



۹۸۰۷۸۹۰۱۲۳۴۵۶۷۸۹۰
۱۲۳۴۵۶۷۸۹۰۱۲۳۴۵۶۷۸۹۰
۱۲۳۴۵۶۷۸۹۰۱۲۳۴۵۶۷۸۹۰

سایه‌های

	5	6	7	8	9	10
29	11	12	13	14	15	16
30	18	19	20	21	22	23
	25	26	27	28	29	30

ذهن متمرکز

سیستمی برای افزایش تمرکز
و بهبود در کار و زندگی

~~۱۰۰٪ تمرکز~~
~~۱۰۰٪ یادگیری~~
~~۱۰۰٪ یادگیری~~
~~۱۰۰٪ یادگیری~~
~~۱۰۰٪ یادگیری~~

~~۱۰۰٪ تمرکز~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *

مترجم: سید حامد

~~۱۰۰٪ تمرکز~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *

~~۱۰۰٪ تمرکز~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *

~~۱۰۰٪ تمرکز~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *

مترجم: سید حامد

~~۱۰۰٪ تمرکز~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *
~~۱۰۰٪ یادگیری~~ *

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسنده: مایکل هایت
مترجم: لیلا حیدری
ترجمه ویرا: لعیا نبی فر
نسخه پرداز: سمیرا شهبازی
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
صفحه آرا: امیرحسین قیصری
شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۱۱-۰
نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۱
ناشر: آریانا قلم

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

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

سرشناسه: هایت، مایکل اس. / Hyatt, Michael S.
عنوان و نام پدیدآور: ذهن متمرکز: سیستمی برای افزایش تمرکز و بهره‌وری در کار و زندگی / مایکل هایت؛ مترجم لیلا حیدری؛ ترجمه ویرا لعیا نبی فر.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۱۷-۲
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

عنوان اصلی: [2019], Free to focus : a total productivity system to achieve more by doing less,

عنوان دیگر: سیستمی برای افزایش تمرکز و بهره‌وری در کار و زندگی.

موضوع: مدیریت زمان / Time management، بهره‌وری کار / Labor productivity

شناسه افزوده: حیدری، لیلا / Heydari, Leyla، ۱۳۶۷-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD ۶۹

رده‌بندی دیویی: ۶۵۰/۱

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۸۹۰۹۱۳۲





سخن ناشر

به نظر می‌رسد همه ما اهمیت مسئله مدیریت زمان و مدیریت توجه را می‌دانیم و به این پی برده‌ایم که باید راه حلی برای این مسائل بیابیم. از این رو، به دنبال چاره‌ای هستیم تا بتوانیم بر مشکل عدم تمرکزمان غلبه کنیم و بین زمان مشخصی که در اختیار داریم و حجم بسیار زیاد کارهایی که بر سرمان ریخته است تعادل برقرار کنیم، و در عین حال برای انجام کارهایی که می‌خواهیم و دوست داریم انجام دهیم هم فرصت کافی داشته باشیم. از طرفی به نظر می‌رسد فضای کار مدرن خود منشأ حواس‌پرتی است. برنامه‌ریزی می‌کنیم که روی پروژه‌ای خاص متمرکز بمانیم که به توجه کامل ما نیاز دارد، اما با ایمیلی از طرف یکی از همکارانمان ذهنمان به هم می‌ریزد؛ یا در برنامه خود یک ساعت را به کار با تمرکز اختصاص می‌دهیم، اما جلسه‌ای فوری پیش می‌آید و توجهمان را منحرف می‌کند. وقتی مدام با انواع پیام‌ها، ایمیل‌ها و درخواست‌های روی گوشی یا رایانه مان حواسمان پرت می‌شود، چطور می‌توانیم برای کسب‌وکار و زندگی مان سنگ تمام بگذاریم؟ نتیجه این می‌شود که برای رسیدن به همه این کارها، تا دیروقت سرکار می‌مانیم یا کارها را به خانه می‌بریم و همزمان چند کار را انجام می‌دهیم. در آخر هم در اثر این فشار کاری زیاد دچار فرسودگی، خستگی و ناخرسندی می‌شویم.

شاید بهتر است ابتدا سعی کنیم ریشه‌های این مشکل را پیدا کنیم. نیرایال در کتاب مدیریت توجه به خوبی به این موضوع پرداخته و ما را

از انواع محرک‌هایی آگاه کرده است که باعث می‌شوند نتوانیم توجه و تمرکز خودمان را مدیریت کنیم، سپس کوشیده است با بیان راهکارهایی به ما کمک کند تا بتوانیم این محرک‌ها را کنترل و آثار منفی‌شان را کمتر کنیم. در کنار راهکارهای ایال، در کتاب ذهن متمرکز هم مایکل هایت سعی کرده است به خواننده خود برای غلبه بر این مشکلات کمک کند و راه حلی جامع و عملیاتی را بیان کند. از این رو، در آریانا قلم تصمیم گرفتیم این کتاب را نیز ترجمه و منتشر کنیم.

مایکل هایت، که مدیرعامل و مؤسس شرکت مشاوره‌ای در زمینه رهبری است و پیشتر هم مدیرعامل و مدیر اجرایی در صنعت نشر بوده، مانند بسیاری از مدیران با این مسائل دست و پنجه نرم کرده است و اکنون نیز به بسیاری از مدیران شرکت‌های مختلف در این زمینه مشاوره می‌دهد. او در این کتاب مخاطب اصلی خود را مدیران و رهبرانی قرار می‌دهد که با انواع مسائل و مشکلاتی که ذکر شد روبه‌رو هستند و برای رسیدن به عملکرد بهتر و بیشتر، هر روز سر خودشان را شلوغ‌تر می‌کنند و با این حال تمام سعی‌شان این است که کنترل اوضاع را در دست بگیرند؛ اما معمولاً روزبه‌روز فشار بیشتری را تحمل می‌کنند. هایت با در نظر گرفتن این مسائل، به قول خودش، سیستم بهره‌وری جامعی را در این کتاب به خواننده معرفی می‌کند که هدفش کمک به بهبود تمرکز و توجه در جهت دستیابی به بهره‌وری بیشتر است.

با توجه به بیشتر مثال‌ها، چنین به نظر می‌رسد که مخاطب اصلی این کتاب مدیران و سرپرستان تیم‌ها هستند، اما گام‌ها و مراحل که هایت در سیستم جامع بهره‌وری خود در جهت رسیدن به تمرکز و مدیریت زمان بیان کرده است برای بیشتر افراد، چه در حرفه‌شان و چه در زندگی، کاربردی است.

از نکته‌های درخور توجه کتاب ذهن متمرکز این است که آموزه‌هایش در نگاه اول بسیار ساده به نظر می‌رسد و هنگامی که مطالعه کتاب

تمام می‌شود، از دانستن این مطالب بسیار خرسندیم و می‌گوییم این کتاب چقدر به درد من می‌خورد و انگار برای من نوشته شده است. اما احتمالاً از فردایش، به دلایل مختلف، دوباره همان مسیر قبلی را پیش می‌گیریم و همین مطالب به ظاهر ساده را فراموش می‌کنیم. به قول مارشال گلدسمیث: ساده است، اما آسان نیست؛ ساده و آسان با هم متفاوت‌اند. برای پیاده‌سازی و عملی کردن این گام‌ها و دستورالعمل‌ها، علاوه بر شناخت محرک‌ها و انگیزه‌هایی که بیشتر به آنها اشاره کردیم و راهکارهایی برای غلبه بر این محرک‌ها و تغییر سبک زندگی، به راهنمایی‌هایی برای اجرا و تغییر رفتار و عادت هم نیاز داریم. در جایگاه مخاطب این کتاب، پیشنهاد می‌کنم برای ایجاد چنین رفتارها و تغییر برخی از عادت‌ها، در کنار این کتاب، از کتاب‌هایی که در این زمینه منتشر شده‌اند از جمله دو کتاب خلق رفتارهای ماندگار و هنر دستیابی بهره بگیریم.

امیدوارم خواندن این مجموعه کتاب‌ها کمک کند در این عصر پریشان‌فکری، متمرکزتر به زندگی و حرفه‌مان بپردازیم و در نهایت از آنها رضایت داشته باشیم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم





فهرست

۱۱ قدم گذاشتن به دنیای تمرکز
۲۵ گام ۱: دست نگه دارید
۲۷ یک. تبیین
۴۷ دو. ارزیابی
۷۱ سه. احیاسازی
۹۷ گام ۲: بیژید
۹۹ چهار. حذف
۱۲۳ پنج. خودکارسازی
۱۴۷ شش. واگذاری
۱۷۱ گام ۳: اقدام کنید
۱۷۳ هفت. تثبیت
۱۹۹ هشت. تعیین
۲۲۳ نه. فعال سازی
۲۴۱ تمرکزتان را عملی کنید
۲۴۷ درباره نویسنده
۲۴۹ تحسین‌های کتاب
۲۵۱ یادداشت‌ها



قدم گذاشتن به دنیای تمرکز

مگر غیر از این است که زندگی شما، در آخر، چکیده همه آن چیزهایی است که روی آن تمرکز کرده‌اید؟

الیور برکمن

«فکر کنم دارم سگته می‌کنم!» بدترین راه برای به هم زدن یک شام آرام و خوب همین است.

در منهن، مدیر نشر بودم. بعد از یک روز شلوغ کاری، من و همکارم داشتیم غذای خوشمزه‌ای را تمام می‌کردیم که درد سینه‌ام شروع شد. نه می‌خواستم دوستم را نگران کنم نه خودم را معذب، برای همین مدتی آن را نادیده گرفتم تا شاید رفع شود. رفع نشد. لبخند می‌زدم و می‌خندیدم اما حرف‌های دوستم را کمتر و کمتر می‌شنیدم. با اینکه ترس برم داشته بود، همچنان سعی می‌کردم ظاهرم را حفظ کنم. درد شدت یافت. اتاق تیره‌وتار شد. بالاخره بند را به آب دادم و چیزی را که نمی‌خواستم بگویم گفتم.

دوستم دست به کار شد. صورت حسابان را پرداخت کرد، تاکسی گرفت، و سریع مرا به نزدیک‌ترین بیمارستان برد. بعد از آزمایش‌های اولیه، دکتر خبر داد که همه اندام‌های حیاتی‌ام خوب‌اند. یعنی دچار حمله قلبی نشده بودم. بعد از معاینه کامل، پزشک مراقبت‌های اولیه هم هیچ مشکلی پیدا نکرد. حالم خوب بود! اما نبود. سال بعد هم دو بار دیگر به بیمارستان رفتم. هر بار دقیقاً مثل بار اول بود. دکترها مدام می‌گفتند که قلبم خوب است اما می‌دانستم یک جای کار ایراد دارد.

به ناچار از یکی از برجسته‌ترین متخصصان قلب در نئوشویل، محل زندگی‌ام، وقت گرفتم. او یک سری آزمایش برایم نوشت و به محض اینکه نتایج آمد مرا به مطبش فرا خواند. گفت: «مایکل، قلبت مشکلی ندارد. اصلاً حالت کاملاً خوب است. مشکل تودو چیز است: ریفلاکس معده... و استرس». او گفت یک سوم افرادی که از درد سینه به او مراجعه می‌کنند در حقیقت دچار ریفلاکس معده هستند و اکثرشان تا خرخره در استرس فرو رفته‌اند. به من هشدار داد: «باید حواست به استرس باشد، اگر آن را جدی نگیری، واقعاً با بیماری قلبی به اینجا برمی‌گردی.»

دقیقاً همان آدمی بودم که دکتر می‌گفت؛ بیش از حد مضطرب و فرسوده از کار. تا آنجا که یادم می‌آید کارم تا سرحد جنون زیاد بود. انگار هرگز کم نمی‌شد. آن وقت‌ها بخشی از شرکت‌م را رهبری می‌کردم، و می‌خواستم تغییر اساسی تقریباً غیرممکنی ایجاد کنم (بعد در این باره بیشتر خواهم گفت). بیشتر از آنکه بتوانم بشمارم اولویت داشتم. ده‌ها هدف مختلف داشتم که رسیدن به همه آنها با هم میسر نبود. من مرکز هر فرایندی بودم. همه تماس‌ها، همه ایمیل‌ها و همه پیام‌ها به من انتقال داده می‌شد. ۲۴ ساعت شبانه‌روز، ۷ روز هفته در هجوم بی‌وقفه پروژه‌ها، جلسات، و وظایف بودم - تازه اینها غیر از اتفاق‌های غیرمنتظره، مزاحمت‌ها و حواس‌پرتی‌ها بود. خانواده‌ام خسته شده بودند، انرژی و اشتیاقم داشت کم‌کم از بین می‌رفت، و حالا سلامتی‌ام نیز به خطر افتاده بود. باید دست از این شیوه کار کردن می‌کشیدم.

۵] زندگی در اقتصاد حواس‌پرتی

آن وقت‌ها مشکلم این بود که همه کارها را خودم باید انجام می‌دادم. بعدها متوجه شدم که تمرکز بر همه چیز به معنی تمرکز بر هیچ چیز است. وقتی خیلی شتاب‌زده فهرست بلندبالا و بی‌شماری از وظایف و امور

ضروری را انجام می‌دهید، تقریباً غیرممکن است که به چیزشایان توجهی دست یابید. باین حال خیلی از ما روزها، هفته‌ها، ماه‌ها، سال‌ها — گاهی، همه عمرمان — را این‌طور می‌گذرانیم.

باید تا الان خیلی بهتر متوجه مسئله می‌شدیم. دهه‌هاست که داریم در به اصطلاح اقتصاد اطلاعاتی^۱ کار می‌کنیم. در سال‌های ۱۹۶۹ و ۱۹۷۰ دانشگاه جان هاپکینز و مؤسسه بروکینگز مجموعه کنفرانس‌هایی را جمع به اثر فناوری اطلاعات برگزار کردند. یکی از سخنرانان، هربرت سایمون، استاد روان‌شناسی و علوم کامپیوتر دانشگاه کارنگی ملون بود که بعد جایزه نوبل را برای کارهایی که در اقتصاد انجام داده بود از آن خود کرد. او در سخنرانی‌اش هشدار داد که رشد اطلاعات می‌تواند مسئله‌ساز شود. چرا؟ او توضیح داد: «اطلاعات توجه دریافت‌کننده‌هایش را تحلیل می‌برد» و «وفور اطلاعات فقر توجه می‌آورد».^[۱]

امروزه دیگر اطلاعات نایاب نیست. اما توجه نایاب است. در واقع، در جهانی که اطلاعات به رایگان موجود است، تمرکز در محل کار یکی از ارزشمندترین چیزهاست. اما، اکثراً، به سختی می‌توانیم در محل کار تمرکز داشته باشیم. حقیقت این است که ما در اقتصاد حواس‌پرتی^۲ کار و زندگی می‌کنیم. همان‌طور که آلپور برکمن روزنامه‌نگار می‌گوید: «کل روز، اطلاعات ناخواسته و بی‌فایده، توجه شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند و مختل می‌کنند».^[۲] و بند آوردن این جریان ورودی‌ها و مزاحمت‌ها به نظر ناممکن می‌رسد.

ایمیل را در نظر بگیرید. انسان‌ها معمولاً در هر دقیقه از روز بیش از دویست میلیون ایمیل می‌فرستند.^[۳] متخصصان روزشان را با یک عالم ایمیل تلنبار شده‌ای که یک عالم ایمیل دیگر هم در راه است شروع

تمام پانوشته‌های توضیحی از مترجم است.

1. information economy

2. distraction economy

می‌کنند.^[۴] اما قضیه به همین جا ختم نمی‌شود. به اینها خوراک دهی داده،^۱ تماس‌های تلفنی، پیامک‌ها، ملاقات‌های سرزده، پیام‌های فوری، جلسات بی‌وقفه، و مشکلات غافلگیرکننده را هم که مثل سیل تلفن همراه، کامپیوتر، تبلت، و محل کار افراد را در خود غرق می‌کنند اضافه کنید. تحقیقات نشان می‌دهد به‌طور متوسط هر سه دقیقه یک بار مزاحمتی ایجاد می‌شود یا حواسمان پرت می‌شود.^[۵] ریچل اِما سیلورمن، گزارشگر وال استریت ژورنال می‌گوید: «اگرچه فناوری دیجیتال باعث افزایش چشمگیر بهره‌وری^۲ شده است، به نظر می‌رسد که امروزه روزهای کاری به‌طور سفارشی برای تخریب تمرکز انسان‌ها سامان‌دهی شده‌اند.»^[۶] همه ما تجربه این را داشته‌ایم. دستگاه‌ها،^۳ برنامه‌های کاربردی، و ابزارهایمان باعث می‌شوند فکر کنیم زمان را ذخیره کرده‌ایم، و بی‌نهایت بهره‌وری مان بالا رفته است. اما در واقعیت اکثر ما فقط روزمان را پراز جنب‌وجوش و جان‌کندن برای کارهای کم‌ارزش می‌کنیم. متأسفانه ما زمانمان را صرف پروژه‌های مهم و بزرگ نمی‌کنیم. در عوض، با انجام دادن کارهای کوچک به خود ستم می‌کنیم. جمعی از مشاوران فضای کار^۴ به این نتیجه رسیدند: «تقریباً نیمی از کاری که افراد انجام می‌دهند در راستای پیشبرد استراتژی‌های سازمانشان نیست.» به عبارت دیگر، نیمی از تلاش و ساعت‌هایی که صرف می‌شود هیچ نتیجه مثبتی برای کسب‌وکار ندارد. این امر را «کار جعلی»^۵ می‌نامند.^[۷] ما با اینکه داریم بیشتر کار می‌کنیم دستاورد کمتری به دست می‌آوریم، که در آخر منجر

1. data feeds

2. productivity

3. device

۴. workplace consultants: متخصصانی هستند که میان مقتضیات کار و فضای کار و نیازهای سازمانی همسویی ایجاد می‌کنند.

5. fake work

به ایجاد شکاف عظیمی میان آنچه می‌خواهیم به دست آوریم و آنچه واقعاً به دست آورده‌ایم می‌شود.

❖ هزینه‌ای که اقتصاد حواس پرتی برای ما دارد

هزینه تمام این وقت‌ها و استعدادهای تلف شده حیرت‌آور است. بسته به پژوهشی که به آن مراجعه می‌کنید، زمان کلی تلف شده کارمندان اداره در هر روز سه ساعت یا بیشتر حتی تا شش ساعت است.^[۸] فرض کنید ۲۵۰ روز در سال کار می‌کنید (۳۶۵ روز منهای آخر هفته‌ها و دو هفته تعطیلات). سالانه بین ۷۵۰ تا ۱۵۰۰ ساعت زمان تلف می‌شود. ضرری که این امر سالانه به اقتصاد ایالات متحده می‌زند بالغ بر ۱ تریلیون دلار است.^[۹] اما این عدد آن‌طور که باید ابعاد مشکل را روشن نمی‌کند.

در عوض به طرح‌های معطل، پروژه‌های معوق، و پتانسیل‌های شکوفاننده فکر کنید. مخصوصاً به طرح‌های معطل، پروژه‌های معوق، و پتانسیل‌های شکوفاننده خودتان. من در این سال‌ها به هزاران رهبر و کارآفرین سرشلوغ مشاوره داده‌ام، و بیشترین چیزی که از همه رهجویانم شنیدم همان است. هزینه‌ای که میزان بهره‌وری تلف شده به ما تحمیل می‌کند واقعاً هنگفت است، اما چیزی که افراد را بیشتر آزار می‌دهد رؤیاهای کشف نشده، استعدادهای محک‌نخورده و اهداف دنبال‌نشده است.

ما میان پروژه‌هایی که می‌خواهیم انجام دهیم و سیل کارهای دیگر که بعضی‌هاشان واقعاً مهم و بعضی ظاهراً مهم هستند. احساس خستگی، سردرگمی، و درماندگی می‌کنیم. براساس گزارش مؤسسه گالوپ، تقریباً نیمی از ما می‌گوییم که زمان کافی برای انجام کارهایی که

۱. client: با توجه به اینکه مؤلف این کتاب رهیار است، برای معادل این واژه از کلمه رهجو استفاده شده است.

می‌خواهیم نداریم. این میزان برای کسانی که ۳۵ تا ۵۴ ساله‌اند یا کسانی که فرزندان کمتر از ۱۸ سال دارند بیشتر است — چیزی حدود ۶۰ درصد.^[۱۱] مشابه این، شش نفر از ده نفری که انجمن روان‌شناسی آمریکا در سال ۲۰۱۷ مورد مطالعه قرار داده است می‌گفتند که در کار تحت فشار روحی‌اند، و تقریباً چهار نفر از ده نفر می‌گفتند که این فشار روحی ناشی از پروژه‌های استثنایی نیست؛ بلکه دائم وضعیت این‌طور است.^[۱۱] فشار روحی مزایایی هم دارد، اما نه وقتی که نتوانیم به اهداف مهمان دست یابیم و آن فشار روحی طاقت فرسا شود.

به نظر می‌رسد تنها راه حل این هزینه‌ها این است که اجازه دهیم حجم کار شب‌های ما را طولانی‌تر کند و به آخر هفته‌های ما هجوم بیاورد. برای مثال، طبق یافته‌های مطالعه‌ای که مرکز رهبری خلاق انجام داده است متخصصانی که گوشی‌های هوشمند دارند — تقریباً امروزه همه ما داریم — بیش از هفتاد ساعت در هفته درگیر کارشان هستند.^[۱۲] براساس مطالعه‌ای که به سفارش شرکت نرم‌افزار آدوبی صورت گرفته است، کارمندان ایالات متحده روزانه بیش از شش ساعت زمان برای بررسی ایمیل‌هایشان صرف می‌کنند. ۸۰ درصد افراد برای اینکه روز کاری‌شان را تلف نکنند، ایمیل‌ها را قبل از رفتن به اداره بررسی می‌کنند، و ۳۰ درصدشان صبح‌ها حتی قبل از اینکه از رختخواب بیرون بیایند این کار را می‌کنند.^[۱۳] طبق مطالعه دیگری که شرکت نرم‌افزار جی‌اف‌آی^۱ انجام داده است، تقریباً ۴۰ درصد ما ایمیل‌ها را بعد از ساعت ۱۱:۰۰ شب بررسی می‌کنیم، و سه‌چهارم ما در آخر هفته.^[۱۴] براساس گزارش‌های شخصی، وقتی پای پیام‌رسان‌هایی مثل اسلک^۲ به میان می‌آید این موضوع به همان اندازه بد یا حتی بسیار بدتر می‌شود.

1. GFI Software

۲. Slack: نرم‌افزار همکاری تیمی مبتنی بر فضای ابری.

انگار ما در سمت نادرست آینه^۱ فعالیت می‌کنیم. ملکه سرخ به آلیس گفت: «اینجا، می‌بینی که، برای اینکه در یک جا باقی بمانی، باید تا می‌توانی بدوی. اگر بخواهی جای دیگری بروی، باید حداقل برابراین میزان سریع‌تر بدوی!»^[۱۵] برخی از مردم برای مدیریت سرعت به آفتامین و روان‌گردان متوسل می‌شوند تا متمایز از دیگران شوند.^[۱۶] حتی اگر مزایای فرضی داروهای افزایش‌دهنده قابلیت‌های شناختی را بپذیریم و ملاحظه‌های اجتماعی و سلامت را در نظر نگیریم، باید به این فکر کنیم که با مصرفشان چه جهانی می‌سازیم، جهانی که در آن باید شیمی اعصاب خود را تقویت کنیم تا همچنان قادر به رقابت باشیم؟

این‌گونه دویدن‌ها هزینه خاص خودش را دارد. نه تنها آشکارا باعث می‌شوند استرس طاقت‌فرسایی را تحمل کنیم بلکه با ساعات کاری طولانی، آن وقتی را که باید برای سلامتی، روابط، و خواسته‌های شخصی خودمان بگذاریم نمی‌گذاریم. اگر تا شب بی‌وقفه کار کنید، خواب خوبی نخواهید داشت. اگر صبح زود سر کار بروید، به دوی صبحگاهی‌تان نمی‌رسید. اگر ایمیل‌هایتان را سر بازی فوتبال فرزندان بررسی کنید، لحظه سرنوشت‌ساز آخر بازی را از دست می‌دهید. اگر بخواهید به همایشی برسید، مجبور می‌شوید قرار با همسرتان را... باز هم... به وقت دیگری بیندازید.

این هزینه‌ها از مبادله^۲ ناشی می‌شود. ما دائم هر روز قضاوت‌های ارزشی می‌کنیم، تا تصمیم بگیریم که واقعاً چه چیزی ارزش تمرکزمان را دارد. متأسفانه باید بگوییم در اوایل کار همیشه پرکاری را انتخاب می‌کردم. حالا

۱. اشاره به داستان آلیس در سرزمین عجایب دارد. در این داستان آینه جادویی مرز میان دنیای واقعی و سرزمین شگفتی‌ها بود.

۲. trade-off: در این کتاب، منظور از مبادله این است که چه چیزی را از دست می‌دهیم و در عوض چه چیزی به دست می‌آوریم. از معادل‌های دیگر آن سبک سنگین کردن و بده‌بستان است.

می‌دانم با این مبادله کردن‌ها نمی‌توان به خواسته‌های شخصی، روابط، سلامتی و کارهای باارزش، آن‌طور که لایقش هستند توجه — تمرکز— کرد. و همان‌طور که اُلیور برکمن می‌پرسد: «مگر غیر از این است که زندگی شما در آخر چکیده همه آن چیزهایی است که روی آن تمرکز کرده‌اید؟»^[۱۷]



سرعت کار در اقتصاد حواس پرتی طاقت فرساست. تا حالا چند بار مثل آلیس بودید، یعنی تا توانسته‌اید دویده‌اید تا در یک جا باقی بمانید و دو برابر آن سریع‌تر دویده‌اید تا پیش بروید؟

☐ بهره‌وری نابهره‌ور

خیلی از ما برای جبران این هزینه‌ها به سیستم‌های بهره‌وری رو می‌آوریم. اگر مثل آلیس عقب بمانیم، به این فکرمی‌افتیم که شاید باید سریع‌تر بدویم! به همین خاطر، در گوگل به دنبال نکات و ترفندهایی می‌گردیم. آمازون و آپ‌استور را هم برای صید ایده‌ها و ابزارهایی برای مدیریت زمان و ارتقای بازدهی‌مان زیوررو می‌کنیم.

من هم دقیقاً همین کار را کردم. بعد از ماجرای هول‌وهراس مربوط به قلبم، می‌دانستم که با این سرعت نمی‌توانم ادامه دهم. حتماً راه بهتری هم وجود داشت. تا توانستم همه سیستم‌های بهره‌وری را مطالعه کردم. همه آن سیستم‌ها را امتحان کردم، با آنها کلنجار رفتم، و اصلاحشان

کردم. کم‌کم تغییرهایی ایجاد شد، و چیزهایی را که یافته و از آنها بهره گرفته بودم به اشتراک گذاشتم. به همین خاطر، پانزده سال پیش، وبلاگم را ایجاد کردم. وبلاگ برای من و خوانندگانم آزمایشگاه بهره‌وری بود. با اینکه آن وقت‌ها در نشر برجسته‌ای مدیرعامل بودم، کم‌کم داشتند مرا متخصص بهره‌وری به حساب می‌آوردند. بعد، شرکت توسعه رهبری را تأسیس کردم و حالا سالانه صدها رهجو را رهبری^۱ می‌کنم و به هزاران نفر دیگر بهره‌وری درس می‌دهم.

در آن روزهای نخستین، به دنبال راهی بودم تا کارهای بیشتری —یا همان میزان کار را کمی سریع‌تر— انجام دهم بدون اینکه خودم را از پا در بیاورم. اما خیلی سریع متوجه شدم که جواب این نبود که پایه پای ملکه سرخ بدم. موفقیت وقتی حاصل شد که فهمیدم بیشتر «راه حل‌های» بهره‌وری کار را بدتر می‌کنند. وقتی کار با کارآفرین‌ها، مدیران، و دیگر رهبران را شروع می‌کنم این افراد به من می‌گویند که بهره‌وری یعنی کار بیشتری را سریع‌تر انجام دادن. دلیلش این است که شم ما درباره بهره‌وری متعلق به عصر تولید صنعتی است، یعنی زمانی که مردم مجموعه مشخصی از وظایف تکراری را انجام می‌دادند و می‌توانستند ماحصل کارشان را با دستاوردهای اندک افزایش دهند. اما کار من این نیست. کار کسانی هم که من تربیت می‌کنم نیست. و شرط می‌بندم کار شما هم نیست. امروزه ما تنوع شگفت‌آوری در وظایفمان داریم و با پروژه‌های جدید و مهم ماحصل کارمان را ارتقا می‌دهیم، نه با رندهای اندک از فرایندهای موجود.

و ریشه مشکل همین است. وقتی می‌خواهیم با قالب فکری قدیمی به بهره‌وری برسیم، در واقع به پیشواز فرسودگی^۲ می‌رویم که

1. coach

2. burnout

تلاش می‌کنیم از آن دوری کنیم و به همین صورت از پتانسیل واقعی خود بهره‌ای نمی‌بریم. هیچ‌کس قادر نیست پایه‌پای ملکه سرخ پیش برود. و اگر در مسیر اشتباهی قرار گرفته باشید، سریع‌تر دویدن هیچ کمکی نمی‌کند. زمان آن رسیده است که در کل این مدل فراگیر بازاندیشی کنیم.

📌 رویکرد جدید

بهره‌وری از نظر آن دسته از موفق‌ترین رهبران کسب‌وکار که من تربیت کرده‌ام به معنی انجام کارهای بیشتر نیست بلکه به معنی انجام کارهای درست است؛ اینکه هر روز را با شفافیت شروع کنید و با احساس رضایتمندی، موفقیت، و انرژی زیاد به اتمام برسانید. بهره‌وری به این معناست که با کار کمتر به دستاورد بیشتری برسید، و این کتاب چگونگی آن را نشان‌تان خواهد داد.

ذهن متمرکز سیستم بهره‌وری جامعی^۱ است که سه گام ساده دارد و هر کدام از گام‌ها متشکل از سه اقدام است. من گام‌ها را به ترتیبی نوشته‌ام که شتاب لازم را در حین پیش رفتن به دست بیاورید، پس وسوسه نشوید و از هیچ قسمتی صرف نظر نکنید.

• گام ۱: دست نگه دارید

می‌دانم چه چیزی در ذهنتان می‌گذرد: «دست نگه دارید؟^۲ حتماً جمله درستی نیست. مگر نه اینکه اولین گام از سیستم بهره‌وری باید دست به کار شوید باشد؟» خیر. در واقع، اشتباه همه سیستم‌های بهره‌وری همین است. آنها زود سراغ این می‌روند که نحوه بهتر یا سریع‌تر کار کردن

1. total productivity system

2. stop

را نشانتان دهند، اما هرگز دست نگه نمی‌دارند تا پرسند چرا؟ هدف بهره‌وری چیست؟ چیزهای زیادی با جواب به این پرسش‌ها مطرح می‌شوند. به شرطی می‌توانید به خوبی نحوه کارتان را ارزیابی کنید که از اول دلیل کار کردنتان را بدانید. به همین خاطر، پیشنهاد این کتاب این است که برای شروع درست باید دست نگه دارید.

اولین اقدام تبیین^۱ است. این کار هدف شما را از بهره‌وری شفاف می‌کند. ما بهره‌وری را به نحو دیگری بیان می‌کنیم تا در دنیای واقعی عملی شود نه در سمت اشتباه آینه. دوم اینکه ارزیابی^۲ می‌کنید یعنی کارهای مهم خود را از کارهای کم‌اهمیتی که وقت زیادی می‌برد تشخیص می‌دهید و جدا می‌کنید. همچنین ابزاری را بررسی خواهید کرد که اگر به درستی به کار گرفته شود کاملاً متحول می‌شوید و خواهید دانست چطور، کی و کجا بیشترین انرژی‌تان را صرف کنید. در نهایت، در خواهید یافت که چگونه با به کار گرفتن استراحت نتایج را بهتر کرده‌اید و احیاسازی^۳ می‌کنید.

بهره‌وری به معنی انجام کار بیشتر نیست؛ بلکه به معنی انجام کار درست است.



• گام ۲: بَرید

وقتی به چشم انداز روشنی رسیدید که بدانید کجا ایستاده‌اید و چه می‌خواهید، زمان آن می‌رسد که به گام ۲ بروید: بَرید.^۴ در این گام متوجه می‌شوید که آنچه انجام نمی‌دهید، دقیقاً به اندازه آنچه انجام

1. formulate
2. evaluate
3. rejuvenate
4. cut

می‌دهید برای بهره‌وری‌تان مهم است. میکل آنژ تندیس داوود را با افزودن سنگ مرمر درست نکرد. آیا آماده‌اید اسکند^۱ خود را دربیابورید و از آن استفاده کنید؟

در اقدام نخست، باید حذف^۲ کنید. بعد، به دو کلمه قدرتمند در بهره‌وری و نحوه به‌کارگیری‌شان پی خواهید برد تا سارقان زمان را که وقت شما را به سرقت می‌برند از خود برانید. دوم، خودکار^۳ می‌شوید یعنی با انجام شدن کارهای کم‌اهمیت در پس‌زمینه و بدون صرف تلاش زیاد زمان و توجه‌تان را بازمی‌یابید. در آخر، اموری را واگذار^۴ می‌کنید. برای خیلی‌ها، واگذاری کلمه ترسناکی است اما نگران نباشید. روش مؤثری را نشان خواهیم داد که به‌واسطه آن کارها از دوش شما برداشته و خیالتان راحت می‌شود که طبق معیارهایتان انجام می‌شوند.

• گام ۳: عمل کنید

بعد از حذف همه کارهای غیرضروری زمان عمل فرا می‌رسد. در گام عمل کردن^۵ یاد می‌گیرید که چگونه کارهای مهم را در زمانی کمتر، از آن مهم‌تر، با استرس کمتری انجام دهید. در این گام اولین اقدامات تثبیت کردن^۶ است، که به شما کمک می‌کند تا از سه گروه متمایز فعالیت^۷ استفاده کنید و تمرکزتان را به

۱. وسیله فلزی دسته‌داری که از آن برای ایجاد شیار یا سوراخ در چوب و سنگ استفاده می‌شود.

2. eliminate

3. automate

4. delegate

5. act

6. consolidate

۷. اشاره به سه گروه کار روی صحنه، پشت صحنه، و خارج صحنه دارد که در گام ۳ به آن پرداخته می‌شود.

حداکثر برسانید. سپس، کارها را تعیین^۱ می‌کنید. منظورم این است که یاد می‌گیرید وظایف را به نحوی مرتب کنید که در برنامه‌تان بگنجد و جلوی وقوع هجوم کارهای اضطراری را بگیرید. در آخر، با حذف مزاحمت‌ها و حواس‌پرتی‌ها فعال‌سازی^۲ را شروع می‌کنید و بیشترین استفاده را از مهارت‌ها و توانمندی‌های منحصربه‌فردتان می‌برید.

در ادامه با چند رهجو آشنا خواهید شد که من رهیاری کرده‌ام، کسانی که این درس‌ها را در زندگی‌شان به کار گرفته‌اند. من به شما نشان می‌دهم چطور مثل آنها عمل کنید. هر نه اقدام همراه با تمرین‌هایی هستند که به شما کمک می‌کند این مراحل را بی‌درنگ به کار ببندید. این تمرین‌ها را نادیده نگیرید، زیرا برای حصول اطمینان از موفقیت شما تدوین شده‌اند. دیگر زمان روزهایی که با مزاحمت‌های مداوم و فهرست بی‌انتهای کارهای انجام‌دانی از کار اصلی منحرف می‌شدید به سر رسیده است. دیگر زمان شب‌هایی که از خستگی زیاد به خاطر روز پرمشغله در رختخواب دراز می‌کشیدید اما نمی‌دانستید چه دستاوردی داشته‌اید تمام شده است.

زمان آن رسیده است که دکمه شروع دوباره^۳ زندگی‌تان را بزنید و در نهایت، سیستمی به کار بگیرید که تضمین‌کننده تأمین زمان و انرژی لازم برای دستیابی به مهم‌ترین اهدافتان هم داخل و هم خارج از محل کارتان باشد.

آیا می‌توانید تصورش را بکنید؟ آیا می‌توانید زمانی را مجسم کنید که کنترل کامل زمانتان را در دست دارید، زمانی که شما تصمیم می‌گیرید انرژی باارزشتان را چگونه صرف کنید، و زمانی که شب‌هنگام وقتی سر روی بالشت می‌گذارید همچنان از روز پربار و رضایت‌آوری که داشتید انرژی می‌گیرید؟ امیدوارم بتوانید، چون آن زمان فرا رسیده است. شما

1. designate

2. activate

3. reset button

واقعاً می‌توانید با کار کمتر دستاورد بیشتری داشته باشید. گام اول را بردارید تا به چگونگی آن پی ببرید.

بهره‌وری تان را ارزیابی کنید

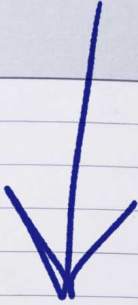
قبل از اینکه شروع کنیم، به شما پیشنهاد می‌دهم که دست ننگه دارید و اگر تا به حال برگه ارزیابی بهره‌وری مبتنی بر رویکرد ذهن متمرکز را پر نکرده‌اید دست به کار شوید. به صفحه این کتاب در وبسایت^۱ مراجعه کنید. برگه ارزیابی بهره‌وری، راهی سریع، راحت و ضروری است تا بدانید وضعیت بهره‌وری کنونی تان چگونه است. اگر امتیازتان کم بود خود را سرزنش نکنید. به همین دلیل است که این کتاب را خریده‌اید، مگر نه؟ شما برخی از مشکلاتتان را می‌دانید، پس الان دلیلی برای پنهان کردنشان وجود ندارد. و اگر امتیازتان زیاد بود، خیال نکنید که می‌توانید کتاب را کنار بگذارید. هر قدر هم الان کارتان خوب باشد، همیشه سطح بالاتری از موفقیت برای کسانی وجود دارد که دنبالش هستند. امتیاز بهره‌وری خودتان را در همان وبسایت محاسبه کنید.

1. www.FreeToFocus.com/assessment

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **ذهن متمرکز** و سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



~~چرا این کتاب را...~~
~~چرا این کتاب را...~~
~~چرا این کتاب را...~~

وقتی خیلی کتاب زده فزونی
 بلند بالا و بی شمار از وظایف
 و امور ضروری را انجام می دهی،
 تقریباً غیر ممکن است که به
 چیزهایی که تو بهم زدی بایستی
 با این حال خیلی از ما روزها،
 هفته ها، ماه ها، سال ها
 گاه هفته عمران - را این طور
 می گذرانیم.

~~این کتاب را...~~

~~این کتاب را...~~

~~این کتاب را...~~

~~این کتاب را...~~

~~این کتاب را...~~

بهره ورک به معنی انجام کار است
 نیست بلکه به معنی انجام کار است.
 است.



~~این کتاب را...~~
~~این کتاب را...~~
~~این کتاب را...~~

انتشارات آریانا قلم