

دانلود کتاب



قدرت شروع ناقص

نویسنده : جیمز کلیر



قدرت شروع ناقص

جستارهایی درباره‌ی بهتر انجام دادن کارها

جیمز کلییر

ترجمه‌ی سیدایوب کوکبی و فرزانه حاج خلیلی



قدرت شروع ناقص

جستارهایی درباره‌ی بهتر انجام دادن کارها

نویسنده: جیمز کلیر

ترجمه‌ی سیدایوب کوکبی

قانون بیست‌هشتاد چه موقع جواب نمی‌دهد؟

آدری هپبورن^۱ اسطوره‌ای بود که در دهه ۱۹۵۰ به شهرت رسید و یکی از هنرپیشه‌های محبوب عصر خود شد. او اولین بازیگری بود که در سال ۱۹۵۳، تنها با بازی در یک نقش در فیلم تعطیلات رُمی^۲، موفق شد جایزه بهترین بازیگر نقش اول زن را از سه جشنواره اسکار، گولدن گلوب^۳ و بفتا^۴ دریافت کند.

حتی امروز، با گذشت نیم قرن، او همچنان جزء پانزده نفری است که «ایگات» دارند؛ یعنی موفق شده‌اند همه جوایز جایزه امی^۵، گرمی^۶، اسکار و تونی^۷ را از آن خود کنند.

آدری در دهه ۱۹۶۰ سالانه به‌طور میانگین در یک فیلم بازی کرد و براساس برآورد بسیاری، در مسیر ستاره شدن برای دهه‌های بعد بود، ولی اتفاق جالبی افتاد؛ او بازیگری را کنار گذاشت.

هپبورن بعد از سال ۱۹۶۷، در سی سالگی و درست زمانی که در اوج محبوبیت قرار داشت، دیگر در هیچ فیلمی ظاهر نشد. او در باقی عمرش فقط پنج بار در فیلم‌های تلویزیونی و سینمایی هنرنمایی کرد. در عوض، حرفه خود را تغییر داد و بیست و پنج سال آینده زندگی‌اش را فعالانه وقف کارهای خیرخواهانه در یونیسف کرد.

یونیسف آن بخش از سازمان ملل است که به کودکان بی بضاعت در کشورهای جنگ‌زده غذا و خدمات درمانی ارائه می‌کند. او داوطلبانه در سراسر افریقا، امریکای جنوبی و آسیا خدمت کرد.

اولین فعالیت هپبورن در عرصه بازیگری بود و دومین فعالیتش در عرصه خدمت‌رسانی. او در سال ۱۹۹۲، به پاس زحماتش، نشان افتخار آزادی رئیس‌جمهوری را دریافت کرد که برترین جایزه مدنی ایالات متحده است.

لحظاتی بعد دوباره به داستان او برمی‌گردیم.



آدری هپبورن، ۱۹۵۶
(عکاس: یاد فریگر)

کارایی در برابر اثربخشی

شما فقط یک بار زندگی می‌کنید. چگونه می‌خواهید به بهترین شکل از آن استفاده کنید؟ استادان بهره‌وری^۴ اغلب پیشنهاد می‌کنند، به جای کارایی^۵، بر اثربخشی^۶ تمرکز کنید. کارایی درباره کار بیشتر انجام دادن است، اثربخشی درباره کار درست انجام دادن. پیتراکرا، مشاور مدیریت سرشناس، گفته است: «پیشرفت صرفاً به معنی بهره‌وری^۷ بیشتر نیست، بلکه به معنی بهره‌وری در انجام کارهای صحیح است. ولی چگونه «کار درست» را تشخیص می‌دهید؟ برای این منظور رویکردی مطمئن با عنوان اصل پارتو، مشهور به قانون بیست‌هشتاد، وجود دارد. قانون بیست‌هشتاد بیان می‌کند که در هر حوزه خاص تعداد کمی از عوامل بخش عمده نتایج را

به بار می‌آورند. مثلاً هشتاد درصد زمین‌های ایتالیا به بیست درصد مردم تعلق دارد. یا فقط بیست درصد تیم‌ها در ۷۵ درصد مسابقات قهرمانی ان‌بی‌ای^{۱۲} برنده می‌شوند. ضرورتی ندارد که حتماً مجموع دو عدد صد شود. نکته اصلی این است که بخش کوچکی از عوامل، بخش عمده نتایج را ایجاد می‌کنند.

نقاط قوت قانون بیست هشتاد

قانون بیست هشتاد در زندگی شخصی و کاری کمک می‌کند «اندک‌های حیاتی و بسیارهای غیرضروری»^{۱۳} را از هم تفکیک کنید. مثلاً صاحبان کسب و کار ممکن است پی برده باشند که بخش عمده درآمدشان از تعداد انگشت‌شماری از مشتریان مهم به دست آمده است. این‌جا قانون بیست هشتاد پیشنهاد می‌کند که بهترین اقدام تمرکز بر سرویس‌دهی به همین تعداد اندک از مشتریان، یافتن مشابه آن‌ها و توقف خدمت‌رسانی به بقیه مشتریان یا حذف تدریجی بقیه مشتریان کم سودده است.

این راهبرد در تمرین به روش معکوس^{۱۴} ریشه بسیاری از مشکلات را به شما نشان می‌دهد. ممکن است بخش عمده شکایات شما از تعداد اندکی از مشتریان سختگیران باشد. در چنین وضعیتی، پیشنهاد قانون بیست هشتاد حذف این دسته از مشتریان و خلاصی از خواسته‌های بی‌پایان آن‌ها است.

قانون بیست هشتاد نوعی جُودو برای زندگی شخصی و کاری است. با یافتن نقطه مناسب برای اعمال فشار، می‌توانید با تلاش کمتر به نتایج بیشتری برسید.

این راهبرد عالی است و من بارها از آن استفاده کرده‌ام. البته نقاط ضعفی هم دارد که اغلب نادیده گرفته می‌شود. برای درک این ضعف‌ها به داستان مان، آدری هپبورن، برمی‌گردیم.

نقاط ضعف قانون بیست هشتاد

تصور کنید سال ۱۹۶۷ است. آدری هپبورن در ابتدای مسیر شغلی خود قرار دارد و می‌خواهد بفهمد چطور از زمانش استفاده کند. اگر در فرایند تصمیم‌گیری‌اش از قانون بیست هشتاد پیروی کند، پاسخ کاملاً روشن است؛ باید در کمدی عاشقانه‌های بیشتری بازی کند.

بسیاری از بهترین فیلم‌های هپبورن، مانند تعطیلات رُمی، سابَرینا^{۱۵}، صبحانه در تیفانی^{۱۶} و معما^{۱۷}، در ژانر کمدی عاشقانه بوده‌اند. او با هنرنمایی در این چهار فیلم، در فاصله سال‌های ۱۹۵۳ تا ۱۹۶۳، ستاره شد. با آغاز سال ۱۹۶۷ انتظار می‌رفت که در فیلم دیگری بازی کند. این فیلم‌ها تماشاگران زیادی را به خود جذب کردند و جوایزی برای آدری به همراه داشتند و به روشنی مسیری برای رسیدن به شهرت و ثروت بیشتر بودند. درواقع، کمدی عاشقانه برای آدری اثربخش بود.

حتی با در نظر گرفتن تمایل او به حمایت از کودکان از طریق یونیسف، باز هم (طبق تحلیل قانون

بیست‌هشتاد) درخشش او در تعداد بیشتری کمدی عاشقانه بهترین گزینه برای به حداکثر رساندن درآمد و به تبع آن افزایش کمک‌های خیرخواهانه به یونیسف بود. بهتر بود آدری به مسیر بازیگری ادامه می‌داد، ولی نمی‌خواست بازیگر بماند. می‌خواست وقف خدمت شود و هیچ تحلیل معقولانه‌ای در سال ۱۹۶۷ به آدری نمی‌گفت که فعالیت داوطلبانه در یونیسف اثربخش‌ترین روش برای استفاده از زمان اوست. عیب قانون بیست‌هشتاد این است که مسیر جدید هرگز شبیه اثربخش‌ترین انتخاب در آغاز راه نیست.

از گذشته درس بگیریم یا به آینده فکر کنیم؟

مثالی دیگر. جف بزوس، بنیانگذار آمازون، در وال استریت کار می‌کرد. او پله‌های ترقی را یک به یک بالا رفت و توانست پیش از خروج از یک شرکت سرمایه‌گذاری در سال ۱۹۹۴ نایب‌رئیس ارشد آن شود.

اگر بزوس در سال ۱۹۹۳، به پیروی از قانون بیست‌هشتاد، اثربخش‌ترین حوزه‌ای را که می‌توانست بر آن تمرکز کند پیدا می‌کرد، تقریباً محال بود تأسیس شرکت اینترنتی جزء گزینه‌هایش باشد. شکی نیست که در آن زمان (با اندازه‌گیری سود مالی، موقعیت اجتماعی و موارد دیگر) اثربخش‌ترین مسیر برای او تداوم فعالیت در حوزه مالی بود.

قانون بیست‌هشتاد طبق اثربخشی کنونی شما پیشنهاد ارائه می‌کند. در این قانون «برترین ارزش»، همان چیزی است که براساس مهارت‌های پیشین و فرصت‌های کنونی شما محاسبه می‌شود.

قانون بیست‌هشتاد کمک می‌کند، با یافتن چیزهای مفید در گذشته‌تان، در آینده از آن‌ها بیشتر بهره‌مند شوید. بنابراین، اگر نمی‌خواهید آینده‌تان در ادامه بهره‌برداری هرچه بیشتر از گذشته‌تان باشد، به رویکرد متفاوتی نیاز خواهید داشت.

عیب اثربخشی آن است که به جای آینده بر بهینه‌سازی گذشته تمرکز می‌کند. در ادامه راه...

درحقیقت با تمرین و صرف زمان کافی، اموری که قبلاً اثربخش جلوه نمی‌کردند، ممکن است اموری بسیار اثربخش شوند. شما در کاری خوب می‌شوید که آن را خوب تمرین کرده باشید.

وقتی آدری هپبورن در سال ۱۹۶۷ حرفه بازیگری را تدریجاً کنار گذاشت، فعالیت‌های داوطلبانه برای او اثربخش نبود، ولی سه دهه بعد نشان افتخار آزادی رئیس‌جمهوری^{۱۸} را گرفت؛ شاهکاری چشمگیر که بعید به نظر می‌رسید با بازی در کمدی‌های عاشقانه به آن دست یابد.

یادگیری مهارت جدید یا راه‌اندازی شرکت جدید یا هر کار ماجراجویانه دیگری ابتدا به شکل کم‌بازده ظاهر می‌شود. این کارها، در مقایسه با کارهای آشنای قبلی، جدید به نظر می‌رسند و با انجام‌شان احساس می‌کنید زمان‌تان هدر می‌رود. از دید قانون بیست‌هشتاد، هیچ‌یک از این کارها را نباید انجام داد، اما این به معنای اشتباه‌بودن تصمیم شما نیست.

هفت راه برای بهتر به خاطر سپردن کتاب‌ها

زیاد کتاب خواندن منافع بی شماری دارد، اما از دید من شاید مهم‌ترین فایده‌اش این باشد که خواندن یک کتاب خوب می‌تواند راهی جدید برای تفسیر تجربیات گذشته در اختیار شما قرار دهد. هر گاه مطلب جدیدی یاد می‌گیرید، مغزتان مثل نرم‌افزار همه داده‌های قدیمی را بر مبنای اطلاعات جدید به‌روزرسانی می‌کند. شما می‌توانید از لحظات پیشین زندگی خود درس‌های جدیدی بگیرید. به قول پاتریک اوشانسی «مطالعه گذشته را تغییر می‌دهد».^{۱۹}

البته این حرف زمانی صحیح است که دانش و بینش حاصل از کتاب‌ها را ملکه ذهن‌تان کرده باشید. دانش زمانی رشد می‌کند که نهادینه شده باشد. به بیان دیگر، مهم خواندن کتاب‌های بیشتر نیست، بهره‌برداری بیشتر از آن‌هاست.

البته مطالعه فقط برای کسب دانش نیست، برای سرگرمی و لذت هم هست و اتفاقاً روش خوبی برای پرکردن اوقات فراغت است. ولی موضوع این مقاله مطالعه با هدف یادگیری است. با در نظر گرفتن این موضوع می‌خواهم برخی از راهبردهای خوب مطالعه مفهومی را معرفی کنم.

۱. کتاب‌های بیشتری کنار بگذارید

تشخیص این که چیزی ارزش خواندن دارد یا نه زمان زیادی نمی‌برد. نگارش ماهرانه و محتوای پرمغز از ظاهرش پیداست. بر این اساس، اکثر مردم باید بیشتر از قبل لای کتاب‌های جدید را باز کنند. این بدان معنا نیست که صفحه به صفحه هر کتاب را بخوانید. با نگاهی گذرا به فهرست مطالب و عناوین اصلی و فرعی، قسمت‌های جالب را انتخاب کنید و چند صفحه از آن را بخوانید. با نگاهی اجمالی به بخش‌های متمایز کتاب، در عرض ده دقیقه می‌توان عیار آن کتاب را سنجید.

سپس به مرحله‌ای حیاتی می‌رسیم؛ کتاب‌ها را بی‌هیچ عذاب وجدان و خیلی سریع کنار بگذارید. زندگی آن قدر کوتاه است که نباید صرف خواندن کتاب‌های متوسط شود. زمان طلا است. چیزهای جالب خواندنی زیادند. فکر می‌کنم پاتریک کالیسون^{۲۰}، بنیانگذار استرایپ^{۲۱}، وقتی این جمله را گفت، به خوبی لمس کرد که «زندگی آن قدر کوتاه است که نباید اکنون را صرف خواندن بهترین کتابی کنید که سراغ دارید».

پیشنهاد من: کتاب‌های بیشتری بخوانید. کم‌ارزش‌ها را کنار بگذارید و پرارزش‌ها را دو بار بخوانید.

۲. کتاب‌هایی را بخوانید که اکنون می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید

یکی از راه‌های بهبود درک مطلب انتخاب کتاب‌هایی است که در همان مقطع زمانی خواندن‌شان بتوانید محتوای آن‌ها را به کار ببرید. به کارگیری آموخته‌های کتاب‌ها راهی عالی برای تثبیت مفاهیم آن‌ها در ذهن است. تمرین شکل بسیار مؤثر یادگیری است.

انتخاب کتابی که بتوانید در لحظه حال از آن استفاده کنید انگیزه‌ای مضاعف برای توجه بیشتر و به یاد سپردن مفاهیم آن فراهم می‌کند، خصوصاً وقتی در وضعیتی بحرانی قرار می‌گیرید. مثلاً اگر کسب و کار جدیدی راه انداخته باشید، برای درک مفاهیم کتاب‌های فروش، انگیزه زیادی دارید. به همین ترتیب، کسی که در حوزه زیست‌شناسی فعالیت می‌کند کتاب منشأ گونه‌ها را بهتر از کسی می‌فهمد که آن را از روی کنجکاوی می‌خواند زیرا مفاهیم کتاب با کارهای روزانه او مستقیماً در ارتباط است.^{۲۲} البته همه کتاب‌ها کاربردهای عملی ندارند که بتوانید بلافاصله آن‌ها را در زندگی خود به کار بگیرید. از بسیاری کتاب‌ها می‌توانید درس بصیرت بگیرید. ولی شخصاً پی برده‌ام کتاب‌هایی بیشتر در ذهنم باقی مانده‌اند که با زندگی روزمره‌ام بیشتر پیوند داشته‌اند.

۳. طوری یادداشت کنید که بعداً بتوانید آن را پیدا کنید

از چیزهایی که می‌خوانید یادداشت تهیه کنید. این کار را، به هر نحوی که دوست دارید، انجام دهید. لازم نیست از روش‌های پیچیده استفاده کنید. این کار را صرفاً طوری انجام دهید که فرازهای مهم کتاب متمایز شود.

من این کار را بر حسب نوع محتوا به روش‌های مختلفی انجام می‌دهم. در کیندل قسمت‌های مهم را هایلایت می‌کنم. در کتاب‌های صوتی نقل قول‌های جذاب را تایپ می‌کنم. در کتاب‌های چاپی گوشه صفحات مهم را تا می‌زنم و حاشیه‌نویسی می‌کنم.

نکته مهم: طوری یادداشت کنید که بعداً بتوانید آن را جست‌وجو کنید.

لزومی ندارد همه بار کتاب را بر عهده حافظه خود بگذارید. من یادداشت‌هایم را در اورنوت^{۲۳} می‌نویسم. این برنامه را به چند دلیل به بقیه ترجیح می‌دهم: (۱) محتوا به سادگی در آن جست‌وجو می‌شود. (۲) می‌توان آن را در دستگاه‌های مختلف استفاده کرد. (۳) هنگام قطعی اینترنت می‌توان همچنان یادداشت و ذخیره کرد.

شیوه یادداشت‌برداری من در اورنوت به شکل زیر است:

کتاب‌های صوتی: برای هر کتاب صوتی، سندی جدید در اورنوت می‌سازم و موقع گوش کردن کتاب، یادداشت‌ها را مستقیماً داخل آن می‌نویسم.

کتاب‌های الکترونیکی: قسمت‌های مهم کتاب را در کیندل هایلایت می‌کنم و با برنامه کلپینگز^{۲۴} همه هایلایت‌ها را مستقیماً به اورنوت می‌فرستم. سپس پیش از ارسال این هایلایت‌ها به قسمت خلاصه کتاب‌ها در سایت‌م، مختصری درباره آن می‌نویسم و کمی اطلاعات تکمیلی به آن اضافه می‌کنم.

کتاب‌های چاپی: مثل کتاب‌های صوتی، در همان حین مطالعه یادداشت‌ها را تایپ می‌کنم. برای رونویسی متن‌های طولانی از پایه نگه‌دارنده کتاب استفاده می‌کنم. با این کار دیگر لازم نیست برای تایپ هر جمله کتاب را زمین بگذارم.

البته برای این که بشود یادداشت‌ها را جست‌وجو کرد حتماً نیازی نیست به صورت دیجیتال ذخیره‌شان کنید. مثلاً با فیش‌برداری یادداشت‌ها می‌شود ارجاع به صفحات خاصی از کتاب را حفظ کرد. انتخاب بعدی، به پیشنهاد رایان هالیدی^{۲۵}، ثبت هر یادداشت روی یک ایندکس کارت و دسته‌بندی آن‌ها براساس موضوع یا عنوان کتاب است. ایده اصلی همان است: ثبت یادداشت‌ها به شیوه‌ای که بعداً بتوانید آن‌ها را پیدا کنید. یادداشت‌ها زمانی مفیدند که هر وقت خواستید آن‌ها را پیدا کنید.

۴. دانسته‌های جدید را با دانسته‌های قبلی ترکیب کنید

کتاب را می‌توان نوعی درخت دانست؛ مفاهیم اصلی تنه آن را شکل می‌دهند و جزئیات شاخه‌ها را می‌رویاند. با برقراری پیوند بین شاخه‌های این درخت‌ها، می‌توان به درک و بینش عمیق‌تری رسید.

مثال:

- هنگام مطالعه مغز رازگو^{۲۶} از متخصص علوم اعصاب، راماچاندران^{۲۷}، پی بردم که یکی از نکات کلیدی آن به نکته دیگری از کار اجتماعی^{۲۸} اثر برنه براون^{۲۹} مربوط است.
- در یکی از یادداشت‌هایم درباره کتاب هنر ظریف رهایی از دغدغه‌ها^{۳۰} اشاره کردم که ایده «کشتن خود»^{۳۱} با مقاله هویت خود را کوچک نگه دار از پل گراهام^{۳۲} هم‌پوشانی دارد.
- موضوع مهارت‌های استادی^{۳۳} از جورج لئونارد^{۳۴}، اگرچه درباره بهبود کارایی است، در لفافه رابطه بین ژنتیک و عملکرد^{۳۵} را نیز بیان کرده است.

من فهم و برداشتم از هر کتاب را به یادداشت‌هایم درباره آن کتاب اضافه می‌کنم.

برقراری چنین پیوندهایی کمک می‌کند، با اتصال اطلاعات جدید به اطلاعات قدیمی، میزان ماندگاری اطلاعات در ذهن افزایش یابد. همان‌طور که چارلی مونگر^{۳۶} بیان کرده است: «اگر به این عادت ذهنی خو بگیرید که آموخته‌های‌تان را با مفاهیم زیربنایی پیوند دهید، به تدریج به خرد خود افزوده‌اید.»

وقتی چیزی می‌خوانید که یادآور موضوعی است یا در ذهن شما جرقه‌ای ایجاد می‌کند، اجازه ندهید از ذهن‌تان بپرد. بلافاصله درباره آن و رابطه‌اش با مفاهیم قبلی بنویسید.

۵. خلاصه کوتاهی بنویسید

به محض تمام‌شدن هر کتاب، خودم را با نوشتن خلاصه‌ای از آن در سه جمله به چالش می‌کشم. البته این محدودیت صرفاً بازی است، ولی به دنبال آن مجبور می‌شوم به مفاهیم واقعاً مهم کتاب فکر کنم.

سؤالاتی که هنگام تهیه خلاصه از خودم می‌پرسم:

- لب کلام چیست؟

- اگر قرار باشد موضوعی از این کتاب را برای به کارگیری در زندگی ام انتخاب کنم، کدام است؟

- چگونه این کتاب را برای دوستم توصیف می‌کنم؟

دریافته‌ام که، در بسیاری از موارد، خواندن یادداشت‌ها و همین خلاصه یک پاراگرافی به اندازه خواندن مجدد کتاب به من اطلاعات می‌دهد.^{۳۷}

اگر فکر می‌کنید نمی‌توانید چکیده کتاب را در سه جمله جمع کنید، از تکنیک فاینمن^{۳۸} استفاده کنید. تکنیک فاینمن راهبردی برای یادداشت‌برداری است و بعد از این که ریچارد فاینمن جایزه نوبل فیزیک را دریافت کرد، این نام را گرفت. تکنیک بسیار ساده‌ای است. نام کتاب را بالای یک برگه کاغذ می‌نویسید و پایینش توصیف کتاب را برای فردی که اصلاً اسم آن کتاب را نشنیده است.

اگر در انجام این کار خود را در تنگنا دیدید یا متوجه شدید در فهم کتاب مشکل دارید، به یادداشت‌های‌تان مراجعه کنید یا برگردید و محتوای کتاب را از نو بررسی کنید. آن قدر به نوشتن ادامه دهید که بالأخره از توضیح‌تان و ارتباط آن با مفهوم اصلی کتاب اطمینان حاصل کنید.

به‌شخصه هیچ راهی بهتر از توصیف کتاب برای یک شخص دیگر نیافته‌ام که شکاف‌های ذهنی‌ام را درباره فهم کتاب به من نشان دهد. بن کارلسون^{۳۹}، تحلیل‌گر مالی، بیان مشابهی دارد: «دریافته‌ام بهترین روشی که می‌توانم بفهمم از یک کتاب چه چیزی آموخته‌ام این است که درباره‌اش چیزی بنویسم.»^{۴۰}

۶. موضوع را از زوایای مختلف بررسی کنید

من همیشه به این حرف توماس آکویناس^{۴۱} فکر می‌کنم: «برحذر باش از انسانی که فقط به یک کتاب پایبند است.»

اگر در موضوع خاصی فقط یک کتاب را مبنای تمام اعتقادات خود قرار دهید، آیا آن اعتقادات درست خواهد بود؟ در این صورت، معرفت و آگاهی شما تا چه حد دقیق و کامل است؟

کتاب خواندن کار پرهزحمتی است و بیشتر اوقات مردم فقط یک کتاب یا مقاله را مبنایی برای کل یک نظام اعتقادی قرار می‌دهند. شایع‌تر از آن، مبنای قرار دادن تجربه شخصی است که غلبه بر آن هم دشوارتر است. همچنان که مورگان هاوسل^{۴۲} اشاره می‌کند: «شما فکر می‌کنید تجربیات شخصی‌تان هشتاد درصد اتفاقات دنیاست، در حالی که شاید آن‌ها فقط ۰.۰۰۰۰۰۰۱ درصد اتفاقات دنیا باشند. باورهای ما خواه‌ناخواه از تجربیات شخصی ما متأثرند.»^{۴۳}

یک راهکار برای حل این مشکل مطالعه زیاد است. به یک موضوع از زوایای مختلف و از دریچه نگاه نویسنده‌های مختلف بنگرید. سعی کنید از حیطه تجربیات شخصی خود فراتر بروید.

۷. دو بار بخوانید

در آخر دوست دارم به نکته ابتدای مقاله برگردم؛ کتاب‌های خوب را دو بار بخوانید. کارل پوپر،^{۴۴}

فیلسوف، فایده این کار را به خوبی شرح داده است: «چیزی که ارزش خواندن دارد نه تنها برای دو بار خواندن، بلکه برای بارها و بارها خواندن هم ارزش دارد. یک کتاب ارزشمند هر بار نکته جدیدی به شما می آموزد، حتی اگر بارها آن را خوانده باشید.»

به علاوه، بازخوانی کتاب های خوب مفید است چون در گذر زمان با مشکلات متفاوتی روبه رو می شوید. مطمئناً با دوباره خواندن یک کتاب چیزهایی در آن می یابید که در نوبت های قبل، به دلیل شرایط آن زمان، در دایره توجه شما نبوده اند، ولی با گذشت زمان و تجربه شرایط جدید، آن بخش های کتاب اکنون برای شما ملموس شده اند. بسیار طبیعی است که برداشت شما از جملات مختلف در طول زمان تغییر کند.

شما هرگز کتابی را دو بار به یک شکل نمی خوانید، همچنان که چارلز چو گفته است: «من هر وقت به خانه برمی گردم، دوباره همان چند کتاب همیشگی ام را می خوانم. مهم نیست چند بار به خانه برگردم، آن ها همیشه حرفی دارند.»^{۴۵}

حتی اگر از هر مطالعه چیز جدیدی دستگیرتان نشد، باز هم ارزش دارد کتاب های خوب را چند بار بخوانید، چون مفاهیم ارزشمند با تکرار زیاد در ذهن حک می شوند. نویسندگان معروف، دیوید کین، می گوید: «چیزی را که فقط یک بار آموخته ای در واقع اصلاً نیاموخته ای یا لااقل آن قدر که بتواند تو را اساسی تکان بدهد نیاموخته ای. شاید به طور گذرا الهام بخش باشد، ولی طولی نمی کشد که انبوه عادت های دیرینه بر آن پیشی می گیرد.»^{۴۶} تکرار مفاهیم مهم باعث تثبیت آن ها در ذهن می شود.

نسیم طالب^{۴۷} کار را یکسره کرده و قاعده ای کلی برای همه خواننده ها ارائه کرده است: «کتاب خوب در دومین دور مطالعه بهتر می شود، کتاب عالی در سومین دور. کتابی که ارزش دوباره خواندن ندارد ارزش خواندن ندارد.»

در ادامه راه... دانش در طول زمان افزایش می یابد.

در فصل اول کتاب خرده عادت ها^{۴۸} نوشتم: «یادگیری ایده جدید شما را نابغه نمی کند، ولی تعهد به یادگیری مادام العمر شاید.»

یک کتاب، حتی اگر لحظه ای شما را تکان دهد، به ندرت می تواند زندگی تان را متحول کند. مهم آن است که هر روز کمی به بصیرت شما افزوده شود.

پنج گام برای داشتن مغزی خلاق‌تر

همه ایده‌های بزرگ کم‌وبیش فرایند خلاقانه یکسانی را پشت سر می‌گذارند و در اینجا می‌خواهیم طرز کار این فرایند را شرح دهیم. فهم این موضوع مهم است، زیرا تفکر خلاقانه مهم‌ترین مهارت ممکن برای هر کس است. تقریباً برای هر مشکلی در کار یا زندگی خود می‌توانید از راهکارهای نوآورانه، تفکر جانبی و ایده‌های خلاق کمک بگیرید.

هر کس می‌تواند با استفاده از این پنج گام یاد بگیرد چگونه خلاق شود. البته این بدان معنا نیست که خلاق بودن کار ساده‌ای است. کشف خلاقیت درونی به شجاعت و ممارست فراوان نیاز دارد. بالاین حال، رویکردی پنج مرحله‌ای که بعدتر درباره آن خواهید خواند، کمک می‌کند ابهامات این مسیر زدوده شود و در مسیری روشن برای کسب تفکر نوآور گام بردارید.

برای توضیح کارکرد این فرایند بگذارید داستان کوتاهی تعریف کنم.

مشکلی که به راهکار خلاقانه نیاز داشت

در دهه ۱۸۷۰ روزنامه‌ها و چاپخانه‌ها با مشکل خاص و پرهزینه‌ای روبه‌رو بودند. در آن زمان عکاسی کار جدید و جذابی بود. خواننده‌ها دوست داشتند تصاویر بیشتری ببینند، ولی کسی نمی‌دانست چطور با هزینه کم و سرعت زیاد عکس چاپ کند.

مثلاً اگر روزنامه‌ای می‌خواست عکسی چاپ کند، باید یک نفر را برای این کار استخدام می‌کرد که به صورت دستی تصاویر را یک‌به‌یک روی صفحات فلزی حک کند. از این صفحات برای چاپ تصویر روی کاغذ استفاده می‌شد، اما آن‌ها بعد از چند بار استفاده می‌شکستند. پیداست که این فرایند هزینه‌بر و وقت‌گیر بود.

فردریک یوجین آیوز^{۴۹} کسی بود که برای این مشکل راهکار ارائه کرد. او به مسیر شغلی خود تا رسیدن به شخصیت ممتاز در حیطه عکاسی و ثبت هفتاد اختراع در طول دوران کاری‌اش ادامه داد. داستان خلاقیت و نوآوری او - که اندکی بعد آن را خواهم گفت - مثال خوبی برای درک پنج مرحله اصلی فرایند خلاقانه است.

جرقه یک الهام

آیوز کار خود را با شاگردی در چاپخانه‌ای در ایتاکای^{۵۰} نیویورک آغاز کرد. بعد از دو سال فراگیری چندوچون چاپ، مدیریت یک نگارخانه عکاسی را در جوار دانشگاه کرنل^{۵۱} بر عهده گرفت. او ده سال آتی زندگی‌اش را در نگارخانه‌اش برای یادگیری تکنیک‌های جدید عکاسی و مطالعه دوربین‌ها، چاپگرها و نورشناسی صرف کرد.

در سال ۱۸۸۱ جرقه یک تکنیک جدید چاپی به ذهن آیوز رسید. او گفت: «در کنار مدیریت نگارخانه فتوتایپم^{۵۲} در ایتاکا، درباره مشکلات موجود در فرایند هفتون^{۵۳} نیز مطالعه می‌کردم. شبی با ذهنی درمانده از حل مشکلات به بستر رفتم و همین که صبح از خواب بیدار شدم،

جزء به جزء روند اجرایی و تجهیزات لازم را پیش چشمانم دیدم. انگار تصویر آن چیزی که می‌خواستم روی سقف اتاق نقش بسته بود.»^{۵۴}



فرایند چاپ آیوز از روشی موسوم به «چاپ هفتون» بهره می‌برد که عکس را به مجموعه‌ای از نقاط ریز می‌شکند. این نقاط در فاصله‌ی نزدیک به صورت جدا از هم، ولی از فاصله‌ی معمولی به صورت تصویر واحد دیده می‌شوند.

آیوز بلافاصله تجسم خود را واقعیت بخشید و رویکرد جدیدش در چاپ را به منزله یک اختراع در سال ۱۸۸۱ به ثبت رساند. او ادامه این دهه را به بهبود تکنیک جدید چاپی خود سپری کرد. آیوز تا سال ۱۸۸۵ این فرایند را توسعه داد به طوری که نتیجه آن حتی از قبل بهتر بود. فرایند آیوز، که بعدها به همین نام شهرت یافت، هزینه‌های چاپ عکس را تا پانزده برابر کاهش داد و تا هشتاد سال بعد روشی استاندارد در صنعت چاپ باقی مانده بود.

بسیار خب، اکنون ببینیم در داستان آیوز چه درس‌هایی درباره فرایند خلاقانه وجود دارد.

پنج گام فرایند خلاق

در سال ۱۹۴۰ یک مدیر تبلیغاتی به نام جیمز وب یانگ^{۵۵} راهنمای کوتاهی با عنوان روشی برای خلق ایده‌ها منتشر کرد. او در این راهنما مواردی ساده ولی عمیق را درباره موضوع آفرینش ایده‌های خلاقانه مطرح کرد.

براساس صحبت‌های یانگ، ایده‌های نوآورانه زمانی شکل می‌گیرند که ترکیب جدیدی از اجزای پیشین به دست بیاید. به عبارتی، تفکر خلاقانه به معنای خلق ایده از هیچ نیست، بلکه به معنای ساخت و پرداخت دانسته‌های فعلی و استفاده از این دانسته‌ها در قالبی نو برای خلق ایده‌های جدید است.

از همه مهم‌تر، توانایی ساخت ترکیبات جدید کاملاً به توانایی شما در درک روابط بین مفاهیم وابسته است. اگر بتوانید بین دو ایده قدیمی پیوند جدیدی برقرار کنید، کاری خلاقانه انجام داده‌اید.

یانگ معتقد بود که فرایند خلاقانه در پنج مرحله رخ می‌دهد:

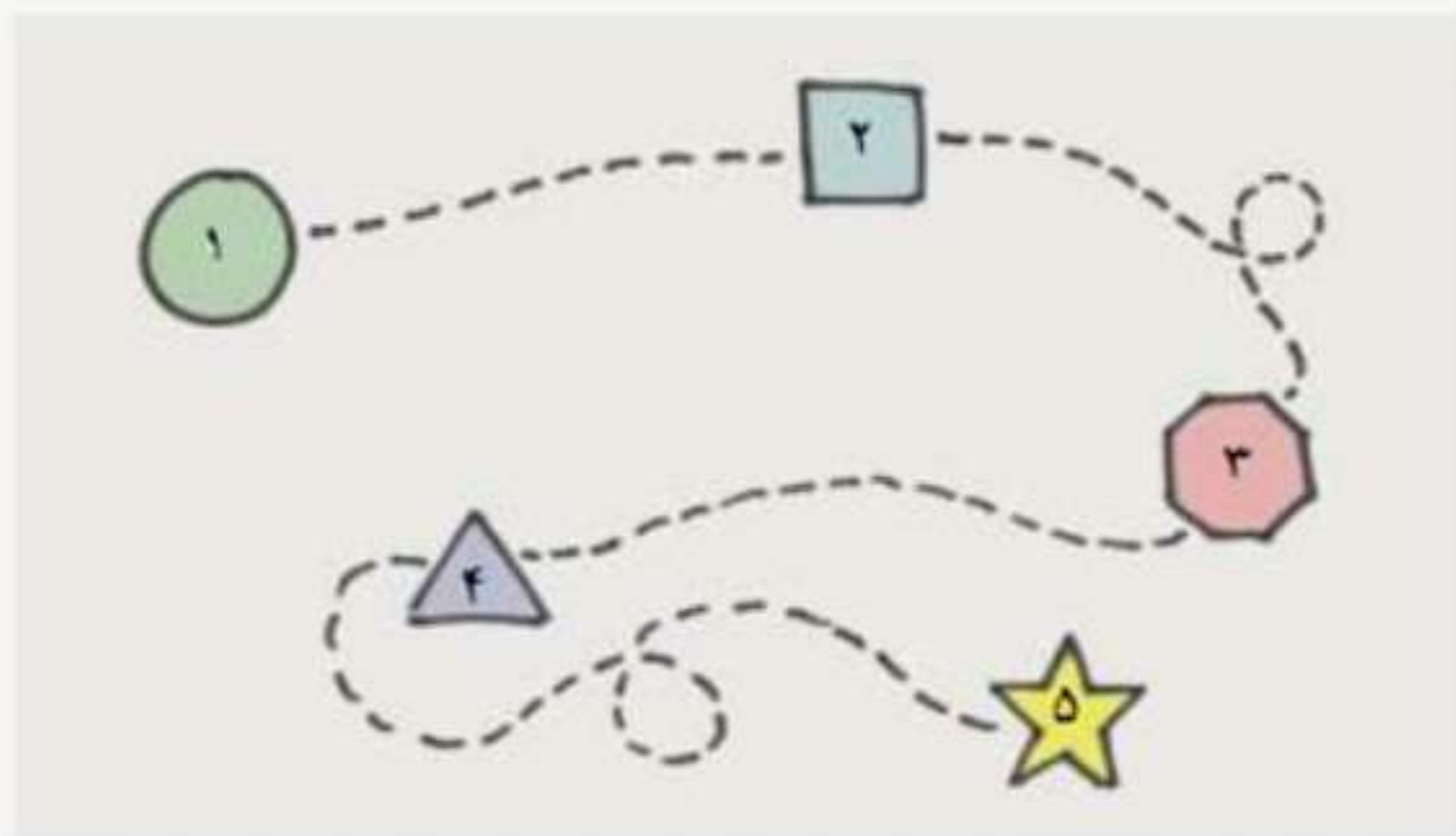
۱. **جمع‌آوری اطلاعات:** در طول این مرحله بر دو چیز تمرکز می‌کنید: (۱) یادگیری موضوعات خاص مرتبط با فعالیت کنونی شما (۲) یادگیری موضوعات عمومی دیگر.

۲. **موشکافی اطلاعات:** در این مرحله، آموخته‌های خود را از زوایای مختلف بررسی و آن‌ها را با هم ترکیب می‌کنید.

۳. **فاصله گرفتن از مشکل:** در مرحله سوم، مشکل را کاملاً از ذهن خود بیرون می‌کنید و با کاری مفرح و هیجان‌انگیز سرگرم می‌شوید.

۴. **تجلی ایده:** گاهی بعد از استراحتی کوتاه، به شرط آن که در طول استراحت به مشکل فکر نکرده باشید، چیزی که قبلاً درباره آن به بن‌بست رسیده بودید ناگهان با بینشی جدید به ذهن شما برمی‌گردد.

۵. **اصلاح و پختن ایده:** هر ایده برای موفقیت باید آزمایش شود، نقد شود و در صورت لزوم اصلاح شود.



پنج گام هر فرایند خلاقانه در عمل

فرایند خلاقانه فردریک یوجین آیوز که به خلق صنعت جدید چاپی انجامید نمونه کامل و عملی پنج گام بالا است.

در گام اول، آیوز شروع کرد به جمع‌آوری اطلاعات. او دو سال شاگرد یک چاپخانه بود و چهار سال

دیگر در یک آزمایشگاه عکاسی کنار دانشگاه کرنل به کار مشغول شد. این تجربیات به آیوز مقدار زیادی اطلاعات داد و کمک کرد که بتواند بین عکاسی و چاپ پیوند برقرار کند.

در گام دوم، آیوز به صورت ذهنی چیزی را که آموخته بود بررسی کرد. او تا سال ۱۸۷۸ تقریباً همهٔ زمانش را صرف تجربه و یادگیری روش‌های جدید کرد. دائماً با ترکیب ایده‌های موجود سعی می‌کرد ایده‌ها و روش‌های جدیدی خلق کند.

در گام سوم، از مشکل فاصله گرفت. آیوز، قبل از آن که جرقهٔ ایده جدید در ذهنش روشن شود، چند ساعتی خوابید. می‌توان چالش‌های خلاقانه را حتی مدت بیشتری کنار گذاشت. صرف‌نظر از این که چقدر از مشکل فاصله گرفته‌اید، باید در طول این زمان کار سرگرم‌کننده‌ای انجام دهید که مشکل کاملاً از ذهن شما خارج شود.

در گام چهارم، جرقه‌ای در ذهن او زده شد. آیوز راه حل مشکل را قبل از بیدار شدن جلوی چشمانش دید (خود من، بیشتر اوقات، موقعی که برای خواب دراز می‌کشم ایده‌های مختلف به ذهنم می‌رسد. به محض این که یک روز به ذهنم استراحت می‌دهم، ناخودآگاه راه حل را پیدا می‌کنم).

در گام پنجم، آیوز سال‌ها به اصلاح و بهبود ایده‌اش پرداخت. درحقیقت، او آن قدر جوانب مختلف فرایند چاپش را بهبود بخشید که توانست آن را به مثابهٔ یک اختراع جدید ثبت کند. این مرحله، به رغم اهمیت فراوانش، اغلب نادیده گرفته می‌شود. عشق بازی با ایدهٔ خام هنر نیست، هنر آن است که ایدهٔ خام را با بهبودهای پیاپی به مرحلهٔ پختگی و تکامل برسانید.

خلاصهٔ مراحل یک فرایند خلاقانه

«ایده نتیجهٔ ترکیب دانسته‌ها است و بهترین نمونهٔ آن را می‌توان در یک استعارهٔ خوب دید.» ^{۵۶} - رابرت فراست ^{۵۷}

فرایند خلاقانه یعنی برقراری روابط جدید بین ایده‌های پیشین، بنابراین می‌توان گفت که تفکر خلاقانه یعنی تشخیص رابطهٔ بین مفاهیم.

یک راه ساده برای برخورد با چالش‌های خلاقانه پیروی از رویکرد پنج مرحله‌ای وب یانگ است: (۱) جمع‌آوری اطلاعات (۲) موشکافی ذهنی اطلاعات (۳) فاصله گرفتن از مشکل (۴) اجازه دادن به ایده که به شکل طبیعی به ذهن برگردد (۵) اصلاح و پختن ایده براساس بازخوردهای دنیای واقعی.

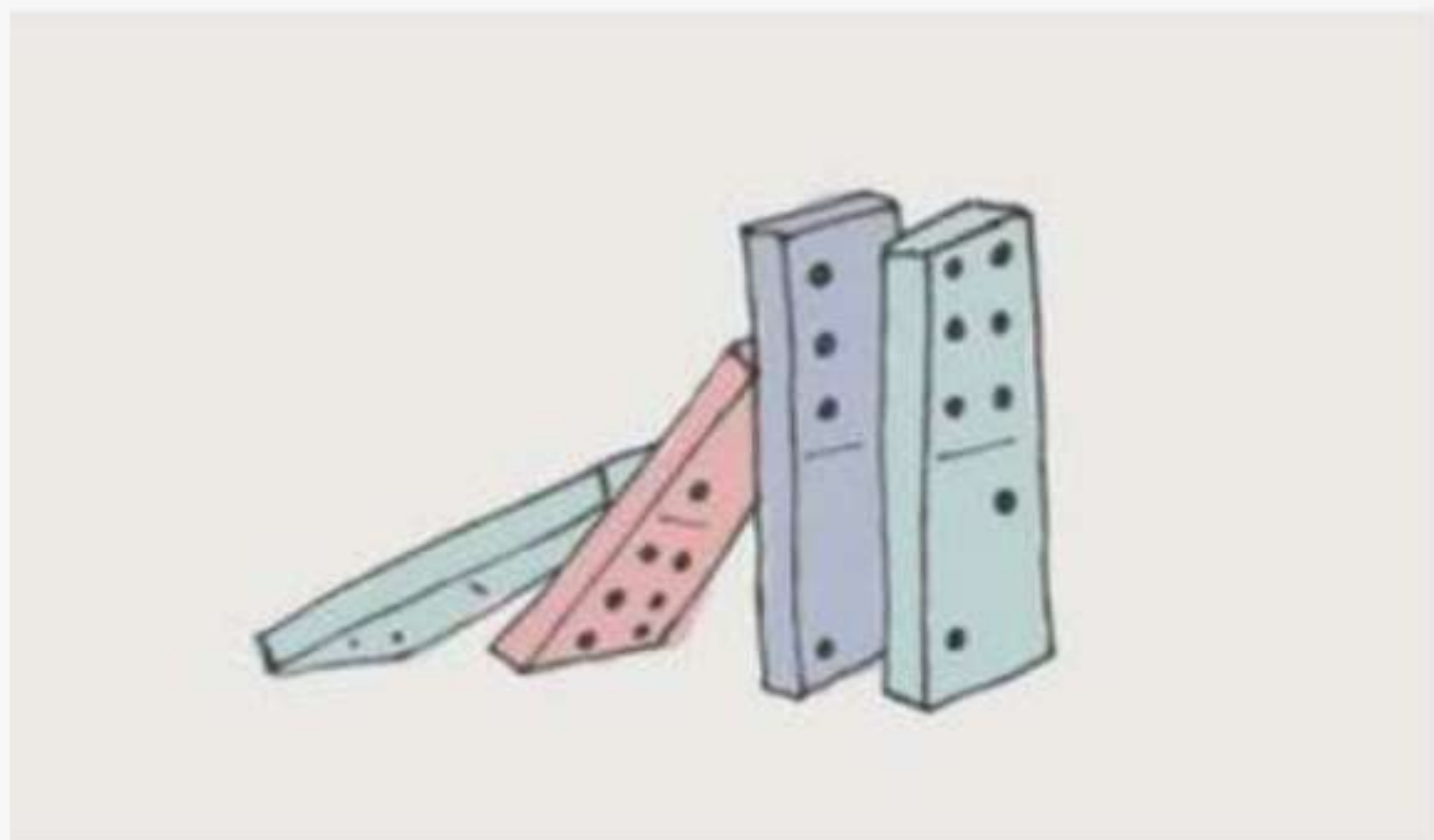
خلاقیت این نیست که اولین یا تنها کسی باشیم که ایده‌ای را کشف کرده است. خلاقیت این است که موضوعات مختلف را با هم مرتبط کنیم.

چگونه زنجیره‌ای از عادات خوب بسازیم؟

رفتارهای انسان اغلب درهم‌تنیده‌اند. مثلاً جنیفر دوک لی^{۵۸} زنی بود که دوونیم دهه از دوران بزرگسالی خود را - از زمانی که به دانشگاه می‌رفت تا چهل سالگی - بدون این که رختخوابش را مرتب کند سپری کرد، مگر زمانی که مادرش یا مهمانی سر می‌رسید.

جنیفر روزی تصمیم گرفت این رویه را کنار بگذارد و با خودش قرار گذاشت چهار روز پشت سرهم رختخوابش را مرتب کند؛ کاری که در ظاهر بی‌اهمیت می‌نمود. باین حال، صبح روز چهارم، بعد از مرتب کردن رختخواب، جوراب‌های پخش شده در اتاق را هم جمع کرد و چند دست لباس نیز تا زد. بعد از آن خودش را در آشپزخانه دید که بشقاب‌های کثیف را از سینک بیرون می‌کشد و در ماشین ظرفشویی می‌گذارد. باقی ظرف‌ها را هم مرتب داخل کابینت گذاشت.

او بعداً توضیح داد: «مرتب کردن رختخواب باعث انجام زنجیره‌ای از خرده‌کاری‌های دیگر منزل شد... رختخواب مرتب، سینک تمیز و کابینت منظم به من حس یک بزرگسال واقعی را می‌داد. حس زنی را داشتم که خود را از منجلاب شلختگی‌ها نجات داده است.»^{۵۹} او داشت اثر دومینو^{۶۰} را تجربه می‌کرد.



اثر دومینو چیست؟

اثر دومینو بیانگر آن است که با تغییر یک رفتار تأثیر آن، به صورت زنجیره‌ای از بازخوردها، سایر رفتارهای مرتبط را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً پژوهشی در سال ۲۰۱۲ از محققان دانشگاه نورث وسترن^{۶۱} نشان داد که در گروهی از افراد، با اندکی افزایش تحرک روزانه، مصرف چربی آن‌ها کاهش یافته است. شرکت‌کنندگان مجبور نبودند چربی کمتری بخورند. آن‌ها صرفاً به دلیل کمتر نشستن جلوی تلویزیون خرده‌خواری‌شان کاهش و عادات غذایی‌شان بهبود

یافت. یک عادت خاص عادتی دیگر را در پی دارد و این همان اثر دومینو است.^{۶۲} شاید شما هم الگویی مشابه این را در زندگی خود دیده باشید. مثلاً، در یک تجربه شخصی، من وقتی به باشگاه می‌روم، بر کار بیشتر تمرکز می‌کنم و شب‌ها بهتر می‌توانم بخوابم. جالب این که برای بهبود این‌ها کار دیگری انجام نمی‌دهم.

اثر دومینو در عادات منفی هم کارکرد مشابهی دارد. احتمالاً متوجه شده‌اید که عادتِ چک کردن گوشی عادتِ کلیک کردن روی اعلان‌های شبکه‌های اجتماعی را در پی دارد و این عادت به نوبه خود به عادتِ بی‌فکر بررسی کردن شبکه‌های اجتماعی می‌انجامد که باعث می‌شود ناگهان بیست دقیقه از وقت‌تان صرف همین چیزهای الکی شود.

به گفته پروفسور بی جی فوگ^{۶۳} از دانشگاه استنفورد، «شما هیچ‌گاه نمی‌توانید فقط یک رفتار خود را عوض کنید. رفتارهای ما درهم‌تنیده‌اند، بنابراین با تغییر یک رفتار سایر رفتارها نیز تغییر می‌کنند.»^{۶۴}

ماهیت اثر دومینو

بهترین توضیح من این است که اثر دومینو به دو دلیل اتفاق می‌افتد. اول این که بسیاری از عادت‌ها و کارهای روزمره ما به یکدیگر وابسته‌اند. بخش‌های مختلف زندگی، از جمله رفتارهای انسان، همبستگی عجیبی با هم دارند. به دلیل ارتباط ذاتی است که با یک تصمیم‌گیری در گوشه‌ای از زندگی، در کمال شگفتی، آثار آن را در گوشه دیگری از زندگی خود می‌بینید، بدون این که برای آن برنامه‌ریزی کرده باشید.

دوم این که اثر دومینو بر مبنای یک اصل اساسی رفتار آدمی است؛ پایبندی^{۶۵} و استمرار^{۶۶}. رابرت سالدینی^{۶۷} این پدیده را در کتاب کلاسیک خود با موضوع رفتار آدمی با عنوان تأثیر^{۶۸} شرح داده است. حرف اصلی کتاب این است که مردم حتی اگر اندکی به هدف خود پایبند بمانند، همین پایبندی باعث می‌شود آن را جزئی از خودانگاره‌شان ببینند و به احتمال قوی به این تعهد درونی احترام بگذارند و بر آن استوار بمانند.

در داستان ما، جنیفر دوک لی هنگامی که تصمیم گرفت برای چند روز رختخوابش را مرتب کند، در واقع تصمیم گرفت به این هدف کوچک پایبند بماند و این پایبندی کوچک باعث شکل‌گیری شخصیتی جدید در ذهن او شد: «من آدمی هستم که خانه را مرتب و تمیز نگه می‌دارد.» بعد از چند روز او در سایر بخش‌های خانه نیز همان‌گونه عمل کرد که از خودانگاره جدید او برمی‌آمد.

این یکی از نتایج فرعی جذاب اثر دومینو است. اثر دومینو صرفاً سلسله‌ای از رفتارهای جدید را سبب نمی‌شود، بلکه حتی تصور ذهنی ما را از خودمان تغییر می‌دهد.

با افتادن هر قطعه دومینو، پنداشت شما از خودتان تغییر می‌کند و بر مبنای هویت جدید عادت‌های جدیدی خلق می‌کنید.

قواعد اثر دومینو

اثر دومینو پدیده‌ای نیست که صرفاً در وجودتان منتظر وقوع آن باشید، بلکه خودتان باید آن را ایجاد کنید. این کاملاً به همت و توان شما وابسته است که با خلق رفتارهای جدید زنجیره‌ای از عادت‌های خوب بسازید که طبیعتاً به شکل‌گیری عمل موفق بعدی می‌انجامد. برای به‌کار بستن این فرایند در زندگی واقعی به سه نکته مهم توجه کنید. این سه نکته قواعد اثر دومینو است:

۱. از چیزهایی شروع کنید که بیشترین انگیزه را برای انجام‌شان دارید. از رفتارهای کوچک شروع کنید و بر آن‌ها مداومت کنید. این کار نه تنها باعث رضایت و خشنودی شما می‌شود، بلکه چشم‌تان را به روی شخصیت بالقوه‌ای که می‌توانید به آن برسید باز می‌کند. مهم نیست کدام قطعه دومینو اول می‌افتد، مهم این است که همه آن‌ها بیفتند.

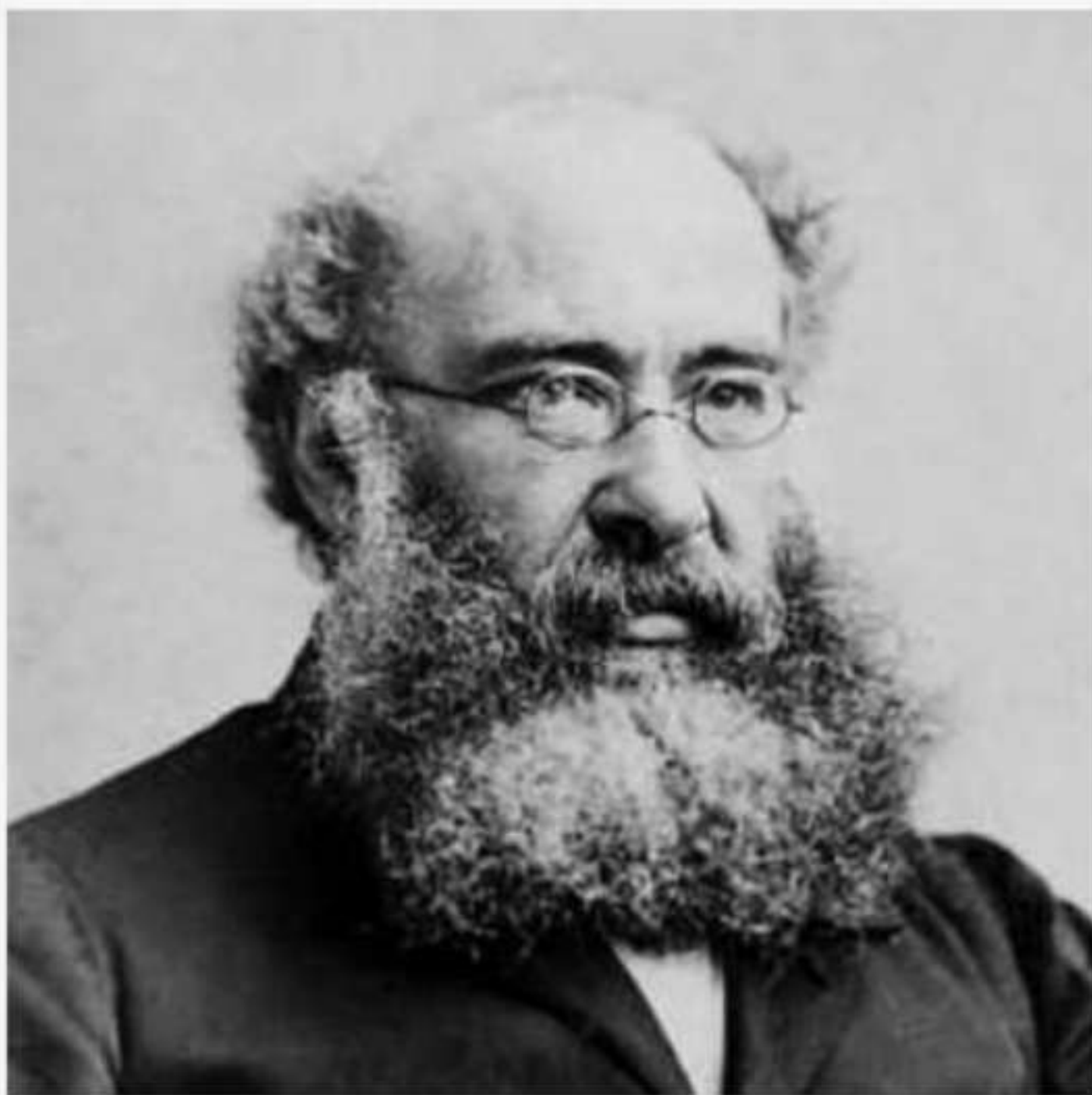
۲. آهسته و پیوسته پیش‌روی کنید و بلافاصله بعد از اتمام یک فعالیت به فعالیت انگیزه‌بخش بعدی بپردازید. با تداوم حرکت، آرام‌آرام به تصویر ذهنی‌ای که از خود ساخته‌اید ایمان می‌آورید و به آن متعهد می‌شوید.

۳. هر وقت شک کردید، کارها را به کارهای کوچک‌تر بشکنید. سعی کنید کارها را تا حد امکان کوچک کنید که بتوانید راحت آن‌ها را مدیریت کنید. اثر دومینو به نتیجه کاری ندارد، به پیشرفت نگاه می‌کند. کافی است پیوستگی حرکت را حفظ کنید. اجازه دهید هر کدام از قطعات دومینو یک‌به‌یک بقیه قطعات را زمین بزنند.

اگر عادت‌های به شکل‌گیری رفتاری دیگر نینجامد، احتمالاً به دلیل آن است که از این سه قانون پیروی نکرده‌اید. مسیرهای مختلفی برای افتادن دومینوها وجود دارد. روی یک رفتار پرهیجان تمرکز و جلوی راهش را باز کنید تا در زندگی‌تان سرازیر شود.

برنامه پانزده دقیقه‌ای آنتونی ترولوپ^{۲۹} برای نوشتن بیش از چهل کتاب

آنتونی ترولوپ بعد از نوشتن اولین رمانش در سال ۱۸۴۷، با سرعتی باورنکردنی به نوشتن ادامه داد و در طول سی و هشت سال بعد چهل و هفت رمان، هجده اثر غیرداستانی، دوازده داستان کوتاه، دو نمایش نامه و مجموعه‌ای از مقالات و نامه‌ها منتشر کرد.



آنتونی ترولوپ با آن ریش‌های پرطمطراق!
(عکاس: ناپلئون سارونی)

ترولوپ با نوشتن در فواصل پانزده دقیقه‌ای به مدت سه ساعت در روز به این بهره‌وری حیرت‌انگیز رسید. راهبرد او در کتاب آداب روزانه میسن گری^{۷۰} شرح داده شده است: «اگرچه این اواخر کمی به خودم آسان گرفته‌ام، ولی این جزء عادت‌های همیشگی‌ام بوده و هست که موقع نوشتن ساعت را جلوی چشمم بگذارم و خودم را مجبور کنم هر ربع ساعت دویست و پنجاه کلمه بنویسم. این تقسیم‌بندی زمانی به من کمک کرد روزی بیش از ده صفحه از یک رمان معمولی را بنویسم و اگر ده ماه با همین روال ادامه می‌دادم، نتیجه‌اش سه رمان سه جلدی در

طول سال بود.»

رویکرد ترولوپ شاید در ظاهر ساده به نظر برسد، ولی همین رویکرد ساده نکاتی دارد که در نگاه اول پیدا نیست. ^{۷۱} بیایید ببینیم چرا این راهبرد تا این حد بهره‌وری ترولوپ را افزایش داد و چگونه می‌تواند در زندگی شخصی ما کاربرد داشته باشد.

مشکل پروژه‌های بزرگ

به تجربه به من ثابت شده است که وقتی می‌خواهم کاری انجام دهم، بهترین نتیجه زمانی حاصل می‌شود که اولویت‌هایم را براساس اهمیت واقعی‌شان مرتب کنم و مهم‌ترین کار را پیش از هر کار دیگری انجام دهم. به اعتقاد من، این بهترین راهبردی است که می‌توانید برای انجام کارها برگزینید، زیرا به واسطه آن مجبور می‌شوید انرژی‌تان را برای ارزشمندترین فعالیت صرف کنید.

اما مشکل رایج این رویکرد آن است که بعد از اولویت‌بندی فعالیت‌های روزانه ممکن است فعالیت اول، اگر سنگین باشد، به دلیل زمان‌بر بودن، شما را مأیوس کند. مثلاً هفته قبل روی پروژه‌ای کار می‌کردم که دو روز طول کشید. صبح روز دوشنبه که پروژه را آغاز کردم، می‌دانستم آن روز تمام نمی‌شود. با این که می‌دانستم کل روز را باید بدون تمام‌شدن پروژه سر کنم، نیمه‌های بعدازظهر احساس ناامیدی کردم. ساعت چهار عصر بود. کل روز را صرف مهم‌ترین فعالیت کرده بودم و هنوز چیزی جز یک پروژه نیمه‌کاره در دست نداشتم. به‌رغم این که از زمانم درست استفاده کرده بودم، فهرست فعالیت‌هایم تغییری نکرده بود، انگار آب از آب تکان نخورده بود. من کارم را درست انجام داده بودم، ولی به‌هرحال دلسردکننده است که همه روز را یکسره با فعالیت شماره یک گرفتار باشی. این حس نومی‌دی عیب احتمالی اولویت‌بندی فهرست فعالیت‌ها است. آنتونی ترولوپ راهکاری برای حل این مشکل ارائه کرده است.

دستاوردهای کوچک‌تر، حرکت پیوسته‌تر

ترولوپ کارش نوشتن کتاب بود و این کار سنگین است، فعالیتی نیست که بتوانید یک‌روزه آن را تمام کنید. در برخی موارد، نوشتن حتی یک فصل کتاب بیش از یک روز زمان می‌برد. با این حال، ترولوپ به جای این که پیشرفت‌ش را با شمارش تعداد فصل‌ها یا کتاب‌هایی که نوشته بود اندازه بگیرد، ترقی و رشد خود را در بازه‌های زمانی کوتاه پانزده دقیقه‌ای ارزیابی کرد. این رویکرد به او کمک کرد در طول نوشتن کتاب - که یک فعالیت طولانی است - به سرعت از دستاوردهای کوچکش لذت ببرد.

این موضوع به دو دلیل مهم است: (۱) ارزیابی پیشرفت در بازه‌های زمانی کوتاه به تداوم فعالیت در درازمدت کمک می‌کند و این یعنی افزایش فرصت تکمیل فعالیت‌های بزرگ. (۲) هرچه سریع‌تر فعالیت‌های پربازده را به پایان برسانید، سریع‌تر تأثیر آن را بر بهره‌وری روزانه خود

می بینید.^{۷۲}

به تجربه دریافته‌ام که نکته دوم، یعنی سرعت اتمام اولین فعالیت روز، به صورت ویژه برای افزایش بازده و خروجی روزانه و حفظ آن در روزهای بعد اهمیت دارد.

سرعت به پایان رساندن کارها

آنتونی ترولوپ لازم نبود سه ماه برای تمام شدن کتاب یا سه روز برای تمام شدن یک فصل از آن صبر کند تا بتواند حس شیرین موفقیت را بچشد. او می‌توانست هر پانزده دقیقه میزان پیشرفتش را اندازه بگیرد. اگر در این پانزده دقیقه دویست و پنجاه کلمه می‌نوشت، آن را به منزله فعالیت خاتمه‌یافته در ذهنش تیک می‌زد و به شکل ذهنی حسی از موفقیت زودهنگام را می‌چشید.

بازه‌های پانزده دقیقه‌ای معیار خوبی برای سنجش پیشرفت ترولوپ بودند، زیرا او در خلال انجام فعالیت‌های بزرگ می‌توانست حس تمام شدن زودهنگام کارش را تجربه کند. بدین ترتیب، او هم سود بلندمدت انجام مهم‌ترین کار را می‌برد و هم پاداش اتمام سریع بازه‌های زمانی کوتاه را می‌گرفت.

شما می‌توانید از راهبردی مشابه این برای کارهایی غیر از نوشتن نیز استفاده کنید. مثلاً، ترنت دیرزمد^{۷۳}، به جای ارزیابی پیشرفت خود از یک فعالیت بزرگ (مثلاً درآمد ماهانه)، به تعداد گیره‌های کاغذی که با هر تماس فروش داخل قوطی می‌انداخت، نگاه می‌کرد.

هدف تدوین راهی مناسب برای بازخوردگیری سریع در پروژه‌های بزرگ است. هرچه سریع‌تر بفهمیم در مسیر درستی حرکت می‌کنیم، بیشتر احتمال دارد که به راه‌مان در آن مسیر ادامه دهیم. برای درازمدت کار کنید، ولی پیشرفت خود را در کوتاه‌مدت بسنجید.

روش آیوی لی^{۷۴}: برنامه پیشنهادی متخصصان برای به حداکثر رساندن بهره‌وری

چارلز ام. شواب^{۷۵} تا سال ۱۹۱۸ جزء ثروتمندان جهان بود. او رئیس شرکت فولاد بتلهم بود که آن زمان بزرگ‌ترین سازنده کشتی دنیا و دومین غول تولیدکننده فولاد امریکا محسوب می‌شد. توماس ادیسن نامدار یک بار او را «استاد سختکوشی» نامید. او پیوسته به دنبال برتری در رقابت بود.^{۷۶}

شواب در سال ۱۹۱۸ به دنبال راهی برای افزایش کارایی تیمش و کشف راه‌های بهتر برای انجام کارها بود که روزی تصمیم گرفت جلسه‌ای را با مشاور بهره‌وری بسیار محترمی به نام آقای آیوی لی ترتیب دهد.

لی تاجری خودساخته بود و بیشتر شخصیتی پیشگام در حوزه روابط عمومی شناخته می‌شد. شواب لی را به دفترش آورد و گفت: «یه راهی بهم نشون بده که بتونم کارای بیشتری انجام بدم.»

لی در جواب گفت: «بذار با هر کدوم از مدیرای شما یک ربع حرف بزنم.»

شواب پرسید: «چقدر برام هزینه داره؟»

لی گفت: «هیچی، مگه این که جواب بده. سه ماه دیگه می‌تونم یه چک برام بکشی، به هر مبلغی که فکر می‌کنی ارزش داره.»^{۷۷}

روش آیوی لی

لی، درپانزده دقیقه‌ای که با هریک از مدیران اجرایی شواب صحبت کرد، برنامه ساده روزانه خود را برای به حداکثر رساندن بهره‌وری شرح داد:

۱. در پایان هر روز کاری شش فعالیت مهم فردا را یادداشت کنید. بیشتر از شش تا ننویسید. آن شش کار را بر حسب اولویت واقعی شان مرتب کنید.

۲. با آمدن فردا، بر اولین فعالیت لیست تمرکز کنید. آن قدر کار کنید که این فعالیت تمام شود. تا این فعالیت را تمام نکرده‌اید، فعالیت بعدی را شروع نکنید.

۳. همین روال را برای بقیه فعالیت‌ها تکرار کنید. در پایان روز، فعالیت‌های ناتمام را به لیست جدید روز بعد منتقل کنید.

۴. این فرایند را در هر روز کاری تکرار کنید.

روش ساده‌ای به نظر می‌رسد، ولی شواب و تیم اجرایی‌اش در فولاد بتلهم از آن جواب گرفتند. بعد از سه ماه، شواب، خوشحال از این که شرکت او پیشرفتی چشمگیر داشته، لی را به دفترش دعوت کرد و برای او چکی به مبلغ ۲۵ هزار دلار کشید. ۲۵ هزار دلار سال ۱۹۱۸ چیزی حدود چهارصد هزار دلار سال ۲۰۱۵ می‌شود.^{۷۸}



تصویری از آی‌وی لیدتر لی در اوایل دهه‌ی ۱۹۰۰

عکاس: نامعلوم

روش آی‌وی لی، که صرفاً یک اولویت‌بندی فهرست فعالیت‌ها است، بسیار بسیار ساده به نظر می‌رسد. چطور ممکن است چیز به این سادگی این قدر ارزشمند باشد؟ رازی که این روش را چنین اثربخش کرده چیست؟

با مدیریت خوب اولویت‌ها

تکنیک بهره‌وری آی‌وی لی مفاهیم زیادی در دل خود جای داده است که پیش‌تر درباره آن‌ها نوشته‌ام. آنچه باعث اثربخشی این روش شده به شرح ذیل است:

آسان است؛ راحت می‌توانید به کار ببندید. اولین انتقاد از چنین روش‌هایی سادگی بیش‌ازحد آن‌هاست. این روش‌ها بسیاری از پیچیدگی‌ها و فرازونشیب‌های زندگی را لحاظ نمی‌کنند. چه می‌شود اگر خارج از برنامه اتفاقی بیفتد؟ یا نظرتان چیست از آخرین تکنولوژی‌های روز برای بهره‌وری حداکثری استفاده کنیم؟ طبق تجربیاتم، پیچیدگی اغلب نوعی ضعف است، چون

بازگشت به مسیر را سخت می‌کند. بله، کارهای اورژانسی و وقفه‌های پیش‌بینی نشده پیش می‌آیند، ولی تا جایی که می‌توانید آن‌ها را نادیده بگیرید. به موارد واقعاً ضروری رسیدگی کنید و در اولین فرصت مجدداً به فهرست فعالیت‌های اولویت‌بندی شده‌تان برگردید. برای هدایت رفتارهای پیچیده از قوانین ساده استفاده کنید.

وادارتان می‌کند تصمیم‌های سخت بگیرید. به نظر من، جادوی خاصی در عدد شش (شش فعالیت در روز) وجود ندارد. می‌شود تعداد فعالیت‌ها مثلاً روزی پنج‌تا باشد. بالین حال، فکر می‌کنم در این محدود کردن رازی نهفته است. دریافته‌ام بهترین کاری که در مواجهه با انبوهی از فعالیت‌های مختلف می‌توان انجام داد، این است که فعالیت‌های نا لازم را مثل شاخه‌های اضافه درخت هرس کنید. محدودیت‌ها عامل رشد و بالندگی شما هستند. روش لی شبیه قانون ۲۵/۵ وارن بافت^{۷۹} است که شما را وادار می‌کند پنج کار حیاتی را انتخاب کنید و بقیه را نادیده بگیرید. اساساً اگر به چیزی متعهد نباشید، همه چیز مایه حواس‌پرتی شما خواهد بود.

سختی شروع را از بین می‌برد. بزرگ‌ترین مانع به سرانجام رساندن عمده فعالیت‌ها شروع کردن آن‌ها است (بیرون آمدن از تخت کار پرمشقتی است، ولی همین که شروع کنید به دویدن، به پایان رساندن تمرین آسان‌تر می‌شود). روش لی کمک می‌کند از شب قبل به اولین فعالیت فردا فکر کنید. این راهبرد به شخصه برای من فایده بسیاری داشته است. برای نوشتن کتاب‌ها و مقالاتم، هر روز چند ساعت با خودم کلنجار می‌رفتم که بدانم امروز باید درباره چه چیزی بنویسم. ولی الآن اگر شب‌ها به کار فردا فکر کنم، صبح روز بعد بدون معطلی شروع می‌کنم به نوشتن. ساده است، ولی واقعاً کار می‌کند. اساساً وقتی در آغاز راه هستید، شروع کردن به اندازه به موفقیت رسیدن اهمیت دارد.

وادارتان می‌کند در هر لحظه فقط یک کار انجام دهید. دنیای مدرن عاشق چندوظیفگی^{۸۰} است. این اصطلاح خوش‌خطوخال مشغولیت را مرادف برتری می‌داند. ولی حقیقت خلاف آن است. کاهش تعداد اولویت‌ها سبب عملکرد بهتر می‌شود. با مطالعه سبک زندگی قهرمانان ورزشی، بازیگران معروف، دانشمندان بنام، معلمان سرآمد و مدیران اجرایی مطرح خواهید فهمید که همه آن‌ها یک خصوصیت مشترک دارند؛ تمرکز. دلیلش ساده است. با تقسیم پیاپی انرژی بین ده کار نمی‌توانید یک فعالیت را به بهترین نحو انجام دهید. لازمه تسلط تمرکز و استمرار است.

مخلص کلام؟ مهم‌ترین فعالیت هر روز را در ابتدای آن روز انجام دهید. این تنها شیوه بهره‌وری است که به آن نیاز دارید.^{۸۱}

افسانه چندوظیفگی

چرا اولویت‌های کمتر سبب بهبود کارها می‌شود؟

واژه اولویت^{۸۲} از دیرباز به معنای رایج امروز آن نبوده است. گرگ مک کیون^{۸۳} در پرفروش‌ترین کتاب خود، اصل‌گرایی^{۸۴}، تاریخچه پرفرازونشیب این واژه و دگرگونی معنای آن را در طول زمان شرح داده است:

«واژه اولویت در دهه ۱۴۰۰ وارد زبان انگلیسی شد. آن زمان این کلمه مفرد و به معنی اولین یا مقدم بود. این واژه تا پانصد سال بعد به همین شکل مفرد باقی ماند. در دهه ۱۹۰۰ بود که این واژه را جمع بستیم و شروع به حرف زدن درباره اولویت‌ها کردیم. ما بی‌هیچ منطقی فکر کردیم که با تغییر این واژه می‌توانیم واقعیت را عوض کنیم، طوری که بتوانیم چند «اولین» داشته باشیم.

مردم و شرکت‌ها از روی عادت این کار را انجام می‌دهند. رهبر یک شرکت از تجربه خود در شرکتی می‌گفت که اولویت‌های یک، دو، سه، چهار و پنج داشتند. چند اولویت یعنی چیزهای زیادی در اولویت‌اند، ولی عملاً چیزی در اولویت نیست!» - گرگ مک کیون، اصل‌گرایی.

افسانه چندوظیفگی

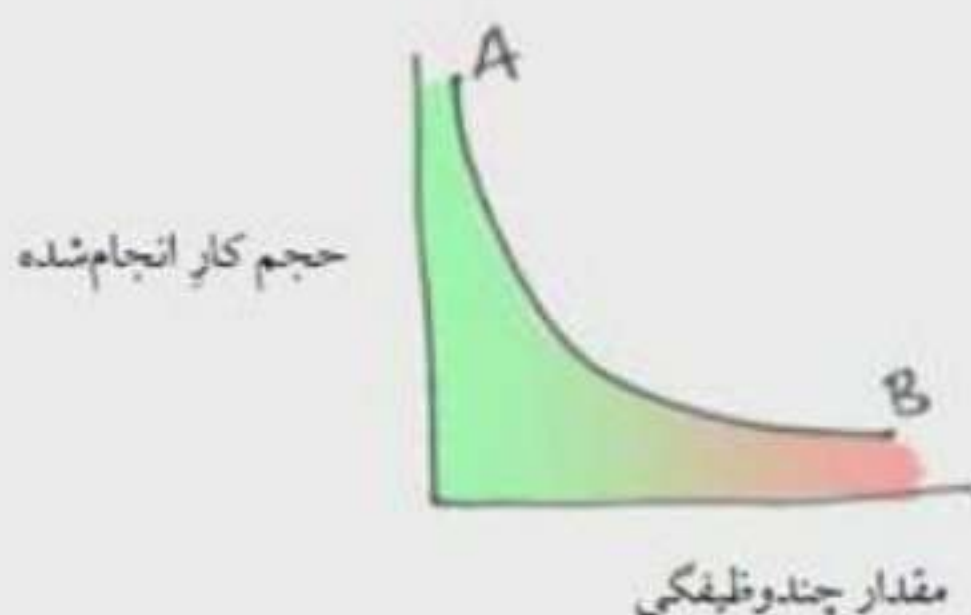
بله، ما می‌توانیم در آن واحد دو کار متفاوت انجام دهیم، مثلاً تماشای تلویزیون حین آشپزی یا پاسخ دادن به ایمیل هنگام مکالمه تلفنی، ولی نمی‌توانیم هم‌زمان روی دو فعالیت تمرکز کنیم. چندوظیفگی مغز شما را وادار می‌کند خیلی سریع از فعالیتی به فعالیت دیگر بپرد.

اگر مغز بدون ازهم‌گسیختگی و شاخه‌به‌شاخه‌پردن می‌توانست از کاری به کار دیگر منتقل شود مشکلی نبود، ولی مشکل این‌جا است که نمی‌تواند. چندوظیفگی باعث می‌شود هر بار که از شاخه‌ای به شاخه دیگر می‌پرید، تاوان فکری آن را بدهید. در روان‌شناسی به این غرامت ذهنی هزینه سوئیچینگ^{۸۵} گفته می‌شود.

هزینه سوئیچینگ وقفه‌ای در عملکرد مغز است که آن را هنگام معطوف کردن توجه از یک فعالیت به فعالیت دیگر تجربه می‌کنیم. مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۳ در نشریه جهانی مدیریت اطلاعات نشان داد عموم افرادی که هر پنج دقیقه (به‌طور میانگین) ایمیل خود را بازبینی می‌کنند، بعد از انجام این کار، تقریباً ۶۴ ثانیه طول می‌کشد تا دوباره به فعالیت قبلی خود بازگردند.

به عبارتی، ما سربررسی ساده ایمیل از هر شش دقیقه یک دقیقه‌اش را هدر می‌دهیم.

افسانه‌ی چندوظیفگی



A. ساده به نظر می‌رسد، ولی واقعاً جواب می‌دهد.

B. سرش شلوغ است، ولی واقعاً زمانش را هدر می‌دهد.

چندوظیفگی ادعا می‌کند که میزان اثربخشی شما را افزایش می‌دهد، ولی در حقیقت این تمرکز زیاد است که کارها را اثربخش‌تر می‌کند.

واژه چندوظیفگی اولین بار در گزارشی از آی‌بی‌ام درباره توانمندی‌های آخرین کامپیوتر این شرکت در سال ۱۹۶۵ ظاهر شد.^{۸۶} اصلاً تا قبل از دهه ۱۹۶۰ مفهوم چندوظیفگی وجود نداشت که کسی بخواهد در این مهارت ادعای برتری کند، اما امروز مردم با افتخار از این واژه حرف می‌زنند و تصور می‌کنند مشغولیت با همه چیز بهتر از عالی بودن در یک کار به خصوص است.

فعالیت لنگری را پیدا کنید

انجام کارهای بیشتر سبب نتایج سریع‌تر و بهتر نمی‌شود، انجام فعالیت‌هایی بهتر است که به نتایج بهتر می‌انجامد. به طور دقیق‌تر، انجام دادن یک کار به بهترین نحو، در مقایسه با انجام دادن چند کار با هم، نتایج بهتری به دنبال خواهد داشت. لازمه تسلط یافتن تمرکز و استمرار است. من هنوز نتوانسته‌ام حواسم را آن‌طور که می‌خواهم برای یک کار جمع کنم، ولی همچنان برای این کار تلاش می‌کنم. از پیشرفت‌های بزرگم در این مدت این بوده است که هر روز کاری را فقط و فقط به یک اولویت اختصاص داده‌ام. اگرچه برای اتمام بقیه فعالیت‌ها هم وقت می‌گذارم،

فقط یک اولویت حیاتی هست که بی‌برو برگرد باید انجام شود.

در حال حاضر برنامه هفتگی من به شرح ذیل است:

- دوشنبه: نوشتن مقاله

- سه‌شنبه: فرستادن دو ایمیل (یکی برای گسترش شبکه ارتباطی و یکی برای همکاری‌های تجاری)

- چهارشنبه: نوشتن مقاله

- پنجشنبه: نوشتن مقاله

- جمعه: ارزیابی کارهای انجام‌شده در طول هفته

- شنبه: آزاد

- یکشنبه: آزاد

قدرت نهفته پس انتخاب یک اولویت این است که به‌طور طبیعی رفتار شما را به سمتی هدایت می‌کند که زندگی‌تان را حول آن سامان دهید. اولویت شما فعالیت‌های لنگری می‌شود و مانند یک لنگر باقی‌روزان را سر جای خود نگه می‌دارد. بدین ترتیب، وقتی اوضاع نابسامان می‌شود دقیقاً می‌دانید چه کارهایی را باید و چه کارهایی را نباید انجام دهید. دلیلش این است که از قبل کارهای مهم و ضروری را از بقیه تفکیک کرده‌اید.

نه به مشغولیت‌ها

ما در دام جامعه‌ای بیش‌فعال افتاده‌ایم. از جهات بسیاری این‌همه کار را به اشتباه برای تحقق یک معنا انجام می‌دهیم که ظاهراً از این تفکر زیربنایی نشئت گرفته است: «ببین چقدر سرم شلوغه. من که این‌همه کار سرم ریخته حتماً کار مهمی دارم که انجام می‌دم» و با گسترش این انگاشته به این گزاره می‌رسیم: «اگه مهم نبودم، این قدر سرم شلوغ نبود!»

اگرچه سخت معتقدم ارزش‌ها از دید هر کس متفاوت است، فکر می‌کنم اگر باور کنیم این مشغولیت و پرکاری است که به زندگی ما معنا می‌دهد، خودمان را گول زده‌ایم.

از دید من، معنا در زندگی یعنی به گوشه‌ای از این عالم ارزشی اضافه کنی. هرچه بیشتر به زندگی افراد ارزش‌ساز، اسطوره‌ها و بزرگان نگاه می‌کنم، بیشتر به این حقیقت پی می‌برم که همه آن‌ها در یک خصوصیت مشترک‌اند؛ آن‌هایی که ارزش بیشتری به این دنیا اضافه می‌کنند همان‌ها هستند که به «نه گفتن» تمایلی حیرت‌انگیز دارند؛ نه گفتن به هر چیزی که آن‌ها را از تنها اولویت زندگی‌شان باز می‌دارد.

به نظر من، ما باید به مشغولیت‌ها «نه» و به تعهد در شاخه تخصصی خود «آری» بگوییم. می‌خواهید در چه کاری استاد شوید؟ آن اولویتی که زندگی شما را همانند لنگری سر جایش نگه داشته کدام است؟ اولویتی که دغدغه روزها و شب‌های شماست؟ اگر به چیزی متعهد نباشید، همه چیز مایه حواس‌پرتی شما خواهد بود.^{۸۷}

هیچ گاه قبل از ظهر ایمیل تان را بازبینی نکنید

دینا والمر راهی پرفرازونشیب برای ورودش به المپیک پشت سر گذاشت. او از شناگران المپیک است، اما صرفاً برنامه تمرینی خسته کننده او نبود که باعث سختی پیمودن این راه شد. او در پانزده سالگی متوجه وجود عارضه قلبی شناخته شده‌ای به نام سندرم کیو. تی^{۱۱} در خود شد. والمر در همان سال قلبش را جراحی کرد، ولی این جراحی خطر نارسایی و سکتۀ قلبی را از بین نبرد (حتی امروز مادرش هنگام تماشای مسابقات شنای او یک دستگاه الکتروشوک قلبی روی پاهای خود دارد).

زمانی که والمر بالاخره توانست مشمول شرایط حضور در المپیک ۲۰۱۲ لندن برای رقابت در شنای صد متر پروانه زنان شود، همه توجهش به قلبش بود و خبر نداشت قرار است سرش فاجعه بیافریند!

از تولید اصطکاک بپرهیزید

همین که والمر وارد استخر شنای صد متر نهایی شد، کلاه شنا از سرش افتاد. شناگران حرفه‌ای، به منظور کاهش اصطکاک با آب، همیشه یک کلاه لاتکس سر می‌کنند. تقریباً همه شناگران این کلاه را می‌پوشند، ولی این موضوع برای بعضی شناگرها اهمیتی دوچندان دارد. اگر شناگر موبلندی کلاهش را موقع شنا از دست بدهد، موهایش در آب می‌پیچد و اصطکاک حاصل از آن به مقاومت آب اضافه می‌شود.

در یک مسابقه بسیار رقابتی مثل فینال المپیک، همین یک ذره مقاومت اضافی پیروزی یا شکست را تعیین می‌کند. برای همین است که اغلب شناگران حرفه‌ای نه یک کلاه، بلکه دو کلاه می‌پوشند؛ کاری که والمر نیز انجام داد.

او با این که کلاه دومش را از دست داد، کلاه اولش را داشت و با این کار نه تنها از فاجعه‌ای قریب الوقوع جلوگیری کرد، بلکه مدال طلای المپیک را بُرد و رکورد جهانی جدیدی به ثبت رساند.

خیلی هم خوب. ولی کلاه شنا چه ربطی به بهتر شدن زندگی ما دارد؟

اصطکاک فیزیکی در برابر اصطکاک ذهنی

تصور کنید مغز شما کامپیوتر است. در ابتدای روز مغز روشن می‌شود و صد درصد حافظه کامپیوتر در اختیار آن است، تنها مشکلش این است که هر زمان فعالیت جدیدی به لیست فعالیت‌های تان اضافه می‌کنید، بخشی از حافظه کامپیوتر به آن اختصاص می‌یابد.

وقتی ایمیل تان را باز می‌کنید و با سه پیام جدید مواجه می‌شوید که باید بعداً به آن‌ها پاسخ دهید، سه درصد از حافظه کامپیوتر به آن اختصاص می‌یابد. وقتی به خاطر می‌سپارید که بچه‌ها بعد از مدرسه تکلیف‌شان را انجام دهند یا لباس‌ها را از خشکشویی تحویل بگیرید یا به بقالی سر کوچه بروید، حافظه بیشتری مصرف می‌کنید. هر چه کارهای ناتمام بیشتری ردیف کنید، حافظه

بیشتری به اندیشیدن، به خاطر سپردن، نگرانی و برنامه‌ریزی آن‌ها اختصاص می‌یابد. نتیجه این که اگر مغز شما مدام با این همه فعالیت‌های فرعی اشغال شود، چقدر حافظه برای انجام کارهای هدفمند و خلاقانه باقی می‌ماند؟ هفتاد درصد؟ پنجاه درصد؟ یا کمتر؟ تلاش برای انجام دادن بهترین کار با ذهنی آشفته همانند تلاش برای گرفتن طلای شنای المپیک بدون کلاه شنا است. تقسیم توجه مانند آن است که یک سرپرمو مدام در امواج ذهنی شما اصطکاک ایجاد کند. با تقسیم توجه میان چیزهای مختلف، مغزتان عملاً از کار می‌افتد. شناگران دریافته‌اند که برای موفقیت باید عادت‌های همیشگی خود را کنار بگذارند. آن‌ها هنگام مسابقه باید عامل به وجود آورنده اصطکاک - یعنی موهای شان - را بپوشانند. آیا این به معنای بدشکل بودن موی آن‌هاست؟ البته که نه. هیچ چیز بدی درباره فعالیت‌های روزانه، انجام مسئولیت‌های خانوادگی یا رسیدگی به کارهای اضطراری گاه‌وبیگاه زندگی هم وجود ندارد. موضوع این است که وقتی می‌خواهید کاری را با بیشترین ظرفیت و به بهترین نحو انجام دهید، باید آگاهانه و حساب شده برخی از کارهای اضطراری را، که می‌توانید به تعویق بیندازید، برای لحظاتی کنار بگذارید. وقتی مدام با آشفتگی‌های ذهنی‌تان درگیر هستید، چطور می‌خواهید خلاق باشید؟

چگونه نیروهای اصطکاک‌ی بازدارنده را کاهش دهید؟

من خودم را آدمی با عملکرد حداکثری نمی‌دانم. دقیقاً مثل شما با این مسائل درگیرم. از این جهت همدردیم. ولی کاری که من کرده‌ام این است که با برداشتن قدم‌هایی سعی کرده‌ام این وضعیت را اندکی بهبود بخشم. دوست دارم این کارها را با شما هم در میان بگذارم. انرژی‌تان را مدیریت کنید، نه زمان‌تان. پی برده‌ام خلاقیت من صبح‌ها گل می‌کند. یعنی درست زمانی که سرحال هستم بهترین نوشته‌هایم را می‌نویسم و درباره بهترین راهبرد برای کسب و کارم تصمیم می‌گیرم. من فعالیت‌هایی را که به خلاقیت نیاز دارند صبح انجام می‌دهم و سایر فعالیت‌های تجاری مانند مصاحبه‌ها، پاسخ‌دادن به ایمیل‌ها، تماس‌های تلفنی، چت اسکایپ، تحلیل داده‌ها و حساب و کتاب‌ها را به بعدازظهر موکول می‌کنم. تقریباً همه راهبردهای بهره‌وری درباره مدیریت بهتر زمان و سواس دارند، ولی وقتی حوصله کاری وجود ندارد، زمان به چه دردی می‌خورد؟!

هیچ‌گاه قبل از ظهر ایمیل‌تان را بازبینی نکنید. من صبح ایمیل‌ها را بازبینی نمی‌کنم. به این ترتیب، به جای این که صبحم را به برنامه کاری دیگران اختصاص دهم، روی برنامه کاری خودم تمرکز می‌کنم. این موفقیت بزرگی است که انرژی‌ام را برای بازبینی همه ایمیل‌ها صرف نمی‌کنم. دریافته‌ام که بسیاری از افراد تحمل نمی‌کنند تا بعدازظهر برای بازبینی ایمیل صبر کنند. مشکلی نیست. شما را به یک چالش دعوت کنم؟ می‌توانید تا ده صبح صبر کنید؟ نه صبح چطور؟ هشت و نیم صبح؟ خودتان را با یک مقطع زمانی خاص درگیر نکنید. نکته اصلی راهبرد فوق آن

است که صبح‌ها در فضایی که هنوز شرایط روحی و ذهنی‌تان تحت‌تأثیر عوامل بیرونی قرار نگرفته، زمانی را برای انجام مهم‌ترین کارتان بگذارید.

گوشی‌تان را در اتاق دیگری بگذارید. من معمولاً چند ساعت اول صبح گوشی‌ام را نمی‌بینم. وقتی از پیامک، تماس تلفنی، اعلان‌ها و هشدارها خبری نیست، راحت‌تر می‌توانید روی کارتان تمرکز کنید.

در حالت تمام‌صفحه کار کنید. تقریباً هر اپلیکیشنی روی کامپیوترم به صورت تمام‌صفحه اجرا می‌شود. مقالات اینترنتی را تمام‌صفحه مطالعه می‌کنم. وقتی در اورنوت (evernote) یادداشت می‌نویسم، آن را در حالت تمام‌صفحه باز می‌کنم. وقتی تصویری در فتوشاپ ویرایش می‌کنم، آن تصویر همه‌چیزی است که می‌بینم. دسک‌تاپم را طوری تنظیم کرده‌ام که نوار منو به صورت خودکار پنهان شود.

به این ترتیب، نه ساعت و نشان بقیه برنامه‌ها روی صفحه باقی می‌ماند، نه هیچ چیز حواس‌پرت‌کن دیگر. نمی‌دانید این کار چقدر تفاوت ایجاد می‌کند! آیکون‌هایی که روی صفحه چشمک می‌زنند ممکن است گاه‌وبیگاه شما را وسوسه کنند که روی آن‌ها کلیک کنید. وقتی سمبل‌های بصری را پنهان می‌کنید، به فاصله چند دقیقه، اغوای آن‌ها فروکش می‌کند.

همه فعالیت‌های برهم‌زننده حواس را از صبح خود حذف کنید. من عاشق اینم که مهم‌ترین کارم را اول هر روز انجام دهم، چون هنوز هیچ کار ضروری دیگری از راه نرسیده است. در این مورد کمی زیاده‌روی کرده‌ام و حتی اولین وعده غذایی‌ام را به ظهر موکول کرده‌ام. از سال ۲۰۱۱ روزه منقطع می‌گیرم، به این معنی که معمولاً بیشتر وعده‌های غذایی‌ام بین دوازده ظهر تا هشت شب صرف می‌شود. نتیجه این که، به جای آماده کردن صبحانه، می‌توانم زمان بیشتری را برای یک کار خلاقانه صرف کنم.

اول از همه کار خلاقانه

«یگانه و مهم‌ترین تغییری که می‌توانید در عادات کاری خود ایجاد کنید، این است که ابتدا کار خلاقانه را انجام دهید و سپس کار منفعلانه^{۸۶}. یعنی با کنار گذاشتن گوشی و ایمیل، بخش عمده وقت روزانه خود را به اولویت‌های اصلی اختصاص دهید.» - مارک مک‌گینس^{۹۰} در کتاب هر روز خود را مدیریت کنید^{۹۱}

بهترین راه برای اجتناب از اصطکاک و فرسایش ذهنی این است که زمان و مکانی را در اختیار خودتان قرار دهید که، پیش از پیداشدن سروکله عوامل حواس‌پرتی، کار مهم خود را انجام داده باشید.

خلق یک کار معنادار حتی در شرایط ایدئال دشوار است. یک کلاه شنا سر کنید و برای لحظاتی حواس‌پرتی‌ها را کنار بزنید. به خودتان مجالی بدهید که بتوانید بهترین کاری را که در توان‌تان

است انجام دهید.

بهره‌وری از نگاهی دیگر

معروف است استیو جابز تا پایان زندگی‌اش بدون پلاک رانندگی کرد. درباره علت این موضوع حرف‌وحديث‌های زیادی وجود داشت. بعضی می‌گفتند او نمی‌خواست است ردیابی شود. بعضی دیگر معتقد بودند این بازی را راه انداخته است که جریمه پارک کردن غیرقانونی خودرو را ندهد. جان کالاس^{۹۲}، متخصص سابق امنیت کامپیوتر اپل، از دلیل دیگری پرده برداشت.

به نقل از کالاس، استیو جابز یک خلأ قانونی را در قوانین ثبت خودروی کالیفرنیا کشف کرد. صاحبان خودروی جدید شش ماه برای نصب قانونی پلاک فرصت داشتند. بنابراین، شما می‌توانستید در طول این شش ماه بدون پلاک رانندگی کنید.

جابز، به محض اطلاع از این موضوع، یک قرارداد لیزینگ با فروشنده مرسدس بنز تنظیم کرد که هر شش ماه خودروی فعلی‌اش را با یک خودروی جدید مرسدس بنز اس‌ال‌ام ۵۵ ای‌ام‌جی^{۹۳} عوض کند. این یعنی او هیچ‌وقت خودرویی را بیش از شش ماه نراند و به همین سبب هیچ‌گاه مجبور نشد برای پلاک کردن خودرو به سازمان وسایل نقلیه موتوری برود.^{۹۴}

خیلی‌ها بعد از شنیدن این داستان گفتند: «پولداریه دیگه!» و اگر منصف باشیم احدی روی زمین این شیطننت جابز را نمی‌پذیرد. باین حال، اگر کمی عمیق‌تر شویم، متوجه می‌شویم پای داستان دیگری در میان بوده است. استیو جابز با این کار زمان می‌خرد و در حقیقت به دارایی‌های زمانی خود می‌افزود.

دارایی‌های زمانی^{۹۵} در برابر بدهی‌های زمانی^{۹۶}

اغلب راهبردهای بهره‌وری بر کارایی کوتاه‌مدت تمرکز می‌کنند؛ چگونه لیست فعالیت‌های خود را به نحوی مؤثر مدیریت کنید، چگونه صبح‌ها کار بیشتری انجام دهید، چگونه ملاقات‌های هفتگی خود را کوتاه‌تر کنید و چیزهایی از این دست.

همه این‌ها معقول است، ولی ما اغلب نمی‌توانیم درک کنیم که انتخاب برخی از راهبردها بر زمان ما در مقیاسی بزرگ‌تر اثر می‌گذارد. این انتخاب‌ها را می‌شود به دو گروه کلی دارایی‌های زمانی و بدهی‌های زمانی تقسیم کرد. من این دو اصطلاح را از پاتریک مکنزی^{۹۷} یاد گرفتم.^{۹۸}

دارایی‌های زمانی آن دسته از کارها یا انتخاب‌های امروز شما هستند که در آینده باعث صرفه‌جویی در زمان می‌شوند.

نرم‌افزار نمونه رایجی از دارایی‌های زمانی است. نرم‌افزاری که امروز می‌سازید روزهای بعد بارها و بارها برای شما کار انجام می‌دهد. در واقع شما روی زمان سرمایه‌گذاری می‌کنید و روزهای بعد پاداش آن را می‌گیرید.

سازوکار لیزینگ استیو جابز برای تعویض خودرو نمونه دیگری از دارایی‌های زمانی است. یافتن خلأ قانونی و تنظیم یک سازوکار لیزینگ تکرارپذیر قطعاً از جابز زمان گرفته، ولی این

سیستم در آینده به او زمان مازادی را پاداش داده است.

بدهی‌های زمانی آن دسته از کارها یا انتخاب‌های امروز شما هستند که در آینده باعث اتلاف زمان خواهند شد.

ایمیل از بدهی‌های زمانی است که اغلب افراد هر روز با آن سروکار دارند. وقتی امروز ایمیلی ارسال می‌کنید، خودتان را متعهد کرده‌اید که روزی پاسخ آن را بخوانید یا به آن پاسخ دهید. با ارسال هر ایمیل، بدهی کوچکی برای شما نوشته می‌شود که در آینده باید غرامتش را بپردازید. این به معنی بدبودن همه بدهی‌های زمانی نیست. شاید از خدمت در شورای مدارس منطقه یا داوطلب شدن در سازمانی محلی لذت ببرید. با این حال، وقتی به انجام این قبیل کارها متعهد می‌شوید قطعاً باید بتوانان‌شان را در دوره‌ای از زندگی خود بپردازید. گاهی بدهی‌های زمانی برای فداکاری ارزش دارند، ولی بیشتر اوقات چنین نیست.

دارایی‌های زمانی در زندگی واقعی

لیست مختصری از دارایی‌ها و بدهی‌های زمانی برای کسب و کار من:

دارایی‌ها	بدهی‌ها
- ساخت صفحه‌ی سخنرانی که بار شما را سبک می‌کند.	- پاسخ دادن به ایمیل‌ها
- سرو سامان دادن به فرایندهای حسابداری	- نظر دادن
- سیستم زمان‌بندی خودکار	- پذیرفتن مصاحبه‌ها
	- کارها را همان دفعه‌ی اول درست انجام ندادن

دارایی‌ها

- سخنرانی: قبل از سخنرانی، می‌توانم یک صفحه سخنرانی در سایت درست کنم و در آن به سؤالات رایج کاربران پاسخ دهم. این صفحه کمک می‌کند فقط افرادی که سخنرانی به دردشان می‌خورد در آن شرکت کنند. می‌شود صفحه سخنرانی حاوی سؤالات رایج کاربران یا صرفاً فرم ثبت‌نام بهتر باشد. هدف تعیین انتظارات و پاسخ دادن به سؤالات عمومی کاربران است؛ کاری که قبلاً از طریق ایمیل انجام می‌دادم.

- حسابداری: با تعریف مجموعه‌ای از قواعد روشن برای دفتردار و حسابداران می‌توانیم

سیستمی راه بیندازیم که برخی از هزینه‌ها و تراکنش‌های ماهانه را به صورت خودکار ثبت کند تا تأیید دستی به حداقل برسد.

- زمان‌بندی: کارهایی مثل ثبت تماس‌ها، قرارهای ملاقات و جلسات مصاحبه زیادی ایمیل‌بازی دارند. با ابزاری مثل اسکچول‌وانس^{۹۹} می‌شود این مشکلات را از بین برد و به مردم اجازه داد زمان ملاقات‌شان را از لیستی از زمان‌های ازپیش تعریف شده و متناسب با برنامه زمانی خودشان انتخاب کنند.

بدهی‌ها

- ایمیل: من هر چقدر ایمیل بیشتری جواب می‌دهم، همان قدر ایمیل بیشتری تولید می‌کنم.
- کامنت: عاشق کامنت‌های سایت‌م هستم و ابداً قصد ندارم حذف‌شان کنم (دوست دارم حرف‌های‌تان را بشنوم!)، ولی هر وقت مقاله‌ای با کامنت‌های باز ارسال می‌کنم، بدهی زمانی ساختم، چون می‌دانم بعداً مجبورم زمانی را برای بررسی و تأیید انتشار کامنت‌ها اختصاص دهم.

- مصاحبه‌ها: اوایل هر مصاحبه‌ای را می‌پذیرفتم، ولی الآن هفته‌ای بیش از دو و نهایتاً پنج مصاحبه را قبول نمی‌کنم. پذیرفتن همه مصاحبه‌ها بدهی زمانی ایجاد می‌کند.
- انجام کارهای بی کیفیت: اگر الآن اشکالات مقاله را رفع نکنید، بعداً مجبور می‌شوید این کار را انجام دهید. اگر امروز یک کد درهم و برهم بنویسید، بعداً باید وقت بیشتری برای اشکال‌زدایی آن صرف کنید. اگر در ابتدا محصول ضعیفی بسازید، بعداً باید هزینه‌های زیادی برای پشتیبانی مشتریان و فرایندهای مرجوعی کالا بپردازید. هر کار بی کیفیتی بعداً به شکل بدهی زمانی از خجالت شما درمی‌آید. به قول جان وودن، «شما که وقت نمی‌کنید کاری را درست انجام دهید، کی وقت می‌کنید دوباره انجامش بدهید»؟

سیستمی برای زمان‌بندی

سیستم‌ها از اهداف مهم‌ترند^{۱۰۰} و نمونه عالی آن که بر این موضوع صحنه گذاشته دارایی‌های زمانی است. دارایی‌های زمانی امروز شما روزهای بعد مثل سیستم برای‌تان کار می‌کند. اگر برنامه شما مملو از بدهی‌های زمانی باشد، دیگر مهم نیست چقدر سخت کار کنید، زیرا انتخاب‌های شما مدام بهره‌وری‌تان را به صورت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. همین‌طور، اگر به‌نحوی راهبردی هر روز به دارایی‌های زمانی خود اضافه کنید، فرصت‌هایی که در آینده در اختیار خواهید داشت به‌نحوی تصاعدی افزایش می‌یابد.

رانندگی با خودروی بدون پلاک ممکن است روشی افراطی برای صرفه‌جویی در زمان تلقی شود، اما سطحی از تفکر راهبردی نیز در آن دیده می‌شود که اغلب مردم با آن کنار نمی‌آیند. این رویکرد فقط مختص استیو جابز نیست و همه می‌توانند از آن استفاده کنند.

بدهی‌های زمانی بعداً باید پرداخت شوند، مراقب باشید چطور انتخاب‌شان می‌کنید.
دارایی‌های زمانی باعث صرفه‌جویی در زمان می‌شوند، زمان بیشتری برای جمع‌آوری‌شان
صرف کنید.

راهبرد «دو لیست» وارن بافت

چگونه تمرکزمان را به حداکثر برسانیم و بر اولویت‌های مان تسلط یابیم

نام وارن بافت، با سرمایه‌ای بیش از پنجاه میلیارد دلار، همواره میان ثروتمندترین افراد جهان قرار دارد. او موفق‌ترین سرمایه‌گذار قرن بیستم است.

موفقیت بافت نشان‌دهنده درک خوب او از مدیریت زمان است. از نظر مالی، می‌شود گفت او بهتر از هر کسی زمان را مدیریت می‌کند. به همین دلیل داستان زیر - که یکی از کارمندان بافت برای دوست خوبم اسکات دینز مور تعریف کرده - توجهم را جلب کرده است.

بگذارید درباره راهبرد ساده بهره‌وری بافت صحبت کنم. این راهبرد سه مرحله‌ای به کارمندان کمک کرد اولویت‌های کاری خود را شناسایی کنند.

داستانی از مایک فلینت^{۱۰۱}

مایک فلینت ده سال خلبان هواپیمای شخصی بافت بود (او همچنین خلبان چهار پرواز رئیس‌جمهورهای امریکا بوده، بنابراین با خیال راحت می‌توان گفت آدم کاربلدی است). فلینت می‌گوید با رئیسش، بافت، درباره اولویت‌های حرفه‌ای‌اش حرف می‌زده که بافت به او گفته است تمرینی سه مرحله‌ای را انجام دهد.

راهبرد سه مرحله‌ای به شرح ذیل است:

قدم یک: بافت از فلینت خواست ۲۵ هدف مهم شغلی خود را بنویسد. فلینت بعد از کمی صرف وقت این کار را انجام داد (توجه: شما نیز می‌توانید این تمرین را برای اهداف‌تان در بازه زمانی کوتاه انجام دهید. مثلاً ۲۵ کاری را که می‌خواهید در هفته جاری انجام دهید).

قدم دو: سپس بافت از فلینت خواست لیستش را بررسی کند و دور پنج هدف مهم‌تر را خط بکشد. مجدداً فلینت، بعد از کمی صرف وقت، پنج هدف مهم را انتخاب کرد.

توجه: اگر شما این کار را در منزل انجام می‌دهید، همین الآن دست نگه دارید و، پیش از رفتن به مرحله سه، دو مرحله قبل را انجام دهید.

قدم سه: اکنون فلینت دو لیست داشت. لیست اول همان پنج آیتمی بود که دورشان را خط کشیده بود و لیست دوم بیست آیتم باقی‌مانده که دورشان خط نکشیده بود. فلینت اذعان داشت که باید این پنج کار را به‌زودی انجام دهد. این‌جا بود که بافت درباره لیست دوم از او پرسید: «و اون‌هایی که دورشون خط نکشیدی چی می‌شن؟»

فلینت در جواب گفت: «خب، راستش تمرکز من روی همین پنج‌تاست، ولی بقیه هم یه جورایی برام مهم‌ان. گهگاه مصلحتی سراغشون می‌رم. ضروری نیستن، ولی بالأخره برای اون‌ها هم وقت می‌ذارم.»

بافت در پاسخ گفت: «نه مایک، اشتباه می‌کنی. هر چیزی که دورشو خط نکشیدی، یعنی اصلاً نباید سراغش بری. مهم نیست چی‌ان. اونا تا زمانی که پنج هدف اصلی به سرانجام نرسن، توی

محدودهٔ توجهت قرار نمی گیرن.»

قدرت حذف کردن

من به سادگی و مینیمالیسم اعتقاد دارم، دوست دارم از شر چیزهای اضافه خلاص شوم. به نظر من، حذف چیزهای نالازم روشی بسیار خوب برای ساده‌زیستی و تقویت عادات خوب است و کمک می‌کند داشته‌های‌تان را قدر بدانید.

رهایی از شر چیزهای اضافه و تصمیم‌هایی که ضروری نیستند نسبتاً آسان است. حذف چیزهایی سخت است که برای‌تان مهم‌اند. پرهیز از انجام کارهای ظاهراً عقلانی ولی کم‌بازده دشوار است. فعالیت‌هایی که به احتمال زیاد شما را از مسیر پیشرفت خارج می‌کنند همان‌هایی هستند که برای شما مهم‌اند، ولی در حقیقت مهم نیستند.

هر رفتاری هزینه‌ای دارد. حتی رفتارهای عادی هم عادی نیستند. آن‌ها زمان، فضا و انرژی شما را، که ممکن است برای کارها و فعالیت‌های مهم‌تر صرف شود، تصرف می‌کنند. ما اغلب، به جای این‌که کاری انجام دهیم، دور خودمان می‌چرخیم.

دلیل عالی بودن راهبرد وارن بافت همین است. ششمین آیتم لیست بیست‌وپنج‌تایی شما فعالیت است که برای‌تان مهم است. این فعالیت، به دلیل اهمیتش، مکن است بخش زیادی از وقت‌تان را به خود اختصاص دهد، ولی هنگامی که آن را با پنج هدف اصلی خود مقایسه می‌کنید، متوجه می‌شوید یک آیتم مزاحم است. دلیل این‌که به جای پنج پروژهٔ کامل بیست پروژهٔ ناقص دارید، این است که برای اولویت‌های فرعی‌تان هم زمان صرف می‌کنید.

بی‌رحمانه قلع و قمع کنید! خود را به تمرکز وادار کنید. فعالیت را یا تمام کنید یا کلاً از بین ببرید. خطرناک‌ترین عوامل حواس‌پرتی آن‌هایی هستند که شما عاشق‌شان هستید، ولی آن‌ها عاشق‌تان نیستند.^{۱۰۲}

ایمیل: قربان گاه زمان!

اسکات هنسلمن^{۱.۳}، کارمند مایکروسافت و متخصص بهره‌وری، روی سن رفت و دربارهٔ اثربخشی صحبت کرد. او آماده بود نکتهٔ ساده ولی مهمی را بیان کند: «ایمیل جایی است که ضربات شما بر صفحه کلید به استقبال مرگ می‌روند.» او گفت: «تا پیش از مرگ، تعداد کمی از این ضربات در اختیار دارید.»^{۱.۴}

نکته‌ای که او بیان کرده بسیار واضح است: هر ضربه به صفحه کلید شما را یک قدم به مرگ نزدیک می‌کند. چرا این ضربات را برای نوشتن مقاله‌ای صرف نکنید که به هزاران نفر سود برساند؟ یا دیدگاهی در وبلاگی که به درد ده نفر بخورد؟ یا قطعه شعری که ۲۵ نفر از آن لذت ببرند؟^{۱.۵} چرا چنین زمان اندکی را برای پاسخ دادن به ایمیلی صرف کنید که معلوم نیست طرف یک بار آن را بخواند یا نه؟!

یکی از دلایلی که هر دوشنبه و پنج‌شنبه مقاله‌ای منتشر می‌کنم همین است. دوست دارم تعدادی از ضربات صفحه کلیدم به هر تعداد آدم که می‌شود فایده برساند. به اعتقاد من، وقتی نوشته‌های‌تان را به اشتراک می‌گذارید، در مقیاس بزرگی، دیگران را هدایت و رهبری می‌کنید. و این فقط برای ایمیل نیست...

موزیسین هستید؟ نواختن آهنگ برای خودتان یا خانواده‌تان جذاب است، ولی بهتر نیست استعدادتان را در جامعهٔ بزرگ‌تری هم به معرض نمایش بگذارید؟ چه بسیار آهنگ‌هایی که در اتاق خواب‌ها و زیرزمین‌ها دفن شده‌اند!

عکاس هستید؟ میراث شما عکس‌هایی است که به یادگار می‌گذارید. ویویان مایر^{۱.۶}، تا پیش از انتشار صد عکس در اینترنت، خودش بود و عکس‌هایش! اشتراک عکس‌هایش بود که او را در دنیا عکاسی سرآمد کرد. نگذارید عکس‌های‌تان به چنین سرنوشتی دچار شوند.

شغل دیگری دارید؟ هر یک از ما در کاری تخصص داریم. هر چیزی را که بلدید به دیگران آموزش دهید. دانشی که فقط در ذهن است بر باد است. پیش از مرگ‌تان درس‌های عالی نهفته در سینه‌تان را برملا کنید.

تا قبل از مرگ‌تان چند ضربهٔ صفحه کلید در اختیار دارید؟ پاسخ مقدار اندکی است. ممکن است با خودتان بگویید آن قدرها هم کم نیست، ولی حقیقت این است که این عدد آهسته‌آهسته کم می‌شود. به‌ندرت این موضوع را در لحظه احساس می‌کنید، ولی در آنچه می‌نویسید یا انجام می‌دهید ضرورتی پنهان هست.

موضوع فقط شجاعت به اشتراک گذاشتن دانسته‌ها و مشارکت با دنیای پیرامون‌تان نیست، بلکه سرعت انجام این کار نیز مهم است. زمان در گذر است و هر لحظه فرصت بیشتری از باقی عمرتان می‌سوزد. زمان طلا است، تا وقت هست، به یکدیگر هدیه دهید.

فیزیک بهره‌وری

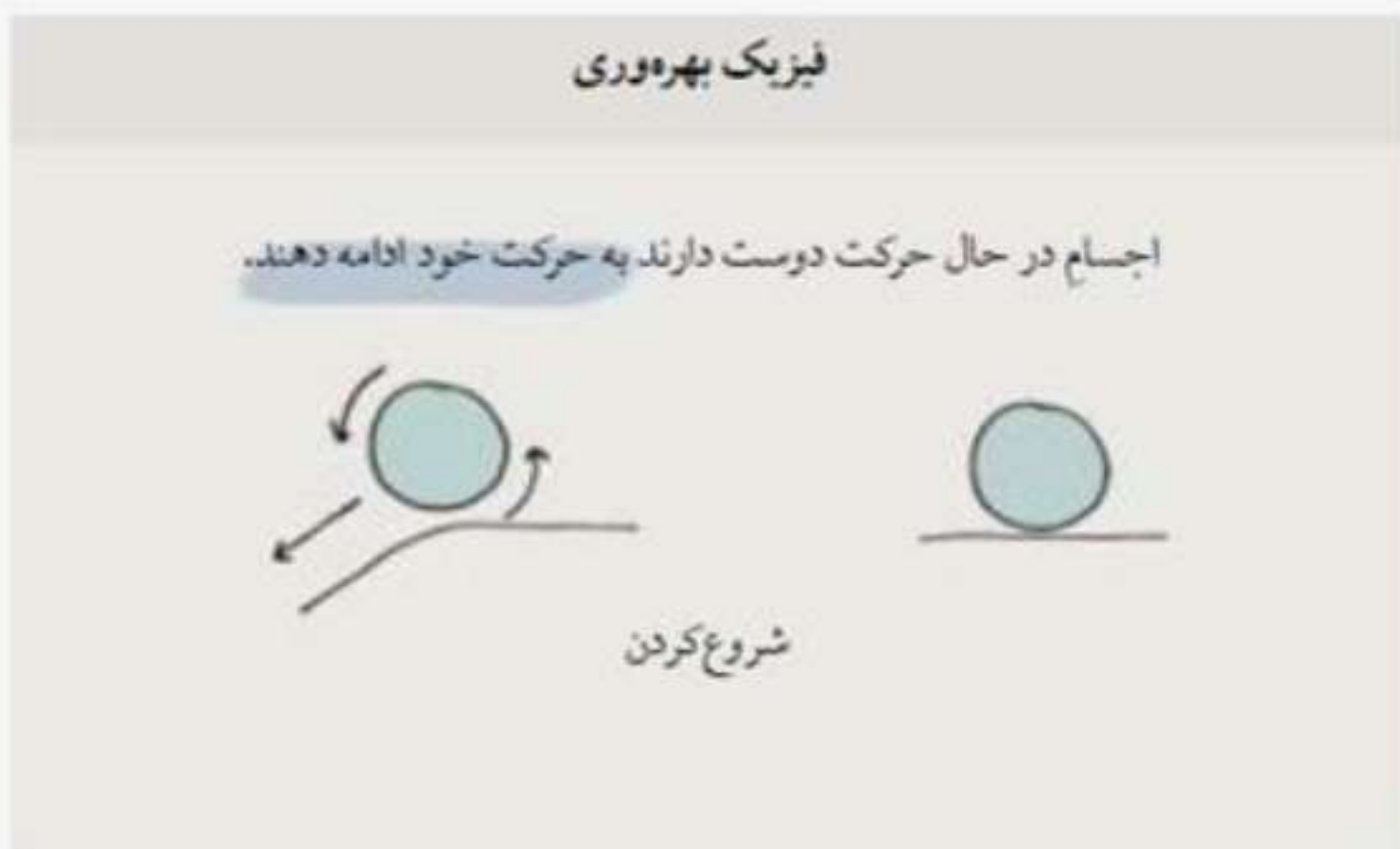
قوانین نیوتن برای انجام دادن کارها

آیزاک نیوتن در سال ۱۶۸۷ کتاب ساختارشکنانه خود را با عنوان اصول ریاضی فلسفه طبیعی منتشر کرد که در آن سه قانون حرکت را شرح داده است. نیوتن با نوشتن این کتاب پایه‌های مکانیک کلاسیک را بنیان نهاد و نگاه جهان را به فیزیک و علم تغییر داد.

چیزی که بیشتر مردم از آن غافل‌اند این است که سه قانون حرکت نیوتن را می‌توان به شکل تمثیلی جذاب برای افزایش بهره‌وری، تسهیل کارها و بهبود زندگی نیز به کار برد. بگذارید در ادامه این تمثیل را قوانین بهره‌وری نیوتن بنامیم.

قانون اول بهره‌وری نیوتن

اولین قانون حرکت: اجسام، چه در حالت سکون باشند و چه با سرعت ثابت در حال حرکت، به همان حال باقی می‌مانند، مگر این که بر اثر نیرویی خارجی به تغییر حالت مجبور شوند.



به تعویق انداختن کارها گویی قانون اساسی این عالم است. قانون اول نیوتن بیان می‌کند که اجسام تمایل دارند در حالت سکون باقی بمانند. نتیجه؟ اجسام در حال حرکت نیز تمایل دارند به حرکت خود ادامه دهند. این یعنی راهی برای شروع پیدا کنید. همین که شروع کنید، ادامه مسیر برای تان هموار می‌شود. ^{۱۰۷}

خب، وقتی مدام کارها را عقب می‌اندازیم، چطور باید شروع کنیم؟ بنابر تجربه شخصی‌ام، بهترین راه برای شروع هر کار استفاده از قانون دو دقیقه ^{۱۰۸} است.

بخشی از این قانون که به درد بهره‌وری می‌خورد می‌گوید: برای این که کاری را پشت گوش نیندازید، راهی پیدا کنید که آن را در کمتر از دو دقیقه شروع کنید.

دقت کنید که نیازی نیست فعالیت مدنظر را به اتمام برسانید. د واقع، اصلاً نیازی نیست کار اصلی را انجام دهید. به لطف قانون اول نیوتن، همین که یک فعالیت کوچک دو دقیقه‌ای را در ارتباط با آن کار آغاز کنید، ادامه راه آسان می‌شود. چند مثال:

- شاید الآن حس دویدن نداشته باشید، ولی اگر کفش‌های ورزشی‌تان را بپوشید و بطری آب را پر کنید، شاید پشت‌بند همین فعالیت کوچک در خانه را باز کنید و ناگهان برای دویدن بیرون بروید.

- شاید الآن به یک صفحه خالی خیره شده‌اید و با خودتان کلنجار می‌روید که گزارشم را چگونه بنویسم، ولی همین که برای دو دقیقه شروع کنید به نوشتن چند جمله تصادفی، ممکن است از میان آن‌ها جملاتی پیدا کنید که انگشتان‌تان را به حرکت درآورد.

- شاید الآن دریافتن ایده‌ای خلاقانه برای نقاشی به بن بست رسیده باشید، ولی به محض ترسیم چند خط تصادفی روی تکه‌ای کاغذ و درآوردن یک سگ از آن ممکن است خلاقیت‌تان گل کند و مرادتان را پیدا کنید.

انگیزه اغلب بعد از شروع کردن حاصل می‌شود. از قدم‌های کوچک آغاز کنید. اجسام در حال حرکت دوست دارند به حرکت خود ادامه دهند.

قانون دوم بهره‌وری نیوتن

دومین قانون حرکت: $F=ma$. برآیند نیروهای وارد به یک جسم برابر است با جرم جسم ضرب در شتاب آن (یعنی نیرو مساوی است با جرم ضرب در شتاب).

بگذارید این معادله را دقیق‌تر بررسی کنیم و ببینیم کاربردش برای بهره‌وری چیست. نکته مهمی در این فرمول وجود دارد. نیرو (F) بردار است. بردارها اندازه (حجم کار) و جهت (محل تمرکز کار) دارند. به عبارت دیگر، اگر بخواهید به جسمی در راستای مشخص شتاب دهید، مقدار نیروی وارده و جهت اعمال آن عامل تمایز یک نیرو از نیروهای دیگر است.

همین داستان در همه امور زندگی جاری است. اگر می‌خواهید بهره‌وری خود را افزایش دهید، صرفاً به حجم کار توجه نکنید، بلکه راستا و جهت انجام آن را هم در نظر بگیرید. این موضوع در همه تصمیم‌های کوچک و بزرگ زندگی جاری است. مثلاً شما می‌توانید مجموعه‌ای از مهارت‌ها را در جهات مختلف به کار ببرید و نتایج کاملاً متفاوتی بگیرید.^{۱۰۹}

فیزیک بهره‌وری



به بیان ساده، شما فقط مقدار مشخصی نیرو برای انجام دادن کارهای‌تان در اختیار دارید و جایی که این نیروها را وارد می‌کنید به اندازهٔ زحمتی که می‌کشید اهمیت دارد.

قانون سوم بهره‌وری نیوتن^{۱۱۰}

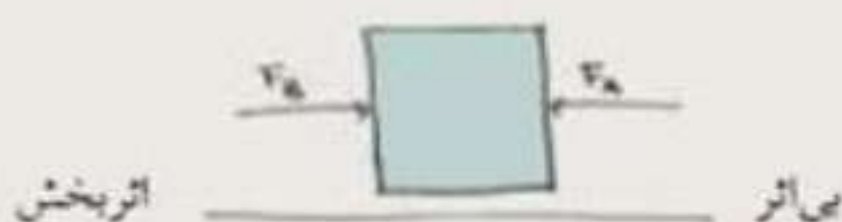
سومین قانون حرکت: هنگامی که جسمی به جسم دیگر نیرو وارد می‌کند، جسم دوم نیز هم‌زمان نیرویی برابری خلاف جهت آن وارد می‌کند.

همهٔ ما سرعت متوسطی برای پیش‌بردن اهداف زندگی‌مان در اختیار داریم. سطح کارایی و بهره‌وری ما اغلب از توازن نیروهای مولد^{۱۱۱} و غیرمولد^{۱۱۲} در زندگی نشئت می‌گیرد که به نیروهای برابر و مخالف نیوتن بسیار شبیه است.

در زندگی ما نیروهای مولد - مانند تمرکز و مثبت‌اندیشی - و نیروهای غیرمولد - مانند استرس، کمبود خواب و تلاش برای انجام چند کار هم‌زمان - وجود دارد.

فیزیک بهره‌وری

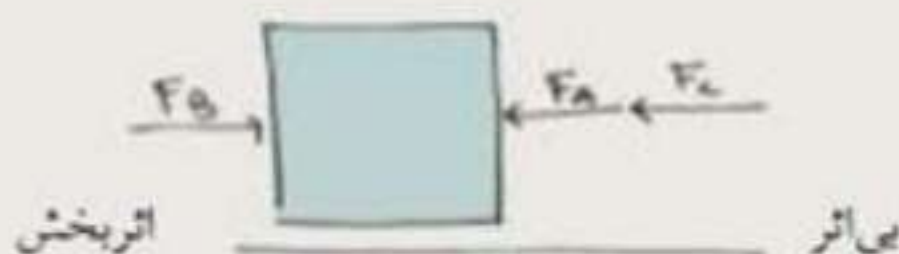
$F_A =$ نیروهای مولد
 $F_B =$ نیروهای غیرمولد



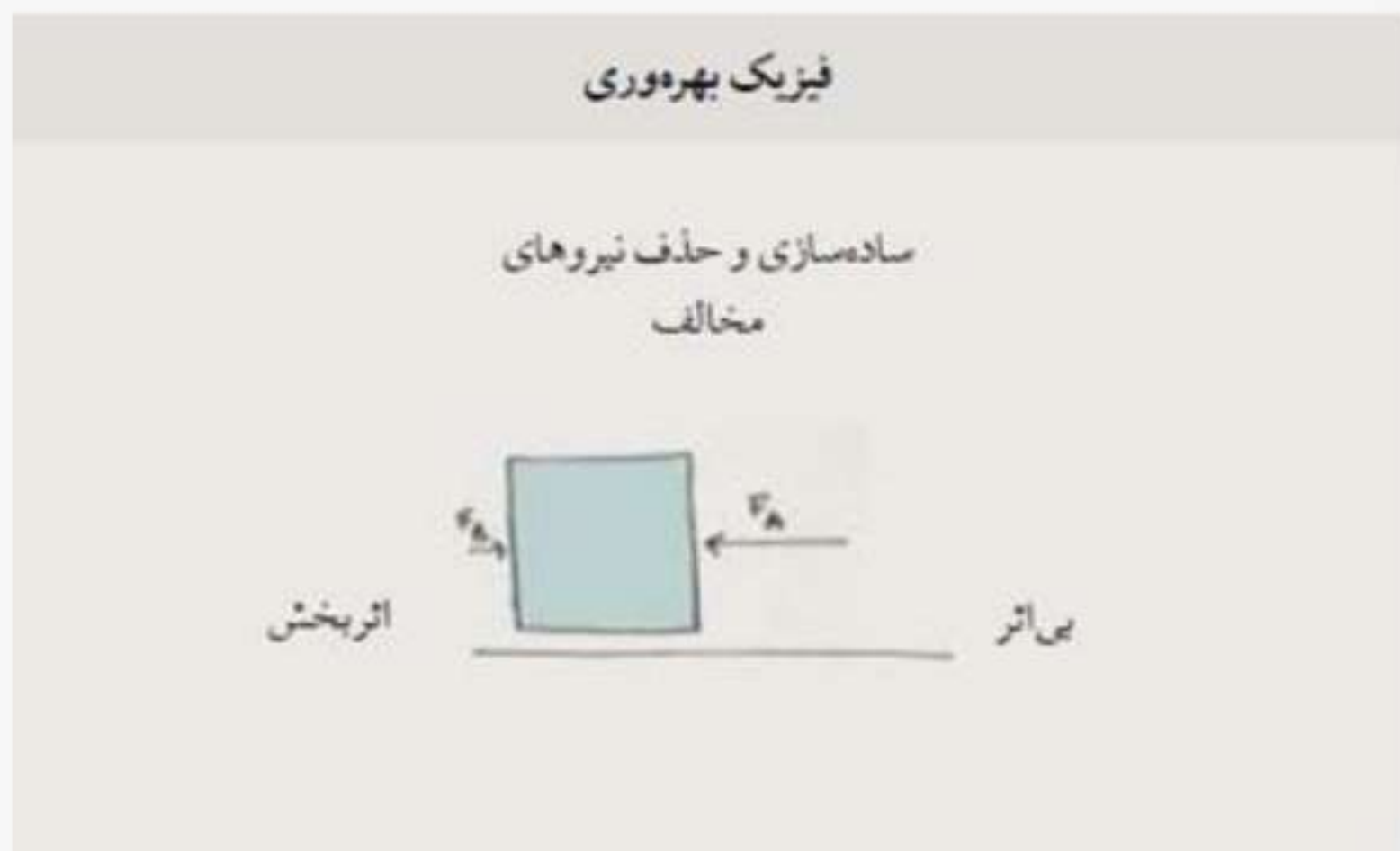
برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری دو انتخاب پیش رو دارید. انتخاب اول افزایش حجم نیروهای مولد است. این همان راهبرد «با قدرت ادامه دهید» است. مثلاً قهوه بیشتری بنوشید که بتوانید سخت‌تر کار کنید. به همین دلیل است که مردم به ضرب و زور داروهای تمرکززا و ویدئوهای انگیزشی سعی می‌کنند به خودشان انگیزه و هر طور شده به فعالیت‌شان ادامه دهند. همه کاری که باید انجام دهید این است که تلاش کنید، با افزایش سطح نیروهای مولد، اثرگذاری نیروهای غیرمولد را کاهش دهید و بر آن‌ها غلبه کنید.

فیزیک بهره‌وری

$F_C =$ با قدرت ادامه دهید



روشن است تا زمانی می‌توانید به این کار ادامه دهید که از رمق نیفتاده باشید. راهبرد «با قدرت ادامه دهید» برای فعالیتهای کوتاه مدت به خوبی جواب می‌دهد. انتخاب دوم حذف نیروهای مخالف است؛ زندگی‌تان را ساده‌تر کنید، نه گفتن را یاد بگیرید، محیط خود را تغییر دهید، تعداد مسئولیتهای‌تان را کاهش دهید و نیروهایی که شما را در زندگی عقب رانده‌اند حذف کنید.



با کاهش نیروهای غیرمولد، بهره‌وری شما طبیعتاً بهبود می‌یابد. دقیقاً مثل برداشتن دستی از سر راه است که شما را عقب نگه داشته (اگر همه عناصر مزاحم بهره‌وری را از زندگی‌تان حذف کنید، برای بهره‌وری بیشتر عملاً به تکنیک خاصی نیاز ندارید).^{۱۱۳} خیلی‌ها سعی می‌کنند با زور موانع را از میان بردارند. مشکل این راهبرد آن است که شما باز هم با نیروهای غیرمولد شاخ‌به‌شاخ می‌شوید. به شخصه دریافته‌ام که، با حذف نیروهای مخالف و هموار کردن مسیر رشد بهره‌وری، استرس و فشار روانی کمتری را تجربه می‌کنم.

قوانین بهره‌وری نیوتن

با بصیرت حاصل از قوانین نیوتن، هرچه برای بهره‌وری بیشتر لازم دارید می‌دانید:

۱. اجسام در حال حرکت تمایل دارند به حرکت خود ادامه دهند. راهی پیدا کنید که در کمتر از دو دقیقه گام اول یک فعالیت را بردارید.
۲. علاوه بر حجم کار، مهم است برای کارهای درست انرژی صرف کنید. نیروی محدودی در اختیار دارید، بنابراین توجه کنید که این نیرو را برای چه کاری صرف می‌کنید.
۳. بهره‌وری شما حاصل توازن میان نیروهای مخالف است. برای بهره‌وری بیشتر، یا باید با موانع

بجنگید یا نیروهای مخالف را حذف کنید. به نظر می‌رسد گزینهٔ دوم استرس کمتری دارد.

چگونه بیشتر بخوانیم؟

سیستم ساده‌ای که به کمک آن سالی بیش از سی کتاب می‌خوانم

وارن بافت، بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار قرن بیستم، مقابل ۱۶۵ دانش‌آموز حیرت‌زده کلمبیایی ایستاده بود. دانش‌آموزی دستش را بلند کرد و از او خواست نظرش را درباره بهترین راه به منظور آماده‌شدن برای شغل سرمایه‌گذاری بیان کند. بافت، پس از اندکی تأمل، دسته‌ای کاغذ و گزارش تجاری را بیرون کشید و گفت: «هر روز پانصد صفحه مثل این‌ها را بخوانید. دانش همین است، مثل سود مرکب است، ذره‌ذره جمع می‌شود. همه شما می‌توانید این کار را انجام دهید، ولی تضمین می‌کنم بسیاری از شما این کار را انجام نخواهید داد.»^{۱۱۴}

بافت تخمین می‌زند که هشتاد درصد ساعات کاری او صرف خواندن یا اندیشیدن شده است. همین کافی است که از خودتان پرسید: «آیا به اندازه کافی کتاب می‌خوانم؟»
اخيراً که این سؤال را از خودم پرسیدم، دریافتم دلایل ساده‌ای باعث شده است به اندازه‌ای که دوست دارم کتاب نخوانم. بنابراین سیستمی طراحی کردم که به کمک آن می‌توانم سالی بیش از سی کتاب بخوانم. بگذارید توضیح بدهم.

چگونه کتاب‌های بیشتری بخوانیم

کتاب خواندن کار نسبتاً ساده‌ای است، به شرط آن که بدانید چگونه بخوانید. فقط باید زمانی را به این کار اختصاص دهید. ساده است، ولی فقط در حرف!
وقتی به عادت‌های مطالعه خود نگاه کردم، دیدم مطالعه من اغلب منفعلانه است، نه فعالانه. هر وقت لینک جذابی در فیسبوک یا توییتر چشمک می‌زد، بی‌معطلی آن را باز می‌کردم و می‌خواندم. من فعالانه زمانی را در روز برای کتاب خواندن اختصاص نداده بودم، صرفاً هر چیز جذابی را که می‌دیدم می‌خواندم. به همین دلیل، بیشتر مطالعاتم برخط بود.
همین الآن کلی مقاله عالی در اینترنت وجود دارد، ولی عموماً کتاب‌های خوب باکیفیت‌ترند. کتاب‌ها معمولاً نگارش بهتری دارند (به دلیل ویرایش سخت‌گیرانه‌ترشان) و حاوی اطلاعات باکیفیت‌تری هستند (به دلیل بیشتر صحت‌سنجی کردن حقایق و پشتوانه پژوهشی وسیع‌ترشان). از منظر یادگیری، فکر می‌کنم با مطالعه کتاب بهتر از زمانم استفاده می‌کنم تا با مطالعه برخط.

بنابراین، باید راهبردی را می‌یافتم که به کمک آن بتوانم کتاب‌های بیشتری را بدون تأخیرپذیری از عوامل حواس‌پرتی مطالعه کنم. شما بودید چگونه این کار را انجام می‌دادید؟

روزی بیست صفحه

این تنها الگویی است که توانسته‌ام در بلندمدت به آن پایبند بمانم؛ با خواندن بیست صفحه کتاب روز خود را آغاز کنید.

من معمولاً صبح که از خواب بیدار می‌شوم، بعد از خوردن یک لیوان آب و نوشتن سه تا از

نعمت‌های زندگی‌ام، شروع می‌کنم به خواندن بیست صفحه کتاب. این عادت جدید را در ده هفته اخیر ادامه داده‌ام. تا امروز صد صفحه از هفتمین کتاب را خوانده‌ام. با این سرعت (هفت کتاب در ده هفته)، تا سال بعد همین موقع ۳۶ کتاب خوانده‌ام. بدک نیست.

دلیل این که این روش جواب داده، این است که بیست صفحه حجم کمی دارد و به همین دلیل ترس ایجاد نمی‌کند. بیشتر مردم می‌توانند بیست صفحه را ظرف سی دقیقه تمام کنند. بهتر است این کار را در ابتدای روز انجام دهید، یعنی زمانی که هنوز کارهای ضروری دیگر از راه نرسیده‌اند.

بیست صفحه ظاهراً کم است، ولی به سرعت زیاد می‌شود. این متوسط سرعت فوق‌العاده‌ای است. اگر زمان اجازه می‌داد، بقیه روز را هم مطالعه می‌کردم. بعد از تحقیق برای مقاله‌ام «چگونه خواب بهتری داشته باشیم»، مطالعه قبل از خواب را نیز به برنامه‌ام اضافه کردم، اما صرف‌نظر از این که در ادامه روز چه اتفاقاتی بیفتد، بیست صفحه صبحگاهی سر جایش است.

اولین ساعت روز

اولین ساعت روز را چگونه سپری می‌کنید؟ در این ساعت بیشتر مردم به لباس پوشیدن، آماده‌شدن و هول‌هولکی بیرون‌رفتن مشغول‌اند. چه می‌شود اگر این ساعت را صرف خودسازی‌تان کنید؟ چه اشکالی دارد روزی یک ساعت زودتر از خواب بیدار شوید و روی خودتان کار کنید؟ دوست ندارید در محل کارتان یا در روابط شخصی‌تان یا کلاً در جایگاه یک انسان، بهتر از دیروزتان باشید؟

در واقع، این چیزی است که این راهبرد مطالعه از شما می‌خواهد. قبل از آغاز روزی پرهیاهو، کمی روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید. پیش از آن که زندگی‌تان تندبادی از فعالیت‌ها شود، کتابی بخوانید که از شما آدم بهتری بسازد. این عادت نیز - همانند بسیاری از عادت‌های سودمند زندگی - ضروری به نظر نمی‌رسد، ولی مهم است. این همه چیزی است که به آن نیاز دارید؛ روزی بیست صفحه کتاب. از مطالعه لذت ببرید.

تنها روش بهره‌وری که به آن نیاز دارید

ارنست همینگوی هر روز از خواب بیدار می‌شد و بی‌معطلی شروع می‌کرد به نوشتن. او برنامه روزانه‌اش را این‌طور شرح داده است: «وقتی روی کتاب یا داستانی کار می‌کنم، هر روز صبح همین‌که اولین چراغ روشن می‌شود، شروع می‌کنم به نوشتن. آن موقع کسی مزاحمت نیست، هوا خنک است و تو گرم نوشتنی.»

برنامه روزانه همینگوی و صدها نفر از هنرمندان، نویسندگان و دانشمندان سرشناس در کتاب آداب روزانه میسن گری، به بهره‌ورانه‌ترین راهبردی اشاره دارد که من برای انجام دادن کارها و پیشرفت روزانه در کارهای مهم به آن دست یافته‌ام.

بگذارید از تنها ترفند بهره‌وری صحبت کنم و بگویم چرا این روش جواب می‌دهد و چه چیزی ما را از استفاده مداوم آن بازداشته است.

بهره‌وری به زبان ساده

نیازی به کش دادن موضوع نیست. این ترفند سراسر است. مهم‌ترین کار را در ابتدای هر روز انجام دهید. ساده است، ولی هیچ‌کس آن را انجام نمی‌دهد.

همان‌طور که همینگوی در طول دوران شغلی خود توانست به کارهای زیادی دست یابد، شما نیز می‌توانید، با انجام دادن مهم‌ترین کارتان در ابتدای صبح، پیشرفتی خیره‌کننده داشته باشید.

چرا این روش جواب می‌دهد؟

اغلب فکر می‌کنیم بهره‌وری یعنی هر روز کار بیشتری انجام دهیم، اما این اشتباه است. بهره‌وری یعنی کارهای مهم را مستمر انجام دهیم. مهم نیست روی چه چیزی کار می‌کنید، چیزهای واقعاً مهم تعدادشان کم است.

بهره‌ور بودن این نیست که همه‌جور کار را با حداکثر سرعت انجام دهید، بلکه این است که تعداد مشخصی کار مهم را مستمر و با سرعت متوسط انجام دهید.

دلیل کارآمدی این راهبرد این است که اگر مهم‌ترین کارتان را ابتدای روز انجام دهید، همیشه مطمئنید کار مهمی انجام داده‌اید. شما را نمی‌دانم، ولی این روش برای من فوق‌العاده عمل کرده است. روزهای زیادی بوده که اولویت‌های چهارم، پنجم و ششم لیست فعالیت‌های روزانه را تیک زده‌ام، ولی هیچ‌وقت سراغ انجام دادن مهم‌ترین فعالیت‌م نرفته‌ام.

همان‌طور که در ادامه خواهید دانست، حتماً لازم نیست این راهبرد را صبح‌ها به کار بگیرید، ولی به اعتقاد من، انجام مهم‌ترین فعالیت در ابتدای روز در مقایسه با انجام دادن آن در سایر اوقات منافع بیشتری دارد.

اول، عزم و اراده در ابتدای روز بیشتر است. این یعنی می‌توانید از حداکثر سطح انرژی و تلاش‌تان برای انجام مهم‌ترین کار استفاده کنید.

دوم، بنابه تجربه شخصی‌ام، هرچه روز جلوتر می‌رود، احتمال به‌هم‌ریختن برنامه با فعالیت‌های

ثانویه بیشتر می شود و در چنین شرایطی به ندرت می توان به برنامه پایبند ماند. انجام مهم ترین فعالیت در ابتدای روز مانع وقوع این اتفاق می شود. سوم، ذهن انسان از پروژه های نیمه تمام بیزار است. کار نیمه تمام تنش و استرس ایجاد می کند. وقتی کاری را شروع می کنید، دوست دارید آن را به پایان برسانید. احتمال آن که فعالیت را پس از شروع به پایان برسانید زیاد است. بنابراین مهم ترین فعالیت را در اولین فرصت ممکن انجام دهید.

چرا نمی توانیم این کار را انجام دهیم؟

اغلب مردم بیشتر وقت خود را برای برنامه کاری دیگران صرف می کنند. فکر می کنم این موضوع از تجربیات اجتماعی ما برآمده است. در مدرسه به ما تکلیف می دهند و تاریخ امتحان را اعلام می کنند. در محل کار سررسیدی برای انجام دادن وظایف تعیین می کنند و باید انتظارات کارفرما را برآورده کنیم. در خانه باید کارهای منزل را انجام دهیم و حواس مان به بچه ها و شریک زندگی مان باشد. بعد از چند دهه زندگی به این سبک، ناخودآگاه وقت خود را صرف پاسخ دادن به محرک هایی می کنیم که زندگی مان را محاصره کرده اند. ما یاد گرفته ایم در پاسخ به انتظارات، درخواست ها و نیازهای دیگران اقدامی انجام دهیم. بنابراین، عجیب نیست که در ابتدای روز ایمیل، موبایل و دستورالعمل های دیگران را بازبینی کنید.

از نظر من، این کار اشتباه است. ممکن است فعالیت هایی که دیگران به ما محول می کنند ضروری به نظر برسند، ولی چیز ضروری به ندرت مهم است. مهم ترین فعالیت ها در زندگی ما آن هایی هستند که امیدها، رؤیاها، خلاقیت ها و کسب و کار ما را پیش می برند.

آیا این بدان معناست که در جایگاه پدر یا مادر یا در جایگاه کارفرما یا شهروند از زیر بار مسئولیت ها شانه خالی کنیم؟ البته که نه. ولی ما حق داریم که بخشی از روز را فقط برای برنامه کاری خود صرف کنیم، نه برای دیگران.

سرخیز نیستید؟

می دانم. بعضی های تان الآن برای سرخیزی ماتم گرفته اید؟ آفتاب صبح شما را یاد چشم سائورون^{۱۱۵} می اندازد؟ اصلاً مگر چیزی بدتر از تابش نرم اشعه طلایی خورشید روی بالش هست؟! شما شب زنده دارها نگران نباشید!

من با مطالعه عادات روزانه صدها نویسنده، هنرمند و موزیسین در کتاب آداب روزانه میسن گری به وجود یک گرایش مهم پی بردم؛ این که هیچ گرایشی وجود ندارد!

موفقیت فقط از یک راه حاصل نمی شود؛ به همان اندازه که آدم های سرخیز کارهای بزرگ انجام داده اند، شب بیدارها نیز انجام داده اند. برنامه روزانه شخصیت های موفق اهمیت چندانی ندارد. همه آن ها پذیرفته اند که زمان مخصوصی از روز را برای برنامه کاری خود بگذارند. من صبح ها راحت ترم، شما ممکن است وقت دیگری راحت باشید.

جملهٔ «مهم‌ترین کار را در ابتدای هر روز انجام دهید» خیلی ساده معنی‌اش این است که «هر روز زمان و مکانی را برای انجام فعالیت‌های مهم در نظر بگیرید.»

چگونه با «جعبه آیزنهاور» بهره‌وری خود را افزایش و فعالیت‌های هدردهنده زمان را کاهش

دهیم

زندگی شخصی دوايت آیزنهاور^{۱۱۶} یکی از بهره‌ورانه‌ترین زندگی‌هایی است که می‌توانید تصور کنید. او سی و چهارمین رئیس‌جمهور امریکا، طی دو دوره از سال ۱۹۵۳ تا ۱۹۶۱، بود. او در دوران کاری خود طرح‌هایی را اجرا کرد که مستقیماً توسعه شبکه بزرگراه‌های میان‌ایالتی امریکا، راه‌اندازی اینترنت (دارپا)، اکتشافات فضایی (ناسا) و استفاده صلح‌آمیز از انرژی‌های جایگزین (آژانس انرژی اتمی) را باعث شد.

آیزنهاور، پیش از ریاست جمهوری، ژنرال پنج‌ستاره ارتش امریکا بود که در جنگ جهانی دوم با مقام فرمانده عالی متفقین در اروپا خدمت کرد و مسئول برنامه‌ریزی و نظارت بر تهاجم به فرانسه، آلمان و شمال آفریقا بود.

در طول این مسیر، او چند سال ریاست دانشگاه کلمبیا را بر عهده گرفت، اولین فرمانده عالی ناتو شد و زمانی را هم صرف سرگرمی‌هایی مثل گلف و نقاشی رنگ‌روغن کرد.

آیزنهاور در حفظ بهره‌وری، نه طی چندین هفته یا چندین ماه بلکه طی چند دهه، توانایی عجیبی داشت.

به همین دلیل، جای تعجب نیست که بسیاری از مردم شیوه مدیریت زمان و بهره‌وری او را مطالعه کرده‌اند.

معروف‌ترین راهبرد بهره‌وری او جعبه آیزنهاور (یا ماتریس آیزنهاور) است؛ ابزار تصمیم‌گیری ساده‌ای که همین الان می‌توانید از آن استفاده کنید. بیاید کارکرد آن را بررسی کنیم و ببینیم چطور با کمک این ابزار می‌توانیم بهره‌وری بیشتری داشته باشیم.

جعبه آیزنهاور: چگونه بهره‌وری بیشتری داشته باشیم

راهبرد آیزنهاور به سادگی فعالیت‌های ما را سامان‌دهی می‌کند. طبق این ماتریس، فعالیت‌ها به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

۱. فوری و مهم (فعالیت‌هایی که بلافاصله انجام می‌دهید)

۲. غیرفوری و مهم (فعالیت‌هایی که برای انجام‌شان در آینده برنامه‌ریزی می‌کنید)

۳. فوری و غیرمهم (فعالیت‌هایی که به دیگران واگذار می‌کنید)

۴. نه فوری و نه مهم (فعالیت‌هایی که حذف‌شان می‌کنید)

خوبی این ماتریس مقیاس‌پذیری آن است، مثلاً هم می‌توانید برای کارهای روزانه از آن استفاده کنید و هم برای کارهای هفتگی.

مثالی از جعبه آیزنهاور برای فعالیت‌های یک روز من را ببینید:

جعبه‌ی آیزنهاور

	فوری	غیر فوری
۱	انجام بده همین حالا انجام بده	تصمیم بگیر زمانی را برای انجامش برخط بگیر فردا تماس با خانواده و دوستان ورزش، ملاقات، پژوهش تعمین راهبرد بلندمدت کاری
۲	واگذار کن چه کسی می‌تواند انجامش دهد؟ زمان بدهی مشخصه‌ها درد و بیعت بخواه ورزش و تأیید کتابت‌ها پاسخ دادن به بعضی از ایمیل‌ها اشتراک اطلاعات	حذف کن این کارها را حذف کن تماس با تعمیرکار چک کردن شبکه‌های اجتماعی تفکیک ایمیل‌های نامخواسته

کار مهم به‌ندرت فوری است و کار فوری به‌ندرت مهم است.
دوایت آیزنهاور

فرق مهم و فوری

«کار مهم به‌ندرت فوری است و کار فوری به‌ندرت مهم.» - دوایت آیزنهاور
کارهای فوری آن‌هایی هستند که احساس می‌کنید سریع باید به آن‌ها واکنش نشان دهید؛ ایمیل، تماس‌های تلفنی و پیامک. برت مک‌کی^{۱۱۷} می‌گوید: «فعالیت‌های مهم آن‌هایی هستند که به پیشبرد ارزش‌ها، اهداف و مأموریت‌های بلندمدت ما کمک می‌کنند.»^{۱۱۸}
تفکیک این‌ها برای یک بار آسان است، ولی تکرار دوباره و دوباره آن ممکن است سخت باشد. دلیل علاقه من به ماتریس آیزنهاور این است که چارچوب روشنی برای تصمیم‌گیری‌های مکرر فراهم می‌کند و مانند هر چیز دیگری در زندگی، همین استمرار فعالیت‌ها سخت‌ترین بخش کار است.

در ادامه، آموخته‌های دیگر خود را درباره این ماتریس بیان می‌کنم.

پیش از بهینه‌سازی حذف کنید

چند سال قبل که درباره برنامه‌نویسی مطالعه می‌کردم، به نقل قول جالبی برخوردم: «سریع‌ترین کد کدی است که وجود ندارد.» - کولین هنی^{۱۱۹}
به عبارت دیگر، سریع‌ترین راه برای انجام دادن کاری - خواه کامپیوتر بخواهد یک خط کد را بخواند، خواه انجام دادن یک فعالیت و تیک زدن آن در لیست فعالیت‌ها - این است که کلاً آن

فعالیت حذف شود. به بیان دیگر، سریع‌ترین راه برای انجام دادن یک فعالیت آن است که آن را انجام ندهید. این مجوزی برای تنبلی نیست، بلکه پیشنهادی است برای گرفتن تصمیم‌های سخت. باید تا جایی که می‌توانید فعالیت‌های نامرتبط با مأموریت‌ها، ارزش‌ها و اهداف خود را حذف کنید.

اغلب ما چیزهایی مثل مدیریت زمان، بهره‌وری و بهینه‌سازی را برای فرار از این سؤال واقعاً دشوار دستاویز قرار می‌دهیم: «آیا واقعاً لازم است این کار را انجام دهم؟» ساده‌تر آن است که مشکل را پیش خودتان این‌طور حل کنید که من باید فقط کمی سطح کارایی‌ام را بالاتر ببرم، مثلاً «امشب تا دیروقت کار کنم». شما خودتان را با این روش مشغول نگه می‌دارید که از پاسخ دادن به این سؤال سخت‌تر برود: آیا اصلاً انجام دادن این کاری که به آن خو گرفته‌اید و در عین حال بهترین استفاده شما از زمان‌تان نیست لازم است یا باید کلاً آن را از ریشه حذف کنید؟^{۱۲۰}

همان‌طور که تیم فریس^{۱۲۱} می‌گوید: «خود را مشغول نگه داشتن نوعی تنبلی است؛ تنبلی فکری و کاری از سرب‌بی‌فکری.»

ماتریس آیزنهاور خصوصاً از این جهت مفید است که مجبورم می‌کند به این سؤال جواب بدهم که آیا واقعاً کاری مهم است یا نه. این طوری احتمالش بیشتر است که، به جای تکرار طوطی‌وار انجام فعالیت‌ها، آن‌ها را به ربع چهارم (حذف کن) منتقل کنم. صادقانه بگویم که اگر همه کارهای هدردهنده زمان را از فعالیت‌های روزمره خود حذف کنید، عملاً به هیچ ترفندی برای افزایش بهره‌وری نیاز ندارید.

آیا این روش به تحقق اهدافم کمک می‌کند؟

اگر ندانید به کدام سو حرکت می‌کنید، حذف فعالیت‌های هدردهنده زمان ممکن است سخت باشد. مکانیسم جعبه آیزنهاور بر دو سؤال استوار است:

۱. به کدام سو حرکت می‌کنید؟

۲. ارزش‌های حیاتی زندگی شما چیست؟

این‌ها سؤالاتی‌اند که من اغلب هنگام نوشتن گزارش سالانه پیشرفتم از خودم می‌پرسم. پاسخ به این سؤالات به من کمک می‌کند فعالیت‌های زندگی‌ام را آشکارا دسته‌بندی کنم. وقتی بدانید چه چیزی برای‌تان مهم است، راحت‌تر می‌توانید تصمیم بگیرید کدام فعالیت را انجام دهید و کدام فعالیت را حذف کنید.

ماتریس آیزنهاور راهبرد بی‌عیب و نقصی نیست، ولی برای من ابزار تصمیم‌گیری مفیدی است. این ابزار با حذف رفتارهای هدردهنده انرژی و زمان، که با اهدافم همسو نیستند، بهره‌وری‌ام را افزایش می‌دهد. امیدوارم برای شما هم مفید باشد.^{۱۲۲}

چگونه کارها را پشت گوش نیندازیم؟

سال ۲۰۰۹ فرد استاتزمن^{۱۲۳}، دانشجوی تحصیلات تکمیلی دانشگاه ایالتی کارولینای شمالی، سرسختانه مشغول کار روی پایان‌نامه‌اش بود، ولی مشکلی وجود داشت. کافی شاپی که دوستش داشت و تا چندی پیش جای دنجی برای انجام کارهایش بود، قابلیت جدید و خطرناک اضافه کرده بود؛ اینترنت بی‌سیم.

حال، حتی اگر واقعاً می‌خواست کارش را انجام دهد، زیر بمباران بی‌وقفه‌ای از سرگرمی‌ها و شبکه‌های اجتماعی قرار داشت. او سعی کرد اینترنتش را قطع کند، ولی جواب نداد. استاتزمن هر بار به بهانه استراحت اینترنتش را روشن می‌کرد. او مدام با خودش کلنجار می‌رفت که پیام‌ها را بررسی کند یا نه.

از قضا، استاتزمن برنامه‌نویس بود و در رشته علم اطلاعات^{۱۲۴} درس می‌خواند. شب که به خانه رفت، تصمیم گرفت نرم‌افزاری برای حل این مشکل بسازد. برنامه‌ای که او ساخت بسیار ساده بود. بعد از اجرای برنامه، مدتی را که می‌خواستید تمرکز کنید وارد می‌کردید و تمام! برنامه طی زمان مشخص شده جلوی برخط‌شدن کامپیوتر را می‌گرفت. اگر می‌خواستید زودتر از موعد اینترنت را وصل کنید، مجبور می‌شدید کامپیوتر را خاموش یا از نوراه‌اندازی کنید.

نام این برنامه فریدام^{۱۲۵} بود و خیلی زود آوازه‌اش همه‌جا پیچید. نشریاتی مثل ان‌پی‌آر، اکونومیست، نیویورک تایمز، اپرا، تایم و تقریباً هر روزنامه و نشریه معروفی که به فکرتان می‌رسد از این برنامه نام برد. بیش از پانصد هزار نفر همان را دانلود کردند. ظاهراً بسیاری از مردم با این مشکل درگیر بودند و به همین دلیل نیز کارهای خود را عقب می‌انداختند. دلیل این همه استقبال از فریدام چه بود؟ و درس آن برای پرورش عادت‌های خوب و تقویت اراده ما چیست؟

قدرت حذف تصمیم‌ها

تصمیم‌های تکراری اراده را ضعیف می‌کنند، حتی تصمیم‌های ناچیزی مثل بازبینی کردن یا نکردن ایمیل یا بخورنخورهای رژیم غذایی که مدام شما را سر دوراهی قرار می‌دهند. شاید پنج دقیقه، یک ساعت یا حتی یک هفته تحمل کنید، ولی در آخر اراده شما ضعیف می‌شود و تسلیم خواهید شد. این اتفاق به «خستگی تصمیم»^{۱۲۶} معروف است و بر اراده و تصمیم‌های روزانه ما تأثیری چشمگیر دارد.

علت مؤثر بودن نرم‌افزار فریدام فقط این نیست که راه دسترسی به اینترنت را می‌بندد. این نرم‌افزار پدیده خستگی تصمیم را هم کاهش می‌دهد. این برنامه هیچ انتخابی برای شما نمی‌گذارد و شما را مجبور می‌کند کار درست را انجام دهید، چون دردسرش کمتر است. به بیان دیگر، این برنامه برای شما محدودیت تعریف می‌کند.

توضیحات پیشین ما را به سوی نکته مهمی راهنمایی می‌کنند؛ محدودیت‌ها مفیدند. با حذف

تصمیم‌هایی که مدام جلوی راه‌تان سبز می‌شود، پایبندی به عادت‌های خوب آسان می‌شود.

محدودیت خوب است

مردم اغلب به دنبال انتخاب‌های بیشترند، ولی باور کنید همین انتخاب‌ها هستند که بلای جان‌تان می‌شود.

وقتی موقع تصمیم‌گیری با انتخاب‌های زیادی روبه‌رو می‌شوید، به‌سختی می‌توانید درست انتخاب کنید یا اصلاً انتخاب کنید. این همان چیزی است که به آن «پارادوکس انتخاب» می‌گویند.

وقتی خودتان را محدود می‌کنید، راحت‌تر می‌توانید کارهای‌تان را انجام دهید. این محدودیت‌ها، خصوصاً وقتی مجبور می‌شوید از کارهای کوچک شروع کنید، عالی عمل می‌کنند.

- اگر می‌خواهید ورزش کنید، خودتان را محدود کنید بیش از پنج دقیقه ورزش نکنید. بعد از پنج دقیقه، ورزش را متوقف کنید. میچ، یکی از خواننده‌های مقالات وب‌سایتم، می‌گفت که با همین راهبرد توانسته است شش هفته اول تمرینات ورزشی خود را به‌راحتی پشت سر بگذارد و به‌تدریج این زمان را افزایش دهد. او در نهایت توانست ۴۵ کیلو وزن کم کند (گل کاشتی میچ)!
- اگر می‌خواهید خلاق‌تر شوید، از محدودیت‌ها برای برانگیختن خلاقیت خود استفاده کنید. مثلاً می‌توانید کتابی را فقط با پنجاه کلمه بنویسید. این راهبرد را دکتر زئوس^{۱۲۷} برای نوشتن رمان تخم‌مرغ‌های سبز و ژامبون^{۱۲۸} به‌کاربرد.

- اگر می‌خواهید سبزی بیشتری بخورید، هفته آینده‌تان را به خوردن فقط یک نوع سبزی محدود کنید. با محدود کردن تعداد انتخاب‌ها، امکان آن که واقعاً چیز سالمی بخورید بیشتر از زمانی است که خودتان را در جزئیات رژیم غذایی بی‌نقص و کامل غرق می‌کنید.
ما اغلب فکر می‌کنیم نیازمان جاده‌ای خالی و این آزادی است که بتوانیم به هر سو می‌خواهیم حرکت کنیم، ولی گاهی تنها چیز لازم تونلی است که ما را به حرکت در مسیری مشخص محدود کند.

چگونه می‌توانید تصمیم‌های تکراری نگیرید؟ چگونه می‌توانید از محدودیت‌ها برای پرورش عادت‌های خوب، هرچند به میزان اندک، استفاده کنید؟

قدرت شروع ناقص

وقتی هدفی داشته باشید (خواه راهاندازی کسب و کار باشد خواه داشتن رژیم غذایی سالم یا سفر به دور دنیا) یافتن کسی که قبلاً به آن هدف دست یافته باشد و مهندسی معکوس راهبرد او کار ساده‌ای است. این کار گاهی بسیار مفید است.

استفاده از تجارب افراد موفق راهی عالی برای تسریع فرایند یادگیری شماست. ولی به همین اندازه نیز مهم است که بدانید سیستم‌ها، عادت‌ها و راهبردهای امروز افراد موفق احتمالاً همان‌هایی نیست که در شروع مسیرشان از آن استفاده کرده‌اند. چیزی که امروز برای آن‌ها بهینه است لزوماً همان چیزی نیست که شما هم برای شروع به آن نیاز دارید. بین این دو تفاوت وجود دارد.

بگذارید دقیق‌تر توضیح دهم.

چه چیزی بهینه و چه چیزی لازم است؟

«اگر از خودتان بیشتر توقع داشته باشید، به سختی می‌توانید شروع کنید.» - ست گدین^{۱۲۹}

یادگیری از دیگران بسیار خوب است و خودم همیشه این کار را انجام می‌دهم، ولی مقایسه جایگاه کنونی‌تان با یک شخص موفق ممکن است این احساس را در شما ایجاد کند که خیلی عقب هستید و منابع‌تان برای شروع کافی نیست. اگر به شرایط بهینه امروز آن‌ها نگاه کنید، به سادگی می‌توانید خود را متقاعد کنید که پیش از برداشتن اولین گام به سوی اهداف‌تان باید چیز جدیدی بخرید یا مهارت جدیدی یاد بگیرید و یا با اشخاص جدیدی ملاقات کنید. معمولاً هم این کار درست نیست. چند مثال می‌زنم.

سفر به دور دنیا: هر وقت سفر می‌روم، کوله‌گردهایی را می‌بینم که مبالغ زیادی برای خرید تجهیزات حرفه‌ای مثلاً کیف‌های ضدباران، لباس‌های ضد رطوبت و کفش‌های آن‌چنانی صرف کرده‌اند. من نمی‌گویم تجهیزات بی‌فایده است. تجهیزات عالی سفر را آسان‌تر می‌کند، ولی ضروری نیست. برای شروع دویدن به کفش چند میلیونی نیازی نیست. برای خوردن غذاهای سالم به ظروف آشپزی گران‌قیمت نیازی نیست. همین‌طور برای شروع سفر به کوله‌پشتی‌های آن‌چنانی نیازی نیست. همه این‌ها ممکن است ایدئال باشند، ولی در ابتدا به آن‌ها نیاز نیست.

شروع کسب و کار: اگر کارآفرین هستید، به سادگی می‌توانید در بهینگی غرق شوید، خصوصاً وقتی در ابتدای مسیر قرار دارید. به یاد دارم که هنگام طراحی اولین سایتم فکر می‌کردم بدون لوگوی شیک بعید است سایت موفق داشته باشم. ناسلامتی آن موقع هر سایت معروفی یک لوگوی حرفه‌ای داشت. اما بعداً فهمیدم که اشتباه فکر می‌کرده‌ام. اکنون لوگوی سایتم فقط اسم من است و این مشهورترین سایتی است که ساخته‌ام.

تغذیه سالم: شاید رژیم غذایی سالم مستلزم خرید سبزی‌های ارگانیک، گوشت گاوی که فقط از چمن تغذیه کرده یا پیروی از بعضی راهبردهای تغذیه سالم باشد. اما وقتی کل چیزی که

می‌خواهید یک قدم پیشرفت است، چرا خودتان را با جزئیات درگیر می‌کنید؟ از گام‌های کوچک آغاز کنید. مثلاً این هفته تصمیم بگیرید فقط یک سبزی بخورید، حالا می‌خواهد ارگانیک باشد می‌خواهد نباشد. بعداً کلی وقت برای بهینه‌سازی وجود دارد.

پرهیز از بهینه‌سازی

همین که فکر کنید باید «بیشتر یاد بگیرید» یا «قبل از شروع همه چیز را ردیف کنید» اغلب ممکن است مانع بزرگی شود و شما را از انجام کارهای واقعاً مهم بازدارد.

- ممکن است از بازی گلف‌تان راضی نباشید و دلیلش را گردن باشگاهی بیندازید که در آن تمرین می‌کنید، ولی حقیقت این است که شما فقط به دو سال تمرین نیاز دارید.

- ممکن است این‌طور استدلال کنید که بدون کوله‌پشتی خوب نمی‌توانید راحت به سفر بروید، ولی حقیقت این است که با همان چیزهای دم‌دستی هم می‌توانید راحت سفر کنید.

- ممکن است دلیل موفقیت راهنمای کسب و کارتان را استفاده او از فلان نرم‌افزار بدانید، ولی احتمالاً او در شروع کارش از آن برنامه استفاده نکرده است.

- وسواس درباره بهترین راهبرد، بهترین رژیم غذایی و بهترین باشگاه گلف گاهی راهی زیرکانه برای فرار از انجام کارهای سخت است.^{۱۳۰}

خواننده‌های وفادار سایت می‌دانند که من به بهبود و بهینه‌سازی بسیار اعتقاد دارم. یک درصد پیشرفت مرا در شادی غرق می‌کند. عادت‌های کوچک مرا شیفته می‌کنند. استمرار بسیار زیاد قلبم را به تپش می‌اندازد. ولی اجازه ندهید رؤیای بهینگی و ایدئال‌گرایی شما مانع برداشتن اولین گام شود.

شروع ناقص را همیشه می‌توان بهبود داد، اما وسواس داشتن درباره بهترین یا کامل‌ترین برنامه هرگز به خودی خود شما را به جایی نمی‌رساند.

بیست و پنج هزار صبح در اختیار شماست

هشت راه برای این که بر بادشان ندهید

شما در دوران بزرگسالی خود، کمی بیشتر یا کمتر از بیست و پنج هزار صبح از خواب بیدار می شوید.

طبق گزارش سازمان جهانی بهداشت^{۱۳۱}، میانگین سن امید به زندگی آمریکایی ها ۷۹ سال است. این رقم برای اکثر مردم کشورهای غنی حول هشتاد سال است. زنان ژاپنی با میانگین سن امید به زندگی ۸۶ سال در بالاترین جایگاه قرار دارند.

با در نظر گرفتن این عدد و فرض این که دوران بزرگسالی شما از هجده سالگی آغاز می شود، ۶۸ سال در اختیار دارید ($86 - 18 = 68$). البته ممکن است این رقم به طور میانگین کمی کمتر یا - اگر خوش شانس باشید - کمی بیشتر باشد.

۶۸ سال دوران بزرگسالی ضرب در ۳۶۵ روز سال مساوی است با ۲۴ هزار و ۸۲۰ روز؛ تقریباً بیست و پنج هزار صبح. این چیزی است که در اختیار دارید؛ بیست و پنج هزار بار به روی روز جدیدی چشم باز می کنید و تصمیم می گیرید با آن چه کنید. شما را نمی دانم، ولی خودم بسیاری از این صبح ها را از دست داده ام.

وقتی این موضوع را متوجه شدم، با خودم فکر کردم که چطور می توانم برنامه صبحگاهی بهتری داشته باشم. هنوز چیزهای زیادی هست که باید یاد بگیرم، ولی آنچه در ادامه می خوانید، راهبردهایی است که به کمک آن ها می توانید از این بیست و پنج هزار بیشترین بهره را صبح ببرید.

هشت راه برای بهره برداری حداکثری از برنامه صبحگاهی

این ها که می گویم راهبردهایی است که شخصاً اثربخشی آن ها را در بهره برداری هرچه بیشتر از روال صبحگاهی ام دیده ام.

۱. **انرژی تان را مدیریت کنید نه زمان تان.** کمی که فکر کنید، متوجه می شوید بعضی از کارها را در زمان های خاصی بهتر می توانید انجام دهید. مثلاً انرژی خلاقانه من صبح ها بسیار بیشتر است، بنابراین این وقت از روز را برای نوشتن انتخاب می کنم.

در عوض، بعد از ظهرها به مصاحبه ها، تماس های تلفنی و ایمیل ها می پردازم. برای این دسته از فعالیت ها به خلاقیت چندانی نیاز ندارم، بنابراین برای من بهترین زمان انجام شان همین موقع است. اواخر بعد از ظهر یا سرشب هم حس ورزش دارم و باشگاه می روم.

انرژی صبحگاهی شما چطور است؟ این انرژی بیشتر با چه کاری جور است؟

۲. **از شب قبل خود را برای فردا آماده کنید.** من این کار را به اندازه ای که باید انجام نمی دهم، ولی اگر روزی فقط یک کار دارید، شب ها چند دقیقه ای وقت بگذارید و لیست فعالیت های فردا را ساماندهی کنید. گهگاه که این کار را انجام می دهم، ساختار مقاله فردا و لیست مختصری از موارد مهمی را که باید به آن ها اشاره کنم تهیه می کنم. این کار فقط ده دقیقه زمان می برد، ولی

روز بعد سه ساعت در وقتم صرفه جویی می کند.

۳. **تا ظهر ایمیل تان را باز نکنید.** ساده به نظر می رسد، ولی کسی انجامش نمی دهد. برای من کمی زمان بُرد که بتوانم بر میل شدیدم به بازبینی ایمیل غلبه کنم، ولی سرانجام دریافتم که هر چیزی را می شود چند ساعتی به تأخیر انداخت. هیچ کس چیزهای واقعاً اورژانسی (مثلاً مرگ عزیزان) را از طریق ایمیل خبر نمی دهد، بنابراین ابتدای روز چند ساعتی ایمیل تان را تنها بگذارید. صبح، به جای انجام کارهای «به اصطلاح فوری»، به کارهای مهم بپردازید.

۴. **گوشی تان را خاموش کنید و در اتاق دیگری بگذارید،** یا روی میز همکاران یا لاقل جایی که جلوی چشم نباشد. این کار میل به بازبینی پیامک، اعلان های فیسبوک و توییت و... را از بین می برد. این راهبرد ساده احتمال گیرافتادن در دام نیمه کاری ها را کاهش می دهد. نیمه کاری زمانی اتفاق می افتد که توجه خود را بین فعالیت های بی معنی تقسیم کنید.

۵. **جای خنکی کار کنید.** آیا تا الآن این موضوع را متوجه شده اید که وقتی اتاق گرم می شود احساس تنبلی و منگی می کنید؟ کم کردن دما یا رفتن به جایی خنک تر راه ساده ای برای ایجاد تمرکز ذهنی است (با تشکر از مایکل هایت^{۱۳۲} برای اشاره به این موضوع).

۶. **بنشینید یا برخیزید.** ذهن شما برای کارکرد درست به اکسیژن نیاز دارد. ریه ها برای اکسیژن رسانی به اعضای بدن به انبساط و انقباض محتاج اند. ساده به نظر می رسد، ولی مشکل این جا است که بیشتر مردم پشت کامپیوتر قوز می کنند و هنگام تایپ به صفحه مانیتور خیره می شوند.

قوز که می کنید، قفسه سینه تان جمع می شود و دیافراگم به بخش تحتانی ریه ها فشار می آورد و همین باعث می شود نتوانید ساده و عمیق نفس بکشید. راست بنشینید یا چند دقیقه ای از جای تان برخیزید. با انجام این کار متوجه می شوید که می توانید راحت تر و عمیق تر نفس بکشید. نتیجه این که مغز شما اکسیژن بیشتری دریافت می کند و تمرکزتان بیشتر می شود (یک نکته کوچک: من معمولاً موقع نشستن بالش کوچکی را پایین کمرم می گذارم. این کار جلوی چرخش گودی کمر را می گیرد و باعث می شود صاف تر بنشینم).

۷. **غذا را به چشم پاداش سختکوشی تان ببینید.** خیلی وقت است روزه منقطع می گیرم. یعنی اولین وعده هر روز را حوالی ظهر می خورم. از سال ۲۰۱۱ این کار را انجام می دهم.

این کار منافع زیادی برای سلامتی دارد، ولی سلامتی فقط جزئی از منافع آن است. دلیل دیگری که باعث شده روزه بگیرم این است که می توانم از فرصت هر روزم بیشترین بهره را ببرم. روزی چقدر زمان برای فکر کردن درباره این که چه غذایی درست کنید، درست کردن غذا و خوردن آن صرف می کنید؟ با روزه منقطع، از هدر دادن یک ساعت از وقت ارزشمند صبح برای آماده کردن صبحانه و شستن ظرف ها جلوگیری می کنم. در عوض، صبح ها کارهای مهم را انجام می دهم و

برای پاداش این سختکوشی، یک وعده غذایی خوشمزه و عالی درست می‌کنم.

۸. روزتان را با «پیش‌برنامه» آغاز کنید. من روزم را با نوشیدن یک لیوان آب خنک آغاز می‌کنم. بعضی‌ها با ده دقیقه مدیتیشن شروع می‌کنند. شما نیز تشریفاتی این‌چنینی برای آغاز صبح‌تان در نظر بگیرید. این روال ساده به مغزتان سیگنال می‌دهد که وقتش است وارد حالت کار شوید، یا حالت ورزش یا هر حالتی که برای فعالیت مدنظرتان به آن نیاز دارید. به‌علاوه، پیش‌برنامه راهی برای غلبه بر بی‌انگیزگی‌ها است و کمک می‌کند حتی اگر رغبتی به انجام کاری نداشتید، آن را انجام دهید.

بیست‌وپنج‌هزار صبح؛ قدرت برنامه صبحگاهی

همان‌طور که موفقیت یک‌شبه حاصل نمی‌شود، زندگی نیز در چشم‌برهم‌زدنی از هم نمی‌پاشد. بیشتر رفتارهای ناسودمند یا ناسالم نتیجه انتخاب‌های اشتباه ما در طول زمان هستند که به‌تدریج روی هم انباشته شده و عادت‌های بد را شکل داده‌اند؛ یک صبح هدررفته این‌جا، یک صبح بی‌فایده آن‌جا.

نتایج خیره‌کننده نیز حاصل تداوم و استمرار انتخاب‌های روزانه ما هستند. این حرف هیچ‌جا به اندازه برنامه صبحگاهی صادق نیست. به قول معروف، سالی که نکوست از بهارش پیداست. روزتان را هر طور شروع کنید، همان‌طور هم تمام می‌کنید.

مثلاً ببینید، ^{۱۳۳}جک لالین هر روز چهار صبح از خواب بیدار می‌شد و نود دقیقه لیفت می‌زد. بعد از آن سی دقیقه شنا می‌کرد یا می‌دوید. او بیش از شصت سال هر صبحش را با همین روال آغاز کرد. جک لالین، علاوه بر این که یکی از شخصیت‌های اثرگذار صد سال اخیر در رشته پرورش اندام شد، تا نودوشش سالگی عمر کرد.

این اتفاقی نیست. کاری که هر روز صبح انجام می‌دهید نشان می‌دهد که با کل روزتان چه می‌کنید. همین تصمیم‌های ساده تکراری است که زندگی ما، سلامتی ما و شغل ما را می‌سازد. بیست‌وپنج‌هزار صبح در اختیار شماست. با هر یک از آن‌ها چه می‌کنید؟

«سرعت متوسط» شما در زندگی، سلامت و کارتان چقدر است؟

دوستی دارم به اسم ناتان پری که همین تازگی‌ها کار نوشتن سه کتاب را در نه ماه تمام کرد. چگونه این کار را انجام داد؟ با پیروی از یک راهبرد ساده. او هر روز هزار کلمه نوشت، معادل دو تا سه صفحه در ۲۵۳ روز پیاپی. حال این راهبرد را مقایسه کنید با کار نویسندگانی که خودش را مثل دیوانه‌ها هفته‌ها در اتاق حبس کرده است که کتابش را تمام کند. دیوانه محبوس در اتاق، اگرچه «حداکثر سرعت» زیادی دارد و شاید بتواند روزی بیست تا سی صفحه بنویسد، با چنین سرعت ناپایداری، بعد از چند هفته یا کتابش تمام می‌شود یا خودش! در مقام مقایسه، حداکثر سرعت ناتان حتی به گرد پای آن نویسندۀ دیوانه محبوس در اتاق نرسید. باین حال، سرعت متوسط او طی یک یا دو سال بسیار بیشتر از او بود.

این موضوع، خاص نویسندگی نیست. مثلاً هر کسی ممکن است جوگیر شود و فقط برای یک جلسه تمرینی به باشگاه برود. این سرعت حداکثری است؛ همان چیزی که بخش زیادی از وقت‌مان را به دلیل وسواس زیاد هدر می‌دهد. تمرین چقدر سخت بود؟ انگیزه‌ات چقدر بود؟ چقدر وزنه زدی؟ با چه سرعتی؟

اما در یک ماه گذشته به طور متوسط چند روز به این شکل تمرین کرده‌اید؟ اصلاً چند روز تمرین کرده‌اید؟ طی سه ماه چطور؟ یا طی یک سال؟ سرعت متوسط شما چقدر است؟ برای درک بهتر موضوع، فرض کنید یک هفته به دلیل کسالت به باشگاه نمی‌روید، چند بار به دلیل خستگی شغلی و دو هفته به دلیل مسافرت. ناگهان به خودتان می‌آید که ای دل غافل، اگرچه سرعت حداکثرتان گاهی زیاد است، سرعت متوسط شما در طول این مدت افت کرده و کمتر از حد انتظار است.

طوری که من فهمیده‌ام، اصل فوق درباره عادت‌های کاری، غذایی، ارتباطی و خلاصه هر جنبه‌ای از زندگی صدق می‌کند.

حقیقت جالبی درباره سرعت متوسط

حقیقت جالبی درباره سرعت متوسط وجود دارد و آن این است که با سرعت متوسط، زمان زیادی لازم نیست که به نتایج خارق‌العاده برسید.

ما، بسیاری اوقات، زمان و انرژی خود را با این فکر هدر می‌دهیم که برای دستیابی به دستاوردهای بزرگ حتماً باید مثل اسب کار کنیم. مدام به خودمان می‌گوییم باید در هیجان، انگیزه و ذوق غرق شویم که بتوانیم به جایی برسیم. تلقی ما این است که باید سخت‌تر از هر کسی کار کنیم، اما وقتی به افرادی که واقعاً پیشرفت می‌کنند نگاه می‌کنیم، چیز دیگری می‌بینیم.

ناتان روزی هزار کلمه نوشت. و نه ماه بعد؟ سه کتاب تمام شد. او هیچ‌وقت سخت‌تر از بقیه کار نکرد. نوشتن دو یا سه صفحه کار شاقی نیست. ناتان فقط استمرار بیشتری داشت و نتیجه آن

شد که سرعت متوسط او طی آن ۲۵۳ روز از خیلی‌های دیگر بیشتر شود. اکنون سؤال این است که «چگونه سرعت متوسطم را زیاد کنم؟» بگذارید درباره‌اش صحبت کنیم.

افزایش سرعت متوسط با روش ارتقای عادت

اخيراً مقاله‌ای درباره «بهبود عادت» نوشته‌ام که از ارتقای عادت کنونی به سطحی برتر صحبت می‌کند. اساساً این روش برای افزایش سرعت متوسط است. چند مثال:

- اگر سرعت متوسط شما خوردن سه وعده غذای سالم در هفته است، آیا می‌توانید این عادت را به روزی یک وعده غذای سالم «بهبود» دهید؟

- اگر سرعت متوسط شما هر ماه دو جلسه تمرین است، آیا می‌توانید این عادت را به هفته‌ای یک جلسه تمرین «بهبود» دهید؟

- اگر شغل سختی دارید و به سبب آن فقط هر سه ماه - آن هم از طریق تلفن - با دوستان قدیمی‌تان صحبت می‌کنید، آیا برای‌تان مقدور است این عادت را به ماهانه یک بار «بهبود» دهید؟

اصل مطلب را گرفتید. «بهبود عادت» می‌گوید که، با در نظر گرفتن اهداف و سرعت متوسط کنونی، به این فکر کنید که چطور می‌توانید، با اندکی تغییر در آهنگ این حرکت مستمر، بازده و خروجی کارتان را افزایش دهید.

خود من به این موضوع فکر کرده‌ام که چطور می‌توانم راهبرد فوق را برای کارهایم به کار گیرم. مثلاً در همین هشت ماه اخیر پیوسته و بدون این که مرتکب لغزشی شوم، هر دوشنبه و پنج‌شنبه مقاله‌ای منتشر کرده‌ام. حال می‌خواهم این عادت را به سطح جدیدی بهبود دهم.

مثلاً می‌توانم - با پیروی از راهبرد ناتان - روزی هزار کلمه بنویسم. با این روش احتمالاً بتوانم هفته‌ای همان دو مقاله را بنویسم، به علاوه این که زمانی برای انجام بقیه فعالیت‌ها - مثلاً کار روی کتابم - آزاد می‌شود.

در ادامه راه...

وقتی از عادت‌ها صحبت می‌شود، پای سرعت متوسط به میان می‌آید و اگر بخواهیم روراست باشیم، بسیاری از ما از سرعت متوسطمان راضی نیستیم. حقیقت این است که هر کس می‌تواند یکی دو روز جوگیر شود، ولی فقط افراد معدودی هستند که می‌توانند روالی را هفته‌ها مستمر ادامه دهند.

خودتان را به دلیل سرعت متوسط کم قضاوت یا شماتت نکنید، در عوض، درباره اتفاقات پیرامون‌تان هوشیار باشید، بدانید هر اتفاقی تحت نظارت و اختیار شماست و این حقیقت را بپذیرید که تغییرات کوچک ولی مداوم در عادت‌های روزانه شما به افزایش چشمگیر سرعت متوسطتان می‌انجامد.

برای رسیدن به نتایج خیره‌کننده در سلامتی، کار و زندگی‌تان، تلاش زیاد نیاز نیست، کافی است پیوسته و مستمر حرکت کنید.

آیا وقتش شده عادت‌های خود را به سطح جدیدی بهبود دهید؟ سرعت متوسط شما چقدر است؟

چطور بهتر تمرکز کنیم

بیش از یک قرن پیش، رام‌کننده شیری به نام کلاید بیتی^{۱۳۴} درسی چنان مهم آموخت که تقریباً همه جنبه‌های زندگی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آن درس چه بود؟ این مقاله را بخوانید که بفهمید رام‌کننده شیر چه درس‌هایی می‌تواند درباره تمرکز بهتر و زندگی سالم‌تر ارائه بدهد.

رام‌کننده‌ای که جان سالم به در بُرد

کلاید بیتی سال ۱۹۰۳ در بینبرج^{۱۳۵} اوهایوی آمریکا به دنیا آمد. جوان‌تر که بود، خانه را ترک کرد و در سیرکی نظافتچی قفس حیوانات شد.

بیتی جوان در سال‌های بعد به سرعت پیشرفت کرد و از پسرک نظافتچی گذر کرد و سرگرم‌کننده‌ای حرفه‌ای شد.

بیتی به دلیل توانایی فوق‌العاده‌اش در رام کردن حیوانات وحشی به شهرت رسید. او یک بار در یکی از نمایش‌های خود هم‌زمان چند شیر، ببر، کفتار و شیر کوهی را وارد صحنه و همه آن‌ها را رام کرد. اما مهم‌ترین شاهکار او چیز دیگری بود.

بیتی در روزگاری که بسیاری از رام‌کننده‌های شیر روی صحنه جان می‌سپردند، تا شصت‌سالگی عمر کرد و در آخر سرطان بود که به زندگی او پایان داد، نه شیر.

او چگونه توانست از مهلکه جان سالم به در ببرد؟ به لطف ایده‌ای ساده. کلاید بیتی اولین رام‌کننده‌ای شیری بود که با خودش صندلی به صحنه می‌آورد.

داستان از این قرار بود که...

شلاق و صندلی

یک تصویر قدیمی از بیتی او را در حالی نشان می‌دهد که یک شلاق و یک صندلی در دست دارد. چیزی که توجه همه را جلب می‌کند شلاق است، ولی این فقط برای نمایش است. کار اصلی را صندلی انجام می‌دهد.

وقتی رام‌کننده صندلی را جلوی صورت شیر می‌گیرد، شیر هم‌زمان تلاش می‌کند تمرکز خود را به هر کدام از چهار پایه صندلی معطوف کند. تقسیم توجه شیر باعث سردرگمی و ناتوانی‌اش در تصمیم‌گیری می‌شود. شیر، وقتی با انتخاب‌های متعدد روبه‌رو می‌شود، به جای حمله به مردِ صندلی به دست، مات و مبهوت در انتظار و بلا تکلیفی باقی می‌ماند.



کلاید بیتی در حال رام کردن شیر با صندلی
تصویر از کتابخانه‌ی هاروارد

شما به سرنوشت شیر دچار نشوید

چند بار پیش آمده است که در وضعیتی مثل شیر سیرک گیر کنید؟ چند بار خواسته‌اید به چیزی برسید - مثلاً وزن‌تان را کم کنید، عضله بسازید، کسب و کاری راه بیندازید، مسافرت بروید - ولی با انبوهی از انتخاب‌ها مواجه شده‌اید و در آخر ذره‌ای پیشرفت نکرده‌اید؟

این مسئله همه‌جا - خصوصاً در موضوعات مرتبط با سلامتی، تناسب اندام و پزشکی - صدق می‌کند که همه صاحب‌نظرند و احساس می‌کنند وظیفه اخلاقی‌شان است اوضاع را از آنچه هست، پیچیده‌تر کنند. نگاه که می‌کنی، همه برنامه‌های تمرینی یکی از دیگری بهترند و هر متخصص تغذیه رژیم غذایی خود را بهترین رژیم می‌داند.

این موضوع مرا سردرگم می‌کند، زیرا متخصصان هنوز درباره بهترین انتخاب به تفاهم نرسیده‌اند و من و شما که واقعاً دنبال بهبود زندگی‌مان هستیم، بین انبوهی از اطلاعات متناقض سرگردان شده‌ایم.

نتیجه این که احساس می‌کنیم نمی‌توانیم تمرکز کنیم یا روی چیز اشتباهی تمرکز می‌کنیم و این باعث افت پیشرفت ما می‌شود. یعنی، با وجود این که می‌توانستیم بهتر شویم، در وضعیت ثابتی باقی می‌مانیم.

فکر می‌کنم اکنون زمان تغییر است. در ادامه خواهم گفت چطور.

چطور بهتر تمرکز کنیم

هر گاه دنیا صندلی‌اش را جلوی‌تان تکان داد، به خاطر بسپارید همه چیز که لازم دارید فقط تعهد انجام یک کار است. در آغاز راه حتی لازم نیست موفق شوید، فقط باید شروع کنید. آغاز کردن پیش از احساس آمادگی از عادت‌های افراد موفق است. بیشتر اوقات توانایی شروع کردن و متعهد بودن به انجام یک فعالیت همه چیز است که برای بهبود تمرکزتان نیاز دارید. مشکل بیشتر مردم تمرکز نیست، تصمیم‌گیری است.

تا الآن شده است فعالیتی را انجام دهید که لازم بوده حتماً آن را به پایان برسانید؟ چه شد؟ بالآخره تا آخر آن را انجام دادید؟ شاید هم به روز دیگری موکولش کردید. همین که خودتان را مجاب کنید آن کار را انجام دهید یقیناً تا آخر انجامش می‌دهید. به عبارتی، برای پیشرفت سلامتی، کار و زندگی‌تان نیاز نیست یاد بگیرید چطور بهتر تمرکز کنید، باید یاد بگیرید چطور فعالیت مشخصی را انتخاب کنید و به انجام آن پایبند بمانید.

شما توانایی تمرکز دارید، فقط نباید مثل شیر سیرک حواس‌تان را بین چهارپایه صندلی تقسیم کنید. باید یک چیز را انتخاب کنید و چهارچشمی همان را بپایید.

می‌خواهید هجده کیلو وزن کم کنید؟ خیلی هم خوب. غذای سالم بخورید (برای شروع، هر چیزی که بسته‌بندی نشده خوب است) و بیشتر ورزش کنید. اطلاعات بیشتری لازم ندارید. نیازی نیست یاد بگیرید چطور روی چیزهای درست تمرکز کنید. فقط به مبانی متعهد باشید. ابتدا شالوده عادت خوب را پی‌ریزی کنید، بعداً کلی وقت برای پرداختن به جزئیات هست.

می‌خواهید مثل یک ورزشکار نخبه باشید؟ عالی. رویاپردازی را کنار بگذارید و سعی کنید شبیه یکی از آن‌ها زندگی کنید؛ عادت کنید زودتر بخواهید، برنامه روزانه خود را حول ورزش تنظیم کنید. لازم دیدید، سایر تعهدات خود را کنار بگذارید. اگر هدف‌تان واقعاً برای‌تان مهم است، از زل‌زدن به حواس‌پرتی‌ها اجتناب کنید و فقط به چیزی که باید متعهد باشید.

می‌خواهید کسب‌وکاری راه بیندازید؟ شما می‌توانید! و البته قطعاً سختی‌های زیادی متحمل می‌شوید، همه کارآفرینان دچار تردید می‌شوند. یاد گرفتن راهبردهای جدید لازم نیست. فهم روش‌های افزایش تمرکز لازم نیست. کافی است متعهد باشید تا مراد دل‌تان اتفاق بیفتد. شما قدم اول را بردارید و مطمئن باشید موقعش که برسد خودتان می‌فهمید قدم دوم را چگونه بردارید.

همه ما می‌توانیم تمرکز کنیم، به شرط آن که بتوانیم تصمیم بگیریم چه کاری مهم است و به چه کاری باید متعهد بمانیم. تنها انتخاب غلط این است که انتخابی نداشته باشید.

به صندلی زل‌نزد

زندگی صحنه تمرین نیست. بدانید یا نه، شما از قبل روی صحنه هستید. همه ما روی صحنه هستیم. بیشتر اوقات بی‌سرو صدا گوشه‌ای می‌نشینیم، به صندلی‌ای که روبه‌روی ما قرار گرفته

است خیره می شویم و در سکوت با خودمان کلنجار می رویم که کدام پایه مهم است. اما نباید این طور باشد.

اگر می خواهید جایی بروید، کاری انجام دهید یا کسی شوید، تصمیم بگیرید. همین که در مورد هدف‌تان با خودتان به تفاهم برسید، بقیه دنیا هم برای تحقق آن هدف به شما کمک می کند یا از س‌راه‌تان کنار می رود. در هر دو حال ضرر نکرده‌اید.

نباید همه کارها را با هم انجام دهید. فقط یک کار وجود دارد که همین الان باید انجام دهید؛ کاری که شما را فرامی خواند؛ کاری که برای‌تان مهم است؛ کاری که مقدر شده به دست شما انجام شود. من نمی دانم آن کار چیست، ولی شما می دانید. صندلی را از س‌راه‌تان کنار بزنید و آن کار را انتخاب کنید.

سه روش واقعاً کاربردی در مدیریت زمان

مدیریت زمان کار سختی است. در زندگی کارهای مهم و کارهای فوری اغلب با هم تفاوت آشکاری دارند. این تفاوت خصوصاً در بحث سلامت مشهودتر است، چون با این که بالآخره روزی سلامتی همه ما در معرض تهدید قرار می گیرد، باز هم باید ها و نبایدهای مهم سلامتی را فوری نمی بینیم.

- باشگاه رفتن امروز فوری نیست، ولی در درازمدت برای سلامتی تان مهم است.
- امروز از استرس نمی میرید، ولی اگر زودتر به حالش فکری نکنید، بعداً شاید بر اثر آن بمیرید.
- برای این که امروز زنده بمانید، حتماً به خوردن غذاهای سالم یا غذاهایی که بشود اسمش را غذا گذاشت نیازی نیست، ولی این کار در آینده خطر ابتلا به سرطان و بیماری را کاهش می دهد.



آیا کاری هست که بتوانیم انجام دهیم؟ چطور از ۲۴ ساعت شبانه روز مؤثرتر استفاده کنیم؟ مهم تر این که چطور می توانیم زمان مان را مدیریت کنیم که هم زندگی سالم تر و شادتری داشته باشیم و هم به کارهای مهم و مسئولیت های فوری روزمره زندگی مان برسیم؟ من هم درست مثل شما با یافتن پاسخ این سؤال درگیرم، ولی - براساس تجربه شخصی - سه ترفند مدیریت زمان وجود دارد که واقعاً در زندگی جواب می دهد و کمک تان می کند سلامتی و بهره وری تان را بهبود بخشید.

۱. کارهای نیمه تمام را به هر قیمتی حذف کنید.

در عصر حواس پرتی ها به راحتی می شود توجه مان بین کاری که باید انجام دهیم و بمبارانی از کارهای تحمیل شده از سوی جامعه تقسیم شود. معمولاً وقتی می خواهیم کاری را انجام دهیم،

هم‌زمان با آن مشغول برقراری توازن بین ضرورتِ بازبینی ایمیل، پیامک‌ها و لیست فعالیت‌های مان هستیم. به‌ندرت پیش می‌آید که شش‌دانگِ حواس مان به کاری باشد که انجام می‌دهیم. من این تقسیم زمان و انرژی را «کار نیمه‌تمام» نامیده‌ام.

چند نمونه کار نیمه‌تمام:

- شروع می‌کنید به نوشتن گزارش، ولی گاهی کارتان را متوقف می‌کنید و بی‌هیچ دلیلی گوشی‌تان را بازبینی می‌کنید یا فیس‌بوک و توییتر را باز می‌کنید.

- با یک برنامه «جدید» ورزشی تمرین می‌کنید. هنوز دو روز نشده، برنامه جدیدی امتحان می‌کنید. در هر برنامه پیشرفت کمی حاصل می‌کنید. هر دو را نیمه‌کاره رها می‌کنید و شروع می‌کنید به یافتن برنامه تمرینی بهتر.

- با تلفن حرف می‌زنید، ولی فکرتان درگیر ایمیل است.

صرف‌نظر از این که کجا و چطور در دام کارهای نیمه‌تمام می‌افتید، نتیجه همیشه یکسان است؛ شما هرگز بر فعالیت کنونی خود متمرکز نیستید، به‌ندرت به انجام فعالیت‌هایی برای درازمدت متعهد می‌شوید و معمولاً انجام نیمی از آن کار دوبرابرِ حد معمول زمان می‌برد.

دلیل این که یک روز قبل از تعطیلات - که حواس‌تان واقعاً جمع است - بیشتر از دو هفته قبل از آن - که حواس‌تان هزار جا است - کار انجام می‌دهید، همین نصف‌ونیمه کار کردن‌ها است.

تقریباً، همانند بسیاری از مردم، من هم مدام با این مشکل دست‌وپنجه نرم می‌کنم و بهترین راه مقابله با آن را اختصاص دادن زمان زیاد به انجام فقط یک پروژه و حذف کردن همه فعالیت‌های دیگر در آن مقطع زمانی دیده‌ام. فقط یک تمرین انتخاب می‌کنم و در طول تمرین فقط روی همان تمرکز می‌کنم. مثلاً «امروز نوبت حرکت اسکوات است و بقیه حرکت‌ها اضافه‌اند.»

چند ساعت - یا حتی کل یک روز کاری - در انجام یک پروژه مهم غرق می‌شوم. در این مدت تلفنم را در اتاق دیگری می‌گذارم و ایمیل، فیس‌بوک و توییترم را تعطیل می‌کنم! تنها راهی که برای عادت کردن به کار عمیق و جلوگیری از تقسیم حواس پیدا کرده‌ام همین حذف کامل حواس‌پرتی‌هاست.

اگر پیش از این وقت خود را برای کارهای مهم صرف می‌کردید و همه کارهای نیمه‌تمام و پراکندگی‌های ذهنی که کل روزتان را به اشغال خود درآورده بودند حذف می‌کردید، دستاوردهای امروزتان چقدر بود؟

۲. مهم‌ترین کار را قبل از همه کارهای دیگر انجام دهید.

همین‌طور که از صبح فاصله می‌گیرید، آشفتگی و هرج‌ومرج‌های روزانه بیشتر و بیشتر می‌شوند. از سوی دیگر، تصمیم‌هایی که در طول روز می‌گیرید به تدریج باعث تضعیف اراده شما می‌شوند. بعید است در انتهای روز بتوانید به خوبی ابتدای آن درست تصمیم بگیرید.

پی برده‌ام که این موضوع حتی در برنامه تمرینی من هم صادق است. هر چقدر به آخر جلسه

تمرین نزدیک می شوم، حس و حال و اراده‌ام برای تمام کردن مراحل و تکرارهای درست و رغبت انجام تمرینات سخت کمتر و کمتر می شود.

به همین دلیل تلاش می کنم همیشه مهم‌ترین کار را قبل از همه انجام دهم. اگر قرار است مقاله مهمی بنویسم، صبح اول وقت - بلافاصله که از خواب بیدار می شوم - یک لیوان آب سر می کشم و شروع می کنم به نوشتن. اگر قرار است تمرین سختی در پیش بگیرم، همان ابتدای جلسه که انرژی و اراده‌ام زیاد است، آن را انجام می دهم.

وقتی مهم‌ترین کار را قبل از همه انجام دهید، هیچ گاه روز خود را در حالی به پایان نمی برید که کار مهم آن روز را از قلم انداخته باشید. با پیروی از این راهبرد ساده - حتی اگر برنامه‌تان به هر دلیلی به هم بریزد - روزتان را با بهره‌وری زیادی به پایان خواهید رساند. اگر واقعاً مهم‌ترین کارتان را ابتدای هر روز انجام دهید، تنها ترفند لازم برای بهره‌وری بیشتر را آموخته‌اید.

۳. مقیاس هدف را کوچک کنید، ولی به برنامه پایبند بمانید

قبلاً مقاله‌ای با این موضوع نوشته‌ام که باید به برنامه پایبند باشیم، نه ضرب‌الاجل. شاید در شرایط خاصی ضرب‌الاجل‌ها یا مهلت انجام کارها معنا پیدا کنند، ولی شخصاً به این نتیجه رسیده‌ام که وقتی نوبت به انجام کارهای مهم در درازمدت می‌رسد، پایبندی به برنامه مؤثرتر است.

در کارهای یکنواخت روزانه، به سختی می‌شود طبق برنامه جلو رفت. این کار در حرف ساده است. از آن‌ها که برنامه‌ریزی کرده‌اند هر هفته دوشنبه و چهارشنبه و جمعه ورزش کنند پرسید که بدانید چقدر پایبندی به برنامه سخت است.

برای مقابله با کارهای خارج از برنامه که پی‌درپی ما را از مسیر خارج می‌کنند، نگرشم را به برنامه روزانه اندکی تغییر داده‌ام. هدف اولم پایبندی به برنامه است، نه میزان رسیدن به آن که این خلاف رویکرد معمول است.

مثلاً فرض کنید یک روز با این قصد که می‌خواهید بعد از ظهر پنج کیلومتر بدوید از خواب بیدار می‌شوید. در میانه‌های روز، شلوغی کارها زیاد می‌شود و زمان از دست‌تان درمی‌رود. حالا شما مانده‌اید و بیست دقیقه برای ورزش. در چنین وضعیتی دو انتخاب دارید.

انتخاب اول این است که «امروز وقتی برای تمرین نمانده» و، به جای ورزش، همان چند دقیقه باقی‌مانده را به کار دیگری مشغول شوید. من قدیم‌ها همین کار را می‌کردم.

انتخاب دوم این است که با کوچک کردن مقیاس برنامه، همچنان به آن پایبند بمانید. به جای پنج کیلومتر، دو کیلومتر یا پنج دور کوتاه بدوید یا سی پروانه بزنید، ولی هر طور شده است به برنامه پایبند بمانید. برای خودم این روش در مقایسه با روش اول در درازمدت موفقیت بیشتری به همراه داشته است.

تأثیر پنج دور دویدن چشمگیر نیست، مخصوصاً وقتی برای پنج کیلومتر برنامه‌ریزی کرده‌اید،

ولی اثر تجمعی پایبندی به برنامه بسیار زیاد است. اهمیتی ندارد در چه شرایطی هستید یا چقدر برای تمرین وقت دارید، مهم این است این که به هر میزانی که می شود به برنامه پایبند بمانید. اهداف کوچک به همین صورت عادت های شما در زندگی می شوند. کارها را تمام کنید، حتی اگر بسیار کوچک تر از پیش بینی شما باشند.

روش های مدیریت زمان که واقعاً جواب پس داده اند

هزاران اپلیکیشن مدیریت زمان و ابزار بهره وری وجود دارد. شما به اندازه ای که تقویم ها، یادآور ها و ابزار های مدیریت وظایف را می شناسید، کار کردن با آن ها را بلد نیستید.

طبق تجربه من، مؤثرترین و عملی ترین روش های مدیریت زمان ساده اند. برای داشتن زندگی سالم و دستیابی به بهره وری زیاد، همه تمرکز را روی این سه ترفند مدیریت زمان گذاشته ام:

۱. کارهای نصف و نیمه را حذف و عمیق تر تمرکز کن.

۲. مهم ترین کار را قبل از همه انجام بده.

۳. به برنامه بچسب و بی توجه به دستاوردها، عادت های را بساز.

چطور زمان تان را بهتر مدیریت می کنید؟ چطور در محل کار، خانه یا باشگاه به دستاوردهای بیشتری می رسید؟

چرا شروع کردن از موفق شدن مهم‌تر است؟

لیندسی داونپورت^{۱۳۶} سال ۱۹۹۱، زمانی که تازه پانزده سالش بود، اولین بار در مسابقه تنیس بازی کرد. داونپورت بیست سال بعد تا کسب جایگاهی درخشان در تاریخ معاصر تنیس ادامه داد. او در سه دوره از مسابقات گرند اسلم پیروز شد، طلای المپیک سال ۱۹۹۶ را برد، هشت بار افتخار رتبه یکم تنیس بانوان را به دست آورد و در مجموع، در طول حرفه ورزشی خود، بیست و دو میلیون دلار جایزه گرفت.

من در مسابقات آزاد آمریکا در سال ۲۰۱۲ با داونپورت دیدار کردم. سؤالاتی از او پرسیده شد. من هم از او پرسیدم: «لیندسی، ورزش‌ها برای مردم درس‌های زیادی دارن. توی دوران حرفه‌ای تنیس چه چیزهایی یاد گرفتی که توی دوران آماتوری بلد نبودی؟»

راستش را بخواهید، این سؤال را با انگیزه شخصی پرسیدم. در دوران دانشگاه به صورت غیرحرفه‌ای بسکتبال بازی می‌کردم. می‌خواستم بدانم چه چیزی را از دست داده‌ام.

داونپورت در جواب این سؤال ابتدا از این گفت که چطور زود پیشرفت کرده است. سپس از قدرت رسانه‌ها گفت و این که چطور زندگی میان مردم را آموخته است. اما ناگهان بحث را عوض کرد و از توسعه مهارت‌هایش و درس‌هایی گفت که از رقابت‌های ورزشی، کار سخت و استقامت گرفته بود. او گفت این چیزها را، خیلی قبل‌تر از آن که حرفه‌ای شود، آموخته است.

به عبارتی، برای این که طعم زندگی ورزشکار حرفه‌ای را بچشید باید ورزشکار حرفه‌ای شوید، ولی برای این که از ورزش درس بگیرید، کافی است ورزش کنید.

تعالی لازمه رشد نیست

دنای ما کم‌کم حساسیت بیشتری به مقایسه‌ها و اعتبارسنجی‌ها پیدا می‌کند. بینش فکری مردم به مرحله خطرناکی رسیده است: «اگه نتونی نفر شماره یک یا دو باشی، همون بهتر که اصلاً بازی نکنی.»

ولی بنا به گفته داونپورت، نیازی نیست برای آموختن مهم‌ترین درس‌ها از ورزش‌ها در آن‌ها به درجه اعلا برسید. کافی است مثل یک قهرمان، فارغ از آن که در چه سطحی هستید، با جدیت بکوشید. به اعتقاد من، این همچنین درسی است برای کل زندگی. رسیدن به درجه استادی به اندازه پشتکار برای رسیدن به آن مهم نیست. به بیان دیگر، مسیر رسیدن به تعالی درس‌هایی بیشتر از رسیدن به خود تعالی دارد.

شروع کردن از موفق شدن مهم‌تر است

«فکر می‌کنم بیشتر آنچه مردم آن را هوشمندی می‌نامند، چیزی نیست جز کنجکاوی.» - آرون سوارتس^{۱۳۷}

چه می‌شود اگر همه چیزی که برای باهوش‌تر، قدرتمندتر و ورزیده‌تر شدن نیاز دارید، کنجکاوی

باشد؟ چه می‌شود اگر همه چیز که برای حرکت آرام به سوی عظمت نیاز دارید، تمایل به امتحان کردن چیزی جدید باشد، حتی اگر آن چیز برای تان خوشایند نباشد.

- آیا به اندازه‌ای کنجکاوی که دل به دریا بزنید و به باشگاه بروید، حتی اگر مثل یک آدم ناشی به نظر برسید؟

- آیا سختی راه‌اندازی کسب‌وکار جدید را به جان می‌خرید؟

- آیا به اندازه‌ای مشتاقید که کارتان را در شرایطی که از تولید محصولات بی‌کیفیت به تنگ آمده‌اید بهبود ببخشید؟

همه این‌ها در یک چیز خلاصه می‌شود؛ صرف‌نظر از بهتر شدن یا بدتر شدن اوضاع، آیا مایلید شروع کنید؟

هر چقدر مسائل را بیشتر با این نگاه می‌بینم، بیشتر به این حرف ایمان می‌آورم که میل به شروع یا خواستن کوچک‌ترین چیز در زندگی است که بزرگ‌ترین تفاوت‌ها را ایجاد می‌کند.

وارد زمین شوید. در جلسه خودی نشان دهید. دست‌تان را بالا ببرید. زیر وزنه بروید. به سمت سکوی قهرمانی گام بردارید. اولین سؤال را بپرسید. خطر کنید. شروع کنید. در چیزی مشارکت کنید؛ تیم‌تان، خانواده‌تان، شغل‌تان، جامعه‌تان.

اول شدن را کنار بگذارید. بیشتر اوقات، اهمیت ارزشی که ایجاد می‌کنید به اندازه تلاش برای رسیدن به آن نیست، مخصوصاً وقتی در آغاز راه هستید.

شهامت آغاز کردن از رسیدن به موفقیت مهم‌تر است، زیرا افرادی که مدام کارها را شروع می‌کنند، همان‌هایی هستند که کارها را تا آخر نیز انجام می‌دهند و تمام می‌کنند.

آغاز کنید؛ زندگی صحنه تمرین نیست

من اغلب از این می‌نویسم که چطور سالم زندگی کنیم. برای دستیابی به زندگی سالم، هرچه فکر می‌کنم، مهارتی مهم‌تر از میل به شروع به ذهنم نمی‌رسد. هر چیزی از روابط قوی و خلاقیت تا جنب‌وجوش و فعالیت‌های روزانه که نشان‌دهنده شادی، سلامتی و سرزندگی است، به خواست باطنی شما و تکرار دوباره و دوباره این تصمیم نیاز دارد.

یادداشت کنید: برای شادی و کامروایی برتری لازم نیست، کافی است در بازی حضور داشته باشید.

زندگی صحنه تمرین نیست. فقط یک نفر در کانون توجه‌ها قرار دارد، ولی همه از گام‌نهادن روی صحنه سود می‌برند. صحنه‌ای که شما می‌خواهید روی آن قدم بگذارید کدام است؟ چه بازی‌ای می‌خواهید انجام دهید؟ چطور می‌خواهید شروع کنید؟

با کارهای فوری تان زندگی می کنید یا کارهای مهم؟

در زندگی همه ما لحظاتی هست که تقریباً هر روز تکرار می شود؛ لحظه پی بردن به توانایی درون مان، لحظه دیدن سوسوی دور از آنچه برای ما مقدر شده، لحظه تجسم شخصیتی که در رؤیای خود می پروریم.

ممکن است این لحظات الهام بخش نوشتن کتابی شود که همیشه آرزویش را داشته ایم یا شوق نهایی به کاهش یا افزایش وزن یا بی میلی به شغل فعلی و احساس نیاز به راه اندازی کسب و کار خودمان.

این خواسته های مهم مدام ما را فرامی خوانند، ولی همین که می خواهیم اجابت شان کنیم، حواس پرتی ها بر سرمان آوار می شوند و ما را با جلوه های خود مسحور می کنند. گوشی مان زنگ می خورد، بنزین ماشین تمام می شود، کارفرما مهلت کمی می دهد و بار دیگر به قافله گرفتاری ها می پیوندیم و رؤیاهای خود را در دل تاریکی ها رها می کنیم.

چگونه از شر این گرفتاری ها خلاص شویم؟ چگونه از گیرودار اضطرارهای روزمره رها شویم و به زندگی آرمانی مان بپردازیم؟

ده سال آینده زندگی شما

فکر کنید که می خواهید ده سال آینده زندگی تان را برای انجام کاری وقف کنید. بیشتر اوقات، این کار پاسخ دادن به فعالیت های فوری است، نه مهم. بیشتر اوقات، نیاز به پول درآوردن (فوری) بر اشتیاق ما به ساختن چیزی که به آن افتخار می کنیم (مهم) پیروز می شود. بیشتر اوقات، تمایل به یافتن راهی برای نه کیلو کاهش وزن در شش هفته (فوری) بر این که آدمی شویم که ورزش جزء جدایی ناپذیر زندگی اوست (مهم) چیره می شود. بیشتر اوقات، میل به دیده شدن (فوری) بر این پندار که می شود در حال زندگی کرد و از آن رضایت داشت (مهم) غلبه می کند.

قطعاً همه ما به پول نیاز داریم. بله، زمان هایی هست که دنیا از ما می خواهد کارهای مهم خود را کنار بگذاریم که زندگی های دیوانه وارمان را مهار کنیم. عمل به مسئولیت های زندگی بخشی از زندگی است. ولی تا کی می خواهید کارهای مهم را عقب بیندازید که بتوانید کارهای فوری را - که یکی پس از دیگری می رسند - انجام دهید؟ تا کی می خواهید کاری را که می توانید انجام دهید به تعویق بیندازید که بتوانید کار فعلی خود را انجام دهید؟ یک سال می خواهید صبر کنید؟ پنج سال؟ همه زندگی؟

بیشتر اوقات، زندگی خود را وقف کارهای فوری می کنید، نه مهم. بیم آن وجود دارد که اگر با این روال ادامه دهید، هیچ گاه کارهای فوری تان تمام نشود و فراغتی برای تحقق خواسته های آرمانی و واقعی تان پیدا نکنید.

چطور بر فوریت های زندگی روزمره چیره شویم؟

اگر انتخاب کرده اید با کارهای مهم تان زندگی کنید، مسیر روشنی برای خود تعریف کنید. وقتی

شهامت داشتید بگویید «این مهمه و حتماً دنبالش می‌رم»، هیچ‌گاه به این دام نمی‌افتید که مطابق انتظار دیگران زندگی کنید.

مثلاً من می‌دانم که عزمم را جزم کرده‌ام مقاله بنویسم، همین هم راه را به من نشان می‌دهد. هر وقت مجالی پیدا کنم، جمله‌ای می‌نویسم. هر وقت فکر جدیدی به ذهنم برسد، به‌طور خودکار ذهنم به دنبال ارتباط آن با هدفی می‌گردد که دنبال می‌کنم (تمام کردن مقاله). یعنی کل زندگی من حول همین فعالیت مشخص و مهم سامان می‌یابد. کارهای فوری در زندگی همه‌ما هستند؛ پاسخ‌دادن به تماس‌ها و ایمیل‌ها یا پیگیری حال دوست ناخوش احوال‌مان. داشتن هدف و انگیزه مشخص کمک می‌کند، بعد از رسیدگی به کارهای ضروری، بلافاصله به کار مهم خود برگردید. هدف مشخص به شما راه را نشان می‌دهد و نمی‌گذارد در منجلاب فعالیت‌های بی‌اهمیت و زمان‌سوز فروبروید.

بین خواسته و هدف مشخص تفاوت زیادی وجود دارد و درک این تفاوت ضروری است. روی فرم‌آمدن خواسته است، ولی انجام‌دادن صد‌شنای پشت‌سرهم هدف مشخص. راه‌اندازی کسب‌وکار خواسته است، ولی تضمین سه مشتری دست‌به‌نقد هدف مشخص. نوشتن کتاب خواسته است، ولی تمام کردن فصل اول آن هدف مشخص.

با اهداف مهم خود زندگی کنید

چیزی که ارزش زحمت کشیدن دارد هیچ‌گاه در شمار کارهای فوری قرار نمی‌گیرد. این ماهیت اهداف مهم است که به توجه فوری نیاز ندارند. آن‌ها به هدف، مسیر مشخص و استمرار حرکت در بلندمدت نیازمندند.

حرف من این است که بذره‌های عظمت را چنین ارزان از کف ندهیم. می‌گویم شتاب دیوانه‌وار به سوی چیزهای بی‌ارزش را پایان دهیم و نرم‌نرمک حرکت به سوی والایی را آغاز کنیم. چیز مهمی برگزینید، هدف مشخصی انتخاب کنید و از امروز آغاز کنید. هیچ‌گاه رؤیاهای‌تان را ناامید نکنید.

قدرت اراده چطور عمل می کند

چطور از تصمیم های بد حذر کنیم

چرا تصمیم های بی حاصل و زیان بار می گیریم، حتی وقتی می دانیم که باید بهتر عمل کنیم؟ اگر این سؤال را از افراد بپرسید، اکثر قریب به اتفاق آن ها خواهند گفت که تصمیم های غلطشان نتیجه «نداشتن قدرت اراده» است. اما تحقیق دانشگاه کلمبیا از آن حکایت دارد که قدرت اراده کاملاً به این صورت عمل نمی کند.

در واقع شاید تعجب کنید اگر بدانید که تصمیمات کوچک روزانه تأثیر شگرفی بر قدرت اراده شما برای تصمیم گیری های مهم دارند. از همه مهم تر، مشخص شده است که تصمیم گیری های کوچک می توانند به شما کمک کنند بر قدرت اراده تان تسلط یابید و به صورت منسجم تصمیم های بهتری بگیرید.

چرا برای بعضی مجرمان دادرسی عادلانه انجام نمی شود؟

در تحقیقی که آکادمی ملی علوم ^{۱۳۸} منتشر کرد، روان شناسان عواملی را بررسی کردند که بر موافقت قاضی با آزادی مشروط تأثیر داشت.

محققان هزار و ۱۱۲ حکم قضایی را در ده ماه ارزیابی کردند. همه احکام را قاضی هیئت آزادی مشروط صادر کرده بود. او تعیین می کرد که آیا مجرم به قید قول شرف از زندان آزاد شود یا نه (در بعضی موارد مجرم خواستار آزادی نبود، بلکه به دنبال این بود که شروط آزادی مشروط تغییر کنند).

شاید فکر کنید آنچه بر تصمیم قضات تأثیر دارد عواملی مانند نوع جرم مرتکب شده یا قانون نقض شده است. اما یافته های محققان درست عکس این قضیه را نشان می دهد؛ تصمیم قاضی تحت تأثیر هر گونه عاملی است که نباید در دادگاه تأثیری داشته باشد و مهم ترین آن ها ساعت روز است.

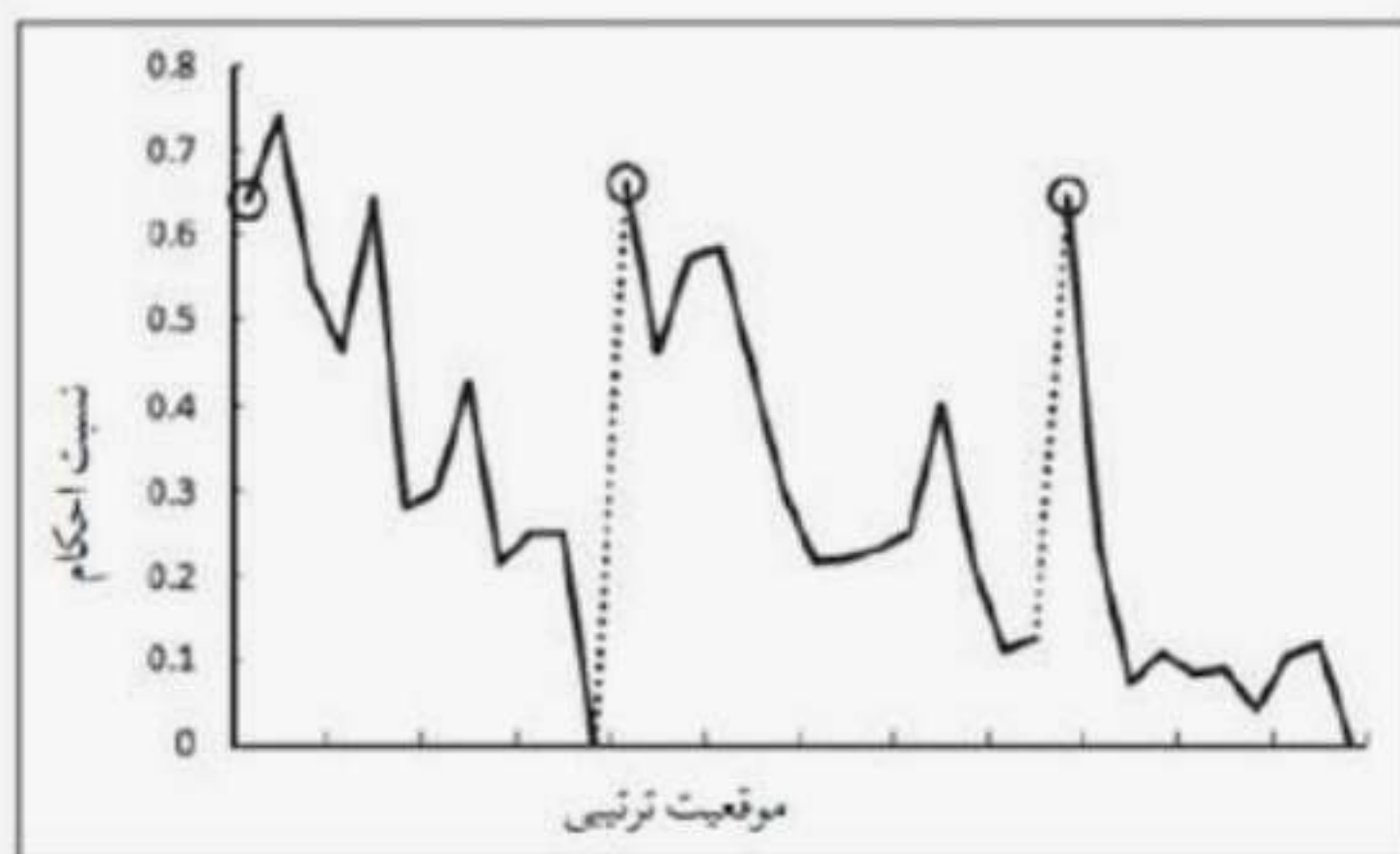
محققان دریافتند که در آغاز روز احتمال داشت قاضی در ۶۵ درصد از پرونده ها حکم مطلوبی صادر کند، ولی همچنان که صبح رو به پایان می رفت و قاضی به علت صدور احکام زیاد خسته می شد، احتمال این که مجرم حکم مطلوبی دریافت کند به صفر می رسید.

قاضی بعد از استراحتی کوتاه برای صرف ناهار با نشاط بیشتری به دادگاه بازمی گشت و دوباره احتمال صدور حکم مطلوب فوراً زیاد می شد و به ۶۵ درصد می رسید. سپس، با گذشت زمان، درصد صدور احکام مطلوب کم می شد تا این که در پایان روز به صفر می رسید.

این الگو برای بیش از هزار و صد پرونده تأیید شد. نوع جرم اهمیتی نداشت؛ چه قتل و چه تجاوز، چه سرقت و چه اختلاس. اگر زمان بندی دادرسی با موضوع آزادی مشروط صبح بود یا فوراً بعد از استراحتی برای صرف غذا و نه حوالی پایان جلسه ای طولانی، بیشتر احتمال داشت که مجرم پاسخ مطلوبی دریافت کند.

شکل زیر احتمال صدور حکم مطلوب قاضی را طبق ساعت روز توصیف می‌کند. خطوط نقطه‌چین استراحت را برای صرف غذا در طول روز نشان می‌دهند.

چطور فرسودگی تصمیم‌گیری بر احکام صادرشده قضات آزادی مشروط تأثیر می‌گذارد؟



شکل ۱. میزان احکام صادرشده به نفع زندانیان در مقایسه با موقعیت ترتیبی

نقاط دایره‌ای شکل اولین حکم در هر یک از سه جلسه‌ی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهند. خط‌های روی محور افقی پرونده‌ی سوم را نشان می‌دهد. خطوط نقطه‌چین استراحت برای صرف غذا را نشان می‌دهند. از آن‌جاکه مدت زمان متفاوت جلسات به کاهش تعداد پرونده‌ها برای بعضی از موقعیت‌های ترتیبی بعدی منجر می‌شود، این نمودار براساس اولین ۹۵ درصد داده در هر جلسه است.

این نمودار احتمال دریافت پاسخ مطلوب را از قاضی برای مجرم، طبق زمانی که دادرسی صورت می‌گیرد، نشان می‌دهد. توجه کنید که با گذر زمان احتمال دریافت پاسخ مطلوب کاهش می‌یابد (نمودار طراحی شده از سوی جیمز کلیر).

ماجرای چیست؟

قدرت اراده مانند ماهیچه است و مثل ماهیچه‌های بدن‌تان، قدرت اراده‌تان هم بر اثر استفاده مکرر کم‌توان می‌شود. هر وقت یک تصمیم می‌گیرید، گویی مجموعه‌ای از حرکات ورزشی را دوباره در باشگاه انجام می‌دهید. درست همانند ماهیچه‌های‌تان که بعد از چندین تمرین ورزشی خسته می‌شوند، قدرت اراده‌تان نیز با تصمیم‌گیری‌های مکرر کم می‌شود.

محققان برای اشاره به این پدیده معمولاً از اصطلاح «خستگی تصمیم‌گیری» استفاده می‌کنند. وقتی قاضی هیت آزادی مشروط دچار خستگی تصمیم‌گیری می‌شود، بیشتر درخواست‌های

آزادی مشروط را رد می‌کند. ^{۱۳۹}

با عقل جور درمی‌آید. وقتی قدرت اراده‌تان دارد تحلیل می‌رود و ذهن‌تان از تصمیم‌گیری خسته است، راحت‌ترین کار این است که «نه» بگویید و همه را در زندان نگه دارید، به جای این که استدلال کنید آیا می‌شود به این فرد آن قدر اعتماد کرد که از زندان آزاد شود یا نه. قاضی در آغاز روز به هر پرونده عادلانه رسیدگی می‌کند، اما وقتی انرژی‌اش از بین می‌رود چطور؟ همه را یکی پس از دیگری رد می‌کند. در ادامه دلیل اهمیت این موضوع برای شما آمده است.

آیا دچار خستگی تصمیم‌گیری هستید؟

در زندگی روزمره‌تان نیز دچار خستگی تصمیم‌گیری می‌شوید. اگر در محل کار از نظر تصمیم‌گیری روزی دشوار را بگذرانید، وقتی به خانه می‌رسید خسته و بی‌رمق هستید. شاید بخواهید به باشگاه بروید و ورزش کنید، اما مغزتان به طور پیش‌فرض تمایل دارد یک تصمیم راحت بگیرد؛ این که روی کاناپه بنشینید. خستگی تصمیم‌گیری همین است. اگر به نظرتان سخت است، قدرت اراده‌تان را به کار بگیرید که شب روی کسب‌وکار دوم‌تان کار کنید یا برای شام غذای سالم بپزید نیز همین اتفاق در حال رخ دادن است.

خستگی تصمیم‌گیری چیزی است که همه با آن سروکار داریم، اما چندین راه وجود دارد که زندگی‌تان را سامان دهید و روزتان را طوری طراحی کنید که بر قدرت اراده‌تان تسلط داشته باشید.

پنج راه غلبه بر خستگی تصمیم‌گیری و تقویت قدرت اراده

۱. هر شب تصمیم‌های روز بعد را برنامه‌ریزی کنید

هر روز ناگهان تصمیماتی ظاهر می‌شوند که نمی‌توانید برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنید. ایرادی ندارد، این‌ها جزئی از زندگی‌اند. تصمیم‌هایی که اغلب ما را بی‌رمق می‌کنند آن‌ها هستند که بارها در زندگی با آن‌ها روبه‌رویم.

بسیاری از افراد در پایان روز بی‌رمق‌اند زیرا این تصمیم‌ها چیزی گرانبها با عنوان قدرت اراده را هدر می‌دهند؛ تصمیم‌هایی که می‌توان آن‌ها را به صورت خودکار درآورد یا در موردشان برنامه‌ریزی کرد. مثلاً تصمیم‌هایی از این قبیل که برای سرکار چه بپوشم؟ صبحانه چه بخورم؟ قبل از کار به خشکشویی بروم یا بعد از کار؟ و....

شب قبل، در سه دقیقه یا کمتر، می‌توان درباره موارد بالا تصمیم گرفت که در این صورت روز بعد نیازی نیست قدرت اراده‌تان را صرف چنین تصمیم‌هایی کنید. وقت گذاشتن برای برنامه‌ریزی تصمیم‌های تکراری روزانه و همچنین ساده‌سازی و طراحی آن‌ها موجب می‌شود برای تصمیم‌های مهم روزانه فضای فکری بیشتری ایجاد کنید.

۲. مهم‌ترین کارها را اول انجام دهید

اگر پای مهم‌ترین پرونده جهان در میان باشد، دل‌تان می‌خواهد قاضی چه موقع به آن رسیدگی

کند؟ طبق تحقیق بالا، باید گفت اولین پرونده در صبح می‌خواهید بیشترین توجه، تمرکز و انرژی قاضی صرف تصمیم‌هایی شود که از همه مهم‌ترند.

در مورد کار و زندگی‌تان نیز این موضوع صدق می‌کند. درست همین الآن مهم‌ترین مسئله‌تان چیست؟ تناسب اندام؟ پیشرفت در کسب و کارتان؟ نوشتن کتابی که در ذهن‌تان است؟ آموختن نحوه‌از بین بردن پریشانی و رسیدن به آرامش؟

مسئله‌تان، هرچه هست، بیشترین انرژی‌تان را به آن معطوف کنید. اگر باید سی دقیقه زودتر از خواب بیدار شوید، این کار را انجام دهید. روزتان را با کارکردن روی مهم‌ترین مسئله زندگی‌تان آغاز کنید. پیش‌تر درباره اهمیت کارهای معمول صبحگاهی و مدیریت زمان نوشته‌ام. این تحقیق درباره قدرت اراده دلیل دیگری است برای این که اول از همه روی مهم‌ترین مسأله زندگی‌تان کار کنید.

۳. تصمیم‌گیری را کنار بگذارید، تعهد دادن را آغاز کنید

از نظر من توصیه‌هایی مثل «فقط باید تصمیم‌گیری که انجامش بدی» دیگر زیادی نخنما شده‌اند. بله، البته که برای انجام کارهای بااهمیت باید تصمیم بگیرید، ولی بیش از آن باید برنامه‌ریزی کنید که آن‌ها را در زندگی‌تان بگنجانید.

همه ما می‌گوییم چیزهایی داریم که برای ما بااهمیت‌اند.

«واقعاً دلم می‌خواد کسب و کارم رشد کنه.»

«واقعاً دلم می‌خواد هجده کیلو کم کنم.»

«واقعاً دلم می‌خواد از صفر شروع کنم.»

متأسفانه اغلب ما فقط امیدواریم قدرت اراده و انگیزه لازم را داشته باشیم که هر روز درست تصمیم بگیریم.

به این نتیجه رسیده‌ام که برای موفقیت بیشتر، به جای این که هر روز فقط امید داشته باشم درست تصمیم بگیرم، باید برای کارهای مهم برنامه‌ریزی کنم.

مثلاً برنامه‌ریزی کرده‌ام که دوشنبه و پنج‌شنبه را به نوشتن اختصاص دهم و دوشنبه، چهارشنبه و جمعه وزنه بزنم. بنابراین، هر دوشنبه مجبور نیستم تصمیم بگیرم که بنویسم یا نه، پیش‌تر برای آن برنامه‌ریزی کرده‌ام. دیگر لازم نیست امیدوار باشم قدرت اراده کافی برای رفتن به باشگاه را داشته باشم زیرا دوشنبه‌ها سر ساعت ۶ عصر خودبه‌خود به آن جا می‌روم.

اگر فقط یک گوشه بنشینید و امید داشته باشید هر روز درست تصمیم بگیرید، قطعاً قربانی می‌شوید؛ قربانی فرسودگی تصمیم‌گیری و نداشتن قدرت اراده.

۴. اگر مجبورید در ادامه روز تصمیم‌های خوبی بگیرید، اول چیزی بخورید

این که قضاات بعد از غذا خوردن بهتر می‌توانند تصمیم بگیرند، اتفاقی نیست. البته اگر هر روز شکم‌تان را با سیب‌زمینی سرخ‌کرده پر کنید، شک دارم همین اثر و نتیجه را داشته باشد.

استراحت کردن به منظور تغذیه ذهن‌تان نیز راه فوق‌العاده‌ای برای تقویت قدرت اراده است. مهم است که اول کارهای مهم را انجام دهید، اما همیشه این امکان وجود ندارد که روزتان را به این صورت ساماندهی کنید. بنابراین، وقتی می‌خواهید از ذهن‌تان تصمیمات بهتری بیرون بکشید، غذاهای بهتری به بدن‌تان برسانید.

۵. ساده‌سازی کنید

احساس درماندگی هنگام تلاش برای انجام هر کاری - چه رسیدن به بهترین سطح عملکرد باشد، چه شروع رژیم غذایی سالم - بیش از هر چیز به این علت ایجاد می‌شود که حس می‌کنید در هر ساعت باید از قدرت اراده‌تان استفاده کنید.

به دنبال راه‌هایی برای ساده کردن زندگی‌تان باشید. اگر چیزی برای‌تان اهمیت ندارد، آن را حذف کنید. تصمیم‌گیری برای کارهای بی‌اهمیت، حتی اگر برای انجام آن وقت داشته باشید، کار خوشایندی نیست چون با این کار چیزهای مهم را از انرژی ارزشمند و قدرت اراده‌تان محروم می‌کنید.

قدرت اراده یکی از حوزه‌های زندگی است که قطعاً می‌توانید خروجی‌تان را در آن بهتر کنید، اگر تعداد ورودی‌تان را کم کنید.

کلام آخر

قدرت اراده چیزی نیست که بعضی داشته باشند و بعضی دیگر نداشته باشند، بلکه کم یا زیاد می‌شود. محال است در هر لحظه روز قدرت اراده‌تان را به حداکثر برسانید، ولی می‌توانید چندین تغییر در برنامه روزانه‌تان ایجاد کنید که بیشترین بهره را از تصمیم‌های خود ببرید و چیزهایی را که برای‌تان مهم‌ترند به صورت منسجم‌تر پیش ببرید.

وقتی ایده‌های زیادی دارید و زمان کافی ندارید، چه کار باید بکنید

وقتی ایده‌های زیادی دارید ولی وقت کافی ندارید چه کار می‌کنید؟ وقتی کارهای زیادی دارید ولی انرژی کافی ندارید، چطور؟

در جایگاه کارآفرین، احساس می‌کنم مدتی است با این مسئله دست‌به‌گریبانم. همیشه یک فرصت برای دنبال کردن یا یک ایده جدید وجود دارد که جالب به نظر می‌رسد. مدت زیادی بود احساس گناه می‌کردم که چرا به ایده‌های خوب سرراهم توجه نمی‌کنم، بنابراین مدام فهرست وظایفم را طولانی‌تر می‌کردم. اما در گفت‌وگوی اخیرم با تراویس دامرت^{۱۴۰} راهبردی جدید یاد گرفتم که بدانم چگونه با مسئله داشتن ایده‌ها و پروژه‌های زیاد مواجه شوم. خلاصه این راهبرد این است که با زندگی‌تان طوری برخورد کنید که با بوته رز برخورد می‌کنید. اجازه دهید بگویم که تراویس به من چه آموخت.

ایده‌ها به شکوفه‌های رز شبیه‌اند

وقتی بوته رز رشد می‌کند، بیش از ظرفیت تحملش شکوفه می‌دهد. اگر با یک باغبان باتجربه صحبت کنید، می‌گویید باید بوته رز را هرس کنید که هم ظاهرش بهتر شود و هم کارایی‌اش. می‌دانید که بوته رز مثل درخت نیست و هر سال بر طول و عرضش اضافه نمی‌شود، یعنی اگر برخی از شکوفه‌ها را هرس نکنید، بوته بالاخره کم‌توان می‌شود و نهایتاً از بین می‌رود. مقدار منابعی که در کار است، محدود است و اگر واقعاً می‌خواهید بوته رز رشد کند، باید هرس شود، نه یک بار، بلکه هر سال.^{۱۴۱}

ایده‌ها مانند بوته رزند؛ باید مدام هرس و پیراسته شوند. هرس کردن ایده‌ها نیز، حتی اگر قابلیت‌هایی داشته باشند، مانند بوته رز به شما این امکان را می‌دهد که مابقی ایده‌های‌تان کاملاً شکوفا شوند.

مانند بوته رز، ما هم در زندگی با محدودیت‌هایی مواجهیم. انرژی و قدرت اراده‌مان برای استفاده هر روزه کم است. بسیار طبیعی است که هر روز ایده‌ها و پروژه‌های جدیدی وارد زندگی‌مان شوند، همان‌طور که طبیعی است بوته رز مدام شکوفه‌های جدید بزند، ولی قبل از این که خودمان را خسته و فرسوده کنیم، باید چیزها را هرس کنیم.

به عبارت دیگر، رشد امری طبیعی است و این هم عادی است که وظایف و ایده‌های جدید به آرامی به زندگی‌مان راه پیدا کنند، ولی رشد کامل و زندگی مطلوب به هرس کردن نیاز دارد.

همگی باید شاخه‌های خوب را ببریم

من تشبیه بوته رز را دوست دارم زیرا این تشبیه موضوعی را مطرح می‌کند که در گفت‌وگوها در مورد بازدهی و ساده‌سازی معمولاً وجود ندارد: اگر می‌خواهید از کل ظرفیت‌تان استفاده کنید، باید کارها و ایده‌های خوب ولی غیرفوق‌العاده را دور بریزید.

بر حسب تجربه باید بگویم این کار واقعاً سخت است.

۱. **اگر دارید کسب و کاری را رونق می‌دهید**، شاید سه خط تولید سودآور داشته باشید. اگر روی هر سه خط تمرکز کنید شاید کسب و کارتان پنج برابر رشد کند. اما کدام خط تولید پانصد برابر رشد خواهد کرد، اگر کل انرژی‌تان را برایش صرف کنید؟

۲. **اگر دارید در باشگاه ورزش می‌کنید**، هر نوع تمرینی می‌تواند شما را قوی‌تر کند. اما کدام تمرین‌ها بهتر از بقیه زیربنای قدرت فیزیکی‌تان را می‌سازند؟

۳. **اگر دارید به روابط زندگی‌تان فکر می‌کنید**، افراد زیادی وجود دارند که با آن‌ها به طریقی در ارتباطید. اما چه کسانی به زندگی‌تان انرژی وارد می‌کنند و چه کسانی انرژی زندگی‌تان را می‌گیرند؟

بیشتر شکوفه‌های رز در صورتی رشد می‌کنند که به آن‌ها فرصت داده شود. به عبارت دیگر، بیشتر شکوفه‌ها مانند ایده‌های خوب‌اند؛ آن‌ها قابلیت دارند، اما برای این که کل بوته رشد کند و زندگی سالمی داشته باشد، باید غنچه‌هایی با بیشترین قابلیت را انتخاب کنید و بقیه را ببرید.

کلام آخر

الیزابت راث^{۱۴۲}، که هم باغبان است و هم نویسنده، می‌گوید: «اون بوته‌های رز که هرس نمی‌شن ممکنه بلبشویی درهم از ساقه‌های تازه و قدیمی بشن که سر گرفتن هوا و نور با هم رقابت می‌کنن.»^{۱۴۳}

می‌شود گفت این قضیه در مورد زندگی‌مان نیز صدق می‌کند. زندگی هرس نشده ممکن است کلافی پیچیده از ایده‌ها، کارها و پروژه‌هایی شود که بر سر زمان و منابع محدودتان با هم رقابت می‌کنند تا سهمی را از آن خود کنند. اگر بعضی از شاخه‌ها را از زندگی‌تان هرس نکنید، شاخه‌های مهم هرگز رشد نخواهند کرد.

اجازه دهید ارزش‌های تان معیار تصمیم‌گیری‌های تان باشند

تقریباً هر مشکلی که با آن مواجه می‌شوید موقتی است، اما این مشکلات موقتی بی‌درنگ موجب رنج می‌شوند و ما معمولاً اجازه می‌دهیم که این رنج ما را به تصمیم‌ها و کارهایی وادارد. مثلاً:

- کارمندی رنج می‌برد، زیرا حس می‌کند به اندازه کافی مهم و قدرتمند نیست، در نتیجه شاید شغلی مزخرف ولی با عنوانی پرزرق و برق را بپذیرد.

- شخصی رنج می‌برد، زیرا حس می‌کند کسی او را دوست ندارد یا قدرش را نمی‌دانند و یا در موردش اشتباه می‌کنند، پس شاید بخواهد با خیانت به همسرش این رنج را از بین ببرد.

- کارآفرینی که از تزلزل و ضعف کسب و کارش رنج می‌برد، شاید به شگردهای بازاریابی مشکوک متوسل شود که فروش خود را بیشتر کند.

و غیره.

به همین شکل شما هم تصمیم‌هایی می‌گیرید که شاید در حالت معمول از آن‌ها حذر کنید. وقتی اجازه می‌دهید مشکلات شما را به سمت بعضی تصمیم‌ها سوق دهند، استثنائاتی قائل می‌شوید و تصمیم‌هایی می‌گیرید که «فقط همین یک دفعه» هستند، برای این که رنج، ناراحتی و تردیدی را که در لحظه دارید برطرف کنید.

چطور می‌توانیم در این دام‌ها گرفتار نشویم و تصمیم‌های بهتری برای درازمدت بگیریم و در عین حال رنج کوتاه‌مدت را نیز برطرف کنیم؟

در ادامه، رویکردی را خواهید دید که به‌تازگی دارم آن را امتحان می‌کنم. ببینید که برای شما هم کار می‌کند.

اجازه دهید ارزش‌های تان معیار تصمیم‌گیری‌تان باشند

یکی از راهکارهایی که امتحان کرده‌ام این بوده است که اجازه دهم ارزش‌هایم بر تصمیم‌هایم نظارت کنند، نه به این معنا که جوانب دیگر را در روند تصمیم‌گیری‌ام نادیده بگیرم، بلکه فقط ارزش‌های اصلی‌ام را به این ترکیب اضافه کنم.

مثلاً، اگر دارم به یک مسئله کاری می‌پردازم، به جای این که فقط بپرسم «این روش می‌تونه پول‌ساز باشه؟»، می‌توانم بپرسم «آیا این روش با ارزش‌هایم مطابقت داره؟» و بعد بپرسم «آیا این روش می‌تونه پول‌ساز باشه؟»

اگر جوابم به هر کدام منفی باشد، به دنبال گزینه دیگری می‌گردم.

ایده‌ای که در پس این روش وجود دارد این است که اگر طبق ارزش‌هایمان کار و زندگی کنیم، بیشتر احتمال دارد طوری روزگارمان را بگذرانیم که به زندگی‌مان افتخار کنیم، به جای این که از آن پشیمان باشیم.

قدرت محدودیتی که به آن باور دارید

هر تصمیمی که می‌گیرید با نوعی محدودیت همراه است. شاید این محدودیت دربارهٔ اندازهٔ آگاهی‌تان، میزان پولی که دارید و تعداد منابع‌تان باشد. اما چرا ارزش‌هایی که دارید نوعی محدودیت نباشند؟

تصمیم‌گیری بهتر یعنی انتخاب محدودیت‌های بهتر. اگر گزینه‌های‌تان را به مواردی محدود کنید که با ارزش‌های‌تان متناسب‌اند، گام مهمی در جهت تضمین تطابق رفتار‌تان با اعتقاد‌تان برمی‌دارید. همچنین، محدودیت‌ها خلاقیت‌تان را نیز تقویت می‌کنند. اصول‌تان را بدانید که بتوانید روش‌های‌تان را انتخاب کنید.

چطور این راهکار را عملی کنید

بسیاری از افراد هرگز وقت نمی‌گذارند که به ارزش‌های خود فکر کنند، آن‌ها را بنویسند و شفاف‌شان کنند. شاید این موضوع خیلی ساده و نه چندان ضروری به نظر می‌رسد. اولین بار که تصمیم گرفتم ارزش‌هایم را مشخص کنم و آن‌ها را مستقیماً به کارم پیوند دهم، وقتی بود که داشتم گزارش پایبندی اخلاقی‌ام را برای سال ۲۰۱۴ کامل می‌کردم. از شما می‌خواهم از این گزارش مانند الگویی برای کشف ارزش‌های‌تان و تطابق آن‌ها با کار و زندگی‌تان استفاده کنید.

کلام آخر

اگر هرگز به ارزش‌های‌تان فکر نکنید، بیشتر احتمال دارد که تصمیم‌های‌تان براساس اطلاعاتی باشد که در لحظه پیش‌روی‌تان قرار می‌گیرد. عاقبت این روند ممکن است پشیمانی باشد. زندگی پیچیده است و همه در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود با لحظاتی روبه‌رو می‌شویم که باید با اطلاعاتی ناکافی تصمیم بگیریم. پیش‌فرض این است که در این شرایط ما به اطلاعات یا تحقیق بیشتر نیاز داریم، اما معمولاً فقط به یک درک روشن از ارزش‌های‌مان نیاز داریم.

کسی که مقابل همه تسلیم می‌شود، در آخر هیچ اصلی متعلق به خودش ندارد. -ازوپ^{۱۴۴}

اگر نمی‌دانید پای چه اصولی باید بایستید و دارید به چه سمتی می‌روید، راحت از مسیرتان خارج می‌شوید و وقت‌تان را با انجام دادن کارهایی که نباید انجام دهید تلف می‌کنید یا استثنائاتی (فقط همین یک بار) قائل می‌شوید که شما را به سمت مسیری خطرناک سوق می‌دهند. زنان و مردانی باهوش با قلب‌های مهربان و خانواده‌هایی که از صمیم قلب برای‌شان عزیزند، همین حالا مدت‌هاست در زندان به سر می‌برند زیرا برای کسب و کارشان تصمیم‌هایی گرفته‌اند که براساس رنج‌شان بوده، نه براساس ارزش‌هایی که به آن‌ها باور داشته‌ند. اجازه دهید ارزش‌های‌تان معیار تصمیم‌گیری‌تان باشند.

پنج درس درباره اشتباه کردن

معمولاً وقتی پای اشتباه کردن و تصمیم گیری های مهم زندگی در میان باشد، به خودمان بسیار سخت می گیریم.

- اگر پنج رابطه اول مان به جدایی ختم شود، فکر می کنیم تقدیرمان تا ابد تنهایی است.
- اگر به مدرسه برویم، مدرک بگیریم و بعد سال ها وقت بگذاریم که شغلی رایاد بگیریم اما در آخر از آن متنفر شویم، فکر می کنیم شکست خورده ایم زیرا به همه جوانب فکر نکرده ایم.
- اگر رؤیای مان این باشد که کتاب بنویسیم یا یک مؤسسه عام المنفعه راه بیندازیم و یا چیز باارزشی ایجاد کنیم اما اولین باری که تلاش می کنیم اشتباه کنیم، می گوئیم ما برای این کار ساخته نشده ایم.

در چنین مواردی، وقتی سعی می کنیم کاری انجام دهیم که پیچیده و چندوجهی است، به باور من، اشتباه کردن در واقع نشانه ای است که می گوید کار درستی دارید انجام می دهید. گزینه اول در مقابل گزینه مطلوب

به دلایلی ما معمولاً انتظار داریم اولین گزینه مان همان گزینه مطلوب باشد، اما کاملاً طبیعی است که اولین اقدامتان درست نباشد یا غلط باشد. این موضوع درباره تصمیم های بزرگ زندگی هم صدق می کند. مثلاً:

۱. **پیدا کردن فرد مناسب برای ازدواج:** به اولین فردی که با او قرار گذاشتید فکر کنید. آیا او برای شریک شدن در زندگی تان بهترین گزینه بوده؟ عقب تر بروید و به اولین کسی فکر کنید که مجذوبش شدید. پیدا کردن یک شریک خوب پیچیده است و اگر انتظار داشته باشید که همان دفعه اول به خواسته تان برسید منطقی نیست. خیلی نادر است که اولین نفر همان فردی باشد که در نظر دارید.

۲. **انتخاب شغل تان:** چقدر احتمال دارد که در بیست و دو سالگی توانسته باشید شغلی دلخواه انتخاب کنید که در درجه اول سالگی نیز برای تان بهترین گزینه باشد؟ یا در سی سالگی؟ یا حتی در بیست و پنج سالگی؟ به این فکر کنید که از آن زمان تا حالا چقدر شناخت تان از خودتان بیشتر شده است. در طول زندگی بسیار تغییر می کنید و مدام رشد می کنید. دلیلی ندارد که فکر کنید که در زمان فارغ التحصیلی به راحتی می توانید شغل زندگی تان را تعیین کنید.

۳. **شروع کسب و کار:** نامحتمل است که اولین ایده کاری تان بهترین ایده تان باشد. حتی احتمالاً ایده خوبی هم نخواهد بود. واقعیت کارآفرینی همین است. (من در اولین ایده کاری ام ۱۴۰۰ دلار ضرر کردم. #پیروزی)

وقتی صحبت از مسائل پیچیده است، مانند تعیین ارزش هایی که از شریکتان انتظار دارید یا انتخاب مسیر شغلی تان، اولین تلاشتان به ندرت به نتیجه مطلوب منجر می شود.

پنج درس درباره اشتباه کردن

اشتباه کردن، آن طور که فکر می کنیم، بد نیست. من اشتباهات زیادی مرتکب شده‌ام و از تجربم پنج درس مهم گرفته‌ام:

۱. انتخاب‌هایی که بعدها مشخص می شود ظاهراً ضعیف بوده‌اند نشانه رشدند و با هوش یا میزان ارزشمندی ما ارتباطی ندارند. وقتی برمی گردید و به تصمیم‌هایی که از یک سال پیش گرفته‌اید نگاه می کنید، همیشه باید امیدوار باشید چند تصمیم پیدا کنید که اکنون احمقانه به نظر می رسند زیرا به این معنی است که دارید رشد می کنید. اگر همیشه فقط در منطقه امن زندگی کنید، جایی که می دانید گند نمی زنید، هرگز نمی توانید ظرفیت حقیقی تان را بروز دهید. وقتی درباره موضوعی آن قدر اطلاعات دارید که در اولین اقدام تصمیمی مطلوب بگیرید، خودتان را به چالش نمی کشید.

۲. با توجه به این که اولین انتخابتان احتمالاً غلط است، بهترین کاری که می توانید انجام دهید این است که شروع کنید. اگر از اشتباهتان زودتر درس بگیرید، زودتر می توانید چیز درست را کشف کنید. مثلاً درباره مواردی مانند روابط یا کارآفرینی قبل از این که احساس آمادگی کنید باید شروع کنید زیرا محال است کسی واقعاً برای این شرایط آماده باشد. بهترین راه یادگیری شروع تمرین است.

۳. موضوعاتی را که خیلی بزرگ‌اند و نظارت بر آن‌ها سخت است به وظایف کوچک‌تری تقسیم کنید که بشود بر آن‌ها نظارت کرد. نمی توانم با نگاه کردن به کسب و کارتان به شما بگویم چه کار کنید چون کارآفرینی موضوعی مبسوط است. اما می توانم به وبسایتتان نگاه کنم و به شما بگویم که چطور برای ساخت فهرست ایمیل آن را بهینه کنید زیرا این موضوع برای من آن قدر کوچک است که می توانم در آن تا حدی متخصص شوم. اگر می خواهید بهتر بتوانید تصمیم‌های اولیه صحیح بگیرید، در عرصه‌های کوچک‌تر بازی کنید. گفته مشهور نیلز بور ^{۱۴۵}، فیزیک‌دان برنده جایزه نوبل را گوش کنید: «متخصص کسی است که همه جور اشتباهی در حوزه‌های کوچک مرتکب شده.»

۴. زمانی می توانید به حس غریزی‌تان اعتماد کنید که دانش و تجربه لازم را برای دفاع از آن داشته باشید. در حوزه‌هایی که ثابت شده است تخصص دارید، می توانید به خودتان اعتماد کنید که تصمیم‌های هوشمندانه بگیرید. در موارد دیگر، تنها راه کشف چیزهای مؤثر این است که فلسفه آزمودن را بپذیریم.

۵. این حقیقت که شکست اتفاق خواهد افتاد بهانه‌ای نیست برای این که منتظر شکست باشید. دلیلی وجود ندارد که افسرده باشید یا تسلیم شوید، فقط به این دلیل که چند تصمیم اشتباه خواهید گرفت. مهم این است که با همه توانتان تلاش کنید زیرا تلاش و تمرین محرک روند یادگیری‌اند. آن‌ها لازم و ضروری‌اند، حتی اگر شکست بخورید. بدانید که سرنوشت هیچ

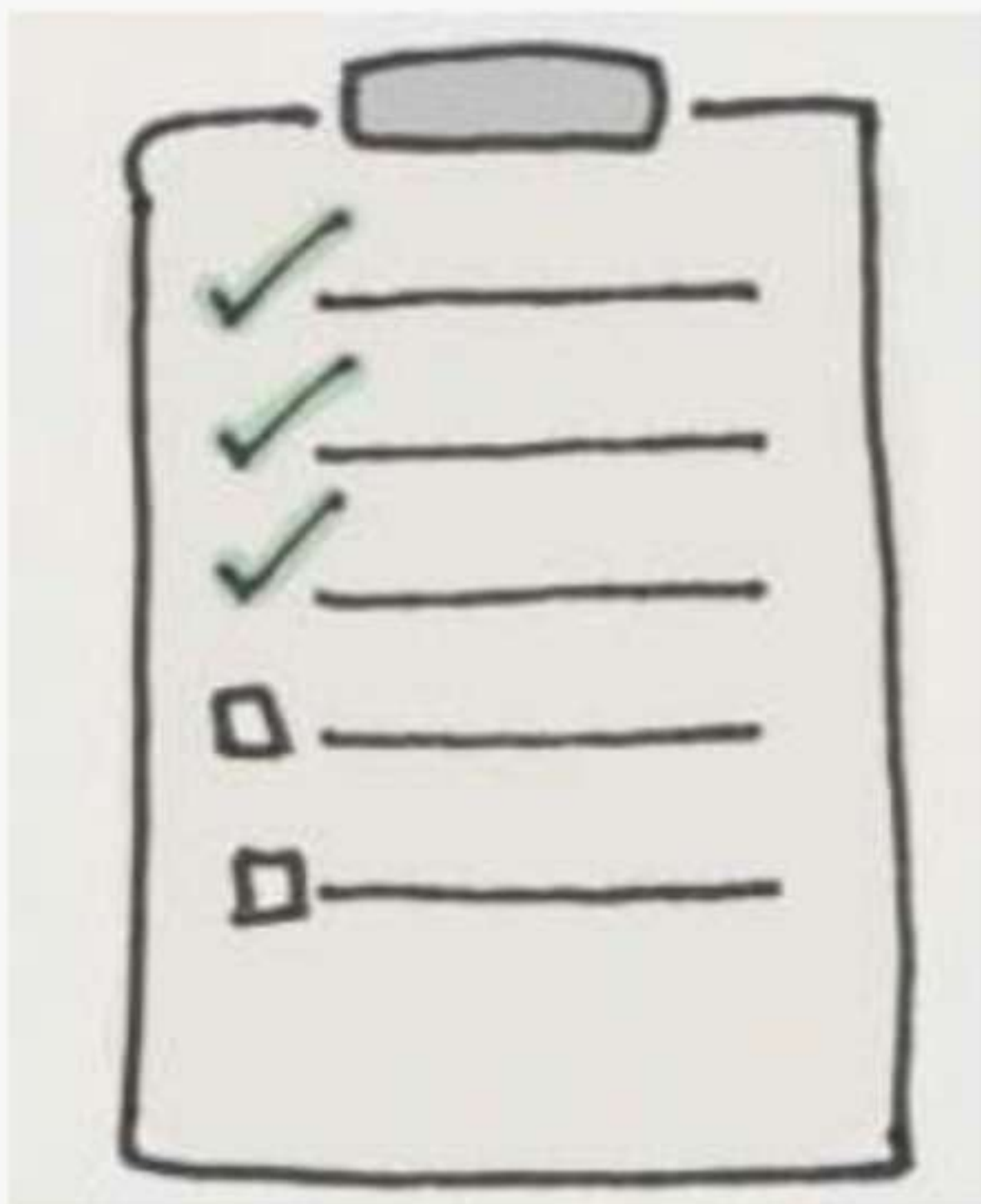
تصمیمی شکست نیست، اما گاه و بی‌گاه شکست خوردن هزینه‌ای است که اگر می‌خواهید تصمیم درستی بگیرید، باید بپردازید. توقع پیروزی داشته باشید و از همان آغاز براساس همین توقع رفتار کنید.

به‌ندرت اتفاق می‌افتد که اولین انتخاب‌تان مطلوب باشد. حالا وقت آن رسیده است که انتخاب کنید، پس، از قضاوت‌کردن خود دست بردارید و رشدکردن را شروع کنید.

کارهایی را که پیش‌تر جواب داده‌اند بیشتر انجام دهید

سال ۲۰۰۴ نه بیمارستان در میشیگان رویه‌ای جدید را در بخش مراقبت‌های ویژه‌شان (آی‌سی‌یو) اجرا کردند و خیلی سریع شاغلان این بخش از موفقیت این رویه جدید حیرت‌زده شدند.

این رویه پس از سه ماه باعث شد عفونت بیماران در بخش آی‌سی‌یو تا ۶۶ درصد کم و در طول هجده ماه ۷۵ میلیون دلار در مخارج این بخش صرفه‌جویی شود. از همه مهم‌تر، این اقدام واحد جان بیش از هزاروپانصد نفر را فقط در طول یک سال و نیم نجات داد. این راهبرد فوراً در مقاله‌ای جنجالی در نشریه پزشکی نیوانگلند^{۱۴۶} چاپ شد. این معجزه پزشکی از صورتان بسیار ساده‌تر است، چون فقط یک چک‌لیست بود.



قدرت حذف نکردن مراحل

نام راهبرد چک‌لیست که در بیمارستان میشیگان اجرا شد «پروژه ارکان آی‌سی‌یو»^{۱۴۷} است. پزشکی به نام پیتر پرونوواست^{۱۴۸} در به‌کاربردن این روش پیشگام بود و بعد نویسنده‌ای به نام

اتول گوانده^{۱۴۹} آن را رواج داد.^{۱۵۰}

گوانده در کتاب پرفروشش، بیانیه چک لیست^{۱۵۱}، توضیح می دهد که چطور چک لیست ساده پرونوواست توانسته است چنین نتایج شگرفی داشته باشد. او یکی از چک لیست هایی را که برای کاهش خطر عفونت حین گذاشتن سوند ورید مرکزی در یک بیمار استفاده شده است (رویه ای نسبتاً معمول) توضیح می دهد.

[پرونوواست] روی یک برگ کاغذ ساده مراحل را که برای جلوگیری از عفونت حین گذاشتن سوند باید طی شود با جزئیات توضیح داد.

پزشکان باید (۱) دست شان را با صابون بشویند، (۲) پوست بیمار را با ضد عفونی کننده کلرهگزیدین تمیز کنند، (۳) پارچه ای استریل روی کل بدن بیمار بکشند، (۴) ماسک، کلاه، روپوش و دستکش استریل بپوشند، (۵) وقتی سوند را کار گذاشتند، روی محل اتصال سوند یک باند استریل قرار دهند.

مراحل را یکی یکی انجام دهید. این مراحل بسیار واضح اند، سال ها است که شناخته شده اند و آموزش داده می شوند، پس ایجاد چک لیست برای آن ها کار احمقانه ای است. پرونوواست از پرستاران بخش آی سی یو خواست یک ماه پزشکان را زیر نظر بگیرند و ببینند چگونه به بیماران سوند وصل می کنند و این را ثبت کنند که آن ها چقدر هر مرحله را کامل انجام می دهند. در نهایت معلوم شد آن ها (پزشکان) برای بیش از یک سوم بیماران یک مرحله را حذف می کنند. چک لیست پنج مرحله ای راه حل ساده ای بود که بیمارستان های میشیگان آن را برای نجات جان هزاروپانصد نفر به کار بردند. یک لحظه به این موضوع فکر کنید. هیچ ابتکار فنی ای در کار نبود. هیچ کشف دارویی یا رویه پزشکی جدید هم در کار نبود. پزشکان فقط مراحل را حذف نمی کردند و راه حل هایی را که داشتند منسجم تر به کار می بستند.

راه حل های جدید در مقابل راه حل های قدیمی

ما معمولاً راه حل هایی را که پیش تر کشف کرده ایم دست کم می گیریم و از ظرفیت راه حل های قدیمی - حتی اگر بهترین باشند - کاملاً استفاده نمی کنیم زیرا به نظر می رسد که پیش تر آن ها را بررسی کرده ایم.

مشکل این است که «همه این رو می دونن» با «همه این رو انجام می دن» متفاوت است. شناخته شده بودن یک راه حل به این معنا نیست که از آن استفاده می شود. و مهم تر این است که استفاده گاه به گاه از یک راه حل به این معنا نیست که آن راه حل به صورت منسجم به کار می رود. هر پزشکی پنج مرحله چک لیست پیتر پرونوواست را می داند، اما پزشکان اندکی هستند که هر پنج مرحله را هر دفعه بدون کم و کاست انجام می دهند.

پیش فرض ما این است که اگر واقعاً می خواهیم پیشرفت کنیم، به راه حل های جدیدی نیاز داریم،

اما همیشه این طور نیست.

از داشته‌های فعلی‌تان استفاده کنید

این الگو نه تنها در شرکت‌ها و دولت‌ها کاربردی است، بلکه در زندگی‌های شخصی نیز وجود دارد. ما فقط با یک اشاره انگشت منابع و ایده‌ها را هدر می‌دهیم، زیرا جدید و هیجان‌انگیز به نظر نمی‌رسند.

نمونه‌های رفتاری کوچک و بزرگ بسیاری هستند که ممکن است موجب پیشرفت‌مان در زندگی شوند، فقط اگر آن‌ها را منسجم‌تر انجام دهیم؛ مثل هر روز از نخ دندان استفاده کردن، ترک نکردن ورزش، انجام دادن وظایف کاری اصلی به صورت روزانه و نه فقط در صورت داشتن وقت، بیشتر عذرخواهی کردن و نوشتن نامه تشکر در هر هفته.

البته این راه‌حل‌ها کسل‌کننده‌اند. مسلط شدن بر اصول کار جذابی نیست، اما جواب می‌دهد. مهم نیست روی چه وظیفه‌ای کار می‌کنید، یک چک‌لیست ساده از مراحل وجود دارد که می‌توانید همین حالا آن را دنبال کنید؛ همان اصول بنیادی‌ای که سال‌هاست می‌شناسید و اگر آن‌ها را منسجم‌تر تمرین کنید، فوراً نتیجه‌بخش خواهد بود.

پیشرفت معمولاً در پس راه‌حل‌های کسل‌کننده و آگاهی‌های کنار گذاشته شده پنهان می‌شود. شما به اطلاعات بیشتری نیاز ندارید، به راهبرد بهتر هم نیاز ندارید، فقط باید راه‌حلی را که پیش‌تر جواب داده است بیشتر انجام دهید.

چگونه ذهن‌تان را پاک‌سازی و با استفاده از قوانین مبین نیروی اراده‌تان را آزاد کنید

«شما حق دارید سکوت کنید. در دادگاه هرچه بگویید یا هر کاری کنید، ممکن است علیه خودتان استفاده شود و خواهد شد. حق دارید وکیل داشته باشید. اگر استطاعت مالی لازم را برای استخدام وکیل ندارید، به شما وکیلی اختصاص داده می‌شود. آیا حقوقی را که برای شما قرائت شد متوجه شدید؟» - حقوق میراندا^{۱۵۲}

در بهار ۱۹۶۶ مردی به نام ارنستو میراندا در فنیکس^{۱۵۳} دستگیر شد. پلیس ادله چندانی نداشت، اما میراندا را در پرونده کودک‌ربایی و تجاوز به زنی هجده‌ساله، که ده روز قبل رخ داده بود، مظنون دانست.

مأموران طی دو ساعت از میراندا بازجویی کردند و نتیجه تلاش‌های‌شان را گرفتند؛ میراندا به تجاوز اعتراف و اقرارنامه را امضا کرد. فقط یک مشکل وجود داشت؛ میراندا در طول بازجویی تنها بود و هیچ‌گاه به او تفهیم نشد که حق دارد وکیل بگیرد.

وقتی پرونده به دادگاه برده شد، مدرک استفاده‌شده برای آن اقراریه کتبی میراندا بود. او سریع محکوم شد، اما وکیلش درخواست تجدیدنظر کرد، زیرا حقوق میراندا به او تفهیم نشده بود و، طبق گفته وکیلش، اقراریه او خودخواسته نبود.

دیوان عالی آریزونا حکم را تأیید کرد، اما بالاخره پرونده به دیوان عالی ایالات متحده راه یافت. دیوان عالی ایالات متحده در پی رأی‌گیری، با نتیجه پنج به چهار، حکم میراندا را لغو کرد زیرا «قبل از بازجویی به فردی که تحت بازداشت است باید به وضوح تفهیم شود که حق دارد سکوت کند و هرچه بگوید در دادگاه علیه او استفاده می‌شود. باید به وضوح به او تفهیم شود که حق دارد با وکیلی مشورت کند و در طول بازجویی نیز وکیل داشته باشد و اگر بضاعت مالی ندارد، وکیلی برای او تعیین خواهد شد».^{۱۵۴}

دیوان عالی قانونی مبین و مُصرَح ایجاد کرد.

قدرت قوانین مبین

قانون مبین به قانون یا استاندارد گفته می‌شود که به صراحت تعریف شده است؛ قانونی با تفسیری واضح که جایی برای چانه‌زدن نمی‌گذارد. این قانون به وضوح مرز مبین و ممیز را بین آنچه قانون می‌گوید و آنچه نمی‌گوید مشخص می‌کند.

حکم میراندا یک مثال است. اگر پلیسی به متهم تحت بازداشت حقوقش را تفهیم نکند، حرف‌های آن متهم در دادگاه پذیرفته نخواهد شد؛ ساده و سراسر است، واضح و روشن.

بسیاری از ما، از جمله خودم، می‌توانیم از مزایای ایجاد قوانین مبین در زندگی شخصی و کاری‌مان بهره‌مند شویم. چند مثال معمول را در نظر بگیرید:

- شاید بگوییم می‌خواهیم کمتر ایمیل‌های‌مان را بازبینی کنیم.

- شاید بگوییم می‌خواهیم در خوردن نوشیدنی زیاده‌روی نکنیم.

- شاید بگوییم می‌خواهیم برای دوران بازنشستگی پول بیشتری پس‌انداز کنیم.

- شاید بگوییم می‌خواهیم تغذیه سالم‌تری داشته باشیم.

معنای این اظهارات واقعاً چیست؟

- یعنی چه که می‌خواهم کمتر ایمیل‌هایم را بازبینی کنم؟ آیا می‌خواهید «در بازبینی ایمیل‌ها بهتر عمل کنید» و امیدوارید جواب بدهد؟ آیا روزها و زمان‌های خاصی را تعیین کرده‌اید که در دسترس نباشید؟ آیا آخر هفته ایمیل‌تان را بازبینی می‌کنید؟ آیا فقط روی کامپیوترتان به ایمیل‌ها می‌پردازید؟

- زیاده‌روی نکردن در مصرف نوشیدنی دقیقاً یعنی چه؟ یعنی هر هفته یک بار؟ هر هفته پنج بار؟ هر هفته ده بار؟ تعریفش نکرده‌ایم، پس از کجا بدانیم داریم پیشرفت می‌کنیم؟^{۱۵۵}

- یعنی چه که می‌خواهم پول بیشتری پس‌انداز کنم؟ بیشتر که عدد نیست. چقدر است؟ چه موقع پس‌انداز خواهید کرد؟ هر ماه؟ با هر حقوق دریافتی؟

- هر روز داشتن تغذیه سالم یعنی چه؟ یعنی مقدار بیشتری سبزیجات می‌خورید؟ اگر این‌طور است، چقدر بیشتر؟ آیا می‌خواهید با یک وعده غذای سالم در روز شروع کنید؟ دو وعده در روز؟ یا تمام وعده‌ها؟

خیلی راحت می‌توانید به خودتان چنین قول‌هایی بدهید، اما آن‌ها خطوط مبین ایجاد نمی‌کنند. با اظهارات گنگ و مبهم نمی‌توانید میزان پیشرفت‌تان را بسنجید. بهتر شدن یعنی ارزیابی و سنجش چیزها.

آیا باید هر حوزه از زندگی‌مان را ارزیابی کنیم؟ البته که نه. اما اگر چیزی برای شما مهم است باید خطی مبین برای آن ایجاد کنید. به گزینه‌های زیر فکر کنید:

- فقط بین ۱۱ صبح تا ۶ عصر به ایمیل‌ها رسیدگی می‌کنم.

- هر شب حداکثر از خوردن دو نوشیدنی لذت می‌برم.

- برای دوران بازنشستگی هر ماه پانصد دلار پس‌انداز می‌کنم.

- هر روز حداقل دو نوع سبزیجات می‌خورم.

این گفته‌ها خطوط مبین به وجود می‌آورند و گام‌های عملی را آشکار می‌کنند. وعده‌های مبهم به نتایج واضح ختم نمی‌شوند.

استفاده از خطوط مبین برای ترک عادات بد

مثال‌هایی که آوردم اساساً بر ایجاد رفتارهای جدید متمرکز شده‌اند، اما می‌توان از خطوط مبین برای ترک عادات بد یا رفتارهای قدیمی نیز استفاده کرد چون در این‌جا نیز همان کارایی را دارند.

دوستم نیر ایال^{۱۵۶} راهبرد مشابهی پیشنهاد می‌دهد که به آن «افراط‌گرایی تدریجی» می‌گوید.

نیر برای توضیح این مفهوم از مثال گیاهخواربودن استفاده می کند. اگر دل تان بخواهد گیاهخوار شوید، شاید بگویید «من گوشت قرمز نمی خورم». هدف این نیست که یک دفعه همه چیز را تغییر دهید، اما باید در مورد یک بخش کوچک موضعی بسیار واضح و افراطی داشته باشید. در این صورت است که دارید برای آن موضوع خط مبین ایجاد می کنید.

با گذر زمان و به تدریج می توانید مرز و خط مبین تان را به جلو برانید و رفتارهای دیگر را هم به این ترکیب اضافه کنید، مثلاً «من گوشت قرمز و ماهی نمی خورم» و غیره.

خطوط مبین چطور قدرت اراده پنهان را آزاد می کنند؟

ایجاد خطوط مبین در زندگی تان ممکن است قدرت اراده روزانه تان را بسیار تقویت کند. در ادامه دو دلیل برای آن آمده است:

اول، خطوط مبین باعث می شوند در گفت و گویی که در ذهن تان درباره خود دارید، خودتان را قربانی نبینید، بلکه قدرتمند ببینید. وقتی تصمیم می گیرید کاری را انجام ندهید اما خط مبین ایجاد نمی کنید، معمولاً می گوئید «این دفعه نمی تونم این کار رو بکنم». بالعکس، وقتی به وضوح خط مبین را مشخص کرده اید، پاسخ تان فقط این است: «نه، ممنون، من این کار رو نمی کنم». خطوط مبین به شما کمک می کنند از استثنائاتی که می خواهید همین یک دفعه قائل شوید صرف نظر کنید و در عوض، طبق هویت جدیدی که برای خودتان ایجاد کرده اید رفتار کنید. ^{۱۵۷}

دوم، اگر تصمیم های واضحی برای زندگی تان بگیرید، قدرت اراده تان را برای انتخاب های مهم دیگر حفظ می کنید. مشکل تصمیم گیری روزانه در شرایط مبهم این است که بدون ایجاد خطوط مبین هر دفعه باید تصمیم بگیرید آیا شرایط با استانداردهای شما تطابق دارد یا نه. در صورت ایجاد خطوط مبین، تصمیم ها را پیش تر گرفته اید، بنابراین کمتر احتمال دارد دچار خستگی تصمیم گیری شوید و بیشتر احتمال دارد که قدرت اراده تان را برای کار، روابط و دیگر عادات مؤثر در سلامتی تان صرف کنید.

چگونه تصمیم‌های روزانه‌تان را بهینه کنید

شاید فکر کنید آدم‌ها محصولات را به دلیل آنچه هستند می‌خرند، اما حقیقت این است که ما معمولاً محصولات را به دلیل جایی که قرار دارند می‌خریم. مثلاً اقلامی که در فروشگاه در قفسه‌های در معرض دید مشتریان گذاشته شده‌اند معمولاً بیشتر از اقلامی که در قفسه‌های خارج از دید قرار دارند خریداری می‌شوند.

مؤلفان کتاب *پرفروش سقلمه*^{۱۵۸}، *ریچارد تالر*^{۱۵۹} و *کاس سانستاین*^{۱۶۰}، در این کتاب توضیح می‌دهند که چگونه جهان پیرامون‌مان به شکل‌های مختلف تصمیم‌های هر روزمان را می‌سازد.

اثری که قفسه‌های در معرض دید بر عادات‌مان هنگام خرید دارند فقط یک مثال است. مثال دیگر قفسه‌انتهایی در ردیف قفسه‌هاست که برای صاحبان فروشگاه‌ها مانند دستگاه‌های پول‌ساز محسوب می‌شود. طبق داده‌هایی که نیویورک تایمز منتشر کرده، ۴۵ درصد از فروش کوکاکولا منحصراً به قفسه‌های انتهایی راهرو مربوط است. این مسئله به این دلیل مهم است که چیزی باید در قفسه‌ای در معرض دید و چیزی در قفسه‌انتهایی راهرو باشد، چیزی باید گزینه‌پیش‌فرض باشد و چیزی گزینه‌ای باشد که از همه نمایان‌تر و جالب توجه‌تر است. این قضیه فقط درباره‌فروشگاه‌ها صدق نمی‌کند، بلکه در هر حوزه‌ای از زندگی‌مان نیز مهم است. در اداره‌تان، ماشین‌تان، آشپزخانه و اتاق پذیرایی‌تان نیز گزینه‌های پیش‌فرض وجود دارند.

استدلال من این است که اگر پیش‌فرض‌های زندگی‌تان را طراحی کنید، به جای پذیرفتن هر چیزی که به شما داده می‌شود، می‌توانید زندگی بهتری داشته باشید. بیایید همین الآن بگوییم که این کار را چطور انجام دهید.

طراحی پیش‌فرض

اکثر ما این آزادی را داریم که در هر لحظه تصمیم‌های بسیاری بگیریم، اما معمولاً تصمیم‌هایمان با محیطی مطابقت دارد که خودمان را در آن می‌یابیم.

مثلاً اگر می‌خواستم، می‌توانستم حین نوشتن این مقاله نوشابه بخورم، اما الآن پشت میزم نشسته‌ام و یک لیوان آب کنار دستم دارم، نوشابه‌ای هم در کار نیست. می‌توانم بلند شوم، به سمت ماشینم بروم، تا فروشگاه رانندگی کنم و یک نوشابه بخرم اما احتمالاً این کار را انجام نمی‌دهم زیرا گزینه‌راحت‌تری اطرافم وجود دارد، یعنی نوشیدن آب. در این جا نوشیدن جرعه‌ای آب تصمیمی پیش‌فرض است، تصمیمی راحت.

فکر کنید که چطور تصمیم‌های پیش‌فرض‌تان در کل زندگی حرفه‌ای و شخصی‌تان طراحی می‌شوند. مثلاً:

- اگر هنگام خواب تلفن همراه‌تان نزدیک تخت‌تان باشد، تصمیم پیش‌فرضی که احتمالاً خواهید گرفت این است که وقتی بیدار شدید به رسانه‌های اجتماعی یا ایمیل‌تان سر بزنید.

- اگر وارد اتاق پذیرایی شوید و کاناپه و صندلی‌های تان همگی جلوی تلویزیون باشند، احتمالاً تصمیم پیش فرض تماشا کردن تلویزیون است.

- اگر در آشپزخانه تان نوشیدنی نگه دارید، تصمیم پیش فرض این خواهد بود که احتمالاً دائماً نوشیدنی بخورید.

البته پیش فرض‌ها ممکن است مثبت هم باشند:

- اگر سر کار یک دمبل کنار میزتان داشته باشید، بیشتر احتمال دارد که تصمیم پیش فرض تان سریع زدن چند دمبل باشد.

- اگر در کل روز یک بطری آب با خودتان داشته باشید، بیشتر احتمال دارد که نوشیدن آب نه نوشابه - تصمیم پیش فرض تان باشد.

- اگر نخ دندان تان را در جایی جلوی چشم (مثلاً کنار مسواک تان) قرار دهید، بیشتر احتمال دارد که استفاده از آن تصمیم پیش فرض تان باشد.

محققان برای اشاره به تأثیری که پیش فرض‌های محیطی بر تصمیم‌گیری‌های مان دارند از مفهوم «معماری گزینه‌ها»^{۱۶۱} استفاده می‌کنند. مهم است که بدانید شما می‌توانید معمار گزینه‌های تان باشید، می‌توانید پیش فرض‌ها را طراحی کنید.^{۱۶۲}

چطور تصمیم‌های پیش فرض تان را بهینه کنید

در ادامه راهبردهایی آمده‌اند که از نظر من هنگام طراحی پیش فرض‌ها در زندگی‌ام مفید بوده‌اند:

سادگی: اگر دائماً در محیطی پرسروصدا باشید، تمرکز روی نشانه‌ها سخت است. وقتی آشپزخانه تان از تنقلات ناسالم پر باشد، تغذیه سالم سخت‌تر می‌شود. اگر ده تا پنجره در مرورگرتان باز باشد، تمرکز کردن روی یک پست وبلاگ و خواندنش سخت‌تر است. اگر با افسانه چند کارگی درگیر شوید، به پایان رساندن مهم‌ترین تکلیف‌تان سخت‌تر می‌شود. وقتی تردید دارید، گزینه‌ها را حذف کنید.

علائم بصری: در فروشگاه، قرار دادن اقلام در قفسه‌های در معرض دید باعث می‌شود نمایان‌تر باشند و احتمال خرید شدنشان بیشتر شود. در بیرون از فروشگاه، می‌توانید از علائم بصری مانند روش «گیره کاغذ» یا «راهبرد ساینفیلد» استفاده و محیطی ایجاد کنید که از نظر بصری شما را به انجام کارهایی در جهت درست سوق می‌دهد.

صرف‌نظر کردن در مقابل انتخاب کردن: تحقیقی مشهور در مورد اهدای عضو نشان داد که چطور چندین کشور اروپایی تعداد اهدای عضویشان را یک‌دفعه افزایش دادند. آن‌ها شهروندان را ملزم می‌کردند که در صورت تمایل نداشتن به اهدای عضو نارضایتی خود را اعلام کنند، وگرنه به شکل خودکار اعضای آنها اهدا می‌شد. در واقع، آن‌ها مردم را ملزم نکردند که به صورت فعال

برای اهدای عضو ثبت‌نام کنند. شما هم می‌توانید همین کار را در زندگی‌تان انجام دهید، اگر از قبل عادات بهتری برای آینده‌تان انتخاب می‌کنید. مثلاً اگرچه همین امروز برای یوگا انگیزه دارید، می‌توانید برنامه‌ریزی کنید که هفته بعد نیز یک جلسه یوگا بروید. وقتی زمان تمرین فرامی‌رسد، فقط باید به دنبال بهانه‌ای برای کناره‌گیری باشید چون لازم نیست به خودتان انگیزه بدهید آن را انجام دهید، به این دلیل که پیش‌تر آن را انتخاب کرده‌اید.

طراحی پیش‌فرض به یک فرضیه خلی ساده بستگی دارد؛ محیط‌تان را تغییر دهید که رفتارهای خوب آسان‌تر و رفتارهای بد سخت‌تر شوند.

طراحی شده برای شما در مقابل طراحی شده به دست شما

گزینه‌های پیش‌فرض ذاتاً بد نیستند ولی کل جهان طبق اهدافی که در ذهن‌تان دارید طراحی نشده است. درحقیقت، بسیاری از شرکت‌ها اهدافی دارند که مستقیماً با اهداف شما ناسازگارند. مثلاً شاید یک شرکت محصولات غذایی از شما بخواهد بسته‌های چیپسش را بخرد درحالی که شما قصد دارید وزن کم کنید. به همین دلیل باید هوشیار باشید که فکر نکنید هر پیش‌فرضی گزینه‌ای مطلوب است و باید آن را بپذیرید.

فهمیده‌ام که اگر، به جای پذیرفتن زندگی استاندارد که به من داده شده است، زندگی‌ام را خودم طراحی کنم، موفق‌تر خواهم بود. هر چیزی را زیر سؤال ببرید. شما باید تغییر کنید، بهتر شوید و محیط‌تان را عوض کنید که با آنچه از زندگی می‌خواهید تطبیق پیدا کند.

بله، جهان اطراف‌تان عادات و گزینه‌های شما را می‌سازد، اما یک نکته مهم را باید بدانید؛ کسی باید از همان اول این جهان را می‌ساخت، حالا خود شما می‌توانید آن شخص باشید.

قانون «بیست شکاف» وارن بافت

چطور زندگی‌تان را ساده کنید و به نتایج حداکثری برسید

چارلی مانگر^{۱۶۳} در حضور عده کثیری در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی^{۱۶۴} در جای خود نشست. این اتفاق به سال ۱۹۹۴ برمی‌گردد. تا آن زمان، مانگر بیست سال در کنار وارن بافت کار کرده بود و هر دو موفق شده بودند شرکت برکشایر هاتاوی^{۱۶۵} را به شرکتی با درآمد میلیارد دلاری ارتقا دهند.

مانگر آن روز درباره موضوعی با عنوان درسی در مورد دانشی تجربی و ابتدایی^{۱۶۶} در دانشکده تجارت کالیفرنیا جنوبی سخنرانی کرد. اواسط سخنرانی او از یک راهبرد صحبت کرد که وارن بافت از آن استفاده کرده و موفقیت چشمگیری در شغلش رقم زده بود. این راهبرد لابه‌لای درس‌های فوق‌العاده‌ای که مانگر به حضار می‌داد پنهان بود.

قانون بیست شکاف وارن بافت

این راهبرد این است:

وقتی وارن در دانشکده‌های تجارت تدریس می‌کند، می‌گوید: «من می‌تونم رفاه مالی نهایی‌تون رو با دادن یه بلیت افزایش بدم که تا بیست بار می‌تونید از اون استفاده کنید و به ازای هر افزایش یه بار سوراخ می‌شه. این بیست بار نشون‌دهنده کل سرمایه‌گذاری‌هایی هست که می‌تونید در طول عمرتون انجام بدید. وقتی جای پانچ‌ها تموم می‌شه، دیگه نمی‌تونید سرمایه‌گذاری بیشتری کنید.»

او می‌گوید: «با این قانون، شما واقعاً و با دقت به کاری که کردید فکر می‌کنید و مجبور می‌شید روی کارهایی تمرکز کنید که واقعاً به اونا فکر کردید. پس خیلی بهتر عمل می‌کنید.» این مفهوم برای من بسیار روشن است و برای وارن نیز چنین است، اما این یکی از محدود دوره‌های کسب‌وکار است که استاد در آن چنین چیزی به شما می‌گوید.

از نظر من، واضح است که فرد برنده باید گزیده و با دقت شرط‌بندی کند. این نکته از همان اوایل زندگی برایم روشن بوده است و نمی‌دانم چرا برای بسیاری از افراد روشن نیست.

اهمیت تمرکز گزینشی که دست‌کم گرفته می‌شود

قانون بیست شکاف وارن بافت فقط برای سرمایه‌گذاری‌های مالی مفید نیست، بلکه برای سرمایه‌گذاری زمانی نیز رویکردی معقول است. آنچه به صورت ویژه نظر مرا به راهبرد بافت جلب کرد، این ایده بود که «باید خودتون رو مجبور کنید تمرکز کنید» و هرچه دارید برای سرمایه‌گذاری مدنظرتان وقف کنید.

نکته مهم این است که احتمال موفقیت‌تان زمانی بیشتر می‌شود که مجبور شوید کل توان و توجه‌تان را به کارهای کمتری اختصاص دهید. اگر می‌خواهید بر مهارتی مسلط شوید، واقعاً

مسلط شوید. باید در مورد وقت‌تان گزیده عمل کنید. باید بی‌رحمانه ایده‌های خوب را دور بریزید تا برای ایده‌های بزرگ جا باز کنید. باید روی چند وظیفه ضروری تمرکز کنید و عوامل مزاحم را نادیده بگیرید. باید خودتان را متعهد کنید که ده سال در سکوت کار کنید.^{۱۶۷} ساده کنید و همه تلاش‌تان را برای کاری که در نظر دارید به کار بگیرید

اگر به اطراف‌تان نگاهی بیندازید، متوجه می‌شوید افراد اندکی هستند که واقعاً همه تلاش خود را برای یک مهارت یا هدف واحد تا مدتی طولانی به کار می‌بندند و بر آن متمرکز می‌شوند. بیشتر افراد، به جای این که با دقت تحقیق کنند و یکی دو سال درگیر یک هدف واحد باشند و در آن غرق آن شوند، «فقط انگشت پایی به آب می‌زنند» و یک رژیم جدید، رشته دانشگاهی جدید، برنامه ورزشی جدید، ایده تجاری جدید و یا مسیر شغلی جدیدی را فقط تا چند هفته یا چند ماه دنبال می‌کنند و بعد به سرعت کار جدیدی را شروع می‌کنند.

بنا بر تجربه خودم، افراد اندکی پشتکار لازم را دارند که چیزی را تا مدتی طولانی تمرین کنند و مثلاً با یک سال کار متمرکز در بسیاری از حوزه‌ها واقعاً خیلی خوب شوند یا حتی به سطح جهانی برسند. اگر زندگی خود را یک کارت بیست شکافی بدانید که هر شکاف یک دوره یک‌ساله یا دوساله از کار متمرکز را نشان می‌دهد، خواهید دید که چطور می‌توانید صرفاً با تمرکز روی چند کار، از زمانی که صرف می‌کنید به بهترین شکل استفاده کنید.

نکته‌ای که من می‌خواهم بگویم این است که هر کسی یک «کارت پانچ عمر» دارد و اگر نمی‌دانید در طول عمرمان در چند کار می‌توانیم خبره شویم، باید بدانید این کارت جای چندانی ندارد. جای سوراخ کردن روی کارت پانچ عمر محدود است. برخلاف سرمایه‌گذاری مالی، فرصت کارت پانچ عمر - چه دوست داشته باشید چه دوست نداشته باشید - می‌آید و می‌رود، زمان به هر روی می‌گذرد.

فرصت بعدی را هدر ندهید. با دقت فکر کنید، تصمیم بگیرید و همه تلاش‌تان را برای آن صرف کنید. آن را سرسری انجام ندهید. رویش متمرکز شوید. نتایج نهایی فقط بازتابی از تعهدتان در گذشته‌اند.^{۱۶۸}

چیزهایی که درباره اهمیت‌شان مبالغه می‌شود در مقابل چیزهایی که دست‌کم گرفته می‌شوند باورهای معمولی که از آن‌ها درک اشتباه داریم

ما، اعضای جامعه، برای چیزهای بی‌اهمیت ارزش بسیاری قائل می‌شویم و ایده‌ها و راهبردهایی را که تفاوتی واقعی را رقم می‌زنند، دست‌کم می‌گیریم.

در ادامه، چند باور معمول را به بحث می‌گذارم که از نظر من آن‌ها را اشتباه درک کرده‌ایم.

چیزی که درباره اهمیت‌ش مبالغه می‌شود؛ پرمشغله‌بودن

چیزی که دست‌کم گرفته می‌شود؛ هر دفعه انجام دادن یک کار

در حرکت‌بودن با اقدام و عمل کردن متفاوت است. ما، اعضای جامعه، در دام پرمشغله‌گی و کار بیش‌ازحد گرفتار شده‌ایم. از همه مهم‌تر، این همه فعالیت و کار را به اشتباه نشانه زندگی با اهمیت می‌دانیم. فکری که در پس این باور وجود دارد این است که «می‌بینی چقدر سرم شلوغه؟! آگه دارم این همه کار می‌کنم، حتماً کارای مهمی هستن.» و به همین ترتیب، «من باید مهم باشم، چون سرم شلوغه.»

چیزی که درباره اهمیت‌ش مبالغه می‌شود؛ پرهیز از انتقاد

چیزی که دست‌کم گرفته می‌شود؛ به اشتراک گذاشتن ایده‌های ناب

اگر چیزی خلق کرده باشید، شاید قضاوت شوید و اگر هم بزرگی‌تان را در درون خود نگه داشته و بروز نداده باشید، شاید با بی‌اعتنایی مواجه شوید. اغلب اوقات اجازه می‌دهیم ترس‌ها و احساسات مان مانع شوند که کارمان را با دیگران به اشتراک بگذاریم.

چیزی که درباره اهمیت‌ش مبالغه می‌شود؛ آزادی نامحدود

چیزی که دست‌کم گرفته می‌شود؛ محدودیت‌هایی که به دقت طراحی شده‌اند

فشارها و موانع واقعاً باعث رشد مهارت‌های مان می‌شوند و ما را محدود نمی‌کنند. ما به خطوطی نیاز داریم که به ما نشان دهند کجا رنگ را اضافه کنیم، نه یک پرده سراسر سفید که روی آن نقاشی بکشیم. من، در جایگاه کارآفرین، تقلاً می‌کردم خودم را مدیریت کنم تا این که متوجه شدم باید به روزهایم سروسامان دهم. برای شروع، تماس‌های عصر را زمان بندی کردم، صندوق ورودی ایمیل را تا ظهر مسدود و خودم را ملزم کردم که هر دوشنبه و پنج‌شنبه یک مقاله جدید منتشر کنم. با اضافه کردن چند محدودیت که با دقت طراحی شده بودند و جادادن آن‌ها در زندگی‌ام، آزادی‌ام را کم کردم، اما درواقع بازدهی و شادی‌ام را بیشتر کردم. فشارها محدودم نکردند، بلکه قدرت را احساس کردم.

چیزی که درباره اهمیت‌ش مبالغه می‌شود؛ مدارج تحصیلی، مدرک‌ها و گواهی‌نامه‌ها

چیزی که دست‌کم گرفته می‌شود؛ شجاعت و خلاقیت

مدارج تحصیلی ممکن است مهم باشند (نمی‌خواهم یک جراح مغز و اعصاب که به دانشکده پزشکی نرفته است مرا جراحی کند). همان‌طور که دوستم چارلی گیلکی^{۱۶۹} به من گفت:

«بسیاری از افراد به مدرک تحصیلی نیاز دارن چون جرئت ندارن خواسته‌شون رو مطرح کنن»، در بسیاری از موارد شجاعت بیان کردن آنچه می‌خواهید و اشتیاق داشتن برای حل مشکلات دیگران تنها چیزی است که واقعاً نیاز دارید. مدارج، جوایز و رفتن به مدرسه‌ای «مناسب» یا متولد شدن در خانواده‌ای «مناسب» هیچ کدام پیش شرط موفقیت نیستند.

چیزی که درباره اهمیتش مبالغه می‌شود؛ باانگیزه شدن

چیزی که دست کم گرفته می‌شود؛ تغییر محیط

ما به غلط باور داریم انگیزه آن حلقه گمشده‌ای است که به ما کمک می‌کند به برنامه غذایی جدیدی پایبند باشیم یا فلان کتاب را بنویسیم و یا فلان زبان جدید را بیاموزیم. انگیزه ناپایدار است و دوام ندارد. نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد انگیزه بر این موضوع تأثیری ندارد که افراد تا دو هفته ورزش کنند یا نکنند. تأثیر انگیزه الزاماً بعد از یک روز ناپدید می‌شود. درعین حال، بسیاری از تصمیم‌های روزانه‌مان فقط واکنشی‌اند به محیط اطراف‌مان. ما به ندرت به فضایی که در آن کار یا زندگی می‌کنیم می‌اندیشیم، اما این فضا بر رفتارمان تأثیر دارد، چه باانگیزه باشیم چه نباشیم.

چیزی که درباره اهمیتش مبالغه می‌شود؛ تماشا کردن اخبار

چیزی که دست کم گرفته می‌شود؛ خواندن کتاب‌های قدیمی

به صورت پیش فرض، هر کتاب خوبی که بیش از ده سال از قدمتش می‌گذرد پر از ایده‌های تغییرآفرین برای زندگی است. چرا؟ چون کتاب‌های بد بعد از یکی دو دهه فراموش می‌شوند. هر کتاب ماندگار باید پر از ایده‌هایی باشد که آزمون زمان را با موفقیت پشت سر می‌گذارد. درعین حال، اخبار پر از اطلاعات فرآر است. توجه کردن به رسانه‌ها را توجیه می‌کنیم زیرا فکر می‌کنیم ما را مطلع می‌کنند، اما مطلع شدن بی‌فایده است، اگر بیشتر اطلاعات تا روز بعد اهمیت‌شان را از دست بدهند. اخبار فقط یک برنامه تلویزیونی است و مانند بسیاری از برنامه‌های تلویزیونی هدفش این نیست که دقیق‌ترین نسخه واقعیت را ارائه دهد، بلکه هدفش ارائه نسخه‌ای است که شما را به تماشا کردن وادارد. شما نمی‌خواهید غذاهای بی کیفیت به بدن‌تان برسانید، پس چرا باید ذهن‌تان را با افکار بی کیفیت پر کنید؟

چیزی که درباره اهمیتش مبالغه می‌شود؛ کشف چیز «جدید»

چیزی که دست کم گرفته می‌شود؛ تسلط بر اصول

من هم مانند هر کس دیگری عذاب وجدان دارم که چرا از جدیدترین شگردها و راهبردها گذشته‌ام. خودمان را گول می‌زنیم و فکر می‌کنیم شگردی جدید این حقیقت را تغییر خواهد داد که باید کار کنیم. درواقع، بسیاری از چیزها راز و رمزی ندارند. می‌خواهید نویسنده بهتری باشید؟ بیشتر بنویسید. می‌خواهید قوی‌تر باشید؟ بیشتر وزنه بزنید. می‌خواهید زبان جدیدی بیاموزید؟ به آن زبان بیشتر صحبت کنید. با کار کردن در هر زمینه‌ای به مهارتی چشمگیر دست

می‌یابید. به زمان بیشتر، پول بیشتری یا راهبردهای بهتر نیاز ندارید. فقط باید کار را انجام دهید.

چیزی که درباره اهمیتش مبالغه می‌شود؛ رهبر بودن

چیزی که دست کم گرفته می‌شود؛ هم‌تیمی‌بهتری بودن

ما شیفته مقام هستیم. دل‌مان می‌خواهد روی کت‌مان نشان و مدال داشته باشیم. می‌خواهیم عناوین‌مان قدرت و اعتبار داشته باشند. می‌خواهیم تأیید، تصدیق و تحسین شویم. خیلی بد است که همه این چیزها باعث می‌شوند رهبری تو خالی باشیم. تیم‌های بزرگ به هم‌تیمی‌های بزرگ نیاز دارند. این موضوع بیش از هر جایی برای جایگاه‌های بالا و مهم صادق است. هیچ رهبری با بیشتر فکر کردن به هم‌تیمی‌هایش وضعیتش بد نمی‌شود.

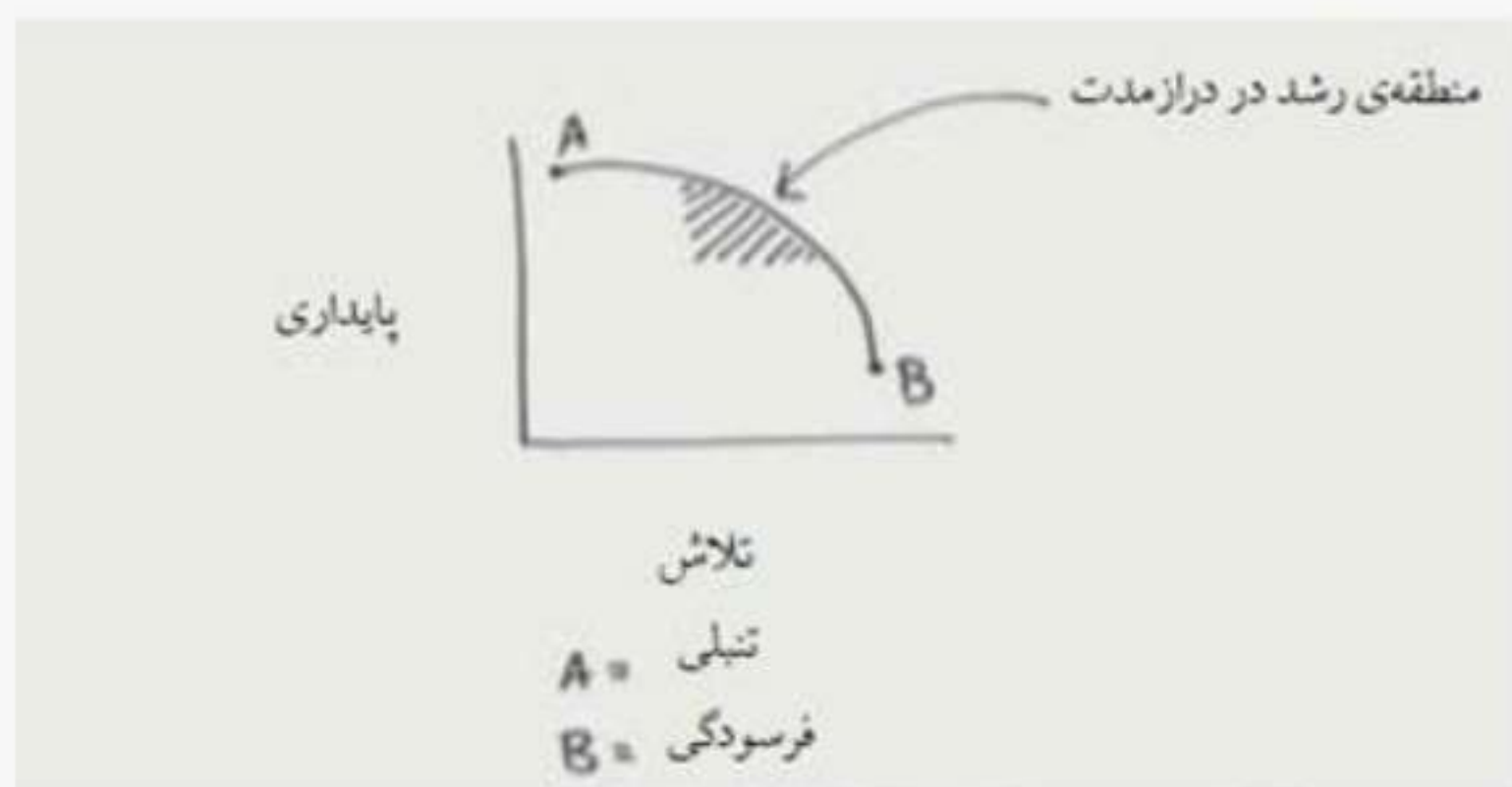
چیزی که درباره اهمیتش مبالغه می‌شود؛ موفقیت

چیزی که دست کم گرفته می‌شود؛ بهتر شدن

ما معمولاً، بیش از پیشرفت در درازمدت، برای رسیدن به نتایج سریع ارزش قائلیم. مدیران مالی اعداد و ارقام را حین حسابداری جابه‌جا می‌کنند که انتظارات مالی سه‌ماهه را برآورده کنند. رئیس‌پلیس‌ها آمار را دست‌کاری می‌کنند که میزان جرم و جنایت را در ظاهر کم کنند. دانش‌آموزان در امتحان تقلب می‌کنند، چون گرفتن نمره الف مهم‌تر از یادگیری مطالب است. یادگیری، رشد و پیشرفت برای رسیدن به نتایج سریع قربانی و دست‌کم گرفته می‌شوند. این مایه تأسف است زیرا اگر بتوانیم زمانی پیدا کنیم که بروند تمرکز کنیم، نتایج خودشان کمی بعد ظاهر می‌شوند.

چیزی که درباره اهمیتش مبالغه می‌شود؛ ورزش کردن تا حد از پادآمدن

چیزی که دست کم گرفته می‌شود؛ رها نکردن تمرینات



درباره احساس خستگی در پایان تمرین ورزشی بسیار اغراق می‌شود. کار کردن تا سرحد توان

دستورالعملی برای فرسودگی، صدمه دیدن، بیماری و نداشتن ثبات است. بهتر است به جای این که یک روز تا نهایت توان تلاش کنید، هر روز کمی پیشرفت کنید. اگر فقط یک یا دو هفته مداومت کنید، تلاش هیچ معنایی ندارد. کارهایی انجام دهید که می‌توانید ادامه‌شان دهید.

پنج خطای فکری رایج که شما را از تصمیم‌گیری‌های خوب دور می‌کنند

دوست دارم فکر کنم آدمی منطقی هستم، اما نیستم. فقط من یا شما این‌طور نیستیم. همه بی‌منطقیم و به خطاهای فکری دچار می‌شویم.

مدتها محققان و اقتصاددان‌ها باور داشتند که انسان تصمیم‌های منطقی و سنجیده می‌گیرد، اما در دهه‌های اخیر محققان خطاهای فکری بسیاری را کشف کرده‌اند که تفکر را بی‌نتیجه می‌گذارند. گاهی تصمیم‌های منطقی می‌گیریم، اما بارها انتخاب‌های احساسی، بی‌منطق و گیج‌کننده داریم.

روان‌شناسان و محققان رفتاری دوست دارند به این اشتباهات فکری متفاوت علاقه نشان دهند و در موردشان کنجکاوند. این اشتباهات بسیارند و نام‌های پیچیده‌ای دارند، مانند «اصل آشنایی» یا «مغالطه داستان‌سرایی». اما امروز نمی‌خواهم با اصطلاحات علمی درگیر شوم، بلکه بیاید درباره خطاهای فکری‌ای صحبت کنیم که بیشتر اوقات در زندگی‌مان ظاهر می‌شوند و آن‌ها را به زبانی فهمیدنی تجزیه کنیم.

در ادامه، پنج خطای فکری رایج آمده‌اند که شما را از تصمیم‌گیری خوب دور می‌کنند:

۱. سوگیری بازماندگی

این روزها تقریباً هر رسانه خبری برخط پر از سوگیری بازماندگی است. همه جا مقاله‌هایی با این عناوین می‌بینید: «هشت چیزی که افراد موفق هر روز انجام می‌دهند» یا «بهترین توصیه‌ای که ریچارد برانسون^{۱۷۰} تاکنون دریافت کرده» یا «لبران جیمز^{۱۷۱} در فصل‌هایی که مسابقه برگزار نمی‌شود چگونه تمرین می‌کند». در این موارد، درواقع، سوگیری بازماندگی را می‌بینید.

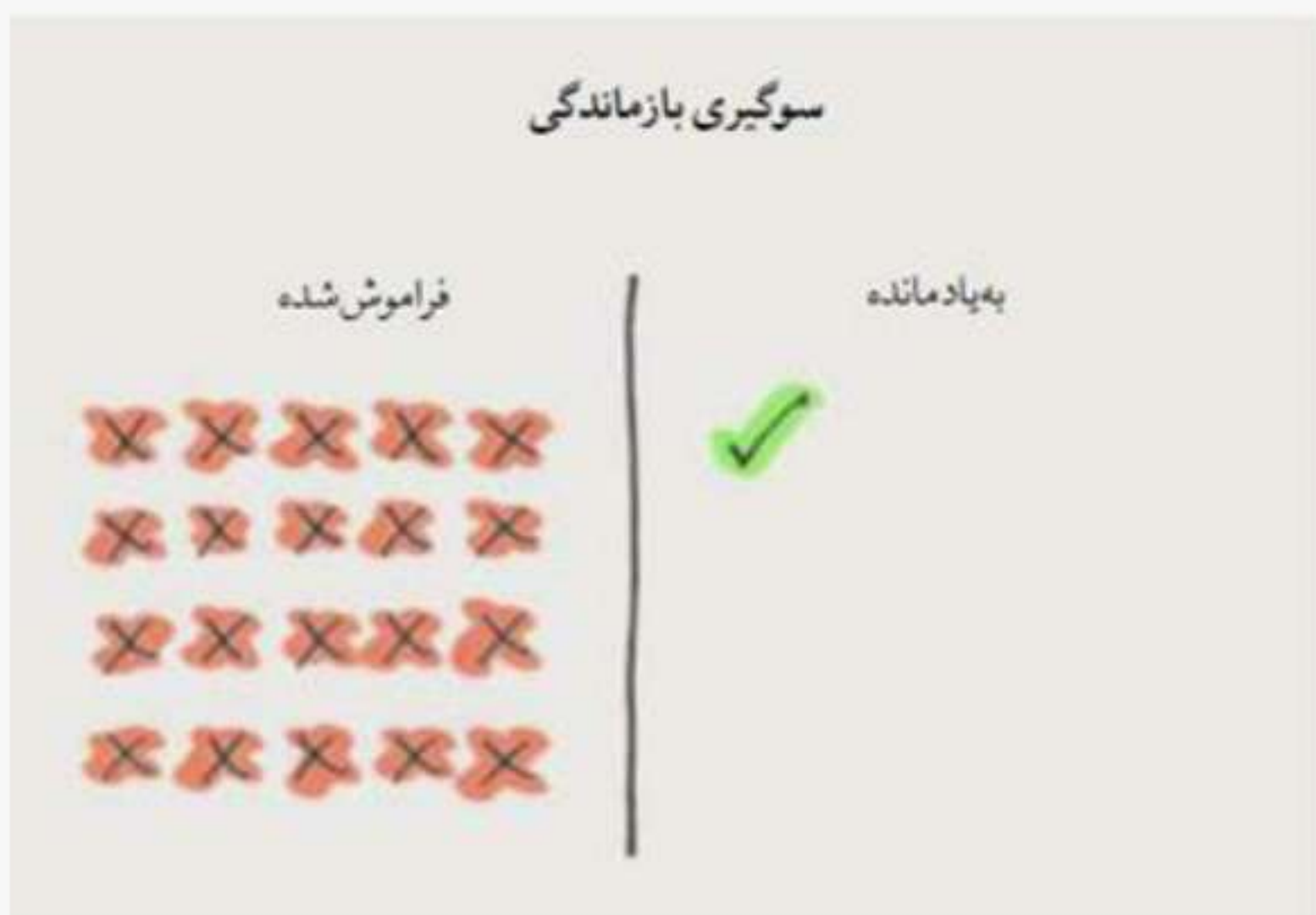
سوگیری بازماندگی یعنی این که تمایل داریم روی برنده‌های حوزه‌ای خاص تمرکز کنیم و سعی می‌کنیم از آن‌ها یاد بگیریم، اما بازنده‌هایی را که دارند از همین راهبرد استفاده می‌کنند کاملاً فراموش می‌کنیم.

شاید هزاران ورزشکار وجود داشته باشند که مانند لبران جیمز تمرین می‌کنند، اما هرگز به لیگ ملی بسکتبال راه پیدا نکرده‌اند. مشکل این است که هیچ‌کس درباره هزاران ورزشکاری که هیچ‌گاه جزء افراد برتر نشده‌اند چیزی نمی‌شنود؛ فقط از افرادی می‌شنویم که موفق می‌شوند. ما به اشتباه برای راهبردها، شگردها و توصیه‌های یک فرد موفق ارزش بسیار قائل می‌شویم و درعین حال این حقیقت را نادیده می‌گیریم که همین راهبردها، شگردها و توصیه‌ها برای بیشتر افراد جواب نداده‌اند.

مثال دیگر: «ریچارد برانسون، بیل گیتس و مارک زاکربرگ مدرسه را رها کردند و میلیاردر شدند! شما برای موفقیت به مدرسه نیاز ندارید. کارآفرینان فقط نباید بگذارند که وقت‌شان در کلاس درس هدر برود و باید شروع کنند.»

این امکان کاملاً وجود دارد که ریچارد برانسون، علی‌رغم مسیری که درپیش گرفت و نه صرفاً

به دلیل آن، موفق شده باشد. به ازای هر برانسون، گیتس یا زاکربرگ هزاران کارآفرین دیگر با پروژه‌های شکست خورده، بدهی‌های سنگین بانکی و مدارج تحصیلی نیمه‌رها شده وجود دارد. سوگیری بازماندگی فقط نمی‌گوید که شاید یک راهبرد برای شما جواب ندهد، بلکه می‌گوید که ما واقعاً نمی‌دانیم آیا این راهبرد اساساً جواب می‌دهد یا نه.



وقتی برندگان به یاد آورده می‌شوند و بازندگان فراموش می‌شوند، به راحتی نمی‌توان گفت آیا یک راهبرد خاص به موفقیت ختم می‌شود یا نه.

۲. ضررگریزی

ضررگریزی یعنی ما معمولاً جلوگیری از ضرر را به کسب منفعت ترجیح می‌دهیم. تحقیقات نشان داده‌اند اگر کسی به شما ده دلار بدهد رضایت خاطر اندکی پیدا می‌کنید، اما اگر ده دلار از دست بدهید بسیار ناراحت می‌شوید. بله، واکنش‌ها با یکدیگر تضاد دارند، اما از نظر شدت هم به یک اندازه نیستند. ^{۱۷۲}

تمایل مان به پیشگیری از ضرر باعث می‌شود تصمیم‌های احمقانه‌ای بگیریم و به راحتی رفتارمان را تغییر دهیم که داشته‌های مان را حفظ کنیم. ما ذاتاً به حفاظت از داشته‌های مان تمایل داریم و همین موجب می‌شود برای آن‌ها، در مقایسه با سایر گزینه‌ها، ارزش بسیاری قائل باشیم.

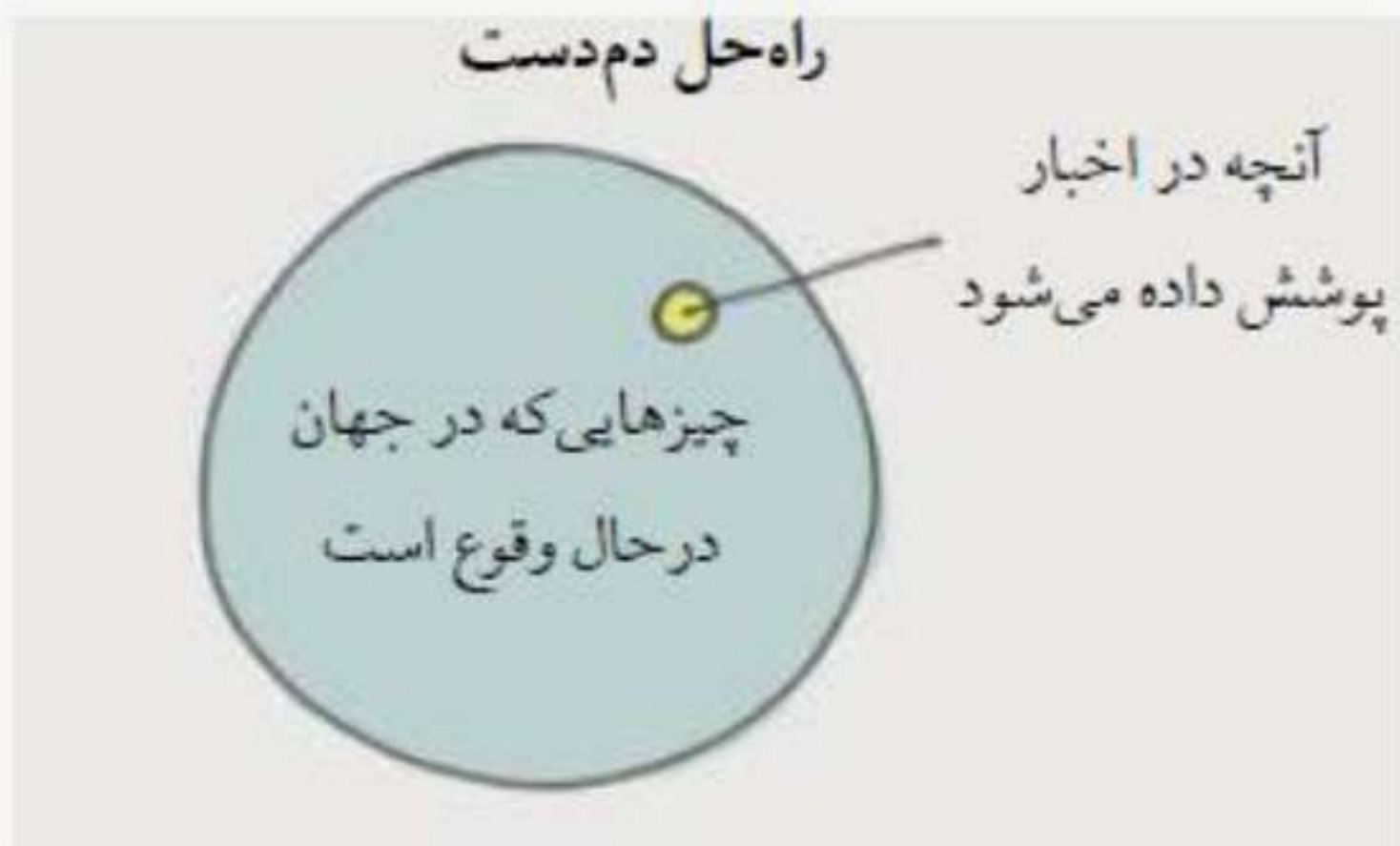
مثلاً اگر یک جفت کفش جدید بخرید شاید اندکی خشنودتر شوید، اما - حتی اگر هیچ وقت آن کفش‌ها را نپوشید - از دست دادن آن‌ها در چند ماه بعد ممکن است بسیار دردناک باشد. هرگز از آن‌ها استفاده نمی‌کنید، اما به دلایلی نمی‌توانید جدا شدن از آن‌ها را تحمل کنید؛ ضررگریزی.

مثال دیگر: اگر در مسیر رفتن به محل کار هر دفعه به چراغ سبز بخورید و به سرعت رد شوید، شاید اندکی خوشحال شوید، اما وقتی ماشین جلویی تان به چراغ سبز می خورد و شما فرصت نمی کنید از چهارراه رد شوید بسیار عصبانی می شوید. رنجی که در پی ازدست دادن فرصت رسیدن به چراغ سبز حس می کنید بسیار بیشتر از لذت رسیدن به چراغ سبز است.

۳. راه حل دم دست

راه حل دم دست به اشتباهی معمولی اشاره دارد که ذهن مان مرتکب می شود، وقتی فرض می کند مثال هایی که بیشتر به ذهن خطور می کنند مهم ترین و رایج ترین مثال ها هستند. مثلاً تحقیق استیون پینکر^{۱۷۳} در دانشگاه هاروارد نشان داده در برهه های تاریخی به سر می بریم که خشونت به کمترین میزان خود رسیده است. به عبارت دیگر، اکنون در مقایسه با قبل تعداد افراد بیشتری در صلح و آرامش زندگی می کنند و آمار قتل، تعدی، تجاوز جنسی و آزار کودکان در حال کاهش است.^{۱۷۴} بسیاری از افراد، وقتی این آمار را می شنوند، شوکه می شوند و بعضی حتی آن ها را باور نمی کنند. اگر اکنون در آرام ترین برهه تاریخی به سر می بریم، چرا جنگ های بسیاری در جریان است؟ چرا من هر روز در مورد تجاوز، قتل و جنایت می شنوم؟ چرا همه درباره خیل اقدامات تروریستی و ویرانی صحبت می کنند؟ به راه حل دم دست خوش آمدید.

جواب این است که ما در آرام ترین برهه تاریخی زندگی می کنیم، اما در برهه های نیز به سر می بریم که گزارش رویدادها از هر زمانی بیشتر و اطلاعات مربوط به هر فاجعه یا جرمی بیش از قبل در دسترس است. با جست و جویی سریع در اینترنت می توان بیش از هر روزنامه ای که در صد سال پیش منتشر شده اطلاعاتی درباره تازه ترین حمله تروریستی پیدا کرد. درصد اتفاقات خطرناک در حال کاهش است، اما احتمال این که درباره یکی - یا بسیاری - از آن ها چیزی بشنوید در حال افزایش است. و چون این رویدادها در ذهن مان از قبل آماده اند، مغزمان فکر می کند آن ها بیش از میزان حقیقی اتفاق می افتند. ما درباره تأثیر چیزهایی که می توانیم به یاد بیاوریم اغراق می کنیم، اما کثرت اتفاقاتی را که در موردشان چیزی نمی شنویم دست کم می گیریم.^{۱۷۵}



۴. لنگرگیری

یک همبرگرفروشی نزدیک زادگاهم وجود دارد که همبرگر و پنیر خوشمزه‌اش معروف است. در منوی آن با جسارت نوشته شده: «فقط تا شش نوع پنیر برای هر همبرگر.»

با دیدن منو اولین فکری که به ذهنم رسید این بود که «خنده داره. کی شیش تا پنیر توی یه همبرگر می‌خواد؟» و فکر دوم «شیش تا پنیری که می‌خوام بخورم چی هستن؟»

نمی‌دانستم رستوران چقدر هوشمندانه رفتار کرده است تا این که درباره لنگرگیری آموختم. می‌دانید! من معمولاً یک نوع پنیر برای همبرگرم انتخاب می‌کنم، اما وقتی در منو خواندم که «فقط تا شش نوع پنیر»، ذهنم مانند لنگر به ایده تعداد پنیر بیش از حد معمول آویخت.

بیشتر افراد شش نوع پنیر سفارش نمی‌دهند، اما آن لنگرگیری کافی است که فراتر از حد یک پنیر بروند و دو یا سه تکه پنیر سفارش دهند و برای هر همبرگر پول بیشتری بپردازند. وقتی وارد همبرگرفروشی می‌شوید، برنامه‌تان این است که یک غذای معمولی بخورید، اما وقتی از آن جا بیرون می‌روید تعجب می‌کنید که چرا برای هر همبرگر چهارده دلار پرداخته‌اید و آیا همراه‌تان اجازه می‌دهد در مسیر خانه شیشه پنجره را پایین بدهید یا نه؟

این تأثیر در بسیاری از مطالعات تحقیقی و محیط‌های تجاری همانندسازی شده است. مثلاً مالکان کسب‌وکار دریافته‌اند که اگر بگویند «برای هر مشتری فقط دوازده تا» افراد دوبرابر بیش از زمانی که به آن‌ها بگویند «بدون محدودیت» یک محصول را خواهند خرید.

در یک مطالعه تحقیقی به داوطلبان گفته شد که درصد جمعیت بومی‌های افریقایی ساکن در ایالات متحده را حدس بزنند. اما آن‌ها قبل از حدس زدن باید یک گردونه را هم می‌چرخاندند که روی یکی از اعداد بین ۱۰ تا ۶۵ می‌ایستاد. وقتی عدد داوطلبان روی ۶۵ می‌ایستاد، میانگین حدس آن‌ها حدود ۴۵ درصد بود. وقتی عدد روی ۱۰ بود، میانگین حدس آن‌ها حدود ۲۵ درصد بود. این تفاوت بیست و پنج تایی فقط نتیجه این بود که افراد حدس‌های خودشان را به عددی پایین یا بالا گره زده بودند. ^{۱۷۶}

شاید متداول‌ترین جایی که در آن درباره لنگرگیری می‌شنوید قیمت‌گذاری است. اگر قیمتی که روی برچسب ساعتی جدید نوشته شده پانصد دلار باشد، شاید فکر کنید - با توجه به بودجه‌تان - زیاد است. اما اگر وارد فروشگاه‌ی شوید و اول ساعتی پنج‌هزار دلاری جلوی ویتترین پیدا کنید، ناگهان ساعت پانصد دلاری که بعدتر می‌بینید کاملاً معقول به نظر می‌رسد. هرگز این انتظار وجود ندارد که بسیاری از محصولات آنچنانی کسب و کارها فروش چندانی داشته باشند، اما این نقش مهم را ایفا می‌کنند که ذهنیت شما را به جایی پیوند بزنند و محصولات متوسط را ارزان‌تر از قیمت واقعی‌شان نشان دهند.

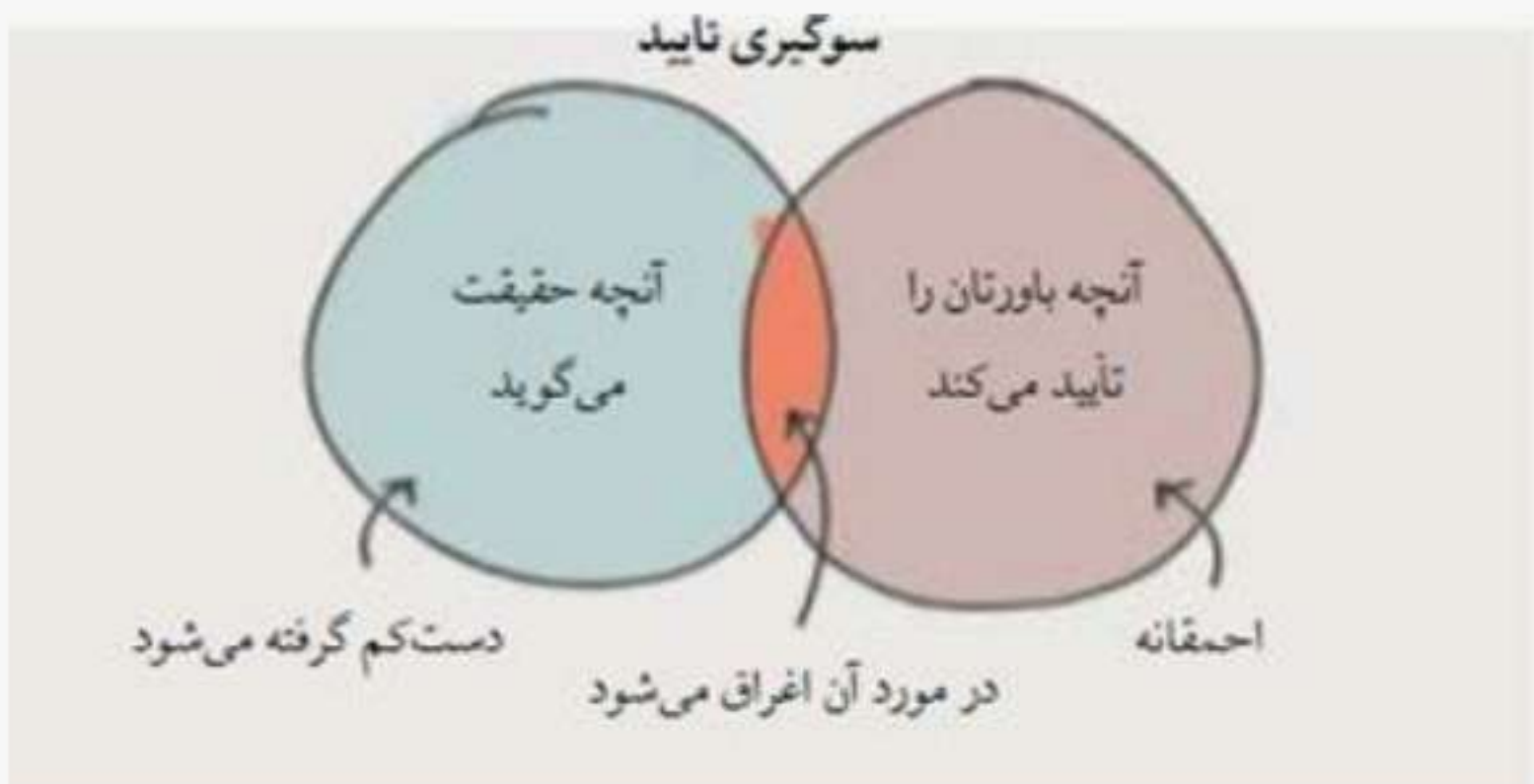
۵. سوگیری تأیید

پدر بزرگ همه این‌ها، سوگیری تأیید، به تمایل ما برای جست‌وجو و جانبداری از اطلاعاتی اشاره دارد که باورهای مان را تأیید می‌کنند، اما اطلاعاتی را که با باورهای مان در تضادند نادیده یا دست‌کم می‌گیرند.

مثلاً فرد «الف» معتقد است که تغییرات جوی مسئله‌ای جدی است و فقط داستان‌هایی درباره حفظ محیط زیست، تغییرات جوی و انرژی تجدیدپذیر می‌خواند و درباره آن تحقیق می‌کند. در نتیجه، فرد الف به تأیید و حمایت از باورهای اکنون خود ادامه می‌دهد.

در عین حال، فرد «ب» باور ندارد که تغییرات جوی مسئله‌ای جدی است و فقط داستان‌هایی می‌خواند که استدلال می‌کنند تغییرات جوی افسانه است و این که چرا دانشمندان اشتباه می‌کنند و چطور دارند ما را گول می‌زنند و تنها در این مورد تحقیق می‌کند. در نتیجه، فرد ب هم به تأیید باورهای کنونی‌اش و حمایت از آن‌ها ادامه می‌دهد. تغییر باورتان سخت‌تر از آن است که به نظر می‌رسد. هرچه بیشتر باور داشته باشید چیزی را می‌دانید، بیشتر اطلاعات مخالف را فیلتر می‌کنید و نادیده می‌گیرید. شما می‌توانید این الگوی فکری را تقریباً به هر موضوعی تعمیم دهید. اگر به‌تازگی ماشین هوندا آکورد خریده‌اید و باور دارید که بهترین ماشین بازار است، طبیعتاً هر مقاله‌ای که ماشین‌تان را تأیید و تحسین کند می‌خوانید. اگر هم مجله‌ای ماشین دیگری را بهترین انتخاب سال معرفی کند، فقط آن را نادیده می‌گیرید و فرض می‌کنید ویراستاران آن مجله خاص اشتباه می‌کنند یا انتظارات‌شان از ماشین با خواسته‌های شما

متفاوت است. ^{۱۷۷}



برای ما طبیعی نیست که فرضیه بسازیم و راه‌های متعددی را امتحان کنیم که ثابت کنیم غلط است. در عوض، احتمال این قضیه بیشتر است که فرضیه بسازیم، فکر کنیم درست است و فقط به دنبال اطلاعاتی باشیم که آن را تأیید می‌کنند و آن‌ها را باور داشته باشیم. بسیاری از افراد اطلاعات جدید نمی‌خواهند، اطلاعات تأییدکننده می‌خواهند.

از این جا کجا برویم؟

وقتی بعضی از این خطاهای فکری معمول را متوجه شوید، اولین واکنش‌تان چنین چیزی است: «نمی‌خوام بذارم چنین اتفاقی بیفته! چطور می‌تونم مانع بشم که مغزم چنین کارهایی بکنه؟» سؤالی منطقی است، اما جوابش ساده نیست.

به جای این که فکر کنید این محاسبات غلط نشانه مغزی فروپاشیده‌اند، بهتر است آن‌ها را نشانه مفیدنبودن میان‌برهایی بدانید که مغزتان استفاده می‌کند. در زندگی روزمره حوزه‌های بسیاری وجود دارند که در آن‌ها روند فکری فوق بسیار مفید است. نباید این مکانیسم‌های فکری را حذف کنید.

مشکل این است که مغزمان این محاسبات را به خوبی انجام می‌دهد، سریع و راحت می‌لغزد و به آن‌ها عادت می‌کند. یعنی در آخر ما از آن‌ها در شرایطی استفاده می‌کنیم که به ما کمکی نمی‌کنند.

در چنین مواردی خودآگاهی یکی از بهترین گزینه‌های مان است. امیدوارم این مقاله به شما کمک کند دفعه بعد جلوی چنین خطاهایی را بگیرید. ^{۱۷۸}

ارزش زمان زمان‌تان واقعاً چقدر ارزش دارد؟

همه استفاده‌هایی که از زمان صورت می‌گیرد مثل هم نیستند و این حقیقت ساده تفاوت بزرگی را در زندگی رقم می‌زند. افرادی که وقت‌شان را برای کارهای پرمفعت‌تر می‌گذارند پول

بیشتری درمی‌آورند. کسانی که آن را برای دیگران وقف می‌کنند، روابط بهتری به وجود می‌آورند. افرادی که وقت‌شان را برای ایجاد شغلی انعطاف‌پذیر می‌گذارند، از آزادی بیشتری برخوردار می‌شوند. افرادی که آن را برای کارکردن برای پروژه‌هایی تأثیرگذار صرف می‌کنند به جامعه بیشتر کمک می‌کنند. چه به دنبال ثروت بیشتر باشید، چه ایجاد دوستی‌های بیشتر، چه آزادی بیشتر و چه تأثیر بیشتر، همه به این بستگی دارند که زمان‌تان را چگونه می‌گذرانید و چقدر برای آن ارزش قائل‌اید.

اگر مثل من‌اید، احتمالاً چیزهای فهرست‌شده در بالا (دوستی، آزادی، تأثیرگذاری) و چیزهای دیگر (سلامتی) را می‌خواهید. اما نمی‌توانید همه چیز را با هم داشته باشید، پس باید بفهمید که چگونه به‌دست‌تان‌هایی را که روزانه با آن‌ها مواجه می‌شوید به‌نحوی مؤثر مدیریت کنید. این مقاله توضیح می‌دهد که چگونه بفهمید ارزش وقت‌تان چقدر است و از این اطلاعات استفاده کنید که وقت‌تان را مؤثرتر بگذرانید. برای این که بفهمید چگونه از زمان‌تان بیشترین بهره را ببرید، اول از همه دقیقاً باید بدانید وقت‌تان چقدر ارزش دارد.

ارزش زمان: ارزش یک ساعت چقدر است؟

چند هفته قبل از نوشتن این مقاله، دنبال خرید کیف مسافرتی کوچکی بودم. حسابی گشتم تا چیزی را که دوست داشتم پیدا کردم. فقط نوزده دلار و مقرون به‌صرفه بود، اما یک مشکل وجود داشت؛ کیف ساخت شرکتی در بریتانیا بود و هزینه ارسالش به ایالات متحده ۴۵ دلار می‌شد. فکر پرداخت ۴۵ دلار برای ارسال کیفی نوزده‌دلاری فوراً منصرفم کرد، پس به دنبال خرده‌فروشی‌های آن شرکت گشتم. شرکت مذکور یک فروشگاه در نیویورک داشت و من هم برنامه داشتم که چند هفته بعد از این شهر دیدن کنم. درباره مکان فروشگاه تحقیق کردم و فهمیدم خارج شدن از مسیر سفرم برای رفتن به آن حدود یک ساعت زمان می‌برد. آن‌جا بود که فکر کردم «آیا ارزش یک ساعت از وقتم ۴۵ دلار است؟» و به این مقاله ختم شد.

آیا باید وقتم را هدر نمی‌دادم و ۴۵ دلار می‌پرداختم که کیف برایم ارسال شود یا پولم را هدر نمی‌دادم و یک ساعت وقت می‌گذاشتم که خودم می‌رفتم و آن را می‌گرفتم؟ هیچ نظری نداشتم که کدام یک - رفتن به فروشگاه یا پرداختن پول اضافه برای ارسال کیف - به معنی استفاده بهتر از زمان و پول بود.

دوراهی زمان و پول

همه ما تا حدی مقیاسی ذهنی برای اندازه‌گیری ارزش وقت‌مان داریم. مثلاً اگر کسی به ازای یک ساعت کار به شما هفت دلار بدهد، فوراً رد می‌کنید، اما اگر هفت هزار دلار پیشنهاد کند، فوراً می‌پذیرید.

اگر کاری در منتهای دو طرف طیف قرار بگیرد، به راحتی می‌دانید آیا ارزش وقت‌تان را دارد یا نه، اما وقتی به سمت وسط طیف زمان - ارزش می‌رود، این نکته برای‌تان چندان واضح نیست.

مشکل این است که ما بیشتر در قسمت خاکستری طیف زمان - ارزش زندگی می‌کنیم. مثلاً:
- آیا بهتر است بلیت پرواز بدون توقف بخرید و دو ساعت را هدر ندهید یا پروازی با توقف رزرو و نود دلار صرفه‌جویی کنید؟

- آیا بهتر است به نوجوان همسایه‌تان بیست دلار بپردازید که چمن‌تان را مرتب کند و آخر هفته یک ساعت بیشتر وقت آزاد داشته باشید یا نه؟

- آیا بهتر است این هفته با مشتری‌ای کار کنید که فوراً دوهزار دلار می‌پردازد یا روی یک ایده تجاری کار کنید که تا سال آینده بیست‌هزار دلار درآمد دارد؟

ما هر روز تصمیم‌هایی از این دست می‌گیریم. اما بسیاری از افراد مبنای تصمیم‌گیری‌شان حس ششم یا حدسیات است و هرگز ارزش واقعی زمان خود را محاسبه نمی‌کنند. هر کسی برای هر ساعتش ارزشی قائل است، اما افراد اندکی واقعاً می‌توانند به شما بگویند رقم این ارزش چند است. تا همین اواخر من هم از این قاعده مستثنی نبودم.^{۱۷۶}

چطور ارزش واقعی زمان‌تان را محاسبه کنید

دوراهی زمان یا پول وادارم کرد سراغ هر کارشناسی بروم که می‌توانستم در این حوزه پیدا کنم. من با کارآفرینان، مشاوران بازرگانی، مربیان شغلی و حتی بازیکنان حرفه‌ای پوکر درباره بهترین راه‌های تعیین ارزش زمان صحبت کردم و این که چطور براساس اطلاعات‌مان تصمیم‌های بهتری بگیریم.^{۱۸۰}

هر ساعت از وقتم را در طول سه ماه زیر نظر داشتم و با استفاده از شش معادله متفاوت ارزش آن را محاسبه کردم. نگران نباشید. من همه این تحقیقات و آزمایش‌ها را در قالب روندی نسبتاً ساده خلاصه کرده‌ام که همین الان به آن خواهیم پرداخت.

ادامه این مقاله به دو قسمت تقسیم می‌شود:

قسمت اول سریع و راحت است و همه چیزهایی را که بیشتر افراد نیاز دارند پوشش می‌دهد. در عرض پانزده دقیقه قسمت اول به شما کمک می‌کند از ارزش زمان‌تان ارزیابی معقولی انجام دهید که به کمک آن می‌توانید تصمیم‌های آگاهانه‌تری بگیرید. به همه توصیه می‌کنم قسمت اول را بخوانند.

قسمت دوم وقت‌گیر اما باارزش است. به‌طور خاص، کارآفرینان و مدیران قسمت دوم را مفید خواهند دانست. قسمت دوم در ادامه قسمت اول است و به شما کمک می‌کند ارزشی را که برای استفاده‌های متفاوت از زمان انتظار دارید ارزیابی کنید و بتوانید تصمیم‌های راهبردی بهتری بگیرید که در درازمدت به نفع شماست.

قسمت اول: روش‌های تشخیص درآمد

با روش‌های تشخیص درآمد شروع می‌کنیم که ارزش زمان‌تان را محاسبه کنیم. این محاسبات

فقط براساس درآمدی صورت می‌گیرند که واقعاً کسب کرده‌اید، بنابراین عنوان آن‌ها «روش‌های تشخیص درآمد» است. این محاسبات به شما کمک می‌کنند درباره نحوه خرج کردن پول برای خریدهای روزانه تصمیم‌های بهتری بگیرید (این که بهتر است برای ارسال کالا ۴۵ دلار بپردازم یا تا فروشگاه رانندگی کنم).

برای شروع به دو عدد نیاز دارید:

۱. زمانی که صرف پول درآوردن می‌کنید.

۲. مقدار پولی که در آن زمان به دست می‌آورید.

بیایید در این مورد صحبت کنیم که چگونه این دو عامل را ارزیابی کنیم و به یک ارزیابی سریع درباره ارزش زمان برسیم.

گام اول: چطور زمان تان را زیر نظر بگیرید؟

اولین گام ارزیابی کل زمانی است که برای به دست آوردن پول صرف می کنید، نه فقط ساعت هایی که از نظر فیزیکی در محل کار حضور دارید. مثلاً اگر یک ساعت وقت می گذارید که هر روز به محل کار برسید و هشت ساعت در محل کارید، پس باید نه ساعت وقت بگذارید که آن روز پول به دست بیاورید. به همین ترتیب، زمانی را که صرف شغلی جانبی یا گذاشتن بچه تان در مهد کودک می کنید نیز اضافه کنید. ما با استفاده از این اعداد سعی می کنیم تصویری جامع از کل زمانی که هر سال برای کسب پول صرف می کنید به دست بیاوریم.

اگر تلاش می کنید به یک ارزیابی درباره زمان تان برسید، تنها نیستید. بیشتر افراد از این که ۲۴ ساعت هر روزشان صرف چه چیزی می شود درکی مبهم دارند. اگر مطمئن نیستید که چند ساعت برای کار صرف می کنید، توصیه می کنم دوهزار و پانصد ساعت در سال را نقطه شروع در نظر بگیرید.

بیایید بگوییم که شما هر روز ده ساعت کار می کنید؛ به محل کار می رسید و وظایف مرتبط با کارتان را انجام می دهید. پنج روز کاری در هفته می شود پنجاه ساعت در هفته. اگر هر سال پنجاه هفته کار کنید (دو هفته مرخصی برای تعطیلات)، می شود دوهزار و پانصد ساعت در سال. این موضوع را به شما می سپارم که براساس شرایط خاص خود تعدیل و تطبیق هایی انجام دهید، اما فکر می کنم برای بیشتر کارمندان تمام وقت یا کارآفرینان دوهزار و پانصد ساعت تقریباً مقدار درستی باشد.

زیر نظر داشتن زمان: چطور این کار را کردم؟

من در جایگاه کارآفرین برخط بیشتر وقتم با کار کردن با کامپیوتر می گذرد. وقتی شروع به ارزیابی زمانم کردم، یک ابزار نرم افزار به نام رسکیوتایم^{۱۸۱} نصب کردم. رسکیوتایم مقدار دقیق زمانی را که برای هر کار صرف می کنم ثبت می کند؛ این که چقدر برای خواندن هر وبسایت صرف می کنم، چقدر از هر برنامه نرم افزاری استفاده می کنم، چقدر در رسانه های اجتماعی می گردم و....

بعد از جمع آوری اطلاعات سه ماهه، اعداد به دست آمده از نرم افزارهای دیگر را هم جمع کردم که ارزیابی ام را کامل کنم. مثلاً همه زمانی را که برای گوش دادن در آدیبل^{۱۸۲} ثبت شده بود اضافه کردم که ارزیابی کنم چقدر وقت برای «خواندن» کتاب صرف کرده ام.^{۱۸۳} با استفاده از اعداد رسکیوتایم و چند ارزیابی منطقی دریافتم که هر سال دوهزار و ۷۴۲ ساعت کار می کنم.

از آن جا که رسکیوتایم زمان را طبقه بندی می کند، با استفاده از این ویژگی توانستم زمانم را به حوزه های خاصی مانند نوشتن، خواندن، طراحی وبسایت، بازاریابی و غیره گروه بندی کنم. این تجزیه مفصل لازم نیست، اما برای قسمت دوم این مقاله به درد می خورد. حالا آنچه نیاز دارید

ارزیابی منطقی از کل زمانی است که هر سال برای پول درآوردن صرف می کنید.

گام دوم: چطور مقدار پولی را که درمی آورید زیر نظر بگیرید؟

دومین گام این است که باید بدانید در طول زمانی که برای کارکردن صرف می کنید چقدر پول به دست می آورید.

این موضوع بسیار ساده است. اگر کارمند ساعتی هستید یا ماهانه حقوق می گیرید، فقط به آخرین فیش حقوقی تان نگاه کنید و آن را در تعداد فیش هایی که در سال می گیرید ضرب کنید. اگر حقوق تان امسال زیاد تغییر نکرده، به اظهارنامه مالیاتی تان در سال گذشته نگاه کنید و فقط از آن عدد استفاده کنید. همچنین، باید پولی را که از شغل های جانبی و کار آزادانه به دست می آورید محاسبه کنید زیرا زمانی که برای این فعالیت ها صرف می کنید نیز در گام اول جای داده می شوند.

عددی که سعی می کنیم محاسبه کنیم خالص دریافتی تان است؛ پولی که بعد از کسر مالیات باقی مانده است. برای بیشتر کارمندان، مالیات از حقوق دریافتی کسر می شود، پس خالص دریافتی اساساً مقداری است که به شما پرداخت می شود. اگر مالک کسب و کار هستید باید مالیات و مخارج کسب و کار را از درآمد ناخالص تان کم کنید.^{۱۸۴}

زیر نظر داشتن پول: چطور این کار را کردم؟

من از سرویسی به نام بنچ اکانتینگ^{۱۸۵} استفاده می کنم که درآمد و مخارج کاری ام را زیر نظر داشته باشم. بنچ سرویس حسابداری برخطی است که به شکل خودکار اطلاعات حساب تجاری ام را بیرون می کشد و بعد یک حسابدار همه چیز را به صورت اظهارنامه مالیاتی درمی آورد. با چند کلیک می توانم ببینم که در طول ماه گذشته، سه ماه گذشته یا سال گذشته چقدر پول درآورده ام.^{۱۸۶}

اگر کارآفرین هستید، توصیه می کنم برای این محاسبات از درآمد سالانه استفاده کنید، زیرا درآمد کسب و کاری کوچک ممکن است ماه به ماه - گاهی خیلی زیاد - تغییر کند. نگاه کردن به درآمدها در درازمدت کمک می کند این اختلاف درآمدها را رفع و ارزش واقعی زمان تان را مشخص کنید.

گام سوم: ارزش زمان تان را محاسبه کنید

در آخر، کل پولی را که به دست آورده اید (گام دوم) بر کل زمان صرف شده (گام اول) تقسیم کنید.

مثلاً هر سال دوهزاروپانصد ساعت وقت می گذارید که پول به دست بیاورید.

- اگر در سال ۱۲ هزارو ۳۱۶ دلار کسب می کنید، ارزش زمان تان ۴.۹۳ دلار در ساعت است. این مقدار خط فقر سال ۲۰۱۴ برای هر فرد در ایالات متحده است.^{۱۸۷}

- اگر ۴۶ هزار و ۲۲۶ دلار در سال به دست می‌آورید، ارزش زمان‌تان ۱۸.۴۹ دلار در ساعت است. این میانگین درآمد زنان در سال ۲۰۱۴ در ایالات متحده است.^{۱۸۸}
 - اگر هر سال ۶۲ هزار و ۴۵۵ دلار درمی‌آورید، ارزش زمان‌تان ۹۸/۲۴ دلار در ساعت است. این میانگین درآمد مردان در سال ۲۰۱۴ در ایالات متحده است.^{۱۸۹}
 - اگر صد هزار دلار در سال درمی‌آورید، ارزش وقت‌تان چهل دلار در ساعت است.
 - اگر یک میلیون دلار در سال به دست می‌آورید، ارزش وقت‌تان چهارصد دلار در ساعت است.
- همه این اعداد با این فرض محاسبه شده‌اند که دوهزاروپانصد ساعت در سال کار می‌کنید. روشن است که اگر کم‌تر یا بیشتر کار کنید اعداد تغییر می‌کنند.

آیا این اعداد صحیح‌اند؟

وقتی اولین بار این اعداد را محاسبه کردم، متعجب شدم؛ ارزش هر ساعت از وقتم بسیار کمتر از چیزی بود که فکر می‌کردم.

به این فکر کنید که چه تعداد از نیروهای کاری آزاد چهل دلار به ازای هر ساعت می‌گیرند، اما در سال درآمدشان به صد هزار دلار نمی‌رسد. یا به این فکر کنید که چه تعداد مشاور چهارصد دلار در ساعت می‌گیرند، اما در سال یک میلیون دلار کسب نمی‌کنند. چطور چنین می‌شود؟ جواب این است که این افراد ساعتی چهل دلار یا چهارصد دلار را فقط برای بعضی از ساعت‌هایشان دریافت می‌کنند، نه برای همه ساعت‌ها. وقتی کل درآمد آن‌ها را بر کل زمانی که کار می‌کنند تقسیم می‌کنیم، ارزش هر ساعت‌شان بسیار کمتر از پولی است که از مشتری برای هر ساعت کار می‌گیرند.

همچنین، شاید بدانیم که برای هر ساعت چقدر باید پول بگیریم، اما به ندرت حساب می‌کنیم که چقدر زمان برای کسب درآمد خارج از ساعات کاری صرف می‌شود. با حساب کردن کل زمانی که برای کسب درآمد صرف می‌کنیم، تصویری واضح‌تر از ارزش واقعی زمان‌مان به دست می‌آوریم که معمولاً بسیار کمتر از پولی است که در شغل‌مان برای یک ساعت کار طلب می‌کنیم. اگر شما هم مثل من باشید، دوست دارید صحت محاسبه اولیه را تأیید کنید. چند راه سریع وجود دارد که بررسی کنید و ببینید آیا ارزش هر ساعت‌تان درست است یا نه.

نظارت و توازن

روشی که از آن برای محاسبه ارزش زمان استفاده کردیم، روش خالص دریافتی است زیرا بر مبنای دستمزد خالص بعد از کسر مالیات است. دوروش دیگر برای تشخیص درآمد وجود دارد که برای بررسی روش خالص دریافتی می‌توان از آن‌ها استفاده کرد. در ادامه، به صورت مختصر این دوروش را توضیح خواهم داد.

روش نرخ بازار: نرخ بازار مبلغی است که اگر شرکتی شما را برای انجام کاری که در آن صلاحیت

دارید استخدام کند، انتظار دارید به دست بیاورید. مثلاً من وقت بسیاری را برای نوشتن صرف می‌کنم، پس می‌توانم برای سِمَت تولیدکننده محتوا استخدام شوم. همچنین، وقت بسیاری را برای رشد و توسعه کسب‌وکار صرف می‌کنم، پس احتمالاً می‌توانم برای توسعه کسب‌وکار نیز استخدام شوم.

درباره حقوق ماهانه هر سِمَتی که صلاحیتش را داشتم تحقیق کردم و بعد آن را بر تعداد ساعات کاری‌ام تقسیم کردم که برآورد دیگری در مورد ارزش زمانم داشته باشم. شما هم می‌توانید از این روش استفاده کنید که ببینید وقت‌تان در بازار کار چقدر ارزش دارد.

روش هزینه‌محور: هزینه‌محور مبلغی است که شما به فرد دیگری می‌دهید که کار خود شما را انجام دهد. به عبارت دیگر، تصور کنید شما رئیس‌اید و باید کسی را برای شغلی استخدام کنید. من ابتدا شغلم را به وظایف مشخصی (نوشتن، بازاریابی و غیره) تقسیم کردم و زمانی را که برای هر وظیفه صرف می‌کردم تخمین زدم. سپس حساب کردم که می‌خواهم به فردی که تمام وقت آن وظیفه را انجام دهد چقدر بپردازم. بعد میانگین پرداختی برای همه وظایف را محاسبه کردم که به نرخ کلی برای پرداختن به آن فرد دلخواهم برسم. در آخر، مبلغی را که مایل بودم بپردازم بر کل ساعات کاری تقسیم کردم.^{۱۹۰}

وقتی از هر سه روش عددی به دست بیاورم، می‌توانم میانگین ارزش زمانم را محاسبه کنم. درک می‌کنم که شاید برآورد در یک روش کم یا زیاد باشد، اما اگر میانگین هر سه روش را به دست بیاورم، ارزش زمانم احتمالاً درست است.

چطور از این اطلاعات استفاده کنیم؟

حالا قسمت اول را کامل کرده‌ایم. با محاسبات بالا توانستیم ارزش زمان‌مان را سریع و صحیح برآورد کنیم. حالا می‌توانیم منطقه شک و تردید را محدود کنیم و تصمیم‌های بهتری بگیریم. مثلاً:

- اگر بدانید ارزش زمان‌تان ۲۵ دلار در ساعت است، هیچ وقت سی دقیقه در صف نمی‌ایستید که یک کارت هدیه ده‌دلاری بگیرید.

- اگر بدانید ارزش زمان‌تان شصت دلار در ساعت است، همیشه باید ۴۹ دلار برای ارسال بپردازید، به جای این که یک ساعت برای خرید حضوری از فروشگاه صرف کنید.

- اگر بدانید ارزش زمان‌تان هشتاد دلار در ساعت است، همیشه باید بلیت پرواز مستقیم بخرید که دو ساعت وقت ذخیره کنید، حتی اگر صدوپنجاه دلار بیشتر از پرواز با توقف باشد. وقتی ارزش واقعی زمان‌تان را بر حسب دلار یا سنت بدانید، روزانه می‌توانید تصمیم‌های بهتری بگیرید.

در این جا می‌دانیم که ارزش زمان‌مان حداقل آن عدد محاسبه‌شده در قسمت اول است، زیرا روش تشخیص درآمد فقط درآمدی را که تاکنون به دست آورده‌ایم تبیین می‌کند. آیا آماده‌اید ببینید زمان‌تان واقعاً بیشتر ارزش دارد؟ بیایید فوراً به سراغ قسمت دوم برویم.

قسمت دوم: روش‌های ارزش محتمل

روش‌های ارزش محتمل محاسباتی است براساس ارزشی که انتظار دارید یک ساعت کار در درازمدت ایجاد کند.

روش‌های ارزش محتمل می‌توانند به شما کمک کنند که زمان‌تان را برای چه چیزی صرف کنید، تصمیم‌های بزرگ و راهبردی بگیرید. امسال کسب‌وکارتان باید روی چه پروژه‌هایی متمرکز باشد؟ چه استفاده‌هایی از زمان مؤثر نیستند و باید از برنامه روزانه‌تان حذف شوند؟ آیا باید کسب‌وکاری را شروع کنید که ده سال زمان می‌برد به سودآوری برسد اما الآن درآمدزایی ندارد، یا باید شغلی ثابت با درآمدی مطمئن داشته باشید؟ بهترین راه برای مدیریت این بده‌بستان‌ها چیست؟ بیایید با ساده‌ترین روش ارزش محتمل آغاز کنیم.

روش ضریب رشد

این روش راهی ساده برای تبیین ارزش محتمل در تصمیم‌های‌تان است. درآمد خالص سال قبل خود را در نظر بگیرید و آن را در ضریب رشد منطقی ضرب کنید.

البته کلید این است که یک ضریب رشد منطقی انتخاب کنید. مثلاً امسال کسب‌وکارم در مقایسه با سال پیش رشد کرده و کارهایم دوبرابر شده است، پس ضریب رشد دو را انتخاب می‌کنم. با این روش الزاماً می‌گوییم: «کارهایی که امسال انجام می‌دهید باعث رشد کارتان در دوازده ماه بعد می‌شود، پس ارزش واقعی زمان‌تان درواقع بیشتر از شاخص تشخیص درآمد امروز است.»

روش ضریب رشد راهی آسان برای ارزیابی این است که کار امروزتان چطور در درازمدت به سودآوری می‌رسد، اما درباره این که چطور از زمان‌تان به‌نحوی مؤثرتر استفاده کنید چیزی نمی‌گوید. برای این موضوع باید از روش ارزش محتمل استفاده کنید.

روش ارزش محتمل

این روش نهایی و سخت‌ترین روش برای محاسبه ارزش زمان است. می‌خواهم آن را به ساده‌ترین شکل ممکن توضیح دهم. منطق پایه این است:

۱. اول از همه زمان‌تان را به وظایفی تقسیم کنید. هرچه بهتر بتوانید درباره استفاده از زمان‌تان

وارد جزئیات شوید، بهتر می‌توانید تشخیص دهید که کدام حوزه‌ها بیشترین ارزش را دارند.

۲. یک واحد اندازه‌گیری پیدا کنید و وظایفی را که روی آن‌ها کار می‌کنید به درآمدتان پیوند دهید. برای بیشتر مالکان کسب‌وکارها این موضوع یعنی این که باید ارزش «مشتري احتمالی» را در کسب‌وکارشان بدانند. درباره خودم، من از مشترکین ایمیل استفاده می‌کنم، زیرا میانگین ارزش یک مشترک جدید ایمیل را می‌دانم و می‌توانم بیشتر کارهایم را به هم ربط دهم که مشترکین ایمیل بیشتری به دست بیاورم.

۳. ارزش هر وظیفه را ارزیابی کنید. مثلاً من برای وظیفه‌ای که پنجاه مشترک جدید ایمیل می‌آورد یک ساعت صرف می‌کنم. اگر ارزش هر مشتری یک دلار باشد، ارزش محتمل آن وظیفه پنجاه دلار در ساعت است. این برآورد ارزش محتمل را برای هر وظیفه‌ای که روی آن کار می‌کنید انجام دهید.

۴. همه ارزش‌های محتمل را جمع کنید که ارزش محتمل نهایی زمان‌تان را تعیین کنید.

۵. به میل خود متغیرهایی به آن بیفزایید. روش‌های ارزش محتمل بنا به استفاده‌تان ممکن است پیچیده باشند. می‌توانید عواملی مانند میزان شادی‌ای که هر وظیفه خاص به همراه دارد یا احتمال تداوم سودآوری یک ساعت کاری خاص تا سال‌ها را در نظر بگیرید.

محاسبات ارزش محتمل موردی‌اند و باید مدت کوتاهی با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کنید که جواب بدهند. فکر می‌کنم آسان‌ترین چیز این است که بدانید این روش به صورت عددی جواب داده است.

نکات بیشتر

ملاحظات بسیاری پشت محاسبات وجود دارند. در ادامه، عوامل دیگری آمده‌اند که هنگام بررسی ارزش زمانم در ذهن دارم.

موفقیت گمراه‌کننده: وقت‌تان را برای کسب موفقیت در چیزهای غلط هدر ندهید. درک ارزش زمان‌تان مفید است، اما باید بدانید از زندگی چه می‌خواهید که به دقیق‌ترین ایده درباره ارزش زمان‌تان برسید. افراد بسیاری به دنبال پول و قدرت یا تأییدند، زیرا همه اطرافیان‌شان همین کار را انجام می‌دهند. اما اگر آنچه واقعاً می‌خواهید این نباشد چه؟ حتماً می‌توانید راه‌هایی برای افزایش ارزش زمان‌تان پیدا کنید، اما اگر ترجیح دهید به جای پول بیشتر وقت بیشتری داشته باشید چه؟ این جاست که دانستن ارزش‌های بنیادی‌تان، انجام گزارش پایبندی اخلاقی و مشخص کردن چیزی که برای شما از همه بیشتر اهمیت دارد مفید است.

بده‌وبستان‌ها و افزونه فرصت‌جویانه

بیل گیتس بارها ثروتمندترین فرد جهان معرفی شده است. او سال ۲۰۱۵ با ثروت خالص ۷۲ میلیارد و ۷۰۰ میلیون دلار نفر اول جهان شد. طبق گفته یک تحلیلگر «با ثروت ۷۲ میلیون دلاری و سود شش درصد، یعنی گیتس هر ثانیه‌ای که زنده است تقریباً ۱۱۴.۱۶ دلار به دست

می‌آورد و اگر یک اسکناس صددلاری از دست او بیفتد، اصلاً ارزش ندارد به خودش زحمت بدهد که خم شود و آن را بردارد.»

این که ارزش ندارد بیل گیتس خم شود و اسکناسی صددلاری را از روی زمین بردارد، اگرچه جالب است، غلط است.

چرا؟ زیرا برداشتن یک اسکناس صددلاری از روی زمین مانع نمی‌شود که گیتس در آن زمان ۱۱۴.۱۶ دلار را به دست بیاورد. او، چه آن اسکناس صددلاری را بردارد چه برندارد، آن مقدار سود را دریافت می‌کند. درحقیقت، با برداشتن اسکناس صددلاری، بیل گیتس در آن ثانیه خاص به جای ۱۱۴.۱۶ دلار همیشگی، ۲۱۴.۱۶ دلار به دست می‌آورد.^{۱۹۱}

به عبارت دیگر، برداشتن یک اسکناس صددلاری بده‌وبستانی نیست که مانع شود بیل گیتس پول به دست بیاورد. این افزونه فرصت جویانه و مازاد برپولی است که پیش‌تر به دست می‌آورده. افزونه فرصت جویانه به گزینه‌هایی اشاره دارد که اگر کل زمان‌تان را صرف آن‌ها کنید، ارزش زمان‌تان را کاهش می‌دهند، اما اگر آن‌ها را در لحظات فرصت جویانه انجام دهید، ارزش زمان‌تان را افزایش می‌دهند.

مثلاً به نویسندگانی فکر کنید که سخنرانی هم می‌کند. اگر او کل وقتش را به سخنرانی اختصاص دهد، ارزش زمانش را کاهش می‌دهد زیرا هیچ کتاب جدیدی نمی‌نویسد، کم‌کم اهمیتش را از دست می‌دهد و تعداد سخنرانی‌هایش نیز کاهش می‌یابد. اما بسیاری از نویسندگان با سخنرانی‌های گاه‌به‌گاه، مثلاً یک یا دو بار در ماه، می‌توانند هزاران دلار به سود خالص‌شان اضافه کنند و درعین حال زمان بسیاری هم برای نوشتن کتاب‌های جدید داشته باشند.

زمان آزاد بی‌قید و شرط

یکی از خطرات محاسبه ارزش زمان این است که در آخر خودتان را قانع می‌کنید یک ساعت «پربازده» دیگر کار کنید و کل ارزش زمان‌تان را افزایش دهید. طبق مقاله‌ای در نشریه وال استریت، «برخی از محققان می‌گویند اختصاص دادن ارزش اقتصادی به وقت با این خطر همراه است که به کیفیت زندگی افراد ضرر برساند. به گفته جفری ففر^{۱۹۲}، استاد رفتار سازمانی در دانشکده عالی تجارت در استنفورد، کسانی که تشویق می‌شوند فقط روی ارزش دلاری زمان تمرکز کنند، معمولاً بی‌حوصله و تحت فشارند. آن‌ها بیشتر کار می‌کنند و زمان کمتری به فعالیت‌های رضایت‌بخش مانند کارهای داوطلبانه یا لذت‌بردن از موسیقی اختصاص می‌دهند.»

من، به سهم خودم، تصمیم گرفتم زمان آزادم را زیر نظر بگیرم که بینم چند ساعت را برای تفریح صرف می‌کنم و چند ساعت را به کار اختصاص می‌دهم، اما نمی‌خواستم یک دلار هم برای زمانم ارزش پولی در نظر بگیرم. در عوض، انتخاب کردم که بگویم زمانم بی‌قید و شرط

است. اوقات فراغت با استراحت کردن و کم کردن فشار به من کمک می‌کرد در طول ساعات کاری باقی‌مانده مفید و مؤثر باشم. باید قدر اوقات فراغت، تعطیلات و تفریحات را بدانید، چون تندرستی و سلامتی را به زندگی‌تان می‌آورند.

آیا باید یک ساعت دیگر کار کنید؟

آیا با خودتان فکر می‌کنید باید یک ساعت دیگر کار کنید؟ در ادامه، یک قانون بدیهی آمده که من از سباستیان مارشال^{۱۹۳} آموختم؛ به هر ساعت از روزتان فکر کنید؛ ۹ صبح تا ۱۰ صبح، ۱۰ صبح تا ۱۱ صبح و... آیا در طول آن ساعت به طور متوسط تصمیم‌های خالص مثبت یا منفی می‌گیرید؟ مثلاً اگر تا دیروقت کار می‌کنید، آیا آن یک ساعت کار بین ۹ تا ۱۰ شب، به طور متوسط، به نتایج مثبتی ختم می‌شود یا آن یک ساعت بیشتر به اشتباه می‌انجامد تا موفقیت؟ آیا آن ساعت بیشتر به اهمال‌کاری می‌گذرد یا بازدهی؟ اگر به طور متوسط آن یک ساعت منفی خالص است، باید از کار دست بکشید. اگر ساعت کاری بعدی، به جای این که شما را فرسوده کند، به تولید چیزی با ارزش ختم شود، تلاش کردن برای پروژه خوب است.

شادی و معنا

اگر بخواهید، می‌توانید عواملی مانند میزان شادی و معنایی را که یک وظیفه به زندگی‌تان می‌افزاید مشخص کنید. من برای انجام این کار، به جای این که این دو متغیر را در معادله‌ای حقیقی جای دهم، تصمیم گرفتم - همانند میزان رضایت از کار - از یک تا ده به آن‌ها نمره دهم. من از این رتبه‌بندی در هیچ کدام از معادلاتم استفاده نکردم، اما می‌تواند بین وظایفی که از نظر ارزش محتمل به هم نزدیک‌اند تساوی شکن باشد.

از این جا کجا برویم؟

محاسبه ارزش واقعی زمان از آنچه به نظر می‌آید بسیار سخت‌تر و البته مؤثرتر است. ارزش زمان‌تان احتمالاً هر سال تغییر خواهد کرد، شاید حتی سریع‌تر. روش‌هایی که در این جا مطرح کردم منعطف و تطابق‌پذیرند. اگر زمان بیشتری را برای یک حوزه خاص یا کسب پول بیشتر صرف کنید، می‌توانید ارزش زمان‌تان را به روزرسانی کنید. امیدوارم راهبردی که در این جا با شما به اشتراک گذاشتم، با گذشت زمان، برای‌تان مفید باقی بماند.

سه مرحله شکست در زندگی و کار و نحوه گذشتن از آن‌ها

یکی از سخت‌ترین چیزهای زندگی این است که بفهمیم چه وقت ادامه دهیم و چه وقت رها کنیم. پشتکار و ثبات قدم کلید موفقیت در هر زمینه‌ای است. هر کسی که در حرفه‌اش خبره است، با لحظات تردید و دودلی روبه‌رو می‌شود و به نوعی با عزمی درونی ادامه می‌دهد. اگر می‌خواهید کسب‌وکاری موفق راه بیندازید یا به ازدواجی فوق‌العاده دست یابید و یا مهارت جدیدی بیاموزید، مهم‌ترین ویژگی‌ای که باید داشته باشید «چسبیدن و رها نکردن» است. از سوی دیگر، اگر به کسی بگوییم ادامه بده و هرگز رها نکن، ممکن است توصیه بسیار بدی باشد. افراد موفق همیشه تسلیم می‌شوند. اگر چیزی جواب ندهد، افراد باهوش آن را تا ابد تکرار نمی‌کنند، بلکه به بازبینی و اصلاح اقدام می‌کنند، مسیرشان را تغییر می‌دهند، رها می‌کنند. ضرب‌المثلی معروف می‌گوید: «دیوانگی یعنی چیزی را بارها تکرار کنی و نتیجه متفاوتی را انتظار داشته باشی.»^{۱۹۴} زندگی به هر دو راهبرد نیاز دارد؛ گاهی باید اعتماد به نفس راسخ نشان دهید و تلاش‌تان را دو برابر کنید و گاهی باید چیزی را که جواب نمی‌دهد رها و چیز جدیدی را امتحان کنید. سؤال کلیدی این است که از کجا بدانید چه موقع رها کنید و چه موقع به چیزی بچسبید و ادامه دهید.



یک راه برای پاسخ‌دادن به این سؤال استفاده از چهارچوبی است که من آن را سه مرحله شکست می‌نامم.

سه مرحله شکست

این چهارچوب به شما کمک می‌کند با تجزیه چالش‌ها به سه مرحله شکست هر چیزی را شفاف کنید.

۱. مرحله اول شکست شگردهاست. این مرحله شامل اشتباهاتی درباره چگونگی است. این اشتباهات وقتی اتفاق می‌افتند که نتوانید سیستم‌هایی قوی بسازید، فراموش کنید که با دقت ارزیابی و در جزئیات اهمال کنید. شکست شگردها یعنی شکست اجرای طرحی خوب و هدفی روشن.

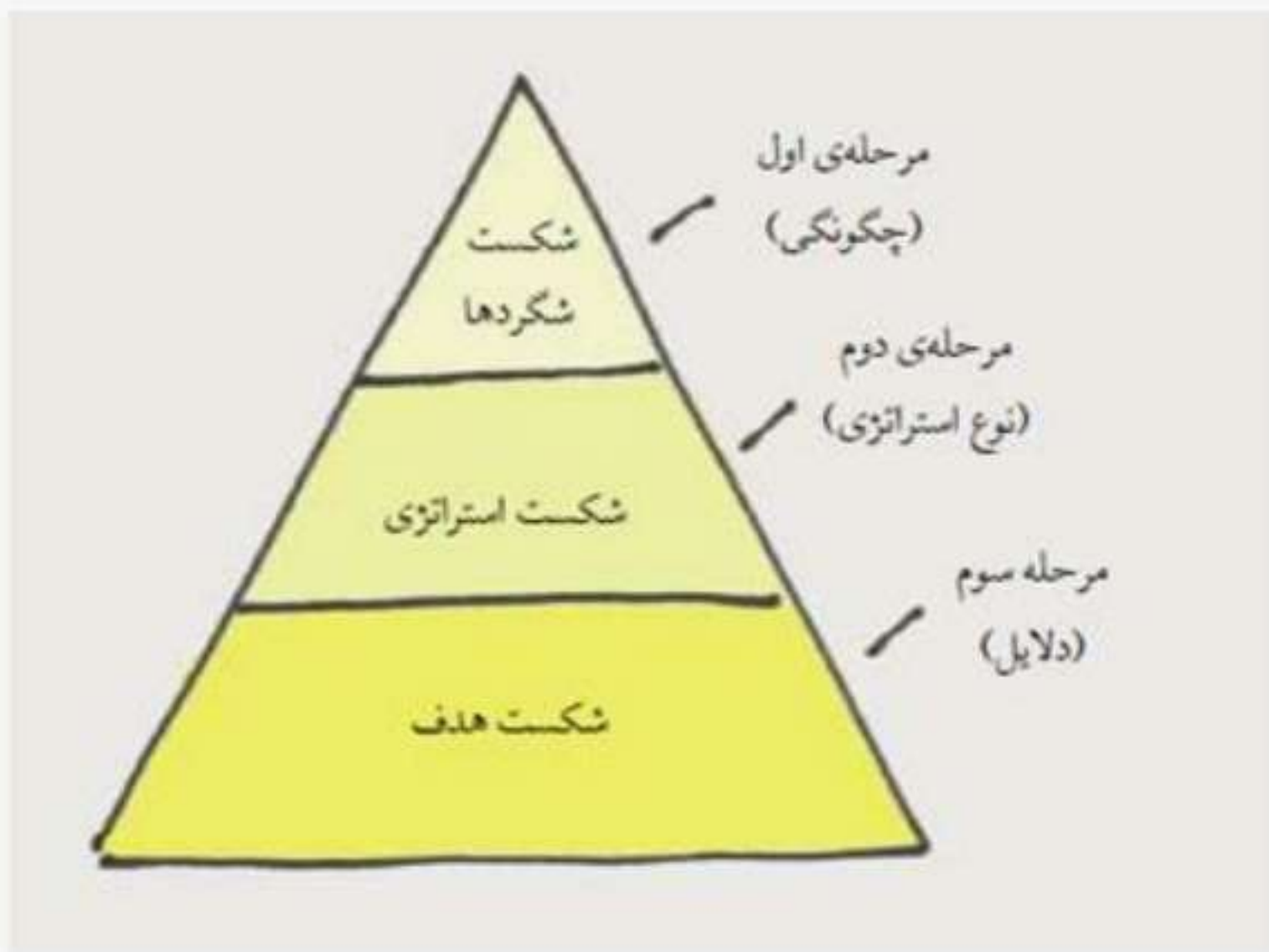
۲. مرحله دوم شکست راهبرد است. این مرحله شامل اشتباهاتی در نوع راهبرد است. این اشتباهات هنگام دنبال کردن راهبردی رخ می‌دهند که نمی‌تواند نتایج دلخواه‌تان را ارائه دهد. شاید بدانید که چرا کاری را انجام می‌دهید و چطور آن را انجام دهید، اما باز هم یک راهبرد غلط برای تحقق آن انتخاب کنید.

۳. مرحله سوم شکست هدف است. این مرحله شامل اشتباهات در دلایل است. این اشتباهات زمانی رخ می‌دهند که مسیری مشخص برای خودتان تعیین نکنید، هدفی را دنبال کنید که شما را قانع نکند یا نفهمید چرا کاری را انجام می‌دهید.

در ادامه این مقاله یک داستان، راه‌حل و خلاصه‌ای از هر مرحله شکست را با شما در میان می‌گذارم. امیدوارم سه مرحله شکست به شما کمک کند در موقعیت‌های دشواری که نمی‌دانید رها کنید یا ادامه دهید، بتوانید تصمیم بگیرید. کامل و بی‌نقص نیست، اما امیدوارم آن را مفید بدانید.

مرحله اول: شکست شگردها

سام کارپنتر سال ۱۹۸۴ صاحب کسب‌وکاری کوچک شد. او با دادن پنج هزار دلار پیش‌پرداخت کسب‌وکاری متزلزل در بند^{۱۹۵} اورگن^{۱۹۶} خریداری کرد و نام آن را به سنتراتل^{۱۹۷} تغییر داد.



سنتراتل سرویس پیغامگیر تلفن بیست و چهار ساعته به پزشکان، دامپزشکان و دیگر کسب و کارهایی ارائه می‌داد که باید در هر ساعتی به تلفن پاسخ می‌دادند اما توان مالی لازم را برای استخدام کارمند تمام وقت نداشتند. وقتی کارپنتر آن کسب و کار را خرید، امید داشت سنتراتل «روزی با کیفیت‌ترین سرویس پیغامگیر تلفن در ایالات متحده شود.»^{۱۹۸}

امور طبق انتظار او پیش نرفتند. کارپنتر در مصاحبه سال ۲۰۱۲ خود پانزده سال اول کارش را چنین توصیف کرد: «من عملاً داشتم هشتاد تا صد ساعت در هفته طی پانزده سال کار می‌کردم. باور کنید یا نکنید، من پدر مجرد دو بچه بودم. همه جور قرص ضد افسردگی و چه و چه مصرف کردم. نزدیک بود نتوانم حقوق کارمندانم را به موقع بدهم و شرکت‌م داشت کاملاً از دست می‌رفت. اگر بتوانید فردی نابود از نظر عصبی و فیزیکی را تصور و در ده ضرب کنید، آن فرد من بودم. برهه وحشتناکی بود.»

کارپنتر، یک شب قبل از این که تقریباً نتواند حقوق کارمندان‌ش را بپردازد، به یک درک رسید. کسب و کارش داشت دست و پا می‌زد زیرا سیستم‌هایی نداشت که به عملکرد بهینه ختم شوند. کارپنتر گفت: «ما همه جور مشکلی داشتیم چون هر کسی هر طور که فکر می‌کرد بهتر است عمل می‌کرد.»

کارپنتر استدلال کرد که اگر بتواند سیستم‌هایش را کامل کند، کارمندان‌ش، به جای این که همیشه در حال آرام کردن اوضاع باشند، می‌توانند هر روز بهترین رویه را دنبال کنند. او فوراً کل

روند کسب و کارش را یادداشت کرد.

او گفت: «مثلاً ما روندی نه مرحله‌ای برای پاسخ دادن به تلفن در میزپیشخان داریم. همه این کار را این طور انجام می‌دهند. این روند صد درصد بهترین راه انجام دادن است. ما سیستم منظمی انتخاب و آن را مکانیکی و کامل کردیم.»

کارپنتر تا دو سال بعد هر روند را در شرکت ثبت و اصلاح کرد؛ چطور درباره فروش صحبت کنند، چک نقد کنند، فاکتور مشتری را بپردازند، به کل دستمزد پرداختی رسیدگی کنند و جزوهای تهیه کنند که هر کارمند با استفاده از آن همه روندهای داخل شرکت را دنبال کند؛ سیستم به سیستم، گام به گام.

چه اتفاقی افتاد؟ هفته کاری کارپنتر به سرعت از صد ساعت به کمتر از ده ساعت رسید. او دیگر مجبور نبود هر شرایط اضطراری‌ای را مدیریت کند زیرا روندی برای هدایت کارمندان در هر شرایطی وجود داشت. وقتی کیفیت کارشان بهتر شد، سنتراتل قیمت‌هایش را افزایش داد و سود فروش شرکت یک دفعه چهل درصد بیشتر شد.

امروزه سنتراتل رشد کرده و تقریباً شصت کارمند دارد و اخیراً هم جشن کاری سی سالگی‌اش را گرفت. کارپنتر حالا فقط دو ساعت در هفته کار می‌کند.

رفع شکست شگردها

شکست شگردها مشکلی در مورد چگونگی انجام کار است. درباره سنتراتل باید گفت که آن‌ها یک هدف واضح داشتند که با کیفیت‌ترین سرویس پیغامگیر تلفن در ایالات متحده باشند و یک راهبرد خوب داشتند که بازار سرویس پیغامگیر تلفن بزرگ بود، اما نمی‌دانستند برای رسیدن به هدف‌شان چطور راهبردشان را اجرا کنند.

سه راه اصلی برای رفع شکست شگردها وجود دارد.

۱. روندتان را ثبت کنید.

۲. نتایج‌تان را ارزیابی کنید.

۳. شگردهای‌تان را بررسی و اصلاح کنید.

روندتان را ثبت کنید: شرکت مک‌دونالد بیش از ۳۵ هزار شعبه در سراسر دنیا دارد. چرا این شرکت، وقتی هنوز محصول ثابتی ارائه می‌دهد، می‌تواند کارمندان جدید استخدام کند و فوراً آن‌ها را به کار بگیرد؟ زیرا سیستم‌هایی مطلوب برای هر روند دارد.

اگر یک کسب و کار را اداره می‌کنید، مراقبت از خانواده را بر عهده دارید یا زندگی خودتان را مدیریت می‌کنید، بدانید که ایجاد سیستم‌های بزرگ برای موفقیت مکرر بسیار اهمیت دارد. برای این کار اول از همه باید هر گام خاص روند را بنویسید و یک چک‌لیست بسازید که وقتی زندگی آشفته می‌شود از آن تبعیت کنید.

نتایج‌تان را ارزیابی کنید: اگر چیزی برای شما مهم است، آن را ارزیابی کنید. اگر کارآفرین هستید،

ارزیابی کنید که در روز چند تماس برای فروش محصولتان می‌گیرید. اگر نویسنده‌اید، ارزیابی کنید که چند وقت یک بار مقاله جدیدی منتشر می‌کنید.

اگر وزنه‌برداری، ارزیابی کنید که چند وقت یک بار تمرین می‌کنید. اگر هیچ‌وقت نتایج‌تان را ارزیابی نکنید، از کجا می‌فهمید کدام شگردها جواب می‌دهند؟! ^{۱۶۹}

شگردهای‌تان را بررسی و اصلاح کنید: چیزی که درباره شکست‌های مرحله اول خسته‌کننده است، این است که هرگز تمام نمی‌شوند؛ شگردهایی که جواب می‌دهند منسوخ خواهند شد و شگردهایی که قبلاً ایده بدی بوده‌اند، بعدها شاید خوب باشند. شما باید مدام روش انجام کارتان را بازبینی و اصلاح کنید. افراد موفق مرتباً شگردهایی را که باعث پیشبرد راهبردها و اهداف‌شان نمی‌شوند رها می‌کنند. رفع شکست شگردها نباید فقط یک بار انجام شود، بلکه باید سبک زندگی باشد.

مرحله دوم: شکست راهبرد

مارس ۱۹۹۹ بود. جف بزوس ^{۲۰۰}، مؤسس آمازون، تازه اعلام کرده بود که شرکتش یک سرویس جدید به نام آمازون اکشنز ^{۲۰۱} به بازار عرضه می‌کند که به مردم کمک کند «هر چیزی را به صورت برخط و مجازی بفروشند». ایده ساختن چیزی بود که بتواند با ای‌پی رقابت کند. بزوس می‌دانست میلیون‌ها نفر کالاهایی برای فروش دارند و می‌خواست آمازون را جایی کند که چنین معاملاتی (فروش کالا) در آن انجام شوند.

گرگ لیندن ^{۲۰۲}، مهندس نرم‌افزار آمازون در آن زمان، با یادآوری این پروژه می‌گوید: «پشت صحنه تلاشی طاقت‌فرسا در جریان بود. کارمندان قسمت‌های مختلف شرکت مجبور شدند پروژه‌هایشان را رها کنند. کل سایت اکشنز، با همه قابلیت‌های ای‌پی و بیشتر از آن، از صفر ساخته شد. [اکشنز] در عرض سه ماه طراحی، مهندسی و ساخته و بعد هم امتحان و روانه بازار شد.»

اما آمازون اکشنز شکستی نمایان بود. مدیریت آمازون، فقط شش ماه بعد از عرضه این پروژه در بازار، دریافت که به جایی نمی‌رسد.

آن‌ها در سپتامبر ۱۹۹۹ به سرعت سرویس جدیدی به نام آمازون زی‌شاپز ^{۲۰۳} به بازار عرضه کردند. این سرویس به هر کسی - از شرکت‌های بزرگ تا افراد - امکان می‌داد که یک فروشگاه مجازی برخط راه‌اندازی کند و از طریق آمازون محصولاتش را بفروشد.

اما باز هم آمازون لغزید و به اهدافش نرسید. امروز نه آمازون اکشنز فعالیتی دارد و نه آمازون زی‌شاپز. در دسامبر ۲۰۱۴ بزوس به پروژه‌های شکست‌خورده شرکتش اشاره کرد و گفت: «من از شکست‌هام در آمازون دات کام میلیارد‌ها دلار به دست آوردم، واقعاً میلیارد‌ها دلار.» ^{۲۰۴}

باز هم آمازون بی‌پروا تلاش کرد سامانه‌ای برای فروشنده‌های ثالث ایجاد کند. این شرکت در

نوامبر ۲۰۰۰ آمازون مارکت پلیس را راه اندازی کرد که به افراد امکان می داد محصولات دست دوم را هم در کنار کالاهای جدید آمازون بفروشند. مثلاً یک کتاب فروشی کوچک می توانست کتاب های درسی دست دومش را مستقیماً در کنار کتاب های جدید آمازون فهرست کند.^{۲۰۵} این ایده جواب داد. مارکت پلیس موفقیتی سریع و راحت بود. در سال ۲۰۱۵ آمازون مارکت پلیس دلیل پنجاه درصد از ۱۰۷ میلیارد دلار فروش در سایت آمازون بود.

رفع شکست راهبرد

شکست راهبرد در مورد نوع راهبرد است. تا ۱۹۹۹ آمازون یک هدف واضح داشت؛ این که «مشتري‌مدارترین شرکت روی زمین شود». آمازونی‌ها همچنین استاد انجام‌دادن و به‌پایان‌رساندن کارها بودند، برای همین توانستند در عرض سه ماه آمازون اکشنز را روانه بازار کنند. در این پروژه دلیل و نحوه انجام کار مدیریت شد، اما نوع راهبرد ناشناخته بود. سه راه اصلی برای رفع شکست راهبرد وجود دارد:

۱. ایده را سریع به بازار عرضه کنید.

۲. این کار را کم‌هزینه انجام دهید.

۳. سریع آن را اصلاح کنید.

ایده را سریع به بازار عرضه کنید: بعضی ایده‌ها بهتر از بقیه جواب می‌دهند، اما هیچ کس واقعاً نمی‌داند کدام ایده جواب می‌دهد، مگر این که آن را امتحان کند. کسی از قبل این را نمی‌داند؛ نه سرمایه‌گذاران خطرپذیر، نه افراد باهوش آمازون و نه دوستان و خانواده‌تان. همه برنامه‌ریزی‌ها، تحقیقات و طراحی‌ها فقط بهانه‌اند. من تفسیر پل گراهام^{۲۰۶} را درباره این موضوع دوست دارم: «تا وقتی ایده‌تان را روانه بازار نکنید، در واقع کاری برای آن انجام نداده‌اید.»

پس مهم است که راهبردهای‌تان را سریع به بازار وارد کنید. هرچه سریع‌تر یک راهبرد را در دنیای واقعی امتحان کنید، زودتر بازخورد می‌گیرید که آیا جواب می‌دهد یا نه. به جدول زمانی آمازون نگاه کنید. آمازون اکشنز در مارس ۱۹۹۹، آمازون زی‌شاپز در سپتامبر ۱۹۹۹ و آمازون مارکت پلیس در نوامبر ۲۰۰۰ به بازار عرضه شدند؛ سه تلاش در بیست ماه.

آن را ارزان انجام دهید: با فرض این که به کمترین میزان کیفیت رسیده باشید، بهترین کار این است که راهبردهای جدید را با هزینه کم امتحان کنید. شکست کم‌هزینه میزان موفقیت‌تان را افزایش می‌دهد زیرا به این معناست که می‌توانید ایده‌های بیشتری را امتحان کنید. به علاوه، ارزان انجام‌دادن کارها یک هدف مهم دیگر هم دارد؛ وابستگی‌تان را به یک ایده خاص کاهش می‌دهد. اگر زمان و پول بسیاری را برای یک راهبرد خاص صرف کنید، رهاکردن آن راهبرد سخت می‌شود. هرچه انرژی بیشتری برای چیزی صرف کنید، به آن چیز بیشتر حس تملک و تعلق پیدا می‌کنید. رهاکردن ایده‌های بد کاری، روابط سمی و عادات مخرب از هر نوعی، وقتی جزء هویت‌تان شوند، سخت می‌شود. امتحان کردن راهبردهای جدید با هزینه کم از این گرفتاری‌ها جلوگیری می‌کند و این احتمال را افزایش می‌دهد که راهبرد بهتر را دنبال کنید، نه آن راهبردی را که روی آن زیاد سرمایه‌گذاری کرده‌اید.

سریع آن را اصلاح کنید: راهبردها باید بازبینی شوند و تغییر کنند. به سختی می‌توانید کارآفرین، هنرمند یا تولیدکننده خلاق پیدا کنید که امروز دارد همان کار در ابتدای مسیرش را انجام

می‌دهد. استارباکس^{۲۰۷}، قبل از این که فروشگاه‌های خودش را افتتاح کند، یک دهه تجهیزات تولید قهوه و دستگاه‌های اسپرسوساز می‌فروخت. ۳۷ سیگنالز^{۲۰۸}، قبل از این که تغییر مسیر دهد و امروز شرکتی نرم‌افزاری با ارزش صدمیلیون دلار شود، شرکت طراحی وب بود. نینتندو، قبل از این که دل عاشقان بازی‌های ویدئویی را در هر جایی ببرد، کارت بازی و جاروبرقی تولید می‌کرد.^{۲۰۹}

کارآفرینان بسیاری فکر می‌کنند که اگر کسب‌وکار اول‌شان شکست بخورد، برای این کار ساخته نشده‌اند. هنرمندان بسیاری فکر می‌کنند که اگر کار اول‌شان تحسین نشود، مهارت لازم را ندارند. افراد بسیاری باور دارند که اگر دو سه رابطه اول‌شان بد باشد، هرگز عشق را نخواهند یافت.

تصور کنید که نیروهای طبیعت چنین عمل می‌کردند. چه می‌شد اگر مادر طبیعت فقط یک بار به خودش اجازه می‌داد حیات را خلق کند؟ در این صورت همه ما موجودات تک‌سلولی بودیم. خدا را شکر که تکامل این‌طور عمل نمی‌کند. حیات طی میلیون‌ها سال تطبیق و تکامل یافته و اصلاح و تکرار شده تا این که گونه‌های متعدد و متنوعی به وجود آمده‌اند که امروزه در سیاره‌مان زندگی می‌کنند. روند طبیعی این نیست که همه چیز در اولین تلاش درک شود.

پس اگر اولین ایده‌تان با شکست مواجه شد و احساس کردید مدام دارید اصلاح می‌کنید و تطبیق می‌دهید، به خودتان سخت نگیرید. تغییر یک راهبرد طبیعی است. راه و رسم جهان عیناً همین است. باید به کار دوباره، بازبینی و اصلاح ادامه دهید که به نتیجه دلخواه برسید.

مرحله سوم: شکست هدف

رالف والدو امرسون^{۲۱۰} در سال ۱۸۰۳ در ماساچوست متولد شد. پدرش کشیش یک کلیسای یونیتاری، شاخه نسبتاً رایج مسیحیت در آن زمان، بود.

امرسون مانند پدرش به هاروارد رفت و پیشوای روحانی شد. او بعد از چند سال حضور در کلیسا، برخلاف پدرش، دریافت که با بسیاری از آموزه‌های آن مخالف است. او با رهبران کلیسا به شدت بحث می‌کرد، قبل از این که در نهایت بنویسد: «این شیوه زنده‌نگه داشتن یاد مسیح برای من مناسب نیست و همین دلیل کفایت می‌کند که آن را رها کنم.»

امرسون در سال ۱۸۳۲ از کلیسا استعفا کرد و سال بعد به دور اروپا سفر کرد. این سفرها قوه تخیل او را بیدار کردند و سبب دوستی‌اش با فیلسوفان و نویسندگان معاصر مانند جان استورات میل^{۲۱۱}، ویلیام وردزورث^{۲۱۲}، ساموئل تیلور کولریج^{۲۱۳} و تامس کارلایل^{۲۱۴} شدند. بعدها نوشته شد که سفرهای او به پاریس «جرقه لحظه الهام و بیداری رازد که او را از الهیات به سمت علم سوق داد.»^{۲۱۵}

امرسون، همین که به ایالات متحده رسید، انجمن ترانسندنتال^{۲۱۶} را متشکل از گروهی از

روشنفکران نیوانگلند - مانند خودش - تأسیس کرد. این انجمن کسانی را که می‌خواستند دربارهٔ فلسفه، فرهنگ، علم و پیشرفت جامعهٔ آمریکا صحبت کنند در کنار هم جمع می‌کرد. روحیهٔ پرسشگری در امرسون دربارهٔ زندگی و ارزش‌هایش، که با کارکردن در جایگاه پیشوای مذهبی شروع شد، در طول سفرهای بین‌المللی‌اش تقویت شد و با رفتن به جلسات انجمن ترانسندنتال ادامه پیدا کرد؛ کاری که به او کمک کرد بفهمد دوست دارد فیلسوف شود یا نویسنده. او مابقی عمرش را برای یافتن ایده‌های مستقل و نوشتن مقالات و کتاب‌هایی وقف کرد که امروزه نیز ارزشمندند.

رفع شکست هدف

شکست هدف مشکلی در مورد چرایی است و به این دلیل اتفاق می‌افتد که چشم‌انداز یا هدف‌تان برای خواسته‌تان (دلیل‌تان) با اقداماتی که دارید انجام می‌دهید همسو نیست. سه راه اصلی برای رفع شکست هدف وجود دارد:

۱. زندگی‌تان را ارزیابی کنید.

۲. چیزهایی را که برای‌تان بی‌قید و شرط‌اند تعیین کنید.

۳. انتقادها را مدیریت کنید.

زندگی‌تان را ارزیابی کنید: افراد به‌ندرت وقت می‌گذارند که دربارهٔ هدف و ارزش‌های زندگی‌شان منتقدانه فکر کنند. البته الزامی وجود ندارد که برای کار و زندگی‌تان هدفی شخصی ایجاد کنید. بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند با اتفاقات زندگی پیش بروند و برای‌شان هرچه پیش آید، خوش آید. این از حیث نظری خوب است، اما در عمل مشکلی وجود دارد: اگر هیچ‌گاه برای هدف زندگی‌تان تصمیم نگیرید، اغلب خواهید دید که دارید رؤیای کس دیگری را زندگی می‌کنید.

امرسون نیز مانند بسیاری از بچه‌ها راه پدرش را رفت. او، قبل از این که چشمانش را باز کند و بفهمد خواسته‌اش چیست، به همان دانشکدهٔ پدرش رفت و همان شغل را انتخاب کرد. امکان ندارد انتخاب هدف دیگران برای خودتان به رؤیای شخصی‌تان ختم شود، چه منشأ این هدف خانواده‌تان و دوستان‌تان باشند، چه افراد معروف، رئیس‌تان یا کلاً جامعه. هویت‌تان باید با عادات‌تان همسو باشد.

به همین دلیل است که باید زندگی‌تان را ارزیابی کنید. می‌خواهید به چه موفقیتی برسید؟ می‌خواهید روزهای‌تان را چگونه بگذرانید؟ وظیفهٔ دیگران نیست که هدف زندگی‌تان را مشخص کنند، فقط کار خودتان است. پیشنهاد می‌کنم در آغاز ارزش‌های اصلی‌تان را کشف کنید، سپس از طریق نوشتن بازبینی‌های سالانه یا انجام گزارش پایبندی اخلاقی تجارب‌تان را بررسی کنید. ^{۲۱۷}

چیزهایی را که برای‌تان بی‌قید و شرط‌اند تعیین کنید: «چیزهای مذاکره‌پذیر» آن‌ها هستند که

نمی‌خواهید در موردشان تجدیدنظر کنید، هرچه باشند. یک اشتباه معمول این است که چیزهای بی‌قید و شرط را وقتی باید هدف‌تان باشند، راهبرد خود کنید. بسیار راحت می‌توانید روی ایده‌تان متمرکز شوید. اگر هم می‌خواهید با چیزی درگیر شوید، آن چیز باید هدف‌تان باشد، نه ایده‌تان. درباره هدف‌تان محکم و استوار باشید، نه ایده‌ای که دارید. جف بزوس گفته: «ما درباره هدفمان مصمم و در مورد جزئیات منعطف هستیم.»^{۲۱۸}

راه‌حل این است که بدانید تقریباً هر چیزی جزئیات است؛ شگردهای‌تان، راهبردهای‌تان و حتی مدل کاری‌تان. اگر ارزش بی‌قید و شرط‌تان این است که کارآفرین موفق شوید، راه‌های بسیاری برای رسیدن به آن وجود دارد. اگر ارزش بی‌قید و شرط آمازون این است که «مشتري‌مدارترین شرکت روی زمین شود»، ممکن است میلیاردها دلار به دلیل سرمایه‌گذاری روی آمازون اکشنز و آمازون زی‌شاپز از دست بدهد اما باز هم به هدفش برسد.

وقتی از هدف‌تان مطمئن‌اید، به‌ندرت آن را یک‌دفعه از دست می‌دهید. اشتباهات اندکی وجود دارند که به نابودی رؤیا ختم می‌شوند. شاید در راهبرد شکست خورده و حس کرده‌اید روحیه‌تان را باخت‌اید. این موضوع اشتیاق‌تان را تضعیف کرده و ایده‌تان را رها کرده‌اید، نه به این دلیل که باید این کار را انجام می‌دادید، بلکه چون این‌طور احساس می‌کردید. احساسات‌تان موجب شد شکست مرحله یک به مرحله دوم و شکست مرحله دوم را به شکست مرحله سوم تبدیل شود. بیشتر اشتباهاتی که مردم فکر می‌کنند شکست هدف‌اند، در واقع شکست راهبردند. بسیاری از کارآفرینان، هنرمندان و تولیدکنندگان به یک ایده خاص می‌چسبند و وقتی آن ایده شکست می‌خورد، هدف را هم رها می‌کنند. به چیزهای غلط حس تملک نداشته باشید. اگر درباره جزئیات منعطف باشید، تقریباً راه‌های نامحدودی وجود دارند که به هدف‌تان برسید.

مدیریت انتقاد: انتقاد ممکن است نشانه راهبردها و شگردهای شکست خورده باشد، اما فرض این که فردی منطقی با نیت خوب باشید، نشانه هدفی شکست خورده نیست. اگر متعهدید که هدف‌تان را عاملی بی‌قید و شرط در زندگی‌تان کنید و پس از اولین تلاش تسلیم نشوید، باید بخواهید انتقادها را مدیریت کنید. نیازی نیست برای چیزهایی که دوست‌شان دارید عذرخواهی کنید، اما باید یاد بگیرید چطور با افرادی که از شما متنفرند برخورد کنید.

مرحله چهارم شکست

مرحله چهارم شکست هم وجود دارد که تاکنون درباره‌اش صحبت نکرده‌ایم؛ شکست فرصت. شکست فرصت اشتباهاتی درباره شخص‌اند و زمانی اتفاق می‌افتند که جامعه نتواند برای همه فرصتی برابر ایجاد کند. شکست فرصت نتیجه عوامل پیچیده است؛ سن، نژاد، جنسیت، درآمد، تحصیل و....

مثلاً هزاران انسان هم‌سن من هستند که دارند در محله‌های زاغه‌نشین هند یا خیابان‌های بنگلادش زندگی می‌کنند و باهوش‌تر و بااستعدادتر از من هستند، اما به دلیل تفاوت

فرصت‌هایی که به ما داده می‌شود، زندگی‌های بسیار متفاوتی داریم.



پرداختن به شکست فرصت‌ها مقاله‌ای دیگر می‌طلبد. چیزهای بسیاری وجود دارند که ما، به مثابه فرد و جامعه، می‌توانیم انجام دهیم و آن‌ها را کاهش دهیم، اما من انتخاب کردم که در این جا روی آن‌ها متمرکز نشوم زیرا سخت است بر شکست فرصت‌ها تأثیر بگذاریم. درعین حال، [بدانید که] هدف‌تان، راهبردتان و شگردهای‌تان همه چیزهایی هستند که می‌توانید مستقیماً بر آن‌ها نظارت کنید.

نکته آخر درباره شکست

سه مرحله چهارچوب شکست به شما کمک می‌کنند که بعضی از مسائلی را که با آن‌ها روبه‌رو هستید و نحوه برخورد با آن‌ها را روشن کنید. یک چیز که شاید در نگاه اول واضح نباشد، این است که چطور مراحل مختلف ممکن است بر یکدیگر تأثیر بگذارند. مثلاً شکست شگردها گاهی آن قدر فاجعه‌بار است که به اشتباه فکر می‌کنید هدف‌تان شکست خورده است. تصور کنید که سام کارپنتر چه حسی داشت وقتی صد ساعت در هفته کار می‌کرد. خیلی راحت می‌توانید فکر کنید که هدفش برای کارآفرین شدن شکست خورده، آن هم وقتی فقط شگردهای ضعیفش مشکل‌ساز شده بودند.

گاهی به منظور ایجاد فضای خالی لازم برای فهم راهبرد یا هدف‌تان به چند شگرد نیاز دارید. به همین دلیل است که درباره این چیزها می‌نویسم؛ نحوه مدیریت برنامه روزانه‌تان، فهم اولویت‌های‌تان و این که چرا انجام دادن چند کار با هم افسانه است. نه، خود این موضوعات جهان را تغییر نمی‌دهند، اما شاید فضای لازم را در تقویم‌تان خالی کنند که به هدفی با قابلیت

تغییر جهان فکر کنید.

به عبارت دیگر، شاید در مسیر غلطی حرکت نکنید، شاید فقط آن قدر گردو خاک اطرافتان را گرفته است که نمی‌توانید مسیر را ببینید. شگردها و راهبردهای درست را بفهمید. گردوغبار را از هوا پاک کنید، خواهید دید که هدف معمولاً خودش را نشان می‌دهد.

جنبه منفی حفظ تعادل بین زندگی و کار

یک راه برای تأمل درباره تعادل بین کار و زندگی استفاده از مفهومی موسوم به نظریه چهارشعله^{۲۱۶} است. اولین بار این نظریه برای من این طور توضیح داده شد:

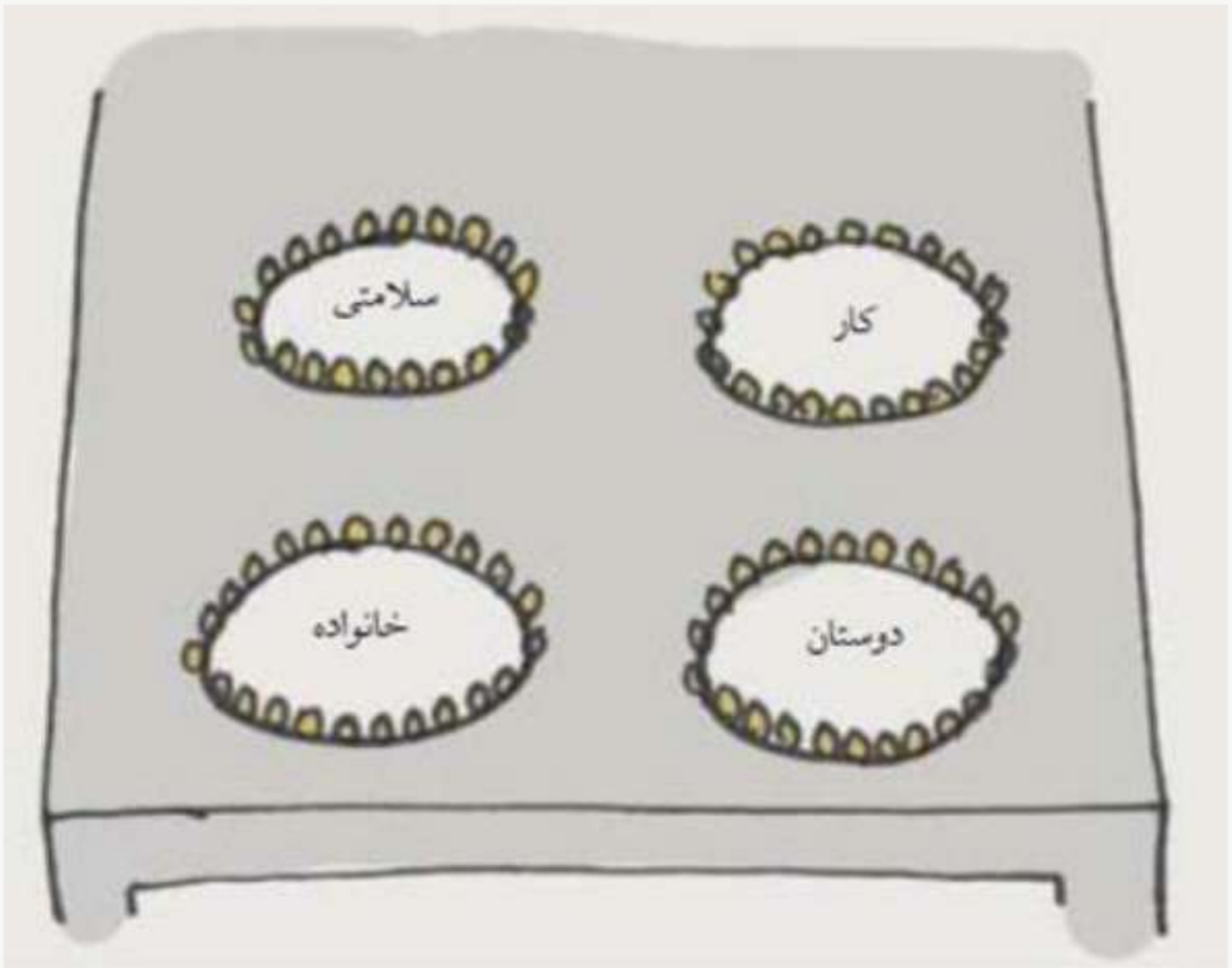
۱. اولین شعله نماد خانواده‌تان است.

۲. دومین شعله نماد دوستان‌تان است.

۳. سومین شعله نماد سلامتی‌تان است.

۴. چهارمین شعله نماد کارتان است.

نظریه چهارشعله می‌گوید: «برای رسیدن به موفقیت باید یکی از این شعله‌ها را خاموش کنید. برای رسیدن به موفقیت واقعی باید دو شعله را خاموش کنید.»^{۲۲۰}



سه دیدگاه چهارشعله

اولین واکنشم به نظریه چهارشعله این بود که راهی پیدا کنم آن را رد کنم. با خودم فکر کردم: «می‌تونم هر چهار شعله رو روشن نگه دارم و موفق هم بشم؟» شاید بتوانم دو شعله را با هم ترکیب کنم؛ «می‌شه خانواده و دوستان رو توی یه دسته جا بدم؟» شاید بتوانم سلامتی و کار را ترکیب کنم؛ «شنیده‌م که نشستن کل روز مضره. می‌شه یک میز ایستاده بگیرم؟» می‌دانم دارید به چه چیزی فکر می‌کنید. باور کردن این که سالم خواهید بود چون یک میز ایستاده

خریده‌اید به این می‌ماند که باور کنید یا غی هستید زیرا به تابلوی بستن کمر بند در هواپیما توجه نکرده‌اید، یا هر چیزی مشابه آن.

بسیار زود فهمیدم که دارم این راه‌های دررو را از خودم می‌سازم، زیرا نمی‌خواستم با مسئله حقیقی روبه‌رو شوم؛ این که زندگی پر از بده‌وبستان است. اگر بخواهید در کارتان و ازدواج‌تان موفق باشید، شاید به دوستی‌ها و سلامتی‌تان آسیب بزنید. اگر بخواهید پدر یا مادر موفق و سالمی باشید، شاید مجبور شوید از بلندپروازی کاری‌تان بکاهید. البته آزادید زمان‌تان را به‌طور مساوی بین چهار شعله تقسیم کنید، اما باید بپذیرید که در این صورت هیچ‌گاه کل قابلیت‌تان را در یک حوزه خاص بروز نمی‌دهید.

ما مجبوریم انتخاب کنیم. آیا ترجیح می‌دهید زندگی نامتعادل داشته باشید اما در یک حوزه خاص عملکرد خوبی داشته باشید یا ترجیح می‌دهید زندگی متعادل داشته باشید اما هیچ‌گاه قابلیت‌تان را در آن یک‌چهارم خاص به حداکثر نرسانید؟

بهترین راه برای رسیدگی به مشکل تعادل بین کار و زندگی چیست؟ ادعا نمی‌کنم که آن را دریافته‌ام ولی سه راه برای تفکر درباره نظریه چهار شعله وجود دارد.

گزینه اول: برون‌سپاری شعله‌ها

ما همیشه جنبه‌های کوچک زندگی‌مان را برون‌سپاری می‌کنیم؛ غذای حاضری می‌خریم که مجبور نباشیم غذا بپزیم، به خشکشویی می‌رویم که وقت‌مان را با لباس شستن هدر ندهیم و به مکانیکی می‌رویم که مجبور نباشیم خودمان ماشین‌مان را تعمیر کنیم.

برون‌سپاری تعداد کمی از وظایف زندگی‌تان به شما امکان می‌دهد که در زمان صرفه‌جویی و آن را جای دیگری صرف کنید. آیا می‌توانید همین ایده را برای یک‌چهارم زندگی‌تان پیاده کنید و مقداری زمان آزاد کنید که روی سه شعله دیگر تمرکز کنید؟

کار بهترین مثال است. برای بسیاری از افراد کار داغ‌ترین شعله اجاق است، وقت‌شان را بیشتر از هر چیزی برای آن صرف می‌کنند و آخرین شعله‌ای است که باید خاموش شود. از حیث نظری، کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکار می‌توانند شعله کار را برون‌سپاری کنند. آن‌ها این کار را با استخدام کارمندان انجام می‌دهند.^{۲۲۱}

در مقاله‌ام با عنوان سه مرحله شکست به داستان سام کارپنتر درباره ساخت سیستم‌های کاری پرداختم که به او کمک کرد به آنجا برسد که فقط دو ساعت در هفته کار کند. او خود را از کار روزانه برای تجارتش معاف و آن را برون‌سپاری کرد، اما باز هم از منافع مالی آن بهره می‌برد.

بچه‌داری مثال دیگری است. والدین کارمند اغلب مجبور می‌شوند شعله خانواده را برون‌سپاری کنند و بچه‌های‌شان را در مهدکودک بگذارند یا پرستار بچه استخدام کنند. استفاده از این برون‌سپاری شاید ناعادلانه به نظر برسد، اما - مانند مثال کار در بالا - والدین دارند به کس دیگری پول می‌دهند که شعله را برای‌شان روشن نگه دارد درحالی‌که از وقت‌شان در جای

دیگری استفاده می کنند.

مزیت برون سپاری این است که می توانید شعله را روشن نگه دارید، بدون این که برای آن وقت صرف کنید.

حذف خودتان از معادله نیز مضر است. بیشتر کارآفرینان، هنرمندان و تولیدکنندگان که می شناسم، اگر هر روز کاری برای انجام دادن و حس هدفمندی نداشته باشند، حوصله شان سر می رود. هر پدر و مادری که می شناسم، ترجیح می دهد با بچه هایش وقت بگذراند، نه این که آن ها را به مهد کودک بسپارد.

برون سپاری شعله را روشن نگه می دارد، اما آیا این روشنایی معنایی دارد؟

گزینه دوم: پذیرش محدودیت ها

یکی از ناامیدکننده ترین بخش های نظریه چهارشعله این است که این نظریه قابلیت های بلااستفاده تان را تفسیر می کند. می توان به راحتی فکر کرد: «اگر وقت بیشتری داشتم، می توانستم پول بیشتری به دست بیاورم یا به تناسب اندامم برسم و یا زمان بیشتری را در خانه بگذرانم.»

یک راه برای مدیریت این مشکل این است که کانون توجهتان را تغییر دهید و، به جای این که آرزو کنید ای کاش وقت بیشتری داشتید، از زمانی که دارید به شکل حداکثری استفاده کنید. به عبارت دیگر، محدودیت های تان را بپذیرید. از خودتان بپرسید: «با توجه به محدودیت های خاصی که دارم، چطور می توانم تا جای ممکن مؤثر باشم؟» مثلاً:

- با این فرض که می توانم از ۹ صبح تا ۵ عصر کار کنم، چطور می توانم تا جایی که ممکن است پول در بیاورم؟

- با این فرض که هر روز می توانم پانزده دقیقه بنویسم، چطور می توانم هرچه زودتر کتابم را تمام کنم؟

- با این فرض که فقط سه ساعت در هفته می توانم کار کنم، چطور می توانم به متناسب ترین اندام برسم؟

این سؤالات توجه شما را به چیزهای مثبت (استفاده حداکثری از داشته های تان) جلب می کند، نه چیزهای منفی (نگرانی درباره نداشتن وقت کافی). به علاوه، محدودیت هایی که به خوبی طراحی شده اند واقعاً می توانند عملکردتان را بهتر و به شما کمک کنند بیش از این اهداف تان را به تعویق نیندازید.

البته نکات منفی هم وجود دارند. پذیرش محدودیت ها یعنی بپذیرید که کمتر از همه ظرفیت تان استفاده می کنید. بله، راه های بسیاری وجود دارند که «هوشمندانه تر کار کنید، نه بیشتر»، اما نباید این حقیقت را نادیده بگیرید که آنچه برایش وقت می گذارید اهمیت دارد. اگر وقت بیشتری را برای سلامتی یا روابط و یا حرفه تان صرف کنید، احتمالاً در آن ها به نتایج بهتری

می‌رسید.

گزینه سوم: فصل‌های زندگی

راه سوم برای مدیریت شعله‌های‌تان این است که زندگی‌تان را به فصل‌هایی تقسیم کنید. چه می‌شود اگر به جای این که همیشه به دنبال تعادل کامل بین زندگی و کار باشید، زندگی‌تان را به فصل‌هایی تقسیم کنید که هر فصل روی یک حوزه خاص متمرکز باشد؟

شاید اهمیت شعله‌های‌تان در طول زندگی تغییر کند. وقتی در دهه بیست یا سی عمرتان هستید و بچه ندارید، رفتن به باشگاه یا دنبال کردن اهداف آسان‌تر است، پس شعله سلامتی و کار زبانه می‌کشد. چند سال بعد شاید خانواده تشکیل دهید و شعله سلامتی فروکش کند و در حد جوشاندن ملایم شود، اما شعله خانواده زبانه بکشد. یک دهه دیگر می‌گذرد و شاید دوباره روابط‌تان را با دوستان قدیمی‌تان احیا کنید یا یک ایده کاری را که به تعویق انداخته‌اید دنبال کنید.

لازم نیست برای همیشه از رؤیاهای‌تان دست بکشید، اما زندگی به‌ندرت به شما اجازه می‌دهد هر چهار شعله را با هم روشن نگه دارید. شاید این فصل لازم باشد که چیزی را رها کنید. این کار را در همه عمر می‌توانید انجام دهید، اما نه هم‌زمان. به قول ناتان باری^{۲۲۲}، «با همه توان‌تان به هدف‌تان متعهد باشید، برای یک فصل.»

به علاوه، همیشه اثر ضریب فزاینده وجود دارد و وقتی اتفاق می‌افتد که خودتان را کاملاً برای یک حوزه خاص وقف کنید. در بسیاری از موارد، اگر تا چند سال برای یک کار خاص حسابی تلاش و روی آن تمرکز کنید، می‌توانید چیز بیشتری به دست بیاورید، نه این که بی‌اشتیاق و ملایم پنجاه سال برای آن زمان بگذارید. شاید بهتر باشد برای فصل‌های تعادل‌نداشتن تلاش کنید و طبق نیاز هدف هر فصل را تغییر دهید.

من در پنج سال گذشته در فصل کارآفرینی‌ام بوده‌ام. یک کسب‌وکار موفق راه انداخته‌ام، اما هزینه‌هایی داشته‌است؛ شعله دوستانم را کم کرده‌ام، شعله خانواده‌ام نیز متوسط است. شما اکنون در چه فصلی هستید؟

تعادل بین کار و زندگی: چه شعله‌هایی را خاموش کرده‌اید؟

نظریه چهار شعله حقیقتی را نشان می‌دهد که همه باید به آن رسیدگی کنند: هیچ کس دوست ندارد به او گفته شود که نمی‌تواند همه چیز داشته باشد، ولی هر کسی از نظر زمان و انرژی محدودیت‌هایی دارد. هر انتخابی هزینه‌ای دارد.

شما چه شعله‌ای را خاموش کرده‌اید؟

همه مدل‌ها غلط و بعضی مفیدند

حتی بهترین مدل‌های جهان هم ناقص‌اند. اگر بخواهیم بیاموزیم که چگونه در طول روز تصمیم بگیریم و عمل کنیم، باید این را در خاطر داشته باشیم.

مثلاً کار آلبرت اینشتین را ملاحظه کنید. او در طول ده سال از ۱۹۰۵ تا ۱۹۱۵ «نظریه نسبیت عام» را ارائه کرد که یکی از مهم‌ترین نظریه‌ها در فیزیک مدرن محسوب می‌شود. نظریه اینشتین با گذشت زمان تأییدی درخور توجه گرفته است. مثلاً مثلاً نسبیت عام وجود امواج گرانشی را پیش‌بینی کرد که محققان نهایتاً در سال ۲۰۱۵ آن را تأیید کردند؛ صد سال بعد از این که اینشتین آن را مکتوب کرد.

اما حتی بهترین نظریه‌های اینشتین نیز ناقص‌اند. اگرچه نسبیت عام توضیح می‌دهد که جهان چگونه در بسیاری از شرایط عمل می‌کند، در موارد بسیار غیرعادی و خاصی این نظریه شکست می‌خورد، مانند موضوع «داخل سیاه‌چاله‌ها».

همه مدل‌ها غلط‌اند، بعضی مفیدند

سال ۱۹۷۶ آمارشناسی به نام جورج باکس^{۲۲۳} این جمله معروف را نوشت: «همه مدل‌ها غلط و برخی مفیدند.»^{۲۲۴} نکته‌اش این بود که ما بیش از هر چیز باید بر این موضوع تمرکز کنیم که آیا چیزی را می‌توان به صورت مفید و مؤثر در زندگی روزمره به کار برد، به جای این که تا ابد بحث کنیم آیا یک پاسخ در همه موارد صحیح است یا نه. همان‌طور که یووال نوح هراری^{۲۲۵}، تاریخ‌شناس، می‌گوید: «دانشمندان کلاً موافق‌اند که هیچ نظریه‌ای صددرصد درست نیست. بنابراین، معیار واقعی محک دانش حقیقت نیست، بلکه کاربرد است. علم به ما قدرت می‌دهد. هرچه آن قدرت مفیدتر باشد، آن علم بهتر است.»

حتی کار اینشتین نیز در همه موارد کامل و بی‌نقص نبوده، اما بسیار مفید بوده است، نه تنها برای افزایش درک و فهم‌مان از جهان، بلکه برای اهداف کاربردی. مثلاً سیستم جهت‌یابی جهانی (GPS) در تلفن و ماشین‌تان باید اثر نسبیت را لحاظ کند که نشانی درست ارائه دهد. بدون نسبیت عام، سیستم‌های راه‌یابی درست کار نخواهند کرد.

در دنیای ناقص چطور تصمیم بگیریم

با توجه به این که هیچ نگاه واحدی به جهان در همه شرایط درست نیست، برای تصمیم‌گیری چه گام‌هایی می‌توانیم برداریم؟

یک رویکرد این است که مجموعه‌ای وسیع از چهارچوب‌ها برای تفکر درباره جهان بسازیم. بعضی از کارشناسان به هر چهارچوب «مدل ذهنی» می‌گویند. هر مدل ذهنی یک روش تفکر درباره جهان است. هرچه مدل‌های ذهنی بیشتری داشته باشید، در جعبه‌ابزار فکری‌تان ابزارهای بیشتری برای تصمیم‌گیری دارید.

در ادامه، سه روش تفکر درباره بازدهی آمده است:

۱. **قانون دو دقیقه‌ای**^{۲۲۶}: اگر کاری کمتر از دو دقیقه طول می‌کشد، همین الآن انجامش دهید. هدف قانون فوق این است که کمک کند کارها را به تعویق نیندازید و دست‌به‌کار شوید.
۲. **روش آی‌وی لی**^{۲۲۷}: شش تا از مهم‌ترین کارهایی را که فردا باید انجام دهید بنویسید. یک فهرست وظایف بسازید و موارد را اولویت‌بندی و به ترتیب روی آن‌ها کار کنید. هدف روش فوق این است که به شما کمک کند اول مهم‌ترین کارها را انجام دهید.

۳. **راهبرد ساینفیلد**: یک عادت جدید انتخاب کنید و هر روزی که به آن پایبندید و آن را انجام می‌دهید، یک ایکس (X) بزرگ در تقویم بکشید. هدف روش فوق این است که به شما کمک کند ثبات قدم‌تان را حفظ کنید و رشته یک رفتار خوب از هم گسسته نشود. آیا هیچ کدام از این مدل‌ها کامل‌اند؟ البته که نه. ولی اگر آن‌ها را ترکیب کنید یک راهبرد خواهید داشت که می‌تواند به شما کمک کند همین الآن دست‌به‌کار شوید (قانون دو دقیقه‌ای) و یک راهبرد که می‌تواند به شما کمک کند برای روزتان مؤثرتر برنامه‌ریزی کنید (روش آی‌وی لی) و یک راهبرد که می‌تواند به شما کمک کند در درازمدت ثبات قدم‌تان را حفظ کنید (راهبرد ساینفیلد).

شما به مجموعه‌ای از مدل‌های ذهنی نیاز دارید زیرا هیچ چهارچوب واحدی در همه شرایط جواب نمی‌دهد.

با داشته‌های مان بهترین کار ممکن را انجام دهیم

پذیرفتن این موضوع که همه مدل‌ها در موارد خاصی غلط‌اند به ما این مجوز را نمی‌دهد که حقایق را نادیده بگیریم. ما افراد جامعه باید به دنبال راه‌حل‌های بهتر و شواهد باشیم و تلاش کنیم صحت دانش و اطلاعات مان را افزایش دهیم.

درعین حال، یک خطر معمول در سمت دیگر طیف وجود دارد. افراد بسیاری، به جای این که تمرکز کنند و ببینند آیا چیزی از نظر کاربردی مفید است یا نه، با بحث درباره این که آیا چیزی کاملاً درست است یا نه وقت‌شان را هدر می‌دهند.

ما در جهانی پر از تردید و بی‌ثباتی زندگی می‌کنیم، ولی باز هم باید کارها را انجام دهیم و تصمیم بگیریم. ما مسئولیم یک روش تفکر درباره جهان منطبق بر حقایقی که می‌دانیم بسازیم، اما نباید آن قدر با تفکر در مورد چیزها درگیر شویم که در واقع دیگر کاری انجام ندهیم. همان طور که دانیل گیلبرت^{۲۲۸}، استاد دانشگاه هاروارد، می‌گوید: «در جهان از چنین نعمتی بهره‌مند نیستیم که قبل از اقدام منتظر بمانیم راه‌حل کاملی پیدا شود.»

جواب‌های بی‌غرض بهترین داشته‌های ما محسوب می‌شوند. بر چیزی که عملی است تمرکز و

برایش اقدام کنید. همهٔ مدل‌ها در شرایطی غلط‌اند، اما مهم است این که آیا در کل مفیدند یا نه.

ایده‌های مبتکرانه چطور ظاهر می‌شوند

سال ۲۰۱۰ توماس توایتز^{۲۲۹} تصمیم گرفت از صفر توستر بسازد. او پیاده به فروشگاه‌های رفت و ارزان‌ترین توستری را که می‌توانست پیدا کند خرید و سریع به خانه برگشت و تک‌تک قطعاتش را جدا کرد. فرض توایتز این بود که توستر دستگاه نسبتاً ساده‌ای است، اما وقتی جداسازی را تمام کرد، حدود چهارصد قطعه روی زمین پخش بود. بیش از صد ماده متفاوت در توستر به کار رفته بود که سه تا از موارد اصلی آن‌ها پلاستیک، نیکل و فولاد بودند.

او تصمیم گرفت اول قطعات فولادی را بسازد. توایتز بعد از این که فهمید برای ساخت فولاد به سنگ آهن نیاز است، با معدن آهن منطقه‌اش تماس گرفت و پرسید آیا به او اجازه می‌دهند برای پروژه‌اش از سنگ آهن آن جا استفاده کند یا نه. در کمال تعجب آن‌ها موافقت کردند.

پروژه توستر

این موفقیت زیاد دوام نداشت. وقتی زمان آن رسید که توایتز بدنه پلاستیکی توستر را بسازد، فهمید که برای ساخت پلاستیک به نفت خام نیاز دارد. این دفعه او با شرکت نفت و گاز چندملیتی بریتانیا^{۲۳۰} تماس گرفت و از آن‌ها پرسید آیا می‌توانند او را با پرواز به سکوی حفاری چاه نفت ببرند و برای پروژه‌اش مقداری نفت به او قرض دهند. آن‌ها فوراً درخواستش را رد کردند. ظاهراً شرکت‌های نفتی به اندازه معادن آهن سخاوتمند نبودند.

او باید به این که تکه‌های پلاستیک را جمع و بعد ذوب کند و به شکل بدنه توستر دریاورد، رضایت می‌داد. این کار آن‌طور که به نظر می‌رسد راحت نیست. توستر خانگی در آخر شبیه کیکی آب‌شده شد، نه یک وسیله آشپزخانه.

این الگو در کل پروژه توستر تکرار شد؛ تقریباً محال بود که بدون کمک گرفتن از بعضی روندهای قبلی پیش برود. مثلاً برای ساخت قطعات نیکلی باید سکه‌های قدیمی را ذوب می‌کرد. او بعدها گفت: «فهمیدم اگر بخواهید کاملاً از صفر شروع کنید، کل عمرتان را باید صرف ساخت یک توستر کنید.»



توماس توایتز تصمیم گرفت از صفر توستر بسازد. پروژه توستر، همان طور که معروف است، بیشتر شبیه یک کیک آب شده شد. عکس از دنیل الکساندر^{۲۳۱}

از صفر شروع نکنید

از صفر شروع کردن معمولاً ایده بدی است. ما اغلب فکر می کنیم ایده های مبتکرانه و تغییرات معنادار به لوح سفید و خالی نیاز دارند. وقتی پروژه های تجاری شکست می خورند، چیزهایی از این دست می گوئیم: «بیایید دوباره به سراغ تخته طراحی بریم.» وقتی به عاداتی که دوست داریم تغییر کنند فکر می کنیم، می گوئیم: «فقط به یه شروع تازه نیاز دارم.» اما پیشرفت خلاقانه نتیجه این نیست که همه ایده ها و ابتکارهای قبلی را دور بریزیم و کاملاً تصورمان را از جهان تغییر دهیم.

نمونه ای از طبیعت را در نظر بگیرید. بعضی از کارشناسان باور دارند که پرپرندگان تکامل یافته پولک خزندگان است. پولک ها از طریق نیروهای تکامل به تدریج به پرهای کوچکی تبدیل شدند که ابتدا برای گرما و حفظ حرارت کاربرد داشتند. نهایتاً، این کُرک های کوچک به پرهای بزرگ تبدیل شده اند که می توانند پرواز کنند. این طور نبود که در یک لحظه جادویی فرمانروای حیوانات بگوید: «بیایید از صفر شروع کنیم و حیوونی درست کنیم که بتونه پرواز کنه». پیشرفت پرندگانی که می توانند پرواز کنند روندی تدریجی توأم با تکرار و گسترش ایده هایی بوده است که از قبل جواب داده اند.^{۲۳۲}

روند پرواز انسان نیز مسیر مشابهی را دنبال کرده است. ما معمولاً آرویل و ویلبرایت را مخترعان پرواز مدرن می دانیم و تحسین شان می کنیم، اما به ندرت از پیشگامان هوانوردی قبل از آنها مانند اوتو لیلینتال^{۲۳۳}، ساموئل لانگلی^{۲۳۴} و آکتاو شانوت^{۲۳۵} صحبت می کنیم. برادران رایت در

تلاش‌شان برای ساخت اولین ماشین‌پرنده جهان از کار این افراد آموختند و آن را ادامه دادند. خلاقانه‌ترین ابتکار معمولاً حاصل ترکیب ایده‌های قدیمی است. متفکران مبتکر خلق نمی‌کنند، ربط می‌دهند. به علاوه، مؤثرترین راه پیشرفت این است که آنچه را تاکنون جواب داده یک درصد جلو ببریم و بهتر کنیم، نه این که کل سیستم را تجزیه و از اول شروع کنیم.

تکرار کنید، از آغاز شروع نکنید

پروژه توستر یک نمونه است از این که ما معمولاً چگونه پیچیدگی جهان مدرن را متوجه نمی‌شویم. وقتی یک توستر می‌خرید، فکر نمی‌کنید چه روندی را باید طی کند که به فروشگاه برسد، توجه نمی‌کنید که آهن از کوه یا نفت از زمین استخراج می‌شود.^{۲۳۶}

ما اغلب روابط میان چیزها را نمی‌بینیم. فهم این موضوع مهم است زیرا در جهانی پیچیده به‌سختی می‌توان دید که کدام نیروها برای شما و چه نیروهایی علیه شما کار می‌کنند. مانند خرید توستر، ما معمولاً روی محصول نهایی تمرکز می‌کنیم و روندهای بسیاری را که باعث نهایی شدن محصول شده‌اند تشخیص نمی‌دهیم.

وقتی دارید به یک مشکل پیچیده می‌پردازید، معمولاً بهتر است چیزی را که از قبل جواب داده دنبال کنید. هر ایده‌ای که الآن دارد جواب می‌دهد، آزمایش‌های فراوانی را پشت سر گذاشته است. ایده‌های قدیمی سلاح‌های پنهان‌اند زیرا تا الآن توانسته‌اند در دنیایی پیچیده دوام بیاورند و موفق باشند.

تکرار کنید، از صفر شروع نکنید.

چرا حقایق نظرمان را تغییر نمی دهند

جی. کی گالبرایت^{۲۳۷}، اقتصاددان، روزی نوشت: «تقریباً همه افراد وقتی با این انتخاب روبه‌رو می شوند که آیا نظرشان را تغییر دهند یا ثابت کنند به این کار نیازی نیست، به دنبال پیدا کردن دلیل و برهان برای تأیید نظرشان می گردند.»

لئو تولستوی حتی جسورانه‌تر نوشت: «سخت‌ترین موضوعات را می توان به کندذهن‌ترین افراد توضیح داد، اگر از قبل ایده‌ای درباره آن موضوع نساخته باشد. اما حتی ساده‌ترین موضوعات را نمی توان به باهوش‌ترین افراد توضیح داد، اگر خودش را قاطعانه قانع کرده باشد چیزی را که در مقابلش قرار دارد بدون اندکی شک و شبهه می داند.»

ما چرا چیست؟ چرا حقایق ذهن مان را تغییر نمی دهند؟ اصلاً چرا کسی باید یک ایده کذب و غلط را باور داشته باشد؟ چنین رفتارهایی به ما چه کمکی می کنند؟

منطق باورهای غلط

انسان‌ها به دیدگاهی نسبتاً صحیح به جهان نیاز دارند که زنده بمانند. اگر مدل‌تان از حقیقت با جهان واقعی تفاوت زیادی داشته باشد، هر روز تقلا می کنید اقداماتی مؤثر انجام دهید.^{۲۳۸} اما حقیقت و درستی تنها چیزهایی نیستند که برای ذهن انسان اهمیت دارند. انسان‌ها همچنین ظاهراً بسیار تمایل دارند که حس تعلق داشته باشند.

من در کتاب خرده‌عادت‌ها نوشتم: «انسان‌ها حیواناتی جمعی‌اند. ما می خواهیم پذیرفته شویم، با دیگران ارتباط برقرار کنیم، همتایان ما تأییدمان کنند و به ما احترام بگذارند. چنین تمایلاتی برای بقا لازم‌اند. در بخش اعظم تاریخ تکامل، اجدادمان در قبایل زندگی می کردند. جداسدن از قبیله یا بدتر از آن، بیرون انداخته شدن از آن، به منزله حکم مرگ بود.»

فهم حقیقت شرایط مهم است، اما جزء قبیله بودن هم اهمیت دارد. اگرچه این دو تمایل معمولاً با هم منافاتی ندارند، گاهی با هم در تعارض قرار می گیرند.

در بسیاری از شرایط ارتباط اجتماعی بیشتر از فهم حقیقت موضوع یا ایده‌ای خاص به زندگی روزمره‌تان کمک می کند. همان‌طور که استیون پینکر^{۲۳۹}، روان‌شناس هاروارد، می گوید: «افراد طبق باورهای‌شان پذیرفته یا محکوم می شوند. یکی از کارکردهای ذهن شاید حفظ کردن باورهایی باشد که بیشترین متحدان، حامیان و طرفداران را دور دارنده آن باور جمع می کند، نه حقایقی که بیشتر احتمال دارد درست باشند.»^{۲۴۰}

ما همیشه به این دلیل که چیزی درست است به آن باور نداریم، گاهی به چیزهایی باور داریم که ما را برای افرادی که به آن‌ها اهمیت می دهیم خوب جلوه می دهد.

با خودم فکر کردم که کوین سیملر^{۲۴۱} به خوبی این موضوع را نشان داده، وقتی نوشته است: «اگر مغز پیش‌بینی کند به دلیل پذیرش باوری خاص پاداش می گیرد، خوشحال می شود که

چنین عمل کند و اهمیت نمی دهد که منشأ این پاداش چیست، چه منشأ آن کارگردگرایانه باشد (نتایج بهتر حاصل تصمیم های بهترند) چه اجتماعی (برخورد بهتر از سمت همتایان) و چه ترکیب این دو.^{۲۴۲}

باورهای غلط ممکن است از نظر اجتماعی مفید باشند، حتی اگر از حیث حقیقت امر سودمند نباشند.

در نبود عبارتی بهتر می توانیم به این رویکرد بگوییم: «از حیث حقیقت غلط، اما از نظر اجتماعی درست.»^{۲۴۳} وقتی باید بین دو چیز یکی را انتخاب کنیم، افراد معمولاً دوستان و خانواده را به حقایق ترجیح می دهند.

این درک و آگاهی نه تنها توضیح می دهد که چرا ما در مهمانی شام زبان در نمی آوریم یا وقتی والدین مان چیز توهین آمیزی می گویند روی برمی گردانیم، بلکه راه بهتری برای تغییر نظرات دیگران نیز نشان می دهد.

حقایق نظرمان را تغییر نمی دهند، دوستی این کار را می کند

متقاعد کردن کسی برای تغییر دادن نظرش در واقع یعنی این که او را متقاعد کنیم قبیله اش را تغییر دهد. اگر باورهایش را رها کند، با این خطر مواجه می شود که پیوندهای اجتماعی اش را از دست بدهد. نمی توانید انتظار داشته باشید کسی نظرش را تغییر دهد، اگر جامعه اش را هم از او بگیرد. باید به او جایی بدهید که برود. هیچ کس نمی خواهد جهان بینی اش زیرورو شود، اگر نتیجه اش تنهایی باشد.

راه تغییر نظر دیگران این است که با آن ها دوست شوید، آن ها را در قبیله تان راه دهید و وارد حلقه خود کنید. حالا می توانند، بدون این خطر که از نظر اجتماعی طرد شوند، باورهای شان را تغییر دهند. آلن دو باتن^{۲۴۴}، فیلسوف بریتانیایی، توصیه می کند با کسانی که با ما مخالف اند هم سفره شویم:

«نشستن دور میز با جمعی از غریبه ها مزایای عجیب و بی نظیری دارد؛ از این طریق کمتر از آن ها متنفر می شویم و می توانیم عذرشان را بپذیریم. انتزاعی بودن مسائل باعث تقویت تعصب و نزاع قومی می شود، اما غذا خوردن به نوعی نزدیکی نیاز دارد. دادن ظروف به یکدیگر، باز کردن دستمال سفره با هم یا درخواست از یک غریبه برای دست به دست کردن نمک مانع می شود به این باور بچسبیم که غیرخودی هایی با لباس های عجیب و لهجه متفاوت سزاوار این اند که به خانه فرستاده شوند یا به آن ها حمله شود. میان همه راهکارهای اساسی و بزرگ پیشنهادی برای حل تعارض های قومی و افزایش مدارا بین همسایگان بدگمان، معدود راهکارهایی به اندازه وادار کردن آن ها به شام خوردن با هم مؤثر است.»^{۲۴۵}

شاید این تفاوت نیست که موجب دشمنی و قبیله گرایی می شود، بلکه فاصله است. وقتی

نزدیکی زیاد شود، تفاهم هم بیشتر می‌شود. به یاد نقل قول آبراهام لینکلن افتادم: «من از آن مرد خوشم نمی‌آید. باید او را بهتر بشناسم.»

حقایق ذهنیت را تغییر نمی‌دهند، دوستی این کار را می‌کند.

طیف باورها

سال‌ها قبل بن کاسنوجا^{۲۴۶} ایده‌ای را با من در میان گذاشت که تاکنون نتوانسته‌ام آن را فراموش کنم؛ افرادی که بیشتر احتمال دارد نظرمان را تغییر دهند، همان کسانی‌اند که با آن‌ها در ۹۸ درصد از موضوعات موافقیم.

اگر کسی که او را می‌شناسید، از او خوش‌تان می‌آید و به او اعتماد دارید ایده افراطی را باور داشته باشد، بیشتر احتمال دارد برای باور او ارزش و شایستگی قائل باشید و به آن فکر کنید. شما از پیش درباره بیشتر حوزه‌های زندگی با او موافق‌اید. شاید باید نظرتان را در این مورد هم تغییر دهید. اما اگر کسی که با شما بسیار تفاوت دارد همان ایده افراطی را پیشنهاد دهد، به راحتی می‌توانید او را احق بدانید و نادیده‌اش بگیرید.

یک راه برای تصور این تفاوت این است که باورها را روی یک طیف قرار دهید. اگر این طیف را به ده واحد تقسیم کنید و خود را در موضع هفت بیابید، معنی نمی‌دهد کسی را در موضع یک قانع کنید، زیرا فاصله زیاد است. وقتی در موضع هفت قرار دارید، اگر با کسانی که در موضع شش و هشت هستند ارتباط برقرار کنید و کم‌کم آن‌ها را به سمت خود بکشانید، از وقت‌تان بهتر استفاده خواهید کرد.

داغ‌ترین بحث‌ها بین افراد در دو جهت مخالف طیف شکل می‌گیرد، اما بیشترین میزان یادگیری از طرف کسانی است که نزدیک هم قرار دارند. هرچه به کسی نزدیک‌تر باشید، بیشتر احتمال دارد یک یا دو باور که به آن‌ها اعتقاد ندارید به ذهن‌تان سرازیر شوند و تفکرتان را شکل دهند. هرچه یک ایده از موضع کنونی‌تان دورتر باشد، بیشتر احتمال دارد که آن را سریع رد کنید. وقتی پای تغییر نظر افراد در میان است، پریدن از یک سمت به سمت دیگر بسیار مشکل است. نمی‌توانید به انتهای طیف بپرید، باید به طرف پایین سر بخورید.

احساس می‌کنید هر ایده‌ای که تا حدی با جهان‌بینی کنونی‌تان متفاوت است تهدیدکننده است. بهترین مکان برای فکرکردن به ایده‌ای تهدیدکننده محیطی آرام و بدون خطر است. بنابراین، برای تغییر باورها معمولاً کتاب‌ها ابزارهای بهتری‌اند تا بحث و گفت‌وگو.

در گفت‌وگوها افراد باید با دقت به موقعیت و ظاهرشان فکر کنند. می‌خواهند حفظ آبرو کنند و احق به نظر نرسند. وقتی با مجموعه حقایق ناراحت‌کننده روبه‌رو می‌شویم، معمولاً تمایل داریم بر موضع فعلی مان اصرار کنیم، به جای این که در جمع بپذیریم اشتباه می‌کنیم.

کتاب‌ها این تنش را رفع می‌کنند. کتاب کمک می‌کند گفت‌وگو در ذهن فرد اتفاق بیفتد و با این خطر روبه‌رو نشود که دیگران او را قضاوت کنند. اگر حالت تدافعی نداشته باشید،

راحت‌تر می‌توانید عقاید نو را بپذیرید.

بحث‌کردن مانند حملهٔ کامل و رودررو به هویت فرد مقابل است، اما کتاب‌خواندن مثل این است که بذر ایده‌ای را آرام در ذهن او بکارید و اجازه دهید خودش رشد کند. وقتی کسی دارد بر باور قبلی‌اش غلبه می‌کند، در مغزش نزاع‌های بسیاری در جریان است، لازم نیست با شما هم بجنگد.

چرا ایده‌های غلط ادامه دارند

دلیل دیگری برای این وجود دارد که چرا ایده‌های بد دوام پیدا می‌کنند؛ چون افراد به صحبت‌کردن دربارهٔ آن‌ها ادامه می‌دهند. مرگ هر ایده‌ای با سکوت اتفاق می‌افتد. ایده‌ای که هیچ‌گاه درباره‌اش صحبت یا نوشته نشود، با مرگ کسی که آن را ساخته است از بین می‌رود. ایده‌ها فقط زمانی به یاد آورده می‌شوند که تکرار شوند و فقط زمانی که تکرار شوند، باور می‌شوند.

تاکنون در حال روشن‌کردن این موضوع بودم که افراد ایده‌ها را تکرار می‌کنند، چون می‌خواهند نشان دهند بخشی از یک گروه اجتماعی مشابه‌اند. اما یک نکتهٔ مهم وجود دارد که بیشتر افراد از آن غافل‌اند؛ افراد با شکایت‌کردن از ایده‌های بد نیز آن‌ها را تکرار می‌کنند.

قبل از این که از ایده‌ای انتقاد کنید، باید به آن اشاره کنید. ایده‌هایی را که امید دارید مردم فراموش کنند تکرار می‌کنید. البته مردم نمی‌توانند آن‌ها را فراموش کنند زیرا مدام درباره‌شان صحبت می‌کنید. هرچه بیشتر یک ایدهٔ بد را تکرار کنید، بیشتر احتمال دارد که افراد آن را باور کنند.^{۲۴۷}

بیایید این پدیده را «قانون تکرار کلییر»^{۲۴۸} بنامیم؛ تعداد افرادی که ایده‌ای را باور دارند مستقیماً متناسب است با تعداد دفعاتی که در سال گذشته آن ایده تکرار شده است، حتی اگر آن ایده غلط باشد.^{۲۴۹}

هر دفعه که به ایده‌ای غلط حمله می‌کنید، هیولایی را که سعی دارید نابود کنید تغذیه می‌کنید. همان‌طور که یک کارمند تویتر نوشت: «وقتی توییت کسی را که از دستش عصبانی هستید بازنشر یا نقل می‌کنید، به او کمک می‌کنید. با این کار، مزخرف او را منتشر می‌کنید. فقط با سکوت می‌توانید ایده‌های غلط را به جهنم بفرستید. خود را ملزم کنید که این کار را انجام دهید.»^{۲۵۰}

اگر به جای نابود‌کردن ایده‌های بد وقت‌تان را برای دفاع از ایده‌های خوب صرف کنید، از وقت‌تان بهتر استفاده می‌کنید. وقت‌تان را با توضیح‌دادن بدی ایده‌های بد هدر ندهید. با این کار دارید شعلهٔ جهل و حماقت را روشن نگه می‌دارید.

بهترین اتفاق ممکن برای ایده‌های بد این است که فراموش شوند. بهترین اتفاق ممکن برای

ایده‌ای خوب این است که به اشتراک گذاشته شود. این موضوع مرا به یاد گفته تایلر کاوئن^{۲۵۱} می‌اندازد: «کمترین زمان ممکن را برای این صرف کنید که بگویید چرا افراد اشتباه می‌کنند.» ایده‌های خوب را تغذیه کنید و اجازه دهید ایده‌های بد از گرسنگی بمیرند.

سرباز خردمند

می‌دانم احتمالاً به چه چیزی فکر می‌کنید؛ «جیمز واقعاً الآن داری جدی می‌گی؟ راحت باید اجازه بدم که این احمق‌ها با این اشتباه‌ها از دستم در برن؟»

بگذارید شفاف بگویم. نمی‌گویم تصریح اشتباه یا انتقاد از یک ایده بد هیچ‌گاه مفید نیست، اما باید از خودتان پرسید: «هدف چیست؟» چرا اصلاً می‌خواهید از ایده‌های بد انتقاد کنید؟ به فرض می‌خواهید از ایده‌های بد انتقاد کنید زیرا فکر می‌کنید اگر افراد کمتری به آن‌ها باور داشته باشند دنیا بهتر می‌شود. به عبارت دیگر، فکر می‌کنید اگر افراد نظرشان را درباره چند موضوع مهم تغییر دهند، جهان بهتر می‌شود. اگر هدف‌تان تغییر نظر مردم است، فکر نمی‌کنم انتقاد از طرف دیگر بهترین رویکرد باشد.

بیشتر افراد بحث می‌کنند که برنده شوند، نه این که یاد بگیرند. همان‌طور که جولیا گالف^{۲۵۲} به درستی می‌گوید: «افراد معمولاً شبیه سرباز رفتار می‌کنند، نه شبیه پیشاهنگ. سربازان تلاش فکری انجام می‌دهند؛ می‌خواهند افرادی را شکست دهند که با آن‌ها متفاوت‌اند. برای آن‌ها پیروزی احساس مؤثر است. اما پیشاهنگ‌ها مانند کاوشگرانی خردمند به آرامی تلاش می‌کنند منطقه را با دیگران ترسیم کنند. برای آن‌ها کنجکاوی نیروی محرک است.»^{۲۵۳}

اگر می‌خواهید افراد باورهای‌تان را بپذیرند، باید بیشتر شبیه پیشاهنگ و کمتر شبیه سرباز رفتار کنید. در مرکز این رویکرد یک سؤال وجود دارد که تیاگو فورتی^{۲۵۴} به زیبایی آن را مطرح می‌کند: «حاضری برنده نشوی که گفت و گو ادامه پیدا کند؟»

اول مهربان باشید و بعد نشان دهید که درست می‌گویید

هاروکی موراکامی^{۲۵۵}، نویسنده باهوش ژاپنی، روزی نوشت: «همیشه به یاد داشته باشید برای بحث کردن و برنده شدن باید حقیقت فردی را که با او بحث می‌کنید درهم بشکنید. برای خود شما همدردناک است که حقیقت‌تان را از دست بدهید، پس مهربان باشید، حتی اگر حق با شما است.»^{۲۵۶}

در لحظه شاید به راحتی فراموش کنیم هدف این است که با طرف مقابل ارتباط برقرار کنیم، با او همکاری کنیم و دوست باشیم و او را در قبیله‌مان راه دهیم. آن قدر با موضوع پیروزی درگیر می‌شویم که ارتباط را فراموش می‌کنیم. آسان است انرژی‌تان را برای برچسب زدن به افراد صرف کنید، به جای این که با آن‌ها کار کنید.

کلمه «kind» برگرفته از کلمه «kin» است. وقتی با کسی مهربانید، یعنی دارید با او مانند

خانواده‌تان رفتار می‌کنید. به نظر من، این روش خوبی است برای این‌که واقعاً نظر کسی را تغییر دهید؛ دوستی ایجاد کنید، با هم غذا بخورید، کتاب هدیه دهید.

اول مهربان باشید و بعد نشان دهید که حق با شماست. [۲۵۷](#)

چگونه ذهن مان را روی چیزهای مهم متمرکز کنیم

اولین بازی فصل بود و پیتون منینگ^{۲۵۸}، یکی از بزرگ‌ترین بازیکنان کوارترבק در تاریخ لیگ ملی فوتبال آمریکا، فرصت داشت یک رکورد دیگر در این لیگ ثبت کند. منینگ اواخر کوارتر چهارم، وقتی با توپ در خط بیست و دویاردی از دروازه قرار داشت، به سمت خط بازی وسط حرکت و دفاع را بررسی کرد. قبل از این که پاس عقب بدهد، چیزی را متوجه شد.

مدافعین بالتیمور ریونز^{۲۵۹} در مقابل منینگ در حال حرکت بودند و داشتند برای نوعی شیوه بازی آماده می‌شدند، اما منینگ احساس کرد چیزی درست نیست. بعد از بازی، منینگ به سادگی گفت که «چیزی دیده است».^{۲۶۰}

تیم بالتیمور قصد حمله رعدآسا داشت و منینگ این را می‌دانست. او یک گام جلوتر رفت، دستانش را از هم باز کرد که به هم‌تیمی‌هایش اشاره کند بازی‌شان را تغییر دهند: «آلی! آلی! آلی!... آلی! آلی! آلی! آلی! آلی!»

تیم برانکوز^{۲۶۱} توپ را به عقب پاس داد. تیم ریونز، همان‌طور که انتظار می‌رفت، حمله کرد. منینگ یک پاس کاملاً برنامه‌ریزی شده به دماریوس توماس^{۲۶۲}، بازیکن جناح، داد. توماس ۷۸ یارد پیش رفت که توپ را به محدوده تاج‌داون برساند و از خط دروازه حریف عبور دهد. مدافعان بالتیمور هیچ‌گاه دست‌شان به او نرسید.

این هفتمین پاس تاج‌داون منینگ بود و با بالاترین رکورد پاس تاج‌داون در لیگ ملی فوتبال برابر شد. تأثیرگذارتر از آن شاید این بود که برای منینگ فقط چهار ثانیه طول کشید به سمت خط بازی حرکت کند، مکان یازده مدافع را تحلیل کند، پوشش‌دهی‌شان را با دستوری که داده بود مقایسه کند، تشخیص دهد آن‌ها برای حمله آماده‌اند و بعد دستوری جدید بدهد. همه این‌ها در چهار ثانیه اتفاق افتادند!

بیایید در این مورد صحبت کنیم که پیتون منینگ چگونه این کار را انجام می‌دهد و چگونه می‌توانید تخصص‌تان را در حوزه‌هایی که برای‌تان اهمیت دارند افزایش دهید.

اثر مهمانی شبانه^{۲۶۳}

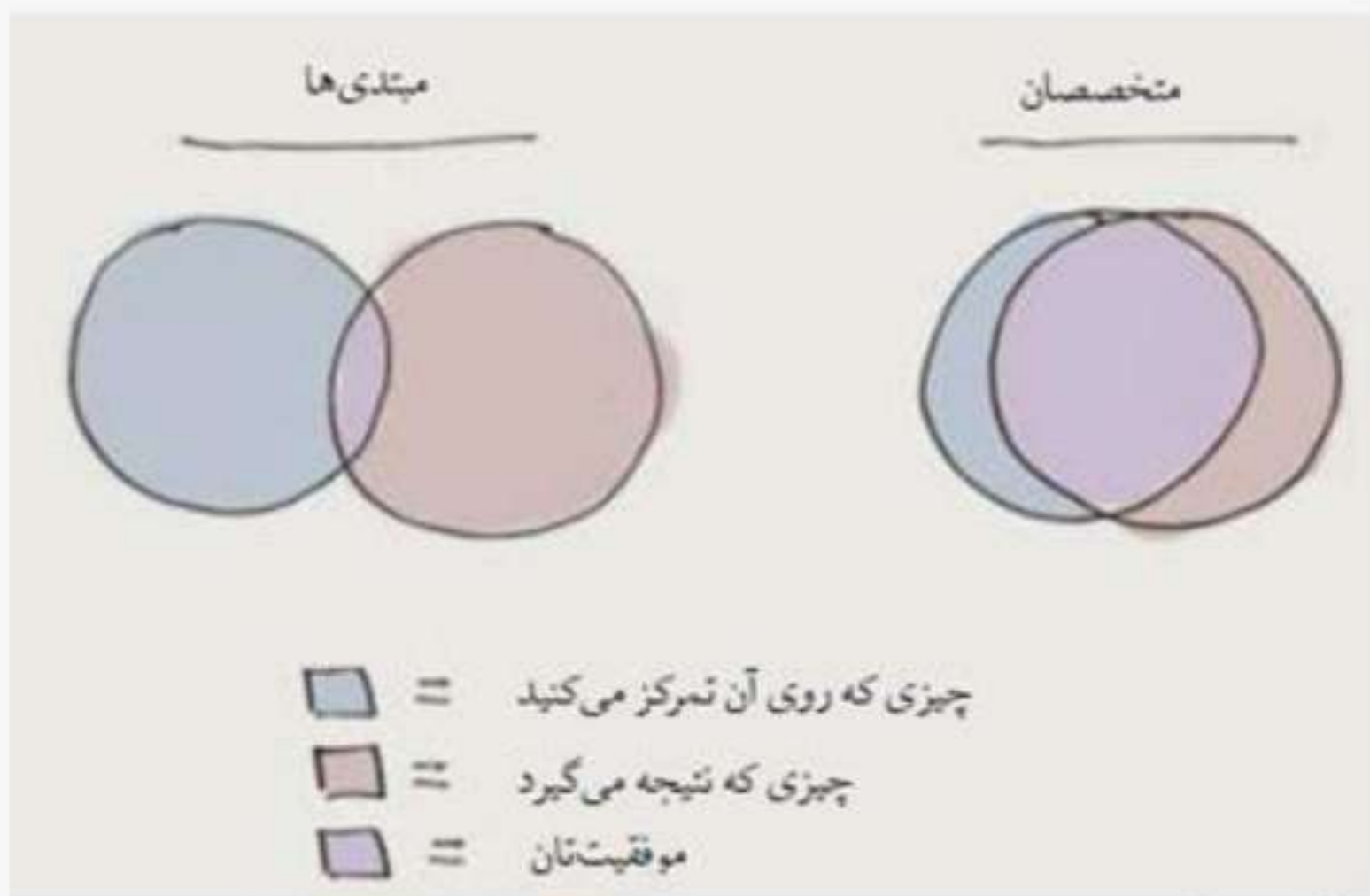
محققان در مطالعات مختلف دریافته‌اند که بازدیدکنندگان وب‌سایت‌ها یاد گرفته‌اند بخش‌های پراز تبلیغات وب‌سایت را نادیده بگیرند. در بسیاری از موارد، خوانندگان به راحتی از تبلیغات می‌گذرند، گویی اصلاً وجود خارجی ندارند. این پدیده که به «نابینایی در برابر اعلامیه‌های تبلیغاتی»^{۲۶۴} معروف است، می‌گوید وقتی مقالات بیشتری در اینترنت می‌خوانید، یاد می‌گیرید که چگونه تجارب بی‌اهمیت و نامربوط را نادیده بگیرید.^{۲۶۵}

این ایده اساسی که شما می‌توانید روی یک قسمت از تجربه‌ای تمرکز کنید و بقیه را نادیده

بگیرید، مفهوم روان‌شناسی شناختی معروف به «توجه انتخابی»^{۲۶۷} است که به آن «اثر مهمانی شبانه» نیز می‌گویند. این نام برگرفته از این ایده است که وقتی در اتاقی شلوغ مملو از گفت‌وگو ایستاده‌اید، مغز می‌تواند به یک گفت‌وگوی واحد توجه کند. توجه انتخابی به شما کمک می‌کند سروصداهای مزاحم (نویز) را فیلتر و روی نشانه‌ها (سیگنال‌ها) تمرکز کنید.

توجه انتخابی چیزی است که به پیتون منینگ امکان داد فوراً خط دفاع بالتیمور ریونز را ارزیابی کند و دستور بازی‌اش را بر این اساس تغییر دهد. منینگ هزاران ساعت صرف بازی کردن، تحلیل فیلم بازیکنان حریف و یادگیری از اشتباهاتش کرده است، در نتیجه در آن مسابقه مغزش خودبه‌خود می‌دانست که چه چیزی نشانه (سیگنال) و چه چیزی سروصدای مزاحم (نویز) است، می‌دانست روی چه چیزی تمرکز کند و چه چیزی را نادیده بگیرد.

بر این اساس است که پیتون منینگ می‌تواند تصمیم‌های سریع مبتنی بر هزاران ساعت تجربه بگیرد. یک کوارتربک جوان شاید گزینه‌های احتمالی بسیاری برای اتفاقات پیش‌رو ببیند، اما منینگ با استفاده از توجه انتخابی و دقت کردن به عوامل درست می‌تواند آن‌ها را به چند گزینه یا شاید هم یک گزینه خلاصه کند. نتیجه افزایش موفقیت است و این یک تفاوت بزرگ بین افراد مبتدی و متخصص است.



حقیقتی دربارهٔ هک

به نظر می‌آید جهان شیفتهٔ راه‌حل‌های سریع و هک کردن عملکرد است. من هم این موضوع را دریافته و همین احساس را داشته‌ام. همه می‌خواهیم جسم و مغزمان را «هک» کنیم که برای

تسلط بر عملکرد ذهنی و فیزیکی مان راهکاری پنهان بیابیم.

مسئله این است که وقتی به چگونگی عملکرد بهترین‌های جهان نگاه می‌کنید و چیزی را که واقعاً در ذهن و جسم‌شان می‌گذرد بررسی می‌کنید، معمولاً کاملاً برعکس عمل‌ها را می‌بینید؛ تکرار و ثبات.

- وقتی لبران جیمز^{۲۶۸} می‌خواهد بهبودی و عملکرد بدنی‌اش را افزایش دهد، دوازده ساعت می‌خوابد.

- وقتی کوبی برایانت^{۲۶۹} می‌خواهد مجموعه مهارت‌هایش را بهتر کند، هشتصد پرتاب می‌زند.

- وقتی پیتون مینینگ می‌خواهد روزنه‌های خط دفاع را ببیند، هزاران ساعت در اتاق فیلم می‌بیند.

مطمئناً این ورزشکاران از نعمتی ژنتیکی برخوردارند که یک در میلیون اتفاق می‌افتد. اما اگر موفقیت‌شان را حاصل استعداد ذاتی‌شان بدانید، قطعه بسیار بزرگی از پازل را نادیده گرفته‌اید. حاضرم شرط ببندم توجه خستگی‌ناپذیر آن‌ها به تسلط بر اصول و تعهد راسخ‌شان به پشتکار تقریباً به هر کسی در هر حوزه‌ای، صرف‌نظر از استعداد ژنتیکی‌اش، کمک می‌کند موفق شود.

راز توجه انتخابی

با توجه به آنچه گفته شد، پیتون مینینگ در مقایسه با بیشتر افرادی به دنبال توسعه تخصص‌شان هستند یک مزیت بارز دارد؛ آمار.

هر کاری مینینگ انجام می‌دهد اندازه‌گیری می‌شود؛ چند دفعه توپ را می‌رباید، چه تعداد تاچ‌داون می‌زند، چند پاس می‌دهد، در باشگاه چقدر وزنه می‌زند و با چه سرعتی می‌دود. همه اندازه‌گیری می‌شوند.

چرا این مهم است؟ چون دلیل دارد که آیا در زندگی و کارش دارد پیشرفت می‌کند یا نه. چون این اعداد را اندازه می‌گیرد، انتظار دارد آن‌ها را بهتر کند. وقتی کار جدیدی انجام می‌دهد و اعداد بیشتر می‌شوند، علامت خوبی است که نشان می‌دهد رفتار جدیدش دارد جواب می‌دهد.

تنها راه برای تشخیص این که چه عواملی مؤثرند یا نیستند، این است که نتایج‌تان را بسنجید. اگر این چرخه را تا بیست سال تکرار کنید، درنهایت خیلی خوب می‌توانید روی چیزهای مهم تمرکز کنید و چیزهای بی‌اهمیت را نادیده بگیرید.

اگر می‌خواهید بهتر شوید، پیوسته تمرین کنید و اندازه بگیرید. از این بازخورد استفاده کنید که بفهمید چه چیزی جواب می‌دهد و چه چیزی جواب نمی‌دهد. سپس وقت‌تان را روی تکرار بگذارید، نه جست‌وجوی یک نوع‌هاک جدید. متخصصان برای چیزهایی که جواب می‌دهند وقت بیشتری صرف می‌کنند. تنها راه تشخیص چیزهای مؤثر این است که برای‌شان وقت بگذاریم.

زانشین

یادگیری هنر توجه و تمرکز از یک تیرانداز سامورایی افسانه‌ای

در دهه ۱۹۲۰ استادی آلمانی به نام اویگن هریگل^{۲۷۰} به ژاپن نقل مکان کرد. او آمده بود در دانشگاهی در شمال شرقی توکیو در شهری به نام سندای^{۲۷۱} تدریس کند؛ شهری که با توکیو چند ساعت فاصله داشت.

اویگن برای این که درک و فهمش را از فرهنگ ژاپنی عمیق‌تر کند، در کیودو^{۲۷۲} شروع به تمرین هنر رزمی تیراندازی با کمان به سبک ژاپنی کرد. آوا کنزو^{۲۷۳}، اسطوره تیراندازی با کمان، به او تعلیم می‌داد. کنزو بر این عقیده بود که مبتدی‌ها اول باید بر اصول تیراندازی مسلط شوند و بعد پرتاب به سمت هدفی واقعی را شروع کنند و بسیار بر این شیوه تأکید داشت. هریگل در چهار سال اول آموزشش فقط اجازه داشت به خروار کاه و پوشال از فاصله دو متر شلیک کند.

وقتی هریگل از کندی بسیار آموزش شکایت کرد، معلمش در پاسخ گفت: «مسیر رسیدن به هدف رو نباید اندازه گرفت! هفته‌ها، ماه‌ها و سال‌ها چه اهمیتی داره؟»

وقتی بالاخره هریگل اجازه یافت به هدفی دورتر تیر بزند، عملکردش افتضاح بود. تیرها به هدف نمی‌خوردند و او با هر تیری که به خطا می‌رفت دلسردتر می‌شد. در طول یک جلسه خوارکننده، هریگل گفت که مشکلش هدف‌گذاری ضعیف است. ولی کنزو به شاگردش نگاه کرد و گفت که نتیجه به هدف‌گذاری ربطی ندارد، بلکه آنچه نتیجه را رقم می‌زند طرز برخورد با کار است. هریگل که با این پاسخ کلاً ناامید شده بود گفت: «پس باید بتوانید چشم‌بسته به هدف بزنید.» کنزو لحظه‌ای مکث کرد و سپس گفت: «امشب به دیدنم بیا.»

تیراندازی در تاریکی

با فرارسیدن شب، دو مرد به حیاط، مکان تمرین تیراندازی، برگشتند. کنزو به محلی که معمولاً در آن‌جا تمرین می‌کرد رفت. حالا هدفش در تاریکی شب پنهان شده بود. استاد تیراندازی با کمان روال معمول را طی کرد؛ در جایگاه پرتاب ایستاد، زه کمان را محکم کشید و اولین تیر را در تاریکی پرتاب کرد. هریگل با یادآوری این اتفاق نوشت: «از صدای برخورد تیر فهمیدم که به هدف خورده.»

کنزو فوراً تیر دیگری را با کمانش کشید و در تاریکی شب رها کرد. هریگل سریع از جا پرید و در حیاط دوید که هدف را بررسی کند. او در کتابش با عنوان ذن در هنر کمانگیری^{۲۷۴} نوشت: «وقتی چراغ را روشن کردم و روی هدف گرفتم، با کمال تعجب دریافتم که تیر اول درست در مرکز حلقه مشکی قرار گرفته و تیر دوم به دنباله تیر اول خورده و آن را جدا کرده بود و بعد به میله تیر اول اصابت کرده و نهایتاً در کنارش نشسته بود.» کنزو دو بار به وسط هدف زده بود، بدون این که آن را ببیند.



تیراندازان ژاپنی، حدود سال ۱۸۶۰

(عکس از هنری و نانسی راسین ^{۲۷۵}، مجموعه عکاسی ابتدایی از ژاپن. مؤسسه اسمیتسونین ^{۲۷۶})
همه چیز نشانه‌گیری است

استادان بزرگ تیراندازی معمولاً در آموزه‌های‌شان می‌گویند که «نشانه‌گیری همه چیز است.» محل قرارگیری پاهای‌تان، نحوه نگه‌داشتن کمان و طرز نفس کشیدن حین آزاد کردن تیر همگی نتیجه نهایی را تعیین می‌کنند. درباره آوا کنزو باید گفت که این استاد تیراندازی آن قدر از روندی که به پرتاب دقیق منجر می‌شود آگاه بود که می‌توانست یک مجموعه حرکات درونی دقیق را، بدون دیدن هدف بیرونی، شبیه‌سازی کند. به این آگاهی کامل جسم و ذهن از هدف «زانشین» گفته می‌شود.

زانشین کلمه‌ای است که معمولاً در هنرهای رزمی ژاپنی برای اشاره به حالت هوشیاری توأم با آرامش استفاده می‌شود. ترجمه لغوی زانشین «ذهن بدون هیچ چیز اضافی» است. به عبارت دیگر، ذهن کاملاً روی کار در حال انجام تمرکز می‌کند و تثبیت می‌شود. زانشین یعنی همواره از جسم و ذهن‌تان و محیط آگاه باشید، بدون این‌که به خودتان استرس وارد کنید؛ نوعی هوشیاری آسان و بی‌دردسراست. اما زانشین در عمل معنای عمیق‌تری دارد. زانشین یعنی، به

جای این که با بی خیالی قربانی اتفاقاتی شوید که از راه می‌رسند، تصمیم بگیرید آگاهانه زندگی و هدفمند عمل کنید.

دشمن پیشرفت

یک ضرب‌المثل ژاپنی معروف می‌گوید: «بعد از پیروزی در نبرد کلاهخود را محکم ببندید.»^{۲۷۷} به عبارت دیگر، نبرد با پیروزی شما به پایان نمی‌رسد. تنها زمانی پایان می‌یابد که تنبل شوید، حس تعهدتان را از دست بدهید و دیگر توجه نکنید. زانشین همچنین به معنای زیستن توأم با هوشیاری است، صرف‌نظر از این که تاکنون هدف محقق شده یا نه.

می‌توانیم این فلسفه را به بسیاری از حوزه‌های زندگی وارد کنیم:

- نوشتن: وقتی کتابی را منتشر می‌کنید، نبرد به پایان نرسیده است. نبرد وقتی تمام می‌شود که خود را پایان‌یافته بدانید؛ وقتی هوشیاری لازم را برای ادامه‌دادن و بهتر کردن مهارت‌تان از دست بدهید.

- تناسب اندام: با شکستن رکورد شخصی‌تان، نبردتان پایان نمی‌یابد. نبرد وقتی تمام می‌شود که تمرکزتان را از دست بدهید، تمرینات را جا بیندازید یا چشم‌اندازتان را در تمرین بیشتر از دست بدهید.

- کارآفرینی: با رسیدن به فروش‌زیاد، نبرد به پایان نمی‌رسد. نبرد وقتی تمام می‌شود که مغرور و از خود مطمئن شوید.

دشمن پیشرفت نه شکست است، نه موفقیت. دشمن پیشرفت بی‌حوصلگی، خستگی و نداشتن تمرکز است. دشمن پیشرفت تعهدنداشتن به روند است زیرا روند همه چیز است.

هنر زانشین در زندگی روزمره

«یک فرد در همه فعالیت‌ها و شرایط باید با همان خلوص، جدیت و آگاهی هنگام تیراندازی با تیر و کمان برخورد کند.» - کنت کوشنر^{۲۷۸}، یک تیر، یک زندگی^{۲۷۹}

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که شیفته نتیجه است. مانند هریگل، ما هم تمایل داریم روی به هدف خوردن تیر بسیار تأکید کنیم. اما اگر این جدیت، تمرکز و خلوص را برای روند هم استفاده کنیم - پای‌مان را کجا قرار دهیم، چگونه کمان را بگیریم و چگونه در طول آزادشدن تیر نفس بکشیم - خوردن تیر به وسط هدف فقط تأثیری جانبی است.

نکته این نیست که نگران خوردن تیر به هدف نباشید، نکته این است که عاشق خستگی انجام کار شوید و از لحظه‌لحظه روند استقبال کنید. نکته این است که از لحظه زانشین، لحظه آگاهی و تمرکز کامل، استفاده کنید و هر لحظه زندگی را با خودتان داشته باشید.

هدف و رسیدن به خط پایان مهم نیست، نحوه برخورد ما با هدف است که اهمیت دارد. روند نشانه‌گیری همه چیز است؛ زانشین.

متخصصان چطور تشخیص می دهند که روی چه چیزی تمرکز کنند

گفته کلیشه‌ای متخصصان بهره‌وری حداکثری این است: «باید تمرکز کنید، حواس‌پرتی‌ها را از بین ببرید، به یک چیز متعهد و در آن ماهر شوید.» توصیه خوبی است. هرچه بیشتر درباره افراد مختلف در همه حوزه‌ها - از جمله هنرمندان، کارآفرینان و دانشمندان - تحقیق می‌کنم، بیشتر باور می‌کنم که تمرکز عامل اصلی موفقیت است. ولی این توصیه یک مشکل هم دارد.

از بین گزینه‌های زیاد پیش‌رو از کجا بفهمید روی چه چیزی تمرکز کنید؟ از کجا بدانید که انرژی و توجه‌تان را به چه چیزی معطوف کنید؟ چطور چیزی را که باید به آن متعهد باشید تعیین کنید؟

ادعا نمی‌کنم جواب همه پرسش‌ها را می‌دانم، اما اجازه دهید آنچه را تاکنون یاد گرفته‌ام با شما در میان بگذارم.

«تا وقتی چیزی آسان و راحت پیش برود...»

مانند بیشتر کارآفرینان، در اولین سال راه‌اندازی کسب‌وکارم بسیار تقلا کردم. اولین محصولم را که به بازار روانه کردم، اصلاً نمی‌دانستم باید آن را به چه کسی بفروشم. در کمال تعجب هم کسی آن را نخرید.

با افراد مهم ارتباط برقرار نکردم، انتظارات را غلط مدیریت کردم، اشتباهات احمقانه‌ای مرتکب شدم و فرصت ایجاد ارتباط خوب را با افرادی که برای‌شان احترام قائل بودم نابود کردم.

سعی کردم یاد بگیرم چطور کدگذاری کنم و با ایجاد یک تغییر در وب‌سایتم هر کاری را که در طول سه ماه قبل انجام داده بودم پاک کردم. راحت بگویم، نمی‌دانستم دارم چه کار می‌کنم.

در طول آن سال پراشتباهم یک توصیه خوب دریافت کردم: «همه چیز را امتحان کنید تا وقتی چیزی آسان و راحت پیش برود.» آن توصیه را با جان و دل پذیرفتم و چهار یا پنج ایده کاری متفاوت را در هجده ماه بعد امتحان کردم. هر ایده را دو یا سه ماه امتحان کردم، کمی هم کارهای آزادانه کردم که بتوانم به تلاشم ادامه دهم و در پرداخت قبوض درنمانم و روند را تکرار کنم.

نهایتاً «چیز آسان و راحت» را پیدا کردم و توانستم روی راه‌اندازی یک کسب‌وکار تمرکز کنم، نه این که سعی کنم ایده‌ای بیابم. به عبارت دیگر، توانستم ساده کنم. این اولین کشفم درباره این بود که روی چه چیزی تمرکز کنم.

این مسئله با ماهرشدن و آموختن اصول اساسی یک کار در تناقض است، اما باید با انداختن یک تور وسیع شروع کنید. با امتحان کردن چیزهای مختلف می‌توانید به این درک برسید که چه چیزی برای‌تان راحت است و خودتان را برای موفقیت آماده کنید. تمرکز روی چیزهای مؤثر از مبارزه کردن با ایده بد آسان‌تر است.

تصمیم بگیرید که روی چه چیزی تمرکز کنید

فرض کنید حاضرید کارهایی را امتحان و تجربه کنید. سؤال این است: «از کجا بدانم چه کاری برایم آسان است؟» بهترین پاسخی که می‌توانم بدهم این است که توجه کنید و این اغلب به معنای ارزیابی چیزی است.

- اگر کارآفرین هستید، بازاریابی و تبلیغات‌تان را زیر نظر بگیرید.

- اگر برای عضله‌سازی تلاش می‌کنید، تمرینات ورزشی‌تان را زیر نظر بگیرید.

- اگر در حال یادگیری موسیقی هستید، جلسات تمرین‌تان را زیر نظر بگیرید.

وقتی کارها را می‌سنجید، لحظه‌ای فرامی‌رسد که باید تصمیم بگیرید روی چه چیزی تمرکز کنید. از نظر من، این لحظه تصمیم‌گیری یکی از تنش‌های اصلی کارآفرینی است. آیا به امتحان کردن چیزهای جدید ادامه دهیم یا روی یک راهبرد پافشاری کنیم؟ آیا سعی کنیم نوآوری داشته باشیم یا خودمان را متعهد کنیم که یک کار را خوب انجام دهیم؟

همه می‌خواهند زمان مناسب را برای ساده‌سازی و تمرکز روی یک چیز بدانند، اما هیچ‌کس آن را نمی‌داند و همین موفقیت را سخت می‌کند. کارآفرینی مانند پختن کیک نیست؛ دستورالعملی در کار نیست، کتاب راهنمایی وجود ندارد.^{۲۸۰}

در این مرحله، بهترین گزینه‌تان تصمیم‌گیری است. نمی‌توانید همه چیز را امتحان کنید. در نقطه‌ای به اطلاعات بیشتری نیاز ندارید و فقط باید تصمیم بگیرید.

حجم کار

حالا به مرحله‌ای رسیده‌ایم که دانستن و تشخیص تمرکز روی چیزی امکانی واقعی می‌شود. برای کشف یک یا دو گزینه که ظاهراً نتایج بهتر - و نه متوسط - دارند، به اندازه کافی ایده‌های مختلف را امتحان کرده‌اید. شما بر این مشکل غلبه کرده‌اید که اطلاعات بیشتری بخواهید یا از تعهد بترسید. شما اکنون انتخاب کرده‌اید؛ آن شغل را گرفته‌اید، کسب و کارتان را شروع کرده‌اید، برای فلان کلاس ثبت‌نام کرده‌اید؛ آماده‌اید.

به کار سخت خوش آمدید. حالا وقت آن است که مقدار کار مشخص را انجام دهید، نه یک یا دو بار، نه فقط وقتی آسان است، بلکه مقدار کاری دائم و تکراری. باید عاشق خستگی و ادامه دادن شوید.

از طریق تکرار محض است که اصول کارتان را می‌فهمید. قبل از این مرحله شاید بدانید موفقیت چه شکلی است، اما نمی‌فهمید چطور به آن برسید، مگر این که در دل کار قرار بگیرید.

به قول ایرا گلس^{۲۸۱}، «سلیقه‌تان آن قدر خوب است که بگویید پیشرفت‌تان به نوعی برای خودتان ناامیدکننده است». اما با تکرار فاصله را، بین چیزی که می‌دانید خوب است و چیزی که می‌توانید خودتان رقم بزنید، از بین خواهید برد. این موضوع در بسیاری از زمینه‌های زندگی

صدق می کند.

می خواهید شیک لباس بپوشید و یک سبک خاص معرکه داشته باشید؟ باید لباس های زیادی امتحان کنید که به چیزهای ضروری و مهم برسید و بقیه را کنار بگذارید. احتمالاً باید لباس های زیادی بخرید تا این که بالآخره بتوانید سبک محبوبتان را که هر روز با آن راحتید بیابید. من طرفدار مصرف گرایی لگام گسیخته نیستم، اما اگر می خواهید این مهارت را به دست بیاورید، احتمالاً به امتحان کردن و تلاش نیاز دارید.

آیا می خواهید آشپز سرآمدی شوید؟ به نظرتان قبل از این که بتوانید هر موقع هوس کردید یک «شام ساده ولی خوشمزه» درست کنید، باید چند غذای بد درست کنید؟ می گویم تقریباً صدها غذا. افراد کمی را می شناسم که بعد از پختن دهمین غذا آشپزهای فوق العاده ای شده باشند. فهم عمیق اصول آشپزی زمان می برد.

آیا می خواهید کتابی شگفت انگیز بنویسید؟ باید بیشتر و بیشتر بنویسید. باید صدها هزار کلمه، شاید میلیون ها کلمه، بنویسید که سبک تان را پیدا کنید. بعد باید آن کلمات را ویرایش کنید و بسیاری چیزها را حذف کنید که متن را به قوی ترین نسخه ممکن ارتقا دهید. تنها بعد از تکرار خواهید فهمید که کدام بخش از کار برای موفقیت اساسی است.

رسیدن به سادگی

حالا، بعد از امتحان کردن چیزهای بسیار و درک این که روی چه چیزی تمرکز کنید و بعد از تکرار کافی، می توانید ساده سازی را شروع کنید. می توانید چیزهای اضافی را دور بریزید زیرا می دانید چه چیزی لازم و چه چیزی نالازم است، همان طور که بلز پاسکال^{۲۸۲} فرانسوی در کتاب مشهورش با عنوان نامه های ایالتی^{۲۸۳} نوشته است: «اگر زمان بیشتری داشتم، نامه کوتاهتری برای تان می نوشتم.»

تسلط بر اصول معمولاً سخت ترین و طولانی ترین مسیر است.

ترفند نهایی بهره‌وری نه گفتن است

انجام‌دادن کارها همیشه سریع‌تر از انجام‌دادن آن‌ها خواهد بود. این گفته مرا به یاد این جمله قدیمی برنامه‌نویسی کامپیوتر می‌اندازد: «فراموش نکنید که هیچ کدی از نوشتن کد سریع‌تر نیست.»^{۲۸۴}

همین فلسفه در بخش‌های دیگر زندگی نیز صدق می‌کند. مثلاً هیچ جلسه‌ای وجود ندارد که زودتر از جلسه‌نداشتن تمام شود.

مفهوم این نکته این نیست که هرگز در هیچ جلسه‌ای شرکت نکنید. حقیقت این است که ما به درخواست‌های بسیاری «بله» می‌گوییم، اما واقعاً به انجام‌شان تمایل نداریم. جلسات بسیاری وجود دارند که اصلاً به برگزاری‌شان نیازی نیست. کدهای بسیاری نوشته می‌شوند که می‌شدد حذف شوند.

تاکنون چند بار شده که کسی از شما چیزی خواسته باشد و در جواب گفته باشید «بله، حتماً»، اما فقط سه روز بعد فهرست کاری‌تان به حدی شلوغ شده باشد که آشفته‌تان کرده باشد.

حتی وقتی این خودمان باشیم که از همان اول تعهدات را پذیرفته باشیم، باز هم ممکن است تعهدات مان کلافه‌مان کنند.^{۲۸۵}

این ارزش دارد که بپرسیم آیا کارهای مان مهم و ضروری‌اند یا نه. بسیاری این‌طور نیستند و بهره‌وری یک «نه» ساده بیشتر از هر کاری است که کارآمدترین افراد بتوانند انجام دهند. اما اگر نه گفتن تا این حد منفعت دارد، پس چرا معمولاً بله می‌گوییم؟

چرا بله می‌گوییم؟

ما بسیاری از تقاضاها را می‌پذیریم چون نمی‌خواهیم وقیح، مغرور و بی‌فایده جلوه کنیم، نه به این دلیل که به انجام آن‌ها علاقه داریم. معمولاً باید نه گفتن به کسانی را که احتمالاً در آینده با آن‌ها دوباره در ارتباط خواهید بود مانند همکاران، همسرتان، خانواده‌تان و دوستان‌تان، بازبینی کنید.^{۲۸۶} نه گفتن به این افراد از این نظر سخت است که آن‌ها را دوست داریم و می‌خواهیم از آن‌ها حمایت کنیم، غیر از این که معمولاً به کمک‌شان هم نیاز داریم.

همکاری با دیگران مهم‌ترین مؤلفه زندگی است. وقت و انرژی صرف نکردن برای کاری به این نمی‌ارزد که رابطه شکرآب شود. به همین دلیل اگر پاسخ‌تان بزرگوارانه باشد، مفید است. تا جایی که می‌توانید به آن‌ها لطف و احسان کنید و وقتی باید نه بگویید، خونگرم و صادق باشید.

البته حتی با رعایت این ملاحظات اجتماعی هم بسیاری از ما نمی‌توانیم بده‌وبستان بین بله و نه را مدیریت کنیم و در این کار بسیار ضعیفیم. خودمان درمی‌یابیم که به بعضی چیزها بسیار پایبندیم که نه تنها زندگی مان را بهبود نمی‌بخشند، بلکه در بهبود روابطمان با اطرافیان یا

حمایت‌مان از آن‌ها نیز اثر چشم‌گیری ندارند. شاید مسئله به طرز تفکرمان درباره معنای بله و خیر برمی‌گردد.

تفاوت بله و نه

تعداد دفعات تکرار بله و نه در مکالمه‌ها معمولاً به یک اندازه است و به همین دلیل حس می‌کنیم ارزش برابر دارند. اما درواقع آن‌ها نه تنها از نظر معنایی در تضادند، بلکه میزان تعهد کاری‌شان نیز با یکدیگر متفاوت است.

وقتی نه می‌گویید، فقط به یک گزینه جواب منفی می‌دهید، اما وقتی بله می‌گویید، همه گزینه‌های دیگر را رد می‌کنید.

تفسیر تیم هارفورد^{۲۸۷}، اقتصاددان، را دوست دارم: «وقتی به درخواستی بله می‌گوییم، یعنی داریم به همه کارهای دیگر که باید در یک زمان مشخص انجام شوند نه می‌گوییم.»^{۲۸۸} وقتی به کاری متعهد می‌شوید، پیش‌تر تصمیم گرفته‌اید که در آینده برای آن وقت صرف کنید. به عبارت دیگر، نه گفتن برای آینده‌تان وقت ذخیره می‌کند و بله گفتن وقت‌تان را در آینده می‌گیرد.

«نه» نوعی اعتبار زمانی است. با نه گفتن این امکان را برای خود حفظ می‌کنید که زمان‌تان را در آینده هر طور که می‌خواهید بگذرانید. «بله» نوعی بدهی زمانی است؛ باید تعهدتان را در برهه‌ای ایفا کنید. «نه» تصمیم است. «بله» مسئولیت است.

نقش نه

گاهی نه گفتن نعمتی است که فقط افراد قدرتمند می‌توانند از آن برخوردار شوند. این تصور درست است که اگر بتوانید روی یک پشتوانه امن حاصل قدرت، پول و نفوذ حساب کنید، نپذیرفتن فرصت‌ها آسان‌تر است. اما این هم درست است که نه گفتن فقط امتیازی در اختیار افراد موفق نیست، بلکه نوعی راهبرد است که می‌تواند به شما نیز کمک کند موفق شوید.

نه گفتن مهارتی مهم است که باید آن را در هر مرحله‌ای از مسیر شغلی‌تان ایجاد کنید، زیرا مهم‌ترین دارایی زندگی را حفظ می‌کند؛ زمان‌تان. همان‌طور که پدر و سورتینو^{۲۸۹}، سرمایه‌گذار، می‌گوید: «اگر مواظب زمان‌تان نباشید، آدم‌ها آن را از شما می‌ربایند.»^{۲۹۰}

باید به هر چیزی که شما را به هدف‌تان نمی‌رساند نه بگویید. باید به حواس‌پرتی‌ها نه بگویید. به باور یکی از خواننده‌هایم: «اگر تعریف‌تان را از نحوه به کاربردن نه وسیع کنید، درمی‌یابید که نه گفتن تنها ترفند بهره‌وری است زیرا نهایتاً به هر عامل مزاحم نه می‌گویید که بهره‌وری داشته باشید.»

هیچ کس به خوبی استیو جابز این ایده را مجسم نکرده است. او گفت: «مردم فکر می‌کنن تمرکز یعنی به چیزی که باید روی اون تمرکز کنید، بله بگید. ولی اصلاً به این معنا نیست، بلکه یعنی به

صدها ایده خوب دیگه که وجود داره نه بگید. باید با دقت انتخاب کنید.»^{۲۹۱}

یک تعادل مهم وجود دارد که باید رعایت کنید. نه گفتن به این معنا نیست که هیچ وقت یک کار جذاب، نوآورانه یا آنی انجام ندهید، بلکه یعنی به صورت متمرکز بله بگویید. اگر حواس پرتی ها را از بین بردید، منطقاً می توانید به هر فرصتی که احتمالاً شما را به مسیر درستی می برد بله بگویید. شاید مجبور شوید چیزهای بسیاری را امتحان کنید که ببینید چه چیزی مؤثر است و از چه چیزی لذت می برید.

این دوره کاوش در ابتدای پروژه، شغل یا حرفه ممکن است اهمیت ویژه ای داشته باشد.

نه گفتن را ارتقا دهید

با گذشت زمان، با ادامه موفقیت و پیشرفت، باید راهبردتان را تغییر دهید. وقتی موفق تر می شوید، هزینه فرصت^{۲۹۲} زمانی تان افزایش می یابد. در ابتدا فقط عوامل مزاحم را حذف می کنید و سایر چیزها را می کاوید. اما همان طور که مهارت های تان بهتر می شوند و یاد می گیرید چیزهای مؤثر را از سایر چیزها جدا کنید، باید دائماً آستانه تان را برای نه گفتن بالا ببرید. هنوز هم باید به حواس پرتی ها نه بگویید و همچنین یاد بگیرید به فرصت هایی که قبلاً از نظر زمانی سودمند بودند نه بگویید که فضایی برای استفاده بهتر از زمان ایجاد کنید. مشکل خوبی است، اما تسلط بر این مهارت ممکن است سخت باشد. به عبارت دیگر، باید «توانایی نه گفتن تان» را در طول زمان ارتقا دهید.

ارتقای توانایی نه گفتن به این معنا نیست که هرگز بله نخواهید گفت، فقط به این معنا است که به طور پیش فرض نه بگویید و فقط وقتی واقعاً منطقی است بله بگویید.

به قول برنت بشور^{۲۹۳}، سرمایه گذار: «نه گفتن بسیار مؤثر است زیرا فرصت بله گفتن را حفظ می کند.»^{۲۹۴}

به طور کل، خلاصه آنچه گفتیم این است: اگر بیاآموزید به عوامل مزاحم نه بگویید، نهایتاً این حق را به دست خواهید آورد که به فرصت های خوب نیز نه بگویید.

چگونه نه بگویید

بسیاری از ما احتمالاً سریع بله می گوئیم و در نه گفتن خیلی کند عمل می کنیم. ارزشش را دارد که از خودتان بپرسید در کدام سمت طیف قرار دارید.

اگر در نه گفتن مشکل دارید، شاید راهبرد پیشنهادی تیم هارفورد، اقتصاددان بریتانیایی که پیش تر نام او را ذکر کردم، برای تان مفید باشد. او نوشته است: «یک ترفند این است که از خودتان بپرسید 'اگر مجبور بودم امروز این کار را انجام دهم، آیا قبول می کردم؟' این قانون بدیهی بدی نیست زیرا هر تعهدی در آینده، هر چقدر هم دور باشد، نهایتاً مشکلی قریب الوقوع خواهد شد.»

اگر فرصتی آن قدر مهیج است که حاضرید برایش هر کاری که در دست دارید رها کنید، باید به آن بله بگویید. اگر این طور نیست، تجدیدنظر کنید.

این روش مشابه روش مشهور «صددرد بله یا نه» از دِرک سیورز^{۲۹۵} است. اگر کسی از شما بخواهد کاری کنید و اولین واکنش تان این باشد که «صددرد بله!» پس انجامش دهید و اگر شما را هیجان زده نمی کند، آن را رد کنید.^{۲۹۶}

امکان ندارد هر موقع با تصمیمی روبه رو شدید یادتان باشد این سؤالات را از خودتان پرسید، اما باز هم تمرین مفیدی است که گاهی به سراغش بروید. نه گفتن شاید سخت باشد، اما معمولاً از گزینه دیگر راحت تر است. همان طور که مایک داریانو^{۲۹۷}، نویسنده، می گوید: «تعهد دادن بسیار راحت تر از خارج شدن از تعهدات است. نه گفتن شما را به سمت راحت تر طیف می برد.»^{۲۹۸} آنچه درباره سلامتی درست است، برای بهره‌وری نیز صدق می کند؛ پیشگیری بهتر از درمان است.

قدرت نه گفتن

تلاش وقتی برای انجام کارهای بی اهمیت صرف می شود بیشتر به هدر رفته و بیهوده است تا وقتی در بد انجام دادن کارهای سودمند صرف می شود. از این نظر، حذف و نه گفتن از بهینه کار کردن سودمندتر است. به یاد حرف پیترو کروکرافتام که گفت: «هیچ کاری بی فایده تر از این نیست که چیزی را که نباید انجام شود به نحوی مؤثر انجام دهید.»

یادداشت‌ها

[←۱]

Audrey Hepburn

[←۲]

Roman Holiday

[←۳]

Golden Globe

[←۴]

BAFTA: British Academy of Film and Television Arts

[←۵]

Emmy

[←۶]

Gremmy

[←۷]

Tony

[←۸]

بهره‌وری عبارت است از کارایی به علاوه اثربخشی.

[←۹]

Efficiency

[←۱۰]

Effectiveness

[←۱۱]

Productivity

[←۱۲]

NBA: National Basketball Association

[←۱۳]

این عبارت را مهندس و مشاور تولید، آقای جوزف جورن، ابداع کرد.

[←۱۴]

تمرین به روش معکوس نوعی مراقبه است که در آن تصور می‌کنید چیز مهمی را از دست داده‌اید؛ مثلاً شغل، خانه یا موقعیت اجتماعی‌تان. با تفکر درباره بدترین حالات، هنگام رویارویی با مشکلات، کمتر نگران خواهید شد و راحت‌تر می‌توانید آن‌ها را مدیریت کنید و پشت سر

بگذارید. دلیلش این است که از قبل به آن فکر کرده‌اید.

[←۱۵]

Sabrina

[←۱۶]

Breakfast at Tiffany's

[←۱۷]

Charade

[←۱۸]

Presidential Medal of Freedom

[←۱۹]

https://twitter.com/patrick_oshag/status/۸۰۴۷۵۷۱۰۰۰۵۶۴۹۸۱۷۶

[←۲۰]

Patrick Collison

[←۲۱]

Stripe

[←۲۲]

سایمن اسکیلدسن دربارهٔ همین موضوع مقاله‌ای نوشته است. مقاله را می‌توانید در این آدرس مطالعه کنید: <https://sirupsen.com/read>

[←۲۳]

<https://evernote.com>

[←۲۴]

<https://clippings.io>

[←۲۵]

Ryan Holiday

[←۲۶]

The Tell-Tale Brain

[←۲۷]

V.S. Ramachandran

[←۲۸]

Social Work

[←۲۹]

Brené Brown

[\[←۳۰\]](#)

The Subtle Art of Not Giving a F*ck

[\[←۳۱\]](#)

Killing yourself

[\[←۳۲\]](#)

Paul Graham

[\[←۳۳\]](#)

Mastery

[\[←۳۴\]](#)

George Leonard

[\[←۳۵\]](#)

Performance

[\[←۳۶\]](#)

Charlie Munger

[\[←۳۷\]](#)

نوشتن درباره کتاب فرصتی طلایی برای بازخوانی مطالب نیز فراهم می کند. خلاصه نویسی روشی عالی برای تثبیت مفاهیم ذهنی بر مبنای نظریه Spaced Repetition است.

[\[←۳۸\]](#)

Richard Feynman

[\[←۳۹\]](#)

Ben Carlson

[\[←۴۰\]](#)

How To Read, Morgan Housel. collaborativefund.com/blog/how-to-read

[\[←۴۱\]](#)

Thomas Aquinas

[\[←۴۲\]](#)

Morgan Housel

[\[←۴۳\]](#)

Ideas That Changed My Life, Morgan Housel. collaborativefund.com/

blog/ideas-that-changed-my-life

[←۴۴]

Karl Popper

[←۴۵]

It's Okay to Forget What You Read, Charles Chu. medium.com/the-polymath-project/its-okay-to-forget-what-you-read-f9ef1c34cc01

[←۴۶]

If It's Important, Learn It Repeatedly, David Cain. raptitude.com/۰۱/۲۰۱۸/if-its-important-learn-it-repeatedly.

[←۴۷]

Nassim Nicholas Taleb

[←۴۸]

Atomic Habits

[←۴۹]

Frederic Eugene Ives

[←۵۰]

Ithaca

[←۵۱]

Cornell University

[←۵۲]

photostereotype

[←۵۳]

Halftone process

[←۵۴]

گزیده‌ای از مقاله 'A Technique for Producing Ideas, James Webb Young' صفحه ۲۱. jamesclear.com/book/a-technique-for-producing-ideas

[←۵۵]

James Webb Young

[←۵۶]

همان‌گونه که یک استعاره زیبا از دل کلمات آشنایرون می‌آید، ایده‌های جدید نیز اغلب با برقراری ارتباط بین دانسته‌های قبلی حاصل می‌شوند.

[←۵۷]

Robert Frost

[←۵۸]

Jennifer Dukes Lee

[←۵۹]

Want to Change the World? Start by Making Your Bed, Jennifer Dukes. Lee. jenniferdukeslee.com/want-to-change-the-world-start-by-making-your-bed

[←۶۰]

Domino Effect

[←۶۱]

Northwestern University

[←۶۲]

Multiple Behavior Change in Diet and Activity: A Randomized Controlled Trial Using Mobile Technology. ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC۳۴۰۲۲۰۶

[←۶۳]

BJ Fogg

[←۶۴]

برگرفته از یادداشت‌های شخصی بی جی فوگ، منتشر شده در ۲۱ سپتامبر ۲۰۱۵. بی جی فوگ ایده‌های فوق‌العاده‌ای را دربارهٔ موضوع تغییر رفتار در سایت خود بیان کرده است. بسیاری از آن‌ها افکار من را تحت تأثیر قرار داده‌اند، از جمله ایدهٔ «رفتارها به صورت بسته‌ها سفر می‌کنند» که استدلالی مشابه اثر دومینو دارد: tinyhabits.com/sandbox

[←۶۵]

Commitment

[←۶۶]

consistency

[←۶۷]

Robert Cialdini

[←۶۸]

Influence

[←۶۹]

Anthony Trollope

[←۷۰]

Mason Currey

[←۷۱]

ترولوپ از هر جهت نویسنده منضبطی بود. او در شرح برنامه روزانه خود گفته است: «روش من این بود که هر روز ساعت ۵:۳۰ صبح کنار میز حاضر باشم و در این کار رحم و شفقتی به حال خود نداشتم.»

[←۷۲]

الیور برکمن (Oliver Burkeman)، روزنامه‌نگار، افکار من را با گفتن این جمله خلاصه می‌کند: «هنگامی که صبح اول وقت، پیش از چک کردن ایمیل یا پیش از آن که وقفه‌های دیگران روی سرم آوار شود، مستقیم سراغ مهم‌ترین فعالیت‌های من می‌روم، به شکل مفیدی احساسم در کل روز تغییر می‌کند. در این حالت، وقفه‌ها دیگر برایم مشکل‌ساز نیستند.»

[←۷۳]

Trent Dyrsmid

[←۷۴]

Ivy Ledbetter Lee

[←۷۵]

Charles M. Schwab

[←۷۶]

چارلز ام شواب رئیس فولاد بتلهم با چارلز آر شواب، بانکدار و کارگزار آمریکایی بنیانگذار شرکت چارلز شواب، ارتباطی ندارد. چقدر احتمال دارد دو نفر به اسم چارلز شواب وجود داشته باشند که هیچ ربطی به هم ندارند و ارزش خالص دارایی هر کدامشان نزدیک پانصد میلیون دلار باشد؟

[←۷۷]

خدا می‌داند یافتن منبع اصلی این داستان چقدر سخت بود! بیشتر داستان‌های نقل شده زمان ملاقات لی و شواب را سال ۱۹۰۵ و حوالی آن می‌دانند، در حالی که با توضیحات صفحه ۱۱۸-۱۱۹ کتاب *The Unseen Power: Public Relations A History* نوشته اسکات ام کاتلیپ (Scott M. Cutlip) به نظر می‌رسد زمان صحیح این ملاقات سال ۱۹۱۸ باشد. *Time Trap* کتاب دیگری از آلک مکنزی و ماری است که این داستان را نقل کرده است. اولین مرجعی که برای نقل این داستان یافتیم به دهه ۱۹۶۰ تعلق داشت. اگر منبع قدیمی‌تری سراغ داشتید،

بگویند که مقاله را متناسب با آن به روزرسانی کنم.

[←۷۸](#)

هنگام محاسبه ۲۵ هزار دلار سال ۱۹۱۸ به پول سال ۲۰۱۵، با در نظر گرفتن اعداد و شیوه محاسبه تورم، به ارقامی بین ۳۹۰ هزار تا ۴۲۸ هزار دلار رسیدم. بنابراین، چهارصد هزار دلار [معادلی] خوب به نظر می‌رسد.

[←۷۹](#)

Warren Buffett

[←۸۰](#)

Multitasking

[←۸۱](#)

با تشکر از یوجی رامداس برای معرفی داستان شواب و آیوی لی و کامرون هرولد که این داستان را با یوجی به اشتراک گذاشت.

[←۸۲](#)

Priority

[←۸۳]

Greg McKeown

[←۸۴]

Essentialism

[←۸۵]

switching cost

[←۸۶]

IBM Operating System/۳۶۰ Concepts and Facilities, Witt and Ward, IBM Systems Reference Library, File Number: S۳۶۰-۳۶.

[←۸۷]

از چارلی هوئن برای معرفی کتاب اصل‌گرایی و خصوصاً به دلیل معرفی این نقل‌قول دربارهٔ موضوع اولویت‌تشرک می‌کنم. همچنین از تیم کرایدر برای مقاله‌اش The Busy Trap تشکر می‌کنم که من را به فکر واداشت.

opinionator.blogs.nytimes.com/۲۰۱۲/۰۶/۳۰/the-busy-trap

[←۸۸]

QT syndrome

[←۸۹]

کار منفعلانه کاری است که ناگهان جلوی راه‌تان سبز می‌شود؛ کاری که منتظر می‌مانید اتفاق بیفتد، مانند چک کردن ایمیل و خواندن پیامک.

[←۹۰]

Mark McGuinness

[←۹۱]

Manage Your Day-to-Day

[←۹۲]

Jon Callas

[←۹۳]

SL۵۵ AMG

[←۹۴]

Mystery solved: Why Steve Jobs' car never had a license plate, Aayush Arya. October ۲۷, ۲۰۱۱. henextweb.com/apple/۲۷/۱۰/۲۰۱۱/mystery-

solved-why-steve-jobs-car-never-had-a-license-plate

[←۹۵]

Time Assets

[←۹۶]

Time Debts

[←۹۷]

Patrick McKenzie

[←۹۸]

پاتریک مکنزی از دوستان برنامه‌نویس من است. مقاله‌ی عالی او درباره‌ی موضوع بهره‌وری در این آدرس دردسترس است:

kalzumeus.com/۲۰/۰۳/۲۰۱۰/running-a-software-business-on-۵-hours-a-week

[←۹۹]

ScheduleOnce: www.oncehub.com.

[←۱۰۰]

مقصود این است که به جای تمرکز روی هدف، سیستمی را که باعث تحقق آن هدف می‌شود پایه‌ریزی کنید. اگر هدف‌تان این است که کتابی را طی یک ماه تمام کنید، به این سیستم پایبند باشید که مثلاً روزی بیست صفحه از آن را بخوانید. سیستم خوب شما را به هرچه می‌خواهید، می‌رساند.

[←۱۰۱]

Mike Flint

[←۱۰۲]

با تشکر از دوستم اسکات دینزموور که این داستان را به اشتراک گذاشت. پست اصلی او درباره‌ی راهبرد وارن بافت در این آدرس است:

liveyourlegend.net/warren-buffetts-۵-step-process-for-prioritizing-true-success-and-why-most-people-never-do-it

[←۱۰۳]

Scott Hanselman

[←۱۰۴]

هنسلمن حتی سایت keysleft.com را برای نمایش تعداد ضربات باقیمانده‌ی صفحه‌کلید هر کس براساس سن افراد ساخته است:

Do they deserve the gift of your keystrokes?, Scott Hanselman.
hanselman.com/blog/DoTheyDeserveTheGiftOfYourKeystrokes.aspx

[←۱.۵]

هنسلمن ایده شمارش ضربات صفحه کلید را در اصل از یکی از کارمندان مایکروسافت به نام جان آدل گرفت. آدل مقاله‌ای با این عنوان نوشت: «سرتان شلوغ است! وقت نمی‌کنید وبلاگ بنویسید؟ ضرباتی را که بر صفحه کلید می‌کوبید بشمارید». آدل گفت: «وقتی مردم می‌گویند وقت ندارند وبلاگ بنویسند، از آن‌ها می‌خواهم تعداد ضرباتی را که به کیبورد می‌زنند، بشمارند. چه تعداد از آن‌ها برای پاسخ دادن به ایمیل‌ها خرج می‌شود؟ خیلی! چند نفر آن ایمیل‌ها را دریافت می‌کنند؟ کمی! چند نفر حالا یا بعداً می‌توانند از این پیام‌ها بهره ببرند؟ خیلی!... وقتی پاسخ شما به یک ایمیل در قالب یک پست وبلاگی به بیش از چند نفر فایده می‌رساند، چرا به جای ایمیل، وبلاگ ننویسید؟ چرا ضربات صفحه کلیدتان را حیف و میل کنید؟ چرا با هر ضربه بیشترین ارزش افزوده را ایجاد نکنید؟»

[←۱.۶]

Vivian Maier

[←۱.۷]

مطالعات روان‌شناسی نیز نشان داده است که ادامه حرکت از آغاز کردن حرکت آسان‌تر است. درواقع، براساس مطالعات، مغز ما حرص و ولع عجیبی به تمام کردن کارهایی دارد که آغاز کرده‌ایم. ما دوست نداریم کاری را نیمه‌تمام یا ناقص رها کنیم. این پدیده را، براساس نام کاشف آن، روان‌شناس روس خانم بلوما زی‌گارنیک (Bluma Zeigarnik)، «اثر زی‌گارنیک» نام نهاده‌اند. بعد از نوشتن این مطلب متوجه شدم استفن گویس (Stephen Guise) نیز، در کتاب عادت‌های کوچک، از ایده «اجسام در حال حرکت به ادامه حرکت تمایل دارند» یاد کرده است.

[←۱.۸]

قانون دو دقیقه در اصل از کتاب سامان دادن کارها: ارتقای بهره‌وری بدون استرس نوشته دیوید آلن (David Allen) برداشت شده است.

[←۱.۹]

ایده این تصویر برگرفته از یکی از کارهای هنری دوستم آلینور امپرتن در پست جذاب اوست. ممنون الیور.

<http://oliveremberton.com/۲۰۱۴/life-is-a-game-this-is-your-strategy-guide>

[←۱.۱۰]

با تشکر از راب نربک برای اشتراک گذاشتن ایده‌اش دربارهٔ سومین قانون بهره‌وری که زمینه‌ساز نوشتن این مقاله شد و البته آقای آیزاک نیوتن با آن موهای خفنش که همیشه جلوتر از زمان خود حرکت می‌کرد.

[←۱۱۱]

Productive

[←۱۱۲]

Unproductive

[←۱۱۳]

ایدهٔ تحلیل نیروهای موافق و مخالف را که گاهی از آن با عنوان تجزیه و تحلیل میدان نیرو یاد می‌شود، اولین بار کورت لوین (Kurt Lewin) به زبان آورد. او همان کسی است که معادلهٔ لوین را ساخت.

[←۱۱۴]

Investors earn handsome paychecks by handling Buffett's business, Steve Jordon, Omaha World-Herald. omaha.com/money/investors-earn-handsome-paychecks-by-handling-buffett-s-business/article_bb\fc۴۰f-e۶f۹-۵۴۹d-be۲f-be\ef۴c۰da۰۳.html

[←۱۱۵]

تک چشم آتشین در فیلم ارباب حلقه‌ها.

[←۱۱۶]

Dwight Eisenhower

[←۱۱۷]

Brett McKay

[←۱۱۸]

با تشکر از برت مک کی برای نوشتن مقالهٔ The Art of Manliness دربارهٔ جعبهٔ آیزنهاور artofmanliness.com/۲۳/۱۰/۲۰۱۳/eisenhower-decision-matrix

[←۱۱۹]

Kevlin Henney

[←۱۲۰]

«برترین و بهترین استفاده» اصطلاحی ملکی برای یافتن بهترین کاربری زمین است. دوست من، مارک هکمن، از این اصطلاح برای مدیریت زمان خود استفاده می‌کند که البته من نیز آن را دوست دارم. ممنون مارک!

[←۱۲۱]

Tim Ferriss

[←۱۲۲]

برای آشنایی با سایر ترندهای مفید بهره‌وری، این مقاله را که خلاصه‌ای از نوشته‌های اسکات هنسلمن است، مطالعه کنید:

zapier.com/blog/scale-yourself-scott-hanselman

[←۱۲۳]

Fred Stutzman

[←۱۲۴]

Information Science

[←۱۲۵]

<https://freedom.to>

[←۱۲۶]

Decision Fatigue

[←۱۲۷]

Dr. Seuss

[←۱۲۸]

Green Eggs and Ham

[←۱۲۹]

Seth Godin

[←۱۳۰]

چون آی مک ندارم، نمی‌توانم گرافیکست شوم. یا چون لپ‌تاپم حرفه‌ای نیست، نمی‌توانم برنامه‌نویس خوبی شوم.

[←۱۳۱]

[who.int/gho/publications/world_health_statistics/](https://who.int/gho/publications/world_health_statistics/EN_WHS۲۰۱۳_Full.pdf)

[EN_WHS۲۰۱۳_Full.pdf](https://who.int/gho/publications/world_health_statistics/EN_WHS۲۰۱۳_Full.pdf)

[←۱۳۲]

Michael Hyatt

[←۱۳۳]

Jack LaLanne

[←۱۳۴]

Clyde Beatty

[\[←۱۳۵\]](#)

Bainbridge

[\[←۱۳۶\]](#)

Lindsay Davenport

[\[←۱۳۷\]](#)

Aaron Swartz

[\[←۱۳۸\]](#)

National Academy of Sciences

[\[←۱۳۹\]](#)

با تشکر از جان تیرنی (John Tierney) برای مقاله‌اش در نیویورک تایمز که ابتدا در آن جا بود که دربارهٔ خستگی تصمیم‌گیری آموختم.

[\[←۱۴۰\]](#)

Travis Dommert

[\[←۱۴۱\]](#)

تراویس برای اولین بار در کتاب پایان‌های ضروری (Necessary Endings)، نوشتهٔ هنری کلود (Henry Cloud) با تشبیه شکوفهٔ رُز روبه‌رو شد. من این کتاب را نخوانده‌ام، ولی این یادداشت را اضافه کردم که مطمئن شوم دکتر کلود، صاحب اصلی این ایده، اعتبار آن را دریافت کند.

[\[←۱۴۲\]](#)

Elizabeth Roth

[\[←۱۴۳\]](#)

هرس کردن (Pruning)، نوشتهٔ الیزابت راث، مجلهٔ رُز (Rose Magazine).

[\[←۱۴۴\]](#)

Aesop

[\[←۱۴۵\]](#)

Niels Bohr

[\[←۱۴۶\]](#)

New England Journal of Medicine

[\[←۱۴۷\]](#)

Keystone ICU Project

[←۱۴۸](#)

Peter Pronovost

[←۱۴۹](#)

Atul Gawande

[←۱۵۰](#)

گوانده یکی از نویسندگان محبوب من است، اما اگر او را نویسنده بنامیم، لقبی بی مسمی است. او در اوقات فراغتش کتاب‌هایی پرفروش می‌نویسد. شغل اصلی او جراحی در بیمارستانی بزرگ در بوستون ماساچوست است. می‌دانید! سخت است هم نویسنده‌ای پرفروش باشید و هم جراحی در رده جهانی.

[←۱۵۱](#)

The Checklist Manifesto

[←۱۵۲](#)

Miranda Warning

[←۱۵۳](#)

Phoenix

[←۱۵۴](#)

ارنستو میراندا از رفتن به زندان رهایی نیافت. او به جرم سرقت به بیست تا ۲۵ سال زندان محکوم شد.

[\[←۱۵۵\]](#)

می‌خواهم اعتبار مطرح کردن مثال نوشیدنی را به بری‌ان جانسون (Brian Johnson) بدهم؛ کسی که جرعه تحقیق درباره قوانین خطوط ممین را نیز در ذهنم روشن کرد و نهایتاً به این مقاله ختم شد. ممنون بری‌ان!

[\[←۱۵۶\]](#)

Nir Eyal

[\[←۱۵۷\]](#)

مقاله مرتبط: چگونه نه بگویید، در مقابل وسوسه‌ها مقاومت کنید و به اهداف‌تان برای سالم بودن پایبند باشید.

How to say No, Resist Temptation, and Stick to Your Health Goals.

[\[←۱۵۸\]](#)

Nudge

[\[←۱۵۹\]](#)

Richard Thaler

[\[←۱۶۰\]](#)

Cass Sunstein

[\[←۱۶۱\]](#)

choice architecture

[\[←۱۶۲\]](#)

با تشکر از دوستم کریستین لای (Christine Lai). اصطلاح «طراحی پیش‌فرض» را در اصل او در گفت‌وگویی بیان کرد.

[\[←۱۶۳\]](#)

Charlie Munger

[\[←۱۶۴\]](#)

University of Southern California

[\[←۱۶۵\]](#)

Berkshire Hathaway

[\[←۱۶۶\]](#)

A Lesson on Elementary Worldly Wisdom

[←۱۶۷]

به جان هیز، استاد روان‌شناسی شناختی، اشاره دارد که درباره بزرگان همه عرصه‌های هنری مثل موسیقی، نقاشی و... تحقیق کرد و درنهایت به این نتیجه رسید که کمتر استادکاری هست که توانسته باشد بدون یک دهه بی‌وقفه کارکردن روی مهارتش آثار ماندگاری خلق کند و موجب متحول شدن عرصه کاری خود شود.

[←۱۶۸]

برای مطالعه بیشتر درباره اهمیت تعهد به این مقاله رجوع کنید: اگر به چیزی متعهد نباشید، هر چیزی حواس‌تان را پرت خواهد کرد

If You Commit to Nothing, You'll Be Distracted By Everything

[←۱۶۹]

Charlie Gilkey

[←۱۷۰]

Richard Branson

[←۱۷۱]

LeBron James

[←۱۷۲]

ضررگریزی در انتخاب بی‌خطر: مدلی ارجاع‌محور، نوشته آموس تورسکی و دنیل کانمن، سه‌ماهنامه اقتصاد.

Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model.

[←۱۷۳]

Steven Pinker

[←۱۷۴]

جهان در حال فروپاشی نیست، نوشته استیون پینکر.

The World is Not Falling Apart

[←۱۷۵]

دردسترس بودن: دریافتی برای قضاوت تکرار و احتمال، نوشته آموس تورسکی و دنیل کانمن.

Availability: A heuristic for judging frequency and probability

[←۱۷۶]

قضاوت توأم با تردید: دریافت و سوگیری، نوشته آموس تورسکی و دانیل کانمن.

Judgment under uncertainty: Heuristics and biases

[←۱۷۷]

سوگیری تأیید: پدیده‌ای فراگیر با چندین ظاهر، نوشته ریموند نیکرسون.

Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises

[←۱۷۸]

با تشکر از سام سیگر (Sam Sager) برای کمک به تحقیق در مورد این موضوع.

[←۱۷۹]

مهم است که بدانید من دارم درباره ارزش واقعی زمان صحبت می‌کنم، نه هزینه‌ای که برای هر ساعت کار می‌گیرید. بسیاری از مشاوران یا نیروهای کاری آزاد (freelancers) شاید بگویند که «من دقیقاً می‌دانم ارزش زمانم چقدر است و نرخ ساعتی‌ام فلان است». ما داریم در مورد دو چیز متفاوت صحبت می‌کنیم. اگر هر ساعتی در هر روز نرخ ساعتی‌تان را دریافت نکنید، پس ارزش زمان‌تان به اندازه نرخ ساعتی‌تان نیست.

[←۱۸۰]

باید از دوستم بیلی مورفی تشکر ویژه کنم که با سخاوتمندی داوطلب شد بخش درخورتوجهی از زمانش را به من اختصاص دهد و کمک کند ارزش زمانم را بفهمم.

[←۱۸۱]

RescueTime

[←۱۸۲]

Audible

[←۱۸۳]

من همچنین میانگین زمان گوش دادن به هر کتاب صوتی را محاسبه و از آن استفاده کردم که بفهمم چقدر طول می‌کشد یک کتاب چاپی را بخوانم. سپس، متوسط زمان خواندن کتاب را در تعداد کتاب‌های چاپی که خوانده بودم ضرب کردم. در آخر، کل زمان خواندن کتاب‌های چاپی و گوش دادن به کتاب‌های صوتی را جمع کردم که کل میزان مطالعه‌ام در آن سه ماه را برآورد کنم.

[←۱۸۴]

اگر می‌خواهید سختگیری کنید، هزینه‌هایی را هم که به کار مربوطاند کسر کنید. مثلاً هزینه بنزین برای رفت‌وآمد به محل کار یا هزینه خرید کتوشلوار برای محل کار را هم کسر کنید.

[←۱۸۵]

Bench Accounting

[←۱۸۶]

در پایان سال اظهارنامه‌های مالیاتی آماده را برای حسابدارم می‌فرستم و او امور مالیاتی آن سال را برایم تکمیل می‌کند، بدون این که لازم باشد کاری کنم؛ احتمالاً مثل پرداخت مالیات‌تان

بی دردسر باشد.

[←۱۸۷]

طبق داده‌های درآمد و فقر در ایالات متحده: ۲۰۱۴، نوشته دناواس والت و برنادت دی پراکتر، اداره سرشماری ایالات متحده، سپتامبر ۲۰۱۵.

Income and Poverty in the United States: ۲۰۱۴

[←۱۸۸]

پنجاه درصد از زنان پول بیشتر و ۶۵۰ درصد پول کمتری به دست می‌آورند، طبق داده‌های درآمد و فقر در ایالات متحده: ۲۰۱۴

[←۱۸۹]

پنجاه درصد از زنان پول بیشتر و ۶۵۰ درصد پول کمتری به دست می‌آورند، طبق داده‌های درآمد و فقر در ایالات متحده: ۲۰۱۴

[←۱۹۰]

به نظر من، روش هزینه‌محور برآورد کمتری از زمان‌تان ارائه می‌دهد. من این را دوست دارم چون کمک می‌کند بر تمایل ذاتی مان برای دست‌بالاگرفتن خودمان غلبه کنیم. من در روش خالص دریافتی یا نرخ بازار تمایل دارم ارزیابی‌ها را به نفع خودم انجام دهم، اما وقتی فکر می‌کنم می‌خواهم به کسی چقدر پول بدهم، معمولاً اعداد را کم در نظر می‌گیرم.

[←۱۹۱]

حالا اگر گیتس بخواهد هر ثانیه هر روز خود را برای برداشتن یک اسکناس صد دلاری صرف کند، نهایتاً ارزش زمانش از ۱۱۴.۱۶ دلار به صد دلار سقوط می‌کند. البته در جهان واقعی چنین اتفاقی هرگز رخ نمی‌دهد.

[←۱۹۲]

Jeffrey Pfeffer

[←۱۹۳]

Sebastian Marshall

[←۱۹۴]

این گفته را معمولاً به آلبرت اینیشتین نسبت می‌دهد، اما شواهدی دال بر این موضوع وجود ندارد. فعلاً منبع اصلی آن مشخص نیست.

[←۱۹۵]

Bend

[←۱۹۶]

Oregon

[\[←۱۹۷\]](#)

Centratel

[\[←۱۹۸\]](#)

کتاب سیستم‌سازی (Work the System)، نوشتهٔ سام کارپنتر (Sam Carpenter).

[\[←۱۹۹\]](#)

آنچه به همین اندازه اهمیت دارد این است که چیزهای درست را ارزیابی کنید. این اشتباه را مرتکب نشوید که در چیزهای غلط موفق شوید. کدام شاخص برای‌تان بیشترین اهمیت را دارد؟

[\[←۲۰۰\]](#)

Jeff Bezos

[\[←۲۰۱\]](#)

Amazon Auctions

[\[←۲۰۲\]](#)

Greg Linden

[\[←۲۰۳\]](#)

Amazon zShops

[\[←۲۰۴\]](#)

سخنرانی در کنفرانس Business Insider Ignition در نیویورک، دوم دسامبر ۲۰۱۴.

[\[←۲۰۵\]](#)

نکتهٔ حاشیه‌ای جالب! من در اولین سرمایه‌گذاری کارآفرینی‌ام کتاب‌های دانشگاهی دست‌دوم را از طریق آمازون مارکت پلیس می‌فروختم. پس اگر بخواهیم این موضوع را بسط دهیم، می‌توانیم بگوییم که جف بزوس به‌طور غیرمستقیم به من لطف کرده و امتیازاتی بخشیده است.

[\[←۲۰۶\]](#)

Paul Graham

[\[←۲۰۷\]](#)

Starbucks

[\[←۲۰۸\]](#)

۳۷ Signals

[\[←۲۰۹\]](#)

تاریخ عجیب و طولانی نینتندو، نوشتهٔ تگان جونز، وب‌سایت گیزمودو، بیستم سپتامبر ۲۰۱۳.

The Surprisingly Long History Nintendo

[←۲۱۰](#)

Ralph Waldo Emerson

[←۲۱۱](#)

John Stuart Mill

[←۲۱۲](#)

William Wordsworth

[←۲۱۳](#)

Samuel Taylor Coleridge

[←۲۱۴](#)

Thomas Carlyle

[←۲۱۵](#)

امرسون: ذهن در آتش، نوشته رابرت ریچاردسون، ۱۹۹۵.

Emerson: The Mind on Fire by Robert Richardson

[←۲۱۶](#)

Transcendental

[←۲۱۷](#)

ارزیابی سالانه‌ام را هر دسامبر می‌نویسم، اما واضح است که شما می‌توانید این کار را هر زمانی در سال انجام دهید.

[←۲۱۸](#)

چگونه تأمل طولانی مدت جف بزوس برای آمازون ثمربخش شد، نوشته دویندرا هارداوار، نهم سپتامبر ۲۰۱۱.

How Jeff Bezos' long-term thinking paid off big for Amazon

[←۲۱۹](#)

The Four Burners Theory

[←۲۲۰](#)

اولین بار نظریه چهارشعله را از کریس گیلبو (Chris Guillebeau) شنیدم که آن را از جاسلین گلی (Jocelyn Gleib) شنیده بود و او هم در مقاله‌ای در نیویورکر نوشته دیوید سداریس (David Sedaris) خوانده بود. دیوید سداریس هم آن را از زنی اسپانیایی به نام پت شنیده بود که او هم در یک سمینار مدیریت آن را شنیده بود. اگر می‌خواهید یادداشت کنید و سعی می‌کنید که بفهمید نظریه چهارشعله از کجا می‌آید، موفق باشید. نقل قول بالا برگرفته از مقاله نیویورکر نوشته سداریس است.

[←۲۲۱](#)

معمولاً در عمل برعکس آن اتفاق می افتد. در بیشتر موارد، حداقل در پنج سال اول، کارآفرینان از کارمندانشان بیشتر کار می کنند و کمتر پول در می آورند.

[←۲۲۲](#)

Nathan Barry

[←۲۲۳](#)

George Box

[←۲۲۴](#)

باتشکر از اسکات یانگ (Scott Young) که این جمله را با من در میان گذاشت.

[←۲۲۵](#)

Yuval Noah Harari

[←۲۲۶](#)

The ۲-Minute Rule

[←۲۲۷](#)

The Ivy Lee Method

[←۲۲۸](#)

Daniel Gilbert

[←۲۲۹](#)

Thomas Thwaites

[←۲۳۰](#)

BP

[←۲۳۱](#)

Daniel Alexander

[←۲۳۲](#)

اگر کنجکاوی، باید بگویم به باور من، نزدیک‌ترین پیش‌گونه به پرندگان از میان خزنده‌های زنده، تمساح است. تصور کنید که پولک‌های خزندگان چطور به هم مرتبط‌اند و چطور مانند پر پرندگان روی هم سوار شده‌اند.

[←۲۳۳](#)

Otto Lilienthal

[←۲۳۴](#)

Samuel Langley

[←۲۳۵](#)

Octave Chanute

[←۲۳۶](#)

اولین بار دربارهٔ پروژهٔ توستر در کتاب تطابق (Adapt)، نوشتهٔ تیم هارفورد (Tim Harford) خواندم. او همچنین روابط میان چیزها را در دنیای مدرن به بحث می‌گذارد. اگر به ایدهٔ اجرای مفهوم تکامل برای کار و زندگی علاقه دارید، کتاب خوبی است.

[←۲۳۷](#)

J.K. Galbraith

[←۲۳۸]

از نظر تخصصی، درک‌تان از جهان توهم است. هر موجود زنده درک متفاوتی از جهان دارد و «توهم» خود را از واقعیت می‌سازد. اما می‌گویم که بیشتر ما یک مدل «نسبتاً صحیح» از حقیقت فیزیکی هستی داریم. مثلاً وقتی با ماشین از جاده پایین می‌روید، به همه جوانب حقیقت دسترسی ندارید، اما درک‌تان تا حدی درست است و می‌توانید به ماشین‌های دیگر برخورد نکنید و سفر را بی‌خطر به اتمام برسانید.

[←۲۳۹]

Steven Pinker

[←۲۴۰]

زبان، ادراک و ذات انسان: مقالات منتخب استیون پینکر

Language, Cognition, and Human Nature: Selected Articles by Steven Pinker

[←۲۴۱]

Kevin Simler

[←۲۴۲]

باورهای دوستانه (crony beliefs)، نوشته کوین سیملر (Kevin Simler).

[←۲۴۳]

به یاد توییتی افتادم که اخیراً دیدم: «مردم چیزهای زیادی می‌گویند که به لحاظ حقیقت غلطاند، اما از نظر اجتماعی تأیید می‌شوند. چیزهای احمقانه‌ای می‌گویند، اما احمق نیستند. هوشمندانه - هرچند اغلب غیراخلاقی - است که موقعیت‌تان را در قبیله محکم کنید و به تابوهایش احترام بگذارید. به این مسئله سازگاری می‌گویند، نه حماقت.»

[←۲۴۴]

Alain de Botton

[←۲۴۵]

مذهب بی‌دین‌ها (Religion of Atheists)، نوشته آلن دو باتن.

[←۲۴۶]

Ben Casnocha

[←۲۴۷]

جورج لاکوف (George Lakoff)، زبان‌شناس و فیلسوف، به آن فعال‌سازی قاعده (activating) the frame می‌گوید. او می‌گوید: «برای نفی یک قاعده باید آن را فعال کنید زیرا باید بدانید چه چیزی را دارید نفی می‌کنید. اگر علیه چیزی از منطق استفاده کنید، آن را

تقویت می کنید.»

[←۲۴۸]

Clear's Law of Recurrence

[←۲۴۹]

قانون تکرار کلییر در حقیقت نسخه‌ای خاص از «اصل آشنایی» است. ولی من هستم که دارم این مقاله را می نویسم و حالا قانونی به نام خودم دارم که خیلی باحال است. به علاوه، می توانید سر شام به خانواده‌تان از قانون تکرار کلییر بگویید و همه فکر کنند باهوشید.

[←۲۵۰]

توییتِ ناتان هابرد (Nathan Hubbard).

[←۲۵۱]

Tyler Cowen

[←۲۵۲]

Julia Galef

[←۲۵۳]

چرا فکر می کنید حق با شماست، حتی اگر اشتباه می کنید، نوشته جولیا گالف.

[←۲۵۴]

Tiago Forte

[←۲۵۵]

Haruki Murakami

[←۲۵۶]

یافته من این است که این گفته از کازوکی یامادا (Kazuki Yamada) است، اما باور بر این است که در اصل از نسخه ژاپنی سوکورو تازاکی بی رنگ (Colourless Tsukuru Tazaki) نوشته هاروکی موراکامی بوده است.

[←۲۵۷]

بیش از یک سال است که دارم روی این مقاله کار می کنم. چند سال پیش داشتم آماده می شدم آن را منتشر کنم، اما چه اتفاقی افتاد؟ نیویورکر مقاله‌ای دقیقاً با همین عنوان یک هفته قبل تر منتشر کرد و محبوب ترین مقاله شان در آن هفته هم شد. احتمالش چقدر است؟ در این بین من مشغول نوشتن خرده عادت ها بودم و در نهایت یک سال صبر کردم و به نیویورکر وقت دادم که بدرخشد، گویی به آن نیاز داشت. فکر کردم عنوان را تغییر دهم، اما کسی نمی تواند حق تکثیر (کپی رایت) عناوین را بگیرد. حالا به اندازه کافی زمان گذشته است، پس دارم آن را ادامه می دهم. هر دو مقاله می توانند با شادی در جهان وجود داشته باشند، مثل دوقلوهای

غیرهمسان آموزنده.

[←۲۵۸](#)

Peyton Manning

[←۲۵۹](#)

Baltimore Ravens

[←۲۶۰](#)

حقیقت زشت در مورد پیتون منینگ، نوشته ست ویکرشم.

The ugly truth about Peyton Manning

[←۲۶۱](#)

حرکتی در فوتبال امریکایی که کوارترבק توپ را به هوا پرتاب می کند و بازیکنی دیگر می پرد و آن را می گیرد.

[←۲۶۲](#)

Broncos

[←۲۶۳](#)

Demaryius Thomas

[←۲۶۴](#)

Cocktail Party Effect

[←۲۶۵](#)

banner blindness

[←۲۶۶](#)

نابینایی در برابر اعلامیه های تبلیغاتی: تناقض جلب توجه در وب جهان گستر

Banner Blindness: The Irony of Attention Grabbing on the World Wide Web

[←۲۶۷](#)

selective attention

[←۲۶۸](#)

LeBron James

[←۲۶۹](#)

Kobe Bryant

[←۲۷۰](#)

Eugen Herrigel

[←۲۷۱](#)

Sendai

[←۲۷۲](#)

Kyudo

[←۲۷۳](#)

Awa Kenzo

[←۲۷۴](#)

Zen in the Art of Archery

[←۲۷۵](#)

Henry and Nancy Rosin

[←۲۷۶](#)

Smithsonian Institution

[←۲۷۷](#)

اصل ضرب المثل این است: «کاته کابوتو نووو شیمیو» که معنای لغوی اش این است: «بعد از پیروزی در جنگ، بند کابوتویت را محکم کن.» کابوتو (kabuto) کلاهخودی بوده جنگجویان ژاپنی استفاده می کرده اند. همان طور که از نامش پیداست، ظاهر فوق العاده ای هم دارد.

[←۲۷۸](#)

Kenneth Kushner

[←۲۷۹](#)

One Arrow, One Life

[←۲۸۰](#)

همچنین، جدول زمان بندی هر کس متفاوت است. اگر روی خرواری از پول نشسته اید، توانایی مالی برای امتحان کردن ایده های بیشتر و آزمایش کردن تا مدت طولانی تر را دارید که ببینید به ایده بهتری می رسید یا نه. اگر زمان کم است و گزینه های تان محدودند، باید با توجه به گزینه های موجود یک تصمیم بگیرید.

[←۲۸۱](#)

Ira Glass

[←۲۸۲](#)

Blaise Pascal

[←۲۸۳](#)

Provincial Letters

[←۲۸۴]

راهنمای تالیجنت برای طراحی برنامه‌ها، به احترام کولین هنی کلاه از سر برمی دارم.
Taligent's Guide to Designing Programs

[←۲۸۵]

حتی بدتر از آن، مردم گاهی برای انجام کارهایی می‌جنگند که وقت‌شان را هدر می‌دهد. «چرا نمی‌تونی به جلسه بیای؟ هر هفته جلسه داریم.» فقط چون برای هر هفته زمان‌بندی شده، به این معنا نیست که هر هفته حضور در آن ضروری است. لازم نیست چیزی را بپذیرید، فقط به این دلیل که وجود دارد.

[←۲۸۶]

نه گفتن به‌ویژه به افراد مافوق در محل کار ممکن است سخت باشد. من راه‌حل گرگ مک‌کیون را در کتاب بایسته‌گرایی برای این شرایط می‌پسندم. او می‌نویسد: «به مافوق‌تان یادآوری کنید که اگر کاری را بپذیرید، باید به چه کارهای دیگری کمتر توجه کنید و او را مجبور کنید خودش با این بده‌وبستان درگیر شود. مثلاً اگر مدیرتان می‌آید و از شما می‌خواهد فلان کار را انجام دهید، در جواب می‌توانید بگویید: «بله خوشحال می‌شم اولویتم این کار باشد. برای توجه به پروژه جدید، کدوم پروژه‌ها رو از اولویتم خارج کنم؟» با سپاس از دوستم شین پریش در سایت فارنام استریت که در مقاله‌اش با عنوان هشت راه برای این که با متانت و برازندگی نه بگوییم این نکته را از کتاب مک‌کیون به اشتراک گذاشت.

[←۲۸۷]

Tim Harford

[←۲۸۸]

قدرت نه گفتن، نوشته تیم هارفورد. The Power of Saying No

[←۲۸۹]

Pedro Sorrentino

[←۲۹۰]

[سرمایه زاهدانه #۲۱] در مورد بهره‌وری، زمان و ثروت، نوشته پدرو سورنتینو

[Stoic Capital #۲۱] On productivity, time and wealth

[←۲۹۱]

جالب گفته فوق‌العاده دیگری هم درباره نه گفتن دارد: «من به کارهایی که نکرده‌ام هم به اندازه کارهایی که کرده‌ام افتخار می‌کنم. نوآوری یعنی نه گفتن به هزار چیز.»

[←۲۹۲]

هزینه فرصت یک انتخاب به معنای هزینه فعلی یا آینده در نتیجه رد کردن گزینه‌های دیگر

است.

[←۲۹۳](#)

Brent Beshore

[←۲۹۴](#)

برنت بشور در توییتر (Brent Beshore on Twitter)

[←۲۹۵](#)

Derek Sivers

[←۲۹۶](#)

«بله» نه. «صد درصد بله!» یا «نه»، نوشته درک سیورز. No “yes.” Either “HELL
”.”YEAH!” or “no

[←۲۹۷](#)

Mike Dariano

[←۲۹۸](#)

برای یک «بله» بهتر با «نه» شروع کنید، نوشته مایک داریانو. Start with “no” for a
”better”yes

شما فقط یک بار زندگی می‌کنید، چگونه می‌خواهید به بهترین شکل از آن استفاده کنید؟
اساتید بهره‌وری اغلب پیشنهاد می‌کنند به جای کارایی بر اثربخشی تمرکز کنید، یعنی
کار درست را انجام دهید نه کار بیشتر.

وقتی هدفی داشته باشید (خواه راه‌اندازی کسب‌وکار باشد یا داشتن رژیم غذایی سالم یا
سفر به دور دنیا) یافتن کسی که قبلاً به آن هدف دست یافته باشد و مهندسی معکوس
استراتژی او کار ساده و البته بسیار مفیدی است. استفاده از تجارب افراد موفق راهی
عالی برای تسریع فرایند یادگیری شماست. ولی به همین اندازه نیز مهم است که بدانید
سیستم‌ها، عادت‌ها و استراتژی‌های امروز افراد موفق احتمالاً همان‌هایی نیست که در
شروع مسیرشان از آن استفاده کرده‌اند. چیزی که امروز برای آن‌ها بهینه است لزوماً
همان چیزی نیست که شما هم برای شروع به آن نیاز دارید. بین این دو تفاوت وجود دارد.

- ممکن است از بازی گلف‌تان راضی نباشید و دلیلش را گردن باشگاهی بیندازید که در
آن تمرین می‌کنید، ولی حقیقت این است که شما فقط به دو سال تمرین نیاز دارید.
- ممکن است این‌طور استدلال کنید که بدون یک کوله‌پشتی خوب نمی‌توانید سفر راحتی
داشته باشید، ولی حقیقت این است که با همان چیزهای دم‌دستی هم می‌توانید سفر راحتی
داشته باشید.

- ممکن است دلیل موفقیت راهنمای کسب‌وکاران را استفاده‌ی او از فلان نرم‌افزار بدانید،
ولی احتمالاً او در شروع کارش از آن برنامه استفاده نکرده است.

وسواس درباره‌ی بهترین استراتژی، بهترین رژیم غذایی و بهترین باشگاه گلف راهی
زیرکانه برای فرار از انجام کارهای سخت است.

- از متن کتاب -

در مورد شکل‌گیری شخصیت و احساس رضایت از زندگی، بعید است کسی از قدرت
عادت‌ها آگاه باشد و جیمز کلییر، نویسنده‌ی کتاب پرفروش خرده‌عادت‌ها، را نشناسد
و حتی مجذوب زبان ساده اما قدرتمند او نشده باشد. در قدرت شروع ناقص، برگزیده‌ای
از جستارهای این نویسنده درباره‌ی موضوعات مختلفی همچون بهره‌وری، تمرکز،
خلاقیت و بهبود زندگی گردآوری شده است.