزدند.

جان کارمک

در سال ۱۹۷۳، گروهی از دانشجویان مراکز دینی نادانسته در یک تحقیق بزرگ تحت عنوان: «آزمایش سامری نیکوکار» شرکت کردند. دانشجویان را به دو دسته تقسیم کردند و هدف از آزمایش این بود که ببینند چه عواملی باعث می‌شود کسی به انسان نیازمندی کمک کند یا نکند. به برخی از آن‌ها گفته شد که باید درباره‌ی مشاغل دینی یک سخنرانی آماده کنند. به گروه دیگر گفته شد که باید درباره‌ی حکایت «سامری نیکوکار» سخنرانی کنند. این حکایت که در کتاب مقدس آمده است درباره‌ی کمک به نیازمندان است. به برخی از اعضای هر گروه گفته شد که دیرشان شده و باید با عجله به مقصد بروند و به برخی دیگر گفته شد که وقت دارند و عجله نکنند. اما دانشجویان نمی‌دانستند که پژوهشگران چه نقشه‌ای ریخته بودند: سر راه مردی بود نشسته بر زمین، سرفه می‌کرد و در ظاهر رنج می‌برد.

سرانجام، کمتر از نیمی از دانشجویان دست نگه داشتند تا به او کمک کنند. اما عامل تعیین‌کننده خود کمک کردن نبود بلکه زمان بود. نود درصد از کسانی که عجله داشتند درنگ نکردند تا به آن غریبه کمک کنند. حتی برخی‌شان چنان شتابان بودند که پا روی او گذاشتند. و اصلاً هم مهم به نظر نمی‌رسید که نصف آن‌ها داشتند می‌رفتند درباره‌ی کمک به دیگران روی منبر بروند!

اگر دانشجویان علوم دینی می‌توانند به این راحتی تمرکزشان را بر اولویت حقیقی از دست بدهند، وضع بقیه‌ی ما چیست؟

واضح است بهترین نیت ما هم به سادگی کنار گذاشته می‌شوند. همان‌طور که در انجیل آمده که شش دروغ هست که شما را به گمراهی می‌کشاند، حال می‌گوییم که چهار دزد وجود دارد که می‌توانند بهره‌وری‌تان را بدزدند. و چون هیچ‌کس هم نیست که از شما حفاظت کند، در طول مسیر خودتان باید به تنهایی حواس‌تان به این راهزنان باشد.

## چهار دزد بهره‌وری

ناتوانی در «نه» گفتن

ترس از بی‌نظمی

عادات ناسالم

محیطی که از اهداف شما پشتیبانی نکند

۱. ناتوانی در «نه» گفتن

یک بار کسی به من گفت به ازای هر یک «بله» آدم باید هزار بار «نه» بگوید. جوان‌تر که بودم معنی این سخن را نفهمیدم. امروز فکر می‌کنم حرفش اصلاً هم مبالغه‌آمیز نبوده است.

اینکه وقتی می‌کوشید تمرکز کنید و حواس‌تان را پرت نکنند یک چیز است و این که حتی پیش از آنکه بتوانید دست به کار شوید شما را برابند چیز دیگری است. برای اینکه بتوانید از آنچه به آن بله گفته‌اید محافظت و بهره‌وری خود را حفظ کنید، باید به هر کس و هر چیزی که می‌تواند مزاحمتان شود نه بگویید.

دیگران از شما مشورت و کمک می‌خواهند. همکاران‌تان از شما می‌خواهند به تیم‌شان بپیوندید. دوستان طلب یاری می‌کنند. غریبه‌ها دنبال‌تان می‌گردند. دعوت‌ها و مداخله‌ها همیشه پیش می‌آیند. نحوه مواجهه‌تان با این چیزهاست که مشخص می‌کند چقدر می‌توانید برای یک چیزتان وقت بگذارید و در نهایت به چه نتایجی دست می‌یابید.

حال یک نکته. وقتی به چیزی بله می‌گویید، باید بفهمید که در واقع به چه چیزی نه می‌گویید. سیدنی هوارد، فیلم‌نامه‌نویس فیلم مشهور بر باد رفته<sup>۵۲</sup>، می‌گوید: «نصف شناخت شما به چیزی که می‌خواهید در این نهفته‌ست که باید برای رسیدن به اون، چه چیزایی رو از دست بدین». سرانجام، بهترین راه برای موفقیت بزرگ این است که تعداد کارهایتان را کم کنید. و وقتی چنین کنید، ناگزیر زیاد نه خواهید گفت، خیلی بیشتر از آن چیزی که تصور می‌کنید.

هیچ کس بهتر از استیو جابز نمی‌دانست چطور باید تعداد کارهایی را که می‌پذیرد کم کند. مشهور است که او به همان اندازه که به محصولات تولیدی اهل افتخار می‌کرد، از اینکه یک سری محصولات دیگر را تولید نمی‌کردند هم خرسند بود. او سال ۱۹۹۷ به اهل بازگشت و طی دو سال بعدش، تعداد محصولات شرکت را از ۳۵۰ به ۱۰ محصول کاهش داد. این یعنی ۳۴۰ تا نه گفتن، بماند که در همان مدت پیشنهادهای جدید برای محصولات دیگر را هم رد کرده بود. او در کنفرانس برنامه‌نویسان مک‌ورلد در سال ۱۹۹۷ گفت: «آدم فکر می‌کنه تمرکز کردن یعنی

بله گفتن. خیر! تمرکز کردن یعنی نه گفتن». جابز می‌خواست به نتایج فوق‌العاده دست یابد و می‌دانست فقط از یک طریق چنین چیزی ممکن است: نه گفتن.

خواه ناخواه هنر بله گفتن، هنر نه گفتن است. بله گفتن به همه معادل با بله نگفتن به هیچ چیز است. هر تعهد اضافه باعث می‌شود کمتر بتوانید به تعهدات پیشین خود برسید. پس هر چقدر تعداد کارهایی که انجام می‌دهید بیشتر باشد، موفقیت‌تان کمتر خواهد بود. نمی‌توانید همه را از خود راضی نگه دارید، پس نکوشید چنین کنید. در واقع، اگر تلاش کنید که همه را از خود راضی کنید، می‌بینید که کسی از شما ناراضی خواهد بود: خودتان.

به یاد داشته باشید، اولویت اصلی شما این است که به یک چیزتان بله بگویید. تا زمانی که این نکته را در ذهن داشته باشید، می‌توانید به چیزهایی که مزاحم وقت شما می‌شوند نه بگویید.

حالا مسأله این است که چطور می‌شود نه گفت.

همه ما تا حدی با نه گفتن راحت نیستیم. دلایلش هم زیاد است. می‌خواهیم به دیگران کمک کنیم. نمی‌خواهیم کسی را آزرده‌خاطر کنیم. می‌خواهیم آدم باملاحظه و بخشنده‌ای باشیم. نمی‌خواهیم سرد و خشک به نظر برسیم. همه این‌ها درست. اینکه دیگران به ما نیاز داشته باشند هم باعث افزایش میزان خرسندی ما می‌شود و کمک به دیگران نیز بسیار رضایت‌بخش است. تمرکز بر اهداف‌مان با هزینه‌نابودی اهداف دیگران، به ویژه آرمان‌ها و آدم‌هایی که بسیار ارزشمند می‌شماریم، می‌تواند خودخواهانه و خودپسندانه به نظر برسد. ولی لزوماً چنین نیست.

ست گادین، بازاریاب مشهور، می‌گوید:

«می‌تونین در عین احترام نه بگین، می‌تونین سریع نه بگین و یا اینکه نه بگین و همراهش شخص رو به کس دیگه‌ای معرفی کنین که احتمال بله گفتنش بیشتر باشه. اما اگه بله بگین فقط به این علت که نمی‌تونین ناراحتی کوتاه‌مدت ناشی از نه گفتن رو تحمل کنین، سودی براتون نداره».

گادین متوجه مطلب هست. می‌توان طوری نه گفت که هم برای خودتان مشکلی پیش نیاید و هم برای دیگران. البته وقتی لازم باشد که نه بگویید، می‌توانید نه بگویید و والسلام. هیچ اشکالی هم ندارد. در حقیقت، این گزینه باید همیشه گزینه اول شما باشد. اما اگر احساس می‌کنید گاهی باید نه بگویید و در عین حال کمکی هم کرده باشید، چندین راه وجود دارد.

می‌توانید از متقاضی پرسشی کنید تا او را برای دریافت کمک به جایی دیگر هدایت کنید. می‌توانید رویکرد دیگری را پیشنهاد کنید که اصلاً نیاز به کمک نداشته باشد. شاید ندانید چه کارهای دیگری می‌توانند بکنند، پس

می‌توانید محترمانه از آن‌ها بخواهید خلاقیت به خرج دهند و این‌طور خودشان به خودشان کمک کنند. همچنین می‌توانید در عین رعایت احترام، درخواست‌شان را به کسانی دیگر که ممکن است بهتر بتوانند یاری برسانند رجوع دهید.

اگر بله گفتید، چندین راه خلاقانه برای انجامش وجود دارد. به بیان دیگر، می‌توانید بله‌هایتان را مدیریت کنید. بدون این تفکر استراتژیک، دفاتر کمک‌رسانی و مراکز پشتیبانی و منابع اطلاعاتی پدید نمی‌آیند. اگر بله گفته‌اید و در عین حال می‌خواهید زمانی را که به کار اصلی اختصاص داده‌اید از دست ندهید، می‌توانید از محتواهای زیادی استفاده کنید: محتواهای چاپی، برگه‌های پرسش‌های رایج، توضیحات مکتوب، دستورالعمل‌ها، اطلاعات پستی، چک‌لیست‌ها، کاتالوگ‌ها، مراکز اطلاعات و کلاس‌های آموزشی. در اولین شغلم که مدیر فروش بودم این کار را کردم. دوره‌های آموزشی برگزار کردم، پرسش‌های رایج را چاپ کردم یا نوشتم و یک کتابخانه از پاسخ‌های مرتبط ایجاد کردم و هر وقت در دسترس نبودم اعضای تیمم به آن‌ها دسترسی داشتند.

مهم‌ترین چیزی که فهمیدم این بود که برای مدیریت فضا، بهتر است فلسفه و رویکردی داشته باشم. با گذر زمان، «قانون یک متر» را ابداع کردم. اگر دستم را از بغل از بدنم دور کنم و کشیده نگه دارم، فاصله‌گردن تا نوک انگشتانم حدود یک متر خواهد بود. به خودم گفتم که باید کسانی و چیزهایی را که می‌خواهند از یک متر به من نزدیک‌تر شوند محدود کنم. قانون من ساده بود: درخواستی که داده می‌شود را در نظر بگیر اگر و فقط اگر به یک چیزت مربوط است. اگر مربوط نیست، نه بگو یا از یکی از راه‌حل‌های مذکور استفاده کن تا درخواست را به جای دیگری ببرند.

قرار نیست نه بگوید که آدمی منزوی بشوید. درست برعکس. نه می‌گویید که بیشترین آزادی و انعطاف ممکن را به دست آورید. توانایی‌های شما منابع محدودی هستند. زمان نیز محدود است. اگر با تمام وجود به آنچه به آن بله گفته‌اید، نپردازید، تبدیل به چیزی می‌شود که می‌خواستید به آن نه بگویید.

در سال ۱۹۷۷ در مجلهٔ ابونی<sup>۵۲</sup>، بیل کازی، کم‌دین بسیار معروف و موفق، خیلی خوب و خلاصه این دزد بهره‌وری را وصف کرد. زمانی که کازی داشت پایه‌های حرفه‌اش را مستحکم می‌کرد، توصیه‌ای شنید و با تمام وجود پذیرایش شد: «راز موفقیت را نمی‌دانم، ولی راز شکست این است که بکوشی همه را از خود راضی نگه داری». این توصیه بسیار ارزشمند است. اگر نمی‌توانید زیاد نه بگویید، هیچ‌گاه نمی‌توانید بله‌ای بگویید که شما را به یک چیزتان برساند. به معنای دقیق کلمه، یا این یا آن، تصمیم با خودتان است.

اگر محکم‌ترین بله‌تان را به یک چیزتان بگویید و با قاطعیت به سایر چیزها نه بگویید، نتایج فوق‌العاده را به چنگ

می آورد.

۲. ترس از بی نظمی

وقتی می خواهید موفقیت بزرگی کسب کنید اتفاقی نه چندان جالب می افتد. به هم ریختگی. بی نظمی. ناآرامی. آشفتگی. اگر خوب و زیاد کار کنیم دور و برمان به هم ریخته می شود.

شهر کتاب (nbookcity.com)



وقتی انسان فقط روی یک چیز تمرکز کند طبیعی است که بی‌نظمی‌هایی پدید بیاید. در حالی که توجه انسان معطوف به مهم‌ترین کارش است، بقیه چیزها هم زنده و فعال هستند. انسان مشغول مهم‌ترین کارش است و سایر چیزها تغییر می‌کنند و کارهایی انباشته و انباشته می‌شوند. متأسفانه دکمه توقف یا مکث نیز وجود ندارد. نمی‌توان زندگی را صحنه آهسته پخش کرد. آرزوی اینکه، ای کاش می‌شد سایر چیزها را متوقف کرد نیز فقط آدم را ناراحت و نومید می‌کند.

یکی از بزرگ‌ترین دزدان بهره‌وری عبارت است از عدم تمایل به بی‌نظمی یا فقدان خلاقیت در مواجهه با آن. اگر فقط روی یک چیز تمرکز کنید بی‌شک این پیامد را نیز تجربه می‌کنید: دیگر چیزها خیلی وقت‌ها انجام نمی‌شوند. هر چند نیت هم همین است، اما صرف دانستن این نکته باعث نمی‌شود حس خوبی نسبت به وضعیت داشته باشیم. همیشه آدم‌ها و کارهایی می‌ماند که بخشی از اولویت اصلی ما نیستند و در عین حال اهمیت دارند. احساس می‌کنیم که آن‌ها نیاز به توجه ما دارند. همیشه کارهای ناتمامی هست که توجه بطلبند. زمانی که به یک چیزتان اختصاص می‌دهید مثل زیردریایی خواهد بود، هر چقدر در تعهد به یک چیزتان عمیق‌تر باشید، فشار بیشتری احساس می‌کنید، فشار بیشتر برای انجام کارهایی که فعلاً کنار گذاشته‌اید. سرانجام احساس می‌کنید که کوچک‌ترین تکانی ممکن است همه چیز را منفجر کند.

وقتی چنین اتفاقی بیفتد، وقتی تسلیم فشار ناشی از بی‌نظمی شوید، ممکن است بعدش احساس آسودگی کنید. ولی نه از بابت بهره‌وری.

تسلیم در برابر فشار بی‌نظمی دزد بهره‌وری است!

هرکس خربزه می‌خورد باید پای لرزش هم بنشیند. وقتی بخواهید به عظمت دست یابید، بی‌نظمی به‌طور قطع سرراه‌تان ظاهر می‌شود. در حقیقت، به همان نسبت که شما برای یک چیزتان وقت می‌گذارید دیگر بخش‌های زندگی‌تان دچار بی‌نظمی می‌شوند. خیلی مهم است که به جای مبارزه با این واقعیت، آن را بپذیرید. فرانسیس فورد کاپولا، فیلم‌ساز مشهور و برنده اسکار، به ما چنین هشدار می‌دهد: «هر چیز بزرگی که با شور و شوق می‌سازید بی‌نظمی پدید می‌آورد». به بیان دیگر، به آن عادت کنید و با آن کنار بیایید.

در زندگی و کار همه ما برخی چیزها هستند که نباید کنار گذاشته شوند: خانواده، دوستان، حیوانات خانگی، تعهدات، یا پروژه‌های کاری حیاتی. همیشه جا دارد که چندتا یا همه این چیزها را در تقویم زمانی‌تان جای دهید. نباید از ساعتی که به کار اصلی‌تان اختصاص دارد بزنید، در این شکی نیست. پس چه می‌توان کرد؟

«اگه میز شلوغ نشونه ذهن شلوغه، اون وقت میز خالی نشونه چیه؟»

## آلبرت انیشتین

هر موقع سر کلاس درس به این نکته می‌رسم، به محض پایان سخنانم، دست‌ها بالا می‌روند و همیشه کسی از من چیزی شبیه به این‌ها می‌پرسد: «اگه آدم دست تنها باشه و بچه هم داشته باشه چی کار باید بکنه؟» «من که والدین پیری دارم که به کمکم نیاز دارن باید چی کار کنم؟» «وظایفی دارم که حتماً باید انجام‌شون بدم، چطور می‌تونم راهنمایی‌های شما رو عملی کنم؟». تردیدی نیست که این پرسش‌ها منصفانه هستند. و حالا پاسخ من.

ممکن است بسته به وضعیتی که در آن هستید شیوهٔ مختص کردن زمان‌تان در نگاه اول با بقیه فرق داشته باشد. وضعیت هر کدام از ما منحصر به فرد است. بسته به اینکه در کدام وضعیت از زندگی‌تان قرار داشته باشید، شاید نتوانید به سرعت وقت صبح‌هایتان را در اختیار خودتان بگیرید. شاید کودکی دارید یا از یکی از والدین‌تان مراقبت می‌کنید. شاید باید فرزندتان را به کودکستان ببرید یا به آسایشگاه بروید و غیره. ممکن است تا مدتی صبح‌ها نتوانید خلوت‌تان را داشته باشید. شاید لازم باشد با دیگران معاملهٔ زمانی کنید، طوری که کسی دیگر از زمان کاری شما حفاظت کند و بعدها شما از زمان کاری او مراقبت کنید. شاید هم کودکان یا والدین‌تان بتوانند حین زمان مختصی و قفل شده به شما کمک کنند، زیرا شاید صرف بودن شما در کنار آن‌ها برای‌شان کافی باشد یا اینکه به هر حال شما هم به این پشتیبانی نیازمندید.

اگر لازم است التماس کنید، پس التماس کنید. اگر لازم است معامله کنید، معامله کنید. اگر لازم است خلاقیت به خرج دهید، پس خلاقیت به خرج دهید. فقط قربانی شرایط خود نباشید. وقتی را که باید به کارتان اختصاص دهید با این فکر که «امکان ندارد بتوانم به کارم بپردازم» قربانی نکنید. مادرم می‌گفت: «وقتی بحث می‌کنی و از وجود محدودیت‌ها دفاع می‌کنی، مطمئناً محدودیت‌ها دست از سرت بر نمی‌دارن» اما این یکی را نباید بپذیرید. راه حلی پیدا کنید. هر طور شده انجامش دهید.

«هنر خردمند بودن در این است که بدانیم از چه چیزهایی چشم‌پوشی کنیم»

## ویلیام جیمز

اگر هر روز به یک چیزتان متعهد بمانید، سرانجام نتایج فوق‌العاده‌ای کسب می‌کنید. با گذر زمان، درآمد یا فرصت لازم برای مدیریت بی‌نظمی را خواهید داشت. پس نگذارید این دزد، جیب بهره‌وری شما را بزند. بر ترس‌تان از بی‌نظمی غلبه کنید، یاد بگیرید با آن کنار بیایید و مطمئن باشید که زحمتی که صرف یک چیزتان می‌کنید شما را به موفقیت خواهد رساند.

### ۳. عادات ناسالم

یک بار کسی از من پرسید: «آگه مراقب بدنت نباشی، کجا زندگی می‌کنی؟» پرسش به‌جا و درستی بود. خودم مدت‌ها با عوارض دردناک بیماری اینترستیشیال سیستیتیس<sup>۵۴</sup> (مطمئن باشید نمی‌خواهید بدانید که این چه کوفتی است) مبارزه کردم. همچنین پاهایم مرتب به لرزش می‌افتاد که یکی از عوارض مصرف استاتین بود که داروی ضد کلسترول است. توانایی عملکرد و به ویژه تمرکز بسیار پایین آمده بود و به دشواری می‌توانستم این وضعیت بد را مدیریت کنم. پزشکم چند راه حل پیش رویم گذاشت و از من خواست تصمیم بگیرم. تصمیم من این بود که عادات ناسالم را تغییر دهم. تازه آن موقع بود که به یکی از بزرگ‌ترین درس‌های نتایج فوق‌العاده پی بردم:

سوء مدیریت انرژی شخصی، یکی از دزدان خاموش بهره‌وری است.

وقتی به خوبی از خود مراقبت نکنیم در واقع از آینده‌مان قرض می‌گیریم. در نتیجه یا آرام‌آرام از پا می‌افتیم یا برای همیشه به بدن‌مان آسیب جدی وارد می‌کنیم. چنین پدیده‌ای در همه جا قابل رؤیت است. کسانی که قدرت رویکرد یک چیز را متوجه نمی‌شوند، می‌کوشند کارهای زیادی انجام دهند، خیلی زیاد و از آن‌جا که هر چقدر هم بکوشند نمی‌توانند در همه کارها موفق باشند، معامله خطرناکی با خودشان می‌کنند: سلامت خود را قربانی موفقیت می‌کنند. تا دیروقت بیدار می‌مانند، برخی وعده‌ها هیچ نمی‌خورند تا به کارشان برسند و ورزش را به کلی فراموش می‌کنند. به انرژی شخصی‌شان چندان توجهی نمی‌کنند و اجازه می‌دهند سلامت زندگی‌شان و حتی زندگی خانوادگی‌شان به خطر بیفتد. از بس مشتاق رسیدن به اهداف‌شان هستند، فکر می‌کنند کار خوبی می‌کنند که این چنین به خودشان فشار می‌آورند، اما قمار سلامت برای کسب موفقیت اصلاً قمار عاقلانه‌ای نیست. این رویکرد نه تنها پیوسته انسان را ضعیف‌تر می‌کند، بلکه باید متوجه باشیم که سلامت و زندگی خانوادگی چیزهایی نیستند که منتظر ما بمانند تا بعدها به آن‌ها پردازیم و وضع‌شان را درست کنیم.

برای دستاوردهای بزرگ و نتایج فوق‌العاده، انرژی فراوانی نیاز است. باید یاد بگیرید چطور انرژی فراوانی کسب و حفظ کنید.

پس چه کاری می‌توان کرد؟ خودتان را یک دستگاه زیستی پیچیده و جالب در نظر بگیرید که برای بهره‌وری بالا به یک برنامه روزانه برای کسب انرژی نیاز دارد. صبح زود مدیتیشن و نیایش کنید تا انرژی معنوی بگیرید. برای شروع روزتان، به تصویر کلی زندگی و هدف و اندیشه‌ها و اعمال‌تان و ارتباط میان این‌ها بیاندیشید. بعد مستقیم به آشپزخانه بروید تا مهم‌ترین وعده روزتان و سنگ بنای انرژی فیزیکی را میل کنید: صبحانه‌ای مغذی که به منظور تأمین سوخت کار روزانه تنظیم شده است. نمی‌توانید بدون دریافت کالری کار کنید و اصلاً نمی‌توانید با شکم خالی کار کنید. راه‌های ساده‌ای برای تغذیه سالم وجود دارد. آن‌ها را بیابید و سپس وعده‌های غذایی هفته را برنامه‌ریزی کنید.

حال که سیر هستید، بروید و نرمش کنید تا استرس را از خود دور سازید و بدن‌تان را تقویت کنید. نرمش ظرفیت شما را بیشینه می‌کند، در نتیجه بهره‌وری شما می‌تواند بیشینه شود. اگر زمان محدودی برای ورزش دارید، ساده‌ترین کار این است که یک مسافت سنج همراه داشته باشید. اگر تا پایان روز لااقل ده هزار گام برداشته باشید، یک چیزتان (برای ورزش کردن) این خواهد بود که تا پیش از خواب، ده هزار گام بردارید. همین یک عادت زندگی شما را دگرگون می‌کند.

اگر موقع صبحانه یا ورزش با عزیزان‌تان وقت نگذرانده‌اید، به سراغ‌شان بروید. در آغوش‌شان بگیرید، صحبت کنید و بخندید. این کار اول از همه باعث می‌شود یادتان بیاید اصلاً چرا کار می‌کنید و دوم اینکه انگیزه پیدا می‌کنید تا می‌توانید بهره‌وری‌تان را بالاتر ببرید تا زودتر به خانه بازگردید. آدم‌های بهره‌ور از انرژی عاطفی تغذیه می‌کنند. این انرژی قلب‌شان را سرشار از شادمانی و سبک‌بال‌شان می‌کند.

در گام بعد، تقویم‌تان را بردارید و روزتان را برنامه‌ریزی کنید. اطمینان یابید که چه چیز از همه مهم‌تر است و اطمینان یابید که کارهای مهم‌تان حتماً انجام شوند. ببینید باید چه کار کنید، زمان لازم را تخمین بزنید و مطابق با این تخمین‌ها برای زمان برنامه‌ریزی کنید. بهترین انرژی ذهنی وقتی عایدتان می‌شود که بدانید باید چه کار کنید و زمان لازم برای انجامش را به آن تخصیص دهید. وقتی بدین شیوه روزتان را برنامه‌ریزی کنید، دیگر ذهن‌تان نگران کارهایی نخواهد بود که شاید انجام نشوند. فقط اگر برای نتایج فوق‌العاده وقت نگذارید سر و کله نگرانی‌ها پیدا می‌شوند.

وقتی به سر کار می‌روید، بروید و به یک چیزتان پردازید. اگر مثل من هستید و اول صبح یک سری اولویت‌ها دارید که پیش از هر چیز باید انجام شوند، پس حداکثر یک ساعت وقت برای این چیزها بگذارید. معطل نکنید و کند هم کار نکنید. میز را تمیز کنید و شروع کنید به انجام کاری که از همه مهم‌تر است. حوالی ظهر استراحتی

کنید، ناهار بخورید، توجه خود را به چیزهای دیگر معطوف کنید و سپس ادامه روزتان.

سرانجام، وقت خواب که شد حتماً هشت ساعت بخوابید. موتور نیرومند را باید پیش از روشن کردن دوباره، خنک کاری کرد و استراحت داد. باید بخوابید تا جان و تن‌تان بتوانند استراحت کنند و آماده بهره‌وری فوق‌العاده روز بعد بشوند. ممکن است کسانی را بشناسید که کم می‌خوابند و در ظاهر خوب هم کار می‌کنند. این افراد یا عجیب‌الخلقه هستند یا عوارض کم‌خوابی را از شما پنهان می‌کنند. در هر حال، این‌ها الگوی شما نیستند. حتماً خوب بخوابید. ساعت رفتن به رختخواب را مشخص کنید و دیرتر به رختخواب نروید. اگر باید سر ساعت مشخصی بیدار شوید، فقط تعداد معدودی از شب‌ها مجازید کمی زیاد بیدار بمانید، یعنی تا زمانی که سر وقت بیدار شدن، شما را اذیت نکند. اگر پاسخ شما به من این است که کارهای خیلی زیادی دارید و نمی‌توانید خوب بخوابید، پس باید درنگ کنید، سراغ اول کتاب بروید و از اول این کتاب را بخوانید. احتمالاً متوجه چیزهایی نشده‌اید. زمانی که بدانید خواب خوب به موفقیت مرتبط است، دلیل خوبی برای به موقع خوابیدن و به موقع بیدار شدن خواهید داشت.

## برنامه انرژی روزانه شخصی که بهره‌وری بالایی دارد

- مدیتیشن و نیایش برای دریافت انرژی معنوی

- سالم و درست خوردن، ورزش کردن و خوب خوابیدن برای دریافت انرژی فیزیکی

- در آغوش گرفتن، بوسیدن و خندیدن با عزیزان‌تان برای دریافت انرژی عاطفی

- تعیین اهداف، برنامه و تقویم زمانی برای دریافت انرژی ذهنی

- مختص کردن زمان برای یک چیزتان برای تأمین انرژی لازم کسب و کارتان

راز بهره‌وری این برنامه در این است: وقتی ساعات اولیه روز را با انرژی دادن به خودتان سپری کنید، چنان نیرومند خواهید بود که برای ادامه روز فقط نیاز به اندکی تلاش خواهید داشت. قرار نیست بکوشید کل روزتان را کامل و بی‌عیب طی کنید، بلکه قرار است هر روزتان را پرانرژی شروع کنید. اگر بتوانید تا ظهر روز پرباری داشته باشید، بقیه روز به خوبی پیش می‌رود چرا که انرژی مثبت این بخش از روز، بر بقیه روز اثر مثبت خواهد داشت. تنظیم ساعات اولیه روز، بهترین و ساده‌ترین راه برای کسب نتایج فوق‌العاده است.

۴. محیطی که از اهداف شما حمایت نمی‌کند

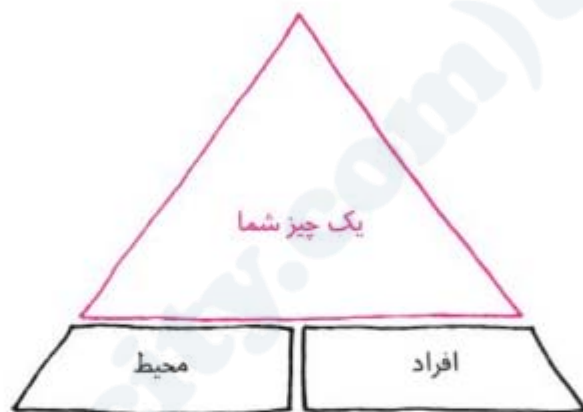
مدت‌ها پیش زنی که ازدواج کرده و دو فرزند نوجوان داشت روبه‌رویم نشست و به گریه افتاد. خانواده‌اش به او گفته بودند تا زمانی که اوضاع خانه تغییر نکند از شغل جدیدش حمایت می‌کنند. اما همه چیز باید یکسان می‌ماند: آماده کردن وعده‌های غذا، رساندن فرزندان به مدرسه و غیره. آن زن موافقت کرده بود اما بعدها فهمید چه معامله بدی کرده است. وقتی داشتم به سخنانش گوش می‌کردم ناگهان فهمیدم صحبت از یک دزد بهره‌وری است که تقریباً همه از آن غفلت کرده‌ایم.

**محیط شما باید از اهداف شما حمایت کند.**

محیط شما یعنی کسانی که هر روز می‌بینید و چیزهایی که تجربه می‌کنید. آن آدم‌ها را می‌شناسید و در آن مکان‌ها احساس راحتی می‌کنید. به این مؤلفه‌های محیط‌تان اعتماد دارید و حتی احتمالاً آن‌ها را بدیهی فرض می‌کنید. اما حواس‌تان باشد. هرکس و هر چیز در هر زمان می‌تواند دزد شود و توجه شما را از مهم‌ترین کارتان بازدارد و درست جلوی چشم شما، بهره‌وری‌تان را بدزدد. برای اینکه بتوانید نتایج فوق‌العاده کسب کنید، افراد دور و بر شما و محیط اطراف‌تان باید از اهداف‌تان حمایت کنند.

هیچ‌کس به تنهایی زندگی یا کار نمی‌کند. ما همه روزه با دیگران در تماسیم و از آن‌ها تأثیر می‌پذیریم. تردیدی نیست که این افراد بر نگرش، سلامت و در نهایت بر عملکرد ما تأثیر می‌گذارند.

آدم‌های دور و برتان به احتمال زیاد بیش از آنچه فرض می‌کنید، اهمیت دارند. این یک واقعیت است که کمال همنشین در آدم اثر می‌کند و کسانی که با ما کار می‌کنند یا با آن‌ها به نوعی در ارتباطیم یا فقط دور و برمان هستند، روی نگرش ما اثر می‌گذارند. از همکار و دوست بگیر تا خود خانواده، اگر تجربه مثبتی در کارشان نداشته باشند به احتمال زیاد نگاه منفی‌شان را به ما هم منتقل می‌کنند. نگرش مسری است و به سادگی شیوع می‌یابد. هر چقدر هم که فکر می‌کنید قوی هستید باید بدانید هیچ‌کس آن قدر نیرومند نیست که بتواند تا ابد از تأثیر منفی دیگران بپرهیزد. پس انسان‌های مناسبی دور و بر خود داشته باشید. دزدان نگرش کسانی هستند که انرژی، تلاش و کوشش‌تان را می‌دزدند اما انسان‌های حمایت‌گر کسانی هستند که هر کاری بتوانند می‌کنند تا شما را دلگرم کنند و یاری رسانند. همچنین، بودن در کنار کسانی که نگرش مثبت به موفقیت دارند منجر به ایجاد «روحیه مثبت درباره موفقیت» می‌شود و به شما انرژی می‌دهند تا بهتر به کارتان بپردازید.



شکل ۳۳. محیطی ایجاد کنید که به بهره‌وری شما کمک کند و از یک چیزتان حمایت کند.

اینکه با چه کسانی معاشرت می‌کنید نیز تأثیر زیادی روی عادات سالم شما دارد. نیکولاس ای. کریستاکیس<sup>۵۵</sup>، استاد دانشگاه هاروارد و جیمز ایچ. فولر، دانشیار دانشگاه کالیفرنیا درباره تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر روی رفاه، کتابی نوشته‌اند. کتاب آن‌ها با عنوان مرتبط: نیروی شگفت‌آور شبکه‌های اجتماعی ما و نحوه شکل‌دهی زندگی ما توسط آن‌ها<sup>۵۶</sup>، نشان می‌دهد که چگونه روابط ما با دیگر انسان‌ها با مواد مخدری که مصرف می‌کنیم، بی‌خوابی، سیگار کشیدن، نوشیدن الکل، خوراک و حتی شادی مرتبط است. برای نمونه، در تحقیقی که آن‌ها در سال ۲۰۰۷ درباره چاقی انجام دادند مشخص شد اگر یکی از دوستان نزدیک‌تان چاق شود، احتمال اینکه شما هم چاق شوید، ۵۷ درصد افزایش می‌یابد. چرا؟ چون آدم‌هایی که دور و بر ما هستند در تعیین استانداردهایمان اثرگذارند.

با گذشت زمان، فکر، عمل و حتی کمی هم ظاهران شبیه به کسانی می‌شود که با آن‌ها وقت می‌گذرانید. اما تأثیر آن‌ها فقط محدود به نگرش و عادات سالم و ناسالم‌شان نیست، موفقیت نسبی آن‌ها نیز بر شما اثر دارد. اگر آدم‌هایی که با آن‌ها وقت می‌گذرانید دستاوردهای بزرگی داشته باشند، موفقیت‌شان می‌تواند بر موفقیت شما اثرگذار شود. در یک تحقیق که در مجله توسعه اجتماعی<sup>۵۷</sup> منتشر شد که در حوزه روانشناسی فعالیت می‌کند، آمده است که از بین نزدیک به ۵۰۰ شرکت‌کننده یک تحقیق که در سن مدرسه بودند و روابط بین‌شان از نوع «بهترین دوست» و دوسویه بود، «کسانی که با دانش‌آموزان بسیار موفق دوست بودند و دوستی‌شان را حفظ کردند، شاهد رشد نمرات‌شان بودند». علاوه بر این، آنهایی که دوستان بسیار موفق داشتند، «از نظر باورهای انگیزشی و عملکرد آکادمیک» رشد یافتند. وقت گذراندن با کسانی که به دنبال موفقیت هستند منجر به تقویت انگیزه و بهبود عملکردتان می‌شود.

مادرتان حق داشت که می‌گفت مراقب باشید با چه کسی دوست می‌شوید. آدم‌های نامناسبی که در محیط اطراف‌تان هستند به احتمال بسیار زیاد می‌توانند شما را دلسرد، ناامید و یا حواس‌تان را از بهره‌وری مورد نظران پرت کنند. اما عکسش هم صادق است. هیچ‌کس به تنهایی موفق نمی‌شود و هیچ‌کس به تنهایی شکست نمی‌خورد. حواس‌تان به آدم‌های دور و برتان باشد. به سراغ کسانی بروید که از اهداف شما حمایت می‌کنند و از کسانی پرهیزید که از شما پشتیبانی نمی‌کنند. تک‌تک افرادی که در زندگی شما هستند بر شما اثر می‌گذارند، احتمالاً بیش از چیزی که فکر می‌کنید. حضورشان در زندگی‌تان را با دقت بررسی کنید و فقط کسانی را نگه دارید که شما را در سمتی که می‌خواهید بروید یاری می‌کنند.

«دور و برتان را فقط با کسانی پر کنید که شما را بالا می‌کشند»

## اپرا وینفری

گرچه مردم مهم‌ترین عامل در ایجاد محیط حمایت‌گر هستند، ولی مکان نیز اهمیت خود را داراست. اگر محیط فیزیکی شما با اهداف‌تان سازگار نباشد ممکن است هرگز نتوانید حتی اندکی به اهداف‌تان نزدیک شوید.

می‌دانم آنچه می‌خواهم بگویم بیش از حد ساده‌سازی شده است، اما برای اینکه بخواهید در یک چیزتان موفق شوید باید بتوانید به آن پردازید و محیط فیزیکی‌تان در اینکه بتوانید به کارتان پردازید یا نه نقش مهمی ایفا می‌کند. محیط بد ممکن است هیچ‌گاه نگذارد شما به هدف‌تان برسید. اگر محیط‌تان سرشار از عوامل حواس‌پرتی است طوری که پیش از اینکه بتوانید به کارهای خودتان پردازید درگیر کارهایی می‌شوید که نباید، بدانید که به مقصودتان نمی‌رسید. قضیه درست مثل این است که بخواهید وزن کم کنید، ولی هر روز از جلوی



قفسه شیرینی و شکلات عبور کنید. برخی می‌توانند به آسانی جلوی خودشان را بگیرند ولی اکثر ما سر راه چندتا شیرینی برمی‌داریم.

آنچه در اطراف شماست یا شما را به رعایت زمان کارتان یاری می‌رساند یا مانعش می‌شود. این قضیه از سر صبح که از خواب برمی‌خیزید وجود دارد و تا زمانی که به رختخواب می‌روید هم ادامه می‌یابد. از زمانی که زنگ بیدارباش‌تان به صدا در می‌آید تا زمانی که وقت انجام یک چیزتان می‌شود، یک سری چیزها می‌بینید و می‌شنوید و همین چیزهاست که تعیین می‌کنند شما به کارتان می‌رسید یا نه، چه زمانی به کارتان می‌رسید و آیا آماده هستید که ساعات پربراری داشته باشید یا خیر. پس بهتر است به طور آزمایشی دست به کاری بزنید: در مسیری که هر روز آن را طی می‌کنید دقت کنید و همه دزدان صوتی و بصری‌ای را که شناسایی می‌کنید، حذف کنید. برای من قضیه از این قرار است. در خانه، دزدهای ساده‌ای وجود دارند مثل ایمیل، روزنامه صبح، اخبار صبح‌گاهی تلویزیون و همسایگانی که سر صبح آمده‌اند بیرون و سگ‌هایشان را به پیاده‌روی می‌برند. همه این‌ها چیزهای جالبی است ولی نه وقتی که من با خودم قرار دارم و می‌خواهم به یک چیزم برسم. برای همین ایمیل را غیر فعال می‌کنم، به روزنامه نگاه هم نمی‌اندازم، تلویزیون خاموش می‌ماند و موقع رانندگی تا سر کار نیز مسیر مناسبی را انتخاب می‌کنم که همسایه‌هایم را نبینم. موقع کار، از قهوه دورهمی صرف نظر می‌کنم و توجهی هم به تابلوی اعلانات نمی‌کنم. در ادامه روز می‌توانم به این چیزها پردازم. یاد گرفته‌ام که وقتی مسیر موفقیت را تر و تمیز کنید، تازه می‌توانید بگویید که به آن دست خواهید یافت.

اجازه ندهید محیط‌تان شما را گمراه کند. محیط فیزیکی شما مهم است، آدم‌های دور و برتان هم مهم هستند. اکثر مردم در محیطی هستند که از اهدافشان حمایت نمی‌کند و متأسفانه محیط بد یکی از دزدان بسیار فعال بهره‌وری است. لیلی تاملین، بازیگر و کمدین، گفته است: «جاده موفقیت همیشه در حال ساخته شدن است». پس اجازه ندهید که برای رسیدن به یک چیزتان به بیراهه بروید. مسیرتان را خودتان با آدم‌ها و مکان مناسب بسازید.

## ایده‌های بزرگ

۱. شروع به «نه» گفتن کنید. همیشه به یاد داشته باشید وقتی به چیزی بله می‌گویید، به همه چیزهای دیگر نه می‌گویید. حفظ تعهد یعنی همین. بی‌درنگ دیگر درخواست‌ها را رد کنید یا به عوامل حواس‌پرتی بگویید: «فعلاً نه» تا هیچ چیز باعث نشود از اولویت اصلی‌تان بازمانید. یادگرفتن نه گفتن می‌تواند شما را آزاد کند و همین کار را هم می‌کند. در این صورت است که می‌توانید برای یک چیزتان وقت پیدا کنید.

۲. بی‌نظمی را بپذیرید. به یاد داشته باشید که اگر بخواهید به یک چیزتان برسید، باقی چیزها چندان سر و وضع خوبی نخواهند داشت. برخی چیزها که نصفه و نیمه می‌مانند حس خوبی به شما نمی‌دهند ولی شما باید بدانید که این بی‌نظمی گریزناپذیر است. با آن کنار بیایید. اگر در انجام یک چیزتان موفق شوید، پیوسته به شما ثابت می‌شود که تصمیم درستی گرفته‌اید.

۳. انرژی‌تان را مدیریت کنید. سلامتی‌تان را با بر عهده گرفتن کارهای زیاد به خطر نیندازید. بدن شما دستگاه فوق‌العاده‌ای است ولی گارانتی ندارد و نمی‌توانید تعویضش کنید و تعمیرش هم هزینه زیادی می‌برد. باید انرژی‌تان را چنان مدیریت کنید که کار واجب را انجام دهید، آنچه می‌خواهید به دست آورید و زندگی مورد نظرتان را داشته باشید.

۴. مالک محیط‌تان باشید. آدم‌های دور و برتان و محیط فیزیکی اطراف‌تان باید از اهداف‌تان حمایت کنند. افراد مناسب در زندگی‌تان و محیط فیزیکی مناسبی که هر روز با آن مواجه می‌شوید، می‌توانند به حصول یک چیزتان یاری رسانند. اگر هر دوی این‌ها با یک چیزتان هم‌راستا باشند، خوش‌بینی و نشاطی را که برای کار و کوشش نیاز دارید از آن‌ها دریافت می‌کنید.

لئو روستن، فیلم‌نامه‌نویس، اصل مطلب را به خوبی بیان کرده است: «معتقد نیستم هدف زندگی شاد زیستن است. معتقدم هدف زندگی سودمند بودن، مسئول بودن و همدل بودن است. به‌ویژه تأثیرگذار بودن، نقش داشتن، معنی داشتن و تفاوت ایجاد کردن است.»

هدفمند زندگی کنید، بر اساس اولویت‌ها زندگی کنید، با نیت بهره‌وری داشتن زندگی کنید. از این سه پیروی کنید، علتش هم همان سه تعهدی است که دادید و از چهار دزد دوری کنید، زیرا می‌خواهید در این جهان نقشی داشته باشید.

می‌خواهید زندگی‌تان در این جهان تأثیرگذار باشد.

برای عبور از دشوارترین مسیرها هر لحظه فقط باید یک گام برداشت، اما نباید از گام برداشتن دست کشید

ضرب‌المثل چینی

اینکه هر لحظه فقط یک گام برداریم سخنی تکراری و کلیشه‌ای به نظر می‌رسد و در عین حال درست است. مهم نیست هدف یا مقصد چیست، سفر همیشه با گام اول شروع می‌شود.

**و آن گام «یک چیز» نام دارد.**

حالا از شما می‌خواهم کاری بکنید. چشمان‌تان را ببندید و تصور کنید زندگی‌تان به عالی‌ترین درجه ممکن رسیده است. به بزرگ‌ترین رؤیاهایی که تاکنون در سر پرورانده‌اید و حتی از آن‌ها هم بزرگ‌تر. می‌توانید خوب تصورش کنید؟

خب، حالا چشمان‌تان را باز کنید و به من گوش کنید. هر چه را که می‌توانید در ذهن‌تان تصور کنید، ظرفیت تحققش در شما وجود دارد. و اگر چیزی که به دنبالش می‌روید به همان عظمت رؤیای‌تان باشد، آنگاه بزرگ‌ترین زندگی ممکن را خواهید داشت.

**زیستن یک زندگی عالی به همین سادگی میسر است.**

اجازه بدهید یکی از راه‌های انجام این کار را برای‌تان بگویم. درآمد فعلی‌تان را بنویسید. سپس آن را ضرب در عددی کنید: دو، چهار یا ده یا بیست و غیره، عددش مهم نیست. فقط یکی را انتخاب کنید. بعد در درآمد فعلی‌تان ضرب کنید و حاصل را بنویسید. با نگاه به آن و صرف نظر از اینکه ترسیده یا هیجان زده‌اید، از خود بپرسید: «کاری که خودمو باهاشون مشغول کردم تا پنج سال آینده منو به این رقم می‌رسونن؟» اگر بله، آنگاه باز این عدد را ضرب در دو کنید تا اینکه به رقمی برسید که با فعالیت‌های فعلی‌تان ناممکن باشد. بعد اگر اعمال‌تان را با آن عدد تطبیق دهید، زندگی‌تان بزرگ می‌شود.

درآمد شخصی فقط یک مثال بود. از این تفکر می‌توانید برای زندگی معنوی‌تان، سلامت فیزیکی‌تان، روابط شخصی‌تان، دستاوردهای کاری‌تان، موفقیت در کسب‌وکاران یا هر چیز دیگری که برای‌تان اهمیت دارد، استفاده کنید. وقتی محدودیت‌های تفکرتان را بردارید، مرزهای زندگی‌تان گسترش می‌یابند. فقط اگر بتوانید زندگی بزرگ‌تری تصور کنید، می‌توانید به داشتنش امید داشته باشید.

چالش در این جاست که داشتن زندگی‌ای وصف‌ناشدنی نه تنها به بزرگ فکر کردن نیاز دارد، بلکه به انجام اقدامات ضروری برای تحقق آن زندگی محتاج است.

لازمه نتایج فوق العاده این است که کارهای کمی را بر عهده بگیرید.

هر چقدر تمرکزتان را بیشتر مقید و محدود کنید، فکرتان سراسرتر می‌شود و آنچه را لازم است بهتر انجام می‌دهید. مهم نیست چقدر می‌توانید بزرگ فکر کنید، اگر بدانید به کجا می‌روید و مراقب اقداماتتان باشید، می‌بینید که فقط با محدود کردن تعداد کارهاست که موفق می‌شوید. سال‌ها پیش می‌خواستم در ملک‌مان یک درخت سیب بکارم. معلوم شد که نمی‌توان یک درخت به بار نشسته را درسته خرید! یگانه راه این است که آدم درخت کوچکی بخرد و بزرگش کند. می‌توانستم بزرگ فکر کنم ولی مجبور بودم چیز کوچکی بردارم. همین کار را هم کردم و پنج سال بعد سیب‌دار شدیم. اما چون خیلی بزرگ فکر کرده بودم، حدس بزنید چه شد؟ بله. فقط یک درخت نکاشتم، امروز یک باغ سیب داریم.

زندگی شما نیز همین‌طور است. از همان اول یک زندگی به بار نشسته و رشد یافته به شما تحویل نمی‌دهند. یک زندگی کوچک نصیب همه می‌شود و بعد این فرصت را داریم که اگر بخواهیم بزرگش کنیم. اگر کوچک فکر کنید به احتمال زیاد زندگی شما نیز کوچک می‌ماند. اگر بزرگ فکر کنید فرصت این را خواهید داشت که زندگی‌تان را رشد دهید. انتخاب با خود شماست. اگر زندگی بزرگ را برگزینید به تبع باید به تعداد کارهای کم و کمتری بپردازید. باید گزینه‌هایتان را بررسی و محدود کنید، اولویت‌هایتان را تعیین کنید و آنچه را از همه مهم‌تر است انجام دهید. باید عدد کارهایتان را کوچک کنید. باید یک چیزتان را بیابید.

قرار نیست چیزی بیابید که همیشه به آن قاطعانه علاقه‌مند باشید، ولی همیشه چیزی هست، یک چیز، که بیش از بقیه اهمیت دارد. نمی‌گویم تا همیشه فقط یک چیز خواهد بود و تغییر نمی‌کند. سخن من این است که در هر لحظه از زمان، فقط یک چیز می‌تواند وجود داشته باشد و وقتی آن یک چیز هم‌راستا با هدف شما باشد و در اولویت قرار گیرد، انجامش بهره‌وری شما را به اوج خواهد رساند و شما را به سمت تحقق کامل توانایی‌هایتان پیش خواهد برد.

عمل بر روی عمل، عادت بر روی عادت، و موفقیت بر روی موفقیت بنا می‌شود. دومینویی که درست انتخاب شده باشد بعدی را می‌اندازد و همین قضیه برای دومینوی بعدی هم صادق است. پس هرگاه خواستید به نتایج فوق‌العاده دست یابید، به دنبال عمل سودمندی بگردید که دومینوهایتان را راه بیندازد. زندگی‌های بزرگ روی موج نیرومندی از واکنش‌های زنجیره‌ای سوارند و کم‌کم و پشت سر هم ساخته می‌شوند، یعنی نمی‌توان پرش کرد و میان‌بری به انتها زد. نتایج فوق‌العاده این‌طور به دست نمی‌آیند. دانش و تکانه‌ای که با توجه و پرداختن به یک چیزتان به طور روزانه، هفتگی، ماهانه و سالانه کسب می‌کنید، به شما امکان داشتن زندگی فوق‌العاده‌ای

می‌دهد. اما این قضیه خود به خود روی نمی‌دهد. باید آن را ایجاد کنید.

«فقط کسانی که خطر می‌کنند و بسیار دور می‌روند می‌توانند بفهمند انسان تا کجا می‌تواند برود»

تی. اس. الیوت

یک بار سرخ‌پوستی سالخورده از قوم چروکی<sup>۵۸</sup> برای نوه‌اش از نبردی که درون همه انسان‌ها در جریان است سخن گفت. او گفت: «پسرم، درون ما دو تا گرگ همیشه در حال نبرد. یکی ترس. گرگی که اون دلهره، نگرانی، شک، تعلق، بی‌هدفی و بی‌عملی رو نمایندگی می‌کنه. و دیگری ایمان. گرگی که آرامش، اعتقاد، اعتماد، شور و شوق، قطعیت، هیجان و عمل رو نمایندگی می‌کنه». نوه دمی درباره این سخن فکر کرد و با فروتنی از پدر بزرگش پرسید: «کدوم گرگ پیروز می‌شه؟» چروکی پیر گفت: «اونی که بیشتر بهش غذا بدی».

سفر شما به سوی کسب نتایج فوق‌العاده بیش از هر چیز متکی به ایمان خواهد بود. فقط در صورتی که به هدف و اولویت‌تان ایمان داشته باشید به دنبال یک چیزتان می‌روید. و وقتی مطمئن شوید که هدف‌تان چیست، نیروی شخصی لازم برای کنار گذاشتن هر نوع درنگ را در خود می‌یابید. ایمان در نهایت منجر به عمل می‌شود و وقتی دست به عمل می‌زنیم، از چیزی دوری می‌کنیم که قابلیت سست کردن پایه‌های همه کارهایمان را دارد، یعنی حسرت.

## توصیه‌ای از یک دوست

موفقیت گرچه رضایت‌بخش است و سفر کردن گرچه حس خوبی می‌دهد، ولی دلیل بهتری هم برای هر روز بیدار شدن با هدف پرداختن به یک چیزتان وجود دارد. در مسیر زیستن زندگی‌ای که ارزش زیستن داشته باشد، تلاش فراوان برای موفق شدن در با اهمیت‌ترین چیز زندگی‌تان نه تنها منجر به موفقیت و شادی شما می‌شود، بلکه چیز گران‌بهرتری به همراه دارد.

### عدم حسرت.

اگر می‌توانستید در زمان به عقب بروید و با خود ۱۸ ساله‌تان صحبت کنید یا در زمان به جلو بروید و با خود ۸۰ ساله‌تان صحبت کنید، از کدام‌شان طلب نصیحت می‌کردید؟ من اگر بودم به سراغ خود سالخورده‌ام می‌رفتم. دیدگاه آن پیرمرد ناشی از تجربه طولانی‌تر و وسیع‌تری است.

«بیست سال دیگر، کارهایی که نکرده‌اید شما را بیشتر از کارهایی که کرده‌اید نومید می‌کنند. پس دست به کار شوید. از جا برخیزید. جست‌وجو کنید. رؤیایپردازی کنید. کشف کنید»

### مارک تواین

خب، نسخه سالخورده‌تر و خردمندتر شما چه خواهد گفت؟ «برو زندگی‌ت رو بکن، تمام و کمال، بدون ترس. با هدف زندگی کن، همه وجودت رو برای هدف بذار، هرگز تسلیم نشو». تلاش مهم است، زیرا بدون آن هرگز به سطح بالای موفقیت دست نخواهید یافت. پیشرفت مهم است زیرا بدون آن هرگز ظرفیت حقیقی خود را به منصفه ظهور نمی‌رسانید. دنبال کردن هدف مهم است زیرا اگر به دنبالش نروید شادی ماندگار را تجربه نمی‌کنید. با ایمان به اینکه این سخنان حقیقت دارند دست به کار شوید. بروید و زندگی باارزشی را تجربه کنید که در نهایت بتوانید بگویید: «خوشحالم که این‌طور زندگی کردم» و نه اینکه «کاش اون‌طور زندگی می‌کردم».

چرا این‌طور فکر می‌کنم؟ زیرا سال‌ها پیش کوشیدم ببینم زندگی‌ای که ارزش زیستن داشته باشد چه شکلی است. تصمیم گرفتم بگردم و کشفش کنم. سفری بود که ارزشش را داشت. با آدم‌های سالخورده‌تر، خردمندتر از من و موفق‌تر برخورد کردم. جست‌وجو کردم، خواندم و توصیه‌ها را با تمام وجود گوش دادم. از هر منبع معتبری که قابل تصور باشد به دنبال سرنخ و نشانه گشتم. در نهایت، به یک دیدگاه ساده رسیدم: زندگی‌ای را که ارزش زیستن داشته باشد می‌توان از بسیاری جنبه‌ها اندازه‌گیری کرد، اما مهم‌ترین معیار این است که این زندگی، زندگی‌ای است که هیچ حسرتی در پی نداشته باشد.

زندگی آن قدر کوتاه است که نباید «کاش» و «کاشکی‌ها» و «می‌توانستم ولی نکردم‌ها» و «باید می‌کردم‌ها» را

روی هم تلنبار کنیم. از خودم پرسیدم چه کسی ممکن است روشن‌ترین درک را درباره زندگی داشته باشد. حدس زدم کسانی باید دارای چنین درکی باشند که نزدیک به پایان زندگی‌شان هستند. اگر باید مسیر را با داشتن هدف در ذهن شروع کرد، پس هیچ هدفی مهم‌تر از هدف زندگی، یعنی اینکه چگونه زندگی کنیم، وجود ندارد. می‌خواستم بدانم کسانی که هیچ کار دیگری ندارند جز اینکه به گذشته خود فکر کنند چه سخنی درباره پیشبرد زندگی خواهند داشت. جالب آن بود که همگی متفق‌القول بودند: جوری زندگی کنید که در اواخر عمر، حسرت‌هایتان به حداقل برسد.

چه نوع حسرت‌هایی؟ کمتر کتابی بوده است که اشک مرا درآورد و کمتر کتابی بوده است که مرا نیازمند به دستمال کاغذی کند، اما کتابی که برونی ور<sup>۵۹</sup> در سال ۲۰۱۲ نوشت و پنج حسرت زندگی<sup>۶۰</sup> نام دارد مرا به شدت به گریه انداخت. شغل ور سال‌ها این بوده است که از کسانی مراقبت کند که نزدیک به مرگ هستند. وقتی او از این افراد درباره حسرت‌هایشان یا درباره کارهایی که می‌خواستند طور دیگری در زندگی انجام دهند پرسیده بود، متوجه شد موضوعات مشترکی در پاسخ‌هایشان وجود دارد. پنج حسرت اصلی عبارتند از: ای کاش به خودم اجازه می‌دادم شادتر باشم، آن‌ها خیلی دیر پی برده بودند که شاد زیستن یک انتخاب است. کاش ارتباطم را با دوستانم حفظ می‌کردم، اغلب‌شان وقت و تلاش لازم برای حفظ دوستی‌هایشان صرف نکرده بودند. کاش جرأت ابراز احساساتم را می‌داشتم، اغلب دهان‌شان را بسته بودند و جلوی احساسات‌شان را گرفته بودند. کاش آن قدر سخت کار نکرده بودم، اگر بیش از حد برای کسب درآمد و تأمین زندگی وقت بگذارید، پشیمان می‌شوید.

گرچه این حسرت‌ها بسیار دردناک هستند، یک حسرت از همه برجسته‌تر است. رایج‌ترین حسرت عبارت بود از این جمله: کاش جرأت داشتم آن‌طور که خودم می‌خواستم زندگی کنم و نه آن‌طور که دیگران از من انتظار داشتند. رؤیاهای نیمه‌کاره و امیدهای بریاد رفته: این بود حسرت شماره یک کسانی که دم مرگ بودند. به نوشته ور: «بیشتر آن‌ها حتی دنبال نیمی از رؤیاهایشان هم نرفته و مجبور بودند در حالی با مرگ مواجه شوند که بدانند علت این وضع‌شان تصمیماتی است که گرفته یا نگرفته بودند».

مشاهداتی که برونی ور بیان کرد فقط محدود به او نبود. گیلویچ و مدوک در سال ۱۹۹۴ در پی یک تحقیق مفصل به این جمع‌بندی رسیدند: «وقتی آدم‌ها برمی‌گردند و به زندگی‌شان نگاه می‌کنند، کارهایی که نکرده‌اند منجر به بزرگ‌ترین حسرت‌هایشان می‌شود... ممکن است گاهی کارهایی کرده باشند که باعث دردسرشان شده باشد؛ اما در درازمدت کارهایی که نکرده‌اند حسرت را به جان‌شان می‌اندازد».

پیام بزرگ‌تره‌ایمان به ما این است: به امیدهایتان بها دهید و ایمان داشته باشید که با رعایت هدف و اولویت‌هایتان

زندگی پرثمری خواهید داشت.

**نباید حسرتی باقی بماند.**

پس حتماً هر روز کاری را انجام دهید که از همه مهم‌تر است. اگر بدانید چه چیزی از همه بااهمیت‌تر است، اوضاع نظم و ترتیب خواهد یافت. اما اگر ندانید، به همه چیز می‌پردازید و به نتایج خوبی نمی‌رسید. زندگی‌های بزرگ این‌طور پیش نمی‌روند.

سفر کتاب (nbookcity.com)



## موفقیت امری درونی است

خب، چطور می‌توانید جوری زندگی کنید که حسرتی برای‌تان نماند؟ راه رسیدن به نتایج فوق‌العاده همین است: با هدف، اولویت‌بندی و بهره‌وری زندگی خود را پیش ببرید. بدانید که باید از حسرت اجتناب کرد و چنین چیزی ممکن است. همیشه حواس‌تان به یک چیزتان باشد و آن را رأس برنامه‌ زمانی خود قرار دهید. با برداشتن گام اول، در مسیر قرار می‌گیریم.

### معتقدم بهترین راه برای بیان این مطلب این است که آن را در یک داستان بیان کنم.

شی پسر ی خردسال در آغوش پدرش پرید و گفت: «بابا، تو خیلی کنارم نیستی». پدر که پسرش را خیلی دوست می‌داشت و می‌دانست که حق با اوست گفت: «راس می‌گی، ببخشید. ولی قول می‌دم جبران کنم. فردا تعطیلم، کل روز رو با همیم. فقط من و تو، دوتایی». و قرار شد چنین کنند. پسر شب با لبخندی بر لب و هیجان روز بعد، به رختخواب رفت.

روز بعد پدر زودتر از معمول برخاست. می‌خواست پیش از بیدار شدن پسرش مثل همیشه قهوه‌اش را بخورد و روزنامه صبح را بخواند و بعد از آماده شدن، بروند. وقتی داشت صفحه اقتصادی را می‌خواند پسرش روزنامه را از دستش کشید و گفت: «بابا بیدار شدم، بریم بازی».

پدر با دیدن شور و شوق فرزندش از اینکه دوست می‌داشت روال روزمره صبحش را انجام دهد، احساس گناه کرد. در دم فکری به ذهنش رسید. پسرش را بغل کرد، گفت: اول از همه پازل درست می‌کنیم و وقتی تمام شد: «می‌ریم بیرون که بازی کنیم».

پدر در روزنامه یک آگهی تمام صفحه دیده بود که تصویر کره زمین نیز وسطش بود. تصویر را چند تکه کرد و روی میز پخش کرد. بعد به پسرش گفت: «بیا ببینم می‌تونی این پازل رو زود جور کنی». پسر با شور و شوق دست به کار شد و پدر که خیالش راحت بود مدتی زمان برای خودش فراهم کرده است، برگشت سراغ روزنامه‌اش.

چند دقیقه بعد پسرک داد زد: «بابا، تموم شد!» پدر شگفت‌زده شد. تصویر به طور کامل و صحیح جور شده بود بی‌آنکه هیچ قطعه کوچکی اضافه مانده باشد. با لحنی که ترکیبی از افتخار به فرزندش و حیرت بود، پرسید: «چطوری این قدر زود حلش کردی؟»

پسرش گفت: «آسون بود بابا! اولش نمی‌تونستم جورش کنم و بچینمش، ولی بعد یکی از تیکه‌ها روی زمین افتاد، وقتی رفتم برش دارم از پشت شیشه میز، بالا رو نگاه کردم و تصویر یه مرد رو از اون طرف دیدم که بهم ریخته بود. فهمیدم پشت تصویر کره زمین تصویر یه مرد بوده. اون رو درست کردم و تصویر کره زمین هم درست شد».

اولین بار وقتی نوجوان بودم این داستان را شنیدم و هرگز نتوانستم فراموشش کنم. از آن داستان‌هایی است که همیشه در ذهنم مرور می‌کنم و می‌توانم گفت یکی از موضوعات مهم زندگی‌ام است. آنچه در این داستان توجه مرا جلب می‌کند پدری نیست که در ظاهر نمی‌تواند در زندگی‌اش تعادل ایجاد کند. صد درصد این موضوع برایم قابل درک است، اما آنچه در این داستان اهمیتی ویژه دارد، راه‌حل الهام‌بخشی است که پسرک به آن می‌رسد. پسرک راز عمیقی را کشف کرد، یک رویکرد ساده و سراسر استر در قبال زندگی. رویکردی که سرآغاز حل هر چالشی است که پیش روی ما قرار می‌گیرد، چه در زندگی شخصی و چه در زندگی کاری. یک چیز که همه ما‌هایی که می‌خواهیم به نتایج فوق‌العاده برسیم، باید بفهمیم. یک حقیقت که تردیدناپذیر است.

### موفقیت امری درونی است.

خودتان را جمع و جور کنید، جهان‌تان سر و سامان می‌گیرد. اگر هدف را به زندگی خود تزریق کنید، اولویت‌هایتان را بدانید و هر روز موقع انجام مهم‌ترین کارتان حداکثر بهره‌وری را داشته باشید، زندگی معناداری خواهید داشت و کسب نتایج فوق‌العاده برای‌تان میسر می‌شود.

همه موفقیت‌های زندگی ریشه در درون شما دارد. شما می‌دانید باید چه کار کنید. شما می‌دانید چگونه انجامش دهید. پس گام بعدی ساده است.

شما اولین دومینو هستید.

## به کار گرفتن یک چیز

تأخیر تمرین نیست

ویلیام شکسپیر

خب، حالا چه کنیم؟

تا این جا کتاب را خوانده‌اید و اصل مطلب را متوجه شده‌اید.

اکنون آماده‌اید در زندگی‌تان به نتایج فوق‌العاده برسید. چه کار باید بکنید؟ چگونه از ایده‌ی یک چیز به بهترین شکل استفاده می‌کنید؟ بیایید به اهم مطالب کتاب و شیوه‌های به کار بستن ایده‌ی «یک چیز» نگاهی دوباره کنیم.

جهت رعایت اختصار، پرسش تمرکزبخش را کوتاه می‌کنم؛ پس یادتان باشد به انتهای هر پرسش تمرکزبخشی که در ادامه می‌آید این قسمت را نیز اضافه کنید:

«...طوری که با انجامش بقیه چیزها آسان‌تر یا غیرضروری شوند».

## زندگی شخصی شما

باید اجازه دهید که اصل یک چیز در قسمت‌های کلیدی زندگی‌تان حکم‌رانی کند. در ادامه نمونه‌هایی را به اختصار مرور می‌کنیم.

آن یک کاری که این هفته می‌توانم انجام دهم تا هدف زندگی‌ام را کشف یا تصدیق کنم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم طی نود روز آینده انجام دهم تا وضعیت جسمم آن طوری که می‌خواهم بشود، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم امروز انجام دهم تا ایمان معنوی‌ام را تقویت کنم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا وقت پیدا کنم و روزی بیست دقیقه گیتار تمرین کنم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا در نود روز بازی گلفم را بهتر کنم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا در شش ماه نقاشی یاد بگیرم، چیست...؟

## خانواده‌تان

از رویکرد یک چیز استفاده کنید تا با خانواده‌تان تجارب شیرین و لذت‌بخشی داشته باشید. در این جا چند گزینه را با هم مرور می‌کنیم.

آن یک چیزی که می‌توانم این هفته انجام دهم تا وضعیت زندگی مشترکم را بهبود بخشم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم هر هفته انجام دهم تا زمان بیشتری برای خانواده‌ام بگذارم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم امشب برای کمک به فرزندانم در انجام تکالیفشان انجام دهم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم انجام دهم تا تعطیلات بعدی‌مان تبدیل به بهترین تعطیلات‌مان شود...؟ عید بعدی از

همه بیشتر خوش بگذرد...؟ شب یلدا از همه یلداهای قبلی بیشتر خوش بگذرد، چیست...؟

لطفا دقت کنید که این موارد صرفاً مثال هستند. اگر به درد شخص شما می‌خورند که چه بهتر. اگر نه، می‌توانند

مبنایی برای کشف چیزهایی باشند که برای‌تان اهمیت دارند.

و همچنین مختص کردن زمان را فراموش نکنید. برای انجام مهم‌ترین کارهایتان و برای کسب تسلط در

فعالیت‌های مدنظرتان، حتماً زمان لازم را مختص و قفل کنید و فقط به همان کارها اختصاص دهید. در برخی

موارد، لازم است زمانی برای یافتن مسائل مهم زندگی و برنامه‌ریزی اختصاص دهید و گاهی دیگر فقط کافی

است برای اجرای برنامه‌هایتان زمان بگذارید.

حال برگردیم به سر کارمان و ببینیم چطور می‌توانید از قدرت رویکرد یک چیز برای حرفه‌تان استفاده کنید.

## شغل تان

استفاده از اصل یک چیز می‌تواند زندگی حرفه‌ای شما را به سطح بالاتری برساند. در این جا برای شروع چند راه معرفی می‌کنیم.

آن یک چیزی که می‌توانم امروز انجام دهم تا پروژه فعلی‌ام را زودتر از ضرب‌الاجل تمام کنم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم این ماه انجام دهم تا کارها را بهتر انجام

دهم، چیست...؟

آن یک چیزی که می‌توانم پیش از ارزیابی بعدی‌ام انجام دهم تا آن افزایش حقوقی را که مدنظرم هست به دست

آورم، چیست...؟

آن یک چیزی که هر روز می‌توانم انجام دهم تا کارم را تمام کنم و در عین حال به موقع به خانه برگردم،

چیست...؟

(nbookcity.com)

## تیم کاری تان

اصل یک چیز را وارد سیستم کاری مشترک تان با دیگران کنید. اگر مدیر هستید یا مدیر ارشد یا حتی کارآفرین، می‌توانید تفکر یک چیز را وارد وضعیت‌های کاری روزمره کنید و بهره‌وری تان را افزایش دهید. در این جا می‌توانید چند سناریو را در نظر بگیرید.

برای هر جلسه، این پرسش را از خودتان پرسید: «آن یک چیزی که در این جلسه می‌توانم انجام دهم و آن را زود به پایان رسانم، چیست...؟»

وقتی می‌خواهید تیم تان را تشکیل دهید از خود پرسید آن یک چیزی که می‌توانم طی شش ماه آینده انجام دهم تا استعدادهای فوق‌العاده‌ای بیابم و رشد دهم، چیست...؟

هنگام برنامه‌ریزی برای ماه یا سال یا پنج سال آینده، پرسید: آن یک چیزی که اکنون می‌توانم انجام دهیم تا زودتر از زمان مقرر و با بودجه کمتر، به اهدافمان برسیم، چیست...؟

در بخشی که کار می‌کنید یا در بالاترین سطح از شرکت، پرسید: آن یک چیزی که می‌توانم طی نود روز آینده انجام دهیم تا فرهنگ یک چیز را جا بیندازیم، چیست...؟

باز هم توجه کنید که این‌ها فقط مثال هستند و قرار است شما را وادارند به حالات مختلف فکر کنید و درست مثل زندگی شخصی تان وقتی مشخص کردید که چه چیز از همه بیشتر اهمیت دارد، باید از روش مختص کردن حرفه‌ای زمان استفاده کنید تا اطمینان یابید کار واجب تان انجام می‌گیرد. این کار واجب برای شغل تان یا عبارت است از یک پروژه کوتاه مدت که باید انجام شود یا فعالیتی درازمدت که متعهد به انجام مکرر آن شده‌اید. در هر حال، باید با خودتان قرار بگذارید و زمانی را اختصاص دهید تا آن را انجام دهید: این مطمئن‌ترین راه برای کسب نتایج فوق‌العاده است.

بحث آزاد یا کارگاه‌های کوتاه مدت درباره مفاهیم اصلی مطرح شده در این کتاب می‌تواند در سر کار به همه برای فهم بهتر مطالب و استفاده از آن‌ها به روش خود مفید باشد و همه را با هم هماهنگ کند.

اگر برای اجرای اصل یک چیز نیاز به همکاری دیگران دارید، می‌توانید یک نسخه از این کتاب را برای شان تهیه کنید. به اشتراک گذاشتن رهیافت‌هایتان شروع خوبی است و شاید از رهیافت‌هایی که از دیگران بعد از خواندن این کتاب به روش خودشان می‌گیرید، خوشحال و متعجب شوید.

به یاد داشته باشید برای اینکه یک چیز را تبدیل به عادت جدید در زندگی خودتان یا اطرافیان تان کنید، صرفاً خواندن این کتاب و چندین گفت‌وگو درباره محتوای آن یا اشاره به آن در یکی دو جلسه کاری کفایت نمی‌کند. در

خود کتاب خوانده‌اید که به طور میانگین شصت و شش روز طول می‌کشد تا عادت‌ی جدید شکل بگیرد، پس باید برای به کار بستن ایده‌ی یک چیز، این نکته را مدنظر داشته باشید. برای اینکه در زندگی‌تان جرقه‌ای ایجاد کنید باید مدتی طولانی بر یک چیز تمرکز کنید تا جا بیفتد و تبدیل به عادت شود و جرقه‌ی زندگی شما را شعله‌ور کند.

\*\*\*

حال بیایید به چندین موضوع دیگر نگاهی بیندازیم، موضوعاتی که ایده‌ی یک چیز می‌تواند به سودشان باشد. فعالیت‌های غیر انتفاعی

آن یک چیزی که می‌توانیم انجام دهیم تا نیازهای مالی سالانه‌مان را تأمین کنیم...؟ تعداد کسانی را که به آن‌ها خدمت می‌کنیم دو برابر کنیم...؟ تعداد داوطلبین مان را دو برابر کنیم، چیست...؟

مؤسسه آموزشی‌تان

آن یک چیزی که می‌توانیم انجام دهیم تا نرخ انصراف‌هایمان را به صفر برسانیم...؟ نمراتی را که در آزمون‌ها گرفته می‌شوند تا ۲۰ درصد بهبود بخشیم...؟ نرخ دانش‌آموختگی مؤسسه‌مان را به صد درصد برسانیم...؟ مشارکت والدین را دو برابر کنیم، چیست...؟

عبادتگاه‌تان

آن یک چیزی که می‌توانیم انجام دهیم تا تجربه نیایش در عبادتگاه را بهبود بخشیم...؟ میزان ارتباطات را دو برابر کنیم...؟ میزان مشارکت را به حداکثر برسانیم...؟ به اهداف مالی‌مان دست یابیم، چیست...؟



## جامعه‌تان

آن یک چیزی که می‌توانیم انجام دهیم تا احساس بخشی از جامعه بودن را تقویت کنیم...؟ به افراد زمین‌گیر کمک کنیم...؟ تعداد داوطلبان مان را دو برابر کنیم...؟ تعداد مشارکت‌کنندگان مان را دو برابر کنیم، چیست...؟

\*\*\*

پس از آنکه زخم ماری این کتاب را خواند، از او خواستم برایم کاری کند. رو به من کرد و گفت: «گری، این کاری که می‌گی الان اون یک چیز زندگی نیست!» خندیدیم و خودم آن کار را انجام دادم!

اصل یک چیز باعث می‌شود بزرگ فکر کنید، نظم پیدا کنید و فهرست تهیه کنید و اولویت‌بندی کنید طوری که شاهد پیشرفت تصاعدی باشید و سپس سراغ اولین چیز بروید، یعنی همان «یک چیز» که روند سقوط دومینوهایتان را شروع می‌کند.

پس آماده باشید زندگی جدیدی را شروع کنید! و به یاد داشته باشید راز کسب نتایج فوق‌العاده این است که سؤالی بزرگ و دقیق بپرسید که شما را به سمت پاسخی صد درصد مشخص هدایت کند.

اگر تلاش کنید همه کارها را انجام دهید، آخرش به هیچ جایی نمی‌رسید. اما اگر بکوشید فقط یک چیز انجام دهید، همان چیز درستی که اولویت اصلی شماست، در نهایت به هر چیزی که بخواهید می‌رسید.

«یک چیز» اصلی حقیقی است. اگر از آن استفاده کنید، به خوبی جواب می‌گیرید. پس تأخیر ایجاد نکنید. از خودتان بپرسید: «اون یه چیزی که می‌تونم همین حالا انجام بدم تا شروع به استفاده از اصل یک چیز توی زندگی‌م کنم، چیه، طوری که با انجامش بقیه چیزها آسون‌تر یا غیرضروری بشن؟»

و یافتن این پاسخ، اولین یک چیز شما خواهد بود!

گری کلر

## درباره پژوهش های این کتاب

گرچه درس‌هایی که در این کتاب آمده‌اند خیلی وقت است بخشی از زندگی من بوده‌اند، اما ما به طور جدی در سال ۲۰۰۸ تحقیقات مربوط به «یک چیز» را آغاز کردیم. از آن زمان، بیش از هزار مقاله آکادمیک و مطالعات علمی و صدها مقاله منتشر شده در مجلات و روزنامه‌ها را جمع‌آوری و بررسی کردیم. همچنین ده‌ها کتاب که برجسته‌ترین متخصصان رشته‌های مختلف نوشته بودند، مبنای قرار دادیم. کشفیاتی که کردیم، واقعیت‌هایی که لحاظ کردیم و داستان‌هایی که یافتیم در سطر به سطر این کتاب به کار گرفته شدند.

اگر می‌خواهید مطالب این کتاب را عمیق‌تر دریابید، می‌توانید فهرست تفصیلی مراجع ما را که به طور موضوعی و برای هر فصل تنظیم شده است، در سایت [com.thelthing.com](http://com.thelthing.com) بیابید. این وب‌سایت دروازه‌ای برای آشنایی بیشتر با ذهن نویسندگان این کتاب است، به نویسندگانی که الهام‌بخش ما بوده‌اند اشاره کرده‌ایم، لینک مقالاتی را که به طور آنلاین در دسترس هست گذاشته‌ایم و از مقالاتی که در پرورش تفکرات ما نقش داشته‌اند نام برده‌ایم. همچنین یک سری واقعیات کوچک ولی جذاب دیگر را تعریف کرده‌ایم و ویدیوهای بامزه‌ای نیز در سایت در دسترس قرار داده‌ایم. بروید و سایت را ببینید و لذت ببرید.



درباره نویسندگان

شهر کتاب (nbookcity.com)

## گری کلر



از نظر حرفه‌ای، یک چیز گری تدریس است. او به‌عنوان مشاور املاک به مشتریان یاد داد چگونه تصمیمات خوبی درباره خرید و فروش ملک بگیرند. به‌عنوان مدیر فروش املاک، افرادی را استخدام کرد و آموزش داد تا بتوانند روی پای خودشان بایستند و مشاغل مستقل خودشان را داشته باشند. به‌عنوان یکی از مؤسسين و رئيس هیئت مدیره، شرکت بین‌المللی املاک کلر ویلیامز را در یک دفتر ساده در آوستین (تگزاس) بنا کرد و رشد داد و با استفاده از مهارت‌هایش در زمینه تدریس و مربی‌گری، آن شرکت را تبدیل به بزرگ‌ترین شرکت املاک در آمریکای شمالی کرد. از نظر گری تعریف رهبری عبارت است از، «به مردم یاد داده شود که چگونه آن‌طور که نیاز دارند بیانديشند تا بتوانند آنچه را که نیاز دارند، در زمانی که به آن نیاز پیدا می‌کنند، انجام دهند و بنابراین بتوانند آنچه را می‌خواهند، در زمانی که آن را می‌خواهند، کسب کنند».

کلر که از سوی مؤسسه ارنست‌اند یانگ به‌عنوان کارآفرین سال انتخاب شده و از سوی مجله اینک<sup>۴۱</sup> نیز به‌عنوان یکی از کارآفرینان برتر سال انتخاب شده است، از جمله اثربخش‌ترین رهبران صنعت مشاور املاک محسوب می‌شود. او همچنین با نوشتن سه کتاب پرفروش به بسیاری از صاحبان کسب‌وکار و کارآفرینان راه موفقیت را نشان داده است: مشاور املاک میلیونر<sup>۴۲</sup>، سرمایه‌گذار املاک میلیونر<sup>۴۳</sup> و تغییر: مشاورین برجسته املاک چگونه دشواری‌ها را آسان می‌کنند<sup>۴۴</sup>. هر چه باشد، کتاب یک روش تدریس است که البته حضار کلاسش را پایانی نیست. گری به‌عنوان مربی کسب‌وکار و تمرین‌دهنده کشوری، به افراد بی‌شماری کمک کرده است تا از راه مقید کردن

تمرکزشان به چیزهای مهم‌تر و توجه خاص به یک چیزشان، به نتایج فوق‌العاده دست یابند.  
و اما گری معتقد است و کسانی هم که او را از نزدیک می‌شناسند تأیید می‌کنند بزرگ‌ترین دستاورد او در زندگی  
عبارت از زندگی خانوادگی‌اش با همسرش ماری و پسرشان جان است.

شهر کتاب (nbookcity.com)

## جی پاپاسان



جی سروپرستار و معاون انتشارات شرکت املاک کلر ویلیامز و رئیس انتشارات رلک است. از نظر کاری، یک چیز او نوشتن است. وقتی به مدرسه راهنمایی می‌رفت کوشید اولین کتابش را درباره یک دستگاه تایپ برقی بنویسد و دلباخته این کار شد. دست کم یکی از معلمان گفت نوشته او امیدوارکننده است و یکی از مقالاتش را به دیگر معلم‌ها هم داد.

وقتی جی به دانشگاه می‌رفت برای اینکه خرجش را درآورد در یک کتاب‌فروشی کار می‌کرد. او مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشدش را در زمینه نویسندگی گرفته است. پس از دانش‌آموختگی، شغلی در صنعت نشر پیدا کرد. وقتی در نیویورک در هارپر کالینز کار می‌کرد در کتب پرفروشی مثل بدن برای زندگی<sup>۴۵</sup> نوشته بیل فیلیپس و هدف را انتخاب کن<sup>۴۶</sup> نوشته میا هام مشارکت داشت. اخیراً و طی ده ساله که با گری همکاری داشته است، به طور مشترک چندین کتاب پرفروش و موفق را نوشته است، از جمله سری کتاب‌های مشاور املاک میلیونر.

جی عاشق ارائه کردن افکارش در کتب خود است. وی مرتب سخنرانی و جلسات آموزشی برگزار می‌کند. او یکی از اعضای دانشگاه کلر ویلیامز است.

جدا از کارش، او و همسرش وندی یک شرکت سرمایه‌گذاری موفق در زمینه مشاور املاک دارند. آن‌ها در اوستین (تگزاس) در کنار فرزندان‌شان گاس و ورونیکا زندگی می‌کنند.

## یادداشت‌ها

[←۱]

Slickers City

[←۲]

Chart Organizational: چارت سازمانی یا نمودار سازمانی یک نمودار سلسله مراتبی از جایگاه‌ها و مشاغل موجود در سازمان و ارتباط میان آن‌ها است. م.

[←۳]

Leeuwarden: یکی از شهرهای هلند. م.

[←۴]

Physics of Journal American

[←۵]

Exploratorium Francisco's San

[←۶]

شرکت قهوه‌خانه‌های زنجیره‌ای... م

[←۷]

از سری فیلم‌ها و اسباب‌بازی‌های معروف. م.

[←۸]

Gadget: ابزارک یا گجت به وسایل و تجهیزات کوچک و به تازگی اختراع شده‌ای گفته می‌شود که در آن‌ها فناوری نویی به کار رفته باشد و برای انجام کارهای مخصوصی به‌درد بخورد. ابزارک‌هایی که قسمت‌های متحرک داشته باشند را برخی اوقات دستگاهک می‌گویند. م.

[←۹]

Walton Sam: سم والتون، با نام کامل؛ ساموئل مور والتون تاجر و کارآفرین آمریکایی است، که در کینگفیشر، اکلاهما متولد شد. وی مؤسس یکی از سه شرکت بزرگ جهان، بنام وال‌مارت است. والتون، تا ۵ سالگی در مزرعه پدرش کار می‌کرد. م.

[←۱۰]



[←۱۱]

.Inc,Productions Harpo

[←۱۲]

.Beatles: بیتلز گروه انگلیسی راک، اهل لیورپول بودند که گروه آن‌ها شامل جان لنون، پل مک‌کارتنی، جورج هریسون، و رینگو استار می‌شد و در دههٔ ۱۹۶۰ فعالیت موسیقی خود را آغاز کردند. آن‌ها بعد از ۱۰ سال همکاری، در سال ۱۹۷۰ میلادی از هم جدا شدند. م.

[←۱۳]

. دریافتگری یا امپرسیونیسم شیوهٔ هنری گروه بزرگی از نگارگران آزاداندیش و نوآور فرانسه در نیمه دوم سده نوزدهم بود که خیلی زود جهانگیر شد. این شیوه مبتنی بر نشان دادن دریافت و برداشت مستقیم هنرمند از دیده‌های زودگذر با به کار بردن لخته رنگ‌های تجزیه شده و تابناک برای نمایش لرزش‌های نور خورشید است. در این روش اصول مکتبی طراحی دقیق و سایه روشن کاری و ژرفنمایی (پرسپکتیو) فنی و ترکیب بندی متعادل و معماری گونه رعایت نمی‌شود.. م

[←۱۴]

Tuhabonye Gilbert

[←۱۵]

. جمهوری بوروندی کشوری است در مرکز آفریقا. پایتخت آن بوجومبورا است. بوروندی کشوری است کوچک در منطقهٔ دریاچه‌های بزرگ که در همسایگی اوگاندا، کنگو، رواندا و تانزانیا قرار دارد. م.

[←۱۶]

All-America

[←۱۷]

Foundation Gazelle

[←۱۸]

Merriam-Webster

[←۱۹]

[←۲۰]

Multitasking: اجرای هم‌زمان چند کار. م.

[←۲۱]

Handbook Control Quality

[←۲۲]

Principle ۸۰/۲۰ The

[←۲۳]

طوفان فکری یا بارش فکری یک تکنیک خلاقیت فردی یا گروهی است که در آن با جمع‌آوری فهرستی از ایده‌هایی که اعضای گروه بدون فکر زیاد به آن رسیده‌اند، برای جمع‌بندی درباره یک مسأله تلاش می‌شود. م.

[←۲۴]

ژانگولربازی یا ژانگوله‌بازی نوعی عملیات تردستی مثل انداختن گوی‌های متعدد به هوا و گرفتن آن‌هاست که اغلب در عملیات تردستی انجام می‌شود. اصل این کلمه «ژانگولربازی» است، اما معمولاً و به اشتباه، «ژانگوله‌بازی» تلفظ و نوشته می‌شود. م.

[←۲۵]

Spitz Mark: مارک اسپیتز شناگر بازنشسته آمریکایی است که با کسب هفت مدال طلا در المپیک ۱۹۷۲ مونیخ بهترین دستاوردی را که تا آن زمان، یک ورزشکار در یک دوره المپیک به آن رسیده بود، ثبت کرد. م.

[←۲۶]

Marshmallow

[←۲۷]

Pretzel: پرتزل یک نوع نان پخته شده از خمیر به شکل گره است. م.

[←۲۸]

SAT یا Test Assessment Scholastic: یکی از دو امتحان استاندارد برای ورود به دانشگاه در آمریکا است که شرکت کالج برد (Board College) که شرکتی غیردولتی است آن را مدیریت می‌کند. کالج برد برای اولین بار در سال ۱۹۰۱ شروع به کار کرد. م.

[←۲۹]

Shiv Baba

[←۳۰]

Magazine Prevention

[←۳۱]

Hummer

[←۳۲]

Magazine Psychology Social and Personality

[←۳۳]

Avnaim-Pesso Liora

[←۳۴]

Societies Human of Pates The :Steel and ,Germs ,Guns . به اسلحه، میکروب و فولاد: سرنوشت  
جوامع انسانی هم معروف است. م.

[←۳۵]

Balance Work-Life the and Families Dual-Career :Apart Working ,Together Being

[←۳۶]

Nicholas for Diary Suzanne's

[←۳۷]

Bhatia Sabeer

[←۳۸]

Hotmail

[←۳۹]

Driving Drunk Against Mothers

[←۴۰]

Project Soap Global

[←۴۱]

. اسکرین سیور. م

[←۴۲]

. شخصیت داستان سرود کریسمس نوشته چارلز دیکنز. م.

[←۴۳]

Carol Christmas A

[←۴۴]

discounting hyperbolic

[←۴۵]

. واژه مصوب فرهنگستان: خطایی شناختی در دست کم دانستن سود یا زیان یا مخاطرات یک فعالیت یا زمان مورد نیاز برای تکمیل آن. م.

[←۴۶]

Time of Geography A

[←۴۷]

Writing On

[←۴۸]

Combinator Y

[←۴۹]

Review Psychological

[←۵۰]

Performance Expert of Acquisition the in Practice Deliberate of Role The

[←۵۱]

Mastery

[←۵۲]

Wind the with Gone

[←۵۳]

magazine Ebony

[\[←٥٤\]](#)

cystitis interstitial

[\[←٥٥\]](#)

Christakis .A Nicholas .Dr

[\[←٥٦\]](#)

Our Shape They How and Networks Social Our of Power Surprising The :Connected  
Lives

[\[←٥٧\]](#)

Development Social

[\[←٥٨\]](#)

Cherokee

[\[←٥٩\]](#)

Ware Bronnie

[\[←٦٠\]](#)

Dying the of Regrets Five Top The

[\[←٦١\]](#)

Magazine .Inc

[\[←٦٢\]](#)

Agent Estate Real Millionaire The

[\[←٦٣\]](#)

Investor Estate Real Millionaire The

[\[←٦٤\]](#)

Times Tough Tackle Agents Estate Real Top How :SHIFT

[\[←٦٥\]](#)

Life for Body

[\[←٦٦\]](#)

شهر کتاب (nbookcity.com)