



ترجمه و چاپ در ایران، تحت امتیاز  
انتشارات وایلی توسط انتشارات آوند دانش

WILEY

کتاب‌های دامیز، کاربردی و سودمند

# راه و چاه موفقیت

FOR  
DUMMIES™

ترجمه‌ی سعید خاموش



یاد می‌گیرید که:

- زمان بیشتری را به خانواده و تفریح اختصاص دهید
- از منابع در اختیاران به شکلی اثرگذارتر استفاده کنید
- در زندگی شخصی و کاری موفق‌تر باشید
- از ارزشمندترین دارایی‌تان یعنی زمان بیشترین استفاده را ببرید

مارک مک کورمک

برگردان: سعید خاموش

# راه و چاه موفقیت

نویسنده: مارک اچ مک کورمک

ترجمه ی سعید خاموش

[ @LibraryPersianPdf ]



نشر آوند دانش

سرشناسه: مکورک، مارک ایچ. McCormack. Mark H  
عنوان و نام پدیدآور: راه و چاه موفقیت/نوشته‌ی مارک مک کورمک: ترجمه‌ی سعید خاموش  
مشخصات نشر: تهران: کتاب آوند دانش، ۱۳۸۹  
مشخصات ظاهری: ۳۲۰ ص.: مصور  
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۱۱۴-۶۴-۶  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا  
یادداشت: عنوان اصلی: Getting results for Dummies  
موضوع: وقت، تنظیم  
موضوع: سازمان  
شناسه افزود: خاموش، سعید، ۱۳۳۲، مترجم  
رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۹ ۷۳/۷۶۹ HD  
رده‌بندی دیویی: ۴۶۰/۴۳  
شماره کتابشناسی ملی: ۳۱۳۷۳۸۹

## درباره ی نویسنده

مارک مک کورمک. مارک مک کورمک، بنیان‌گذار «شرکت کارگزاری بین المللی» یک کمپانی چند ملیتی است؛ دو نمونه از کتاب‌های او: «آن چه کماکان در دانشکده‌ی تجارت هاروارد یادتان نمی‌دهند» و «دنیای گلف حرفه‌ای».

شهر کتاب (nbookcity.com)

## مقدمه

همه دوست دارند به نتایج بهتری برسند. چه کسی تا به حال این جمله را نشنیده یا خود به زبان نیاورده که خدایا ای کاش می‌توانستم. یا چرا من نمی‌توانم؟ زندگی هر روز بسیاری از انسان‌ها با سردرگمی و ابهام همراه است. آنها هر روز تنش و نگرانی‌های بیمورد زیادی برای خود درست می‌کنند. به دست گرفتن اختیار زندگی آنها را می‌ترساند. پاسخ همیشگی آنها این است که ای کاش می‌توانستم فلان کار را به شکل بهتری کامل کنم. اما آنقدر سرم شلوغ است و باید این طرف و آن طرف بروم که اختیار همه چیز از دستم خارج شده. اگر شما هم تاکنون این جملات را به زبان آورده اید یا اینگونه فکر کرده اید این کتاب برای تان مناسب است. این کتاب می‌تواند شما را از سردرگمی‌رها کند و به شما کمک کند کارهای تان را با موفقیت کامل کنید و به هدف‌های مورد نظرتان برسید.

نظم در کارها در خانه و در زندگی هر روز نه تنها بازده شما را بالا می‌برد بلکه ذهن تان را از نگرانی و تنش آزاد می‌کند و زندگی را دگرگون می‌سازد. با نظم می‌توانید شادتر و احتمالاً سالم‌تر باشید. نظم موجب می‌شود روابط تان در خانه و محل کار بهبود یابد و دیگران متوجه این نکته می‌شوند که شما اختیار زندگی خود را به دست دارید. هرچه منظم‌تر باشید بهتر می‌توانید زندگی و کسب و کارت‌تان را مدیریت کنید. چه کسی این موارد را دوست ندارد؟

در موقعیت‌های مختلف هر کسی احساس کرده است که بی‌نظمی می‌تواند موجب هراس و نگرانی شود. تپش قلب تان هنگامی که در راه‌بندان گیر افتاده اید و دیر به جلسه‌ای کاری می‌رسید معذرت‌خواهی تان از دوستی که در مراسم نامزدی‌اش دیر رسیده‌اید، عصبانیتی که به علت فراموش کردن تلفنی مهم در خود احساس می‌کنید، همگی نمونه‌های تنش‌هایی است که به دلیل بی‌نظمی‌گریبانگرتان می‌شود. این واکنش‌ها طبیعی و حتی منطقی به نظر می‌رسند، اما همگی ناسالمند و روی سلامتی تان اثری مخرب دارند. بالا رفتن فشارخون و ضربان قلب موجب پایین آمدن آستانه تحمل می‌شود و ذهن را درگیر می‌کند. همه این موارد با هم سبب می‌شود سریع‌تر و بی‌دقت‌تر رانندگی کنید و با دیگران برخوردی خشن داشته باشید... و در نهایت روز تان خراب شود. این موارد با هم ارتباطی نزدیک دارند، روی هم اثر می‌گذارند و پیش از آنکه بفهمید چه اتفاقی رخ داده شما را خسته و فرسوده می‌کنند. گاهی این نگرانی و تنش‌ها را با خود به رختخواب می‌برید و خواب شبانه خود را خراب می‌کنید. به این شکل روز بعد نیز خسته و کوفته از خواب بیدار می‌شوید و این چرخه همینطور ادامه خواهد داشت.

البته که لازم نیست وضع به این شکل باشد. برخلاف آنچه بسیاری باور دارند افراد موفق، منظم و مرتب به دنیا نیامده‌اند. نظم و ترتیب پدیده‌ای موروثی

نیست و از آسمان نیز نازل نمی‌شود. نظم و مدیریت زمان نکاتی آموختنی است که عادت به آن می‌تواند به طبیعت ثانوی تان تبدیل شود، درست مثل بستن بند کفش یا مسواک زدن. هیچ فرمول جادویی یا قرص و دارویی وجود ندارد که به واسطه آن نظم یک شبه در زندگی افراد ایجاد شود. با به کار بستن اصول طرح شده در این کتاب انتظار داشته باشید تا:

زمان بیشتری برای خانواده یا اوقات فراغت تان داشته باشید  
به عنوان فردی شناخته شوید که به زمان و هدف های دیگران احترام می‌گذارد  
بهرتر و بیشتر از آنچه تصورش را دارید به موفقیت برسید  
بدون نگرانی منابعی را که در دسترس تان است به شکلی اثرگذار به کار بگیرید  
نگرانی و تنش را به کمترین میزان برسانید و حتی از زندگی تان حذف کنید  
کنترل بیشتری روی زندگی خود داشته باشید  
در کسب و کار و روابط شخصی خود موفق تر عمل کنید

## درباره این کتاب

به تعداد افراد موفق شیوه های متنوع برای رسیدن به نتیجه وجود دارد. در این کتاب با دیدگاه هایی نتیجه محور آشنا می‌شوید. همچنین داستان هایی جالب درباره رهبران، ستاره های ورزشی و دیگر افراد موفق که آنها را می‌شناسم خواهید خواند. این داستان ها به اهمیت خلق و حفظ ساختاری منظم اشاره دارند.

می‌توانید ابتدا سراغ عناوینی بروید که توجه تان را جلب می‌کنند یا کتاب را از اول تا آخر مطالعه کنید.  
پس از مطالعه کامل کتاب می‌توانید آن را جایی در دسترس تان نگه دارید تا در صورت نیاز از آن استفاده کنید. نتیجه گرفتن به تمرین صبر و هماهنگی نیاز دارد. همچنین پیشنهاد می‌کنم که تعدادی برگه کوچک به اندازه سه در پنج سانتی متر تهیه کنید و مطالب مهم این کتاب را در آنها یادداشت کنید. این برگه های یادآوری بعدها می‌توانند کمک تان کنند تا مطالب این کتاب را به یاد بیاورید و بهتر به نتایج دلخواه تان برسید.

## ترتیب مباحث کتاب

این کتاب را به چهار بخش تقسیم کرده ام که هر بخش شامل چهار یا بیش از چهار فصل است. فهرست مطالب نکات طرح شده در هر فصل را معرفی می‌کند.

## بخش اول: نتیجه گرفتن در هر موضوعی

این بخش شامل نکات اولیه راه و چاه موفقیت است. این موارد عبارتند از اولویت بندی کارها، برنامه ریزی، دوری از بی نظمی، تجسم هدف ها، تمرکز روی جزئیات، نگرانی کمتر، تعهد به روال در نظر گرفته شده و داشتن دیدگاهی مناسب. به عبارت دیگر این بخش سنگ بنای اولیه کارتان است.

## بخش دوم: نظم و ترتیب

این بخش خط کشی را برای اندازه گیری و نقشه راهی را برای جهت یابی در اختیارتان قرار می دهد تا به هدف های تان برسید. در این بخش متوجه خواهید شد که نظم و ترتیب می تواند چه مزایایی داشته باشد. این بخش نادرستی افسانه ها و اشتباهاتی را که درباره افراد منظم رایج است به شما ثابت خواهد کرد. در این بخش می آموزید که چگونه با استفاده از ابزار فناوری مدرن مانند اینترنت و ایمیل نظم را در زندگی خود ارتقا بدهید.

## بخش سوم: زمان به سود شما عمل می کند

مهم نیست که چقدر فقیر یا پولدار هستید چه تعدادی کارمند زیردست تان کار می کند یا چه منابعی در اختیارتان است، عاملی به نام زمان وجود دارد که همواره دست و پای شما را می بندد. هر کس در طول شبانه روز ۲۴ ساعت زمان در اختیار دارد. مدیریت و استفاده بهینه از این زمان اگر می خواهید به نتایج دلخواه تان برسید ضروری است. در این بخش به شما نشان می دهیم چگونه از زمان به بهترین شکل استفاده کنید.

## بخش چهارم: نکات ظریف تر

یکی از نکات مشترک میان افراد موفق توانایی آنها در این است که کاری می کنند که هدف های مورد نظرشان ساده به نظر می رسد درست مانند ورزشکار حرفه ای که حرکات باورنکردنی را به سادگی انجام می دهند. آنها چه می دانند که شما از آن آگاهی ندارید؟ این بخش چنین موارد ظریفی را با شما در میان می گذارد.

## بخش پنجم: بخش ده تایی ها

در این بخش توصیه ها، نکات کلیدی، تمرین ها و مواردی را در کنار هم قرار داده

ام که به شما کمک می‌کند بهتر به نتیجه برسید. می‌توانید زمانی طولانی را صرف مطالعه این بخش کنید! با وجود اینکه مطالب این بخش ساده و آسان انتخاب شده اند مفاهیم مطرح شده در آن مهم هستند و برای رسیدن به نتیجه ضروری اند.

## نمادهای به کار رفته در این کتاب

در این کتاب نمادهایی را به کار برده منظوم تصاویر کوچکی است که در حاشیه کتاب مشاهده می‌کنید تا اطلاعات مهمی را که قرار است طرح شود طبقه بندی کنم. این نمادها عبارتند از:

راهنمایی- این نماد نشان دهنده راهنمایی است که به شما کمک می‌کند بهتر به نتیجه دلخواه خود برسید.

یادآوری- در این قسمت مواردی مطرح می‌شود که باید آنها را به خاطر بسپارید یا در برگه های کوچکی که گفتم یادداشت کنید تا در آینده به سادگی به آنها دسترسی داشته باشید.

هشدار- اگر به نکاتی که در این بخش ها عنوان شده توجه نکنید با مشکل مواجه خواهید شد.

خاطرات مک کورمک- این موارد داستان هایی است واقعی از خاطراتم که درباره کارآفرینان موفق و مربیان حرفه ای ورزشی است. این داستان به شما نشان می‌دهند چه بکنید و چه نکنید تا به نتایج مورد نظر خود برسید.

## مقصد بعدی

این کتاب را در دست دارید چون می‌خواهید نتایج بهتری در کار و زندگی خود کسب کنید. هر دقیقه از مطالعه این کتاب شما را به هدف هایتان نزدیک تر می‌کند. اگر به هر دلیلی مسئله ای جانبی شما را از مسیر اصلی منحرف کرد کتاب را زمین بگذارید، این مسئله جانبی را حل کنید و سپس خواندن کتاب را با تمرکز ادامه دهید. سعی کنید این مسائل جانبی را کم کنید و به حداقل برسانید. به سودتان خواهد بود که سفر به سوی هدف های خود را با مطالعه این کتاب شروع کنید.



## بخش ۱: موفقیت در هر رشته و زمینه‌ای



\*\*\*

در این بخش...

این بخش اصول اولیه و چند و چون موفقیت در کار را به طور کلی مطرح می‌کند. از مجسم کردن هدف‌ها تا اولویت بخشی و برنامه‌ریزی و پی‌گیری. فصل‌های این بخش به شما کمک می‌کنند تا مشخصه‌هایی را که در همه‌ی آدم‌های موفق وجود دارد، یاد بگیرید. به علاوه، لابه لای حرف‌ها نمونه‌هایی واقعی مثال می‌آورم که نشان دهد دیگرانی که به نتایجی درخشان دست یافته‌اند، چه کرده‌اند که موفق شده‌اند.

\*\*\*

### فصل ۱: اصول اساسی برای دستیابی به نتیجه‌ی مطلوب

در این فصل

- \* اولویت‌بندی: نخستین گام
- \* کشف قلق‌ها و خصوصیت‌های اولویت‌بندی صحیح
- \* قرار دادن همه چیز سر جای خود
- \* استفاده‌ی بهینه از هر برهه‌ی زمانی

اصول فعالیت‌های هدف دار، ساده‌اند. اگر می‌خواهید بهترین نتیجه را بگیرید، باید تک تک اعمال و فعالیت‌هایتان را اولویت‌بندی کنید، باید اعمالی که انجام می‌دهید تفکیک شوند تا بر روی کاری که انجام می‌دهید متمرکز بمانید، و باید از انرژی و وقتی که می‌گذارید حداکثر استفاده را ببرید و به سوی اهدافتان پیش روید. اهمیت هیچ یک از این گام‌های اساسی از آن یکی کمتر نیست، ولی به نوبت پرداختن به آنها و رعایت نظم و رده‌بندی شان، اهمیتی حیاتی دارد.

## تشخیص اولویت‌ها

قبل از آغاز هر کار سازمان‌بندی شده، باید فهرستی از اولویت‌های خود داشته باشید.

در این جا نشان داده شده که چگونه این کار صورت می‌گیرد:

۱. خواندن این متن را متوقف کرده، تکه کاغذی بردارید و از کارهایی که باید طی سه-چهار ساعت بعد انجام دهید، فهرستی تهیه کنید.

اگر شما هم مثل من باشید، این فهرست شامل چند تماس تلفنی خواهد بود و خواندن چند مطلب (امیدوارم مثلاً چند فصل بیشتر از همین کتاب)، احتمالاً شرکت در یکی دو جلسه، تکمیل چند کار اداری، و شاید هم در نظر گرفتن مدت زمانی کوتاه برای تفریح و استراحت.

بی شک فهرست پر و پیمانی از کار در می‌آید (شاید هم با در نظر داشتن مدت زمانی که در نظر گرفته شده، زیادی پر و پیمان باشد).

۲. نگاهی به فهرست‌تان بیندازید و برای تاکید بر ترتیب اهمیت شان، شماره‌ای کنار هر یک از آنها بگذارید.

اولی باید مهم‌ترین کاری باشد که امیدوارید در مدت تعیین شده به انجام رسانید و دومی، دومین کار مهم و همین طور الی آخر. این رده بندی، کمی بیش از نوشتن خود فهرست وقت می‌گیرد، چون شاید خواندن روزنامه و تماس با یکی از همکارانتان نیز به اندازه‌ی کارهای دیگر برایتان اهمیت داشته باشد. با این وجود ابتدا باید همه‌ی متغیرها را بسنجید و سپس اولویت‌ها را تعیین کنید.

۳. فهرست را نصف کنید.

این قسمت دشوار ماجرا است. امکان ندارد بتوانید همه‌ی کارهای فهرست شده را در زمان مشخص شده به انجام برسانید. بعضی چیزها را ناتمام می‌گذارید، یا بعداً کاملشان می‌کنید. از آن بدتر، شاید تلاش کنید کاری را در زمانی به انجام برسانید که با آن مناسبت ندارد و در نتیجه آن را ضعیف انجام دهید و یا بیشتر به جای آن که حواستان به درست انجام دادن کار باشد، شتاب آلوده به پایانش برسانید. با نصف کردن فهرست، علاوه بر آن که فرصت کافی برای انجام کارهایی که در نظر داشته‌اید در اختیارتان قرار می‌گیرد، خودرا نیز مجبور می‌کنید تا اولویت‌هایتان را باز نگری کرده و آن چه را که واقعاً اهمیت دارد به بالای فهرست منتقل نمایید.

اگر در جلسه‌ای حضور دارید یا در حال گفت و گو با کسی هستید، حواستان باشد مسائل مهمی را که خیال دارید طی جلسه به نتیجه برسانید، اولویت‌بندی نموده و سعی کنید هرچه زودتر به آنها بپردازید. خیلی از اوقات امیدوارید ایده‌ای را خلاصه مطرح کنید یا موضوع بخصوصی را بیان نمایید ولی به جای آن که بلافاصله سر اصل مطلب بروید، درباره‌ی خانواده‌ی طرف، ورزش

مورد علاقه یا وضعیت سهامش سؤال می‌کنید. اگر وقت زیاد دارید، خوب، این حاشیه روی‌ها اهمیتی ندارد، ولی معمولاً کمتر کسی از این نوع فرصت‌ها دارد. اگر با فردی جلسه‌ای یک ساعته دارید، و باید طی آن مدت درباره‌ی سه مورد خاص صحبت کنید، بهتر است با حرف زدن در باب موضوعات نامربوط وقت تلف نکنید.

وقتی در میانه‌ی پروژه‌ای نه چندان مهم هستید، آماده باشید که با مطرح شدن موضوعی با اولویت بالا، برنامه‌ی کاری خود را اصلاح و دوباره تنظیم کنید. گاهی این تغییر و تنظیم آسان است. موقع خواندن روزنامه، یکی از بچه‌هایتان با بینی خونین وارد اتاق می‌شود، خوب، روزنامه را زمین می‌گذارید و به بچه می‌رسید. روزنامه ممکن است یکی از اولویت‌های صبحگاهی باشد ولی سلامت بچه‌تان آن را تحت الشعاع قرار می‌دهد. اما بسیاری اوقات راه‌های پیش رویتان چندان مشخص نیست. تصور بفرمایید که موقع صحبت تلفنی با یکی از همکاران در اداره، ایشان بخواهد از فرصت استفاده کرده و «به چند مسئله» بپرازد. ولی می‌دانید که این کار تماس‌تان را با یکی از مشتری‌های مهم به تعویق می‌اندازد. چه می‌کنید؟ متأسفانه خیلی‌ها کار درست را انجام نمی‌دهند. عوض آن که از همکارشان بخواهند گفت و گو را به وقتی دیگر موکول کند، بسیاری می‌نشینند، گوش می‌دهند و حتی با طرح سؤال‌های بیشتر گفت و گو را طولانی‌تر می‌کنند- آن هم در حالی که مشتری مهمی را منتظر گذاشته‌اند. گمان می‌کنم که این گونه آدم‌ها تصور می‌کنند که قطع صحبت تلفنی یک همکار، بی‌ادبانه است، حال آن که بی‌ادبانه‌ترین (و ابلهانه‌ترین) کار، منتظر گذاردن یک مشتری است که حیران مانده چطور نتوانسته‌اید سر وقت با او تماس بگیرید.

\*\*\*

#### اولویت بندی یک ضربه

معمولاً می‌خواهید اولویت‌های مهم خود را در صدر برنامه‌هایتان قرار دهید، ولی گاهی این عمل عاقلانه‌ترین روند کار نیست. پس از سال‌ها برنامه‌ریزی برای آرنولد پالمر، می‌دانستم که اگر واقعاً می‌خواهم در جلسه‌ای شرکت کند، باید آن را در رده‌ی چهارم یا پنجم برنامه کاری مان قرار دهم. کارهایم را این گونه مرتب کرده بودم چون می‌دانستم وقتی آرنولد از سفر دوره‌ای‌اش بر می‌گردد، هر سه پیشنهاد اولم را\_ حال هرچه قدر هم اشتها برانگیز\_ رد می‌کند. مثلاً به او می‌گفتم: «آرنولد، فلان شرکت مایل است تعدادی از کالاهایی را که تازه ساخته، امتحان کنی. و او هم معمولاً پاسخ می‌داد: «مارک تازه از گرد راه رسیده‌ام و حسابی خسته‌ام. واقعاً دستم به هیچ کاری نمی‌رود.» بنابراین می‌گفتم: «خیلی خوب، جماعتی هم از فلان مجله‌ی ورزشی آمده‌اند و مایلند عکس‌هایی از تو بگیرند» و او جواب می‌داد: «نه، مارک، خسته‌ام. واقعاً دلم نمی‌خواهد کاری انجام دهم.»

این گفت و گو چند دقیقه‌ای ادامه پیدا می‌کرد تا این که سرانجام آرنولد دلش

برایم می‌سوخ. وقتی نخستین نشانه‌های این دلسوزی را در لحن‌اش ردیابی می‌کردم، اولویت اول را جلو رویش می‌گذاشتم و او موافقت می‌کرد. این روش قدری مودبانه بود- و قطعاً مرسوم‌ترین راه برای جلو انداختن یک جلسه تلقی نمی‌شود- ولی به هر حال جواب می‌داد. پیدا کردن تکنیکی مشابه برای جای دادن اولویت‌های مهم‌تان در جای مناسب، می‌تواند برای رسیدن به هدف کمک‌تان کند.

\*\*\*

## قرار دادن یک کار در جای درست

چه آن‌جا که میز کارت‌تان را مرتب می‌کنید تا دنبال چیزهایتان نگردید و چه زمانی که روزتان را ساختار بندی می‌کنید تا بتوانید راحت‌تر روی اهداف پیش رویتان تمرکز داشته باشید، تفکیک و بخش بندی، دومین گام برای گرفتن نتیجه‌ی مطلوب است.

وقتی اولویت‌های خود را مشخص می‌کنید (برای یک روز، یک ساعت یا جلسه یا پروژه‌ای خاص)، تفکیک کردن به معنای تمرکز بر روی هر کار مجزایی است بی‌آن‌که این فعالیت بر روی زمان بندی و کارایی آن یکی اثر بگذارد. به عنوان مثال، اگر جلسه‌ای را به پایان ببرم که طی آن اختلاف نظری اساسی با کسی داشته‌ام، نباید اجازه دهم احساساتم به جلسه یا تماس بعدی‌ام نیز رسوخ کند. در غیر این صورت به فرد بعدی که ملاقات می‌کنم، بی‌عدالتی کرده‌ام. به عنوان نمونه، اگر بی‌مقدمه به منشی‌ام بپریم، این تصور ایجاد می‌شود که به خاطر عملی که او انجام داده، از دستش دلخور و عصبانی‌ام. پس از جلسه‌ی تند و ناجوری که داشته‌ام، وقتی همسرم بلافاصله تماس می‌گیرد، باز همان مسئله مطرح می‌شود. اگر نتوانم کارها را مجزا و تفکیک کنم، امکان دارد با او تند و عصبی رفتار نمایم که این اصلاً، درست نیست.

حرف زدن از تفکیک و بخش بندی ساده‌تر از عملی کردن‌اش است. انسان عروسک نیست که احساساتش را خاموش و روشن کند و گاه، این کاری است غیر ممکن، و هر کس تمایل دارد احساساتش را در مورد فلان مشکل به سایر موقعیت‌ها نیز سرایت دهد. با این وجود می‌توانید با تمهیداتی، مقوله‌ی تفکیک برنامه‌ی روزانه‌تان را تقویت نمایید:

هرکاری که قصد انجامش را دارید، روی کاغذ بنویسید. پس از آوردن اولویت‌ها بر روی کاغذ، ذهن‌تان از انتظار و نگرانی خلاص می‌شود. کارهای انجام شده را بر روی فهرست، ضربدر بزنید. زمانی که وقت می‌گذارد و عمل انجام شده را بر روی فهرست علامت می‌زنید، احساس موفقیت می‌کنید. حال نتیجه‌ی کار، جلسه یا تماس تلفنی، چه به طبع‌تان خوش آمده یا نیامده باشد، ضربدر زدن آن بر روی فهرست، باری را از روی ذهن‌تان بر می‌دارد.

به زمان حال فکر کنید. اگر در مورد مسئله‌ای در چند ساعت، روز یا حتی چند هفته‌ی آینده، کاری از دستتان ساخته نیست، شلوغ کردن ذهنتان با آن مسئله، تلف کردن عظیم فضای ذهنتان است. با تمرکز بر روی زمان حال، نتیجه‌ی بیشتر و بهتری می‌گیرید و سبک‌تر پیش می‌روید.

اگر متوجه شدید که با تفکیک زمانی و کاری مشکل دارید، کار فعلی‌تان را بروی تکه کاغذ بنویسید و در تمامی مدتی که مشغول به انجامش هستید، آن تکه کاغذ را پیش روی‌تان داشته باشید. اگر ذهنتان احياناً منحرف شد، یا اگر حس کردید احساسات مربوط به کار قبلی را به این یکی رسوخ داده‌اید، فقط کافیست نگاهی به آن تکه کاغذ بیندازید تا دوباره روی کار فعلی متمرکز شوید. به احتمال زیاد همین نیم نگاه، شما را به کار اصلی بر می‌گرداند و ذهنتان را از مسائل دیگر رها می‌سازد. وقتی کارتان را انجام دادید، تکه کاغذ را پاره کرده به دور بیندازید. این عمل تاثیرگذارتر از ضربدرزدن جلوی کارهای انجام شده است. دور انداختن تکه کاغذ(هم به طور مجازی و هم عملی) در واقع، به شما اجازه می‌دهد کارتان را پیش ببرید.

\*\*\*

چرت وسط روز فقط مال کودکانی‌ها نیست

من طی روز چرتی هم می‌زنم. به عنوان آدم سحر خیزی که قبل از شش صبح معمولاً بیش از ده-دوازده تایی تماس خارج دارد، معمولاً در برنامه‌ی روزانه‌ام اوقاتی را هم برای چرت و استراحت در نظر می‌گیرم تا در باقی روز سر حال باقی بمانم. و آن هم درحالی که من و همسر شب‌ها نیز تا دیروقت بیداریم و سرمان گرم است. خیلی‌ها عادت چرت روزانه‌ی مرا درک نمی‌کنند، و حتی حیران می‌مانند که فرد پرکاری چون من چطور می‌تواند وسط روز دو ساعتی را به خواب و استراحت اختصاص دهد.

درواقع، فرصت یافتن برای این کار آسان است. خود را طوری عادت داده‌ام که در برنامه‌ی روزانه‌ام، زمان‌های بخصوصی را برای استراحت بگنجانم؛ و در این زمینه، به ندرت اجازه می‌دهم چیزی مانع شود و از استراحت بازم دارد. اگر خوابم بین ساعت ۲ تا ۳/۵ بعدازظهر برنامه‌ریزی شده باشد، طوری کار می‌کنم که تا ساعت ۱/۴۵ کارهای دیگرم را تمام کرده و بتوانم ساعت ۲ در بستر باشم و بخوابم. حتی اگر هم روز پر تنشی داشته‌ام، وقتی آخرین کار برنامه‌ریزی شده‌ی قبل از خواب بعد از ظهر را روی کاغذ خط می‌زنم، صرفاً به این خاطر که خواب، کار مشخص شده بعدی است، آمادگی و توانایی خواب را دارم. من ذهنم را بخش‌بندی کرده‌ام و اجازه نمی‌دهم چیزی خواب بعداز ظهرم را به هم بزند.

بسیاری اوقات، وقتی کسی پی می‌برد من خوابم، نخستین فکرش این است که:

«خدایا، این آدم حتماً کاری ندارد که وسط روز می‌تواند بخوابد.» دقیقاً عکسش

صادق است. پر بازده‌ترین افراد، پیوسته در برنامه‌ریزی‌های روزانه‌شان استراحت را نیز منظور می‌دارند و اجازه هم نمی‌دهند که چیزی آن ساعات استراحت را برهم بزند. اگر به آن‌ها بپویندید، خیرش را می‌بینید.

\*\*\*

## استفاده‌ی بهینه از هر لحظه

پس از اولویت‌بندی و تفکیک اوقات و فعالیت‌های روزانه در راستای تمرکز بهتر روی تک تک کارها، نیاز دارید بیشترین استفاده را از زمان و فضای پیرامونتان ببرید. بهترین روش برای توصیف "بیشینه سازی" این است که روزتان را سفری کوتاه به خوار و بار فروشی محل تصور فرمایید. اگر در خانه شیر ندارید، در این رفت و برگشت چند گزینه پیش رویتان است:

به فروشگاه بروید و شیرتان را بخرید و بلافاصله برگردید.  
به فروشگاه بروید و شیر بخرید ولی درحالی که آن جا هستید، گشتی در راهروهای فروشگاه بزنید و شاید خریدهای بیشتری بکنید یا نکنید.  
با تهیه‌ی فهرستی از تمامی اقلام مورد نیاز، می‌توانید بیشترین بهره را از این سفر کوتاه ببرید و با استفاده از فرصت، چیزهایی را که احتیاج دارید در همان یک رفت و برگشت تهیه نمایید.

گزینه‌ی سوم از همه عاقلانه‌تر است ولی مردم غالباً همان منطق را به معاملات تجاری یا سایر جنبه‌های زندگی‌شان تعمیم نمی‌دهند.  
هر از چندگاه گزارش سفر بالا دست‌هایمان را بررسی می‌کنم تا دریابم کجا می‌روند و موقع سفر، چه کار می‌کنند. در جریان یکی از این بررسی‌ها، پی بردم که یکی از مدیرانمان در طول چند هفته چند بار از کلیولند به کالیفرنیا رفته است. وقتی از این مدیر درباره‌ی این سفرها پرسیدم، دلایلیش را برایم ردیف کرد: ملاقات‌هایی که باید انجام می‌داده و الی آخر. بلافاصله متوجه شدم که اگر چه این دلایل موجه‌اند، به جای چند رفت و برگشت شتابزده در چهار سوی کشور، می‌توانسته همه‌ی ملاقات‌ها را طی یک سفر طولانی برنامه‌ریزی نماید.

ضمناً پی بردم که این شخص، بدون هیچ برنامه‌ی دیگری، برای یک ملاقات ناقابل از این سو به آن سوی کشور پرواز کرده. در نتیجه، سفری که می‌توانسته ملاقات با چند مشتری، پی‌گیری کارهای دیگر، کمک به سایر همکاران که احتمالاً نیاز داشته‌اند کاری برایشان در کالیفرنیا انجام شود و یا جلو انداختن معامله‌ای شامل گردد، فقط به انجام یک کار منجر شده است. او به فروشگاه‌های (در آن سوی ایالات متحده) رفته و فقط یک گالن شیر خریده است. در معاملات املاک، "بیشینه سازی" را اصطلاحاً بهترین و بالاترین استفاده

می‌گویند- که این اصطلاحی است برای توصیف موثرترین استفاده‌ی اقتصادی از یک قطعه زمین بخصوص. به عنوان مثال، پمپ بنزینی که نزدیک ویلایی کنار ساحل مونتری، در کالیفرنیا واقع است، بهترین و بالاترین استفاده از آن مساحت تلقی نمی‌شود، یک مزرعه‌ی پرورش خوک نیز وسط مرکز شلوغ شهر به همان ترتیب. ارزش خود زمین بیش از دارایی‌های داخل بناها است. زمان نیز بالاترین و بهترین استفاده‌ی خودش را دارد، مقوله‌ای که من مدام به مشتری‌ها و شرکت‌هایی که با آنها سر و کار داریم، متذکر می‌شوم. اگر کسی مایل است که درست قبل از مسابقات قهرمانی تنیس آمریکا، «تایگر وودز» در ضیافت نهاری شرکت نماید، جواب به احتمال زیاد، منفی خواهد بود. بالاترین و بهترین استفاده از وقت تایگر وودز طی آن هفته، آماده شدن برای مسابقات قهرمانی بزرگ است، حال آن ضیافت نهار تجاری هرچه قدر هم که می‌خواهد مهم بوده باشد.

برای استفاده‌ی بهینه از وقت و بهبود نتایج‌تان، پیوسته نیاز دارید از خود بپرسید آیا کاری که در حال حاضر به آن مشغول هستید، بالاترین و بهترین استفاده از وقت‌تان است یا خیر. اگر نیست، کاری را که بدان مشغول هستید متوقف کنید، اولویت‌هایتان را دوباره تنظیم نمایید، و حداکثر استفاده را از وقتی که برایتان باقی مانده ببرید.

خیلی‌ها روزشان را با دویدن به این ور و آن ور و انجام کارهای مختلف می‌گذرانند بی‌آن که به تحلیل وقتی بپردازند که هزینه می‌کنند. به عنوان مثال، اگر مدیری وسط روز یک ساعت مرخصی بگیرد تا برود و چمن‌خانه‌اش را کوتاه کند، آن یک ساعت برای خود ارزشی داشته است. آن مدیر می‌توانسته تلفن‌های کاری‌اش را بزند، چند جلسه بگذارد، کسب و کارهایی را جور کند، و احتمالاً درآمدی بیش از آن بیست دلاری که می‌توانسته بدهد پسر همسایه تا پس از مدرسه چمن‌اش را کوتاه کند، به جیب خود و شرکتش بریزد. بالاترین و بهترین استفاده از ساعت وسط روزش در اداره بوده و نه در خانه و پشت ماشین چمن زنی اش.

ارزش هر دقیقه از روزتان را یک دلار تعیین کنید و قبل از شروع هر فعالیتی، از خود بپرسید آیا نتایجی که امیدوارید به آنها دست یابید (به دلار)، ارزش وقتی را که صرف آن می‌کنید دارد یا خیر.

## فصل ۲: خوردن فیل به صورت تدریجی

در این فصل:

- \*موفقیت در دشوارترین موقعیت‌ها
- \*تهیه و تدارک یک برنامه‌ی درست
- \*اجرا، اصلاح، و دوباره پیاده کردن کار

عنوان این فصل را از گفت وگویی الهام گرفتم که با گلف باز بزرگ اسکاتلندی، کالین مونتگومری داشتم. گفت وگویی که ما درباره‌ی این مسئله بود که چطور مونتگومری خودش را برای مسابقات مهم چهارگانه‌ی گلف آماده می‌سازد. عقیده‌ی کالین (که کاملاً با عقیده‌ی من نیز همخوانی دارد) این بود که برای پرهیز از فشار و تنش و سر و صدایی که پیرامون این بازی‌ها به راه می‌افتد، یک بازیکن باید روی تک تک ضربه‌هایی که می‌زند، تمرکز کند و از لحاظ روانی خود را از پیرامونش جدا سازد. گلف بازهایی که در بالاترین سطوح قهرمانی با هم رقابت دارند، باید این قابلیت را داشته باشند که بازی‌های خود را به بخش‌های سوده و قابل کنترل تقسیم کنند: هر بار با هر تک ضربه، توپ را وارد حفره نمایند.

برای تشریح این ایده، کالین گفت: «می‌توانی فیلی را بخوری. هفت میلیون لقمه می‌شود، ولی این کار شدنی است.» از این اظهار نظر می‌توان درس بزرگی گرفت. کارهای بزرگ صرفاً وقتی بزرگ جلوه می‌کنند که کل آن کار یکجا در نظر گرفته می‌شوند. نخستین گام به سوی کنترل چیزی ظاهراً غیر قابل کنترل، رتق و فتق اموری پیچیده که ظاهراً نظم و ترتیبی برایشان قابل تصور نیست، نوشتن پرداخت یک پیشنهاد دلپره آور تجاری؛ تقبل یک جدول زمانی از کنترل خارج شده، این است که هر کدام به بخش‌های کوچکتر تقسیم شوند. با تمرکز بر روی جزء، به جای پرداختن به کل، کارتان آسان‌تر و نگرانی‌تان نیز بی‌شک کمتر خواهد شد.

## کنترل موقعیت‌های دشوار

فرض کنید که می‌خواهید به هم ریخته‌ترین اتاق‌تان را در خانه یا در اداره، نظم و ترتیبی بدهید. اگر این کار کمر شکن به نظر می‌رسد، آن را به بخش‌های کوچک و قابل کنترل تقسیم کنید. به عنوان اولین گام در این فرایند، دست‌هایتان را طوری جلوی چشم‌هایتان بگیرید که فقط یک متر مربع از مساحت نزدیک به در اتاق را ببینید. شما قطعاً می‌توانید آن فضای کوچک را تمیز نمایید. سپس توجه خود را به یک متر مربع دیگر مبذول دارید. قطعاً از عهده‌ی تمیز کردن آن قسمت هم برمی‌آیید. این فرایند را آن قدر تا جایی که نیاز است ادامه دهید تا کل اتاق تمیز شود. شاید لقمه‌هایتان در اصل بزرگ‌تر از آن یک متر مربع، شاید هم کوچکتر باشد. هر لقمه‌ای که انتخاب می‌کنید، اگر فقط توجه‌تان بر روی آن نقطه متمرکز باشد، می‌توانید دشوارترین کارها را نیز انجام دهید.

همان کار را با وقت‌تان نیز می‌توانید انجام دهید. هرروز از ۱۴۴۰ دقیقه تشکیل شده. بفرض که به هشت ساعت (یا ۴۸۰ دقیقه) خواب نیاز داشته باشید، ۹۶۰ دقیقه برایتان باقی می‌ماند که هرکاری برای یک روز بخصوص برنامه‌ریزی کرده‌اید، انجام دهید. البته، استفاده بردن‌های یک دقیقه‌ای برای همه دشوار



است، خواندن خود این صفحه بیش از یک دقیقه کار می‌برد، ولی می‌توانید روزتان را به بخش‌های ۱۵ و ۲۰ دقیقه‌ای تقسیم کنید. کارهایی را نشانه روید که چهار تا یک ربع یا یک ساعت وقت می‌گیرند. یک کار نیم ساعته، دو «لقمه» می‌برد.

لقمه‌های تنیسی: زمانی از مارتینا ناوراتیلوا پرسیدم چطور سطح بازی‌اش را تا حد بازی‌های قهرمانی مهمی چون وینبلدون و تنیس روباز آمریکا بالا برده است. آنچه گفت در آن زمان تعجبم را برانگیخت.

او گفت: «مارک، سعی می‌کنم در این باره که کجا هستم و در چه موقعیتی قرار دارم، فکر نکنم؛ اگر قرار است در وینبلدون برای امتیاز نهایی، سرو بزنم، سعی می‌کنم طوری رفتار نمایم که گویی در زمین سر پوشیده‌ای در آتن توپ می‌زنم. می‌خواهم فراموش کنم کجا هستم و آن ضربه چه معنایی دارد تا فکرم فقط روی اجرا متمرکز باشد.»

ناوراتیلوا، با جدا کردن خود از لحظه و تمرکز روی لقمه‌ای اندازه‌ی دهانش، موفق شد توپ‌هایی اساسی بزند و بدین ترتیب به یکی از بزرگ‌ترین تنیس بازهای زن بزرگ تاریخ تبدیل شود.

هشت امتیاز در یک ربع: مایکل جوردن در سال ۱۹۹۹ در حالی از تیم ملی بسکتبال آمریکا کنار کشید که به طور متوسط در هر بازی ۲۱.۵ امتیاز برای تیم‌اش به ارمغان می‌آورد؛ یعنی رکوردی حیرت آور در تاریخ تیم بسکتبال آمریکا. این رکورد، علاوه بر آن که شاهی است باورنکردنی از قابلیت جوردن به عنوان یک سوپر استار بسکتبال، نشانه‌ای بود واضح از عزم و اراده‌ی قوی او. جوردن به مدت ۱۳ سال هر شب ۳۲ امتیازش را می‌آورد، حالا مهم نبود که رقیب که بود و تیم شیکاگو بالز با چه ترکیبی در زمین ظاهر می‌شد.

وقتی از او پرسیدند چطور توانسته چنین انسجام و تداومی را در چنان سطح بالایی در چنان مدت طولانی حفظ کند، جوردن پاسخ داد: «چند سال پیش ساده‌اش کردم. ۳۲ امتیاز در هر بازی یعنی فقط هشت امتیاز هر یک ربع. فکر می‌کنم بتوانم در طول یک بازی، هر ربع ساعتی این هشت امتیاز را یک طوری به دست بیاورم.»

متوسط ۳۲ امتیاز هر بازی در یک فصل، هدف ظاهراً رعب آور و غیر قابل دسترسی است؛ ولی دستیابی به آن به مدت یک دهه، غیرقابل تصور است. جوردن توانست با خرد کردن امتیازها به چیزی که برایش قابل دسترس بود، یعنی ۸ امتیاز هر یک ربع بازی، به آن رکورد دست یابد.

## تهیه‌ی یک برنامه‌ی قابل کنترل

برخلاف آنچه معمولاً تصور می‌شود، موقع برپایی یک رویداد یا کار بر روی یک

پروژه، چیزی به نام برنامه‌ریزی به اندازه‌ی درست، وجود ندارد. البته می‌توان خود را به آن راه زد و در نهایت کاری هم انجام داد. یا برعکس، بدون هیچ نقشه و برنامه‌ای، صرفاً به هر چه بر سر راه ظاهر می‌شود واکنش نشان داد. در هر دو مورد، نتایج بدی گرفته خواهد شد.

چند نمونه از قواعدی که برای برنامه‌ریزی درست باید به خاطر سپرد، عبارتند از:

وقتی ۹۰ درصد بسنده می‌کند، بر روی ۱۰۰ درصد اصرار نداشته باشید. همیشه هدف‌تان لااقل آن ۹۰ درصد باشد.

به فرعی نزنید.

اگر متوجه شدید که به فرعی زده‌اید، بلافاصله به مسیر اصلی باز گردید.

\*\*\*

وقتی ژاپن بودم

زمانی با آقای یوشیاکی تسوستومی (مدیر کمپانی کوکودو کایاکو و یکی از ثروتمندترین مردان دنیا) که موقع اقامت در ژاپن در دهه ۱۹۷۰ با او آشنا شده بودم، نهار خوردم. پس از چند سالی رد و بدل کارت کریسمس، از کارمندانم خواستم که ملاقاتی را با او ترتیب بدهند. خیلی زود وقت و تاریخی مشخص شد و من و یکی از شرکای ژاپنی مان در یکی از هتل‌های آقای تسوستومی اتاقی گرفتیم.

چند روزی پیش از حتمی شدن قرار نهار، اوضاع جالب شد. نماینده‌های دفتر آقای تسوستومی با منشی‌ام تماس گرفتند و شماره‌ی پلاک اتومبیلی را پرسیدند که قرار بود با آن به هتل برویم. سپس دوباره با ما تماس گرفتند و با خبرمان کردند که از اتاقمان تا محل قرار، پیاده، شش دقیقه طول می‌کشد و بنابراین بر همین اساس رفتن سر قرار را برنامه‌ریزی کنیم.

وقتی به هتل رسیدیم، دربان با نام بردن اسم مان از ما استقبال کرد (که احتمالاً از طریق شماره‌ی اتومبیل مان فهمیده بود) و لااقل شش کارمند دیگر نیز طی آن شش دقیقه پیاده تا سالن هتل، از ما با اسم استقبال کردند. این ایجاد صمیمیت، ترفند دلچسبی بود و خود غذا هم استثنایی.

\*\*\*

وقتی من و بتسی تنهایییم و خیال داریم در خانه غذا بخوریم، فکرمان این است که سری به یخچال بزنیم و هرچه را از قبل باقی مانده، قاطی کنیم و بخوریم. اما وقتی برای شام مهمان دعوت می‌کنیم، با دقت بیشتری نقشه‌ی شام را می‌ریزیم. اگر بخواهیم در همان دیدار نخست بیشترین تاثیر را روی مشتری یا خریدار مهمی بگذاریم، همه‌ی آس‌هایمان را رو می‌کنیم و همه چیز را از نوشیدنی‌ها و صندلی‌ها و جای نمک و فلفل را بر روی میز مشخص می‌کنیم. حتی امکان دارد از منشی‌ام بخواهم که با دفتر مهمان‌ها تماس بگیرد و بپرسد چه غذایی را دوست دارند یا ندارند، یا نکند نسبت به چیزی آلرژی داشته باشند و غیره. حتی گاه تلفن کرده‌ام تا در یابم مهمانانم چه جور نوشیدنی دوست

دارند تا وقتی سر می‌رسند بلافاصله نوشیدنی مورد علاقه‌شان را برایشان سرو کنم.

از طرف دیگر، وقتی جلسه‌ای حرفه‌ای را طی نهاری که سرو می‌شود، برگزار می‌کنم، و نمی‌خواهم که نهار طول بکشد و به بعداز ظهر بکشد، به کارکنان توصیه می‌کنم که اولین قسمت غذا را ده دقیقه بعد از سرو نوشیدنی جلوی مهمان‌ها بگذارند. این قضیه روند سرو غذا را شدت می‌بخشد و به مهمان‌ها گوشزد می‌کند که می‌خواهم جلسه با سرعت پیش برود و زود تمام شود. رعایت این نکات ظریف در برنامه‌ریزی برای پرهیز از عقب ماندن از کار ضروری است.

این منطق را در مورد سایر برنامه‌ریزی‌ها نیز می‌توان پیاده کرد. مانند اکثر مدیران اجرایی، نه وقت و نه تمایلش را دارم که پنجاه صفحه طرح پیشنهادی - حال هرچه قدر هم پر زرق و برق و پر هزینه تهیه شده باشند- را بخوانم. بعید هم هست که وقتم را صرف تماشای معرفی‌های دیجیتالی با تکنولوژی‌های پیشرفته نمایم. من فقط به چند خط موجز نیاز دارم. اگر آن چند خط توجه‌ام را جلب کنند، شاید دو صفحه‌ی دیگر هم بخوانم. مسئله این نیست که دیگر حرفه‌ی خود را نشناسم، درست برعکس؛ به عنوان مدیری درگیر مسائل اجرایی، به اطلاعاتی فشرده احتیاج دارم. احتمال دارد ده‌ها هزار دلار هزینه کرده و صدها ساعت وقت بگذارید و طرحی پرزرق و برق تهیه کنید و بعد به این نتیجه برسید که نیازی نبوده و شاید هیچ وقت توسط تصمیم گیرنده‌ای رویت نشود.

\*\*\*

طرح سه دقیقه‌ای

زمانی که جان دلورین(که این روزها شهرت خوبی ندارد) قسمت پونتیاک جنرال موتورز را می‌گرداند، فرصت یافتم تا طرح کوتاهی را جهت پشتیبانی مالی از رشته‌ای ورزشی، به پونتیاک پیشنهاد دهم. در جریان یک مهمانی که من و جان با هم در آن شرکت داشتیم، به او گفتم: «نظرت چیست که صاحب ورزشی بشوی؟»

پرسید: «کدام؟» و من جواب دادم: «اسکی. یا دقیق‌تر گفته باشم مسابقات حرفه‌ای اسکی مارپیچ در سرازیری تپه‌ها». جان پرسش‌هایی کرد در این زمینه که این معامله از چه قرار است و من توضیحاتی کلی در مورد ساز و کار حمایت مالی پونتیاک از اسکی مار پیچ دادم. پس از حدود سه دقیقه‌ای گفت و گو، جان گفت: «فکر می‌کنم این کار را انجام بدهیم. بیا باهم روی جزئیاتش کار کنیم.»

شش ماهی بعد معامله انجام شد. اگر این کار را به بعضی دیگر از مدیران شرکت سپرده بودم حالا حالاها باید دنبال عملی شدنش می‌دویدیم و احتمالاً تا همین امروز در پی آماده کردن دفتر پر حجمی شامل اسلاید، CD، و هزاران خط داده‌های اطلاعاتی بودیم. فهمیده بودم که جان دنبال کلاسوری پر زرق و برق و پرخرج برای سر درآوردن از این طرح نیست و نیازی به آن نمی‌بیند.

در نتیجه، براساس گفت و گویی سه دقیقه‌ای در یک مهمانی، ارتباط و همکاری موفق‌تری با پونتیاک برقرار کردیم.

\*\*\*

## تصمیم به اجرا، تصحیح و دوباره اجرا کردن

تام پیترز (یک نویسنده و مشاور مدیریتی اهل کالیفرنیا) گفته است که بیشتر کمپانی‌های آمریکایی فقط در صورتی بازده بیشتری خواهند داشت که به جای پیوستن به شعار «آماده، هدف، هدف، هدف، هدف، هدف، آتش»، استراتژی «آماده، آتش، هدف» را پیشه سازند. سال‌ها با این نظر موافق بودم ولی در این جا حرف خود را هم اضافه می‌کنم. خیلی‌ها چه در خانه، چه سر کار با استراتژی «آماده، آتش، هدف‌گیری نزدیک‌تر و دوباره آتش کردن» بهتر برنامه‌شان جلو می‌رود.

تا وقتی آماده‌اید خطاهایتان را مورد ارزیابی قرار داده، تصحیح‌شان کرده، و دوباره به مرحله‌ی اجرا درآورید، از اجرایی کردن زودتر یک طرح به جای عقب انداختنش هراسی نداشته باشید.

چه در خانه و چه دفتر کار، برنامه‌ریزی‌های طولانی در ذهن‌تان تنها تصمیم‌گیری‌تان را به تعویق می‌اندازد. بلافاصله با سرعت و قاطعیت دست به کار شدن، این آشفتگی را برطرف می‌سازد. این که تصمیم‌گیری‌های سریع، شما را به هدف‌تان نزدیک می‌کند یا خیر، به قابلیت شما در تصحیح خطاها در طول مسیر بستگی دارد.

دست به کار شوید. برای هفته یا روزی که پیش رو دارید یا برای یک ساعت بعدی‌تان برنامه‌ریزی کرده و زود عملی‌شان کنید تا نتیجه بگیرید. شما می‌توانید فیل کالین مونتگومری را بخورید فقط به شرطی که این کار را لقمه لقمه انجام دهید.

## فصل ۳: فضایی که کنترلش از هر جای دیگر مشکل تر است: همان چند سانتی متر فاصله‌ی بین دو گوش

در این فصل:

\* ساختار بندی افکار برای آن که بتوانید وقت و فضای خود را اداره کنید.

\* مجسم کردن اهداف

\* تمرکز بر روی جزئیات

\* نگرانی کمتر برای بازدهی بیشتر

\* متوقف کردن خویش

بی نظمی، فرصت‌های از دست رفته، قرارهای نرفته، تأخیرهای همیشگی، و حس استیصال همگی نمایانگر یک نوع پریشانی اند: فقدان نظم ذهنی و دیسیپلین. نظم روحی نباید با I.Q. (بهره‌ی هوشی) و قدرت تعقل اشتباه گرفته شود. منظور من این نیست که شما حتماً باید زیر و زنگ یا حتی حسابی تحصیل کرده باشید تا از تلاش‌تان نتیجه‌ی مثبت بگیرید. حرف من این است که باید ابتدا افکارتان را مهار کنید تا بعد بتوانید پروژه‌های خود را اداره نمایید.

نظم روحی بسیار فراتر از تجسم و مفهوم سازی صرف می‌رود (اگرچه تجسم و مفهوم سازی هر دو اهمیت دارند). این که صبح که از خواب بیدار می‌شوید به خودتان بگویید که: «خیلی خب، امروز باید ده تا تلفن بزنم، سه تا جلسه شرکت کنم، و زود برگردم خانه تا در رسیتال پیانوی جانی کوچولو شرکت کنم»، اسمش نظم و انضباط ذهنی نیست. این قرارها باید از قبل روی کاغذ بیایند تا نیروی ذهنی زیادی صرف‌شان نشود. نظم ذهنی یعنی تمرکز بر روی اهداف پیش رو و اطمینان از این که هدف‌های کوتاه مدت، شما را به سوی اهداف دراز مدت هدایت می‌کنند.

### انضباط ذهنی، جراحی مغز نیست

این اعتقاد که انضباط ذهنی، خلاقیت را از بین برده یا سرکوب می‌نماید، متعجبم می‌کند. این اعتراض به همان دعوی قدیمی قسمت راست و چپ مغز برمی‌گردد: فرد هدف دار باید از بن و ریشه آدم حسابگر و چرتکه اندازی باشد که نظم و ساختار، پر و بالش می‌دهد و هیچ گاه هیچ چیز منحصر به فردی هم در زندگی به وجود نیاورده، حال آن که هنرمند آزاد و مستقل یا یک نابغه نمی‌تواند اسیر قید و بندهای نظم و دیسیپلین باشد. این کلیشه‌ها به افسانه‌هایی چون «پروفیسور حواس پرت» یا «هنرمند کولی و دمدمی مزاج» منجر شده و آنها که سعی دارند در خانه یا سر کار منظم باشند انگ «کسالت بار» یا «خنثی» به

پیشانی‌شان می‌خورد. این گونه تعبیرها، اراجیف خالص‌اند. موفق شدن و نتیجه گرفتن به بحث قسمت چپ و راست مغز ربطی ندارد. در واقع، موفق‌ترین بازیگران زن و مرد، نقاش‌ها، نویسندگان و موسیقیدان‌ها، افراد به شدت منظمی هستند. دستشان آمده که برای درخشیدن در کار باید در پیرامون‌شان نظم برقرار کنند و افکار و اعمال‌شان نیز باید پیرو نظم و قاعده‌ای باشد. نظم و دیسیپلین ذهنی، فکرشان را برای اعمال خلاقانه بیشتر آزاد می‌گذارد.

علاوه بر کارگزاری برای ورزشکارها، شرکت ما تعدادی از بهترین اهالی دنیای موسیقی، هنرمندان و نویسندگان از جمله ایتزاک پرلمن، خوزه کاررا، دیم کیری ته کاناوا و پت کانروی را نمایندگی می‌کند. جالب این که مشتری‌های ما در بخش موسیقی و ادبیات، به عنوان یک گروه، با دیسیپلین‌تر از ورزشکارها و مدل‌ها و مدیرانی هستند که نمایندگی آن‌ها را داریم. خانم کیری ته کاناوا، خواننده‌ی بزرگ اپرا، به طرز حیرت‌آوری با دیسیپلین است و خیلی زیاد تاکید دارد کنسرت‌هایش از همه نظر بی‌عیب و نقص باشد. از نورپردازی و آکوستیک تا اندازه و شکل صحنه و رنگ لباس، همه‌ی این‌ها برایش اهمیتی اساسی دارد. ته کاناوا، در عین حالی که به عنوان یکی از خلاق‌ترین هنرمندان رشته‌اش باز شناخته شده، نمونه‌ی بارز یک فرد منظم و با دیسیپلین است.

## **اگر نمی‌دانید کجا می‌روید این احتمال وجود دارد که به جایی هم نرسید**

نخستین گام برای منظم کردن ذهن، مجسم کردن هدف‌هایتان است. می‌خواهید به کجا برسید؟ در چه زمینه‌ای می‌خواهید به نتایج بهتر دست یابید؟ هدف را در ذهنتان می‌بینید؟ اگر نمی‌توانید به این پرسش‌ها پاسخ دهید، احتیاج دارید قوه‌ی تخیلتان را به کار بیندازید و با هدف‌هایی کاملاً نظم‌بندی شده وارد میدان شوید. این هدف‌ها باید:

مشخص و مشروح  
در حیطه‌ی کنترل  
متناسب با شخصیت شما، و  
برنامه‌ریزی شده باشند.

## **هدف‌ها را روی کاغذ بیاورید**

همیشه گفته‌ام که هدف وقتی هدف می‌شود که روی کاغذ آورده شود. نوشتن یک هدف، شکلی واقعی به آن می‌دهد. این عمل ضمناً می‌طلبد که

چیزی روی کاغذ آورده شود که شاید خیلی هم شخصی باشد- کاری دشوار برای برخی، که اما به هر حال، ضروری است. تا وقتی هدف‌تان را روی کاغذ نیاورده‌اید، چیزی نیست مگر خیال یا آرزو.

وقتی هدف را روی کاغذ آوردید، فشار شروع می‌شود. حالا باید دست به کار شد. تصمیم خود را گرفته‌اید، یا موفق می‌شوید و یا شکست می‌خورید- یا به هدف می‌رسید یا نمی‌رسید. از همان لحظه‌ای که هدف را روی کاغذ می‌آورید، اعتبار خود را گرو می‌گذارید، لااقل نزد وجدان خودتان.

\*\*\*

### تغییر هدف‌های ناسا

با آن که ناسا فرد نیست و یک سازمان است، ولی بهترین نمونه‌ی هدف‌های مشخص و نیز کلی را در اختیار می‌گذارد؛ ضمن آن که نشان می‌دهد این مشخص و کلی بودن، چه تاثیری بر نتیجه‌ی کار داشته است. از سال ۱۹۶۰، در اوج کارایی این سازمان، ناسا هدفی کاملاً مشخص داشت که توسط جان ف. کندی بیان شده بود: «آدمی را تا پایان دهه‌ی ۶۰ روی کره ماه ببرد و سالم به زمین بازگرداند.» این هدف همه را گرد خود جمع آورده بود و در نهایت، هدف و مأموریت هزاران دانشمند، مهندس، مدیر و سازمان دهنده و فضاورد بود. ذهن تمام ملت آمریکا روی این موضوع متمرکز بود چون مشخص، قابل دستیابی، دارای برنامه‌ی مشخص و معین، و شورانگیز بود. در نتیجه، هزاران نفر از صدها رشته‌ی متفاوت دست به دست هم دادند و به یکی از بزرگ‌ترین اعجازهای تاریخ بشری، نشانیدن انسان روی کره‌ی ماه، جامه‌ی عمل پوشاندند.

این موفقیت را در مقابل شکستی قرار دهید که ناسا در دهه‌ی ۹۰ با تلسکوپ هابل متحمل شد. تلسکوپ هابل به عنوان ذره بین عظیمی در مداری نزدیک به زمین طراحی شد و قرار بود دید باز و گسترده‌تری از اعماق فضا در اختیار فضاوردان بگذارد. اما در حالی که پروژه‌ی هابل سرعت می‌گرفت، دیدگاه ناسا نسبت به برنامه‌های آتی‌اش تغییر کرد. به جای آن که مثل دهه‌ی ۶۰ نیروی خود را روی یک هدف متمرکز نماید، هدفش را این قرار داد که تلسکوپ هابل را تا حد امکان ارزان و پر قابلیت تمام کند. از هزینه‌ها کاستند، آزمون‌ها را نادیده گرفتند، و ذهن‌شان را به جای خود مأموریت، روی دفتر دخل و خرج متمرکز کردند. در نتیجه هابل را با عیب و نقصی زیان بار در مدار مستقر کردند. ذره بینی محو و نا فوکوس، تلسکوپ مداری را عملاً غیر قابل استفاده کرده بود. به این می‌مانست که نسخه‌ای اشتباهی برای فردی نزدیک بین پیچیده باشیم- ولی این عینک، برای مالیات پردازهای آمریکایی یک میلیارد دلار تمام شد.

در نهایت، مشکلات تلسکوپ هابل تصحیح شد ولی برای اعتبار از دست رفته‌ی ناسا کاری نمی‌شد کرد. آیا سازمانی که در سال ۱۹۶۹ انسانی روی کره ماه نشانده بود، بی‌عرضه و بی‌لیاقت شده بود؟ به هیچ وجه. ناسا صرفاً بینش خود(در این جا، بینش به معنای واقعی کلمه) را از دست داده و بدین ترتیب

سایر اقداماتش هم نامربوط شده بود.

\*\*\*

## مشخص کردن هدفها

از آنجا که مشخص شدن هدفها بسیار مهم است، باید وقت و تلاش ذهنی زیادی را در این فرایند به کار گیرید. هرچه بینش‌تان واضح‌تر باشد، بهتر می‌توانید در این زمینه برنامه‌ریزی کنید. به عنوان مثال، اگر هدف‌تان «افزایش کسب وکار» است، چیزی که بر اساسش راهبردی سازمان دهنده ورز بیاورید، در اختیار نخواهید داشت. چون گفته‌تان زیادی مبهم و انتزاعی است و قالب زمانی هم بی‌انتهای.

اما اگر فرضاً بگویید «می‌خواهم در طول ۱۸ ماه آینده سهم خود را به درآمدهای کلی ۳۰ درصد افزایش دهم»، این جاست که تصور شما از کاری که می‌خواهید انجام دهید، شکل می‌گیرد. هدف‌هایی مشخص برای خود در نظر گرفته‌اید و زمان دستیابی به آن را نیز مشخص کرده‌اید.

\*\*\*

### تجسم موفقیت

ورزشکارهای حرفه‌ای به گونه‌ای استثنایی در تجسم، خبره‌اند. یاد می‌آید آرنولد پالم می‌گفت «قبل از آن که بازی را در ذهنم انجام ندهم وارد زمین گلف نمی‌شوم». او قبل از زدن نخستین ضربه، تک تک بازی‌ها را در خیال خود اجرا می‌کند. زمانی که به سوراخ سوم و چهارم می‌رسد، قبلاً ضربه به طرف‌شان را در ذهن بازی کرده و بنابراین فقط می‌ماند اجرای آنچه قبلاً تجسم کرده بوده است. قبل از آن که آرنولد در هر مسابقه‌ای اولین ضربه‌اش را بزند، این نیروی کمکی مثبتی به او می‌دهد.

شاید بهترین فردی که این سال‌ها در زمینه‌ی تجسم هدف دیده‌ام، تایگر وود باشد. علاوه بر آن که یکی از بااستعدادترین و مبتکرترین گلف بازهایی است که در این پنجاه سال اخیر دیده‌ام، از آن افراد یکتایی است که ثمر رساندن توپ برایش امری طبیعی است. وقتی تازه کارش را شروع کرده بود، هدف‌هایی خیلی مشخص برای خود تعیین کرد و طبق برنامه‌ای زمانی با خود قرار گذاشت که هریک از وظایفی را که مشخص کرده، به انجام برساند. فهرستی از رکوردهای گلف (اکثراً متعلق به جک نیکلاس) را تایپ کرد و پشت درش چسباند و درحالی که به پیروزی‌های آماتوری‌اش دست می‌یافت، به طور هدف مندی آن رکوردهای تایپ شده را مثل کارهایی که باید انجام دهد، یکی یکی خط زد.

موقع تحلیل ثمرکار ورزشکاران باقریچه‌ای چون تایگر وودز و آرنولد پالم، استعداد را نمی‌توان نادیده گرفت. ولی به همان اندازه‌ی موفقیت کلی‌شان، بینش این ورزشکارها مهم است و هدف‌هایی که برای زندگی حرفه‌ای خود تعیین می‌کنند و نیز روش مرحله به مرحله‌ای که از طریق آن به هدف‌های خود نزدیک



می‌شوند. در حالی که در مسابقات گلف به قهرمانی و جایگاهی رفیع دست می‌یافتند و رکوردهای بی‌سابقه برجای می‌گذاشتند، هیچ یک از آنها ذره‌ای غافلگیر نشدند. آنها دست آوردهای خویش را پیشاپیش مجسم کرده بودند. وقتی رکوردها را می‌شکستند، تنها کاری که باقی می‌ماند این بود که خطشان بزنند.

\*\*\*

### رویاپروری واقعی

گاهی تصور کردن هدف، می‌تواند شورانگیز باشد ولی ساز و کار عملی کردنش امکان دارد رعب آور، پرهزینه یا کاملاً غیر قابل کنترل جلوه کند. علاوه بر کارگزاری برای مشتری‌ها، شرکت ما ضمناً متولی تعدادی رویداد ورزشی در چهارگوشه‌ی دنیا است یا نمایندگی‌شان را برعهده می‌گیرد. این رویدادها از جمله عبارتند از مسابقات جهانی قهرمانی گلف در لندن و ایندیاناپولیس ۵۰۰. چندسالی پیش، یکی از مدیران شرکت پیشنهاد کرد مسابقات اتومبیل رانی جایزه‌ی بزرگ نیویورک را برگزار کنیم. این ایده ولوله‌ای در اداره به پا کرد و دیری نگذشت که همه درباره‌ی این مسئله حرف می‌زدند که چقدر دیدن اتومبیل‌های مسابقه در خیابان‌های خالی منتهن محشر خواهد بود. و خیلی زود خودمان را قانع کردیم که مسابقات جایزه‌ی بزرگ نیویورک، به بزرگ‌ترین مسابقه‌ی ورزشی در بین مسابقات درجه‌ی یک دنیا تبدیل خواهد شد.

درحالی که پیشنهاد مسابقه‌ی بزرگ ذهن مدیران ارشدمان را به خود مشغول داشته بود، یکی دیگر از همکاران پیشنهاد کرد که یک تور سیار از شخصیت‌های اسکیت باز به نام ستاره‌ها بر روی یخ به وجود بیاوریم. ما تعدادی اسکیت باز بین المللی را نمایندگی می‌کردیم که متأسفانه پس از بازنشستگی از مسابقات المپیک، فرصت و موقعیت چندانی برای نمایش استعدادهایشان نداشتند. در واقع، به استثنای Ice Capades و یکی دوتا کمپانی بی‌مصرف سیار که از اسکیت بازها می‌خواستند لباس دلچکی به تن کنند، چهره‌های معروف اسکیت باز جایی نداشتند تا خودی نشان دهند.

آشکارا، این ایده‌ی اسکیت بازی شور و جذابیت مسابقه جایزه‌ی بزرگ را نداشت. بیشتر مدیران ما لبخندی زدند، سری تکان دادند و سپس، ایده‌ی ستاره‌ها بر روی یخ را بایگانی کردند. سال‌ها بعد به خاطر اوضاع و احوال زمانه، محذورات شهری، گروه‌های مدنی، سیاستمداران، و سایر گروه‌هایی که ما کنترلی بر رویشان نداشتیم، قضایای مسابقه‌ی جایزه‌ی بزرگ نیویورک منتفی شد. اما از سوی دیگر، Discover Card Stars on Ice، به یکی از شناخته شده‌ترین و سودآورترین پروژه‌های کمپانی IMG تبدیل شد.

آینده‌ی ستاره‌ها بر روی یخ را بلافاصله نمی‌شد پیش بینی کرد ولی از آن جا که بیشتر متغیرها در کنترل خودمان بود، ستاره‌ها بر روی یخ شکلی واقعی به خود گرفت، حال آن که جایزه‌ی بزرگ نیویورک، با وجود اهمیت بیشتر، صرفاً به

ایده‌ای خارق العاده تبدیل شد و در همان حد حرف باقی ماند.

\*\*\*

## آمادگی و تهیه و تدارک کار

تا به حال آن قدر غرق خواندن کتاب یا مقاله‌ای بوده‌اید که کاملاً از دنیای پیرامون جدا بیفتید؟ تا به حال آن قدر جذب داستانی شده‌اید که قوه‌ی تخیل‌تان آنقدر اوج بگیرد که فراموش کنید در واقع داستانی را می‌خوانید؟ اگر پاسخ‌تان مثبت است (و من حدس می‌زنم اکثر شما این حالت چون و چرا نکردن در خیال پروری‌ها را تا اندازه‌ای تجربه نموده‌اید)، بنابراین همان تمرکز روحی را که برای موفقیت نیاز است، تجربه کرده‌اید. به مقدار زیادی دیسپلین باید مجهز بود تا بتوان بدون حواس پرتی، یک روز کاری پر بار را پشت سر گذاشت. ولی همان طور که بی‌صبرانه می‌خواهید صفحه‌ی بعدی کتاب را بخوانید، وقتی همان اندازه تمرکز را وقف فهرست برنامه‌ی روزانه‌تان کردید، پس از تکمیل هر کار متوجه کار عظیمی می‌شوید که به انجام رسانده‌اید.

برای هر کاری که در دست انجام دارید، ضرب الاجلی تعیین کنید و واقعاً آن را جدی بگیرید و از سرعت کار نگاهید. در آغاز، پیشنهاد می‌کنم که یک زمان سنج (نوع ارزان قیمت آن) بخرید و هر کاری را که از روی فهرست شروع می‌کنید، ساعت بزنید. این که هر کاری را در مدت زمان تعیین شده انجام دهید، در وهله‌ی نخست، چالش برانگیز است. وسط کار درگیر گفت و گویی با همکارانتان می‌شوید و در حالی که زمان سنج به تیک تیک‌اش ادامه می‌دهد، نگرانید مبدا از کار بمانید. این فشار، آگاهی شما را نسبت به اوقاتی که هرروزه به گفت و گوها و اعمال بی‌ثمر می‌گذرد، بالا می‌برد. شما ضمناً با کوتاه کردن گفت و گوها و حذف حواس پرتی‌ها، خلاقیت بیشتری پیدا می‌کنید.

اگر مثل بسیاری دیگر باشید، تمایل دارید روی چیزهایی تمرکز کنید که ارضاء کننده‌ترین نتایج را به دنبال دارد. براساس چنین فرضی، کارفرماها پاداش‌ها و اجرت‌هایی را برای هدف‌هایی که می‌خواهند به انجامی برسد در نظر می‌گیرند. متأسفانه، مقدار زیادی کارهای پیش پا افتاده نیز که چندان بازدهی ندارند، هر روزه باید به انجام برسند. یکی از روش‌های آماده سازی ذهنی برای چنین کارهایی نیز این است که برای هر عملی که در محدوده‌ی زمانی مشخصی انجام می‌شود، پاداشی برای خود در نظر بگیرید. مثلاً اگر تا قبل از ساعت پنج دفتر کارتان را منظم کردید و به پرونده‌ها نظمی دادید، به خود اجازه دهید، که سری به زمین گلف بزنید یا در کافه‌ای که همه جمع‌اند بروید و در کنار دیگران چای یا قهوه‌ای بخورید و گپی بزنید و خلاصه کاری را بکنید که معمولاً از پر مشغولگی انجام نمی‌دهید.

ولی حواستان باشد. شما که نمی‌خواهید کاری ضعیف ارائه دهید یا سر هم‌بندی‌اش کنید. اگر دقیقه‌ای از زمان تعیین شده آن طرف‌تر رفتید، باید آن قدر

دیسپلین داشته باشید که پاداش را از خود دریغ کنید، چون در غیر این صورت کارتان بیهوده است. اما اگر با خود صادق بوده و به قابلیت‌های خود واقف باشید و ضرب الاجل را واقع بینانه تعیین کنید، این تمرین، توانایی شما را برای تمرکز بر روی کار بهبود می‌بخشد و حواس پرتی‌تان را به حداقل می‌رساند.

\*\*\*

آن چه را که موجب حواس پرتی می‌شود، نادیده بگیرید. یکی از آشنایان تجاری من، سردبیر مجله‌ای ماهیانه در نیویورک است. تنها مسئولیتش، ادیت یکی از قسمت‌های مجله است و نوشتن ستونی هزار کلمه‌ای در ماه. کار از این راحت‌تر نمی‌شود. با این وجود، هر ماه لااقل دو روز آخر هفته را پشت کامپیوترش می‌نشیند و روی همان ستون هزار کلمه‌ای عرق می‌ریزد.

پس از چند ماهی که این الگوی کاری را شاهد بودم، از وی پرسیدم آیا واقعاً از این که آخر هفته‌اش را صرف نوشتن این ستون می‌کند لذت می‌برد؟ جواب داد که از این کار خیلی هم بیزار است. به او گفتم پس چرا آن را طی روزهای معمولی هفته انجام نمی‌دهد؟ پاسخ‌اش نمونه بارز طرز تفکر مدیرانی بود که یک سر دارند و هزار سودا. به طعنه گفتم: «مدام جلسه دارم و نهار بیرون می‌خورم و پای تلفنم و نمی‌گذارم کاری توی روزنامه انجام شود.» چیزهای دیگر پیوسته کوشش دارند حواس ما را از کارهایی که باید انجام دهیم، منحرف سازند. ولی آدم اهل کار قادر است آن موجبات حواس پرتی را نادیده بگیرد.

\*\*\*

## **کارآن قدر زیاد است که جایی برای دل نگرانی باقی نمی‌ماند، می‌شود نادیده بگیرید**

خیلی سال پیش، آقای مسنی به من گفت: «دل نگرانی مثل نشستن در یک صندلی گهواره‌ای است. می‌شود نشست و تکان خورد ولی این فایده‌ای به حالتان ندارد.» این البته شاید مثال اغراق آمیزی باشد، ولی روایت‌های دیگری از این اصل بدیهی هست که حتماً حقیقت دارند. نگرانی زیادی نه تنها تمرکز شما را به هم می‌زند و از قابلیت شما می‌کاهد بلکه می‌تواند برای سلامتی‌تان نیز مضر باشد. علت فشار خون بالا و بعضی از بیماری‌های قلبی را به فشارهای روحی، یعنی یکی از عوارض جانبی دل نگرانی، نسبت داده‌اند. شخصاً آدمی هستم که مثبت فکر می‌کند ولی نگرانی‌هایی هم دارم. وقتی خبرهای بد به گوشم می‌خورد سعی می‌کنم آنها را با خبرهای خوش تعدیل کنم و در طول روز نگرانی را با خود این ور و آن ور نکشم. خوشبختانه امروزه برای خود جایگاهی در زندگی و در حرفه‌ام پیدا کرده‌ام و چیزهایی که این روزها باعث دل نگرانی‌ام می‌شوند کاملاً با چیزهایی که ۳۰ سال پیش باعث

نگرانی‌ام می‌شدند، فرق دارند. وقتی کارفرمای تازه کاری بودم، غالباً فکر می‌کردم که وقتم در اختیار خودم نیست. اگر آرنولد پالمر، جک نیکلاس یا گری پلیر (سه مشتری اولم) در ساعاتی نامحتمل به من نیاز داشتند، سوار هواپیما می‌شدم و خود را به آن‌ها می‌رساندم. با گذشت زمان و رونق گرفتن شرکت، توانستم بسیاری از این مسؤولیت‌ها را به دیگران محول کنم و بدین ترتیب کنترل برنامه‌ی زندگی‌ام را به دست بگیرم.

این روزها بیشتر نگران گذشت زمانم و اگر چیزی برنامه‌ام را به هم بزند ناراحت می‌شوم. اگر کسی دیر یا زودتر از موعد مقرر سر قرار حاضر شود یا وقتی پروازی دیر می‌کند یا کنسل می‌شود، نگران می‌شوم که چطور این بی‌نظمی‌ها روی باقی برنامه‌ی کاری‌ام در آن روز تاثیر می‌گذارد. همکارانم می‌گویند که باید بابت این نگرانی‌ها خوش حال باشم، چون این گونه مشکلات ناراحت کننده در برابر کل برنامه‌ریزی‌هایم، نمودی ندارند. شاید حق با آن‌ها باشد.

وقتی نگرانی باعث حواس پرتی می‌شود، باید بلافاصله دنبال راه چاره بود. خیلی از اوقات مردم اجازه می‌دهند تا نگرانی‌هایشان به سایر بخش‌های زندگی‌شان دست اندازی کند؛ که این منجر به بازده کمتر در کار و زندگی‌شان و زایش دل نگرانی‌های جدیدتر می‌شود. اگر موقعیتی چنان خطیر است که نگرانی وجودتان را فلج کرده، برنامه‌تان را تغییر دهید تا ابتدا مسئله نگران کننده را رفع و رجوع کنید. تغییر برنامه‌های روزانه شاید وقفه‌ای در برنامه‌ای به وجود آورد که با دقت و ممرارت چیده‌اید، ولی کمی این طرف و آن طرف کردن برنامه بهتر از آن است که اجازه دهید نگرانی‌هایتان روی سایر اعمال و فعالیت‌های شما تاثیر بگذارد.

## **وسط حرفم نپر- خودم به اندازه‌ی کافی این کار را برای هر دو نفرم انجام می‌دهم**

همه‌ی وقفه‌ها به ضرر آدم تمام می‌شود: شما یا اجازه‌ی چنین کاری را می‌دهید یا نمی‌دهید.

غالباً، کارگزارها پیرو سیاست درهای بازند. آن‌ها حتی اصرار دارند که در دفاترشان تمامی مدت باز باشد. برخوردی قابل ستایش، که به کارمندان نشان می‌دهد که رئیس‌شان همیشه قابل دسترس است. ولی متأسفانه چنین تمهیدی ضمناً امکان مزاحمت را به وجود می‌آورد. اگر هر کسی فکر کند که شما در هر زمانی قابل دسترس هستید، واقعاً این اتفاق می‌افتد.

این که چطور با تلفن‌هایی که می‌زنند کنار می‌آید، نشانه‌ی دیگری است از این که تا چه حد بر روی برنامه‌ی زندگی‌تان کنترل دارید. اگر قرار باشد هر تلفنی را جواب دهید، برنامه‌ی زندگی‌تان بازیچه‌ی دست همه‌ی کسانی می‌شود که شماره‌ی تلفن شما را دارند. کنترل این موضوع که چه وقت و چطور گوشی را

بردارید، نقشی حیاتی در وقت و زندگی و حتی شاید سلامتتان دارد. همیشه گفته‌ام که ترجیح می‌دهم خودم تلفن کنم تا این که به من تلفن کنند. جواب تلفن کسی را دادن یا از روی برنامه با کسی تماس گرفتن، باعث می‌شود که خودم تعیین کنم که چه وقت تماسی برقرار شود و معمولاً، چقدر طول بکشد. اگر به عنوان نمونه، در مورد مسئله‌ای شخصی (مثلاً در باره‌ی طلاق یا موقعیت‌هایی با بار عاطفی شدید) با یکی از مشتری‌ها حرف می‌زنم، تماس امکان دارد نیم ساعت یا بیشتر به درازا انجامد. بنابراین چنین تماسی را می‌گذارم برای اواخر روز. چون بدین ترتیب اگر تماس بیش از حد انتظار به طول انجامد، باقی برنامه‌ی روزانه‌ام را به هم نمی‌زنم. تماس‌های کوتاه را اول صبح، معمولاً بین چهار و نیم تا پنج صبح، با زنگ زدن به اروپا شروع می‌کنم. بعد تماس‌هایی می‌گیرم با کارمندان و مشتری‌هایی که می‌توانم کسب و کارم را با آنها زود راه بیندازم.

این که بتوانم برنامه‌ام را کنترل کنم، فوق العاده است؛ ولی این کار همیشه این قدرها هم ساده نبود. سال‌ها، هرکجا و هر وقت آرنولد، گری و جک تلفن می‌کردند، جواب می‌دادم. حرف زدن با آنها اصولاً، کار من بود. ولی خیلی زود پی بردم که اگر در اوقات معینی با آنها تماس بگیرم، نه تنها می‌توانم رشته‌ی صحبت را خودم در دست داشته باشم، بلکه قادر خواهم بود به مسائلی بپردازم که آنها خیال داشته‌اند بعداً با من درمیان بگذارند و بدین ترتیب می‌توانم با این پیش دستی، یک فقره از موارد فهرست روزانه‌ام را قلم بگیرم. آرنولد سحر خیز بود، بنابراین همیشه ابتدا با او تماس می‌گرفتم و بعد با گری و سپس با جک. این تماس‌ها مرا کارگزاری بسیار جدی و وظیفه شناس جلوه داد (که واقعاً هم بودم) و ضمناً اجازه داد برنامه‌ی کاری‌ام را کنترل کنم و وقفه‌های تلفنی را از سوی سه مشتری اصلی‌ام حذف نمایم. یاد گرفتم که راه پرهیز از تلفن‌های بی‌موقع، این است که خودم، طبق برنامه‌ی روزانه‌ی خود، با مشتری‌ها تماس بگیرم. وقتی همین راهبرد را به کار بگیرید، خودتان هم تعجب خواهید کرد که تا چه حد در وقت صرفه جویی خواهد شد.

\*\*\*

### یک سلحشور کفایت

در حالی که خود را آماده‌ی سفری به خارج از کشور می‌کردم، از یکی از شرکایم خواستم حواسش به یکی از پروژه‌های مورد علاقه‌ام که به یکی از مدیران سپرده بودم، باشد. می‌دانستم که آن مدیر کذابی پروژه‌های دیگری در دست دارد و نگران بودم مبادا وقت و دقت لازم را در مورد این یکی مبذول ندارد. حتی می‌ترسیدم که پروژه را کلاً فراموش کند.

شریک من بینش حیرت آوری راجع به نگرانی‌ام نسبت به این پروژه در اختیارم گذاشت. او گفت: «نباید تا بدین حد نسبت به این پروژه هیجان زده باشی، چون این مدیر خود به اندازه‌ی کافی راجع به آن هیجان زده هست؛ آن چه باید نگرانت کند، چیزهایی است که او را به هیجان نمی‌آورند.»

این سخن حکیمانه در ذهنم حک شد و بعد از تاملاتی، آن را قدری تعدیل کردم و نتیجه‌اش جمله‌ای شد که حالا قاعده‌ی مک کورمک در زمینه‌ی دل نگرانی‌هاست: «در یک شرکت (یا در یک خانواده)، نیازی به دو نفر برای دل نگرانی بابت یک چیز نیست؛ بابت این کار، یک نفر کافیست.»

\*\*\*

## فصل ۴: دست به کار شوید

در این فصل:

\* یادگیری فن نتیجه‌ی مطلوب گرفتن

\* کوتاه کردن منحنی یادگیری تان

\* پای‌بندی به فرایند و دیسیپلین کافی داشتن برای دستیابی به موفقیت

راه نتیجه‌ی مطلوب گرفتن با این نکته آغاز می‌شود که پی می‌برید موفقیت، فرایندی پیوسته و تکاملی دارد که در گذشت زمان دچار تغییر و تحول می‌شود. مانند ورزش آوردن هر مهارت جدیدی، باید آهسته کارتان را شروع کنید و با هر گام جدیدی که طی فرایند برمی‌دارید، به تدریج احساس راحتی بیشتری می‌کنید. نمی‌توانم معجون‌ی سحرآمیز به شما عرضه کنم یا فرمولی گام به گام برای نتیجه‌ی مثبت گرفتن و موفقیت در اختیار شما بگذارم. بخش قابل توجهی از آموزش شما براساس آزمون و خطا خواهد بود. اما به هر حال چند نکته‌ی اساسی وجود دارد که برخی‌شان باید بی‌چون و چرای مورد توجه قرار گیرند. این نکات را باید روی تکه کاغذهایی بنویسید و پیش رو داشته باشید تا در نهایت ملکه‌ی ذهن‌تان شوند. این فصل نگاهی به این اصول می‌اندازد.

## نتیجه‌ی مطلوب گرفتن، قریحه و استعداد نیست؛ یک فن است

خیلی اوقات می‌شنوم که مردم می‌گویند: «خیلی دوست داشتم نتایج بهتری بگیرم ولی حیف که قابلیتش را در خود نمی‌بینم.» این گونه آدم‌ها فکر می‌کنند که نتیجه‌ی عالی گرفتن، موهبتی است خداداد- ثمره‌ی ژن‌های خوب داشتن و استعداد‌های طبیعی. از این نادرست‌تر، هیچ چیز نیست.

برای نتیجه‌ی مطلوب گرفتن، نیازی به بااستعداد بودن نیست. نتیجه گرفتن، فنی است که یاد گرفته می‌شود و ربطی به استعداد ندارد، و می‌تواند آموزش داده شود، تمرین شود و به مرور زمان به درجه‌ی کمال برسد.

هر کس بخواهد و معتقد به آن باشد می‌تواند بیش از پیش نتایجی بهتر بگیرد. چه زمانی که می‌خواهید کم‌دتان را تمیز کنید، پروژه‌ای پیچیده را جلو ببرید، یا چندین کار بزرگ و مهم را تکمیل کنید، فرایند برای همه‌شان یکی است. پیش و

بیش از هر چیز، باید ایمان داشته باشید که نتایجی عالی می‌گیرید، و باید کنترل زندگی و پیرامونتان را در دست داشته باشید.

\*\*\*

### کنترل پر مشغله‌گی

کمپانی ما با سی‌ری‌پک، یک دختر معرکه‌ی گلف باز کره‌ای، قرارداد بسته و کارگزاری‌اش را انجام می‌دهد. ما این کار را پس از آن انجام دادیم که دو کاپ قهرمانی معتبر (از جمله جایزه‌ی بزرگ مسابقات گلف آمریکا) را در همان ابتدا برد و از سوی آسوشیتدپرس به عنوان جذاب‌ترین ورزشکار سال انتخاب شد. او خیلی زود به بهترین ورزشکار دنیا تبدیل گردید و سیل پیشنهادات به سویش سرریز شد. مثل بسیاری از ورزشکارهای جوان و با حسن نیت، سی‌ری نمی‌خواست توی ذوق کسی بزند و بنابراین تصمیم گرفت تا حدی که امکان دارد به کسی جواب منفی ندهد. او در مهمانی‌های شرکت‌های بزرگ شرکت کرد، به درخواست رسانه‌ها پاسخ مثبت داد، جلوی عکاس‌ها ژست گرفت، و خلاصه یک برنامه‌ی کاری طاقت فرسا را تحمل کرد. در یک کلام، وقت و زندگی‌اش در اختیار خودش نبود.

ولی این وضعیت زیاد به درازا نکشید. در پایان همان اولین فصل مسابقاتش، سی‌ری متوجه شد که اگر می‌خواهد در گلف به هدف خود برسد، باید کنترل زندگی‌اش را در دست گیرد. در نتیجه، برای خود یک طرح سازمان‌دهی شخصی تدارک دید که می‌توانست با تکیه بر آن و بی‌آن که خود را خسته نماید یا وقفه و دخالتی در کار تمرین و مسابقاتش به وجود آورد، درخواست‌های دیگران را تا حد ممکن برآورده سازد. این تمهید همه را خشنود ساخت ولی سی‌ری سعی خودش را کرد و به هر تقدیر کنترل زندگی خویش را به دست گرفت.

\*\*\*

### منحنی یادگیری

فقط به این خاطر که تیم مدیرانی حرفه‌ای در اختیارتان نیست دلیل نمی‌شود همه‌ی پروژه‌ها را خودتان پی‌گیری کنید. اگر این دو نکته را مراعات کنید و برخی کارها که:

به پی‌گیری شخصی شما نیاز ندارند  
از اولویت اساسی در فهرستتان برخوردار نیستند،

از دایره‌ی امور روزانه‌تان قلم بگیرید، منحنی یادگیری‌تان به طرز چشم‌گیری بالا خواهد رفت.

اگر چه در رسانه‌ها بسیار در باب معامله‌ی شفاهی من با نخستین مشتری‌ام، آرنولد پالمِر، که با دست فشردنی در دهه‌ی ۵۰ منعقد شد، نوشته‌اند ولی

اساس این معامله در واقع برآوردن یک نیاز بود. روزی آرنولد در حالی که در دفترش در مورد پروژه‌هایی که می‌توانیم باهم اجرا کنیم، صحبت می‌کرد، به ساک بزرگی حاوی نامه بر روی میزش اشاره کرد و گفت: «مارک، دلم می‌خواست کسی بود و رتق و فتق این‌ها را برعهده می‌گرفت. این چیزی است که واقعاً نیاز دارم. وقتی در خانه آن قدر صرف پاسخ به این نامه‌ها می‌شود که دیگر فرصتی برای گلف بازی برایم باقی نمی‌ماند.»

یکی از همان حباب‌های داستان‌های کمیک بالا سرم‌هوا رفت و بخش اعظم آن شب را صرف منظم کردن مرسوله‌های آرنولد کردم. وقتی صبح روز بعد از خواب بیدار شد، چند ردیف منظم شده از آن نامه‌ها را جلوی رویش گذاشتم: یکی، دسته‌ای از نامه‌ها که به پاسخ فوری او نیاز داشت، دومی، آن‌ها که موقع بیکاری می‌توانست نگاهی به آن‌ها بیندازد، سومی، آن‌ها که شاید دلش بخواهد بخواند ولی به توجه خاص و شخصی او نیازی نداشتند و دست آخر نامه‌های به درد نخور که بهتر است دور بریزد.

آرنولد از شادی در پوست نمی‌گنجید. این سر آغاز چهل سال رابطه‌ی حرفه‌ای و یک عمر رفاقت و دوستی ما بود. اگر این ابتکار را به کار نزده بودم آرنولد احتمالاً هیچ وقت وظیفه‌ی رسیدگی به نامه‌های دریافتی‌اش را به کسی دیگر محول نمی‌کرد؛ آن هم با وجود آن که آشکارا، رسیدگی شخصی به آن‌ها بهترین روش استفاده از وقتش نبود.

شاید شما کارگزاری نداشته باشید که تمامی شب بیدار بماند تا نامه‌هایتان را مرتب کند ولی قطعاً خیلی از کارهایتان را می‌توانید به دیگران بسپارید.

## اول، کارهای اولتان را انجام دهید

هر کاری که در رأس اولویت‌هایتان قرار دارد بهتر است اول انجام شود، مگر آن که دلیل عقب انداختنش، محدودیت‌های زمانی باشد. ابتدا باید کارهای مهم‌تر را قبل از کارهای حاشیه‌ای انجام داد، حتی اگر این کار به معنای تغییر یا به هم زدن برنامه‌ی عادی‌تان باشد.

اگر سازه‌ای خانوادگی پیش آمده، به هم زدن روال زندگی، کار ساده‌ای است. رفتن به اورژانس همیشه قبل از جارو کشیدن فرش اتاق نشیمن می‌آید. اما کارهای غیر ضروری‌تر، تأمل بیشتری می‌طلبند. اگر قرار است به دوستی تلفن کنید و تولدش را تبریک بگویید و یا برنامه‌ی روزانه‌ی رسیدگی به نامه‌هایتان را انجام دهید و روزنامه بخوانید، امکان دارد در برنامه‌ی ذکر شده تغییری ایجاد کرده و اگر برای احساسات دوستتان ارزشی قائلید ابتدا به او زنگ بزنید.

در پایان هر روز، فهرست کارهایی را که انجام داده‌اید، و کارهایی که می‌خواستید انجام دهید ولی تکمیلشان نکرده‌اید، تهیه نمایید. سپس واریسی کنید که این کارهای کامل شده و نشده، در کجای فهرست اولویت‌هایتان قرار



می‌گیرند. تعجب خواهید کرد که تا چه اندازه کارهای اولویت دار انجام نشده‌اند و در همان حال خیلی از کارهایی که در پایین فهرستتان قرار دارند، به راحتی به انجام رسیده‌اند.

## کار نیکو کردن از پر کردن است

مثل هرچیز دیگری در زندگی، هرچه بیشتر برای نتیجه گرفتن و موفق شدن تمرین کنید، خبره‌تر و کارکشته‌تر هم می‌شوید. در ابتدا تمرین‌ها مشقت بار جلوه می‌کنند و وقتی آن طور که انتظارش را می‌کشیدید، نتیجه‌ای نمی‌گیرید، احتمال دارد سرخورده شوید. ولی همان طور که یک گلف باز، قبل از آن که به مهارتی قابل توجه برسد باید بی‌نهایت تمرین کند، شما هم اگر می‌خواهید پروژه یا کاری را با موفقیت تمام کنید باید اصول اولیه و چند و چون موفق شدن و نتیجه گرفتن در کار آشنا باشید.

همه چیز را روی کاغذ بیاورید. خود را عادت دهید هرکاری را (هرچه قدر هم کوچک) که طی روز باید انجام بدهید، روی کاغذ بنویسید. وقتی کاری انجام شد، آن را از روی فهرست خط بزنید. گاهی نوشتن کاری که باید انجام شود از خود کار بیشتر وقت می‌گیرد. ولی همه چیز نوشتن یکی از تنها راه‌های عادت دادن خویش به تهیه‌ی فهرست و تمرکز بر روی کارهایی است که پیش رو دارید. مثل هرهدف دیگری در زندگی، نتیجه گرفتن در پروژه‌ای که دنبال می‌کنید، دیسپلین و پایداری می‌طلبد. اگر عادت به فهرست نوشتن، برنامه‌ریزی، نظم، و یا پرداختن به جزئیات ندارید، همین که راحت به نداشتن آن‌ها اعتراف کنید، ساده‌تر از تعهد به تغییر رفتارتان است. ولی هنگامی که متعهد می‌شوید، باید واقعاً دل به کار بدهید و وقت خود را صرف آموختن و پرورش فن دستیابی به نتایج عالی نمایید؛ ضمن آن که در این زمینه تزلزلی از خود نشان ندهید. متعهد ماندن، تنها راهی است که در نهایت به موفقیت منجر می‌شود.

## بخش ۲: منظم شدن



«تکنولوژی‌های جدید واقعاً کمک کرده تا به کار و زندگی‌ام نظم و ترتیبی بدم. گزارش پروژه‌ام را زیر کامپیوترم می‌گذارید، مال بودجه را زیر لپ تاپ، و یادداشت‌هایم رو هم زیر پیجر.»

در این بخش...

نظم و ترتیب، نخستین گام در راه موفق شدن است. در این بخش، درباره‌ی سازمان دهی وسایل شخصی، داده‌های مربوط به پروژه، نامه، وسایل الکترونیک، و پول‌تان صحبت می‌کنم و اشاره‌ای دارم به این موضوع که بی‌نظمی چه زیان بار است. از کاغذی که به دست می‌گیرید تا روشی که فضای شخصی خود را سازمان دهی می‌کنید و راهبردی که برای جواب دادن به تلفن‌های دریافتی اتخاذ می‌نمایید، همه‌ی این‌ها یک سیستم سازمان دهی ساده می‌طلبند که در موفقیت‌تان نقشی حیاتی دارد. این بخش چگونگی آن را به شما نشان می‌دهد.

این بخش، ضمناً نگاهی می‌اندازد به پیشرفت‌های تکنولوژیک در زمینه‌ی ارتباطات مردم و دگرگونی‌هایی که این تکنولوژی‌های جدید در مورد روش کسب و کارشان ایجاد کرده‌اند. این پیشرفت‌های جدید، روش‌های مبتکرانه‌ی بیشتری در مقابل فرد منظم گذارده تا وظایف متعددی را در کوتاه‌ترین مدت انجام دهد. اما برای آدم نامنظم، این رویا، کابوسی بیش نیست. این بخش نگاهی هم دارد به طیف گسترده‌ای از وسایل و ابزارهایی که امروزه در بازار اطلاعاتی موجود است و به شما نشان می‌دهد که چطور از این وسایل مدرن، استفاده‌ای سازمان دهی شده بنمایید.

## فصل ۵: ارزش منظم بودن و سازمان یافتگی

در این فصل:

\*شناسایی هزینه‌های سازمان یافتگی بیشتر

\*تحلیل خسارت‌های عدم سازمان یافتگی یا سازمان یافتگی نصفه-نیمه

\*قیمت گذاشتن بر روی وقت تان

## \*برآورد منفعت‌های سازمان یافتگی بیشتر

سازمان مندی یا فقدانش، قطعیت‌های قابل اندازه‌گیری نیستند. به عنوان مثال، شاید فردی را بشناسید که دفتر کارش به شدت تمیز و مرتب است و کوچک‌ترین چیزهایش سر جای خود قرار دارند. ولی از سوی دیگر، همین آدم، در مورد سر وقت حاضر شدن در جلسات یا جواب دادن به موقع تلفن‌ها مشکل دارد. از یک زاویه (تمیز نگه داشتن دفتر کار)، این فرد، منظم و سازمان یافته، ولی از زاویه دیگر (مدیریت وقت و کار) بی‌نظم یا نه چندان منظم، تلقی می‌شود. خوب، این فرد، منظم است یا نا منظم؟ بی‌شک افراد حاضر در جلسات یا آنها که منتظر جواب تلفن‌هایشان هستند، یک جور فکر می‌کنند، و آن‌ها که وی را فقط در دفتر کارش می‌بینند، جوری دیگر.

اگرچه شخصاً اولویت‌های این فرد را به طور جدی زیر سؤال می‌برم ولی در حقیقت هر دوی این نظرات درست‌اند. او هم منظم است و هم نامنظم. میز کار، صندلی و فضای دفتر برایش در اولویت قرار دارند؛ از این رو این قسمت‌ها را تمیز و منظم نگه می‌دارد. جلسه‌ها، پیام‌های تلفنی، وبده/بستان با دیگران، آشکارا اهمیت چندانی برایش ندارند؛ بنابراین در این زمینه‌ها نامنظم (ونسنجیده) است.

می‌توانید سازمان یافتگی را به منزله‌ی یک پیوستار در نظر بگیرید. یک طرف، فردی کاملاً بی‌نظم نشسته- همان که توده‌ای کاغذ روی میزش قرار دارد و در خانه‌ای زندگی می‌کند که تمام وسایلش پخش و پلایند و یا گوشه و کنار خانه‌ی آشفته‌اش، روی هم تلنبار شده‌اند. او همیشه دیر سر قرارها حاضر می‌شود، همیشه عجله دارد، و به گیجی و حواس پرتی شهرت دارد. این احتمال هست که قابلیت‌های حرفه‌ای چنین آدمی به مقدار زیادی بلااستفاده باقی بمانند. بهانه‌هایی که می‌آورد از جمله عبارتند از: «هی! این سیستم کاری خاص خودم است. خود می‌دانم چیزهایم کجا هستند». یا «نمی‌خواهم آدمی و سواسی باشم. چنین افرادی یک چیزشان می‌شود.» یا از آن بهتر: «تقصیر من نیست. رئیس مدام چیز سرم هوار می‌کند، و این طوری است که به هیچ کاری نمی‌رسم». چنین فردی نمونه‌ی بارز یک آدم نامنظم است.

در آن سر دیگر پیوستار سازمان یافتگی و به صورت افراطی اش، آدم به شدت وسواسی و زیادی منظم قرار دارد- کسی که دقیقه به دقیقه زندگی‌اش را برای یک سال بعدی زندگی‌اش برنامه‌ریزی کرده. پیرامونش از تمیزی و نظم، لبریز است. دقیقاً جای همه چیز را در خانه و دفترش می‌داند و هیچ چیزش پخش و پلا نیست. چنین آدمی هیچ وقت دیر سر قرارش نرفته، هیچ گاه تلفنی را بی‌پاسخ نگذاشته، هیچ وقت اجازه نداده چیزها روی میزش تلنبار شوند، و هیچ وقت هم جوراب لنگه به لنگه نپوشیده. در رفتارش هیچ اثری از نسنجیدگی وجود ندارد. او با تعصب از وقت و پیرامونش مراقبت می‌کند و بهتر از یک داور مسابقه ساعت نگه می‌دارد. او نمونه‌ی سنتی فردی است که برای

رسیدن به مقصود زیادی مایه گذاشته و احتمالاً در برهه‌هایی از زندگی‌اش (بیمار) وسواسی هم به پیشانی‌اش خورده. چنین آدمی سازمان یافتگی را از حد گذرانده است.

درصد آدم‌ها بین این دو سر طیف قرار می‌گیرند. متأسفانه، مشخصه‌ی خیلی‌ها با نمونه‌ی آدم نا منظم جور در می‌آید تا با نمونه‌ی منظم‌اش. برای آن که بتوانید جای خود را در این پیوستار تغییر دهید باید از خود چند سؤال بکنید:

جای من بر روی این پیوستار کجاست؟  
دلم می‌خواهد  
پیوستار قرار بگیرم؟  
چطور می‌توانم به  
برسم؟  
این کجای در جای  
شده تعیین شده

خطی افقی بر روی تکه مقوایی بکشید. در سمت چپ خط، مشخصه‌های فردی کاملاً بی‌نظم را بنویسید. در انتهای دیگر خط، فردی را توصیف نمایید که زندگی به شدت منظم و سازمان یافته‌ای دارد. سپس، علامتی بر روی خط بگذارید تا نشان دهد که به زعم خودتان در حال حاضر در کجای آن پیوستار سازمان یافتگی قرار می‌گیرید و تعدادی از ضعیف‌ترین و قوی‌ترین ویژگی‌های سازمان یافتگی خود را فهرست کنید. حالا ستاره‌ای در نقطه‌ای از خط بگذارید که مایلید در آن جا قرار بگیرید و هدف‌های سازمان دهی شدن‌تان را فهرست نمایید. این تکه مقوا را همیشه برای یادآوری همراه داشته باشید. در عین حالی که نکاتی را که در این کتاب بر آن‌ها تکیه شده به مورد اجرا در می‌آورید، بر روی همان مقوا علامت‌های بیشتری اضافه کنید تا بر پیشرفت‌هایتان تأکید کرده باشید.

## سازمان یافتگی چه هزینه‌ای دارد؟

«خدایا، خیلی دلم می‌خواست دفترم را درست و منظم کنم، ولی پولی در بساط ندارم تا کتابخانه و قفسه‌های پرونده‌ای بخرم که شکل و رنگشان با هم هماهنگی داشته باشد؛ بنابراین فعلاً مجبورم در این بازار شام سر کنم تا این که پولی به دستم برسد.»

باور کنید یا نه، یکی از رایج‌ترین بهانه‌های بی‌نظم باقی ماندن، هزینه‌ی احتمالی منظم و مرتب شدن است. این برمی‌گردد به آن منطقی که بی‌نظم بودن را به گردن کسانی دیگر می‌اندازد- حصار می‌باید وجود داشته باشد که فرد بی‌نظم را در چنین حالت حیرت‌آوری باقی نگه دارد. ساده‌ترین متهمی که می‌شود یقه‌اش را گرفت، پول است. «من منظم نیستم چون نمی‌توانم از پس هزینه‌ی آن همه تجهیزات برآیم. منشی ندارم. نمی‌توانم کامپیوتر یا برنامه‌ریز

الکترونیک بخرم. خانام به اندازه‌ی کافی بزرگ نیست.» و از این قبیل توجیه‌ها. سیستم سازمان دهی من، صرفاً عبارت است از یک دفتر یادداشت معمولی زرد رنگ و یک قلم (که هزینه‌اش با نرخ تورم فعلی می‌کند حدود دو هزار تومان). هر صفحه‌ی این دفتر، نمایان گر یک روز است. وسط هر صفحه، خطی کشیده و آن را به دو نیم تقسیم کرده‌ام. سمت چپ صفحه، اسم و شماره‌ی تلفن کسانی را می‌نویسم که در آن روز بخصوص باید با ایشان تماس بگیرم. و در سمت راست، کارهایی را که باید انجام دهم، می‌آورم. در سمت چپ کاغذ، وقتی را می‌نویسم که طی روز باید به هر یک از آن کارها برسم. وقتی کاری را به انجام رساندم، آن را خط می‌زنم. اگر تلفن یا کاری دنباله داشته باشد، فقط کافیه به صفحه‌ی مناسب رجوع کنم و توضیحی در این زمینه بدهم. کارهایی که تکمیل نشده‌اند به صفحه (یا روز) بعد دفتر رجوع داده می‌شوند. چهل سالی است از این سیستم استفاده می‌کنم، و یک کمپانی بین المللی بنیان گذاشته‌ام که ۲۰۰۰ کارمند در چهل کشور دنیا دارد. درست وقتی کارم را شروع کردم این دفتر و قلم، قیمت بسیار کمی داشت، ولی در یک برنامه‌ریزی بلند مدت، سرمایه‌گذاری‌ام برای ایجاد یک سیستم سازمان دهنده، در برابر نتایجی که به بار آورد، خیلی ناچیز بوده است.

## فرصت‌های از دست رفته

برای بی‌نظم‌ها، هزینه‌ی فرصت‌هایی که از کف می‌دهند، فوق العاده بالا است. هر پیامی که به موقع پاسخ داده نشده یا کاری که تکمیل نمی‌شود، هزینه دارد. گاهی این هزینه می‌تواند آبروی از دست رفته باشد. به آدمی معروف می‌شوید که جواب تلفن‌ها را نمی‌دهد (بی‌توجه) یا کسی که مدام دیر سر جلسات حاضر می‌شود (غیر قابل اعتماد). این انگ‌ها می‌توانند به کسب و کار و ارتباطات شخصی شما لطمه بزنند.

تمیز بودن دفتر کار خود به خوبی شما را نزد همکارانتان برجسته می‌کند. میز کاری که رویش مقدار زیادی یادداشت ناخوانا و یا پرونده‌های عقب مانده تلنبار شده، بی‌نظمی را فریاد می‌زند. چه طور یک مشتری می‌تواند عنان سرمایه و تجارتش را به دست کسی بسپارد که حتی نمی‌تواند از عهده‌ی چیزهایی برآید که روی میز کارش تلنبار شده است؟ و یا چطور همکارانتان می‌توانند به شما اعتماد کنند که در سایر موقعیت‌های ظاهراً بی‌ضرر، خود را غیر قابل اعتماد نشان داده‌اید؟ پاسخ ساده است: نمی‌توانند.

زیرا فرد نامنظم، مدام به چیزهایی واکنش نشان می‌دهد که دیگران سر راهش قرار می‌دهند و او چندان فرصتی ندارد که خود، پیش‌گیرانه و فعالانه دنبال کارهای بیشتری برود. او مدام درحالت تدافعی قرار دارد. در همان حال، فرد منظم برنامه‌ی کاری خود را طوری تنظیم می‌کند که فرصت دارد تا ارتباط‌های جدید ایجاد نماید، رابطه‌های تازه به وجود آورد، و افق حرفه‌ای‌اش را در همه‌ی

زمینه‌ها وسعت بخشد.  
آن چه در زیر می‌آید قواعدی است که اگر از آن‌ها پیروی شود، می‌تواند شما را در مسیر سازمان یافتگی و قابلیت بیشتر بیندازد:

اگر بالا بودن هزینه مانعی بر سر نظم و سازمان یافتگی است، رویکردتان را تغییر دهید.

یک قلم، یک دفتر یادداشت، و یک طرح، تمامی آن چیزی است که برای شروع به نظم دادن به کار و زندگی، بدان نیاز دارید.

هر اقدام نامنظم شما، هزینه‌هایی در پی دارد. دیر حاضر شدن در جلسه یا فراموشی در جواب تلفنی را دادن، علامتی را می‌فرستد- علامتی که در دراز مدت، هزینه‌ی زیادی روی دستتان خواهد گذاشت.

افراد منظم فعالند و پیش‌گیرانه عمل می‌کنند. افراد نامنظم واکنش پذیرند و هرگز نمی‌توانند از چاله‌ای که برای خود کنده‌اند بیرون بیایند.

## ارزش وقت

وقت طلاست. بی‌شک این ضرب‌المثل را شنیده‌اید. شاید هم خودتان بارها آن را به زبان آورده‌اید. ولی خیلی از آدم‌ها هیچ وقت فکرشان را به کار نمی‌اندازند و ارزش پولی وقت‌شان را نمی‌دانند. البته، کارمندانی که به طور ساعتی استخدام شده‌اند، از ارزش وقتی که در اختیار کارفرما می‌گذارند، باخبرند(یا اگر سر و کارتان به وکیلی افتاده که به طور ساعتی با شما حساب کرده، دستتان آمده که برخی آدم‌ها چه ارزش زیادی برای وقتشان قائلند). به هر حال، اغلب آدم‌ها در جریان نیستند که وقتشان واقعاً چه ارزشی دارد.

\*\*\*

گاهی فعال بودن و پیش‌گیرانه عمل کردن باید اجباری شود شخصاً انتظار دارم که مدیران فروش شرکت‌م، (International Management Group/IMG) سالانه با پنج آدم جدید آشنا شوند. این شاید زیاد دشوار به نظر نرسد، ولی بسیاری از مدیران ما ادعا می‌کنند که وقت یا فرصتش را ندارند تا در طول ۵۲ هفته با پنج تا آدم جدید آشنا شوند! این بخشی واقعی و درعین حال غم‌انگیز در هر کسب و کاری است؛ آدم‌ها در حلقه‌هایی

محدود گرد می‌آیند و بر هم زدن برنامه‌های معموله و کشف افق‌های نو، برایشان دشوار است. متأسفانه هرچه مدیر ارشدتر باشد، گسترده‌تر کردن پایه‌های ارتباطی‌اش نامحتمل‌تر است. از دیدگاه اکثرمدیران ارشد، سر و کله زدن با همان پرونده‌های جاری و تکیه بر ارتباط‌های قدیمی، بسیار آسان‌تر از ایجاد روابط جدید است.

به خاطر چنین گرایش‌هایی، من ارتباط و آشنایی با پنج آدم جدید را اجباری کرده‌ام. به علاوه، از مدیران ارشدم می‌خواهم گزارشی از این پنج ارتباط جدید تهیه کنند و توضیح دهند که چه طور این رابطه‌های جدید می‌تواند گسترش پیدا کند و به روابطی تجاری در آینده منجر شود.

هنگامی که برای نخستین بار این حکم را صادر کردم، داد و هوار مدیران شرکت به آسمان رفت.

گفتند امکان ندارد بتوانند پنج ارتباط جدید برقرار کرده و آن‌ها را گسترش دهند. به قدر کافی از همان رابطه‌های موجود بهره برداری می‌کنند و بیشتر از آن از عهده‌شان برنمی‌آید. این حکم منطقی نبود! از این رو برای سنجش نظریه‌ام نگاهی انداختم به فهرست آشناهای خودم در این بیست سال اخیر. آنچه یافتم بسیار راه‌گشا بود.

روابطی که بیست سال پیش ۹۰ درصد کسب و کار مرا تشکیل می‌دادند، ده سال بعد پایه و اساس فقط ۵۰ درصد تجارت‌م بودند. امروزه، همان روابط تنها ۲۰ درصد از کسب و کارم را تشکیل می‌دهند. متوجه شدم که هر سال از لحاظ تجارت‌های ایجاد شده، اسم‌های جدید جایگزین اسم‌های قدیم شده‌اند. فهرستی که امروز دارم هیچ ربطی به فهرست بیست، ده یا حتی پنج سال پیشم ندارد. به خاطر رویکرد فعالانه و عملکرد پیشگیرانه‌ام به آشنایی با آدم‌ها و ورز آوردن رابطه‌های جدید، شک ندارم که بخش اعظم کسب و کارم در پنج سال آینده از آدم‌هایی سرچشمه خواهد گرفت که هنوز ملاقات نکرده‌ام.

\*\*\*

دوستی دارم که بسیار به خود می‌بالد که با حداقل هزینه دور دنیا سفر کرده است. با یکدندگی سر قیمت بلیت هواپیما و هتل چانه می‌زند و در نتیجه، همه چیز را ارزان تمام می‌کند. متأسفانه، گاهی سفرهایش می‌طلبند که دو روز اقامتش را تمدید کند و در شهری بخصوص، یک شب بیشتر بماند. غالباً با هواپیما وارد شهری می‌شود، اتومبیلی کرایه می‌کند، و چون به خاطر صرفه جویی، مستقیماً با هواپیما به شهر مورد نظر نرفته، با ماشین چند صد مایل می‌راند تا به شهر کدایی برسد. گاهی چنین تمهیدی معنا دارد، ولی در سایر موارد از دوستم سؤال می‌کنم که آیا حساب کرده که با این کار چقدر وقتش تلف می‌شود: این که در فرودگاه منتظر بنشیند، ماشین کرایه کنی، و شب‌های اضافی در هتلی اقامت کنی... و همه‌ی این‌ها به این خاطر که مقداری پول در بلیت هواپیما صرفه جویی نمایی. صرفه جویی خیلی خوب است، ولی چشم پوشیدن از برنامه‌ی کاری و زندگی‌تان، صرفاً به خاطر پیشیزی

صرفه جویی، شاید در دراز مدت ارزشش را نداشته باشد. همان طور که شما برای وقتتان ارزش قائلید، باید برای وقت و عمر دیگران نیز ارزش قائل باشید. دیرحاضر شدن در یک جلسه، قرار شام، یا یک وعده‌ی ملاقات، نه تنها بی‌ادبانه است، بلکه ضمناً به شخصی که با وی قرار داشته‌اید می‌گوید که برای وقت او ارزشی قائل نیستید.

از آن جا که صاحب شرکت خودم هستم، این امتیاز را دارم که می‌توانم جلسات داخلی را برای مواقعی تعیین کنم که برایم مناسب است. رئیس، خودم هستم، بنابراین کارمندا معمولاً تمایل دارند برنامه‌ی کاری‌شان را طوری تنظیم کنند که یا برنامه‌ی من سازگار باشد. اما گاهی کارمندا زیادی «سازگار» می‌شوند. اخیراً از یکی از مدیران ارشد شرکت پرسیدم چه زمانی در تعطیلات آخرهفته بیشتر برایش مناسب است تا همان موقع با او تماس بگیرم. او همان چیزی را گفت که احتمالاً انتظار داشت از دهانش بشنوم: «مارک، تو می‌تونی هر وقت خواستی زنگ بزنی. هر وقت خواستی در اختیار هستم.»

داشت لطف می‌کرد ولی پاسخ‌اش به هیچ وجه آن چیزی نبود که می‌خواستم بشنوم. با باز گذاشتن بی‌انتهای پنجره‌ی زمانی، این کارمند ریسک کرده بود چون امکان داشت درست زمانی با او تماس بگیرم که در حال شام خوردن است، یا با بچه‌هایش بازی می‌کند، چرت می‌زند، یا مشغول به انجام بسیاری کارهای دیگری است که احتمال دارد حواس او را ازگفت وگویی که با هم داریم، پرت کند. ترجیح می‌دادم بگویند که فرضاً بین ساعت‌های ۶ تا ۸ شب قابل دسترس است. می‌توانستم با علم به این که او موقع صحبت مان حواسش جای دیگری نیست، آن زمان را روی دفتر برنامه‌های روزانه‌ام علامت بزنم. وقت او ارزش دارد و احساس خیلی بهتری داشتم اگر او نیز بر این موضوع صحنه می‌گذاشت و بر همان اساس به من پاسخ می‌داد.

به همان ترتیب، باید از دیگران بخواهید وقتی را که در اختیارشان قرار می‌دهید، مراعات کنند. اخیراً، یکی از معاینه‌های معمول پزشکی‌ام را برنامه‌ریزی کردم برای ساعت هفت صبح یک روز جمعه. وقتی قرار را می‌گذاشتم، متصدی پذیرش از من خواست که ۱۵ دقیقه زودتر در مطب حاضر باشم تا در آن فرصت ورقه‌های لازم را نیز پر کنم. همان طور که خواسته شده بود رأس ساعت ۶:۴۵ دقیقه در آن جا بودم و بلافاصله فرم‌ها را تا قبل از ویزیت ساعت ۷ پرکردم. ساعت ۷:۴۵ دقیقه شد و من هنوز در اتاق انتظار بودم؛ از این رو از متصدی پذیرش پرسیدم نکند مشکلی پیش آمده.

پاسخ داد: خیر، شما نفر بعدی هستید.

جواب دادم: ولی من باید اول می‌رفتم؛ مگر قرار اول کی گذاشته شده بود؟

- «ساعت هفت.»

- «ومن چه ساعتی قرار گذاشته بودم این جا باشم؟»

پس از اندکی مکث، متصدی گفت: «حالا دکتر شما را می‌بیند، آقای مک کورمک.»



بی شک هر کسی از این نوع تجربیات داشته است. این حکایت را فقط به این خاطر با شما درمیان گذاشتم تا نشان دهم که بعضی‌ها چقدر نسبت به وقت و عمر دیگران بی‌حرمتی می‌کنند. قرار ویزیت من خوب تمام شد ولی این که زمانی دوباره به آن پزشک رجوع کنم، بسیار بعید است.

برعکس، همان طور که دوست ندارم کسی ۳۰ دقیقه دیر سرقرارش حاضر شود، به همان ترتیب توی دوست ندارم که کسی ۳۰ دقیقه زودتر سر قرارش بیاید. حتی اگر فردی که زودتر آمده به من اطمینان خاطر دهد که برایش اهمیتی ندارد که منتظر بماند، ولی می‌دانم که وقت او ارزشی دارد و با آن که من طبق برنامه‌ی خودم رفتار می‌کنم و اوسیت که زود آمده، دوست ندارم که وقت او را تلف کنم. احمقانه است اما ظاهراً من بیش از او نگران ارزش وقت و عمر او هستم.

## منظم بودن یعنی چه؟

احتمالاً عنصری اساسی که باعث تمایز بین فرد منظم از فرد نامنظم می‌شود، این است: آدم‌های منظم به محدودیت‌های خود واقفند. در یکی از وسترن‌های قدیمی کلینت ایستوود، شخصیت شرور داستان می‌گوید: «یک مرد باید ضعف‌ها و توانایی‌های خودش رو بشناسه». همان طور که می‌توان پیش بینی کرد، آدم خبیث فیلم، قابلیت‌های ایستوود را به عنوان قهرمان داستان، دست کم می‌گیرد و این به درگیری و تیراندازی بین آن دو منجر شده که ایستوود از آن پیروز سر بر می‌آورد. البته این یک فیلم است. اما در واقع، شخصیت منفی دقیقاً درست می‌گفت: اگر کسی واقعاً بخواهد حداکثر استفاده را از وقت و قابلیت‌هایش ببرد، باید بر نقطه ضعف‌ها و توانایی‌هایش اشراف داشته باشد.

همسرم بتسی، غالباً ساعت ده صبح سری به مرکز تجاری می‌زند و یازده صبح در خانه مان قرار می‌گذارد.. می‌دانم که مهلت و ضرب الاجل‌اش کم است چون مرکز تجاری ۲۰ دقیقه با ماشین، با خانه فاصله دارد. یعنی رفت و برگشتش ۴۰ دقیقه طول می‌کشد. اکثر اوقات، پارک کردن خودش ۱۰ دقیقه زمان می‌برد، رساندن خود به فروشگاه (تازه اگر با سرعت قدم بردارد) پنج دقیقه‌ای وقت می‌برد و بعد (در خوش بینانه‌ترین وضع)، پیدا کردن و برداشتن جنس مورد نظر، پرداخت پول، و برگشتن به طرف اتومبیل بیست دقیقه‌ی دیگر زمان می‌برد. بنابراین حداقل زمان خرید رفتن می‌تواند یک ساعت و ربع حساب شود. جای پارک پیدا کردن، درصاف اتومبیل‌هایی که به آرامی پول پارکینگ را می‌پردازند و خارج می‌شوند ایستادن و یکی دو دقیقه نگاه کردن به اجناس، کل این رفت و آمد را می‌کند یک ساعت و نیم یا بیشتر. با این وجود بتسی اعتقاد دارد که می‌تواند یک ساعته کارش را انجام دهد. این حرفش غیر واقعی یا حتی غیر منطقی است ولی به آن اعتقاد دارد، چون کاملاً بر محدودیت‌های خود واقف نیست.

اما من درست برعکس، پیاز داغش را زیاد هم می‌کنم. اگر قرار باشد برای خرید به مرکز تجاری بروم، قبلش به آنجا زنگ می‌زنم تا اطمینان یابم که جنس مورد نظر را دارند. چون از مدت زمان رفت و آمد به مرکز تجاری واقفم، گاهی فروشگاه را با خبر می‌کنم که تا ۳۰ دقیقه‌ی دیگر آن جا هستم. اگر فروشگاه به وظیفه‌ی خود عمل کرده باشد، وقتی سر می‌رسم بسته‌ام هم باید در انتظارم باشد و یک ساعت و ده دقیقه بعد از ترک خانه دوباره ماشینم را سر جایش پارک خواهم کرد. حتی با وجود برنامه‌ریزی دقیقم، رفت و آمد بیش از یک ساعت به طول انجامیده است. امکان ندارد پس از آن برفرض این که یک ساعته خانه خواهم بود، قرار دیگری بگذارم. ترافیک می‌تواند سنگین باشد، یا فروشنده‌ها ممکن است درخواست مرا نشنیده گرفته و موقع ورود من به فروشگاه پای تلفن باشند. هر متغیری فراتر از حیطه‌ی کنترلم می‌تواند در رفت و آمد اختلال ایجاد نماید. از این رو همیشه بدبینانه‌ترین سناریو را ملاک قرار می‌دهم و یک ساعت و نیم بعد از رفتن به مرکز خرید، قرار می‌گذارم. اگر همه چیز بر وفق مراد جلو رفته باشد، سی دقیقه قبل از قرار به خانه برگشته‌ام و فرصت دارم تا یکی دو تا تلفن بزنم، یا حتی نگاهی بیندازم به صورت جلسه‌ی قرار بعدی‌ام. بدین ترتیب، وقتم هم تلف نشده چون برنامه‌ام را براساس محدودیت‌هایی که می‌شناسم، ریخته‌ام.

از سوی دیگر، امکان دارد شش جلسه را که در داخل شرکت برگزار می‌شود، بین ساعت ۷ تا ۱۱ صبح بگذارم که از دیدگاه بعضی‌ها غیر منطقی است. اما قبل از تعیین چنین برنامه‌ی تهاجمی، می‌دانم که هر یک از جلسه‌ها چقدر طول می‌کشند و اصرار دارم که صورت جلسه‌ها خیلی فشرده باشند. چنین راهبردی، بدین معنا نیست که پس از پایان جلسه‌ای فردی به سراغم نیاید و در باره‌ی زندگی و مشکلاتش با من حرف نزند؛ ولی به جای اختلال در برنامه، وقت دیگری می‌گذارم تا آن فرد بعداً حرف‌هایش را مطرح کند. این شش جلسه به شرطی قابل اجرا است که صورت جلسه را تعیین کرده و کنترل جلسات در دستم باشد. هرگونه انحراف از برنامه باعث خواهد شد که همه چیز فرو بپاشد. فرد نامنظم، شش جلسه را برای همان چهار ساعت برنامه‌ریزی می‌کند ولی در تدوین صورت جلسه‌ها یا تعیین ضرب الاجل و می‌ماند، بنابراین بعید است کارش به جلسه‌های سوم، چهارم، پنجم، یا ششم بکشد. دو جلسه نخست، ساعات صبح‌اش را کاملاً اشغال می‌کند و صرفاً به گردهمایی باشکوه گروه‌هایی تبدیل می‌شود که چندان دستاوردی هم نخواهند داشت. جلسات باقی یا به وقتی دیگر موکول می‌شوند و یا کلاً فراموش می‌شوند.

به همان روال، یک فرد نامنظم، بین جلساتش با خود قرار می‌گذارد که از اتومبیلش تلفن‌هایی بزند ولی بعد متوجه می‌شود که باتری تلفن سیارش تمام شده، یا در منطقه‌ای قرار دارد که برقراری ارتباط آن قدر ضعیف است که نمی‌تواند با کسی تماس بگیرد. آدم منظم راننده‌ای استخدام می‌کند که او را از این جلسه به محل جلسه‌ی بعدی برساند تا در این فاصله بتواند تلفن‌هایش را

بزنند، یادداشت بردارد، و در راه بخواند. او ضمناً حواسش هست که باتری تلفن همراهش شارژ است و موقع رانندگی پوشش ماهواره‌ای منطقه آن قدر قوی است که تماسش قطع نخواهد شد.

فرد نامنظم، برنامه می‌گذارد که ساعت هفت در مسابقه‌ی فوتبال پسرش شرکت کند، ولی اکثر شب‌ها، «کارهای اضطراری»، او را تا دیروقت در اداره نگه می‌دارند. فرد منظم اولویت بالایی برای بازی پسرش قائل است و به خاطر حرف دیگران، برنامه‌ی خود را زیر پا نمی‌گذارد. وقتی مشکلاتی سر کار پیش می‌آید، آن‌ها را درست در برنامه‌اش می‌گنجاند تا در وقتی از پیش تعیین شده در آینده به آن‌ها بپردازد. با تهیه‌ی فهرستی از کارهایی که باید انجام شوند و تعیین وقت و فرصتی واقع‌گرایانه برای انجامشان، چنین شخصی نه تنها می‌تواند در بازی پسرش شرکت کند بلکه قادر خواهد بود بدون نگرانی و دلواپسی از آن لذت هم ببرد.

فرد منظم، چنین فردی است:

وقت را می‌شناسد و نگرشی واقع‌گرایانه نسبت به آن دارد و خوب می‌داند که در یک برهه‌ی محدود زمانی چه کاری از وی ساخته است.

جا و مکان را می‌شناسد و می‌داند که هرچیزی جایی دارد، حتی اگر یک سطل آشغال باشد.

با محدودیت‌های وقتش آشناست و حواسش هست که بیش از حد وعده و وعید ندهد.

به شدت به سیستم سازمان یافتگی‌اش پای بند است، حال آن سیستم هرچه باشد.

اعتماد به نفس دارد و روی هدفش متمرکز است.

قادر است مشکلات کاری‌اش را به خانه نیاورد زیرا آن‌ها را به روی کاغذ آورده و زمانی را هم در آینده برای رسیدگی به آن‌ها تعیین کرده است.

آدم منظم این‌ها نیست:

مجهز نیست و پیرامونش را هم کارمندان و منابعی نگرفته‌اند که بیشتر مردم به آن‌ها داشته باشند.  
دسترسی

خشک و عبوس نیست و آن قدر بیمارگونه به برنامه‌ی کاری و فضای پیرامونش نجسبیده که یک تکه کاغذ جابه‌جا شده، او را به دلشوره و نگرانی بیندازد.  
ضرورتاً زبر و زرنگ‌تر و با استعدادتر از شما نیست.

### چرا به اندازه‌ای که فکر می‌کنید، منظم نیستید

آدم‌ها قلق خارق العاده‌ای برای گول زدن خود دارند. موضوع بحث، چه شکل و شمایل ظاهری باشد، چه سلامتی یا استعداد، بسیاری از آدم‌ها موقع ارزیابی خویش، عقاید اغراق آمیزی راجع به خودشان دارند. به اعتقاد من، این موضوع به خصوص در عالم ورزش درست از آب در می‌آید. مردم فکر می‌کنند گلف باز، تنیس باز یا مربی ماهر هستند حال آن که درحقیقت، با هر حسابی، بازیکن متوسط یا حتی زیر متوسطی هستند. همان اصل درمورد نظم و سازمان یافتگی قابل تعمیم است. هرکس فکر می‌کند منظم است، چون نقطه‌ی مقابلش بی‌نظمی و بی‌حاصلی است- و هیچ کس حاضر نیست به این موضوع تن دهد.

حواستان به تعداد دفعاتی باشد که سر قرار ی دیر رفته‌اید یا کاری را سر موعد مقرر انجام نداده‌اید و بعد علت این تاخیرها را روی کاغذ بیاورید. ضمناً فهرست اقلامی را که در طول یک ماه گذشته جا به جا کرده‌اید، بنویسید. هردو فهرست را کنار بگذارید. سپس، چند هفته بعد، دوباره به آن‌ها رجوع کنید و سعی نمایید با بی‌طرفی ارزیابی کنید که با خودتان صادق بوده‌اید یا خیر. کمی انصاف می‌تواند چشمان شما را بر روی نقطه ضعف‌های سازمان یافتگی‌تان باز کند.

\*\*\*

سندروم مزمن انکار وقت نشناس بودن دوستی دارم که از مشتری‌های قدیمی‌ام نیز هست. او را که از بازیکنان حرفه‌ای گلف است هر از گاه ملاقات می‌کنم. اخیراً در سفری که به کالیفرنیا داشتم قرار نهار ی گذاشتیم در بورلی هیلز. ساعت هشت که قرار بود شام بخوریم از اتومبیلش زنگ زد و گفت که دیر می‌رسد. اوگفت: بیست دقیقه‌ی دیگر آن جا خواهیم بود.

حرفش به صرافتم انداخت بپرسم کجاست. وقتی اسم منطقه را گفت و توضیح داد در چه ترافیکی گیر کرده، به اوگفتم که احتمالاً تا یک ساعت دیگر هم

نمی‌رسی. چه طور است قرار مان را عوض کنیم؟ ابتدا تردید داشت ولی من اصرار ورزیدم و او در حالی که مصرانه می‌گفت تا چند دقیقه دیگر می‌رسد سرانجام نپذیرفت که قرار جدیدی بگذاریم.

یک ساعت بعد وارد رستوران شد، بسیار پوزش خواست و تاکید کرد که چنین اتفاقی به ندرت برایش پیش آمده. او هیچ وقت، هیچ وقت، در قرارهایش تأخیر نمی‌کند. توضیحاتش به نظرم با مزه آمد چون تجربه‌های خودم نشان می‌داد که او معمولاً همیشه بین ۱۵ تا ۲۰ دقیقه تأخیر داشته است. در حالی که در ترافیک لوس آنجلس گیر کرده و اصرار دارد که بیست دقیقه‌ی دیگر سر قرار می‌رسد، به خوبی می‌دانستم (و این غالباً درست هم از آب درمی‌آمد) که تا یک ساعت دیگر هم باید منتظرش باشم.

این موقعیت‌ها معمولاً موضوع صحبت من و دوستم می‌شد. او که برنامه‌ها و قرارهای زیادی برای خود می‌گذاشت، وقتی از قرار عقب می‌ماند، عصبی و ناراحت می‌شد ولی کماکان اصرار می‌ورزید که هیچ وقت در هیچ موردی تأخیر نداشته است. یک ذره واقع بینی به این شخص و اشخاصی چون او کمک خواهد کرد.

\*\*\*

## صداقت بهترین سیاست است- به خصوص صادق بودن با خودتان

هیچ کس قصد ندارد بیش از آن چه از عهده‌اش ساخته است قرار بگذارد یا سر قرار دیر حاضر شود، ولی مشکل اکثر آدم‌ها خود فریبی است و ریاکاری ناخودآگاهانه. اگر مردم وقت بگذارند و برای کارهایی که می‌خواهند انجام دهند فرصت و زمان واقع گرایانه‌ای تعیین کنند، پی خواهند برد که برنامه‌هایشان قابل پیاده شدن نیست.

اخیراً با یکی از شرکای تجاری‌ام در نیویورک قرار نهار کاری داشتم، که تقریباً یک ساعتی دیر رسید. البته پوزش خواست و گفت که گرفتار یکی دوتا خرده کار دیگر در آن سوی شهر بوده. توضیحاتش باعث شد از وی بپرسم که برنامه‌های صبح‌اش از چه قرار بوده است.

وقتی تمامی کارهایی را که امید داشت انجام دهد، برشمرد، شوکه شدم. علاوه بر قرار در صبح در آن سوی شهر، چند قرار دیگر هم قبل از نهار مان گذاشته بود. امکان نداشت بتواند سر وقت به دیدار من بیاید، ولی اگر این مرد با خودش (و من) صادق بود، می‌توانستیم قرار دیگری بگذاریم. می‌توانست بدون نگرانی کارهای دیگرش را تمام کند و من هم بی‌شک نسبت به قابلیت برنامه‌ریزی او احساس بهتری داشتم.

## زندگی شما تاچه حد منظم و سازمان یافته است؟

دو آزمون زیر را انجام دهید و بر اساس نظام نمره دهی که پس از آن می‌آید، به خود نمره دهید.

### تست شخصیت

۱. می‌دانید که ساعت ۱۰:۳۷ دقیقه‌ی فردا صبح چه کار می‌کنید؟
  ۲. می‌توانید ظرف یک دقیقه سوئیچ اتومبیل‌تان را پیدا کنید؟
  ۳. آیا همیشه ابزاری سازمان ده، مثل برنامه‌ی روزانه، دفتر یادداشت، یا یک سری یادداشت کنار دست دارید؟
  ۴. از بین تلفن‌هایی که فردا می‌زنید، می‌دانید اول باید با چه کسی تماس بگیرید؟
  ۵. آیا شماره‌ی تلفن‌های مهم تجاری و شخصی‌تان یک جا نوشته شده‌اند؟
  ۶. آیا هفته‌ای لااقل سه بار دور یک میز با اعضای خانواده‌تان غذا می‌خورید؟
  ۷. آیا بیش از نیمی از کف کمدتان، بدون جا به جا کردن و برداشتن چیزی قابل رویت است؟
  ۸. اگر فرضاً امروز بعدازظهر کامیونی به شما می‌زد و مقتولتان می‌کرد، آیا خانواده‌تان تمام اطلاعات حیاتی را در اختیار دارند و می‌توانند تمامی مدارک لازم را برای دفاع از ارث و میراث پیدا کنند؟
  ۹. وصیت نامه دارید؟
  ۱۰. آیا قرارچکاپ بعدی‌تان را با پزشک گذاشته‌اید؟
  ۱۱. گاراژتان را در این شش ماه اخیر مرتب کرده‌اید؟
- تست سازمان یافتگی
- . در این دو سال اخیر، پیش آمده که کسی به خاطر وصول صورت حساب با خانه یا دفترتان تماس بگیرد؟
۱. تا به حال پیش آمده سالگرد تولد خود یا فردی از اعضای خانواده‌تان را فراموش کنید؟
  ۱۴. آیا مجله یا روزنامه‌ای خوانده نشده در جایی از خانه یا دفترتان افتاده؟
  ۱۵. آیا در این دو هفته‌ی اخیر، در جلسه، شام، یا وعده‌ی ملاقاتی دیر حاضر شده‌اید؟
  ۱۶. آیا تمامی فضای انباری‌تان در خانه پر است؟
  ۱۷. آیا در ماه گذشته پیش آمده سندی را گم کنید یا در پیدا کردنش مشکل داشته باشید؟
  ۱۸. آیا امروز، بیش از یک بار برنامه‌تان برهم خورده؟
  ۱۹. آیا در ماه گذشته، بیش از یک بار بدون فهرست خرید به بازار رفته‌اید؟
  ۲۰. آیا در ماه گذشته، بحث یا اختلافی با همسر یا یکی از افراد خانواده برسر موضوعی داشته‌اید که با کسی در میان نگذاشته‌اید؟

نمره دادن

در پرسش‌های ۱ تا ۱۱ برای هر جواب مثبت، پنج نمره و در پرسش‌های ۱۲ تا ۲۰ برای هر پاسخ منفی، پنج نمره به خودتان بدهید. امتیازی که آورده‌اید:

۹۰ یا بالاتر: شما در نظم و سازمان یافتگی فردی هستید استثنایی، که برای تکمیل کارهایش مشکل زیادی ندارد. علاوه بر آن که در رشته‌ی خود موفق هستید، احتمالش هست که سالم‌تر و شادتر از خیلی‌ها در حرفه و سن و سال خودتان باشید.

۸۰ تا ۹۰: شما سیستم سازمان دهی خوبی جا انداخته‌اید و اکثر اوقات از آن پیروی می‌کنید. قدری نظم و ترتیب بیشتر باعث خواهد شد بتوانید در حرفه و زندگی شخصی، خود را به درجات بالاتر و بهتری ارتقاء دهید.

۷ تا ۸۰: قبول کنید که بی‌نظمید. تا آن جا که می‌شود تلاش می‌کنید ولی شرایط علیه شما عمل می‌کند و غالباً اسیر هوا و هوس دیگران هستید. با اجرای سیستم‌هایی که در این جا مورد تاکید قرار گرفته‌اند، بلا فاصله تصمیم بگیرید که زندگی‌تان را تغییر دهید.

زیر ۷۰: به کمک نیاز دارید و خیلی هم زود. زندگی‌تان احتمالاً تلاشی مداوم است، همراه با روابطی پرتنش در خانه و محل کار. حل و فصل چنین آشفتگی و هرج و مرجی می‌تواند با چیزی به سادگی یک قلم و دفتر یادداشت آغاز شود.

## منظم بودن، چه چیزی نیست؟

ایده‌ی «منظم بودن»، انواع و اقسام تصورهای غلط را با خود به همراه می‌آورد. این بخش به شما کمک می‌کند تا آن را «افسانه زدایی» کنید.

## افسانه‌ی «شخصیت عصبی»

وقتی می‌شنوم کسی می‌گوید: «آدم‌هایی که منظم‌اند، زیادی خشک و عصبی‌اند»، یا «ترجیح می‌دهم تأملی کنم و گل‌های رز را بوکنم تا این که منظم باشم»، خنده‌ام می‌گیرد. در حقیقت، منظم بودن تنش را از بین می‌برد؛ بنابراین، با نظم بیشتر، آمادگی بیشتری نیز برای بوییدن رزها دارید تا وقتی که همیشه در هر کاری تاخیر داشته باشید یا مدام در بین بازار شامی که در خانه و دفترتان بر پا است دنبال چیزی گم‌شده بگردید.

\*\*\*

سازمان یافته‌ی شاد و شنگول یکی از منظم‌ترین ورزشکارهایی که شناخته‌ام، گلف بازی جوان و حرفه‌ای است به نام جاستین لئونارد. درواقع، بعضی‌ها امکان دارد او را وسواسی هم تصور نمایند. لئونارد نه تنها بر نامه‌ی کاری‌اش را مو به مو تنظیم می‌کند، حتی

هفته‌ای یک بار نیز کمد وسایل گلف‌اش را مرتب می‌کند. لباس روز دوشنبه‌اش همیشه به گونه‌ای بی‌عیب و نقص، جور و هماهنگ وتر و تمیز در سمت چپ کمد آویزان است و همین طور لباس‌های روز سه شنبه در سمت راستش و الی آخر... شلوارش همیشه اتو خورده و کفش‌هایش واکس زده و مرتب، کف کمد لباس، کنار هم ردیف شده‌اند.

جاستین، نامه‌هایش را نیز مرتب می‌کند و بر اساس اولویت‌ها آن‌ها را جدا و طبقه‌بندی می‌کند تا این که یا به آن‌ها جواب می‌دهد، بایگانی‌شان می‌کند یا برای اقدام بعدی کنارشان می‌گذارد.

تمرین گلف‌اش، برنامه‌ی مشخصی دارد؛ کار را با ضربه‌های کوتاه شروع می‌کند و باقی ضربه‌ها را نیز با دقت فراوان به هدف می‌زند. او به همان ترتیب هم بازی می‌کند. وقتی جاستین، پس از بردن جام قهرمانی ۱۹۸۸ از کاراوانش خارج شد، توپ‌های اضافی را یکی یکی از درون جیبش خارج کرد و به درون ساک گلفش ریخت. سپس دستکش گلفش را از دست خارج کرد و در داخل یک کیسه پلاستیکی مخصوص قرار داد و ساعت، کیف پول و سایر وسایلش را از آن بیرون آورد. همه‌ی حرکات جاستین بسیار حساب شده بود؛ آن هم در حالی که تازه ۷۲۰ هزار دلار جایزه‌ی یکی از معتبرترین مسابقات قهرمانی را برده بود.

با در نظر داشتن این اطلاعات، شاید بسیاری از شما جاستین را از ما بهترانی فرض کند که قوه‌ی شوخی و طنز و حال و حوصله‌ی تفریح و لذت بردن از زندگی را ندارد. اگر این طور باشد سخت در اشتباهید. جاستین یکی از شوخ‌ترین شخصیت‌های دنیای گلف است؛ مردی که همیشه جوکی در آستین دارد و به هر مهمانی شور و گرما می‌بخشد. از زندگی لذت می‌برد و خود را زیادی جدی نمی‌گیرد. لب کلام، در حالی که یکی از منظم‌ترین ورزشکارهای حرفه‌ای است، درست در مقابل یک آدم عصبی و گنده دماغ قرار می‌گیرد.

\*\*\*

## افسانه‌ی فردی که «اسیر برنامه‌ی روزانه» اش است

عقیده‌ی نادرست دیگر که مدام تکرار می‌شود، این است که آدم‌های منظم، به گونه‌ای، مثل زندانی‌ها اسیر برنامه‌ی روزانه‌شان هستند. حرف فرد نامنظمی که می‌گوید «نمی‌خواهم اسیر برنامه‌ای باشم که از قبل تعیین شده باشد»، این افسانه را در خود خلاصه دارد. توده‌های مردم نامنظم نیازمند آزادی‌شان هستند- یعنی به هر حال ادعایش را دارند. از دیدگاه آن‌ها، در اختیار داشتن یک سیستم سازمان دهی مکتوب، به معنای مرگ انعطاف‌پذیری و خود انگیختگی است. آن‌ها استدلال می‌کنند که دست و پای آدم‌های منظم به برنامه‌ی روزانه‌شان غل و زنجیر شده و هیچ امیدی هم به تغییر و تعدیلش وجود ندارد.

هیچ چیز تا به این اندازه نمی‌تواند به دور از واقعیت باشد. از آن جا که همه چیز را به روی کاغذ می‌آورم و برای کارهایی که دارم وقتی تعیین می‌کنم، می‌توانم



بدون نگرانی نسبت به جلسه‌ی بعدی یا پیشنهادی که چند روز بعد سر می‌رسد، از اوقات فراغت و فعالیت‌های تفریحی‌ام لذت ببرم. ضمن آن که کنترل روز و پیرامونم را در اختیار دارم. اگر تایگر وود در شهر باشد و خواست یک دست گلف بازی کنیم، می‌توانم در برنامه‌ام تغییری به وجود آورم و چندتایی از کارهایم را جابه‌جا کنم و بی‌آن که احساس بی‌ثمری یا عذاب وجدان نمایم با تایگر گلف بازی کنم، نعمتی که فرد نامنظم به اندازه‌ی کافی قدر نمی‌داند.

## افسانه‌ی «غول انعطاف ناپذیر»

برخلاف تصویری جا افتاده، افراد منظم، نه تنگ نظرند و نه غیرقابل انعطاف. آن‌ها صرفاً ارزش وقت و فضای مانورشان را می‌دانند و حداکثر کوششان را به کار می‌برند تا براساس رهنمودهایشان عمل کنند. برخی از دلچسب‌ترین و انعطاف‌پذیرترین آدم‌هایی که می‌شناسم، جزء منظم‌ترین‌ها نیز هستند. درعالم ورزش حرفه‌ای، هیچ کس در گشاده رویی و قابل دسترس بودن، به پای آرنولد پالمیر نمی‌رسد. بخش اعظم جذابیت آرنولد به رفتار دوستانه و تمایلش به راه آمدن با دیگران برمی‌گردد. به نظر می‌رسد که همیشه طوری زندگی می‌کند که بتواند وقت خود را در اختیار دیگران هم بگذارد، از آن نوجوانی که پشت طناب‌ها ایستاده و منتظر امضاء است تا بسیاری از شرکت‌های اسپانسر که آرنولد در این سال‌ها با ایشان کار کرده. با این وجود، آرنولد به طرز غریبی منظم است؛ در حالی که نبض خیلی از کسب و کارهای تجاری را در دست دارد، به رقابت‌های قهرمانی گلفش ادامه می‌دهد. او نمونه‌ی بارز فردی است که در عین انعطاف‌پذیری، منظم باقی مانده... و طی حدود پنجاه سال زندگی حرفه‌ای، هیچ کس آرنولد را غول خطاب نکرده است.

\*\*\*

برنامه‌ریزی برای جلوگیری از نگرانی در جریان بازی گلفی با یکی از شرکای تجاری، رقیبم، آشکارا از بازی لذت نمی‌برد و به نظر می‌آید که ذهنش میلیون‌ها کیلومتر آن سوی‌تر مشغول به چیزی دیگر است.

پرسیدم: «قضیه چیست؟ خیلی سر مشغول به نظر می‌رسی.» سرش را تکانی داد و گفت: «به خاطر جلسه‌ای است که هفته‌ی دیگر دارم. باوجود کاری به آن اهمیت که در انتظارم است معلوم نیست این جا چه می‌کنم.»

وقتی مصرانه از او خواستم بگویند که خب، اگر در دفترت بودی، چه می‌کردی، کاشف به عمل آمد (مطابق پیش بینی ام) که هرآنچه برای آماده کردن آن جلسه نیاز بوده آماده کند، قبلاً آماده کرده است. حضور او در دفترش، یک انگشت هم او و شرکتش را به اهداف جلسه‌ی هفته‌ی بعد نزدیک نخواهد کرد.

ولی او نمی‌توانست خودش را مجاب کند. مدام در مورد جزئیات نق می‌زد، طوری که نمی‌توانست از یک بازی گلف ساده نیز لذت ببرد. اگر دوستم به سیستم سازمان دهی‌اش اعتماد بیشتری داشت، می‌توانست به برنامه‌ی روزانه‌اش نگاهی بیندازد و متوجه شود که همه‌ی جزئیات در نظر گرفته شده‌اند. با این کار نه تنها خود را از زندان برنامه‌ی روزانه‌اش آزاد می‌کرد، قطعاً در زمین گلف هم بازی بهتری ارائه می‌داد.

\*\*\*

گذارها- هرچه کوتاه‌تر، بهتر؟

از دوره‌های انتقالی بیزارم-منظورم اوقاتی است بین پایان یک تعهد کاری و آغاز یکی دیگر. هیچ چیزکسالت بارتر از این نیست که پس از پایان جلسه‌ای، پانزده دقیقه‌ای هم اضافی، موقع بدرقه‌ی کسی تا دم در، عاطل و باطل حرف بزنی. معمولاً تنها کاری که در این جور موارد انجام می‌گیرد یک قرار گفت وگو یا ملاقات دیگر است در آینده‌ای نا معلوم. باقی مدت، وقتی است که از دست رفته و تلف شده.

همسرم از این رفتار من خجالت می‌کشد. او معتقد است کوتاه کردن این دوره‌های گذار بی‌ادبانه است و این که در آن گونه لحظات، غالباً به اشارت‌ها و ظرایف رفتاری آدم‌ها توجهی ندارم. از برخی جنبه‌ها احتمالاً حق با اوست. ولی در عین حال معتقدم که دیر حضور یافتن در جلسه‌ی بعدی بی‌ادبانه‌تر از کوتاه کردن این دوره‌ی انتقالی است.

خب، آیا من یک هیولایم؟ حتی بتسی هم این قدر «شور»ش نمی‌کند ولی احتمالاً بین دوره‌های گذار نامحدود او و پایان‌های ناگهانی من باید راه حل متعادلی وجود داشته باشد.

\*\*\*

## افسانه‌ی «آدم وسواسی»

بی نظمی غیرارادی، مشکل روانی حادی است که میلیون‌ها تن به آن دچارند. این اختلال، ضمناً انگیز است که به خطا، به کسانی زده می‌شود که در کار سازمان بخشی به زندگی‌شان صرفاً دقیق و وسواسی عمل می‌کنند. کارهای غیرمتعارف و عجیب و غریب، حال هرچه قدر هم احمقانه جلوه کنند، از آدم، بیماری وسواسی نمی‌سازد.

\*\*\*

عادت‌های عجیب، معنی دارند

خویشی دارم که از هر لحاظ فرد نرمالی به نظر می‌آید- به استثنای موردی که به چیدن ظرف و ظروف در ماشین ظرفشویی‌اش مربوط می‌شود. حال هر چه قدر هم احمقانه به نظر آید، این مرد حاضر است در جریان یک مهمانی، شامش را نیمه تمام بگذارد(حتی اگر آن شام از بیرون سفارش داده شده باشد) تا

اطمینان یابد که ظروف، به خصوص نقره آلات، در ماشین ظرفشویی مورد تأییدش قرار داده شوند. اوحتی توصیه‌هایش را مشروح نوشته و به آشپزخانه ابلاغ می‌کند که چطور ظروف در ماشین چیده شوند. این طرز رفتار، عادت عجیبی است که ناخواسته توجه خیلی‌ها را به سوی او جلب کرده است. بسیاری از دوستان انگ و سواسی به او زده‌اند، برخی پیش‌تر رفته و می‌گویند نکند اختلال روانی خفیفی داشته باشد. شخصاً هرگز به نظرم نرسیده که مشکل روانی دارد. از این رو از وی پرسیدم چرا تا بدین حد بروی فرایند کار ماشین ظرفشویی‌اش تاکید دارد.

«بچه که بودم، دستم را کردم توی ماشین ظرفشویی و به طور تصادفی، شاخه یکی از چنگال‌ها را با انگشتم کج کردم. این یکی از دردناک‌ترین حوادثی است که در کودکی برایم اتفاق افتاد و هیچ وقت فراموشش نکردم. از آن پس، اصرار داشته‌ام که هر کس ماشین ظرفشویی را پر می‌کند، چنگال‌ها را طوری بچیند که شاخه‌هایشان پایین باشد و کاردها را هم به گونه‌ای که دسته‌هایشان بالا قرار بگیرد. این طوری است که خیالم راحت است دیگر چنان اتفاقی برای کسی نمی‌افتد.»

توضیح‌اش کاملاً قانع کننده بود. و بدین ترتیب، علت چنین رفتاری، خیلی ساده از کار درآمد.

\*\*\*

## فصل ۶: یاد بگیریم تکنولوژی ابتدایی را دوست بداریم

در این فصل:

- \*سیستم سازمان دهی‌تان را بیابید و به آن بچسبید.
- \*اطمینان یابید که سیستم شما نتایجی را که دنبالش هستید به بار می‌آورد.
- \*کشف دوباره‌ی قلم و کاغذ
- \*فعال شدن و پیش‌گیرانه عمل کردن
- \*فضای شخصی خود را سازمان دهید.

در فصل ششم از سیستم سازمان دهی شخصی‌ام صحبت می‌کنم. همیشه یک دفتر یادداشت معمولی کنار دستم است و همه چیز را جایی می‌نویسم و وقتی می‌خواهم کارهای مختلفی انجام دهم، روز و ساعت انجامشان را تعیین می‌کنم. این سیستم سال‌ها به کارم آمده و به کمک آن شرکت موفق‌تری را توسعه داده‌ام. ولی این بدان معنا نیست که چنین سیستمی درمورد شما هم موفق عمل کند.

صنعتی گسترده و به شدت رقابتی، حول محورکمک به سازمان دهی بهتر مردم، رشد کرده و تکامل یافته است. کمپانی‌ها، برنامه‌های کاری روزانه، تقویم، جدول‌های دیواری، کامپیوتر و انواع و اقسام بازی‌های جیبی

طراحی کرده‌اند تا به شما در زمینه‌ی سازمان دهی وقت و فضای پیرامونتان کمک کند. طبیعی است که هر سیستمی نقاط ضعف و قوت خود را دارد. البته من موضع‌گیری خودم را نسبت به سیستم شخصی‌ام دارم چون مال خودم است و در تمامی این سال‌ها کارایی خوبی داشته است. سیستم دفتر یادداشت و تکه مقوا یا کاغذهایی که من استفاده می‌کنم، مزیت‌های زیادی دربر دارد:

ساده است. هیچ وقت نیازی ندارم جادو/جنبل‌های تکنولوژیک را یاد بگیرم تا بتوانم سیستم خود را به کار ببرم. از شش سالگی خواندن و نوشتن را یاد گرفته‌ام و بنابراین ۶۰ سال است قابلیت‌هایش دستم آمده تا به کمکش این سیستم را بگردانم.

ارزان است. دفتر و قلم، کماکان، اجناسی هستند ارزان و تقریباً در هر بقالی سرکوجه‌ای پیدا می‌شوند.

از مد نمی‌افتند. مجبور نبوده‌ام سخت افزار، نرم افزارم را کارآمدتر کنم یا ضمیمه‌های جدید بخرم. این سیستم، امروزه همانی است که چهل سال پیش بود.

کار را راه می‌اندازد. اگر چیز واقعاً بهتری از راه برسد، امتحانش می‌کنم. فعلاً که نیامده؛ در آینده هم، بعید می‌دانم که بیاید.

این البته بدین معنا نیست که صنعت برنامه‌ریز شخصی یک بنگاه کلاه برداری است. سیستم‌های خوبی که امتحانشان را هم پس داده‌اند، در بازار یافت می‌شود. ولی قبل از آن که از خانه خارج شده و سیستمی برای کمک به سازمان دهی‌تان اکتیاع نمایید، احتیاج دارید خوب آن چه را در بخش بعدی توضیح می‌دهم، جذب نمایید.

## **هرکس سیستم سازمان دهی شخصی‌اش را دارد**

سیستم شما امکان دارد خوب یا خیلی بد باشد ولی گول نخورید؛ به هر حال سیستمی برای منظم (یا نامنظم) شدن در اختیار دارید. دفتر یا خانه‌تان ممکن است در هم ریخته باشد. اگر این طور باشد، قبول کنید یا نکنید، سیستم شما عبارت است از زندگی کردن در میانه‌ی ریخت و پاش. دلیل این که این کتاب را می‌خوانید به این خاطر نیست که قبلاً یک سیستم سازمان بخش نداشته‌اید؛ دلیلش این است که می‌خواهید سیستم جدیدی را جایگزینش کنید. برای آن که سیستم سازمان بخش جدید و موثری را پرورش دهید، ابتدا باید:

سیستمی را که به دردتان می‌خورد، شناسایی نمایید.  
سیستم‌تان را ساده کنید تا وبال گردنتان نشود.  
سیستم‌تان را کدبندی کنید تا واقعاً مال خودتان شود.

چه براساس یک سلسله یادداشت‌های پراکنده‌ی سنجاق شده بر دیوار دفترتان کارکنید و چه با سیستمی پیچیده و بی‌شک گران قیمت، هر سیستم سازمان دهی باید شرایطی را رعایت کرده باشد تا بتواند موثر واقع شود. سیستم سازمان دهی شما باید این گونه باشد:

کامل همه چیز را روی کاغذ بیاورید. اگر به حافظه‌ی خود تکیه دارید، شکست سیستم شما گریزناپذیر است. شاید خیلی با هوش باشید ولی به هر حال، حافظه مشکل پیدا می‌کند، زمان از دست می‌رود و چیزها هر روز از ذهن پاک می‌شوند. اگر فقط نیمی از آن چه را نیاز دارید به روی کاغذ بیاورید، سیستم‌تان نیز تا ۵۰ درصد موثر می‌افتد. اگر ۷۵ درصد از کارها در فهرست وارد شوند، سیستم‌تان تا ۷۵ درصد کارکرد خواهد داشت. هر سیستمی انتخاب کنید، اگر می‌خواهید ۱۰۰ درصد نتیجه بدهد، باید مجبور‌تان کند همه چیز را روی کاغذ بیاورید.

راحت باشید. زیاد بودن تعداد استفاده کنندگان تقویم‌های از پیش چاپ شده رومیزی یا واحدهای نوشت افزار (مثل کامپیوتر)، شوکه‌ام می‌کند. وقتی این افراد در دفتر خود نیستند، چه می‌کنند؟ من سیستم خود را همه جا همراه می‌برم. شب که می‌خواهم کنارم است، و در سراسر روز نیز با من است. چون مدام در سفرم و سه دفتر اصلی و کارمندی‌هایش را در دو قاره‌ی متفاوت اداره می‌کنم، هر سیستمی که راحت و قابل انتقال نباشد، به دردم نمی‌خورد.

با آن که بسیاری از شما سالانه به اندازه‌ی من سفر نمی‌کنید، ولی احتمالاً بیشتر اوقات را به جای پشت میز نشستن، دور از آن سپری می‌کنید. اگر قرار باشد شما در شهری دیگر باشید و

سیستم سازمان دهی‌تان جایی دیگر، این سیستم کارایی نخواهد داشت. راحت بخوانید و درک کنید. یادتان باشد که سیستم سازمان دهی، سیستم شخصی خودتان است و نه رساله یا رمانی که می‌خواهید منتشر کنید. فرد دیگری قرار نیست سیستم یا یادداشت‌هایتان را درک کند. اگر دفتر یادداشت من دست کسی بیفتد نه تنها نمی‌فهمد چه برنامه‌ای برای فلان روز ریخته‌ام، احتمالاً شک هم خواهد کرد که انگلیسی زبان مادری‌ام باشد. چون کس دیگری نمی‌بیند که چه چیزی در فهرستم قرار می‌دهم، همه چیز را تا آن جا که می‌توانم با حروف اختصاری می‌آورم و سریع (و غالباً غیر قابل خواندن) هم می‌نویسم. برخلاف آن چه برخی از کارمندانم فکر می‌کنند، برای پنهان نگاه داشتن چیزها، در سیستم خود از کد استفاده نمی‌کنم. چون در حالی که می‌توانم همان فرصت را وقف انجام کارهایی نمایم که در فهرست آمده، نمی‌خواهم وقتم را با تلاش برای نگاهداری بی‌عیب و نقص سیستم خود تلف کنم.

با زمان‌بندی قابل کنترل برنامه‌ریزی کنید. برایم بامزه است وقتی تقویم‌های «یک سال در یک صفحه» را می‌بینم که در اداره‌های سراسر کشور به دیوار آویخته‌اند. به خاطر سفرهای زیادی که دارم، تعداد بی‌شمار آدم‌هایی که

ملاقات می‌کنم، تلفن‌های متعددی که می‌زنم، جلساتی که اداره می‌کنم، و رویدادهای تفریحی که برگزار می‌نمایم، «تقویم سالانه‌ی من در یک نگاه»، قسمت بزرگی از یکی از بیلبوردهای تایمز اسکویر جا خواهد گرفت. اگرچه خیلی‌ها به برنامه‌هایم نگاهی انداخته و تصور می‌کنند که از کنترلم خارج‌اند، ولی چون سیستم‌ام بر روی یک روز تمرکز دارد، می‌توانم از عهده‌ی زمانی که در اختیار دارم، برایم یک روز در دفتر یادداشتم، نمایان‌گر یک روز فعالیت است. از عهده‌اش بر می‌آیم. اگر قرار می‌شد همه‌ی کارهایی را فهرست کنم که در طول یک ماه یا حتی یک هفته باید انجام دهم، حجم کارها کمر شکن می‌شد. از آن جا که روی مدت زمانی قابل کنترل، یعنی یک روز، تمرکز دارم، فعالیت‌های بیشتری نیز می‌توانم انجام دهم.

اجازه دهید اطلاعات در ذهنتان «دانلود» شوند. اگرچه امروزه، «دانلود» عمدتاً در علم کامپیوتر به کار می‌رود، ولی در اصل، یک اصطلاح تکنولوژی پیشرفته نیست. سیستم دانلود اطلاعات من، ساده است: اگر، در پایان روز، کارهای ناتمام بر روی فهرستم باقی مانده باشند، خیلی ساده آن‌ها را به صفحه‌ی بعد (یا روز بعد) دفتر یادداشتم انتقال می‌دهم. نیازی نیست نگران باشم که مبدا فراموش شوند چون می‌دانم آن‌ها را به وقتی دیگر موکول کرده‌ام.

به خاطر منظم بودن به خود پاداش دهید. پاداشم وقتی است که کاری را از روی فهرست قلم می‌گیرم. وقتی چنین کاری انجام می‌شود احساس موفقیت می‌کنم. نه تنها یادم می‌آورد که کار می‌کنم، یادآورم می‌شود که کارم دست‌آورد و ثمری هم داشته است. شاید شما بیش از حس خود کفایی، به مشوقی هم نیاز داشته باشید، ولی هر پاداشی برای خود در نظر می‌گیرید، اطمینان حاصل کنید که سیستم سازمان دهی‌تان، پاداش‌ها و نیز کارهایی را که تکمیل می‌کنید، تأمین می‌نماید و آن‌ها را تداوم می‌بخشد.

\*\*\*

تمرکز روی خوب‌ها، و فراموش کردن بدها

مدیری را می‌شناسم که از سیستم سازمان دهی رنگی برای کارهای دفتری‌اش استفاده می‌کند. به قول خودش: «پرسش بزرگی که هر روز با آن مواجه‌ام این است که چه طور انرژی‌ام را بین خبرهای خوب و بد تقسیم کنم تا هم بتوانم به طور موثری به کسب و کارهای ضرر ده پرسم بی‌آن که وقت زیادی را روی آن‌ها صرف کنم، و هم ضمناً به خاطرشان آن قدر روحیه‌ام را از دست ندهم که قراردادهای پر منفعت را فراموش کنم؟»

راه حل مبتکرانه‌اش این بود که همه‌ی کارهای دفتری‌اش - نامه‌ها، پیام‌ها، یادداشت‌ها و سایر اسناد را در پرونده‌های قرمز و سبز قرار داد. قرمز را به خبرهای بد اختصاص داد و سبز را برای خوب‌ها در نظر گرفت. او هرروز بیش از یک ساعت، وقت خود را صرف پرونده‌های قرمز نمی‌کند، و سپس باقی روز را متمرکز می‌شود روی پرونده‌های سبز (یا خوب).

به من گفت: «باورنمی‌کنی که چه قدر روحیه می‌گیرم وقتی هر روز صبح

نگاهم به پرونده‌ی نازک قرمز می‌افتد. می‌دانم که ظرف یک ساعت، پرونده‌ی قرمز از زندگی‌ام خارج می‌شود و می‌رود روی میز یک نفر دیگر.»

\*\*\*

## هنوز هم قلم پر و کاغذ پوستی، کار را انجام می‌دهد

تکنولوژی با چنان سرعتی پیشرفت می‌کند که کسی در خواب هم نمی‌دید. بیست سال پیش، کامپیوتر شخصی در دسترس همه نبود- داشتنش فقط برای پنج درصد از مردم اهمیت داشت. یک دهه‌ی پیش، ماشین‌های فکس، نوبر بود و کامپیوترهای کتابی، اندازه‌ی یک چمدان کوچک بودند. فقط آدم‌های دانشگاهی صحبت اینترنت به گوششان خورده بود و ایمیل و کنفرانس‌های کامپیوتری فقط در فیلم‌های علمی/تخیلی دیده می‌شدند. امروزه، نه تنها تمامی این پیشرفت‌های تکنولوژیک در دسترس ما هستند، برخی‌شان با تکنولوژی‌های جدیدتر، سریع‌تر و مبتکرانه‌تری که هر روز وارد بازار می‌شوند، از رده خارج شده و حالا جزء اموال عتیقه محسوب می‌شوند.

در این دوره و زمانه، پیشنهاد من مبنی بر این که بهترین راه برای جا انداختن یک سیستم سازمان دهی شخصی، همان قلم و کاغذ است، شاید کمی از مد افتاده جلوه کند ولی هنوز معتقدم بهترین روش است.

روش سنتی قلم و کاغذ، برتری‌هایی نسبت به روش‌های پیشرفته برای سازمان دهی قرارهایتان دارد، از جمله:

راحتی: مهم نیست کجا هستید، همیشه می‌توانید قلم و کاغذی پیدا کنید. سهولت: نه به باتری نیاز دارد و نه شارژ و نه دیسک. پر فایده: کامپیوترها ابزارهای معرکه‌ای هستند ولی سازمان دهی درباره‌ی فهرست است- فهرست کارهایی که باید انجام شود، آدم‌هایی که باید با ایشان تماس گرفته شود، فهرست پروژه‌هایی که باید تکمیل شوند و شما می‌توانید این فهرست‌ها را روی کاغذ راحت‌تر از ماشین‌های پیچیده کنترل نمایید.

\*\*\*

نو همیشه بهتر نیست  
یک روز صبح، وقتی نگاهی به دفتر یادداشت‌م انداختم، متوجه شدم یادآوری شده که باید با دوستی قدیمی تماس بگیرم. سالگرد تولدش بود- نکته‌ای که بدون کمک دفترم امکان نداشت به یاد بیاورم.

وقتی خبر این سالگرد را به منشی‌ام دادم، یکه خورد و گفت: مطمئنم آن را توی کامپیوترم دارم ولی امروز صبح نتوانستم پیدایش کنم.

ماندم که اگر برق برود یا هاردش crash کند، یا ویروس به جان کامپیوترش بیفتد، چکار می‌خواهد بکند. با سیستمی که من دارم، نگران این مشکلات هم

نیستم.

هرچه ماشین پیچیده‌تر باشد، امکان بروز مشکلات هم بیشتر می‌شود. کامپیوترها ابزارهای فوق العاده باارزشی هستند ولی همان طور که نمونه آوردم، وقتی قرار باشد همه‌ی چیزهای ساده را ساده نگه داشت، هیچ چیز به پای قلم و کاغذ نمی‌رسد.

\*\*\*

## فهرست‌تان را تا حد ممکن پیش‌گیرانه تنظیم کنید

همه‌ی ما هر از گاه باید به موقعیت‌ها و خواسته‌های دیگران واکنش نشان دهیم. وقتی آرنولد پالمیر احتیاج دارد با من صحبت کند، همیشه برنامه‌ام را طوری تنظیم می‌کنم که در خواست او را برآورده سازم. البته پس از ۴۰ سال، می‌دانم که آرنولد بی‌دلیل روز مرا ضایع نمی‌کند. اگر به من بگوید که همین حالا نیاز دارد با من صحبت کند، یعنی می‌خواهد حرف مهمی بزند. اما به جز موارد استثنایی، فهرست من همیشه پیش‌گیرانه است. لاقلاً دو برابر موارد واکنشی، خودم پیش‌گیرانه عمل می‌کنم. البته چون صاحب شرکت هستم، از این امتیاز برخوردارم که بعضی کارها را به دیگران محول کنم و بدین ترتیب، آن چه را باید یا نباید به فهرست اضافه کنم در کنترل خویش داشته باشم. جایگاه حرفه‌ای‌تان هرچه باشد، باید تلاش آگاهانه‌ای به کار برید تا فهرست‌تان هر چه بیشتر پیش‌گیرانه باشد. این هم چند راهنمایی که کمک‌تان می‌کند:

هنوز هم قلم پر و کاغذ پوستی، کار را انجام می‌دهد. تکنولوژی با چنان سرعتی پیشرفت می‌کند که کسی در خواب هم نمی‌دید. بیست سال پیش، کامپیوتر شخصی در دسترس همه نبود- داشتنش فقط برای پنج درصد از مردم اهمیت داشت. یک دهه‌ی پیش، ماشین‌های فکس، نوبر بود و کامپیوترهای کتابی، اندازه‌ی یک چمدان کوچک بودند. فقط آدم‌های دانشگاهی صحبت اینترنت به گوششان خورده بود و ایمیل و کنفرانس‌های کامپیوتری فقط در فیلم‌های علمی/تخیلی دیده می‌شدند. امروزه، نه تنها تمامی این پیشرفت‌های تکنولوژیک در دسترس ما هستند، برخی‌شان با تکنولوژی‌های جدیدتر، سریع‌تر و مبتکرانه‌تری که هر روز وارد بازار می‌شوند، از رده خارج شده و حالا جزء اموال عتیقه محسوب می‌شوند. در این دوره و زمانه، پیشنهاد من مبنی بر این که بهترین راه برای جا انداختن یک سیستم سازمان دهی شخصی، همان قلم و کاغذ است، شاید کمی از مد افتاده جلوه کند ولی هنوز معتقدم بهترین روش است. روش سنتی قلم و کاغذ، برتری‌هایی نسبت به روش‌های پیشرفته برای سازمان دهی قرارهایتان دارد، از جمله:



راحتی: مهم نیست کجا هستید، همیشه می‌توانید قلم و کاغذی پیدا کنید. سهولت: نه به باتری نیاز دارد و نه شارژ و نه دیسک. پر فایده: کامپیوترها ابزارهای معرکه‌ای هستند ولی سازمان دهی درباره‌ی فهرست است- فهرست کارهایی که باید انجام شود، آدم‌هایی که باید با ایشان تماس گرفته شود، فهرست پروژه‌هایی که باید تکمیل شوند و شما می‌توانید این فهرست‌ها را روی کاغذ راحت‌تر از ماشین‌های پیچیده کنترل نمایید.

## فضاسازی

سازمان دهی فضای زندگی‌تان، چه در دفتر کار یا در خانه و چه در یک تالار کنفرانس یا در اتاق یک هتل، به همان اندازه‌ی سازمان دهی وقت و کارت‌ان اهمیت دارد. ولی همان طور که وقت کمی را صرف تهیه‌ی فهرست و بخش اعظم وقتتان را وقف کارهای روزانه می‌کنید، کلید سازمان دهی کارآمد و موثر فضای‌تان نیز، کارایی است. من بی‌شمار تجاری را دیده‌ام که ساعت‌ها وقت خود را صرف سازمان دهی دفاتر خود می‌کنند تا باز همان کار را هم ماه بعد با صرف چند ساعت دیگر صرف مرتب کردنش بنمایند. هنر این فرایند ساده است: فضا وقتی سازمان دهی می‌شود که زندگی شما را راحت‌تر کند. به این پرسش‌ها پاسخ دهید تا دریابید آیا فضای شما واقعاً سازمان یافته است یا خیر:

آیا چیزهایی که معمولاً نیاز دارید، نزدیک‌تان است؟  
در این یک سال اخیر همه‌ی چیزهایی را که در فضایتان قرار دارد، مورد استفاده قرار داده‌اید؟  
در این شش ماهه‌ی اخیر، فضای کاری‌تان را بیش از یک بار «سازمان دهی» کرده‌اید؟  
توده‌ی کاغذ و پرونده‌های نا مرتبی در فضای‌تان وجود دارد؟

اگر پاسخ‌تان به دو پرسش نخست مثبت و به دو تای آخر منفی است، کنترل فضای پیرامونتان را خوب در دست دارید. اگر به هر کدام از دو پرسش اول پاسخ منفی و به هر یک از دو تای آخر جواب مثبت داده‌اید، نیاز دارید که در مورد استفاده از فضایتان تاملی کرده و در آن تجدید نظر نمایید و فکر کنید که برای استفاده‌ی کارآمدتر از فضایتان چه چیزهایی را باید تغییر دهید. نفرین بر آن کس که منفعلانه عمل می‌کند

یکی از دوستانم که مدیر است، از مشکلی برایم تعریف می‌کرد که اخیراً با یکی از زیر دستانش داشته. این کارمند، علاوه بر آن که همیشه وظایفش را دیر انجام می‌داده، کارهای نصفه/نیمه‌اش را هم برای دیگران باقی می‌گذاشته تا آن‌ها رفع و رجوعش کنند و هیچ گاه کاملاً از قابلیت‌هایش استفاده نمی‌کرده

است. از دوستم پرسیدم که، فکر می‌کند این مرد چه مشکلی دارد. مدیر گفت: «نفرین بر آن کس که منفعلانه عمل می‌کند...» پرسیدم: «منظورت چیست؟»

گفت: «کافیست نگاهی به میزبش بیندازی. قفسه‌ی پرونده‌های ورودی‌اش همیشه پر است، حال آن که قفسه‌ی خروجی‌ها، خالی. برنامه‌ای برای خودش ندارد. آن قدر مشغول واکنش نشان دادن به یادداشت‌ها و سایر مقولاتی است که برایش می‌فرستند که همه‌ی وقتش صرف واکنش نشان دادن به صورت جلسه‌های دیگران می‌شود، هیچ برنامه‌ی پیش‌گیرانه‌ای ندارد.» به زعم این مدیر، منفعلانه رفتار کردن، بد است، چون کارمند، هیچ ایده‌ی اورجینالی از خودش ندارد. ولی آن که آستین بالا می‌زند و از خود ابتکار نشان می‌دهد، از دیدگاه مدیر، کارمند خوبی است. او معتقد است کسانی که ذهنیت «خروجی» دارند صورت جلسه‌های خود را منعکس می‌نمایند و مهار سرنوشت خویش را در اختیار دارند. از بسیاری جهات، حق با رفیقم است. طرز تفکر اورجینالی و پیش‌گیرانه، مایه‌ی حیات هرکسب و کاری است و وجودش برای رشد هر فرد حرفه‌ای، ضروری. البته پیگیری مستمر یا طرز تفکر «ورودی» نیز مهم است چون کارها باید به سرانجام برسند. اما بدون وجود افرادی با طرز تفکر پیش‌گیرانه، چیزی در قفسه‌ی پرونده‌های ورودی قرار نمی‌گیرد و به همین خاطر است که آدم‌هایی با تفکر پیش‌گیرانه هستند که راه‌های جدیدی را پیش روی ما می‌گشایند.

## اسب‌های میدان مسابقه

عنوان این بخش، اصطلاحی است در مسابقات اسب دوانی. بعضی از اسب‌ها به خاطر طول، ترکیب، زوایای صورت هیکل و سایر متغیرها، نسبت به سایر اسب‌ها در میدان مسابقه، برتری‌هایی دارند. منظورم از استفاده از اصطلاح «اسب‌های میدان مسابقه» به این دلیل است که معتقدم همه‌ی فضاها نیز بالاترین و بهترین میزان استفاده را دارند. به عنوان مثال، هیچ وقت گروهی از مدیران ارشد را به مهمانی شام دعوت نمی‌کنم تا بعد، شام را پشت میز آشپزخانه‌ام سرو کنم. اگر چه آشپزخانه فضای دلچسپی برای اعضای خانواده‌ی من است، ولی برای یک کارکرد رسمی‌تر، فضای مناسبی نیست. قبل از تصمیم‌گیری درباره‌ی فضا، ابتدا باید مشخص کنید که این فضا چگونه مورد استفاده قرار خواهد گرفت و بعد این که می‌خواهید چه نوع تاثیری روی آن‌هایی بگذارد که آن را می‌بینند.

اتاق‌های بازپرسی پلیس عمداً سرد و بی‌روح است چون هدف اتاق این است که فردی که مورد بازپرسی قرار می‌گیرد، احساس خوشی از پیرامونش نداشته باشد. از سوی دیگر، بیمارستان‌ها سعی می‌کنند اتاق‌های خصوصی‌شان تا حد ممکن گرم و دلپذیر باشد، چون امیدوارند که به این ترتیب،

اضطراب بیمار را کاهش دهند. مثال‌هایی افراطی آوردم ولی وقتی یک گردهمایی اجتماعی یا جلسه‌ای را طرح می‌ریزید، این نمونه‌ها یادتان باشد. هر فضایی، احساسی را برمی‌انگیزد. کار شما این است که فکر کنید می‌خواهید آدم‌هایی که وارد اتاق‌تان می‌شوند، چه حسی را تجربه نمایند. اگر قرار باشد شبی در هتلی سر کنم و بعید هم باشد تلفنی بزنم، پیش شرط مبنی بر این که تلفن کنار تخت کجا قرار دارد، چندان اهمیتی نخواهد داشت. اصلاً احتمال دارد صحبتش را هم نکنم. از آن جا که ابتدا چگونگی استفاده از فضایی به خصوص را در نظر می‌گیرم، به همین خاطر، می‌توانم آن فضا را حدوداً راحت سازمان دهی کنم.

## قواعدی برای سازمان دهی فضای شخصی

این رهنمودها می‌توانند کمکتان کنند تا فضای شخصی خود را بهتر سازمان دهی کنید:

اگر فضای شخصی‌تان به نظر خود شما نامنظم است، به نظر دیگران دو برابر نامنظم خواهد آمد.

«برخورد اولیه» با آدم‌های دیگر فقط یک بار، در همان دیدار نخست، تاثیر خود را می‌گذارد و تکرار نمی‌شود. فضای شخصی شما، همان «تاثیر اولیه» است. هر فضایی، در فردی که وارد آن می‌شود، احساسی برمی‌انگیزد. آگاه شدن از آن چه آدم‌های دیگر در فضای شما احساس می‌کنند، برای بهتر کردنش به شما کمک خواهد کرد.

یک فضا، بسته به این که چطور مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند نیازهای متفاوتی داشته باشد.

## آزمون سازمان دهی تکنولوژی ابتدایی

وقتش رسیده تا مهارت‌های شما در زمینه‌ی تکنولوژی ابتدایی مورد آزمایش قرار گیرد؛ مهارت‌هایی که برای جلورفتن و سازمان دهی خود بدان نیاز دارید. پاسخ به این پرسش‌ها را در عین ساختار بندی سیستم سازمان دهی شخصی‌تان، به یاد داشته باشید.

۱. مهم‌ترین شماره‌ی تلفن‌هایم همیشه همراهم هستند.  
درست  
غلط

۲. وقتی در دفتر یا خانه نیستم و فردی رجوع می‌کند و از من می‌خواهد تلفنی بزنم یا کاری را انجام بدهم، من:

دفتر یادداشت‌ها را بررسی می‌کنم تا ببینم چه وقت می‌توانم به آن درخواست جامه‌ی عمل بپوشانم و همان‌جا بدون معطلی پاسخ دهم. یادداشتی می‌نویسم و به آن شخص می‌گویم که وقتی به خانه یا دفتر برگشتم، با او تماس خواهم گرفت.

\*\*\*

منطق تلفنی

چون سفر زیاد می‌روم، درمورد اندازه و چیدمان اتاق هتل‌م خیلی حساسم و همیشه اصرار داشته‌ام که تلفن کنار تخت، سمت چپم باشد. برخی از مدیران هتل‌ها، این خواست مرا عجیب می‌پندارند، ولی دلیلم خیلی هم منطقی است: وقتی در بستر دراز کشیده‌ام، می‌خواهم تلفن در دست چپم باشد و با گوش چپم بشنوم تا دست راستم آزاد باشد و بتواند یادداشت بردارد.

اگر تلفن سمت راست باشد، سیم تلفن زیر چانه‌ام پیچ می‌خورد و برای نوشتن مشکل پیدا می‌کنم. تقاضای پیچیده‌ای نیست ولی باعث می‌شود اقامتم در هتل راحت‌تر سر شود.

\*\*\*

در ذهنم می‌ماند که وقتی به خانه برگشتم، دنبال درخواست آن فرد را بگیرم، و بعد امیدوار باشم که شب موقع خواب، آن درخواست یادم بیاید. ۳. فهرست کارهایی که فردا باید انجام دهم عبارت است از: فقط وظایفی که دیگران به من سپرده‌اند. پروژه‌هایی که خودم متولی‌شان هستم. آمیزه‌ای از کارهای واکنشی و پیش‌گیرانه. هیچ. برای فردا هیچ کاری ندارم که فهرست کنم. ۴. همیشه برای جلسات در دفتر، صندلی به اندازه‌ی کافی دارم.

درست

غلط

۵. قبل از دعوت کسی به خانه‌ام:

هدف‌هایم را تعیین می‌کنم و طوری این ملاقات را می‌گردانم که فرد مهمان بیشترین احساس راحتی را در فضایم داشته باشد. خانه را سرسری تمیز می‌کنم تا در حضور مهمان معذب نشوم. کاری نمی‌کنم. این‌جا خانه‌ی من است و باید همان‌طور که هست به عنوان فضای شخصی‌ام مورد پذیرش قرار گیرد.

۶. وقتی در دفتر نیستم و باید میزبانی کاری را برعهده بگیرم، همیشه: فهرست مدعوین را بررسی می‌کنم تا اطمینان یابم که فضای مورد استفاده، نیازهای آن‌ها را برآورده می‌سازد یا خیر. قبل از گردهمایی سری به مکان موردنظر می‌زنم و به اتفاق یک هماهنگ‌کننده، جزئیات کارکرد محل را بررسی می‌نمایم.

تماس می‌گیرم تا اطمینان یابم که تالار آماده است. پی‌گیری جزئیات را بر عهده‌ی یک نفر دیگر می‌گذارم. پاسخ درست به این پرسش‌ها تا اندازه‌ی زیادی به هدف‌های شخصی و قابلیت‌تان در صادق بودن در ارزیابی خویش بستگی دارد. هم چنان که در مقوله‌ی سازمان دهی کار و زندگی‌تان پیشرفت می‌کنید، به این آزمون رجوع کنید و ببینید چطور پاسخ‌هایتان در گذشت زمان تغییر کرده است. اما مهم‌ترین چیزی که باید از این تست یادتان بماند این است که هیچ یک از پاسخ‌های شما به وصل شدن به یک ماشین یا مانند آن احتیاجی نداشته و همه‌ی آن چه مورد نیاز بوده، چیزی پیچیده‌تر از یک قلم و کاغذ و تلفن نبوده است. وقتی این مفهوم در زندگی‌تان جا افتاد، استفاده از ابزارهای پیشرفته‌تر سازمان دهی آسان خواهد شد.

کتاب (nbookcity.com)

## فصل ۷: خطرات کار دفتری و داده‌ها

در این فصل:					
*دریافتن	این	نکته	که	چه	
زمانی،	چه	پرونده‌ای	را	به	دست
بگیریم.					
*تصمیم در این مورد که آیا روی پرونده‌ای کار شود، بایگانی گردد، به کسی دیگر محول، یا دور ریخته شود.					
*مرتب کردن داده‌ها در بین توده‌ای در هم ریخته.					
*پیدا کردن	هدف	اصلی	و	جنبه‌ی	مفید
داده.					
*پیدا کردن	نرم	افزایی	که	به	کارتان
بباید.					

یکی از رعب انگیزترین جنبه‌های سازمان یافتن این فکر است که با آن همه کاغذ و داده‌ای که وارد زندگی‌تان می‌شود، چه باید کرد. حتی برای منظم‌ترین و کارآمدترین افراد، صرف آن همه کاغذ، گزارش، و اطلاعات (از آگهی و تبلیغ تا یادداشت و نامه‌های شخصی و روزنامه)، می‌تواند دردسر ایجاد کند. چون کاغذ و داده مدام روی هم جمع می‌شود، باید سیستمی برقرار کنید که این اطلاعات را سر و سامانی بدهد، و اگر می‌خواهید از زیر آن توده‌ی عظیم کاغذ سر برآورید و نفسی بکشید، باید به همان سیستم، از ابتدا تا به انتها بچسبید.

### همه چیز را نمی‌توانید بخوانید

عاشق بازی گلف هستم. به علاوه مسابقات گلف در دوران دانشکده، و در واقع یک بار هم موفق شدیم و به دور بعدی راه یافتیم، خود این شرکت را هم به خاطر عشق و علاقه به گلف پایه ریختم و این که می‌خواستم هم چنان با این ورزش سر و کار داشته باشم. به علاوه، از ۱۹۶۶ به این سو، هر سال، کتابی منتشر می‌کنم به نام دنیای گلف حرفه‌ای، که وقایع نگاری گلف حرفه‌ای است در چهار گوشه‌ی دنیا.

اگرچه گلف را دوست دارم (و هنوز بخش اعظم کسب و کارم را تشکیل می‌دهد)، ولی خواندن هر چیزی درباره‌ی گلف، همه‌ی کتاب‌ها و گزارش‌هایی که هر ساله درباره‌اش منتشر می‌شود، غیر ممکن است. حتی نمی‌توانم همه‌ی یادداشت‌های دپارتمان گلف کمپانی خودم را بخوانم، چه برسد به هزاران کتاب، و صدها نشریه که به طور روزانه، هفتگی یا ماهانه درباره‌ی این

ورزش منتشر می‌شوند. اگر روزانه هیچ کار دیگری هم به جز خواندن نوشته‌هایی درباره‌ی گلف نکنم، باز وقت کافی نخواهم داشت.

در نتیجه، مطالعه‌ام را در این زمینه، محدود کرده‌ام به چند مجله و روزنامه‌ی برجسته که به جنبه‌هایی از گلف می‌پردازند که علاقه‌ی خاصی به آن‌ها دارم. به علاوه، برای آن که در جریان بازی‌ها باشم و درعین حال کوهی از کاغذ برسر و رویم نریزد، کارمندانم گزارشی هفتگی تهیه می‌کنند- همراه با خلاصه و نتیجه‌ی مسابقات در چهار گوشه‌ی دنیا.

وقتی من یکی در مورد ورزشی چون گلف که تا بدین حد دوست دارم، گزینشی برخورد می‌کنم، شما نیز باید در مورد مسائلی که بررسی می‌کنید، دقت داشته باشید. فقط در صورتی چیزی را بخوانید که با برنامه‌ی شما مناسبت دارد و به اهداف شخصی، نزدیکتان می‌کند.

وقتی تازه شرکت‌م را راه انداخته بودم، اصرار داشتم همه‌ی یادداشت‌ها و نامه‌ها را بخوانم و یک نسخه از هر قبضی وارد شرکت می‌شود، به دستم برسد. امروزه، چنان حجم کاغذی، در طول یک سال، استادیوم فوتبال را پر می‌کند. خیلی زود دریافتم که یا باید از حجم مطالعاتم کم کنم و به کارمندانم اعتماد نمایم تا مکاتبات‌شان را خودشان بخوانند یا این که تمام زندگی‌ام را صرف خواندن کنم. گرفتن چنین تصمیمی دشوار بود ولی واقعاً چاره‌ی دیگری نداشتم. اگر قرار بود شرکت‌م را توسعه دهم و سلامت‌م را به خطر نیندازم، باید تصمیم می‌گرفتم که کدام پرونده را ببینم و کدام یک از اسناد می‌تواند توسط دیگران پی‌گیری شود.

در حال حاضر، هر روز شش تایمی روزنامه می‌خوانم و از موهبت دریافت نامه‌های خصوصی از سوی دوستان برخوردارم. ولی از این دو استثناء گذشته، فقط اصرار دارم نامه‌های مربوط به اختلافات بین کارمندان را بخوانم یا پرونده‌هایی را مطالعه نمایم که به شرح مشکلاتمان با مشتری‌ها می‌پردازند. از آن جا که هم وکیل‌م و هم صاحب این شرکت، تمام کاغذهای مربوط به دعاوهای حقوقی را می‌خوانم یا هر سندی که امکان دارد ما را با خطرهای حقوقی روبه‌رو کند، از نظرم می‌گذرد. غیر از آن، تنها سندهای دیگری که می‌خوانم به هزینه‌های بیست و خرده‌ای کارمند مربوط می‌شود که احتمال دارد در زمینه‌ی خرج سفر و تفریح زیاده روی کرده باشند. در تمام زمینه‌های دیگر، گزارش‌های فشرده به دستم می‌رسد. با آن که مطالعه‌ی این کاغذها و پرونده‌ها، کلی وقت می‌برد، ولی در مقایسه با حجم عظیم کاغذهایی که هر روز وارد شرکت می‌شود، به چشم هم نمی‌آید.

با آن که تجدید نظر در سیاست خواندن همه چیز، دشوار بود ولی از آن دشوارتر، این بود که به خودم بقبولانم من و آدم‌های پیرامونم همگی سرنشینان یک قایقیم. همان طور که من نمی‌توانم همه چیز را بخوانم، افرادی هم که به ایشان اعتماد دارم، نمی‌توانند همه چیز را که سر راهشان قرار می‌گیرد، بخوانند. آن‌ها نیز باید اولویت قائل شوند، خلاصه کنند، نگاهی اجمالی

بیندازند و به دیگران محول نمایند.

سال‌ها همه‌ی نامه‌ها، یادداشت‌ها، و تمام نوشته‌های خودم را در پرونده‌هایی که اسمش را گذاشته بودم «پرونده‌های زمان» نگه می‌داشتم. نسخه‌هایی از این پرونده‌ها در اختیار بتسی و فرزندانشم قرار می‌گرفت تا در جریان سوابق تاریخی آن چه می‌نویسم، باشند. بدیهی است که به مرور زمان، حجم این پرونده‌ها زیاد شد؛ بنابراین، منشی‌ام در حال حاضر، فشرده‌ای می‌نویسد از هر آن چه کپی می‌گیرد. بتسی به جای آن که مجبور باشد چهل/ پنجاه صفحه مطلب بخواند، می‌تواند به خلاصه‌ها نگاهی بیندازد و تصمیم بگیرد کدام سند را بخواند و خواندن کدام را به وقتی دیگر موکول نماید.

منظور این بوده که اطمینان حاصل شود کسی مطالب را بخواند و به همه چیز رسیدگی نماید. اطمینان از این امر که در ارزیابی‌ها هیچ چیز باارزشی از قلم نیفتد، مبارزه‌ای بوده که همیشه پی گرفته‌ام و تا وقتی مدیری فعال در شرکتی باقی مانده‌ام، پی‌گیری خواهم کرد.

### چهار گزینه برای کارهای دفتری

وقتی قطعه‌ای کاغذ به دستتان می‌رسد، چهار گزینه پیش روی شماست. می‌توانید:

رویش کار کنید.

بایگانی‌اش کنید تا بعد به آن رسیدگی شود.

رسیدگی به آن را به دیگران محول نمایید.

جسورانه‌ترین عمل را انجام دهید و دورش بیندازید!

در این جا از نامه به عنوان مثال استفاده می‌کنم اگر چه همان اصل در مورد یادداشت‌ها و سندهای ارسالی نیز صادق است. وقتی نامه‌ها می‌رسند، به دفتر می‌روم، نظم و ترتیبی به آن‌ها می‌دهم و به شش قسمت متمایز تقسیم‌شان می‌کنم. اولین قسمت نامه‌ها به دست منشی‌ام در دفتر کلیولند می‌رسد. تکلیف بعضی از نامه‌ها روشن است ولی غالباً یادداشتی به هر یک از نامه‌ها می‌چسبانم و توضیح می‌دهم که رسیدگی به آن نامه یا سند، چطور و به چه کسی محول شود. بخش دوم و سوم نامه‌ها برای منشی‌های دیگرم در نیویورک و لندن است و شخصاً به آن نامه‌ها نیز یادداشت‌هایی توضیحی می‌چسبانم. چهارمین قسمت نامه‌ها برای بتسی، همسر من است و پنجمین مجموعه‌ی نامه‌ها حاوی مطالبی است که خودم باید بخوانم. در فصل بعدی به ششمین قسمت نامه‌ها می‌پردازم.

وقتی این نامه‌ها را به این بخش‌های متمایز تقسیم می‌کنم، توده‌ی نامه‌های «خواندنی» خودم را به دو خرده توده قسمت می‌نمایم: یکی که به کسب و کارم



مربوط می‌شوند و یکی دیگر که تفریحی‌اند. تجاری‌ها حق تقدم دارند و بنابراین یک بار دیگر آن‌ها را هم تقسیم می‌کنم و مهم‌ترین‌ها را بالاتر قرار می‌دهم و کم‌اهمیت‌ها را پایین.

پس از پشت سر گذاردن این فرایند(که احتمالاً کمتر از وقتی که شما صرف خواندنش کردید، زمان می‌برد)، با هدفی مشخص در ذهنم، به نامه‌های تجاری حمله می‌برم، که کمترین تماس با نامه‌ها را داشته باشم و هرچه سریع‌تر و کارآمدتر به آن‌ها رسیدگی کنم. وقتی شروع به خواندن نامه می‌کنم، هدفم این است که به هر نامه در همان فرصت اول رسیدگی نمایم. گاهی چنین کاری غیرممکن است ولی با تعیین چنین غایت و منظوری به عنوان هدف نهایی، ذهنیت خود را از همان ابتدا روی رسیدگی و نهایی کردن موضوع تنظیم کرده‌ام. اگر به عنوان مثال، نامه‌ای از برندا بلومبرگ، یکی از قدیمی‌ترین و عزیزترین دوستان آفریقای جنوبی‌ام، دریافت کنم، پاسخ‌اش را در اولین فرصت می‌دهم. این البته، بدین معنا نیست که همه‌ی کارهایم را رها می‌کنم تا فوراً جواب نامه برندا را بدهم. کاری که می‌کنم این است که یادداشتهی در دفترم، که البته در کنارم است، می‌نویسم و در آن می‌آورم که پاسخ برندا در زمانی معین در آینده داده شود. سپس، آزادم تا یا نامه‌ی اصلی برندا را به توده‌ی نامه‌های منشی‌ام اضافه کنم یا آن را جزء پرونده‌ی نامه‌های خصوصی خود در دفترم قرار دهم. هر یک از این گزینه‌ها نشان می‌دهد که من به هر حال به این نامه رسیدگی کرده‌ام، اگرچه پاسخش را به زمانی در آینده موکول کرده باشم.

البته یادداشت یکی از مدیران ارشد که خبر از ترک شرکت می‌دهد، به گونه‌ای کاملاً متفاوت مورد رسیدگی قرار خواهد گرفت. در آن صورت، به احتمال زیاد همه‌ی کارها را رها می‌کنم تا به این مسئله بپردازم. رسیدگی به باقی نامه‌های روز به وقتی دیگر موکول می‌شود. این احتمال وجود دارد که تغییراتی در برنامه‌هایم بدهم، چون استعفای یکی از کارمندان اصلی، نامه‌ای است که بلافاصله توجه و اقدام مرا می‌طلبد.

اما اگر یادداشت تشکری از یکی از مشتری‌ها یا مراجعین شرکت که در ویمبلدون یا مسابقات بین‌المللی گلف سرگرم کرده‌ایم، به دستم برسد، آن را می‌خوانم ولی پاسخی نمی‌طلبم(چه بلافاصله و چه در آینده). چون می‌خواهم نامه را نگه دارم، آن را در پرونده‌ی «نامه‌های رسیده» قرار می‌دهم. این کار باعث می‌شود از فهرست نامه‌های دم دست خارج گردد ولی در عین حال، در جایی قرار می‌گیرد که اگر به آن نیازی افتاد، راحت پیدایش کنم.

وقتی کار خواندن نامه‌های تجاری را به پایان بردم، شاید بلافاصله به سراغ نامه‌های تفریحی بروم و شاید هم نروم. ولی اگر به سراغ‌شان بروم به همان ترتیب نامه‌های تجاری عمل می‌کنم. نگاهی اجمالی به کل آن‌ها می‌اندازم و جالب‌ترین‌ها را بالا قرار می‌دهم و باقی را به ترتیب، پایین. سپس یکی یکی آن‌ها را می‌خوانم و برای اقدامات بعدی در پرونده‌ای قرار می‌دهم یا بلافاصله به آن‌ها رسیدگی می‌کنم و یا خیلی ساده بایگانی‌شان می‌کنم بی‌آن که به

اقدامی نیاز داشته باشد. با استفاده از این فرایند، هر موردی را به گونه‌ای کارآمد مورد بررسی قرار داده‌ام و از هر نامه‌ای با کمترین مقدار توجه، بیشترین نتیجه را گرفته‌ام.

## ششمین قسمت نامه‌ها چه می‌شود؟

سه مجموعه از نامه‌ها را برای منشی‌هایم می‌گذارم، یک قسمت را برای همسرم، و یک قسمت را (که آن را هم به دو خرده مجموعه‌ی تجاری و تفریحی تقسیم می‌کنم) خودم می‌خوانم. و اما قسمت ششم، آشغال‌ها هستند. در همان نگاه اولیه به کل نامه‌ها، سطل آشغالی را هم کنار دست می‌گذارم و در حالی که نامه‌ها را دسته‌بندی می‌کنم، مقدار زیادی از اسناد را در سطل آشغال می‌ریزم.

بسیاری از نامه‌ها کارشان به فرایند بازکردن نمی‌کشد. آشکارا، نامه‌های دورریختنی، راحت قابل تعریف و باز شناسی اند (اگرچه شاید در نگاه اول، تشخیص‌شان قدری همراه با تردید باشد). هر چیزی که با «می‌توانید یک برنده باشید»، یا «مستاجر عزیز» آغاز می‌شود، باز نخواهد شد؛ اما بازاریاب‌های زیرک در استتار نامه‌های آشغال مهارت زیادی پیدا کرده‌اند. اقلامی که به چک، صورت حساب یا دعوت نامه‌ی عروسی شباهت دارند، غالباً توجه‌ام را به سوی خود جلب می‌کنند؛ ولی به محض آن که پی می‌برم آشغال‌هایی‌اند در بسته بندی‌هایی گول زنک، آن‌ها را دور می‌ریزم.

ولی دور ریختن سایر کاغذها چندان آسان نیست. سال‌هاست عادت کرده‌ام تمام تاریخچه‌های شغلی را که به دستم می‌رسد، بخوانم. احساس غرور می‌کردم که این افراد مایل باشند برای شرکت من کار کنند؛ ضمن آن که وظیفه‌ی خود می‌دانستم که به عنوان مدیر کمپانی، نشان بدهم این تاریخچه‌های شغلی رسیده و مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما حالا، این فلسفه را کنار گذاشته‌ام. چون کامپیوترها این فرصت را در اختیار متقاضی گذاشته‌اند تا هزاران تاریخچه‌ی شغلی تولید کنند که همگی مثل هم به گونه‌ای حرفه‌ای چاپ شده‌اند، دیگر به تقاضاهایی که می‌گویند «اگر به مدیری با قابلیت‌های من نیاز دارید، لطفاً با این آدرس تماس بگیرید...»، پاسخ نمی‌دهم. پس از سال‌ها با دقت جواب دادن به تک تک تقاضاها، سرانجام نکته‌ای به نظر رسید: اگر یک متقاضی آن قدر قوه‌ی ابتکار ندارد که گوشی تلفن را بردارد و پس از فرستادن تاریخچه‌ی شغلی اش، دنبال کارش را بگیرد، من نباید وقتم را با خواندن یا جواب دادن به تقاضایش تلف کنم. در حال حاضر این گونه تقاضاها، بازیافت می‌شوند.

\*\*\*

راهزن نیمه شب کاغذها

لو واسرمن، مدیر سابق شرکت سرگرمی MCA، زمانی می‌گفت دوست دارد پس از تعطیلی شرکت، به دفترهای MCA سرک بکشد و هر کاغذی روی

میزها باقی مانده دور بریزد. نگرش او این بود که هر سندی تا قبل از خروج از دفتر ارزش رسیدگی نداشته باشد، همان بهتر که هیچ وقت به آن رسیدگی نشود.

با آن که روش واسرمن، روشی است تند و تیز برای رساندن مقصود، ولی به خاطر اعتقادات حرفه‌ای اش، که یکی‌شان اقدام فوری و سریع بود، به او احترام می‌گذاشتند و ستایشش می‌کردند. او معتقد بود پاسخ همه‌ی نامه‌ها را، همان روزی که می‌رسند باید داد و پس از خاموش کردن چراغ و ترک دفتر، هیچ سندی نباید روی میز برجای مانده باشد.

تصور کنید اگر لو واسرمن به خانه‌ی شما می‌آمد، چه اتفاقی می‌افتاد- احتمالاً موقع سر و کله زدن با کاغذها، قابلیت‌تان بالاتر می‌رفت.

\*\*\*

من ضمناً نامه‌هایی را دور می‌ریزم که ایده‌های جدیدی در مورد رویدادهای ورزشی ارائه می‌دهند. مسئله این نیست که ما حقوق انحصاری ایده‌های خوب را در زمینه‌ی مسئله‌ی رویدادها و ارتباطهای ورزشی بعدی در اختیار داشته باشیم ولی صرف حجم نامه‌هایی که دریافت می‌کنیم (با ایده‌هایی که از برگزاری گلف در قطب شمال تا نوعی گلف ماراتن را پیشنهاد می‌کنند)، پاسخ به تک تک آنها را غیرممکن می‌سازد. بیشتر اوقات نامه‌ها را می‌خوانم و اگر ایده‌ای به اندازه‌ی کافی کنجکاوی برانگیز باشد، رسیدگی به آن را به فرد دیگری در کمپانی محول می‌کنم. با این وجود، همین نامه‌ها نیز ۹۰ درصد موارد، بازیافت می‌شوند.

پس از سال‌ها مهارت در بازشناسی و دور انداختن نامه‌های آشغال، در حال حاضر، بیش از انتخاب و تدارک آن پنج مجموعه نامه، نامه دور می‌ریزم. شما نیز با دنباله روی از این روش کارهایتان بهتر راه می‌افتد.

موقع مرتب و متمایز کردن نامه‌ها، جسورانه‌ترین کاری که می‌توانید انجام دهید، بالا بردن مقدار نامه‌هایی است که در سطل آشغال می‌ریزید. به عبارت دیگر، اگر تردید به سراغتان آمد، این دست و آن دست نکنید، نامه را دور بیندازید!

برای آن که کمرتان زیر توده‌ای کاغذ خم نشود، قواعدی برای سر و سامان دادن سریع و کارآمد به کاغذها وضع کنید. قواعد پیشنهادی در این جا کامل نیست ولی اصول شخصی خودتان قطعاً باید آن چه را در زیر می‌آید شامل شود:

نقطه‌ای از خانه یا دفترتان را برای رسیدگی به توده‌ی کاغذهایتان در نظر بگیرید و وقتی در آن جا هستید فقط به نامه‌ها و سایر اسناد رسیدگی نمایید. تعیین جایی مخصوص برای این عمل باعث می‌شود که کار دفترتان به سایر فعالیت‌ها و دیگر مسائل زندگی‌تان دست اندازی نکند.

سعی کنید فقط یک بار با کاغذی تماس پیدا کنید. اگر نتوانستید به توصیه‌ی بالا عمل کنید لاقلاً سعی نمایید تماس‌تان با همان تکه کاغذ، بیش از دو بار نشود.

اگر با کاغذی بیش از دو بار سر و کار داشتید بهتر است یکی از مهم‌ترین اسنادی باشد که در اختیار دارید. اگر غیر از این باشد، یعنی وقتتان را تلف کرده‌اید.

پرونده‌هایتان را به ترتیب الفبا منظم کنید و تجاری‌ها را با شخصی‌ها قاطی نکنید.

اطمینان یابید که پرونده‌ها راحت قابل دسترسی‌اند ولی ولو و پخش و پلا نیستند.

نخستین بار که با کاغذی تماس پیدا می‌کنید، کاری با آن انجام دهید، حتی اگر این «کار»، بایگانی کردن و رسیدگی به آن در آینده باشد. مقدار کاغذهایی را که دور می‌ریزید، دو برابر کنید.

\*\*\*

وانمود کنید که در حرکتید

دوستی دارم که هر پنج سال خانه‌اش را می‌فروشد و به جایی دیگر نقل مکان می‌کند، حال چه نیاز به این کار باشد چه نباشد. اضافه بر آن که در امور املاک وارد است و هر بار که نشانی عوض می‌کند سود سرشاری هم می‌برد، این مرد می‌گوید: «هر آدمی هر ده سال یک بار باید خانه عوض کند تا مجبور شود که یک تصفیه حسابی در خرت و پرت‌هایش انجام دهد.»

آن چه این اظهار نظر را کمی بامزه می‌کند، حقیقتی است که در کنه‌اش نهفته. هر بار شخصاً اسباب کشی کرده‌ام، چشمم به چیزهایی خورده که باور نمی‌کردم هنوز در اختیار دارم. بدون استثنا، خیلی چیزها را که توجیهی برای بسته‌بندی و انتقالشان وجود نداشته، دور ریخته‌ام. شما هم احتمالاً تجربه‌های مشابهی داشته‌اید.

نیازی به اقدامی رادیکال مثل اسباب کشی برای ارزیابی دوباره‌ی چیزها - به خصوص کاغذ - که به مرور زمان روی هم تلنبار شده‌اند، نیست. شاید وقتش رسیده که شما هم به تصفیه‌ای بزرگ دست بزنید، حالا چه کامیون اسباب کشی بیرون خانه منتظر باشد، چه نباشد.

\*\*\*

## دنیا به کاغذ پولکی بیشتری نیاز دارد

برای داشتن یک کاغذ خرد کن، نیازی به کار در یک سازمان اطلاعاتی دولتی نیست. اگر فرم تقاضای ده‌ها کارت اعتباری را که هر ماه دریافت می‌کنید، تکه تکه نمی‌کنید، خود را در معرض خطر بزرگی قرار داده‌اید. هر سال میلیون‌ها دلار کلاهبرداری می‌شود و هزاران شهروند بی‌خبر از همه جا، به خاطر دزدی این کاغذها با کابوس‌های وحشتناک دست به گریبانند. با یک شماره‌ی بیمه‌های اجتماعی و یک نشانی (که اگر مراقب نباشید، هردو می‌توانند در سطل آشغال یافت شوند) بزهکاران می‌توانند زندگی شما را برهم بزنند و گاه نامتان را در

فهرست سیاه کارتهای اعتباری قرار دهند و همین بدببیری باعث شود تا سالها طول کشد تا دوباره مورد تایید قرار گیرد. از بین بردن اسناد، شما را کاملاً از خطرات کلاهبرداری مصون نمی‌دارد، ولی انجامش قطعاً شروع خوبی است. ریز ریز کردن اسناد ضمناً از دیگرانی محافظت می‌کند که شما با ایشان در ارتباطید. اگر دوستی از احتیاط کاری‌های شما اطمینان داشته باشد، احتمال دارد ترجیح دهد برایتان نامه‌ای خصوصی بفرستد.

تنها نقطه ضعف ریزریز کردن این است که وقتی سندی را ریز می‌کنید، برای همیشه از دست می‌رود، اگر هدف، خلوت کردن خانه و زندگی‌تان بوده، این کار بدی نیست و مشکلات خود را با از بین بردن کاغذ، حل و فصل کرده‌اید.

## راه‌حلهایی برای انبار کردن اسناد حساس

برخی از سندها به مراقبت خاص نیاز دارند، حال چه مدام به آن‌ها رجوع شود چه نشود. به عنوان مثال، بیمه نامه‌ی خانه‌تان چیزی نیست که احتمالاً روی میز آباژور کنار تخت‌تان نگه دارید، ولی باید آن را در جایی مناسب و امن بگذارید که راحت قابل دسترس باشد. همین مسئله در مورد بیمه عمر، قباله‌ها، سندهای مالکیت، وصیت نامه، سندهای مهم حقوقی و اطلاعات مالی حساس نیز صادق است. امکان دارد سال‌ها به سراغ این اسناد نروید ولی باید در جایی امن نگه‌شان دارید. برای اطمینان از امنیت خود و محافظت از مهم‌ترین اسنادتان، این نکات را در نظر داشته باشید:

گاو صندوق یا کابینه‌ای محکم خریداری کنید. این‌ها اجناسی گران قیمت‌اند ولی مصونیتی که در اختیار می‌گذارند، ارزش چنین هزینه‌کردنی را دارد. یک صندوق امانات از بانکی محلی اجاره کنید. همه‌ی اسناد مهم را نمی‌توانید در آن بگذارید ولی برای نگه داری حساس‌ترین و با ارزش‌ترین سندها و دارایی‌هایتان، هیچ چیز به پای یک صندوق امانات دو قفله نمی‌رسد. کپی گرفتن از مهم‌ترین اسناد و نگه داری کپی‌ها در چند جای متفاوت. این گزینه شاید قدری پیچیده‌تر از صرفاً قرار دادن سند اصلی در گاو صندوقی نسوز باشد ولی تهیه‌ی چند کپی از سندها و قراردادنشان در چند جای مختلف، قطعاً گزینه‌ی منطقی‌تری است.

به فردی که اعتماد دارید بگویید اسناد را کجا ذخیره کرده‌اید. برای من هیچ چیز بدتر از این نیست که ناگافل از دنیا بروم بی‌آن که بتسی یا فرزندانم از جای نگه داری اسناد مهمی که احتیاج دارند، بی‌خبر باشند.

هرچه قدر هم جامعه‌ی ما از لحاظ فن آوری پیشرفت کند، کاغذ از زندگی ما هیچ گاه حذف نمی‌شود و ازگزینه‌های ما نیز برای سر و کله زدن با آن کاسته

نخواهد شد. مدیر یک شرکت بزرگ همان گزینه‌هایی را برای سر و کله زدن با کاغذ پیش رو دارد که زنی خانه دار موقع برآورد هزینه‌های خورد و خوراک. تنها تفاوت، در حجم و اندازه است.

## سطل آشغال را آماده کنید...

امروزه، حجم زیاد اطلاعات است که سر راه تصمیم‌گیری‌ها مانع ایجاد کرده نه فقدانش - داده‌هایی که برخی خوباند و بسیاری‌شان بی‌حاصل و تقریباً هر روزه همچون سیلی پرسر خانه، تلویزیون، تلفن و کامپیوتر هوار می‌شوند و بی‌نظمی به وجود می‌آورند و در تصمیم‌گیری‌ها مشکلاتی ایجاد می‌نمایند. به عنوان نمونه، شرکت ما، حقوق قانونی مجوز و بازاریابی نام و لوگو (logo)ی ویمبلدون را در اختیار دارد. زمانی که توافق نامه را تنظیم کردیم، کسی سر در نمی‌آورد که اسم مسابقه‌ای قهرمانی که در ویمبلدون برگزار می‌شود، چگونه می‌تواند بازاریابی و به یک مارک تجاری جهانی تبدیل شود. ولی، من ارزش آن نام را درک کردم، و توانستیم از بازشناسی آن نام تجاری به نفع خود بهره برداری کنیم.

یکی از وظایف ما در حفاظت از تمامیت و اصالت این مارک تجاری، این است که حواسمان به استفاده‌ی دیگران از آن باشد. اما این موضوع در حرف ساده و در عمل غیرممکن از کار درآمد. یک جستجوی ساده‌ی نام ویمبلدون در اینترنت، ۱۵ هزار لینک، از راهنماهای توریستی لندن تا باشگاه طرفداران پیت سمپراس، پیش روی شما می‌گذارد. تقریباً هیچ یک از اطلاعاتی که این لینک‌ها می‌دهند ربطی به توافق ما با باشگاه‌های انگلستان و کمیته‌ی ویمبلدون پیدا نمی‌کند، با این وجود همه‌ی آن‌ها را باید چک کنیم. این یکی از نمونه‌های آشنا و رایجی است که نشان می‌دهد چه راحت در باتلاقی از داده‌ها می‌توان غرق شد. ولی کمر شکن بودن حجم داده‌ها به دنیای تجارت محدود نمی‌شود. اگر در کلیولند زندگی می‌کنید و بچه‌هایتان بخواهند توله سگی شکاری را به خانه بیاورند و بزرگ کنند، منطقی‌ترین راه این است که به باشگاه نجات سگ‌های شکاری محلی رجوع نمایید. ولی جالب است که جستجوهای شما در اینترنت، بین ۱۷۰ تا ۲۰۰ هزار سند در مورد این باشگاه در کلیولند، اوهایو در اختیارتان می‌گذارد. شما یا فرزندانتان به شرطی می‌توانید چیزی از این همه داده بیرون بکشید که حدود ۴۰ ساعتی وقت اضافی داشته باشید، اگر نه امکان ندارد بتوانید در زمانی کوتاه تمام اطلاعات مربوط به دنیای توله سگ‌ها را مرور نمایید. بنابراین چه کاری از دستتان ساخته است؟ چطور می‌توان بی‌آن که مقدار زیادی از وقت و انرژی‌تان تلف شود، از دل این همه داده، اطلاعات لازم را کسب کرد؟ بخش بعدی نشان می‌دهد چطور.

**مشخص کنید که واقعاً چه می‌خواهید**

تعیین کنید که چه مقدار داده می‌خواهید یا نیاز دارید. این کار آن قدرها هم که در بدو امر به نظر می‌رسد، ساده نیست. به عنوان مثال، اگر بخواهم بفهمم که کمپانی ما در دراز مدت چه قدر هزینه‌ی تلفن‌های راه دور می‌کند، بسته به این که درخواستم را چه طور مطرح می‌کنم، امکان دارد یک عدد نصیبم شود (هزینه‌ی کل همه‌ی تلفن‌هایی که از همه‌ی دفترها در چهار گوشه‌ی دنیا شده) یا می‌توانم فهرست مشروح هزار خرده‌ای تماس تلفنی را همراه با جزئیات کامل اداره و شهر و کشور و بخش‌های مختلف شرکت یا فرد به دست بیاورم. اگر درخواستم را مشخص نکنم، امکان دارد حتی تحلیلی تطبیقی از شارژهای تلفن‌های راه دور، بین بخش‌های مختلف شرکت همراه با ارجاعات تاریخی دریافت کنم که نشان دهد امسال در مقایسه با سال گذشته، کم و بیش چه پولی هزینه‌ی تلفن‌های راه دور خواهیم کرد. در واقع، این پرسش ساده که «راستی ما چه قدر پول بالای تلفن‌های راه دور می‌دهیم؟»، می‌تواند به یک گزارش پر زرق و برق پنجاه صفحه‌ای و شاید بیشتر، همراه با نمودارها و منحنی‌های رنگی منجر شود.

با وجود مضحک جلوه کردن این سناریو، ولی آنچه گفته شد، نمونه‌ای است واقعی از این موضوع که چطور دسترسی زیادی به داده‌ها، می‌تواند از کنترل خارج شود. بخش بعدی، نمونه‌هایی ارائه می‌دهد از بهترین روش‌ها برای پرهیز از غرق شدن در دریای داده‌ها.

سوال‌های بهتری مطرح کنید!

این نمونه‌هایی است از پرسش‌هایی خیرخواهانه و نتایجی که در برداشتند و چند پرسش جایگزین که می‌توانستند به پاسخ‌هایی دقیق‌تر منجر شوند.

روش غلط:

سوال: در حال حاضر، فهرست حقوقی کمپانی شما از چه قرار است؟  
جواب: فهرستی ۹۲ صفحه‌ای از کارمندان تمام وقت، نیمه وقت و کنتراتی، همراه با میانگین حقوق هر کدام، بالاترین و پایین‌ترین دستمزدها، بسته‌های امتیازات ارائه شده، و خلاصه‌ای از بایگانی حقوق بگیران، و نمودار دایره‌ای که فهرست حقوقی را به منزله‌ی درصدی از کل هزینه‌ها نشان می‌دهد.

روش درست:

سوال: در حال بررسی تعدادی از قوانین مالیاتی هستیم و احتیاج داریم از متوسط ماهانه‌ی مبلغی با خبر شوم که به عنوان حقوق‌های مالیات کسر نشده، در تمامی فعالیت‌هایمان در خاک آمریکا می‌پردازیم (منهای سود). فعلاً به صورت وضعیت نیازی ندارم و فقط عددی مرا بسنده می‌کند.  
جواب: عدد مربوطه.

روش غلط:

سوال: برای خرید کامپیوتر باید به کجا رجوع کنم؟  
جواب: به هزار صفحه ارجاعات و مصالح تبلیغاتی، که همه چیز، از کامپیوترهای بزرگ تا کامپیوترهای کوچک و جیبی را فهرست کرده‌اند.

روش درست:

سوال: کدام یک از فروشگاه‌های محلی، ارزان‌ترین قیمت و قابل اعتمادترین خدمات را برای کامپیوترهایی با سه گیگ حافظه، مونیتورهایی با رزولوشن بالا، درایوهای CD/ DVD پیشرفته و پردازش‌گرهای پنتیوم ۳ در اختیار مشتری می‌گذارند؟

جواب: فهرستی از شش تا دوازده خرده فروش در نزدیکی دفتر یا خانه تان.

روش غلط:

سوال: اگر به اورلاندو نقل مکان نمایم، کجا زندگی کنم؟  
جواب: (در اینترنت) فهرست ۳۰ هزار خانه مسکونی در منطقه‌ی اورلاندو- قسمت مرکزی و حومه اش- وجود دارد که طیفی گسترده، از خانه/کاراوان‌های هزار دلاری تا ملکی ۱۶ میلیون دلاری را در برمی‌گیرند؛ این فهرست‌ها مدام به روز می‌شوند و صدها کارمند معاملات املاک هم هستند که با کمال میل درصددند شما را به یکی از مشتری‌هایشان تبدیل نمایند.

روش درست:

سوال: در نظر دارم به منطقه‌ی اورلاندو نقل مکان کنم. چون بچه‌های کوچک دارم، احتیاج هست که نزدیک بهترین مدرسه‌ها، در ناحیه‌ای با درصد پایین بزهکاری زندگی کنیم و راحت به مراکز خرید و رستوران‌ها دسترسی داشته باشیم. هزینه‌ای که برای این مقصود کنار گذاشته‌ام، دور و بر ۳۰۰ هزار دلار است و ترجیح می‌دهم خانه در مجتمعی مسکونی و در بن بست‌ی آرام واقع شده باشد.

جواب: فهرستی حدوداً صدتایی از خانه‌های مناسب وجود دارد.

روش غلط:

سوال: پولم را باید چطور سرمایه‌گذاری کنم؟  
جواب: بیش از ده هزار کتاب و یک میلیون پایگاه اینترنتی وجود دارد که با کمال میل آماده‌اند (با بالا کشیدن پولتان) به شما کمک کنند.

روش درست:

سوال: من ۳۵۰ هزار دلار در صندوق بازنشستگی‌ام پول دارم که شش ماه دیگر موقع اعلام بازنشستگی در اختیارم قرار می‌گیرد. هدف‌های سرمایه‌گذاری‌ام



محتاطانه است و می‌خواهم در جایی با حداقل ریسک سرمایه‌گذاری کنم. معتبرترین و بزرگترین موسسه‌ی مالی که تخصص‌اش در برنامه‌ریزی برای پول‌های بازنشستگی اندک تا متوسط است، چه نام دارد؟  
جواب: فهرستی از ۲۰ تا ۵۰ شرکت مالی معتبر.

## قبل از پرسش، بدانید چه می‌خواهید

چه در اینترنت در حال جستجو باشید، یا کتابخانه‌ی محلی را زیر و رو نمایید، یا از کارمندان، همکاران، یا اعضای فامیل‌تان سوال کنید، مهم این است که تقاضایتان مشخص باشد. پرسش مبهم، پاسخی کلی در پی دارد. هرچه پرسش خود را دقیق‌تر مطرح نمایید (حتی اگر در نهایت این شما باشید که جستجوها را انجام می‌دهد)، احتمال دستیابی به داده‌های قابل استفاده بیشتر است.

اگر امکان دارد، انگیزه‌های خود را به هرکس که در این جستجوها کمک‌تان می‌کند انتقال دهید. با مطلع ساختن جستجوگرتان از اهداف نهایی خویش، شانس خود را برای دریافت اطلاعات درست، بالاتر می‌برید. توجه کنید که در قسمت «روش‌های درست» در پیشانی هر پرسش، شرح یا توضیحی وجود داشت که نشان می‌داد چرا فرد پرسش‌کننده، به داده نیاز داشته است. همین شناخت اندک، نمایان‌گر تفاوت بین کلی‌گویی، پاسخ‌های مبهم و غیرعملی است با داده‌های قابل استفاده و فشرده.

## دلیلی را که دنبال داده بوده‌اید، فراموش نکنید

داده‌ها در سه رده‌ی متمایز قابل رده‌ی‌بندی اند:

داده‌ای که نیاز است بدانید  
داده‌ای که خوب است بدانید  
داده‌ی بی‌مصرف

آشکارا، داده‌ای که نیاز است بدانید، از همه مهم‌تر است. این اطلاعاتی است که برای تصمیم‌گیری‌های درست و اقدام هوشمندانه، باید در اختیار داشته باشید. این حساب و کتابی است از پروژه‌ای آتی، که قبل از عملی کردن باید انجام دهید؛ یا مثل اطلاعات پرواز است که قبل از سفر به آن احتیاج دارید. گاهی داده درست کنار دستتان است، و گاه به طرز نا امیدکننده‌ای، واهی و غلط است، ولی گذشته از این که یافتنش تا چه حد آسان یا دشوار است، «داده‌ای که نیاز است بدانید»، همان اطلاعاتی است که بیش از هر چیز بدان

احتیاج دارید.

داده‌هایی که خوب است بدانید، می‌تواند از نتیجه مسابقه‌ی فوتبال دیروز تا پیش بینی هوا در پنج روز آینده را شامل شود. اگر هم آن‌ها را ندانید اتفاقی نمی‌افتد، ولی اگر در جریان‌شان باشید حس بهتری از زنده بودن و زندگی خواهید داشت.

داده‌های بی‌مصرف، همان‌اند که هستند: بی‌مصرف. به شما در تصمیم‌گیری‌های دراز و کوتاه مدت کمکی نمی‌کنند و جذابیتی هم ندارند. متأسفانه، غالباً به نظر می‌رسد این گونه داده‌ها در دنیای رسانه‌ای ما که زیر بمباران اطلاعات و اخبار قرار دارد، دست بالا را گرفته است. این یکی از خطرات و مشکلات عصر اطلاعات است؛ درعین حالی که منابع خبری بیشتری در اختیار ما قرار می‌گیرد، این بنگاه‌های خبررسانی، مملو شده‌اند از خبرهای پیش‌پاافتاده، مبتذل، و در نهایت بی‌مصرفی که هیچ ارزش اجتماعی قابل‌تأملی ندارند. شاید با پاسخ درست دادن به این که چه کسی موی تام هنکس را آرایش می‌کند، یک خروس قندی ببرید یا فرض کنید که از فاصله‌ی زمین تا خورشید به کیلومتر، با خبر شوید، ولی این داده‌ها به جز پریشان‌تر کردن و به هم ریختن شما کار دیگری نمی‌کنند.

یکی از نقطه ضعف‌های اساسی افراد نامنظم، ناتوانی‌شان در تمیز دادن این سه نوع داده است. فرد نامنظم، این داده‌ها را با هم عوضی می‌گیرد و وقت زیادی را سر تشخیص و جدا کردن و این دست و آن دست کردن تلف می‌کند.

آزمون‌هایی برای رده‌بندی داده‌ها: برای پرهیز از افتادن در دام داده‌ها و استفاده از داده‌ها به عنوان بخشی از برنامه‌ی سازمان دهی کلی‌تان، نیاز دارید در مورد تعیین و تشخیص داده‌ای که می‌خواهید از نظر بگذرانید، نظم و برنامه‌ای برای خود به وجود آورید. هر جا به داده‌ی مورد جستجو برخوردید، این سوال‌ها را از خود بپرسید:

• آیا این داده، دقیقاً با دغدغه‌های فوری من سر و کار دارد؟ اگر پاسخ‌تان مثبت است، در رده‌بندی داده‌های شماره‌ی یک می‌گنجد. اگر با موضوعی سر و کار دارد که شاید در آینده به کارتان بیاید ولی در حال حاضر در صورت جلسه‌تان نیست، در رده‌بندی شماره‌ی دو قرار می‌گیرد، و اگر به هیچ کارتان نمی‌آید، بی‌مصرف است.

• آیا به خاطر این داده، برای تصمیم‌گیری، آمادگی بیشتری پیدا می‌کنم؟ در این جا هم باز اگر پاسخ مثبت باشد، داده‌ای است که نیاز دارید بدانید. اگر منفی باشد، یا اطلاعات خوبی است که برای آینده ذخیره‌اش می‌کنید، و یا نه، بی‌ارزش است و باعث تلف کردن وقت.

• با این داده، وقتم را تلف کرده‌ام یا صرفه جویی؟ اگر بتوانید به کمک آن داده، تصمیمی قاطع بگیرید، بدیهی است که وقتتان را صرفه جویی و از دل نگرانی‌های بعدی جلوگیری نموده‌اید. اگر پس از بررسی داده نتوانید کار زیادی

با آن انجام دهید و لذتی هم از آن نمی‌برید، پس وقت گران بهای خود را تلف کرده‌اید.

• آیا آن داده، بعدها مرا به سوی اقدامی مثبت رهنمون کرد؟ گاهی ممکن است داده‌ای مهم سر راهتان سبز شود که بلافاصله نتوان به کارش بست ولی در آینده، شما را به سوی مسیری مثبت سوق دهد. در آن صورت، داده در رده‌بندی اول، یعنی داده‌ای که نیاز دارید بدانید می‌گنجد، حتی اگر درست در روزی که به دستتان رسیده، به کارش نبرده‌اید. این خبرهای مهم، اندک‌اند، ولی همیشه ارزشش را دارد پی‌شان را بگیرید.

• دنبال این اطلاعات بودم؟ بهترین راه قضاوت در باب برخی از داده‌ها این است که از خود بپرسید آیا دنبالش بوده‌اید یا خیر. بدیهی است اگر یکی از فرزندانتان در مدرسه موردی داشته، این خبری است که نیاز دارید بدانید (حتی اگر یادتان رفته با معلم‌های بچه تماس بگیرید و به ایشان بگویید که در صورت وقوع چنین اتفاقاتی خبردارتان کنند). اما در مورد سایر اطلاعات، آزمون «دنبال این اطلاعات بوده‌ام؟»، معیار خوبی است برای تعیین اولویت داده.

نظریه‌ی لب کلام. وقتی در داخل شرکت می‌خواهم اطلاعاتی برایم پیدا کنند، با آن که ممکن است بعداً جزئیات بیشتری را درخواست نمایم ولی معمولاً چیزی بیش از یک صفحه طلب نمی‌کنم. اسم این را گذاشته‌ام نظریه‌ی لب کلام. یعنی ترجیح می‌دهم حرف آخر را اول بخوانم تا اصل موضوع دستم بیاید و بعد اگر نیازی افتاد به عقب برگردم و جزئیات را بخوانم. به عنوان مثال، اگر بخواهم بدانم سالانه چقدر هزینه‌ی پیک می‌کنیم، ابتدا با حرف آخر، یعنی یک عدد شروع می‌کنم. از آن جا به بعد می‌توانم سراغ جزئیات بروم و فرضاً دستم بیاید که هر دفتری چقدر در این زمینه هزینه می‌کند و یا این عدد، اداره به اداره و ماهانه چه طور تقسیم می‌شود. اما با دانستن خط پایان تراز نامه، توانایی‌اش را پیدا می‌کنم تا مقدار جزئیاتی را که نیاز دارم، کنترل نمایم. در آن صورت امکان دارد بعداً جزئیاتی در میان نباشد یا برعکس، چند صفحه‌ی تا خورده اطلاعات در اختیارم قرار گیرد. به هر حال، داده را من کنترل می‌کنم چون از نتیجه شروع می‌کنم و بعد به جزئیات می‌پردازم.

اطلاعات بد، بدتر از فقدان اطلاعات است. اگر چیزی بدتر از دریافت حجمی عظیم از داده‌های بی‌مصرف وجود داشته باشد، همانا داده‌ای است فشرده که نادرست هم باشد. دلیل این که اطلاعات بد، بدتر از فقدان اطلاعات است، این است که در فقدان داده بعید است دست به عملی بزنید و صبر می‌کنید تا اطلاعات مورد نیاز به دستتان برسد. داشتن اطلاعات نادرست بدین معنا است که احتمال دارد تصمیمی را بر اساس تصوراتی غلط بگیرید، که غالباً پیامدهای ناجوری هم به دنبال دارد.

## انتخاب نرم افزار

این روزها بسیاری از سیستم‌های کامپیوتری شخصی با یک بسته نرم افزار میکروسافت استاندارد همراهند که یا از قبل نصب شده‌اند و یا آماده‌ی نصب‌اند، و برای بسیاری از خرده‌تجار یا خانواده‌ها، این بسته (همراه با خدمات اینترنت اش)، برای ۹۰ درصد کارهایی که ممکن است نیازتان بیفتد، بسنده می‌کند. پس از آن نیز، امکانات بی‌نهایت است.

از آن جا که بسیاری از مشتری‌های ما ورزشکارهای شناخته شده‌ای هستند، تا حدودی با بازار بازی‌های ویدیویی آشنا شده‌ام؛ چون خیلی از این بازی‌ها مجوز گرفته و از اسم و شهرت مشتری‌های ما استفاده می‌کنند. گرافیک این بازی‌ها حیرت آور است و وقتی مردم را در حال بازی کردن این ویدیو گیم‌ها می‌بینم، از این که می‌بینم این صنعت در طول دهه‌ی اخیر چه پیشرفت عظیمی کرده است، شگفت زده می‌شوم. با این وجود، بازی‌های ویدیویی، نرم افزارهای تولید CD، شبیه سازی پرواز، و سایر نرم افزارهای جدید احتمالاً نه شما را منظم ترمی کنند و نه وقتتان را صرفه جویی می‌نمایند و نه قابلیت‌های شما را بهبود می‌بخشند.

\*\*\*

همان حرف‌ها با معنای متفاوت

یکی از مشکلات بزرگی که با اطلاعات و اخبار داشته‌ام، فقدان درک و تفاهمی است که غالباً بین مدیران سیستم‌های اطلاعاتی و باقی افراد در داخل شرکت به وجود می‌آید. این ناهمخوانی ارتباطی اخیراً هنگامی خودش را نشان داد که شرکت ما مبلغ قابل توجهی برای پیاده کردن یک برنامه‌ی نرم افزاری پیچیده هزینه کرد تا درآمد شرکت و جریان مالی‌اش را کنترل نماید. متأسفانه، فرایند بیش از آن چه پیش بینی شده بود، وقت گرفت؛ چون دپارتمان سیستم‌های ارتباطی، برنامه‌ریزی می‌دانست ولی تخصصی در این زمینه که کمپانی ما چگونه درآمد تولید می‌کند، نداشت و مدیران و کارگزاران که مسئول تولید درآمد بودند، از برنامه‌ها و نرم افزارهای پیچیده سر در نمی‌آوردند. همین که دفترمان در ژاپن با اداره مان در کلیولند ارتباط برقرار می‌کرد، کلاهم را نیز به هوا می‌انداختم، اگرچه کارمندان این دو دفتر، به دو زبان متفاوت تکلم می‌کردند.

پس از آن که سیستم سرانجام جا افتاد و به راه انداخته شد، نخستین گزارش به دستم رسید و بلافاصله متوجه مشکلی شدم. یکی از خطوط گزارش که درآمد قابل توجهی را در سال ۱۹۹۹ نشان می‌داد، تراز صفری را برای سال ۲۰۰۰ ثبت کرده بود. ولی می‌دانستم که این بخش از تجارت ما در سال ۲۰۰۰ بیش از ۱۹۹۹ درآمد تولید کرده است.

وقتی در مورد این مشکل پرسیدم، پاسخ شنیدم: «هیچ کس در دپارتمان سیستم ارتباطی نفهمیده که این کسب و کاری در حال پیشرفت است ولی همه‌ی کارگزاران پروژه، فرض را براین گرفته بودند که همه در جریان این قضیه هستند.»

دوباره به سطل آشغال نیاز افتاد ولی این مورد، آشغال خیلی گرانی از کار

درآمد.

\*\*\*

وقتی نرم افزاری برای دفتر یا خانه‌تان انتخاب می‌کنید، حواستان به یک اصل باشد:

اگر در وقتتان صرفه جویی و شما را به هدف نزدیک‌تر می‌کند، آن را بخرید. اگر شما را از هدف‌تان دور و وقتتان را تلف می‌کند، از خیرش بگذرید. این قاعده، هم شامل نرم افزارهای تجاری خانه‌ای می‌شود و هم برخی از برنامه‌های موجود مختص اینترنت. موقع نگاه انداختن به برنامه‌ی «تعیین هزینه‌ی خانه» (نرم افزاری که تصور می‌کردم به خانمی خانه دار کمک کند تا حساب خرج خانه را نگه دارد، طرز تهیه‌ی غذاها را ذخیره نماید و فهرست‌های خواربار دستش باشد)، به شمایی برخوردارم که یک حساب کلی را نشان می‌داد و کارکرد «صفحه‌ی گسترده» (نوعی برنامه‌ی کامپیوتری) را داشت و بعد، یک صفحه‌ای که بالا می‌آمد و می‌پرسید آیا مایلم کاهش ارزش پول جمع شده را حساب کند یا خیر. حالا شاید بعضی از خانم‌های خانه دار به تابلویی برای نشان دادن مقدار کاهش ارزش پولشان در اتاق نشیمن نیاز داشته باشند ولی شخصاً این قسمت از برنامه را اتلاف وقتی عظیم برای خود و حافظه‌ی کامپیوتر تلقی می‌کنم.

وقتی تصمیم خود را گرفتید و نرم افزار مورد نظر را خریداری کردید، کتاب راهنمایی هم وجود دارد که طرز استفاده از آن را یادتان می‌دهد. با کتاب‌های راهنمایی که در دسترس است هر کس می‌تواند از عهده‌ی کار با هر نرم افزاری برآید.

## ایجاد تعادل

مثل سایر تصمیم‌هایی که باید در زندگی تازه نظم گرفته‌تان بگیرید، مقدار داده‌ای که دریافت می‌کنید و روشی که به آن واکنش نشان می‌دهید، به مرور زمان تغییر و تحول پیدا می‌کند. اگر مدام حواستان به دام‌هایی که سر راهتان سبز می‌شود باشد، و هوشمندانه سعی کنید تا فرایند را ساده نگه دارید، به احتمال زیاد می‌توانید به طرز موثری از داده‌ها استفاده نمایید. اما بدون چنین ذهنیت و طرز عملی، هیولای اخبار و اطلاعات امکان دارد شما را ببلعد، و باقی تلاش‌های سازمان دهی‌تان، بدین ترتیب، بر باد می‌رود.

## فصل ۸: واقعاً چه اندازه وسیله و ابزار نیاز دارید؟

در این فصل:

- \*انتخاب ابزارهای پیشرفته در میان این همه سر و صدای تبلیغاتی
- \*استفاده‌ی موثر از ابزارهای ارتباطی قابل حمل و نقل
- \*یافتن ابزارهایی که مناسب‌تان است

پرهیز پیش‌تاز تکنولوژیک	از بودن	افتادن در	در زمینه‌ی	دام ابزارهای
-------------------------------	------------	--------------	---------------	-----------------

فردی را می‌شناسم که اصرار دارد جزو نخستین کسانی باشد که تازه‌ترین و پیشرفته‌ترین ابزار تکنولوژیک را در اختیار دارند، حال اگرچه ابزار مورد نظر نه دردی از کسب و کارش دوا کند و نه گره‌ای از زندگی خصوصی‌اش بگشاید. با آن که وی به ندرت از خانه و دفترش دور می‌شود و به سفر می‌رود، ولی وقتی نخستین بار کامپیوترهای کتابی وارد بازار شدند، او یکی از اولین مدل‌هایش را خریداری کرد. او هر سال، تازه‌ترین ابزار الکترونیک سازمان دهی جیبی را می‌خرد، و روی تلفن سیارش بیش از نیاز هر آدم زنده‌ای، امکانات عجیب و غریب به چشم می‌خورد.

در جریان جلسه‌ای که اخیراً با این فرد داشتم، تازه‌ترین اسباب بازی‌اش را نشانم داد؛ آمیزه‌ای از احضار کن (pager) دیجیتال، تلفن و کامپیوتر که به کمک آن، در هر کجای دنیا می‌توانند «پیج»‌اش کنند و در همان حال، e-mail بفرستد و دریافت کند و یا به هر یک از ۵۰۰ شماره‌ی تلفن ذخیره شده در موبایلش، زنگ بزند.

وقتی از او پرسیدم که در حال حاضر چند تا شماره در تلفنش ذخیره کرده، گفت: حدود ۵۰ تا. اگر چه فکر کردم در همین رقم هم غلو کرده، ولی از او پرسیدم تا به حال چند بار به پایگاه داده‌های موبایلش رجوع کرده. پاسخش، متعجبم نکرد ولی هرچه بود، گویا بود.

او گفت: فقط چند بار از آن استفاده کرده‌ام- شاید حداکثر، ده/دوازده بار. معمولاً در دفترم هستم و در آن Rolodex ام را چک می‌کنم، ولی خوب است که بدانم وقتی در سفرم و نیازش بیفتد، این گزینه دیجیتال را دارم.»

این مرد یکی از هزاران نفری است که بی‌اختیار، باید از تازه‌ترین وسایل تکنولوژیک استفاده کنند. اگر چه معمولاً، برای او و بسیاری دیگر استفاده از این ابزارها ساده نیست، ولی اصرار دارند به خاطر گزینه‌های جالب این شگفتی‌های فن آوری، «که خوب است آدم داشته باشد»، تازه‌ترین و پیشرفته‌ترین اسباب بازی‌ها را خریداری کنند. برای این مرد و بسیاری مثل او، تلفن‌ها، کامپیوترها، پیجرها، سازمانده‌های جیبی، و بسیاری دیگر از وسایل

تکنولوژیک پیشرفته‌ای که می‌خرند، اسباب بازی‌هایی بیش نیستند. این اسباب بازی‌ها، مدرن و به روزاند و او نیز با تصاحب آن‌ها احساس مدرن و به روز بودن می‌کند؛ اما تا آن جا که به ضرورت داشتن‌شان مربوط می‌شود یا این که آیا واقعاً ابزارهایی مفید و سودمند هستند یا نه، باید گفت که این چیزها ارزش هزینه‌ای را ندارند که برایشان می‌شود.

اگرچه ۲/۳ سال در سفر است، این مرد حاضر نیست کامپیوتری کتابی یا تلفن سیاری بخرد. بخشی از این امتناع، از سر لجبازی است، ولی ضمناً معتقدم بخش قابل توجهی از امتناعش به ورود به قرن بیست و یکم از این سرچشمه می‌گیرد که می‌ترسد بی‌عرضه جلوه کند. با استانداردهای او، نوه‌های خودش اعجوبه‌های تکنولوژی هستند، سایت‌های اینترنتی را راحت مرور می‌کنند و ایمیل‌های ویدیویی برای هم می‌فرستند، ولی خودش حتی نمی‌تواند در ساده‌ترین سیستم‌های کامپیوتری وارد شود. خودش هیچ وقت قبول نمی‌کند ولی من اعتقاد دارم که اگر دوستم نمی‌خواهد اصول مقدماتی کارکرد فن آوری‌های معاصر را بیاموزد به این خاطر است که نمی‌خواهد نادان جلوه کند و یا از آن بدتر، پرت و ناشی به نظر برسد.

این مرد، سال‌ها توانست با پشت کردن به تکنولوژی، گلیم خود را از آب بیرون بکشد. تا چند سال پیش هنوز قابل قبول بود که آدرس e-mail نداشته باشی یا به علت سفر در دسترس نباشی. اما به محض فرا گیر شدن تکنولوژی و استفاده‌ی بخش اعظم مردم از اینترنت و تلفن سیار، آن بهانه‌ها نیز دیگر چندان قابل قبول نیستند و بدین ترتیب، رفیق من از قافله‌ی زمان عقب ماند. برای مشتری‌هایش غیر قابل هضم بود که نتواند در خارج از دفترش با او تماس بگیرند و همین که نمی‌توانست e-mail بگیرد و بفرستد، قابلیتش را برای گسترش کسب و کار به شدت کاهش داد. در نتیجه، دوست من به جای آن که خیلی ساده اصول اولیه‌ی فن آوری‌های مدرن را یاد بگیرد و از آن‌ها به نفع کارش بهره برد، پول بسیار بیشتری را سفر دستیاران همراهش کرد و پای تلفن از چهار گوشه‌ی جهان به دفترش و استخدام افرادی بیشتر که به امور تکنولوژیک واردتر بودند. برای او تکنولوژی، ابزاری است که می‌تواند به بهبود تجارت او کمک نماید، اگر فقط حاضر باشد از آن استفاده کند.

تعادل ایده آل، چیزی است بین دو نمونه‌ای که مثال آوردم.

## شناسایی ابزارهای تکنولوژیک

ضرب المثلی قدیمی می‌گوید برای این که بتوانید بگویید ساعت چند است نیازی به داشتن یک ساعت سوئیسی اعلاء نیست. این گفته در مورد افرادی که موقع استفاده از ابزارهای تکنولوژیک، در دام می‌افتند، کاملاً صدق می‌کند؛ آدم‌هایی که بیشتر نگران چگونگی کارکرد یک وسیله هستند تا این که مسئله‌شان باشد چه کاری می‌تواند (یا نمی‌تواند) برایشان انجام دهد.

به عنوان مثال، یکی از جدیدترین ابداعاتی که امروزه برای استفاده در اتومبیل‌ها عرضه شده، سیستم موقعیت‌یابی جهانی (GPS) است. با پخش علائم رادیویی از ماهواره‌ها، یک GPS می‌تواند موقعیت اتومبیل شما را تشخیص دهد و سپس آن اطلاعات را به یک سری شبکه رد کند تا مشخص کنند شما در کدام جاده هستید و فاصله‌تان با مقصد چه قدر است.

بسته به پیچیدگی سیستم‌تان، در حال رانندگی، اتومبیل می‌تواند مسیر را به شما نشان دهد. فقط کافیست برنامه‌ی مقصد را به کامپیوتر اتومبیل دهید، و صدایی به شما می‌گوید کجا هستید، چه مدت در راه خواهید بود، و کی و کجا با انتخاب درست، دور بزنید. GPS نمونه‌ای است فوق العاده که نشان می‌دهد تکنولوژی کامپیوتر در دهه‌ی گذشته، چقدر پیشرفت کرده است.

متأسفانه، گرچه این فوق العاده است، آن چه می‌تواند برایتان انجام دهد به این سادگی‌ها نیست. این سیستم فقط به شرطی سودمند خواهد بود که مدام با اتومبیل به این سو و آن سو بروید و یا در پیدا کردن مسیر در شهرتان مشکل داشته باشید، اگر نه این سیستم، وسیله‌ی لوکسی جلوه خواهد کرد که منفعت زیادی در بر ندارد. من گوشه و کنار اورلاندو را حدوداً خوب می‌شناسم ولی وقتی برای کار به نیویورک، لندن، کلیولند، پاریس، یا سایر شهرها می‌روم، تا کسی می‌گیرم یا راننده‌ای استخدام می‌کنم. یک سیستم موقعیت‌یابی جهانی که به من بگوید چه طور خود را از خانه به خوار و بارفروشی برسانم، یک اسباب بازی صرف، و از دیدگاهی عملی، پول دور ریختنی است تمام عیار.

اما اگر قرار بود از شهری به شهر دیگر بروم، و یا برای ملاقات مشتری‌ها مدت زمان زیادی با اتومبیل از این منطقه به آن منطقه سفر کنم، GPS، ابزاری پر ارزش جلوه می‌کرد. نه تنها دیگر نیازی نیست یک خروار نقشه‌ی راه با خود ببرم بلکه می‌توانم راحت براساس حساب کردن درست مسافت‌ها، روزم را برنامه‌ریزی کنم. به علاوه، هر گونه نگرانی در مورد احتمال گم شدن از بین می‌رود چون اتومبیل اجازه نمی‌دهد هیچ پیچی را از دست بدهم.

این که سیستم چطور کار می‌کند، در هر دو نمونه‌ای که قبلاً آوردیم، تغییر نمی‌کند، ولی آن چه می‌تواند برای استفاده کننده انجام دهد، کاملاً متفاوت است. برای من، GPS، یک اسباب بازی محشر ولی گران است، اما برای کسی که زیاد با اتومبیل سفر می‌کند، ابزاری بسیار با ارزش. ولی این که سیستم چطور کار می‌کند، در هر دو مورد، ربطی به نتیجه‌ی نهایی پیدا نمی‌کند.

## تشخیص ابزار از اسباب بازی

برای تعیین این مسئله که چطور قطعه ابزاری خاص می‌تواند به بهبود زندگی‌تان کمک کند، و پرهیز از افتادن در دام استدلال‌های غلط و خرید یک اسباب بازی، بد نیست ابتدا این پرسش‌ها را با خودتان مطرح کنید.



## چه قدر از آن وسیله استفاده خواهید کرد؟

صادق باشید. مجاب کردن خویش که امکان دارد از آن اسباب بازی جدید هر روز استفاده کنید، ساده است؛ ولی دنیا پر است از دوچرخه‌های ثابت و ابزارهای ورزشی خانگی که پس از چندی به جالباسی‌هایی باشکوه تبدیل شده‌اند. برای آن که دستتان بیاید چه مقدار از وسیله‌ای استفاده خواهید کرد، باید دقیق و روشن، میزانش را مشخص کنید. دیروز چه وقت از آن استفاده کردید؟ روز قبلش چه؟ فردا چطور و چه وقت از آن استفاده خواهید کرد؟ چطور با برنامه‌های سفرتان سازگاری پیدا می‌کند؟ همه‌ی این‌ها پرسش‌هایی هستند که به میزان استفاده‌ی شما مربوط می‌شوند؛ پرسش‌هایی که قبل از خرید وسیله‌ای جدید، باید به آن‌ها پاسخ دهید.

## با نخریدن این وسیله، چقدر وقتتان تلف می‌شود؟

این پرسش با آن یکی، یعنی «با خرید این وسیله چقدر وقت صرفه جویی خواهم کرد؟» تفاوت دارد. با فورموله کردن این پرسش به صورت منفی، به جای مجاب کردن خویش از وقتی که صرفه جویی می‌شود، باید به طور جدی ارزیابی کنید که در حال حاضر چقدر وقتتان تلف می‌شود. مجاب کردن خویش از وقتی که صرفه جویی می‌شود، امکان دارد امید واهی از کار درآید، ولی تصور این که بدون آن وسیله چقدر وقتتان تلف می‌شود، در واقعیت امروزتان ریشه دارد. اگر بتوانید صادقانه، ساعات و دقایقی را که هر روز، دقیقاً به خاطر نداشتن وسیله‌ای بخصوص تلف می‌شود، تعیین کنید، آن وقت است که می‌توانید تصمیمی جدی و حساب شده برای خریدش بگیرید.

## با نداشتن آن وسیله چقدر پول از دست می‌دهید؟

در این مورد نیز، پاسخ به این پرسش باید با اطلاعاتی دقیق و مشخص همراه باشد. تصور این امر ساده است که فکر کنید به خاطر نداشتن پیچیده‌ترین سیستم کامپیوتری روی کره‌ی زمین، مقادیر متنابهی درآمد بالقوه از دست می‌دهید؛ ولی تا وقتی مبلغ از دست رفته را دقیقاً مشخص نکنید، امکان دارد تصمیم خرید خود را براساس حدسی اثبات نشده و غلط پایه‌ریزی کرده باشید.

## منحنی یادگیری این وسیله چیست؟

آیا خیلی زود می‌توانید مهارت‌های لازم برای کارکردن و استفاده‌ی بهینه از این

وسیله را یاد بگیرید؟ اگر راه و چاه را نمی‌دانید، نباید آن را بخرید.

## کدام ویژگی‌ها لازم و ضروری و کدام مد روزند؟

امکان دارد تلفن سیار را یک وسیله‌ی ضروری تجاری تلقی کنید، ولی آیا واقعاً به برنامه‌ای هم برای ذخیره کردن ۵۰۰ شماره‌ی تلفن نیاز دارید؟ یا به گزینه‌ی ویدیو گیم یا دامنه‌ی ایمیل اش؟ همه این‌ها مشخصه‌های معرکه‌ای هستند، ولی در عین حال می‌توانند بر قضاوت شما سایه اندازند. اگر تنها به تلفنی نیاز دارید که کارتان را راه بیندازد، این چیزی است که باید بخرید. ساز و دهلش را به حاجی فیروز واگذارید.

## برای امروز می‌خرید یا سال آینده؟

تعجب آور، تعداد زیاد آدم‌هایی است که سیستمی کامپیوتری با امکاناتی فراتر از نیازهای امروزشان می‌خرند، با این انتظار، که به امید خدا، تا چند سال دیگر استفاده از آن‌ها را هم یاد خواهند گرفت. تنها مشکل این جور منطقی‌ها پیشرفت و تغییرات سریع در صنعت کامپیوتر است. چند سال دیگر، سیستمی که شما خیال داشتید خود را به پایش برسانید احتمالاً کاملاً از دور خارج شده است. موقع تصمیم به خرید، برای امروزتان بخرید و سال دیگر را به حال خودش واگذارید. یک عالمه بازاریاب هستند که دلشوره‌ی فردای شما را دارند.

## آیا این وسیله کارآمدی را افزایش می‌دهد یا صرفاً کار بیشتری ایجاد می‌کند؟

وقتی سیستمی کامپیوتری، \_ چه کامپیوترهای رومیزی و چه کامپیوترهای بزرگ همراه با نرم افزارهای پیچیده \_ خریده‌ام همیشه کسی بوده که ادعا کرده: «این اقدام از نیروی کار می‌کاهد و باعث صرفه جویی برای شرکت می‌شود.» حالا وقتی چنین حرفی به گوشم می‌خورد، خنده‌ام می‌گیرد، چون براساس سال‌ها تجربه، خوب می‌دانم که هیچ سیستم کامپیوتری تا به حال از نیروی کار کم نکرده. ولی اتفاقاً یک کار کرده: سیستم‌های جدید به معنای آدم‌های جدید (معمولاً آدم‌های بیشتر) برای برنامه‌ریزی و تحلیل نتایج و مشکلاتی بوده که احیاناً پیش می‌آیند. اگر وسیله‌ای خاص بخرید، سیستم‌ها ممکن است موثرتر کار کنند، اما حواستان باشد. بسیار محتمل است که با این کار، زحمتتان هم زیادت‌تر و تولید داده‌ها بیشتر شود و بدین ترتیب روزگاری‌تان را نیز برای خود و دیگران طولانی‌تر کنید.

## آیا از عهده‌ی استفاده از این وسیله‌ی جدید برمی‌آید؟

می‌خواهد فضایی در خانه یا دفترتان باشد یا یک منبع نیروی درست، یا نیروی فکری لازم برای سر و کله زدن با آن چه می‌خرید، به هر حال، نتیجه‌ای که حاصل می‌شود بستگی دارد به این که تا چه حد برای کارکردن با وسیله‌ی جدید آمادگی دارید. بدون یک زیربنای معقول و متناسب، وقت و پولتان را به هدر داده‌اید.

## از عهده‌ی خرید وسیله‌ی مورد نظر برمی‌آید؟

این پرسش دیگری است که پاسخ صادقانه به آن، اهمیت بسزایی دارد. شاید شما در توجیه هزینه‌ی بالای وسیله‌ای که می‌خرید، مشکلی نداشته باشید (بسیاری از خریدهای نادرست در زمان خودش، ارزش هزینه‌اش را داشته)، ولی کارهای دیگری را هم که می‌توانید با آن پول انجام دهید در نظر بگیرید. به عنوان مثال، پاداش دیگری برای خود در نظر بگیرید، کارمند دیگری استخدام کنید، صندلی یا چراغ جدید دیگری برای میزتان بخرید یا خیلی ساده، مبلغی دیگر به سرمایه‌ی شرکت اضافه کنید. پولی که ممکن است هزینه کنید، سر راه ریخته نشده بوده است.

برای اطمینان یافتن از این که همه‌ی این گزینه‌ها را مورد توجه قرار داده‌اید، فهرستی تهیه کنید از اقلامی که در صورت نخریدن آن وسیله، می‌توانستید بخرید. اگر صرف نظر از آن ده قلم جنس ارزش داشته، امکان دارد خرید عاقلانه‌ای کرده باشید.

## جایگزین‌های این وسیله، چه هستند؟

وقتی تصمیم به خرید چیزی می‌گیرید، به ندرت فقط با یک گزینه روبروید. چه آن جا که تصمیم دارید چیزی غیر تکنیکی، مثل یک Rolodex جدید، یا آن جا که می‌خواهید یک کامپیوتر کتابی عالی بخرید که حافظه‌اش آن قدر جا داشته باشد که کتابخانه‌ی ملی نیویورک در آن جای بگیرد، همیشه بیش از یک مدل، بیش از یک میزان قیمت، بیش از یک مشخصه و بیش از یک گزینه، پیش رو دارید.

## آن چه کار می‌کند و آن چه وقتان را هدر می‌دهد

برای آن که یکی از اسباب بازی‌های مدرن در برنامه‌ی سازماندهی‌تان جا بیفتد، باید چند آزمون را پشت سر بگذارد:

آیا کارآمدتر از آن چیزی است که در حال حاضر دارید؟ دفتر و قلمی که من دارم حسابی موثرند. برای آن که چیزی از این محک و معیار پیشی بگیرد، باید سریع، ساده، راحت و قابل حمل و نقل باشد- و این‌ها توقعی است بی‌جا از هر وسیله‌ی الکترونیکی.

با تکمیل کارها سر وقت، به شما پاداشی هم می‌دهد؟ وسط یک برنامه‌ریز الکترونیک نمی‌توانید خط بکشید، مگر آن که یکی از آن دفتر یادداشت‌های الکترونیک با آن قلم‌های جادویی کمی احمقانه باشد. چرا به همان دفتر و قلم ساده بسنده نمی‌کنید؟ حالا حتماً دفتر یادداشت الکترونیک‌تان باید از آن‌ها باشد که پس از پایان کار، یکی از آن شمایل‌های خندان را رو می‌کند و موسیقی «خدا ملکه را حفظ کند»، پخش کند تا به فکر بیفتید که اسباب بازی‌تان بهتر است چه پاداشی به شما بدهد؟

موقع استفاده از آن، دستتان کم و بیش آزاد است؟ یادتان باشد، تنها هدف نظم و سازمان یافتگی این است که بتوانید در مدتی کم، کارهای بیشتری انجام دهید. یک سیستم الکترونیک، فقط به شرطی ارزش هزینه‌ی بالایش را دارد که باری سنگین از روی دوش‌تان بردارد.

## کامپیوتر گریزناپذیر است

در اواخر سال ۱۹۷۰، تنها کسانی که کامپیوتر شخصی داشتند از جمله، افرادی بودند که برای به راه انداختن زنجیره‌ی قطارهای اسباب بازی برقی شان، دستگاه‌های جدیدشان را برنامه‌ریزی می‌کردند. امروزه، بدون کامپیوتر شخصی، یک دهه یا بیشتر، عقب‌تر از باقی دنیای تجارت هستید. نیازی نیست صاحب تازه‌ترین، پیشرفته‌ترین، پر قدرت‌ترین سوپر کامپیوتر با بالا ترین «گیگ» باشید. فقط کافیت سیستمی کامپیوتری داشته باشید کم و بیش به روز، با قابلیت وصل به اینترنت و مجهز به نرم افزار تجاری استاندارد. در فقدان این تکنولوژی، خود را از لحاظ سازمان دهی، به‌خصوص در زمینه‌ی تجاری، در موقعیت دشواری قرار می‌دهید.

\*\*\*

## گمشده در تکنولوژی

قبل از رفتن به شهری که قبلاً نمی‌شناختم، فکر کردم بد نیست در مورد مسیر خود از فرودگاه تا هتلی که در آن اقامت می‌گزیدم، اطلاعاتی کسب کنم. از دستیارم خواستم زحمت کسب این اطلاعات را برایم بکشد. دقایقی بعد در حالی که از دفتر خود خارج شده بودم، عده‌ای را دیدم که دور میز دستیارم حلقه زده و به صفحه‌ی کامپیوترش خیره شده‌اند.

پرسیدم چه خبر شده؟

دستیارم گفت داریم مسیر فرودگاه تا هتل‌تان را از اینترنت می‌گیریم.

با تصور این که اطلاعات مربوطه به طور کامل گرفته شده‌اند، از وی پرسیدم که او و شش همکار دیگرش چگونه چطور چنین شاخ غولی را شکسته‌اند؟  
جواب داد: «پایگاه اینترنتی هتل، از هر کدام از شعباتش، مسیر رفتن به مکان‌های معروف شهر را مشخص کرده. داریم سعی می‌کنیم هتل محل اقامتتان را پیدا کنیم تا بعد بتوانیم نقشه‌ی مسیر فرودگاه تا هتل را پرینت بگیریم.»

سری تکان دادم و به دفترم برگشتم و از همان جا شماره‌ی تلفن رایگان این هتل‌های زنجیره‌ای را گرفتم. پس از صحبت با یکی از کارمندان دلسوز بخش خدمات، به طور مشروح در جریان مسیرها از فرودگاه تا هتل قرارگرفتم و تازه باخبرم کردند که موقع ورود به شهر، ترافیک در چه حالی خواهد بود. وقتی دوباره از دفتر خارج شدم، دستیارم سرش را بالا گرفت و گفت: پیداش کردیم! یک ثانیه دیگر طول دارد و بعد از آن نقشه را برایتان چاپ می‌گیریم. دلم نیامد به او بگویم که دیگر احتیاجی نیست خود را به زحمت بیندازد.

\*\*\*

## تلفن سیار یک ابزار ضروری است

اگرچه امکان دارد پیرمردی امل جلوه کنم که هیچ فایده‌ای برای نعمت‌های معاصر قائل نیست، ولی وقتی اختراعی، به ضرورتی روزمره تبدیل می‌شود، قطعاً آن را می‌فهمم و قدر می‌شناسم. تلفن‌های سیار به چنین جایگاهی دست یافته‌اند. نه تنها شما را از دغدغه‌ی از دست دادن پیام‌های تلفنی رها کرده‌اند، به یک عامل مهم ایمنی نیز تبدیل شده‌اند.

بخش اعظم آدم‌های شاغل، به خاطر ارزانی و راحتی تلفن‌های سیار، حداقل یکی دارند. نه تنها تلفن سیار تلقی ما را از فضا تغییر داده، توقعات ما را نیز بالا برده است. وقتی مشکلی ضروری پیش می‌آید، توقع داریم لوله کشی پیدا کنیم؛ چون فرض را بر این می‌گیریم که لوله کش، پیجر و تلفنی سیار به کمر بند ابزارش بند است. ده/پانزده سال پیش چنین تصویری خنده دار بود. اما امروزه توقع این دسترسی نامحدود را داریم.

وقتی تلفن ما بلافاصله پاسخ داده نمی‌شود، حتی وقتی می‌دانیم فردی به سفر رفته یا خارج از دفترش است، همگی صبرمان لبریز می‌شود چون انتظار داریم مردم قابل دسترس باشند. پاسخ رایج به این که «ببخشید، اودر حال حاضر در اداره نیست»، به «می‌توانید پیج‌اش کنید؟» یا «لطفاً شماره‌ی موبایلش را به من بدهید»، تبدیل شده. در دنیای امروز با آن ضرباهنگ سریع، غیرقابل دسترس بودن، قابل قبول نیست.

## پیام صوتی

این مشخصه کمی دردسر دارد. از گذاشتن پیام‌های صوتی بیزارم، چون نمی‌دانم فرد مورد نظر، چه وقت پیامم را گوش می‌کند. ولی این به هر حال، بهتر از گزینه‌های دیگر است که فرضاً تلفنی بی‌پاسخ بماند یا این پیام به گوشتان بخورد که «فرد مورد نظر در دسترس نیست.»

اما این را درک می‌کنم و قدر می‌دانم که چطور پیامی مکتوب، می‌تواند جایگزینی عملی برای یک دستیار باشد. بسیاری از تلفن‌های سیار معاصر، کارکرد پیجر را هم می‌توانند داشته باشند. اگر تلفن، روی مد پیجر تنظیم شده باشد، صدای تلفن کننده به اصوات صوتی تبدیل می‌شود و صدای بیپ، زنگ، جیرجیر یا تکان تلفن، شما را از رسیدن یک پیام باخبر می‌کند. اگر تماس گیرنده تنها شماره‌ی خود را وارد کرده باشد، آن شماره بر روی صفحه‌ی موبایل‌تان ظاهر خواهد شد. اگر پیامی صوتی گذاشته باشد، آن پیام نیز به سهولت قابل دریافت است. این کارکرد به شما اجازه می‌دهد پیام را روی موبایل تلفن ببینید، هر کدام را خواستید جواب بدهید و آن‌ها را که ممکن است اختلالی در کاری که مشغول به انجامش هستید، به وجود آورند، نادیده بگیرید. لب کلام، این مشخصه‌ای است که توصیه‌اش می‌کنم، حتی اگر چه شخصاً از پیام صوتی گذاشتن بیزارم.

با احوالپرسی‌های صوتی (یا همان voice mail) خود، می‌توانید بیزاری مرا (یا شاید هم، بیزاری دیگران را) تعدیل کنید. پیام‌های شوخ و بامزه نه تنها از مد افتاده‌اند، کسالت بار هم شده‌اند. یکی از آشنایانم که با نوازنده‌های راک‌اند رل کار می‌کند، گاهی یکی از خواننده‌های راک را وا می‌دارد که صدایش را به عنوان یک احوالپرسی ایمیل ضبط کند. تصورم این است که با این کار می‌خواهد خود را بامزه یا مدرن نشان دهد ولی اگر حتی بدانم که صدا، صدای لنی کراویتز هم هست، این مسئله که او آمده و پیام صوتی رفیق مرا ضبط کرده، ذره‌ای تحت تأثیرم قرار نمی‌دهد. تازه باعث حواس پرتی‌ام هم می‌شود.

\*\*\*

پاسخ به پیام‌های تلفنی

در دهه‌ی ۵۰ تا ۶۰، لیندون جانسن، برخلاف انتظار کسانی که وی را از نزدیک می‌شناختند، به یکی از با نفوذترین و قدرتمندترین سیاستمداران تاریخ آمریکا تبدیل شد. جانسن، مرد زیاد شسته/رفته و متین نبود. نه درست حرف می‌زد، نه جذاب بود، و نه الهام بخش. رفتار زمخت و گاه بی‌ادبانه‌اش، شهره‌ی خاص و عام بود و بعد از آن که رییس جمهور شد، کارمندان کاخ سفید آشکارا با رفتار و کردار بی‌ظرافت فرمانده کل قوایشان مشکل داشتند.

اما سیاستی که جانسن به عنوان نماینده‌ی کنگره، سناتور، معاون وزیر، و رئیس جمهور اتخاذ کرد، حسابی به کمکش آمد: او اصرار داشت که به همه‌ی پیام‌های تلفنی و نامه‌ها، در همان روزی که می‌رسند، جواب داده شود. در دفتر لیندون جانسن، مهم نبود که برای این کار به چه تعداد کارمند نیاز است، هیچ

نامه و تلفنی بی‌پاسخ نماند. این سیاست، به همین سادگی، کمک کرد تا یکی از زمخت‌ترین چهره‌های سیاست آمریکا به یکی از به یادماندنی‌ترین چهره‌های تاریخ آمریکا تبدیل شود.

امروزه، هم در تجارت و هم در زندگی اجتماعی، همان میزان خدمات انتظار می‌رود. این روزها، تلفنی که بی‌پاسخ می‌ماند هرگز پای شرایطی غیر قابل کنترل گذاشته نمی‌شود. طرف، نخواستہ جواب بدهد. اگر به تلفنی در همان روزی که به شما شده، جواب ندهید، یعنی عمداً کسی را نادیده گرفته‌اید و اگر این را قبول ندارید، کفایت از فردی که تلفنش بی‌پاسخ مانده، احساسش را بپرسید. تلفن‌های سیار و پیجرها، توقع‌ها را بالا برده‌اند که پیام‌ها بلافاصله پاسخ داده شوند، و آن هم نه چند روز بعد، بلکه در عرض چند ساعت یا حتی چند دقیقه. به خاطر این توقعات جدید، مهم است که در زمینه‌ی زمان پاسخ به تلفن‌ها سیاست‌هایی شخصی وضع کنید و مشخص نمایید که چه پیام‌هایی برای کسانی بفرستید که منتظرند تا جواب تلفن‌شان داده شود.

\*\*\*

## دیجیتال علیه آنالوگ

تا چند سال پیش، سیستم‌های تلفن سیار از آنتن‌های زمینی استفاده می‌کردند که امواج رادیویی را از تلفن‌های سیار می‌گرفتند و آن‌ها را به خورد خطوط تلفنی زمینی یا کابلی می‌دادند. ولی حالا دیگر همگی ماهواره‌ای شده‌اند و مثل سیستم‌های موقعیت‌یابی جهانی عمل می‌کنند.

در حال حاضر، پیشرفته‌ترین و عملی‌ترین سیستم، خدمات تلفن‌های سیار دیجیتال است. صدای تلفن‌های دیجیتال، به خاطر فرکانس بالای امواج صوتی دیجیتال، صاف‌تر و قوی‌تر است. بیشتر سیستم‌های آنالوگ بین ۸۰۰ تا ۱۰۰۰ مگاهرتس عمل می‌کنند ولی امواج دیجیتال می‌تواند ۲۵۰۰ مگاهرتس و بالاتر باشد.

سیستم‌های دیجیتال ایمن‌تر نیز هستند. همه‌ی امواج صوتی قابل دریافتند ولی موج دیجیتال فقط از شماره تشکیل شده (یک‌ها و صفرها)، و موج آنالوگ حامل یک گفت وگویی واقعی است. کسی که موج آنالوگ شما را کنترل می‌کند، می‌تواند به کل گفت وگویی شما گوش دهد (و این را متهمان رسوایی و اترگیت می‌توانند شهادت دهند) اما هرکس علائم دیجیتال را کنترل نماید فقط فیژیک‌های کامپیوتری می‌شنود. امواج صوتی دیجیتال، علاوه بر صدا می‌توانند داده‌هایی نیز انتقال دهند. این قابلیت به شما اجازه می‌دهد پیام‌های مکتوب (مانند e-mail) را هم از طریق تلفن سیارتان دریافت کرده یا بفرستید؛ مشخصه‌ای که سیستم آنالوگ فاقد آن است.

\*\*\*

تله‌های تکنولوژی

امروزه، قابل اطمینان بودن، کماکان یکی از مهم‌ترین دلایل سقوط دستگاه‌های الکترونیک در بازار است. از آن جا که تلفن سیار به آنتن و باتری تکیه دارد، در وقت‌ها و جاهایی، امکان دارد کار نکند. گاه در مناطق دور افتاده یا وقتی باتری‌اش تمام می‌شود، تلفن‌تان بلااستفاده می‌شود.

به همین خاطر است که تلفن سیار همیشه باید به عنوان یک امتیاز نگریسته شود. وقتی به چوب زیر بغل‌تان تبدیل گردد، مشکل پیدا می‌کنید؛ چون این سیستم‌ها درست در حیاتی‌ترین اوقات ممکن است کار نکنند. اگر انتظار آن عیب را نداشته باشید و نقشه‌ای کمکی در کنارش نکشیده باشید، واقعاً فردی سازمان یافته تلقی نمی‌شوید.

اگر بزرگ‌ترین مشکل تکنولوژی تلفن‌های سیار، قابل اطمینان بودن باشد، دومین آن، قابل دسترس بودن است. قبل از روشن کردن تلفن سیارتان، باید پرسشی ساده از خود پرسید: «برای زنگ این وسیله، آمادگی دارم؟» اگر تلفن روشن باشد، باید آماده باشید که هر زمان زنگ بخورد، چون سرنوشت خود را به نوعی، به دست کسی سپرده‌اید که شماره‌ی شما را دارد.

برای فردی که زندگی سازمان یافته‌ای دارد، این مشکلی به وجود نمی‌آورد. اکثر اوقات، تلفن خاموش است (یا گذاشته شده روی پیام گیر). فقط زمانی آن را روشن می‌کند که می‌خواهد تلفن بزند یا منتظر تلفنی است. احتمال دارد موقع رانندگی روشنش بگذارد چون به جز رانندگی فعالیت دیگری ندارد و فقط دارد به طرف مقصدش می‌راند و بنابراین در عین حال می‌تواند همزمان با کسی تلفنی حرف بزند. البته حتی در این سناریو نیز تردیدهایی وجود دارد زیرا در حال حاضر تعداد تصادفات رانندگی که علتش به تلفن‌های سیار برمی‌گردد از تصادفات رانندگی به خاطر مصرف مشروبات الکلی بیشتر شده است.

فرد نامنظم، تکلیفش با تلفن سیار روشن نیست؛ و تصور می‌کند که باید همیشه آن را روشن نگه دارد و پیوسته در دسترس باشد. چنین آدمی را حتماً دیده‌اید: مردی که در رستوران نشسته و تلفن به گوش چسبانده و با کسی مکالمه می‌کند، در حالی که همراهانش حواسشان به همه چیز هست مگر او؛ یا تماشاگر بازی تنیس یا گلفی که تا حد ممکن، نزدیک زمین بازی ایستاده تا موقع زنگ خوردن تلفنش، بیشترین اختلال در بازی ایجاد شود. این جور افراد شاید نیت بدی نداشته باشند ولی نگرانی‌شان از این که مبادا از قافله عقب بمانند یا در دسترس نباشند باعث می‌شود که کار درست را انجام ندهند و آن تلفن لعنتی‌شان را خاموش نکنند.

\*\*\*

استفاده‌ی موثر از دستیار با آن که اکثر مدیران ارشد کمپانی‌ام دستیارانی در دفترشان دارند تا پاسخ تلفن‌ها را بدهند یا رسیدگی به آن‌ها را به کسی دیگر محول کنند (یا خیلی ساده، عذر خواهی کرده و بگویند مدیر مربوطه امروز نمی‌تواند به تلفن‌تان پاسخ دهد)، اما باز نمونه‌هایی وجود دارد از، تلفنی از یک مشتری یا ارباب رجوع



مهم که در همان روز دریافت، ولی پاسخ داده نشده است. در بسیاری موارد، مدیری که به پیام پاسخ نداده، بد و بیراه تحویل می‌گیرد. حالا مهم نیست که بهانه‌هایش تا چه حد معتبرند، همین که پاسخ یک مشتری را نداده مثل این است که کشیده‌ای توی صورت مشتری خوابانده باشد و مشتری‌های ما هم برای ابراز ناراضایتی‌شان با ما رو در بایستی ندارند.

به همین خاطر است که دستیاران ارشد ما طوری تعلیم دیده‌اند که جا و مکان رئیس‌شان را به کسی که دنبالشان می‌گردد، اطلاع دهند. به عنوان مثال، اگر وقتی تلفنی زده می‌شود، در هنگ کنگ باشم، فاصله‌ی زمانی کافیست که مرا از پاسخ دادن به آن منع کند. ولی دستیارم با گفتن حقیقت ماجرا، خیلی راحت از عهده‌ی این گونه موقعیت‌ها بر می‌آید: «متاسفم، آقای مک کورمک خارج از کشورند و باقی روز در دسترس نیستند. آیا کاری هست که بتوانم برایتان انجام دهم، یا فرد دیگری در اداره هست که بتواند کمکتان کند؟»

این صداقت و روراستی، مقدار زیادی از مشکلات بعدی را از بین می‌برد، چون تماس گیرنده می‌فهمد که تحقیر نگردیده یا نادیده گرفته نشده است. من در کشوری دیگر هستم و به خاطر فاصله و تغییر ساعت، در دسترس نیستم. توقعات تماس گیرنده با صداقت هوشمندانه‌ی یک دستیار خوب تعلیم دیده، تعدیل می‌شود.

\*\*\*

بهترین احوالپرسی‌های voice mail ای (پیام‌های از پیش ضبط شده)، آن‌هایی است که سرآغاز هر روز ضبط می‌شوند. نمونه: «سلام، من مارک مک کورمک هستم. امروز سه شنبه است و من، بیشتر ساعات روز را شرکت نخواهم بود. بنابراین اگر نیازی ضروری دارید، لطفاً با دفترم (شماره‌ی تلفن) تماس بگیرید و با دستیارم صحبت کنید. در غیر این صورت، اسم، شماره‌ی تلفن و پیام کوتاهی بگذارید تا به زودی با شما تماس گرفته شود.»

در این مثال، توقعات را پایین می‌آورم و جایگزین‌هایی پیشنهاد می‌کنم. شاید با این حال، تماس گیرنده از این که نتوانسته شخصاً با من صحبت کند، دلگیر شود ولی لااقل چند گزینه پیش رویش گذاشته‌ام و باقی روز را هم در این فکر نمی‌گذرانم که من چه می‌کنم و از این ناراحت نمی‌شود که چرا تلفنش را بی‌پاسخ گذاشته‌ام.

نومیدکننده‌ترین و غیرقابل قبول‌ترین پیام از پیش ضبط شده، آن‌هایی است که اجازه نمی‌دهند با شخصی واقعی ارتباط برقرار کنید. اگر بخواهم با رئیس شرکتی حرف بزنم، من هم مثل یک تلفنچی احتمال دارد یک پیام از پیش ضبط شده‌ی روباتی به گوشم بخورد. متاسفانه، پس از شماره گرفتن و منتظر وصل شدن به دفتر رئیس ماندن، احتمال زیاد دارد با پیام از پیش ضبط شده دستیارش روبرو شوم و باز حواله داده شوم به همان پیام روباتی. به این می‌گویند پله‌ی هفتم برزخ پیام‌های از پیش ضبط شده. اگر سیستم شما اجازه‌ی وقوع چنین چیزی را بدهد، باید دنبال تغییرش باشید.

موقع تلفن زدن به خارج هم شنیدن این پیام‌های از پیش ضبط شده، سرخورده می‌کند. زمانه تغییر کرده و برنامه‌های مسافرتی طوری است که نمی‌دانید چه وقت کسی پیامی از پیش ضبط شده را می‌گیرد؛ بنابراین، اگر حتی زمانی را برای پاسخ طرف مشخص کنید، به هیچ وجه نمی‌توانید اطمینان داشته باشید که فرد مورد نظر پیام شما را گرفته است. بهترین پیام‌های از پیش ضبط شده، همیشه راهی پیش پایتان می‌گذارند. به خصوص اگر تماس‌تان تجاری است و در ساعات معموله‌ی اداری انجام شده، باید راهی باشد که بتوانید با آدم زنده‌ای صحبت کنید.

## به آدرس جدید فرستادن پیام

یکی از امتیازهای جدید، که به شمشیری دولبه تبدیل شده، فرستادن پیام به شماره و آدرسی دیگر است. اگر می‌خواهید از خانه بیرون بروید و در عین حال منتظر تماسی از همسرتان هستید، خیلی ساده می‌توانید بخش فوروارد کردن تلفن خانه را فعال کنید تا تماس‌های بعدی را به شماره‌ی تلفن سیارتان منتقل کند.

مشکل این ویژگی هم باز از توقعات مردم سرچشمه می‌گیرد. این روزها، تماس گیرندگان انتظار دارند به تلفن جواب بدهید، حتی اگر در خانه یا دفتر نباشید. تنها کاری که نیاز بوده انجام دهید، فوروارد کردن تماس‌ها به تلفن سیارتان بوده و خیلی‌ها سر در نمی‌آورند که چرا این گزینه را انتخاب نکرده‌اید.

## دفتر تلفن داخلی

اگرچه هنوز معتقدم برای درست کردن فهرست، پیش بردن زندگی از روی برنامه و منظم ماندن، هیچ چیز نمی‌تواند جای همان دفتر و قلم قدیمی را بگیرد، ولی تلفن‌های سیار جدید مشخصه‌های زیادی دارند که به خصوص موقع مسافرت، بسیار کمکتان می‌کنند. بهترین این‌ها، دفتر تلفنی است که می‌توانید داخل موبایل‌تان بر پا کنید. حال هرچه قدر هم دفتر یادداشتتان مفصل و مشروح باشد، امکان ندارد صدها شماره‌ی تلفن را با خودتان به این سو و آن سو ببرید. خیلی وقت می‌گیرد این شماره‌ها را در دفتر یادداشتتان هم وارد کنید، و تازه اگر امکانش هم بود، برای چه این کار را بکنید؟ احتمال این که از بین صدها شماره‌ی تلفن دفتر تلفن اداره‌تان، به یکی‌شان نیاز داشته باشید، آن قدر کم است که همراه بردنش را احمقانه جلوه می‌دهد. اما می‌توانید آن شماره‌ها را در تلفن سیارتان وارد و ذخیره کنید و در هر کجا از آن‌ها استفاده نمایید. یکی دیگر از ویژگی‌های وسوسه‌کننده‌ی بعضی از موبایل‌های جدید، تکنولوژی «سخنگوی هوشمند» مارک سامسونگ است. این جادوی دیجیتال به شما

اجازه می‌دهد تا از تلفن‌تان بخواهید شماره‌ای برایتان بگیرد. به عنوان مثال، به جای آن که به شماره تلفن‌های ذخیره شده در تلفن سیارم نگاهی بیندازم، به کمک سخنگوی هوشمند، فقط کافیسیت بگویم: «شماره‌ی جان کیو. پابلیک را در دفترش در نیویورک برایم بگیر» و تلفن به طور اتوماتیک شماره را می‌گیرد به علاوه‌ی ناطق بودن، این بخش از تلفن قدرت بازشناسی صدا دارد. تلفن من می‌تواند طوری برنامه‌ریزی شود که فقط صدای مرا بازشناسد و تنها به آن جوابگو باشد و تلفن شما فقط به صدای خودتان. این ویژگی، به خصوص وقتی از داخل اتومبیل با کسی صحبت می‌کنید و دنبال شماره گشتن احتمال تصادف در پی دارد، می‌تواند خیلی به کارتان آید. اما این تکنولوژی هنوز گران است و اگر مثل سایر نوآوری‌ها قیمت این گونه موبایل‌ها نیز پایین بیاید، این مشخصه‌ای است که ارزش افزودن به سیستم‌تان را دارد.

## چه وقت خاموشش کنید

هر کاری، وقت و زمان خودش را دارد. تلفن سیار شما در این وقت‌ها و جاها باید خاموش باشد:

هر جلسه و ملاقاتی. موقع گفت و گوهای اجتماعی یا تجاری، زنگ تلفن اختلال ایجاد می‌کند و بی‌ادبانه است.

هر رویدادی که سکوت و آرامش می‌طلبد. در یک مسابقه‌ی تنیس، گلف، کنسرت، تئاتر، خطابه یا هر همایشی که آرامش و متانت می‌طلبد، موبایل جایی ندارد.

هر وقت در میانه‌ی انجام کار دیگری هستید. چه زمانی که روی پروژه‌ای مهم عرق می‌ریزید یا بچه‌هایتان را حمام می‌کنید، تلفن سیار یک اخلال‌گر است چون کاری را تمام نکرده، کنار می‌گذارید تا به آن جواب دهید.

تلفن سیار و پیجر، ابزارهای فوق‌العاده‌ای هستند با مزیت‌های فراوان. وقتی کنار جاده گیر افتاده‌اید، می‌توانند زندگی شما را نجات دهند و وقتی از برنامه‌تان عقب افتاده‌اید، می‌توانند جلوی پتان بیندازند. آن‌ها ضمناً می‌توانند بی‌نزاکت، مختل کننده و نامطبوع باشند. مسئول کنترل این ابزارها شما هستید. اگر چنین نکنید بی‌شک در نهایت، آن‌ها کنترل‌تان خواهند کرد.

## چیزهای دیگر به خود شما بستگی دارد

در تلاش‌تان برای سازمان یافتگی بیشتر، از قوه‌ی تشخیص و قضاوت درست خود استفاده کنید و وسیله‌ای را که فکر می‌کنید کمکتان خواهد کرد، بخرید. اگر

به همه‌ی پرسش‌های مطرح شده در این فصل پاسخ داده و احساس می‌کنید فلان وسیله راحت در برنامه‌ی سازماندهی‌تان می‌گنجد، تردید نکرده و آن را بخرید.

ولی حواستان باشد قربانی این تصور نشوید که داشتن آن وسیله زندگی‌تان را بهتر می‌کند؛ شما یا ذاتاً منظم هستید یا نیستید. هیچ معجزه‌ی علمی یا تکنولوژیک نمی‌تواند تغییری در شما به وجود آورد.

## درک زبان تکنولوژی امروز

تغییر و تحول در تکنولوژی ارتباطات، چنان سریع و گسترده است که اگر فردی بخواهد تازه‌ترین و پیشرفته‌ترین‌های هر نوآوری تکنولوژیک را صاحب شود، وقت دیگری برای کار یا بازی برایش باقی نمی‌ماند؛ چون وقتش در تمام روز صرف بارکردن نرم افزارها و به روز کردن سیستم‌ها خواهد شد و در واقع، فرصتی برای استفاده از وسیله‌ی جدید، که خریدش را آن قدر ضروری می‌پنداشت، باقی نمی‌ماند.

خیلی‌ها در نوعی از این دام گرفتار شده‌اند. از آن جا که کاملاً از دگرگونی‌های تکنولوژیک سردر نمی‌آورند (و تازه چه کسی واقعاً سر در می‌آورد؟)، معتقدند که بهترین راهبرد برای عقب نماندن از پیشرفت‌های روز، خرید تازه‌ترین و بهترین وسیله، بدون در نظر گرفتن هزینه یا سود و منفعتی است که می‌رساند. بخشی از این کشش غیرارادی، همان سندروم «عقب نماندن از خانواده‌ی جونز» است. یعنی همسایه‌ای، یا در زمینه‌ی تجاری، کمپانی مجاور یا رقیب، ممکن است وسیله‌ی تکنولوژیک جدیدی بخرد و یک دفعه همین قطعه ابزار به یکی از اولویت‌های مهم شما یا کمپانی‌تان تبدیل شود. از قافله عقب ماندن، غیرقابل قبول است. حتی اگر ندانید وسیله‌ای که قرار است مبلغی هنگفت برایش صرف شود، چه طور کار می‌کند، ولی اعتقاد دارید که برای مدرن ماندن و با مد روز جلو رفتن، این خرید ارزشش را دارد.

## همگام با زمانه

هیچ رئیس شرکتی را نمی‌شناسم که در تلاش‌هایش برای همگام ماندن با تکنولوژی روز، مقدار زیادی پول هزینه نکرده باشد. در بسیاری موارد، چنین رئیسی، دنیای کامپیوتر محور امروز را درک نمی‌کند، بنابراین به همکارانش در شرکت اعتماد می‌کند تا وی را در مسیر درست هدایت نمایند. متأسفانه، این کارمندا نیستند که از جیب خود مایه می‌گذارند. رئیسشان، از همه جا بی‌خبر است، بنابراین مثل بچه‌ها در یک اسباب بازی فروشی رفتار می‌کنند، و سرمایه‌ی شرکت را برای تازه‌ترین و گران‌ترین اسباب بازی‌های حیطه‌ی

ارتباطات می‌دهند. بخش اعظم این رفتار نسنجیده از اختلاف بین نسل‌ها سرچشمه می‌گیرد. اکثر رؤسای کمپانی‌ها بالای ۵۰ سال سن دارند، یعنی حتی قبل از دست زدن به یک کامپیوتر، بالای ۳۰ سال داشته‌اند. اکثر کسانی که از اینترنت استفاده می‌کنند و تقریباً همه مدیران ارتباطات، زیر ۴۰ سال سن دارند. این ده سال فاصله سنی، در سایر رشته‌ها چندان مطرح نیست ولی وقتی سعی دارید از تکنولوژی سر در بیاورید، یک دهه، ورطه‌ای است که کمتر کسی می‌تواند پرش کند.

در نظر داشته باشید فارغ التحصیلانی که امروزه وارد بازار کار می‌شوند، قبل از فرار شاه و گروگان‌گیری در سفارت آمریکا توسط مبارزان ایرانی، به دنیا آمده بودند. فارغ التحصیلان امروزی هیچ وقت نه گرامافون داشته‌اند و نه صفحه‌ی ۳۳ یا ۴۵ دور و اصلاً نمی‌دانند که موقع سوء قصد به رونالد ریگان، کجا بوده‌اند. از دیدگاه آن‌ها فوتبال آمریکایی هیچ وقت در سالن‌های سر پوشیده بازی نشده، نیروی کار امروزی هیچ روزی را بدون کامپیوتر سر نکرده است. آن‌ها جوان‌تر از مدل (کامپیوتر) اپل ۲ هستند و بیشترشان تنها چیزی که می‌شناسند، ویندوز است و یا سیستم عملیاتی مکینتاش. با سیستم‌های قدیمی «داس» و مونیتورهای سیاه و سفید همان قدر بیگانه‌اند که نسل‌های قدیمی‌تر با قلم و دوات.

ولی این جوان‌ها، بازیگران ماهر دنیای تکنولوژی محور امروزاند. دانش و مهارتشان، آنان را به بخشی فوق العاده باارزش از دنیای تجارت امروز تبدیل کرده است. در دنیای تجارت، آن‌ها مدیران ارتباطات اند- همان جوان‌های جین پوشی که بیش از برخی از مدیران ارشد به آن‌ها احترام گذاشته می‌شود. متاسفانه، فرهنگ چهار نعل راندن و ابداعات پیشرفته‌ی تکنولوژیک، چنان سریع جلو می‌رود که این نژاد جدید از متخصصین، فرصت ندارند به آن «پیر و پاتال‌ها» قدری راه و چاه برنامه‌ریزی با کامپیوتر را بیاموزند. ومشکل نیز از همین جا ناشی می‌شود. بیشتر رؤسای کمپانی‌ها، از همین «پیر و پاتال‌ها» هستند.

## **کاری کنید متخصصین برای شما کار کنند، نه علیه شما**

در فیلم فیلادلفیا، دنزل واشینگتن نقش وکیل مردی را ایفا می‌کند که به خاطر ابتلا به ایدز، غرض ورزانه از کارش اخراج شده است. در جریان دادگاه، چند بار شخصیت واشینگتن از متهم‌ها می‌خواهد موضع خود را توضیح دهند. موقع بازپرسی و هنگام محاکمه، وقتی پاسخ‌ها قانعش نمی‌کنند و با استنادهای قابل قبولش نمی‌خوانند، می‌گوید: «نمی‌فهمم. لطفاً طوری توضیح دهید انگار بچه‌ای پنج ساله‌ام.»

اگر واقعاً می‌خواهید متخصص‌ها برای شما کار کنند و نه علیه‌تان، آن جمله را شعار خود سازید. بعد از من تکرار کنید: «نمی‌فهمم. لطفاً طوری توضیح دهید انگار بچه‌ای پنج ساله‌ام.»

امکان دارد خودتان هم باورتان نشود که چه قدر حرمت و اعتبار پیدا می‌کنید وقتی اعتراف می‌کنید که از همه‌ی ظرافت‌های تکنولوژی سر در نمی‌آورید. ضمن آن که تعجب خواهید کرد از تعداد متخصصینی که پیرامونتان گرد می‌آیند چون از آن‌ها درخواست کمک کرده‌اید. نکته‌ی مهمی که درباره‌ی کارگزاران ارتباطات یاد گرفته‌ام این است که دوست دارند دیگران را نیز در دانش خود سهیم سازند.

اگر از آن‌ها سوال کنید فلان عدد از کجا مشتق شده، چنان توضیح مشروحی تحویل می‌دهند که فراتر از پرسش‌تان می‌رود. دست خودشان نیست. ذاتاً این طوری‌اند.

ولی شما خودتان هم باید آمادگی گوش کردن و پشت بندش، طرح سوال‌های ظاهراً احمقانه را داشته باشید. اگر اصطلاحی به زبان آورده شود که از آن سر در نمی‌آورید، بلافاصله گفت وگو را قطع کنید و توضیح بخواهید- درست مثل یک بچه‌ی پنج ساله. اگر باز از توضیحات سر در نیاورید، استادتان را سوال پیچ کنید. به عنوان رئیس یا مشتری، محق توضیحاتی هستید که درک کنید و به کار ببرید. اگر فردی که از او سؤال می‌کنید، نتواند به زبانی ساده توضیحات لازم را در اختیارتان بگذارد، کسی را پیدا کنید که بتواند.

## خواندن دست متخصص‌ها

الزامی ندارد از همه چیز راجع به نرم افزار، سخت افزار، شبکه‌ها و غیره، سر در بیاورید، ولی نیاز دارید حرف متخصص‌ها را در این زمینه‌ها خوب درک نمایید. برخی از تجربه‌های امور ارتباطات و داده‌ها کاملاً قابل اطمینانند و اطلاعات را مستقیماً در اختیارتان قرار می‌دهند تا خوب (و حالاً نه خیلی زیاد) مطلع شوید- و بعد، نوبت می‌رسد به دیگران... دیگرانی که خوب با آن‌ها آشنایی دارید؛ همان مرشدهای بی‌صبر و حوصله‌ای که همیشه آن قدر سرمشغول کارهای دیگرند که فرصت ندارند وقت بگذارند و توضیح دهند که چه می‌کنند؛ یا همان پیش‌گویان روز آخرت که مدام پیش‌بینی می‌کنند که اگر همه‌ی آن پولی را که با مشقت در آورده‌اید، برای اسباب بازی مدرنی که تازه وارد بازار شده، ندهید، آسمان به زمین می‌رسد. مدیر ارتباطاتی که به شما دروغ می‌گوید چون می‌داند که چنین کاری از دستش ساخته است، از همه بدتر است. امکان دارد هیچ‌گاه به طور کامل از پیچیدگی‌های فعالیت‌های تکنیکی پرهزینه و مدرن‌تان سر در نیاورید ولی می‌توانید کارهایی انجام دهید تا اطمینان یابید کارمندان بخش پشتیبانی‌تان قابل اعتمادند و خیر شما را می‌خواهند.

**وقتی جایی دو-سه نفر جمع می‌شوند، امکان بروز جر و بحث وجود دارد**

یکی از بهترین روش‌هایی که به کمکش می‌توانید بفهمید کارگزاران ارتباطات و تیم عملیاتی‌شان چگونه کار می‌کنند، این است که تعدادی از اعضای تیم پشتیبان را در اتاقی بگذارید و از آن‌ها بخواهید مشکلی را در حضور شما حل کنند. احتمال دارد از بخش‌هایی از گفت‌وگوهایشان سر در نیاورید، ولی با دیدن بده/بستان کارمندان در موقعیتی دشوار و پر تنش، بینش‌تان از طرز کار آن‌ها مقدار زیادی بالا خواهد رفت. آن‌ها به صورت انفرادی شاید بتوانند شمارا رنگ کنند، ولی پس از رویارویی با هم‌قطاران‌شان، آنانی که درسشان را خوب بلدند، خود را نشان خواهند داد. به علاوه، اگر به بحث متخصصین خود که به طور دسته جمعی در باب مشکلی بحث می‌کنند، گوش کنید، چیز بیشتری دستگیرتان خواهد شد تا این که بیابید و آن مشکل را در خلوت و از تک تک آن‌ها سؤال کنید.

### از بار اول که فریم دادی، خجل باش، باردوم اما...

فردی که در گذشته به وی اعتماد کرده‌اید و فریب‌تان داده، هیچ عذر و بهانه‌ای نمی‌تواند داشته باشد. اما این دلیل نمی‌شود هیچ وقت گناهی را نبخشید. همه‌ی ما انسان هستیم، حتی آن‌ها که تمامی روز به صفحه‌ی کامپیوتر زل زده‌اند و داده تولید می‌کنند، و همه‌ی ما امکان دارد اشتباه کنیم. حال این که پس از خطایی، دوباره به شما اعتماد کنم، بستگی دارد به شرایط و به تمایل شما به پذیرش خطا و تلاش‌تان برای اصلاح کردنش. اگر صادق باشید و خطایتان صرفاً لغزشی ناگوار بوده است، قطعاً لیاقتش را دارید فرصتی دیگر در اختیارتان گذاشته شود. ولی نه من و نه رؤسای دیگری که می‌شناسم، به ندرت پیش آمده فرصتی سوم در اختیار فردی بگذاریم. در بسکتبال فرصت دارید سه بار توپ را به طرف گل پرتاب کنید، ولی در تجارت، معمولاً دو خطای اعتماد سلب کن مرتکب می‌شوید و بعد اخراج می‌شوید.

### از عالمان بی‌علم پرهیز کنید

عالمان بی‌علم، افرادی هستند توخالی که برای هوشمند نشان دادن خویش از جملات قلنبه/سلنبه استفاده می‌کنند. تعداد این جور آدم‌ها به خصوص در زمینه‌ی فن‌آوری‌های پیشرفته، یعنی علوم‌ی که فاصله‌ی زبانی بین آدم‌های وارد و ناوارد، زیاد است، فراوان یافت می‌شود. برای فردی حقه باز و کلک، خیلی آسان است مجابتان کند که در حال انجام دادن یک عالمه کارهای فوق‌العاده هست. مقدار زیادی کلمه‌های دهان پر کن بلد است و راحت از آن‌ها استفاده می‌کند و می‌داند چه کار می‌کند و باید هم خوب به کاری که می‌کند وارد باشد. به دام چنین آدم‌هایی نیفتید. اگر نتوانستید پاسخی صاف و ساده و قابل درک

از یکی از عوامل پشتیبانی دریافت کنید، حواستان باشد: احتمالاً به بیراهه رهنمون شده‌اید.

## وقتی همه موافق باشند یعنی توی دردرس افتاده‌اید

هیچ گاه در جلسه‌ای با کارگزاران ارتباطی نبوده‌ام که طی آن همگی‌شان با هم موافق بوده باشند. این کارگزارها معمولاً سر این که امروز چه روزی است با هم اختلاف نظر دارند، بنابراین اگر سر مسئله‌ای تکنیکی توافق نظر داشته باشند، آن وقت است که نگران می‌شوم. چنین چیزی یعنی کسی تنبلی کرده و پرسش‌های درست را مطرح نکرده، و یا کارگزارها باهم دست به یکی کرده و سعی دارند موضع واحدی را پیش بگیرند. هیچ یک از این موقعیت‌ها سالم نیست، و من در این گونه موارد، اگر تعداد موافق‌ها زیاده از حد باشد، پرچم قرمز بالا می‌برم.

\*\*\*

متخصص‌ها، دوتا که بیشتر می‌شوند، تقریباً همیشه اختلاف نظر پیش می‌آید پس از آن که گفته شد امکان دارد کامپیوترها در نیمه شب ۳۱ دسامبر ۱۹۹۹ با مشکلی، اصطلاحاً به نام Y2K، روبرو شوند، نگرانی‌هایی پدید آمد؛ از این رو، از مدیران و تیم کارگزاران ارتباطی مان خواستم عقیده‌ی خود را راجع به مشکلاتی برایم بنویسند که کمپانی مان احتمال دارد با آن روبرو شود و علاوه بر آن برایم توضیح دهند که برای مقابله با آن، چه تهیه و تدارکی باید ببینیم. پاسخ‌ها متفاوت بود. یکی می‌گفت: نگران نباش، هیچ اتفاقی نخواهد افتاد؛ و دیگری اظهار می‌داشت: در خانه ات سنگربندی کن، کنسرو مواد غذایی ذخیره کن، تفنگت را پرکن، و طلا بخر. بدیهی است اعتقاد داشتم حقیقت، چیزی است بین این دو طرز تفکر؛ و کارگزاران ما آستین بالا زدند تا سیستم‌های ما را برای هر مشکل قابل تصویری آماده نمایند. ولی تفاوت آشکار عقاید آن‌ها برایم بسیار گویا بود. در این جا با آدم‌هایی باهوش و معقول روبرو بودیم که در رشته‌ای مشابه تخصص داشتند و درباره‌ی موضوعی خاص و مربوط به حیطة کارشان، مورد پرسش قرار گرفته و با این حال، پاسخ‌هایی بس متفاوت تحویل داده بودند. این مثال، چیزی را به اثبات می‌رساند که از مدت‌ها پیش به آن اعتقاد داشتم: اکثر متخصص‌ها اگر پاسخی هم در چنته نداشته باشند، به هر حال تردید نمی‌کنند و جوابی به شما تحویل می‌دهند.

\*\*\*



## فصل ۹: ایمیل و اینترنت را به دوستان خود تبدیل کنید

در این فصل:

اینترنت	از	استفاده
		برای منظم شدن و منظم باقی ماندن پرهیز از چاله/چوله‌ی بزرگراه‌های ارتباطی
ونقطه	امتیازها	کشف ضعف‌های پست الکترونیک مدیریت ایمیل تان ضمیمه و بارکردن فایل‌ها در ایمیل تشخیص نامه‌های دورریختنی (junk mail)

اینترنت، دنیایی امکانات مقابل چشم ما می‌گشاید. به خاطر وجود اینترنت است که شرکت‌های فروشنده‌ی کتاب تا حدودی، جانی دوباره گرفتند؛ و اصطلاحی جدید، e-commerce، تجارت اینترنتی (خرید و فروش کالاها و خدماتی که از طریق اینترنت انجام می‌شود) را باب کردند. متأسفانه، اینترنت چنان عظیم است و آن قدر سریع گسترش می‌یابد و تغییر و تحول پیدا می‌کند و چنان پر است از چیزها (هم خوب و هم بد) که به سختی می‌توان از ته/توپش سر درآورد و خود را با پیشرفت‌هایش همگام کرد و فهمید که به کجا می‌رود. یکی از رایج‌ترین و بیشترین استفاده از کاربردهای کامپیوتر (چه از طریق اینترنت و چه اینترنت، یعنی شبکه‌های داخلی در یک کمپانی یا سازمان)، پست الکترونیک یا ایمیل است. همان طور که از اسمش پیداست، ایمیل به مکاتباتی گفته می‌شود که از طریق الکترونیکی بین کامپیوترها صورت می‌گیرد. اما ایمیل، به چیزی بیش از یادداشت‌هایی ساده تبدیل شده و امروزه، مکانیسمی است که از طریق آن آدم‌هایی در دپارتمان یا کمپانی‌های مختلف (که امکان دارد در بخش‌های مختلف دنیا هم کار و زندگی کنند)، می‌توانند به اتفاق روی پروژه‌ای همکاری نمایند، پیام‌هایی ارسال دارند و در جریان وقایع قرار گیرند.

### اینترنت: ابزاری با ارزش یا تله‌ی عصر ما؟

در بین رسانه‌ها، اینترنت، سریع‌ترین و گسترده‌ترین رشد را در تاریخ داشته است. هر ماه، جمعیتی به اندازه‌ی ساکنان بریتانیا، برای نخستین بار به اینترنت وصل می‌شوند. از آن جا که اینترنت، ارگانیک‌تری است وسیع و پیچیده و مدام در حال تکامل، نمی‌توان تمامی پیچ و خم‌های این مادر همه‌ی شبکه‌ها را تعیین و تبیین کرد؛

وهر روز، برخی از جامعه شناسان، اقتصاددانان یا محققان سرشناس، در این زمینه که اینترنت، چطور جامعه‌ای را که می‌شناسیم تغییر خواهد داد، نظریه‌ی جدیدی ارائه می‌دهند.

از برخی جهات، این محققان حق هم دارند. می‌توانم ساعت ۴/۵ صبح، برای همسرم هدیه‌ی تولد بخرم، قیمت بلیت هواپیماها و ساعت پروازها را چک کنم، به عناوین خبری نگاهی بیندازم، تازه‌ترین نرخ بورس در بازار شرق دور را مرور کنم، به بخش‌های حساس مسابقات قهرمانی تنیس یکی دو روز پیش نگاهی دوباره بیندازم و حتی قبل از دومین فنجان قهوه‌ام، گل‌ها و قسمت‌های مهم مسابقات گلف استرالیا را برای بازبینی بعدی «دانلود» کنم.

ولی اگر ساعات فراغت فراوان در اختیار ندارید، سعی نکنید با همه‌ی تغییرات همگام شوید. اینترنت نیز مانند ایمیل می‌تواند برای فردی که می‌خواهد مهارت‌های سازمانی خود را بالا ببرد، ابزاری بسیار باارزش باشد؛ اما درعین حال می‌تواند، تله‌ای باشد برای تلف کردن عمر، پر از وسوسه‌های بیهوده و سرگرمی‌های اغواکننده. با رفتاری درست، نگرشی صحیح، و مقداری خویشتن داری مناسب، می‌توانید با سود جستن از خدمات فوق العاده‌ای که در اینترنت موجود است، مقدار زیادی از پول و وقتتان را صرفه جویی نمایید. در همان حال می‌توانید با سر زدن به بسیاری از پایگاه‌های اینترنتی که در لحظه جالب و زیبا جلوه می‌کنند ولی در نهایت، به اهداف سازمان دهی نزدیکتان نمی‌کنند، ساعت‌ها وقت گذرانی نمایید.

درحالی که مردم به تجارت و ارتباطاتی بیشتر روی آورده‌اند، هر کسی شاید سرانجام، به درجه‌ای از کارایی در زمینه‌ی اینترنت دست یابد. شما می‌توانید با ادغام اینترنت در طرح سازماندهی‌تان، در این رسم رایج زمانه، از دیگران پیش افتید.

## اینترنت چیست؟

اینترنت، به چنان بخش مرسوم و مشترکی از گفت و گوهای زندگی روزانه‌ی ما تبدیل شده که بسیاری از آدم‌ها رویشان نمی‌شود بپرسند اصولاً اینترنت چیست، و از کجا شروع شده است. درواقع، بسیاری از استفاده کنندگان قدیمی اینترنت سردر نمی‌آورند که از چه دارند استفاده می‌کنند، یا از کجا ریشه گرفته است. فقط بلدند موضوعی را انتخاب کرده و رویش کلیک کنند تا مقوله‌ی خوبی گیرشان بیاید.

اینترنت، خیلی ساده، شبکه‌ای است وسیع از کامپیوترها که توسط سایر کامپیوترها به نام «خدمات رسان»، به هم وصل شده‌اند. بهترین تشبیه، مقایسه‌ی اینترنت است با تکامل تلفن. دراصل، و در اوایل پیدایشش، هر تماس تلفنی از طریق یک اپراتور انجام می‌پذیرفت. تماس گیرنده، دسته‌ای را بر روی بدنه‌ی بزرگ و چوبی تلفن که روی دیوار نصب شده بود، می‌چرخاند و

تلفنچی‌های مهربان روی خط می‌آمدند و به طور دستی، تماس گیرنده را با آدم‌هایی که در خواست شده بود، وصل می‌کردند. با پیشرفت تکنولوژی و افزایش تماس گیرنده‌ها نسبت به تلفنچی‌هایی که می‌توانستند به آنها خدمات دهند، الزاماً شبکه‌ای به راه انداخته شد تا هر تماس گیرنده بتواند شماره‌هایی را بگیرد و مستقیماً با فرد مورد نظر صحبت کند. بعدها، تماس‌های دسته جمعی باب شد و حالا تماس گیرنده‌ها می‌توانند به طور هم زمان به چند گروه وصل شوند و صحبت کنند.

اینترنت هم به همان ترتیب، البته خیلی سریع‌تر، رشد کرد. در حالی که کامپیوترهای شخصی بین محققان دانشگاهی محبوبیت پیدا می‌کرد، بسیاری از پژوهشگرها مایل بودند دانش و اطلاعات خود را با سایر همکارانشان در سایر موسسه‌ها، تقسیم کنند. این تمایل برای اطلاع رسانی آزاد، به توسعه‌ی شبکه‌ی کامپیوتری در بین محققان منجر شد. بعضی از استادان دانشگاهی باهوش، اسمش را گذاشتند اینترنت؛ و بدین ترتیب، اینترنت رشد و تکامل یافت و بسیار فراتر از محیط‌های دانشگاهی و کتابخانه‌ها و کارگاه‌های پژوهشی رفت. امروزه، اینترنت، وسیله‌ای برای انتقال اطلاعات باقی مانده، ولی ضمناً رسانه‌ای برای تبلیغ و سرگرمی و ابزاری ارتباطی است و وسیله‌ای برای کسب و کار و تجارت.

اینترنت، اکوسیستم مجازی خودش را دارد. چیزها رشد می‌کنند و پر و بال می‌گیرند، چیزها می‌میرند، و تمامی سیستم به واسطه‌ی تغییر و تحول و دگرگونی، توسعه و تکامل پیدا می‌کند. موضوعی که دیروز دنبالش می‌گشتید و هزارتایی سند در اختیار شما می‌گذاشت، امکان دارد به خاطر اطلاعاتی که هر روز پست می‌شوند و پیوستن کامپیوترهای بیشتر در این فرایند، تعدادشان امروز به ده هزار و فردا به پنجاه هزار افزایش یابد. در این توسعه و دگرگونی، نظمی وجود ندارد ولی با این وجود، به روز شدن هر موضوعی را در دنیا تضمین می‌کند.

## شبکه‌ی گسترده‌ی جهانی چیست؟

خیلی‌ها اینترنت را که یک شبکه است، با World Wide Web، که داده‌ها را در اینترنت به هم پیوند می‌دهد، اشتباه می‌گیرند. بهترین راه تشخیص این دو از هم و نشان دادن تفاوتشان، استفاده از مقایسه‌ی نخ نمای یک بزرگراه (یک بزرگراه کلان اطلاعاتی، برای آنها که در غار زندگی می‌کرده و این اصطلاح هنوز به گوششان نخورده) است. اینترنت، خیلی ساده، حالت جاده را دارد. جاده‌هایی متقاطع، وچنان پیچ در پیچ و گسترده که سفر در آنها بدون راهنما، خودکشی است. شبکه‌ی جهانی، حالت ترافیک در آن جاده‌ها را دارد. هر وب سایتی (که معمولاً قبلش سر واژه www می‌آید) حالت اتومبیلی را دارد در بزرگراه اینترنت.

اما نکته‌ی معرکه درباره‌ی این بزرگراه این است که می‌توانید از این ماشین به یکی بپريد (surf کنید). با دستیابی به سایتی که به اتوبان (همان بزرگراه معروفی که از وسط آلمان می‌گذرد) می‌پردازد، امکان دارد ببینید به پورشه، کارخانه‌ی آلمانی سازنده‌ی اتومبیل، ارجاع داده شده، اگرچه ممکن است این اشارت گذرا باشد ولی احتمال دارد واژه‌ی پورشه، برجسته شده یا به رنگ آبی روی صفحه‌ی مونیتور ظاهر شود. با کلیک روی آن کلمه، می‌توانید از روی اتوبان بپريد و بروید به سایت پورشه، و در آن جا به آخرین مدل اتومبیل‌های اسپورت در بازار نگاهی بیندازید. از آن جا امکان دارد بروید سراغ سایت مازراتی، تا اتومبیل‌ها را با هم مقایسه کنید. ولی درحالی که به طرح آخرین اتومبیل‌های اسپورت ایتالیایی نگاهی می‌اندازید، شاید متوجه شوید به ونیز، ایتالیا، ارجاع داده شده است. یک کلیک دیگر و حالا سایت دفتر توریسم ونیز را ورق می‌زنید. موقع توضیح ویژگی‌های شبکه‌ی جهانی، متوجه می‌شوید که این مثال، ضمناً به خوبی نشان می‌دهد که چطور اینترنت، می‌تواند از ابزاری مفید به یک وسیله‌ی اعتیاد آور و راهزن وقت و عمرتان تبدیل شود. موضوعی جالب شما را به سوی مقوله‌ی جالب دیگری پرتاب می‌کند و آن هم اغویاتان می‌کند و به سوی موضوع سوم می‌کشاند، که همگی نیز با کلیک ساده بر روی کامپیوتر قابل دسترسی‌اند.

## تجارت

یکی از کمپانی‌های اینترنتی که سریع‌ترین رشد را داشته و در ضمن، بزرگ‌ترین نمونه‌ی موفقیت در تاریخ تجارت است، کتاب فروشی آن لاین آمازون دات کام است. آمازون بی‌آن که فروشگاه‌ی واقعی باز کند، به عنوان جایگزینی مناسب برای فروشگاه‌های سنتی، برای خود شهرت و اعتباری دست و پا کرد. با کلیک ساده و رفتن به سایت آمازون، مشتری می‌تواند کتاب‌ها را مرور کند، قسمت‌هایی از آن‌ها را بخواند، ببیند دیگر خریدارها چه نظری راجع به سایر کتاب‌ها داشته‌اند، و فهرستی از کتاب‌هایی را مورد بررسی قرار دهد که موضوعی مشابه با کتابی دارد که معرفی شده است. با کلیک روی چند کلید دیگر (و شماره‌ی یک کارت اعتباری)، می‌توان سفارش داد تا در عرض ۲۴ ساعت، کتاب‌ها به خانه یا دفترتان ارسال شوند.

آمازون، پیشگامی است در صنعت کتاب؛ ولی این کمپانی تنها یکی از میلیون‌ها فروشگاه مجازی است که تجارت آن لاین می‌کنند. در واقع، موفقیت کمپانی‌هایی چون آمازون، باعث شد خرده فروش‌های سنتی در راه و روش تجارتشان اصلاحاتی صورت دهند. در حال حاضر، فروشگاه‌های زنجیره‌ای مهم، به عنوان مکملی برای کتابفروشی‌های «واقعی» خود، خدمات جایگزین آن لاین نیز ارائه می‌دهند.

علت رشد سریع و موفق تجارت الکترونیکی این است که مانند شرکت سیرز در

اوایل قرن بیستم، اینترنت، فروشگاه را به گونه‌ای بی‌دردسر و خیلی سریع و موثر، نزد مشتری می‌برد. وقتی می‌خواهم چراغی برای اتاق مطالعه‌ام بخرم، می‌توانم به مجتمع تجاری بروم، به چندین فروشگاه سر بزنم، و در بین ده‌ها مدل موجود، امید داشته باشم چیزی پیدا کنم، یا می‌توانم آن لاین خرید کنم، و بی‌آن که حتی از روی صندلی‌ام برخیزم، به صدها چراغ نگاهی بیندازم. یعنی در عین صرفه جویی در وقت، گزینه‌هایم را افزایش داده‌ام. از این بهتر هم می‌شود؟

البته، نمی‌توانم چراغ‌ها را واقعاً بردارم و وزن‌شان را حس کنم، و فقط می‌توانم از شکل و شمایلی که چراغ در اتاق مطالعه‌ام خواهد داشت، تصویری داشته باشم. برای بعضی‌ها این آسایش اصلاً خرید نیست. برای این جور آدم‌ها، تجربه‌ی سوار ماشین شدن، رفتن به فروشگاه، لمس کردن جنس، و گپ زدن با متصدیان فروش، به اندازه‌ی خود خرید اهمیت دارد. من یکی از این افراد نیستم، و میلیون‌ها نفر مثل من هستند و حاضرند چراغ‌های روشن و شوخی و سر به سرگذاشتن با فروشنده‌ها را با راحتی و سرعت اینترنت تاخت بزنند.

اگر در مورد سازمان یافتگی بیشتر و صرفه جویی در وقت، جدی هستید، چند تایی جنس به صورت آن لاین خریداری کنید. پس از آغاز به این کار، امکان دارد آن را به همان اندازه‌ی رفتن به مجتمعی تجاری، رضایت بخش بیابید. و تازه، شک نداشته باشید که خیلی زودتر خریدتان را انجام می‌دهید.

خیلی‌ها از اینترنت برای خرید و فروش استفاده نمی‌کنند، چون شایعاتی در مورد ناامن و غیر قابل اطمینان بودن تجارت آن لاین به گوششان خورده. بخشی از این نگرانی‌ها موجه است، ولی بیشترشان پایه و اساسی ندارند. در این جا مایلم به نفی و زدودن برخی از رایج ترینشان بپردازم:

سفارش چیزی از طریق اینترنت، به طور اتوماتیک شما را روی فهرست مکاتباتی (mailing list) یک نفر دیگر قرار نمی‌دهد. امکان دارد مقدار زیادی ایمیل ناخواسته و تعداد زیادتری تبلیغات از خدمات دهنده‌ی اینترنتی‌تان دریافت کنید، ولی هیچ یک از این‌ها نتیجه‌ی خریدی نیست که انجام داده‌اید مگر آن که مشخصاً چنین مواردی را اعلام کنید.

هیچ کس نمی‌تواند اسم و آدرس اینترنتی شما را به دست آورد مگر این که خودتان آن را در اختیار دیگران بگذارید. صرف این که به

«ویرتین» فروشگاه‌های آن لاین نگاهی می‌اندازید، دلیل نمی‌شود که کسی شما را می‌پاید. تا وقتی خرید نکرده و اسم و آدرس و شماره‌ی کارت اعتباری و شماره‌ی تلفن خود را تایپ نکرده‌اید، هیچ کس نمی‌فهمد که هستید و کجا زندگی می‌کنید. اینترنت مثل تلفن نیست، کسی نمی‌تواند رد شما را بگیرد. گزارش دستبردهای اینترنتی (هک کردن)، به شدت اغراق

شده اند (توسط خود هکرهای عزیز). دزدی کارت‌های اعتباری وجود دارد، حتی در اینترنت، ولی نه با روش‌هایی که بسیاری، تصورشان را دارند. با وجود تمامی داستان سرایی‌های هالیوودی، هکرها هنوز نتوانسته‌اند شماره‌ی کارت‌ی اعتباری را با دستبرد اینترنتی به دست آورند و معامله‌ای را مخفیانه از آن خود سازند. تنها سرقت واقعی آن لاین، همان کلاهبرداری قدیمی است که طی آن، مشتری نادانسته، شماره‌ی کارت خود را به کلاهبردارها می‌دهد. این به اندازه‌ی قاپ زدن شماره‌ی کارت در هوا، هالیوودی و جذاب نیست ولی کلاهبردار، کماکان، مرسوم‌ترین سارق است، حتی در دنیای مجازی.

ریسکی که با خرید آن لاین می‌کنید بیشتر از خرید از فروشگاه‌ی معمولی نیست. تقریباً در تمامی موارد، با فرض این که با فروشنده‌ی معتبری سروکار دارید، می‌توان در صورت عدم رضایت، جنس را برگرداند و یا قبل از ارسال آن و در صورت تغییر عقیده، سفارش را لغو کرد.

خرید آن لاین، با وجود همه‌ی امتیازهایی که دارد، مدینه‌ی فاضله نیست. و مقداری عیب و نقص اساسی دارد.

تعداد زیاد فروشگاه‌ها. هر ماه، هزاران فروشگاه مجازی آن لاین سر برمی‌آورند و اگر جستجوگر باکله و زرنگی نباشید و درستی و نادرستی آن‌ها را از هم تشخیص ندهید، امکان افتادن سر و کارت‌تان با یک کلاهبردار، حدوداً زیاد است. معمولاً، کیفیت یک وب سایت، مشتکی است نمونه‌ی خروار و در واقع، می‌تواند معرف یک کمپانی باشد. هیچ وقت با شرکتی با شهرتی مشکوک، معامله انجام ندهید. اگر پرسشی دارید، تا قبل از گرفتن پاسخ، از دادن شماره‌ی کارت اعتباری‌تان خودداری کنید.

نمی‌توانید جنس را لمس نمایید. رفیقی دارم که می‌گوید هیچ وقت به آمازون یا بارنز ونوبل یا هر کتاب فروشی آن لاین دیگر، سفارش کتاب نخواهد داد، چون به قول خودش: «قبل

از خرید کتابی جدید باید بویش را حس کنی.» او نیز مثل خیلی‌های دیگر، معتقد است برای آن که بفهمی چه گیت می‌آید، باید قبلش، جنس را ببینی، حس و بویش کنی. خرید آن لاین به کار او نمی‌آید.

آن چه می‌خرید بلافاصله گیتان نمی‌آید. با آن که اعترافش برای خیلی‌ها مشکل است، ولی بخش قابل توجهی از خریدها

«ویری» انجام می‌شوند (برای اطلاعات بیشتر و پرهیز از خریدهای ویری به فصل ۲۷ مراجعه شود). کراواتی می‌بینید که چشمتان را می‌گیرد، یا پیراهنی که خوشتان می‌آید، و تا به خود می‌آید آن را خریده‌اید. با اینترنت، حتی اگر یک روز هم که شده، باید صبر کنید تا جنس ارسالی به دستتان برسد. اگر قرار است فردا به سفری تجاری بروید و قبل از بستن چمدان به دو کراوات نو نیاز دارید، خرید اینترنتی به درد شما نمی‌خورد؛ یا اگر درست در روزی که مهمان دارید، جارو برقی‌تان خراب شود، خرید اینترنتی چندان کمکی به شما نمی‌کند. در چنان مواردی بهتر است با اتومبیل‌تان سری به فروشگاه وسایل خانگی محلی بزنید. در بیشتر مواقع، خرید اینترنتی شما را وامی دارد پیشاپیش، حتی شده از یکی دو روز قبل، به فکر باشید تا در این فرصت، جنس به دستتان برسد.

## مسافرت

چه با اتومبیل سفر کنید و چه با قطار یا هواپیما، اینترنت، منبعی است بسیار با ارزش برای تهیه و تدارک موثر و کارآمد مسافرت. علاوه بر بهترین و ارزان‌ترین بلیت هواپیما، می‌توانید بلیت قطار هم بخرید، اتومبیل کرایه کنید، رزرو اتاق در هتل را قطعی کنید، نقشه‌ی مسیرها را گیر بیاورید و فعالیت‌های فوق برنامه‌تان را تنظیم کنید.

اکثر شرکت‌های هوایی در حال حاضر بخش فروش بلیت آن لاین دارند. به جای آن که از گیشه‌ی فروش، بلیت بخرید، می‌توانید از طریق اینترنت این کار را انجام دهید- سپس، کفایت همراه با تصدیق رانندگی به فرودگاه بروید تا شماره‌اش تایید شود. شرکت هوایی با حذف بلیت و کاغذ بازی، پول صرفه جویی می‌کند، ضمن آن که وقت و انرژی شما نیز تلف نمی‌شود. این هم یک برگ برنده‌ی دیگر اینترنت.

## پژوهش

چند سال پیش، کمیته‌ای در کنگره‌ی آمریکا به ریاست کریستفر کاکس، گزارشی درباره‌ی جاسوسی جمهوری خلق چین از تسهیلات اتمی ایالات متحده تهیه کرد. درست روزی که این گزارش از حالت سری خارج و در اختیار عموم گذاشته شد، کریستفر کاکس در کنفرانسی مطبوعاتی شرکت کرد و درباره‌ی آن توضیح داد. دقایقی پس از این کنفرانس مطبوعاتی، می‌شد کل آن گزارش را از اینترنت دانلود و مطالعه کرد. احکام دادستانی کل کشور، همراه با نظرات موافق و مخالف، درست در روز اعلام آن احکام به صورت آن لاین در دسترسند؛ تمامی مظنه‌های بورس‌های دنیا، و اخبار به روز شده تمامی خبرگزاری‌های دنیا، در تمامی ساعات روز و شب، در اختیار شماست.

هرسال، کتابی می‌نویسم و منتشر می‌کنم به نام دنیای گلف حرفه‌ای. این کتاب‌ها که حالت دایره المعارف را دارند، وقایع نگاری تورهای گلف حرفه‌ای در نقاط مختلف دنیاست و چکیده‌ای از بازی‌های مهم سال را در رده‌ی حرفه‌ای‌شان به خواننده عرضه می‌کنند. وقتی در سال ۱۹۶۸، شروع به نوشتن این سالنامه‌ها کردم، برای اطلاعاتی که ارائه می‌دادم، رسانه‌ی دیگری جز رسانه‌های مکتوب، وجود نداشت. اگر می‌خواستید بدانید چه کسی در مسابقات گلف آلمان برنده شده یا چه فردی در مسابقات گلف ژاپن دوم شده، یا باید با متولیان آن مسابقات در همان کشورها تماس می‌گرفتید و یا کتاب مرا می‌خواندید. اما امروزه، این گونه اطلاعات با کلیکی در دسترسند. علاوه بر انتشار اخبار به روز شده مسابقات گلف در سراسر دنیا توسط سایت‌های مختلف، می‌توان ویدیوی لحظات مهم این مسابقه‌ها و کنفرانس مطبوعاتی برنده‌ها را دانلود و تماشا کرد. البته، سال نامه‌ی گلف من هنوز ابزار مهمی است، چون بسیاری از اخبار این سایت‌ها بعد از چند ماه، از آرشیوشان حذف می‌شود. کتاب‌های من، کتاب‌های مرجع ابدی‌اند.

یکی از دردسرهای جستجو در اینترنت، حجم زیاد اطلاعات و مسئله‌ی قابل اعتماد بودن یا نبودن آن‌ها است. یادتان باشد هرکسی می‌تواند هر چیزی پست کند، بنابراین همه‌ی خبرها را باید با چشمی شکاک نگریست. موتورهای جستجوی شبکه، مانند یاهو، آلتا ویستا، می‌توانند در این جستجوها کمکتان کنند، ولی قبل از هر جستجوی اینترنتی، ابتدا باید بدانید کجا می‌خواهید بروید و مشخصاً دنبال چه هستید.

\*\*\*

کارگزار مسافرتی یک سوپر استار با آن که مونیکا سلس، ستاره‌ی تنیس، تعدادی کارگزار مسافرتی در اختیار دارد ولی بسیاری از سفرهایش را خود از طریق اینترنت برنامه‌ریزی می‌کند. مونیکا، اخیراً می‌گفت که برای کل سفرهای یک سال بعدش، بلیتی آن لاین خریداری کرده. از آن جا که می‌دانسته در طول سال آینده در چه شهرهایی بازی دارد، بلیتی رفت و برگشت برای کل سفرهایش به ساراسوتا، فلوریدا، و پاریس، پالم اسپرینگز، میامی، هیلتون هد، رم، نیویورک، شیکاگو، استرالیا، و بسیاری شهرهای دیگر خریده است. هزینه‌ی این بلیت سالانه، حدود ۲۱ هزار دلار برایش تمام شده. اگر این بلیت‌ها را، حتی از طریق کارگزارهایش، تک تک خریداری می‌کرده، باید ۳۵ هزار دلار می‌پرداخته.

بلافاصله از مونیکا پرسیدم آیا مایل است بعد از بازنشستگی، بخش مسافرتی شرکت ما را بگرداند، و او مودبانه، این پیشنهاد را رد کرد.

\*\*\*

**سرگرمی**



بعضی از بازی‌های ویدیویی کیفیتی اعتیاد آور دارند که آن را سالم تلقی نمی‌کنم؛ ولی یک دست بازی شطرنج با دوستی که در بانکوک زندگی می‌کند، می‌تواند بسیار فرح بخش باشد. اینترنت، بازی‌هایی از این دست را امکان پذیر ساخته است. ضمن آن که به شما اجازه می‌دهد تعدادی فایل ویدیویی از قبیل فیلم‌های خبری، لحظات حساس ورزشی، یا حتی فیلم‌های کوتاه و بلند را برای بازبینی‌های بعدی ذخیره کنید. مسئله‌ای که باعث می‌شود دیگر زیاد دنبال گیرآوردن فیلم از فروشگاه محلی نباشید.

## زیر بار چه چیزی نباید بروید؟

به همان اندازه که اینترنت ویژگی‌های زیادی دارد برای صرفه جویی در پول و وقت و به شما در سازمان دهی بهتر کمک می‌کند، میلیون‌ها راه هم برای تلف کردن زندگی‌تان از همان طریق آن لاین وجود دارد. در این جا به بعضی از این راهزنان عمر اشاره می‌شود:

چت رومز (Chat rooms): فضایی که امکان گپ زدن و اختلاط به وجود می‌آورد. همان طور که اسمش به ذهن متبادر می‌سازد، بخش اعظمش، اتلاف وقت است. احتمال دارد هر از گاه به یکی از این جلسه‌های گپ زنی بربخورد که جالب باشد، ولی بیشترشان چنان احمقانه‌اند که ارزش تورق اینترنتی (browsing) را ندارند. اگر درمورد صرفه جویی در وقت و سازمان یافتگی بیشتر جدی هستید، از این جور چیزها پرهیز نمایید.

تابلوی اعلانات / پیام‌ها و درخواست‌ها (Bulletin boards): این‌ها همان عیب و ایرادهای چت رومها را دارند، منهای سرعت‌شان که کندتر است. کازینوها: این‌ها سایت‌های خطرناکی هستند. این کازینوها که ظاهراً خارج از خاک آمریکا قرار دارند تا بتوانند قوانین آن کشور را در مورد قمار دور بزنند، شماره‌ی کارت اعتباری‌تان را می‌گیرند، مقداری امتیاز در اختیار می‌گذارند و بلافاصله همان امتیازها را در بازی‌های آشغال ورق، رولت، یا بلاک جک بازپس می‌گیرند. بزرگ‌ترین مشکل این سایت‌ها فقدان نظارت است. بازیکن باید اعتماد کند که در بازی‌ها تقلب نشده، و یا همه چیزش را در یک کلاهبرداری از دست ندهد. و این البته، ریسکی است که خیلی‌ها به جان می‌خرند.

سایت‌هایی که وعده‌ی پولدار شدن سریع به شما می‌دهند: این‌ها همان شیادهای خوش سر و زبانی هستند که قرن‌ها همین دور و برها بوده و سر ملت کلاه می‌گذاشته‌اند. فقط بسته‌بندی‌شان عوض شده است.

نود درصد گیم‌ها: بعضی از گیم‌ها خوب‌اند و فرصت تعاملی ایجاد می‌کنند با دوستی، خویشی که در مکانی دور دست زندگی می‌کند، ولی بیشتر آن‌ها اتلاف وقت‌اند. اگر موقع استفاده از اینترنت خیال دارید وقت بکشید، بهتر است لاقل سراغ این گیم‌ها نروید.

اینترنت، ابزاری است معرکه برای تجارت و زندگی شخصی شما؛ پنجره‌ای است که هر وقت اراده نمایید به روی دنیا گشوده می‌شود. معقولانه از آن استفاده کنید و در نتیجه شاید بتوانید نظم بیشتری به زندگی‌تان بدهید.

## ایمیل چیست و چگونه می‌توانید به گونه‌ای موثر از آن استفاده کنید؟

ارسال و دریافت پست الکترونیک، چندان تفاوتی با خدمات اداره‌ی پست ندارد. برای آن که نامه‌ای دریافت کنید، باید آدرسی داشته باشید (یک شماره‌ی صندوق پستی یا آدرسی محلی)؛ برای دریافت ای‌میل، باید آدرس ای‌میل داشته باشید. اگر سر و کار زیادی با اینترنت دارید، نرم افزار مناسبی هم طرز دستیابی و استفاده از آن را برایتان فراهم می‌آورد. AOL, Mindspring, و غیره، طرز کار و راه اندازی قدم به قدم و استفاده‌ی موثر از ای‌میل را در اختیار می‌گذارند. البته، برنامه‌های ای‌میلی دیگری مثل Messenger, Express, Netscape, Outlook, Eudora, هر یک با مزیت‌ها و تفاوت‌هایی ظریف وجود دارند، ولی برای خدمات استاندارد ای‌میل، همان برنامه‌ای که خدمات دهنده‌ی اینترنتی در اختیارتان می‌گذارد، باید کارتان را راه بیندازد.

وقتی می‌خواهید برای نخستین بار از ای‌میل استفاده کنید، خدمات دهنده‌ی اینترنت (ISP) از شما می‌خواهد یک (user name اسم کاربر) برای خود انتخاب کنید که معمولاً چیزی در مایه‌های اسم یا حروف اول اسمتان است. متأسفانه، با افزایش تعداد استفاده‌کنندگان اینترنت، انتخاب user name نیز دشوارتر شده. همه «جان اسمیت»‌های دنیا نمی‌توانند از ای‌میلی مشابه استفاده کنند؛ به همین خاطر است که بعضی کمپانی‌ها برای این منظور از شماره استفاده می‌نمایند، مثلاً ۲۶۱,۲۵۲۵۸۹ @ Mindspring.com. اما خوشبختانه، شما هنوز می‌توانید از user name ساده استفاده کنید چون فکر حفظ کردن ردیفی بلند از شماره‌ها بسیاری را از ای‌میل زدن منصرف خواهد کرد.

بخشی از آدرس که بعد از @ می‌آید، domain نامیده می‌شود. این قسمت، حالت نشانی خیابان، شهر، و کدپستی ای‌میل را دارد. اگر مشتری America AOL (Online) باشید، نشانی ای‌میل‌تان احتمالاً aol.com@ (user name) است. این .com، بخش «رده بندی»ی domain نامیده می‌شود، و نشان می‌دهد که AOL یک شرکت تجاری است. از جمله حروف اختصاری رده‌ها می‌توان به این‌ها اشاره کرد:

-.com شرکت تجاری  
-.org سازمان  
کمیته‌ی بین المللی المپیک  
.mil ارتش ایالات متحده  
غیرانتفاعی، ماند

.gov - دولت آمریکا  
 .edu - موسسه‌های آموزشی  
 .net - شبکه‌ها  
 .firm - خدمات تجاری  
 .store - فروشگاه (مجازی یا واقعی)  
 .web - سازمانی وابسته به شبکه‌ی گسترده‌ی جهانی  
 .arts - سایت‌های فرهنگی و سرگرمی  
 .rec - سازمانی تفریحی  
 .info - خدمات دهنده خبری  
 .nom - یک فرد

Domain است و همه‌ی کارمندان شرکت IMGWorld.com، من، ای میل‌شان، IMGWorld.com @ (اسم کاربر) است. کارمندان روزنامه‌ی نیویورک تایمز، ای میلی دارند که این طور خوانده می‌شود: NYTimes.com @ (اسم کاربر). آدرس ای میل رییس جمهور آمریکا هم این است: president@whitehouse.gov آدرس ای میل شما شامل اسم کاربری‌تان است و دنبالش، علامت @ و دنبالش رده تان (domain).

فردی که ایمیل برایش ارسال می‌کنید، آدرسی مشابه دارد، برای آن که پیامی بفرستید، باید در قسمت «To» ای ایمیل، آدرس او را بنویسید. اگر املاي user name درست نباشد یا حواستان نباشد و فضا یا حرفی اضافی به قسمت domain بیفزایید، نامه‌تان برگشت می‌خورد، درست مثل نامه‌های معمولی، فقط سریع‌تر.

استفاده از ای میل بسیار ساده‌تر از آن چیزی است که ابتدا به نظر می‌رسد. وقتی قلق کار دستتان آمد، یادگرفتن آدرس‌های ای میل، آسان‌تر از فراگرفتن کدهای پستی، شماره‌ی خیابان‌ها، و یا حروف اختصاری شهرها و کشورها است.

## نوشتن ایمیل

حالا پس از ایجاد آدرس ای میل، آماده‌اید نخستین نامه‌ی الکترونیک خود را نوشته و ارسال کنید. اما ای میل‌ها نامه‌های رسمی نیستند. در واقع، چیزی هستند بین گفت وگویی محاوره‌ای و یادداشت. بسیاری از برنامه‌های ای میل، مشخصه‌هایی دارند که اگر شما، دوست یا همکارتان هم زمان آن لاین باشید، اجازه می‌دهد بلافاصله پیام‌هایی با یکدیگر رد و بدل نمایید مثل گفت وگویی که همراه با تمامی غلط‌های املایی و دستوری روی کاغذ آورده شود.

از آن جا که ایمیل، سندی رسمی تلقی نمی‌شود، بعضی از آن‌ها خودمانی(غالباً بی‌نظم و نا مرتب) نوشته می‌شوند. اگرچه ممکن است برای متنی که ضمیمه‌ی میل فرستاده می‌شود زحمت کشیده شده باشد، پیامی که ضمیمه را همراهی می‌کند غالباً غیر رسمی و از لحاظ دستوری و سبکی، نادرست است. پیامی چون «قسمت سوم ضمیمه شد. نظر فرستاده شود به آی اس پی تشکر.» می‌تواند به عنوان ایمیل فرستاده شود، حتی اگر خود متن ضمیمه بسیار رسمی‌تر باشد. من همان نوع اطلاعات را ممکن است روی کاغذ یادداشت‌های چسبنده‌ام بنویسم، ولی این مقدار از غیررسمی بودن برای بیشتر ای میل‌ها قابل قبول است.

### **تند بنویسید، آسمان به زمین نمی‌آید.**

خلاصه نویسی و استفاده از زبان خودمانی، به این خاطر در ای میل جا افتاده که ابزاری سریع(به خصوص سریع) و راحت تلقی شده است. نثر طولانی با جملات شسته رفته، جای خود را دارد ولی هرچه هست جایش در ای میل نیست. می‌خواهید پیامتان را واضح و سریع به طرف مقابل برسانید. فردی که میل شما را دریافت می‌کند بی‌کار نیست تمام روزش را صرف خواندن نامه‌های الکترونیک شما نماید.

از جمله ضوابط و رسم و آیین‌های مورد قبول عام در ایمیل نویسی، عبارتند از:

جملات شکسته به شرط نقطه گذاری، قابل قبولند.  
غلط‌های املائی قابل قبول نیست. غلط املائی نشان دهنده‌ی توهین به زبان است که حتی برای استفاده کنندگان از ای میل، برخوردارند است.  
لحن ای میل باید محاوره‌ای باشد، ولی اگر اهل شوخی نویسی‌های پر ظرافت نیستید، آن را در ای میل امتحان نکنید. تکه پرانی و حرف‌های دوپهلوی در نثر راحت منتقل نمی‌شود، در غیر این صورت، امکان دارد به هدف نزنید و در مقابل، احمق یا بی‌ادب جلوه کنید.  
فقط از حروف بزرگ استفاده نکنید. چون به نظر می‌رسد که با فریاد می‌نویسید.  
رجز خوانی و انتقادات تند، جایش در ای میل نیست.  
اگر فایلی ضمیمه‌ی ای میل‌تان می‌کنید، دریافت کننده را قبل از دانلودش، از محتوای فایل با خبر کنید.

در آدرس ای میل خود از (re: regarding/ در ارتباط با) استفاده کنید. اگر حرف و موضوعی برای صحبت ندارید بی‌خود اینترنت را با ای میلی دیگر شلوغ نکنید.

یکی از تفاوت‌های بزرگ بین میل و نامه‌های معمولی، مسئله‌ی امنیت و اطمینان خاطر است. در آمریکا، بازکردن، نگه داشتن، خواندن، و خلاصه ور رفتن

با نامه، جرم است. اگر نامه‌ای برای شما فرستاده‌اند، نباید توسط فردی دیگر باز و خوانده شود، اگر نه از لحاظ قانونی، قابل پی‌گیری است. در مورد ای‌میل چنین نیست. در واقع، کارفرماها (باوجود گلایه‌های فراوان کارمنداها)، ای‌میل‌های کارمندان خود را منظمآ دانلود کرده و می‌خوانند. شاید قانون این وضع را تا چند سال دیگر تغییر دهد، ولی تا آن وقت انتظار حریم خصوصی برای ای‌میل‌هایتان قائل نباشید. مگر این که هرچه تا به حال نوشته‌اید برای بخش‌های فرستاده و در معرض دید عموم گذاشته‌اید، در غیر این صورت بهتر است از این پس در ای‌میل‌هایتان تجدید نظر نمایید.

## ضمیمه جات

عملاً هر فایلی که در کامپیوتر قابل دانلود است، امکان ضمیمه شدن و فرستادن به عنوان بخشی از ای‌میل را دارد، خاصیتی که به خصوص، در پیش بردن روابط تجاری با مردم شهرهای دیگر بسیار کمک می‌کند. اگر فرضاً، دفتر حسابداری ما در کلیولند، گزارشی بلند از تخمین درآمد و هزینه‌ی مسابقات تنیسی تهیه کرده که قرار است سال آینده برپاکنیم، آن داده‌ها را می‌توانند دانلود کرده و با ای‌میل برایم بفرستند. هر جای دنیا باشم، می‌توانم فایل این گزارش را بگیرم و در هارد کامپیوترم بریزم، تصحیحاتی انجام دهم یا عقایدم را به صورت الکترونیک انتقال دهم.

این تکنولوژی، در رابطه با کارمندان دفاتر ما در کشورهای دیگر، معجزه کرده است. به خاطر فاصله‌ی زمانی بین فعالیت‌های ما در آمریکا و دفاترمان در هنگ کنگ و ژاپن، برای کارمندان بخش‌های مختلف آن دفاتر دشوار است روی پروژه‌هایی کارکنند که به جمع‌آوری داده‌هایی از چند منبع نیازمندند. ای‌میل، (و به خصوص، امکان ضمیمه کردن فایل‌ها)، به مدیرها در نقاط مختلف دنیا اجازه می‌دهد بی‌آن که نیازی به سفر و اتلاف وقت باشد، باهم کار کنند. ضمیمه کردن فایل آسان است. در قسمت ابزارهای ای‌میل، روی آیکون Attach، کلیک کنید و پس از ظاهر شدن منوی فایل، روی اسم فایلی که می‌خواهید، دابل کلیک نمایید. این فایل می‌تواند فایلی صوتی یا تصویری باشد که در اینترنت پیدا کرده‌اید.

\*\*\*

ایمیل «راه و چاه موفقیت برای تازه کارها»  
این کتاب نمونه‌ای است عالی از این که چگونه می‌تواند به شما کمک کند تا خلاق‌تر شوید: یکی از دفاتر ناشر این کتاب، در شیکاگو قرار دارد، ولی ویراستار این پروژه، در ایندیانا پلیس کار و زندگی می‌کند. من هم مدام بین نیویورک، اورلاندو، و لندن در رفت و آمدم و در آن شهرها کار و زندگی می‌کنم و تازه، سفرهای زیادی هم می‌روم. گردآوردن همه‌ی دست‌اندرکاران این پروژه در یک جا، غیرممکن بود. و اگر قرار بود روی اداره‌ی پست آمریکا حساب می‌کردیم

تا دست نوشته‌ها را به همکارانم برساند و برگرداند، شاید این کتاب هیچ وقت تمام نمی‌شد.

ایمیل، این مشکلات را حل کرد. در حالی که بخش‌های مختلف این کتاب را تمام می‌کردم، بابت چاپ، کپی گرفتن، بسته‌بندی دست نویس‌ها و ارسال و تحویل گرفتن‌شان سر وقت، نگرانی نداشتم. فقط فایل‌ها را دانلود و ضمیمه‌ی ایمیل‌هایم می‌کردم. در چشم به هم زدنی، ناشرانم در شیکاگو و ادیتور پروژه در ایندیانا پلیس، کارم را در صندوق نامه‌های کامپیوترشان تحویل می‌گرفتند. وقتی ایده یا پیشنهادی برای افزودن چیزی یا تصحیح کتاب داشتند، فقط کافی بود نظر خود را به دستنویس اضافه و دوباره آن را برایم میل کنند. و بدین ترتیب، فرایندی که با سیستم قدیمی ارتباطی احتمالاً چند روز یا شاید چند هفته طول می‌کشید، به کمک پست الکترونیک، چند دقیقه کار برد.

\*\*\*

اما حواستان باشد. هرچه فایل بزرگ‌تر باشد، دانلودش بیشتر طول می‌کشد. اگر در میانه‌ی روزی پر مشغله، فایل پر حجمی بفرستید، امکان دارد مدتی معطل بمانید تا کامپیوتر کارش را تمام کند. همان مشکل، وقتی ایجاد می‌شود که کسی فایلی پر حجم، ضمیمه‌ی میل‌اش کرده باشد. قبل از دانلود یک فایل، همیشه اندازه‌اش را چک کنید. تنها چیزی که نیاز دارید همین است که موقع کار روی پروژه‌ای، کامپیوترتان اسیر دانلود کردن فایلی سنگین شود.

ضمناً اطمینان حاصل نمایید که برای باز کردن فایلی که دریافت می‌کنید، نرم افزار لازم را در اختیار دارید. اگر کسی، فایلی صوتی یا تصویری ضمیمه‌ی میل‌اش برایتان بفرستد، و شما نرم افزار لازم را برای خواندن آن نداشته باشید، و یا هنوز با کامپیوتری قدیمی، با سرعت کند کار می‌کنید، فایل دریافتی بی‌مصرف خواهد ماند.

فایل‌هایی که می‌توان همراه میل، ضمیمه کرد، عبارتند از:

عکس در فایل تصویری

ویدیو در فایل ویدیویی

قطعات موسیقی در فایل صوتی

سایر برنامه‌های کامپیوتری در فایل‌های قابل اجرا

متن‌های نوشتاری یا داده‌هایی به صورت صفحه‌ی گسترده، در فایل‌های قابل پردازش word.

هرگز فایل ضمیمه شده از سوی کسی را که نمی‌شناسید، دانلود نکنید. ایمیل‌ها، خود، فایل‌های نوشتاری هستند و قادر به حمل و نقل ویروس‌های مهلک کامپیوتری نیستند، ولی ضمیمه‌ها، فرمت‌های گوناگون دارند و می‌توانند حاوی ویروس‌هایی باشند و آسیبی جدی به سیستم‌تان وارد آورند. تا وقتی که به فایلی که دانلود می‌کنید اعتماد ندارید، قبل از چک کردن، بازش نکنید. نرم

افزار ضد ویروس، می‌تواند قبل از حمله‌ی آن‌ها به سیستم‌تان، فایل را واریسی کند.

## تبدیل شدن به یک ایمیل زن با حرفه‌ای

راحت می‌توان یک «میل زن» تازه کار را تشخیص داد. او فردی است که هر مقاله‌ای را که می‌خواند، و هر تبلیغی را که پیدا می‌کند، چه ربطی به چیزی داشته یا نداشته باشد، برای این و آن می‌فرستد. این آدم با ایمیل بازی می‌کند. کار ساده‌ای هم هست، و اگر شما تازه با این بازی آشنا شده‌اید، بدانید که سرگرم کننده هم هست. خیلی ساده روی مقاله‌ای که پیدا کرده‌اید، کلیک کنید، ذخیره‌اش کنید و همراه با ایمیلی، برای همه دوستان و نزدیکانتان بفرستید.

اما، این عمل به معنای واقعی کلمه، اسباب دردسر است. هر روز، ایمیل من، پرست از مقاله، تبلیغ، خبرهای کوتاه و شایعاتی که از این و آن، «چت روم» و صفحه‌ی پیام‌های اینترنتی گلچین شده‌اند. تقریباً هیچ یک از آن‌ها نه به دردی می‌خورند و نه دارای بینش و بصیرتی هستند؛ و حدوداً در تمامی موارد، فرستنده، فردی است که تازه در زمینه‌ی اینترنت فعال شده و حالا دارد بال‌های اینترنتی‌اش را می‌گسترده.

در چنان تله‌ای نیفتید. هرجا در اینترنت، چیزی به چشم‌تان خورد که گمان برید احتمال دارد به مذاق کسی دیگر خوش آید، ابتدا این چند پرسش ساده را با خود در میان بگذارید:

این خبر آن قدر مهم است که شخص دریافت کننده باید هرکاری می‌کند رها نماید و بلافاصله آن را بخواند؟

این خبر را به خاطر اهمیتش می‌فرستم یا به این دلیل که ارسالش آسان است؟

اگر این خبر در مجله‌ای چاپ شده بود، آیا وقت می‌گذاشتم آن را قیچی کنم و کنار بگذارم، از رویش یادداشت بردارم و دست نویسم را ضمیمه کنم، تایش بزنم، در پاکتی بگذارم، رویش آدرسی بنویسم، تمبری به آن بزنم و از طریق پست بفرستم؟ اگر پاسخ‌تان منفی است، پس شاید بهتر باشد اینترنت را هم با این جور ایمیل‌ها شلوغ نکنید.

\*\*\*

## موفقیت غافلگیرکننده

تعداد زیادی از شبکه‌های زیرزمینی با استفاده از اینترنت، و به خصوص، ایمیل، ایجاد شدند. بسیاری از این شبکه‌ها توسعه یافتند و باعث باز نگری رسانه‌های مرسوم در باب نگرششان به محصولات خود گشتند.

برنامه‌ی تلویزیونی ساوت پارک، سریالی انیمیشنی با طراحی کج و کوله و ضعیف، که زندگی عده‌ای بچه‌ی بد دهن را در شهر عجیب و غریبی در کولورادو

نشان می‌دهد، پس از آن پخش شد که ده دقیقه‌ای از آن توسط خالقانش، به عنوان هدیه‌ی کریسمس برای عده‌ای از دوستانشان از طریق اینترنت منتشر شد. یکی از این دوستان آن قدر از آن فیلم کوتاه خوشش آمد که آن را برای رفیقی‌ای میل زد و آن یکی هم برای تعدادی دیگر از رفقا و تا این که بچه‌های ساوت پارک به پدیده‌ی اجتماعی تبدیل شدند.

دیری نگذشت که مدیران شبکه‌ی کم‌دی سانترال، از طریق ایمیل، کپی‌های این فیلم کوتاه به دستشان رسید و بلافاصله با خالقان ساوت پارک قراردادی یک ساله بسته شد- وهمه‌ی این‌ها نیز به خاطر هدیه‌ی کریسمس بود که با ای میل دست به دست شده بود.

\*\*\*

## پرهیز از تله‌های ایمیل

ایمیل، با وجود همه‌ی حسن و مزیت‌هایش، می‌تواند ضمناً باعث حواس پرتی فراوان شود، به خصوص اگر دستورالعمل‌های سفت و سختی در موردش اعمال نشود و مشخص نگردد که چه زمانی، چطور و چه چیزی قرار است از طریق ایمیل فرستاده و دریافت شود.

درست مثل نامه‌های معمولی، می‌توانید چهار کار با یک پیام ایمیل انجام دهید:

بایگانی‌اش کنید.  
به آدرسی دیگر پستش کنید.  
بخوانید و پاسخش دهید.  
آن را دور بیندازید.

اما، بزرگ‌ترین تفاوت بین ایمیل و نامه‌ی معمولی، این است که مجبور نیستیم بین این گزینه‌ها یکی را انتخاب کنیم. در مورد هر ایمیلی که دریافت می‌کنیم، می‌توان همه‌ی این گزینه‌ها را پیاده کرد. به عنوان مثال، وقتی چند خطی ایمیل از سوی دوستی به دستمان می‌رسد، می‌توانیم آن را بخوانیم و به آن پاسخ دهیم، آن را به آدرس رفیقی که فکر می‌کنیم امکان دارد آن حرف‌ها برایش جالب باشد، فوراً رد کنیم، در قسمتی دیگر از کامپیوتر بایگانی‌اش نموده و سپس آن را از بخش ایمیل حذف کنیم.

برای فردی نامنظم، کابوسی بدتر از این وجود ندارد: من کامپیوترهایی را دیده‌ام مملو از فایل‌های ایمیل؛ ایمیل‌هایی که ساعت‌ها طول می‌کشد آن‌ها را درست کرد، در موردشان تصمیمی گرفت، و یا آن توده‌ی پر حجم اطلاعات را که برای خواندن و ارجاع در آینده انبار شده‌اند، پاک کرد.

اگر از خوره‌های فضای مجازی هستید، این هم چندتایی راهنمایی تا سازمان یافته‌تر شوید:



برای خواندن و ترتیب اثر دادن به ایمیل‌ها، محدوده‌ای زمانی تعیین کنید. اگر تا چند روز ایمیلی را نخوانده و کاری در موردش انجام ندادید، پاک و فراموشش کنید. چنین عملی شاید دشوار باشد، ولی اگر توانسته‌اید پیامی ایمیلی را تا چند روز نادیده بگیرید، آشکارا، برایتان اهمیتی اساسی نداشته، بنابراین روانه‌ی سطل آشغالش کنید.

مجبور نیستید به هرکسی پاسخ دهید. حتی مجبور نیستید به بخش اعظم ایمیل‌هایتان پاسخ دهید. فقط به ایمیلی اهمیت دهید که پاسخی می‌طلبد؛ در غیر این صورت بهتر است نادیده گرفته شوند.

خود را زیاد اسیر پیامی ایمیلی نکنید. همان رفتاری را که با نامه‌ای معمولی دارید، در مورد ایمیل‌تان اعمال کنید: فرصتی را برای خواندن و ترتیب اثر دادن به آن‌ها تعیین کنید؛ چه فوروارد کردن پیامی برای کسی دیگر باشد یا پاسخ دادن به آن و یا دور ریختنش. هرچه کمتر با ایمیلی به خصوص سروکار داشته باشید، این فرایند برایتان کارآمدتر و سرگرم‌کننده‌تر می‌شود.

## تشخیص ایمیل‌های دور ریختنی (جانک میل)

وقتی جانک میل سر از خانه‌ی شما در می‌آورد، تشخیص‌اش آسان نیست؛ ولی spam، نسخه‌ی ایمیلی جانک میل، تا وقتی «هارد درایو»تان را با تبلیغات دروغین و هرزه نگارانه اشغال نکرده، تقریباً قابل ردگیری نیست. علت فراگیر بودن اسپم، هم ارزان بودنش است و هم این که کنترلی بر رویش صورت نمی‌گیرد. برای تبلیغات کاغذی (حال هرچه قدر هم اندک) هزینه می‌شود؛ و دولت برمصلحی که از طریق سیستم پست رد و بدل می‌شود نظارت دارد. کلاهبرداری که با حقه بازی از طریق پست سرمایه‌ای به جیب می‌زند، قانون فدرال را زیر پا گذاشته و به خاطر کلاهبرداری پستی قابل تعقیب است. چنین محدودیتی در اینترنت وجود ندارد و بنابراین، شیادها و کاسب‌های بی‌وجدان آزادند تا دور بگردند و گوش هر که را آدرس ایمیلی دارد، ببرند.

یکی از راه‌های مقابله با spam (که اسم خود را از یکی از قطعات فکاهی گروه مانتی پایتون گرفته) نادیده گرفتن آن است. حتی با کلیک روی آیکون «نه، متشکرم» یا «پاک شود»، در واقع به فرستنده می‌گویید که وجود دارید و بخشی از آن چه را فرستاده‌اند، خوانده‌اید. همین واکنش، به ارسال اسپم‌های بیشتر دامن می‌زند. خشم و استیصال شما در برابر میل‌های اشغال قابل درک است، ولی همان طور که گفته شد، بهترین کار، دورانداختن و حذف آن‌ها است.

## پرهیز از حرف‌های بی‌اهمیت و خاله زنگی

از آن جا که ایمیل، سریع، ارزان و بلاواسطه است، کیفیت گفتمان‌ش، غالباً در سطحی است که اگر «بچه مدرسه ای» توصیف شود، توهینی خواهد بود به بچه مدرسه ای‌ها. ورود به یکی از هزاران میزگرد ایمیلی با افرادی که نمی‌شناسید و شاید هیچ وقت هم ملاقاتشان نکنید، در صورتی قابل توجه است که هیچ کاری برای انجام دادن ندارید و می‌خواهید با چت کردن وقت بکشید؛ ولی اگر کار و زندگی دارید، از این دام‌ها که فقط وقت و انرژی شما را به هدر می‌دهند، پرهیز نمایید.

فهرست پستی (فهرست کسانی که اطلاعات لازم به طور منظم از طریق پست یا ایمیل برای آنان فرستاده می‌شود) همان شکل بزرگ کرده‌ی تابلوی پیام‌های اینترنتی است. با ثبت نام در یکی از این فهرست‌ها، عمر و وقت گرانبهای خود را در اختیار هر صاحب کامپیوتری قرار می‌دهید که کار و زندگی ندارد و از سر بی‌حوصلگی در همان فهرست نام نویسی کرده است. این فهرست، آدرس اینترنتی خودش را دارد و پس از آن که پیامی به آن آدرس فرستادید، بلافاصله پست می‌شود. نتیجه، گفت و گویی است همزمان و آشفته، بین عده‌ای آدم، یا به عبارت دیگر، مقدار زیادی سر و صدا. باید درضمن، به هر خبری که از طریق ایمیل‌های گروهی، جلسات چت و فهرست‌های پستی به دستتان می‌رسد، با سوءظن نگاه کنید. یادتان باشد که ایمیل ارزان است و نظارتی بر آن نمی‌شود. هر کس هر چه خواست به هر کس می‌تواند بگوید، بی‌آن که عملاً مشکلی برایش پیش بیاید. از این رو، کیفیت و قابل اعتماد بودن اخباری که از طریق ایمیل دریافت می‌کنید، طیفی است گسترده، که از قابل قبول تا بی‌ارزش را در برمی‌گیرد. به شما توصیه می‌کنم بیشتر روی بی‌ارزشش حساب کنید.

### **به حرکت خود ادامه دهید: به کدو تبدیل نشوید**

ایمیل ابزار فوق العاده‌ای است که می‌تواند در وقت شما صرفه جویی کند، ولی برای آن که موثر افتد، باید بدانید چه وقت کامپیوترتان را خاموش کنید و به کارهای دیگرتان پردازید. همیشه آن-لاین ماندن، وسوسه کننده است و پیوسته عده‌ی زیاد دیگری هستند که آن-لاین‌اند و از کمپانی شما استقبال می‌کنند. ولی همان طور که سیندرلا به محض آن که اوضاع بر وفق مرادش شد، نبض زمان هم از دستش در رفت، شما هم امکان دارد چنان سر مشغول ایمیل‌تان شوید که دیگر نتوانید از آن خارج شده و به کار دیگری پردازید. اگر به ایمیل به عنوان ابزاری نگاه شود که در وقت صرفه جویی می‌کند و اگر آن لاین بودن خود را محدود کنیم، امکان دارد به این نتیجه نیز برسیم که سود و منفعتش خیلی بیشتر از ضرر و زیانش است. اما در نهایت، دوست یا دشمن بودن ایمیل، همه بستگی دارد به دیسپلین و به قابلیت ما در پاره کردن بند و خاموش کردن کامپیوتر.

## فصل ۱۰: به وجود آوردن راه حل‌هایی برای ذخیره کردن

در این فصل:

\*چه ذخیره کنیم

\*کی ذخیره کنیم

\*کجا ذخیره کنیم

\*چگونه ذخیره کنیم

یکی از دوستانم، همه چیز را نگه می‌دارد. اگر اسمش را موش خرما بگذاریم، به بزرگ‌ترین و حریص‌ترین جونده‌ها توهین کرده ایم. خانه و دفترش پر است از جعبه، پرونده، و توده‌های عظیم کاغذ، کتاب، لباس، عکس، و زلم زیمبو، که همگی هم طوری این‌ور و آن‌ور پخش و پلایند که به قول خودش انگار تازگی مورد اصابت بمبی-چیزی قرار گرفته‌اند.

پس از آن که سال‌ها شاهد بودم دوستم با وجود کمبود جا، هر نامه، عکس و پلیور ژنده‌ای که در زندگی داشته، جمع و انبار کرده، از او پرسیدم چه اصراری است همه چیز را نگه دارد.

گفت: «همیشه به خود گفته‌ام شاید روزی بعضی از این چیزها به دردم بخورد؛ بعد وقتی پی بردم که به احتمال زیاد هیچ وقت به سراغ این چیزها نخواهم رفت، خود را مجاب کردم که پس از مرگ، شاید مرا به یاد بچه‌ها و نوه‌هایم بیندازند. البته، حتی تصورش را هم نمی‌توانم بکنم که لباس‌های ماهی‌گیری‌ام به درد کسی بخورد. اما حالا همه چیز را از روی عادت نگه می‌دارم. می‌دانم که جمع کردن همه چیز، معنا ندارد، اما پس از این همه سال، نمی‌توانم خود را راضی به دور ریختن آن‌ها کنم.»

وقتی به بررسی معضل انبار کردن و گرایش آدم‌هایی پرداختم که دوست دارند به چیزها بیش از اندازه‌ای که باید، بچسبند، پی بردم که رفیق ساده دلم، نمونه‌ای است از بسیاری از این گونه افراد حریص. او حتی خودش را هم نمی‌تواند مجاب کند که به چیزهایی که جمع می‌کند نیاز دارد، ولی عادت بی‌نظمی چنان در وجودش ریشه دوانده، که قادر نیست خود را از شرشان خلاص نماید. اگر مشکل انبار کردن دارید، احتمالش خیلی زیاد است که تا حدودی از همان پریشانی رنج می‌برید.

### تلنبار کردن چیزها

یکی از بامزه‌ترین قطعات کمیک این سال‌ها، باید حکایت واقعی روی هم تلنبار کردن «چیزها» باشد. به قول خالق این قطعه، جورج کارلین، شما خود خرت و

پرت‌های خودتان را دارید که وقتی ازدواج می‌کنید، با خرت و پرت‌های همسرتان یک کاسه می‌شود و این جاست که خرت و پرت‌های «ما» می‌شود و خرت و پرت‌های «او»، و دیگر خرت و پرت‌های خودتان نیستند. وقتی هم خرت و پرت‌ها زیاد می‌شود، خانه‌ای بزرگتر می‌خرید و بلافاصله آن را پر می‌کنید از خرت و پرت‌های بیشتر. طرز اجرا و مطرح ساختن این انتقاد از سوی این کم‌دین، حسابی خنده دار است، اما آن چه قطعه‌ی کمیکش را مثل هر قطعه‌ی کمیک خوبی، ارزش می‌بخشد، این است که پیامش، واقعی است. حالا هرچه قدر هم این اعمال پوچ و بی‌هوده جلوه کنند، در واقعیت امر، خیلی از آدم‌ها خانه‌های بزرگتر می‌خرند و با هزینه‌ی فراوان، واحدهای عظیم برای انبار خرت و پرت‌هایشان اجاره می‌کنند فقط برای آن که چیزهایی انبار کنند که سال‌ها دستی نمی‌خورند.

جمع کردن و کنار گذاشتن چیزها همیشه مشکل تلقی نشده. در حقیقت، این پدیده‌ای است مربوط به این پنجاه/ شصت سال اخیر (کافیست به اندازه‌ی کمدهایی که قبل از ۱۹۴۰ ساخته شده‌اند، نگاهی بیندازید). ذخیره کردن چیزها، از بعضی لحاظ، به رونق اقتصادی مربوط بوده؛ ولی مهم‌ترین دلیل انبار کردن بی‌حد و حصر چیزها در این سال‌ها، تقلیل یافتن حس سازمان یافتگی و سادگی است.

دور انداختن یک جنس، به تصمیمی قطعی نیاز دارد: وقتی چیزی را دور می‌اندازیم برای همیشه از دست می‌رود. گاهی، ذهن میرای ما، تاب تحمل این همیشگی بودن را ندارد. حتی اگر به چیزی سال‌ها دستی هم نزده ایم، (یا حتی اگر وجودش را هم فراموش کرده باشیم)، ولی شاید آن چیز یاد دوستی عزیز یا خاطره‌ی دورانی دلنشین را به یادمان بیاورد. تعلق خاطرمان در لحظه‌ی کشف یک چیز، دور انداختنش را تقریباً غیرممکن می‌سازد- گویی دور انداختن آن، به نوعی، حالت دور ریختن گذشته مان را تداعی می‌نماید.

دلبستگی عاطفی به اشیاء بی‌جان تا حدی قابل درک است، ولی وقتی نتوانید انگشتی پلاستیکی را که به یاد ملاقاتی عاطفی در سال ۱۹۷۲ نگه داشته‌اید، دور بیندازید چون فکر می‌کنید همراه با آن خاطرات گذشته‌تان را دور ریخته‌اید، آن وقت است که بیش از حد افراط می‌کنید.

## نیمی از چیزهای تلنبار شده را دور بریزید

اگر مثل بیشتر آدم‌ها باشید، می‌توانید عملاً، نیمی از چیزهایی را که در حال حاضر در خانه و دفرتان انبار کرده‌اید، دور بریزید بی‌آن که هیچ وقت هم دلتان برایشان تنگ شود. اگر حرفم را قبول ندارید، به خرت و پرت‌های خانه و دفتر نگاهی بیندازید و بدون حساب و کتاب، آن‌ها را به دو قسمت تقسیم کرده و روی هم تلنبار کنید. سپس، سکه‌ای را، شیر یا خط، بالا بیندازید. شیر یعنی توده‌ی سمت راست و خط یعنی، توده‌ی سمت چپ را دور می‌ریزید. حتی اگر

چیزهایی در هر دو قسمت باشد که بعداً افسوس از دست رفتنشان را بخورید، این احتمال هم زیاد است که راحت با دور ریختن چیزهایی که همین طوری دور ریخته‌اید، کنار بیایید و آب هم از آب تکان نخورد. حال، تصور کنید اگر قرار می‌شد بین آن چیزهایی که دور می‌ریزید، انتخاب کنید، چقدر حالتان بهتر بود. خیرخوش این که شما این کار را انجام می‌دهید. به دور ریختن نیمی از آن چه در حال حاضر انبار کرده‌اید، شجاعت، اعتماد به نفس و لااقل دوبار (اگر نه بیشتر) تجربه‌ی چنین کاری را می‌طلبید. جایی که خیال دارید تمیز کنید، می‌تواند از جمله، گنجه، زیر شیروانی، زیر زمین، قفسه‌ی پرورده، میز کار، قفسه‌ی کتاب، یا گاراژی باشد که ماه‌هاست دستی به سر و رویش نکشیده‌اید؛ اکنون باید با خود عهد کنید در طول ۳۰ روز آینده، نیمی از اجناسی را که روی هم جمع کرده‌اید، به دور بریزید.

## قواعد دور ریختن

برای تعیین این مسئله که چیزی را در خانه یا دفتر، باید نگه داشت یا دور انداخت، این پرسش‌ها را با خود مطرح کنید:

در طول سال گذشته، دستی هم به این وسیله زده‌ام؟ پاسخ مثبت الزاماً بدین معنا نیست که ارزش نگه داشته شدن دارد؛ ولی اگر یک سالی دست به آن نزده‌اید، یعنی بهتر است دور انداخته شود. با وجود آن که یک سالی به آن دست نزده‌ام، ارزش عاطفی هم دارد؟ در تعریفی که از «عاطفی» ارائه می‌دهید، قاطعیت داشته باشید. اگر جنس، میراثی خانوادگی است، چرا در معرض دید همگانی نیست، یا چرا یک سالی به آن دست نزده‌اید؟ فقط وقتی پیدایش کردید، عاطفی شد؟ چیزی است که در وصیت نامه‌ی خود برای وارثانتان به ارث خواهید گذاشت؟ اگر نتوانید پاسخ‌هایی بی‌قید و شرط برای این پرسش‌ها پیدا کنید، بهتر است آن جنس را دور بیندازید.

اگر ارزش عاطفی هم نداشته باشد، باید آن را نگه دارم چون شاید روزی به آن احتیاج پیدا کنم؟ به هیچ وجه! حتی اگر تصورتان این باشد که «آن چیز که خوار آید، یک روز به کار آید»، جنس را دوباره به انبار برنگردانید، بلافاصله دورش بیندازید و از جلوی چشم دورش کنید. دورانداختن آن قلم جنس، تنها راهی است که می‌تواند عادت آت و آشغال جمع کردن را از بین ببرد.

## کمد به منزله‌ی کتابی درسی برای ذخیره کردن موثر

اگر دنبال نمونه‌ای عالی از روش‌های درست و غلط ذخیره کردن می‌گردید، در

کمدتان را باز کنید تا دنیایی کوچک و تثبیت شده از هرجایی را پیدا کنید که در خانه، دفتر، اتومبیل و سایر مکان‌های شخصی، به ذخیره کردن چیزها اختصاص یافته. کمد، جایی برای ذخیره کردن چیزهاست، که مدام مورد استفاده قرار می‌گیرد و در آن چیزهایی ذخیره می‌شود که هر روز به آن‌ها نیاز داریم. اما کمد، ضمناً جایی است برای مخفی کردن چیزهایی مثل لباسی مخصوص که به مناسبتی، پنج سال پیش به تن کردید و پاکفش‌هایی که قرار بوده شش ماه پیش تعمیر شوند. کمد، قفسه دارد و فضایی برای آویختن چیزها و فضایی نیز بر روی زمین که همه‌شان به بازار شامی از کفش و کیسه‌های جاروبرقی و چمدان‌های خالی و کلاه و پولیور و کراوات و چیزهایی تبدیل شده که جایی دیگر برایشان پیدا نکرده‌اید. کمد، ترکیبی است از کشوی میز و دخمه، جایی مناسب برای چیزهای مورد نیاز و آرامگاهی برای چیزهایی که احتمالاً دیگر هیچ وقت با آن‌ها سروکار نخواهید داشت.

اگر مایلید بدانید چطور محل نگه داری چیزهایتان را مرتب کنید، کار را با کمدتان آغاز نمایید، و همه چیز را به روی کاغذ بیاورید.

۱. همه چیز را بیرون بکشید.

تنها راه درست انبار کردن چیزها، این است که از صفر شروع کنید. همه چیز را بیرون بیاورید تا لااقل مجبور باشید دو بار به چیزها دست بزنید؛ یک بار وقتی بیرونشان می‌آورید و یک بار زمانی که آن‌ها را دوباره می‌چینید یا به دور می‌اندازید.

۲. چیزها را به چهار قسمت متمایز قسمت کنید.

• چیزهایی که هر روز با آن‌ها سروکار دارید

• چیزهایی که هفته‌ای یک بار با آن‌ها تماس دارید

• چیزهایی که در ماه گذشته یک بار با آن‌ها کار داشته‌اید

• چیزهایی که بیش از یک ماهی است به آن‌ها دست نزده‌اید

۱. با چیزهایی شروع کنید که بیش از یک ماهی است دستشان نزده‌اید و آن‌ها را هم به دو قسمت دیگر تقسیم کنید.

• چیزهای «فصلی»، که بهار، تابستان، پاییز یا زمستان نیاز دارید

• چیزهایی که ربطی به سرما و گرمای فصل‌ها ندارند و در کمد گذاشته و فراموش شده‌اند.

۲. اجناسی را که بدون ارتباط به سرما و گرما، در کمد گذاشته و فراموش کرده‌اید، در دو جعبه یا کیسه‌ی پلاستیکی بزرگ قرار دهید.

روی یکی از جعبه‌ها، اتیکت «بخشیدنی» و روی دیگری «دورریختنی» بزنید. اگر فکر می‌کنید جنسی در بین چیزها ارزشی دارد و دلتان نمی‌آید دورش بیندازید، کاری بهتر انجام دهید و آن را به خیریه‌ها یا افراد محتاج ببخشید. در این زمینه، سازمان‌های خیریه‌ی متفاوتی وجود دارند که می‌توان این اجناس را برایشان کنار گذاشت. یکی از این خیریه‌ها را پیدا کنید و اجناسی را که ماه‌ها است دستشان نزده‌اید به آن‌ها ببخشید. اگر در مورد قلم جنسی، مردد هستید،

دورس بیندازید- یقیناً از خیلی وقت پیش باید دور انداخته می‌شد.

۵. بسته‌ی دوم «چیزهای فصلی» را بررسی کنید و تصمیم بگیرید آیا کم‌دندان بهترین جا برای چیدن پولیورها، مایوها، کلاه‌های اسکی، صندل‌ها، یا سایر چیزهایی است که احتمالاً تا چند ماه دیگر دستی بهشان نمی‌زنید. اگر کم‌د بزرگی دارید که برای همه این چیزها جا دارد، احتمالاً همان هم مناسب‌ترین مکان برای نگهداری آن چیزهاست. اما اگر در کم‌دندان از نظر جا در مضیقه هستید، آن چیزها را در جعبه بگذارید و در زیر شیروانی، گاراژ، زیرزمین، یا سایر جاهای دور از چشم بگذارید تا این که روزی بدان‌ها نیاز افتد.

۶. بروید سراغ بسته‌ی «چیزهایی که ماه گذشته با آن‌ها سروکار داشته‌اید»، و بخشی از آن‌ها را در جعبه‌ی «بخشیدنی» و بخشی دیگر را در جعبه «دورریختنی» جای دهید.

این جای کار دشوار است. اگر به چیزی در ماه گذشته احتیاج پیدا کرده‌اید، شاید استفاده‌ی موجهی از آن داشته‌اید، ولی احتمال نیاز به هرآن چه ماه گذشته دست زده‌اید، بسیار اندک است. بعضی چیزها که اکنون از آن‌ها استفاده می‌کنید هم باید از زندگی‌تان حذف شوند. واقعاً به چند تا پولیور نیاز دارید؟ آیا حتماً به شیشه‌ای تنقلات در هر اتاق احتیاج دارید؟ (و آیا اصولاً چنین چیزی به سلامتی‌تان ضرر نمی‌زند؟) از این فرصت استفاده کنید و آن‌ها را ببخشید یا به دور بیندازید.

۱. باقی چیزها از «اقلامی که در ماه گذشته با آن‌ها سروکار داشته‌اید» را دوباره در کم‌د بچینید.

این اقلام را در عقب کم‌د آویزان کنید یا در قفسه‌ای بچینید یا به هر حال در جایی قرارشان دهید که دم دستتان نباشند و جلوی راهتان را برای دستیابی به سایر چیزها در کم‌د نگیرند. هیچ وقت چیزی را در کم‌د نیندازید یا روی چیزهای دیگر تلبار نکنید. اگر هرماه به آن احتیاج دارید، نیاز است که کنار دستتان باشد، بنابراین مسئله‌ی قابل دسترس بودن هر چیز را مد نظر داشته باشید.

۱. درحالی که مدام حواستان به جعبه‌های «بخشیدنی» و «دورانداختنی» است، باقی کم‌د را با چیزهایی پر کنید که هر هفته با آن‌ها سروکار دارید. مهم نیست آن لباس ورزشی آلوده به رنگ را چند بار در هفته استفاده می‌کنید، وقتش رسیده که از آن دل بکنید.

۱. آخر از همه چیزهایی را در کم‌د بگذارید که هرروز با آن‌ها سر و کار دارید و در جلو و مرکز کم‌د قرارشان دهید.

چیزهایی که بیش از همه نیاز دارید باید همیشه به راحتی قابل دسترس باشند.

۱۰. این فرایند را هر شش ماه تکرار کنید.

پس از سازمان دهی مجدد کم‌دندان، تعداد چیزهایی که گمان می‌بردید بدون آن‌ها نمی‌توان زندگی کرد ولی شش ماهی به آن‌ها دست زده بودید، شوکه‌تان می‌کند. یعنی، درواقع، آن‌ها هم که فکر می‌کردید، به آن‌ها نیاز

نداشته‌اید. ضمناً نیاز هست برای چیزهای جدیدی که در فاصله‌ی این مرتب کردن‌ها صاحب شده‌اید، جا باز کنید. چیزها شاید فرق کنند، ولی اگر حواستان باشد که چه نگه می‌دارید و چطور نگه‌شان می‌دارید، محل نگهداری و انبار چیزهایتان باید همیشه منظم و قابل کنترل باقی بماند.

از یک کم‌د برای نشان دادن این ده مرحله استفاده شد ولی اصول کار برای هر نوع تمیز کاری همان است؛ می‌خواهد مرتب کردن یک انبار باشد یا کارخانه‌ای یک میلیارد دلاری. مراعات کردن این اصول در رأس هر دستورجلسه‌ی سازمان بخشی، کمک می‌کند نتیجه‌ی مورد نیاز را از محل‌هایی به دست آورید که امواتان را در آن جا نگه می‌دارید.

## تصفیه و دور ریختن چیزها در اداره

بخش اعظم آن یادداشتهایی که پارسال درخانه‌ی بیلاقی شرکت، نوشتید (همان‌ها که اطمینان داشتید به محض بازگشت، مسیر زندگی حرفه‌ای‌تان را تغییر می‌دهند) بی‌ارزش‌اند و باید دور ریخته شوند. اگر براساس آن یادداشته‌ها عمل کرده‌اید، حالا دیگر باید جزو سیستم سازمان دهی‌تان شده و در فهرست هدف‌های دراز مدت و کارهایی که باید انجام شوند، ادغام شده باشند. اما اگر عملی‌شان نکرده‌اید، وقتش رسیده که این کار را انجام دهید. یادداشته‌ها را لوله کنید، و در سطل چیزهای قابل باز یافت بیندازید و فراموششان کنید. اگر آن قدر اهمیت نداشته‌اند که بلافاصله به عملی کردنشان ترغیب شوید، نگه داشتن‌شان در حال حاضر، فقط بی‌نظمی‌تان را تداوم می‌بخشد.

\*\*\*

بعضی مردان چگونه با قضیه برخورد می‌کنند؟ یکی از دوستانم در شرکت‌های تازه تاسیس کوچکی سرمایه‌گذاری می‌کند که قابلیت رشد و توسعه دارند. تا بدین جا، خیلی خوب جلو آمده و در چند شرکت اینترنتی، سرمایه‌گذاری اندکی کرده و پول خوبی به جیب زده است. ولی جالب این که این مرد، چیز زیادی درباره‌ی اینترنت نمی‌داند و تا همین اواخر حتی خودش هم کامپیوتری شخصی نداشت. وی ضمناً، در کمپانی‌های متفاوتی هم سرمایه‌گذاری کرده: از یک شرکت سازنده‌ی کشتی‌های تفریحی گرفته تا یک مزرعه‌ی تولید مواد گیاهی و آن هم در حالی که نه دریا نوردی می‌داند و نه از مزرعه و گل و گیاه سررشته دارد. با این وجود، قادر است یک شرکت تازه تاسیس موفق را تشخیص دهد، قابلیت‌هایش را پیش بینی کند و عاقلانه سرمایه‌گذاری نماید.

وقتی از او پرسیدم در یک شرکت تازه تاسیس دنبال چه می‌گردد، به شاخص‌های معموله‌ی اقتصادی اشاره کرد و به علاوه، بر قوی بودن تیم مدیریت و قابلیت بازار برای کالا یا خدمات، تاکید نمود. اما وقتی نوبت به واریسی



فیزیکی‌اش از کسب و کار رسید، حرفی که زد حسابی ذهنم را مشغول کرد. او گفت: «همیشه به انبار سر می‌زنم. هرکسی می‌تواند دفتری را تمیز و مرتب نگه دارد، به خصوص وقتی قرار است سرمایه‌گذاری بالقوه به آن جا سری بزند؛ ولی انباری، جایی است که نبض واقعی شرکت در آن جا می‌تپد. اگر تمیز و مرتب باشد و چیزها را زیادی در آن جا تلنبار نکرده باشند، نتیجه می‌گیرم که آن جا مسئولی دارد که حواسش به همه‌ی جزئیات هست. اگر انبارشان آشفته و درهم ریخته باشد، به اطراف نگاهی می‌اندازم تا ببینم دیگر چه کار می‌شود کرد. این روش شاید دیوانگی به نظر برسد ولی تصمیم‌های سرمایه‌گذاری‌ام را بر این اساس که چطور کسی انبارش را تمیز نگه می‌دارد، می‌گیرم.»

اگر نگاهی به موفقیت دوستم بیندازید، توصیه‌اش آن چنان هم دیوانه وار جلوه نمی‌کند.

\*\*\*

همین اصول در مورد فایل‌های قدیمی کامپیوتری نیز صادق است. با آنکه فایل‌های کامپیوتری به روال توده‌های عظیم ات و اشغال در داخل کمد، جا اشغال نمی‌کنند، ولی داده‌های قدیمی که در هارد کامپیوتر ذخیره می‌شوند، بخشی مهم از فضای حافظه‌ی کامپیوتر را اشغال می‌نمایند و باید به طور منظم از سیستم شما حذف گردند. برای آن که بدانیم چه وقت فایلی را از کامپیوتر حذف کنیم، بهترین قاعده، پیروی از کپی گرفتن از هارد است: اگر فایل یا سندی، فقط به صورت کپی هارد وجود داشت (یک فایل گزارشی واقعی، به هر اندازه ای) باز هم نگاهش می‌دارید؟ اگر چنین است، کجا و چرا نگاهش می‌دارید؟ اگر پاسخ موجهی برای این پرسش پیدا نمی‌کنید، یا اگر پاسخ این است که «شاید یک روز به درد بخورد»، فلش ماوس را به طرفش نشانه روید، کلیک کنید، و بکشانیدش توی آیکون سطل اشغال، و برای همیشه حذفش کنید.

در این جا چند توصیه‌ی دیگر در مورد تصفیه و سازمان دهی آن چه در دفترتان نگه می‌دارید هست.

اگر پرونده‌ی پروژه‌ای که قبلاً با آن سر و کار داشته و به هر حال به جایی رسیده، هنوز آن دور و برهاست، توصیه می‌شود آن را دور بیندازید. اگر پرونده، حاوی آیین نامه‌های ضروری یا یادداشت‌هایی است که روزی به کار می‌آید، نگاهش دارید، اگر نه حفظ آن به بهانه‌ی «فردا را چه دیدی»، معنای چندانی ندارد. مناسبت تاریخی، بزرگ‌ترین بهانه برای نگه داشتن پرونده‌های قدیمی است، ولی به شرط آن که به اطلاعات موجود در آن پرونده‌ها رجوع شود، اگر نه، به هیچ کاری نمی‌آیند. گزارشی ثبت شده از رویدادی که آمده و تمام شده، به اندازه‌ای که فکر می‌کنید، معنا ندارد.

اگر عمر پرونده‌ای بیش از دوران تصدی پی گیر اصلی‌اش، طول کشید، بررسی کنید که چرا نگاهش داشته‌اید. گاهی برای این منظور، دلایل خوب و محکمی

وجود دارد که بسیاری‌شان به حمایت حقوقی از کارمندان و کارفرمایان در برابر ادعاهای بالقوه‌ی آتی مربوط می‌شوند. اما، مجبور نیستید هرچه را کارمند قبلی نوشته، نگه دارید. اگر پرونده‌ای در دفترتان دیگر مورد استفاده‌ای ندارد و دلیل حقوقی دراز مدتی برای نگهداری‌اش موجود نیست، به دورش بیندازید. اگر دلایلی حقوقی برای نگهداری پرونده‌ای وجود دارد، آن را به جای امنی (مثلاً به دپارتمان حقوقی یا دفتر یک وکیل مستقل) منتقل کنید، ولی به هر حال آن را در کم‌د یا کشوی دفترتان رها نکنید.

منابع مرجع خود را دم دست بگذارید. اگر مدام به فرهنگ لغت، فرهنگ معنایی یا دفتر تلفن رجوع می‌کنید، آن‌ها را روی قفسه یا در کشوی میز کنار دستتان بگذارید. باید آن‌ها را در جایی امن گذاشت ولی نه در جایی که موقع نیاز مدام به دنبالشان بگردید. همین قاعده در مورد سایر چیزهایی که مدام مورد استفاده قرار می‌گیرند، صادق است. قراردادن آن‌ها روی میز یا بالای قفسه‌ی پرونده‌ها، فقط باعث آشفتگی بیشتر دفتر می‌شود، ولی قرار دادن چیزهایی که مرجع‌اند و مدام مورد استفاده قرار می‌گیرند، در جایی دم دست، یکی از ضرورت‌های ذخیره کردن و نگهداری موثر، تلقی می‌شود.

به دیگری بسپارید یا دور بیندازید. اگر هرروز یا هر هفته، با چیزی در دفترتان سر و کار ندارید، یا آن را به کسی دیگر بدهید یا دورش بیندازید. یک پرونده، سند، نامه، یا یادداشت که مدت‌ها در دفترتان خاک می‌خورد «تا شاید روزی به آن رسیدگی کنید»، بهتر است از دفترتان خارج شود. چون تا بدانجا نشان داده‌اید که فرصت رسیدگی به آن را ندارید، بنابراین یا آن را به کسی دیگر بسپارید و یا دل به دریا زنید و دورش بیندازید.

## فصل ۱۱: سازمان‌دهی خانه‌تان

در این فصل:

سازمان	دهی	براساس	پویایی
خانواده	ساختار بندی خانه‌ی سازمان یافته		
مدیریت برنامه‌ی خانواده			
انتظار	بیشترین	بازده	از
فرزندان			

برخی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که به عنوان فردی تازه سازمان یافته با آن روبروید، از سوی رئیس‌ها، مشتری‌ها، همکاران، دوستان، هم قطاران، یا خویشان سرراحتان قرار نمی‌گیرد. بزرگ‌ترین موانع از سوی اعضای خانواده‌ی خودتان در برابرتان قد علم می‌کنند؛ کسانی که شما را در نامنظم‌ترین احوالاتان می‌بینند و تمایلی واقعی به دیدن تغییری واقعی ندارند. از دیدگاه ایشان، شما یک مدیر، یک فرد هدف دار و موفق، یا سازمان‌دهی نیستید که نتیجه گرفتن برایش اهمیت دارد. شما صرفاً یک همسر، یکی از فرزندان خانواده، یا پدر یا مادری، و هیچ یک از دستاوردهای گذشته یا هدف‌های آتی‌تان، به اندازه‌ی رابطه‌تان با خانواده، اهمیت ندارد.

جولی اینکستر، گلف باز حرفه‌ای و با استعداد، یکی از دو گلف بازی است که توانسته همه‌ی جام‌های قهرمانی مسابقات گلف آمریکا را از آن خود سازد. او پویایی خارق العاده‌اش را در دو کلام، با توصیف زندگی خانوادگی و رابطه‌اش با دو فرزند خویش توضیح داد. اینکستر گفت: «بچه داری، مرا از روی ابرها پایین آورد. مهم نیست در گلف به چه موفقیت‌های بزرگی دست می‌یابم، چون می‌دانم که بچه‌ها خواهند گفت: «مامان محشر بود، ولی حالا میشه بریم بستنی بخریم؟ این جاست که پی می‌بری نگاهی که خانواده ات به تو دارند با نگاه باقی دنیا متفاوت است.»

با آن که خانواده از زاویه‌ای متفاوت به شما نگاه می‌کند، ولی کماکان می‌توان کارهای زیادی انجام داد تا خانه را به مکانی سازمان یافته‌تر و پربارتر تبدیل نمود و حتی در این فرایند می‌شود خانواده را نیز همراه و همپای خود ساخت.

### سوار کردن همه در قطار سازمان دهی

اگر روزی از خواب بیدار شدید و ناگهان همه چیز را در روتین خانواده تغییر دادید، از مدت زمانی که برای صرف صبحانه اختصاص دارد تا خواسته‌هایتان از همسر

و بچه‌ها، - احتمالش خیلی زیاد است که همه را علیه خود بشورانید. البته، سازمان یافتگی بیشتر و نتیجه‌گیری‌های بهتر از فرصت‌ها و مسئولیت‌ها، ایجاب می‌کند چیزهایی را در زندگی تغییر دهید. عادت‌ها و امور روزمره‌ی قدیمی، شما را به حال و روز نامنظم فعلی انداخته‌اند و بنابراین اگر می‌خواهید نتایج خود را بهبود بخشید و به هدف‌هایتان دست یابید، باید این عادت‌ها را تغییر دهید.

برای بهبود و سازمان یافتگی زندگی شخصی، چطور می‌توان بدون برانگیختن شورشی در بین افراد خانواده، تغییراتی ایجاد کرد؟ پاسخ به این پرسش، عبارت است از:

یک گرد همایی خانوادگی تشکیل دهید. خانواده‌تان حق دارد در جریان طرحی کلی از اهداف شما قرارگیرد و توضیح و توصیفی از تغییراتی که مایلید صورت گیرد، در اختیارشان گذاشته شود. سهیم کردن خانواده از هدف‌های دراز و کوتاه مدت و اهدافی که در آن بینابین دنبال می‌کنید، و نیز راهبردهایی که امیدوارید به کار زنید، کمک می‌کند آن‌ها را در این زمینه در کنار شما قرار دهد. آن‌ها که بیشتر دوستتان دارند، در این باره بیشتر حمایتتان می‌کنند، ولی برای آن که حمایت آنان را جلب کنید، باید حرف دلتان را با ایشان در میان بگذارید.

نظر دیگران را جویا شوید و به پاسخ‌ها گوش بسپارید. هیچ کس بهتر از افراد خانواده، با عادات عجیب و غریب شما آشنا نیست. وقتی منظور و هدف خود را با ایشان در میان می‌گذارید، نظرشان را جویا شوید و به آن چه می‌گویند، با دقت گوش فرا دهید. نظرات آن‌ها به احتمال زیاد صادقانه، و پشت بندش، پیشنهادهايشان نیز مشخص خواهد بود. اگر فردی هستيد پر مشغله و با برنامه‌ی روزانه‌ی فشرده‌ی،

(چون همیشه اعتقاد داشته‌اید که طی روز بیش از حد و حدود یک موجود بشری از شما کار ساخته است)، خانواده‌تان شما را سر عقل خواهد آورد و پیشنهاداتی خواهد داد که چطور در این مورد خود را اصلاح کنید. به علاوه، می‌توانید اطمینان داشته باشید که وقتی توقعات نامعقولانه‌ای دارید، خانواده این موضوع را به شما تذکر می‌دهد. اگر خوب به حرف آن‌ها گوش دهید، می‌توانید از توصیه‌هایشان برای تعدیل و در نهایت، تدوین طرح‌های سازماندهی‌تان استفاده نمایید.

آن‌ها

را در فرایند کار شریک سازید. از آن جا که به تنهایی نمی‌توانید فرایند سازماندهی را کامل نمایید، باید افراد خانواده را نیز در این کار سهیم کنید. فرض

کنید از جمله هدف‌های شخصی‌تان، ده کیلومتر تمرین و دویدن روزانه، طراحی یک وب-سایت تجاری در خانه و نیز، خواندن و تمام کردن هفته‌ای یک کتاب در یک سال آینده است. برای دست یافتن به هر یک از این هدف‌ها، به کمک، تشویق و حمایت افراد خانواده نیاز دارید. همسر شما شاید انجام برخی از کارهای خانه را برعهده گیرد تا شما بتوانید به کار دوندگی‌تان پردازید. فرزندان امکان دارد در تهیه‌ی شام نقش پررنگ‌تری برعهده گیرند. همه‌ی افراد خانواده امکان دارد روزهایی که زیاد حال و حوصله‌ی دویدن ندارند، با اصرار تشویق‌تان کنند که بدوید؛ و یا پیشنهادهایی در اختیار شما بگذارند که چطور به طور موثر تجارتتان را توسعه دهید و برایش بازار پیدا کنید. مهم‌ترین چیز، دخالت دادن آن‌ها در این فرایندهاست. نتیجه‌ی مطلوب، به کار گروهی بستگی دارد، و اهمیت هیچ تیم و گروهی به پای خانواده‌تان نمی‌رسد.

اعضای خانواده‌تان را تشویق کنید تا هدف‌های خودشان را برای سازمان دهی تعیین نمایند. خود را سرمشق دیگران قرار دهید و کاری کنید تا افراد خانواده نیز از شما در این زمینه پیروی کنند. وقتی پیرامونتان را مدام آدم‌های بی‌نظم و آشفته حال گرفته باشند، افتادن در بی‌نظمی نیز راحت است؛ به همان ترتیب، هنگامی که ردپای آدمی منظم و سازمان یافته را در خانه باقی بگذارید، افراد خانواده هم دنبالتان خواهند آمد.

## سامان دادن پیرامونتان در خانه

اگر در نظم بخشیدن به زندگی و دست یافتن به هدف‌های شخصی بلند پروازانه جدی هستید، احتیاج دارید تا محیط خانه را ساختار بندی کنید تا روی کردی تمرکز یافته و هدفمند به روزهایتان داشته باشید. این ساختار بندی، حذف یا تغییر چیزهایی را می‌طلبد که شلوغی و آشفتگی ایجاد می‌کنند و پر و بال دادن به چیزهایی را ایجاب می‌نماید که سازمان دهی و خلاقیت را تشویق می‌کنند.

به عنوان مثال، اگر کامپیوتری شخصی دارید و به اینترنت نیز دسترسی دارید، احتمالاً با این مشکل دست و پنجه نرم کرده‌اید که کامپیوتر را کجا بگذارید. بچه‌ها می‌خواهند توی اتاق خودشان باشد تا با دوستان چت کنند و وب گردی نمایند و کارمدرسه‌شان را انجام دهند و گیم بازی کنند؛ ولی در ضمن، همسران هم مایل است روزنامه‌های آن-لاین را بخواند و خرید آن‌لاین کند. خود شما نیز نیازهایی دارید. چه حساب و کتاب‌های خانوادگی را در کامپیوتر نگه دارید و چه بخواهید به سایت‌های اینترنتی مورد علاقه‌تان سر بزنید، شما نیز ساعاتی به کامپیوتر نیاز دارید.

سپس، مسئله‌ی نظارت والدین بر محتویات اینترنت مطرح می‌شود. اینترنت، با وجود تمامی حسن‌های غیر قابل انکارش، مملو از هرزه نگاری است. بنابراین جای کامپیوتر در خانه برای تسهیل نظارت شما، خیلی اهمیت دارد. این‌ها مسائلی هستند که باید در گردهمایی خانوادگی مورد بحث قرار گیرند؛ در آن جا هرکس نظرش را ابراز می‌کند و نیازهای هرکس مورد توجه قرار می‌گیرد. از آن جا مبنایی دارید که براساسش، وقتی را برای استفاده‌ی هرکس از دارایی‌های خانوادگی، تعیین کنید و جایی بی‌طرف را که برای همه راحت و کارآمد باشد، انتخاب نمایید.

## درخانه، هر فضایی را هدف مند کنید

درخانه‌ی من، دفتر کارم درست آن طرف خانه، در نقطه‌ی مقابل اتاق خواب قرار دارد؛ چون می‌خواهم فاصله‌ای فیزیکی از جایی داشته باشم که در آن می‌خواهم و ملاقات‌ها و تماس‌های تجاری را انجام می‌دهم و کارم را پیش می‌برم. پیمودن فاصله‌ای کوتاه از این سو به آن سوی خانه، مرا آماده‌ی کاری می‌کند که پس از ورود به دفترم، پیش رو دارم؛ و فاصله‌ی بین دفتر و اتاق خواب کمکم می‌کند که شب، قبل از سر نهادن بروی بالش، همه‌ی کارهای روزانه را از کله بیرون کرده باشم. هر فضایی، کاربرد خودش را دارد- حتی فضای میانی هم در این بین نقشی ایفا می‌کند.

هر گوشه از خانه‌ی شما نیز به کاری می‌آید. وظیفه‌ی شما شناسایی کاری است که در فضایی خاص امیدوارید انجام دهید و آن فضا را برای آن کار مورد استفاده قرار دهید.

کاریکاتوری را به یاد می‌آورم (شاید تبلیغ بود، ولی یادم نیست برای چه کالایی) که زنی را در آپارتمانی یک اتاقه نشان می‌داد که بامشقت، زور می‌زند کارهای روزانه‌ی خود را انجام دهد. بیشتر فضای اتاقش را دستگاه تلویزیونی اشغال کرده و باقی فضای اتاق را هم میز اطوی در اختیار گرفته. زن که هنوز لباس خواب به تن دارد، درحالتی نشان داده شده بود که در یک دست، اطو و در دست دیگر بچه‌اش را گرفته و گوشی تلفنی نیز بین کتف و گوشش در نوسان است. بروی صفحه‌ی تلویزیون، برق تازه‌ترین درام روز توی چشم می‌زند و سگی هم در گوشه‌ای از اتاق نشسته که با نگاهی به زن، انگار می‌گوید: «عجب زندگی غیرعادی‌ای داری.»

همیشه وقتی کسی را می‌بینم که می‌خواهد در فضایی کوچک، کارهای زیادی انجام دهد، یاد این کاریکاتور می‌افتم. به عنوان مثال، هیچ وقت موقع تماشای تلویزیون، چیزی نمی‌خوانم، چون بدین ترتیب، هیچ یک از این دو کار را درست انجام نخواهم داد. همین‌طور، هیچ گاه موقع جلسه با کسی، تلفن جواب نمی‌دهم- ترجیح می‌دهم به جای اختلال در صحبت‌هایم موقع ملاقات، برایم پیام بگذارند. وقتی در اتاق خوابم چیزی می‌خوانم روی صندلی

می‌نشینم، چون می‌خواهم بستم فقط مختص خواب باشد. لب کلام، هر فضایی در خانه‌ی من، کارکردی دارد، و سعی می‌کنم هر جایی را هم برای همان منظور حفظ نمایم. البته، همیشه در این کار موفق نبوده‌ام. بسیاری از گفت و گوهایم از دفتر به آشپزخانه و حتی بیرون، به کنار استخر کشیده می‌شود. برخی از این جا به جایی‌ها اجتناب ناپذیر است. ولی اگر مایلید در خانه‌ی خود بازدهی بیشتری داشته باشید، بعضی نقاط خانه را برای بعضی کارهای معین انتخاب کنید و سعی نمایید به این انتخاب‌ها پای بند بمانید.

## تعیین برنامه‌ی خانوادگی

همان طور که همکارانتان در شرکت، برنامه و دستور جلسه‌هایی اندک متفاوت با یکدیگر دارند و باید برای رسیدن به اهداف مشترک با هم هماهنگ شوند، اعضای خانواده‌ی شما نیز کارهای متفاوتی دارند، وقت متفاوتی برای انجام آن کارها در نظر گرفته‌اند و در چهارچوب منابع محدود خانواده، خواسته‌های متفاوتی هم دارند. رایج‌ترین نمونه‌ی برنامه‌های متفاوت خانوادگی، برنامه‌ی بچه‌های مدرسه روی خانواده و فعالیت‌های خارج از برنامه‌شان است که باید مدام به زمین ورزش و تمرین و مسابقه و اجراهای موسیقی، ببرید و بیاوریدشان. این فرایند رفت و آمدها، همیشه به کسی که مسئول این انتقال‌ها شده و دیگر اعضای خانواده که شاید به اتومبیل نیاز دارند و یا برنامه‌شان با این برنامه‌ها و رفت و آمدها تداخل می‌کند، فشار می‌آورد. اگر بچه دارید، بی‌شک این پویایی را تجربه کرده‌اید.

اولویت‌های هر فرد خانواده، با آن‌های دیگر در طول روز تفاوت دارد. نادیده گرفتن درگیری‌هایی که از خواسته‌های متفاوت اعضای خانواده سرچشمه می‌گیرد، غیرممکن است؛ ولی می‌توان راهبردهایی در برنامه‌های خانواده ادغام کرد تا از میزان آشفتگی بکاهد:

تابلویی برای نوشتن فعالیت‌های خانوادگی در نظر بگیرید. برای این منظور، تخته‌ای قابل تمیز کردن، کفایت می‌کند. هر عضو خانواده موظف شود که برنامه‌های خود، زمان انجام و وسایل مورد نیازش را بنویسد. وقتی مشکلی پیش می‌آید (مثلا این که چه کسی جمعه شب اتومبیل را برمی‌دارد)، یکی از اعضای خانواده (مادر یا پدر) پا در میانی کنند و مشکل را حل نمایند. البته این روش همه را راضی نمی‌کند ولی هرچه هست بهتر از بی‌روشی است.

کاری کنید که بعضی از فعالیت‌ها اجباری باشد و سرش چانه زده نشود. کلیسا رفتن، هفته‌ای دوبار شام درخانه، یا سایر فعالیت‌های خانوادگی که به آن‌ها اولویت داده‌اید، در صدر برنامه‌ی همه قراردارد و اجباری به نظر می‌رسد. وجود این اجبار، علاوه بر تعیین ملاک و معیاری خوب، به همه‌ی اعضای خانواده یاد

می‌دهد که فعالیت‌های خود را گرداگرد تعدادی رویداد از قبل تعیین شده و قطعی برنامه‌ریزی نمایند؛ درسی که بعدها در کار و زندگی خیلی به آن‌ها کمک خواهد کرد.

درمورد زمان و منابع صحبت کنید. وقتی برنامه‌ها باهم تداخل می‌کنند، با اعضای خانواده‌تان در مورد منابع مورد بحث، صحبت کنید. اگر مشکل، اتومبیل است، درمورد سایر وسایل نقلیه‌ی جایگزین گفت و گو کنید. اگر قرار است برای اطرافیان وقت بگذارید، درباره‌ی تعدیل برنامه‌تان صحبت کنید تا بی آن که منظور و هدف خود را به خطر بیندازید، کار بیشتر اعضای خانواده را راه بیندازید.

حرفه‌ها تغییر می‌کنند، هدف‌ها تغییر می‌کنند، و اولویت‌ها نیز تغییر می‌کنند، ولی خانواده‌ی شما همیشه خانواده‌تان باقی می‌ماند. همراه کردن آن‌ها در اهداف سازمان دهی شده‌تان، هم به سود شما و هم به سود آن‌هاست و نتایج به دست آمده از سوی همه‌ی شما را نیز بالاتر می‌برد.

## تعیین هدف‌های والا برای بچه‌ها

اگر قبول کنیم که سازمان مندی، پیشه‌ای است یاد گرفتنی، بنابراین، بی‌نظمی و سازمان مند نبودن هم، عادتی است جا افتاده و قدیمی. و مثل بسیاری از عادت‌های (خوب یا بد)، هرچه زودتر سازمان دهی هدفمند را به بچه‌ها یاد بدهید، احتمالش هم زیاد است که وقتی بزرگ شدند، آن عادت‌ها را حفظ کنند.

راه‌هایی وجود دارد که بچه‌هایتان را در مسیر درست سازمان‌مندی بیندازید:

وظایفی را به آن‌ها محول کنید. قدیم‌ها اسمش را «خرده کاری یا کار زورکی» گذاشته بودیم و تا وقتی آن‌ها را تمام نمی‌کردیم، اجازه نداشتیم سر میز غذا بنشینیم. حال شما اسمش را هرچه می‌خواهید بگذارید، فهرست کاری برای بچه‌ها تهیه کنید و تاکید نمایید که آن‌ها را انجام دهند. حتی بچه‌ای دوساله هم می‌تواند اسباب بازی‌های خود را جمع و جور کند، بنابراین برای کار سپردن به بچه‌ها هیچ وقت زود نیست.

اگر بچه‌ای خواندن و نوشتن بداند، می‌تواند خود فهرستی تهیه نموده و کارهایی را که فهرست کرده، دنبال نماید. به محض آن که بچه‌ها نامه نوشتن یاد می‌گیرند و معنای آنچه را می‌نویسند، درک می‌کنند، فهرست‌نویسی را هم به آن‌ها یاد دهید. «کنار گذاشتن مداد رنگی‌ها» و «بازی با دوستان» پیچیده‌ترین چیزهایی است که احیاناً باید به آن‌ها یاد داد، ولی این فهرست‌ها، به بچه یاد می‌دهد تا فکرهای خود را سازمان دهد و از روی فهرست کار کند و جلو برود.



ضرب الاجل تعیین کنید. همان طور که آدم‌های بزرگسال در کارهایشان ضرب الاجل تعیین می‌کنند، بچه‌ها نیز باید یاد بگیرند که توجه خود را روی کاری که تعیین شده، متمرکز کنند. اگر تمیزکردن اتاق جزو کارهایی است که در فهرست بچه قرار دارد، شما و بچه باید ضرب الاجلی برای انجام این کار تعیین نمایید. اگر نه بچه‌ها نیز مانند بزرگسال‌ها، حواسشان به چیزهای دیگر می‌رود و کار را بیش از وقت تعیین شده، کش می‌دهند.

برای وظایفی که تکمیل شده‌اند، پاداش و برای وظایفی که سرسری انجام گردیده‌اند، مجازات تعیین کنید. در نظر گرفتن تنبیهی مناسب، به این خاطر است که بتواند بچه را به انجام وظیفه‌ی تعیین شده در مدت زمان در نظر گرفته شده، وادارد. هیچ عذری پذیرفته نیست. اگر اتاق در مدت ۳۰ دقیقه‌ی تعیین شده، تمیز نشده باشد، شب، از تلویزیون و کامپیوتر خبری نخواهد بود؛ حالا مهم هم نیست که بچه، چه بهانه‌ی مبتکرانه‌ای را به عنوان دلیل دیر کردش رو کند. کاری که خوب و زود انجام شده، پاداش دارد و بچه می‌تواند در مدت زمانی که با زود انجام دادن کار صرفه جویی کرده، به انجام فعالیت مورد علاقه‌اش پردازد.

خودکفایی را از همان سنین پایین به بچه یاد دهید. وقتی بچه چیزی (مثل ویدیو گیمی جدید یا برنامه‌ای کامپیوتری) می‌خواهد، تشویقش کنید با هر روش خلاقانه‌ای که به فکرش می‌رسد، پولش را خودش در بیاورد و آن را بخرد. دست بچه را که قدری باز بگذارید، می‌تواند به نحو شگفت‌انگیزی، مبتکرانه رفتار کند. به محض آن که بچه‌ها از مفهوم هدف و دنبال کردنش سر درآوردند، به آن‌ها توصیه کنید هدف‌های خود را بنویسند و در جایی در خانه بچسبانند. اگر بچه‌ای می‌خواهد ورزشی بازی کند، از او بخواهید هدف‌های نهایی خود را در آن رشته بنویسد و آن‌ها را جایی مثل در اتاق خواب یا به هر حال، محلی در دیدرس بچسباند. بعد به بچه کمک کنید آن هدف‌ها را به هدف‌هایی کوتاه مدت تقسیم کند. سپس همان طور که بچه عادت می‌کند به طور روشمند و از طریق هدف‌های تقسیم‌بندی شده، جلو برود، پیشرفتش را کنترل کنید. تعیین کردن هدف، مهارتی است که وقتی بچه بزرگ‌تر می‌شود، به خاطرش از شما تشکر خواهد کرد.

این توصیه‌ها شاید قدری آرمان‌گرایانه جلوه کنند؛ ولی تعداد بچه‌هایی که در سال‌های بالا تحصیل می‌کنند ولی هرگز در زندگی، فهرستی از کارهایشان تهیه نکرده و یا هیچ‌گاه هدفی کوتاه یا دراز مدت برای خویش تعیین نکرده‌اند، همیشه باعث شگفتی من شده است. اما حتی در آن سن و سال، باز هم فرصت از دست نرفته، اگرچه آن بچه‌ها بی‌شک از لحاظ مهارت‌های زندگی در وضع نامساعدی قرار دارند. نظم و سازمان‌یافتگی، حالت یادگرفتن زبان دوم را دارد. اگر بچه‌ها مهارتی را در سنین پایین یاد بگیرند، نه تنها سریع‌تر از همتایان بزرگسال خود یادش می‌گیرند، بلکه درس‌راسر زندگی، آن‌ها را موثرتر و بهتر حفظ کرده و به کار خواهند گرفت.

## فصل ۱۲: پول و عقل معاش: سازمان‌دهی مالی

در این فصل:

\* برنامه‌ریزی منابع مالی

\* مواظب پول بودن

\* سرمایه‌گذاری بلند مدت

هیچ چیز به اندازه‌ی گفت و گویی بی‌پرده و صادقانه درباره‌ی پول و مسائل مالی، آدم‌های نامنظم را نگران نمی‌کند. حتی افراد موفق (کسانی که پول زیادی در می‌آورند و از نظر مالی زبر و زرنگ تلقی می‌شوند)، موقع صحبت درباره‌ی پول، و این که چطور هزینه‌اش می‌کنند، خرجش می‌کنند و یا چگونه پس‌اندازش می‌کنند، به طور فزاینده‌ای معذب می‌شوند. این عذاب و ناراحتی از آن جا سرچشمه می‌گیرد که دنیای سرمایه مدام در حال تغییر و تحول است. کار و خانواده و خیلی چیزهای دیگر هست که طی روز به آن‌ها فکر کنید، تا این که بیایید و به این فکر کنید دیشب، شرکت سرمایه‌گذاری‌تان در بورس بالا رفته یا پایین..

خیلی‌ها راحت، امور مالی خود را نادیده می‌گیرند. قبض‌های خود را می‌پردازند، ولی چیزهای دیگر را به وقت نامشخص دیگری که معلوم نیست کی بیاید، موکول می‌کنند. موقع پرداخت مالیات که می‌رسد، درآمد سالانه‌ی خویش را حساب می‌کنند و به طور مثال می‌گویند: «هی، نگاه کن امسال چقدر پول درآورده‌ام»، و بلافاصله ادامه می‌دهند: «اما این همه پول کجا رفت؟» تا وقتی ندانید پول‌هایتان کجا می‌رود، نمی‌توانید خود را از نظر مالی، فردی منظم و سازمان مند تلقی کنید. (و تا وقتی هم از لحاظ مالی سازمان مند نشده‌اید، هیچ گاه به اهداف شخصی دراز مدت خویش دست نمی‌یابید.) این فصل به شما کمک می‌کند تا در مسیر سازمان دهی مالی بیفتید.

### درک مشکلات روحی مالی

افراد نامنظم دقیقاً نمی‌دانند پولشان به کجا می‌رود. از لای انگشتانشان می‌لغزد و بعد، دیگران را در همان طبقه‌ی اجتماعی خودشان می‌بینند که تعطیلاتشان را در جاهای بهتری می‌گذرانند، اتومبیل‌های گران قیمت‌تری می‌خرند، و به طور کلی، زندگی پرزرق و برق‌تری دارند. فرد نامنظم از خود می‌پرسد: «چه چیزی آن‌ها دارند که من ندارم؟»

فرد نامنظم می‌پرسد: «در برابری که می‌کنم، دستمزد معقولانه‌ای می‌گیرم. چرا ظاهراً پیشرفتی نداشته‌ام، حال آن که همسایه‌ام آقای فلانی، که همان

اندازه دستمزد می‌گیرد، با کنکور به پاریس می‌رود و خانواده‌اش را برای یک هفته به اروپا می‌برد؟»

پاسخ واضح است: آقای فلانی در زمینه‌ی مسائل مصرفی، انتخاب‌هایی کرده، که با انتخاب‌های همسایه‌ی نامنظمش تفاوت دارد. اگر می‌تواند به پاریس برود یا خانواده‌اش را به اروپا ببرد، به این خاطر است که از خرید اتومبیل‌های آخرین مدل، هفته‌ای سه شب بیرون شام خوردن و خوش گذرانی‌های بی‌حساب چند روز تعطیلات کریسمس، چشم پوشیده است.

متأسفانه، خیلی‌ها از مفهوم انتخاب‌های مصرفی، چیزی سر در نمی‌آورند؛ و این هم اصولاً به این خاطر است که نمی‌توانند خود را منضبط نمایند و در چهارچوب درآمد خود خرج کنند. به عنوان نمونه، فرد نامنظم در مثال قبلی، نمی‌تواند بفهمد چرا همسایه‌اش می‌تواند به تعطیلات شاهانه برود. به تابلوی دخل و خرج‌های فرضی زیر نگاهی بیندازید و ببینید چگونه پول همسایه‌ی نامنظم از لای انگشتهایش لیز می‌خورد و او ظاهراً نمی‌فهمد.

اگر درآمد ماهانه‌ی هر دو خانواده، پس از کسر مالیات، ده هزار دلار باشد، متوسط هزینه‌های ماهانه‌شان، می‌تواند شبیه جدول‌های ۲۵-۱ و ۲۵-۲ باشد.

ردیف	شرح	مبلغ
۱	درآمد ناخالص	۱۰۰۰۰
۲	کسر مالیات	۲۰۰۰
۳	درآمد خالص	۸۰۰۰
۴	بهره‌برداری	۱۰۰
۵	بهره‌برداری	۱۰۰
۶	بهره‌برداری	۱۰۰
۷	بهره‌برداری	۱۰۰
۸	بهره‌برداری	۱۰۰
۹	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۰	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۱	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۲	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۳	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۴	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۵	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۶	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۷	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۸	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۹	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۰	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۱	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۲	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۳	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۴	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۵	بهره‌برداری	۱۰۰

شما مردی را به تماشا نشسته‌اید که سالانه ۱۲۰ هزار دلار مالیات کسر شده به خانه می‌آورد و با این حال، با کله به طرف ورشکستگی می‌رود. ولی نمی‌فهمد چرا در قایق شکسته‌اش نشسته و با کاسه، آب خالی می‌کند و در همان حال، همسایه‌اش به سفرهای عجیب و غریب خارجی می‌رود.

ردیف	شرح	مبلغ
۱	درآمد ناخالص	۱۰۰۰۰
۲	کسر مالیات	۲۰۰۰
۳	درآمد خالص	۸۰۰۰
۴	بهره‌برداری	۱۰۰
۵	بهره‌برداری	۱۰۰
۶	بهره‌برداری	۱۰۰
۷	بهره‌برداری	۱۰۰
۸	بهره‌برداری	۱۰۰
۹	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۰	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۱	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۲	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۳	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۴	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۵	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۶	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۷	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۸	بهره‌برداری	۱۰۰
۱۹	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۰	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۱	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۲	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۳	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۴	بهره‌برداری	۱۰۰
۲۵	بهره‌برداری	۱۰۰

زندگی مقتصدانه، زدن چمن توسط خود، و پس‌انداز کردن پول، همسایه‌ی سازمان مند را قادر می‌سازد هر سال موقع تعطیلات به دو سفر خارجی درست و حسابی برود. این اقدامات مقتصدانه، ضمناً به وی اجازه می‌دهد برای دوران بازنشستگی پول کنار بگذارد، کمک‌های خیریه قابل توجهی بکند، با تقسیم‌بندی درازمدت‌تر، رهن کمتری بپردازد، با خرید نقد اتومبیل‌های ارزان‌تر، قسط پرداختن را حذف نماید، و راحت در حد و حدود درآمدش زندگی کند.

انتخاب‌های این دو همسایه، نمایانگر اولویت‌ها و هدف‌های آنهاست. همسایه‌ی سازمان مند، هدف‌های مالی دراز مدت و نقشه‌هایی برای رسیدن به این هدف‌ها دارد. همسایه‌ی نامنظم، در همان حال که کارگرها باغچه‌اش را درست می‌کنند و خدمتکاری خانه‌اش را تمیز می‌کند، عوض آن که برای آینده‌ی مالی‌اش برنامه‌ریزی کند، ترجیح می‌دهد در اتومبیل جدیدش، شیک به نظر برسد. او هر ماه گودالی گودتر برای خود می‌کند و در نهایت مجبور می‌شود در زندگی تغییر اساسی ایجاد نماید یا از بسیاری از تعهدهایش چشم‌پوشد. چون در کسب و کار مدیریت ورزش‌ام، مدام شاهد نمونه‌هایی از مسخره بازی‌های اقتصادی هستم که بسیار بدتر از خطاهای همسایه‌ی نامنظم‌اند. ورزشکارهای جوانی که تازه دیپلم‌شان را گرفته و حتی پول نداشته‌اند همبرگری از یک رستوران غذاهای آماده بخزند و ناگهان خود را با ثروت‌هایی رو در رو یافته‌اند که در خواب هم نمی‌دیدند. بسیاری از آن‌ها پختگی و امکاناتش را هم ندارند که از عهده‌ی این ثروت نویافته برآیند و همگی چنان سرمشغول رقابت در رشته‌های ورزشی خویش‌اند که فرصت ندارند تا دلارهایی را کنترل کنند که از طرفشان سرمایه‌گذاری شده است.

نتایج به دست آمده، معمولاً، فاجعه آمیز بوده. پس از خرید اتومبیل‌های گران قیمت، لباس، خانه، و بسیاری از کبکبه و دبدبه‌ای که تصور می‌کنند با جوانی و ثروت عجیب است، این ورزشکارها باقی پولشان را بالای رفیق و خانواده، که برایشان کیف هم دارد تا در این سبک جدید زندگی باوی سهیم شوند، خرج می‌کنند. قبل از آن که واقعاً دریابند چه اتفاقی دارد می‌افتد، این ورزشکارهای میلیون دلاری، با خرج کردن بیش از دخلشان، از حد و حدود خود پافرازر می‌گذارند. اوضاع وقتی وخیم‌تر می‌شود که دوره‌ی یک ورزشکار در رشته‌اش به سر می‌رسد و ناگهان، این مرد سالم و خوش بنبیه‌ی ۳۶ ساله، بی‌آن که کاری از دستش ساخته باشد، مجبور به کنار کشیدن از رقابت‌ها می‌شود.

متوسط دوره‌ی کاری برای غالب ورزشکارها، کمتر از ده سال است، یعنی در سن و سالی مجبور به کناره‌گیری می‌شوند که بیشتر مردم تازه وارد دوره‌ی اوج درآمد زایی خود شده‌اند. اگر پولی که یک ورزشکار در هنگام فعال بودنش درآورده، درست مدیریت و سرمایه‌گذاری و آماده‌ی بهره‌رساندن به وی در آینده نشود، امکان دارد با مشکلاتی روبرو شود که نتواند از عهده‌شان برآید و مجبور به اتخاذ تصمیماتی حرفه‌ای گردد که آمادگی و امکانات رویارویی با آن‌ها را نداشته باشد.

بسیاری از مردم معمولی سر در نمی‌آورند چرا ورزشکارهای حرفه‌ای چنان پول‌های هنگفتی صاحب می‌شوند و فقط درصد کوچکی از آن‌ها می‌توانند با نمونه‌های قبلی همسایه‌هایی که سالانه ۱۲۰ هزار دلار درآمد دارند، ارتباط برقرار کنند. اما مفهومی که در این جا صحبتش می‌رود، برای همه یکبست. این نمونه‌های افراد پر درآمد را از این جهت انتخاب کردم تا نشان دهم که بیشتر پول درآوردن، الزاماً پاسخی به گرفتاری‌های مالی نیست. آن که پولش را کنترل

می‌کند و در حد امکاناتش زندگی می‌کند، با دستمزدی به مراتب کمتر از این همسایه‌های خیالی و با بخشی اندک از دستمزد این ورزشکارهای حرفه‌ای، می‌تواند زندگی سر کند. وقتی اجازه می‌دهید پول راحت از لای انگشتانتان بلغزد و خود را در وضعیت دشوار مالی می‌یابید، (همان طور که نمونه‌های قبلی نشان داد)، این دیگر به میزان درآمد شما ربطی ندارد، به این ربط دارد که تا چه حد سازمان مندید.

\*\*\*

دردسرها مالی مباشر امور مالی حتی کسانی که در بالاترین رده‌ها به کسب و کار نظارت بر بازار مشغولند، گاهی در اداره‌ی امور مالی شخصی خود دچار مشکل می‌شوند. دیوید استاکتن، یکی از اعضای دولت در هنگام ریاست جمهوری ریگان و رئیس دفتر برنامه و بودجه (جماعتی که بودجه‌ی سه هزار میلیارد دلاری دولت آمریکا را تنظیم می‌کنند)، مدام چک برگشتی داشت، و به خاطر عدم پرداخت به موقع قبض برق، آب و پول اشتراک شرکت‌های تلویزیون کابلی، هشدار دریافت می‌کرد.

استاکتن می‌توانست به شما بگوید که دولت آمریکا چقدر پول بالای یارانه‌ی شکر، پروژه‌ی بزرگراه‌ها، و سیستم دفاع موشکی صرف می‌کند، ولی نمی‌دانست چقدر پول در حساب بانکی شخصی خودش دارد و یا چه وقت باید پول اجاره خانه‌اش را بپردازد. شک ندارم که خیلی‌ها در رده‌های شغلی و حرفه‌ای پایین‌تر، عیناً شبیه دیوید استاکتن هستند. می‌توانند به شما بگویند که در فصل گذشته، به شکرانه‌ی تلاش آن‌ها، شرکتشان دقیقاً چه قدر درآمد داشته، ولی نمی‌توانند درست به شما بگویند که در حساب بانکی‌شان چه قدر پول دارند و نمی‌دانند که ارزش اوراق بهادار بازنشستگی و سرمایه‌گذاری‌شان چه قدر است.

\*\*\*

## کند و کاو در باب جریان مالی تان

در امور مالی، دو کلمه‌ی مهم، «دخل و خرج» یا «سود و زیان» نیستند. چه روی صحبتتان، کسب و کاری چند میلیارد دلاری باشد یا بودجه‌ی خانوادگی خودتان، مهم‌ترین کلمات، «جریان نقدینگی» است.

جریان نقدینگی، میزان پولی است که به دستی می‌آید و تعهدات و هزینه‌هایی که از دست دیگر می‌رود. به وجود آوردن تعادل در این جریان نقدینگی ساده به نظر می‌رسد، ولی اگر احیاناً سه هفته قبل از رسیدن چک بعدی، کوهی قبض پرداختی به دستتان برسد، می‌فهمید که اگر توجه لازم را به جریان نقدینگی شخصی خود نداشته باشید، چه جور مشکلاتی امکان دارد برایتان به وجود بیاید. همین قاعده در مورد تجارت نیز صادق است. اگر شرکت شما به حساب

درآمدی که خواهد داشت متعهد شود که ۲۰ میلیون دلار در توسعه‌ی کارخانه‌ای هزینه کند ولی از این پول خبری نشود، در چنبره‌ی چیزی گرفتار می‌شوید که به بحران جریان نقدینگی معروف است. این نوع بحران‌ها نه جالب هستند و نه می‌شود آن‌ها را به عنوان ناهنجاری‌های موقتی نادیده گرفت. برخی از بحران‌های جریان نقدینگی به اخراج کارمندا، تقلیل کارآمدی و ورشکستگی می‌انجامد.

درخانه، یک بحران ناجور جریان نقدینگی، به این معنا است که پول قبض برق را در موعد مقرر نمی‌توانید بپردازید، چون همه‌ی درآمدها را (گاه حتی بیشتر) در تعطیلاتی اوایل ماه خرج کرده و پول کافی کنار نگذاشته‌اید تا از عهده‌ی چنین وضعیت‌های اضطراری غافل گیرکننده‌ای برآیید. یا یک بحران ناجور جریان نقدینگی می‌تواند به این صورت باشد که خانه‌ای که به عنوان خانه‌ی دوم همیشه آرزوی تصاحبش را داشته‌اید، تازه به فروش گذاشته شده، ولی به خاطر تعهدات مالی و سایر معذورات، پول لازم را برای خریدنش ندارید. این گونه بحران‌ها با اندکی برنامه‌ریزی، راحت قابل پیش‌گیری‌اند. در این جا به چند نکته‌ی اساسی راجع به جریان نقدینگی و اهمیتشان در سازمان دهی کلی مالی‌تان اشاره می‌شود.

#### بودجه‌های

سالانه، غذای این هفته را تامین نمی‌کنند. پیش‌بینی و برنامه‌ریزی درست درآمد سالانه، کار پسندیده‌ای است، ولی در نهایت، ربطی با قبض‌هایی که این هفته یا هفته‌ی دیگر باید بپردازید، پیدا نمی‌کند. آدم‌هایی که براساس تخمینی مخدوش از درآمدهای آتی خود، روی پولی حساب می‌کنند که با کسر هزینه‌های ثابت ماهانه (مثل رهن، قسط اتومبیل، و عضویت باشگاه ورزشی) به دست می‌آورند، متعجب می‌سازند. اگر کسی سال گذشته ۷۵ هزار دلار درآمد داشته و انتظار دارد امسال هم همان پول را درآورد، می‌توان قبول کرد که بتواند براساس درآمد ماهانه‌ی مالیات کسر شده‌ی ۶۲۵۰ دلاری، راحت از عهده‌ی هزینه‌های ثابت ماهانه‌اش برآید. ولی اگر ده هزار دلار از آن ۷۵ هزار دلار به صورت پاداش آخر سال به وی پرداخت شود، تعیین بودجه‌ی سالانه براساس درآمد ماهانه‌ی ۶۲۵۰ دلاری، بلافاصله به بحران جریان نقدینگی منجر می‌شود.

#### جریان

نقدینگی مدام باید کنترل شود. جریان نقدینگی، یک بازرسی مالی سالانه نیست که نگاهی به آن بیندازید و باقی سال فراموشش کنید. شخصاً، هر ساله حداقل سه پیش‌بینی جریان نقدینگی از مشاوران مالی‌ام می‌طلبیم، و برای هر تغییر مهمی در جریان مالی که در آن فاصله رخ می‌دهد، از ایشان توضیح می‌خواهم. دلیل این که تا بدین حد درباره‌ی کنترل و نظارت بر جریان نقدینگی حساسم به این خاطر است که نمی‌خواهم همان خطایی را مرتکب شوم که در مثال قبلی نشان دادم. اگر بدانم که در فلان تاریخ مقدار مشخصی پول به

دستم می‌رسد، تصمیمات سرمایه‌گذاری‌ام را براساس آن جریان مالی می‌گیرم. اگر بیشتر درآمدم به تاریخی بعدتر موکول شد، فعلاً سرمایه‌گذاری نمی‌کنم تا این که خیالم با جریان نقدینگی‌ام راحت ترشود.

شرط‌بندی

روی پولی که به دستتان نرسیده، قماری است از پیش باخته. یکی از کارمندان شرکت ما، روزی که چک شخصی‌اش برگشت خورده بود، با خشم و عصبانیت وارد دفتر شد. بدیهی است کسی هفت تیر روی شقیقه‌اش نگرفته بود تا چنین چک بی‌محلی امضاء کند و خودش هم بانک را به ارتکاب خطایی متهم نمی‌کرد. ایرادش به عهده بود وفا نشده؛ به توضیح خودش: «به»

من گفته بودند که پول، پنجشنبه بعدازظهر به دستم می‌رسد، بنابراین با این تصور که مبلغ مربوطه ساعت‌ها قبل به حساب ریخته شده، چک را صبح پنجشنبه امضاء کردم. اما پولی که قولش را گرفته بودم، تا چهار بعدازظهر دوشنبه نرسید و تا آن زمان هم چکی که نوشته بودم، برگشت خورد.»

یکی از قدیمی‌ترین دروغ‌های بشریت، «چک در راه است» است؛ یکی از آن دروغ‌هایی که اگر باور کنید سرانجام زخمش را به شما خواهد زد. شرط‌بندی روی پولی که در دستتان ندارید، پولی است که بیش از بردن، بارها باعث باخت شما خواهد شد. این بازی ارزش بازی کردن ندارد.

«دست بده نداره، دست بگیرش خوبه.» وقتی خدماتی به کسی ارائه می‌دهید، اصرار بورزید که موقع تحویل، دستمزد پرداخت شود. در غیر این صورت، دستتان به جایی بند نخواهد بود. اگر اتومبیلی به کسی فروخته باشید و چک برگشت بخورد، همیشه می‌توانید اتومبیل را پس بگیرید. اگر خدماتی مشاورتی به کسی ارائه داده باشید، چیزی ندارید که درمقابل پس بگیرید. مشتری از شما مشاوره گرفته و شما هیچ راهی برای باز پس‌گیری‌اش ندارید.

در رابطه با مشتری‌هایمان به وفور به این موارد برمی‌خوریم- به خصوص ورزشکارهایمان که در گردهمایی‌ها، مهمانی‌ها و یا مسابقات قهرمانی گلف ظاهر می‌شوند. در تمامی این موارد، اصرار داریم مشتری‌هایمان اجرتی را که توافق شده، در روز برپایی رویداد یا قبلش دریافت نمایند. با آن که حق الزحمه بعضی از این حضورها بسیار چشم‌گیر است، ولی این سیاست در مورد اغلب مشتری‌هایمان چک و چانه ندارد. کوتاه آمدن در این زمینه، خطایی است جدی که از ما سر زده است.

صورت حساب‌ها بزرگوارانه فراموش نمی‌شوند. گذاشتن صورت حساب در کشوی میز با این امید که فراموش می‌شود، جدی‌ترین نوع انکار قابل تصور است و می‌تواند به مشکلات مالی جدی منجر شود. نه تنها به مرور زمان، بر مبلغ صورت حساب اضافه خواهد شد و شکل زشتی به خود خواهد گرفت،

به  
«آدمی که دست بده ندارد»، معروف خواهید شد. چنین شهرت بدی، حتی با وجود شرایط خوب مالی‌تان در آینده، به راحتی قابل زدودن نیست.

## سازمان دهی امور مالی

مهم نیست ماهانه چقدر درآمد دارید، راهبردهای مالی زیر می‌تواند در مدیریت کارآمدتر مالی به شما کمک کند، و عادت‌هایی را القا نماید که در دستیابی به هدف‌های مالی دراز مدت کمکتان نماید.

### ابتدا به خودتان دستمزد بدهید

قبل از پرداخت قبض برق، رهن، شرکت بیمه، یا پیتزایی، ابتدا باید مهم‌ترین قبض، مال خودتان، را پردازید. هرگاه دستمزد، چک کارمزد، یا پاداش‌تان پرداخت می‌شود، اولین اصل در کار تجارت این است که بخشی از آن پول (ترجیحا تا ۱۵ درصدش) را بردارید و در حساب پس‌انداز یا سرمایه‌گذاری‌تان بخواهید.

متأسفانه، خیلی‌ها عکس این رفتار می‌کنند. ابتدا همه‌ی قبض‌هایشان را می‌پردازند و اگر چیزی باقی ماند(که بعید است)، چند دلاری هم گوشه‌ای پنهان می‌کنند. چنین رویکردی همیشه به فکرتان می‌اندازد که آن همه پول کجا رفت، به خصوص وقتی سرانجام روزگاری فرا می‌رسد که پولتان را باید برایش پس‌انداز می‌کردید.

بسیاری، برای دوران بازنشستگی و تحصیلات بچه‌هایشان پس‌انداز می‌کنند. چیزهای دیگر مانند تعطیلات یا خانه‌ی دوم، ظاهرا، طی دوران زندگی حرفه‌ای، دست یافتنی‌اند. برای آن‌ها یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها این است که چطور و در چه وضعیتی دوره‌ی بازنشستگی‌شان را سر خواهند کرد و چه نوع مدرسه‌ای را می‌توانند برای بچه‌هایشان دست و پا کنند.

بازنشستگی و دانشکده‌ی بچه‌ها شایستگی اهداف دراز مدت را دارند، ولی چیزهای دیگری نیز وجود دارد که موقع پس‌انداز و سرمایه‌گذاری برای آینده، باید مورد توجه قرار گیرند، از جمله:

نگه داشتن نه ماه دستمزد درجایی که در صورت نیاز به آن مراجعه شود. امروزه، محیط تجارت غیرقابل پیش بینی‌تر از هر زمانی در تاریخ معاصر است؛ این موضوع که شرکت شما رونق دارد، دلیل نمی‌شود که موفقیت تا ابد ادامه خواهد داشت. اگر اخراج شدید، چه خواهید کرد؟ در یک فضای وهم آلود اقتصادی، چه خواهید کرد؟ حاضرید کاری را قبول کنید که ممکن است دوست



نداشته باشید و صرفاً به خاطر آن که فیش حقوقی به دستتان برسد، در مسیری حرفه‌ای بیفتید که مناسب روحیه‌ی شما نباشد؟ متأسفانه خیلی از آدم‌ها در چنین موقعیتی هستند. برای جلوگیری از فشار روحی و شوکی که با از دست دادن یک کار به سراغ آدم می‌آید، حداقل نه ماه دستمزد را به صورت نقد پس‌انداز کنید. این پول می‌تواند در حساب مشترک سرمایه‌گذاری، حساب پس‌انداز، اوراق مشارکت، یا بورس‌تان باشد، اما باید به هر حال جایی باشد که بتوانید بدون متحمل شدن ضرری فراوان به آن دسترسی داشته باشید. وقتی نگران پرداخت پول قبض برق نباشید، دنبال کار جدید گشتن خیلی راحت‌تر است.

پس‌انداز، هم برای اهداف کوتاه، و هم دراز مدت. فرصت‌ها، ناغافل، هنگامی سراهتان قرار می‌گیرند که کمتر انتظارش را دارید. به عنوان مثال، عرضه‌ی عمومی سهام شرکتی که بدان اعتماد دارید و مطمئنید که بالا خواهد رفت، رویدادی است که اگر پس‌انداز کوتاه مدتتان را کنار دست داشته باشید، اهمیت دارد. بی‌شک دلتان نمی‌خواهد برای چنین هزینه‌ای به حساب دوران بازنشستگی‌تان رجوع کنید؛ ولی اگر چند دلاری برای اهداف کوتاه مدت کنار گذاشته باشید، وقتی فرصت یا نیازهایی غیر مترقبه رخ می‌نمایند، لااقل گزینه‌هایی پیش رو دارید.

برای یافتن بهترین روش‌های پس‌انداز، به شرکت خودتان نگاه کنید. از جمله مزایایی که خیلی از شرکت‌ها در اختیار کارمندان خویش قرار می‌دهند، برنامه‌هایی است که پس‌انداز را بین کارمندان تشویق می‌کند. به عنوان نمونه، برنامه‌ی شماره‌ی ۴۰۱ به شما اجازه می‌دهد در شماره‌ی حسابی پول بگذارید و از بهره‌ی قابل توجهی استفاده کنید. به علاوه، اغلب شرکت‌ها حق بیمه و بازنشستگی کارمندان خود را تا حدی بالا می‌برند، که این یکی از مزایایی است که کارفرما می‌تواند در اختیار آن‌ها بگذارد. اگر هنوز در برنامه‌های پس‌انداز شرکت خود سهمی ندارید، به برنامه‌های موجود نگاهی بیندازید و در آن‌ها سهام شوید.

## کاهش هزینه‌ها

هیچ معجون سحرآمیزی برای پس‌انداز کردن وجود ندارد. اگر هزینه‌هایتان آن قدر بالاست که نمی‌توانید ذره‌ای پس‌انداز کنید، بیایید و از هزینه‌هایتان بزنید. بی‌شک در بدو امر، خواهید گفت که نمی‌توانید. کفگیر به ته دیگتان خورده و امکان ندارد بتوانید پیشیزی هم از بودجه‌ی ماهانه کم کنید. اگر این طور است (که احتمالاً هم هست)، پولی را که می‌خواهید پس‌انداز کنید (به فرض، ده درصد از کل درآمد خالصتان) را بردارید و وانمود کنید که پول نقدی در دستتان وجود ندارد. اگر فیش حقوقی‌تان ناگهان ده درصد کم شد، برای بقا از چه هزینه‌هایی می‌زنید؟ از همین فرض شروع کنید و ادامه دهید تا سرانجام

فرمولی پیدا کنید که به شما اجازه‌ی پس‌انداز دهد.

## یک ناظر خانوادگی تعیین کنید

هر شرکتی یک رئیس حسابداری دارد؛ فردی که مسئول حسابرسی است و اطمینان حاصل می‌کند که همه‌ی درآمدها کنترل شود و همه‌ی هزینه‌ها پرداخت گردد. خانواده‌ی شما نیز به یک حسابدار نیاز دارد-کسی که قبض‌های ماهانه را کنترل کند و درآمد را تحت نظارت داشته باشد. حسابرس خانواده چک امضاء می‌کند، حساب تراز دسته چک را نگه می‌دارد، صورت حساب‌ها را پرونده می‌کند، و جریان نقدینگی را کنترل می‌نماید!

اما همان طور که حسابدار شرکت در زمینه‌ی هزینه‌ها، نمی‌تواند و نباید سرخود تصمیم بگیرد، فردی نیز که در خانه مسئول دسته چک است نباید بدون مشورت با دیگر اعضای خانواده در مورد هزینه‌ها تصمیم‌گیری نماید. اگر بدین طریق با دسته چک خانوادگی رفتار کنید، رخدادهای غافلگیرانه‌ی بسیار کمتری در بودجه‌ی خانوادگی خواهید داشت.

## استخدام یک حرفه‌ای

بازارهای مالی چنان سریع تغییر می‌کنند و کالاهای و خدمات جدید با چنان سرعت غریبی عرضه می‌شوند که تصور این که بدون کمک یک حرفه‌ای معتبر، بتوان سرمایه‌گذاری‌های هوشمندانه‌ای کرد، دیوانگی محض است. چه به سرمایه‌گذاری مشترک، یا خرید سهام، ملک و املاک و یا بیمه‌ی عمر علاقمند باشید یا نه، برنامه‌ریزان و ناظران مالی کارآموخته، بازارها و کالاهای را می‌شناسند و در ورز آوردن راهبردهایی تبحر دارند که با نیازهای فردی هماهنگی دارد.

البته، کارگزارهای خوب مالی داریم و کارگزارهای نه چندان خوب، و این را هم با تفاوت رنگ کت و شلوارشان نمی‌توانید تشخیص بدهید. موقعی که دنبال یک برنامه‌ریز مالی هستید، این نکات را در نظر داشته باشید:

چه کسی این فرد را توصیه کرد؟ شهرت دهان به دهان، کماکان بهترین راه برای یافتن یک حرفه‌ای مسائل مالی است؛ ولی حواستان باشد که چه کسی یک کارگزار مالی را توصیه می‌کند و چرا؟

اگر پسرعمویتان، دخترش را سفارش کند چون تازه درکسب و کاربیمه و برنامه‌ریزی مالی شروع به کار کرده و به تعدادی مشتری نیاز دارد، این توصیه احتمالاً ارزنده‌ترین راهنمایی نیست که دریافت می‌کنید. اما اگر پولدارترین دوستتان، اسم برنامه‌ریز شخصی‌اش را در اختیارتان قرار دهد، چنان توصیه‌ای

امکان دارد اعتبار بیشتری داشته باشد. در واقع، اگر با انگیزه‌ی همه‌ی دست اندرکاران آشنا باشید، می‌توانید تصمیم آگاهانه‌ای بگیرید.

برنامه‌ریز شخصی‌تان چه پیشینه‌ای دارد؟ از ته و توی کارش سر درآورید. از چند و چون موفقیت‌های سال‌های اخیرش اطلاعاتی کسب کنید و با معرف‌هایش صحبت کنید. شما خیال دارید رابطه‌ای دراز مدت با برنامه‌ریز مالی‌تان داشته باشید، بنابراین عجله نکردن در انتخابش و راحت بودن با فردی که انتخاب می‌کنید، مهم است.

آگاه شوید که برنامه‌ریزتان چگونه دستمزد می‌گیرد. برخی از کارگزاران و برنامه‌ریزان مالی، نقداً دستمزد می‌گیرند و برخی دیگر براساس مشوق و کمسیون. هر کدام از این ساختارها، نکات خوب و بد خود را دارند، ولی به هر حال، باید توافق نامه‌ای را که امضاء می‌کنید، درک نمایید. هیچ یک از این توافق‌ها، بهتر یا بدتر از آن یکی نیستند- به شرط آن که هر دو ساختار را درک کرده و با چشمان باز توافقی را امضاء کنید.

inbookcity.com

## بخش ۲: زمان یار و همراه شماست



(به نظرم عجله دارین، بنابراین وقتتونو نمی‌گیرم.)

\*\*\*

در این بخش...

زمان، برای خیلی‌ها، همیشه مفهومی پیچیده بوده است. مردم می‌دانند که چطور اندازه‌گیری می‌شود، می‌دانند که هیچ وقت به قدر کافی در اختیارش نداشته‌اند، ولی به استثنای چند تایی فیزیکدان مثل آینستاین که سال‌های زیادی از زندگی خود را وقف این موضوع کرده‌اند، بیشتر مردم واقعا نمی‌دانند که زمان چیست و چطور با سایر عناصر در عالم در ارتباط است.

خبرخوش این که نیازی نیست برای دست یافتن به نتایج بهتر، فیزیک زمان را درک کنید. در واقع، تمامی آن چه بدان نیاز دارید، تغییر نگرش‌تان نسبت به ساعت و تقویم است. این بخش از کتاب هم در همین مورد توضیح می‌دهد.

\*\*\*

## فصل ۱۲: زمان: سرمایه‌ی غیر قابل بازیافت

در این فصل:

\*آزمودن مهارت‌های مدیریت زمان تان

\*تغییر نگرش‌تان نسبت به زمان

در زندگی‌تان، روزی هم بوده که طی آن مردم دیر سر قرار حاضر شده باشند، در راه بندان شدیدی گیر کرده باشید، جواب تلفن‌هایتان را نداده باشند، کامپیوترتان خراب شده و تازه، نور علی نور، مدام باران باریده باشد و خلاصه، هیچ برنامه‌ای درست جلو نرفته و فقط چند تایی کار به سر انجامی رسیده باشند؟

خبرخوش این که شما در این زمینه تنها نیستید. هرکسی، از سازمان یافته‌ترین مدیر دنیا گرفته تا آشفته‌ترین و نامنظم‌ترین آدم وقت تلف کن، این بالا و پایین‌ها را تجربه می‌کند. ولی چگونگی کنترل این بالا و پایین‌هاست که فرد منظم را از نامنظم، کارآمد را از ناکارآمد و راضی را از سرخورده متمایز می‌گرداند.

در این فصل، سه پرسش نامه در باب کارآمدی زمان ارائه می‌دهم تا در تشخیص موضوعاتی که باعث اتلاف وقتتان می‌شود، کمکتان کند. به علاوه، شش مهارت اساسی در زمینه‌ی بهترین استفاده از زمان را به شما معرفی می‌کنم که بلافاصله می‌توانید یاد بگیرید و به کار ببرید.

## سه پرسش نامه‌ی کارآمدی زمان

مردم موقع ارزیابی مهارت‌هایشان در کنترل وقت، کمابیش دچار توهمات‌اند. هر کسی گمان می‌برد که در مدت زمانی کوتاه، بیش از آن چه در توان دارد، می‌تواند کار انجام دهد. موقع پر کردن این پرسش نامه‌ها، صداقت (مثل همیشه) بهترین سیاست است. ممکن است به این پرسش نامه‌ها نگاهی بیندازید و فکر کنید که می‌توانید این تست‌ها را در عرض ده دقیقه تکمیل کنید و جلو بروید. ولی برعکس، بعضی از این پرسش‌ها به طرز مشقت باری وقت می‌برند، به خصوص اگر برای صادقانه و بی‌پرده پاسخ دادن به هر قسمت، به جستجوی لازم در ته و توی وجودتان بپردازید.

## چگونه این پرسش نامه‌ها را پرکنیم؟

برای هر پرسش نامه، بین ۱۵ تا ۳۰ دقیقه به خود فرصت دهید، نه کمتر و نه بیشتر. امیدوارم به هر تست، زمانی کافی اختصاص دهید تا اطمینان حاصل شود که توصیفی درست و عادلانه در مورد مهارت‌های فعلی مدیریت وقت خود، ارائه داده‌اید.

ابتدای هر پرسشی، ردیف امتیاز دیده می‌شود. پس از اتمام هر پرسش نامه، امتیازهای خود را جمع بزنید، و آن را با ردیف امتیاز پیشنهادی مقایسه کنید. بی‌شک در برخی زمینه‌ها نسبت به بعضی دیگر، امتیازهای بهتری می‌آورید، اما وقتی در پایان، امتیازها را جمع می‌زنید، این اختلاف منظور خواهد شد.

## پرسش نامه‌ی شماره‌ی ۱- زندگی/کار

قلق امتیاز دهی: با نمره‌های زیر به خود امتیاز دهید. کنار هر پرسش، بر روی خط، شماره‌ای را که کنار هر کلمه دیده می‌شود و بیشتر با مهارت‌های فعلی کنترل وقتتان هماهنگی دارد، بنویسید.

صفر: به ندرت

۱: گاهی

۲: غالباً

### ۳: تقریباً همیشه

\_\_\_\_\_ قبل از شروع روز، همه‌ی کارهای روزانه را از ابتدا تا انتها برنامه‌ریزی می‌کنید، و دقیقه و ساعت انجام هرکار و جزئیاتشان را به طور دقیق و مشروح، طرح می‌ریزید.

\_\_\_\_\_ دقیقاً می‌دانید که فردا صبح چه ساعتی از خواب بیدار می‌شوید و ابتدا چه کاری انجام می‌دهید.

\_\_\_\_\_ روزتان «وقت مرده» (فاصله‌هایی از روز که طی آن کاری، برنامه‌ریزی نشده باشد) ندارد.

\_\_\_\_\_ وقتی در آن واحد، چند کار سرتان می‌ریزد، به ندرت دست و پای خود را گم می‌کنید.

\_\_\_\_\_ تمام کارهای امروز، فردا و پس فردای خود را روی کاغذ می‌آورید تا هر وقت اراده کردید، به آن‌ها مراجعه کنید.

\_\_\_\_\_ دقیقاً می‌دانید لباس پوشیدن، یک تماس تلفنی کاری، فاصله‌ی از خانه تا اداره با اتومبیل، نوشتن یک یادداشت اداری، و شرکت در یک جلسه چه قدر طول می‌کشد، و به ندرت، فرصتی را که برای این کارها لازم است کم یا زیاد محاسبه می‌کنید.

\_\_\_\_\_ به ندرت سر قرارهای دیر حاضر می‌شوید، و همان چند مورد دیر کردن‌ها نیز هیچ وقت بیش از چند دقیقه نیست.

\_\_\_\_\_ وقتی با فردی قرارملاقاتی دارید و وقت آن فرد را مطالبه می‌کنید، پیشاپیش وی را در جریان می‌گذارید که چه قدر وقت نیاز دارید و می‌خواهید درباره‌ی چه صحبت کنید.

\_\_\_\_\_ اگر یک ساعتی از وقت کسی در اختیارتان گذاشته شد، هیچ وقت یک ساعت و نیمش نمی‌کنید.

\_\_\_\_\_ اگر یک ساعتی از وقت خود را در اختیار کسی می‌گذارید، همیشه به برنامه‌ی کاری خود وفادار می‌مانید. اگر آن شخص ۴۰ دقیقه دیر کند، جلسه ۲۰ دقیقه طول خواهد کشید. شما به خاطر بد قولی دیگران در برنامه‌ی خود دست نمی‌برید و آن را تغییر نمی‌دهید.

\_\_\_\_\_ برنامه‌ی زندگی شخصی‌تان نیز به همان اندازه‌ی برنامه‌ی کاری‌تان در اداره، سازمان یافته و زمان‌بندی شده است. هر کاری، زمانی مشخص برای انجامش در نظر گرفته شده و به ندرت موضوعی متفرقه در آن مداخله می‌کند.

\_\_\_\_\_ جمع امتیازها

اگر هر یک از امتیازات ذیل را آورده‌اید:

صفر تا ۸: زمان مثل آب چشمه از لای انگشتانتان می‌لغزد. حتماً از خود سؤال می‌کنید که روزهایتان چه طور سپری می‌شوند و بی‌شک، جمع شدن کمر شکن کارهای عقب مانده، سرخورده‌تان

می‌کند.

۹ تا ۱۵: راحت از نعمت زمان سر در نمی‌آورید و مدیریت این دارایی و نعمت، فرایند راحتی برایتان نیست. برای ورز آوردن قابلیت‌هایتان در زمینه‌ی مدیریت زمان، وقت بگذارید. کار را آهسته با نوشتن همه چیز آغاز نمایید، ولی وقتی لغزشی کردید، سرخورده نشوید. با گذشت زمان، رفته رفته می‌توانید بهتر عنان زندگی‌تان را در دست بگیرید- فقط به شرط آن که تعدادی از اصول ساده‌ای را که در این بخش بران‌ها تاکید شده، به کار ببرید.

تا ۲۵: ضوابط کار را درست پایه ریخته‌اید، ولی حالت الماسی نتراشیده را دارید. باید از طریق تمرین، مهارت‌های خود را در مورد مدیریت زمان، پرورش دهید، و آگاهی‌تان را نسبت به زمان، به یک عادت، و نه کاری شاق و زورکی، تبدیل نمایید. در مدت زمانی معقولانه، شاهد تغییراتی چشم گیر خواهید بود.

۲۰ تا ۳۰: به هدف زده اید! طی راه، چند باری سکندری خورده‌اید ولی هیچ کس، حتی وقت شناس‌ترین مدیر ارشد دنیا هم نمی‌تواند هر ثانیه از زندگی‌اش را کنترل کند. کمال، دست یافتنی نیست (اگرچه گاه می‌توانید روزهای بی‌عیب و نقصی داشته باشید) اما قطعاً هدفی است که ارزش تلاش دارد. به پرورش مهارت‌هایتان ادامه دهید و دیری نخواهد گذشت که به ارباب زمان و فضای خود تبدیل خواهید شد.

۲ تا ۳۳: فکر می‌کنم خالی می‌بندید. شاید تصور می‌کنید که زمان را توی چنگتان دارید و مدیریتش می‌کنید، حال آن که در واقع، شاید بهتر باشد روی برخی از جنبه‌های برنامه‌ریزی‌تان کار کنید. دوباره برگردید و این پرسش نامه را، این بار مشخص‌تر، تکمیل کنید. تک تک مواردی را بشمارید که در رشته و کاری، بی‌عیب و نقص بوده‌اید. اگر مورد مشخصی یادتان نمی‌آید، احتمال دارد که در پاسخ‌هایتان صادق نیستید.

## پرسش نامه‌ی شماره‌ی ۲، خانه/زندگی

قلق امتیاز دهی: با نمره‌های مناسب به خود امتیاز بدهید:

صفر: همیشه چنین است

۱: درست است

۲: گاهی چنین است

۳: هیچ وقت این طور نیست

\_\_\_\_\_ به خاطر موقعیت‌های توان فرسا، مدام جلسات را از دست می‌دهید.  
\_\_\_\_\_ مردم لااقل روزی دوبار برنامه‌تان را به خاطر موضوعاتی ضروری مختل کرده و نقشه‌هایی را که برای باقی روز ریخته‌اید، به هم می‌ریزند.  
\_\_\_\_\_ می‌خواهید به خانه برگردید و شام را با خانواده صرف کنید ولی به دلیل

کارهای انباشته، به ندرت اداره را ترک می‌کنید.

\_\_\_ در یک هفته‌ی گذشته، به خاطر نرفتن بر سر یک قرار مهم، از نامزد، همسر، دوست، یا یکی از بچه‌های خود، لاقلاً یک بار معذرت خواسته‌اید.

\_\_\_ به خاطر زنگ تلفن مداوم یا مهمانان ناخوانده که در کارت‌تان اختلال ایجاد می‌کنند، برپایی جلسه در دفترتان مشکل است.

\_\_\_ دستور جلسه هرچه باشد، همیشه در وقتی معین به اداره می‌رسید.

\_\_\_ به ندرت از فردایتان باخبرید. هرروز، ماجراهایی جدید به ارمغان می‌آورد.

\_\_\_ وقتی لحظاتی تنها هستید یا با خانواده سر می‌کنید، وقت فراغت آن قدر به شما می‌چسبد که غافلگیر می‌شوید، اصلاً از آن فرصت‌هایی نبوده که از قبل برنامه‌ریزی کرده باشید.

\_\_\_ شما و همسرتان، از وقتی از ماه عسل برگشته‌اید، هیچ وقت دوتایی بیرون، به رستورانی، یا هر جای دیگری نرفته‌اید.

\_\_\_ سعی خود را می‌کنید تا با برنامه زندگی کنید ولی بچه‌ها و سایر اعضای خانواده نمی‌گذارند. برنامه‌ی زندگی‌تان بسته به میل و هوس دیگران است.

\_\_\_ خانواده و دوستان‌تان درک می‌کنند که کار بیش از هر چیز اهمیت دارد، و می‌دانند که هر زمانی نمی‌توانند شما را فراخوانند.

\_\_\_ جمع امتیازها

### اگر هر یک از امتیازات زیر را آورده‌اید:

صفر تا ۱۵: مشکلات عمده در زندگی (هم شخصی و هم حرفه‌ای)تان به احتمال زیاد، نتیجه‌ی مستقیم ناکارآمدی‌تان در کنترل وقت و فقدان اولویت در روال کارهایتان است. نگاهی درست به آن چه واقعاً برایتان اهمیت دارد، گام بزرگی برای بهبود و گسترش مهارت‌های «میان فردی»تان خواهد بود؛ ضمن آن که از شما آدم خوشبخت‌تری نیز خواهد ساخت.

۱۶ تا ۲۵: شما در نقطه‌ی حساس روابط میان فردی خود با اعضای خانواده و دوستان، و نیز، همکاران و خویشان خود هستید. تا بدین جا به گونه‌ای مناسب، وقت خود و مهارت آدم‌های پیرامون خویش را کنترل کرده‌اید، ولی یک مسئولیت یا پروژه‌ی بزرگ دیگر می‌تواند، نقطه‌ی عطفی برایتان باشد. با تمرین درست مدیریت زمانی که از امروز به کار می‌زنید و منضبط بودن در رویکرد و رفتار با دیگران، خود را از اصطکاک‌های بین روابط خانوادگی/دوستانه و مسئولیت‌های حرفه‌ای خویش، آزاد خواهید کرد.

۲۶ تا ۳۳: بعضی‌ها امکان دارد شما را بی‌ادب تصور کنند، یا حتی ممکن است به عنوان فردی خشک و بی‌روح، از شما انتقاد نمایند- ولی اگر روابطی که بیش از همه برایتان اهمیت دارد لطمه‌ای نبیند، و شما هم راحت در زندگی حرفه‌ای و شخصی‌تان پیشرفت کنید، عقیده‌ی دیگران چه اهمیتی دارد؟ زندگی،



مسابقه‌ی محبوبیت نیست. اگر دوستانتان بتوانند روی کمک شما، و همکارانتان روی قابل اعتماد بودن حساب کنند، باید تا جایی که می‌توانید همین روشی را که انتخاب کرده‌اید، ادامه دهید.

## پرسش نامه‌ی سوم، جدول زمان‌بندی

قلق امتیاز دهی: فوت و فن‌اش را می‌دانید

صفر: به ندرت این اتفاق می‌افتد

۱: گاهی، نه زیاد

۲: کم و بیش همین طور است

۳: البته، همیشه و همه وقت

\_\_\_\_\_ در دفتر برنامه‌هایتان، هدف‌های مشخص شش ماه، یک سال، دو سال و پنج سال آینده‌ی خود را می‌نویسید و آن هدف‌ها را لاقلاً روزی یک بار می‌خوانید.

\_\_\_\_\_ هر بعدازظهر، قبل از ترک اداره، دقیقاً می‌دانید فردا چه وقت سر کار حاضر می‌شوید، اگرچه آن وقت، روز به روز و هفته به هفته تغییر کند.

\_\_\_\_\_ جدول زمانی‌تان را طوری هماهنگ می‌کنید که رویدادی خانواده-محور، مثل شرکت در یک مسابقه‌ی کوچک فوتبال یا رسیدن پیانو را از دست ندهید. گاه، وفق دادن این رویدادها، به معنای آن است که زودتر سر کار حاضر شوید و آخر هفته هم کار کنید، ولی شما با رضایت آن انتخاب را کرده‌اید.

\_\_\_\_\_ لاقلاً یک ملاقات خاص از حالا برنامه‌ریزی کرده‌اید برای سه ماه دیگر یا بیشتر.

\_\_\_\_\_ صرفاً برای انجام یک جلسه یا یک کار، هیچ وقت به خارج از شهر سفر نمی‌کنید.

\_\_\_\_\_ از همین امروز برای هفته‌ی آینده، کارها و وقت انجامشان را برنامه ریخته‌اید. فرایند کارتان اصولاً این است که بعضی چیزها را از سه، چهار روز قبل برنامه می‌ریزید.

\_\_\_\_\_ می‌دانید که هرروز، چه قدر وقت به رویدادهای پیش بینی نشده و اختلال در کارتان اختصاص دهید، و به طور مرتب آن اوقات را در داخل برنامه‌تان ادغام می‌کنید.

\_\_\_\_\_ لاقلاً دوبرابر تلفن‌هایی که می‌زنید، به شما تلفن می‌زنند؛ و جواب بخش اعظم تلفن‌های غیر منتظره را بعداً در روز و وقتی معین، بر می‌گردانید.

\_\_\_\_\_ شما نه تنها با اولویت‌های خود در زمینه‌ی حرفه‌ای و زندگی شخصی آشنایی، بلکه آن‌ها را از حفظ‌اید و بر روی کاغذی هم نوشته و کنار دست دارید. \_\_\_\_\_ درمورد تنظیم اوقات خود مهارت دارید، طوری که می‌توانید هم کارهایی

که را که می‌خواهید، به انجام برسانید و هم قادرید وقت خود را با درخواست‌هایی که توجیه پذیر تشخیص می‌دهید، هماهنگ نمایید.

\_\_\_\_ با در نظر داشتن تغییر و تحولات زمانه، مدام پروژه‌های دراز مدت و اولویت‌های خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهید تا اطمینان حاصل نمایید که هنوز مناسب‌اند.

\_\_\_\_ هرروز، قبل از ترک اداره، یک تماس تلفنی دیگر هم می‌گیرید.  
\_\_\_\_ جمع امتیازها

اگر جمع امتیازهایتان:

صفر

تا ۱۲: برای شما، پروژه‌ای درازمدت، به ندرت فراتر از گزینه‌های شام امشب‌تان می‌رود. نباید این طور باشد. نباید کم و بیش بی‌هدف یا با اهداف نامشخص، زندگی سر کنید. احتیاج دارید تا مهارت‌هایتان را در زمینه‌ی کنترل وقت و تقویم، پرورش دهید. تمامی کاری که باید انجام دهید این است که هدف‌ها و اولویت‌های خویش را روی کاغذ بیاورید و سپس، با استفاده از ساعت و تقویم، مسیری را که باید برای رسیدن به آنها طی کنید، مشخص نمایید.

۱۳ تا ۲۵: شما قابلیتش را دارید، ولی به فکرکردن و تصمیم‌گیری‌تان سرعت ببخشید. مدیریت مؤثر زمان، فراتر از دقیقه، ساعت، یا حتی روز می‌رود. همان راهبردهای استفاده‌ی موثر از زمان را که در حال حاضر در برنامه‌ریزی‌های روزانه به کار می‌برید، به هفته‌ی آینده، ماه آینده، و سال آینده، گسترش دهید. قلق کار که دستتان آمد، برنامه‌ریزی برای آینده چندان دشوار هم نیست.

۲۶ تا ۳۰: خیلی دوست دارم با هدف‌های دراز مدتتان آشنا شوم، چون اگرچه ممکن است وقتی به صورت منفک به آنها نظر اندازیم، تهاجمی و عجیب و غریب جلوه کنند، اطمینان دارم که اگر مسیر فعلی را ادامه دهید، موفق خواهید شد به آنها دست یابید.

۳۱ تا ۳۳: مطمئنید حقیقت را می‌گویید؟ سعی کنید این پرسش‌نامه را دوباره تکمیل نمایید.

## جمع کل

کل امتیازها را جمع بزنید و امتیاز نهایی‌تان را مشاهده کنید.  
\_\_\_\_ امتیاز نهایی برای آزمون مدیریت زمان

اگر کل امتیاز، این بود:

زیر

۵۰: وقت، رفیق شما نیست. عادات و رفتاری که در گذشت زمان، در وجودتان جا

خوش کرده، مدیریت زمان را به هر شکلی، تقریباً غیرممکن می‌سازد. نه این که امیدی به شما نباشد، ولی، برای آن که دوباره نظمی به زندگی‌تان بدهید، باید تغییراتی اساسی در رویکردتان نسبت به تک تک جنبه‌های زندگی‌تان به وجود آورید. با برداشتن سنگی کوچک شروع کنید: ابتدا یک ساعت و بعد دو ساعت و سپس صبح خود و بعد یک بعدازظهرتان را کنترل کنید. هرکاری می‌خواهید انجام دهید، روی کاغذ بیاورید؛ سپس کارهایی را که انجام داده‌اید، وقایع نگاری کنید و دست آخر به تفاوت بین این دو فهرست توجه نمایید. اما مهم‌ترین توصیه، این است که: کاری انجام دهید! راهی طولانی در پیش دارید، ولی شما نیز می‌توانید فیل خود را لقمه لقمه و به تدریج بخورید (رجوع شود به فصل دوم).

۵ تا ۶۹: خوب نیست. شاید بدانید که چه کار باید کرد، ولی گام‌های لازم را در این جهت برنداشته‌اید. بخش چهارم را که می‌خوانید، نکاتی را که با شرایط شما همخوانی دارد، یادداشت کنید؛ فهرستی از کارهایی که باید انجام دهید، تهیه نمایید. پس از تکمیل فهرست، کارهای روی فهرست را اولویت‌بندی کنید و برای هر کدام وقتی تعیین نمایید، و فرایند سازمان‌یافتگی را آغاز نمایید. حالا زیاد هم دیر نشده، ولی لازم است هر چه زودتر دست به کار شوید.

تا ۷۹: خطوط اصلی کار دستتان آمده، ولی نیاز به تمرین و تمرین و باز هم تمرین دارید. آشکارا، مهارت‌های مدیریت زمان به طور طبیعی به سراغ شما نمی‌آیند، بنابراین برای مدتی، جدول‌بندی و کنترل زمان برایتان مشکل‌تر از خود کارهایی خواهد بود که طی روز انجام می‌دهید. با این وجود، کارکردن روی این مهارت‌ها و تبدیل کردنشان به عادت، مهم است. فقط وقتی مدیریت وقت، جزئی لاینفک از زندگی‌تان می‌شود، شاهد تغییرات چشم‌گیری در اعمالتان خواهید بود.

۸ تا ۸۹: در حال نزدیک شدن هستید. برخی جنبه‌های مدیریت زمان را به خوبی هر کس فرا گرفته‌اید، ولی به کمی کار در سایر حوزه‌ها نیاز دارید.

تا ۱۰۰: شما درکی عمیق از اصول و قواعد مدیریت زمان دارید. در عین حالی که هدف‌های شخصی و حرفه‌ای خود را دنبال می‌کنید، این مهارت‌ها به خدمتتان خواهند آمد.

## مهم‌ترین ساعت

مهم‌ترین ساعتی که صرف ورز آوردن مهارت‌های مدیریت زمان خویش می‌کنید، ساعت بعدی است. عجله نکنید و بنشینید، در را ببندید، و نتیجه‌ی آزمونی را که تازه تکمیل کرده‌اید، بررسی نمایید. اگر در بعضی زمینه‌ها، امتیاز کمی آورده‌اید، روش‌هایی را فهرست کنید که به کمکشان، کار خود را بهبود می‌بخشید. اگر در سایر موارد، نتایج درخشان بوده‌اند، دلیلش را روی کاغذ بیاورید، و روش‌هایی را پیشنهاد کنید که آن اصول را به همه‌ی حوزه‌های زندگی‌تان تعمیم دهد. شصت دقیقه‌ای که بر روی این فرایند صرف می‌کنید،

می‌تواند سرنوشت ساز باشد و روشی را که شما روی باقی ساعت‌های زندگی‌تان می‌گذرانید، تغییر دهد، بنابراین اجازه ندهید حواستان پرت شود. وقت بگذارید و خوب درباره‌ی چند و چون مدیریت زمان فکر کنید. توجه دقیق، در دراز مدت، در موفقیت شما به عنوان فردی هدفمند و سازمان یافته، نقشی حیاتی خواهد داشت.

## هفت روش ساده برای استفاده‌ی موثرتر از وقت

بخش ذیل حاوی راهنمایی‌های مهمی است که شما را به هدف‌های سازماندهی‌تان نزدیک‌تر می‌کنند.

### فکر کردن خارج از قوطی

یکی از آخرین جملاتی که در دنیای تجارت سر زبان‌ها افتاده (و شخصاً خیلی‌هایشان را به عنوان حرف‌های پوچ، ندیده و نشنیده می‌گیرم)، «فکر کردن خارج از چهارچوب» است که یعنی تغییر روش برخورد با مشکل، و حل آن با منظور کردن امکاناتی در خارج از چهارچوب فکری‌تان. به عبارت دیگر، ابتکار عمل بیشتری به خرج دادن.

اما در زمینه‌ی مدیریت زمان، جمله‌ی «فکر کردن خارج از چهارچوب» معناهایی موجه دارد. همه‌ی ما به زمان به منزله‌ی یک قالب و چهارچوب نگاه می‌کنیم. روز کاری بین ۸ صبح تا ۶ بعدازظهر است. نهار معمولاً بین ساعت ۱۱ تا ۲ بعدازظهر می‌افتد. شام بین پنج و نیم تا نه و نیم شب برنامه‌ریزی می‌شود. و ساعت خواب بین نه و نیم تا نیمه شب. البته تفاوت‌هایی وجود دارد ولی وقتی درباره‌ی زمان فکر می‌کنیم، این چهارچوب‌هایی است که از آنها استفاده می‌نماییم.

مهارت شما در کنترل بهتر وقت، تغییری در آن چهارچوب جا افتاده‌ی فکری می‌طلبد. من خیلی سحرخیزم، و بیشتر صبح‌ها، بسته به این که در صورت جلسه‌ام چه دارم، بین ۴ تا ۵ بیدار می‌شوم. پنج و ربع (وگاهی زودتر) تماس‌هایی تلفنی با اروپا می‌گیرم. ساعت ۵ صبح در کناره‌های شرقی آمریکا، ده صبح لندن است و منطقی است بتوانم با کسی که دنبالش هستم صحبت کنم.

اگر تا ۹ صبح صبر کنم یا بعدتر تماس بگیرم، در لندن بعدازظهر است و شانس این که بتوانم با طرف مربوطه حرف بزنم، بسیار تقلیل می‌یابد. من در ضمن، بعدازظهر چرتی می‌زنم. ساعت خوابم مثل جلسات تجاری‌ام در دل روز برنامه‌ریزی شده است و همان قدر به خواب بعدازظهرم پای بندم که به سایر کارهای روزانه. حتی وقتی این چرت‌ها را در دل آن چه برنامه‌ریزی می‌کنم که

خیلی‌ها، «یک روز کاری» تلقی می‌کنند، ذره‌ای نسبت به این کار احساس عذاب وجدان ندارم؛ چون طرز تفکرم را، بدون توجه به چهارچوب مزاحم ۹ تا ۵ بعدازظهر، وگرداگرد استفاده‌ی حداکثری از روزم شکل داده‌ام. رها ساختن خویش از قید چهارچوب‌های متعارف زمانی، دیسپلینی است که با دشواری به دست می‌آید. اگر بیشتر آدم‌ها مثل من در غالب اوقات، روز کاری‌شان را از ساعت چهار و نیم صبح شروع و ساعت نه و نیم به پایان می‌برند، ظرف یک هفته از پای در می‌آیند. بیشتر آدم‌ها کمرشان زیر کارها خم شده چون نمی‌توانند طرز تفکر خود را نسبت به اوقات کار و وقت استراحت و اوقاتی مختص فعالیت‌های غیرکاری در طی روز، در هم ادغام نمایند. اگر کارشان را با تماس‌های تلفنی از ساعت چهار و نیم صبح شروع می‌کردند و با شامی تجاری در ساعت نه و نیم به پایان می‌رساندند، روز کاری‌شان ۱۷ ساعت طول می‌کشید. برنامه‌ریزی یک ساعتی استراحت، کمی بازی و تفریح، و یا مطالعه‌ی نوشته‌ای مفرح وسط روز، برای این جور آدم‌ها اتفاق نمی‌افتد، چون طرز تفکر سنتی به ما می‌گوید که ساعات کاری از ۹ صبح تا ۵ بعداز ظهر است، و ما باید طی این ساعات کار کنیم. اگر می‌خواهید بر ساعت‌های زندگی‌تان مسلط باشید، باید خارج از آن چهارچوب‌های جا افتاده فکر کنید.

## بدانید که زمان و فضا، نسبی اند

انیشترین، نظریه‌ی نسبیت را ثابت کرد، ولی نظریه‌های او ربطی به مدیریت زمان و فضای شما ندارد. به عنوان بخشی از نگرش جدیدتان به زمان، باید در رویکردتان به فضا نیز تجدید نظرهایی صورت دهید. اگر کسب و کارتان را فقط از دفتر هدایت می‌کنید، و هیچ وقت کارتان را خانه نمی‌برید یا هیچ گاه به پیام‌های خصوصی در اداره جواب نمی‌دهید، خودتان را از لحاظ بهره‌وری زمانی، به شدت محدود کرده‌اید.

برگزاری تعدادی از جلسات داخلی کمپانی در خانه، (و آن هم بعضی‌شان قبل از آن که دوش بگیرم و خود را برای کارهای روزانه آماده سازم)، اتفاقی است که برایم به وفور پیش می‌آید. ساعت ۵/۵ صبح، شرکت کننده‌ها انتظار دارند مرا در گرمکن ببینند، بنابراین لباس من از ثمربخشی این جلسات چیزی کم نمی‌کند، ضمن آن که ظاهر من نشان نمی‌دهد که به آسمان جلی گوشه گیر تبدیل شده‌ام که ریشش را نمی‌تراشد و ناخن‌هایش را نمی‌گیرد. من تنها، ساعت را به اختیار خود گرفته و فضای پیرامونم را طوری سامان داده‌ام که با نیازهایم هماهنگی داشته باشد.

وفق دادن فضای پیرامون با نیازهایتان، دیسپلین فراوان می‌طلبد. از آن جا که بخش قابل توجهی از تجارت من حول محور ورزش و رویدادهای ورزشی می‌گردد، اوقات زیادی را صرف گرداندن این رویدادها و جلسات تجاری در مکان‌های ورزشی مانند مسابقات گلف یا تنیس می‌کنم. تصور یک روز کاری در بحبوحه‌ی

مسابقات گلف برای بعضی‌ها دشوار است، ولی در کار من، گذران ساعاتی در مکان مسابقات نه تنها زمان پربار کاری تلقی می‌شود، فرصتی هم هست که آدم‌های متفاوت را در مکانی تفریحی / ورزشی که برای همه‌شان جذاب است، گرد آورم. بسیاری از معامله‌هایی که کمپانی ما به خاطرش شهرت دارد، نتیجه‌ی مستقیم محیطی است که در آن ایده‌ها را سر هم کرده‌ایم. خیلی‌ها، از جمله مدیران کمپانی ما، نمی‌توانند رویدادی ورزشی یا هر فعالیت خارج از ساعات اداری را، به جایی برای کسب و کار تبدیل نمایند. آن‌ها معتقدند که تجارت در یک محیط اجتماعی، اختلال به وجود می‌آورد و حواس را پرت می‌کند؛ حال آن که در آن گونه مکان‌ها گفت و گو درباره‌ی تجارت معمولاً غیررسمی‌تر است و میزان اطلاعاتی که کسب می‌شود، بیشتر از اتاق‌های هیأت مدیره‌ی سنتی است. این مدیران کاملاً به طرح یا معامله‌ای مورد توافق دو طرف نزدیک می‌شوند ولی در آخرین لحظه پس می‌کشند و پشت بندش بهانه می‌آورند که فرضاً: «برای آن جور گفت و گوها، جای مناسبی نبود.» یا: «فکر کردم بهتر باشد وقتی مشتری به دفترش برمی‌گردد، دوباره این موضوع را پیش بکشم.» عدم نتیجه‌گیری در مذاکرات، از برداشتشان از فضا و زمان ناشی می‌شود. از نظر آن‌ها، اداره، بین ساعات اداری، مکانی مناسب برای قرارداد بستن است و هرچه در بیرون از این محیط واقع شده، نامناسب است و حواس را پرت می‌کند.

آدم‌های منظم این توانایی را دارند که خود را از آن چهارچوب ذهنی «کار، فقط در محل کار»، رها سازند و از محیط پیرامون خویش استفاده کرده و از وقتی که در اختیار دارند، حداکثر استفاده را ببرند. آن‌ها ارزش محیطی آرام و فرصت‌هایی که چنین محیط‌هایی در اختیارشان می‌گذارد را درک می‌کنند و استفاده‌ای بهینه از آن‌ها می‌نمایند. اگر می‌خواهید واقعاً زمان را در کنترل خود درآورید و کارآمدتر و با کفایت‌تر شوید، باید فکرتان را بازتر کنید واز امکاناتی که فضا در اختیارتان می‌گذارد، حداکثر استفاده را ببرید.

\*\*\*

صحبت از کاسبی، خارج از محل کسب و کار تجارت ما مملو از توافقی‌هایی است که به انجام رسیدنشان به این خاطر بوده که ابتدا در حد ایده و فکر، در زمین گلف یا در جریان یک مسابقه‌ی تنیس، (یعنی خارج از وقت و فضای متعارف دنیای تجارت) تنظیم شده‌اند. یکی از نمونه‌های این نوع معاملات، بازی گلفی است که برای تعدادی از مدیران در کارولینای جنوبی برگزار کردم. جک فریزی جونیور، رئیس سابق سنتل که این روزها رئیس کمپانی پیچ نت است، در گروه من بود. در حالی که از روز خود در زمین گلف لذت می‌بردیم، شروع کردیم به حرف زدن درباره‌ی سال‌های ظاهراً مرده‌ای که گلف بازهای حرفه‌ای بین سال‌های فعالیت خود در زمین‌های مسابقه و بعد، تقلیل جایگاه‌شان به عنوان بازنشسته‌های این ورزش، تجربه می‌کنند. من و جک هم عقیده بودیم که اوج فعالیت بیشتر گلف بازها، دور و بر

۲ سالگی است و سپس رفته رفته که به سنین چهل سالگی نزدیک می‌شوند، برای مسابقات مسن ترها مناسب تشخیص داده می‌شوند. این گفت و گو تا وقت شام و روز بعد ادامه پیدا کرد. در نهایت پیشنهاد کردم که جک از مسابقات گلف چهل و خرده‌ای ساله‌ها حمایت مالی کند؛ یعنی اسپانسر مسابقاتی شود که بازیگرانی بزرگ حضور دارند که در رقابت با همبازی‌های ۲۰، ۳۰ ساله‌شان مشکل دارند. جک فکر کرد که ایده فوق العاده‌ای است و خیلی زود، این مسابقات با اسپانسری کمپانی‌های سنتل و آموکو صورتی واقعی به خود گرفتند. اگر آن ایده در یک اتاق کنفرانس و در آسمان خراشی سر به فلک کشیده، مطرح شده بود، بعید می‌دانم به جایی می‌رسید. ولی از آن جا که از گفت و گویی معمولی بین دو رفیق گلف باز سرچشمه گرفته بود، این مسابقات، زودتر از آن چه که در شرایطی دیگر قابل تصور است، از حالت طرح و ایده بیرون آمدند و جامه‌ی عمل پوشیدند.

\*\*\*

جای بی‌ارزش در هواپیما  
رابرت آلن، رئیس سابق شرکت هوایی دلتا، نخستین بار، مرا با اصطلاح «دارایی بازنیافتنی» آشنا کرد؛ او این اصطلاح را برای توصیف یک صندلی خالی هواپیما به کار برد. آلن گفت: «مهم نیست چه قیمتی روی یک صندلی هواپیما گذاشته ایم، اگر هواپیما به پرواز درآید و آن صندلی خالی بماند، ارزشش به صفر تنزل کرده و به سرمایه‌ای بازنیافتنی تبدیل می‌شود. به محض آن که هواپیما، ورودی به باند را ترک می‌کند، صندلی خالی برای همیشه از دست می‌رود و دیگر پیشیزی ارزش ندارد.»

هیچ وقت این حرفش را فراموش نکردم. آلن به نکته‌ای بدیهی اشاره داشت و آن را طوری مطرح می‌کرد که برای همه قابل درک باشد. ارزش جایی در هواپیما، مستقیماً به این مسئله بستگی دارد که که کسی رویش بنشیند. حال این که قیمتش هزار دلار باشد یا یک دلار، صندلی وقتی ارزش دارد که اشغال شده باشد. پس از بلند شدن هواپیما، شانس پرداخت برای همیشه از دست رفته است.

نگرش افراد سازمان یافته به زمان، شبیه نگاهی است که آلن به صندلی‌هایش داشت. هر لحظه‌ای، ارزشی دارد. اگر آن لحظه تلف شود، ارزشش از دست رفته و باز نیافتنی است. وقتی از دست رفت، برای همیشه رفته است.

\*\*\*

## یادمان باشد، لحظه‌ای که رفت، برای همیشه از دست رفته است

استیون هاوکینگ، فیزیکدان و نویسنده‌ی معروف، نظریه‌ای دارد که طبق آن، وقتی عالم از بسط یافتن باز می‌ایستد، زمان وارونه می‌شود. براساس نظریه‌ی

او، چراغی که پارسال شکسته‌اید، وقتی فضا از گسترش باز ایستاد، دوباره سرهم خواهد شد. این، البته، درست قبل از آن پیش خواهد آمد که عالم در گداحتی عظیم (که در مقایسه با «انفجار بزرگ»، همچون انفجار ترقه‌ای جلوه خواهد کرد)، متلاشی شود- بنابراین وقتی سرانجام آن روز فرا می‌رسد، دلتان را برای بازیافتن زمان از دست رفته خوش نکنید. نظریه‌های دکتراها و کینگ به کنار، امروزه، زمان از دست رفته یا تلف شده، قابل بازیافت نیست. زمان، سرمایه‌ای است بازیافتنی، و لحظه‌ای که گذشت، برای همیشه از دست رفته است. به محض آن که لحظه‌ای از کف رفت، دیگر نمی‌تواند از نوساخته شود، دوباره به چنگ آورده یا باز گردانده شود.

## **بخش اعظم وقتتان را به انجام کارهایی بگذرانید که فقط از خودتان ساخته است**

آدم‌های موفق می‌دانند که زمان ارزش دارد و بنابراین، آن را بیهوده نمی‌گذرانند. آن‌ها ضمناً، با پیروی از قاعده‌ای ساده، از وقت خود حداکثر استفاده را می‌کنند: بخش اعظم وقتشان را به انجام کارهایی می‌گذرانند که فقط از دست خودشان برمی‌آید.

به عنوان مثال، هر کدام از مدیران ارشد ما از عهده‌ی حل مشکل مسافرت هر یک از مشتری‌های ما برمی‌آیند. اگر جو مونتانا قرار است در ضیافتی در نیویورک شرکت کند و در گیرآوردن بلیت از سن فرنیسیسکو، مشکل دارد، نیازی به دخالت من نیست.

در واقع، در این گونه موارد، دخالت من تنها از سرعت فرایند می‌کاهد و به شدت باعث اتلاف وقت می‌شود. اما، به خاطر ارتباطی که طی سال‌ها با دیگران ایجاد کرده‌ام و اهمیت کسب و کارم، خودم هر سال چندبار، شخصاً با کمیته‌ی ویمبلدون دیداری دارم تا در زمینه‌ی بازاریابی و مسائل مربوط به حضور کمپانی‌های اسپانسر، صحبت کنیم. فقط من می‌توانم با این کمیته ملاقات کنم، و همین موضوع، این ملاقات را به استفاده‌ای ثمربخش و با ارزش از وقتم تبدیل می‌کند.

فقط پیکاسو قادر بود، مثل پیکاسو نقاشی کند، و تنها خود شما می‌توانید برخی کارها را در زندگی انجام دهید. پس از شناسایی آن کارها، بیشتر وقت خود را روی آن‌ها متمرکز نمایید، و تعجب خواهید کرد از این که تا چه اندازه کارآمدتر و سازمان یافته‌تر خواهید شد.

## **زندگی به روش «گل» های دو دقیقه‌ای**

یکی از بهترین روش‌هایی که می‌توان به کمکش، به جنس و کیفیت و ارزش



زمان پی برد، این است که طوری به کارهایتان پردازید که گویی برای انجامشان فرصت کمی دارید. تشبیهی که دوست دارم از آن استفاده کنم، «گل دودقیقه ای» در فوتبال آمریکایی است که طی آن، در حالی که فقط دو دقیقه به پایان بازی باقی مانده، تیم رقیب که درست در انتهای زمین مقابل قرار دارد، باید کاری کند که بتواند توپ را هفتاد، هشتاد متر جلوتر بیاورد. در این جاست که هافبک‌ها چند پاس سریع می‌دهند و «گیرنده‌ها» با چند جهش اساسی گل را به ثمر می‌رسانند. کمک داورها به سر جاهای خود برمی‌گردند و هیچ کس هم منتظر بغل کردن و ابراز احساسات رایج نمی‌ماند.

با آن که طی کردن مسیری هفتاد، هشتاد متری در زمین فوتبال نامحتمل به نظر می‌رسد، ولی تیم‌های فوتبال خوب، این کار بزرگ را چنان به وفور انجام می‌دهند که «گل دو دقیقه ای» به یکی از اجزاء تفکیک ناپذیر بازی‌های فوتبال تبدیل شده است. طرف شدن با بسیاری از کارهای روزانه با همان ذهنیت گل‌های دو دقیقه‌ای، و تنها فکر را روی هدف متمرکز کردن، در باب مهارت‌های سازمان دهی و حساسیت‌هایتان به زمان، معجزه خواهد کرد. این هم ایده‌هایی که چطور گل‌های دو دقیقه‌ای شخصی‌تان را شروع کنید:

از خودتان یک‌هافبک بسازید. شرایط بازی را، خود تعیین کنید و چگونگی گذران وقت را خود معین نمایید. هر گاه کسی از شما کمک طلبید، یا فقط خواست گپی با شما بزند، از طرف مقابل بپرسید که کارش چه قدر طول می‌کشد. اگر طولانی‌تر از زمانی است که شما حاضرید به آن اختصاص دهید، آن ملاقات، گفت‌وگو یا کار را به وقتی مناسب‌تر موکول کنید.

سنگ کوچک بردارید، نه سنگ بزرگ. همان طور که هر هافبک خوبی می‌داند، پاس‌های کوتاه و بالا، که موثر و سریع اجرا می‌شوند، در پایان دو دقیقه دو برابر پاس‌های بلند، امتیاز می‌آورند. اگر همان روی کرد را (تصمیماتی که سریع گرفته و سریع به اجرا درآیند) در مورد کارهایتان به اجرا درآورید، تعجب خواهید کرد که در مدت زمانی نسبتاً کوتاه، چه قدر کار انجام داده‌اید.

نیازی نیست که خوشگل باشد. به ثمر رساندن گل، به ثمر رساندن گل است و حالا فرقی نمی‌کند چه طور این گل وارد دروازه‌ی حریف شده است. نیازی نیست فرایندهایی که به کار می‌زنید خوشگل و بی‌عیب و نقص باشد. تنها چیزی که نیاز دارید این است که کار کنید.

شما	گل	در جریان	باید	هرکسی
در	دقیقه‌ای	دو	گل	باشد.
وقتی	فقط		ل (آمریکایی)	

کارگر می‌افتد که همه رویکردش را درک نمایند، با هدف آشنا باشند و همه به طور هماهنگ کار کنند تا دو دقیقه‌ای به گل برسند. در دنیای شما افراد کمی هستند که با قواعد، اهداف، یا راهبردهایتان برای دستیابی به هدف‌های شخصی شما آشنا باشند. اگر می‌خواهید در رسیدن به هدف خویش موفق

شوید، باید دیگران را در جریان اهداف خود بگذارید و آنها را یار و همراه خود گردانید.

## محافظت از وقت خود (و دیگران)

حال که به اهمیت لحظات زندگی پی بردید، رفتار خود را طوری تنظیم کنید که نه وقت خودتان تلف شود و نه با اتلاف وقت دیگران، به آنها بی‌حرمتی شود. هیچ چیز ناجورتر از این نیست که دوست یا آشنایی، در حالی که می‌داند کار دارید و نمی‌خواهید کسی مزاحم شود، بیاید و در کارتان اختلالی به وجود آورد. آن فرد می‌داند که شما روزانه فقط ۱۴۴۰ دقیقه فرصت دارید و با این وجود وسط کارتان می‌پرد، تمرکزتان را بر هم می‌زند و آن دقایق با ارزش را از شما می‌دزدد. این عمل هیچ فرقی با جیب بری یا زدن دارایی کشوی‌تان ندارد. در واقع از آن هم بدتر است. کیف پول شاید پیدا شود. وقت ربوده شده برای همیشه از دست رفته است.

\*\*\*

تد و گل دو دقیقه ای

یکی از کسانی که ذهنیت‌اش را به همین ترتیب «گل دو دقیقه ای» تنظیم کرده و استادی است در این زمینه، تد ترنر، بنیان گذار کمپانی ترنر کامینیکیشن و مدیر فعلی شرکت تایم/وارنر است. ترنر حرفه‌ی خود را در کسب و کار پانل‌های بزرگ خیابانی شروع کرد و خیلی زود ایستگاه تلویزیونی تازه تاسیس آتلانتا را تصاحب کرد و از همان وقت، فرایند برپا کردن یک امپراتوری ارتباطی را آغاز کرد که CNN, TNT, TBS, و شرکت سینمایی کسل راک را شامل می‌شوند. دیری نگذشت که شور و اشتیاق و شیوه‌ی رهبری ترنر، شهره‌ی آفاق شد. وقتی شبکه‌ی جدید پخش رادیو/تلویزیونی‌اش را خرید، فرایند «گل‌های دو دقیقه ای» نیز آغاز شد. در نخستین ماه‌های عملیات، روزانه ۱۸ تا ۲۰ ساعت کار کرد و تیم‌های فروش را گرد پروژه‌هایش سازمان دهی نمود. در مورد CNN، ترنر نخستین شبکه‌ی خبری ۲۴ ساعته را با یک دهم بودجه‌ای به راه انداخت که شبکه‌های دیگر با همان میزان، نیم ساعت برنامه تولید می‌کردند. موفقیت تجاری شگفت انگیز ترنر به خاطر رویکرد تهاجمی و وقت مدارش به تک تک پروژه‌هایش بود. او بیست سال آزرگار به زنجیره‌ای پایان ناپذیر از این گل‌های دو دقیقه‌ای ادامه داد.

او ضمناً در این فرایند، بیش از سهم خود، مدیرانش را قربانی کرد و به خاطر شیوه‌های به زعم خیلی‌ها، غیرمتعارف و عجیب و غریب، به شدت مورد انتقاد قرار گرفت. ولی در برابر چنان موفقیتی، انتقاد از وی دشوار است. موفقیت‌هایش همیشه راحت قابل هضم نبودند و پیوسته نیز ستایش هم قطارانش را برنمی‌انگیختند، ولی با این وجود او توانست گل‌های خود را به ثمر برساند.

\*\*\*

تجدید نظرهایی رفتاری برای بهبود مدیریت وقت خودتان و نیز احترامی که برای اوقات دیگران قائل می‌شوید، از جمله عبارتند از:

هر گفت وگویی را با این پرسش آغاز کنید که «مزاحم نشده باشم؟» با این حرف نشان می‌دهید که برای کار و برنامه‌ی فرد دیگر ارزش قائلید. کار شما هرچه قدر هم اهمیت داشته باشد، این اظهار ادب، احترامتان را نزد کسانی که ملاقات می‌کنید، خیلی بالا می‌برد.

چهارچوبی زمانی تعیین کنید. کمپانی ما بیش از ۲۰۰۰ کارمند در ۷۰ دفتر در سراسر دنیا دارد؛ بنابراین اصلاً امکانش نیست با هر زن و مردی در سازمان ملاقات کنم. اما بیشتر مایلم برنامه‌ی ملاقاتی بگذارم با کسی که به من می‌گوید: «آقای مک کورمک، ده دقیقه‌ای به وقتتان احتیاج دارم تا درباره‌ی یکی از پروژه‌های بعدی با شما صحبت کنم.» تا با کسی که می‌گوید: «مایلم درباره‌ی ایده‌هایی درباره‌ی کمپانی با شما گپی بزنم.» چون اولی هم زمان و هم موضوع‌اش مشخص است و من همیشه برای چنین درخواست‌های معقولانه‌ای وقت می‌گذارم. ولی درخواست دوم مرا می‌ترساند چون نه مدت‌ش مشخص است و نه موضوع‌ش.

بلافاصله در باره‌ی موضوع صورت جلسه سوال کنید. وقتی فردی تماس می‌گیرد یا برنامه‌ی ملاقاتی از من می‌خواهد، این دو پرسش را ابتدا مطرح می‌کنم: «چه قدر وقت احتیاج دارید؟» و «موضوع ملاقات ما چیست؟» این پرسش‌ها شاید بی‌ادبانه جلوه کند اما وقتی در هر ملاقاتی، این پرسش‌ها را همان اول مطرح می‌کنم، (حتی از سوی افراد خانواده) خیلی هم عزت و احترام به من می‌گذارند!

به زمان تعیین شده بچسبید. اگر کسی ده دقیقه وقت در اختیارتان گذاشت، به زمان تعیین شده وفادار بمانید. اگر شما ده دقیقه در اختیار کسی می‌گذارید، گفت وگو را سر ده دقیقه تمام کنید. مردم به خاطر حرمتی که برای وقتشان قائلید، احترامتان را دارند و خود، همان حرمت را برای شما قائل خواهند شد.

## آماده شدن برای جلسات

بدون آمادگی سر جلسه‌ای حاضر شدن، بدتر از نرفتن به آن جلسه است. نرفتن به جلسه، همه را به این فکر می‌اندازد که نکند نالایق اید؛ بدون آمادگی رفتن به آن جلسه، دیگر در مورد بی‌لیاقتی‌تان، شکی برای کسی باقی نمی‌گذارد. در واقع، رابطه‌ی مستقیمی هست بین کارآمدی در یک جلسه و میزان کارهایی که پیشاپیش برای آمادگی در جلسه انجام می‌دهید. اگر قبل از قدم نهادن به جلسه، و حتی قبل از صحبت کسی، از نکات پرسش برانگیز آگاه باشید و اطلاعات کافی در اختیار داشته باشید، بدون مطرح کردن پرسشی

غیرضروری، در جریان همه چیز خواهید بود. این آماده بودن، جلسه را روی غلتک می‌اندازد و همه را روی موضوعات مربوطه متمرکز نگه می‌دارد. خیلی از اوقات، شرکت کننده‌ی جلسه‌ای که آمادگی نداشته، صرفاً به همین خاطر، جلسه را به مذاکراتی کش دار وقت برنده تبدیل می‌کند. اگر امکان دارد از شرکت در این گونه جلسات خودداری نمایید و هرگز به راهزن وقت و عمر دیگران تبدیل نشوید (رجوع شود به فصل ۱۴)؛ فردی که فقط به خاطر آن که تکلیفش را انجام نداده، لحظات باارزش عمر دیگران را می‌دزدد.

## بازشناسی این نکته که تفاوت در جزئیات است.

حتی در جلسه‌ای یک سویه، مثل معرفی فروش و داد و ستدها یا طی یک نطق، خیلی زود فردی که مشق شبش را انجام داده، باز می‌شناسم. کسی که با آمادگی در جلسه حاضر شده با دقت گوش فرا می‌دهد، ولی تمام وقت، نکات مهم را یادداشت می‌کند. وقتی نوبت به پرسش می‌رسد، زیاد به تب و تاب نمی‌افتد، ولی با اعتماد به نفسی که نمایانگر علاقه‌ی واقعی وی به شنیدن پاسخ است، سوال‌هایی مشخص و ظریف (که معمولاً پاسخ به آنها از همه مشکل‌تر است)، می‌پرسد.

گاه، تفاوت بین آمادگی داشتن و نداشتن، می‌تواند چنان ناچیز و مبهم باشد که مردم تفاوت ظریف‌شان را تشخیص ندهند. یکی از دوستانم، که سال‌هاست به حرفه‌ی کسب و کار ساخت و ساز هتل و تفریح گاه مشغول است، در مورد آمادگی قبلی داشتن، پیش از حضور در یک جلسه، وسواس شدیدی دارد. همین آمادگی، در گذشت زمان، ثمر بخشی خود را نشان داده ولی هیچ کدام به اندازه‌ی آخرین ملاقاتش با شورای شهر فینیکس، آریزونا، در مورد منطقه‌بندی و مجوزگرفتن برای ساختن تفریح گاهی جدید در آن منطقه، ثمر نداده‌اند.

به خاطر گسترش فینیکس در دو دهه‌ی اخیر، به خصوص از لحاظ تفریح گاه، بسیاری از مقامات شهر در باب صدور مجوز جدید تردید داشتند و در بین‌شان اختلاف بود. دوست من (چون تکلیفش را انجام داده بود) از بدگمانی و دودلی آنها باخبر بود و در ضمن می‌دانست کدام یک از اعضای شورا طرفدار توسعه است و کدام سر سختی خواهد کرد. او در جریان نخستین سفرش به فینیکس، تمرکزش را گذاشت روی مخالف‌ها، و اعضای شورا را دعوت کرد تا گشتی بزنند و شهر را نشانش بدهند.

دوستم گفت: «یک سیاستمدار هیچ چیز را به اندازه‌ی به رخ کشیدن ناحیه‌ی تحت نظارتش، دوست ندارد. بنابراین سوار بر اتومبیل، در حالی که به اتفاق اعضای شورا گشتی می‌زدیم، آنها به ساخت و سازهایی اشاره کردند که به زعم ایشان منظره را خراب کرده یا به مناطق طبیعی لطمه وارد آورده است. البته پیش بینی این حرف‌ها را کرده بودم چون پرونده‌ی انتخاباتی آنها را

مطالعه کرده و از نظراتشان در مورد ساینس ساخت و سازها باخبر بودم. اما وقتی به ساخت و سازهایی رسیدیم که می‌دانستم مهر تأیید خورده و مورد ستایش همه قرار گرفته بود، سوتی زدم و گفتم: «هی! این همان جور ساخت و سازی است که می‌خواهم در زمینم انجام دهم.» خب، نیاز به حرف دیگری نبود. آن شب، همگی به اتفاق نظر رسیده بودیم ررو در واقع، نیاز به هیچ حرف دیگری نبود.

خیلی‌ها صرفاً به این خاطر در جلسات شرکت می‌کنند که دیده شوند یا درباره‌ی موضوعاتی صحبت کنند که هیچ بعد تجاری ندارند. نتیجه، تلف شدن وقت گرانبها است و تقلیل اعتبار شرکت کننده‌ی ناآماده.

### اجازه دهید طرف مقابل بداند که آمادگی دارید

همیشه با نشانه‌هایی ظریف می‌توان طرف مقابل را از میزان تحقیقاتی که قبل از جلسه انجام داده‌اید، باخبر نمود. در گذشته وقتی در کار وکالت بودم و از طرف مشتری مأمور عقد قرارداد می‌شدم، چند روز قبل از نخستین دیدار، اسم وکیل طرف مقابل را می‌پرسیدم تا بتوانم در فرهنگ حقوقی مارتین دیل-هابل (نشریه‌ای حقوقی که پیشینه‌ی همه‌ی وکلای جواز دار را در اختیار می‌گذارد) دنبال پیشینه‌اش بگردم.

آن پیشینه باعث می‌شد از لحاظ تاکتیکی، به نوعی، دست بالا را بگیرم. اگر به عنوان مثال، در مارتین دیل-هابل می‌خواندم که وکیل طرف مقابل برای کسب لیسانس به دانشگاه کارولینای شمالی رفته، امکان داشت در مورد شهر چیل هیل، یا کارنامه‌ی تیم بسکتبالش نکته‌ای غافلگیرانه رو کنم. یا اگر می‌خواندم که وکیل، در سن لویی بزرگ شده، ممکن بود به درخشش اخیر تیم کارینال اشاره نمایم. همه‌ی این اشارت‌ها پیام ظریف و در عین حال قاطعی به طرف مقابل می‌فرستاد: سعی نکن به من رو دست بزنی، من تکلیفم را خوب انجام داده‌ام.

کار و تجربه‌ام به عنوان یک وکیل، ضمناً کمک کرده تا اهمیت آگاه کردن دیگران از میزان بالای آمادگی‌ام را تحکیم بخشم. یکی از نخستین چیزهایی که در مدرسه‌ی حقوق آموختم، این بود که اگر پاسخ پرسشی را از قبل نمی‌دانم، در دادگاه مطرحش نکنم. برخلاف آن چه بی‌شمار درام‌های تلویزیونی نشان می‌دهند، نکات غافلگیرانه، بالای جان یک وکیل‌اند. دانستن جواب سؤال‌ها قبل از مطرح شدنشان، برای یک وکیل حیاتی است؛ ولی به همان اندازه مهم، این مسئله است که دیگران بدانند که می‌دانید. ضرباهنگ و مسیر گفت و گو را شما کنترل می‌کنید. این که به دیگران اجازه دهید بدانند که شما هم خودی هستید، باعث می‌شود همه‌ی دست‌ها رو باشد، همه صادق باشند، و مهم‌تر از همه، باعث می‌شود که کنترل اوضاع دست خودتان باشد.

\*\*\*

چگونه آخرین پرسش، کار را به ثمر رساند وقتی یکی از مسئولان فروش ما، با یکی از اسپانسورهای احتمالی مسابقات تنیسی که می‌خواستیم برگزار کنیم، تماس گرفت، خیلی تصادفی، درس باارزشی آموخت. پس از توضیح و معرفی، و زبان بازی‌های معمول برای تشویق او به حمایت مالی از این رویداد، آن مدیر، خیلی ساده در واکنش به حرف‌های مسئول فروش گفت: «نه، خیلی ممنون. معرفی محشری بود ولی فکر نمی‌کنم این جور رویدادها برای کسب و کار ما مناسب باشد.»

مسئول فروش در کمال وظیفه‌شناسی در حال بستن کیفش بود که ناگافل به نظرش رسید آخرین سؤال راهم بپرسد، آسمان که به زمین نمی‌آید؛ بنابراین از مدیر پرسید: «فقط از سرکنجکاوی می‌پرسم، شما گلف هم بازی می‌کنید؟» و مدیر گفت: «خیر، بازی نمی‌کنم. قایق سواری می‌کنم؛ بنابراین وقتی هوا آن قدر خوب باشد که بشود گلف بازی کرد، همیشه به قایق سواری می‌روم.»

در ظرف بیست ثانیه‌ی بعدی، مامور فروش ما مسیر معرفی و توضیح خود را تغییر داد و حمایت مالی مشتری را به یکی از مسابقات قایق سواری که می‌گردانیم، جلب کرد. و بدین ترتیب، رابطه‌ی تجاری ما با رضایت کامل اسپانسور، طی سال‌ها ادامه یافت.

\*\*\*

## سؤال بعدی را پرسید

هیچ پرسشی از پرسش بعدی مهم‌تر نیست. مطرح کردن پرسشی دیگر درباره‌ی یک موضوع، حتی اگر این پرسش را با خود مطرح می‌کنید، درهای بیشتری را به روی شما می‌گشاید و به جای در جا زدن روی جواب اولی که گرفته‌اید، اطلاعات بیشتری در اختیارتان قرار می‌دهد.

سم دانلدسن که در بخش خبری شبکه‌ی ABC کار می‌کند، چه از او خوشتان بیاید و چه نیاید، استاد پی‌گیری است. در واقع، وقتی کاخ سفید را پوشش می‌داد، ترجیح بندش برای پی‌گیری موضوع همیشه این بود که به مستاجر کاخ می‌گفت: «آقای رئیس جمهور، اگر بی‌احترامی نباشه...»، که اصطلاحی مودبانه بود برای آن که بگوید: «پاسخی که دادی ناموجه بود، بنابراین پشت بندش، این سؤال را داشته باش.» این راهبرد دوستان زیادی برای دانلدسن دست و پا نمی‌کرد ولی به عنوان یک خبرنگار، بیشترین ستایش‌ها را به سوی خود جلب می‌کرد.

استفاده از قلق دانلدسن در تجارت و زندگی خصوصی (البته، باشیوه‌ی رفتار نرم و معتدل‌تری در مایه‌ی رفتار دکترها با مریض) حسابی ثمر خواهد داد. هیچ وقت به پرسش اول قناعت نکردن و همیشه دومی را در چنته داشتن، شما را در مسیری می‌اندازد که در غیرآن صورت فکرش را هم نمی‌کردید.

## پیشاپیش برنامه‌ریزی کردن برای حرمت گذاردن و اهمیت دادن به طرف مقابل

هیچ وقت پیش نیامده که به خاطر صرفاً یک ملاقات، به سفری روم؛ همیشه سفرهایم را طوری برنامه‌ریزی می‌کنم که بتوانم در جریانشان با استفاده‌ی بهینه از زمان، چندتایی ملاقات انجام دهم. اخیراً بلافاصله پس از دریافت پیامی، از نیویورک به آتلانتا پرواز کردم تا با آرنولد پالمر و تام کازینیز، پیمانکار آتلانتایی، در باشگاه گلف ایست لیک، چند دست گلف بازی کنم. سفر کوتاه بود و سریع هم تدارک دیده شد و با این وجود، قبل از بازی، شریکی را برای صرف صبحانه در فرودگاه ملاقات کردم و پس از پایان بازی، در اتومبیلی هم که مرا به فرودگاه می‌رساند با یک نفر دیگر ملاقات داشتم. سفری یک روزه، ولی گرداگرد بازی گلف، دو ملاقات تجاری ثمربخش داشتم.

هرچه فرصت بیشتری داشته باشم، ملاقات‌های بیشتری برنامه‌ریزی می‌کنم. اگر به عنوان مثال، بدانم پنج ماه دیگر در لندن خواهم بود، امکان دارد ملاقات مهمی را برای آن زمان برنامه‌ریزی کنم. مدیران زیادی نمی‌شناسم که برای پنج ماه دیگرشان برنامه ریخته و وقتشان پر باشد، بنابراین امکان این که بتوانم شخص مورد نظر را ملاقات کنم، زیاد است.

برنامه‌ریزی برای ملاقات کسی از پنج ماه قبل‌تر، شخص مورد نظر را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. وقتی فردی باخبر شود که شما چنان زحمتی به خود داده‌اید، آن ملاقات اهمیت بیشتری هم به خود می‌گیرد. حتی اگر شما به هر حال به شهر شخص مذکور می‌رفته‌اید، همین که ماه‌ها پیش‌تر ملاقات با او را جزو برنامه‌تان گذاشته‌اید، خیلی پر و پیمان‌تر از این است که چند روز قبل از رفتن تماسی بگیرید و بگویید: «راستی دارم به آن جا می‌آیم، دوست داری همدیگر رو ببینیم؟»

البته هر چه قبل‌تر برنامه‌ای می‌ریزید، این امکان وجود دارد که در این فاصله شرایطی پیش بیاید تا مجبور به تغییر آن برنامه شوید. با این وجود، اگر به هر حال این سفر را انجام می‌دهید، با برنامه‌ریزی قبلی چیزی از دست نمی‌دهید. تعجب خواهید کرد که چه تعداد از این ملاقات‌های از پیش برنامه‌ریزی شده، چه نتایج پرباری برایتان به بار خواهند آورد.

## فصل ۱۴: از راهزنان زمان پرهیزید

در این فصل:

\* افرادی که وقتتان را می‌دزدند، شناسایی کنید

\* از روش‌های دزدی‌شان آگاه باشید

\* از آن‌ها پرهیز کنید یا به آن‌ها حمله برید؛. برای متوقف کردنشان، هرکاری باید انجام داد، انجام دهید.

راهزنان زمان، دزدانی هستند که با معطل کردن شما در جلسه یا پای تلفن، سه برابر بیشتر از شما وقت می‌گیرند تا سرانجام بتوانید با آن‌ها حرف بزنید یا ملاقاتشان کنید. این راهزنان همه جا هستند- در اداره، خانه، و در همسایگی تان- و دقیقه‌ها، ساعت‌ها و حتی روزهایتان را می‌دزدند و برنامه‌ی شما را طوری خراب می‌کنند تا با هوا و هوس خودشان جور در بیاید. شما آن‌ها را می‌شناسید. آن‌ها از جمله می‌توانند یک مشتری، یک رئیس، یک کارمند با ارزش و با استعداد، یک همسایه، یک دوست، همسر، و حتی بچه‌ای را شامل شوند و الزاماً نیز به راهزنان فیلم تری گیلیام با همین عنوان، شباهتی ندارند. اما بدون در نظر گرفتن این مسئله که چه کسی مشمول این راهزنان زمان می‌شود، اگر می‌خواهید کنترل زندگی را دوباره به چنگ آورید، باید مشکل آن‌ها را به نوعی حل کنید.

### بازشناسی راهزنان برانداز زمان

راهزنان زمان را با چشم نمی‌توان تشخیص داد. علامت مشخصه‌ای ندارند و از پوشیدن رنگ‌های مشخص هم سر باز می‌زنند و خالکوبی هم نمی‌کنند تا بتوان آن‌ها را تمیز داد و از ایشان پرهیز کرد. اما حتی وقتی شناسایی شدند، نادیده گرفتن و دوری جستن از آن‌هایی که به ربودن وقت شما تمایل دارند، غالباً غیرممکن است. مشتری، مشتری است، حتی وقتی پی می‌برید که بعضی از آن‌ها راهزن زمان‌اند. همان مسئله درباره‌ی همکارانتان (بخصوص اگر در ساختار سازمانی در رده‌های بالاتری قرار داشته باشند)، اعضای خانواده، و حتی بعضی از کارفرماها صادق است.

### خواندن دست راهزنان زمان

راهزنان زمان، علاوه بر دزدی، حتی اگر خودشان هم متوجه نباشند که غیرقابل اعتمادند، به شما دروغ هم می‌گویند. بعضی از دروغ‌های گنده و وحشتناک



راهزنان زمان، عبارتند از:

«متأسفم دیر کردم». خیر، متأسف نیست. اگر واقعاً متأسف بود، از همان اول دیر نمی‌کرد، و دیر رسیدن، (کاری که همه‌ی راهزنان زمان انجام می‌دهند) را به عادت تبدیل نمی‌کرد.

«نمی‌دونم چه اتفاقی افتاد. من هیچ وقت دیر نمی‌کنم.» از قضا، این گفته نشان می‌دهد که او همیشه دیر می‌کند. در ذهنش، این شاید اتفاقی استثنایی باشد ولی درواقع، هرراهن زمانی در مورد همه‌ی قرارها، پیام‌ها و وعده‌هایش همین مشکل را دارد.

«می‌خواستم با تو یر به یر کرده باشم.» ولی این کار را نکرده است، که این یعنی یا به پایین فهرست اولویت‌هایش سقوط کرده‌اید و یا اصولاً قصد چنین کاری را نداشته است. این دروغ، استثنایی است، چون هم دروغگو و هم فردی که به وی دروغ گفته شده، می‌دانند که آن گفته واقعیت ندارد. گاهی راهزن زمان، وقتی این حرف را می‌زند، نخودی می‌خندد؛ گویی خنده درباره‌ی دروغ، دلپذیرترش می‌گرداند.

«همین الان باهات تماس می‌گیرم.» این بیشتر یک تیک است تا یک دروغ. اگر بلافاصله جواب دادن به تلفن به نفع راهزن زمان باشد، بی‌شک این کار را می‌کند. اگر نه، حالا حالاها منتظر تماسش نباشید.

«امیدوارم زیاد دیر نکرده باشم.» این گفته، بیشتر کارکردی اجتماعی دارد و نشان می‌دهد راهزن زمان آن قدر دیر کرده که خود نیز نمی‌تواند منکر خطایش بشود.

«یک دقیقه به من فرصت می‌دین؟ زیاد طول نمی‌کشد.» ولی خواهد کشید. اگر حرفش را قبول کنید، بیش از آن چه انتظارش را داشته‌اید، معطل می‌مانید. «خیلی بهش فکر کردم.» این گفته یعنی «تا همین الان، به کل فراموش کرده بودم از من چه خواسته بودی، و حالا تو سر خود می‌زنم تا جوابی برای این دیر کرد پیدا کنم.»

«خیلی گرفتار بودم.» شاید، ولی گرفتار بودن، دلیل نمی‌شود تلفن زنی یا تاریخ مناسب دیگری برای تمام کردن پروژه‌ای ناتمام، تعیین نکنی. «می‌تونم رو من حساب کنی.» اگر او این جمله را با صدای بلند ادا کند، مواظب باشید. ادای این جمله کمی شبیه این است که «به من اعتماد کن.» اعتماد باید متضمن چیزی باشد، اگر نه، چیزی در این میان می‌لنگد.

«کارم زیاد طول نمی‌کشد.» این کلمات، حس وحالی شوم دارند. چه همسری باشد که این را گفته و وارد فروشگاه مورد علاقه‌اش می‌شود، چه بچه‌ای که موقع بحث راجع به کارهای شبش، این را بگوید، این دروغ، نوعی بی‌صدافتی در خود نهان دارد. از راهزن زمان انتظار داشته باشید که خیلی طولش بدهد.

\*\*\*

مادر راهزن

یکی از بدنامترین راهزنان زمانی که مرتب با او سر و کار داریم، مادر یکی از مشتری‌های مشهور ما است. بدون استثناء، با یکی از کارمندان ارشد ما تماس می‌گیرد و می‌گوید لازم است که در مورد یکی از رویدادهای آتی با شما صحبت کنم. درخواستش، آن قدر معقولانه به نظر می‌رسد که مدیر ما گوشه‌اش را بر می‌دارد و با او حرف می‌زند.

گفت و گو، همیشه از موضوعی معمولی که مادر به عنوان بهانه پیش کشیده، شروع می‌شود و به موضوعی کاملاً متفاوت و به زعم خودش، ضروری‌تر، می‌کشد. من به کارمندانم راجع به این ترفندها هشدار داده‌ام، ولی هشدارهایم راه به جایی نبرده‌اند. او کماکان تماس می‌گیرد و هنوز به همان بهانه‌ها حرف پیش می‌کشد و سپس راجع به هر موضوعی که به نظرش می‌رسد، آه و ناله می‌کند.

به خاطر رابطه‌ای که با مشتری مان داریم، در شرایط خاصی گیر افتاده ایم. ولی خوبیش این است که مدیرانمان دیگر در برابر چنین ترفندهایی غافلگیر نمی‌شوند.

\*\*\*

## برده برداشتن از دام‌های راهزنان زمان

آگاهی از گرایش‌های راهزنان زمان باعث می‌شود در بسیاری از دام‌هایشان نیفتیم.

هیچ پروژه‌ای در دست راهزن زمان، سر وقت تکمیل نخواهد شد، حال هر چه بگوید. اگر پروژه‌ای در دست راهزن زمان، سر وقت تمام شود، یعنی هنوز تکمیل نشده؛ سناریویی ناجور برای شما، چون تکمیلش به دوش خودتان خواهد افتاد. چنین راهزن بزرگ زمانی، می‌تواند زندگی حرفه‌ای آدم‌ها را واقعاً نابود کند چون از شما انتظار دارد کار دو نفر را انجام دهید.

راهزن زمان برایش فرقی ندارد چه کسی را معطل می‌کند. گاهی جلسه‌ای با یا بدون حضور راهزن زمان برگزار می‌شود ولی در سایر موارد به حضور او نیاز است. اگر فردی که به همراه شما منتظر راهزن زمان است، برای کسب و کار و زندگی حرفه‌ای شما اهمیت دارد، شما نیز به همان اندازه‌ی راهزن زمان، توی دردسر افتاده‌اید. فکر خوبی است از شرایطی پرهیز شود که ملاقاتی با یک مشتری مهم تدارک دیده شده و برگزاری موفق یا شکست ملاقات، به کسی بستگی داشته باشد که به دیر کردن شهرت دارد.

راهزنان زمان، جدول زمان‌بندی خوش بینانه را به درجات تازه‌ای ارتقاء می‌دهند. کافیهست به جدول زمان‌بندی‌شان نگاهی بیندازید. حتی در شرایط مطلوب نیز، راهزنان زمان برای پروژه‌های موجود در صورت جلسه‌شان، وقت کافی اختصاص نمی‌دهند. (به فصل ۱۹ رجوع شود.) بزرگ‌ترین متخصصان تدارکاتی تاریخ نیز

نمی‌توانند آن قدر کار انجام دهند که رازهنان زمان مرتب مدعی انجامشان طی یک روز هستند. این زمان‌بندی‌ها الزاماً هم برپایه‌ی مشت‌ی دروغ ریخته نشده؛ رازهنان زمان شاید صرفاً موقع تصمیم‌گیری در مورد توانایی‌هایشان، دچار توهمات می‌شوند.

توبیخ به جایی نمی‌رسد. رازهن زمان را می‌توان تهدید یا التماس نمود، و یا با چرب‌زبانی با او کنار آمد، ولی باز در نهایت، سرخورده‌تان خواهد کرد. اما تا زمانی که پیشاپیش بدانید با چه پدیده‌ای سر و کار دارید، می‌توان با چنین فردی آگاهانه و مجهز رابطه برقرار کرد.

## برخورد موثر با رازهنان زمان

بهترین راه برخورد با رازهنان زمان، دور و دورتر ماندن و پرهیز کردن از آنهاست. ولی متأسفانه، چنین کاری گاه غیرممکن است. اگر شما با رازهن زمانی ازدواج کرده باشید، باید با خصیصه‌های فردی‌اش کنار بیایید و راهبردی برای جلو بردن زندگی با چنان فردی، بیندیشید. اگر با رازهن زمانی کار می‌کنید، در شرایطی سخت‌تر قرار می‌گیرید ولی حتی در موقعیتی که وقتتان را می‌دزدند، باز می‌توان روش‌هایی یافت که زندگی را دلپذیرتر می‌گرداند. همین موضوع در مورد همسایه، دوست یا کارمندِ باارزشِ رازهنِ زمان‌تان نیز صادق است. با این مسئله که این افراد رازهن زمان‌اند کاری نمی‌شود کرد؛ ولی لااقل می‌توان کارهایی انجام داد تا لطمه‌ای را که به شما وارد می‌آورند، کاهش داد.

درک انگیزه‌ها. گاهی سر وقت بودن، خیلی ساده، در طبیعت کسی نیست. سایر اوقات، مردم از تأخیر به منزله‌ی نوعی زورآزمایی انفعالی/تهاجمی استفاده می‌کنند. وقتی در انتظار گیر افتاده‌اید، فرد دیگر کنترل اوضاع را، حتی در همان چند دقیقه قبل از سر رسیدن، در دست دارد. اگر با کسی سر و کار دارید که انگیزه‌اش قدرت‌نمایی و کنترل است، آگاهی پیشاپیش از این انگیزه خوب است. ولی اگر سر و کارتان با فردی است که آن قدر آشفته حال است که نمی‌تواند سر وقت بیاید، این را هم بهتر است در جریانش باشید.

زمان‌بندی آنها را نخورید. اگر با رازهن زمانی، جلسه‌ای یک ساعته دارید که از ساعت ده صبح شروع می‌شود، و او ۴۰ دقیقه دیر می‌رسد، به جدول زمان‌بندی اصلی خود پای بند می‌مانید و جلسه را کوتاه می‌کنید، یا گول برنامه‌ی او را می‌خورید و موضوعات صورت جلسه را به تعویق می‌اندازید تا با تأخیر او جور دربیاید؟ اگر واکنش اخیر را نشان می‌دهید، قربانی سهل‌انگاری

زیاده  
از  
حد  
خود  
هستید.  
توقع

بی‌جا نداشته باشید. اگر انتظار دارید راهزن زمان، صد درصد موارد تأخیر داشته باشد، هیچ وقت سرخورده نمی‌شوید. گاهی، انتظار بدترین حالت را از او داشتن بهتر از این است، چون فکرمی کرده‌اید راهزن زمان شاید این بار او سر وقت بیاید، بیهوده رو دست بخورید. درها

را ببندید. هواپیما، چه راهزن زمان در آن باشد چه نباشد، به پرواز درمی‌آید. وقتی نمایش یا کنسرتی آغاز می‌شود، کنترلچی‌ها درهای نمایش خانه را می‌بندند. داشتن یک برنامه و جدول زمانی مشابه، به سودتان خواهد بود. اگر راهزن زمانی، در جلسه‌ای گروهی تأخیر داشت، در را ببندید و از ورودش جلوگیری کنید. اگر برای سفری تأخیر داشت، جایش بگذارید. اگر قادر نیست به درخواستتان پاسخ دهد، اطلاعات را از جایی دیگر بگیرید. معمولاً، بهترین راه برای جلب توجه راهزن زمان، در بستن به روی اوست. در بستن به روی او شاید تغییری در رفتارش به وجود نیارد ولی لاقلاً، آگاهی وی را راجع به رفتاری که شما قابل قبول می‌دانید، بالا می‌برد.

توضیح  
بخواهید. راهزن زمان را زیر فشار بگذارید و از او علت تأخیرش را بپرسید. وقتی (بخصوص در مقابل یک گروه)، مجبور به اعلام دلایل تأخیرش با صدای بلند شد، حتی شاید خودش متوجه شود که تأخیر کردن چه قدر احمقانه و غیر مسئولانه است. راهزنان زمان همیشه در بین ما خواهند بود. ولی اگر شناسایی آن‌ها را یاد بگیریم و سطح توقعات خود را هم در سطحی معقول نگه داریم، می‌توان در کنارشان کار و زندگی کرد، بی‌آن که اجازه داد در هدف‌های سازمان دهی ما اختلالی ایجاد نمایند.

## فصل ۱۵: تسلط به هنر زیبای «نه» گفتن

در این فصل:

- \* «نه» گفتن بدون عذاب وجدان
- \* زمین انداختن روی یک نفر، چه وقت مناسب است؟
- \* چگونه و تا چه اندازه باید «نه» گفت؟
- \* درک این مسئله که چرا باید احتمالاً بیش از این «نه» بگویید.

متأسفانه، خیلی‌ها از فکر این که باید به کسی «نه» بگویند، کهیر می‌زنند. از برخی جهات این واکنش قابل درک است. مردم می‌خواهند خوش برخورد و دلپذیر باشند و از آن جا که می‌دانند سرخوردگی چه حسی دارد، نمی‌خواهند این بلا را سر کسی دیگر بیاورند.

با آن که پرهیز از برانگیختن احساسات منفی دیگران، قابل ستایش است، ولی در ضمن، غیرممکن هم نیست. هیچ کس نمی‌تواند حتی به نیمی از درخواست‌ها پاسخ مثبت دهد (چه رسد به همه شان) و بعد به گونه‌ای مناسب همه را پی‌گیری نماید. خیلی‌ها دنبال وقت شما هستند. اگر بخواهید همه را راضی نگه دارید، در نهایت هیچ کس را راضی نمی‌کنید و کنترل وقت، فضا و برنامه‌ی زندگی شخصی‌تان را از دست خواهید داد. در این فصل، کمک می‌کنم درک کنید چرا باید «نه» بگویید و سپس، روش «نه» گفتن را (حتی زمانی که به شما فشار می‌آید جواب مثبت دهید)، گام به گام به شما خواهم آموخت.

## چرا باید «نه» بگویید

چرا باید «نه» گفت؟ ساده‌ترین پاسخ این است که چون همیشه «بله» گفتن، غیرممکن است. اما مهم‌تر از سلامت عقلمندان، پاسخ مشخص به کسی ندادن، حتی اگر در نهایت پاسخی منفی باشد، فریب کارانه و به دور از صداقت است. وقتی به کسی می‌گویید: «خدایا، نمی‌دانم. شاید وقتی دیگر»، با وجود آن که ممکن است احساسات آن فرد را در نظر داشته باشید، در واقع ذهن او را آماده‌ی پاسخی منفی در آینده می‌کنید و فقط فرایند را طولانی‌تر کرده و وقت خود و او را تلف می‌کنید.

بهترین نمونه‌ی روی کسی را تدریجاً زمین انداختن، زنی است که مردی دعوتش می‌کند بیرون، و آن هم در حالی که زن از مرد خوشش نمی‌آید. زن به جای آن که از همان ابتدا پاسخ منفی دهد، می‌گوید: «امشب نمی‌توانم؛ شاید وقتی دیگر.» وقتی مرد برای بار دوم درخواست می‌کند، زن بهانه‌ای دیگر می‌آورد و الی آخر... هنگامی که زن در نهایت می‌گوید که به گذراندن اوقاتی با وی علاقه‌ای ندارد، ضربه‌ای که به مرد وارد می‌شود، خیلی شدیدتر از وقتی است که می‌توانسته راحت «نه» ای بگوید و هر دو زندگی‌شان را ادامه دهند.

البته، همیشه مواردی پیش آمده که فردی به جای گفتن «نه» که پاسخ مناسب‌تری بوده، «بله» گفته است. در چنان شرایطی، نتیجه همیشه یکی است: به خود سر کوفت می‌زنید که چرا خویشتن را متعهد به انجام کاری کرده‌اید که واقعاً دوست نداشته‌اید؛ از همان وقت که «بله» می‌گویید تا وقتی که انجامش می‌دهید، از آن بدتان می‌آید؛ مدام در پی یافتن راهی برای پس کشیدن هستید؛ و حتی وقتی در حال انجامش هستید، دلتان با آن کار نیست. لب کلام، آرزو می‌کردید وقتی فرصتش بود، کاش با یک «نه» گفتن، جلوی کل این فرایند را می‌گرفتید.

هر کسی امکان دارد گاه، ضعف از خود نشان دهد و تعهد احمقانه‌ای را بپذیرد. در کسب و کار ما، همیشه این وحشت «نه» گفتن به دیگران را شاهد بوده ایم. بیشتر مشتری‌های ما آدم‌های خوش قلبی هستند که در زندگی خود

خواسته‌اند دیگران را راضی کنند، بنابراین «نه» گفتن برای خیلی از آن‌ها مشکل است. آن‌ها ما را استخدام می‌کنند تا به جایشان «نه» بگوییم. نانسی لویز گلف باز در این زمینه رو در بایستی ندارد. او وقتی حرفه‌ای شد، علناً اعلام کرد که با کمپانی ما، IMG، به این خاطر قرارداد بسته که به کسی نیاز داشته تا به هزاران درخواست پاسخ منفی بدهد. نانسی که فرد بسیار انعطاف‌پذیری است، نمی‌خواست به عنوان فردی شناخته شود که روی مردم را زمین می‌اندازد و بنابراین کمپانی ما را مأمور کرد که به جایش این کار را انجام دهیم. این انگیزه‌ی تعدادی دیگر از مشتری‌های ما نیز بوده است. بعد از آن که مدتی با ما هستند، البته کارهای دیگری را که برایشان انجام می‌دهیم، قدر می‌شناسند، ولی وقتی ابتدا قرارداد می‌بندند، معمولاً به این خاطر است که بدون ایجاد مشکلی بین آن‌ها و طرفدارانشان، به جایشان «نه» بگوییم.

«نه»، در هر زبانی، آسان‌ترین واژه‌ای است که به زبان می‌آید؛ ضمن آن که یکی از نخستین کلمه‌هایی است که در کودکی می‌آموزیم (این را از والدین هرچه‌ی دو ساله‌ای می‌توان پرسید). فقط در بزرگسالی است که یاد می‌گیریم از این کلمه بترسیم. اگر می‌خواهید سازمان یافته‌تر شوید و نتایج خود را در تجارت و زندگی خویش بهبود بخشید، نیاز دارید تا براین ترس غلبه کرده و دوباره با واژه‌ی «نه» دوست شوید.

## انواع متفاوت «نه»

این طورها هم نیست که همه‌ی «نه»ها، دل طرف مقابل را بشکنند. این قید منفی، درجات مختلف و استفاده‌های متفاوتی دارد که برخی ساده‌اند و برخی دیگر نه چندان ساده.

قبل از آن که در «نه» گفتن (البته بدون رعشه گرفتن) خبره شوید، نیاز است یاد بگیرید چطور این تعریف‌های متفاوت را به کار بزنید.

«نه» گفتن به واقعیت پیش رو، آسان است. اگر کسی از شما بپرسد آیا باران می‌بارد، شما نگاهی به بیرون پنجره می‌اندازید و می‌گویید «نه» و گفت و گو به همین جا ختم می‌شود. پاسخی که می‌دهید، نه فشار و تنش‌ی به دنبال داشته و نه تردیدی. چون به پرسشی درباره‌ی واقعیتی جواب می‌دهید، و با نه گفتن، کمکی هم کرده‌اید. فردی که سؤال کرده، جوابش را گرفته، و حالا هر کس می‌تواند با روشن نگری بیشتری به راهش ادامه دهد. این جور «نه»، همیشه آسان است، چون شما را، چه به صورت منفی یا مثبت، درگیر چیزی نمی‌کند. صرفاً به پرسشی پاسخ داده‌اید.

گاه، قبل از مطرح شدن پرسش، توقع «نه» می‌رود. «مامان، امکان داره (اتومبیل) مرسدس را بردارم و با دوستانم به کناردریا بروم؟» این پرسش چنان غیر قابل تصور است که پاسخ مثبت به آن، پرسش کننده را هم شوکه خواهد

کرد. گاهی، پرسش‌ها به این خاطر مطرح می‌شوند که فردی که از او پرسش شده، شاید یک در میلیون عقلش را از دست بدهد و به درخواست پاسخ مثبت دهد. گاه، پاسخ مثبت داده می‌شود. وقتی مشتری مان، دیوید دووال، چنان روی برد افتاد که نظیرش را در دنیای گلف حرفه‌ای، از جک نیکلاس به این طرف ندیده بودیم، سیل درخواست گفت وگو با او از سوی روزنامه‌ها، مجله‌ها و تلویزیون به سویمان سرازیر شد. بدیهی است باید اکثر درخواست‌ها را رد می‌کردیم. اگر قرار می‌شد دیوید، بخش اندکی از آن درخواست‌ها را قبول کند، دیگر وقت یک گل دیگر زدن پیدا نمی‌کرد. با این وجود، (همان طور که به عنوان کارگزار وظیفه داریم)، بیشتر درخواست‌ها را همراه با سفارش‌هایمان، در اختیار مشتری مان گذاشتیم. وقتی مجله‌ی سرفر (Surfer)، درخواست گفت وگویی کوتاه را با وی کرد، کارگزار دیوید خنده‌اش گرفت. در حالی که دیوید، گفت وگو با تعداد زیادی از نشریات بین‌المللی را رد کرده بود، اگر حالا درخواست مصاحبه با سرفر را می‌پذیرفت، شوکی را مجسم کنید که به کارگزار وارد می‌شد. درخواست آن مجله از آن شانس‌های یک در میلیون بود، که در آن شرایط، از قضا، جواب داد. ولی در بیشتر موارد، «نه» گفتن به آن جور درخواست‌ها آسان است، چون انتظارش می‌رود.

رد کردن یک درخواست صمیمانه، ناجورترین «نه» است. این «نه» ای است که بدترین رنج و سرخوردگی را درآمد به وجود می‌آورد. همیشه، دوستان و افرادی که رابطه‌ی خوبی با مشتری‌های ما دارند، با آن‌ها تماس می‌گیرند و در خواست ملاقات کوتاهی می‌کنند. "نه" گفتن به آن‌ها دشوار است. آدم‌هایی که این درخواست‌ها را می‌کنند، معمولاً آدم‌های خوش نیت و خوش قلبی هستند که کارهای خیریه انجام می‌دهند و از مشتری ما می‌خواهند با حضور در محفلشان از اقدامات آن‌ها حمایت نماید. حال، بعضی از این درخواست‌ها هر چه قدر هم جذاب باشد، ولی مشتری‌های ما همه جا نمی‌توانند باشند. به عنوان مثال، تایگر وودز، به خاطر آن که گلف بازی فوق‌العاده و مرد دلچسبی است، یکی از پر طرفدارترین ورزشکارهای دنیا است. ولی از آن جا که بازی گلف او را به آدمی مشهور تبدیل کرده، باید بیشتر وقتش را هم به تمرین رشته‌اش بپردازد. نه این که دیگر در مهمانی یا جلسه‌ی عکس‌گرفتنی شرکت نکند، ولی قطعاً نمی‌تواند در هر رویدادی که حضورش را در خواست کرده‌اند، حاضر شود. متأسفانه، بعضی‌ها این رد کردن‌ها را به شخص خودشان می‌گیرند؛ انگار اگر آرنولد پالمر در مهمانی نظامی‌های کهنه کار و علیل شرکت نکند، به معنای این است که آرنولد برای سرنوشت معلولین ارزشی قائل نیست. خوشبختانه، این جور طرز فکرها در اقلیت قرار دارند، ولی باز مشکل ایجاد می‌کنند، بخصوص در مورد آدم‌هایی که تمایل دارند «بله» بگویند، حال آن که منظورشان در واقع، چیز دیگری بوده است.

**چه زمانی «نه» بگوییم**

بهترین پاسخ به این پرسش که چه وقت باید «نه» گفت، «اکثر اوقات» است. البته، نمی‌توان همه‌ی درخواست‌ها را رد کرد، و نباید هم چنین کرد. اگر کسی با شما تماس بگیرد و بگوید: «دو تا بلیت جایگاه‌های جلویی ورزشگاه را برای بازی سوپر بول (بیس بال) دارم، می‌خواهی بیایی؟» پاسخ، احتمالاً یک «بله» است. ولی اگر پرسش این باشد که «دوست داری در شامی ۱۰۰ دلاری برای پول جمع کردن برای گروه باربر شاپ کوارتس آمریکا شرکت کنی؟» فقط اگر طرفدار پر و پا قرص این گروه باشی رضایت می‌دهی بروی، اگر نه، نیازی به طفره رفتن و «شاید» گفتن و یا «بذار در باره‌اش فکر کنم»، ندارد. پاسخ، یک «نه» بی‌برو برگرد است.

اگر با «نه» گفتن مشکل دارید، وقتی موقعیتش همراه با درخواستی، پیش می‌آید، از خود چند سؤال اساسی پرسید:

آیا توانایی و صلاحیت انجام آن چه درخواست شده را دارم؟ اگر از شما خواسته شده به گروهی بپیوندید که قصد صعود از کوه مک کینلی را دارند و شما حتی از بالا رفتن از پله‌های خانه‌تان هم مشکل دارید، پاسخ، «نه» است. شما نه صلاحیت انجام این کار را دارید و نه توانایی‌اش را، و تصوری غیر از این خطرناک است. اما این مثال ساده‌ای بود. حال اگر از شما بخواهند در مقابل ۳۰۰ نفر آدم حرفه‌ای درباره‌ی موضوعی حرف بزنید که اطلاعاتی مبهم درباره‌اش دارید، چه؟ شاید بخواهید نه بگویید ولی اگر شخصی که این درخواست را می‌کند دارای قدرتی مجاب‌کننده باشد، شاید رضایت دهید. اگرچه زندگی هیچ کس به خطر نمی‌افتد ولی پذیرش چنین درخواستی به همان اندازه‌ی مثال کوه مک کینلی، احمقانه است. فقط به شرطی می‌توان بدون گاف دادن‌های ناجور در مقابل جمعی حرفه‌ای صحبت کرد که ناطقی حرفه‌ای بود و یا کاملاً بر موضوع مورد بحث احاطه داشت؛ در غیر این صورت، نه قابلیتش را دارید و نه صلاحیتش را که این سخنرانی را انجام دهید. پاسخ درست به چنین درخواستی، «نه» است، مگر آن که بخواهید خود را در موقعیتی معذب‌کننده قرار دهید.

آیا برای انجام این کار یا مسئولیت، وقت دارم؟ غالب درخواست‌ها وقت و عمر شما را می‌طلبند؛ حال فرقی نمی‌کند درخواستی که شده تا چه حد جذاب یا دلنشین، و یا آرمانی که از شما خواسته شده از آن حمایت کنید، تا چه اندازه، والا و ارزنده است. حتی اگر درخواستی که شده در حد چیزی است که در آینده درباره‌اش فکر کنید، باز هم از سوی شما وقتی خواسته شده که بگذارید. اگر به خاطر تنگی زمان، دلتان می‌گوید «نه» بگویید، احتمالاً باید شمتان را ملاک قرار دهید و نه بگویید. کارمندان کمپانی ما مدام با این موقعیت‌ها روبرو می‌شوند. یک هفته امکان دارد از من بخواهند مهمان افتخاری مراسم شامی باشم در مسابقات قهرمانی گلف آمریکا، در مرحله‌ی نهایی مسابقات تنیس شرکت کنم، در باشگاه گلف پایین ولی، گلف بازی کنم، یا با شهردار نیویورک، نگاهی به بازی دوستانه‌ی یانکی‌ها بیندازم. اگر این درخواست‌ها همزمان شود با



بازی‌های تنیس ویمبلدون، که حضور من در آن‌ها ضروری است، متأسفانه همه‌ی این درخواست‌ها را مجبورم رد کنم. اولویت من رابطه‌ی درازمدتی است که با ویمبلدون دارم. شما نیز بدون شک، با گزینه‌هایی مشابه روبرو شده‌اید. این که چطور به این درخواست‌ها پاسخ داده‌اید، می‌تواند نمایانگر میزان موفقیت‌تان در «نه» گفتن در آینده باشد.

آیا واقعاً دلم می‌خواهد این کار را انجام دهم؟ امیال خودخواهانه‌ی شخصی، همیشه هم بد نیست، بخصوص آن‌جا که کسی، وقت شما را می‌طلبد. اگر از شما کاری درخواست شده که دلتان واقعاً با آن نیست، باید سایر منافعی را که نصیبتان می‌شود، سبک/سنگین کنید. اگر دندانپزشکی می‌گوید: «باید قدری بیشتر بمانید، کرم خوردگی‌هایی هست که باید پر کنیم»، اولین واکنش شما شاید این باشد که «نه، متشکرم». البته شما هم دلتان نمی‌خواهد دندان‌تان پر شود، هیچ کس نمی‌خواهد؛ ولی راه حل دیگر این است که فرایند نسبتاً ساده‌ای را عقب می‌اندازید و فرایندی طولانی‌تر، درد آورتر و پر هزینه‌تر را انتخاب می‌کنید. در چنین حالتی، باید «بله» بگویید اگر چه دلتان بیشتر با «نه» باشد. سایر موقعیت‌ها به این آسانی نیستند. اگر از من بپرسند: «دلت می‌خواهد به مرکز تجاری رفته و خرید کنی؟» سر ضرب می‌گویم «نه». چون حتی اگر کار دیگری نداشته باشم و درخواست هم، معقولانه باشد، ترجیح می‌دهم کارهای خود را دنبال کنم تا این که بی‌هدف، مرکزی تجاری را گز کنم. نمی‌خواهم این کار را انجام دهم، و در صورتی که دلیلی قانع کننده، عقیده‌ام را عوض نکند، تقریباً همیشه آن درخواست را رد می‌کنم.

پیامدهای «نه» گفتن، چیست؟ اگر درخواست دوستی را برای رفتن به مسابقه‌ی بیس بال رد کنید، دوستی‌اش را با شما قطع می‌کند؟ بدیهی است که خیر؛ ولی هرگاه، وقتی مردم «نه» می‌گویند، تصورشان از پیامدهای این «نه»، خارق‌العاده و عجیب و غریب است. مدام با مشتری‌ها و کارمندهایی سر و کار دارم که متعهد به انجام کارهایی شده‌اند که مستأصلانه می‌خواهند خود را از شرشان خلاص نمایند. وقتی از آن‌ها می‌پرسم که خب، چرا از همان ابتدا تن به این کار دادید، پاسخ همیشه یکیست: نمی‌خواستم احساسات فلانی را جریحه دار کنم. در عوض، ترجیح می‌دهند ابتدا تعهد دهند و بعد زیرش بزنند و بدین ترتیب، فلانی را در موقعیتی بدتر قرار دهند. رد کردن درخواست یک نفر به معنای کنار گذاشتن آن فرد و بیرون کردنش از زندگی‌تان نیست. همان طور که درخواست خود شما را بارها بدون بد طینتی رد کرده‌اند، فردی که درخواستی از شما کرده، بی‌شک سهم خود را از «نه» گفتن در کیسه دارد.

پس از آن که همه‌ی این پرسش‌ها را پاسخ دادید، امکان دارد «نه» گفتن را خیلی آسان‌تر از آن چه فکرش را می‌کرده‌اید، بیابید.

**چگونه «نه» بگوییم**

این تمرین را انجام دهید: دو انگشت از هر دو دستتان را در گوشه‌ی دهانتان بگذارید و لب خود را تا حد ممکن غنچه کنید. در این حالت می‌توانید راحت «نه» (no) را ادا کنید ولی نمی‌توانید «بله» (yes) بگویید. امتحان کنید. وقتی می‌گویید بله، صدای احمقانه‌ای پیدا می‌کنید، و قیافه‌تان از آن هم بدتر می‌شود.

البته، اگر گفتن نه همیشه آن قدر راحت بود، همه‌ی ما با دست‌ها بر روی صورتمان این ور و آن ور می‌رفتیم. در زبان ما، واژه‌ی «نه» چنان ناخوشایند جلوه کرده که مردم حالا انواع و اقسام کلماتِ مهربانانه‌تر و مؤدبانه‌تر را جایگزین آن تک سیلاب منفی کرده‌اند.

برخی دیگر از روش‌های «نه» گفتن، بی‌آن که واقعاً «نه» بگویید، از جمله، عبارتند از:

«متأسفم، الان نمی‌توانم.» این، جایگزین خوبی برای «نه» است. این که جمله‌تان را با یک پوزش آغاز کنید، قلق خلع سلاح‌کننده‌ای است که ضربِ رد کردن درخواست را می‌گیرد و آن را تعدیل می‌کند (حال هر چه قدر این تأسف، ریاکارانه باشد). این گفته، ضمناً، طوری مطرح می‌شود که ناتوانی شما را پای شرایطی خارج از کنترل‌تان می‌گذارد. «متأسفم، الان نمی‌توانم»، حالت استیصالی دارد در مایه‌ی «خیلی دوست داشتم کمکی کنم، ولی دنیا علیه‌ام جبهه گرفته و نمی‌توانم خود را از بند محذوراتش آزاد کنم». چطور کسی می‌تواند چنین پوزشی را قبول نکند؟

«متأسفانه از این یکی باید صرف نظر کنم.» این رد کردن، قدری تندتر است ولی باز از یک «نه»‌ی خشک و خالی، ضرب و زور کمتری دارد. صرف نظر کردن، ضمناً، چیزی است که خیلی‌ها درک می‌کنند، چون همه‌ی ما از فرصت‌هایی، چه خوب و چه بد، چشم می‌پوشیم. این جمله، در ضمن، حاکی از «واگذار کردن» است. با صرف نظر کردن، شما امکان استفاده از این فرصت را برای یک نفر دیگر فراهم می‌کنید، یا آن را به وقتی دیگر، می‌اندازید. این، یک جور بازی با کلمه است، ولی به هر حال، دست رد زدن به سینه‌ی طرف مقابل را تعدیل می‌کند، حتی اگر طرف هم همان بازی را می‌کند و دقیقاً می‌داند شما دارید چه می‌کنید.

«ممنون از دعوتت، ولی فکر نمی‌کنم بتوانم کمکت کنم.» با چنین واکنشی نمی‌شود یکی بدو کرد. علاوه بر این که در رد کردن درخواست، رک و پوست‌کنده عمل کرده‌اید، از او به خاطر آن که به فکر شما بوده، تشکر کرده‌اید و در عین حال به خاطرش آورده‌اید که این او بوده که کمک شما را طلب کرده است. اگر چه در این جواب، شک و شبهه‌ای وجود ندارد، با این حال، بر کسی که رویش را زمین انداخته‌اید، تاثیر خوشی می‌گذارد.

«یک نفر دیگر بیشتر از من می‌تواند کمکت کند.» موقع دادن این جواب باید قدری حواستان جمع باشد. این جمله، نشان می‌دهد کسی که از شما خواسته وقت بگذارید، در واقع، منت سر شما گذاشته و از شما کاری را

خواسته که بهتر از هر کس دیگر انجام می‌دهید. اگر این جمله به طرف مقابل تفهیم کند که منظورتان «نه» است که هیچ، اگر نه همین جمله باعث خواهد شد که چک و چانه برای راضی کردنتان ادامه یابد.

«شاید بعداً.» این جواب هم، شاید مشکل ایجاد نماید. با دعوت از کسی که در آینده درخواستی مشابه را مطرح کند، باید آماده باشید که به حرفتان گوش کند. اگر فردی که با او صحبت می‌کنید، این را پای پاسخی منفی نگذارد، باید خود را برای درس‌های بعدی آماده سازید. «نه» گفتن و همان ابتدا قال قضیه را کردن، بهترین فرایندی است که می‌توان پیش گرفت.

## سماجت، آزاردهنده است

همیشه کارمندانم را نصیحت می‌کنم که سماجت فقط در صورتی فایده دارد که ملاقاتی با کسی صورت بگیرد یا کالا و خدماتی به فروش برسد. اگر نه، شما طرف مقابل را به جایی می‌رسانید که صرفاً به خاطر آن که دست از سرش بردارید و دیگر سراغش را نگیرید، به ملاقات تن می‌دهد. این طرز فکرتنها در حالی فوق العاده است که فروشنده خودتان باشید ولی اگر احياناً سر و کار خودتان با تماس گیرنده‌ای سمج بیفتد، می‌تواند آزار دهنده باشد.

گاه، به این جور آدم‌ها خیلی راحت باید «نه» گفت. می‌توان سایر پاسخ‌ها را نیز امتحان کرد، ولی سمج‌ترین آدم‌ها کماکان به تماس ادامه خواهند داد تا این که سرانجام جوابتان را طوری تنظیم کنید که نتوانند از آن تعبیری غلط بنمایند. یک «نه» قرص و محکم، بی‌برو برگردترین جوابی است که به شما ارزانی شده است. استفاده از این واژه را یاد بگیرید و مطمئن باشید که خیلی بهتر زندگی خواهید کرد.

## فصل ۱۶: زمان‌بندی وقت‌تان

در این فصل:

- \* تست مهارت‌های زمان‌بندی
- \* تغییر فهرست کارهایی که باید انجام شود به یک جدول زمان‌بندی
- \* درک یک جدول زمان‌بندی خوش‌بینانه، بدبینانه و واقع‌گرایانه
- \* مهارت یافتن بیشتر در زمان‌بندی

جدول‌های برنامه‌ریزی کمی شبیه برآوردهای بودجه هستند: در نهایت، حدس‌های قریب به یقین‌اند. جدول زمان‌بندی، حالتِ نقشه‌ی راه را دارد- پیش‌بینی عملی و با حسن نیتِ رویدادهای آتی است. مثل همه‌ی پیش‌بینی‌ها، یک جدول زمان‌بندی، بی‌عیب و نقص نیست، کسی هم نباید چنین انتظاری از آن داشته باشد. جدول‌های زمان‌بندی، سناریوهای خوش‌بینانه‌اند. ولی شما می‌توانید برخی مهارت‌ها را پرورش دهید تا میزان دقتش را بالاتر ببرید و حدس‌هایتان را تا حد ممکن جامه‌ی عمل بپوشانید.

### آزمون زمان‌بندی

برای آن که به طور مؤثر جدول زمان‌بندی‌تان را مدیریت کنید، باید بدانید که سرعتتان در کامل کردن بعضی کارها چقدر است و با چه میزان کارآمدی، زمانی را که در اختیار دارید، کنترل می‌کنید. این آزمون به شما کمک می‌کند آگاهی بیشتری راجع به زمان‌بندی پیدا نمایید.

۱. می‌دانید دوش گرفتن و لباس پوشیدن دقیقاً چه قدر وقتتان را می‌گیرد؟
۲. می‌دانید که جمعه‌ی آینده باید چه ساعتی از خواب بیدار شوید؟
۳. برای تک‌تک کارهای فهرست برنامه‌ی کاری فردایتان، ساعت‌های شروع و پایان اضافه کرده‌اید؟
۴. اگر کارها مطابق برنامه پیش نرفت، برای جدول زمان‌بندی امروزتان، زمانی اضافه نیز در نظر گرفته‌اید؟
۵. در این هفته، روزی هست که زودتر از هر کس دیگر در اداره حاضر شوید؟
۶. این هفته، کارهایی در برنامه‌تان هست که در هم ادغام کرده باشید؟
۷. کارهایی را هم به جدول زمان‌بندی‌تان اضافه کرده‌اید که تا چند هفته یا حتی چند ماه دیگر، نیازی به اقدام شما ندارند؟
۸. طی روز، تلفن‌های غیرکاری و طولانی را هم جواب می‌دهید؟
۹. پیش‌آمده که جدول زمان‌بندی‌تان را در اداره جا بگذارید و در عین حال، مشکلی برایتان به وجود نیاید؟

۱۰. اگر وقتِ شامتان را به نوشتن اختصاص دهید، افراد خانواده‌تان تعجب خواهند کرد؟

برای پرسش‌های یک تا هفت، در مقابل هر «بله»، یک امتیاز و برای پرسش‌های ۸ تا ۱۰ هر «نه» یک امتیاز به خودتان بدهید. جمع امتیازها:

۸ تا ۱۰: درک خوبی از زمان‌بندی دارید و باید با تمرین، همچنان به پرورش مهارت‌های خویش ادامه دهید.

۶ تا ۷: سعی می‌کنید سازمان یافته شوید، ولی باید روی مشخصه‌های زمان‌بندی تمرکز کنید و عادت‌های قدیمی خویش را تغییر دهید.

زیر ۶: سازمان نیافته و بی‌برنامه هستید. اگر می‌خواهید زندگی خود را بهبود بخشید، بلافاصله تغییراتی به وجود آورید.

تغییراتی که در روش برنامه‌ریزی روزانه‌تان به وجود می‌آورید، می‌تواند تاثیر خیلی زیادی در سازمان دهی کل زندگی و آرامش ذهن و خیالتان به وجود آورد. در حالی که به کار خود در مورد مهارت‌های زمان‌بندی ادامه می‌دهید، برگردید و آزمون بالا را چند بار دیگر انجام دهید. چند هفته تمرین، تفاوت‌های زیادی به وجود می‌آورد.

## **تدارک جدول زمان‌بندی در برابر تهیه فهرست کارهایی که باید انجام شود**

جدول زمانی، فهرست کارهایی است با یک چهارچوب زمانی مشخص برای انجام تک تک شان. این تعریف با این که ساده به نظر می‌رسد، معنایش برای خیلی‌ها روشن نیست. به عنوان مثال، خیلی‌ها به فهرست کارهایی که باید انجام دهند، نگاهی می‌اندازند و تصور می‌کنند که روزهایشان زمان‌بندی شده‌اند، حال آن که تلقی‌شان درست نیست. به عنوان نمونه، فهرست کارهایی که باید انجام شود، شاید بگوید:

بردن بچه‌ها به مدرسه

خرید غذای سگ

ملاقات با کارمندان پروژه‌ی ایکس در اداره

ملاقات با جک در باشگاه برای نهار

تماس با جیم و تعیین وقت دیدارمان در روز پنج شنبه

تمام کردن کارهای ازدواج لیندا

بستن چمدان سفر

رفتن به مسابقه‌ی فوتبال جنی

خیلی‌ها با نگاهی به این فهرست، که فاقد ساختار و زمان مشخص برای انجام کارها است، تصور می‌کنند که جدول زمانی هم دارد. در حالی که ندارد و با این وجود، آدم نامنظم با خیال آسوده، گمان می‌کند که چنان فهرستی تمامی آن چیزی است که برای نظم دادن به زندگی روزانه بدن نیاز دارد. در نتیجه، صبح دیر از خواب بیدار می‌شود، با عجله بچه‌ها را به مدرسه می‌رساند، به جای خرید از خواربار فروشی خودش، از یک سوپرمارکت، دو برابر قیمت، غذای سگ می‌خرد، و برای ملاقاتِ نهارش با جک هم دیر می‌رسد. کارمندان اداره را برای پروژه‌ی ایکس نمی‌تواند گرد آورد، و منشی جیم هم خبر می‌دهد که او سراسر بعدازظهر خارج از اداره خواهد بود. زمانی که این آدم، کار خواستگاری لیندا را تمام کرده، از آن طرف، برای بازی فوتبال جنی دیر می‌کند. حالا باید بین دیر رفتن سر قرار خواستگاری لیندا (و احتمال دلخوردن یکی از همکاران) و یا دیر رفتن به مسابقه فوتبال جنی (وشکستن دل دخترش) یکی را انتخاب کند. وقتی هم برای بستن چمدان به خانه می‌رسد، نصفه شب شده و روزش را با آشفتگی و به هیچ کاری نرسیدن، شب کرده است.

اما از سوی دیگر، یک جدول زمان‌بندی به این شکل است:

۶ تا ۶:۴۵ - برخاستن از خواب، دوش گرفتن و لباس پوشیدن.

۶:۴۵ تا ۷:۱۵ - خواندن روزنامه و خوردن صبحانه.

۷:۱۵ تا ۷:۴۵ - رساندن بچه‌ها به مدرسه.

۷ تا ۸:۳۰ - خرید غذای سگ از خواربارفروشی. رفتن (با اتومبیل) به اداره. تماس با جیم از ماشین و انداختن قرار ملاقات پنج‌شنبه به چهارشنبه‌ی بعد بین ۳ تا ۵ بعدازظهر.

۸:۳۰ تا ۱۰:۳۰ - ملاقات با کارمندانهای مسئول پروژه ایکس. تعیین ضرب‌الاجل و تقسیم کارها در این جلسه.

۱۰:۳۰ تا ۱۲ - ترتیب اثر دادن به نامه‌ها و دیکته کردن نامه‌هایی به جو، برندا و یان

۱۲ تا ۱:۳۰ - جلسه‌ی نهار با جک در باشگاه برای گفت‌وگو در مورد قرارداد ویجت.

۱:۳۰ تا ۴:۳۰ - تمام کردن قضایای خواستگاری لیندا.

۴:۳۰ تا ۵:۳۰ - پاسخ به تلفن‌های دریافتی.

۵:۳۰ تا ۶ - رفتن (با اتومبیل) به محل مسابقه‌ی فوتبال جنی.

۶ تا ۷ - تماشای مسابقه.

۷ تا ۸:۳۰ - شام با خانواده.

۸:۳۰ تا ۹ - بستن چمدان برای سفر و از جمله، برداشتن این چیزها:

چهار جفت جوراب پشمی مشکی

شلوار مشکی، خاکستری، قهوه‌ای و قهوه‌ای روشن

پیراهن‌های سفید رسمی

پیژامه

سه پلیور (آبی، قهوه‌ای و سفید)

دو پیراهن اسپورت، گرمکن  
لباس تمرین  
لباس و کفش‌های اسپورت  
(کتاب بالینی)  
ساعت سفر

تفاوت بین فهرست کارهایی که باید انجام شود با جدول زمان‌بندی، آشکار است. مثالی که در بالا آمد، یک جدول زمان‌بندی است که با فرصت‌هایی که برای تک تک کارها تعیین شده، کامل می‌شود. حتی این جدول نیز با وجود برتری‌اش نسبت به فهرست، باز فاقد آن جزئیاتی است که برای مؤثر افتادن، لازم است. در ملاقات‌هایی که برنامه‌ریزی شده، باید درباره‌ی چه صحبت شود؟ در نامه‌هایی که برای جو، برندا و یان فرستاده می‌شود، به چه چیزهایی باید پرداخت؟ برای شام چه گزینه‌هایی وجود دارد؟

با این حال، این فرم جدول زمان‌بندی، فهرست عملی کارهایی که باید انجام شود را با عناصری از مدیریت زمان، در هم آمیخته. این جدول، واقع‌گرایانه و قابل اجرا و همه چیزش حساب شده است. اگر برنامه‌ریز روزانه یا سیستم سازمان دهی‌تان، شما را نسبت به جدول زمان‌بندی کارها حساس نمی‌کند، یکی از برنامه‌ریزهای جدید را انتخاب کنید که چنین وظیفه‌ای را انجام دهد.

## درک سه نوع جدول زمانی

فقط سه نوع جدول زمان‌بندی وجود دارد، و در بخش‌هایی که در زیر می‌آید به هر سه خواهیم پرداخت. با آن که جدول‌های زمانی، درجات متفاوتی دارند، در نهایت، در یکی از این سه رده قرار می‌گیرند. اما هر جا به جدولی نگاه می‌کنید، از خود بپرسید کدامیک از این جدول‌هاست و سپس بر همان اساس، تعدیل و اصلاحش کنید.

## جدول‌های زمانی خوش بینانه

گاه، هر کسی برای مسیر سفرش زیادی برنامه می‌چیند، و تصور می‌کند که شرایط سفر کاملاً، یا نسبتاً مهیا است، که ملاقات‌ها سر وقت انجام می‌گیرند، سرویس‌ها سریع داده می‌شوند و هوا هم خوب و آفتابی است. حال آن که هیچ یک از این‌ها قابل کنترل نیستند. در نتیجه، کسی که زیاد و خوش بینانه برنامه‌ریزی کرده، از جدول زمان‌بندی‌اش عقب می‌ماند، سرخورده می‌شود، و اجازه می‌دهد نظم زندگی‌اش دست گرگ‌های گرسنه‌ای بیفتد که بیرون در منتظرند.

از آن جا که یادگرفته‌ام بعضی کارها وقت می‌برد، من یکی بعید است جدول زمان‌بندی خوش بینانه‌ای جور کنم و بنابراین همیشه وقت بیشتری برای کارهایم در جدول در نظر می‌گیرم. به عنوان مثال، شاید جدول زمان‌بندی‌ام بگوید: «بستن چمدان برای سفر لندن، بین ۶:۳۰ تا ۷.» می‌دانم که بستن چمدان ۳۰ دقیقه طول نمی‌کشد چون آن قدر این کار را انجام داده‌ام که در آن مهارت کامل دارم. با این حال می‌خواهم آن قدر فرصت داشته باشم که مسائل مختلف غافلگیرم نکند. اگر ناگهان اختلالی در کارم پیش بیاید یا چیزی را پیدا نکنم، آن قدر در جدول زمان‌بندی برای خود وقت گذاشته‌ام تا اختلالی در کارم به وجود نیاید. نه بد بین‌ام و نه به گونه‌ای غیر واقع‌گرایانه، خوش بین.

## 9 نیم ساعت جلسهای عکاسی و سایر تصوره‌های غلط

در فوریه ۱۹۹۹، برای ایراد تعدادی سخنرانی، برای نخستین بار به هند سفر کردم. موقع اقامت، دستیارانم می‌خواستند طوری وقتم را تنظیم کنند تا برای تقویت هرچه بیشتر حضور و تخصص کمپانی مان در هند، بیشترین تعداد ملاقات و فعالیت‌ها را در آن جا داشته باشم. نخستین برنامه‌ی سفری که به دستم رسید، این طور بود:

روز اول:

۱۲:۳۰ ورود به دهلی

۲:۱۵ جلسهای عکاسی بر روی بام هتل

۲:۴۵ حرکت به سوی فرودگاه

۵:۳۰ پرواز به کلکته

۸ شب ملاقات با رئیس ICC در محل اقامتش

روز دوم:

۷- ۹:۰۵ پرواز به سمت دهلی

۱۰ صبح ملاقات با مدیر بازاریابی کوکا کولا

۱۱ صبح ملاقات با مدیر LML

ظهر تا ۳ بعدازظهر ملاقات با رئیس هیأت مدیره‌ی مهیندرا

۳ بعدازظهر سفر به گورگان

۴ بعدازظهر ملاقات با مدیرسیگرام

۵ عصر ملاقات با تیم بازاریابی پیسی کولا

۶:۳۰ عصر ملاقات با مدیر DLF

۸:۵ شب ملاقات شام با مدیر استراکن

برنامه‌ی سفر، به همین ترتیب، تا ۶ روز ادامه پیدا می‌کرد. در یکی از موارد، تا قبل از ۱۰:۳۰ صبح، چهار گفت‌وگو، و ملاقاتی با سفیر آمریکا و گروهی از مدیران تجاری داشتم. مسئله این نیست که با پرکاری و یا استفاده‌ی حداکثری



از سفر به خارج، مخالفتی داشته باشم ولی این جدول زمانی، به طرز خنده داری از واقع بینی به دور بود. همان مسئله‌ی رفت و آمد، عملی کردن این جدول را غیرممکن می‌ساخت. خیلی ساده، نمی‌توانستم به همه‌ی جاهایی که نیاز داشتم سفر کنم، یا همه‌ی کسانی را که در برنامه آمده بود، ملاقات نمایم، و هیچ تاثیری روی رهبران تجاری هند بگذارم. اگر قرار می‌شد به این جدول عمل کنم، آدم‌ها را منتظر می‌گذاشتم و همه‌ی تلاش‌هایمان برای تاثیر مثبت گذاشتن و تبلیغ درباره‌ی کمپانی مان، از دست می‌رفت. در نهایت، از بعضی برنامه‌ها چشم پوشیدم و حدود ۷۵ درصد از برنامه‌های جدول اصلی را عملی کردم. همه راضی بودند و سفر، یک موفقیت تمام عیار از آب درآمد.

\*\*\*

## جدول زمان بندی بدینانه

جدول زمان بندی بدینانه (که وقت زیاد می‌گذارد ولی اجرا را دست کم می‌گیرد) به همان اندازه‌ی جدول خوش بینانه، مخرب است. در یکی از مثال‌های قبلی، ۳۰ دقیقه برای بستن چمدان سفر به لندن تعیین کرده بودم، حال آن که می‌دانم کمتر از این مدت وقت می‌برد. برآوردم از وقت اضافی برای روز مبدا بود. اما جدول زمان بندی بدینانه، یک یا دو ساعت برای این مقصود وقت می‌گذارد و بدین ترتیب، خلاء بزرگی بین چمدان بستن و ملاقات یا فعالیت بعدی‌اش ایجاد می‌نماید.

جدول بد بینانه‌ی زمان بندی، در ضرباهنگی که فرد برنامه ریز می‌تواند طی روز به وجود آورد، اختلال ایجاد می‌نماید. آن گاه که وقت مرده‌ی زیادی لابلای کارها زمان بندی شده باشد، انرژی گرفتن از ثمربخشی کار و تمرکز روی قدرت تولید، دشوار می‌شود. تصور کنید که برای دو ملاقات در شهری دیگر، زمان بندی می‌کنید و یکی را برای صبح می‌گذارید و دیگری را برای عصر. در حالی که کار دیگری برنامه ریزی نشده، در اتاق هتل خود می‌نشینید و کانال‌های تلویزیون را عوض می‌کنید یا در خیابان‌ها پرسه می‌زنید؛ بدین ترتیب، امکان هوشیاری طی این دو ملاقات، بعید است. زیرا اگر فعالیت دیگری بین این ملاقات‌ها برنامه ریزی نکرده باشید، وقت مرده‌ی بین این ملاقات‌ها حواس شما را ضعیف می‌کند و بهره وری‌تان را پایین می‌آورد.

## جدول‌های زمان بندی واقع گرایانه

دنیای واقعی زمان بندی، جایی بین سناریوهای خوش بینانه و بدبینانه قرار دارد. اما متأسفانه، استاندارد برای سنجش این واقع گرایی موجود نیست. در

عوض، از طریق آزمون و خطا (بیشتر خطا)، با واقع گرایی جدول زمان بندی تان آشنا شوید.

راهنمایی های زیر به شما کمک می کند به گونه ای واقع گرایانه برنامه ای زمان بندی شده داشته باشید:

### گزارش

فعالیت های معمولی تان را بنویسید. دشوار نبودن یک کار، به معنای وقت گیر نبودنش نیست. به عنوان نمونه، چمدان بستن، بسته به این که تا چه حد سازمان یافته اید و چه قدر چیز با خود می برید، بین ۵ تا ۳۰ دقیقه وقت می برد. تنها راه زمان بندی درست این جور فعالیت ها،

«زمان» گرفتن آن ها و به حد متوسطی رسیدن و استفاده ی بی دغدغه از آن، برای پیش بینی چمدان بستن های آینده است. تصور

کردن جزئیات. بیشتر مشکلات زمان بندی وقتی پیش می آید که بعضی از عناصر جزئی در مرحله ی طرح و برنامه ریزی لحاظ نمی شود. سر زدن به فروشگاه و بانک، ظاهراً وقتی نمی برد. اما، با در نظر داشتن مدت رفت و آمد، ترافیک، چیزهایی که در فروشگاه نیاز دارید، و میزان حسابرسی های بانک، همین کار کوچک، اگر برنامه ی زمان بندی تان درست نباشد، کل روزتان را به هم می زند. بهترین راه برای پرهیز از این دام، تصور پیشاپیش کل این سفر کوتاه است- به خاطر متغیرهایی که از کنترلتان خارج اند، بدترین سناریو را در نظر بگیرید.

### فعالیت ها

را درهم آمیزید. اگرچه در حضور دیگران بی ادبانه جلوه می کند، ولی می توان به طور همزمان روزنامه خواند و صبحانه خورد. اگر تلفن سیار دارید، موقع سفر، می توان با اداره تماس گرفت، یا موقع سفر با هواپیما، اسنادی مهم را خواند. در یک جدول بندی زمانی واقع گرایانه، بسیاری از فعالیت ها را می توان در هم ادغام کرد. وقتی فهرست کارهایی را که باید انجام داد، تهیه می کنید، به خود اجازه دهید که تعدادی از آن ها را هم زمان انجام دهید.

### برای

خود محدودیت های زمانی نا متعارف قائل شوید. همان طور که فرضاً به همکاری می گوید که ساعت ۱۰:۵۸ با او تماس می گیرید و بدین ترتیب باری مضاعف به دوش وی می اندازید تا درست در همان ساعت و دقیقه منتظر تماستان باشد، وقتی به خود ۱۶ دقیقه فرصت می دهید تا نامه های تان را منظم کنید و بخوانید، باعث می شود روی کار تمرکز بیشتر و با ساعت، هماهنگی بهتری داشته باشید. این تمرین کمک می کند تا تمامی لحظه های جدول زمان بندی برایتان

اهمیت  
باشد.  
برای

داشته

همه چیز زمان تعیین کنید. برای همه‌ی فعالیت‌های زندگی‌تان زمان تعیین کنید، از ساعت بیدارشدن بامدادی و دوش گرفتن تا تماشای اخبار شب تلویزیون. فقط زمانی که همه‌ی فعالیت‌ها جدول زمانی داشته باشند، می‌توان خود را از بارسنگین بی‌نظمی رها کرد.

## قابلیت‌های زمان‌بندی خود را بهبود بخشید

با ادغام قواعد ذیل در زندگی روزانه، جدول زمان‌بندی‌تان بلافاصله قابل کنترل‌تر شده و در چشم به هم زدنی، کاراتر و پربارتر می‌شوید.

## یافتن مهم‌ترین ساعت

هر روز یک ساعت مهم و حیاتی دارید: ساعتی که جدول زمان‌بندی‌تان را برای فردا و روزهای بعد مهیا می‌کنید. آن ساعت، مهم‌ترین زمانی است که می‌گذرانید، چون علاوه بر تعیین برنامه‌ی زندگی‌تان، روی کارهایی که قرار است احتمالاً در ۲۴ ساعت بعد انجام دهید و ثمره‌ای که در دراز مدت از هریک از آن کارها خواهید برد، متمرکزتان می‌نماید. اگر آن ساعت را وقف برنامه‌ریزی ۲۳ ساعت بعدی‌تان نکنید، امکانش هست به جای آن یک ساعت، وقتتان ساعت‌ها به انجام کارهایی تلف شود که هیچ مناسبتی با هدف‌هایتان ندارد. اگر نمی‌توانید ساعتی از روز را به تمرکز روی جدول زمان‌بندی‌تان اختصاص دهید، یک ساعتی را در سایر حوزه‌ها صرفه جویی کنید.

از

یکی از فعالیت‌ها بزنید. تصور کنید که وعده‌ای غذا یا برنامه‌ای تلویزیونی را جا انداخته‌اید. هنری لوچه، بنیان‌گذار شرکت تایم و یکی از مشاهیر دنیای نشر، در این زمینه از زمانه‌ی خود جلوتر بود. لوچه از بیرون غذا خوردن بیزار بود و اصولاً نهار و شام را فورمالیته تلقی می‌کرد. از دیدگاه او، غذا صرفاً سوختی بود برای راه انداختن و جلو بردن جسم. از قول او تعریف می‌کنند که در جریان یک جلسه‌ی نهار کاری (در یکی از بهترین رستوران‌های نیویورک) چنان درگفت و گو و کاری که انجام می‌داد، غرق شد که کاملاً از یاد برد غذایی هم خورده است. پس از آن که پیشخدمت‌ها ظرف‌های دسر و فنجان‌های قهوه را می‌بردند، لوچه رو کرد به مهمان‌های سر میز و می‌گفت: «سرویس این جا چه قدر کند است.

یک ساعتی است این جا هستیم و حتی منو را دست من نداده‌اند.» غذا هیچ تاثیری روی لوچه نگذاشته بوده است.

خیلی از آدم‌ها از خیر صبحانه، نهار یا شام می‌گذرند تا وقفه‌ای در کارهای روزانه‌شان به وجود نیاید و بدین ترتیب، به جای آن که طی روز سه بار برای خوردن دست از کار بکشند، در اوج ساعت‌های کاری بازدهی بیشتری دارند. حذف یکی از وعده‌های غذا (بسته به متابولیسم شما و آن چه طی غذا خوردن انجام می‌دهید)، شاید گزینه‌ی مناسبی نباشد ولی قطعاً یک ساعتی در وقت شما صرفه جویی می‌کند.

می‌توان یک ساعت از وقت تلویزیون دیدن هم زد. به ندرت، اخبار تلویزیون آن قدر با ارزش است که نشود یک ساعتی از آن زد. می‌توان از وقت خود در سایر حوزه‌ها بهتر استفاده کرد.

روزتان را زودتر آغاز کنید. اگر نمی‌توانید همه‌ی کارهایتان را در ساعات معموله‌ی اداری انجام دهید، یکی دو ساعت از ساعت‌های صبحگاهی کش روید. به جای ۸:۳۰ یا ۹، ساعت ۷ صبح در دفتر باشید و بدین ترتیب، بی‌آن که اختلالی در کارتان پیش آید، در پرثمرترین ساعات روز ۹۰ دقیقه‌ای بیشتر در اختیار خود بگذارید. فقط تصورش را بکنید وقتی نه تلفنی زنگ می‌زند و نه همکاران حراف از راه رسیده‌اند، چه قدر راندمان کارتان بالاتر می‌رود. و بعد تصورش را بکنید وقتی در پایان روز، آماده‌ی خروج از اداره هستید، به خاطر آن که همه‌ی کارهای جدول زمانی‌تان را انجام داده‌اید، چه احساس بهتری خواهید داشت.

هرگز با یک خوک کشتی نگیرید. خوک خوشش می‌آید ولی شما کثیف می‌شوید. یا به عبارت دیگر، صرفاً به خاطر بحث کردن، با کسی وارد بحث نشوید. کسی که بحث را شروع کرده، احتمالاً به خاطر آن که بحث‌های فلسفی را دوست دارد، این کار را کرده و شما در واقع، فقط خوراکی هستید برای منیت اش. شما چه با این شخص وارد بحث شوید و چه نشوید، مشکلات دنیا همان خواهد بود که هست؛ بنابراین چرا خود را به دردسر می‌اندازید؟ جر و بحث بیهوده، وقتتان را تلف کرده و شما را به جایی نمی‌رساند.

گزارش بطلبید و فقط خلاصه‌ی پرونده قبول کنید. یکی از جمله‌های مورد علاقه‌ام، بخصوص زمانی که سیل پیشنهاد، درخواست، و ایده به سویم سرازیر شده، این است: «یک پاراگرافش را به من بده.» این خلاصه‌ی پرونده‌های تک پاراگرافی، درباره‌ی خیلی چیزها اطلاعات در اختیارم می‌گذارند، و به من اجازه می‌دهند تصمیم بگیرم در چه زمینه به اطلاعات بیشتر نیاز دارم و در کدام زمینه، ندارم. این روزها خیلی‌ها تنها به دنبال گزارش‌های کوتاه اطلاعاتی هستند؛ فقط کافست ببینید که اخبار روز چه طور به صورت یکی دو جمله ارائه می‌شوند. اما آنان که می‌دانند چطور از گزارش‌ها استفاده کنند، در مقایسه با آن‌ها که در سندی ۴۰ صفحه‌ای همه چیز را با جزئیات شرح می‌دهند، مقدار زیادی وقت صرفه جویی می‌نمایند.

آن چه نیاز به کنترل ندارد، کنترل نکنید. اگر از دستکاری معتمد خواسته‌اید

نامه‌ای برایتان میل بزند یا به جای شما جواب تلفنی را بدهد، کنترل این گونه فعالیت‌ها بی‌مورد است. در واقع، کنترل کارهای دستیار، به اعتمادی که بین شما و او وجود دارد، لطمه می‌زند. البته اگر پیشنهاد یا نامه‌ای می‌نویسید، باید کارتان را چند بار بازبینی کنید، ولی خیلی از کارهای روزانه‌تان نیازی به بازبینی و کنترل شما ندارد.

راحت کنار آمدن با زمان و هدف‌های کوتاه و دراز مدت، به تمرین نیاز دارد؛ ولی موفقیت به شرطی حاصل می‌شود که آستین بالا بزنید و برای رسیدن به بهترین نتیجه، همه‌ی آن چه را آمد، رعایت کنید.

## شناخت سلسله مراتب

جدول زمان‌بندی، سلسله‌ای بی‌پایان چک و چانه می‌طلبد. اگر می‌خواهید ساعت ۸ شب جمعه به اپرا بروید ولی همکاران در همان زمان به صحبت کردن با شما نیاز دارد، و یکی از بچه‌هایتان برای بیرون رفتن با دوستان، اتومبیل را می‌خواهد، برای پای بند ماندن به برنامه‌ی خودتان باید با طرفین به توافق برسید.

گاه، جدول زمان‌بندی به نفع شما و گاه به ضررتان، عمل می‌کند. اگر کاری اضطراری بین ساعت‌های ۷ تا ۹ شب جمعه پیش بیاید، احتمال دارد اپرا را از دست بدهید، فرزندتان باید وسیله‌ی حمل و نقل دیگری بیاید، و همکاران نیز باید صبر کند. در این سلسله مراتب، کار اضطراری، مهم‌تر از میل شما به دیدن اپرا یا نیاز دوستان به راهنمایی‌های شما قرار می‌گیرد. و اما در مورد فرزندتان، فقط او فکر می‌کند که دنیا به آخر رسیده است.

اگر شما رئیس باشید، خیلی آسان‌تر می‌توان از پس سلسله مراتب برآمد. می‌توانید در ساعات کاری، کارمندان را به جلسه‌ای فرا خوانید و تقریباً مطمئن باشید که همه در آن شرکت نمایند. اما وقتی یکی از مشتری‌ها تماس می‌گیرد و می‌خواهد در مورد موضوعی مهم با شما صحبت کند، نمی‌توان زحمت کار را به دوش کسی دیگر انداخت و یا در خواست را رد کرد. رئیس شما هستید و باید به این جلسه بروید.

هر رابطه‌ای، چه خانوادگی، تجاری یا اجتماعی، سلسله مراتبی دارد. اگر رئیس جمهور آمریکا، با رئیس کمپانی جنرال موتورز تماس بگیرد و بخواهد ساعت ده صبح سه شنبه‌ی بعد در کاخ سفید ملاقاتی با هم داشته باشند، تصور می‌کنم که این ملاقات سرهمان ساعت برگزار شود. اگر رئیس جنرال موتورز خواست ده، دوازده تایی از معاونان ارشدش را ملاقات نماید، این درخواست نیز در هر جا و هر زمانی که رئیس خواسته، برگزار خواهد شد. سلسله مراتب، یکی از واقعیت‌های زندگی است. این که بدانید در کجای سلسله مراتب قرار دارید، به شما اجازه می‌دهد وقتتان را به طور مؤثرتر

زمان بندی کنید.

## جدول زمان بندی تان را به تعهدی تمام وقت تبدیل نمایید

آدم‌هایی که سعی دارند در اداره، به جدول زمان بندی سفت و سختی پای بند بمانند، ولی ایده‌ی زمان بندی را در مورد خانه و زندگی خصوصی‌شان رد می‌کنند، باعث شگفتی‌ام می‌شوند. آن‌ها تمامی لحظات روز کاری‌شان را کنترل می‌کنند ولی تصورشان این است که به محض ورود به خانه، دیگر به زمان بندی کنترل شده نیازی ندارند. جدول زمان بندی در خانه، لاقلاً، به همان اندازه‌ی سر کار اهمیت دارد.

سازمان یافتگی، کمی شبیه حمله بودن است. شما یا هستید یا نیستید. حالت وسطی وجود ندارد. برای دست یافتن به آن نوع کارآمدی سازمانی که دنبالش هستید، جدول زمان بندی تان را از خانه شروع کنید و سپس به سایر بخش‌های زندگی تعمیم‌اش دهید.

## برای تقویم به همان اندازه‌ی ساعت اهمیت قائل باشید

سیستم دفتر یادداشت سازمان دهی من، برای حدود شش هفته جلوتر برنامه ریزی شده؛ یعنی این توانایی را دارم که پیشاپیش برنامه ریزی کنم و تا شش هفته‌ی بعد یادداشت‌هایم را در آن دفتر بنویسم. گاهی این پنجره‌ی شش هفته‌ای خیلی فرصت در اختیارم می‌گذارد و گاهی خیر. ملاقات‌ها، تماس‌های تلفنی، پی‌گیری‌ها، پروژه‌های بزرگ می‌توانند هفته‌ها و ماه‌ها به درازا انجامند. هر جا پروژه‌ای فراتر از محدوده‌ی زمانی دفتر یادداشت‌م می‌رود، دنباله‌اش را در آخرین صفحه می‌نویسم و آن کار را به تاریخ مناسبی در آینده، انتقال می‌دهم. سپس، در کنار آن کار می‌نویسم «حرکت سریع به جلو»، تا به خود یادآوری کرده باشم که به اقدام در آینده نیاز دارد.

این سیستم برای من خوب عمل می‌کند، چون ساده، سریع و مؤثر است و همان کارآمدی را که در مورد جدول زمان بندی، از ساعت انتظار دارم، به تقویم بسط می‌دهد.

## جدول زمان بندی چهارشنبه قبل از سه شنبه

اگر سه شنبه شب، به دفتر برنامه ریزی تان رجوع کنید و ببینید برای چهارشنبه چیزی در آن زمان بندی نکرده‌اید، چه می‌کنید؟ می‌گویید: «هورا، هیچ کاری برای چهارشنبه ندارم، فکر می‌کنم بروم گلف بازی.»

بر سر وکله‌ی خود می‌زنید تا چیزی به فهرستتان اضافه کنید تا یک روزتان تلف نشود.

روزتان را با کارهای خارج از برنامه که دلتان می‌خواسته انجام دهید ولی فرصتش را نداشته‌اید، می‌کنید.

صبر وقتی چهارشنبه به اداره می‌روید، ببینید چه پیش می‌آید.

متأسفانه، اردن‌گی زدن به خودتان به عنوان یکی از گزینه‌ها، فهرست نشده بود، ولی قطعاً باید در رأس قرار می‌گرفت. داشتن روزی بی‌برنامه، فقدان کامل یک برنامه‌ی قبلی و ناتوانی فکرکردن به ۲۴ ساعت بعدی را نشان می‌دهد. یک روز بیکاری برابر است با اصولاً فهرست نداشتن.

برای تکمیل جدول زمانی چهارشنبه، چرا تا سه شنبه صبر می‌کنید؟ اگر جدول زمانی چهارشنبه را، یکشنبه، دوشنبه، یا حتی زودتر تمام کنید، در زمینه‌ی مهارت‌های مدیریت زمان، خیلی جلوتر از بازی می‌افتید.

## فصل ۱۷: زمان‌بندی آنچه غیرقابل زمان‌بندی است

در این فصل:

\*وفق دادن و تعدیل جدول زمان‌بندی، برای ترتیب اثر دادن به موقعیت‌های اضطراری

\*زمان‌بندی برای خانواده، دوستان، یا هیچ چیز!

بعضی موقعیت‌ها، قوانین زمان‌بندی را به چالش می‌طلبند. به عنوان مثال، در دنیایی بی‌عیب و نقص، مردم هرگز موقعیت‌های اضطراری و مختل‌کننده را تجربه نمی‌کنند، پروازها درست سر وقت انجام می‌شوند و ترافیک، همیشه روان است. البته، دنیای واقعی غیر قابل پیش‌بینی است. اما فرد منظم برای رویارویی با حوادث ناگهانی، حتی وقتی نمی‌شود زمان‌بندی‌اش کرد، آمادگی دارد. این فصل به شما نشان می‌دهد که چطور.

### زمان‌بندی موقعیت‌های اضطراری

در ظاهر امر، این ایده که می‌توان برای موقعیت‌های اضطراری جدول زمان‌بندی تعیین کرد، احمقانه به نظر می‌رسد. «موقعیت اضطراری»، اصولاً یعنی رویدادی پیش‌بینی نشده که روند عادی زندگی را مختل می‌کند؛ از این رو فقط به شرطی که پیش‌گو باشید می‌توانید در دفتر برنامه‌هایتان بنویسید: «رسیدگی به موقعیت اضطراری». البته می‌توان یادگرفت که هم در طول موقعیت اضطراری و هم بعدش، سازمان یافته باقی ماند و برای حل و فصل موقعیت‌های ناگزیر زندگی آمادگی پیدا کرد.

### بازشناسی این نکته که هر کس برای «موقعیت اضطراری»، تعریفِ خاص خود را دارد

موقعیت اضطراری، چه عبارت باشد از یک مشتری غضبناک یا کتابی که یادتان رفته به موقع به کتابخانه تحویل دهید، همیشه فاصله‌ای هست بین توقعاتِ خود شما و آدم‌های دیگر در باب استفاده‌ای که از وقتتان می‌کنید. ساده‌ترین راه برای آن که کسی شما را به طرف خود بکشد این است که متقاعدتان کند که نیازهایش فوری هستند. موقعیت‌های اضطراری، رویدادهای مختل‌کننده‌ای هستند که شما را از روند عادی زندگی و جدول زمان‌بندی‌تان دور می‌کنند؛ از این رو، این مسئله که چه چیزی یک موقعیت اضطراری است و چه چیز نیست و انتقال چنین تعریفی به آدم‌های پیرامون، مقوله‌ای است حیاتی.



در غیر این صورت، «موقعیت‌های اضطراری» که می‌توانند تمامی برنامه و وقت شما را ببلعند، مدام در زندگی‌تان اختلال ایجاد خواهند کرد. بستگی دارد که من و شما چگونه موقعیت اضطراری را تعریف کنیم؛ یا بسته به فردی است که بیشترین تاثیر را از شرایطی نا معمول گرفته. شما هستید که تعیین می‌کنید چه وقت چنین شرایطی، وقت و توجه‌تان را به سوی خود جلب کرده است.

یادتان باشد که یک مشکل، لزوماً یک بحران نیست. برای کسی که دنبال کمک گرفتن از شماست، بهترین راه، «بحرانی» نامیدن یک موقعیت است، تا بدین ترتیب، باعث شود شما سریع و بدون تبادل نظر، واکنش نشان دهید. در این زمینه کافیت به سیاستمداران نگاه کنید. هر جا قرار است مالیات را افزایش دهند یا مقدار زیادی پول در جایی هزینه شود، به ما می‌گویند «بحرانی» وجود دارد. ایالات متحده، با بحران بهداشت، آموزش و فرهنگ، تا دلتان بخواهد بیمه‌های اجتماعی، بحران آمادگی نظامی، بودجه، بحران لایه‌ی اوزن، و بحرانی در پاره‌ی زیاد بودن بحران‌ها، روبرو بوده است. بحران‌ها چنان فراگیر بوده‌اند که آدم‌ها کاملاً نسبت به این کلمه بی‌تفاوت شده‌اند. تمامی این مشکلات اجتماعی، مثل بسیاری از به اصطلاح، بحران‌های موجود، موجه‌اند، ولی این‌ها مشکل‌اند نه موقعیت‌های اضطراری. آن‌ها شایستگی‌اش را دارند که مورد توجه قرار گیرند، درباره‌شان بحث شود، و به طور راهبردی درباره‌شان اقداماتی صورت گیرد؛ ولی یک واکنش سریع و آنی نمی‌طلبند.

از جیغ‌های بنفش رو دست نخورید. این ضرب‌المثل قدیمی که «چرخ جیرجیرو، روغن بیشتری مصرف می‌کند»، غالباً به افراطی‌ترین شکلش نمود پیدا می‌کند. خیلی‌ها گمان می‌کنند که هرچه بلندتر جیغ بکشند، می‌توانند کمک هرکسی را سریعاً به سمت خود جلب نمایند. کمک کردن به فردی که بلندترین جیغ را می‌کشد، تله‌ای است که باید از آن برحذر باشید؛ زیرا معمولاً گوش خراش‌ترین جیغ‌ها به کم اهمیت‌ترین مشکلاتی مربوط می‌شود که باید بدان‌ها پرداخت. حال هر چه قدر هم که یک چرخ جیرجیرو اعصاب خردکن و آزار دهنده باشد، گاه نادیده گرفتنش مفید است.

این گفته‌ی قدیمی را به یاد داشته باشید که می‌گوید: «بی‌عرضگی تو، موقعیت اضطراری من نیست.» موقعیت‌های اضطراری موجه، معمولاً غیرقابل پیش‌بینی و غالباً، ناگزیرند. موقعیت‌های شبه اضطراری، معمولاً از فقدان تلاش و آمادگی یک نفر - همان‌ها که بلندترین جیغ‌ها را در این زمینه می‌کشند - سرچشمه می‌گیرد. نمونه‌ی تمام عیار این نوع موقعیت‌های اضطراری خود آفریده، شاگردی است که پروژه‌ی مدرسه‌ای‌اش را تا آخرین لحظه انجام نمی‌دهد و بعد با ناله از پدر و مادرش می‌خواهد کمکش کنند تا وسایل مورد نیاز را برای او تهیه کنند. بی‌برنامگی بچه، موقعیتی اضطراری برای همه‌ی افراد خانواده پدید می‌آورد. این که به فرزندتان در کار مدرسه‌اش کمک کنید، قابل

قبول است (البته پس از موعظه کردن در باب تعلل و مسامحه) و همین طور کمک کردن به همکار و هم قطارتان که به دردرس افتاده‌اند. اما، راحت زیر بار ادعا در مورد این گونه موضوعات نروید. صرفاً به خاطر تعلل احمقانه‌ی یک نفر، نباید مجبور شوید تا اختلالی در جدول زمان‌بندی‌تان به وجود آورید.

با جلوگیری سفت و سخت از موقعیت‌های مختل‌کننده، برای خود حد و مرزی در این مورد بگذارید. هرچه بیشتر اجازه دهید موقعیت‌های اضطراری (واقعی یا غیر واقعی)، زندگی‌تان را مختل کنند، این اختلالات بیشتر هم می‌شوند. با تعیین حد و مرز برای این گونه موقعیت‌ها، باعث می‌شوید تا دیگران نیز قبل از مهم تلقی کردن یک موقعیت و کمک گرفتن از شما، بسیار در این زمینه فکر کنند. آیا موقعیتی آن قدر اضطراری هست که در برنامه‌ی خود اختلالی به وجود آورید؟ پاسخ، به میزان تساهل شما در گذشته بر می‌گردد و این که تا چه حد آماده بوده‌اید در کارهایتان اختلال ایجاد نمایید.

موقعیت اضطراری یک نفر، مایه‌ی دردسر نغری دیگر است. به استثنای حوادثی چون آتش، تصادف، یا بحران‌هایی که زندگی فرد یا افرادی در خطر است، همه‌ی موقعیت‌های اضطراری، نسبی‌اند و به تعبیر و دیدگاه کسانی بستگی دارند که زندگیشان مستقیماً از آن‌ها تاثیر می‌گیرد.

## **موقعیت‌هایی که همه در اضطراری بودنشان، توافق دارند**

آتش، موقعیتی اضطراری است. اگر آتشی به پا شود، دست از هرکاری می‌کشید و به سریع‌ترین حد ممکن، به آن موقعیت می‌پردازید. تعداد زیادی موقعیت‌های اضطراری دیگر هست که همه درمورد آن‌ها توافق دارند:

دزدی یا سایر اعمال مجرمانه، توجه و عکس‌العمل سریع می‌طلبد و بنابراین جزء موارد اضطراری تلقی می‌شود. جراحات‌های فیزیکی که به کمک‌های اولیه یا سایر مراقبت‌های سریع پزشکی نیاز دارند، بی‌شک، موقعیت‌های اضطراری‌اند. فجایع یا حوادث طبیعی، حوادثی اند که توجه سریع مطالبه می‌کنند و از این رو، موقعیت‌هایی اضطراری را تشکیل می‌دهند.

## **موقعیت‌های اضطراری عینی**

یکی از مشتری‌ها، سراسیمه تماس می‌گیرد و درمورد موضوعی صحبت می‌کند که بسته به شرایط، ممکن است موقعیتی اضطراری باشد یا نباشد. اگر مشتری به خاطر اتفاقی که افتاده، تهدید به فسخ قراردادش با شما یا

کمپانی‌تان نماید، و بدین ترتیب به کسب و کار و شهرت شما لطمه بزند، این اتفاق، آشکارا یک موقعیت اضطراری است و از این رو باید جدول زمان‌بندی‌تان را تعدیل کنید و به آن بپردازید. اگر یک مشتری در مورد موضوعی نسبتاً کوچک ناراحت شده و در لحظه‌ای کفرش گرفته و تهدید به قطع رابطه کرده، موقعیت شاید به آن ناجوری که به نظر می‌رسد نباشد (بخصوص اگر مشتری قبلاً نیز تهدیدهای مشابهی کرده باشد).

برعکس، اگر با مشتری جدیدی ملاقات دارید و پوی مسئله‌ای اضطراری به مشامتان بخورد، این موقعیت اضطراری شاید واقعاً پیش بیاید، بخصوص اگر آن موقعیت به آن مشتری مربوط باشد. وقایع ناگوار پیش بینی نشده، اگر درست از عهده‌شان برنیاید، قطعاً کسب و کارهای بعدی را به خطر می‌اندازد.

### **حافتادن به عنوان حلال مشکلات رسمی**

مردم به طرف چیزهایی جذب می‌شوند که بیشتر دوست دارند. در کارت‌تان، تمایل دارید روی حوزه‌هایی بیشتر وقت بگذارید که بیشتر دوست دارید و چیزهایی را که دوست ندارید کنار بگذارید. در خانه، ابتدا کارهایی را انجام می‌دهید که بیشتر به شما لذت می‌دهد و کارهای شاق را به بعد موکول می‌نمایید.

\*\*\*

حرفه‌ای در زمینه‌ی مدیریت بحران دوستی دارم که ده سالی در زمینه‌ی مدیریت و فروش باشگاه‌های ورزشی محلی و زمین‌های تفریحی بانک‌ها و سایر بنیادها کار کرده است. وقتی توسعه‌ی یک باشگاه ورزشی محلی پر هزینه شده یا ساخت وساز مرکزی تفریحی، با مشکل مالی روبرو می‌شود، بانک یا موسسه‌ای مالی، مالکیت آن را برعهده می‌گیرد و این جاست که رفیق من وارد میدان می‌شود تا ملک را مدیریت کند و پس از رتق و فتق امور، آن را قابل فروش سازد. او این کار را برای سیتی‌گروپ، پرودنشال، نشنال بنک و حتی وزارت دادگستری آمریکا انجام داده و هر بار دارایی بی‌بازده‌ای را گرفته و به ملکی مرغوب تبدیل کرده است. بعد اما، بی‌خبر، دوستم این کار را رها کرد. پس از جا افتادن در صنعتی پر رونق، دم و دستگاهش را جمع کرد و در مسیری کاملاً متفاوت افتاد. حیران مانده بودم که چه اتفاقی افتاده، بنابراین از او پرسیدم چرا چنین حرفه‌ی موفق و پر درآمدی را رها کرده است.

او گفت: «دیگر نمی‌توانستم تحمل کنم که به هر ملکی قدم می‌گذارم، باید با مشکلی مشابه سر و کله بزنم. اسم‌ها و چهره‌ها فرق می‌کردند ولی مشکلات همان مشکلات قبلی بودند. باید نقش «آدم بده» را ایفا می‌کردم و به فروشنده‌ها می‌گفتم که به آن‌ها پولی پرداخت نمی‌شود، و به اعضاء توضیح دهم که از این پس ضوابط تغییر خواهند کرد. مجبور بودم کارمندان این مکان‌ها را

اخراج کنم، که این به محبوبیت و نیز به روحیه‌ی خودم چندان کمکی نمی‌کرد. حالا مهم هم نبود که کاری را تا چه حد خوب انجام دهم و چه اندازه از میزان کاغذ بازی بکاهم و پروژه‌ای را برای مالک جدید، چقدر کارآمد کنم؛ اعضای باشگاه یک بار هم نیامدند و نگفتند دستت درد نکند. بنابراین به این نتیجه رسیدم که زندگی به این حرف‌ها نمی‌ارزد و بنابراین ول کردم. بآن که در حال حاضر به آن اندازه پول در نمی‌آورم ولی لااقل خیلی بهتر می‌خواهم.»

خوشحالم که دوستم توانست مخمصه‌ی حرفه‌اش را بازشناسد و در جهت بهبود زندگی‌اش تغییراتی صورت دهد. برای او، مدیریت بحران برای مدتی خوب بود ولی نمی‌خواست زندگی‌اش را گرداگرد آن بنا کند.

\*\*\*

اگردوست دارید با موقعیت‌های اضطراری سر و کله بزنید، اگر شور و هیجان مدیریت یک بحران، خونتان را به جریان می‌اندازد، و بودن در بطن موقعیتی اضطراری، احساس رضایت خاطر به شما می‌دهد، آماده باشید که کلی از این فرصت‌ها به سراغتان بیاید. مردم به دنبالتان خواهند آمد و همه‌ی آن کارهای اضطراری و مشکلاتشان را بر سرتان خواهند ریخت. و بدین ترتیب، در اداره و خانه، به حلال مشکلات دیگران مبدل خواهید شد. اما در عوض، انتظار نداشته باشید در زمینه‌ی برنامه‌های خودتان پیشرفتی داشته باشید.

کمک گرفتن از هفت تیرکش‌ها برای حل و فصل مشکلات، ضروری است؛ ولی مردانی که «داج سیتی» را از اراذل و اوباش پاک کردند، همان شهروندانی نیستند که می‌خواستند پس از بیرون رفتن آدم‌بدها، کارها را بگردانند. اگر با «حلال مشکلات» بودن مشکلی ندارید، باید آماده باشید که انگِ چنین سمتی تا مدت‌ها روی پیشانی‌تان برجای باقی بماند.

## مدیریت موقعیت‌های اضطراری- واقعی یا تخیلی

راهنمایی‌های زیر به شما کمک می‌کند تا در مواقع رودررویی با موقعیت‌های اضطراری، به آن‌ها واکنش مناسب نشان دهید:

از خود بپرسید که اگر اقدامی نکنید، چه اتفاقی می‌افتد. گاه اتفاقاتی می‌افتند که از کنترل شما خارج‌اند. معمولاً این گونه رویدادها هیچ نگرانی، تلاش یا پی‌گیری از سوی شما نمی‌طلبند؛ زیرا هر اتفاقی افتاده، دیگر تغییری در آن نمی‌توان ایجاد کرد. تعداد افرادی که پی‌گیر مسئله‌ای می‌شوند- غالباً در جلسات شرکت می‌کنند، اضافه کار می‌کنند، و توصیه و عقیده‌ی خود را در اختیار می‌گذارند- آن هم زمانی که نتیجه‌ی کار مشخص شده، متعجب می‌کند. وقتی کاری در باره موقعیتی نمی‌توان انجام داد، پس نیازی نیست عملی انجام دهید.

به عنوان مثال، در طول این سال‌ها، تعدادی از مشتری‌های کمپانی ما تصمیم

گرفتند رابطه‌شان را با ما قطع نمایند تا استقلال بیشتری پیدا کنند. جک نیکلاس، کمپانی ما را ترک کرد تا شرکت خرس طلایی‌اش را پایه گذاری نماید. این جدا شدن‌ها باعث تشکیل تعداد زیادی جلسه‌ی اضطراری بین مدیران ما شد که علت این تصمیم‌گیری‌ها را تحت بررسی قرار دادند. گاهی در این گونه جلسات شرکت می‌کنم، و گاهی نمی‌کنم. پس از سه دهه، یادگرفته‌ام که به دست آوردن و از دست دادن مشتری، جزء لاینفک این حرفه است. اگر با خود مشکلی نداشته باشم و فکر کنم هر کاری از دستان ساخته بوده برای مدیریت زندگی حرفه‌ای مشتری انجام داده‌ایم، وقتی یکی دوتا از آن‌ها تصمیم می‌گیرند کمپانی ما را ترک کنند، برایشان آرزوی موفقیت می‌کنم. «بحران» تلقی کردن این جدایی‌ها، شاید احساس خوبی به ما بدهد، ولی در نتیجه‌ی نهایی تغییری ایجاد نمی‌نماید.

بررسی کنید آیا موقعیت اضطراری، به طور نامطلوبی روی کسب و کار، اعتبار و رابطه‌هایتان تأثیر می‌گذارد. اختلاف نظر، بخشی عادی از زندگی است، و سوءتفاهمات و دلخوری‌ها نیز کمابیش در هر رابطه‌ای پیش می‌آید و اجتناب ناپذیر است. هر اختلاف نظر، برخورد عصبی یا مشکل پیش بینی نشده‌ای یک موقعیت اضطراری را تشکیل نمی‌دهد. «موقعیت اضطراری»، آن طور که پیداست، واکنشی سریع می‌طلبد. گاهی بهتر است در دعواها دخالتی نکرد. اما اگر قرار باشد اختلاف نظر یا پیش‌آمدی تأثیر مضر بر کسب و کار، شهرت یا رابطه‌هایی که برایتان اهمیت دارند، بگذارد، آن اختلاف را موقعیتی اضطراری تلقی نمایید. اگر نه آن را به حال خود واگذارید.

معین کنید که پیامدها تا چه حد تداوم خواهند داشت. اگر سرِ قرار می‌که با همسرتان دارید، دیر حاضر می‌شوید، بسته به اهمیت قرار و شهرتتان در سرعت عمل، امکان دارد شب سختی پیش رو داشته باشید، ولی به هر حال، بعید است که به این خاطر کارتتان به جدایی و طلاق بکشد. پیامد یک ماجرا، موقعیتی اضطراری را تشکیل نمی‌دهد. برای سر وقت رسیدن، نباید سلامت خود و زندگی دیگران را با رانندگی سریع، به خطر انداخت. در رویارویی با سایر موقعیت‌های ناخوشایند نیز همان نگرش باید اتخاذ شود. قبل از خطر کردن و مقدار زیادی از وقت و نیروی خود مایه گذاشتن، به پیامدها فکر کنید و این که تا چه مدت تأثیرشان ادامه خواهد داشت.

تعیین کنید که حل و فصل یک موقعیت اضطراری، به چه اندازه گذشت و فداکاری نیاز دارد. اگر برای رسیدگی به موقعیتی بحرانی، کارهای دیگران را رها کنید، برخی چیزها در جدول برنامه‌هایتان، نیمه تمام خواهند ماند. قبل از آن که مشکلی موجه را، اضطراری تلقی نمایید، باید مطمئن شوید که ارزشش را دارد بعضی کارها به بعد موکول گردند.

زود دست به کار شوید. با موقعیت اضطراری با همان شیوه‌ای طرف شوید که با کارهای روی فهرست روزانه تان.

• به چند مرحله تقسیمش کنید.

- روی هر مرحله از کار تمرکز داشته باشید.
- برای خود ضرب الاجل بگذارید.
- اطمینان حاصل نمایید که هر گامی، شما را به هدف نهایی نزدیکتر می‌کند.

بزرگ‌ترین تفاوت بین مدیریت یک موقعیت اضطراری با انجام کارهای معمولی، در سرعت عمل و دقت است. کاری در شرایطی معمولی، ممکن است با ۹۰ درصد کارآمدی، دوساعته انجام شود، ولی همان کار در موقعیتی اضطراری، ممکن است با ۵۰ درصد کارآمدی، ۱۵ دقیقه طول بکشد. افت کارآمدی چندان اهمیتی ندارد. همان طور که کاهش ۵۰ درصدی در شرایط نرمال قابل قبول نیست، تلف کردن دو ساعت از وقتتان در شرایط بحرانی برای تکمیل کاری با ۹۰ درصد کارآمدی ممکن است به فاجعه ختم شود.

هرچه زودتر دوباره به سر برنامه‌های قبلی‌تان باز گردید. پس از آن که آنچه از دستتان ساخته بوده، برای کنترل بحران انجام دادید، فراموشش کنید و دوباره برنامه‌ی معموله‌تان را با کارآمدی و سرعت هرچه تمام‌تر پی‌گیری نمایید. پی‌گیری کارهای قبلی، معمولاً مقدار زیادی دیسپلین می‌طلبد. موقعیت‌های اضطراری واقعی، ضربان قلب را بالا می‌برد، به نفس نفس می‌اندازد، و اعصاب را تحت فشار قرار می‌دهد. از آن حالت پرتنش به حالت عادی برگشتن و تمرکز روی کارهای معموله، قدری دشوار است.

اما برای مدیریت موثر و کارآمد زمان، دوباره سوار کارشدن، حیاتی است. اگر حل و فصل موقعیت اضطراری، ۲۰ دقیقه وقت برده، و دوباره برگشتن به حالت عادی ۲۰ دقیقه‌ی دیگر وقت ببرد، آن بحران در واقع، ۴۰ دقیقه از روز برنامه‌ریزی شده‌تان ربوده است. هر چه زودتر بتوانید به سر کار و زندگی‌تان برگردید، برای موقعیت اضطراری بعدی که سر راهتان سبز می‌شود، آمادگی بیشتری خواهید داشت.

## در انتظار یک اتفاق غیر منتظره

از آنجا که کمپانی من مدیریت و برگزاری تعدادی رویداد ورزشی در دنیا را برعهده دارد، مدیران ما کاملاً آمادگی‌اش را دارند تا در برابر موقعیت‌های غیر منتظره، از بارش ناگهانی باران گرفته تا تهدید به بمب گذاری، غافلگیر نشوند. اگر خود را در برابر ناچورتین موقعیت‌ها آماده نکرده باشیم، بسیاری از این موقعیت‌ها، به بحران‌هایی فاجعه بار تبدیل خواهند شد؛ اما چون برای مقابله با این گونه حوادث، وقت می‌گذاریم و چاره می‌اندیشیم، رگباری شدید طی یک مسابقه‌ی تنیس، مثل مسئله‌ای عادی حل و فصل می‌شود. هرچه آمادگی‌تان بیشتر باشد، موقعیت‌های اضطراری کمتری نیز برایتان پیش خواهد آمد.

هر جلسه، پروژه، یا ملاقات شخصی، ارزشش را دارد که پیشاپیش، تهیه و تدارکاتی درباره‌شان صورت گیرد؛ حتی اگر این تدارک دیدن‌ها در حد پیش بینی مسائلی باشد که احتمال دارد سر راه سبز شوند. انتظار یک اتفاق غیرمنتظره،

می‌تواند پردردسر باشد. همان طور که از خودِ اصطلاح «اتفاقات پیش بینی نشده» برمی‌آید، برنامه‌ریزی نشده‌اند و بنابراین، پیش بینی این که چه خواهند بود و چه قدر وقت خواهند گرفت، مشکل است. اما، شرایط نامتعارف، که ایجاب می‌کنند تا وقت بگذارید، هر روز پیش می‌آیند. از آن جا که موقعیت‌های ناغافل، مثل باران بهاری هر روز از آسمان می‌بارند، برنامه‌ی پیش‌گیرانه نداشتن، احمقانه است.

\*\*\*

### بحران هینگیس

چندی پیش، یکی از مدیران ما، چند ساعتی سر صبح، سراسیمه دنبالم می‌گشت تا درباره‌ی مسئله‌ای که اسمش را گذاشته بود: «بحران مارتینا هینگیس» با من صحبت کند. هینگیس، یکی از مشتری‌های ما و یکی از بهترین تنیس بازهای چند سال پیش در دنیا، با کمپانی بول قرارداد داشت. اما پس از بازگشت از سفری خسته کننده و مسابقاتی نفس گیر، مجبور شد حضور در کنفرانسی مطبوعاتی را لغو کند. آشکار شد که این کنفرانس مطبوعاتی، در ضمن، طوری برنامه‌ریزی شده تا هینگیس طی آن از کالای جدیدی که کمپانی می‌خواست، حمایت نماید. نیازی به گفتن ندارد که کمپانی بول زیاد از این لغو برنامه راضی نبود و برای مطرح کردن این ناراضیتی با مدیر ما این دست و آن دست هم نکرد.

پس از آن که این مدیر ماجرا را برایم توضیح داد، سفارش‌های لازم را به او کردم ولی ضمناً از او پرسیدم چرا برای توضیح این قضیه از اصطلاح «بحران» استفاده کرده است. مدیران بول شاید تا حدودی ناراحت شده باشند ولی به خاطر این ماجرا، رابطه‌شان را با هینگیس یا با ما، قطع نمی‌کردند. هینگیس از دست کسی ناراحت نبود. او فقط خسته و از پا افتاده بود و به استراحت نیاز داشت. به علاوه، تنها کاری که در این موقعیت باید می‌کردیم، عذرخواهی بود. اگرچه کارگزار هینگیس بودیم، ولی هیچ کس در کمپانی ما دست و پای او را نمی‌بست و مجبورش نمی‌کرد تا در کنفرانسی مطبوعاتی شرکت کند. ما هر کاری از دستمان ساخته بود برای جبران خسارت به بول، انجام می‌دادیم ولی آن‌ها نیز درک می‌کردند که وظیفه‌ی ما در وهله‌ی اول، حمایت از مشتری است. این بی‌شک، موقعیت خوبی نبود و حتماً امواجی ایجاد می‌کرد که تا مدتی اوضاع را متلاطم نگه می‌داشت ولی هرگز یک «بحران» نبود. اسم چنین موقعیت‌هایی را بحران گذاشتن از اهمیت بحران‌های واقعی که هر از گاه به سراغمان می‌آیند، می‌کاهد.

\*\*\*

اما چه طور می‌توان پیشاپیش برنامه‌ریزی کرد و داده‌ها را بررسی نمود و خود را برای اتفاقی ناغافل آماده کرد؟ این تمرین را امتحان کنید:

۱. برنامه‌ریزی هفته‌ی قبلتان را مورد مطالعه قرار دهید و مقدار دقیقی را حساب

کنید که صرف کارهای ناغافل شده که نمی‌توانسته‌اید پیش بینی نمایید. کار پیش بینی نشده، چه تماسی از سوی مشتری مشکل دارتان باشد و چه جلسه‌ای اضطراری با یک کارمند، و یا رفتن به مرکز تجاری و خرید کیسه‌ی زباله و خمیردندان، همه‌ی آن چه را که «ناغافل» بوده‌اند، روی کاغذ بیاورید. صادقانه، وقتی که صرف این پروژه‌ها کرده‌اید، حساب کنید.

۲. چیزها را طبقه‌بندی کنید. تلفن‌هایی که حتماً باید جواب بدهید در یک رده‌بندی قرار می‌گیرند، و اختلال‌های غیرمنتظره در رده‌بندی دیگر. سفرهایی نیز که از قبل پیش بینی نشده‌اند، باید رده‌بندی سوم را تشکیل دهند. تقسیم‌بندی کارها و گروه‌بندی شان، در مورد مقدار وقتی که صرف هر واقعه‌ی غیر منتظره‌ای کرده‌اید، به شما ایده‌ای می‌دهد. این که دستتان بیاید کدام رویداد غیرمترقبه، بیشترین وقت را از شما گرفته، شاید بتواند حتی از وقوع و تکرار آن‌ها جلوگیری کند.

۳. درصد ساعاتی از روز کاری‌تان را حساب کنید که (طی چند روز، بدون ترتیب مشخص) صرف انجام مسائل پیش بینی نشده، گردیده؛ سپس، جمعشان را به عنوان درصدی از کل ساعات کاری‌تان حساب نمایید.

من، بین ۱۵ تا ۲۰ درصد از روز کاری‌ام را صرف مسائل غیرمنتظره، (از موقعیت‌هایی اضطراری که برای مشتری پیش آمده تا گیر کردن در ترافیک) می‌کنم. یعنی از هر ده ساعت در روز، دو ساعتش را صرف سر و کله زدن با رویدادها و اختلال‌های غیر مترقبه می‌نمایم. این شاید وقت زیادی به نظر برسد، ولی از آن جا که به شدت حواسم هست تا اختلال در کارم را کنترل کنم، تعجب خواهم کرد که شما کمتر از من روی این جور مسائل غیر مترقبه وقت بگذارید. ولی اجازه نمی‌دهم که این وقت از دست رفته، فکرم را اشغال کند، چون پیشاپیش برای این اختلال‌ها، در برنامه‌ی روزانه جا می‌گذارم. اگر روزانه، یک ساعتی صرف تلفن‌های غیرمنتظره بشود، زمان از دست رفته زیاد آزارم نمی‌دهد. برای این اختلال‌ها وقت کنار گذاشته‌ام و بر این اساس، برنامه‌ریزی کرده‌ام.

## **بررسی کنید موقعیت‌های اضطراری چه قدر تکرار می‌شوند**

هرکسی هر از گاه، با موقعیت‌های اضطراری روبرو می‌شود، ولی اگر هر هفته (یا حتی هر ماه) یکی از این موقعیت‌ها برایتان پیش بیاید، باید این گونه شرایط و فردی که این موقعیت‌ها را برایتان پیش می‌آورد، به دقت تحت بررسی قرار دهید. یادتان باشد که تعریف‌تان از موقعیت اضطراری باید مشخص باشد. اگر هر ماه جایی آتش بگیرد و یک موقعیت اضطراری پزشکی برایتان پیش بیاید، وقتش است در مورد تکرار این حوادث تحقیق کنید. اگر شکایت یک مشتری یا تکالیف زیاد یک بچه را «موقعیت اضطراری» تلقی می‌کنید، باید تعریف‌تان را از این اصطلاح، مورد ارزیابی مجدد قرار دهید.



## گاه وقفه‌ای و بوییدن گل سرخی

بزرگ‌ترین خطای آدم‌ها این است که موقع تلاش برای نظم بیشتر دادن به زندگی شان، تصور می‌کنند که جدول زمان‌بندی و مدیریت زمان، مهارت‌هایی حرفه‌ای هستند و ساز و کارها برای استفاده‌ی بهینه از وقت، قابل پیاده شدن در خانه و زندگی روزانه‌شان نیست. این تصور خطرناکی است. اگرچه نظم بیشتر، رابطه‌های شما و کارآمدی‌تان را در اداره بالا می‌برد، باید تلاش بیشتری نیز به کار ببندید تا به همان اندازه، فعالیت‌هایی را با خانواده، دوستان و برای تفریح و سرگرمی، برنامه‌ریزی کنید.

ضرب المثلی قدیمی می‌گوید که هیچ کس توی بستر مرگ دراز نکشیده و نگفته: «ای کاش وقت بیشتری را در اداره صرف می‌کردم.» منظور این است که اوقاتی که وقف خانواده و تفریح می‌شود، ارزش دارد و باید دودستی از آن محافظت کرد. البته، کار و حرفه هم به همان اندازه ارزش دارند. چالش این است که بتوان تعادلی بین مطالبات کار و حرفه در برابرخواسته‌های خانواده، دوستان و اوقات تنهایی و فراغت به وجود آورد. نظم بیشتر در رویکردی که به اوقات غیر کاری‌تان دارید، شما را به توازن بهتری بین کار و خانواده، حرفه و تفریح، نزدیک می‌کند. این توصیه شاید پیش پا افتاده جلوه کند ولی تعادل برای داشتن یک زندگی سالم، حیاتی است. جدول‌بندی زمانی و اختصاص اوقاتی برای خانواده، دوستان و خودتان، بخشی مهم از یافتن آن تعادل را تشکیل می‌دهد. نخستین گام در این فرایند، ادغام اوقات فراغت در فهرست اولویت‌هایتان است.

## مراقبت از فعالیت‌های خانوادگی

هرروز، درحالی که کارهایتان را فهرست می‌کنید و برای هر کدام اولویت قائل می‌شوید، دست به انتخاب می‌زنید. در ساعت ۹ صبح، بهتر است اول با فرانک تماس بگیریم یا این که در جلسه‌ی توجیهی پروژه شرکت کنم؟ صرف نهار با پت مهم‌تر است یا با ریتا؟ و این که چطور با جدول زمان‌بندی‌ام مانور می‌دهم تا از عهده‌ی انجام تمام کارهای روی میزم برآیم و در ضمن بتوانم سر وقت خانه برسم و پخش مجدد بازی را تماشا کنم؟ حال، چه یک سیستم سازمان دهی موثر داشته باشید و چه نداشته باشید، این گزینه‌ها، بخشی است متداول از هر روزکاری.

متأسفانه، خیلی از آدم‌ها مدام فعالیت‌های کاری را بر فعالیت‌های خانوادگی و تفریحی مقدم می‌شمارند و اجازه می‌دهند هر کاری که پیش می‌آید بر اوقات مختص خانواده چنگ بیندازد. این گونه اولویت قائل شدن، جزئی از یک جور وظیفه‌شناسی غلط و اخلاق حرفه‌ای نادرست نسبت به کارهای اداری است. سوءتفاهم نشود؛ موضعی علیه پرکاری ندارم. در واقع، برای رسیدن به هدف، شخصاً یکی از طرفداران پر و پا قرص روزهای طولانی و سخت و موثرکاری

هستم. ولی کسی را نمی‌شناسم که فعالیت‌های روزانه‌اش را در اداره، بر خانواده‌اش ارجح بداند. بنابراین چرا بسیاری از ما، خانواده را در برابر کار زیاد، قربانی می‌کنیم؟

در گذشت زمان، درباره‌ی تمام کردن کار، قبل از پرداختن به فعالیت‌های خانوادگی، هر بهانه‌ای که به فکرتان برسد، به گوشم خورده است. این هم چند تایی از آنها:

«اگر کار را رها کنم و برای کمک به زنم در نگهداری از بچه‌ها، به خانه بروم، رئیسم فکر می‌کند که برای کار اهمیتی قائل نیستم.» بسیاری از مدیران کمپانی‌ها را می‌شناسم که می‌خواهند کارمندانشان زندگی‌های خانوادگی سالم و شادی داشته باشند. بدیهی است که این مدیرها کار با کیفیت بالا هم می‌خواهند. اگر در محل کار بازدهی خوبی داشته باشید، هیچ رئیس هوشمندی، رفتن به خانه و با خانواده بودن را حمل بر ضعف شما نمی‌داند.

«اگر بخواهم آن ترفیع را بگیرم، باید اضافه کار کنم.» از آن جا که حرفه‌ام را به عنوان حقوق دان شروع کردم، می‌دانم که، مثل خیلی از شرکت‌ها، اضافه کاری، مایه‌ی حیات کسب و کارما بود و بنابراین، این گونه ذهنیت را درک می‌کنم. ضمناً می‌دانم که وقت گذاشتن الزاماً به کار منجر نمی‌شود. اگر چیزهای معقولی در جدول زمان‌بندی‌تان گنجانده‌اید که می‌طلبید تا دیر وقت کار کنید، این حرفی است. ولی اگر فقط به صرف اضافه کاری، اضافه کار می‌کنید، باید در اولویت‌هایتان بازنگری نمایید.

«اگر انجامش ندهم، هیچ وقت انجامش نخواهم داد.» این ادعا یا نشان می‌دهد که در سپردن کار به دیگران ضعیف عمل می‌کنید و یا احساس خود گنده بینی زیادی دارید. بی‌شک کارهایی وجود دارد که از خود شما برمی‌آید (به فصل ۱۳ نگاهی بیندازید تا در مورد تمرکز روی آن جور کارها راهنمایی شوید). اما اگر این گونه کارها آن قدر زیاد است که از وقت شما با خانواده‌تان می‌دزدد، نیاز دارید کسی را به عنوان جایگزین، آموزش دهید و برخی از کارهایتان را با او تقسیم نمایید.

«خیال داشتم به رسیتال پیانوی دخترم بروم، ولی وقتی داشتم از در خارج می‌شدم، یک مشتری زنگ زد.» این بهانه بدین معنا است که در فهرست اولویت‌هایتان، رسیتال پیانوی دخترتان، پایین‌تر از تماسی غیر منتظره قرار گرفته است. قبول، گاهی کارهایی اضطراری پیش می‌آید که باید بلافاصله به آنها پرداخت، ولی بعد از ۳۰ و خرده‌ای سال کار با مشتری‌هایی باشهرت بین المللی، متوجه شده‌ام که این گونه موقعیت‌های اضطراری به ندرت و در فواصل بسیار طولانی پیش می‌آیند.

«اگر مسئله‌ای پیش نیاید، آن جا خواهم بود.» که اگر اجازه‌اش را بدهید، همیشه هم چیزی پیش می‌آید.

«نمی‌دانم کی خانه می‌رسم، ولی احتمالاً دیر خواهد بود.» به عبارت دیگر، برنامه‌ی مشخصی ندارید، و هرچه پیش آید در برابر خانواده، دست بالا را

می‌گیرید.

## جدول زمان‌بندی‌تان را براساس ضرب الاجلِ خانه رفتن، تعیین کنید

با در نظر داشتن ساعت‌های کاری و مقدار کار موثری که انجام می‌دهم، آخرین کسی نیستم که هفته کاری کوتاه‌تری را توصیه کند. ولی در عین حال معتقدم که گاه، باید چراغ را خاموش کرد، در را بست و برگشت خانه نزد خانواده. حتی سازمان یافته‌ترین و موفق‌ترین تاجرها در این که چه وقت به روز کاری‌شان پایان دهند، مشکل دارند. تعداد بی‌شمار مدیرانی که می‌توانند به شما بگویند فردا صبح ساعت ۱۰:۲۲ دقیقه کجا خواهند بود و تا قبل از نهار با چه کسانی تماس خواهند گرفت، همیشه شگفت زده‌ام کرده. این مدیرها لحظه به لحظه‌ی روز کاری‌شان را تحت کنترل دارند و به گونه‌ای موثر، تقویم‌های کاری‌شان را سازمان دهی می‌نمایند. ولی تنها چیزی که نمی‌توانند به شما بگویند این است که کی به خانه پرمی‌گردند. اگرچه همه چیز طی روزشان آغاز و پایان مشخصی دارد، ولی اصلاً نمی‌دانند کی کیفشان را می‌بندند، چراغ را خاموش می‌کنند و از اداره خارج می‌شوند.

علت این که خیلی‌ها نمی‌توانند وقتِ خانه رفتن‌شان را در جدول زمانی‌شان بگنجانند این است که همه‌ی چیزهای حیاتی را که در تقویم کاری‌شان بوده، درست رتق و فتق نکرده‌اند؛ بنابراین بیشتر می‌مانند، می‌گذارند شام‌شان سرد شود، و آن قدر می‌مانند تا کارهایی را که تعیین کرده بودند، به پایان برسانند. این، البته قابل ستایش است، ولی این که اتومبیل‌تان آخرین ماشین در پارکینگ باشد، در خانه، گلی برسرتان نمی‌زند و در دراز مدت، برای سلامت روحی و جسمی‌تان خوب نیست.

اما گزینه‌هایی پیش روی شماست که اجازه می‌دهد در وقتِ معقولانه‌ای تمام کارهای زمان‌بندی شده‌تان را به پایان رسانده و به خانه بروید:

بر روی جدول کارهای روزانه، کنار ساعتی مناسب بنویسید: «برو خانه»، و سر قول‌تان بمانید. انجام همه‌ی کارها را براساس همان ساعتِ خانه رفتن برنامه‌ریزی کنید. اگر قرار باشد دو ساعت زودتر به اداره بیایید تا همه‌ی کارها عملی شوند، از رختخواب بیرون بیایید و زودتر سر کار بروید، ولی آن وقت خانه رفتن را ضرب الاجلی نهایی برای تمام کارهای روزانه تلقی نمایید.

روی کارهای کوچک، وقت زیادی نگذارید. استاد کارهای بااهمیت شوید، و زمانی کافی را به حل و فصل کارهای کوچک اختصاص دهید تا زودتر از سر راه برشان دارید.

وقتی سرکاره‌ستید، کارکنید. می‌دانم که اداره محیطی است اجتماعی، و نادیده گرفتن همکاران مشکل است؛ آن هم وقتی درباره‌ی آخرین جابه جایی بازیگران فوتبال یا تازه‌ترین فیلم پرسر و صدای روی پرده از شما نظر می‌خواهند.

ولی دقایقی که در حال گپ و مراوده در اداره هستید، وقتی را که می‌توانید با دوستان خارج از محیط کار و خانواده بگذرانید از شما می‌رباید. بدیهی است که نمی‌توان به کارمند ضد اجتماعی گوشه‌گیری تبدیل شد، ولی می‌توان در ضمن، توجه بیشتری به کارهای نیمه تمام دفتری مبذول داشت.

در دفترتان را ببندید. یک در بسته، مانعی خصمانه نیست؛ روشی است ساده که به دیگران بفهماند که کار دارید و اخلاق در کارتتان، غیرقابل قبول است.

جایگزین پیدا کنید. مردم فکر می‌کنند که هیچ کس نمی‌تواند به خوبی خودشان کارهایشان را تکمیل کند. آدم‌ها به خودشان مغرورند و دست خودشان نیست و گمان می‌برند که وجودشان سر کار ضروری است؛ آن‌ها همه کار را خودشان باید انجام دهند. چنین منطقی احمقانه و بی‌معنا است. اگر حرفم را باور ندارید کسانی را در اداره پیدا کنید که خیال دارند به تعطیلات بروند و ببینید چطور به تکاپو افتاده‌اند تا تمام کارهایشان را تا قبل از رفتن تکمیل کنند. یا فردی را پیدا کنید که از تعطیلات برگشته و ببینید چطور غرق در کارهای عقب مانده است. چه اشکالی دارد کسی را پیدا کنید تا در کارهایی که مصمم هستید خود تمام کنید، یاری‌تان نماید؟ تنها چیزی که ممکن است در این فاصله جریحه دار شود، غرورتان است.

اگر کاری را زودتر از موعد معموله به پایان رساندید، احساس عذاب وجدان نکنید.

وقتی نخستین بار، دنبال بستن قرارداد برای ورزش کارهایمان بودم تا برایشان حمایت مالی لازم را تأمین کنم، ساعت‌ها روی متن قرار دادهایی که مشتری مان قرار بود امضاء کند، وقت می‌گذاشتم و روی هر نقطه و ویرگولش وسواس نشان می‌دادم مبدا این ور و آن ور شوند. حالا اما در ظرف چند دقیقه، به طور موثری می‌توانم همان سندها را مرور کنم. سندها کم حجم‌تر نشده‌اند، ولی پس از ۳۵ سال تجربه در این حرفه، روال کار دستم آمده است. در مورد شما هم همین طور است. اگر کاری که قبلاً سه ساعت وقت می‌برده حالا یک ساعته انجام می‌شود می‌برد، احساس عذاب وجدان نکنید. از کارآمدی روز افزون‌تان لذت ببرید و قدرش را بدانید.

پروژه‌ای که به پایان رسیده، شاید آن چه تصور می‌کرده‌اید از آب در نیامده باشد، اما همه‌ی آن چیزی است که دارید. هر پروژه‌ای می‌تواند کمی بهتر انجام شود یا قدری حرفه‌ای‌تر به نظر برسد.

هر داده‌ای را می‌شود سه-چهار بار چک کرد و هر سندی را می‌توان ده‌ها بار مطالعه نمود بی‌آن که در این فاصله اصلاحات زیادی در آن انجام پذیرد. اما گاه، باید به همان چیزی که در دست دارید، راضی شوید.

## قرار با همسران

امروزه، در حالی که بیش از پیش با زن و شوهرهایی روبرویم که هر دو

شاغلند، و طلاق و جدایی به بالاترین میزان خود رسیده، گنجاندن برنامه‌ای با همسران در جدول زمانی، از اهمیت زیادی برخوردار است. بهترین راه برای عملی کردن این کار، تعیین شبی در هفته برای این منظور است. قراری که بی‌برو برگردد، هر هفته به آن وفادار بمانید و مثل دوران نامزدی، با همسران به دیدن فیلمی بروید و یا با هم شامی بخورید. در بدو امر، قرار بیرون رفتن با همسر، شاید ساده یا حتی احمقانه جلوه کند، ولی اتفاقاً مقدار زیادی نظم و برنامه‌ریزی درست از هر دو طرف، هم زن و هم شوهر، می‌طلبد. اگر بچه داشته باشید، باید کسی را پیدا کرد تا از بچه‌ها مراقبت نماید، جدول زمانی تعیین کنید، و به بسیاری از همکاران «نه» بگویید. اما خواهید دید که این قرارهای بیرون آن قدر تأثیر مثبت در پی خواهد داشت که ارزش انجامش را دارند. همان طور که وقت خانه رفتن‌تان، قطعی است و غیر قابل چانه زدن، قرارهای بیرون با همسران نیز باید به همان اندازه‌ی بیست سال پیش، وقتی برای نخستین بار با او بیرون می‌رفتید، اهمیت داشته باشد.

## هر روز با دوستی تماس بگیرید

یکی از مدیران کمپانی ما رسم جالبی دارد: هر شب، وقتی همه‌ی کارهای روزانه‌اش را به سرانجامی رساند و می‌خواهد چراغ‌ها را خاموش کند و به خانه برگردد، خود را ملزم کرده یک تماس آخر را هم بگیرد. این تماس ممکن است با یک مشتری باشد، یا با کسی باشد که شاید قرارداد ببندد، یا دوستی که مدتی با او حرف زده است؛ ولی به هر حال قبل از خروج از اداره این تماس را حتماً می‌گیرد. تماس آخر را گرفتن، در کارت‌تجارت، راهبرد بدی نیست و حتی در زندگی خصوصی، خیلی پرثمرتر است. هرکس بعضی از رفاقت‌هایش را همیشگی می‌پندارد و حسرت می‌خورد کاش بیشتر با دوستانش تماس داشت. ولی پرمشغله‌گی مانع می‌شود و همه‌ی نیت‌های خیر در دریایی از کاغذ بازی و ضرب الاجل‌های دیوانه وار غرق می‌شود. تماس مردم با هم قطع می‌شود، فراموش می‌کنند از هم یادی نمایند و قبل از آن که به خود آیند و بفهمند چه اتفاقی افتاده، دوستی‌هایشان را از دست می‌دهند.

هر روز، لااقل به یکی از دوستانتان تلفن کنید، حتی اگر فقط به خاطر آن که بدانند به یادشان بوده‌اید. یک تماس تلفنی وقتی نمی‌گیرد (و اگر دوست شما هم فردی پر مشغله باشد، نباید هم بگیرد)؛ ولی تماس با دوستی را در جدول زمان‌بندی منظور کردن، آن چنان ثمر بخش خواهد بود که فکرش را هم نمی‌توانید بکنید.

\*\*\*

دوستان مادام‌العمر  
حالا به خاطر آن که به جایگاه قدرتی دست می‌یابید، الزاماً به معنای این نیست

که دوستان فراوانی هم پیدا می‌کنید. در واقع، ضرب المثل «هرچه بالاتر، تنهاتر»، به گونه‌ای، درست هم هست. هر چه قدرت مندتر می‌شوید، انگیزه‌ی کسانی که سعی دارند به شما نزدیک شوند، مشکوک‌تر می‌شود. این پدیده را کمی در زندگی ورزشکارها مشاهده می‌کنم. بچه‌هایی که در زمان تحصیل ده‌ها رفیق صمیمی داشته‌اند، وقتی قراردادهای چند ساله‌ی چند میلیون دلاری می‌بندند، ناگهان صدها رفیق پیدا می‌کنند. حال هرچه قدر هم ما به مشتری‌هایمان هشدار می‌دهیم، آن‌ها این درس دشوار (و پرهزینه) را خودشان می‌آموزند که دوستان جدید معمولاً با پول جدید از راه رسیده و غالباً نیز مثل برق ناپدید می‌شوند.

یکی از بهترین استثناهای تاریخی در برابر این قاعده، پرزیدنت دوايت آیزنهاور است. او در تمامی طول زندگی، حتی زمانی که معروف‌ترین و ستایش شده‌ترین مرد روی کره زمین بود، تعدادی دوست صمیمی داشت که همیشه ثابت قدم ماندند. جورج پاتن یکی‌شان بود. و کلیفورد رابرتز، یکی از بنیان‌گذاران و مدیر باشگاه ملی گلف اوگوستا، یکی دیگر. این مردان به خاطر منافع شخصی دور و بر او نمی‌پلکیدند، چون آیزنهاور هرگز اجازه‌اش را نمی‌داد. آن‌ها دوستانی واقعی بودند که تا وقت مرگ، دوستانی صمیمی باقی ماندند.

آیزنهاور هیچ گاه رفاقت‌هایش را به رخ نکشید. او حتی به ندرت در این باره صحبت کرد. ولی درست قبل از انتخابات ۱۹۵۶، آیزنهاور اشاره‌ای نامتعارف به منشی‌اش کرد که یکی از پیش‌گویانه‌ترین حرف‌هایش در باب دوستی از آب در آمد. یک روز وقتی ریچارد نیکسن، معاون رئیس جمهور آیزنهاور، پس از پایان جلسه‌ای کاخ سفید را ترک کرد، آیزنهاور روگرد به منشی‌اش و گفت: «تصورش را هم نمی‌توانم بکنم که چطور مردی بتواند بدون رفیق زندگی کند.» نیکسن در طول سال‌ها میلیون‌ها آشنا پیدا کرد ولی هیچ وقت رفیقی نداشت. تفاوت بین آیزنهاور و نیکسن از این بیشتر نمی‌توانست باشد.

\*\*\*

## وقت گذاشتن برای هیچ کار

همه‌ی ما به وقت فراغت نیاز داریم. چه این وقت، صرف استراحتی در میانه‌ی روز شود، یا سفری برای ماهی‌گیری در پایان هفته‌ی دشوار، و یا یک ساعتی کانال عوض کردن‌های الکی، هر کس به اوقاتی نیاز دارد که طی آن هیچ کاری نکند. متأسفانه بسیاری از ما نمی‌خواهند در جدول زمان‌بندی‌شان، ساعتی برای فراغت نیز منظور دارند. (آخرین بار، کی روی فهرست برنامه‌های روزانه‌تان نوشتید «هیچ کاری نکن»؟) اما جسم و روح به استراحت نیاز دارند. اگر این اوقات استراحت را در نظر نگیرید، جسمتان به هر حال، - معمولاً در وقتی نامناسب و نامطلوب- خودش آن را از شما می‌گیرد. اسم این وقفه‌های اجباری را هم گیر فکری، خستگی یا قفل شدن ذهن بر اثر فشار روحی، گذاشته ایم.

همه‌ی این اتیکت‌ها، اصطلاحی هستند برای توصیف یک جور پریشانی: نیاز به این که گاه هیچ کاری نکنید.

باوجود رنج و تأسفِ سنت گراها، بسیاری از مدیران، به ویژه در صنعت کامپیوتر و سایر کمپانی‌های مدرن و پیشرفته، کارمندانشان را مدام تشویق می‌کنند که طی روز، چرتی بزنند. برخی حتی در همان اداره، محلی را اختصاص داده‌اند به این کار و بالش و چادری نیز برای چرتی کوتاه در دسترس گذاشته‌اند. ده سال پیش، تبلیغ چرت کوتاه، گناهی کبیره محسوب می‌شد؛ ولی مدیرهای امروزی اهمیت اوقات استراحت و تأثیر مثبتی را که می‌تواند روی تولید داشته باشد، درک می‌کنند.

اگر در فهرست کارهایی که باید انجام دهید، مدتی است «هیچ کاری نکردن» را لحاظ ننموده‌اید، شاید بهتر باشد به پیرامون خویش نظری بیندازید و از موفق‌ترین مدیران کشورتان درس بگیرید.

(nbookcity.com)

## فصل ۱۸: دراز مدت

در این فصل:

- \* برنامه‌ریزی برای هفته‌ها، ماه‌ها و سال‌های بعد
- \* نتیجه‌ی مطلوب از هدف‌های دراز مدت
- \* ناکامی و ادامه‌ی راه
- \* فراموش نکردن چاشنی
- \* یادتان باشد پس مانده‌ها را جمع کنید

امیدوارم تعدادی هدف مشخص در سر داشته باشید که بخواهید در دراز مدت به آن‌ها دست یابید، ضمن آن که امیدوارم آن هدف‌ها را با مقداری واقع بینی معقولانه همراه کرده باشید. در ۱۹۸۴، وقتی نخستین کتاب تجاری‌ام، «آن چه در مدرسه‌ی تجارت دانشگاه هاروارد یادتان نمی‌دهند» را نوشتم، دردیای متفاوتی زندگی می‌کردیم. جنگ سرد (بین آمریکا و اتحاد جماهیر شوروی سابق) در اوجش بود، سه کانال تلویزیونی اصلی، ۸۰ درصد از مخاطبان کل کشور را در اختیار داشتند، کمپانی من حتی یک کامپیوتر هم نداشت، اتومبیل‌های لکسوس، آکورا و ساترن وجود خارجی نداشتند و فضای مجازی تنها در زمانی از ویلیام گیسن وجود داشت.

تحولات این پانزده سال اخیر را امکان نداشت کسی پیش بینی کند، ولی در دهه ۸۰ی، این موضوع باعث نشد سعی مان را نکنیم. وقتی داشتم توصیه‌هایم را در مورد کسب و کار و تجارت هوشمندانه می‌نوشتم (آن هم قبل از تلفن‌های سیار، سایت‌های اینترنتی وای-میل‌های ویدیویی)، دست اندرکاران تجارت، ساعت‌ها وقف طراحی و برنامه‌ریزی تجاری‌شان می‌کردند که شامل محاسبه‌ی بودجه‌های پنج تا ده ساله‌ی دقیق بود. پیش بینی‌های توسعه تا ده‌ها سال بعد را در برمی گرفت و حدس و گمان درباره‌ی هزینه، رقابت، و اوضاع کلی اقتصاد دنیا (که تقریباً همه‌شان هم غلط از آب درآمدند) به وضوح و با شرح و تفصیل پیش بینی شده بود.

امروزه، اگر برنامه‌ی تجاری پنج ساله‌ای برایم می‌فرستادند، سال‌های سوم و چهارم و پنجمش را پاره می‌کردم و مدیر گستاخی را که این برنامه را تهیه کرده، به مدرسه می‌فرستادم تا درس‌هایش را در مورد تجارت در قرن بیست و یکم، دوباره مرور کند. به خاطر سرعت تغییر و تحولات در محیط زندگی ما، به هیچ وجه نمی‌شود چیزی را فراتر از سه سال، به درستی پیش بینی کرد. شرکتی مثل آمازون در مدتی چند ماهه وارد میدان شد و لکسوس و آکورا دانش و حکمت دهه ۸۰ی را یک کاسه کردند و با طراحی و ساختن اتومبیل‌های لوکس، در طول سه سال به یک کمپانی موفق تبدیل شدند- کاری خارق العاده که در روزگاران گذشته ده‌ها سال وقت می‌برد.



دنیای امروز، دنیایی نیست که پدرتان در آن تجارت می‌کرد. رشد سریع تکنولوژی‌های پیشرفته، تغییرات درهم برهمی پدید آورده و بسیاری از موانع گذشته را از سر راه برداشته و آینده بینی‌ها را اتلاف وقتِ احمقانه‌ای جلوه می‌دهند.

این تغییر و تحولات، برنامه‌ریزی‌های دراز مدت را با اهمیت‌تر کرده و به چالشی بزرگ‌تر تبدیل نموده است. هدف‌های دراز مدت، برای موفقیت شخصی و حرفه‌ای در درجه‌ی اول اهمیت قرار دارد، ولی واکنش درست و وفق دادن خویش با تغییرات دنیای پیرامون، تنها راه دست یافتن به آن هدف‌ها است. یک آینده‌ی غیرقابل پیش بینی، عذری موجه برای برنامه‌ی دراز مدت نداشتن نیست. درست برعکس. اتفاقاً به خاطر آن که آینده بسیار غیرقابل پیش بینی است، باید برای دراز مدت برنامه داشت. برای این مقصود، باید در روشی که طرح‌ها و راهبردهای آینده‌تان را ساختار بندی می‌کنید، تجدید نظر نمایید.

## نظر انداختن به درازای جاده

برای آن که به اوقات خود، کارها و پیرامونتان نظمی بدهید، باید تمرینی روحی/ذهنی از سر بگذرانید و بتوانید نتایج را از لحاظ وقتی که می‌گیرند (ساعت، روز، هفته، ماه و گاه سال) ببینید و محاسبه نمایید. برخی اوقات، دراز مدت را در نظر گرفتن، ساده است و گاه دشوارترین چیزی است که تصورش را می‌شود کرد. ولی در تمامی موارد، مقصود نهایی که همانا نتیجه گرفتن است، بستگی دارد به قابلیت شما در سازمان دهی افکارتان در کوتاه و دراز مدت. روش کار بدین گونه است:

نتایجی را که می‌خواهید به آن‌ها دست یابید، مشخص نموده و با طرح و نقشه‌ی موثر همراهشان سازید. به روی کاغذ آوردنِ هدفی مثل «بازنشستگی در ۵۰ سالگی»، شاید در ظاهر امری مشخص به نظر برسد، ولی تا وقتی جزئیاتی را همراهش نیاورید، این هدف معنای زیادی ندارد. بازنشستگی در چه زمینه‌ای؟ آیا خیال دارید تا پنجاه سالگی برای همان کمپانی کار کنید و سپس خود را بازنشسته نمایید؟ حتی دولت، که همیشه پایدارترین کارفرمای یک کشور تلقی شده، دیگر نمی‌تواند چنان اطمینان‌خاطری را تضمین کند. اگر بازنشستگی در پنجاه سالگی هدف نهایی‌تان است، باید مشخص کنید که از چه چیزی خود را بازنشسته می‌کنید، و با در نظر داشتن زمانی که برایتان باقی مانده، چطور می‌خواهید به چنین هدفی دست یابید.

خود را درحالتی تصور کنید که به هدف‌هایتان رسیده‌اید. آرنولد پالمر، همیشه در مسابقات گلفی برنده شد که از قبل، برنده شدن خود را در آن‌ها تصور کرده بود. هیچ ورزش کار موفق‌تری پیدا نمی‌کنید که از قبل به درستی نتایج خود را

تصور نکرده باشد. اما تصور کردن هدف، تنها این نیست که در رویا، جام قهرمانی را ببینید که در دستان خود می‌فشارید و به سمت جمعیتی که تشویق‌تان می‌کنند، تکانش می‌دهید. باید پارامترهای مشخصی تعیین نمایید. این که وقتی در نهایت، به هدف‌هایتان می‌رسید، چه سن و سالی دارید؟ برای رسیدن به هدف‌هایی که تعیین کرده‌اید، چه شرایط جسمی باید داشته باشید؟ روش زندگی‌تان چگونه خواهد بود؟ چگونه با موانع سر راه کنار می‌آیید؟ تصور کردن موفقیت آمیز، بدین معنا است که تمامی جنبه‌های نقشه و برنامه‌تان را در نظر بگیرید و طوری ذهن‌تان را آموزش دهید که هر گام خود را جلوتر از وقتش ببینید.

برای تمرکز بیشتر بر روی هدف‌های کوتاه مدت، مهلت‌های زمانی دراز مدت تعیین کنید. اگر جزء کسانی نباشید که بلیتشان برده، باید بدانید که هیچ اتفاق سرنوشت سازی یک شبه رخ نمی‌دهد. هر هدف دراز مدت با ارزشی، برای عملی شدن به زمان قابل توجهی نیاز دارد. به همین خاطر، آن‌ها که هدف‌هایشان از جمله، شامل «در آوردن یک میلیون دلار قبل از سی سالگی» و «بازنشستگی در سی سالگی» است، بیشتر ناکام می‌شوند تا موفق. شاید استثنائاً راه و چاه دستیابی تند و سریع به هدف را پیدا کرده باشید، اگر نه، معمولش این است که باید نسبت به چهارچوب زمانی که برای خود تعیین می‌کنید، واقع بینانه رفتار کنید. نمی‌گویم که نمی‌توانید تا قبل از سی سالگی یک میلیون دلارتان را در آورید، ولی تا وقتی نقشه‌ی مشخصی که راه و چاه را به شما نشان دهد نداشته باشید، و اگر روی تک تک اعمالی که شما را به هدف می‌رساند، تمرکز نکنید، بختی برای موفقیت نخواهید داشت.

\*\*\*

### کوتاه کردن راه در دراز مدت

این روزها مهم نیست به چه چیزی می‌خواهید دست یابید، می‌خواهد هدف‌تان پیشرفت در زندگی حرفه‌ای باشد یا فعال بودن بیشتر در محله، یا یاد گرفتن مهارتی جدید، در حال حاضر می‌توانید بیش از هر زمان دیگری در تاریخ، زودتر به هدف‌تان برسید. اگر می‌خواهید کارفرما شوید، تجارتتان فقط یک حرکت «ماوس» و کلیک با شما فاصله دارد. اگر هدف‌تان در دراز مدت، این است که رئیس کمپانی شوید، می‌توانید آن روند حرفه‌ای را به جای برنامه‌ای ۱۵-۱۰ ساله با یک منحنی ۵ ساله ساختار بندی نمایید. بدون در نظر گرفتن این که خیال دارید به چه دست یابید، تغییرات سریع شما را قادر می‌سازد زودتر از گذشته به هدف‌هایتان برسید.

به دلیل همین تغییر و تحول فرهنگی و اجتماعی، باید دریچه‌ی برنامه‌ی دراز مدت خویش را کوچک‌تر کرد. دیگر نگاه کردن به مشکلی دراز مدت و گفتن این که «باید برای یک سری جلسه و کارمند گرفتن، جدولی زمانی تعیین کنیم تا مشکل حل شود»، روند مناسبی برای پی‌گیری اهداف نیست. هدفی که تا همین پنج سال پیش ماه‌ها وقت می‌گرفت، امروزه باید چند هفته فیصله یابد و

پروژه‌ای که سال گذشته، چند هفته به طول می‌انجامید، امکان دارد چند روزه انجام شود. بدیهی است برخی هدف‌ها هنوز پنجره‌ای دراز مدت دارند (مثل طرح ریختن بازنشستگی برای بیست سال بعد) ولی در بیشتر موارد، آن چه قبلاً چند ماه می‌برد حالا چند هفته‌ای انجام می‌شود و آن چه چند روز طول می‌کشید حالا در عرض چند ساعت وحتى چند دقیقه.

در گذشته (در مواردی، کمتر از ده سال پیش) وقتی مدیران ما، طرح یا راهبردی نو برای بازاریابی رویدادی پیشنهاد می‌کردند، کسانی دیگر در شرکت این گونه پرسش‌ها را مطرح می‌کردند: «چه اندازه ریسک در بر دارد؟» یا «چه قدر هزینه برمی‌دارد؟» اگر چه امروزه نیز این پرسش‌ها مطرح می‌شوند، ولی بلافاصله می‌پرسند: «با چه سرعتی می‌شود عملی‌اش کرد؟» سرعت، به اولویت نخست تبدیل شده، فقط به خاطر آن که دنیای تجارت هر روزه، به شدت و سرعت در حال تغییر و تحول است.

\*\*\*

## روی کاغذ بیاورید و زمان تعیین کنید

اگر چه چهارچوب‌های زمانی محدودتر و محدودتر شده‌اند و پروژه‌ها بیش از پیش با سرعتی بیشتر انجام می‌پذیرند، ولی اصل و اساس تعیین هدف دراز مدت، تغییری نکرده است. پیش و بیش از هر چیز، باید (مثل نوشتن فهرست روزانه تان) هدف‌های دراز مدت خود را با زبانی واضح و موجز، و البته تا حد ممکن با شرح جزئیات، روی کاغذ بیاورید. حال، هدف‌تان می‌خواهد یادگرفتن زبانی دیگر باشد و یا افزایش فعالیت‌های تجاری از طریق اینترنت، یا به راه انداختن کسب و کاری از همان خانه‌تان، و یا سر فرم آوردن خود از لحاظ جسمانی، اگر هدف‌های خود را روی کاغذ ننویسید، شکلی واقعی به خود نمی‌گیرند. نوشتن هدف روی کاغذ، هدف‌های شما را از قلمرو رویا به دور کرده و وارد حوزه‌ی واقعیت می‌کند.

شما در ضمن، باید پروژه‌های دراز مدت یا کارهای آتی‌تان را نیز روی کاغذ بیاورید. با وجود خارق‌العاده و سریع بودن تکنولوژی‌های معاصر، یک پردازشگر پنتیوم، نمی‌تواند علائق متفاوت را بدون نوعی برنامه‌ریزی، شکیبایی و استمرار و پشتکار روش مند، گرد هم آورد. اگر درمورد ساختن محصولی جدید، طراحی یک بازاریابی نو یا تعمیر نمایش خانه‌ی محله‌ی خود ایده‌ای دارید، آن ایده ایجاب می‌کند که آدم‌ها را گرد هم آورید. وگرنه آدم‌ها زمان می‌برد، سازمان دهی، طراحی و برنامه‌ریزی می‌طلبند و این‌ها هیچ کدام تا وقتی هدف‌هایتان را روی کاغذ نیاورده‌اید و مسیر زمانی معینی برای رسیدن به آن‌ها مشخص نکرده‌اید، نمی‌توانند آغاز شوند.

اما این هدف‌های دراز مدتتان را کجا می‌نویسید؟ اگر مثل من باشید، دفتر برنامه‌هایتان فقط تا شش هفته‌ی بعد برنامه‌ریزی شده، و پیش بینی

رویدادهایی فراتر از این، دیوانگی محض است.  
این هم راه و چاهِ ثبت کردن هدف‌های طولانی مدت:

۱. هدف‌های دراز مدت خود را روی تقویم بنویسید و تقویم را جلوی رو نگه دارید. پیش رو نگه داشتن تقویم، می‌خواهد روی میز باشد یا روی دیوار آشپزخانه یا در جیب، باعث می‌شود مدام به شما یادآوری شود که هدف‌های دراز مدت نیز نیاز به توجه و پی‌گیری دارند.

۲. هدف‌های دراز مدت خود را در دفتر برنامه‌هایتان بنویسید تا مدام یادآوری شود که برای رسیدن به چه چیزی این همه کوشش و تلاش می‌کنید.

جلوی کارهایی که اقدام فوری نمی‌طلبند ولی بعداً باید به آنها رسیدگی شود، می‌نویسم: ب.ج.، یعنی «برو جلو». توضیح و حاشیه‌نویسی، هر معنایی برای شما داشته باشد، هدف اصلی این است که پروژه‌های دراز مدت‌تان را طوری در فهرست کارهای کوتاه مدت خود ادغام کنید تا فراموشتان نشوند.

۳. فهرست مشخصی از کارهای «رشد یابنده»تان درست کنید که شما را به سوی هدف‌های دراز مدت‌تان سوق می‌دهند.

این همان راهبرد قدیمی «خوردن لقمه به لقمه‌ی فیل» است (فصل دوم). پروژه‌ای که تکمیلش ماه‌ها طول می‌کشد، بی‌شک به مقداری کار در طی راه نیاز دارد (حتی اگر این کار و تلاش چیزی نباشد مگر تخصیص یک ساعتی در هفته، به فکر کردن درباره‌ی رویدادی قریب الوقوع). با این گونه پیش دستی، حتی اگر ضرب الاجل یک ماه دیگر باشد، خیلی کار از پیش می‌برید.

۴. آن کارهای رشد یابنده و فزاینده را نیز به فهرست برنامه‌ها و تقویم‌تان اضافه کنید. اگر مدت زمانی را به فکر کردن درباره‌ی پروژه‌ی دراز مدت خود اختصاص می‌دهید، در دفتر برنامه‌هایتان بنویسید: ۱۰ تا ۱۱، فکر کردن راجع به فلان پروژه.

۵. برای تک‌تک مراحل فرآیندی که طی می‌کنید، ضرب الاجل بگذارید تا مدام تحت فشار باشید.

اگر هر کار فزاینده‌ای سر موقع تمام بشود، کل پروژه نیز احتمالاً سر موعد تمام خواهد شد.

۶. آماده باشید که در طی راه، خود را با تغییرات وفق دهید.

دنیا‌ی امروز، جایی نیست که سال پیش فکریش را می‌کردید، و چیزهایی هم که برای سال آینده پیش بینی می‌کنید احتمالاً غلط از آب در خواهند آمد. آماده باشید تا طرح‌ها و راهبردهای خود را با هر مقطع زمانی وفق دهید.

به عنوان مثال، ایده‌ی نمایش خانه‌ی محلی را در نظر بگیرید، هدف نوشته شده‌ی شما می‌تواند این طور خوانده شود: «افتتاح تأثر محله مان با اجرای آماتور بینوایان در ۴ جولای ۲۰۰۱». این هدف، مشخص و در عین حال، مبهم است، ولی در دراز مدت قابل دستیابی است. به روی صحنه بردن کار، یک برنامه‌ریزی راهبردی طی چند ماه آینده می‌طلبند، ولی باید فهرستی از کارهای کوتاه مدت نیز تهیه کنید تا تدارکِ پروژه را در جریان نگه دارد.

\*\*\*

مرد ۱۵۰ میلیون دلاری

دوست خوبی دارم که صاحب تعدادی باشگاه ورزشی زنجیره‌ای معروف است. او هدف‌های نوشته شده‌اش را که طیفی از اهداف ۳۰ روزه تا ده ساله‌اش را در بر می‌گیرند، با خود حمل می‌کند. او این هدف‌ها را روی دو ورق کاغذ نوشته و آن را لای دفتر یادداشتی که همیشه همراه دارد، گذاشته است. نظریه‌اش هم این است که هرگاه دفترش را باز می‌کند، چشمش به این فهرست‌ها می‌خورد و از پیشرفت‌هایی که برای رسیدن به آن‌ها کرده، نیرو می‌گیرد.

ورق اول، هدف‌های کوتاه مدتش را فهرست کرده، که وقتی انجام می‌شوند، آن‌ها را قلم می‌گیرد. او آن فهرست را مدام به روز می‌کند. ورق دوم، هدف‌های شخصی و حرفه‌ای سال به سالش را فهرست کرده. هدف‌ها بلندپروازانه و به گونه‌ای حیرت آور، همراه با جزئیات، ولی ضمناً قابل دست یافتن‌اند. به عنوان مثال بر روی صفحه‌ی اول نوشته بود که تا ۳۰ روز بعد در نظر دارد به ۱۴ باشگاه ورزشی سرکشی کند یا در سه ماه آینده به کانادا برود و اسکی کند. در شش ماه آینده، هدفش این است که یک مسابقه‌ی ماراتن کامل را بدود.

در صفحه‌ی دوم (هدف‌های سال به سالش) نوشته بود که می‌خواهد در همان سال اول ۲۵ باشگاه ورزشی جدید باز کند. در سال سوم، انتظار دارد شبکه‌ای ۱ میلیون دلاری در اختیار داشته باشد و همه‌ی پسرهایش در کسب و کار کمکش کنند. نوشته بود که در پایان دهمین سال، می‌خواهد «کار و کاسبی‌اش را به میلیون دلار بفروشد». این هدف هرچه قدر هم جسورانه به نظر برسد، به خاطر جزئیات روش مندانه‌ای که آن مرد به هریک از هدف‌هایش بخشیده، خیلی هم منطقی جلوه می‌کند.

\*\*\*

ابتدا باید میزان خرابی نمایش خانه را تعیین کنید و بودجه‌ای برای تعمیر ساختمان دست و پا نمایید. هزینه‌ها را که ارزیابی کردید، احتمالاً به جمع آوری پول از طریق اعانه و حمایت‌های مالی نیاز خواهید داشت. سپس نیاز است که کارفرما و مدیر پروژه‌ای استخدام کنید و هم چنین، همکاری وکیل، کارگزار بیمه و تعدادی از سازمان‌های دولتی شهرتان را جلب نمایید. پس از آن، باید طرح‌تان را به کمپانی تأثیر آماتور محلی بفروشید و حمایت و همکاری آن‌ها را جلب نمایید.

این اقدامات، تازه اول کار است. پرسش‌های زیادی کماکان مطرح است. چه کسی مسئول نگهداری و محافظت از ساختمان خواهد بود؟ چه کسی صبح، چراغ‌ها را روشن و شب، کف تأثیر را جارو خواهد کرد؟ چه طور عملیاتی که انجام می‌دهید، می‌تواند بازده مالی هم داشته باشد؟ در این فرایند چه کسانی سهم خواهند بود و کارها چه طور تقسیم خواهد شد؟ کسری‌های احتمالی را چگونه پوشش خواهید داد؟ قضیه‌ی مالیات، مجوز، بدهی، منطقه بندی (شهرسازی)، پارکینگ، دور و نزدیک بودن تأثیر به مردم، و تمیز کردن

ساختمان را چه طور حل خواهید کرد؟ این فهرست می‌تواند تا ابد ادامه داشته باشد و احتمالاً، خواهد داشت.

## ناکامی سریع

حکایتی که تعریف می‌کنم باید تشویقتان کند تا بلند پرواز باشید و راهبردی بپروانید که ساعت و تقویم را در یکدیگر ادغام نماید. از شکست در میانه‌ی راه نهراسید. در حالی که شرایط تغییر می‌کند و فرصت‌هایی جدید رخ می‌نماید، در قابلیت خویش در تلاش، ناکامی و تلاش دوباره تا وقت کامیابی، اعتماد و اطمینان داشته باشید.

در جلسه‌ای با مدیران یک شرکت بزرگ بسته‌بندی مواد غذایی، متوجه شدم که مدیر ارشد شرکت، مردی ۳۰ و خرده‌ای ساله، بدون پیشینه‌ای قابل اتکا است. ولی چنین آدمی عنان شرکتی بین‌المللی با ۲۰ میلیارد سرمایه را در اختیار داشت. وقتی در مورد پیشینه‌ی زندگی حرفه‌ای‌اش از وی سؤال کردم، رک گویی‌اش متعجبم کرد: «شانس آوردم که با رئیس شرکتی بسیار زیرک کار می‌کنم. او به من گفت که ریسک کردن و شکست خوردن، مشکلی به وجود نمی‌آورد. او در واقع انتظار داشت سالی دو بار با شکست مواجه شوم. اگر نمی‌شدم می‌گفت حتماً به اندازه‌ی کافی ریسک نمی‌کنم. تنها چیزی که تحملش را نداشت این بود که در قبول شکست این دست و آن دست کنم. اسم بازشناسی و قبول سریع عدم موفقیت را «ناکامی سریع» گذاشته بود. ناکامی برایش کاملاً قابل قبول بود به شرطی که سریع فیصله یابد و بلافاصله دنباله‌ی کار گرفته شود.»

مدیر توضیح داد که چطور رئیس‌اش او را تشویق کرد تا راهبردها را تعدیل نماید و همپای تغییر فضای کاری‌اش، ریسک کند. او گفت: «در خلأ کار نمی‌کردم. رقبایی داشتم که در صدد بودند تا سهم مرا از بازار از چنگم بیرون بکشند. اگر فرضاً با بن‌های مجانی یا تبلیغات علنی در فروشگاه‌ها، به خط محصولات من حمله می‌بردند، آن حمله را نمی‌توانستم نادیده بگیرم چون در برنامه‌ریزی‌های بازاریابی من نمی‌گنجید. باید زیرکانه واکنش نشان می‌دادم. این طوری است که یاد می‌گیری که چه چیزهایی کارگر می‌افتد و چه چیزهایی خیر.»

\*\*\*

رکورد گذاری در برنامه‌ریزی‌های دراز مدت

در ۱۹۹۰، درست پس از آن که کمیته‌ی بین‌المللی المپیک اعلام کرد بازی‌های تابستانی ۱۹۹۶ در آتلانتا برگزار خواهند شد، کارگزار ورزشی خرده پای پی در آتلانتا با دفتر من تماس گرفت و وقت ملاقاتی خواست. هر روز تعدادی از این قبیل پیام‌ها دریافت می‌کنم. ولی آن چه در این یک مورد برایم تازگی داشت، کار پیشاپیشی بود که این مرد خیال داشت انجام بدهد. او به منشی‌ام گفت: «آقای مک کورمک را هر جا و هر وقت که بگویند ملاقات می‌کنم؛ به شرطی که

فقط زمانی باشد از الان تا شش سال دیگر. اگر مایلند به توکیو پرواز کنم و ساعت سه صبح ایشان را ملاقات کنم، حرفی ندارم. این کار را انجام می‌دهم.» پس از چند تماس که از طریقشان اطمینان حاصل شد که طرف دیوانه نیست، سرانجام وقتی را (خیلی قبل‌تر از آن شش سال کذایی) برای ملاقات این فرد تعیین کردم. این حکایت را فقط به این خاطر تعریف کردم که بگویم مقداری پایمردی و پیشاپیش برنامه‌ریزی کردن، چه خوب می‌تواند کارها را جلو ببرد.

\*\*\*

## به خاطر داشتن فصل

خیلی از اوقات در حیطة تجارت، مردم صرفاً روی زمان‌بندی کار خود تمرکز می‌کنند و فراموش می‌کنند که تقویم‌شان تعدادی تاریخ مهم دارد. ۲۱ ژوئن، اولین روز تابستان است؛ ۲۵ دسامبر، همیشه کریسمس است؛ اول ژانویه، نخستین روز سال است، و در ایالت متحده، هفته‌ی اول نوامبر مسابقات قهرمانی پيس بال برگزار می‌شود. این تاریخ‌ها قطعی‌اند، ولی این که چگونه مردم غالباً آن‌ها را فراموش می‌کنند، شگفت‌آور است.

همین چندی پیش، مدیری نزد من آمد و پیشنهاد برگزاری رویداد ورزشی را کرد که مدعی بود برنامه‌ریزی‌اش دقیقاً در مدت ۱۱ هفته تمام می‌شود. با شور و شوق فراوان اعلام کرد: «پروژه را برنامه‌ریزی کرده‌ام؛ و تا ۱۱ هفته‌ی دیگر می‌تواند آماده و برگزار شود.» ولی چیزی در مورد زمان‌بندی رویداد می‌لنگید، بنابراین، بلافاصله تقویم را بیرون کشیدم و روزها و هفته‌ها را شمردم.

وقتی پی بردم که چه چیزی به نظرم غیرعادی رسیده، به آن آقای مدیر گفتم: حتی اگر درست حساب کرده باشی و بتوانیم این برنامه را ۱۱ هفته‌ای برگزار کنیم، چه کسی تماشايش می‌کند؟

پرسید: منظور چیست؟

تقویم را جلوی رویش گرفتم و به او نشان دادم که ۱۱ هفته‌ی دیگر درست می‌افتد به مراسم افتتاحیه‌ی بازی‌های المپیک. اگر می‌توانستیم پروژه‌ی او را پیاده کنیم، احتمال علاقمند کردن مردم به یک رویداد ورزشی غیر المپیکی، وجود نداشت. مدیر ما چنان در رؤیای برنامه‌ی خود غرق شده بود که از یاد برده بود تاریخی را که انتخاب کرده، چک کند و ببیند چه اتفاق دیگری در آن روزها در دنیا می‌افتد.

\*\*\*

روزهای دشوار در مسابقات قهرمانی گلف

یکی از بارزترین نمونه‌هایی که نشان می‌داد سازمانی، فصل را فراموش کرده، اوایل ۱۹۸۰ اتفاق افتاد؛ یعنی زمانی که انجمن گلف بازهای حرفه‌ای آمریکا، مقر خود را به مجتمع جدیدی در فلوریدا انتقال داد. محل جدید انجمن، متشکل از دفاتر زیبا، یک هتل لوکس و زمین بازی بود که به خود انجمن تعلق داشت.

این انجمن، که ۳۰ هزار نفرگلف باز را در سراسر کشور نمایندگی می‌کند، برگزار کننده و صاحب مسابقات نهایی قهرمانی گلف در آمریکا است. وقتی این انجمن به مقر جدیدش اسباب کشید، هیأت مدیره‌ی انجمن تصمیم گرفت محل برگزاری مسابقات را نیز تغییر دهد. به این ترتیب، انجمن می‌توانست هم مقر زیبایش را به رخ بکشد و هم بی‌آن که مجبور باشد پول زیادی بابت اجاره‌ی زمین پردازد، سود فزاینده از فروش بلیت و امتیازها را به صندوق خود واریز نماید.

این ایده روی کاغذ محشر به نظر می‌رسید. ولی فقط یک مشکل وجود داشت: مسابقات قهرمانی گلف همیشه وسط تابستان، در ماه اوت برگزار می‌شود. جالب است که ظاهراً کسی بین اعضای هیأت مدیره وضعیت آب و هوا در جنوب فلوریدا را در ماه اوت در نظر نگرفته بود. بنابراین، مسابقات قهرمانی در زیر آفتاب سوزان در زمین گلف انجمن برگزار شد و بازیکن‌هایی چون پالمر و نیکلاس، لک و لک کنان و عرق ریزان طوری میدان گلف را زیر پا گذاشتند که انگار همین الان از حمام سونا بیرون آمده‌اند.

سال بعد انجمن تصمیم گرفت از خیر سود مالی بگذرد و مسابقات را به محل اصلی اش، جایی خنک‌تر و مناسب‌تر انتقال دهد.

\*\*\*

## بازشناسی ته مانده‌ها

به خاطر تغییر و تحولات سریع در دنیا، موفقیت در برنامه‌های دراز مدت همیشه تضمین شده نیست. در بسیاری موارد، به هدف دست نمی‌یابید یا شرایط چنان تغییر می‌کند که هدف یا پروژه‌هایتان معنای خود را از دست می‌دهند. این شکست‌ها الزاماً نشان دهنده‌ی ضعف مهارت یا کمبود هوشمندی یا عدم توانایی‌تان در پیش بینی آینده نیست. تغییرات، جزئی از زندگی هستند، و بازشناسی این مسئله که برنامه‌های دراز مدتتان، معنای خود را از دست داده‌اند، نشانه‌ای از خرد و پختگی شما است.

اما، از یاد بردن درس‌هایی که طی راه آموخته‌اید، یا نادیده گرفتن منفعت بقایای پروژه‌ای نیمه تمام، از آن خطاهای غیر قابل بخشش است.

به عنوان مثال، مسابقات جایزه‌ی بزرگ نیویورک، ایده‌ی دراز مدت فوق العاده‌ای بود که کمپانی ما در نهایت به خاطر مسائل مربوط به سازمان دهی و ناتوانی در یک جا گردآوردن منافع متفاوت و ضروری برای موفق از آب درآوردن آن رویداد، رها کرد. اما تلاشی که برای راه اندازی آن پروژه صورت گرفت، کاملاً به هدر رفت. از طریق آن فرایند، رابطه‌ی کاری مثبتی با شهر نیویورک، اسپانسورهای محلی و گروه‌های شهروندی درمنهتن به وجود آوردیم. اگرچه مسابقات بزرگ اتومبیل رانی هیچ گاه صورت عملی به خود نگرفت، ولی روابطی که طی راه شکل گرفت، بسیار ثمر بخش بود. خوش بختانه توانسته بودیم به ارزش بقایای



پروژه‌ای نیمه کاره، پی ببریم و از آن استفاده نماییم.

\*\*\*

ستاره‌ی «جنگ‌های ستاره‌ای»

یکی از بارزترین و در عین حال نادیده گرفته شده‌ترین نمونه‌های استفاده از بقایای پروژه‌ای رها شده، پروژه‌ی موشک پاتریوت ارتش آمریکا (همان موشکی که در جریان اولین جنگ آمریکا در خلیج فارس، همه از تلویزیون‌هایشان دیدند) است. موشک پاتریوت را هر شب از تلویزیون نشان می‌دادند؛ این موشک‌ها راکه در عربستان و اسرائیل مستقر بودند، موشک‌های اسکاد عراقی‌ها هدف قرار داده و به طرز چشم‌گیری در آسمان منفجر می‌کردند.

اما آن چه خیلی‌ها در آن وقت متوجه نشدند (وبعضی‌ها امروز فراموش کرده‌اند)، این بود که موشک پاتریوت همان بقایای پروژه‌ی جنگ‌های ستاره‌ای است که پرزیدنت ریگان، اوایل دهه‌ی ۸۰ پیشنهاد کرد. این برنامه که به سیستم دفاع استراتژیک شهرت داشت، قرار بود سپری موشکی باشد و بتواند کلاهک‌های اتمی روسی را وسط راه و قبل از خوردن به هدف، متوقف و منفجر نماید. سیستمی بود که به قول ریگان، می‌توانست جایگزین بمباران یکدیگر و برگرداندن بشر به عصر حجر شود.

ولی این برنامه هیچ وقت عملی نشد. قبل از آن که برای این پروژه بودجه‌ای تعیین و به طور کامل اجرایی شود، اتحاد جماهیر شوروی سقوط کرد، جنگ سرد به پایان رسید و نیاز به یک سیستم دفاعی/ فضایی موشکی، به پایین فهرست اولویت‌ها نقل مکان کرد. ولی به هر حال، قبل از کنار گذاشتن این پروژه، ارتش آمریکا توانسته بود در زمینه‌ی متوقف کردن و نابود نمودن موشک‌های شلیک شده، مهارت لازم را کسب نماید. ثمره‌ی آن تکنولوژی موشک پاتریوت بود.

\*\*\*

## بخش ۴: نکات ظریف تر



«اون آینشتاین که اون جا وایساده، تو هزینه‌های راه اندازی مون اشتباه کرد؛ و این طوری شد که قبل از این که بتونیم فروشگاه ۲۴ ساعته مون رو باز کنیم، پولامون ته کشید.»

\*\*\*

در این بخش...

موفق شدن یا به نتیجه رسیدن در کار، دانش دقیق و مشخصی نیست؛ و کسانی که به مقصود می‌رسند، در مسیر خود به هزاران نکته‌ی ظریف و کوچک بر می‌خورند و آن‌ها را به کار می‌زنند. نظم دادن به پیرامون خویش و سازمان دهی زمان، بیشترین نقش را در این فرایند برعهده دارند ولی پاداش نهایی منظم بودن، (علاوه بر آن که اجازه می‌دهد در محیطی تمیز کار و زندگی کنید و جدول زمان‌بندی مؤثری داشته باشید)، رسیدن به هدفی است که برای خود تعیین کرده‌اید. اصل سازمان یافتگی این است که شما را به نتیجه‌ی مطلوب برساند. اگر برنامه‌ی شخصی شما را جلو نبرد، شما را به هدف نرساند، و یا فشار روحی و اضطراب را از زندگی روزانه‌تان حذف نکند، سازمان یافتگی چه ارزشی می‌تواند داشته باشد؟

این فصل، نکته‌های ظریف تر نتیجه گرفتن را نشان می‌دهد. همان چیزهای کوچکی که تفاوت بین استفاده‌ی بهینه از تلاش‌ها، و سرخوردگی و استیصال را تعیین می‌کنند. آن چه می‌آید اگرچه فهرست کاملی نیست، ولی این فصل‌ها شما را متوجه مهارت‌هایی می‌کنند که برای بهره برداری حداکثری از سازمان یافتگی، باید در خود پرورش دهید.

\*\*\*

### فصل ۱۹: نتیجه گرفتن، کل ماجرا نیست- خودِ ماجراست!

در این فصل:

\*مثل یک برنده فکر کردن

\*تنها نیت خیر داشتن، کافی نیست  
\*ضرب الاجل تعیین کردن برای هدفها

عنوان این فصل را از جمله‌ای گرفته‌ام که به وینس لمباردی، مربی بزرگ فوتبال (آمریکایی) نسبت می‌دهند؛ او گفته بود: «بردن، کل ماجرا نیست، خودِ ماجراست.» این فشرده‌ترین جمله‌ای است که در مورد اهمیت نتیجه‌ی مطلوب گرفتن، می‌توان به زبان آورد. اگرچه لمباردی موقع ایراد این جمله، روی سخنش با اعضای یک تیم فوتبال بود، ولی نکته‌ای که در صحبتش هست می‌تواند در مورد زندگی غیر ورزشی نیز صادق باشد. چه زمانی که برای انجام کاری، ضرب الاجلی تعیین می‌کنید، چیزی می‌فروشید، یا کاری را از روی فهرست «کارهایی که باید انجام دهم»، انجام می‌دهید، تمرکز لازم برای بردن، تفاوتی با تلاش یک تیم برای برنده شدن، ندارد.

همه‌ی برنده‌ها، چه در ورزش، تجارت، یا سیاست، در تعدادی ویژگی، سهیم اند؛ که مهم‌ترینشان دغدغه‌ی همیشگی برای برنده شدن است. هدف برنده‌های موفق، واضح و مشخص است، و شکی درباره‌ی نتایجی که برنده‌ها می‌خواهند به آن‌ها دست یابند، وجود ندارد. برای یک فوتبالیست، هدف، بردن جام قهرمانی فوتبال است؛ برای یک گلف باز هم به همین ترتیب؛ یک مدیر شرکت تجاری، تمرکزش روی محصولی است که می‌خواهد به بازار عرضه کند؛ و یک سیاستمدار موفق، تمامی قابلیت‌های خود را به کار می‌گیرد تا در انتخابات بعدی پیروز شود. هر فرد برنده‌ای، نتیجه‌ای به خصوص در ذهن دارد که انگیزه‌ی تمامی اعمال و اقدامات بعدی هستند. در نتیجه، برنده‌ها هرگز چشم از هدف خود برنمی‌گیرند و هرگز در فرایندکار، مایوس و سرخورده نمی‌شوند.

## بازی خوب همانی است که آن را می‌برید!

برنده‌ها هیچ وقت به باخت فکر نمی‌کنند. همیشه ذهن خود را روی هدفی که در مقابل دارند، متمرکز می‌نمایند، و هرگز اجازه نمی‌دهند تردید یا احساس گناه به ذهن و فکرشان راه یابد. برنده شدن تنها گزینه است، و تنها دلیلی که باعث شده وارد بازی شوند.

\*\*\*

بعضی مردان چگونه با قضیه برخورد می‌کنند؟  
رمز هر موفقیتی، تمرکز داشتن است. در کسب و کار یا زندگی خصوصی، موفقیت شما بستگی مستقیم دارد با میزان قابلیت‌تان در تمرکز روی توپ! اخیراً فرصتی پیش آمد تا با یکی از موفق‌ترین مشتری‌هایمان در عالم ادبیات صحبت کنم؛ و از او پرسیدم آیا هیچ پیش آمده در مورد چند و چون موفقیت خود به عنوان یک نویسنده، فکر کند؟ او ایده را کاملاً رد کرد و گفت: «دنیا هر روز تغییر می‌کند. وقت ندارم پشت سرم را نگاه کنم، به خصوص به زندگی خودم.»

مصرانه پرسیدم: «ولی هیچ وقت از موفقیتی که به آن دست یافته‌ای، شگفت زده نشده‌ای؟»

سرش را با بی‌حوصلگی تکان داد و گفت: «اگر این طوری فکر می‌کردم، امکان داشت تمرکز را از دست بدهم. به محض آن که چنین اتفاقی بیفتد و چشم از پروژه‌ی بعدی برگیرم، بهتر است خود را بازنشسته کنم چون کار دیگری برایم باقی نمانده است.»

\*\*\*

وینی جیلز، دوست و رقیب و همکارم در حرفه‌ی کارگزاری ورزشی، زمانی خلاصه‌ای جالب از زندگی مشتری‌اش، جاستین لئونارد، گلف باز حرفه‌ای، در اختیارم گذاشت. جیلز درباره‌ی لئونارد گفت: «لئونارد از آن آدم‌هایی است که دوست داری همیشه دور و برت باشند؛ از آن آدم‌های اهل رفاقت و شوخ. ولی به محض آن که وارد زمین گلف می‌شود، دیگر چشم دیدنت را ندارد. این همان چیزی است که از او یک قهرمان ساخته است.»

ولی لئونارد، غول خبیث و بد جنس و پستی نیست که دیگران را دوست نداشته باشد. کاملاً برعکس. او مردی است با رقت قلب، بامزه، و دست و دل باز، که از قضای روزگار آدمی است به شدت اهل رقابت. لئونارد، یک برنده است چون گزینه‌ی دیگری پیش رو نمی‌بیند. مثل هر برنده‌ی موفقی، به این بسنده نمی‌کند که وارد زمین گلف شود و صرفاً بازی خوبی ارائه دهد. لئونارد می‌داند که بازی خوب، همانی است که در آن برنده می‌شوی. این تنها دلیلی است که او به خاطرش بازی می‌کند.

حالت و رفتار بردن، مثل همان حالت جاستین لئونارد و بسیاری دیگر از ورزش کارهای حرفه‌ای، کسب شدنی است و می‌توان آن‌ها را از دیگران آموخت و با دیگران تقسیم کرد؛ و آن هم نه تنها در ورزش، بلکه در تجارت و به طور کلی در خانه و زندگی. برای دست یافتن به نتایجی که دنبالش هستید، یک حالت برنده برای خود دست و پا کنید و آن را در فعالیت‌های روزمره و سازمان یافته‌تان ادغام نمایید.

## نیت خیر جای نان شب را نمی‌گیرد

دنیا پر است از آدم‌های ناموفق، که معتقدند نیت مهم‌تر از موفقیت است. برای این گونه آدم‌ها، تلاش به همان اندازه‌ی دستاورد، اهمیت دارد.

هر روز آدم‌هایی را می‌بینید که ساعاتی بی‌شمار را وقف کار خود می‌کنند، با جدول زمان‌بندی آشفته‌شان سر و کله می‌زنند، و با سرخوردگی هرچه تمام‌تر در باب بی‌ثمر بودن تلاش‌های خویش داد سخن می‌دهند. ولی وقتی از ایشان می‌پرسید که همین دیروز یا هفته و حتی ماه گذشته، چه دستاورد مهمی داشته‌اند، خیلی‌هایشان باید به خودشان حسابی فشار بیاورند تا نمونه‌ای برایتان رو کنند. امکان دارد برایتان بگویند که چه قدر زیاد کار می‌کنند و

نمونه‌هایی فراوان از نیت‌های خیرشان مثال بیاورند ولی وقتی نتایج را سبک سنگین می‌کنید، بسیاری‌شان چیزی ندارند که به عنوان نتیجه‌ی آن همه تلاش به شما نشان دهند. از آن بدتر، سر در نمی‌آورند چرا موفقیت باید اهمیتی هم داشته باشد.

از آن جا که بخش اعظم کسب وکارم به ورزش در چهارگوشه‌ی دنیا مربوط می‌شود، برای مدیرهای کمپانی مان غیرعادی نیست که در طول فقط یک هفته، در چند رویداد ورزشی مهم شرکت نمایند. اما گاه حضور در این رویدادها بردستاوردی که این مدیران امیدوار بوده‌اند به آنها دست یابند، سایه می‌اندازد. همین چندی پیش، در جریان یکی از برنامه‌ریزی‌هایمان، متوجه شدم که یکی از اعضای هیأت مدیره در طول تنها یک هفته، برای خود برنامه ریخته تا در مسابقه‌ی گلفی در لندن، مسابقه‌ی بوکسی در نیویورک، و مسابقه‌ی بیس بالی در کلیولند شرکت نماید. وقتی از او پرسیدم با چه تصویری خیال دارد در این رویدادها و کنفرانس‌های مطبوعاتی‌شان شرکت کند، برایم از تعداد آدم‌هایی گفت که خیال داشت طی این رویدادها ملاقات کند و این که اصولاً چه کسانی در آن رویدادها شرکت خواهند کرد.

گفتم: «این چیزی نبود که ازت پرسیدم؛ می‌خواستم بدانم به امید چه دستاوردی می‌خواهی در این رویدادها شرکت کنی؟»  
پس از این دست و آن دست کردن و درنگی که معذب بودن از آن می‌بارید، گفت:  
«منظورت را نمی‌فهمم.»

واکنشش صادقانه بود. این مدیر تصور می‌کرد که صرف حضور در این رویدادهای ورزشی، معادل است با دستاورد و تحقق یک کار؛ نیتش خیر بود. می‌خواست با شرکت در رویدادهایی که به حضور نماینده‌ای در آن جا نیاز داشتیم، به خودش و کمپانی‌اش کمک کند. ولی نمی‌توانست نیت خیرش را به مرحله‌ی بعدی ارتقاء دهد. نتوانسته بود دریابد که سفرهایش باید او را به نتایج و هدف‌های مورد نظرش نزدیک‌تر می‌کرد. از دیدگاه او، فرایند و نیت خیر، به خودی خود اکتفا می‌کرد.

\*\*\*

اگر حساب امتیازها دستتان نباشد، امکان دارد ببازید  
پل برابنت فقید زمانی گفت: «اگر طوری بازی کنی که خودت حواست به امتیازها باشه، نیازی هم به تابلوی اعلان امتیازها نخواهد بود.»  
منظورش این بود که نگه داشتن حساب امتیازها اهمیت دارد؛ و این، نه تنها برای تعیین برنده‌ی نهایی، بلکه به منزله‌ی محک و معیاری است که براساس آن، یک فرد، یک تیم یا یک کمپانی، می‌تواند قابلیت خود را در برابر رقبا ارزیابی نماید. بسیاری از اوقات وقتی می‌پرسم: در مقایسه با رقیب اصلی مان، کجای کاریم؟ در جواب، مقداری نگاه خالی تحویل می‌گیرم و پاسخ‌هایی نه چندان مجاب کننده. اگر حساب امتیازهایتان را نداشته باشید، چه در مسابقه‌ای ورزشی و چه در محیطی تجاری، احتمالش خیلی زیاد است که از رقبا عقب

## از وقت مسابقه‌تان چه قدر باقی مانده؟

همان طور که هر مسابقه‌ای آغاز و پایانی دارد، که یا با ساعت بازی اندازه‌گیری می‌شود و یا با نوبت و دور، مشخص می‌گردد، هر پروژه‌ای نیز در حیطه‌ی کسب و کار، ضرب الاجل و یک محدوده‌ی زمانی مؤثر دارد. موفقیت شما در آن پروژه‌ها، غالباً به قابلیت شما بستگی دارد و این که تا چه حد با کارآمدی، می‌توانید مدت مسابقه‌ی خود را مدیریت نمایید.

یکی از دوستان که در دنیای تجارت به خاطر خبرگی و سرعت عملش شهرت دارد، یکی از رازهای قابلیت حیرت‌آورش را در نجات کمپانی‌های ورشکسته با من در میان گذاشت:

او گفت: «اگر ایده‌ای به نظرم برسد، آن چه در بدو امر برایم اهمیت دارد این نیست که ببینم چه قابلیت‌هایی دارد، مهم این است که چه قدر طول می‌کشد تا به بار بنشیند. چون اگر قرار باشد درست زمانی پروژه به بار بنشیند که عمر تو به سر رسیده، دیگر چه اهمیت دارد که چند میلیارد به دست بیاید.»

این توصیه‌ی ساده غالباً در زندگی‌های روزمره نادیده گرفته می‌شود. چه قرار باشد یک کارزار تبلیغاتی چند میلیون دلاری راه بیندازید یا سایه بانی جدید به خانه‌تان اضافه کنید، دانستن این که چه قدر دیگر از وقت مسابقه‌تان باقی مانده، مقدار زیادی موفقیت پروژه‌تان را تضمین می‌کند.

## فصل ۲۰: شکلی تازه دادن به زندگی خود

در این فصل:

\* استفاده از امکانات

\* پشت کردن به گذشته‌تان

\* از خود تصویری تازه به دنیا ارائه دادن

هدف‌تان، چه تبدیل شدن به مدیری سازمان یافته‌تر باشد، و چه پدری تأثیرگذارتر و یا کارفرمایی موفق‌تر، موفقیت شما به قابلیت‌تان در تغییر دادن خویش و تبدیل شدن به فردی بستگی دارد که می‌خواهید باشید. درحالی که بسیاری از راهبردهای هدف‌مند این کتاب را به کار می‌زنید، امکان دارد خیلی زود فراموش کنید که اصولاً چه چیزی را می‌خواسته‌اید تغییر دهید و از همان ابتدا برای چه این فرایند را در پیش گرفته‌اید. به همین خاطر است که نوشتن هدف‌هایتان (به فصل اول رجوع شود) و نگه داری از آنها در محلی مناسب، نقشی اساسی در

موفقیت شما دارد. اصل مهم دیگر، در اختیار داشتن توصیفی روشن (ترجیحاً مکتوب) از فردی است که می‌خواهید به آن تبدیل شوید. این تعریف جدید از خود باید مشخص باشد، و باید متمرکز باشد روی نتیجه‌هایی که می‌خواهید به آن‌ها دست یابید. به عنوان مثال، اگر هدف حرفه‌ای‌تان تبدیل شدن به یک منتقد غذایی در روزنامه‌ای معتبر است (که مقدار زیادی چشیدن و تست زدن می‌طلبد و ایجاب می‌کند که ۷-۸ کیلویی کمتر از امروزتان وزن داشته باشید)، این دو تصویر با هم نمی‌خوانند. اما اگر منشی هستید و هدف‌تان این است که یک مدیر بشوید، از طریق نگاه کردن و اطلاعات جمع کردن باید بتوانید توصیفی معقولانه از خود به عنوان مدیری در کمپانی‌تان، ارائه دهید. این فصل، قواعد جدیدی در مورد تغییر دادن خود در اختیارتان می‌گذارد.

## حلو رفتن با مهارت‌هایتان

تغییر دادن خویش به این معنا نیست که همه‌ی مهارت‌های گذشته‌تان را که در گذشت زمان کسب کرده‌اید، به دور بریزید. دقیقاً برعکس. برای آن که بتوانید تصویر درستی از خود ارائه دهید، باید به چیزهایی که در انجامشان مهارت دارید بچسبید، و چیزهایی را که در انجامشان وارد نیستید، کنار بگذارید و یا درست یادشان بگیرید.

اوایل زندگی حرفه‌ای‌ام، به دانشکده‌ی حقوق (دانشگاه) یل رفتم، امتحان وکالت را گذراندم، و به وکیلی کابینه دار در کلیولند تبدیل شدم. در طول چهل سال، رفته رفته کار وکالت را رها کردم و کمپانی کارگزاری‌ام را راه انداختم. اما هنوز خود را وکیل معرفی می‌کنم. وقتی به سفر خارج می‌روم روی ورقه‌ی فرم‌ها، جلوی شغل، می‌نویسم: وکیل.

از بسیاری لحاظ، هنوز هم یک وکیل، اگرچه کار وکالت نمی‌کنم. روش حرف زدنم، نوشتنم، طوری که می‌خوانم و توجه خاصی که موقع کار تجارت به جزئیات نشان می‌دهم، رشته‌ای را که در آن آموزش دیده‌ام، لو می‌دهد. اگر در رشته‌ی فروش و تجارت دوره دیده بودم، شاید با مشتری‌ها کاسب کارانه‌تر تا می‌کردم؛ اگر حساب رس بودم، شاید این نیاز را حس می‌کردم که به کمک زبان و اصطلاحاتی مالی ارتباط برقرار کنم. ولی چون وکیل، می‌دانم که نقطه‌ی قدرتم در دقت و وسواس نسبت به جزئیات است، و این قدرت و مهارت را به تمامی جنبه‌های زندگی حرفه‌ای و خصوصی‌ام نیز تعمیم داده‌ام.

خیلی‌ها به این خاطر در تغییر دادن زندگی خود شکست می‌خورند که قوی‌ترین جنبه‌های شخصیت و رشته‌ی خود را دور می‌ریزند و سعی می‌کنند در رشته‌هایی مهارت پیدا کنند که به کارشان نخواهد آمد. مقداری خودآگاهی و خودشناسی، در تغییر دادن موفق زندگی، کمک‌تان خواهد کرد.

## آمادگی برای دور شدن از شخصیت قدیمی‌تان

موقع متحول کردن خویش، باید دو دستی به نقاط قوت خود بچسبید، اما این بدان معنا نیست که صرفاً به این خاطر که بعضی کارها عادتتان شده، کماکان به انجامشان ادامه دهید. بخشی از تبدیل شدن به فردی جدید، چشم پوشیدن از فعالیت‌هایی است که در گذشته دوست داشته‌اید.

به عنوان مثال، یک بار سری به یکی از تفریح گاه‌های زمستانی زدم که کمپانی ما یکی از اولین مسابقات اسکی تلویزیونی مان را در آن جا تهیه می‌کرد. به محض ورود، بلافاصله سراغ رئیس بخش تلویزیونی مان را گرفتم که برکار نظارت داشت. در کمال تعجب، باخبرم کردند که همراه با عوامل فنی به آن طرف کوه رفته تا زوایای دوربین‌ها را مشخص کند. اگر او تهیه کننده بود، آن جا بودنش معنا داشت. ولی به عنوان رئیس بخش و ارشدترین فرد در آن جا، انتظارداشتم پایین کوه، در کنار مدیران شبکه و برگزارکنندگان مسابقات باشد. چون هنوز با سمت جدیدش کنار نیامده بود، این آقای مدیر به تعریف راحت شخصیت خود از گذشته برگشته بود بی‌آن که متوجه باشد سمت جدیدش می‌طلبد که برخی از عادات گذشته‌اش را کنار بگذارد.

\*\*\*

#### مدیریت هدف‌مند

تام پیترز، که در حیطه‌ی مدیریت برای خودش مرشدی محسوب می‌شود، در اوایل دهه‌ی ۸۰ «مدیریت هدف‌مند» را باب کرد. این جمله برای توصیف نوعی مدیریت به کار می‌رفت که تنها بردستیابی به هدف تمرکز دارد و نه بفرآیندی که به آن هدف‌ها منتهی می‌شود. این طرز تفکر در زمانه‌ی خودش انقلابی تلقی می‌شد. بیست سال پیش، مدیرها هنوز بر اساس مقوله‌ی ساعت زدن و حقوق دوران مرخصی فکر می‌کردند. پیترز به این نکته اشاره کرد که کمپانی‌های موفق در آینده، اگر قرار باشد به کیفیت محصول و خدمات کمک کنند، نظریه‌های خط تولید را رها خواهند کرد. و حق هم با او بود.

برای ایجاد تغییر و تحول و آماده ساختن خویش برای آینده، باید وقت و امکانات خود را مدیریت کنید تا امکان موفقیت و دستیابی به هدف را بالا ببرید. این هدف، تعدیل و اصلاحاتی را در فرآیندهایی می‌طلبد که در تجارت و زندگی شخصی‌تان به کار می‌برید و این کار را هم به این خاطر انجام می‌دهید که به آن تغییر و تحول نهایی که در ذهن دارید، نزدیک‌تر بشوید.

بر روی کاغذ، زندگی حرفه‌ای من، معجونی از دوباره ابداع کردن‌های خود به نظر می‌رسد. من وکیل بودم که به یک کارگزار ورزشی تبدیل شد، سپس به فروشنده‌ی روی آورد، و بعد از خود یک کارگزار ساخت. اما روی هم رفته، زندگی حرفه‌ای‌ام، جریان سیالی داشته است. هدفم این بود که کارفرمای موفق‌تری شوم، و زندگی حرفه‌ای‌ام را با این ذهنیت، مدیریت کردم. در این راه هر قدمی برداشتم مرا به هدف نهایی‌ام نزدیک‌تر کرد.

مهم نیست در کدام مرحله از زندگی حرفه‌ای یا خصوصی‌تان هستید، تغییر دادن موفقیت‌آمیز خود، به معنای تعیین یک هدف و مدیریت همه‌ی جنبه‌های



زندگی‌تان گرداگرد آن هدف است.

\*\*\*

## مغرور و سرفراز بودن

اگر با دنیایی که دوباره برای خود می‌سازید، ارتباط برقرار نکنید، هیچ کس دیگر هم نخواهد کرد. گزینه‌هایتان ساده اند: یا اجازه می‌دهید هرکسی با شما در تماس است، تصور کند که شما همان آدمی هستید که در گذشته بودید و یا می‌توانید تغییر و تحول شخصیتی خود را به همه اعلام نمایید. شخصاً گزینه‌ی اخیر را پیشنهاد می‌کنم.

وقتی تصمیم گرفتم در زندگی‌ام تغییراتی ایجاد کنم و از کارگزار آرنولد پالمر بودن به کارگزار یک کسب و کار بزرگ و پر رونق بازاریابی ورزشی تبدیل شوم، باید رابطه‌ی خود را با آرنولد به صورتی تغییر می‌دادم که بی‌آن که به او بربخورد و توهینی بشود، منظورم را به او برسانم. این گونه آزمون‌ها همان اوایل و به وفور پیش آمد. آرنولد تماس می‌گرفت و از من می‌خواست که برایش کاری انجام دهم و مارک تازه تغییر کرده به او می‌گفت: «آرنولد، اگر اجازه بدهی منشی‌ام این کار را با کمال میل برایت انجام می‌دهد؛ ولی خودم اگر بتوانم این قرارداد بیمه‌ی الستیت را به جایی برسانم، حاضرم برایت خیلی کارهای دیگر هم انجام دهم.» برای آرنولد و سایر مشتری‌ها، مدتی طول کشید تا به مارک مک کورمک جدید خو بگیرند، ولی در دراز مدت، این تغییر و تحول به حال همه سودمند بود. اگر به دنیا نگویند که تغییر کرده و خود را دوباره ابداع کرده‌اید، امکان دارد سال‌ها بگذرد تا سرانجام مردم، احساسی را که نسبت به شما دارند، تغییر دهند.

\*\*\*

هرگز فراموش نکنید از کجا آمده‌اید

آرنولد پالمر در ۷۰ سالگی، ۵۰ سالی از زندگی‌اش را به عنوان معروف‌ترین ورزش کار دنیا سرکرده است. تصویر او بر روی تمامی مجله‌های ورزشی و اقتصادی معتبر نقش بسته و هاله‌ی شهرتش در حال حاضر به همان اندازه‌ی دورانی می‌درخشد که در همه‌ی مسابقات گلف به مقام قهرمانی دست می‌یافت. آرنولد یک اسطوره‌ی واقعی دنیای ورزش است.

ولی وقتی به خانه‌اش در پنسیلوانیا برمی‌گردد، کماکان همان آرنی پالمر، پسر دیکون پالمر است. آرنولد در برابر چنین حرفی تنها به لبخندی بسنده می‌کند. و این همان چیزی است که از وی موجودی یکه ساخته است. نه تنها با پسر دیکون پالمر، اهل پنسیلوانیا، مشکلی ندارد، اتفاقاً همین چسبیدن به ریشه، یکی از بهترین ویژگی‌های شخصیتی اوست. اگر آرنولد به موفقیت و محبوبیتی حیرت انگیز دست یافته، به خاطر همین ریشه دار بودنش است که او خودش را گم نکرده و ریشه‌های خود را فراموش نکرده است. مردم این را می‌بینند و به

همین خاطر دوستش دارند. آن سرِ دیگرِ این طیف، بازیگری را می‌شناسم که دوست ندارد درباره‌ی گذشته‌اش حرف بزند، و زندگی خود را تا قبل از هالیوود، به رسمیت نمی‌شناسد. گویی خجالت می‌کشد اعتراف کند که در خانواده‌ای طبقه‌ی متوسط و معمولی بزرگ شده است. او فقط دوست دارد یک ستاره تلقی شود. متأسفانه پس از تعدادی فیلم نسبتاً موفق، زندگی حرفه‌ای این بازیگر در دست انداز افتاد، از درخشش ستارگی‌اش کاسته شد و به موجودی تلخ تبدیل گردید؛ او غالباً در محافل عمومی مشروب می‌خورد و از این دست جملات صادر می‌کرد: «مگه نمی‌دونین با کی طرفین؟» آن هم به کسانی که آشکارا وی را نمی‌شناختند و مهم هم نبود که بشناسند.

اگرچه تفاوت زیادی بین پالمر و آن بازیگر وجود دارد، ولی آن چه بیش از همه در ذهنم حک شده، تفاوتشان در نحوه‌ی پذیرفتن خویشتن است. آرنولد می‌داند کیست، از کجا آمده، و مهم‌ترین آدم‌های زندگی‌اش چه کسانی هستند. بازیگر نمی‌خواهد با گذشته‌اش کاری داشته باشد و در نتیجه، امیدی هم به آینده نمی‌تواند داشته باشد.

\*\*\*

## فصل ۲۱: هدف‌هایتان را مُسری کنید

در این فصل:

\*اعلام هدف‌هایی که در نظر دارید

\*گسترش رؤیاهایتان به دیگران

شاید مستقل‌ترین و با اعتماد به نفس‌ترین آدم دنیا باشید، ولی هرکه باشید، به هدف رسیدن، کمک و همکاری دیگران را می‌طلبید. بدیهی است که دفترکارتان را شاید خودتان بتوانید تمیز کنید، و اگر اصول سازمان دهی بخش‌های یک و دو را به کار زده باشید، حتماً می‌توانید از ساعت‌ها و روزهایتان استفاده‌ی بیشتری ببرید، اما هدف بزرگ و نهایی، همان جایزه‌ی بزرگ در انتهای رنگین کمان سازمان دهی‌تان، تنها با کمک دیگران به چنگ می‌آید. برای آن که بتوانید همکاری دیگران را در راه آرمانتان جلب کنید، باید توانایی ارتباط برقرار کردن داشته باشید، بتوانید در دیگران انگیزه به وجود آورید، و بینش و دیدگاه خود را به دیگران سرایت دهید.

فهرستی تهیه کنید از نتایج شخصی و حرفه‌ای که در ۱۲ ماه آینده امیدوارید به آن‌ها دست یابید. شاید خیال داشته باشید مدل خانه‌تان را عوض کنید، یا شاید هم در فکر به راه انداختن کمپانی خودتان باشید. هدف هرچه که باشد، یک ورق کامل را به هدفی که امیدوارید به آن دست یابید، اختصاص دهید و در بالای صفحه نتیجه‌ای را که منظور نظرتان است با حروف درشت بنویسید. در زیر آن عنوان، دو فهرست آماده سازید:

گام‌هایی که خود برای رسیدن به هدف باید بردارم  
دیگرانی که باید برای کمک به کار بگیرم

پس از آماده کردن این فهرست‌ها، شاید متوجه شوید که فهرست «کسانی که باید به کار گیرم»، مشروح‌تر از فهرست «گام‌هایی که خود باید بردارم»، است. حال، چه وظایف فعلی‌تان را عقب بیندازید تا وقت کافی برای شروع پروژه‌های جدید پیدا کنید و یا خبره‌هایی را برای تصمیم‌گیری وارد ماجرا کنید، به هر حال، تکیه به دیگران برای رسیدن به نتایجی که در نظر دارید، در درجه‌ی بالایی از اهمیت قرار دارد.

## انتقال دادن هدف‌ها

برای رسیدن به هدف، مهم‌ترین مانع، پول یا زمان نیست، ارتباط است. مردم به

طور طبیعی اکراه دارند از دیگران کمک بگیرند و از آن مهم‌تر، با اکراه و بی‌میلی حاضرند درباره‌ی هدفشان با دیگران صحبت کنند. اگر این حرف را قبول ندارید، نزد رئیس‌تان بروید و درباره‌ی هدف‌هایی که برای سود و منفعت ماه آینده در سر دارد از او سؤال کنید. اگر با آدم‌های روشن فکری سر و کار داشته باشید، جوابتان را می‌گیرید ولی در غیر این صورت، پاسخ، معمولاً این است که: «چرا این سؤال را می‌کنی؟» و یا: «به تو ربطی ندارد». غریزی انسانی، می‌طلبد که هدف‌ها شخصی باقی بمانند. تقسیم کردن هدف‌ها با دیگران، یعنی رؤیاهایتان را وسط می‌گذارید. و کمک خواستن از دیگران غالباً به پای ضعف گذاشته می‌شود.

چنین طرز تفکری، مزخرف است. همه‌ی آدم‌های معروف برای موفق شدن، از دیگران کمک خواسته و کمک دریافت کرده‌اند؛ و همه‌شان نیز آدم‌هایی هستند که ارتباط عمومی‌شان قوی است. برای آن که به نتیجه‌ی مطلوب برسید، باید به کسانی پیوندید که در هنر ارتباط عمومی استاد شده‌اند.

## **قبول این نکته که آن چه می‌گویند همیشه آن چیزی نیست که دیگران می‌شنوند**

اگر بچه داشته باشید احتمالاً با خواندن عنوان بالا، سرتان را تکان می‌دهید. مانده‌ام که موقع حرف زدن با یک بچه، جمله‌ی ساده‌ای مثل «اتاق را تمیز کن»، تا چه حد می‌تواند هزار جور تعبیر شود. هر کلمه باید حسابی سبک سنگین شود و دوباره بر زبان آورده شود تا نتیجه‌ای که دنبالش هستید، حاصل شود.

اما حتی زمانی که موقع فکر کردن به فاصله‌ی ارتباطی بین والدین و فرزندان، لبخند می‌زنید، بسیاری از مردم متوجه نمی‌شوند که همان نوع چالش‌های ارتباطی مدام بین بزرگسالان در کار تجارت و ارتباط‌های اجتماعی پیش می‌آید. چند بار پیش آمده که از همکاران سؤالی درباره‌ی مسئله‌ای پرسیده و پاسخی کاملاً بی‌ربط تحویل گرفته‌اید؟ چند بار از همکاری چیز بخصوصی خواسته و چیزی کاملاً متفاوت دریافت کرده‌اید؟ یا مثالی دم‌دستی‌تر، چند بار تا به حال در رستورانی، غذایی سفارش داده و آن چه جلویتان گذاشته‌اند ربطی به سفارشتان نداشته است؟

این‌ها تنها چند مثالی است که نشان می‌دهد چطور آن چه شما می‌گویید و آن چه دیگران می‌شنوند، می‌تواند با هم تفاوت داشته باشد؛ ولی این مثال‌ها نمایان گر مشکل بزرگی است برای آن‌ها که سعی دارند درباره‌ی پروژه‌ای در آینده با دیگران صحبت کنند. اگر سفارش دادن یک همبرگر خوب سرخ شده، با پیاز اضافی و بدون گوجه فرنگی به یک پیش خدمت، مشکل ایجاد کند، چه طور می‌شود تصور خود را از پروژه‌ای در دراز مدت، به تعداد زیادی آدم منتقل کرد؟

کسی مزاحم نشود البته بستگی دارد آن کس که باشد! در خانه و محل اقامتم در اورلاندو، زنی را به عنوان دستیار انتخاب کرده بودم. او در نخستین ماه کارش، در موقعیتی متناقض گیر کرد که با توضیحات من قبل از شروع کارش، قابل حل بود. وسط بازی تنیسی بودم که دخترم تماس گرفت تا سالگرد تولدم را تبریک بگوید. متأسفانه به دستیارم اکیداً سفارش کرده بودم تا در جریان بازی کسی مزاحم نشود؛ چون اولاً منتظر تلفنی نبودم و ثانیاً به این خاطر که سالگرد تولدم بود، می‌خواستم از لحظاتی آمیزه با رفاقت و رقابت که این بازی در اختیارم می‌گذاشت، لذت ببرم. وقتی دخترم تماس گرفت، دستیار جدیدم گفت: ببخشید، الان ایشان در میانه‌ی بازی تنیسی است و گفته‌اند که کسی مزاحمشان نشود. این حرف باعث رنجش شدید دخترم شد. این خانم دستیار به خطا گمان برده بود که بازی تنیس را به تماس دخترم ارجح می‌دانم؛ و بعد هم متوجه نشده بود که او از کیوسک تلفنی در فرانسه تماس گرفته که همین به این ترتیب، پیدا کردن او را غیرممکن می‌ساخت. از لحاظ تکنیکی، دستیارم کاری را انجام داده بود که از وی خواسته بودم. اما در عمل، کارش قابل دفاع نبود. نمی‌دانست اگر بازی‌ام را قطع کند، چه واکنشی نشان می‌دهم (اگرچه در این مورد ترجیح می‌دادم بدانم که دخترم پشت خط است)، ضمن آن که نمی‌دانست وقتی به دخترم بگوید که نمی‌تواند در سالگرد تولدم با من صحبت کند، او چه واکنشی نشان خواهد داد. اگر قبل از شروع کارش، وقت گذاشته و مقداری در مورد منظورم از «کسی مزاحم نشود»، به او توضیح داده بودم، این اتفاق نمی‌افتاد.

\*\*\*

## اطلاع از چگونگی پردازش داده‌ها توسط دیگران

سال‌ها پیش، مدیری که از دوستان من است، مدیریت اجرایی کمپانی بزرگی را بر عهده گرفت. نقشه این بود که دوست من چند سالی برای رونق دادن به آن کمپانی ورشکسته در آن جا کار کند. در آن زمان به او گفتم که این کار اگرچه ریسک دارد ولی خوب است. براساس ارزیابی من، دوستم تمامی صفات یک رئیس با کفایت را داشت: سریع تصمیم‌گیری می‌کرد، مهارت‌های پی‌گیری فوق العاده‌ای داشت، درست قضاوت می‌کرد، حواسش به جزئیات بود و منیتی داشت که به وی اجازه می‌داد هم چنان به تجربه آموزی و رشد کردن درکار و حرفه‌اش ادامه دهد.

اما در کمال شگفتی، دوستم پس از هشت ماه، کار جدیدش را ترک کرد. رابطه‌ی او و مدیر کمپانی هیچ وقت جور نشد؛ اگرچه در آن مدت کسی هم اختلاف بارزی بین آن دو مرد حس نکرده بود. فرصتش که پیش آمد از مدیر آن کمپانی درباره‌ی دوستم سؤال کردم و این که چه اتفاقی بینشان افتاده است.

مدیرکل شرکت گفت: از او خوشم آمد؛ ولی زیادی پای بند مقررات نظام‌های اداری بود. مدام برایم یادداشت و گزارش‌هایی را می‌فرستاد که علاقه‌ای به خواندنشان نداشتم. من به یک شریک نیاز داشتم، به کسی که هر روز بتوانم با او صحبت کنم تا ایده رد و بدل کنیم. اما او بیشتر ترجیح می‌داد برایم گزارش حواله کند.

زندگی حرفه‌ای نوید بخش دوستم، به این خاطر از مسیر خود منحرف شد که متوجه نبود رئیسش چطور داده‌ها را پردازش می‌کند. مدیر کل شرکت، کاغذ نمی‌خواست؛ می‌خواست با او حرف زده شود. او فردی بود که با گفت و گو کارش را پیش می‌برد؛ حال آن که دوست من، مرد کاغذ و قلم بود.

این شاید پیش پا افتاده به نظر برسد، ولی موفقیت به این بستگی دارد که دریابید رئیس‌ها، مشتری‌ها، و همکاران، چطور اطلاعات را پردازش می‌کنند، و بعد براساس آن چه دستتان آمده با آن‌ها رابطه برقرار کنید. در زمینه‌ی کارگزاری ورزشی، بسیاری از اوقات دیده‌ام روابط بین ورزش کارها و کارگزارها به تلخی گرائیده، فقط به این خاطر که کارگزار متوجه نبوده مشتری چطور اطلاعاتش را پردازش می‌کرده است. برخی از مشتری‌ها می‌خواهند هر روز با آن‌ها تماس گرفته شود و در جریان آخرین اخبار قرار گیرند. برخی دیگر این گونه بده بستان را کسالت بار می‌یابند. بعضی، آخرین اخبار را به صورت نوشتاری می‌خواهند؛ بعضی دیگر می‌خواهند تلفنی اخبار به گوششان برسد. صحبت از درست یا غلط بودن هیچ یک از این‌ها نیست؛ ولی اگر می‌خواهید به طور مؤثر ایده‌های خود را به دیگری منتقل کنید، باید بدانید که آدم‌های پیرامونتان چطور اطلاعات و اخبار به دستشان می‌رسد.

این راهبرد ساده‌تر از آنی است که به نظر می‌رسد، چون همه‌ی آدم‌ها در دو رده‌بندی می‌گنجند: برای دریافت اطلاعات یا گوش می‌کنند و یا می‌خوانند و برای ارسال اطلاعات، یا حرف می‌زنند و یا می‌نویسند. متأسفانه بعضی‌ها وقت نمی‌گذارند تا دریابند که طرف مقابلشان جزء کدام یک از این گروه‌هاست و برخی حتی میل و سلیقه‌ی خود را نیز تجزیه و تحلیل نمی‌نمایند.

هرکسی گمان می‌برد شنونده‌ی خوبی است. ولی تا به حال چقدر پیش آمده سرتان را به تأیید حرف کسی تکان دهید ولی بعد متوجه شوید که اصلاً متوجه نشده‌اید طرف مقابل چه گفته است. آیا نکته‌ای که هفته‌ی گذشته در مقاله‌ای خوانده‌اید بهتر یادتان مانده یا حرفی که یکی از همکاران دو روز پیش به شما گفته؟ اگر حالت اول صحیح باشد، شاید بیشتر یک خواننده/ نویسنده باشید. اگر گفت و گویی از چند روز یا چند هفته‌ی پیش یادتان مانده، ولی عنوان روزنامه‌ی امروز صبح یادتان نمانده، احتمالاً یک آدم اهل حرف/ شنونده هستید. دوست دارم خود را شنونده‌ی خوبی تلقی کنم، ولی وقتی خود را درست تحلیل می‌کنم، پی می‌برم که بیشتر یک خواننده‌ام. اگرچه هر روز تعداد زیادی گفت و گوهای تجاری دارم، تقریباً همه را با این جمله به پایان می‌برم: «محببتی کن؛ لطفاً در یک صفحه، آن چه را که همین الان درباره‌اش صحبت کردیم بنویس

و برایم بفرست.» شاید گفت وگو به یادم بماند ولی وقتی به روی کاغذ می‌آید تازه دستم می‌آید چطور اطلاعات مربوطه را براساس قواعد خود پردازش کنم. این را آزمایش کنید: به فهرست شماره‌ی یک که ابتدای این فصل آمده رجوع کنید و به اسم آدم‌هایی زیر عنوان «افراد دیگری که باید استخدام کنم»، نگاهی بیندازید. می‌توانید تشخیص دهید چطور و به چه روشی هریک از آدم‌های روی فهرست، اطلاعات می‌گیرند؟ اگر هنوز این موضوع دستتان نیامده، پرس و جو کنید و راه‌های ارتباطی خود را با روش‌های کسب اطلاعات آن‌ها وفق دهید.

\*\*\*

تلفن نکن- برایم بنویس!

مدیری را می‌شناسم که حاضر نیست فردی را ملاقات کند مگر آن که طرف برایش روی کاغذی تشریح کند که در جریان ملاقات می‌خواهد درباره‌ی چه صحبت کند. دلیلش هم برای این کار، اگرچه زیادی رک و راست ولی ساده است: «برای صحبت‌های متفرقه وقت ندارم؛ اگر فردی آن قدر دیسپلین داشته باشد که برنامه‌ی کاری‌اش را منظم و فشرده روی کاغذ بیاورد، می‌خوانمش و در باره‌اش با او صحبت می‌کنم، ولی نشستن و گپ بیهوده، وقتم را تلف می‌کند. به علاوه، سریع‌تر از حرف زدن بعضی‌ها می‌توانم بخوانم، و به این ترتیب، مقدار زیادی وقت صرفه جویی می‌شود.» چنین آدمی بی‌شک، یک خواننده/ نویسنده است.

\*\*\*

## نقش کلیدی تأییدیه

اگر در ارتش خدمت کرده باشید یا اگر خلبان باشید، از تشریفات دست و پاگیر ارتباط‌های رادپویی باخبرید. برای هر پیام، قبل از کامل شدن، باید یک فرایند شناسایی و تأیید، طی شود. بدون تأیید (که در این جا با جزئیات یک طرح، قابل مقایسه است)، فرستنده باید فرض را بر این بگیرد که پیام دریافت نشده است. به عنوان مثال، یک کنترلچی پروازهای هوایی، نمی‌تواند با هواپیمایی تماس بگیرد و بگوید «هی رفیق، برای آن که با جتی که به طرفت می‌آید تصادف نکنی، باید به سمت چپ بپیچی». این پیام رسانی باید برای یک هواپیمای به خصوص باشد (که با حروف اختصاری پرواز مشخص می‌شود) و خلبان باید صحت آن را تأیید کند. اگر کنترلچی بخواهد که خلبان به سمت چپ بپیچد، پیام می‌تواند به این ترتیب باشد: «نوامبر- چهار- شش، به چپ بپیچ، پرواز دو - شش - صفر در مسیرت قرار دارد.»

بعد، خلبان باید پاسخ دهد. «نوامبر- چهار، راجر، به سمت چپ، به طرف دو- شش- صفر.» قدری پیچیده است و دست و پاگیر، ولی این نوع تأییدیه، برای امنیت ترافیک پرواز ضروری است. با هر گونه خطای ارتباطی، زندگی آدم‌هاست که به خطر می‌افتد.

اگرچه انتقال هدف‌های شما مسئله‌ی مرگ و زندگی نیست، با این وجود، بعد از انتقال هر نکته‌ای باید تأییدش را طلب کنید. این می‌تواند در این مایه‌ها باشد: «از آن چه گفتم، چه دستگيرت شد؟» امکان دارد بعضی از پاسخ‌هایی که می‌گیرید، متعجب‌تان کند. وقتی پیامتان از فیلتر شنونده‌ای عبور می‌کند، تعجب خواهید کرد که تا چه اندازه، مخدوش و تحریف می‌شود. با ادای چند تایی تأییدیه طی راه، بخت بیشتری برای انتقال درست تر پیامتان دارید.

## فهماندن این مسئله که چرا ارتباط برقرار می‌کنید

در فیلم "قطارها، هواپیماها، و اتومبیل‌ها"، با شرکت استیو مارتین و جان کندی، شخصیت مارتین، مسافر خسته‌ای است که خود را وسط آمریکا با شخصیت جان کندی، همسفر می‌یابد و بدین ترتیب، نوعی رابطه‌ی «جفت ناچور» خنده دار بین‌شان به وجود می‌آید. در جایی از سفرشان، شخصیت مارتین که دیگر جانش به لبش رسیده، طی تک گویی توهین آمیزی، به کندی می‌گوید: «هی! راستی، وقتی داستانی تعریف می‌کنی، منظوری داشته باش؛ داستانت رو خیلی جالب تر می‌کنه.»

خیلی از آدم‌ها این توصیه را موقع ارتباط برقرار کردن با دیگران فراموش می‌کنند. شاید دقیقاً بدانید چرا داستانی را برای همکاری تعریف می‌کنید، ولی احتمال دارد همکاران اصلاً ندانند برای چه به حرف شما گوش می‌کند. اگر می‌خواهید ارتباط مؤثر داشته باشید، فردی که با او رابطه برقرار می‌کنید باید بداند ماجرا چه ارتباطی با او پیدا می‌کند. اگر نه، حالا شاید به روی شما نیاورد، اما ممکن است فکر کند: «خوب، حالا که چی؟»

## گسترده‌ن رویاها

حتی پس از شناسایی آن‌ها که خیال دارید از ایشان کمک بگیرید و بعد از آن که مشخص کردید چطور با آن‌ها ارتباط برقرار کنید، هنوز یک کار بزرگ در پیش دارید: باید کاری کنید که دیگران مایل به کمک به شما باشند. انگیزه‌ها اشکال گوناگون دارند. اگر پدر یا مادری هستید که می‌خواهید فرزند نوجوانتان را ترغیب به تمیزکردن اتاقش کنید، دلایلی می‌تواند «از همین که گفتم»، تا «مادر بزرگت می‌آد و امکان داره کثیفی اتاقت مریضش کنه»، را در برگیرد. اگر رئیس هستید و از کارمندان می‌خواهید که دنبال پروژه‌ای را بگیرند، می‌توانید بگویید: «این برای آینده‌ی کمپانی مهم است»، یا «این باید برای همه‌ی ما در اولویت قرار گیرد». این شعارهای برانگیزاننده، قشنگ‌تر از «همینه که گفتم» است، اگرچه معنایشان یکی باشد. وقتی با آدم‌هایی سر و کار دارید که فرزند یا زیردستان نیستند، کار دشوارتر



می‌شود. در چنین مواردی، باید مردم را مجاب کرد که کمک کردن به شما به نفع خودشان تمام می‌شود. بخش بعدی روش‌هایی را برای انجام این کار به شما پیشنهاد می‌کند.

## دریابید که چه چیزی دیگران را ترغیب می‌کند

وقتی استیو جابز (پایه گذار و رئیس کمپانی کامپیوتری اپل) سعی داشت جان اسکالی (که مدیر ارشد پپسی بود) را از نیویورک به کالیفرنیا بکشاند و مدیریت اپل را به وی واگذارد، به چشم‌های اسکالی نگاه کرد و گفت: «می‌خواهی همچنان به بچه‌ها شربت بفروشی یا دلت می‌خواهد به من کمک کنی دنیا را تغییر دهیم؟» این پیشنهادی بود که اسکالی نمی‌توانست رد کند. اگر انتظار دارید دیگران کمکتان کنند تا به نتایجی که می‌خواهید دست یابید، باید رؤیاهای خود را به رؤیاهای آن‌ها تبدیل نمایید. پول همیشه یک مشوق بزرگ است، همان طور که شهرت و اعتبار، جاه و مقام، و مزایای جنبی شرکت‌های بزرگ، چنین است. اگر می‌خواهید کسانی که اطرافتان را گرفته‌اند، به شور و هیجان بیایند، باید برایشان انگیزه، و هدف‌هایی ایجاد کنید که امیدوارند در زندگی به آن‌ها دست یابند. اگر مثل استیو جابز، بتوانید اطرافیان‌تان را مجاب کنید که از خیر شربت فروشی بگذرند و به شما در تغییر دادن دنیا کمک کنند، مقدار زیادی به شما کمک خواهد شد تا به هدف‌های خود برسید.

\*\*\*

## همراه کردن دستیار

چه منشی داشته باشید، یا دستیاری اجرایی، یا دانش آموزی که پس از مدرسه در کارهای خانه کمکتان می‌کند، ضوابط فرقی نمی‌کنند. اگر از دستیاران کارآمدی کامل انتظار دارید، و می‌خواهید در همان مسیر سازمان دهی شما بیفتد، نخست باید مسئولیت‌های خود را به دستیاران بشناسانید. همان ابتدا هدف‌های خود را تشریح کنید. این که طی راه فکری درباره‌اش خواهید کرد، در مورد یک دستیار کفایت نمی‌کند. مسائل پیش پا افتاده، سازمان دهی‌تان را مختل و شما را سرخورده خواهد کرد و در همان حال، دستیاران نیز از تصحیحات مداومتان مستأصل خواهد شد. موقع آموزش، خطا پیش می‌آید، ولی می‌توان با تشریح هدف‌ها، و انتظاراتی که از دستیاران دارید، از بروز بسیاری سوء تفاهم‌ها جلوگیری نمایید.

دستیار خود را در سیستم خویش ادغام نمایید. وقتی دستیاران را به جزء لاینفک هدف‌های خود تبدیل می‌کنید، او را خیلی سریع به همراه و هم پیمان خویش تبدیل می‌نمایید. بهترین روش نیز برای رسیدن به این مقصود این است که در پایان هر روز، کنار او بنشینید و درباره‌ی کارهای فردا صحبت کنید. شاید دستیاران بتواند انجام برخی از کارهای شما را برعهده گیرد، یا ایده‌هایی به

شما بدهد تا قابلیت‌تان را افزایش دهید. چه این و چه آن، داشتن دستکاری که با شما هماهنگ باشد، روابط و کارآمدی‌تان را بالا می‌برد. مدام ارزیابی کنید. موقع ارزیابی و آموزش دستیاران، بازنگری سالانه یا شش ماهه کافی نیست. اگر می‌خواهید رابطه‌ی دراز مدت و مؤثری ایجاد کنید، بازخورد مداوم (مثبت یا منفی) داشته باشید و پیوسته نظراتی ارائه دهید. هم کار شما و هم دستیاران پیشرفت بیشتری خواهد کرد. اگرچه ممکن است انتقاد، شما را در موقعیت معذب کننده‌ای قرار دهد، و احساس کنید که چشم پوشی از برخی اشتباهات شاید بهتر باشد، ولی چنین رفتاری فقط رابطه‌ی آتی شما را زهر آگین می‌کند و آزرده‌گی خاطر به وجود می‌آورد.

از نیازهای دستیار خود باخبر باشید. غالباً ساعت ۴ تا ۵ صبح از خواب بیدار می‌شوم تا روزنامه‌هایم را بخوانم و تلفن‌هایم را طی ساعات اداری اروپا بزنم. گاهی، فعالیت‌های صبحگاهی‌ام دستکاری می‌طلبد (برای دیکته یا بایگانی کردن پرونده‌ی ای) و گاهی هم نمی‌طلبد. اگر به دستکاری در چنان ساعات نامحتملی، نیاز داشته باشم، طوری ترتیب کار را می‌دهم که از بعد از ظهرش در جریان باشد و ساعات مرخصی بیشتری داشته باشد تا آن سحرخیزی‌اش جبران شود. فرض این که هر دستکاری می‌تواند با جدول زمان‌بندی‌تان کنار بیاید، انتظار نامعقولی است. اگرچه ماهیت کار مقدار زیادی انعطاف‌پذیری از سوی او می‌طلبد. دستیارها نیز آدم‌اند و زندگی و خانواده و نیازهای خود را دارند. توجه داشتن به این موارد، تنها به استحکام روابط شما کمک خواهد کرد.

\*\*\*

## سهیم کردن دیگران

رونالد ریگان، رئیس جمهور سابق آمریکا می‌گفت: خیلی عجیب است که چه کارها می‌شود کرد به شرط آن که برایتان مهم نباشد آن کار، پای چه کسی نوشته می‌شود. این هم جالب است که دوستان، همکاران یا اعضای خانواده‌تان، چقدر به شوق می‌آیند وقتی مقداری از کارها را انجام می‌دهند و شما بزرگوارانه، آن‌ها را در نتیجه‌ی کار سهیم می‌نمایید. البته، پاداش‌های مالی مانند تقسیم سود و بهره در مورد پروژه‌های موفق نیز انگیزه و شوق ایجاد می‌کنند؛ ولی فکر مقدار و ضرورت پرداخت پاداش، نباید دست و پایتان را ببندد. چون پاداش‌های ارزشمند همیشه با دلار نمی‌آیند.

## اعلام نتایج

پس از دست یافتن به هدفی، دستاورد خود را به آن‌ها که در این راه کمکتان کرده‌اند، اعلام کنید. این می‌تواند به همین سادگی مطرح شود: «بدون شما

نمی‌توانستم انجامش دهم»؛ یا تماسی تلفنی با شخصی که کمکتان کرده، تا در جریان موفقیت شما قرار گیرد. هر وسیله‌ای که انتخاب می‌کنید، اعلام موفقیتتان با این روش، به معنای قمپز در کردن نیست. این نوعی تشکر کردن از افرادی است که در جریان کار بوده و کمکتان کرده‌اند.

## تشویق خانواده

دنبال کردن یک هدف، به معنای تغییر رفتار است. اگرچه این تغییر برای بهتر شدن است، ولی به هر حال اسمش تغییر است. و هیچ جا به اندازه‌ی خانه (جایی که پویایی خانواده خوب جا افتاده و مشخص شده)، تغییر ایجاد کردن دشوار نیست. همکارانتان انتظار رفتار خاصی از شما دارند؛ ولی وقتی در فرایند رسیدن به هدفی که دارید، رفتارتان را تغییر می‌دهید، آن‌ها معمولاً این تغییر رفتار را می‌پذیرند و حتی تصویر جدید شما را قبول می‌کنند. اما اعضای خانواده، تا بدین حد تفاهم ندارند.

اگر همیشه شما بوده‌اید که بچه را به مدرسه، مسابقه‌ی فوتبال، یا بستنی فروشی مورد علاقه‌اش رسانده و از آن جا به خانه باز گردانده‌اید، محدودیت ایجاد کردن در این رفت و آمدها و چگونگی این تفریحات، امکان دارد تنش‌هایی ایجاد کند. به همان ترتیب، اگر همسرتان یکی از کسانی بوده که در شلوغی و ریختن آشغال در اطراف خانه سهیم بوده، هرگونه تلاش برای تغییر این رفتار ممکن است با مقاومتی اندک یا شدید روبرو شود.

## تعیین هدف‌ها

مثل هر تغییر سازمانی، نخستین گام برای همراه کردن خانواده در رویکرد جدیدتان به پروژه‌ها، تعیین و مشخص کردن هدف است. مهم‌ترین عضو خانواده که باید در این فرایند، همپای شما باشد، همسر یا فرد مهمی در خانواده است. بهترین روش برای شکستن یخ و سازمان دهی فعالیت‌های خانوادگی، این است که همسرتان را (همراه با دفتر یادداشتان) برای صرف شام به رستورانی دعوت کنید. پس از سفارش اوردوور، به همسرتان توضیح دهید که می‌خواهید به اهداف بهتر و مهم‌تری دست یابید. هیچ کس نیست که در این زمینه با شما بحثی داشته باشد!

گام بعدی این است که توضیح دهید چگونگی دست یافتن به نتیجه‌ی مطلوب در خانه، یک تلاش خانوادگی است و این هم هدف‌های مشترک و توقع‌های واقع‌گرایانه می‌طلبد. اگر زن و شوهر، هردو بیرون از خانه کار کنند و خانواده از عهده‌ی استخدام یک آشپز یا کارگر خانه برنیاید، این توقع بی‌جایی از سوی هر یک از دو طرف خواهد بود که خانه همیشه‌تر و تمیز باشد و شام هم هر شب

آماده باشد و ساعت ۶ سر میز سرو شود. با این وجود، تمیزکردن خانه و غذا پختن، کارهایی است که باید انجام شوند. در جریان گفت و گو برای مشخص کردن اهداف، شما و همسرتان باید با این مسئله کنار بیایید که کدام توقعات به طور معقولانه، به جا و کدام بی جا است. احساسات را نباید قاطی این گفت و گو کرد؛ و اگر از دفتر یادداشتان استفاده کنید، و هدف‌هایتان را به بخش‌ها و تکه‌های قابل مدیریت تقسیم کنید، احساسات هم قاطی‌اش نخواهد شد.

وقتی در مورد هدف‌های مشترکتان به توافق رسیدید، هر دو باید در مورد چگونگی تقسیم کارها با هم صحبت کنید. شاید یکی از دو طرف صبح‌ها بهتر از عهده‌ی لباس پوشاندن تن بچه‌ها بر می‌آید و دیگری در همان حال، آمادگی بیشتری برای تهیه‌ی صبحانه داشته باشد. شاید یکی از دو طرف قبل از رفتن به سر کار بخواهد روزنامه‌اش را بخواند ولی این موضوع با غر و لند سایر افراد خانواده روبرو می‌شود. یکی از راه‌حل‌های این مشکل این است که زن یا مردی که به این کار علاقمند است، صبح‌ها یک ساعت زودتر از خواب بیدار شود و به خانواده توضیح دهد که این وقت روزنامه خوانی است. بدین ترتیب، سایر کارهای صبحگاهی هم می‌تواند به روال معمول خود انجام شود و واکنشی منفی هم ایجاد نکند.

رسیدن به این گونه تفاهم و تقسیم کار، شاید به فرصتی بیش از یک وعده شام نیاز داشته باشد؛ ولی اگر قرار باشد زندگی خانوادگی را تغییر دهید، و نظم بیشتری در خانه برقرار کنید، دست و پا کردن یک جدول مشخص زمانی حیاتی است. همان طور که ارتباط برقرار کردن با همکاران در محل کار ضروری است، صحبت کردن با همسرتان درباره‌ی دیدگاه سازمانی‌تان نیز نخستین گام برای همراه کردن خانواده‌ی خویش در دنبال کردن اهدافی است که در سر دارید.

## فرزندانتان را در کارهایتان دخالت دهید

یکی از بزرگ‌ترین خدمت‌هایی که می‌توانید به فرزندان خود بکنید این است که از همان نوجوانی چند و چون موفق شدن در کار را به آنها نشان بدهید. اصول و ضوابطی که شما در بچگی به آنها یاد می‌دهید، در بزرگسالی و موقع تحصیل در دانشگاه و در زندگی حرفه‌ای به کارشان خواهد آمد. برعکس، اگر آشفتگی و سرسری کارکردن و سرخوردگی و بی‌نظمی از شما ببینند، همان چیزها را از شما یاد خواهند گرفت و با همان مشکلاتی دست و پنجه نرم خواهند کرد که شما سعی دارید پشت سر بگذارید.

فرزندان خود را در فرایند سازمان دهی خویش شریک سازید. وقتی شما و همسرتان بر روی اهدافتان توافق کردید، هر دو می‌توانید در کنار فرزندانتان بنشینید و به آنها توضیح دهید که به چه اهدافی می‌خواهید دست یابید و چه انتظاری از آنها دارید. یک بچه‌ی دو ساله می‌تواند اسباب بازی خود را از روی

زمین بردارد. یک بچه‌ی شش ساله می‌تواند کمد خود را تمیز کند، تختش را مرتب نماید، و مسئولیت جارو کردن و گردگیری اتاقش را بر عهده گیرد. مسئولیت‌هایشان به مرور که بزرگتر می‌شوند، باید افزایش یابد. بچه‌ها می‌توانند و باید در هدف‌های خانوادگی کمک کنند، حتی اگر این هدف‌ها در حد تعمیر و تغییر سر و روی خانه، اسباب کشی به شهری دیگر یا پرداخت بدهی‌های خانوادگی باشد.

غر زدن و آه و ناله‌ی بچه‌ها شاید ادامه پیدا کند و شاید روی اعصابتان راه روند، ولی هیچ هدیه‌ای بزرگ‌تر از این نیست که فرزندان‌تان یاد بگیرند چطور به هدف‌های خود دست یابند. اگر نگاه کنند که چه می‌کنید، وقتی وارد دنیای واقعی می‌شوند، آن دست‌ورالعمل‌ها را مو به مو به کار خواهند گرفت.

## فصل ۲۲: همراه کردن دیگران

در این فصل:

که  
\*دریابید  
کدامیک از اعمال دیگران را می‌توانید یا نمی‌توانید کنترل کنید  
\*حمایتی را که نیاز دارید، کسب کنید  
\*  
سرخوردگی‌های سازمانی را کنار  
نهدید

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های نتیجه‌ی مطلوب گرفتن، رابطه‌ی شما با آدم‌های مرددی است که پیرامونتان را گرفته‌اند. با وجود خوش بینی‌تان، دیگران را نمی‌توانید تغییر دهید. می‌توانید آموزش‌شان دهید، تشویق‌شان کنید، الهام بخشیشان باشید، و یا وقتی در سطح توقع شما نیستند، می‌توانید حساب خود را از آنها جدا کنید؛ ولی تنها فردی که می‌توانید تغییر دهید، خودتان هستید. ناتوانی در تغییر دیگران، موقع تلاش برای رسیدن به هدف، مشکلاتی برسر راهتان به وجود می‌آورد. هیچ کس نمی‌خواهد بی‌ادب به نظر برسد و شما هم بی‌شک نمی‌خواهید دوستان، همکاران، یا اعضای خانواده‌تان را برنجانید. اما باید به گونه‌ای همه‌ی این افراد را در جریان تغییر دادن خود قرار دهید و این که یک رویکرد شل و وارفته را در جلسه‌ها، ضرب‌الاجل‌ها، قرارها و آشفتگی‌ها، تحمل نخواهید کرد. هیچ مرد یا زنی یک جزیره نیست، بنابراین انتقال این پیام که تصمیم دارید به هدف‌تان دست یابید، ضروری است. این پیام را می‌توانید به روش‌های مختلف به دیگران انتقال دهید.

## به رخ کشیدن سیستم سازمانی

ملاقات با آدم‌هایی که از ابتکار شما حمایت نمی‌کنند، امکان دارد گرد همایی‌ها را به جلسات گپ و گفت وگو تبدیل نماید یا بحث سر جزئیات، جلسات را به بن بست برساند. برای این که این ملاقات‌ها و جلسه‌ها راحت جلو روند، به دیگران اجازه دهید سیستم سازمانی شما را ببینند؛ حتی اگر این سیستم در حد قلم و دفتر و تعدادی مقوای یادداشت باشد. وقتی جلسه‌ای را در یکی از دفاترمان برگزار می‌کنم، همپای گفت و گویمان، در دفترم، جلوی جدول زمان‌بندی‌ام علامت می‌زنم. این عمل به سایر افراد در جلسه نشان می‌دهد که آن موضوع بحث فعلاً خاتمه یافته. وقتی جلوی موردی در دفترم علامت می‌زنم، آن هم جلوی دیگران، همه‌ی حاضران حس می‌کنند که درباره‌ی موردی حرف زده شده و حالا می‌توان به موارد دیگر پرداخت. این گونه اشارات، ظریف‌اند، ولی بدون کمک گرفتن از آن‌ها، شاهد جلساتی بوده‌ام که به جلسات بی‌پایان بحث وگفت وگویی تبدیل شده‌اند که نه صورت جلسه‌ای داشته‌اند و نه هدفی و نه تمرکز روی چیزی.

علامت زدن مواردی که درباره‌شان بحث و احیاناً تصمیم‌گیری شده، ضمناً راه گذر از جلسه‌ای به جلسه‌ی دیگر را باز می‌کند بی‌آن که به کسی توهین شده باشد. وقتی جلسه‌ای به پایان می‌رسد و می‌خواهید به مسائل دیگر بپردازید، می‌توانید امیدوار باشید که شخصی که با وی ملاقات داشته‌اید، علائم شما را گرفته و پوزش می‌خواهد یا شما می‌توانید چیزی در این مایه به وی بگویید: «خوب، عالی بود. حالا اگر اجازه بدهید، چندتایی تلفن هست که باید بزمنم؛ و امیدوار باشید که به کسی بر نمی‌خورد. یا این که خیلی ساده اسم طرف را در دفترتان علامت می‌زنید. بدون ادای کلمه‌ای، به فردی که با وی رابطه برقرار کرده‌اید می‌رسانید که جلسه به پایان رسیده است. بدین ترتیب، نه حرف معذب‌کننده‌ای به زبان آورده شده و نه گذار ناشیانه‌ای صورت گرفته است. بعضی‌ها این روش را بی‌ادبانه تلقی می‌کنند، ولی این راه، بسیار متمدنانه‌تر از سر باز کردن کسی به صورت شفاهی است. خط زدن اسم‌ها، به افرادی که ملاقات می‌کنید، نشان می‌دهد که کارآمد و منظم هستید. در نهایت، اگر باهوش و حرفه‌ای باشند، قابلیت شما را قدر خواهند دانست.

## آزمون تعیین ساعت‌های غیرعادی

هیچ چیز به اندازه‌ی تعیین ساعت‌های غیرعادی برای ملاقات یا تماسی تلفنی، توجه آدم‌ها را به سوی خود جلب نمی‌کند. من به خاطر همین موضوع شهرت پیدا کرده‌ام، و غالباً به مشتری یا همکاری می‌گویم که سه شنبه‌ی آینده ساعت ۱۰:۵۸ صبح (و به هر حال، منظور، در ساعتی دقیق و مقداری غیرعادی) با ایشان تماس می‌گیرم. معمولاً طرفی که این حرف را می‌شنود، به خاطر عجیب و غریب بودن وقت، خنده‌ای از ته دل تحویل می‌دهد. بارها شنیده‌ام: «این مک کورمک دیوانه است؟ از کجا می‌داند که می‌تواند دقیقاً

ساعت ۱۰:۵۸ صبح سه شنبه‌ی آینده بامن تماس بگیرد؟ من خودم هم نمی‌دانم یک ساعت دیگر چکار خواهم کرد؟» ولی بدون استثناء، آدم‌هایی که با آنها در چنین ساعت‌هایی قرار می‌گذارم، در همان ساعت و دقیقه منتظر تماسم هستند چون در تعیین وقت خیلی دقیق بوده‌ام.

اگر می‌گفتم: «حدود ۱۱ صبح می‌بینمت»، ساعت ملاقات می‌تواند هر زمانی بین ۱۰:۵۵ تا ۱۱:۲۵ (معمولاً دیرتر) تغییر شود. با اغراق در دقیق بودن، به اطرافیانم این پیام را می‌رسانم که وقت شناسی اهمیت دارد.

## قرص و محکم ایستادن

همان طور که هرکس در مسابقات گلف شرکت کرده می‌تواند شهادت دهد، ساعات شروع مسابقه، قابل تغییر نیست و اگر دیر کنید هیچ عذر و بهانه‌ای باعث نمی‌شود به شما ارفاق کنند. جریمه‌ی سر وقت حاضر نشدن در اولین مسابقه، محروم شدن از کل مسابقات است، نه استثنایی قائلند و نه تغییر و اصلاحی صورت می‌گیرد. وقتی تایگر وود، بعد از دو دور بازی، در مسابقه‌ای از آن‌های دیگر پیشی گرفته، ولی در دور سوم ۱۵ دقیقه دیر می‌کند، از مسابقات کنار گذاشته می‌شود. این قانون بازی است. از آن جا که تایگر و سایر رقبای گلف بازش، این اصل را پذیرفته‌اند، به ندرت و شاید بشود گفت، هیچ گاه دیر نمی‌کنند. موقعی که گلف بازی، وقت شناسی بازی را یاد می‌گیرد، ترافیک، اوقات تمرین و گرم کردن خود، و سایر متغیرها را نیز در نظر می‌گیرد. گلف بازها، در ۹۹ درصد موارد، لااقل پنج دقیقه قبل از زمان تعیین شده، در زمین بازی حضور دارند.

از این اصل بازی گلف خیلی چیزها می‌توانید یاد بگیرید. اگر جلسه‌ای دارید که بین ۱۱ تا ۱۲ برنامه‌ریزی شده و شخص مورد نظر تا ۱۱:۲۰ در جلسه حاضر نمی‌شود، آیا وقت جلسه را تا ۱۲:۲۰ تمدید می‌کنید و جدول زمان‌بندی خود را به هم می‌ریزید و یا جلسه را کوتاه می‌کنید و سر ساعت ۱۲ به آن خاتمه می‌دهید؟ پاسخ شما به این پرسش، در مورد ارزشی که برای پروژه‌تان قائلید و این که تا چه اندازه بر روی جدول زمان‌بندی روزانه‌تان کنترل دارید، حرف زیادی می‌زند.

اگرچه به عنوان یکی از منظم‌ترین و وقت شناس‌ترین‌ها در دنیای تجارت، شهرتی بین المللی پیدا کرده‌ام، ولی از «راهزنان زمان» در امان نبوده و نیستم؛ همان آدم‌هایی که به خاطر وجود نامنظم تأسف بارشان، نمی‌توانند سر ساعت در جلسه‌ای حاضر شوند (به فصل چهارم رجوع شود). برای این تأخیرها انواع و اقسام عذر و بهانه به گوشم خورده است. ولی به تجربه آموخته‌ام که ناتوانی کسی دیگر در وقت شناسی، نباید جدول زمانی خودم را به هم بریزد. وقتی ملاقات را کوتاه می‌کنم، دچار عذاب وجدان هم نمی‌شوم. او بوده که دیر

کرده، نه من. منظورم این نیست که هیولایی هستم که اتفاقات غافلگیرکننده مثل خراب شدن اتومبیل، مریض شدن بچه‌ها یا کنسل شدن پروازها را درک نمی‌کنم. مانند هر کس دیگری، این بلاها سر خود من هم آمده؛ اما همان طور که انتظار ندارم کسی برنامه‌ی کاری خودش را به خاطر مشکلات ناغافل من به هم بریزد، دیگران هم نباید انتظار داشته باشند که من جدول زمان‌بندی خود را برای جبران تاخیرهای آن‌ها تغییر دهم. اگر کسی قرار است در جلسه‌ای با تاخیر حاضر شود و من بلافاصله جلسه‌ای دیگر پیش رو داشته باشم، با شخص بد قول، قرار جلسه‌ای برای ساعت یا روزی دیگر می‌گذارم. ولی برای آن که ارفاقی به او کرده باشم، حاضر نیستم مزاحمتی برای فردی به وجود آورم که قرار بوده بعد از او ملاقات کنم.

### خلاص کردن خود از دست ملاس

تازه که کارم را به عنوان کارفرما شروع کرده بودم، بن بیدول، رئیس کمپانی فورد، توصیه‌های ارزنده‌ای به من کرد. بن گفت سر و کار داشتن با فورد (یا هر کمپانی بزرگی مثل فورد) حالت این را دارد که بخواهی از دیواری از ملاس عبور کنی. می‌توانی واردش بشوی ولی از آن نمی‌توانی رد شوی. واردش که شدی، از این طرف به آن طرف آن نمی‌توانی بروی؛ و بعد از مدت‌ها، دستت می‌آید که خودت را از آن بیرون هم نمی‌توانی بکشی. در آن زمان، این درس بزرگی برایم بود؛ چون به عنوان تاجر صاحب کمپانی، گمان می‌بردم که همه‌ی مدیرها و کمپانی‌ها با ذهنیتی توسعه محور، مقتصدانه و به دور از ریخت و پاش (همان ذهنیتی که با خود به شرکت آورده بودم) کار می‌کنند. اما بلافاصله حقیقت دستم آمد. هرچه یک کمپانی بزرگ‌تر، کاغذ بازی‌اش بیشتر و دیوار ملاس ضخیم‌تر. تسلیم پیشنهادی به مدیری رده پایین در کمپانی فورد، کم تأثیرتر از انداختن همان پیشنهاد در اقیانوس، به این امید است که شاید به ساحل و به دست آدم مناسبی برسد. تماس با مقامی دون پایه، ائتلاف وقت است و تمرینی مایوس کننده در پوچی و بیهودگی. از سوی دیگر، رساندن پیشنهاد به دست آدم مناسب (رئیس یا مدیر، در مورد کمپانی‌های بزرگی چون فورد) می‌تواند بسیار سودمند باشد. سر و کار داشتن با بیدول همیشه لذت بخش بود چون می‌توانست با یک تلفن، دیوار ملاس را بشکافد. قلق این بود که بتوانی پیشنهاد را به دست آدم مناسب، به دست بیدول برسانی.

\*\*\*

بعضی از پروژه‌ها دلیل وجودی ندارند  
تصور کنید که چقدر مشکل است بتوانی با پنج کمپانی کارگزاری و با پنج



مدیرش تماس بگیری و همه را قانع کنی تا پیشنهادات را بپذیرند و سرانجام به پروژه ات جامه‌ی عمل بپوشانی.

یکی از مدیران ما در دفتر نیویورک مان، طرحی پیشنهادی داشت در زمینه‌ی موسیقی که همکاری شبکه‌های تلویزیونی، تهیه کننده‌های موسیقی، هنرمندان، کارگزارها، و مقاطعه کارهای کنسرت‌های موسیقی را در چهار قاره می‌طلبید. اگرچه شانس خوردن یک شهاب سنگ به مخ این مرد بیشتر از عملی کردن این پروژه بود، لجوجانه دنبال کار را گرفت. هیچ جلسه‌ای نبود که در آن، دیگران را در جریان آخرین تحولات پروژه‌اش قرار ندهد و تماس با مدیر کمپانی یا پیشنهاد ملاقاتی را با مقاطعه کار کنسرتی پیش نکشد.

پس از گذشت چند ماه و عدم پیشرفت، مجبور شدم با این مدیر بنشینم و بیهودگی تلاش‌هایش را به وی توضیح دهم و بگویم که او با پیگیری این پروژه، شهرت و اعتبار خود را در کمپانی به خطر می‌اندازد. البته او از انتقادهایم ناراحت شد ولی اگر یک بار نشسته بود و ناهماهنگی طرف‌های پروژه‌اش را حساب کرده بود، احتمال داشت خودش هم به نامحتمل بودن پروژه‌اش برسد. همان طور که به او گفتم، ایده‌اش عالی بود، ولی بدون داشتن کنترل روی متغیرها، اتلاف وقتی بیش نبود.

\*\*\*

## بخش ۵: بخش ده تایی ها



تو دو سال گذشته هفته‌ای ۸۰ ساعت کار کردم تا خودم را برای بازنشستگی آماده کنم ولی حالا برای من و همسرم مهم نیست که اسمش رو فراموش کرده‌ام.

\*\*\*

در این بخش...

این بخش، نکته‌ها، راهنمایی‌ها، هشدارها و فوت و فن آدم‌های موفق را گرد آورده و آن‌ها را به فهرست‌هایی ده تایی تقسیم کرده. هر یک از فصل‌های این بخش، روش‌هایی پیش پای شما می‌گذارد تا از گام‌هایی که برای رسیدن به نتیجه‌ی مطلوب برمی‌دارید، حداکثر استفاده را ببرید- این‌ها در واقع، نوعی نقشه‌ی راه است برای دست یافتن به نتیجه‌ای که انتظار دارید. از ده روش برای دنباله روی از آدم‌های موفق تا ده نکته برای پرهیز از کارهایی که نباید انجام داد و ده فوت و فن برای بهبود نتایج و ده روش برای جلوگیری از آشفتگی و شلوغی؛ فصل‌های این بخش به شما کمک می‌کنند تا برنامه‌های خود را طبق صورت جلسه‌تان، جلو ببرید. حتی فصلی هم ضمیمه کرده‌ام که نشان می‌دهد چطور روزتان را با شور و نشاط آغاز نمایید.

امکان دارد بخواهید برخی از اطلاعات این بخش را به دفتر برنامه‌هایتان انتقال دهید. اگر یک راهنمایی، برایتان سودمند است، در فعالیت‌های روزانه‌تان ادغامش نمایید و آن را درجایی مناسب بنویسید تا همیشه به آن رجوع کنید. اگر دارای مشخصه‌هایی که در این فصل آمده، نیستید، آن‌ها را به فهرست اهدافتان انتقال دهید و یک جدول زمانی معقولانه برای ادغام آن‌ها در برنامه‌ی روزانه‌تان در نظر بگیرید.

\*\*\*

## فصل ۲۲: ده مشخصه‌ی افراد موفق

در این فصل:

\*بازشناسی ویژگی‌های افراد موفق

\*ادغام این ویژگی‌ها

در برنامه‌ی زندگی

افراد موفق، چه مدیرهای حرفه‌ای و هنرمندان بین‌المللی و چه ورزشکار، دانشجو، کارگزار یا خانم خانه‌دار، همه‌ی آدم‌هایی که در درجات بالا به موفقیت دست یافته‌اند، تعدادی ویژگی مشترک دارند. ولی این ویژگی‌ها نیستند که از آن‌ها افرادی موفق ساخته؛ این‌ها صرفاً رفتارها و اعمالی هستند که بین تمامی آن‌ها که بر وقت و تقویم و فضای که اشغال کرده‌اند، کنترل دارند، مشترک است.

درک هر یک از این ویژگی‌ها و این که چگونه می‌توانید خود را به سطح آدم‌های موفق برسانید، مهم است. پس از بررسی این ویژگی‌ها، به آدم‌هایی که می‌شناسید و بیشترین استفاده را از وقت و تلاششان می‌برند، نگاه کنید و ببینید چگونه در هر یک از زمینه‌هایی که در فهرست آورده‌ام، ممتازند. سپس، فهرست خود را جفت و جور کنید و لااقل سه تا از اعمالی را بنویسید که کمکتان می‌کند تا در هر یک از این ویژگی‌ها بهتر شوید.

هیچ یک از این ویژگی‌ها به طور ژنتیک انتقال نمی‌یابد. همه‌ی این‌ها را می‌توان یاد گرفت و در برنامه‌ی معموله‌ی روزانه به کار زد. باید هر یک از این ویژگی‌ها را به اولویت خود تبدیل نمایید، پیامدهایشان را درک و آن‌ها را به بخشی از زندگی خود تبدیل کنید.

## تعیین هدف‌های مشخص و معین

این هدف‌ها، گنگ و مبهم نیستند؛ واضح و دقیق‌اند و به روی کاغذ آمده‌اند و برای تکمیل شدن، چهار چوب‌های مشخص زمانی برایشان تعیین شده است. هدف‌های یک فرد موفق، همیشه بر روی کاغذ نوشته می‌شود؛ اگرچه کوتاه و تلگرافی‌اند تا با چند کلام بتوانند منظور را برسانند. این هدف‌ها در جایی مثل دفتر یادداشت یا کیف پول نگه داری می‌شوند تا فردی که آن‌ها را نوشته، بتواند راحت به آن‌ها رجوع نماید.

ولی فرد هدف‌دار صرفاً هدف‌هایش را روی کاغذ نمی‌نویسد و قابشان نمی‌کند و مثل شعاری الهام بخش جلوی چشمش روی میز نمی‌گذارد. این فرد به هدف‌هایش به عنوان کارهایی که باید انجام شوند نگاه می‌کند؛ مثل همان کارهایی که در فهرست کارهای روزانه‌اش می‌نویسد که باید انجام شوند. او به هدف‌هایش نگاه می‌کند تا انجامشان دهد تا بعد بتواند آن‌ها را از روی فهرستش قلم بگیرد.

به همین خاطر، هدف‌های فرد موفق براساس «نگرش شخصی» پایه‌ریزی نمی‌شوند، بلکه «نتیجه‌محورند». آن‌ها خیلی مشروح‌تر از هدف‌های همتاهای نامنظم‌شان است. به عنوان مثال، یک فرد ناموفق ممکن است به عنوان هدفش بنویسد: «دست یافتن به سودی یک میلیون دلاری در ده سال آینده»،

که در ظاهر امر خیلی هم طبیعی به نظر می‌رسد. مطلبی که اعلام شده، مشخص است، هدف‌مند است، و ضرب الاجلی هم برایش تعیین شده. اما آن را مقایسه کنید با فرد هدف‌مندی که ممکن است بنویسد: «توسعه‌ی فلان کسب و کار، ۳۰ درصد سالانه، در مدت پنج سال. پرداخت همه‌ی بدهی‌ها در طول شش سال با فروش درصدی از سهام فلان کمپانی. افزایش سود شخصی به ارزش یک میلیون دلار در ده سال آینده از طریق افزایش ارزش سهام به ۲۰ دلار در هر سهم.»

فکر می‌کنید کدامیک احتمال دست یافتن به هدفشان بیشتر است؟ فردی که یک میلیون دلار واهی را هدف قرار داده، یا فردی که به طور مشروح هدفش را برنامه‌ریزی کرده؟ پاسخ به همان اندازه‌ی هدف‌هایی که نیاز دارید روی کاغذ بنویسید، واضح و آشکار است.

## محترم شمردن وقت

آن‌ها که موفق‌اند و به نتیجه می‌رسند، هم برای وقت خود و هم برای وقت دیگران احترام قائلند. شما فرد هدف‌مندی را نمی‌بینید که وقت روزانه‌ی خود را، مانند چیزی تمام نشدنی، به هدر بدهد. در واقع، افراد موفق، برای هر دقیقه‌شان ارزش قائلند و به یک اندازه حواسشان هست چطور اوقات کاری و فراغتشان را می‌گذرانند. وقتشان را صرف کارهای بیهوده نمی‌کنند، و در مورد اتلاف وقت آدم‌های پیرامون خودشان نیز چندان آرام نمی‌نشینند.

احتمالاً به همان اندازه‌ی هر فرد موفق دیگری به کنترل وقت حساسیت دارم و برای وقت خود و دیگران احترام قائلم. علاوه بر آن که روزهایم از آغاز تا پایان دقیقاً برنامه‌ریزی شده‌اند، چهل سالی است دفتری دارم که مقدار خوابم را در آن می‌نویسم. این دفتر را وقتی به راه انداختم که مادرم گفت که فکر می‌کند به اندازه‌ی کافی نمی‌خوابم. در مورد درست یا غلط بودن حرفش مطمئن نبودم، بنابراین شروع کردم مقدار خوابم را نوشتن و کنترل کردن تا متوسط هفتگی، ماهانه و سالانه‌ی خوابم دستم بیاید. این کار خیلی سودمند از آب درآمد. کاشف به عمل آوردم که اگر چه شب به شب، مقدار خوابم تفاوت دارد ولی متوسط سالانه‌ی خوابم، ۵/۶ ساعت در شبانه روز است؛ که در مورد فردی با متابولیسم من، خیلی زیاد است.

این که حساب ساعت‌های خوابم را نگه می‌دارم، شاید برای بعضی‌ها تعجب آور باشد؛ ولی افراد منظم ارزش این گونه اطلاعات را درک می‌نمایند. این اطلاعات به آن‌ها کمک می‌کند تصمیم‌هایی معقولانه درباره‌ی وقتی بگیرند که در برخی زمینه‌ها صرف می‌کنند، می‌خواهد خواب باشد یا کار یا بازی یا اصولاً هیچ کاری نکنند. با دانستن این که دقیقاً چقدر وقت در هر زمینه‌ای صرف می‌کنند و ارزش قائل شدن برای آن وقت، افراد منظم در مقایسه با آن‌ها که زمان را راحت از دست می‌دهند، شانس بیشتری برای دست یافتن به

هدفشان دارند.

## به روی کاغذ آوردن همه چیز

پیش پا افتاده‌ترین و جزئی‌ترین کارها در فهرست آدم موفق نوشته می‌شوند. چه بیرون گذاشتن آشغال باشد و چه تمام کردن یک پیشنهاد فروش، آدم هدفمند، همیشه فهرستی از کارهایی در دست دارد که در مدت زمان مشخص، باید به اتمام برساند.

جزئیات، آدم نامنظم را گیج می‌کند. افراد هدفمند هدف‌های دراز مدت، بینابین و کوتاه مدت خود را درجایی که هر روز چشمشان به آن‌ها بخورد، می‌نویسند؛ و برنامه‌ی روزانه و فهرست کارهایی که باید انجام دهند، همه جا با آن‌ها است. فرد نامنظم، گمان می‌برد فهرست کارهای روزانه‌ای که هر شب کنار تختش دارد، به اندازه‌ی کافی به کار و زندگی‌اش نظم می‌دهد. با این وجود، وقتی همکاران سازمان یافته‌اش بیش از او از تلاش‌هایشان نتیجه می‌گیرند، نویسنده‌ی نامنظم فهرست، درک نمی‌کند کجای مسیر را اشتباه رفته. فکر می‌کند به همان اندازه‌ی همکارانش سازمان یافته بوده، اگرچه دیده که آن‌ها هر شب دفتر برنامه‌ریزی و فهرست کارهایشان را به خانه می‌برند و فهرست یک صفحه‌ای او هم چنان روی میز در دفتر باقی مانده است.

نوشتن همه چیز، از ساعتی که می‌خوابید تا وقتی که غذا می‌خورید، از کاری که اول انجام می‌دهید و بعد دومی و سومی و الی آخر، تنها راهی است که واقعاً می‌تواند در منظم ماندن و نتیجه گرفتن در زندگی، کمکتان کند.

## اولویت‌بندی

آدم‌هایی که بهترین نتیجه را از روزها، هفته‌ها، ماه‌ها و سال‌های خود، چه در زمینه‌ی کسب و کار و چه در زمینه‌ی زندگی شخصی‌شان می‌گیرند، آن‌هایی هستند که کارهایشان را اولویت‌بندی میکنند و کارهای مهم را ابتدا و کارهای کم اهمیت‌تر را آخر از همه انجام می‌دهند. منظور البته این نیست که هر کار مهمی باید ابتدا همان سرصبح انجام شود. منظور این است که در صورت جلسه‌ی کارهایی که باید انجام شوند، کارهای مهم در اولویت قرار می‌گیرد و سایر کارها گرداگردشان طبقه‌بندی و انجام می‌شود.

به عنوان مثال، اگر منتظر تماس تلفنی از طرف مهم‌ترین مشتری‌تان هستید تا درباره‌ی مسئله‌ی تجاری با اهمیتی صحبت کنید، قاعده‌اش این است که سایر تماس‌ها و کارهایی را که طی روز دارید، گرداگرد آن تماس برنامه‌ریزی کنید. اگر همکاری، پنج دقیقه قبل از تماس به دفترتان آمد، آدم هدفمند به آن فرد توضیح می‌دهد که منتظر تماس مهمی است و زمانی مناسب را برای آن همکار در

نظر می‌گیرد که بعداً بیاید تا به کارش رسیدگی شود. اما فرد نامنظم، در حالی که همکاری و راجی می‌کند، نگران می‌نشیند و امیدوار است آن فرد قبل از به صدا درآمدن تلفن، حرفش را بزند و برود پی کارش. برای آدم هدفمند، اولویت‌بندی، یک فرایند طبیعی است. تقریباً هرکاری بلافاصله با شماره اش، مطرح می‌شود. اگر موضوعات مهم دیگری در برنامه‌های روزانه وجود دارد، موضوعی که در اولویت قرار نداشته، فراموش نشده؛ صرفاً به روزی دیگر و وقتی مناسب‌تر منتقل شده است. بنابراین، فرد هدفمند، به کارهای مهم همان ابتدا رسیدگی می‌کند و از وقتی که برای نتیجه‌ی مطلوب گرفتن تعیین کرده، حداکثر استفاده را می‌برد.

## تمرکز بر روی کارهای پیش رو

از آن جا که همه چیز نوشته و اولویت‌بندی شده، فرد هدفمند نیازی ندارد ذهن خود را با کارهایی شلوغ کند که بعداً نوبت‌شان می‌رسد یا کارهایی که قبلاً تکمیل کرده. هر کاری توجه خاص او را به سوی خود جلب می‌کند. مهم‌ترین چیز در ذهن فرد هدفمند در لحظه‌ای که کاری را دست می‌گیرد، کامل کردن آن است تا سپس بتواند به کار بعدی بر روی فهرستش بپردازد.

تنها روش مؤثر افتادن این نگرش این است که فرد، اطمینان کامل داشته باشد که هر کاری دست گرفته، می‌تواند از وقت و زمانی که صرفش می‌شود، استفاده‌ی بهینه ببرد. این جا است که افراد نامنظم غالباً از مسیر اصلی خارج می‌شوند. به عنوان مثال، ساعت ۳ بعدازظهر، قراری برای بازی گلف می‌گذارند ولی وقتی نخستین مرحله را آغاز می‌کنند، تازه یادشان می‌افتد که باید در اداره بودند و بر روی پیش بینی فروش ماهانه کار می‌کردند. دچار عذاب وجدان می‌شوند، دیگر حواسشان به گلف نیست، و بدین ترتیب، در پایان روز نیز از هیچ کاری بهره نبرده‌اند.

فرد با دیسیپلین علاوه بر آن که می‌داند چه وقت باید پیش بینی فروش ماهانه را انجام دهد، می‌داند این کار چقدر طول می‌کشد و برای انجام این کار با کارآمدی حداکثری، از چه چیزی خود را محروم می‌کند. به خاطر این آگاهی، فرد هدفمند می‌تواند در یک زمان تعیین شده به زمین گلف برود و بازی لذت بخشی بکند و اوقات خوشی را بگذراند و فقط روی کاری که در لحظه انجام می‌دهد، یعنی بازی گلف، تمرکز داشته باشد.

## بررسی یک موضوع قبل از پرداختن به آن

فرد هدفمند، قبل از پریدن، جلوی پایش را نگاه می‌کند؛ او نه تنها راهبردی برای نزدیک شدن به کار، دست و پا می‌کند، بلکه بررسی می‌کند که آیا

موضوع، شایستگی توجه و صرف وقت را دارد یا خیر. اگر این کار، فرد با دیسیپلین و سنجیده را به هدف‌های کوتاه یا دراز مدتش نزدیک‌تر نکند، مهم نیست تا چه حد آن کار جذابیت دارد، آن را رد می‌کند. ولی اگر کار با هدف‌هایش جور در بیایند، فرد سازمان یافته، کماکان درباره‌اش تأمل می‌کند تا مؤثرترین و کارآمدترین روش را برای ترتیب اثر دادن به آن پیدا کند. بیش از هرچیز، فرد هدف‌مند می‌فهمد که وقتی را که روی عملی کردن نقشه‌ی کاری می‌گذارد، سرعت رسیدن به هدف و نتیجه‌گیری را ده برابر بیشتر می‌گرداند.

## مدام در پی یافتن راه‌هایی برای بهتر شدن

من از سیستم خاص سازمان دهی ام (دفتر خط دار و مقواهای یادداشت)، سی سالی است به بهترین وجه ممکن استفاده می‌کنم. ولی این بدان معنا نیست که در این مدت دنبال روش‌هایی بهتر نبوده‌ام. من سیستم ده‌ها مدیر پر مشغله را بررسی و برخی از تمهیدهای آنها را در سیستم خود ادغام نموده‌ام. ضمناً به صدها اسباب بازی الکترونیک سازمان دهی و ابزارهای برنامه‌ریزی گران قیمت، تقویم و برنامه‌ریز روزانه نگاهی انداخته‌ام، ولی هیچ کدام به اندازه‌ی دفتر و قلم و مقواهایم، نیازهای مرا برآورده نساخته‌اند.

با این حال، هنوز جستجو می‌کنم. من هم مثل دیگر افراد هدف‌مند، دنبال راه‌هایی هستم تا آن چه انجام می‌دهم و روش انجامشان را بهبود بخشم. وقتی به چیزی برمی‌خورم که ظاهراً مثبت بوده، بررسی‌اش می‌کنم، گاهی در آن دست می‌برم و همیشه سعی می‌کنم بینم چه خدمتی به من می‌تواند بکند. اگر با سیستم جدید، نتایجم بهبود یابند، می‌مانند. اگر نه، یا تعدیلشان می‌کنم و یا رهایشان می‌کنم و به جستجو برای یافتن روشی بهتر ادامه می‌دهم.

به ندرت از زبان فردی هدف‌مند می‌شنوید که بگوید: «این کار را چون همیشه این طوری انجام داده‌ام، حالا هم این طوری انجام می‌دهم». همه‌ی ما کارکشته‌ایم، ولی مدام در جستجوی یافتن قلق‌های جدید هستیم.

## واگذارکردن

اگر می‌خواهید به نتیجه‌ی مطلوب دست یابید، باید به مسئله‌ی «واگذارکردن» توجه لازم را مبذول دارید. نمی‌توانید همه‌ی کارها را خودتان انجام دهید. در این زمینه تلاشی هم نباید بکنید. چون در برخی زمینه‌ها مثل بعضی‌ها خبره نیستید، اگر هم بخواهید همه‌ی کارها را خودتان انجام دهید، آن کارهایی هم که در آن تخصص دارید، با انسجام لازم انجام نخواهید داد. یا باید برخی کارها را به دیگران واگذار نمایید و به آنها اعتماد کنید که آنها را تکمیل کنند و یا

موفقیت‌هایتان را فقط به کارهایی محدود کنید که می‌توانید از لحاظ فیزیکی از عهده‌شان برآید.

آدم‌های منظم، بهتر از دیگران می‌فهمند که چه کارهایی فقط از آنها برمی‌آید و بنابراین بیشتر وقت خود را صرف انجام آن کارها می‌کنند. کارهایی که می‌تواند توسط دیگران انجام شود، واگذار می‌شوند، تا فرد هدف‌مند بتواند در مدتی کم و با کارآمدی بیشتر کارهایی را انجام دهد که اگر قرار بود همه را خودش انجام دهد، به آن خوبی از عهده‌شان بر نمی‌آمد.

البته اوقاتی بوده که همه‌ی ما گفته ایم: «اگر می‌خواهی کاری را درست انجام دهی، باید خودت انجامش دهی.» اما فقط آدم نامنظم به چنین حرفی اعتقاد دارد.

## بدانید چه وقت به کار روزانه خاتمه دهید

وقتی آدم‌های موفق به کار روزانه‌ی خود پایان می‌دهند، چراغ‌ها را خاموش می‌کنند، در را می‌بندند، و بدون هیچ تردید و احساس گناه یا اضطرابی به خانه می‌روند. منظور البته این نیست که فرد هدف‌مند همیشه هرکاری را که در برنامه داشته، همان روز به پایان می‌برد. بسیاری اوقات، شرایطی ایجاد می‌شود که حتی سازمان یافته‌ترین و کارآمدترین فرد نیز به نتایجی که امید داشته، دست نمی‌یابد.

ولی آیا این بدین معنا است که چنین فردی دو ساعت بیشتر در دفترش می‌ماند و درباره‌ی این موضوع حرص و جوش می‌خورد؟ اگر آن دو ساعت او را به نتایج مورد نظرش نزدیک‌تر کند، بی‌آن که بر سر راه اولویت‌های دیگر بر روی فهرستش مانعی به وجود آورد، چنین اتفاقی نمی‌افتد. تنها اتفاقی که می‌افتد این است که این فرد، روزش را نسبتاً موفق تلقی می‌کند و کارهای ناتمامش را به روز بعد منتقل می‌نماید. چنین رویکردی باعث می‌شود که به خانه برگردد و بدون نگرانی، به موضوع بعدی بر روی فهرستش بپردازد. کارهای ناتمام را بعداً تکمیل خواهد کرد.

چنین فردی ضمناً می‌داند که چه وقت پروژه‌ای را به طور کامل کنار بگذارد. بعضی چیزها خیلی راحت به ثمر نمی‌رسند و شما هم نباید در موردشان اصراری داشته باشید. آنها که دنبال نتیجه گرفتن از تلاش‌هایشان هستند قادرند چنین کاری انجام دهند و سپس به راه‌شان ادامه دهند.

## مدیریت هم زمان فضا و زمان

فرد هدف‌مند نه تنها حداکثر استفاده را از وقتی می‌برد که صرف کارهای روزانه‌اش کرده، از فضای پیرامون خود نیز بیشترین بهره را می‌گیرد و محیطی را



که در آن زندگی و کار می‌کند، همیشه منظم نگه می‌دارد. چنین فردی را حتماً دیده‌اید: او همان کسی است که وقتی ضرب الاجلی نزدیک می‌شود، هیچ وقت وحشت نمی‌کند و در حالی که پیرامون خود و میز کارش را تر و تمیز نگه داشته، بیش از تمامی اطرافیانش کار انجام می‌دهد.

این محیط‌های منظم به فرد هدف‌مند اجازه می‌دهند بدون نگرانی درباره‌ی پرونده‌ای که تازه کنار دستش گذاشته‌اند یا پرونده‌ی قبلی که هنوز کنار دستش است، نگرانی نداشته باشد.

ولی این گونه سازمان یافتگی فقط به اداره محدود نمی‌شود. یکی از بهترین راه‌هایی که می‌شود فهمید آیا فردی به طور جدی هدف‌مند هست یا خیر، این است که پیرامونش را بررسی کنید. آیا در خانه‌ای تمیز و منظم زندگی می‌کند؟ آیا کمد‌ها و گنجه‌ها و قفسه‌های پرونده‌اش، درست طبقه‌بندی شده و منظم هستند؟ اگر این طور است، می‌توانید یقین داشته باشید که کارهایی که به عهده می‌گیرد، با توجه دقیق به جزئیات، تکمیل خواهند شد. اگر نه، منتظر نگرش و کاری شلخته و نه چندان ارضاءکننده باشید.

## وقتی لازم است انعطاف‌پذیر باشید

آن‌ها که در تلاشند تا به نتیجه‌ی مطلوب دست یابند، افرادی واقع‌گرایند و بهتر از خیلی‌ها حواسشان هست که زمان در جریان است و جدول‌های زمانی مدام تغییر می‌کنند. اما برخلاف افراد آشفته ذهن، آدم هدف‌مند از این که با وجود جا به جایی و تغییر چیزها در اطرافش، کماکان قادر است بدون از دست دادن تمرکز، وظایف خود را انجام دهد، لذت می‌برد. این چالشی است که او را سر ذوق و شوق می‌آورد. در حالی که دیگران دست‌های خود را از نومیدی بالا برده و تسلیم می‌شوند، فرد منظم و سازمان یافته از تغییرات استقبال می‌کند، و بلافاصله به چیزها نظمی دوباره می‌دهد تا در چهارچوب شاخص‌های جدید، دستاوردهایش را به بیشترین حد برساند.

به عنوان مثال، اگر مشتری مهم‌تان که جدول زمان‌بندی روز خود را گرداگرد تماس او برنامه‌ریزی کرده‌اید، از طریق منشی‌اش اطلاع دهد که تا دو ساعت بعد قادر به صحبت با شما نیست، می‌توانید اولویت‌های بعدی خود را جا به جا کنید تا کارهای دیگر خود را بر روی فهرستتان، در چهارچوب شرایط جدید به انجام برسانید. یا این که تسلیم شوید و باقی روزتان را از دست رفته تلقی نمایید. این که چطور از عهده‌ی این گونه موقعیت‌ها بر می‌آید، در موفقیت تأثیر به‌سزایی دارد.

## فصل ۲۴: ده فوت و فن برای بهبود نتایج‌تان

در این فصل:  
\*تصور کردن هدفها  
\*واقع گرا بودن  
\*فعال بودن

نتیجه‌ی مطلوب گرفتن از تلاش‌ها، مشخصه‌ای است که فرد یاد می‌گیرد و شما هم می‌توانید آن را به کار ببرید. و در دراز مدت در این زمینه استاد شوید. تمامی چیزی که می‌طلبید، صبر و حوصله است و درک اصولی که به کار می‌برید و تمرین کافی تا عادت‌های خوبتان را به جزئی طبیعی از کارهای روزانه‌تان تبدیل نمایید. عادت‌های خوب، عادت‌های بد را دفع می‌کنند، به خصوص در جاهایی که از سازمان یافتگی و کارآمدی صحبت به میان باشد. متأسفانه، عادت‌های خوب به طور طبیعی به سراغ آدم نمی‌آید. آن‌ها را باید تمرین کرد و یاد گرفت. این فصل، فوت و فن‌هایی یادتان می‌دهد تا در این زمینه راهتان بیندازد.

### **فهرست خود را جلوی چشم مجسم کنید**

مجسم کردن فهرست، به مدیتیشن شباهت دارد، با این تفاوت که پربارتر و خلاقانه‌تر است. فهرست شما شاید خوش بینانه یا بدبینانه باشد؛ اما تنها روش واقعی برای اضافه کردن خود در داخل فهرست، این است که مشخص کنید هر کاری بر روی آن چقدر طول می‌کشد، و میزان موفقیت را با در نظر داشتن موانع، مشخص نمایید. فقط در آن صورت است که می‌توان جدول زمان‌بندی‌تان را اصلاح و آن را واقع‌گرایانه‌تر گرداند.

مجسم کردن، تله پاتی یا مثل صعود آزاد چتربازها نیست. مجسم کردن فقط می‌طلبید چشم‌هایتان را ببندید و خود را در حال انجام فعالیتی ببینید که در فهرست نوشته‌اید. اگر نخستین کار بر روی فهرست، رفتن به مجتمع تجاری و خرید چند قلم جنس است، نیاز دارید که خود را در اتومبیل تصور کنید و سفر رفت و برگشتتان را به آن مجتمع مجسم نمایید. با در نظر داشتن ترافیک صبحگاهی، رفت و برگشت از فروشگاه چقدر طول می‌کشد؟ بعد وقتی را که پارک کردن اتومبیل می‌گیرد، محاسبه نمایید. وقتی که در فروشگاه برای پیدا کردن و خرید می‌گذرانید، چطور؟ چقدر در صف پرداخت پول اجناس وقت می‌گذرانید؟ ترافیک برگشت به خانه چقدر از وقتتان را خواهد گرفت؟

اگر پس از مجسم کردن این رفت و برگشت، لااقل ۳۰ دقیقه برایش وقت تعیین کردید، ولی بر روی فهرست، ۱۵ دقیقه وقت گذاشته بودید، باید آن را تغییر دهید و لااقل ۴۵ دقیقه برایش وقت در نظر بگیرید. این رویکرد اجازه می‌دهد با دوستی هم که در فروشگاه به او برخورده‌اید، گپی بزنید و یا اگر ازدحام جمعیت را دست کم گرفته بودید، بی‌دغدغه دنبال جای پارک بگردید.

تنها راه درست محاسبه کردنِ وقتی که نیاز دارید، مجسم کردن کاری است که خیال انجامش را دارید. من رفت و برگشت به یک فروشگاه را به عنوان مثال آوردم، ولی شما این کار را با تک تک کارهایی که در فهرست نوشته‌اید، باید انجام دهید. این راهبرد اجازه می‌دهد در چهارچوب زمان واقعی فکر کنید، و وقتی سراغ انجام دادن آن‌ها رفتید، خواهید دید که معجزه می‌کند.

## حتی وقتی نیازی نیست در اتاقتان را ببندید

اگر احتمال دارد که مدام کسانی مزاحم کارتتان شوند، حتی اگر روی پروژه‌های فوق سری هم کار نمی‌کنید، سعی کنید در اتاقتان را ببندید. بستن در اتاق، پیامی به اطرافیان می‌فرستد، به خصوص اگر این کاری است که به ندرت انجام می‌دهید.

ابتدا، اطرافیانتان با خود فکر می‌کنند که: «قضیه چیست؟ حتماً مشکلی پیدا کرده که در را روی خودش بسته. این کار به او نمی‌آید.» ولی این شوک کوچک به تدریج مرتفع می‌شود؛ بعد از آن، وقتی نیاز دارید روی کاری تمرکز داشته باشید، کماکان در را ببندید و وقتی نیازی نیست، بازش بگذارید. ولی در بدو امر، بستن در صرفاً به خاطر بستنش، به شما و دیگران یاد می‌دهد که وقت و فضای شما را محترم بشمارند. هیچ وقتی مثل همین الان نیست.

## هدف‌های روزانه برای خود تعیین کنید که فراتر از فهرست روزانه‌تان روند

شاید هدفی یک، دو، سه، چهار، پنج، یا ده ساله برای خود تعیین کرده باشید، اما تا وقتی موفق نشوید به تعدادی از هدف‌های اولیه دست یابید، هدف‌های دراز مدتتان، دست یافتنی باقی خواهند ماند. نه تنها باید به تعیین هدف‌ها عادت نمایید، باید ضمناً یاد بگیرید چطور به آن‌ها دست یابید. باید یاد بگیرید که دست یافتن به آن‌ها و خط زدنشان از روی فهرست چه احساسی دارد؛ و نیاز دارید رضایت خاطر دست یافتن به هدفی با ارزش را تجربه نمایید.

یکی از روش‌های خوب برای عادت دادن خود به تعیین هدف و تجربه‌ی هیجان دست یافتن به هدف، این است که هر روز هدفی برای خود در نظر بگیرید که بر روی فهرست کارهای روزانه‌تان وجود ندارد. به عنوان مثال، فهرست کارهایتان ممکن است شامل یک ملاقات، یک فراخوانی جلسه، یک نهار، خواندن ۵۰ صفحه برای بازنگری و نقد، و بازی بسکتبالی باشد که باید در آن حضور یابید. ولی هدف روزتان شاید در این جمله خلاصه شده باشد: از هرکه امروز ملاقات کردی، یک پرسش اضافی بپرس.

این هدف، به خودی خود یک کار نیست، اگرچه طی روز از شما کاری عملی می‌طلبد. این هدفی است که زندگی کوتاه مدتی دارد و می‌تواند به طور کامل ارزیابی شود. با مجبور کردن خویش به طرح یک پرسش اضافی از هرکه ملاقات می‌کنید، حتی اگر فقط در مایه‌ی این باشد که «امروز، حالت چگونه؟» و بعد، «حال بچه‌هایت چگونه؟»، ذهن خود را گسترش داده و رابطه‌ی خود را با اطرافیان تقویت کرده‌اید.

با گذشت زمان، هدف‌های خود را بزرگتر کنید، مثلاً، «امروز با دو تن از دوستان تماس بگیر»، یا «امروز از قضاوت‌های منفی خودداری کن». هر یک از این هدف‌های روزانه، در خارج از فهرست کارهای روزانه‌تان قرار دارد، ولی انجام دادن آن‌ها شما را به پیاده کردنشان عادت می‌دهد. وقتی نوبت به هدف‌های یک، پنج، و ده ساله‌تان می‌رسد، دیگر به یک حرفه‌ای تمام عیار تبدیل شده‌اید.

## فهرست دیروزتان را با واقعیت‌های امروزتان بازبینی کنید

تاریخ، بی‌رحم‌ترین داور است. مهم نیست چقدر وقت صرف مجسم کردن برنامه‌های کاری‌تان می‌کنید، و اهمیتی ندارد تا چه حد در کنترل اختلال‌ها در کارتان، استاد شده‌اید، به هر حال همیشه شرایطی به وجود می‌آید که قابل پیش بینی نبوده‌اند؛ موقعیت‌هایی که در کارتان اختلال به وجود می‌آورند، وقفه ایجاد می‌کنند و در یک کلام، جدول زمان‌بندی‌تان را به هم می‌ریزند. این که چگونه خود را با این جور شرایط وفق می‌دهید، معیاری است که بر اساسش می‌توانید قابلیت خود را برای دست یافتن به هدف‌هایتان بسنجید.

فوت و فن خوبی که کمکتان می‌کند انعطاف‌پذیری خود را در برابر دنیای واقعی بسنجید و درجه‌بندی کنید، این است که فهرست کارهایی را که دیروز باید انجام می‌دادید، بررسی کنید و ببینید که تا چه حد واقع بینانه بوده است. آیا همه‌ی کارهای روی فهرست را انجام داده‌اید؟ اگر نه، چرا موفق به انجامشان نشده‌اید؟ کدام کار بیش از آن چه انتظار داشته‌اید، طول کشیده؟ و کدام یک را زودتر از آن چه فکر می‌کرده‌اید، به پایان رسانده‌اید؟ آیا کسی شما را به خاطر جلسه یا تماسی تلفنی معطل کرده؟ اگر این طور است، واکنش شما چه بوده؟

نگاهی به همه‌ی این پرسش‌ها در صبح روز بعد، دیدگاه تازه‌ای درباره‌ی اتفاقات روز قبل در اختیارتان می‌گذارد و به شما اجازه می‌دهد هر خطایی را که نا آگاهانه و پپوسته، در برنامه‌ریزی داشته‌اید، تصحیح کنید. چک کردن فهرست دیروز، ضمناً ابزار خوبی است برای قضاوت در مورد مهارت‌های انعطاف‌پذیری‌تان. اگر روزتان شلوغ بوده، و مدام در کارتان اختلال به وجود آمده، و با این وجود توانسته‌اید سر وقت کارهایتان را به پایان ببرید، شاید برای هدف بزرگتان در زمینه‌ی سازمان یافتگی کامل پیدا کرده باشید.

## هزینه و بازده وقتان را محاسبه نمایید

می‌دانید که وقت، طلا است؛ و می‌دانید که وقت شما، هم از نظر مالی و هم از نظر «فرصت کاری» (کارهایی که می‌توانستید انجام دهید اگر کار نمی‌کردید، و یا یک ساعت مرخصی داشتید) چه ارزشی دارد. اما آیا تا به حال وقت گذاشته و هزینه و بازده وقتان را حساب کرده‌اید؟ اگر نه، حالا وقتش رسیده که این کار را انجام دهید.

نمی‌توانید همه‌ی لحظات زندگی روزانه‌تان را کنترل کنید، ولی تمرین خوبی است که تلاش‌های‌تان را در رابطه با مقدار وقتی که روی پروژه یا کاری به خصوص می‌گذارید، محاسبه کنید و ببینید که چقدر بازدهی دارند. گاهی این حساب و کتاب می‌تواند بس دشوار باشد. اگر روی پروژه‌ای کار می‌کنید که قرار است یک میلیون دلار برای کمپانی‌تان بازده داشته باشد، ولی شما یکی از ۲۰ نفری هستید که به درجات مختلف در این پروژه سهم دارند، سهم‌تان در آن به سختی قابل محاسبه است؛ ولی به هر حال این کار ارزش امتحان کردن را دارد. از آن جا که بعید است کسی دیگر این تحلیل را ببیند، برآوردهایتان به همان درستی و خوبی هرکسی دیگری است. همین طور برآوردتان از این که ارزش دلاری و «هزینه‌ی فرصتی» وقت‌تان چه قدر است. حساب ارزش وقت خود را نگه دارید و آن را مقایسه کنید با بازدهی‌ای که دارد. از آن چه دستگیرتان می‌شود، تعجب خواهید کرد.

## برای کارهایتان در طی روز، از زمان سنج استفاده کنید

اگر دقیقاً نمی‌دانید گلچین نامه‌های دریافتی و خواندنشان، تماس با یک مشتری، قهوه خوردن، نوشتن یک یادداشت و راندن تا برگر کینگ و برگشتن، چقدر وقت می‌گیرد، بهتر است از زمان سنج استفاده کنید و وقتی را که می‌برند، مشخص نمایید. به علاوه، برای آن که حساب مدت این کارها را برای آینده داشته باشید، همین استفاده از زمان سنج و تعیین مدت کارها باعث می‌شود روی کارها تمرکز بیشتری داشته باشید. هیچ چیز به اندازه‌ی داشتن حساب و کتاب زمانی کارها، به تمرکز سریع‌تر شما کمک نمی‌کند. وظایف مشخص‌تر می‌شوند، شور و انرژی‌تان افزایش می‌یابد، و در چشم به هم زدنی کاری را انجام می‌دهید که معمولاً نصف روز از شما وقت می‌گرفته است. زمان‌هایی را که محاسبه کرده‌اید برای ارجاعات بعدی نگه دارید. پس از چند هفته، قادر خواهید بود براساس حساب و کتاب‌های قبلی، همه‌ی فعالیت‌های روزانه‌ی خود را در ظرف چند دقیقه برنامه‌ریزی کنید. وقتی زمان سنج خود را بیرون می‌کشید، شاید نگاه‌های عجیب و غریبی تحویل بگیرید، ولی وقتی به تدریج، نتایج بهتری نصیبتان شد، همه رمز و راز موفقیتتان را از شما خواهند پرسید.

## کار روی «اما» هایتان

همه‌ی ما همین کار را می‌کنیم. همه، از وابسته‌های توصیفی استفاده می‌کنیم: چیزهایی که وقتی طرف صحبت، خودمان هستیم، دلمان نمی‌خواهد بشنویم. به عنوان نمونه، همه‌ی ما چیزهایی در این مایه گفته ایم: «جان فروشنده‌ی فوق العاده‌ای است... اما همیشه آن طوری که باید، پی گیر نیست.» یا «چین قابلیت‌های زیادی دارد... ولی نمی‌دانم اهل کار گروهی هم هست یا نه.» حتی اگر هم این خطا را مرتکب شده و این وابسته‌های توصیفی را درباره‌ی همکاران، دوستان یا حتی اعضای خانواده به کار برده باشید، شاید وقتش را پیدا نکرده‌اید تا این «اما»ها را درمورد خودتان به کار ببرید. وابسته‌های توصیفی شما چیست؟ اگر قرار می‌شد همکارانتان شما را توصیف کنند، چه «اما»هایی دنبال توصیفشان می‌آوردند؟ اگر می‌خواهید نتایج خود را بهبود بخشید، نیاز دارید «اما»های خودتان را هم شناسایی و مورد بررسی قرار دهید. هرچه بیشتر این وابسته‌های توصیفی را حذف کنید، زندگی‌تان روال بهتری پیدا خواهد کرد.

### بپرسید که چه خدمتی می‌توانید انجام دهید

دو کله، شاید بهتر از یکی باشد، ولی سه، چهار، پنج و گاه، یک دوجین فکر، خیلی بدتر است. هرچه تعداد آدم‌های دخیل در پروژه‌ای را زیادتر کنید، فرایندش را کندتر خواهید کرد (کافیست به کنگره‌ی آمریکا نگاه کنید). واقعیت امر این است که اگر برای جلسه‌ای، گفت و گویی یا پروژه‌ای، دستاوردی به ارمغان نمی‌آورید، بهتر است وقت خود را صرف کارهای دیگر کنید. این راهبرد، از سوی شما مقداری شجاعت و جسارت می‌طلبد. همه دلشان می‌خواهد در کارها دخیل باشند، در جریان باشند، ولی این موضوع همیشه ضروری نیست. در واقع، دل به دریا می‌زنم و می‌گویم که ۲۰ تا ۲۵ درصد جلساتی که در حال حاضر در آنها شرکت می‌کنید، اتلاف وقت کاملند. به جلسه می‌روید، می‌نشینید، شاید یکی دو بار نظرتان را جویا می‌شوند، اما از نظر استفاده‌ی بهینه از وقت، یک چهارم جلساتی که فعلاً در آنها شرکت دارید، احتمالاً چیزی برایتان به ارمغان نمی‌آورد. با مطرح کردن پرسشی ساده، باید جلساتی را که در آنها شرکت می‌کنید، سبک/سنگین نمایید: چه خدمتی می‌توانم بکنم؟ اگر می‌توانید چیزهایی مشروع و واقعی ارائه دهید، حتماً باید شرکت کنید. ولی اگر قرار باشد که فقط فضا را اشغال کنید، بهتر است وقت خود را صرف کارهای مفیدتر دیگری بنمایید.

### موضوعات پیش‌گیرانه را با جوهر قرمز بنویسید

بسیاری اوقات، فهرستمان را براساس وظایف و مسئولیت‌هایی که دیگران به ما سپرده‌اند و یا پی‌گیری‌ها، تهیه می‌کنیم. اما اگر حواستان نباشد، کارتان می‌شود مدام واکنش نشان دادن به موقعیت‌هایی که پیش می‌آید و از کارهایی که باید انجام دهید عقب می‌افتید و تمامی آن کارهای پیش‌گیرانه و زمان‌بندی شده، به پایین فهرست منتقل می‌شوند. به هر حال باید به کارهای پیش‌بینی نشده هم رسید (همه این کار را می‌کنند) ولی این نباید به قیمت کارهایی تمام شود که قرار بوده انجام دهید.

یکی از روش‌هایی که به کمکش می‌توانید کارهای پیش‌گیرانه و واکنشی خود را هم زمان انجام دهید، استفاده از دو قلم است به دو رنگ مختلف، در موقع نوشتن فهرست. هرکاری که در رده‌ی پیش‌گیرانه می‌گنجد با رنگ قرمز نوشته شود و هرکاری که در رده‌بندی واکنشی و پی‌گیری قرار می‌گیرد، با جوهر سیاه. این تلاش بلافاصله بازخوردی تصویری در شما ایجاد می‌کند و نشان می‌دهد که بیشتر وقتتان را چطور می‌گذرانید. این رویه، ضمناً شما را وادار می‌دارد که رویکردتان را نسبت به روزهایتان تغییر دهید. هیچ کس دنبال یک فهرست صرفاً واکنشی نیست، بنابراین کمی جوهر قرمز خیلی کارها می‌تواند انجام دهد.

### **هدف‌های شخصی خود را با صدای بلند بخوانید**

اگر فکر می‌کنید که نوشتن‌شان دشوار بوده، سعی کنید هر روز آن‌ها را با صدای بلند بخوانید. این یک سرود یا دعا نیست و در واقع روشی است که به کمک آن هدف‌هایتان را ملموس و شخصی می‌سازید. شما دنبال هدف‌هایی هستید که درکشان نمایید و بعد در موردشان به هیجان بیایید. برای انگیزه پیدا کردن، هیچ راه بهتری جز با صدای بلند خواندن هدف‌ها، وجود ندارد. حتی اگر آن‌ها را جلوی آینه‌ی حمام بخوانید، همین عمل، آن‌ها را واقعی می‌گرداند.

## فصل ۲۵: ده پرسش هدفمند که باید با خود در میان بگذارید

در این فصل:

\* مشخص کردن کسی که جدول زمان‌بندی روزانه‌تان را تعیین می‌کند  
\* به دست گرفتن کنترل، برای نتیجه‌ی مطلوب گرفتن

ارزیابی صادقانه‌ی خویش برای توسعه‌ی سازمان یافتگی‌تان، به همان اندازه‌ی تعیین هدف، نوشتن فهرست، و متوجه گذشت زمان بودن، اهمیت دارد. هر از گاه باید وقت بگذارید و تعدادی سؤال مهم از خود بپرسید. اگر به سرعتی که انتظارش را داشته‌اید در کارتان پیشرفت نمی‌کنید، پیشرفت خود را ارزیابی نمایید و مشخص کنید چرا از هدف‌های تعیین شده عقب مانده‌اید. اگر در مسیر افتاده و درست جلو می‌روید اما هنوز فاقد چندتایی عنصر لازم هستید، از خود بپرسید چطور می‌توانید برای پر کردن فاصله، رفتار خود را اصلاح نمایید. در آغاز، تعدادی سؤال پیش پا افتاده درباره‌ی خود، عادت‌های فعلی و هدف‌هایتان بپرسید و از خود سؤال کنید چطور می‌خواهید سازمان یافته‌تر و کارآمدتر شوید. بخش‌های بعدی چندتایی نمونه در اختیارتان می‌گذارند.

### آیا هدف‌هایی واقعی و قابل دستیابی تعیین کرده‌ام؟

بین نوشتن هدف‌ها، و نوشتن هدف‌هایی که واقعاً می‌توانید به آن‌ها دست یابید، تفاوت زیادی هست. اگر در حال حاضر پانزده کیلو اضافه وزن دارید و سال‌هاست تمرین نکرده‌اید، کاری است ستایش برانگیز که تابستان امسال بخواهید در ماراتن بوستن شرکت نمایید؛ ولی این ضمناً هدفی است دست نیافتنی. از حالا تا زمانی که با شلیک گلوله‌ای مسابقه شروع می‌شود، وقتی برای تمرین نمانده. بی‌شک می‌توانید در اهداف خود اصلاحاتی به وجود آورید و مسابقه‌ای ده کیلومتری را در نظر بگیرید و آن قدر تمرین کنید تا برای ماراتن سه سال بعد آماده شوید؛ ولی حتی این هدف هم مقدار زیادی تعهد و ایثار از سوی شما می‌طلبد. اما قابل دسترسی است. ولی آن بالایی، خیر. همین اصل، شامل حال سایر حوزه‌های هدف تعیین کردن نیز می‌شود. اگر سالانه ۵۰ هزار دلار درآمد دارید و کمی هم می‌توانید پس‌انداز و سرمایه‌گذاری کنید، این که هدفتان میلیونر شدن در ۱۲ ماه آینده باشد، واقع گرایانه نیست. مگر این که عموی رو به موتی دارید که قرار است ثروتی برایتان به ارث بگذارد؛ و یا این که محصولی معجزه آسا اختراع کرده‌اید که در چند روز آینده وارد بازار می‌شود، با در نظر داشتن شرایط فعلی، هدفتان کمی بلند پروازانه جلوه می‌کند. این البته بدین معنا



نیست که میلیونر نمی‌شوید. منظور فقط این است که زمان‌بندی خود را تعدیل کنید و برای آن که نیرو بگیرید، در این فاصله، تعدادی هدف دست یافتنی برای خود تعیین نمایید.

برای آدم هدف‌مند، هیچ چیز به اندازه‌ی تعیین هدف‌های دست‌نیافتنی، نا‌امیدکننده نیست. وقتی هدف تعیین می‌کنید، خوش بین باشید ولی حواستان به دنیایی هم باشد که در آن زندگی می‌کنید. بدین ترتیب، شانس موفقیت بیشتری خواهید داشت.

## **برای دست یافتن به هدف‌هایم، هر روز تلاش می‌کنم؟**

کارهای معموله‌ی روزانه، در همان حد «امور روزمره» باقی می‌مانند. اگر مدام پیشرفت خود را به سوی هدف‌هایتان کنترل و بررسی نکنید، شانسی هم برای دست یافتن به هدف‌هایی که تعیین کرده‌اید، نخواهید داشت. اولین کاری که موقع نوشتن فهرست کارهای روزانه‌تان باید انجام دهید، این است که از خود خیلی ساده بپرسید: آیا این کارها مرا به هدف‌های کوتاه و دراز مدت‌م نزدیک می‌سازند؟ اگر پاسخ مثبت است، به راهتان ادامه دهید. ولی اگر مطمئن نیستید، فهرست خود را دوباره مورد بررسی قرار دهید و از خود بپرسید که چکار می‌توانید انجام دهید تا مطمئن شوید که روزتان وقف کاری نشود که ربطی به هدف‌تان ندارد.

## **چه کسی وقتم را کنترل می‌کند؟**

محشر می‌شد اگر همه‌ی ما می‌توانستیم ادعا کنیم که لحظات زندگی مان را بدون هیچ‌یک از اختلالی، در کنترل خویش داریم. چه احساسی دارد که برنامه‌ی زندگی خود را تعیین کنید و دنیا هم بر وفق مراد و جدول زمان‌بندی‌تان پیش برود؟ نمی‌دانم چه تعداد آدم از چنین موهبتی برخوردارند. رئیس‌جمهور آمریکا شاید گاه به چنین ایده‌آلی نزدیک شود. اگر پرزیدنت بخواهد با رهبران مختلف دنیا، گردانندگان صنایع، رهبران مدنی و یا ورزشکارها ملاقات کند، او است که می‌تواند جدول زمان‌بندی را تعیین نماید و همه هم احتمالاً به آن چه او تعیین کرده، تن می‌دهند.

کس دیگری را با این اندازه توانایی در کنترل جدول زمان‌بندی، نمی‌شناسم. ما همه در برابر کسی جوابگو هستیم، چه مشتری باشد، و چه عضوی از خانواده یا کارمند، کارفرما، دوست، آشنا یا فردی در آن طرف سیم تلفن. این که بدانید چه کسی وقت شما را کنترل می‌کند و چه مقداری از آن را کنترل می‌کند، به شما کمک خواهد کرد تا باقی وقتتان را با کارآمدی، مدیریت نمایید.

## اخلال در کار را تا چه حد می‌پذیرم؟

این که تا چه حد اخلال در کارتان را می‌پذیرید، مقدار زیادی روشن می‌کند که تا چه میزانی آمادگی کنترل روزهایتان را دارید. اگر مدام به هر کسی اجازه دهید در دفترتان گشتی بزند و وقتتان را بگیرد، به عنوان فردی صمیمی شهرت پیدا می‌کنید که وقت دارد تا به حرف همه گوش بسپارد، ولی بی‌شک، به عنوان آدمی معروف نخواهید شد که کارش نتیجه می‌دهد و به هدفی که تعیین کرده، می‌رسد.

برای اخلال در کار، جا و زمانی هست. این که تا چه اندازه اجازه می‌دهید رخ دهند، حس و حال پیشرفت سازمان یافتگی‌تان را در آینده، روشن خواهد کرد.

## چه کسی این کارها را روی میز می‌ریزد و واکنش من چیست؟

اگر به عنوان جفت و جور کننده‌ی کارها شهرت پیدا کرده‌اید، مردم هم توقع دارند که علاوه بر کارهای خودتان، مشکلات آن‌ها را نیز جفت و جور کنید. برخی از این توقعات اجتناب ناپذیرند. اگر رئیس‌تان با پیشنهادی وارد اتاقتان می‌شود و می‌خواهد بازنگری‌اش کنید و تعدیل و اصلاحش نمایید، چاره‌ای ندارید مگر این که کارهای دیگر را زمین بگذارید و انتظار او را برآورده سازید. اما اگر اصولاً اجازه دهید همکار، عضوی از خانواده، یا دوستی بی‌خبر سرتان هوار شود، به آدمی تبدیل می‌شوید که دیگران کنترل وقت و برنامه‌ی زندگی‌تان را در دست دارند.

## دفتر برنامه‌ی روزانه‌ام را همیشه به همراه دارم؟

یادداشت‌ها معمولاً باید در نامحتمل‌ترین اوقات شبانه روز نوشته شوند. دوستی از شما می‌خواهد تا فردا صبح با او تماس بگیرید یا یک مشتری به خانه‌تان تلفن می‌زند و می‌پرسد سه شنبه‌ی آینده، جدول زمانی‌تان از چه قرار است. شاید خوش بختانه بتوانید از عهده‌ی این خواسته‌ها برآید یا لااقل، به طرف مقابل پاسخی قانع کننده بدهید. ولی تنها روشی که این کار را ممکن می‌سازد، این است که دفتر برنامه‌ی روزانه‌تان را همیشه کنار دست داشته باشید.

دفتر یادداشت من، یعنی همان ابزار سازمان دهی که سی سالگی است از آن استفاده می‌کنم، همیشه با من است. شب که به بستر می‌روم آن را روی میز کوچک کنار تخت می‌گذارم و اولین کاری که پس از بیداری انجام می‌دهم، برداشتن آن است. از آن جا که این دفتر همیشه با من است، به ندرت برنامه‌ای را فراموش می‌کنم. الگو برداری از همین روش، کمک زیادی به شما خواهد کرد.

## همه چیز را روی کاغذ می‌آورم؟

اگر قرار باشد از دفتر برنامه‌هایتان فقط در ساعات اداری استفاده کنید، فایده‌ای ندارد آن را همیشه کنار دستتان داشته باشید. همه چیز، از تماس‌هایی که باید بگیرید تا فهرست اقلامی که نیاز است سر راه از فروشگاه بخرید، باید در جایی قابل رجوع در دفتر نوشته شوند. برای مدیریت کارآمد روزتان راه دیگری وجود ندارد.

با نوشتن همه چیز روی کاغذ، ذهنتان را از به یاد سپردن جزئیات آزاد می‌کنید. من پس از آن که متعهد می‌شوم به کسی در وقت معینی تلفن کنم، ساعت تماس را در دفترم می‌نویسم، و دیگر فراموشش نمی‌کنم. وقتی روز تماس فرا می‌رسد، آن را همراه با یادداشتی درباره‌ی موضوعش، در دفتر نوشته‌ام. از این ساده‌تر نمی‌شود.

## آیا می‌دانم فردا، اولین کارم چیست؟

اگر قبل از به بستر رفتن، برنامه‌ی فردا را سازمان دهی نکرده‌اید، نتیجه‌گیری از کارتان هم با مشکل روبرو می‌شود. اگر برای کارها جدول زمانی تعیین نکرده و اولویت‌بندی‌شان ننموده‌اید، فقط کافی نیست فهرست کارهایتان را در دفتر برنامه‌هایتان نوشته باشید؛ چون در این صورت، جدول زمان‌بندی ندارید، فقط یک فهرست دارید.

روزهایتان را از مدت‌ها قبل برنامه‌ریزی کنید. اگر امکان دارد، برای هر تماس، هر ملاقات، و هر کاری که باید انجام دهید، ساعتی در نظر بگیرید. اگر می‌دانید که ساعت شش صبح دوشنبه‌ی آینده، باید تماسی تلفنی با اروپا بگیرید، قطعاً قرار صبحانه‌ای نیز برای هفت صبحش نمی‌گذارید. اما اگر ساعت مشخصی برای تماس تعیین نکرده‌اید، ولی برای ۷:۳۰ صبحانه‌ای کاری تعیین کرده‌اید، امکان دارد دیگر نتوانید با طرف اروپایی‌تان صحبت نمایید.

زمان انجام کارها و خود کارها، جزء لاینفک برنامه‌ی سازمان دهی هستند. اطمینان حاصل کنید که موقع تهیه‌ی جدول زمانی فردایتان، هردو را به کار ببرید.

## می‌دانم فردا چه ساعتی به خانه بر می‌گردم؟

ساعت پایان دادن به فعالیت‌های روزانه به همان اندازه‌ی ساعت آغاز کار اهمیت دارد. این که بدانید چه ساعتی به کارهای روزانه پایان می‌دهید، چراغ‌ها را خاموش، و نزد خانواده‌تان بر می‌گردید، همان قدر اهمیت دارد که بدانید چه زمانی با مشتری‌تان گفت وگویی سمعی- بصری خواهید داشت و یا چه وقت ریاست جلسه‌ی هیأت مدیره را برعهده خواهید گرفت.

## شانس به انجام رساندن و تکمیل همه‌ی آن چه بر روی فهرست نوشته‌ام، چه قدر است؟

هیچ وقت قمار باز خوبی نبوده‌ام؛ ولی به افرادی که شرط و شروط می‌گذارند و احتمال موفقیت پروژه یا یک جدول زمانی را ارزیابی می‌کنند، توجه زیادی داشته‌ام. متوجه شده‌ام که بیشتر شان، احتمال موفقیت خود را بالا می‌دانند، ولی امکان موفقیت همکاران و هم قطاران خود را بسیار بعید تلقی می‌کنند. اگر هر بار ده دلار روی احتمال موفقیت فردی شرط‌بندی کرده بودم که می‌تواند در چهار چوب زمانی مشخصی کاری را به انجام برساند یا خیر، تا به حال توانسته بودم از طریق پول‌هایی که برده‌ام، کلبه‌ی کوچولو و خوشگلی برای خود دست و پا کنم.

همیشه برایم حیرت‌انگیز بوده که آدم‌ها چه قدر خوش بین‌اند و تا چه اندازه، در شرایطی نامعقول، به موفقیت خویش اعتماد دارند. هیچ کدام از ما کامل نیستیم، ولی اوقاتی هست که با شکست روبرو می‌شویم. اگر این را متوجه شوید، و احتمال موفقیت خود را در حدی معقولانه قرار دهید، وقتی هم اتفاقی ناخوشایند و برخلاف برنامه پیش می‌آید، سرخورده نمی‌شوید.

### فصل ۲۶: ده‌کاری که نیازی نیست بی‌عیب و نقص انجام شوند

در این فصل:

\* راهنمایی‌هایی برای صرفه جویی در اوقات با ارزش زندگی  
\* درک این موضوع که کدام یک از کارها می‌توانند تا ۹۰ درصد کامل و بی‌عیب و نقص انجام شوند.

اگر پیشنهاد فروشی را به یک مشتری مهم بالقوه نوشته‌اید، باید آن قدر آن را بخوانید که کاملاً بی‌عیب و نقص از کار درآید. وقتی فکر کردید که دقیقاً همانی است که می‌خواهید، آن را به دست دو نفر دیگر بدهید تا آن‌ها نیز نظری به آن بیندازند و اگر اشکلالی در آن دیدند، برطرفش سازند. در مورد چنین کارهایی هر چه قدر دقت کنید و وسواس نشان دهید، بهتر است. اما اوقاتی هست که نیازی نیست کاری ۱۰۰ درصد کامل باشد. گاهی ۹۰ درصد هم کار را جلو می‌برد، به خصوص اگر می‌خواهید در وقتتان صرفه جویی کنید. در بخش‌های بعدی، به تعدادی از مقولاتی می‌پردازم که نیازی ندارند صد در صد بی‌عیب و نقص باشند.

فهرست‌ها

هرکس نگاهی به دفتر یادداشت من بیندازد، فکر می‌کند که به صورت کد می‌نویسم. واقعیت این است که وقتی در دفترم می‌نویسم، سریع و شلخته می‌نویسم؛ و علتش هم این است که برای خودم می‌نویسم. وقت گذاشتن روی تمیز و از لحاظ املائی درست نوشتن، با هدفم مغایرت دارد. یادداشت برمی دارم تا در وقتم صرفه جویی کرده باشم. هرچه کمتر در مورد تهیه‌ی فهرست وسواس نشان دهم، وقت بیشتری هم در اختیار خواهم داشت تا صرف کارهای روزانه‌ام نمایم.

نوشتن و کارکردن با دفتر یادداشت باید تند و سریع انجام پذیرد. و اگر این باعث شود که بد خط بنویسید، چه اهمیتی دارد؟ در مسابقه‌ی خطاطی که شرکت نکرده‌اید. جدول زمانی‌تان را بنویسید و به کارهایتان ادامه دهید.

## یادداشت‌ها

همین قضیه در مورد یادداشت‌هایی هم که برمی دارید، صادق است: چه سر جلسات، چه در جریان گفت وگوهای تلفنی و چه موقعی که درباره‌ی موضوعی فکر می‌کنید. یادداشت‌های من پر است از فلش، خلاصه نویسی‌هایی بد خط، پرسش‌هایی که خرچنگ قورباغه در حاشیه نوشته‌ام و سایر اشارات و نوشته‌هایی که به صورتی ناخوانا روی کاغذ آورده‌ام. ولی چه اهمیتی دارد؟ این‌ها یادداشت‌های کاری‌اند، و فقط خودم آن‌ها را می‌خوانم. اگر می‌خواستم برای انتشار در جایی بنویسم، ساعت‌ها روی نحو و زبان و نقطه گذاری وقت می‌گذاشتم. با این یادداشت‌ها فقط می‌خواهم چیزهایی را بخوانم که به خاطر سبک کردن ذهن، آن‌ها را روی کاغذ آورده‌ام. با یادداشت‌هایتان مثل فهرستتان رفتار کنید. مسئله این است که کارتان را راه بیندازند؛ کسی به خوش خطی و بد خطی‌شان کاری ندارد.

## سیستم فایل کردن

سیستم فایل کردن پرونده‌ها، از تهیه‌ی فهرست و یادداشت برداری، بیشتر وقت می‌گیرد، زیرا سایر آدم‌ها نیز باید، چه در کامپیوتر و چه در قفسه‌ی پرونده‌ها، به آن‌ها دسترسی داشته باشند. بنابراین، نمی‌توان سیستم بی‌حساب و کتابی که فقط برای خودتان کارایی داشته باشد، به راه بیاندازید. باید براساس حروف الفبا طبقه‌بندی و درست محافظت شوند، ولی نیازی نیست آن‌ها را کامل و تمیز و بی‌عیب نگه دارید. اگر شما و سایر افراد دفترتان، از سیستم فایل کردن سر رشته داشته باشید، و فایل‌تان به اندازه‌ی کافی تمیز و منظم باشد که اطلاعاتی را که آن‌ها می‌خواهند، پیدا کنند، همین قدر کافی است. بی‌عیب و نقص بودن نباید هدف‌تان باشد و نیازی هم به آن نیست.

## ملاقات‌های غیر رسمی

غالباً صبح‌ها قبل از دوش گرفتن و لباس پوشیدن و آماده شدن، جلسه‌ای در خانه‌ام برگزار می‌کنم. این‌ها جلساتی داخلی‌اند با کارمندهای خودم. از بحث و معرفی رسمی خبری نیست، بنابراین همین که لباس گرمکن تن دارم، و ریشم را هم نتراشیده‌ام، به کسی برنمی‌خورد. با پرهیز از تشریفات در این جلسات، سریع‌تر می‌توانم به کارهایم برسم تا اگرکه قرار بود کت و شلوار بپوشم و کراوات بزنم و همه را هم با عجله، به تالار کنفرانس هتلی فرا خوانم. مهم‌ترین چیزها در جلسات داخلی، برنامه داشتن و دستاورد است. این که چطور لباس پوشیده‌اید یا اتاق چه شکلی دارد، در مرحله‌ی بعد می‌آید.

## ایمیل داخلی

ای-میل، رسمیتِ نامه یا یادداشت را ندارد، و نوعی گفت و گوی نوشته شده به حساب می‌آید. از این رو، به خاطر مصلحت اندیشی، می‌توان از خیر بسیاری از قید و بندهای تشریفات گذشت. در یک پیشنهاد فروش یا حتی نامه‌ای که به خارج از کمپانی فرستاده می‌شود، یک جمله‌ی ناتمام این جا و رعایت نکردن نقطه گذاری در آن جا، بی‌شک قابل قبول نیست؛ ولی موقع استفاده از ای-میل برای گفت و گو یا همکاری با همکاران، صد در صد بی‌عیب و نقص بودن هم لازم نیست. (در این زمینه به فصل ۹ رجوع شود)

## توصیه‌های سریع

چند بار پیش آمده که موقع رفتن به جلسه یا مأموریتی کاری، یکی از همکارانتان به طرفتان آمده و گفته: «هی! می‌خواستم در چند مورد باهات مشورت کنم و ازت توصیه‌هایی می‌خواستم.» بی‌شک می‌توان چنین فردی را با گفتن این که «دیرم شده، و وقتش را ندارم الان کمکی بهت بکنم»، دنبال نخود سیاه فرستاد؛ ولی در ضمن، می‌توانید مثل خیلی‌ها، در حالی که راه می‌روید به حرف‌های همکاران نیز گوش کنید.

معمولاً چیزی را ارائه می‌دهید که خواسته شده: یک توصیه‌ی سریع. نگران نباشید اگر توصیه‌هایی کامل نیست. از شما سخنانی فیلسوفانه که خواسته نشده؛ روی هوا، چند توصیه‌ی سریع خواسته‌اند. حالا اگر هم صد در صد کامل نیست، اهمیتی ندارد.

## کارهای اضطراری

وقتی سرعت عمل حرف اول و آخر را می‌زند، کارآمدی، در مرحله‌ی بعد قرار می‌گیرد. بارزترین مثال، وضعیتی اضطراری است مثل آتش یا تصادفی که مسئله‌ی زندگی و مرگ را به میان می‌کشد. در چنان شرایطی، هیچ کس مسئله‌اش نیست که فلان چیز را خوب و درست بایگانی کرده‌اید یا چطور کارمندان را هدایت نموده‌اید. سرعت و امنیت در درجه‌ی اول اهمیت قرار می‌گیرد؛ بنابراین اگر در چنین مواردی، قدری کوتاهی کنید یا رفتاری غیررسمی داشته باشید، بیشتر مردم این را درک می‌کنند.

همان مقوله در مورد تجارت هم صادق است. اگر کاری بی‌عیب و نقص، یک روز دیگر کار می‌برد، ولی شما در موقعیتی اضطراری قرار دارید، و کار باید تا چند ساعت دیگر تکمیل شود، ۸۰ درصد آمادگی هم مشکلی ایجاد نخواهد کرد.

## حوزه‌های ذخیره سازی

شاید دلتان بخواهد لباس‌هایتان را براساس رنگ‌هایشان منظم در کمد بگذارید یا یک روز هوس می‌کنید فلان لباس را تن نمایید، ولی از این موارد گذشته، این که چطور لباس‌هایتان را آویزان می‌کنید، تا حد زیادی امری شخصی است و به سلیقه‌ی خودتان بستگی دارد. اگر تا هشتاد درصد در ذخیره سازی لباس موفقید، خوب است. این که وقت اضافی بگذارید و آن‌ها را براساس رنگ مرتب کنید و به فاصله‌ی رخت آویزها نظمی بدهید، احتمالاً ارزش وقت صرف کردن ندارد.

همین اصل در مورد انبار، اتاق زیر شیروانی، گاراژ و سایر فضاهایی صادق است که به عنوان فضای ذخیره سازی به کار می‌برید. فضاهای انبار و ذخیره سازی هیچ وقت نباید آشفته و به هم ریخته باشند؛ و تلاش برای منظم کردنشان نباید زیر ۸۰ درصد قرار بگیرد. ولی حالا ۲۰ درصد باقی، احتمالاً ارزش وقت گذاشتن زیادتر را ندارد.

## مسیرهای پیش نویس

جدول‌های زمانی مدام در حال تغییراند. پروازها به خاطر شرایط جوی تأخیر دارند، ترافیک سنگین مجبورتن می‌کند ساعت ملاقاتی را تغییر دهید، تماس‌های تلفنی، بیش از حد پیش بینی شده طول می‌کشند، خدمات در رستورانی به درازا می‌کشد. همه‌ی این چیزها دست به دست هم می‌دهند و بسیاری از برنامه‌هایی را که با دقت تنظیم شده‌اند، از مسیر خود خارج می‌کنند. در حالی که جدول‌های زمانی مختلف خود را تهیه می‌کنید، برای احتمال تغییرشان نیز جا بگذارید.

دقت و موثکافی زیاده از حد در تعیین خط سیر برنامه‌ی کاری و جدول

زمان‌بندی‌تان، در موقع طراحی اش، وقت تلف کردن است. خودتان بهتر می‌دانید که لااقل یکی از کارهایی که برنامه‌ریزی کرده‌اید، تغییر خواهد کرد، بنابراین جا برای مانور باقی بگذارید و از همان اول مدام نگران بی‌عیب و نقص بودنش نباشید.

## فعالیت‌های تفریحی

نیتی که در پس زمان‌بندی فعالیت‌های تفریحی نهفته، این است که از تنش و فشارهای کاری بکاهید و مدتی استراحت نمایید. ولی اگر می‌خواهید اوقات تفریح صد در صد بی‌عیب و نقصی داشته باشید، هیچ وقت واقعاً روی آرامش نخواهید دید، و استراحتی نخواهید کرد و از زندگی‌تان لذت نخواهید برد. جدول‌بندی زمانی فعالیت‌های تفریحی ایرادی ندارد، ولی وقتی چیزی با برنامه جلو نمی‌رود، سخت نگیرید و خود را به جریان آب بسپارید. شما در حال استراحت هستید. اگر سطح توقعات خود را پایین بیاورید، تجربیات بسیار لذت بخش‌تری خواهید داشت.



## فصل ۲۷: ده روش برای جلوگیری از جمع شدن خرت و پرت

در این فصل:

\*پرهیز از جمع کردن آت و آشغال در دفتر  
\*خلاص کردن خود از شر آت و آشغال در خانه‌تان

هیچ کس خودآگانه، خرت و پرت جمع نمی‌کند. این موضوع، فرایندی تصادفی و فزاینده دارد- تدریجی و تکه تکه است و در نهایت، زیاد می‌شود؛ مثل ویروسی که هیچ وقت خوب نمی‌شود. لحظه‌ای پشت میز تر و تمیزتان نشسته و به نامه‌های دریافتی نگاهی می‌اندازید و لحظه‌ای بعد می‌بینید اطرافتان را توده‌های کاغذ، کتاب‌های نیمه خوانده بر روی زمین، پرونده‌هایی که در جایشان نیستند و یادداشت‌های پراکنده گرفته و میزتان حالت یک آشغال دانی را پیدا کرده است. بی‌شک دنبال این نبوده‌اید که پیرامونتان تا بدین حد نامنظم شود ولی کنترل چیزها از دستتان به در رفته است. قبل از آن که خودتان هم متوجه شوید که چه اتفاقی افتاده، هیولای خرت و پرت، محل کار و زندگی‌تان را به آشغال خود در می‌آورد و همه چیز به هم می‌ریزد.

مبارزه علیه آت و آشغال، مبارزه‌ای است مستمر؛ ولی مبارزه‌ای است که می‌توان با صبر و حوصله و تمرین برآن فائق آمد. این بخش‌ها، راهنمایی‌تان می‌کنند تا راه خود را از لابلای خرت و پرت‌هایی که اجازه داده‌اید به تدریج روی هم جمع شوند، باز کنید و پیش بروید.

### همان صبح ترتیب آت و آشغال‌ها را بدهید

پایان روزی پر مشغله و دراز، شاید زمان خوبی برای تر و تمیز کردن پیرامونتان نباشد؛ به خصوص اگر دیر از اداره به خانه برگردید، یا قرار باشد تا ساعتی دیگر در رستورانی در آن طرف شهر باشید و در این فاصله لباس عوض کنید و یک تلفن دیگر بزنید. در چنین شرایطی، به آت و آشغال‌ها دست نمی‌زنید و فردا صبحش زود بر می‌گردید و اولین کاری که می‌کنید، تصفیه کردن و دور ریختن آت و آشغال‌ها است.

این رویکرد، کمی با آن چه بسیاری از مدیران سازمان دهی می‌گویند، تفاوت دارد. توصیه‌ی آن‌ها این است که «شب میز خود را تمیز کنید تا هر روزتان را تر و تازه آغاز نمایید». توصیه‌ی فوق العاده‌ای است، به شرط آن که امکان پذیر باشد. ولی واقعیت زندگی با آن چه ما می‌خواهیم، تفاوت دارد. گاهی، خیلی ساده، فرصت مرتب کردن کازیه، پرونده‌ها و گذاشتن کتاب‌ها سر جایشان در قفسه،

وجود ندارد. اگر رئیسی نداشته باشید که نصفه شب به دفترتان بیاید و همه‌ی خرت و پرت‌هایتان را در آشغال دانی بیندازد، مهم نیست که کار تمیزکردن میزتان را به فردا صبح محول نمایید.

ولی به تعویق انداختن بیشترش درست نیست. اگر کاری را نیمه رها کرده‌اید، ابتدا آن را تکمیل کنید و بعد به نخستین تلفن پاسخ دهید، با همکارتان گپ بزنید، در اولین جلسه‌تان شرکت کنید یا به هرکار دیگری بر روی فهرست کارهای روزانه‌تان پردازید.

وقتی شبی را تا صبح خوب استراحت کردید، با نگاه تازه‌ای هم به خرت و پرت‌هایی نگاه می‌کنید که روی هم جمع شده‌اند. آن مقاله‌ی مجله‌ای که دیروز دلتان نیامد دورش بیندازید، شاید فردا صبحش، اهمیت دیروز را نداشته باشد. یادداشت‌هایی که نوشته‌اید، واضح‌تر به نظرتان می‌رسند و شاید واقعاً به این نتیجه برسید که بعضی از مطالبی که روی میز جمع شده‌اند، چقدر بی‌ارزشند. حالا مهم نیست که سرنوشت خرت و پرت‌ها به کجا می‌کشد، مهم این است که صبح آن‌ها را از سر راه بردارید تا در روز کاری جدید راحت‌تر به کارهایتان پردازید.

### **با هر تکه کاغذی فقط یک بار سر و کار داشته باشید**

صحبت کاغذ که به میان آید، هرگز به کارآمدی صد در صد نمی‌رسید؛ اما اگر آن تکه کاغذ را به عنوان مقوله‌ای «یک بار مصرف» در نظر بگیرید، کارآمدی‌تان را افزایش داده و مقدار زیادی خرت و پرت را از راه بر داشته و در وقت صرفه جویی خواهید کرد. مسئله این است که با کاغذ خیلی کارها می‌شود انجام داد(به فصل ۷ رجوع شود). هر چه زودتر در این باره تصمیم بگیرید(کار را به کسی دیگر بسپارید، بایگانی‌اش کنید، یا دورش بریزید)، زودتر می‌توانید آن را از جلوی چشمتان دور کنید و به سایر چیزها پردازید.

گاهی تماس دوباره با یک کاغذ اجتناب ناپذیر می‌شود. به عنوان مثال، اگر می‌خواهید به نامه‌ای پاسخ دهید، ولی قصد دارید پاسخش را مدتی عقب بیندازید، مجبورید یک بار دیگر به آن نگاهی بیندازید. بیش از این، وقتتان را تلف کرده‌اید. سومین بار که دست به کاغذی می‌زنید باید برای دور ریختنش باشد.

### **اگر یک سال به آن دست نزده‌اید، دورش بیندازید**

مهم نیست چیست، هرچه هست، اگر یک سال دست نخورد، بهتر است دور انداخته شود. این موضوعی است که تقریباً همه قبول دارند. انجام این کار، گاه مشکل است. موقع تمیز کردن، ممکن است چشمتان به چیزی بخورد و خاطراتی خوش یا رابطه‌ای دلچسب را در شما زنده نماید. آیا باید چنین چیزی را

نگه داشت؟ به هیچ وجه! به همان اندازه که احساسات شما را برمی انگیزد، قبول کنید که این چیز در عینی که مصرفی ندارد، فضای با ارزشی را هم اشغال کرده است.

ولی بعضی چیزها مورد مصرف مفیدی دارند. رسیدهای مالیاتی را لااقل تا پنج سال باید نگه داشت و من به شما توصیه می‌کنم که آنها را تا ده سال یا بیشتر نگه دارید. سایر پرونده‌ها نیز شاید اطلاعات تاریخی مهمی داشته باشند که شاید بلافاصله به آنها نیاز نداشته باشید ولی در آینده کاربرد مفید و معینی پیدا کنند.

اگرتنها با این نیت با چیزی طرف شوید که «شاید یک روز به کار آید»، دلتان نخواهد آمد دورش بریزید؛ حواستان باشد اسیر این وسوسه نشوید. بلافاصله دورش بیندازید.

### **بنیاد خیریه‌ای را انتخاب و پیوسته کمکش کنید**

بارها و بارها از دهان مردم شنیده‌ام که گفته اند: «می‌دانم باید آن چیز قدیمی را دور بیندازم، ولی احساس گناه می‌کنم. وقتی خریدمش گران بود و حالا اگرچه استفاده‌ای برایش ندارم، به نظرم حیف است دورش بیندازم.» چنین واکنش‌های ساده دلانه‌ای قابل ستایش است ولی ضمناً باعث جمع شدن مقدار زیادی خرت و پرت می‌شود. چیزهایی که استفاده‌ای برایشان ندارید، دور و برتان می‌مانند چون دور ریختنشان به نظرتان اسراف می‌آید. اما گزینه‌ای وجود دارد.

چیزهایی را که نیاز ندارید به خیریه‌ها بدهید. خیریه‌ای محلی را انتخاب کنید که چیزهای مستعمل مثل لباس، مبلمان و صندلی، اتومبیل، کتاب، رادیو و تلویزیون و خرده ریز قبول می‌کند و چیزهایتان را به آنها بدهید. نه تنها خود را از شر چیزهایی که استفاده‌ای برایشان ندارید خلاص می‌کنید، با این کار به آن‌هایی هم که به آن چیزها نیاز دارند، کمک کرده‌اید. همان چیزهایی که به دلدتان نمی‌خورد، شاید زندگی یک نفر دیگر را راه بیندازند، و بدین ترتیب، جای احساس گناهتان را احساس خوب عمل خیر می‌گیرد. شما با خانه تکانی چیزهایی که نیاز نداشته‌اید، به کسانی دیگر کمک کرده‌اید.

کمک کردن به خیریه‌ها امتیازی دیگر هم دارد: باعث می‌شود خیلی چیزها را که دلتان نمی‌آمده دور بریزید، به آنها بدهید. بخشیدن، ساده‌تر از دور ریختن است. چیزی که دلتان نمی‌آمده دور بریزید و انبار می‌کرده‌اید، به خیریه داده می‌شود. و به این ترتیب، هم شما از شر خیلی چیزهای دیگر راحت می‌شوید، و هم بیشتر به خیریه‌ها کمک شده، و خلاصه، همه چیزی گیرشان آمده است.

**همه‌ی قسمت‌های مربوط به ذخیره و انبار را هر شش ماه تصفیه کنید**

هر چه قدر هم سازمان یافته و هدفمند باشید، باز تصفیه و تمیز کردن انبار، برایتان حکم کار گل را خواهد داشت. کاری کسالت بار، کرخ کننده، و گاه کمرشکن، که هیچ سودی ندارد مگر این که به شما بگوید چیزهایتان منظم، سر جایشان است و خرت و پرتی ندارید. با این وجود هر شش ماه خود را مجبور کنید به خاطر دور ریختن و تصفیه کردن بیشتر هم که شده، این تمیز کاری را انجام دهید.

از آن جا که کار مرتب کردن کمد، گاراژ، قفسه یا انبار شرکتتان، خیلی وقت می‌گیرد، هر وقت جایی را تمیز می‌کنید این احتمال وجود دارد که اقلام جدیدی را هم به دور اندازید. آن پلیوری که دفعه‌ی آخر موقع تمیز کردن کمد، نتوانستید از آن دل بکنید، پس از دو سه بار تمیزکاری و مرتب کردن اتاق و زندگی‌تان، جذابیت اولیه‌اش را از دست می‌دهد. همین موضوع در مورد آن بسته‌ی بزرگ مجله هم که برای روز مبادا نگه داشته اید، و یا آن قوطی نفتالین در انبار، صادق است. پس از دو سه بار جا به جایی، اقلامی که نخستین بار موقع انبار کردن برایتان عزیز بوده‌اند، ناگهان به اشغالی مبدل می‌شوند که هر چه زودتر می‌خواهید از شرشان خلاص شوید.

تمیز کردن اقلام انبارشده، چندان کار لذت بخشی نیست، ولی حالت رفتن به دندان پزشک را دارد. نیاز دارید هر شش ماه انجامش دهید تا از جمع شدن خرت و پرت در زندگی‌تان جلوگیری کرده باشید.

## ادغام کنید

اگر به سوپر مارکتی می‌روید تا شیر، قهوه، شیرینی، انجیر بگیرید، و پسرتان هم به نسخه ای جیبی از پیرمرد و دریای همینگوی نیاز دارد، احتمال دارد حالا که بیرون هستید سری هم به کتاب فروشی بزنید و به این ترتیب، دو کار را در یک رفت و آمد انجام دهید. این یک نمونه‌ی ساده‌ی ادغام کردن است، و زیاد هم به حساب و کتاب نیاز ندارد. کارهای دیگر، اما، به این سادگی نیستند.

به خاطر ویژگی تجارتي که انجام می‌دهیم، مقدار زیادی گزارش و خبر درباره‌ی پروژه‌هایی که به روز شده‌اند، و رویدادها و روابط مشتری‌های مان دریافت می‌کنم. وقتی میز تحریر پر می‌شود از این چیزها، این جور دوباره کاری‌ها نیز، کسالت بار می‌شود، به خصوص که فرصت اندکی برای خواندنشان در اختیار دارید.

راه حل من برای رویارویی با این گونه موقعیت‌ها این است که اصرار دارم مطالب، با خلاصه‌ای در پیشانی‌شان آغاز شوند. اگر همان اطلاعات را در گزارشی قبلی خوانده باشم، امکان دارد خلاصه را جا بیندازم و به خود مطلب بپردازم. اگر مدیری، کاری را در موقعیتی دیگر دنبال می‌کند، بلافاصله می‌توانم تفاوت دیدگاه‌ها را با خواندن فشرده‌ی مطلب تشخیص دهم و نکات مهم و قابل توجه‌اش را در موقع مرور مطلب، به خاطر بسپارم. اما بدون توجه به نتیجه‌ی

کار، می‌توانم بلافاصله، اطلاعات مورد نیاز را بررسی نمایم چون از دیگران خواسته‌ام که داده‌ها را در هم ادغام کرده و تحلیل‌هایشان را به صورت فشرده در اختیارم بگذارند.

بی شک، چیزهایی هست که طی روز می‌توان به صورت ادغام شده، انجام داد. اگر شما و یکی از همکارانتان روی قسمت‌های متفاوتی از یک پروژه کار می‌کنید، اوقاتی را با هم بگذرانید تا اطمینان حاصل نمایید که دوباره کاری نمی‌کنید، تا به این ترتیب، تلاش‌های هماهنگ و ادغام شده‌تان، به نتیجه‌ای منجرگردد که هر دو به آن ببالید.

## **جعبه‌ها را به دور بیندازید**

یکی از تصورات غلط این است که چون امکان دارد به فضای انبار بیشتری نیاز داشته باشیم، و یا به خاطر آن که احتمال دارد زمانی اسباب‌کشی کنیم، همه‌ی جعبه‌هایمان را نگه داریم. این منطق، بیش از هر عامل دیگری، باعث شلوغی و آشفتگی اداره یا خانه می‌شود.

به کمد خود نگاهی بیندازید. هنوز جعبه کفش‌هایی را که ماه‌هاست به پا می‌کنید، نگه داشته‌اید؟ کارتون کاغذ توالی، با وجود آن که فقط دو بسته از آن باقی مانده، هنوز در گوشه‌ی دستشویی خاک می‌خورد؟ جعبه‌های کاغذ و پاکت‌های اداری‌تان چه؟ آیا هنوز نیمه خالی در قفسه‌تان جا خوش کرده‌اند؟ این جعبه‌ها را به دور بیندازید. از فضای بازی که در اختیارتان قرار می‌گیرد و خرت و پرت‌هایی که حذف میشوند، تعجب خواهید کرد. و باور کنید یا نه، اصلاً هم جای خالی آن جعبه‌ها را حس نخواهید کرد؛ همیشه این فرصت هست که چندتا جدیدشان گیرتان بیاید.

## **سطل‌های آشغال خود را دم دست قرار دهید**

غالباً خرت و پرت به این خاطر جمع می‌شود که گذاشتن چیزی در گوشه‌ی میز، یا انداختنش روی تخت، یا باقی گذاشتنش روی کف اتاق، راحت‌تر از لای پوشه‌ای گذاشتن یا دور ریختنش است. از آن جا که قرار دادن یک قفسه در تک‌تک اتاق‌های خانه، عملی نیست، می‌توانید لااقل عمل دور ریختنش را ساده‌تر کنید: خیلی راحت، سطل‌های آشغال را در جاهای مناسبی از خانه و دفترتان قرار دهید.

وقتی به تکه‌ای یادداشت یا تبلیغی برمی‌خورید که به کارتان نمی‌آید، به جای آن که آن را کناری بگذارید تا بعد دوباره سر و کارتان به آن بیفتد، آن را در یکی از سطل‌های آشغالی بیندازید که به طرز مناسبی در جاهای مختلف اداره یا خانه‌تان قرار داده‌اید. با دو برابر کردن سطل‌های آشغال در نزدیک خود، خودتان

هم از حذف مقدار زیادتر خرت و پرت‌ها تعجب خواهید کرد.

## در برابر هر خریدی که می‌کنید، چیزی را دور بیندازید

خرت و پرت، یعنی روی هم جمع شدن چیزها به مرور زمان. یکی از دلایلی که مردم اجازه می‌دهند خرت و پرت‌ها زندگی‌شان را مختل کند، این است که مدام چیزهای جدید می‌خرند ولی چیزهای قدیمی را نمی‌بخشند یا دور نمی‌ریزند. نگاهی به کمد کفش‌های ایملدا مارکوس بیندازید. هر یک از هزاران جفت کفشی که او در کمدهایش نگه داشته، در زمان خرید، برایش مهم به نظر می‌رسیده‌اند. اما پس از مدتی، تأثیر کلی این عشق و علاقه مفرط به کفش، حالتی کمیک به خودش گرفته. هیچ کس در خانه اش، قسمتی از یک فضای بزرگ و کامل را به کفش اختصاص نمی‌دهد. اما این کاری است که خانم مارکوس پس از ترک اجباری مانیل (فیلیپین) به اتفاق همسر فقیدش مجبور شد انجام دهد.

شما تعداد زیادی کفش دارید که با فضا و سبک زندگی‌تان مناسبت دارند، همان طور که مقدار زیادی پیراهن، پولیور، کت، کراوات، کتاب، پرونده، برنامه‌ی کامپیوتری، و سی دی دارید. معقولانه هم هست که بخواهید کمد لباس و مجموعه‌ی سی دی‌هایتان را هر از گاه به روز کنید؛ حالا، چه می‌کنید تا در گرداب خرت و پرت گیر نکنید؟

ساده‌تر از این نمی‌شود. وقتی چیز جدیدی می‌خرید، چیزی قدیمی را ببخشید یا دور بریزید. آن را به سازمان‌های خیریه، همسایه، یا آشغال جمع‌کن‌ها بدهید. تنها راه استفاده‌ی بهینه از دارایی‌هایتان این است که همیشه احساس کنید، چیزی اضافی ندارید. هرگاه چیزی اضافه می‌کنید، باید چیزی را به دور بریزید. با این عمل، نه تنها آن چه خریده‌اید، جنبه‌ی عملی‌تر و کارآمدتری پیدا می‌کند، از شر چیزهایی هم راحت می‌شوید، که ماه‌ها پیش باید از زندگی‌تان حذف‌شان می‌کرده‌اید.

## از خریدهای هوا و هوس‌ی خودداری کنید

می‌دانم که وقتی آن ساعت کوکو را در ویترین مغازه دیدید، دلتان برایش رفته، ولی آیا واقعاً چیزی بوده که بدون آن نمی‌توانسته‌اید زندگی کنید؟ در واقع، بیش از یک چهارم چیزهایی که می‌خریم، از روی هوا و هوس خریداری می‌شوند. چشممان به چیزی در ویترین مغازه ای می‌افتد و بی آن که به بعدش فکر کنیم، تصمیم می‌گیریم، و فقط تصور می‌کنیم که داشتن‌اش خوب است. این خریدهای هوا و هوس‌ی، نه تنها از نظر مالی شما را در تنگنا خواهند گذاشت، به جمع شدن آن و آشغال هم در دفتر و خانه‌تان دامن خواهند زد.

بهترین راه برای جلوگیری از این مشکل این است که این گونه امیال را سرکوب نمایید. بگذارید آن جنس هوا و هوس بر روی قفسه‌ی فروشگاه بیارامد! اگر واقعاً به آن نیاز دارید، پس از در نظر گرفتن سایر گزینه‌ها، می‌توانید دوباره به سر وقتش بروید.

## فصل ۲۸: ده بهانه‌ی آدم‌های نامنظم

در این فصل:

\*بازشناسی بهانه‌های افراد نامنظم

\*پرهیز از استفاده از این بهانه‌ها در زندگی خودتان

ریشه‌ی همه‌ی بی‌نظمی‌ها در خود فریبی و تمایل روح گمگشته و آشفته‌ای نهفته که در دروغ‌های غیرمنطقی، دنبال تسلی و آرامش می‌گردد. این گونه دروغ‌ها غالباً کوچک و پیش پا افتاده و در بسیاری از اوقات، باور پذیرند، اما به هر حال، دروغ محسوب می‌شوند. متأسفانه، دروغ گو، (همان آدم نامنظمی که به دروغ تداوم می‌بخشد)، هرگز آگاهانه بر این فریب صحنه نمی‌گذارد. بسیاری، با شور و حرارت به آن چه می‌گویند، باور دارند. اما این به هر حال، دروغشان را باور پذیر نمی‌کند. هرچه هست، توهم، مشکل را برای آن کسی که در تارهای بی‌نظمی گیر افتاده، حادثه می‌کند.

در بخش‌های بعدی، نمونه‌هایی از دروغ‌هایی را نقل می‌کنم که افراد نامنظم گفته‌اند. (اگر از قضا خودتان را در یکی از این بهانه‌ها باز شناختید، به فصل‌هایی از بخش دوم رجوع کنید تا از هرچه برای سازمان یافتگی نیاز دارید، با خبر شوید.)

### بخشید دیر کردم

این عذر و بهانه چنان ریاکارانه شده، که تقریباً به یک کلیشه تبدیل شده است. اگر فردی که دیر کرده، واقعاً متأسف بود، قبلش زنگ می‌زد و توضیح می‌داد که در ترافیک گیر کرده یا اتومبیلش خراب شده و عده‌ای را معطل خود نمی‌کرد تا وقتی از راه می‌رسد، دروغی ناشیانه و تکراری تحویلشان دهد.

### می‌دانم چیزها کجا هستند

این معمولاً دروغی توجیهی است. اگر دفتر یا خانه‌ای آن قدر نامنظم است که بازدیدکننده را شوکه می‌کند، مسئول این به هم ریختگی همیشه توضیح

خواهد داد که سیستم سازماندهی‌اش همین جور است و آن چه از لحاظ جذابیت بصری کم دارد، در زمینه‌ی راحتی کار جبران می‌کند. او خودش می‌داند چیزها کجا هستند و از آن جا که فقط خودش می‌تواند جای همه چیز را پیدا کند، از زندگی و کار در یک خوک دانی خیلی هم احساس رضایت می‌نماید. البته، این دروغ، زمانی که فرد مذکور باید چیزی را از لابلای آن همه خرت و پرت پیدا کند، رو می‌شود. در آن وقت، حتی خود وی نیز نمی‌تواند ناکارآمدی سیستم‌اش را انکار نماید.

## من در شلوغی رشد می‌کنم

اگرچه دروغگو تعبیر غلطی از واژه‌ی «رشد» داشته، ولی در واقع، ذره ای حقیقت در این دروغ نهفته است. همان طور که برای همه پیش می‌آید، فرد معمولاً ترس‌خیزی موقت از غده‌ی فوق کلیوی را (که وقتی در شرایط شلوغ و پلوغ گیر افتاده ایم، فعال می‌شود) با رشد و موفقیت اشتباه گرفته است. آدم‌های موفق، چه در شرایط بحرانی و چه آرام، از نتیجه‌ی تلاش‌های خویش، به هدف می‌رسند. افراد نامنظم، شاهد ترشح مقداری ماده‌ی آدرنالین در موقعیت‌های شلوغی هستند که به وجود آورده‌اند. ولی این ترشح ناگهانی نباید با رشد و موفقیت اشتباه شود. تا وقتی ثمره‌ی تلاش‌هایتان را نشان نداده‌اید، نمی‌توانید صادقانه به پر و بال گرفتنتان ببالید.

## آن قدر خلاقم که وقت منظم بودن ندارم

این هم یکی دیگر از دروغ‌هایی است که مدام به گوشمان می‌خورد. فردی که این جمله را ادا می‌کند، امر به وی مشتبه شده که هنرمندان موجوداتی بی سر و سامان و گشنه‌اند که تنها وقتی می‌توانند درخشش هنرمندانه‌شان را باز یابند که در آپارتمانی کثیف و با جعبه‌های خالی پیتزا، پخش و پلا این جا و آن جا، زندگی کنند.

در واقع، درخشان‌ترین و مهم‌ترین هنرمندان تاریخ، ضمناً، جزو سازمان یافته‌ترین آدم‌های زمانه‌شان نیز بوده‌اند. لئوناردو داوینچی، یکی از متفکرترین و خلاق‌ترین دانشمندان و یکی از پر کارترین نقاشان نابغه‌ی دوره‌ی خود بوده است. رامبرانت نیز وسواس زیادی در مورد تمامی جزئیات زندگی روزانه و هنرش از خود نشان می‌داده است. سالوادور دالی، اگرچه سهم خود را از کارها و اعمال عجیب و غریب داشته (از جمله گذاشتن خیار روی چشمان برای تقویت خلاقیتش)، ولی اصرار داشته که پیرامونش دقیقاً براساس نیازهایش سازمان دهی شود. این فهرست می‌تواند ادامه پیدا کند. همه‌ی هنرمندان بزرگ، عادت‌های عجیب و غریب خود را دارند، اما بی‌نظمی، معمولاً در



بینشان نیست.

## روزی سرانجام منظم می‌شوم

این گونه اظهار نظرها بیش از آن که دروغ باشد، خواب و خیال است. فردی که چنین حرفی می‌زند، واقعاً به آن اعتقادی ندارد و بیشتر شبیه رؤیای بردن بلیت بخت آزمایی یا بازنشسته کردن خود و رفتن و زندگی کردن در موناکو است. بدون برنامه یا جدول زمانی، این گفته می‌تواند یک دروغ تلقی گردد؛ چون احتمال عملی شدنش به همان اندازه‌ی یک دروغ عمدی، بعید است.

## اگر بیشتر کمک می‌کردند، نظم بیشتری می‌یافتم

این گونه گفته‌ها معمولاً برای سرزنش دیگر افراد خانواده یا همکارها به زبان آورده می‌شود چون به عقیده‌ی فرد دروغگو، آن چنان که باید در کارهای خانه یا اداره، کمکش نمی‌کنند. سازمان دهی وقت و پیراموتان، واقعاً هم به کمک و همکاری دیگران نیاز دارد، اما سازمان دهی زندگی، افکار و رفتارشان، امری است کاملاً شخصی و ربطی به دیگران ندارد. همکاری دیگران، به خصوص در خانه، می‌تواند کمک کند اما هیچ کس جلوی شما را برای سازمان یافتگی و کارآمدی بیشتر، نگرفته است. در این زمینه، شما فقط باید به خود تکیه کنید.

## یادم می‌ماند

فردی که از نوشتن رویداد یا پیامی مهم سر باز می‌زند، به این بهانه که حتماً یادش می‌ماند، نه تنها آدم نا منظمی است، احمق هم هست. چرا باید روی ذهن و مغز فشار آورد در حالی که تنها کاری که نیاز دارید، نوشتن‌اش در دفتر برنامه‌های روزانه است؟

برخی تصور می‌کنند که توانایی به یاد آوردن چیزها نشانه‌ی هوش بالایشان است. چیزی را نمی‌نویسند و حالت آدمی را به خود می‌گیرند که چنان حافظه‌ی خوبی دارد که می‌تواند عکس بگیرد و در یک کلام، قدرت هوش و درایت بالایی دارند. اما آن چه واقعاً نشان می‌دهند، بی‌نظمی‌شان است و احساس تحقیری که نسبت به اطرافیان دارند. هیچ کس همه چیز را نمی‌تواند به یاد آورد. و علت ابداع زبان نوشتاری نیز توسط انسان، اصولاً همین بوده است.

## وقتش را ندارم به زندگی‌ام نظم دهم

این نهایت تناقض است. سازمان دهی، به شما وقت بیشتری می‌دهد تا کارهایی انجام دهید که واقعاً می‌خواهید. فقدان سازمان یافتگی را به گردن وقت نداشتن انداختن، احمقانه است. اگر وقت بگذارید و منظم‌تر شوید، فرصت بیشتری هم خواهید داشت تا نتایجی را که می‌خواهید از زندگی به دست آورید.

## **جدول زمانی پری است ولی مطمئنم از عهده‌ی انجامش برمی‌آیم**

این از آن دروغ‌های آدم‌های زیادی خوش بین است، فردی که اعتقاد دارد می‌تواند صرفاً با اتکا به اراده، از پس یک جدول زمانی فشرده برآید. مردی که این را می‌گوید، با این تصور که می‌تواند بیش از آن چه از توانایی آدمی عادی برآید، کار انجام دهد، همیشه برنامه‌ی زمانی روزانه‌اش را پر می‌کند و سر خورده هم می‌شود وقتی همه‌ی کارهای روی فهرستش را انجام نمی‌دهد. البته، همیشه هم تقصیرها می‌افتد به دوش یک نفر دیگر. ترافیک سنگین بود، یا کمکی را که رویش حساب می‌کرد، از همکاری‌اش نگرفته است. اگر این موانع بر سر راهش نبودند، می‌توانست با خط زدن آخرین کار بر روی فهرستش، آن هنرنمایی هرکولی‌اش را ارائه دهد. باید برای خوش بینی بیش از اندازه‌اش کف زد، ولی این فرد به همان اندازه‌ی دیگر دروغ‌های این فصل، دچار توهم شده است.

## **نمی‌دانم روزم چگونه گذشت**

این شاید دروغی تمام عیار نباشد ولی فقط در حالتی یک آدم نمی‌فهمد روزش را چطور گذرانده که یا در کما سیر کرده و یا ذهن و خاطره‌اش توسط موجودات فضایی پاک شده باشد. سرخوردگی چنین آدمی از آن رو است که روزش براساس برنامه جلو نرفته است. سازمان دهی درست و مهارت در مدیریت زمان، این رفتار را اصلاح می‌کند؛ البته اگر زمان بگذارد تا تغییری در عادت‌هایش ایجاد نماید.

## **فصل ۲۹: ده خصلت که باید به هر ترتیب شده کنار گذاشت**

در این فصل:

- \*اطمینان از این که هرگز به عادت بدی گرفتار نمی‌شوید
- \*پیدا کردن راه‌هایی برای پرهیز از این خصلت‌ها

همان طور که افراد هدفمند و سازمان یافته، ویژگی‌های مشترکی دارند،

آدم‌های نامنظم نیز در برخی نقص و ایرادهایشان وجه اشتراک دارند و همین نقایص است که تضمین می‌کند این جماعت، نامنظم باقی مانده و پیوسته کمتر از توانایی‌هایشان بازده داشته باشند. این نقص و ایرادها، طیف گسترده‌ای را از ساده تا بنیادین در برمی‌گیرد که اگرچه آن‌ها را در همه‌ی افراد نامنظم نمی‌یابیم ولی در عوض می‌توان شلخته‌ترین و بی‌نظم‌ترین آدم‌ها را از طریق همین نقایص سازمان دهی باز شناخت.

اگر خود را در یک یا همه‌ی قسمت‌های این فصل می‌یابید، در مسیر ناجور سازمان دهی قرار دارید. ولی از خود قطع امید نکنید. می‌توانید خود را تغییر دهید- به فصل دوم رجوع کنید تا راهنمایی‌ها و تکنیک‌های لازم را برای سازمان دهی فرا بگیرید. وقتی نقایص خود را باز شناختید، می‌توانید آن‌ها را اصلاح کنید و خود را برای نتیجه‌ی بهتر گرفتن در مسیر درست بیندازید. تمامی آن چه نیاز است، تلاش و کوشش و مقدار زیادی صادق بودن با خویش است.

## افراد نامنظم به حافظه‌شان تکیه می‌کنند

حتی قوی‌ترین حافظه‌ها نیز در به یاد آوردن همه چیز مشکل دارند، اما فرد نامنظم این را چالشی شخصی می‌داند که بدون نوشتن کارهایش، همه چیز را برای ارجاعات بعدی در ذهنش حک نماید. نتیجه البته، همیشه یکی است: چیزی از ذهن فرد می‌لغزد، کاری از قلم می‌افتد و یا تعهدی به دست فراموشی سپرده می‌شود.

این بزرگ‌ترین نقص فرد نامنظم است و درست در مقابل کاری قرار می‌گیرد که فرد هدفمند به طور طبیعی انجام می‌دهد. فرد نامنظم، حتی با وجود قلم و کاغذ در جیب، از نوشتن همه چیز سر باز می‌زند. و شعارش هم همیشه این است که «یادم می‌ماند». فرد نامنظم شاید به یاد آورد ولی این وقتی است که کسی دیگر چیزی به او بگوید. سپس، سلول‌های مغزی‌اش مشغول کار بعدی می‌شود که او مطمئن است به یاد می‌آورد، و کار اولی به کل از یادش می‌رود. این چرخه ادامه می‌یابد تا این که تنها چیزی که مطمئن است یادش می‌آید، آخرین چیزی است که دیده یا شنیده. همه‌ی چیزهای دیگر، دور و مبهم به نظر می‌رسند.

نه تنها تکیه کردن به حافظه مؤثر نیست، این مسئله، دلیل خوبی هم برای نگرانی در اختیار اطرافیان قرار می‌دهد. همه‌ی ما کارهایی داشته‌ایم که به دست فراموشی سپرده‌ایم. بنابراین وقتی کسانی در بین اطرافیان متوجه می‌شوند که شما یادداشت برنمی‌دارید، در مورد حافظه‌ی شما شک می‌کنند و نگران می‌شوند.

اگر این را قبول ندارید، به رستورانی بروید که پیش خدمتش، آن چه را سفارش داده‌اید به روی کاغذ نیاورده. اگر غذایتان را به صورت خاصی خواسته باشید، (سبزیجات یک طرف، پیاز نداشته باشد و غیره)، باید هم نگران باشید. آیا پیش

خدمت خواسته‌تان را آن طور که تقاضا کرده اید، برآورده خواهد کرد؟ چه طور امکان دارد همه چیز را به خاطر سپرده باشد؟ میزان نگرانی‌تان بستگی مستقیم دارد با پیچیدگی سفارشتان و این که تا چه حد برایتان اهمیت دارد که غذایتان درست آماده شود.

بنابراین وقتی سفارش خاصی هم از سوی رئیس، همکاران، یا اعضای خانواده‌تان می‌گیرید و فقط سر تکان می‌دهید و دستتان به قلم و کاغذ نمی‌رود، تصورش را بفرمایید که چه احساسی باید داشته باشند. نگرانی آن‌ها، به حق، خیلی بیشتر از آن چیزی است که شما در یک رستوران تجربه می‌کنید. احتمالش خیلی زیاد است که آن چه را گفته‌اند فراموش کنید و شهرت خویش را به عنوان فردی غیر قابل اعتماد و نامنظم مستحکم‌تر نمایید.

### **آدم‌های نامنظم، آشفتگی به بار می‌آورند**

وقتی مجله یا نامه ای از طریق پست می‌رسد، خیلی‌ها آن را روی هم می‌گذارند تا بعداً بخوانند. فرد نامنظم این سیاست را در مورد همه چیز پیاده می‌کند. توده ای لباس هست که خیال دارد در کمد آویزان کند ولی ظاهراً هیچ وقت فرصت نمی‌کند؛ مقدار زیادی مجله و روزنامه روی هم تلنبار کرده، که یک روز بخواند و هیچ وقت نمی‌خواند؛ مقدار زیادی کتاب هست که نیاز دارد و هیچ گاه حتی بازشان نمی‌کند؛ و مقدار زیادی ظرف هست که می‌خواهد بشوید و منتظر فرصت مغتنم می‌گردد. این تلنبار شدن چیزها برای آدم نامنظم امری عادی است، (چون خودش آن‌ها را به مرور روی هم انباشته) ولی برای هر کس دیگر، یک بازار شام است.

اگر از آن‌ها هستید که کارش تلنبار کردن چیزها است، می‌خواهد کتاب، لباس، سی دی باشد یا مجله، نامه، پرونده، یا هرچیز و همه چیز، برچسب بی‌نظمی روی پیشانی‌تان خورده تا این که بالاخره تمیز کنید، از روی زمین بردارید و چیزها را تصفیه کرده و به دور بریزید. البته همیشه می‌توانید به خود بگویید که با ولو کردن چیزها، وقت صرفه جویی کرده‌اید. ولی زمانی سرانجام باید به این وضع خاتمه دهید و ترتیب اثر دادن به این وضعیت نیز باید همیشه مد نظرتان باشد. آن دروغ، زندگی کوتاهی دارد. شما سرانجام باید با این مسئله کنار بیایید که خرت و پرت‌هایی که جمع کرده اید، برای یادآوری چیزی در آن جا نیستند. آن جا هستند چون به آن‌ها دستی نزده‌اید. و تا وقتی نزده اید، فرد بی‌ثمر و نامنظمی باقی خواهید ماند.

### **آدم‌های بی‌نظم اجازه‌ی اختلال در کارشان را می‌دهند**

همه‌ی ما تا اندازه ای اجازه‌ی اختلال در کارمان را می‌دهیم. اگر در میانه‌ی

جلسه ای، آژیر آتش نشانی به صدا در آید، این اختلالی است که بعید است نادیده بگیرم. اگر دختر دوساله‌ام موقعی که گزارشی می‌خوانم، وارد دفترم شود، این اختلالی است که احتمالاً باز نادیده خواهم گرفت. اما اجازه نخواهم داد که ملاقاتی پیش بینی نشده، تلفن برنامه‌ریزی شده‌ام را به هم بزند، ضمن آن که اجازه نمی‌دهم فردی به بهانه‌ی ایده‌ای که دارد، وسط خواندن یک پرونده و یا درحالی که روی چیزی کار می‌کنم، ناگهان وارد دفترم شود. اختلال در جدول زمانی‌ام فقط به این خاطر که کسی ایده‌ی درخشانی به ذهنش رسیده، مرا تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. اگر ایده‌ای درخشان باشد موقعی هم که در جدول زمانی‌ام وقتی دارم تا به آن اختصاص دهم، درخشان خواهد بود. اگر به طور مداوم هر اختلالی را تحت شعار «درهای باز» قبول کنید، در واقع، جدول زمانی‌تان را به دیگران واگذار کرده‌اید. هرکس ایده، مشکل یا خیلی ساده، حرفی دارد، در اتاقتان را می‌زند و وقتی خارج می‌شود که بیرونش کنید. آدم‌های منظم این مشکل را ندارند. آن‌ها همه چیزشان را برنامه‌ریزی می‌کنند و برایش جدول زمانی دارند و اطرافیان‌شان هم این را می‌دانند. اختلال‌ها اندک و معمولاً مهم‌اند، و به همین خاطر فرد منظم بابتشان دل‌گیر نمی‌شود. اما چنین آدمی اختلال‌های مبهم و دو پهلو را نه می‌پذیرد و نه تحمل می‌کند. خودش هم در کار دیگران اختلالی به وجود نمی‌آورد و همان احترامی را که از دیگران توقع دارد، برای وقت و زندگی دیگران قائل است. شما در کدام یک از این رده بندی‌ها می‌گنجید؟

### **افراد نامنظم، تلفن دیگران را جواب می‌دهند**

افراد نامنظم، تلفن دیگران را جواب می‌دهند وقتی هم جواب تلفن آدم‌های دیگر را می‌دهند، مشکلات آن‌ها را هم به دوش می‌گیرند. البته، منظور من این نیست که پاسخ تلفنی را که زنگ می‌زند، نباید داد. اگر کارمند باشید و این کار را نکنید، رئیس‌تان حتماً اخم‌هایش در هم خواهد رفت؛ و اگر رئیس باشید، انگار با ارزش‌ترین مشتری‌تان آن طرف خط است، باید به همه‌ی تلفن‌ها پاسخ دهید. ولی اگر عادت دارید تلفن دیگران را جواب دهید، یا حاضرید با فروشنده‌ای ملاقات کنید که برای دیدار کسی دیگر آمده، به عنوان کسی شهرت پیدا می‌کند که بار مشکلات دیگران را به دوش می‌کشد. و وقتی هم چنین شهرتی یافتید، زنجیره‌ی بی‌پایانی از تلفن‌های پرتین در انتظار شما خواهد بود...

### **افراد نامنظم، از عهده‌ی برنامه‌ی زمانی پریشان برنمی‌آیند**

اگر آدم نامنظم در زمینه‌ی کم‌نیاورد، خوش‌بینی بیش از اندازه‌اش به

قابلیت‌هایی است که دارد. کافیست به جدول زمان‌بندی‌اش نگاه کنید. او صادقانه گمان می‌برد که می‌تواند تا ساعت ۸ بخوابد و با این حال، در سه جلسه شرکت کند، به شش نفری که به او زنگ زده‌اند، تلفن بزند و قبل از بازی اسکواشش در وقت نهار، ۴۰ صفحه گزارش را بخواند.

البته، غول واقعیت در ساعت ده صبح رخ نشان می‌دهد، یعنی زمانی که جلسه‌ی اول تمام نمی‌شود و دو تای دیگر هم یا عقب انداخته و یا لغو می‌شوند. فرد زیادی خوش بین، فقط یکی از تلفن‌ها را جواب داده و مجبور می‌شود با همبازی‌اش تماس بگیرد و بازی اسکواشش را نیز لغو نماید.

اما هیچ یک از این‌ها تقصیر او نیست. کافیست از خودش سؤال کنید. از آن جا که همکاری یا رئیسی از صدای خودش خوشش آمد، جلسه‌ها به طول انجامید، و تلفن‌ها بی جواب ماند چون اشخاص مورد نظر در دفترهایشان نبودند و بدین ترتیب، سایر کارهای روی فهرست به خاطر طولانی شدن کارها، به هم خوردند و در نهایت، هیچ یک از کارهایی که امید داشت انجام دهد، موقع برگشتن به خانه، انجام نشدند و فرد، قربانی سرنوشتی پیش بینی نشده می‌شود.

اگر خود را در آینه‌ی این فرد می‌بینید، جدول زمانی خود را چک کنید. آیا خود را در تنگنا انداخته‌اید؟ امکان دارد چیزی از کنترل‌تان خارج شود و کل روزتان را به هم بریزد؟ اگر این طور است، بد نیست قدری بدبینی به برنامه‌ی روزانه‌تان بدهید. تفاوتش شاید، چیزی بین نتیجه گرفتن یا سرخوردگی باشد.

## آدم‌های نامنظم، کارآمد نیستند

پایین بودن کارآمدی با اشباع بودن جدول زمانی، پیوند مستقیم دارد. وقتی فردی نامنظم، سعی می‌کند خیلی کارها را در یک محدوده‌ی زمانی کوتاه انجام دهد، کارهایی هم که سر وقت تمام شده‌اند، درست انجام نمی‌شوند. فرد نامنظم، در انجام کاری عجله می‌کند که نباید در موردش عجله به خرج داد و اگر هم اصولاً کاری تحویل دهد، بازده‌اش ضعیف است. دو گزینه در مقابلش قرار دارد: کاری را به طور کامل، و دیرتر از موعد، یا سر وقت و در حالتی ناقص و ضعیف تحویل دهد. چنین فردی چون همیشه دیر در جلسه‌ها شرکت می‌کند، آمادگی لازم را ندارد. ضرب الاجل‌هایی را که می‌تواند، از دست می‌دهد (و بعضی را نمی‌تواند)، و خیلی سرسری کارهای عقب مانده را انجام می‌دهد تا به ضرب الاجل صبح برسد.

این جا هم باز او مصرانه تأکید دارد که هیچ یک از این‌ها تقصیر او نیست. اگر به او وقت بیشتری داده می‌شد، و یا اگر جلسه‌های دیگر این قدر وقت با ارزشش را تلف نکرده بودند، او حتماً پروژه‌هایش را به موقع انجام می‌داد و در مورد هر یک هم وقت و دقت بیشتری به کار می‌برد. او با کارآمدی بیشتری می‌تواند کار کند ولی وقت لازم را در این زمینه در اختیار ندارد. جدول زمانی‌اش از کنترل خارج

شده و در نتیجه کارش لطمه دیده است.

ولی تقصیر او نیست! باور بفرمایید!

آدم‌های بی نظم زیادی «بله» می‌گویند

هر سازمانی آدمِ بله‌گویش را دارد؛ آدم‌هایی که گمان می‌برند تنها راه پیشرفت و ارتقاء درجه، بله گفتن و موافقت با هر حرفی است که رئیس‌شان می‌زند. اما منظم‌ترین و کارآمدترین افراد یک سازمان، به ندرت چنین می‌کنند. در حقیقت، آدم‌های بله‌گو، معمولاً به عنوان افرادی ریاکار و چاپلوس، مورد سرزنش قرار می‌گیرند.

آدم‌هایی که زیادی بله می‌گویند، هرچه هستند، جدول و برنامه‌ی کاری خود را ندارند. برای راهنمایی در زمینه‌ی نه گفتن، به فصل ۱۵ رجوع کنید.

## **آدم‌های بی نظم نمی‌توانند به شما بگویند که سال آینده کجا هستند**

آدم‌های بی نظم نمی‌دانند فردا یا هفته‌ی آینده کجا خواهند بود. در باب آن چه به آن‌ها مربوط می‌شود، سال آینده، می‌تواند ده سال دیگر باشد. آن‌ها توانایی تعیین هدف‌های دراز مدت را ندارند چون چهارچوب فکری‌شان فراتر از فهرستی که برای کارهای امروزشان تعیین کرده‌اند، نمی‌رود. اگر از آن‌ها بپرسید یک سال دیگر در چنین روزی کجا خواهند بود، خواهند گفت: «احتمالاً همین جا، مگر آن که بلیت بخت آزمایی‌ام ببرد.»

از سوی دیگر، آدم‌های منظم، نقشه‌ی یک، دو، پنج، یا ده ساله‌ی خود را دارند که هم شخصی است و هم حرفه‌ای. آن‌ها می‌دانند که در زمینه‌ی زندگی حرفه‌ای و خانوادگی، و سلامت جسمی، آموزش و مسائل مالی‌شان به چه چیزی می‌خواهند دست یابند. می‌دانند کجا می‌روند و چطور به هدف‌هایشان دست یابند.

آدم‌های نامنظم به کشتی‌های بی سکان شباهت دارند. بخت رسیدن به خشکی را دارند ولی هیچ کس نمی‌داند دقیقاً کجا.

## **آدم‌های بی نظم ظاهراً همیشه از قافله عقب اند**

آدم‌های بی نظم، از نفس افتاده‌اند. از این قرار به آن قرار، و از این جا به آن جا و وقتی هم می‌رسند کاملاً ذهن متمرکزی ندارند و هیچ گاه به موقع سر قرارشان حاضر نمی‌شوند. «آشفته ذهن»، صفت خوبی است برای آن‌ها. پوزش خواهی‌هایشان آن قدر ساده و شاعرانه از زبان‌شان بیرون می‌آید که حالت یک ترانه را به خود می‌گیرد: «خیلی متأسفم. باورم نمی‌شود دیر کرده باشم. ولی باور نمی‌کنید چه روزی را پشت سر گذاشته‌ام». یا: «من هیچ وقت دیر نمی‌کنم. ولی امروز، به طرزی باور نکردنی، شلوغ‌ترین روز زندگی‌ام

بود. واقعاً متأسفم.»

و به جای جلوه‌های صوتی هم معمولاً یکی دو تا «آه» چاشنی جمله‌شان می‌کنند. این گونه آدم‌ها از آمیزه ای از پریشانی‌های مختلف رنج می‌برند که از اشباع جدول زمانی تا بی ادبی صاف و ساده را در برمی‌گیرد. آن‌ها در تنگنای دنیاهای خود گیرکرده‌اند و لطمه‌اش را به دنیای اطرافیان خود می‌زنند. این جماعت بی نظم، بسیاری از اوقات خودشان هم نمی‌دانند که آدم‌های بی نظمی هستند. اگر سر و کارت‌ان با آن‌ها افتاد منتظر بدتر از این‌ها باشید. سرخورده نخواهید شد!

## **آدم‌های بی نظم مسیر برنامه‌های خود را از روی هوا و هوس تغییر می‌دهند**

بهترین نشانه‌ی سازمان یافتگی فرد، تعهد و پای بندی‌اش به هدف‌ها، پروژه‌ها و جدول‌های زمانی‌اش است. اگر کسی روی آرمان‌هایی که برای خود تعیین کرده، متمرکز باشد، این تعهد همیشه خود را در اعمال و رفتارشان نشان می‌دهد. حتی زمانی که شرایط تغییر کرده و موانعی بر سر راهش قد علم می‌کنند، هیچ‌گاه از مسیر خود خارج نمی‌شود. چنین آدمی، هدفمند است و از هر موقعیتی استفاده‌ای بهینه می‌برد و بیشترین بهره را از روزش می‌گیرد. بعد به آدم بی نظمی می‌رسیم که برنامه‌های روزانه و مسیر زندگی‌اش را به اندازه‌ی جوراب پایش، عوض می‌کند. چنین فردی با همان طالع بینی بی بو و خاصیت روزانه‌اش می‌تواند مجاب شود که هدف‌هایش را رها کند. در واقع، او از پیشگوها و غیبگوها کمک می‌گیرد تا شاید یک نفر دیگر برایش هدف و برنامه تعیین کند. هدف‌های او مثل آب و هوا غیر قابل پیش بینی و دست آوردهایش هم اندک و پیش پا افتاده‌اند. اگر چنین آدمی هستید، آن گوی بلورین طالع بین‌ها را دور بیندازید و خودتان برای زندگی‌تان تصمیم بگیرید.



## فصل ۳۰: ده روش عالی برای آغاز کسب و کار روزانه

در این فصل:  
\*تأثیر خوب گذاشتن  
\*فراموش کردن روز قبل

هر یک از روزهای تجاری، متفاوت آغاز می‌شوند، ولی اگر شما هم مثل خیلی از ما هستید، می‌خواهید روزتان را خوب شروع کنید. در این جا چند توصیه‌ی عالی برای آغاز صبح تجاری‌تان دارم، که در واقع، حال و هوای باقی روزتان را تعیین می‌کند.

### با یک تلفن صبحگاهی تأثیر خوبی بگذارید

لندن، پنج ساعت از نیویورک جلوتر است، بنابراین اگر می‌خواهید صبح زود کسی را در دفترش در لندن یا پاریس گیر بیاورید، باید ساعت چهار صبح به او زنگ بزنید. این را فقط به شرطی به شما پیشنهاد می‌کنم که قرار باشد مدام این کار را انجام دهید، اگر نه چنین پیشنهادی نمی‌کنم؛ اما به هر حال، اگر می‌خواهید تأثیر خوبی روی کسی بگذارید، صبح زود به او زنگ بزنید. طرف مقابل به یادش خواهد ماند که صرفاً برای صحبت کردن با او، چه زحمتی به خود داده‌اید.

### در جدول زمان‌بندی‌تان، صبحانه‌ای کاری بگنجانید

ذهن شما معمولاً صبح‌ها تر و تازه و آماده‌تر است، و از آن جا که دیگران کارهای خودشان را دارند، بنابراین طی یک صبحانه‌ی کاری می‌توانید کارهای بیشتری پیش ببرید تا برنامه‌ریزی جلسه‌ی صبح یا طرف‌های ظهر. ضمن آن که لغو کردن یک صبحانه‌ی کاری در آخرین لحظه، کمتر پیش می‌آید. وقتی کسی در دفترش نشسته، همیشه این امکان وجود دارد که کاری ضروری پیش بیاید و نهار کاری‌تان حذف شود. ولی این موضوع در مورد صبحانه پیش نمی‌آید.

### نوشتن‌هایتان را برای صبح زود برنامه‌ریزی کنید

قبل از به صدا درآمدن تلفن و از کنترل خارج شدن روزتان؛ درحالی که ذهن هنوز تر و تازه است؛ آن پیشنهادی را که قرار بود، بنویسید و یا نامه‌هایی را که بی جواب مانده‌اند، پاسخ دهید. صبح وقت خوبی است تا اجازه دهید، کلمات از

وجودتان جاری شوند.

## **خرت و پرت‌های دیروز را حذف کنید**

اگر مجبور شده اید چیزهایی روی میزتان باقی بگذارید، می‌خواهد کاغذ باشد یا پرونده، کتاب، یادداشت‌های مربوط به پروژه‌ها یا سایر چیزها، قبل از شروع روزی جدید، آن چیزها را از سر راه بردارید. خرت و پرت‌های یک روز نباید سر راه فعالیت‌های روز بعد قرار گیرند. ابتدا آن و آشغال‌های روز پیش را حذف کنید و سپس روزی جدید را آغاز نمایید.

## **نگاهی به فهرست کارهای دیروزتان بیندازید**

وقتی پس از خواب و استراحت خوب شبانه، امروز به فهرست کارهای دیروزتان نگاه می‌کنید، چشم انداز خیلی بهتری از آن خواهید داشت: آن چه به انجام رسانده اید، آن چه ناتمام گذاشته اید، آن چه به پی‌گیری بیشتر نیاز دارد. چشمان تازه، چشم اندازه‌های تازه‌ای در مقابل شما قرار می‌دهد. از نظر گذراندن کارهای دیروز، در نور روشن صبحگاهی، همیشه ایده‌ی خوبی است.

## **مسیر رسیدن به هدف را یک بار سریع چک کنید**

در رابطه با هدف‌هایتان، چه طور پیش می‌روید؟ یک چک سریع صبحگاهی، نه تنها چشم انداز تازه‌ای در باب این هدف‌ها در اختیارتان می‌گذارد، بلکه برای باقی روز، فکر شما را نسبت به آن‌ها فعال می‌نماید. برای سرعت بخشیدن به کارها، این روش خوبی است.

## **به خبرهای روز نگاهی سریع بیندازید**

شخصاً هر روز، لااقل سه روزنامه می‌خوانم، و هر روز صبح، اخبار برایم در اولویت قرار دارند. اگر ساعت ۶:۳۰ صبح، قرار یک صبحانه‌ی کاری داشته باشم، ساعت ۴:۳۰ از خواب بر می‌خیزم تا قبل از آماده کردن خود برای روزی که در پیش دارم، نیم ساعتی روزنامه‌های خود را بخوانم. این طوری با دنیای پیرامونم هماهنگی بیشتری دارم، و بعید است دگرگونی‌ها و حوادث، غافلگیرم نمایند. مهم نیست چه طور در جریان وقایع روز قرار می‌گیرید، به هر حال، قبل از آماده کردن خویش برای روزتان، نگاهی سریع به اخبار بیندازید.

## **یادداشت تشکر بنویسید**

یادداشت‌های تشکری که با قلم و کاغذ نوشته شوند، مثل ادب و نزاکت دوره‌ی ملکه ویکتوریا، تقریباً به آئینی کهن تبدیل شده‌اند. ولی قربانی روش‌های تند و غالباً بی ادبانه‌ی آداب و رسوم امروزی نشوید. یک تلفن تشکر خوب است اما هیچ چیز به اندازه‌ی یک نوشته‌ی تفکر برانگیز، به دل نمی نشیند. اولین کاری که صبح می‌کنید، یعنی همان زمانی که اشعه‌های خورشید تازه گیسوان افق را شانه می‌زند، این باشد که با یادداشتی تشکر کنید.

## به عنوان یک طرفدار، نامه بنویسید

این را به یک عادت تبدیل کرده‌ام که برای کسانی که ستایش می‌کنم، یادداشت‌هایی می‌فرستم که معمولاً، طرفداران ستاره‌های سینما برایشان می‌فرستند. از زبان فردی که با صدها ورزشکار حرفه‌ای دنیا، کمیته‌ی جایزه‌ی نوبل، کمپانی‌های بی شمار کارگزاری، رسانه‌های معتبر، نویسندگان، نقاش‌ها، موسیقیدان‌ها، و حتی واتیکان کار کرده، این شاید احمقانه به نظر برسد، ولی هنوز وقتی کار خوبی می‌بینم آن را باز می‌شناسم و هنوز طرفدار استعدادی هستم که خوب به کار گرفته شده باشد.

روزی روزگاری، برای یکی از چهره‌های رادیو/تلویزیونی که با کمپانی ما ارتباطی نداشت، یادداشتی فرستادم و نوشتم که چقدر از کارش لذت می‌برم. انگیزه‌ی دیگری جز این برای فرستادن آن یادداشت نداشتم. این صرفاً نوشته‌ای بود از سوی یکی از طرفدارانش. بلافاصله پس از آن نامه‌ی دلچسپی از سوی آن فرد دریافت کردم که به خاطر آن یادداشت از من تشکر می‌کرد. او احساس خوبی کرد. من هم احساس خوبی کردم. همه در این زمینه برنده‌اند.

## از همه با لبخند استقبال کنید

سر آشپزی را می‌شناسم که مالک یکی از بهترین رستوران‌های فلوریدا است. او به اصلی اعتقاد دارد که براساس آن، کارمندان باید از هر کسی با لبخند استقبال نمایند. مهم نیست چه ساعتی از روز یا شب، این مرد معتقد است که یکی از الزامات کار در آن رستوران این است که باید از همه با لبخند استقبال شود. از او پرسیدم چطور این سیاست را سر لوحه‌ی کسب و کارش کرد. پاسخش باعث شگفتی‌ام شد:

موقع انقلاب گواتمالا، در آن کشور بودم و حوادث وحشتناکی را در آن جا به چشم دیدم. وقتی به آمریکا آمدم، ۵۹ سنت در جیب داشتم و کلمه‌ای هم انگلیسی صحبت نمی‌کردم. حالا اما، صاحب رستوران هستم. پی بردم که آدم هر روز صبح با یک گزینه از خواب بیدار می‌شود. می‌توانید خوشحال باشید و به آن چه دارید ببالید، یا می‌توانید بدبخت و افسرده حال باشید. من خوشحال

بودن را انتخاب کردم و اصرار دارم اطرافیانم همین احساس را به دیگران نیز منتقل نمایند.  
این حکایت، همه چیز را در چشم انداز ایده آلی قرار می‌دهد. لبخند زدن روش فوق العاده ای است برای آغاز کردن یک روز.

شهر کتاب (nbookcity.com)