

روش جدید گام به گام در کاهش تأخیرها

# روان‌شناسی قنبلی

ادوین سی. بلس / مهدی قراچه‌داغی



چاپ دهم

Ketabton.com



# روان‌شناسی تنبلی

روش جدید گام به گام در کاهش تاخیرها

ادوین سی. بلس

مهدی قراچه‌داغی



نشر دایره

ادوین سی بلس -

روانشناسی تنبلی / ادوانس بلس؛ ترجمه مهدی قراچه‌داغی - تهران: نشر دایره، ۱۳۷۹.

ISBN: 978-964-6839-22-9

۲۴۸ ص: نمودار.

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

عنوان روی جلد: روش جدید گام‌به‌گام در کاهش تأخیرها: روان‌شناسی تنبلی.

این کتاب در سال‌های مختلف توسط ناشرین متفاوت نیز منتشر شده است.

چاپ دهم: ۱۳۸۹؛

۱. تنبلی. الف. قراچه‌داغی، مهدی، ۱۳۲۶ - ، مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان:

روش جدید گام به گام در کاهش تأخیرها: روان‌شناسی تنبلی.

۱۵۸/۱

BF ۴۸۵ / ۸ ر ب ۹

۱۳۷۹

۲۱۸۴۳-۷۹م

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب : روان‌شناسی تنبلی (ویرایش جدید)

نویسنده : ادوین سی. بلس

مترجم : مهدی قراچه‌داغی

ناشر : دایره

چاپ دهم : بهار ۱۳۸۹

شمارگان : ۱۵۰۰ جلد

حروفچینی : گروه انتشارات دایره

لیتوگرافی : غرب اسکندر

چاپ : میران

صحافی : دانشور

۵۰۰۰ تومان

مرکز پخش: خاتون، تلفن: ۶۶۴۹۱۴۸۸ و ۰۹۱۲۱۲۲۱۴۴۲

تهران- صندوق پستی ۳۹۶-۱۵۷۴۵

www.dayerehgroup.com

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	سخنی با خواننده
۱۱	تنبلی
۱۳	قدم اول- نگرشی تازه برداشتن گام نخست
۳۳	قدم دوم- برنامهریزی برداشتن قدم دوم
۴۷	قدم سوم- غلبه بر ترس از شکست برداشتن قدم سوم
۸۹	قدم چهارم- غلبه بر ترس از موفقیت برداشتن قدم چهارم
۱۰۳	قدم پنجم- توان خود را بالا ببرید برداشتن قدم پنجم
۱۲۵	قدم ششم- سختگیری به خرج دهید برداشتن قدم ششم
۱۳۷	قدم هفتم- محیط مناسب کار: فعالیت برداشتن قدم هفتم

- ۱۵۵      قدم هشتم - از اصل تقویت استفاده کنید  
            برداشتن قدم هشتم
- ۱۷۳      قدم نهم - تأخیرهای عمدی  
            برداشتن قدم نهم
- ۱۸۷      قدم دهم - استفاده مناسب از زمان  
            برداشتن قدم دهم
- ۲۱۱      قدم یازدهم - استفاده از یادداشت  
            برداشتن قدم یازدهم
- ۲۲۱      قدم دوازدهم - چهل بهانه مهم  
            برداشتن قدم دوازدهم

## سخنی با خواننده

شاید ندانید، اما شما در نگارش این کتاب به من کمک کرده‌اید. البته عملاً این کار را نکرده‌اید، اما بی‌آنکه بدانید نقش دستیار نویسنده را بازی نموده‌اید. کتابی که هم‌اکنون می‌خوانید به شکل سؤال و جواب تهیه شده است و من به اتکای تجربیاتی که در جریان سمینارها و مشاوره به دست آورده‌ام، سعی کرده‌ام سئوالاتی را مطرح کنم که اگر من و شما قرار می‌شد به اتفاق بنشینیم و دربارهٔ تنبلی و دفع‌الوقت بحث کنیم، مطرح می‌کردید.

امیدوارم به سئوالات شما پاسخ داده باشم. نیابتاً یا غیر از آن، خواسته یا ناخواسته، شما در نقش یک مخالف تمام عیار و یک حریف سرسخت ظاهر شده‌اید. این بار تنها شما می‌توانید در این نقش ظاهر شوید و باید با پویایی تمام و نه به نیابت در این برنامه مشارکت کنید.

در این کتاب شما را با ابزارهای آشنا می‌کنم تا به کمک آن بر تنبلی و بی‌حالی غلبه کنید. اما خواندن تنها کافی نیست. هدف من این نیست که درک شما از مسئله را افزایش دهم. به جای آن قصد دارم رفتار شما را تغییر دهم، آن هم به اندازهٔ زیاد. بدین منظور، باید آنچه را که می‌خوانید در زندگی خود عملاً به کار برید و این نیز امکان‌پذیر نیست مگر آنکه فهرستی از کارهای خود را تهیه کنید.

با این حساب قبل از آنکه فصل اول کتاب را بخوانید از شما می‌خواهم کتاب را موقتاً کنار بگذارید و چهار فهرست پیشنهادی مرا تهیه کنید:

۱- فهرستی از همه کارهای شغلی‌تان را که قرار بوده انجام دهید و نداده‌اید تهیه کنید. باید چه کاری را شروع می‌کردید؟ چه پیشنهادی ارائه می‌دادید؟ سوء تفاهمی که با سرپرست خود داشتید و قرار بود که با او در این باره صحبت می‌کردید، گزارشی که قرار بود بنویسید، تماس‌هایی که باید برقرار می‌کردید، یادداشتی که باید برمی‌داشتید و مقولاتی از این قبیل. سعی کنید دست کم یک صفحه از این برنامه‌های انجام نشده را تهیه کنید.

۲- حالا فهرستی از کارهایی را که باید در منزل انجام می‌دادید و هنوز نداده‌اید تهیه کنید. کارهای مربوط به خانه را که هفته‌ها و ماه‌ها و شاید سالهاست انجامش را به بعد موکول کرده‌اید. از حیاط منزل شروع کنید و بعد اتاق به اتاق خانه را مرور کنید. سری هم به زیرزمین بزنید و فهرستی از همه کارهایی را که «اگر وقت کنم انجام می‌دهم» تهیه نمایید.

۳- حالا فهرست سومی تهیه کنید، فهرستی در زمینه روابط شخصی که باید انجام می‌دادید و ندادید، تلفن‌هایی که باید می‌زدید، نامه‌هایی که باید می‌نوشتید، دعوت‌های خانوادگی که قرار بود به عمل می‌آوردید، مسافرتی که قرار بود به اتفاق همسر و بچه‌هایتان بروید، همسایه‌ای که قرار بود ملاقات می‌کردید و با او آشنا می‌شدید، تلفنی که باید به عمه خانم می‌زدید، دیدار مجدد همشاگردی‌های دوران درس و مدرسه، فعالیت‌های اجتماعی که انتظار دارید شخص دیگری ابتکار عملش را به دست گیرد.

۴- و بالاخره فهرستی از کارهایی که قرار است روزی روزگاری برای خود انجام دهید. تهیه نمایید. شرکت در کلاس هنر، رفتن به تعطیلات و مرخصی که مدت‌هاست به تعویق انداخته‌اید، عادت‌های بدی که



## سخنی با خواننده / ۹

می‌دانید باید ترک کنید، تمرینات ورزشی که قرار بوده شروع کنید، زبان تازه‌ای که می‌خواستید بیاموزید.

لازم نیست نگران شوید که برای انجام این همه کاری که در پیش دارید وقت و نیرو از کجا خواهید آورد. در این باره بعداً با هم صحبت می‌کنیم. نگران تعیین اولویت‌ها هم نشوید. تا این مرحله کافی است فهرست‌های پیشنهادی مرا تهیه کنید. فهرست‌های کارهایی که باید می‌کردید، دوست دارید بکنید و به هر دلیل انجامش را به تعویق انداخته‌اید. آنگاه وقتی فهرست‌ها را روبروی خود می‌گذارید و کتاب را می‌خوانید به این نتیجه می‌رسید که من از مثال‌ها و مفاهیم فرضی و مجرد صحبت نمی‌کنم، درباره‌ی خود شما حرف می‌زنم. خواهید دید که تنها نظریه‌پردازی نمی‌کنم، بلکه درباره‌ی موانع ذهنی و روانی حرف می‌زنم که شما را از رسیدن به آن شخصی که مایلید باشید باز می‌دارد.



# تنبلی



## قدم اول: نگرش تازه

- به نظر می‌رسد که تنبلی یکی از واقعیات بسی‌چون و چرای زندگی است. با این حساب آیا بهتر نیست که آن را بخشی از طبیعت انسان قلمداد کنیم و کاری به آن نداشته باشیم؟  
نه به هیچ وجه. البته بعضی‌ها این کار را می‌کنند، اما این بعضی‌ها آدم‌های موفق نیستند.

- اما وقتی تا این اندازه عمومیت دارد، آیا جنگیدن با آن بی‌فایده نیست؟  
نه. بیماری همه‌جاگیری است اما شانه‌هایمان را بالا نمی‌اندازیم و آن را ندیده نمی‌گیریم. مهم نیست که مسئله تا چه اندازه فراگیر است. مهم این است که آیا برای برخورد با آن کاری از ما ساخته است یا نه. و در مورد تنبلی باید بگویم که بلی ساخته است.

- مطمئن هستید؛ چگونه می‌توان این مسئله را حل کرد؟ چه مدرکی دارید؟

مدرک من زندگی همه انسان‌های موفق است. آدم‌های موفق دفع‌الوقت نمی‌کنند. تنبل نیستند موضوع به همین سادگی است. تنبلی مانع موفقیت است.

- یک دقیقه صبر کنید. امیدوارم اشتباه گرفته باشم. هر کسی را که بگوئید تنبلی می‌کند. تنبلی جزء خون انسان است. مخرج مشترک همه انسان‌ها است.

نه این طور نیست، بهتر است بگوئید مخرج مشترک همه کسانی است که از امکانات بالقوه خود استفاده نمی‌کنند.

البته درست است که هر کس در مواقعی تنبلی می‌کند اما وقتی آدم‌های موفق انجام کاری را به بعد موکول می‌کنند در واقع می‌گویند که کاری بوده که قصد انجامش را داشته‌اند و آن را انجام نداده‌اند. این با تنبلی فرق دارد.

- شاید با یک تعریف خیلی از چیزها روشن شود. دقیقاً بگوئید که منظورتان از دفع‌الوقت چیست؟

منظور به تعویق انداختن انجام کاری است که می‌دانید همین حالا باید انجام شود و به آینده موکول گردد. اگر انجام کاری را به بعد موکول کنید تا کار مهم‌تری را انجام دهید تنبلی نکرده‌اید. این را تنبلی و دفع‌الوقت نمی‌گویند.

نگرش تازه / ۱۵

- با این حساب منظور شما این است که تنبلی و به بعد موکول کردن منطقی یک کار دو مقوله کاملاً متفاوت هستند. دقیقاً همین طور است. تفاوت گذاشتن میان این دو همان موضوع کتاب ماست. افزوده بر این، اقدامی که باید به جبران گناه تنبلی صورت دهید در این کتاب مورد بحث قرار گرفته است.

- گفتید گناه؟

بله گناه.

- آیا بیش از حد موضوع را بزرگ نمی‌کنید؟ قبول دارم که عادت بدی است، بله بد است اما گناه نیست.

چرا هست. اگر به هر قانون و عرف و مذهبی رجوع کنید متوجه می‌شوید که گناه به دو شکل وجود دارد. معمولاً رفتاری برخلاف آنچه معتقد به رعایت آن هستید جلب نظر می‌کند. اما گناه از نوع دیگری هم وجود دارد که اوگدن‌ناش<sup>۱</sup> آن را این طور تعریف کرده است:

گناه فروگذاری از انجام کارها دومین نوع گناه است که زیر پوست شما تخم می‌گذارد. لطمه دیدن شما ناشی از بیمه‌ای است که باید می‌شدید و نشدید، چک‌هایی است که باید می‌پرداختید و نپرداختید، قول و قرارهایی است که باید رعایت می‌کردید و نکردید، نامه‌ای است که باید می‌نوشتید و ننوشتید.

با انجام به موقع کارها به جای گناه‌کار شدن می‌توانیم رستگار شویم، زندگی خوشبخت‌تر، سالم‌تر و کارسازتری داشته باشیم.

– بسیار خوب با این حساب تنبلی چیز بدی است و باید فکری به حال آن بکنیم. با این حال، هنوز به نظر می‌رسد با این همه مشکلی که هر کدام ما را احاطه کرده است، اینکه کاری را امروز بکنیم یا فردا نمی‌تواند آن‌قدرها مهم باشد.

راستش را بخواهید خیلی هم مهم است. اگر بخواهید می‌توانید نمونه تنبل‌هایی را در نظر بگیرید که وقتی کارشان را به فردا موکول می‌کنند یا گرفتار مسایلی جدید می‌شوند و یا مسایلی موجودشان تشدید می‌شود:

- مشروب‌خواری که با خود عهد می‌کند: اگر یکبار دیگر مست بکنم به مؤسسه «الکلی‌های گمنام» زنگ می‌زنم.
- کارگری که با خود می‌گوید: «هر وقت اوضاع مساعد شد دربارهٔ افزایش حقوق با رئیس صحبت می‌کنم.»
- پدری که می‌خواهد کمی از وقت خود را با فرزندانش صرف کند: «وقتی فشار کارم کمتر شد.»
- مدیری که برای افزایش کارایی واحدش برنامه‌هایی در سر دارد اما صبر می‌کند تا «اوضاع بهتر شود، آن وقت این کار را می‌کنم.»
- فروشنده‌ای که از گرفتن تماس تلفنی با یک مشتری به ظاهر خوب چون می‌تواند او را جلب کند خودداری می‌ورزد: «شرکت ما سال خوبی نداشت.»
- زنی که قصد ترک سیگار را دارد: «وقتی باردار شوم سیگار را ترک می‌کنم.»
- دانش‌آموزی که قصد دارد زیاد درس بخواند: «وقتی به کالج بروم حسابی درس می‌خوانم.»



## نگرش تازه / ۱۷

- کسی که می‌خواهد به خاطر درد در ناحیه سینه‌اش به پزشک رجوع کند اما پیش خود می‌گوید: «بهتر است اول سری به دفترم بزنم، بعد پیش پزشک می‌روم.»
- شرکتی که قصد دارد روی پروژه به خصوصی کار کند: «وقتی این کار را می‌کنیم که بتوانیم یکی از کارمندان خود را از کارش جدا سازیم.»
- دولتی که می‌خواهد بودجه خود را متعادل کند: «وقتی اوضاع بهتر شود.»

این اشخاص و این مؤسسات به ظاهر وجوه مشترکی ندارند، اما در بسیاری از زمینه‌ها از تشابهی برخوردارند:

- ۱- هر کدام مسئله‌ای دارند، بزرگ یا کوچک،
- ۲- هر کدام می‌دانند که چه باید انجام دهند و از این رو تصمیم گرفته‌اند که اقدامی صورت دهند. اما ...
- ۳- همه آن‌ها از اقدام در همین حالا خودداری می‌کنند، به جای آن قول می‌دهند که در آینده کاری صورت دهند.
- ۴- هر کدام از آن‌ها کارش را موکول به انجام کار دیگری می‌کند: به محض اینکه ... به مجرد اینکه ... وقتی که ... اگر ... با این برخورد تاخیر به ظاهر موجه و قابل قبول به نظر می‌رسد اما باید گفت که تنها عذری ساز می‌شود و دلیل برحق برای به بعد موکول کردن کارها وجود دارد. در حقیقت انواع دفع‌الوقت‌ها، به شکلی خودفریب دادن است. واقعیت انکار می‌شود.

– به عبارت دیگر، شما می‌گویید دفع‌الوقت و تنبلی کردن احمقانه است.

دقیقاً همین طور است. بازی است و آن هم یک بازی احمقانه زیرا بازنده اصلی خود ما هستیم. به قول رابرت آبراهامز شاعر، بعضی‌ها در اثر گلوله می‌میرند و جمعی دیگر در شعله‌های آتش می‌سوزند اما اغلب آنها اینچ، اینچ، اینچ در کارهای بی‌اهمیت محو می‌شوند. غلبه بر تنبلی، یعنی دست کشیدن از بازی‌ها و صداقت داشتن با خویشتن.

– شما به انواع مختلفی از تنبلی اشاره کردید. آیا در واقع همه این‌ها یکی نیستند؟ آیا نمی‌توانیم همه این‌ها را طفره رفتن از انجام کار بدانیم؟

نه نتیجه همه یکی است. اما دلایل متعددی دارد. به نظر من علل تنبلی و دفع‌الوقت را می‌توان به چهار گروه تقسیم کرد:

۱- عوامل گرایشی که مقولاتی مانند عدم تمایل به قبول زحمت یا ناراحتی، ترس از شکست، ترس از موفقیت، عزت نفس کم، افسردگی، ملالت، خجالت و احساس تقصیر را در برمی‌گیرد.

۲- موانع شناختی مانند اطلاعات ناکافی، مشخص نبودن اولویت‌ها، تردید داشتن، مطمئن نبودن درباره حمله به مسئله و ناتوانی در درک اقدام به جامی به موقع،

## نگرش تازه / ۱۹

۳- شرایط محیطی یا عوامل خارجی که به تأخیر افکندن را تشویق می‌کند. از جمله این شرایط می‌توان به سردرگمی، نبود تشکیلات، سرو صدا، فشار کاری بیش از اندازه، فعالیت‌های بیش از حد متنوع، نبود ابزار کار لازم و دوستان و اقوامی که بتوانند به شکلی به انجام کار کمک کنند.

۴- و بالاخره موانع جسمانی موجود بر سر راه اقدام به موقع، مانند خستگی، استرس و بیماری.

هر تنبلی یک یا چند مورد از موارد فوق را در برمی‌گیرد. اگر بتوانید علت مسامحه خود را شناسایی کنید، برای غلبه بر آن قدم مهمی برداشته‌اید و می‌توانید با یک اقدام به جا در رفع آن بکوشید. در این صورت دیگر بهانه‌ای به دست کسی نمی‌دهید که در وصف حالتان بگوید:

زیر ماه خوابید،

زیر خورشید لمید،

با قصد دارم‌ها زیست،

و کاری صورت نداده مرد.

- با این حساب از کدام زاویه باید به تنبلی حمله کنیم؟  
باید تعصبات بی‌مورد را کنار بگذاریم.

- منظورتان چیست؟

منظورم باورهایی است مانند «آدم ذاتاً تنبلی است.» این تصور که با یک عامل مادرزادی روبه‌رو هستیم و لاجرم برای اصلاح آن کاری از ما ساخته نیست. باید این بهانه‌ها را کنار بگذاریم. این طرز تلقی که ما قربانی عوامل ژنتیک یا محیطی خود هستیم به هیچ‌وجه درست نیست.

- اما دست کم در مورد بعضی‌ها این فرضیه کاملاً صدق می‌کند. مگر نه این است که همه ما با نقطه ضعف‌هایی متولد می‌شویم و اگر قرار باشد که نقطه ضعف کسی هم تنبلی باشد باید آن را بپذیریم، اگر با این خصوصیت زاییده شده‌ایم چرا بیش از حد به خود فشار بیاوریم، بهتر نیست که سخت نگیریم و از زندگی خود لذت ببریم؟ بهتر نیست مضمون این ترانه قدیمی را بپذیریم که می‌گوید «جوش نزن، هر اتفاقی که باید می‌افتد؟»

ترانه زیبایی است، اما فلسفه‌اش را چه عرض کنم. با این طرز تلقی هیچ کس تا به حال به جایی نرسیده و کار ارزشمندی صورت نداده است. البته خیلی‌ها با این طرز برداشت زندگی می‌کنند، چه بهتر که به جای این مضمون ترانه بگوییم: «تلاش می‌کنم، هر چه بخواهم آن می‌شود.»

- اما حتماً شما هم این توصیه‌ها را شنیده‌اید که: «موافق جریان آب شنا کنید، شنا در خلاف جهت جریان آب خطاست.» آیا بهتر نیست که دست تقدیر را قبول کنیم و به جای تلاش برای اصلاح خود از زندگی لذت ببریم؟

نه به هیچ وجه. عبارات مورد اشاره شما در جای مناسبشان اعتبار دارند. البته تسلیم نشدن به امر ناچار احمقانه است. اما امر ناچار چیست؟ یاد این گفته مشهور بیفتید که:

خداوندا، ما را آرامشی به بخشا تا تغییر ندادنی‌ها را بپذیریم،  
به ما شجاعتی عطا کن تا آنچه را که باید تغییر دهیم،  
ما را درایت مرحمت فرما تا میان تغییردانی‌ها و ندادنی‌ها تفاوت بگذاریم.

## نگرش تازه / ۲۱

این کتاب بر این باور است که تا جاییکه به رفتار ما مربوط می‌شود وقتی به مضمون واقعی عبارات فوق توجه کنیم اغلب ما به بخشی که مربوط به شجاعت است توجه بیشتر و به آن بخش که مربوط به آرامش است بهای کمتری می‌دهیم.

زندگی موقعیت نیست، بلکه یک فرایند است، ایستا نیست، پویایی دارد. عنصر مهم و ضروری آن تغییر است و سؤال مهمی که همه با آن مواجه هستیم این است که آیا این تغییر را در مسیری که می‌خواهیم هدایت می‌کنیم، آیا سرنوشت زندگی خود را به دست می‌گیریم یا به جای آن حوادث و رخدادهایی را که آن را تقدیر و سرنوشت می‌دانیم حاکم بر زندگی خود می‌سازیم. تا حدی که تن به تنبلی می‌دهیم این مورد اخیر را برمی‌گزینیم.

— اما کار به شدت دشواری است. جنگ با تنبلی و سایر عیوبی که داریم به نظر یک جریان پایان‌ناپذیر می‌رسد. به نظر می‌رسد که از مردم انتظار دارید به طور دایم با خود در جنگ باشند.

به لحاظی همین‌طور است که می‌گویید. مفهوم مبارزه ابدی میان ما، میان خوب و بد، میان خیر و شر، میان سهل‌انگاری و احاطه بر نفس به باغ عدن باز می‌گردد. مضمون شگرفی است که درباره آن کتاب‌ها نوشته‌اند. اما نبردی است که به زحمتش می‌ارزد، نبردی است که پیروزی در آن شیرین است. به قول پوبلیوس سیروس<sup>۱</sup> شاعر رومی «بزرگترین پیروزی غلبه بر نفس است و شکست در آن خفت‌بارترین شکست‌هاست.»

بله، یک مبارزه است اما مبارزه‌ای که می‌تواند بسیار رضایت‌بخش باشد مشروط بر آنکه برنده از این کارزار، بیرون بیاییم. فراموش نکنید که در پی هر پیروزی، پیروزی‌های بعدی ساده و ساده‌تر می‌شود زیرا دشمن ضعیف‌تر می‌شود. با هر پیروزی‌های بعدی ساده و ساده‌تر می‌شود زیرا دشمن ضعیف‌تر می‌شود. با هر پیروزی بر تنبلی، هر اندازه کوچک و کم اهمیت، قوی‌تر می‌شویم.

یکی از موفق‌ترین چهره‌های سال‌های اخیر ری کراک<sup>۱</sup> رئیس هیأت مدیره مک دونالد است، کسی که از همبرگر ناچیز یک موفقیت بزرگ ساخت. او می‌گوید: «هر چه بیشتر عمر می‌کنم برای توانایی انسان در اداره کردن و نظم‌دادن به خود اهمیت بیشتری قایل می‌شوم ... انسانی که توانایی تنظیم امور خود را دارد می‌تواند از خود بخواهد که ابتدا کارهای مهم‌تر را انجام دهد. در این شرایط، اگر برای همه کارهایی که باید صورت گیرد وقت کافی وجود نداشته باشد و اگر قرار باشد کاری نکرده باقی بماند، غیر لازم‌ترین آنها خواهد بود.

«در این جا به جالبترین نکته درباره توانایی انسان به تنظیم کارهای خود می‌رسیم: خواستن توانستن است. مهم‌ترین عامل مورد نیاز برای موفق شدن خود ما هستیم، ما برای آن که بخواهیم، اما به قدر کافی بخواهیم.»

نظم پیدا کردن، همه چیز از این جا شروع می‌شود و جایگزینی برای آن وجود ندارد، جان گاردنر<sup>۲</sup> در این زمینه می‌گوید:

«بعضی‌ها از قدرت پیش برنده عظیمی برخوردارند، اما تنها معدودی پیشاپیش این توانایی را در خود دارند. باید به این نیرو دست یافت و

---

Ray Kroc - ۱

John Gardner - ۲

## نگرش تازه / ۲۳

دستیابی ناخواسته به آن هم امکان‌پذیر نیست. باید تلاش کرد. با سرگرم کردن خود به جایی نمی‌رسیم. برای دستیابی به موفقیت باید نظم و انضباط و عزمی راسخ داشت.»

- اما این چیزی نیست که کلیدش را بزنید و آن را روشن کنید. تکلیف کسانی که از این ویژگی برخوردار نیستند چیست؟ چگونه می‌توان آن را ایجاد کرد؟

اشخاصی که تازه شروع می‌کنند باید طرز تلقی خود در قبال کارهای دشوار را تغییر دهند. اگر شما هم در زمره این اشخاص هستید باید به خود بقبولانید که به تعویق انداختن، کارها را ساده‌تر نمی‌کند. به خود بگویید که از حالا به بعد، بدون مراجعه به کامپیوتر مغز خود برای تحلیل دقیق، هیچ کاری را به تعویق نمی‌اندازید. وقتی دلایل موجود را به قاعده سبک سنگین کردید کمتر ذهن خود را به دنیای اوهام تنبلی مشغول می‌کنید، به دنیای واقعیت‌ها می‌آیید، دنیایی که تاوان تنبلی در آن سنگین است.

در عین حال، با چیزی حتی اصولی‌تر از این‌ها شروع می‌کنید: با قاطعیت به خود می‌گویید که می‌توانید اگر بخواهید شرایط را تغییر دهید. گرایش به تنبلی مانند کور رنگی ذاتی و درون‌زاد نیست؛ به جای آن یک عادت است و شما هم می‌توانید عادت‌ها را تغییر دهید. باید بدانید که می‌توانید و برای دستیابی به این توانستن باید مصمم باشید.

- این قاطعیت که شما از آن صحبت می‌کنید همان «قدرت تفکر مثبت» نیست؟ اینکه مطلب تازه‌ای نیست.

بله دقیقاً همین طور است که می‌گویید. نورمن وین سنت پیل<sup>۱</sup>، آن را تفکر مثبت نامیده است. روبرت شولر<sup>۲</sup> از واژه «اندیشه شدنی» استفاده می‌کند. کلمنت استون<sup>۳</sup> از «طرز تلقی مثبت ذهنی» حرف می‌زند. ماکسول مالتز<sup>۴</sup> هم واژه «سایکوسپیئرنتیک» را به کار برده است. واین دایر<sup>۵</sup> از «شخص بدون محدودیت» حرف می‌زند و بالاخره این گفته مذهبی را هم داریم که: «به تناسب ایمان خود به دست می‌آورید.»

با این حساب مطلب جدیدی نیست. اما یکی از اشکالات کار ما این است که به هر چه قدیمی است با دیده تردید نگاه می‌کنیم. واقعیتی است که حقانیت آن طی اعصار متمادی به اثبات رسیده را به صرف آنکه قدیمی است کنار می‌گذاریم. باید همه چیز را از نو بیاموزیم و لباسی نو بر تن آن بپوشانیم. با این حساب مثل اینکه باید به همه نسل‌ها بگوییم که عشق بهتر از تنفر است، صلح بهتر از جنگ است. عفت و پاکدامنی بهتر از فسق و فجور است ... و بالاخره مثبت‌اندیشیدن اسباب موفقیت و منفی‌اندیشیدن تولید ناکامی می‌کند.

شاید بعضی‌ها پیام ساده روبرت شولر را به مسخره بگیرند، اما اگر کمی به اطراف خود نگاه کنند «اندیشه شدنی» را به عیان می‌بینند. می‌بینند که انسان تحت تأثیر باور قاطعیت چه موفقیت‌هایی به دست آورده است.

---

Norman Vincent Peale -۱

Robert Schuller -۲

Clement Stone -۳

Maxwell Maltz -۴

Wayne Dyer -۵



## نگرش تازه / ۲۵

دکتر کارل میننجر<sup>۱</sup>، روانپزشک مشهور می گوید: «طرز تلقی‌ها از حقایق مهم‌ترند» و این گفته او عین حقیقت است. با تغییر طرز تلقی خود در قبال تنبلی قدم مهمی در جهت رفع آن برمی‌دارید.

- اما تغییر طرز تلقی آن هم به صرف خواستن به نظر غیرممکن می‌رسد. مثل این می‌ماند که بخواهید با بند کفش خود را از جایی بالا بکشید. اگر واقعاً اعتقاد نداشته باشید که می‌توانید از شر تنبلی خلاص شوید، چگونه می‌توانید خود را گول بزنید که از عهده انجامش برمی‌آید؟ چگونه می‌توانید خود را به قبول چیزی متقاعد کنید که وجود ندارد؟

متقاعد کردن لازم نیست. چیزی است که وجود دارد. خودتان را گول نمی‌زنید به خودتان دروغ هم نمی‌گویید، واقعیت را می‌گویید. و این را هم به خاطر داشته باشید که تنها مسئله تنبلی نیست. کارهایی هم که به مسامحه برگزار می‌شوند مطرح‌اند. مهارتی که در اندیشه ایجادش هستید، مقدار وزنی که می‌خواهید کم کنید، زبانی که مایلید بیاموزید، خانه‌ای که قصد ساختنش را دارید: همه این کارها را در صورتی می‌توانید انجام دهید که معتقد باشید توان انجامش را دارید. باید بدانید تنها عاملی که مانع می‌شود به هدفتان برسید منفی دیدن خود شماست، اینکه توانایی‌هایتان را دست کم بگیرید و بر این اساس رفتار کنید.

- بسیار خوب می‌پذیرم که ایمان به خود داشتن نقش مهمی بازی می‌کند، با این حال ممکن است که ایمان به حق نباشد. نمی‌توان بیش

از حد امکانات خود توقع داشت هر کس توانایی مشخصی دارد و این را خود او خوب می‌داند. در یک چنین موقعیتی چگونه می‌توان به «اندیشه شدنی» فکر کرد؟ شما انتظار دارید که مردم چشمانشان را به روی حقایق ببندند.

نه به هیچ وجه، معمولاً اشخاص به دور از امکانات خود برنامه‌ریزی نمی‌کنند. البته ممکن است این اتفاق بیفتد. اما امکانش کم است. مثلاً ممکن است من خودم را در رویا یک بازیگر مشهور سینما ببینم، یا خیال کنم که قهرمان سنگین وزن بوکس دنیا هستم، یا در سرتاسر دنیا کارآگاه بدون رقیبی هستم اما این‌ها را هدف زندگی خود قرار نمی‌دهم. می‌دانم که از امکانات لازم برای رسیدن به این موقعیت بی‌بهره‌ام و می‌دانم که علاقه اصلی من متوجه چیزهای دیگری است و به همین دلیل هرگز به طور واقع برای رسیدن به این موقعیت‌ها تلاش نمی‌کنم.

نه مسئله تعیین هدف‌های دور از دسترس نیست. برعکس، مسئله تعیین هدف‌های بیش از حد ساده است و این کاری است که اغلب ما انجام می‌دهیم و در نتیجه تنها به جزئی از آنچه می‌توانیم می‌رسیم.

### - به کدام جزء؟

ویلیام جیمز<sup>۱</sup>، روان‌شناس مشهور به تخمین می‌گوید مردم تنها از یک‌دهم امکانات بالقوه خود استفاده می‌کنند. ویلیام جیمز می‌گوید «همه می‌دانند که در هر روز نیروی زیادی در آن‌ها وجود داشته که صرف نشده است. اشکال این جاست که نمی‌دانیم چه می‌توانیم باشیم. آتش خود را خاموش می‌کنیم و نیرویمان را هدر می‌دهیم. تنها از بخش

## نگرش تازه / ۲۷

کوچکی از منابع ذهنی و جسمی خود استفاده می‌نماییم. لی‌نوس<sup>۱</sup>، متفکر زمانه ما در همین راستا می‌گوید: «زندگی مثل یک دوچرخه ده دنده است. اغلب ما دنده‌هایی داریم که هرگز از آن استفاده نمی‌کنیم.»

### - اما این‌ها که می‌گویید چه ارتباطی با مسامحه کاری دارد؟

وقتی آتش‌های ما خاموش می‌شوند و ما تنها از بخشی از امکانات خود استفاده می‌کنیم، پای تنبلی تقریباً همیشه به میان می‌آید، خجالتی بودن، تنبلی، تردید و دودلی، بی‌تفاوتی، ترس، تفکر منفی، اسراف، هدف‌های مبهم، تصویر ذهنی ضعیف، اینها و بسیاری از خصوصیات از این قبیل، پیشرفت ما را محدود می‌سازند، اما مکانیزمی که موانع بازدارنده از طریق آن عمل می‌کنند، اغلب مسامحه کاری است. خجالتی بودن ما، تنبلی، تردید، هراس و مقولاتی از این قبیل باعث می‌شود آنچه را که باید انجام دهیم به عهده تعویق بیاندازیم و نتیجه آن هم یا شکست تمام عیار و یا ناکامی نسبی است. کسی در این زمینه گفته جالبی دارد: «اشخاص چون به شکست و ناکامی گرایش دارند شکست نمی‌خورند، ناکامی آن‌ها از آن جهت است که کاری را که می‌خواهند انجام بدهند، انجام نمی‌دهند.»

- با این حساب منظور شما این است که تنبلی بیماری نیست،

نشانه بیماری است.

بله دقیقاً همین‌طور است.

- در این صورت، آیا بهتر نیست که به جای معلول به علت توجه کنیم؟ آیا بهتر نیست به جای پرداختن به تنبلی فکری به حال خجالت، تنبلی، تردید، دودلی، ترس و غیره بکنیم؟ مگر نه این است که تنبلی خود ناشی از این‌هاست؟

هر دو را انجام می‌دهیم مسلماً اگر بتوانیم علت‌ها را شناسایی و آن‌ها را برطرف سازیم باید این کار را انجام دهیم. اما دانشمندان رفتارگرا ثابت کرده‌اند که عکس این طرز برخورد هم مؤثر واقع می‌شود و حتی در مواردی نتیجه بهتر می‌دهد. تغییر یک رفتار نامطلوب می‌تواند طرز تلقی‌های موجب آن رفتار را تغییر دهد.

### - ممکن است مثالی بزنید؟

بله، فرض کنیم احساس افسردگی می‌کنید، اخم می‌کنید و به اصطلاح بد اخلاق می‌شوید. ناگهان در موقعیتی قرار می‌گیرید که لازم است تبسم کنید. احساس می‌کنید که افسردگی اتان تخفیف می‌گیرد. دیری نمی‌گذرد که می‌بینید به زور تبسم نمی‌کنید، لبخند می‌زنید زیرا احساس شادابی می‌کنید. به عبارت دیگر تغییر رفتار، طرز تلقی شما را تغییر داده است.

### - با تنبلی چه ارتباطی دارد؟

مثلاً فرض کنید که قرار است نامه‌ای در معذرت‌خواهی به کسی بنویسید و در نوشتن آن تنبلی می‌کنید. اگر بتوانید به شکلی خود را به نوشتن آن مجبور کنید، طرز تلقی شما عوض می‌شود. ممکن است هنوز هم کار ناخوشایندی باشد. اما به خاطر انجام دادن کاری که از انجامش آن قدرها راحت نبوده‌اید احساس خشنودی و رضایت می‌کنید. عزت

## نگرش تازه / ۲۹

نفسستان هم بالا می‌رود. بار دیگری که قرار است کار لازم اما ناخوشایندی انجام دهید، بعید است که از فشار تنبلی تسلیم شوید و انجامش را به بعد موکول نمایید.

بنابراین نه تنها موضوع توانایی تغییر طرز تلقی خود در قبال تنبلی را مورد بررسی قرار می‌دهیم بلکه می‌خواهیم بدانیم چگونه می‌توانیم رفتار خود را علی‌رغم طرز تلقی خود تغییر دهیم. اگر از هر دو سمت به مسئله حمله کنیم، شانس موفقیت خود را افزایش می‌دهیم.

قدم اول تغییر طرز فکر درباره تنبلی است. باید دقیقاً از ماهیت آن آگاه شویم. نباید آن را دست کم بگیریم و یا به طنز و شوخی از کنار آن عبور کنیم. برعکس تنبلی یک تومور خطرناک است که روح و روانمان را در قبضه خود گرفته است و اگر قرار باشد کسی شویم که باید باشیم چه بهتر که از شر آن خلاص گردیم.

مبالغه نیست اگر بگوییم که برای میلیون‌ها انسان میل به تنبلی علت اصلی ناکامی آن‌ها در رسیدن به یک زندگی موفق و پرغناست. بنابراین به جای آنکه به خود بگوییم «این نقطه ضعفی است که دارم و حدس می‌زنم به ناچار باید با آن بسازم»، باید بگوییم «تنبلی مانع موفقیت‌های من است، عادت بدی است که دارم، تنها عادت است و بس و عادت هم تغییر داندنی است. می‌توانم از شر آن خلاص شوم. خدایا به من کمک کن تا از شر آن نجات پیدا کنم.»

وقتی با خود این‌گونه صحبت می‌کنید در آستانه زندگی جدیدی قرار می‌گیرید، مادام که به این مهم نرسیده‌اید تنها به بخشی از امکانات بالقوه خود دست می‌یابید.

انتخاب به عهده شماست.



## برداشتن گام نخست

حالا از شما می‌خواهم خود را در یکی از دو گروه قرار دهید. قبلاً از شما خواستم که قبل از خواندن این کتاب فهرست‌هایی را تهیه کنید. آیا این کار را کردید؟

اگر جواب شما مثبت است در گروه یک قرار دارید و این بدان معناست که شما برای حل مسئله خود شروع مناسبی داشته‌اید. دست نوازشی بر سر و روی خود بکشید. می‌توانید تا همین جای فصل اول را بخوانید و سراغ فصل بعد بروید.

اما اگر توصیه ما را انجام نداده‌اید در گروه دوم قرار دارید زمان آن رسیده که با هم گپی بزنیم.

چرا فهرست‌های پیشنهادی را تهیه نکردید؟ شاید در ذهن خود گفتید که این کار را بعداً می‌کنید. شاید پیش خود فکر کردید که اول این کتاب را تمام می‌کنید و بعد اگر روحیه خوبی داشتید و اگر سرتان به چیز دیگری گرم نبود و اگر متقاعد شده بودید که این کار به زحمتش می‌ارزد، برمی‌گردید و فهرست‌های چهارگانه را تهیه می‌کنید.

می‌دانید که رفتارتان چه معنایی دارد. بله همان تنبلی و دفع‌الوقت است.

توجه کنید: دلیل خواندن این کتاب این است که می‌دانید تنبلی یکی از مشکلات مهم زندگی شماست و به فکر افتاده‌اید که اگر می‌توانید کاری در این زمینه صورت دهید. توجه داشته باشید که با یک مشکل رفتاری روبه‌رو هستیم و نه یک مشکل فکری، هدف شما رسیدن به فراست یا سرگرم شدن نیست. به جای آن، هدف شما تغییر دادن هدف‌های مضر و جایگزین کردن آن‌ها با هدف‌های مناسب است و این هم صرفاً با خواندن یک کتاب شدنی نیست. تنها و تنها در صورتی به این مهم می‌رسید که طرز تلقی خود در قبال تنبلی را تغییر دهید و برای رسیدن به این منظور هر کاری که از دستتان برمی‌آید انجام دهید. بنابراین، قبل از خواندن فصل بعد، فهرست‌های پیشنهادی را تهیه کنید. کتاب را کنار بگذارید و مشغول شوید.



## قدم دوم: برنامه‌ریزی

- طرز تلقی مثبت درباره غلبه بر تنبلی چیز خوبی است، اما مشکل را حل نمی‌کند. اجازه بدهید دقیقاً به اصل موضوع برویم. لطفأ توضیح دهید چگونه می‌توان این طرز تلقی مثبت را به واقعیت تبدیل کرد.

قبل از هر کار باید به جای کلی‌گویی به کار به‌خصوصی توجه کنید، بنابراین مسئله این نیست که «چگونه خانه‌ام را رنگ‌آمیزی کنم؟» با کلی‌گویی به جایی نمی‌رسید. به جای آن موردی را انتخاب کنید و با آن مشغول شوید.

پس از انتخاب رفتاری که قصد اصلاح آن را دارید، قدم بعدی تحلیل مسئله و یافتن علل تأخیر کردن است. علت‌های متفاوتی چون خستگی، نداشتن اطلاعات کافی، ترس از شکست حواس‌پرتی، خجالتی بودن، ناتوانی بر سر انتخاب اولویت‌ها و نظایر آن مسلماً محتاج روش‌های متفاوتی هستند. در اغلب موارد، اراده به تنهایی کافی نیست.

اما اشخاص دنبال چرا نیستند و به قدر کافی با مسئله عمیق برخورد نمی‌کنند. به عبارت دیگر، آن‌ها در کار تحلیل دلایل تنبلی نیز تنبلی می‌کنند و بی‌آنکه رسماً متوجه باشند می‌دانند که توجه کردن به علت مسئله نخستین گام در حل آنست و با این حال در پرداختن به این اندیشه نیز تعلل می‌نمایند.

- چرا چنین حرفی می‌زنید؟ اگر کسی واقعاً خواهان حل مسئله‌ای باشد و بداند که برای حل آن چه اقدامی باید صورت گیرد، اقدام نکردن خلاف عقل و منطق است.

بله همین‌طور است که می‌گویید، اما چه کسی گفته که مردم منطقی رفتار می‌کنند؟ در واقع اغلب مردم منطقی برخورد نمی‌کنند و به همین دلیل است که کتاب‌هایی از گونه این کتاب نوشته می‌شوند. باید با عواملی که نمی‌گذارند دلایل منطقی را پیدا کنیم برخورد نماییم.

با این حساب سعی کنید مسئله خود را طبقه‌بندی کنید و مشخص نمایید که به چه دلیلی در انجام کاری تنبلی می‌کنید و به خاطر داشته باشید که جایی برای کلی‌گویی و جایی برای عذر و بهانه‌هایی مانند «عادت دارم کارهایم را به عقب بیاندازم» وجود ندارد. از خود پرسید: «به راستی مسئله من چیست؟» دو دلی؟ خجالت؟ ملالت؟ ناتوانی در تحمل ناخشنودی؟ نداشتن ابزار لازم؟ جهل، نداشتن تشکل؟، ترس؟ خستگی؟ آیا کلمه یا عبارتی وجود دارد که علت انجام ندادن کار مرا توضیح دهد؟»

من این فرایند را لانه کبوترسازی می‌نامم زیرا با این طرز برخورد مسئله خود را طبقه‌بندی کرده، به جای آوردن عذر و بهانه به علت‌ها

## برنامه‌ریزی / ۳۵

توجه می‌کنید. با برچسب زدن صحیح به مسئله راه حل مناسب خود به خود به دست می‌آید.

مثلاً اگر به این نتیجه برسید که تردید علت اصلی مسئله شماسست، راه حل مسئله خود را یافته‌اید ممکن است بنشینید و تصمیماتی بگیرید. اگر به این نتیجه برسید که کمبود اطلاعات مسئله‌ساز شده است، مترصد یافتن اطلاعات بیشتری خواهید شد. اگر به این نتیجه برسید که تنبلی شما ناشی از خستگی، ترس، تصویر ذهنی بد، مسایل محیطی، زمانبندی ضعیف و غیره است می‌توانید به بخشی از این کتاب که درباره این عوامل بحث می‌کنید رجوع نمایید و شاید به آنچه نیاز دارید دست بیابید. قدم نخست یافتن علت تنبلی است، علت اصلی تاخیر خود را بیابید و بدانید که مهم‌ترین بخش حل هر مسئله تعریف دقیق آن مسئله است. اما دریافتن دلایل مواظب باشید بهانه‌ها را با دلایل به اشتباه نگیرید.

### – منظور تان چیست؟

منظورم این است که با گفتن جملاتی نظیر «فرصتی برای این کار پیدا نکردم.» یا «وقت کم آوردم» یا «دردسر پشت دردسر می‌بارد.» خود را فریب ندهید. اعماق را بکاوید و به جای توجیه و منطق‌آرایی بی‌مورد، جرای اصلی را بیابید. با خود صادق باشید.

– اما دلیل به تأخیر افتادن کارها معمولاً این چیزهایی که شما می‌گویید نیست. ممکن است کار مهم و دشواری باشد، مثلاً فرض کنید که می‌خواهید خانه‌ای را طراحی کنید و آن را مطابق میل خود بسازید، اما به این نتیجه می‌رسید که در زمینه‌های مالی، محل احداث ساختمان،

سیک، مواد، قرارداد ساختمان، قرارداد با مقاطعه‌کارهای فرعی، در زمینه چشم‌انداز ساختمان و بسیاری از مقولات مشابه با دشواری‌های عجیب و غریبی روبه‌رو هستید. سرتان سوت می‌کشد، نمی‌دانید که چه باید بکنید به همین دلیل برنامه ساختن خانه به شکل رویا در ذهنتان باقی می‌ماند. چگونه می‌توانید با این همه مشکلات سر کنید؟

راهی برای برخورد با این دشواری استفاده از روشی است که من آن را فن‌سالامی نامیده‌ام.

هر آینه انجام کاری بیش از حد دشوار به نظر می‌رسد لحظه‌ای مکث کنید. قلم و کاغذی بردارید و کلیه کارهای مربوط به انجام برنامه مورد نظر را فهرست کنید. هرچه اقدامات کوچکتر باشند، بهتر است، حتی کارهای دو، سه دقیقه‌ای را هم به طور جداگانه یادداشت کنید.

از آن جهت اسم سالامی را برای این فن استفاده کرده‌ام زیرا انجام یک کار بزرگ شبیه به یک سالامی (گوشت گاو خشک شده) بزرگ قطع نشده است: عظیم، چرب و زبر و زمخت که اشتهای کسی را برنمی‌انگیزد. وقتی به آن نگاه می‌کنید هرگز به فکرتان نمی‌رسد که می‌توانید گوشت را زیر دندان‌هایتان قرار دهید. اما وقتی این تکه گوشت را در لایه‌های نازک برش می‌کنید از آن چیز کاملاً متفاوتی می‌سازید. حالا برش‌های نازک گوشت اشتهاآور می‌شود و دهانتان را آب می‌اندازد. لقمه اول را که نوش جان کردید. تکه دوم را بلافاصله برمی‌دارید. تقسیم یک کار عمده به کارها و وظایف ساده‌تر هم همین اثر را دارد. حالا به جای اینکه یک پروژه عظیم را در برابر چشماتان ببینید با وظایف کوچک و ساده شده‌ای مواجه می‌شوید که اگر با هر کدام به تنهایی برخورد کنید انجامش کار دشواری به نظر نمی‌رسد، از پس آن برمی‌آید.

این گفته حکیمانۀ لائو تزو<sup>۱</sup>، فیلسوف چینی که یک سفر هزار مایلی باید با برداشتن یک قدم ساده شروع شود، اگر ندانیم که در کدام جهت باید برویم به ما کمک چندانی نمی‌کند. با تهیه فهرست می‌دانیم که این قدم نخست ما در چه جهتی خواهد بود، قدم دوم و سوم را هم به همین شکل پیدا می‌کنیم. در واقع نقشه جاده‌ها را داریم که ما را به سمت مقصد هدایت خواهد کرد. نظر به اینکه با برداشتن هر قدم منطقاً به قدم بعدی می‌رسیم به حرکت درمی‌آییم و به برنامه خود جامه عمل می‌پوشانیم.

- به نظر ساده می‌رسد و اگر مرا ببخشید باید بگویم که خیلی پیش با افتاده و ابتدایی هستند. آیا اغلب مردم همین کار را نمی‌کنند؟ آیا هرگز شنیده‌اید که کسی بدون فهرست و برنامه خانه‌ای ساخته باشد؟ البته که نه. اما گاه رویاهای ما بدون تهیه فهرست به همه جا پرواز می‌کنند. گاه نیز فهرست را تهیه می‌کنیم، اما مشخصات آن با فهرست مورد نظر ما تفاوت دارد. باید همه اقدامات را یادداشت کرد. یادداشت کردن فعالیت‌های عمده کافی نیست. ثبت جزئیات مراحل طرح اجرای آن را ساده می‌کند و خود به خود ماشه عمل را می‌چکاند. برنامه باید به ترتیب و با زمانبندی باشد و جزئیات آن مشخص باشد. آن‌گونه که به جای یک سالامی با برش‌های نازک گوشت روبه‌رو باشید. فراموش نکنید در حالی که این روش به خصوص برای شروع برنامه‌های بزرگ مناسب است در مورد برنامه‌های ساده‌تر نیز که ظاهراً به زمانبندی نیاز ندارد، کاربرد مفید دارد.

مثلاً فرض کنید که می‌خواهید به سرپرست اداره پیشنهادی بدهید اما از بیم آنکه مبدا پیشنهاد شما را نپذیرد، آن را به بعد موکول می‌کنید. ممکن است به ظاهر مسامحه‌کاری شما یک اقدام یک مرحله‌ای ساده باشد، خیلی ساده به رئیس اداره رجوع می‌کنید و پیشنهادتان را می‌دهید و هر اتفاقی که می‌خواهد بیفتد. اگر بتوانید این کار را به همین سادگی انجام دهید راه حل را پیدا کرده‌اید، اما اگر می‌بینید که مرتب این دست و آن دست می‌کنید روی کاغذ همین یک اقدام را نیز به مراحل مختلف تقسیم کنید. حالا برش‌های سلامی شما، ممکن است به این شکل درآید:

- ۱- به پرونده‌ها رجوع کنید و اطلاعات مورد نظر را برای پیشنهاد خود به دست آورید.

۲- طرز ارائه خود را مرور کنید.

۳- در ذهن خود را در حال ارائه پیشنهاد ببینید.

۴- اعتراضات احتمالی را شناسایی کنید.

۵- واکنش خود نسبت به رد شدن پیشنهادتان را برآورد کنید.

۶- زمان مناسبی را برای ارائه پیشنهاد در نظر بگیرید.

۷- پیشنهاد خود را ارائه دهید.

- اما این‌ها مراحل هستند که طبیعتاً هر کسی باید طی کند. البته قرار هم نیست که جز این باشد: کفایت که فهرست خود را تهیه کنید.

تهیه فهرست زمان بندی شده کار ساده‌ای است. با انجام آن دشواری اصلی را پشت سر گذاشته‌اید و می‌توانید کاری را که مدت‌ها بود انجامش را به تعویق می‌انداختید، انجام دهید.

در زمینه دیگری نیز تهیه فهرست مفید واقع می‌شود. اگر در حین انجام کار مجبور به قطع آن شدید، به عبارت دیگر، اگر وقفه‌ای در انجام کار به وجود آید دقیقاً می‌دانید که ادامه کار را از کجا باید شروع کنید بدون نوشته اغلب در انجام کار با یک مانع ذهنی روبه‌رو می‌شوید. به عبارت دیگر نمی‌دانید تا کجای کار را انجام داده‌اید و از کجا باید شروع کنید. مداد یکی از مؤثرترین سلاح‌هایی است که اگر از آن درست استفاده کنید می‌توانید به راحتی از آن در برابر تنبلی استفاده کنید.

- آیا ممکن است که این فرایند خود راهی برای اجتناب از عمل شود؟ اگر به جای آنکه مستقیم پیش برویم و کار را انجام دهیم بنشینیم و فهرست مطولی از مراحل مختلف تهیه کنیم، آیا کار خود را به تأخیر نمی‌اندازیم؟ به نظر می‌رسد که شما تنبلی را تشویق می‌کنید. نه ابدأ این طور نیست. من نظم و ترتیب را تشویق می‌کنم. نظم و ترتیب یکی از اصول مدیریت است. باید برنامه‌ریزی از اجرا جدا باشد. بی‌توجهی به انجام این مهم اغلب نتیجه را خراب می‌کند. نمونه خوبی که می‌توان به آن اشاره کرد برنامه‌ریزی روزانه است. در جریان استفاده صحیح از زمان به این نتیجه رسیده‌ایم که برنامه‌ریزی در صبح اول وقت به قدر برنامه‌ریزی در بعدازظهر روز قبل نیست. به عبارت دیگر بهترین زمان برای برنامه‌ریزی روز سه‌شنبه، دوشنبه آخر وقت است. اگر بخواهید برای روز سه‌شنبه صبح همان روز برنامه‌ریزی کنید تحت فشار قرار می‌گیرید، روز سه‌شنبه آغاز شده است، تلفن مرتب زنگ می‌زند با هزار و یک مسئله روبه‌رو می‌شوید. صبح اول وقت زمان بالازدن آستین‌ها و شروع کار است. صبح اول وقت زمان برنامه‌ریزی آن

روز به‌خصوص نیست و از آن گذشته صبح اول وقت لزوماً تمایل به انجام آن کاری که بهتر است انجام شود ندارید. چرخ‌های خود را روغن می‌زنید، کار مهمی را که باید انجام دهید به بعد موکول می‌کنید و به جای پرداختن به کار مهم آن روز در اندیشه برنامه‌ریزی فرو می‌روید. اما اگر برنامه سه‌شنبه را دوشنبه بعدازظهر انجام دهید، روحیه‌ی کاملاً متفاوتی دارید. می‌دانید که خواب خوشی در پیش دارید و به عبارت دیگر فاصله انجام کار و زمان حاضر برنامه‌ریزی را خواب خوشی پر کرده است. انگار برای شخص دیگری برنامه‌ریزی می‌کنید و بنابراین امکان به بعد موکول کردن کارها کاهش می‌یابد.

این اصل نه تنها در برنامه‌ریزی روزانه، بلکه در مورد هر نوع برنامه‌ریزی صدق می‌کند. برنامه‌ریزی و اجرا دو جنبه متفاوت هر کار هستند. باید با آن‌ها دو برخورد متفاوت داشته باشید. راهی برای رسیدن به این مقصود این است که قلم و کاغذ بردارید و برنامه‌ای را که قصد انجامش را دارید یادداشت کنید. البته مشروط بر اینکه کار پیچیده‌ای باشد یا کاری باشد که برای به تعویق انداختن آن وسوسه می‌شوید.

– اما فرض کنیم که به دلیلی – تنبلی، فشار زمانی یا صرفاً به این دلیل که گمان می‌کنید ارزش کاری که می‌خواهید بکنید به زحمتش نمی‌ارزد – نخواهید که زحمت برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده را به خود بدهید و به تعویق انداختن آن را هم دوست ندارید. آیا راه دیگری وجود ندارد؟

چرا وجود دارد. راه دیگر آن است که خود را به انجام کاری در ارتباط با آن راضی کنید. فرض کنیم که باید نامه‌ای بنویسید و این کار را



## برنامه‌ریزی / ۴۱

مرتب به عقب می‌اندازید. به جای آنکه خود را به انجام آن مجبور کنید (قبلاً این کار را کرده‌اید و به نتیجه‌ای نرسیده‌اید) قدم کوچکی بردارید. با خود بگویید پس از برداشتن این قدم درباره‌ی ادامه‌ی کار تصمیم‌خواهم گرفت. این قدم نخست می‌توانید برداشتن آدرس یا قرار دادن کاغذ در ماشین تحریر یا باز کردن پرونده‌ها و یا یادداشت کردن سه نکته که در نامه قصد اشاره به آن را دارید یا هر کاری در این حد باشد. کافی است زحمتی به خود بدهید و تکانی بخورید. توجه داشته باشید که هر چه ساکن و در سکون باشد، بدون تغییر باقی می‌ماند، اما هر چیز در حال حرکت به پیش می‌رود. قانون نیوتون به غیر از فیزیک در زمینه رفتار انسانی هم کاربرد دارد.

– اما بعضی از کارها را نمی‌توان به اجزاء کوچکتری تقسیم کرد. فرض کنیم قرار است پرونده‌ای را مرور کنید و این کار مستلزم صرف وقتی حدود یک ساعت است. تقسیم‌بندی این کار به اجزاء کوچک‌تر آن قدرها عملی نیست.

در این صورت توصیه می‌کنم که از «طرح پنج دقیقه‌ای» استفاده کنید. با خود عهدی بکنید؛ درست مانند مثال گذشته، با این تفاوت که این بار به جای آن که قول انجام بخشی از کارتان را بدهید، به خود قول بدهید که پنج دقیقه وقت خود را صرف انجام این کار خواهید کرد. در پایان پنج دقیقه مجازید که اگر می‌خواهید به کار دیگری بپردازید. می‌توانید در صورت تمایل برنامه پنج دقیقه را مجدداً تکرار کنید. کار شما هر قدر خسته‌کننده و ملال‌انگیز باشد می‌توانید پنج دقیقه از وقت خود را صرف آن کنید.

بعضی‌ها این کار را با یک ساعت وقت نگهدار انجام می‌دهند. ساعت وقت نگهدار را روی مدت ۵ دقیقه میزان کنید و قبل از اتمام ۵ دقیقه و پیش از به صدا درآمدن زنگ، هر چه می‌توانید کار مزبور را انجام دهید. در پایان پنج دقیقه، اگر احساس کردید علاقه‌ای به ادامه این کار ندارید، از آن دست بکشید. اما قبل از آن‌که از کارتان دست بکشید زمان ۵ دقیقه بعدی را مشخص نمایید.

این روش را گروه «الکلی‌های گمنام» نیز مورد استفاده قرار داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که اغلب الکلی‌ها با قول دادن که دیگر لب به مشروب نمی‌زنند موفق نمی‌شوند. به عبارت دیگر، نمی‌توانند خود را به انجام این کار متعهد سازند. به همین دلیل تشویق می‌شوند که مدت زمان محدودی را از نوشیدن الکل خودداری نمایند. هر کسی می‌تواند با اغوای پنج دقیقه‌ای مقابله کند. وقتی پنج دقیقه را پشت سر گذاشتند می‌توانند پنج دقیقه دیگر را به برنامه اضافه کنند و این پنج دقیقه دوم ساده‌تر برگزار می‌شود. زیرا به این نتیجه می‌رسند که می‌توانند به هدف محدود و کم مدت خود دست بیابند. به تدریج این اشخاص در موقعیتی قرار می‌گیرند که یک روز و بعد، یک هفته از نوشیدن مشروبات الکلی خودداری نمایند.

بله شیوه مؤثری است. همین حالا آن را امتحان کنید. یکی از کارهایی را که انجام آن را به تعویق انداخته‌اید انتخاب کنید. بعد کتاب را موقتاً به کناری بگذارید. ساعت وقت نگهدار را برای مدت پنج دقیقه میزان کنید و با حرارت مشغول شوید. ببینید که در این پنج دقیقه چه مقدار از کارتان را تمام می‌کنید. سعی کنید در این مدت پنج دقیقه مانند دونه سرعت که در حین مسابقه با زمان مبارزه می‌کند، کارها را به سرعت انجام دهید ... به جای خود ... حاضر ... رو.

## برنامه‌ریزی / ۴۳

مثل اینکه آنقدرها مشکل نبود. آیا حالا احساس بهتری ندارید؟ آیا از پرداختن به کارهایی که مدت‌ها از انجام آن طفره می‌رفتید شاد نشدید؟ آیا به این نتیجه رسیدید که پس از گذشت پنج دقیقه بازهم می‌توانید به کارتان ادامه دهید؟ اگر جواب مثبت است امیدوارم که این کار را کرده باشید.

می‌توانید از این طراوت هر وقت که بخواهید استفاده کنید. از این کارها زیاد بکنید.

- آیا به نظر شما بهتر نیست ابتدا کارهای ساده‌تر و خوشایندتر را انتخاب کنیم؟

بله، معمولاً همین‌طور است که می‌گویید اما گاهی اوقات درست برعکس آن را انجام دهید بهتر است. گاه بهتر است که دشوارترین کارهای به تعویق افتاده خود را انتخاب کنید و ابتدا آن را انجام دهید. این طرز برخورد را روش «اول بدترین» نامیده‌ام.

- اما این حرف شما را چگونه تفسیر کنیم؟ شما به هر دو بخش سؤال جواب مثبت می‌دهید. اگر یک پیشنهاد درست باشد، پیشنهاد دیگر علی‌الاصول باید اشتباه باشد.

راستش را بخواهید برای انجام هر کار سخت و ناخوشایند سه راه وجود دارد. راه اول این است که ابتدا ساده‌ترین بخش کار را انجام می‌دهید و نیرویی به دست می‌آورید. راه دوم این است که دشوارترین بخش کار را اول انجام دهید. در صورت اخیر، از اینکه می‌بینید سخت‌ترین بخش کار را انجام داده‌اید شاد می‌شوید. مثل این می‌ماند که

هنگام صرف غذا، ابتدا آن را که کمتر دوست دارید بخورید و لقمه‌های چرب و نرم را برای آخر بگذارید. اما راه سوم، یعنی راه انتخابی تنبل‌ها این است که هیچ کدام از این توصیه‌ها را انجام ندهید. نه بخش دشوار را انجام دهید و نه بخش ساده را. به جای همه این‌ها کار را به حال خود رها کنید و ببینید که چه پیش می‌آید.

### - ممکن است مثالی بزنید؟

بله حتماً. فرض کنیم که گروهی داوطلب قرار است که برای کمک به یک برنامه انتخاباتی با جمعی از اشخاص به نسبت با نفوذ تماس بگیرند. کاری است که اغلب اشخاص انجامش را دوست ندارند.

ممکن است بعضی از این افراد به این نتیجه برسند که اگر ابتدا با کسی که احتمال کمک کردنش بیشتر است تماس بگیرند بهتر است. مثلاً می‌توانند سراغ دوست خوب و نزدیک کاندیدای انتخابات بروند و چون از او کمک گرفتند به راحتی بیشتری می‌توانند با سایرین تماس برقرار نمایند.

اما ممکن است بعضی نیز به این نتیجه برسند که اگر ابتدا به سخت‌گیرترین شخص موجود در فهرست خود رجوع کنند بهتر است و در واقع بسیاری از فروشندگان نیز روش اخیر را ترجیح می‌دهند. وقتی این کار را کردند پیش خود می‌گویند آه بسیار خوب از شر سرسخت‌ترین آن‌ها خلاص شدم، حالا با خیال راحت سراغ سایرین می‌روم.

هر دو روش مؤثر واقع می‌شود، همه چیز بستگی به انتخاب شما دارد. البته ماهیت کار مهم است. در هر دو مورد تعهدی را قبول کرده‌اید. از برنامه ویژه‌ای پیروی می‌کنید. اما روشی که مؤثر نیست روش سوم است

که همانا به تعویق انداختن کار تا فرداست. انگار که فردا جادو می‌شود و همه چیز فیصله پیدا می‌کند.

– تا این‌جا به روش‌های مختلفی اشاره کرده‌اید. آیا روش‌های دیگری هم وجود دارند که بخواهید از آن نام ببرید؟  
بله روش دیگری هم وجود دارد که اسمش را «روش ترازنامه» گذاشته‌ام.

یکی از کارهایی را که انجامش را به تعویق انداخته‌اید انتخاب کنید. حالا کاغذی بردارید و در سمت چپ آن دلایل به تعویق انداختن را درج کنید. حالا در سمت راست برگه فواید انجام کار را یادداشت کنید. حالا نوشته‌های دو سمت را با هم مقایسه کنید. معمولاً به این نتیجه می‌رسید که دلایل به بعد موکول کردن کار سطحی و نامعقول است. به عبارت دیگر دلایل انجام کار منطقی‌تر به نظر می‌رسند. به احتمال زیاد تنبلی را کنار می‌گذارید و به انجام کار رضایت می‌دهید.

البته ممکن است در مواقعی به تعویق انداختن کار منطقی باشد. در این صورت جایی برای نگرانی نیست. به عبارت دیگر «روش ترازنامه» شما را برای بهترین انتخاب و برای انجام بهترین کاری که باید صورت گیرد یاری می‌دهد.

بنجامین فرانکلین از جمله اشخاصی بود که از شیوه ترازنامه استفاده می‌کرد. او در این مورد می‌گفت:

ذهن انسان نمی‌تواند در یک لحظه همه دلایل موافق و مخالف را به خاطر بیاورد. هر لحظه فکری از ذهن انسان می‌گذرد، ممکن است وقتی فکری را در سر دارید افکار دیگر را فراموش کنید. برای برخورد با این موقعیت کاغذی بردارید و آن را به دو بخش تقسیم کنید. در یک سمت

دلایل مثبت و در سمت دیگر دلایل منفی را بنویسید. شخصاً در برخورد با اغلب کارهایم از این روش استفاده می‌کنم. هر برگه را سه چهار روزی نگه می‌دارم و برحسب مورد آنچه را که به ذهنم می‌رسد در دو سمت آن یادداشت می‌کنم. آن‌گاه در موقعیتی قرار می‌گیرم که با یک نگاه اجمالی به دو سمت برگه سعی می‌کنم از چگونگی امتیازات هر مورد آگاه شوم، اگر در ترازنامه یک دلیل له و یک دلیل علیه با وزنه‌های یکسان وجود داشته باشند. آن‌ها را از طرفین حذف می‌کنم. اگر یک دلیل موافق وزنه‌ای به قدر دو دلیل مخالف داشت هر سه را حذف می‌کنم. به همین شکل اگر مجموع ارزش دو دلیل موافق با مجموع ارزش سه دلیل مخالف یکسان باشد هر پنج مورد را حذف می‌کنم. دست آخر نگاهی به ترازنامه می‌اندازم تا از چگونگی امتیازات موجود آگاه شوم. آنگاه براساس آن تصمیم می‌گیرم. با آنکه ضرایب اهمیت را نمی‌توان به دقت ریاضی اندازه‌گیری نمود، امکان مقایسه هنوز وجود دارد. احساس می‌کنم در موقعیت قضاوت بهتری قرار دارم. شخصاً از این شیوه استفاده زیاد برده‌ام.

ارزیابی ضرایب اهمیت در مورد هر تصمیم‌گیری ما مصداق دارد. تنها تفاوت آن این است که در روش پیشنهادی من این‌کار روی کاغذ صورت می‌گیرد و اگر بنجامین فرانکلین که یکی از موفق‌ترین مردان روزگار خود بود به این نتیجه رسید که نوشتن این نکات روی کاغذ مقرون به صرفه است، شاید همه ما بتوانیم از آن استفاده کنیم.

به جای روش ترازنامه که به آن اشاره کردم روش دیگری هم وجود دارد که حتی مؤثرتر است. به جای تهیه فهرست موافق و مخالف، خیلی راحت می‌نشینید و احساساتان را درباره کاری که به تعویق می‌اندازید یادداشت می‌کنید. روی کاغذ با خود صحبت کنید. از آن جایی که تنها

برای خودتان می‌نویسید دقت زیاد در سبک نگارش لازم نیست. راستی درباره کار مورد نظر چه احساسی دارید؟ برای به تعویق انداختن آن چه احساسی می‌کنید؟ چه اقدام سازنده‌ای می‌توانید انجام دهید؟ چه می‌کنید؟ کی؟

می‌توان این کار را به طور مجزا و یا به عنوان بخشی از یادداشت‌های روزانه انجام داد. امروزه بسیاری از روانپزشکان و روان‌شناسان به اهمیت این یادداشت‌ها در ایجاد تغییرات رفتاری اعتراف می‌کنند.

### - آیا منظور شما وقایع‌نگاری روزانه است؟

نه به این شکلی که می‌گویید. اغلب ما نیازی به دانستن اینکه مثلاً روز سه‌شنبه هفتم آوریل چه کردیم نداریم. پیشنهاد من ثبت احساسات و افکار شماست. مسئله کارهایی که می‌کنید مطرح نیست. ایراپروگوف<sup>۱</sup> روانپزشک مشهور یکی از طرفداران این شیوه است که تهیه یادداشت‌های مفصل‌تری را توصیه کرده است. پروگوف در پاسخ به این سؤال که دفتر روزنامه پیشنهادی او را هر چند مدت یکبار باید تکمیل کرد می‌گوید:

قاعده به خصوصی وجود ندارد، تهیه و تکمیل دفتر روزنامه، رسیدن به احساس تقصیر بیشتر برای انجام ندادن کارها نیست. پیشاپیش از اینکه بسیاری از کارها را که باید انجام نمی‌دهیم، احساس تقصیر می‌کنیم و به قدر کافی برای زندگی خود قانون و مقررات وضع کرده‌ایم. علت تهیه این دفترچه این است که با آزادی تمام فرایندهای درون خود را ابراز کنیم. تکمیل کردن دفتر روزنامه نباید کار به حساب آید. وقتی با این دفتر

خود رابطه برقرار کردید، خویش درونی شما آنچه را که باید می‌نویسد و زمان وقت آن را مشخص می‌سازد. دیری نمی‌پاید که انجام این وظیفه برای شما طبیعی و خودبه‌خود می‌شود.

شخصاً از شیوه‌های پیشنهادی کتاب استفاده زیاد برده‌ام، اما به نظر می‌رسد که این یکی از همه مفیدتر باشد. تنها مسئله مسامحه مطرح نیست در مجموعه زندگی شما قابل استفاده است. وقتی از شدت کار گیج می‌شوم، کاغذی را در ماشین تحریر جای می‌دهم و بدون رعایت جمله‌بندی، نقطه‌گذاری، یا رعایت نکات دستوری شروع به نوشتن می‌کنم. احتمالاً اگر شخص دیگری جز من آن را بخواند چیزی سردر نمی‌آورد. اما به نظرم بسیار مفید می‌رسد این برگه‌ها را در پرونده‌ای نگهداری می‌کنم و ماهها و گاه سال‌ها بعد از خواندن آن‌ها لذت می‌برم. بعضی از نوشته‌ها جالب، تشویق‌کننده، سرگرم‌کننده، کودکانه، غیرمنطقی و یا خیلی ساده معمولی و کسل‌کننده هستند. اما دست کم از یک چشم‌انداز متفاوت به موضوع نگاه می‌کنم. با مطالعه نوشته‌های مربوط به گذشته می‌توانم به جای درخت، جنگل ببینم، روی من تاثیر یک کاتالیزر را دارد.

وقتی این کتاب را می‌خوانید به این نتیجه می‌رسید که بسیاری از نکات آن با عادت‌های ویژه شما در ارتباط است و ممکن است بخواهید بعضی از آن‌ها را تغییر دهید. اما بدون داشتن یادداشت‌های روزانه این کار میسر نیست.

### - آیا تهیه دفتر روزانه اثرات منفی نیز دارد؟

بله در مواردی دارد. گاهی اوقات مطالبی که در دفتر روزنامه درج می‌شود، حکایت تمام و کمال کمبودها و نواقص است و به همین دلیل



## برنامه‌ریزی / ۴۹

ممکن است روحیهٔ شخص را ضعیف کند. ممکن است صرفاً تأییدی بر احساس تقصیرهای شما باشد. گاه نیز در نقش یک تسهیل‌کننده، درست مانند اینکه اقرار احساس بهتری ایجاد می‌کند، به شما احساس بهتری می‌دهد، اما شما را به انجام کار بیشتر تشویق نمی‌کند. اما اگر با خود صادق باشید با موفقیت‌های خود هم برخورد صادقانه می‌کنید و خصوصیات تحسین‌برانگیز خود را نیز در کنار نقطه ضعف‌ها و اشکالات در نظر می‌گیرید و در این صورت اشکالی بروز نمی‌کند. به مسئله زمان هم توجه داشته باشید، تنها نوشتن این که کجا هستید و چگونه به این جا رسیدید کافی نیست. به کجا می‌خواهید بروید و چگونه می‌خواهید بروید هم بسیار مهم است. برای برخورد با گرایش به تنبلی، بیشتر توجه خود را به کارهایی معطوف کنید که هم‌اکنون برای بهتر شدن آینده می‌توانید انجام دهید.

**- آیا نمونه‌ای سراغ دارید که بتوان از آن به عنوان یک الگو استفاده کرد؟**

نیازی به الگو نیست. به جای توجه به نمونه‌های مربوط به سایرین، الگویی از آن خود درست کنید از آن گذشته اگر تهیهٔ دفتر روزنامه به نظرتان عجیب می‌رسد بنشینید و برای خود نامه‌ای بنویسید، کار همان دفتر روزنامه را می‌کند.

**- مطمئناً شما هم می‌دانید که نوشتن برای همه ساده نیست. به همین دلیل اغلب خوانندگان کتاب این توصیهٔ شما را با همهٔ**

محاسنش رعایت نخواهند کرد. برای اشخاصی که در نگارش با دشواری روبه‌رو هستند چه پیشنهادی دارید؟  
صحبت با خودتان را پیشنهاد می‌کنم.

– حتماً منظورتان صحبت مجازی است نه واقعی.

نه منظورم صحبت واقعی است. وقتی می‌بینید کاری را که باید انجام دهید انجام نمی‌دهید و آن را به تعویق می‌اندازید، به اتاق خلوتی بروید و با صدای بلند با خود حرف بزنید. با خود رک و راست و صادق باشید. از خود بپرسید که چه اتفاقی افتاده و چرا کارهایی را که باید می‌کردید نکرده‌اید. در مقام تحقیر خود حرف نزنید و نگویید که آدم تنبلی هستم. به جای آن به تنبلی حمله کنید و بگویید که «این پشت سرانداختن‌ها قابل قبول نیست. باید آن را بلافاصله متوقف کنم. برای این کار این طور شروع خواهم کرد...» توجه داشته باشید که بعضی از اشخاص ترجیح می‌دهند که این کار را مقابل آینه انجام دهند. جک دمپسی بوکسور بزرگ تاریخ قبل از هر مبارزه روبه‌روی آینه می‌ایستاد و ایفای نقش می‌کرد. با خود از کاری که می‌خواهید بکنید و نه از کاری که باید بکنید. حرف بزنید، خود را به انجام کاری در زمان به‌خصوصی مقید سازید. به خود قوت قلب بدهید که این کار را می‌توانید انجام دهید.

– خود شما بفرمایید، آیا این پیشنهاد کمی غیر طبیعی نیست؟ اگر

مردم بشنوند که شما با خودتان صحبت می‌کنید چه می‌گویند؟  
شاید. اما اگر مؤثر باشد چه اشکالی دارد. در واقع روش آزمایش شده‌ای است که به‌راستی ایجاد انگیزه می‌کند. بسیاری از ورزشکاران به

## برنامه‌ریزی / ۵۱

این نتیجه رسیده‌اند که اگر قبل از مسابقه با خود صحبت کنند نتیجه بهتری می‌گیرند.

- در مورد ورزشکاران حق با شماست. با این کار محتوای آدرنالین خون خود را افزایش می‌دهند. برای کسی که می‌خواهد تا لحظاتی دیگر در مسابقه‌ای مانند بوکس یا تنیس شرکت کند مؤثر است. اما آیا صحبت با خود به ایجاد روحیه برای انجام سایر کارها هم کمک می‌کند؟

چرا نه. در واقع پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که صحبت با خود می‌تواند روی طرز تلقی اشخاص، کنترل خود و مرتب کردن اولویت‌ها تأثیر بگذارد و این‌ها همه عواملی هستند که اغوای تنبلی را کاهش می‌دهند. می‌توانید به کودکان بسیار شیطان جمله‌ای را بیاموزید به آنها بگویید که گاه وقتی شیطنتشان زیاد می‌شود به خود فرمان «شیطانی نکن» بدهند.

ذهن انسان به گونه‌ای است که فرامین کلامی را می‌پذیرد مهم نیست که فرامین از ناحیه سایرین باشد، خود شما نیز می‌توانید به مغز خود فرمان بدهید. درست به همان گونه که می‌توانید به کامپیوتر برنامه بدهید. می‌توانید برنامه کار خودتان را بنویسید، اما این جا هم درست مانند کامپیوتر برنامه‌ریزی نباید مبهم باشد. باید مشخص معین، و طبقه‌بندی شده باشد.

البته به صدای بلند حرف زدن همیشه لازم نیست اگر بتوانید همین کار را به کمک ذهن خود انجام بدهید اشکالی بروز نمی‌کند، اما اگر مؤثر

واقع نشد، از قدرت کلام شفاهی خود کمک بگیرید. صدای تان را بلند کنید و بگذارید که گوشهایتان وارد عمل شوند.

اناسیس هر گاه با مسایل مشکلی روبه‌رو می‌شد و هرآینه باید در جلسه مهمی سخنرانی می‌کرد، با خود حرف می‌زد. خود را در جلسه تصور می‌کرد و جزئیات صحبت‌های خود را به زبان می‌راند. کریستین کافارکیس<sup>۱</sup> در کتاب «اناسیس افسانه‌ای» می‌گوید:

در مونت کارلو و پس از یک گشت‌زنی با چرچیل بود که به حقیقت این افسانه پی بردم.

ساعت یازده بود. روی عرشه بودیم و آخرین سیگار قبل از خواب را می‌کشیدم. ناگهان اناسیس روی عرشه آمد. دست‌هایش را پشت کمرش قرار داده بود و راه می‌رفت و حرف می‌زد. گاه لحظاتی می‌ایستاد و مجدداً به صحبت و راه رفتن ادامه می‌داد. در اثر وزش باد به نسبت شدید آن شب تنها پاره‌ای از صحبت‌هایش را می‌شنیدم: اما قطعاً گمان می‌کردم که با کسی که من نمی‌توانم او را ببینم صحبت می‌کند. دود سیاه کشتی چشم‌انداز مرا کور کرده بود، اما وقتی به من نزدیک‌تر شد دیدم که تنهاست. اناسیس به زبان یونانی با خود حرف می‌زد.

آن شب به کشف بزرگی نایل شدم. رمز موفقیت این مرد را یافتم. اناسیس به صدای بلند از خود سئوالاتی می‌کرد که احتمال می‌داد در جلسه سخنرانی یا جلسه ملاقاتی که در پیش داشت باید به آن‌ها جواب می‌داد.

میلیارد موفق دیگری که از همین شیوه استفاده می‌کرد جان دی راکفلر<sup>۲</sup> بود. راکفلر در مواقع حساسی که استاندارد اوایل شکل می‌گرفت به تکرار با خود می‌گفت «آینده تو بستگی به این روزهای دارد که پشت

---

Christian Cafarkis -۱

John D. Rockefeller -۲

سر می‌گذاری، مواظب باش در غیر این صورت تباه می‌شوی ... به تلاشت ادامه بده.»

با این حساب می‌بینید که به صدای بلند با خود حرف زدن مقوله تازه‌ای نیست. چندین دهه پیش دیل کارنگی<sup>۱</sup> به عنوان بخشی از برنامه روزانه خود این کار را می‌کرد. چند دقیقه با خود صحبت کردن کودکانه و حماقت نیست، جان روان‌شناسی سالم و حساب‌شده است.

مطمئن نیستم که بخواهم صحبت همه روزه را به شما پیشنهاد کنم، با این حال معتقدم که می‌توانیم در مواقعی با خود صحبت کنیم و به صدای بلند با خود حرف بزنیم.

خوشبختانه از دوران کارنگی تاکنون در اثر پیشرفت‌های تکنولوژیک به دست آمده بعد جدیدی به این جریان اضافه شده است.

- ممکن است توضیح بیشتری بدهید.

بله، منظورم ضبط صوت است.

صحبت با خود تأثیر قدرتمندی دارد اما اگر این صحبت‌ها را روی نوار کاست ضبط کنیم، اثربخشی آن دوچندان می‌شود. می‌توانید هر گاه خود را در شرایط روحی خوبی احساس کردید، مطالبتان را روی نوار کاست ضبط کنید و بعد، در مواقعی که اغوای تنبلی بر شما حاکم گردید، وقتی روحیه مناسبی نداشتید، نوار را در دستگاه ضبط صوت قرار دهید و به صدای خود گوش کنید.

نوار کاست افزوده بر خاصیت انگیزه بخشی زیاد، امتیاز دیگری نیز دارد: برای بعضی از اشخاص صحبت به صدای بلند با خود دشوار است.

اما اگر بدانند که در برابر یک نوار ضبط صوت با خود صحبت می‌کنند کار برای‌شان ساده‌تر می‌شود.

شخصاً بارها این کار را انجام داده‌ام. معمولاً در مسافرت با خود دستگاه ضبطی به همراه می‌برم. در پایان هر جلسه سمینار اگر قرار باشد کاری صورت دهم، اگر قرار باشد نامه‌ای تهیه کنم، خواسته‌ام را روی نوار ضبط می‌کنم. گاه به جای آنکه متن نامه‌ای را برای تایپ دیکته کنم، نکاتی را برای گوشزد به خود در نوار ضبط می‌کنم. کارهایی را که باید انجام می‌دادم و نندادم. اشتباهاتی را که صورت داده‌ام و یا اصولی را که باید رعایت کنم در نوار ضبط می‌کنم و بعد در مواقع ضروری از آن استفاده می‌نمایم.

نکته جالب دیگر در مورد استفاده از نوار ضبط صوت این است که روحیه نوار هرگز خراب نمی‌شود. بدون توجه به روحیه بد شما و هر اندازه خسته و کسل باشید با فشار دادن یک تکه می‌توانید به صحبت‌های جالب خود گوش دهید و توصیه‌ها را به کار بندید. در واقع، نکات ضبط شده در نوار کاست خاصه خود شماست که تنها رای شما تدارک شده است و می‌توانید به میل خود از آن استفاده کنید.

- هر چند مدت یک‌بار استفاده از نوار کاست را توصیه می‌کنید؟  
هرگاه که بخواهید. به نظر من سالی یک‌بار هم می‌تواند مفید باشد، اما بعضی‌ها ترجیح می‌دهند که این کار را روزانه انجام دهند.

- هر روز؟ آیا به نظر شما زیاد نیست؟  
نه، اگر قرار باشد که کمکی به شما بکند زیاد نیست. سید کیسر<sup>۱</sup> که سال‌ها در برنامه‌های تلویزیونی مردم را سرگرم می‌کرد در سال ۱۹۷۹، به

شدت افول کرد. مصرف الکل و مواد مخدر می‌رفت تا زندگی او را تباه کند. احساس گناه بر ابعاد وجودی‌اش سایه انداخته بود. می‌دانست که حرف و در واقع زندگی‌اش بستگی به این دارد که از دام این دو اعتیاد خلاص شود. اما او هم مانند بسیاری از معتادها نمی‌دانست که برای نجات از اعتیاد باید از همین امروز شروع کند. استفاده روزانه از نوار ضبط صوت به او کمک کرد تا از این به تأخیر انداختن نجات یابد. در ماه‌هایی که در پاریس سرگرم تهیه فیلم بود، همه روزه فرصت قابل ملاحظه‌ای را با ضبط صوت صحبت می‌کرد. از افکارش می‌گفت و درباره آثار مخرب اعتیاد حرف می‌زد و تضادهای درونی‌اش را به بحث می‌گذاشت. صبح و دوباره بعد از ظهر، پس از مراجعت به منزل با نوار صحبت می‌کرد و گاه قبل از خوابیدن هم برای سومین بار در روز سراغ نوار می‌رفت.

مؤثر واقع شد. حالش بهبود یافت و همان‌طور که او در کتاب «کجا بوده‌ام؟» خاطرنشان می‌سازد، هنوز هم همه روزه از ضبط صوت و نوار کاست استفاده می‌کند.

استفاده از نوار ضبط صوت و گوش دادن به صدای خویش ممکن است برای همه مفید نباشد، اما بعید نیست که شما از آن سود ببرید.

– اما اگر قرار باشد تهیه نوار شیبه آنچه شما از آن استفاده می‌کنید مفید واقع شود به یک برنامه‌ریزی قبلی نیاز است. مگر غیر از این است؟

به هیچ وجه. در واقع اگر خودتان را از قبل برای آن آماده کنید، آن حالت خودبه‌خودی که سبب ارزش آن است از بین می‌رود. نه خلاصه‌نویسی کنید، نه یادداشت بردارید و نه از قبل درباره‌اش فکر کنید.

کسی جز شما به این نوار گوش نخواهد داد. می‌توانید بعداً اگر خواستید نوار را پاک کنید. تنها کاری که باید بکنید این است که در جای خلوتی بنشینید، اگر مایلید چشمانتان را ببندید و شروع کنید. با خودتان حرف بزنید، هر چه می‌خواهید و مایل هستید بگویید، هر چه دارید بیرون بریزید.

- به نظر ساده می‌رسد. اما برای بعضی‌ها کاری از این پیشنهاد شما دشوارتر نیست. لازمهٔ اینکه هر چه دل تنگمان می‌خواهد بگویم نیاز به صرف وقت طولانی با روان‌پزشک یا روان‌درمانگر دارد. نشستن و با خود صحبت کردن، چه نوار در برابر ما باشد، چه نباشد، به نظر غیرعادی می‌رسد. از قدیم به ما یاد داده‌اند وقتی صحبت می‌کنیم کسی باید به حرف‌های ما گوش دهد. برای هر گفت‌وگو دست کم دو نفر لازم است.

خیلی عجیب است. چرا برای اینکه احساس خود را به زبان آوریم و از قصد و برنامه‌هایمان حرف بزنیم به روان‌پزشک احتیاج داریم؟ شما می‌دانید که از چه ناراحت هستید. بسیار خوب آن را به زبان بیاورید. می‌دانید که چه کاری باید انجام دهید. این را هم به زبان بیاورید. به خود تلقین کنید که کار ساده‌ای است و به خوبی از عهدهٔ انجامش برمی‌آید.

لطفاً توجه کنید. منظور بی‌ارزش کردن روان‌پزشکی و روان‌شناسی نیست. منظور مسخره کردن مشاوره روانی و استفاده از درمانگر و غیره نیست. اتفاقاً این‌ها گفتنی زیاد دارند. شخصاً معتقدم اگر تنبل‌ها نتوانند با شیوه‌های پیشنهادی این کتاب خود را درمان کنند باید به روان‌پزشک و روان‌درمانگر رجوع کنند. یک درمانگر ماهر و باتجربه می‌تواند به شما،



یعنی آن گروه کم‌شماری که به کمک‌های روان‌درمانی احتیاج دارند کمک کند.

اما روانپزشک‌ها و روان‌شناس‌ها، به‌خصوص در سال‌های اخیر به این نتیجه رسیده‌اند که اغلب مردم می‌توانند، با کمی تشویق پاسخی برای مسائلشان بیابند. در سال‌های اخیر شیوه‌های روان‌درمانی بی‌رهنمود که به‌خصوص از سوی دکتر کارل راجرز<sup>۱</sup> ابداع شده‌اند، از اعتبار زیادی برخوردار گردیده‌اند. در این روش‌ها کار درمانگر ایجاد شرایطی است که بیمار بتواند به راحتی احساسات خود را بروز داده راه حل‌هایی برای مسایل خود بیابد. حالا اگر کسی بتواند بدون درمانگر چنین کاری بکند، چه بهتر، چرا نه؟ دست کم به امتحان کردنش می‌ارزد.

- با این حساب نظر شما این است که از تحلیل کردن خود شروع کنیم. نه کلمات مناسبی به کار نبردید. شما قصد تحلیل کردن خودتان را ندارید. می‌خواهید رفتارتان را تحلیل کنید و از آن گذشته در نظر داشته باشید که هدف تحلیل نیست، هدف تغییر است.

وقتی اشخاص درصدد تحلیل خود برمی‌آیند به گذشته رجوع می‌کنند و در انجام این کار همیشه موردی را می‌یابند که گناه کم‌کاری‌ها را به گردن او بیاندازند. - پدر و مادر، خواهر و برادر، آموزگاران، دست تقدیر، شرکت، رئیس اداره، اقتصاد، نظام مملکت و غیره و غیره، حتی اگر این تحلیل برحسب اتفاق هم درست باشد فایده‌چندانی ندارد. بنابراین به جای طرح سئوالاتی مانند: «چه اشکالی دارم؟» یا «چرا این‌طوری شده‌ام؟» بهتر است بپرسیم «چگونه می‌توانم رفتارم را تغییر دهم؟»

روشی است که یک مشاور با تجربه روان‌درمانی هم از آن استفاده می‌کند. در اوایل دوران تحلیل روانی، پیروان فروید بیشتر به گذشته بها می‌دادند، اما اغلب متخصصین امور روانی زمانهٔ ما لحظهٔ حال را مدنظر قرار می‌دهند. دکتر ویلیام گلاسر<sup>۱</sup>، در کتاب خود با نام «واقعیت درمانی» می‌گوید:

نظر به اینکه بیمار باید برای همین لحظه خود مسئولیتی بپذیرد، همیشه به لحظهٔ حال توجه می‌کنیم. مسلماً گذشته در ایجاد شرایط موجود نقش داشته است، اما گذشته را نمی‌توانیم تغییر دهیم، تنها زمان حاضر را می‌توان تغییر داد. اینکه بیمار بنشیند و به گذشته نگاه کند و از اشتباهات خود پند بگیرد به ندرت مؤثر واقع می‌شود و بنابراین بهتر است که از آن اجتناب شود. رجوع به گذشته به بیمار می‌گوید کاری را کرده که نباید آن را انجام می‌داده است. البته صحبت دربارهٔ اشتباهات گذشته با دوستان یا افراد خانواده اشکالی ندارد. اما صحبت با درمانگر دربارهٔ اشتباهات گذشته تلف کردن وقت است. حال حاضر است که اهمیت دارد، چه فایده که به رفتارهای غیرمسئولانه گذشته برخورد کنیم. به جای آن می‌خواهیم با شخص مسئولی روبه‌رو باشیم که می‌دانیم از عهدهٔ انجام این مهم برمی‌آید. به عبارت «شخص مسئول» توجه کنید. جان کلام موضوع تنبلی است. طبق تعریف، مسامحه کار رفتار غیرمسئولانه دارد، کاری را به بعد موکول می‌کند که نباید بکند. اما او که احساس مسئولیت دارد به پیش می‌رود و کاری را که باید انجام می‌دهد. رفتار غیرمسئولانه مناسب دوران کودکی است، اما رفتار مسئولانه نشانه بلوغ است. رفتار غیرمسئولانه یعنی انداختن گناه‌های خود به گردن

دیگران. رفتار مسئولانه یعنی فراموش کردن گذشته و طرح این سؤال از خود که «در حال حاضر برای بهبود موقعیت خود چه کاری از من ساخته است؟ برای رسیدن به هدفم چه می‌توانم انجام دهم؟» روش‌های پیشنهادی ما در واقع طرح سئوالاتی از این قبیل و یافتن راه حل برای آن‌هاست.

- روش کلامی دیگری هم وجود دارد که شما به آن اشاره نکرده‌اید. اگر به جای صحبت روی کاغذ یا به صدای بلند، یا در نوار ضبط صوت با دوستان خود صحبت کنید چه اتفاقی می‌افتد؟ این که شما می‌گویید هم می‌تواند خیلی عالی باشد و هم مصیبت‌آمیز، بستگی به این دارد که شما چگونه این کار را انجام می‌دهید. اگر به جای اینکه از دوستان خود پند و اندرز بخواهید به آنها بگویید که برای برخورد با تبلی خود چه برنامه‌ای دارید برخورد بسیار درستی کرده‌اید. اعلام اینکه می‌خواهید کاری را در زمان مشخص انجام دهید به شما انگیزه عمل بیشتری می‌دهد. همه ما از اینکه در حضور دوستانمان اقرار کنیم که کاری را که قرار بوده انجام نداده‌ایم خجالت می‌کشیم. صحبت با دوستان و طرح برنامه‌هایتان به میزان انگیزه شما می‌افزاید. در مواقعی به جای اعلام برنامه‌ها و هدفهای‌تان بهتر است از کسی بخواهید که به گزارش پیشرفت‌هایی که داشته‌اید گوش فرا دهد.

- ممکن است مثالی بزنید؟

ریچارد نلسون بولز<sup>۱</sup> در کتاب کلاسیک «چتر نجات شما چه رنگ است؟» به مثال جالبی اشاره می‌کند. موضوع بر سر انتخاب شغل یا تغییر

دادن آن است. او می‌گوید که یافتن شغل برای بسیاری از اشخاص کاری ناخوشایند و ملال‌انگیز است و در نتیجه اغلب اوقات اشخاص از انجام آن شانه خالی می‌کنند. او می‌گوید: وقتی به این موقعیت می‌رسید کسی از دوستان، یا اقوام و آشنایان‌تان را انتخاب کنید تا به کار شما رسیدگی کند. با او از کاری که باید بکنید، دربارهٔ ساعاتی که قرار است وقت شما را بگیرد حرف بزنید. بعد با این شخص جلسهٔ ملاقاتی بگذارید تا در آن جلسه به چگونگی پیشرفت شما رسیدگی کند.

این برنامه اغلب مؤثر واقع می‌شود. اما راهنمایی سایر دوستان که برای اجتناب از تنبلی چه می‌توانند بکنند معمولاً بی‌فایده است. وقتی از سایرین راهنمایی می‌خواهید، اغلب با شما یا همدردی می‌کنند یا به شکل موعظه برای‌تان حرف می‌زنند که هیچ کدام آن‌ها فایدهٔ چندانی ندارد. از آن گذشته با این طرز برخورد به جای آن‌که کاری صورت دهید اغلب درصدد توجیه تنبلی برمی‌آیند.

اشکال دیگری هم وجود دارد. وقتی متقاضی پند و اندرز غیرضروری می‌شوید احتمالاً زمینه را برای شکست خود فراهم می‌سازید. وقتی مسئولیت برخی از تصمیمات خود را به دیگران واگذار می‌کنید فشار روی شما برای انجام کار کمتر می‌شود. زیرا وجه المصلحه‌ای پیدا می‌کنید. با این حساب تقاضای توصیه و راهنمایی را به وقتی موکول کنید که واقعاً به آن احتیاج دارید.

خلاصه آنکه در طرح مسایل خود با دوستان‌تان از برنامه‌هایتان حرف بزنید و در صورت لزوم از آنها بخواهید دربارهٔ پیشرفت شما اظهار نظر کنند. اما مسئولیت تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار نکنید. شما بهتر از دیگران با مسایل و هدف‌هایتان آشنا هستید و بهتر می‌دانید که برای رسیدن به امکانات خود چه کاری از شما ساخته است. یاد این گفته

قدیمی بیفتید که: اگر دست یاری می‌خواهید، بهترین آن، دستی است که شما در انتهای بازوی خود دارید.»

– بدون تردید اتکای به خود فلسفه درستی است. اما درباره کمک گرفتن از منابع فوق طبیعی چه می‌گویید؟ آیا فکر نمی‌کنید که مذهب می‌تواند اشخاص را به فعالیت بیشتر تشویق کند؟

مطمئناً. اگر به روشی که در تمام اعصار به میلیاردها انسان کمک کرده بی‌توجه بمانیم راه خطا رفته‌ایم. اگر اعتقادات مذهبی دارید، برای تقویت اراده خود از نماز و دعا استفاده کنید. قبلاً درباره تعهد در قبال دوستان صحبت کردیم. مسلماً اگر بتوانید به جای کسی که کنار شما نشسته نسبت به کسی که شما را آفریده و جهان هستی را به وجود آورده متعهد شوید، احساس مسئولیت شما به درجات قوی‌تر خواهد شد.

و حتی اگر اعتقاد مذهبی ندارید، باز هم ممکن است نماز و نیایش و خلوت با خدا به شما کمک کند. بنجامین فرانکلین با آنکه یک مرد مذهبی نبود، هر روز صبح خود را با این دعا شروع می‌کرد:

از خداوند پر قدرت، ای پدر مهربان، ای راهنمای رحیم به من درایتی عطا بفرما تا به آنچه به صواب من است پی ببرم، عزم مرا جزم کن تا آنچه را که عقل حکم می‌کند انجام دهم.

واژه «عزم مرا جزم کن تا آن چه را که عقل حکم می‌کند انجام دهم.» در واقع به مفهوم آن است که «به من کمک کن تا از تنبلی و مسامحه‌کاری نجات پیدا کنم.» اگر بنجامین فرانکلین این اسوه متکی به خود به این نتیجه رسید که راز و نیاز با پروردگار به عزم راسخ او می‌افزاید، احتمالاً بهتر است که همه ما نیز به آن توجه داشته باشیم. ما هم مثل فرانکلین باید از هر جا و هر چه که می‌توانیم کمک بگیریم.



## برداشتن قدم دوم

تا این جا با روش های متعددی برای برخورد با تنبلی آشنا شده‌اید که عبارتند از:

- ۱- لانه‌کبوترسازی
- ۲- روش سلامی
- ۳- برداشتن قدم اول
- ۴- برنامه پنج دقیقه‌ای
- ۵- روش «اول بدترین»
- ۶- ترازنامه
- ۷- دفتر روزنامه
- ۸- صحبت با خود
- ۹- ضبط صحبت روی نوار
- ۱۰- صحبت با دوستان
- ۱۱- روش بازبینی
- ۱۲- دعا و با خدا خلوت کردن

با این حساب تا بدین جا با چهار فهرست از مسایل و دوازده راه حل برای برخورد با آنها آشنا شده‌اید و شاید از این همه امکاناتی که وجود

دارد گیج باشید. شاید بخواهید از همه این روش‌ها برای هر یک از مسایل خود استفاده کنید. در این صورت حالت کسی را دارید که بر اسب سرکشی سوار شده و عنانش را آزاد گذاشته تا او را به هر سمت که بخواهد بکشانند.

این اشتباه را نکنید. به جای آن از فهرست‌های خود موردی را انتخاب کنید و ابتدا به آن پردازید. احتمالاً بهتر است با موارد ساده‌تر شروع کنید: نوشتن نامه، یک تماس تلفنی ناخوشایند، تعویض روغن موتور اتومبیل که مدت‌ها آن را به تعویق انداخته‌اید. هر کدام را که انتخاب کردید. سایر موارد را موقتاً فراموش کنید. کاغذی بردارید و بالای آن آنچه را که انتخاب کرده‌اید یادداشت نمایید. با این کار به لحاظ روانی از آمادگی بیشتری برخوردار می‌شوید. حالا مسئله مشخصی دارید که باید بر طرف گردد. و عزم خود را هم جزم کرده‌اید که به این مهم دست بیابید حالا زمان آن رسیده که برنامه خود را پیاده کنید.

ابتدا از روش لانه کبوترسازی استفاده کنید. برنامه را روی کاغذ بیاورید. بعد از خود بپرسید با توجه به طبقه‌بندی مسئله خود بهترین سلاحی که می‌توانید از آن استفاده کنید کدام است. روش انتخابی شما باید متناسب مشکل مورد نظر باشد. مثلاً برای تعویض روغن اتومبیل استفاده از روش‌های شماره ۷، ۹، یا ۱۲ لازم نیست.

اما برنامه انتخابی خود را تمام کنید. کاری را که انتخاب کرده‌اید به انجام برسانید و بعد، سراغ مسئله دیگر بروید. از احساس خوشایندی که در اثر موفقیت به شما دست می‌دهد، هر اندازه کوچک و کم‌اهمیت استفاده کنید.

حالا به فهرست خود نگاه کنید و اولویت بعدی را در نظر بگیرید. از هر یک از فهرست‌های چهارگانه خود یک مورد را انتخاب کنید و



## برنامه‌ریزی / ۶۵

کنارش را با ضربدر علامتی بگذارید. آن‌گاه برای هر یک از موارد انتخاب شده تاریخی در نظر بگیرید. حتی اگر نتوانید تاریخ انجام برنامه را مشخص کنید، تاریخ شروع پرداختن به آن را مشخص نمایید و البته اگر این تاریخ مربوط به امروز باشد از همه بهتر است. و به انتظار تمام شدن کتاب صبر کنید. می‌دانید که چه باید بکنید و مهم این است که کاری صورت دهید. همین حالا.



## قدم سوم: غلبه بر ترس از شکست

- آیا احساسی هست که به تنبلی بیانجامد؟

بله در اغلب موارد ترس مهم‌ترین عامل تنبلی است. معمولاً کارهای مهم را به بعد موکول می‌کنیم که البته باید میان این کارهای مهم و کارهای دست و پاگیر از نوع کوتاه‌کردن چمن‌های باغچه یا شستن اتومبیل تفاوت بگذارید.

- ترس از چه؟

ترس از شکست، ترس از رسوایی، ترس از مضحکه شدن، ترس از ناشناخته‌ها، ترس از کامل انجام ندادن کارها، ترس از رویارویی، ترس از خطر، و حتی ترس از موفقیت. این‌ها نمونه‌هایی هستند که می‌توان به آن اشاره کرد.

- از جمع این‌ها که برشمردید کدام متداول‌تر هستند؟

ترس از شکست. فکر اینکه مبادا کارتان به نتیجه نرسد و در نتیجه خودتان و دیگران بفهمید که موفق نشده‌اید. بسیاری از اشخاص، تحت تأثیر این طرز تلقی تحرکشان را از دست می‌دهند.

- اما به هر صورت قابل توجیه است. وقتی می‌دانید که خطر ناکامی وجود دارد. نمی‌توانید دیگران را به خاطر ترس از آن سرزنش کنید. درست است، اما مگر با یک شکست خوردن و موفق نشدن کردن کسی را قطع می‌کنند، با این حال رفتارمان اغلب به گونه‌ای است که انگار می‌خواهند ما را گردن بزنند. ناکامی به مفهوم بی‌آبرویی و فرصتها را برای همیشه از دست دادن نیست. در نهایت یک درنگ موقتی است، همین و بس. اگر با این طرز تلقی با آن برخورد کنید، روحیه‌تان را حفظ می‌کنید، به زندگی خوشبین می‌شوید و سر خود را بالا نگه می‌دارید. در واقع موفق نشدن نه تنها مصیبت نیست، بلکه می‌تواند به شما خدمت کند. می‌توانید اگر بخواهید از شکست به سود خود استفاده کنید.

- یک دقیقه صبر کنید. همه می‌دانیم که بعضی‌ها نسبت به شکست‌های خود حساسیت بی‌جا نشان می‌دهند. اما گفتن اینکه شکست می‌تواند سودمند باشد، از آن حرف‌هاست. ما در اجتماعی زندگی می‌کنیم که برای موفقیت ارزش زیادی قایل است. ما برنده‌ها را تشویق می‌کنیم نه بازنده‌ها را. ما پیروزی را جشن می‌گیریم نه شکست را. به صحبت وینس لومباردی<sup>۱</sup> توجه کنید که می‌گوید: «پیروز شدن هدف اصلی نیست، تنها هدف است». موفقیت موضوع زندگی است.

اجازه بدهید این جمله آخر شما را ادامه دهم. موفقیت موضوع زندگی است به شرط آنکه آن را درست تعریف کرده باشیم. موفقیت به مفهوم شکست نیست، معنایش رسیدن به هدف غایی است، به معنای پیروزی در مجموعه نبرد است و هرگز به معنای پیروزی در هر گوشه میدانگاه نبرد نیست. لومباردی هم با شکست غریبه نبود. تیم قدرتمند او ۳۹ بار تن به شکست داد. بسیاری از بازیکنانش در حرکاتی ناموفق بودند، اما مهم پیروزی مجموعه‌ای آن‌ها بود. در حقیقت می‌توان گفت که شکست پاورقی موفقیت است.

با این حال اگر بگوییم شکست به جای پاورقی، اغلب جزیی از موفقیت بلندمدت است درست‌تر گفته‌ایم. هر شکست در حکم یک درس است و یا دست کم می‌تواند در حکم درس باشد و این در صورتی است که ما بخواهیم. به قول تام واتسون<sup>۱</sup> گلف‌باز مشهور: «می‌توانید با باختن راه پیروزی را بیاموزید.» در صورت شکست می‌توانیم خطاهای خود را بررسی کنیم و برای آینده راه‌های درست را به دست آوریم.

هنوز خاطره روزی از دوران کودکی‌ام را که قوطی رنگ را روی قالیچه اتاق نشیمن منزلمان ریختم فراموش نکرده‌ام. پدرم در حالی که مرا در پاک کردن رنگ کمک می‌کرد گفت: «اگر بتوانی از اشتباهات خود درس بیاموزی، مصیبت مفهومی پیدا نمی‌کند.» از مصیبت کوچک آن روز هنوز استفاده می‌کنم. هر آینه قوطی رنگ در بازی را برمی‌دارم به یاد حادثه آن روز می‌افتم و بر شدت احتیاطم اضافه می‌کنم.

وقتی به این نتیجه برسید که می‌توانید از شکست و ناکامی پند بگیرید، میل به ریسک‌کردن در شما بیشتر می‌شود و ترس قدرت خود را از دست می‌دهد.

برخورد سالم با خطر شکست یکی از نشانه‌های شکوفایی است. گیل شیهی<sup>۱</sup> در جریان بررسی‌های مفصل خود به این نتیجه رسیده است که اشخاص با این خصوصیت در برخورد با ریسک و عدم اطمینان، اغلب به چهار وسیله متوسل می‌شوند:

کار بیشتر،

توسل به دوستان،

توجه به جنبه‌های مثبت حادثه

عبادت

از سوی دیگر گیل شیهی در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که اشخاص سطح پائین‌تر، در برخورد با دشواری‌های زندگی واکنش دیگری نشان می‌دهند:

- مصرف بیشتر مشروبات الکلی، پرخوری، استفاده از دارو و مواد مخدر

- تظاهر به وجود خارجی نداشتن مسئله

- پیدا شدن نشانه‌های ناخوشی

- پناه بردن به خیال و توهم

باتوجه به آنچه گفتیم هر یک از این چهار مورد راهی برای تنبلی هستند و راهی برای اجتناب از اقدام سازنده به شمار می‌آیند. گیل شیهی به این نتیجه رسید که تقریباً نیمی از اشخاص موفق در جنبه‌های مهمی از زندگی خود شکست خورده‌اند، اما واکنش همه آنها

## غلبه بر ترس از شکست / ۷۱

یکسان بوده است: به این نتیجه رسیدند که شکست تجربه مفیدی است، همه اشخاص از این شکست‌ها برای پیروزی نهایی خود استفاده کردند. گیل شیپی می‌گوید: «وقتی بدانیم شکستی را به راحتی پشت سر گذاشته‌ایم، سلاح مورد نیاز خود برای برخورد با خطرات و نامطمئنی‌های آینده را تقویت کرده‌ایم.»

– بسیار خوب، قبول دارم که می‌توان از شکست درس‌ها آموخت و اگر بتوانیم شکستی را با موفقیت پشت سر بگذاریم روحیه بهتری پیدا می‌کنیم. غیر از این‌ها که گفتید، آیا گفتنی دیگری هم وجود دارد؟

بله شکست امتیاز دیگری هم دارد. در بسیاری از مواقع، موفقیت متناسب با کوششی است که به خرج می‌دهید. هر چه بیشتر تلاش کنید و بنابراین هرچه بیشتر شکست بخورید میزان موفقیت شما بیشتر می‌شود.

### – ممکن است موضوع را بیشتر توضیح بدهید؟

فرض کنیم شغل شما ایجاب کند که با مشتری‌ها تماس بگیرید. دستمزد شما بستگی به فروش شما دارد. با مراجعه به آمار گذشته‌ها به این نتیجه می‌رسید که به طور متوسط از هر پنج مشتری که با آنها تماس می‌گیرید به یکی از آنها فروش می‌کنید. البته اگر بتوانید کاری کنید که این نسبت به سود شما تغییر کند بهتر است. اما صرف نظر از آن، حتی بدون شیوه‌های فروش بهتر می‌توانید با افزایش تماس فروش خود را افزایش دهید، به عبارت دیگر، هرچه بیشتر شکست بخورید، فروش شما بالاتر می‌رود. در حال حاضر، اگر هفته‌ای پنج روز کار می‌کنید، یک

تماس بیشتر در روز به معنای یک فروش بیشتر در هفته است. در واقع، هر تماس، به جای آنکه به حساب افزایش شکست گذاشته شود، در حکم موفقیت برای شماست، زیرا هر شکست در فروش شما را یک قدم به فروش بعدی نزدیک‌تر می‌کند.

اشخاصی که درصد فروش می‌گیرند، و به عبارت دیگر کمسیون‌بگیرها از این قاعده پی‌روی می‌کنند. در غیر این صورت فروش آن‌ها به کلی متوقف می‌گردد. برعکس، وقتی این اشخاص با همه تلاش‌های خود در یک برنامه فروش ناموفق می‌مانند، می‌دانند که تلاش خود را کرده‌اند و یک قدم به موفقیت نزدیک‌تر شده‌اند.

به نمونه دیگری توجه کنید. یکی از بازیکنان بیس‌بال را در نظر بگیرید. حتی بهترین بازیکنان از هر سه شوتی که می‌زنند یکی از آنها موفق می‌شود. بنابراین از هر سه شوت، دو شوت به هدف نمی‌نشیند، آیا با حساب دو به یک به سود شوت‌های خطا بازیکن باید از زدن شوت خودداری کند؟ البته که نه. و با این حال بسیاری از تنبل‌ها از این سیاست پیروی می‌کنند. به بهانه موفق نشدن، تلاش‌های خود را به بعد موکول می‌کنند و متوجه نیستند که در صورت موفقیت بسیاری از شکست‌های خود را جبران می‌کنند.

**- اگر اشتباه نکرده باشم، توصیه می‌کنید که از شکست استقبال کنیم.**

نه به هیچ وجه. موفقیت همیشه هدف است، اما اجازه ندهید که ترس از شکست شما را از حرکت باز بدارد. با واقع‌بینی امکان موفقیت را ارزیابی کنید و اگر این ارزیابی شما با واقعیات مطابقت داشت، حتی در



### غلبه بر ترس از شکست / ۷۳

صورت امکان شکست، اقدام کنید. مهم عمل کردن و بی حرکت نماندن است.

ابراهام مزلو<sup>۱</sup>، روان‌شناس مشهور، با اشاره به حادثه‌ای این نکته را توضیح می‌دهد. مزلو با اشاره به صحبتی که با یک هنرمند - که او را یک هنرمند حقیقی، یک کارگر حقیقی و یک موفق حقیقی می‌نامد - انجام داده می‌گوید:

به برتا (زن من) اصرار می‌کرد که به مجسمه‌سازی ادامه دهد. اما برتا برای هر اصرار او بهانه‌ای ساز می‌کرد، اما او دست بردار نبود. می‌گفت «تنها راه هنرمند شدن این است که کار بکنی، کار بکنی و باز هم کار بکنی.» به نظم و انضباط، کار و تلاش اهمیت می‌داد. می‌گفت با چوب، سنگ، یا گل سرخ کاری صورت دهید و اگر ثمره کارتان چیزی جالبی نشد آن را دور بیندازید. این کار بهتر از کاری نکردن است. این هنرمند از قبول شاگردان جدید اگر قبول می‌کردند سالها ممارست کنند خودداری می‌کرد. به برتا اصرار می‌کرد که بلافاصله پس از صرف صبحانه کارش را شروع کند. می‌گفت باید چونان کارگری که مباشر سخت‌گیر دارد کار کند، مباشری که اگر در پایان روز کارش را به خوبی انجام نداده باشد او را اخراج کند.

- اما گاه کنار آمدن با ترس از شکست به این سادگی که می‌گویید نیست. گاه ترس از اتفاق مبهمی که ممکن است بیفتد، به قدری زیاد است که کار خود را هر قدر هم که دوست داشته باشید به تأخیر می‌اندازید. در این مورد چه می‌گویید؟

این واژه «مبهم» که از آن حرف می‌زنید جان کلام است. اگر ترس ناشناخته و مبهم باشد، کاری نمی‌توانید بکنید. در این مورد بهتر است که ابتدا نوع نگرانی را مشخص سازید. دقیقاً مشخص کنید که از چه می‌ترسید.

– به نظر می‌رسد این استفاده دوباره از همان کاری باشد که شما به آن لانه کیوتر سازی گفتید.

بله دقیقاً همین‌طور است. برخورد با مسایل کلی و مبهم دشوار است. حال درباره ترس صحبت کنید یا تنبلی یا هر مسئله دیگری، تفاوتی نمی‌کند. اگر به پزشک مراجعه کنید و تنها به جمله «حالم خوب نیست» اکتفا نمایید، پزشک نمی‌تواند دارویی تجویز کند. پزشک به اطلاعات احتیاج دارد و تا علت ناراحتی شما را پیدا نکند نمی‌تواند دارویی تجویز کند.

– اما موضوع گرفتاری ما مشخص است. مسئله ترس ماست، ترس از شکست.

با این حال هنوز هم کلی است. باید دقیقاً بدانید چرا از شکست می‌ترسید. اگر بیشتر بررسی کنید، احتمالاً به این نتیجه می‌رسید که نگرانی شما ترس از شکست، و شرمندگی است. می‌ترسید که پیش دوستان و همکارانتان خجالت بکشید. به همین دلیل است که ناراحت می‌شوید.

با این حساب می‌توانید ترس از خجالت کشیدن را با دوستان خود مطرح کنید. هنوز هم مسئله را حل نکرده‌اید. اما دست کم مسئله شما

## غلبه بر ترس از شکست / ۷۵

مشخص شده است، حالا به جای اینکه به ترس از شکست بیاندیشید، به مسئله خجالت کشیدن پیش دوستان فکر می‌کنید. در این شرایط می‌توانید از خود سئوالاتی بکنید:

آیا ناکامی من برای دوستانم مهم است؟ آیا شکست من برای آن‌ها تا این حد که فکر می‌کنم بزرگ است؟ چرا باید برای من مهم باشد که آنها چه احساسی دارند؟ در برخورد با شکست من چه اقدامی صورت خواهند داد و این اقدامشان تا چه اندازه جدی خواهد بود؟ اگر آشکارا در مقام انتقاد از من برآیند چه واکنشی باید نشان دهم؟ آیا ممکن نیست بعضی‌ها مرا به خاطر تلاشم تحسین کنند؟ از آن گذشته، اگر شکست بخورم چه درس‌هایی می‌آموزم؟ اگر برای لحظه‌ای شکست را فراموش کنم، امکان موفق شدنم چه اندازه است؟ آیا درباره‌ی خجالت کشیدن بیش از اندازه مبالغه نمی‌کنم؟ اگر موفق شوم چه؟ آیا در این صورت دوستانم به من احترام بیشتری نخواهند گذارد؟ و از همه این‌ها که بگذریم آیا بیش از حد به فکر و احساس دیگران بها نمی‌دهم؟ احساسات خودم چه نقشی دارند؟ پیروز شوم، ببازم یا مساوی کنم، آیا به خاطر تلاشی که کردم، آیا به خاطر قبول ریسک برای انجام کاری که ممکن است در نهایت موجب تمسخر من شود نباید به خود ببالم؟ اگر شهادت کار را نداشته باشم چه احساسی درباره‌ی خودم خواهم داشت؟ حالا زمان تصمیم‌گیری است، آیا می‌خواهم این کار را انجام دهم؟ نخستین قدمی که باید بردارم کدام است؟ منتظر چه هستم؟

توجه داشته باشید بدون مشخص کردن نوع نگرانی خود طرح این سئوالات ممکن است به نظر ساده و پیش پا افتاده برسند. با این حال اغلب مردم زحمت این کار را به خود نمی‌دهند. در کار مدیریت هر روز شاهد این حادثه هستیم. در جلسه ملاقات با کارکنان مسئله‌ای مطرح

می‌شود و افراد بلافاصله راه حل ارائه می‌دهند و حال آنکه اگر به جای پاسخ‌های سریع و نسنجیده ماهیت مسئله را روشن کنند، بهتر به نتیجه می‌رسند.

- اما اگر از همه توصیه‌های شما استفاده کنیم و با این حال نتوانیم تصمیم بگیریم چه؟ مسئله را درک می‌کنیم و علت نگرانی خود را هم می‌دانیم. اما چه حاصل، مسئله کماکان به قوت خود باقی است. نمی‌توانید آن را انکار کنید، حالا چه می‌گویید؟

اگر با تحلیل مسئله نتوانید از شدت نگرانی خود بکاهید- و البته باور کنید که می‌توانید- باید از خود بپرسید اگر نمی‌ترسیدید چه اتفاقی می‌افتاد، چه می‌کردید؟ دقیقاً همین کار را بکنید. این طرز برخورد را روش تورن نامیده‌ام که از نام مارشال فرانسوی هنری دو تورن در قرن هفده اقتباس شده است.

### - مگر او چه کرد؟

کار بسیاری از شجاعان طول تاریخ را انجام داد، اما به هر صورت به حساب او گذاشته شده است. در خلال جنگ سی ساله، تورن در رویارویی با خصم قدرتمند، لشگریانش را به خوبی هدایت کرد. پیشاپیش لشگریان خود به قلب دشمن می‌کوید. وقتی کسی از او به خاطر این شجاعتش تعریف کرد در پاسخ گفت: «البته رفتارم شبیه آدم‌های شجاع است. وانمود می‌کنم که نمی‌ترسم، اما واقعیت این است که می‌ترسم. طبیعی است که تسلیم این ترس نشوم. به خود فرمان می‌دهم که «به پاخیز و بتاز بدنم فرمان مرا اجرا می‌کند.»

## غلبه بر ترس از شکست / ۷۷

این پاسخ نهایی به ترس است. وجودش را بی‌جهت انکار نکنید. خود را فریب ندهید که نمی‌ترسید و نگران نیستید، چیزی نیست که از آن خجالت بکشید، ترس خود را تصدیق کنید، اما طوری برخورد کنید که انگار وجود خارجی ندارد.

- به نظر جالب است، اما انجامش به این سادگی که خیال می‌کنید نیست.

بله، البته که نیست. من چنین حرفی نزدم اما گفتم که شیوه مؤثری است. اشخاصی که در پی راه حل‌های ساده هستند. ناامید می‌شوند. رفتار براساس «فرض کن که» همیشه ساده نیست، با این حال، هر کسی می‌تواند از آن استفاده کند. با این کار نه تنها به انجام کاری که قصد انجامش را دارید کمک کنید، بلکه ضمیر و نفستان برای انجام آن در شرایط مطلوب قرار می‌گیرد. به تصویر ذهنی شجاعت می‌رسید و خود را انسان حقیری در بند بیم و هراس نمی‌بینید.

البته سواى به دست آوردن اعتماد به نفس از این روش به شیوه دیگری نیز می‌توانید استفاده کنید. ویلیام جیمز و فردریک نیچه به تفصیل از نقش این فرایند در زندگی انسان صحبت کرده‌اند و معتقدند که می‌تواند واقعیت‌های وجودی ما را تغییر دهد. ویلیام جیمز می‌گفت: «اگر معتقد باشیم یا نباشیم که خدایی وجود دارد، می‌توانیم به گونه‌ای عمل کنیم که انگار خدایی هست، احساس کنیم که آزاد هستیم، طبیعت را گمان کنید که پر از طرح‌های ویژه است، طوری برنامه بریزید که انگار فناپذیرید، خواهید دید که با این طرز برخورد زندگی‌تان عوض می‌شود.»

- لحظه‌ای صبر کنید. درباره بخشی از صحبت‌های شما حرفی دارم. همان‌طور که گفتید طوری برنامه بریزید که انگار فناپذیر هستید. آیا این طرز تلقی گاهی به مسامحه‌کاری ختم نمی‌شود؟

بله کاملاً حق با شماست. اما منظور جیمز این بود اگر می‌دانستیم آن قدر عمر خواهیم کرد تا از ثمرات کار روزانه خود برخوردار شویم - یا به خاطر کارهایی که باید می‌کردیم و نکردیم رنج بکشیم - سعی می‌کردیم که کارهایمان را به نحو احسن انجام دهیم. هاری گلدن<sup>۱</sup> روزنامه‌نگار هم در همین زمینه نظریه‌ای داشت: «بهترین کار این است که هر روز خود را با این فکر شروع کنید که برای ابد زنده خواهید ماند، و با این پندار به کارتان ادامه دهید. در هفتاد سالگی در طرح ساختمان منزلتان تغییر عمده بدهید و در هفتاد و پنج سالگی، مطالعات جدیدی را شروع کنید و مثلاً به فراگرفتن زبان جدیدی مشغول شوید. چنان ادامه دهید که انگار زندگی ابدی دارید و چون نوبت به رفتن رسید متوجه آن نخواهید شد.»

- ظاهراً نصیحت خوبی است. اما شما از موضوع منحرف شده‌اید. اگر موافقید به مسئله ترس برگردیم. شما گفتید که قدم اول مبارزه با ترس بررسی و مشخص کردن دلیل آن است و اگر در این راه به جایی نرسیدیم به توصیه شما باید وجودش را ندیده بگیریم. با این حساب مثل این می‌ماند که بگویید اگر جرأت و شهامت انجام عملی را ندارید آن کار را شجاعانه انجام دهید.

بله همین‌طور است، مطلب جدیدی هم نیست. یاد سخن شکسپیر در داستان هاملت بیفتید که می‌گفت: «حتی اگر نیستید فرض کنید که هنرمند هستید.»

- اما به نظر می‌رسد که این ساده‌سازی بیش از اندازه است. اگر بتوان به این سادگی بر ترس غلبه کرد باید دربارهٔ این درمان عالی شما قبلاً زیاد می‌شنیدیم. چرا مردم در زندگی همه روزه خود از آن استفاده نکنند؟

در واقع این کار را می‌کنند و معمولاً مایوس هم نیستند. کودکی که در تاریکی و علی‌رغم ترس سوت می‌زند، بوکسوری که می‌داند حریف قدرتمندی را پیش رو دارد و با این حال تر و فرز به داخل رینگ می‌رود، کمدینی که علی‌رغم دلخوری به حضار لبخند می‌زند، این‌ها و بسیاری اشخاص دیگر، برخلاف احساس واقعی خود رفتار می‌کنند و با این طرز برخورد شهامت خود را افزایش می‌دهند.

اما میان آن‌ها و تنبل یک تفاوت مهم وجود دارد. این اشخاص در موقعیتی هستند که به حکم وظیفه باید ماسک شادی و طراوت بر چهرهٔ خود بزنند. کار دیگری هم نمی‌توانند بکنند. اما این امر در مورد تنبل صدق نمی‌کند. او با لحظهٔ واقعیت روبه‌رو نیست و با این حال کارش را به تعویق می‌اندازد و وانمود می‌کند که دلیل موجه دارد.

به عبارت دیگر، اغلب ما هر وقت مجبور شویم از روش تورن استفاده کنیم. پیشنهاد من این است که یک قدم فراتر برویم و اگر مجبور هم نباشیم به این کار اقدام کنیم. این سلاح ارزشمندتر از آن است که به عنوان آخرین تیر در ترکش مورد استفاده قرار گیرد.

- روش شما یک اشکال دارد. ظاهراً کمی ریاکارانه است. برخلاف توصیه‌های امروزه است که ما را به صادق بودن، صاف بودن و واقعیات را گفتن تشویق می‌کند. اما ظاهراً شما عکس این‌ها را

پیشنهاد می‌کنید، می‌گویید احساسات واقعی خود را کتمان کنیم و برخلاف آن حرف بزنیم.

نه به هیچ وجه. هنگام تنبلی توسط دو نیروی مخالف کشیده می‌شوید. یکی از این‌ها ندایی است که در درون شما وجود دارد و با توجه به احساس شما می‌گوید «کار پرزحمتی است، ناخوشایند است؛ خطرناک است، به همین دلیل بهتر است که حالا این کار را نکنم. تا فرصت بهتر صبر می‌کنم» اما خود بهتر شما تحت تأثیر دلیل و منطق می‌گوید: «اگر این کار را روز دیگری هم انجام دهی نه ساده‌تر می‌شود، نه خوشایندتر و نه کمتر خطرناک. در واقع به خاطر جریمه تأخیر انجامش دشوارتر می‌شود. چه بهتر که همین حالا این کار را بکنی و از شرش خلاص شوی» اینکه به کدام یک از این دو ندا گوش دهید به شما مربوط است. اگر ندای عقل و منطق را به ندای بیم و هراس ترجیح دهید، به نفس خود خیانت نکرده‌اید. به جای گردن نهادن به ندای غیرمنطقی به واقعیت‌ها بها داده‌اید، کجای این طرز برخورد شما ریاکارانه است؟

– آیا صرف‌نظر از غلبه بر ترس می‌توان از شیوهٔ پیشنهادی شما برای

برخورد با سایر احساسات بازدارنده نیز استفاده کرد؟

بله، اگر دست به کار شدن شما ناشی از ترس، دلخوری، افسردگی، خجالت، خستگی، عدم تمایل به تحمل ناراحتی و یا خیلی ساده تنبلی باشد، می‌توانید از روش پیشنهادی من استفاده کنید. طوری رفتار کنید که انگار عکس این خصوصیت را دارید. اما شاید بهتر باشد که قبل از پرداختن به عمل، تصویر ذهنی مثبتی در خود ایجاد کنید.



### – تصویر ذهنی؟ منظورتان چیست؟

نورمن وینسنت پیل در این باره بحث مفصلی ارائه کرده است. با این حال این توصیه در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس در ذهن خود را تماشا می‌کنید که در حال انجام کار مورد نظر هستید. در واقع انجام کار را در ذهن خود تماشا کنید. خود را ببینید که مرحله به مرحله کارتان را انجام می‌دهید. تأثیر روانی این طرز نگرش بسیار زیاد است.

بسیاری از قهرمانان بزرگ و موفق از این شیوه استفاده می‌کنند. در این خصوص کتاب‌های متعددی هم نوشته شده است. بسیاری از ورزشکاران برجسته، با استفاده از این روش به موفقیت‌های بزرگی دست یافته‌اند. مثلاً بن‌هوگان، قهرمان مشهور گلف، قبل از بازی و قبل از زدن ضربه تصویر موفق حرکت را در ذهن خود تماشا می‌کرد و آن‌گاه عضلات تصویر ذهنی او را عیناً به عمل تبدیل می‌کردند. بررسی دیگری هم که روی بازیکنان بسکتبال انجام شده نشان می‌دهد که با روش تصویر کردن مهارت پرتابهای آزاد تا حدودی زیاد بهبود می‌یابد.

– بله، اما حالا شما دربارهٔ ایجاد مهارت‌های جسمانی حرف می‌زنید.

آیا می‌توان از این روش برای غلبه بر معضلی به نام تنبلی استفاده کرد؟ اصل پیشنهادی من فراگیر است با هر انجام کار – در عمل یا در ذهن – انجام دوباره آن ساده‌تر می‌شود. عملکرد ذهنی راه را برای عملکرد واقعی که دشوارتر است هموار می‌سازد و در این میان تفاوتی میان بازی گلف و موقعیت ناخوشایند وجود ندارد. در هر دو مورد، براساس ذهنیت خود حرکت می‌کنید.

امرسون<sup>۱</sup> می‌گفت: «بخش مهم‌تر انجام هر کار این است که آن را قبلاً انجام داده باشید و سوای کار عملی، بهترین انجام کار در ذهن شماست.

- با این حساب شما می‌گویید وقتی اشخاص در بن‌بست گرفتار می‌شوند و نمی‌توانند کاری را شروع کنند، ابتدا باید به انجام آن فکر کنند و بعد-

من این حرف را نزدم. وقتی اشخاص از این روش استفاده می‌کنند و نتیجه نمی‌گیرند علتش همین فکر کردن است. به موفق نشدن و به اشکالات موجود فکر می‌کنند، به امکان شکست می‌اندیشند و هر چه بیشتر فکر کنند ترسشان بیشتر می‌شود.

نه منظورم این نیست که به انجام عمل فکر کنید. به جای آن بهتر است خود را در حال اجرای آن ببینید، به جای سبک سنگین کردن و تحلیل کاری که می‌خواهید بکنید، انگار که یک نوار ویدئو از کارتان را تماشا می‌کنید. خود را ببینید که سرگرم کار هستید. فکر کردن مهم است اما منظور من تماشای خود در حال انجام کار است که با فکر کردن فرق دارد. فرض کنیم که رئیس اداره به شما قول داده که در ازاء انجام کاری مشمول رتبه شوید و هنوز به قولش وفا نکرده است. مدت‌هاست می‌خواهید با او در این باره صحبت کنید و با آنکه می‌دانید حق با شماست از انجام این مهم طفره می‌روید. واقعیات را در نظر بگیرید و با توجه به آن در ذهن خود تماشا کنید که به اتاق رئیس اداره می‌روید. آقای رئیس جایی را برای نشستن پیشنهاد می‌کند و دلیل مراجعه شما را می‌پرسد. حالا صدای خود را بشنوید که با او حرف می‌زنید و خواسته

## غلبه بر ترس از شکست / ۸۳

خود را مطرح می‌کنید. ریاستان را ببینید که در مقام توجیه کارش حرف‌هایی می‌زند. صدای خود را بشنوید که با متانت و با اطمینان خاطر به او توضیح می‌دهید. اگر مطمئن نیستید که چه برخوردی با او خواهید داشت، دو یا سه صحنه متفاوت را در ذهن خود به نمایش بگذارید. اما در هر صحنه خود را ببینید که آن‌طور که می‌خواهید و مایلید به ریاستان جواب می‌دهید. هر طور که مایل هستید رفتار کنید و بعد، پس از این تماشای ذهنی به مرحله بعدی بروید: برنامه را به آن‌گونه که در ذهن خود تصویر کردید، در عمل پیاده کنید.

- آیا برای برخورد با ترس روش دیگری را هم توصیه می‌کنید؟  
بله روشی که دقیقاً برعکس روش قبلی است، یعنی به جای اینکه در ذهن همه چیز را بر وفق مراد ببینید، می‌بینید که اوضاع به بدترین شکل ممکن برخلاف شما در جریان است.

- اما این حرف شما معنا و مفهومی ندارد. با استفاده معکوس از شیوه تصویرسازی آیا به تصویر ذهنی منفی نمی‌رسید؟ آیا نتیجه معکوس نمی‌گیرید؟

ظاهراً حرف شما کاملاً صحیح است. اما این‌طور نیست. با به مبالغه گرفتن هراس‌های خود، آن‌ها را خنده‌دار می‌کنید. اما ممکن است در عین حال به این نتیجه برسید که اگر ناگوارترین اتفاق هم بیفتد. آنقدرها مصیبت‌بار نیست.

برت راندراسل موافق این روش بود. در برخورد با حوادث عملاً به بدترین اتفاق احتمالی فکر می‌کرد. می‌گفت اگر از خود بپرسید بدترین

اتفاقی که ممکن است رخ دهد چیست؟ به این نتیجه می‌رسید که آن‌قدرها هم مصیبت‌آمیز نخواهد بود. معمولاً در این قبیل حوادث پای مرگ و زندگی در میان نیست. اگر به ناگوارترین اتفاقی که ممکن است بیفتد فکر کنید و به این نتیجه برسید که «حتی در این صورت هم مصیبت بزرگی نیست» می‌بینید که نگرانتان تا حدود زیادی تخفیف پیدا می‌کند.

توماس کارلایل<sup>۱</sup> در همین رابطه می‌گوید:

دلشوره عجیبی داشتم ... تا اینکه فکری به ذهنم رسید. از خود پرسیدم «از چه می‌ترسی، اگر مثل بزدل‌ها رفتار کنی، همه عمرت را در حال ترس و لرز خواهی بود. بگو ببینم بدترین اتفاقی که ممکن است برای تو بیفتد چیست؟ مرگ؟ آیا کسی هست که در برابر عزرائیل مقاومت کند، آیا وقتی مرگ از راه می‌رسد در برابر او کاری از تو ساخته است؟ بگذار که بیاید، هر اتفاقی که ممکن است بیفتد.»

با این پندار ناگهان حالت‌م تغییر کرد و ترس را برای ابد فراموش کردم. قدرت ناشناخته‌ای پیدا کردم، انگار روح تازه‌ای در وجودم جاری بود، خداگونه بود. تولد دوباره یافتم و ناگهان به انسان مبدل گشتم.

ممکن است تجربه شما در حد کارلایل نباشد، اما اگر شما هم مانند کارلایل از خود پرسید: «بدترین اتفاقی که ممکن است بیفتد کدام است؟» قدم مؤثری برداشته‌اید.

اما از همه این‌ها بهتر این است که از ترکیبی از شیوه‌های پیشنهادی استفاده کنید. وقتی تحت تأثیر هراس تن به تنبلی می‌دهید، قبل از هر چیز خود را ببینید که موفق و موید عمل می‌کنید و بعد از خود پرسید بدترین اتفاقی که ممکن است بیفتد کدام است و سرانجام به پرسش

نهایی برسید. احتمال هر کدام چقدر است؟ کدام یک امکان اتفاق بیشتری دارند. احتمالاً نتیجه حادثه چیزی در میانه این دو نهایت خواهد بود، اتفاقی که می‌توانید با آن به سادگی کنار بیایید.

### - ممکن است در این مورد مثالی بزنید؟

فرض کنیم که می‌خواهید زبان اسپانیولی یاد بگیرید. برای کارتان مفید است اما در حکم الزام نیست. به همین دلیل مدتهاست که از رفتن به کلاس ظفره رفته‌اید. دلایل خود را تحلیل می‌کنید و به این نتیجه می‌رسید که نگران شکست هستید. می‌ترسید در رقابت با سایر دانش‌آموزان کلاس که به احتمال زیاد از شما جوان‌تر هستند و آمادگی یادگیری بیشتری دارند شکست بخورید.

قبل از هر چیز خود را در ذهن ببینید که به طور موفق در حال یادگیری زبان اسپانیولی هستید. در کلاس با اشخاص جالبی برخورد می‌کنید. سر کلاس و بیرون از آن با آنان به زبان اسپانیولی حرف می‌زنید. ببینید در موسسه‌ای که کار می‌کنید به پاداش زبان تازه‌ای که یاد گرفته‌اید به شما ارتقاء درجه می‌دهند، به کشورهای اسپانیولی زبان سفر می‌کنید و از فرهنگ آنان لذت می‌برید.

حالا بدترین اتفاق احتمالی را در نظر بگیرید. بدترین اتفاقی که ممکن است رخ دهد این است که در کلاس مردود شوید. استاد کلاس را ببینید که شما را مسخره می‌کند، سایر دانش‌آموزان کلاس را موفق ببینید، چقدر پیشرفت کرده‌اند، خب، آن وقت چه؟ اتفاق به خصوصی نمی‌افتد. نمی‌توانید ادامه دهید، جز کمی وقت چیزی را از دست نداده‌اید. تجربه خوشایندی نیست. اما به این نتیجه می‌رسید که می‌توانید با این حادثه ناگوار به راحتی برخورد کنید.

حالا از خود پرسید احتمال بروز کدام حادثه بیشتر است. احتمالاً شاگرد اول کلاس نخواهید شد، اما احتمال اینکه سرکلاس مضحکه دیگران شوید هم زیاد نیست، به احتمال زیاد به اندازه متوسط کلاس یاد می‌گیرید. ممکن است اخذ مدرک عالی کمی دشوار باشد، با این حال تجربه‌ای است که به زحمتش می‌ارزد. با این برخورد نگرانی شما تدریجاً برطرف می‌شود و به احتمال زیاد آموختن زبان اسپانیولی را شروع می‌کنید.

درباره ترس توجه به نکته دیگری هم ضرورت دارد: به ترس، به عنوان دشمنی که باید بر او غلبه یابید فکر نکنید. به این فکر کنید که ترس می‌تواند مفید باشد. به عبارت دیگر محرک سودمندی است. مثلاً ممکن است ترس شما ناشی از تدارک ناکافی برای کاری باشد که قصد انجامش را دارید. در این موارد بهتر است با وجود احساس ترس، خود را به انجام کار مورد نظر متقاعد سازید و با جمع‌آوری اطلاعات لازم با گذراندن دوره‌های آموزشی مورد نیاز نگرانیتان را برطرف سازید. هر چه ترس بیشتر باشد، محرک هم می‌تواند قوی‌تر باشد. با این حساب ترس به جای لطمه زدن به شما در خدمت شما در می‌آید.

و سرانجام این گفته‌های قدیمی را فراموش نکنید که:

نگران حوادث آنی نباشید

تا جایی که می‌توانید پیش بروید

از آنجا جلوترهای بیشتری را خواهید دید.

## برداشتن قدم سوم

از چهار فهرست خود ده موردی را که میل به انجامش را دارید و از پرداختن به آن می‌ترسید انتخاب کنید (البته لزومی نیست که خود را به موارد مندرج در این فهرست‌ها محدود کنید ممکن است موارد جدیدی نیز به ذهن شما خطور کنند.) حالا برای انجام هر کدام آنها زمانی را در نظر بگیرید. دست کم هر روز یک کار را در نظر بگیرید. روی تقویم خود مورد را یادداشت نمایید و عزمتان را جزم کنید تا هر دو مورد را با شیوه‌هایی که با آن آشنا شدید مورد تهاجم قرار دهید. از ساده‌ترین کاری که باید انجام دهید شروع کنید و به تدریج که عضلات ذهنتان قدرت گرفت سراغ کارهای دشوارتر بروید.

وقتی برنامه‌های انتخابی خود را به انجام رساندید، به احتمال زیاد از کرده خود شاد می‌شوید. در حالی که هنوز از موفقیت‌های خود شادمان هستید، در دفتر روزنامه خود ماحصل آنچه را که آموخته‌اید یادداشت کنید:

همین حالا.





## قدم چهارم: غلبه بر ترس از موفقیت

– شما به ترس از موفقیت به عنوان یکی از دلایل تنبلی و شانه خالی کردن از کار اشاره کردید، به نظر کمی عجیب می‌رسد، کیست که از موفقیت بترسد؟

خیلی‌ها، میلیون‌ها نفر از موفق شدن وحشت دارند، بی‌آنکه علناً حرفی بزنند قصد ناکام شدن کرده‌اند و بدون استثنا موفق هستند- البته منظورم موقعیت در تلاش برای شکست خوردن است.

– اما این نقطه نظر شما برآستی خنده‌دار است. اگر نخواهیم به هدفی برسیم چرا اصولاً آن را هدف قرار می‌دهیم، چرا قصد انجام کاری را می‌کنیم و بعد آرزوی شکست خوردن در آن کار را می‌کنیم؟ انسان‌ها همیشه رفتار منطقی ندارند. علتش همین است. شاید به نظر عجیب برسد. اما ترس از موفق شدن جزئی از روح و روان آدمی است و در بسیاری از مواقع منجر به کم‌کاری می‌شود.

اما اینکه چرا قبول این موقعیت دشوار است این است که نه تنها غیرمنطقی است، بلکه خود شخص هم به وجود آن واقف نیست. مسئله ذهن نیمه هشیار مطرح است. به دلایل مختلف ممکن است ذهن نیمه‌هشیار ما خلاف دستورات ما را انجام دهد و در نتیجه نمی‌توانیم آنچه را که می‌خواهیم انجام دهیم.

به همین دلیل وقتی دنبال علت اصلی تنبلی می‌گردید می‌توانید علت آن را ترس از موفق‌شدن بنامید. به عبارت دیگر از عمل نیست که می‌ترسید، از نتیجه عمل خود هراس دارید.

**- شما می‌گویید ترس از موفقیت در سطح ذهن نیمه‌هشیار فعال است؛ آیا نمی‌تواند در ذهن هشیار نیز فعال باشد؟**

البته. ممکن است انجام کاری را به تعویق بیندازید زیرا به این نتیجه رسیده‌اید که نتیجه به سود شما نخواهد بود. در این شرایط، اصولاً مسئله تنبلی و کم‌کاری مطرح نیست. بلکه صرفاً به این نتیجه رسیده‌اید که انجام آن کار به صلاح شما نیست و بنابراین از خیر انجام آن می‌گذرید. فکر خوبیست و اشکالی هم ندارد.

اما مشکل این‌جاست که برای خود پیام‌های ضد و نقیض مخابره می‌کنید. ذهن هشیار شما می‌گوید: «باید این کار را بکنم و معتقدم که از عهده انجامش برمی‌آیم» اما ذهن نیمه هشیار شما می‌گوید: «اگر در انجام این کار موفق شوم، متأسف خواهم شد» و آن‌گاه به جای مطالعه و بررسی موقعیت و رسیدن به یک تصمیم منطقی و راهی که باید بروید، اصولاً به آن فکر نمی‌کنید و انجامش را به بعد موکول می‌نمایید. در عین حال، در اثر استرس ناشی از تردید، احساس تنش و افسردگی می‌کنید و حتی ممکن است سردرد بگیرید.

– متوجه منظورتان نیستم. ممکن است مثالی بزنید؟

بله حتماً، فرض کنیم از درآمد خود ناراضی هستید و می‌خواهید اقداماتی برای افزایش درآمدها صورت دهید. برای ارتقاء رتبه به آموزش احتیاج دارید، اما از حضور در دوره آموزشی خودداری می‌کنید. در ظاهر امر گرفتاری شما این است که درخواست نامه شرکت در دوره آموزشی را تکمیل نمی‌کنید.

اما اگر کمی بیشتر به عمق مطلب بروید ممکن است به این نتیجه برسید که از شکست خوردن می‌ترسید. از آن می‌ترسید که زحمت طی دوره را بکشید، اما شغل مورد نظر خود را به دست نیاورید و در نتیجه همه زحمات شما بر باد می‌رود. و آن‌گاه به خاطر این شکست احساس خجالت بکنید.

اما اگر دقت بیشتری بکنید، احتمالاً به این نتیجه می‌رسید که این هم علت واقعی تنبلی شما نیست. در آن اعماق چیزی هست که متوجه آن نشده بودید – ترس از اینکه اگر ارتقاء درجه می‌گرفتید و شغل مورد نظر خود را به دست می‌آوردید چه اتفاقی می‌افتاد. مسئولیت‌های تازه‌ای پیدا می‌کنید، در محیط جدیدی باید کار بگیرید، دوستان قدیم نسبت به شما حسادت می‌کنند و از موقعیت شما ناخشنود می‌شوند، باید تصمیمات جدی‌تری بگیرید و ساعات بیشتری کار کنید. تحت تأثیر این ذهنیات از پرداختن به اقدامات لازم برای تصدی شغل بالاتر خودداری می‌کنید.

و مسئله این‌جاست که دلیل این طرز برخورد خود را هم نمی‌دانید. اگر این مسئولیت‌های جدید به راستی برای شما زیاد هستند، اگر نمی‌توانید حرارت ناشی از این ارتقاء رتبه را تحمل کنید، در این صورت می‌توانید از خیر رتبه بالاتر بگذرید و این کارتان منطقی است. اما مسئله این‌جاست که به قدر کافی درباره‌ی چون و چرا مسئله فکر نمی‌کنید و

در نتیجه به جایی نمی‌رسید. به جای همه اینها گرفتاری‌ها و فراموش‌کردم‌ها را دلیل کم‌کاری خود تلقی می‌کنید. ترس خود را برملا کنید، علت واقعی نگرانی‌تان را بیابید، تنها در این صورت است که می‌توانید از جهات مختلف به آن نگاه کنید و براساس واقعیت‌ها تصمیم بگیرید. هر آینه، علت تنبلی را ترس از موفق‌شدن قلمداد کردید، وقت آن است که بنشینید و با خود یا با درمانگرتان صمیمانه حرف بزنید.

### - چرا این حرف را می‌زنید؟

برای اینکه مردد هستید، تحت تأثیر دو ذهنیت قرار دارید. از هدف‌هایتان آگاه نیستید زیرا آنچه را که در ظاهر می‌خواهید خواسته‌های واقعی شما نیست. به عبارت دیگر درباره خودتان مردد هستید و با تنبلی چیزی را مشخص نمی‌کنید. تنبلی تنها بر شدت ناراحتی شما می‌افزاید.

### - ممکن است منظورتان را کمی روشن‌تر بیان کنید؟

هر سکه دو رو دارد. هدف هر اندازه مطلوب باشد نتایج ناخوشایند هم ممکن است داشته باشد. رسیدن به شهرت یعنی از دست دادن خلوت، درآمد زیاد حسادت دیگران را برمی‌انگیزد. هر چه بیشتر رشد بکنید، انتظارات دیگران از شما بیشتر می‌شود. رتبه بالاتر مستلزم داشتن مسئولیت‌های بیشتر است.

در برخورد با انجام هر عمل، جنبه‌های مثبت و منفی را با هم مقایسه می‌کنیم. گاه به این نتیجه می‌رسیم که امتیازات انجام کار مورد نظر به جنبه‌های منفی آن می‌چربد و در مواردی هم به این نتیجه می‌رسیم که بهای رسیدن به این موقعیت بیش از اندازه زیاد است. اما با تنبلی اوضاع

غلبه بر ترس از موفقیت / ۹۳

فرق می‌کند. به جای سنجش منطقی جنبه‌های مثبت و منفی و تصمیم‌گیری براساس آن، مسامحه کار هیچ کاری را صورت ندادن و تصمیم‌گیری نکردن را انتخاب می‌کند. میل به شکست خوردن، اجازه تصمیم‌گیری عاقلانه را به کسی نمی‌دهد.

- آیا این میل به شکست خوردن نام دیگری برای ترس از موفق شدن است؟

بله. گاهی نیز واژه‌های دیگری برایش در نظر می‌گیرند. مثلاً در دانشگاه‌ها با قضیهٔ مدرک دکترا روبه‌رو می‌شویم. دانشجویی تصمیم می‌گیرد که مدرک دکترا بگیرد. اما پس از گذراندن واحدهای درسی و پس از آنکه بخشی از رساله خود را هم می‌نویسد، آن چند صفحه باقیمانده را تکمیل نمی‌کند. با اشخاص مختلف رای‌زنی می‌کند. موفقیت در اخذ درجهٔ دکترا او را با مسئولیت‌های جدیدی روبه‌رو می‌سازد. دوران دانشجویی تمام می‌شود، ترس از این تغییر و خطراتی که در پی دارد سبب می‌شود که دانشجوی مورد نظر ما اخذ درجهٔ دکتری را به تأخیر بیندازد.

آبراهام مزلو، روان‌شناس مشهور این پدیده را عقدهٔ جونا<sup>۱</sup> نامیده است.

- چرا؟

به روایت تورات جونا از جمله پیامبرانی بود که به فرمان خداوند باید مأموریتی را انجام می‌داد. باید به شهری می‌رفت و در آنجا وعظ می‌کرد.

اما به نظر جونا رسید که مسئولیت ناخوشایندی است و مانند بسیاری از تنبل‌ها تصمیم گرفت که انجام این رسالت را - شاید برای همیشه - به تعویق بیندازد، مزلو در توضیح بی‌میلی پاره‌ای از اشخاص در رسیدن به امکانات بالقوه خود می‌گوید:

به نظرم رسید که این مکانیزم دفاعی را با عناوین «ترس از عظمت» یا «فرار از سرنوشت» و یا «فرار از استعدادهای خود» توضیح دهم ... مطمئناً اغلب ماها می‌توانیم از اینکه هستیم بزرگتر و عظیم‌تر باشیم. همه ما استعدادهای بالقوه‌ای داریم که از آن استفاده نمی‌کنیم. بسیاری از استعدادهای ما به کار گرفته نمی‌شوند. واقعیتی است که بسیاری از ما از امکانات خود فاصله می‌گیریم ... اغلب اوقات از مسئولیت‌هایی که به حکم طبیعت، تقدیر، و در مواقعی حوادث به ما واگذار می‌شود طفره می‌رویم و این همان کاری بود که جونا - بیهوده - می‌کرد و می‌خواست که از دست سرنوشت بگریزد.

این تمایل را همچنین عقدهٔ ایکاروس<sup>۱</sup> نامیده‌اند که وجه تسمیهٔ جوان اسطوره‌ای یونانی است که به آرزوی خود برای پرواز رسید تا گرمای خورشید بال‌های مؤمنین او را ذوب کند و او را در کام مرگ بیندازد. بعضی از اشخاص نگرانند که اگر موفق شوند مانند ایکاروس تباه شوند، معتقدند که انسان هر چه بیشتر صعود کند امکان عمق سقوطش بیشتر می‌شود.

- با این حساب آیا ترس از موفقیت می‌تواند به انسان‌ها خدمت کند؟ اگر ایکاروس کمی می‌ترسید، احتمالاً آن‌قدر اوج نمی‌گرفت که گرمای خورشید او را هلاک کند؟

نه احتیاط و ترس از موفقیت دو مقوله متفاوت هستند. البته باید از ریسک بی‌جهت اجتناب کرد. هدف‌ها باید قابل حصول باشند (مسلماً میل به پرواز تا نزدیکی‌های خورشید هدف قابل حصولی نیست). اما پس از تعیین هدف‌های قابل دسترسی باید با تمام وجود در جهت تحقق آن بکوشید. نباید تحت تأثیر تنبلی یا هر رفتار منتهی به شکست مانع پیشرفت خود شوید و از دستیابی به هدف‌هایی که به حال خود تشخیص داده‌اید محروم بمانید.

البته، همانطور که عنوان گردید هدف‌ها باید قابل دسترسی و منطقی باشند. اگر به هر دلیل منطقی تصمیم گرفته‌اید که کاری صورت ندهید، بسیار خوب این کار را نکنید. اما اگر تصمیم به انجام ندادن کاری گرفته‌اید، فکر انجام آن را از ذهن خود بشوید. اجازه ندهید که هدفی بدون برنامه و سرگردان به این امید که روزی از روزها آن را انجام خواهید داد در ذهن شما جاری باشد. وقتی این شبه هدف‌ها در ذهن شما انباشت شوند، تأثیر مخربی بر جای می‌گذارند و مانع از آن می‌شوند که از اوقات فراغت خود استفاده سازنده بکنید.

وقتی کاری را که باید بکنید انجام می‌دهید احساس خوشایندی بر شما حاکم می‌شود. اما اگر تصمیم بگیرید که کاری را صورت ندهید و اگر آن را از فهرست برنامه‌های در دست اقدام خود حذف کنید، به همین اندازه شاد می‌شوید. اما مسامحه کار از این دو دست مایه‌خشنودی محروم است. وظیفه‌ای را در فهرست کارهای در دست اجرا در انتظار شدن نگه می‌دارد تا برای همیشه سرگردان و مترصد باقی بماند. بنابراین کسی که تحت تأثیر ترس از موفقیت به انجام کارها تن نمی‌دهد خود را در موقعیت پیروزی غیرممکن قرار می‌دهد. به خود می‌گوید که باید کارهایی را انجام دهد. اما در عین حال، در سطح ضمیر نیمه هشیار خود

به خویشتن دستور انجام ندادن کارها را می‌دهد. و تحت تأثیر دو دلی و تنبلی نمی‌تواند میان این دو فرمان ضد و نقیض تصمیمی اتخاذ کند.

### - اشخاصی که طالب موفقیت نیستند چه دلایلی دارند؟

دکتر مارتا فردیمن<sup>۱</sup> استادیار دانشکده روان‌پزشکی کالج پزشکی نیویورک در این باره مطالعه مفصلی صورت داده است و جواب‌های جالبی برای این سؤال پیدا کرده است. او از دانشجویان خواست که جمله‌ای را تمام کنند و آن جمله این بود: «شایسته موفقیت نیستم زیرا

«...»

برخی از جواب‌ها از این قرار بود:

زیرا برای گرفتن شغل مورد نظر تقلب کردم.

- زیرا برای من آسان بود اما برای خواهرم دشوار.

زیرا برای پدر و مادرم هزینه زیادی تولید می‌کردم.

زیرا نمی‌توانستم با پدرم رقابت کنم.

زیرا همه می‌توانند به آسانی با من رقابت کنند.

زیرا پسر بدی بودم. دست کم به اندازه برادرم خوب نبودم.

زیرا مادرم همیشه تکالیف مدرسه مرا انجام می‌داد.

زیرا شوهرم مرد موفقی نیست.

زیرا به آنچه داشتم راضی بودم.

زیرا با تقلب این کار را کردم.

زیرا آدم تنبلی هستم.

زیرا دیگران شایسته‌تر از من هستند.



زیرا به واقع نمی‌دانم که چه می‌کنم.

زیرا تاکنون قدمی برنداشته‌ام. پدرم مُرد و همه ثروتش را برای من گذاشت و من برای به دست آوردنش زحمتی نکشیده بودم، موفقیت من ناشی از یک مصیبت بود.

دلایل اجتناب از موفقیت و مسامحه در انجام کارهایی که تولید موفقیت می‌کند را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد.

۱- منطق اشتباه («والدین من موفق نشدند» یا «برای من ساده بود اما برای خواهرم دشوار» و غیره). به این نکته مهم توجه نمی‌شود که این‌ها نمی‌توانند دلیلی برای موفق نشدن شما باشند. شما نمی‌توانید به خاطر اتفاقی که برای دیگران افتاده از موفقیت چشم‌پوشی کنید. شما خودتان هستید و آن‌ها نیستند. حق شماست که از استعدادهای خداداد خود استفاده کنید و باید هم بکنید.

۲- گناهان گذشته («دروغ گفتم»، «نادیده گرفتم»، «فریب دادم» و غیره) اقدامات ناخوشایند گذشته به عزت نفس شما آسیب زده‌اند، اما اگر بگذارید روی رفتار آتی شما تأثیر بگذارند کاری به خطا صورت داده‌اید. عزت نفس شما با کار نکردن بیشتر نمی‌شود. برعکس، کاری صورت ندادن و موفق نشدن از عزت نفس شما در آینده نیز می‌کاهد.

صراحت به خرج دهید. از خود بپرسید که برای اصلاح گذشته‌ها چه کاری از من ساخته است. اگر راهی به ذهنتان رسید آن را انجام دهید. خطاهای گذشته را فراموش کنید و با عزم جزم مترصد اوقات درست خود در آینده شوید و در برخورد با تقصیرات خود به یاد این گفته قدیمی بیفتید که اعترافات صادقانه روح شما را آرام می‌کند. درباره خطاهای خود با روحانی، با دوستان نزدیک، با روان‌پزشک، با

روان‌شناس یا سایر اشخاصی که می‌توانند در این زمینه به شما کمک کنند صحبت کنید.

۳- ترس از مسئولیت‌های ناشی از موفقیت («نمی‌دانم چه می‌کنم، دیگران مرا راه می‌برند، از خودم چیزی ندارم». و غیره) این احساسات ناشی از یکی از این دو مقوله هستند (الف) اطلاع صادقانه از بی‌کفایتی‌ها و بی‌صلاحیتی‌های خود و اطلاع واثق از اینکه در اثر موفقیت به جایی می‌رسید که لارنس پیتر<sup>۱</sup> متخصص امور مدیریت آن را «سطح بی‌صلاحیتی» نامیده است یا (ب) عزت نفس کم. اگر اشکال شما بر سر مورد اول است می‌توانید تا حد امکان نقاط ضعف خود را بپوشانید، می‌توانید مطالعه کنید، ساعات بیشتری کار کنید و به عبارت دیگر، به خودتان کمی زحمت بدهید اگر نتوانید نقطه ضعف خود را اصلاح کنید- و قبول کنیم که بعضی‌ها از عهده آن بر نمی‌آیند- اگر به این نتیجه برسید که هرگز توانایی کنار آمدن با موفقیت مورد نظر را نخواهید داشت در این صورت فکر آن را از سر به در کنید. هدف‌های تازه‌ای انتخاب کنید، هدفهایی که ملایم‌تر و احتمالاً واقع‌بینانه‌تر باشند، هدف‌هایی که بتوانید با تلاش منطقی به آن‌ها دست بیابید. از تنبلی بپرهیزید، از بی‌گیری هدف‌هایی که اصولاً هدف نیستند اجتناب کنید.

از سوی دیگر، اگر عزت نفس کم علت اصلی گرفتاری شماست، چیزی که معمولاً وجود دارد، پاسخ به موقعیت شما کاملاً فرق می‌کند. باید یاد بگیرید که از توانایی‌های خود استفاده کنید، تصویر ذهنی مثبتی بسازید، موفقیت‌های کوچک خود را تقویت کنید، برای قبول خطر آمادگی بیشتری نشان دهید و بیاموزید که در برخورد با شکست و ناکامی

خونسردی خود را حفظ کنید. در فصل‌های آینده درباره همه این موارد بحث شده است.

- اما شما سئوالی را بدون جواب گذاشته‌اید: از کجا بدانیم که در کدام یک از این دو موقعیت قرار داریم؟ چگونه می‌توان میان ناشایسته بودن واقعی و کمی عزت نفس تفاوت گذاشت؟

به راستی چه خوب بود که می‌توانستیم با یک آزمون ساده موقعیت را تمیز دهیم زیرا سئوالی است که برای همه مطرح است. «آیا شایستگی انجام این کار را دارم؟» متأسفانه کسی جز شما نمی‌تواند به این سؤال پاسخ دهد. تا خود شما آن را انتخاب نکنید و تا در راه دستیابی به آن نکوشید و نتیجه را نبینید نمی‌توانید به این پرسش جواب دهید.

اجازه بدهید مطلبی را به شما بگویم: ممکن است ترس شما ناشی از کمی عزت نفس باشد و ارتباطی با ناتوانی جلی شما نداشته باشد. اگر هدفی را برای خود در نظر گرفته‌اید احتمالاً می‌توانید با کمی تلاش به آن برسید. کافی است که کمر همت ببندید. اغلب ما تواناییهای خود را کمتر از آنچه هست برآورد می‌کنیم. قبلاً خاطرنشان کردم که بسیاری از روانشناس‌ها معتقدند که انسان از بخش کوچکی از امکانات و استعدادهای خود استفاده می‌کند و این مطلبی است که اغلب متفکرین ما به آن اعتقاد دارند. این بدان معناست که شما از ذخیره استعدادی استفاده نشده‌ای برخوردارید، بدین معناست که توانایی‌های نهفته‌ای در شما هست. اما اگر جبن و تنبلی اجازه ندهند دروازه‌های استعداد را بگشایید، ممکن است ذخایر خود را بخشکانید و از بین ببرید.



## برداشتن قدم چهارم

در چهار فهرست خود بگردید و مواردی را که به خاطر ترس از موفقیت از انجامش طفره رفته‌اید پیدا کنید. اگر در هر مورد موفق می‌شدید، به چه نتایجی می‌رسیدید؟ آیا این دلایل منفی به راستی برای تن به کار ندادن شما معتبر هستند. اگر جواب مثبت است. این هدف‌ها را از فهرست برنامه‌های خود خارج کنید، اما اگر جواب غیر از این است، بی‌جهت خود را فریب ندهید و برای انجام آن مصمم شوید.

همین حالا.



## قدم پنجم: توان خود را بالا ببرید

- گفتید که عادات، طرز تلقی‌ها و قضاوت‌ها اغلب موجب تنبلی می‌شوند، اما دربارهٔ سطح توان افراد چه می‌گویید؟ آیا خستگی در تنبلی بی‌تأثیر نیست؟

چرا هست، ممکن است کسی خوب بداند که چه باید بکند و به انجام آن مصمم باشد. اما تحت تأثیر خستگی جسمانی انجام آن را مرتب به بعد موکول کند. خستگی یکی از علل اصلی مسامحه است.

خستگی ناشی از فعالیت جسمانی طبیعی است و در واقع واکنش طبیعی و سالم به شمار می‌آید، اما کم دوام است. خستگی که از تن رفت احساس می‌کنید که نیروی زیادی پیدا کرده‌اید. اما خستگی مزمن حکایت دیگری است، همان خستگی است که به تنبلی منجر می‌شود و تا آن را برطرف نکنید روی راندمان کار شما تأثیر می‌گذارد.

- علت خستگی مزمن چیست؟

می‌تواند دلایل صددرصد پزشکی داشته باشد، اما معمولاً این چنین نیست.

دکتر لئونارد هایمز<sup>۱</sup> و دکتر ریچارد تاپسون<sup>۲</sup> معتقدند که تنها ۲۰ درصد اشخاصی که از خستگی مزمن شکایت می‌کنند احتیاج به درمان پزشکی دارند. این ۲۰ درصد هم به دلایل مختلف خسته می‌شوند که از جمله آنها می‌توان به خستگی‌های ناشی از کم‌خونی، بدکار کردن کبد، قند، عفونت کلیه، سل، ورم کبد و یا اختلالات هورمونی ناشی از مصرف دارو و یا دلایل طبیعی اشاره کرد.

#### - دربارهٔ ۸۰ درصد بقیه چه می‌گویند؟

علت اصلی خستگی‌ها را باید در سه عامل، یا ترکیبی از آنها جست‌وجو کنید. نخستین آن‌ها ورزش نکردن است.

یک برنامهٔ ورزشی حساب شده شامل تمرینات اروبیک (تمرینات هوازی که ضربان قلب را افزایش می‌دهد) از شدت خستگی مزمن می‌کاهد، اما ورزش باید از روی حساب انجام شود.

به یاد داشته باشید که اندازه ورزش به قدر تناوب و تکرار آن مهم نیست. با ورزش کردن زیاد در تعطیلی آخر هفته بدن شاداب پیدا نمی‌کند. به جای آن اگر همه روزه و در صورت امکان یک روز در میان دست کم ۱۵ تا ۲۰ دقیقه ورزش کنید جسم سالم‌تری پیدا می‌کنید و شاید برایتان جالب باشد که پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که هر روز ورزش کردن و یک روز در میان ورزش کردن تفاوت چندانی با هم ندارند، اما اگر یک روز در میان ورزش کنید و با این حال بعضی از

---

Dr. Leonard Haims -۱

Dr. Richard Tyson -۲



## توان خود را بالا ببرید / ۱۰۵

روزها را از تمرین طفره بروید، یا اگر ورزش شما تنها به روز تعطیل آخر هفته محدود باشد، خود را فریب می‌دهید. این ورزش نه تنها بی‌تأثیر است و به شما کمک نمی‌کند، بلکه می‌تواند به خصوص اگر سن شما بالای چهل سال باشد، خطرناک باشد. دکتر هنری دی مکیتاش<sup>۱</sup> متخصص قلب ساکن فلوریدا در مقاله‌ای در نشریه انجمن پزشکان امریکا هشدار می‌دهد اشخاصی که تنها تعطیل آخر هفته ورزش می‌کنند و در طول هفته فعالیت ورزشی ندارند، در معرض حمله قلبی قرار می‌گیرند و در این بیان هر چه آمادگی جسمانی کمتر باشد، امکان خطر بیشتر می‌شود.

- مثل اینکه قرار است دربارهٔ تبدیلی حرف بزنیم، آیا از موضوع خارج نشده‌اید؟

نه به هیچ وجه. اجازه بدهید یکبار دیگر موضوع را مرور کنیم. یکی از دلایل تبدیلی خستگی مزمن است و از جمله دلایل مهم خستگی مزمن هم نداشتن آمادگی جسمانی است و علت اصلی نداشتن آمادگی جسمانی هم ورزش نکردن به اندازه است.

صمیمانه اعتقاد دارم که یک برنامهٔ ورزشی حساب شده، تا حدود زیاد از شدت میل به تبدیلی می‌کاهد از آن گذشته تنها داشتن نیروی بیشتر مطرح نیست. تمرینات ورزشی روی تصویر ذهنی شما هم تأثیر می‌گذارد. با داشتن آمادگی جسمانی احساس اعتماد به نفس بیشتری می‌کنید، مصمم‌تر می‌شوید و شاداب‌تر می‌گردید، به انجام کارهایی تن می‌دهید که اگر از این خصوصیات بی‌بهره بودید از کنار آن بی‌تفاوت می‌گذشتید.

تنبلی یک عادت مجزا و منفک نیست، هم با سلامت جسم ارتباط دارد و هم با چشم‌انداز ذهن.

– بسیار خوب قبول دارم که داشتن آمادگی جسمانی چیز بسیار خوبی است، آیا مطلب دیگری ندارید که بگویید؟

چرا، مطلب خیلی زیاد است، تمرینات ورزشی از روی برنامه تنها بخشی از ماجراست باید در طول مدت روز هم که در حال کار هستید فعالیت جسمانی داشته باشید.

پشت میز نشین‌ها و اشخاصی که کارهایشان را نشسته انجام می‌دهند بی‌حال و سنگین می‌شوند. جسم انسان برای پشت میز نشستن و ثابت ماندن طراحی نشده است و قرار نیست که روزی هشت ساعت پشت میز، یا پشت دستگاه کامپیوتر یا هر ماشین دیگری بی‌حرکت بنشینیم. با بی‌حرکت ماندن خون، عضلات بزرگ به حالت سکون درمی‌آید، در نتیجه احساس خستگی و بی‌حالی می‌کنیم و به همین دلیل وقتی باید کاری را که امکان طفره رفتن از آن را داریم انجام بدهیم کفه ترازو به سمت انجام ندادن کار، سنگینی می‌کند.

– اما بسیاری از کارگران و کارمندان چاره دیگری ندارند. قبلاً در کارهای دفتری و اداری، اغلب کارها، برنامه‌هایی مانند تلفن کردن، نوشتن، مصاحبه، بایگانی، کتابداری، مطالعه، تایپ کردن، برنامه‌ریزی ملاقات با ارباب رجوع و تحقیق، نسبتاً نشسته انجام می‌شوند. در این شرایط، هر نوع فعالیت جسمانی به ساعات خارج از کار منتقل می‌شود، آیا غیر از این است؟

## توان خود را بالا ببرید / ۱۰۷

به هیچ وجه. نخست آنکه می‌توانید بخشی از این کارها را ایستاده انجام دهید. البته اگر در دفتری کار می‌کنید، به حکم ضرورت باید اوقات بیشتری بنشینید، اما برای رهایی از خستگی به شما توصیه می‌کنم از هر فرصتی برای ایستادن استفاده کنید. مثلاً می‌توانید خودتان را عادت دهید که هنگام صحبت با تلفن، روی پای خود بایستید. اگر سیم گوشی تلفن شما کمی بلندتر باشد، حتی می‌توانید در حال صحبت چند قدمی هم بردارید.

اگر نشستن را ترجیح می‌دهید می‌توانید به جای نشستن طولانی روی صندلی لحظاتی را روی لبهٔ میز بنشینید. لطف این کار در این است که برای مدت طولانی به یک حالت باقی نمی‌مانید. گفت‌وگوی ایستاده هم می‌تواند به شما کمک کند.

اگر محلی برای کار ایستاده داشته باشید در موقعیت بهتری قرار می‌گیرید. وجود میزهای بلند، قفسهٔ کتاب، پرونده‌ها و هر چیزی که مانع شود بی‌حرکت روی صندلی و پشت میز قرار بگیرید به شما کمک می‌کند.

البته ایستادن طولانی هم به قدر نشستن طولانی خسته‌کننده است. به همین دلیل، اگر قرار است ایستاده کار کنید، چه بهتر که یک چهارپایه بلند در کنار خود داشته باشید. اگر این چهارپایه میله یا جایی داشته باشد که هنگام ایستادن بتوانید یک پای خود را روی آن قرار دهید، باز هم به شما بیشتر کمک می‌کند، زیرا منتقل کردن وزن از یک پا به پای دیگر از شدت خستگی می‌کاهد.

برخی از مقامات بلندپایهٔ موسسات اقتصادی در سال‌های اخیر از میزهای بلند استفاده می‌کنند و هنگام کار پشت آن می‌ایستند، اما برای این کار لازم نیست که مقام عالی‌رتبه یک شرکت غول‌پیکر باشید. هر

کسی که کار نشسته دارد بهتر است که لحظاتی از کارش را ایستاده انجام دهد.

### - آیا این نقطه نظر تازه‌ای است؟

فکر نمی‌کنم. یکی از اشخاصی که از میزهای ایستاده استفاده می‌کرد هنری دوم پادشاه انگلیس در فاصله سال‌های ۱۱۸۹-۱۱۵۴ بود. آن‌طور که می‌گویند هنری دوم، به خاطر داشتن نیروی کار زیاد، قابلیت‌های اداری و مهارت‌های سرپرستی از شهرت به‌سزایی برخوردار بود. در قرون وسطی نیز راهبه‌ها و دانشجویان از میزهای بلند ایستاده استفاده می‌کردند، کتابدارها، وکلا، و بسیاری از پشت‌میزنشین‌ها در قرن نوزدهم از این میزها استفاده می‌کردند. در میان نویسندگان مشهور الیور وندل، هلمز، ارنست همینگوی، وینستون چرچیل، ولادیمیر نابوکوف، توماس ولف، و ویرجینیا ولف نیز از میزهای ایستاده استفاده می‌کردند. میز ایستاده‌ای که به ابتکار توماس جفرسون طراحی شد- همان میزی که جفرسون پیش‌نویس اعلامیه استقلال آمریکا را پشت آن تهیه کرد- هم‌اکنون در وزارت کشور واشنگتن در معرض دید همگان قرار دارد.

### - آیا صرف‌نظر از میز ایستاده، توصیه دیگری به پشت‌میزنشین‌ها

دارید؟

بله. تا جایی که می‌توانید حرکت داشته باشید. قبلاً به جای آن‌که کارمندی را برای صحبت صدا بزنید، در صورت امکان برای ملاقات به اتاق او بروید، به جای آسانسور تا حد امکان از پله‌ها استفاده کنید. اتومبیل خود را کمی دورتر از محل کارتان پارک کنید تا چند قدم بیشتر

## توان خود را بالا ببرید / ۱۰۹

راه بروید. در صورت امکان، در حین کار چند قدمی راه بروید. راه رفتن بعد از ناهار عادت خوبیست.

در محل کار هم می‌توانید تمرینات ساده‌ای انجام دهید. بعضی‌ها در میز کار خود وسایلی برای تمرینات ورزشی دارند. از جمله می‌توان به دیمل‌های کوچک، لاستیک برای فشار دادن انگشتان یا فنر اشاره کرد. دکتر لارنس مورهاوس<sup>۱</sup>، کارشناس سلامت جسمانی معتقد است بهترین وسیله ورزشی در دفتر کار میله بارفیکس قابل تنظیم است. دکتر مورهاوس پیشنهاد می‌کند که گه‌گاه لحظاتی را از میله بارفیکس آویزان شوید تا عضلات بدن شما کشیده شوند.

- یک دقیقه صبر کنید. اگر دفتر خصوصی داشته باشید صحبت‌های شما قابل استفاده است اما برای اغلب اشخاص توصیه شما عملی نیست. اغلب کارفرماها با این کار موافق نیستند. سوای استفاده از تجهیزات ورزشی چه توصیه‌ای دارید؟

خیلی زیاد. گرچه بعضی‌ها ترجیح می‌دهند که از تجهیزات ورزشی استفاده کنند. استفاده از آن‌ها اجباری هم نیست. نرمش‌های معمولی و کششی، حرکات بسیار مفیدی هستند که می‌توان به آن اشاره کرد. تمرینات ایزومتریک هم امروزه طرفداران زیاد دارد. بسیاری از تمرینات را می‌توان به حالت نشسته، روی صندلی و در حال کار انجام داد. در نظر داشته باشید که منظور برنامه آماده‌سازی جسمانی نیست. منظور انجام حرکاتی است که به تسریع گردش خون در بدن شما کمک کند. هدف این است که خون به اقصی نقاط بدن شما برسد و در

عضلات عمده بدن ساکن نماند. گردش بهتر خون در بدن بر توان شما می‌افزاید و از میل طفره رفتن از کارها می‌کاهد.

- شما گفتید که در نبرد با خستگی سه عامل مطرح است. یکی از آنها تمرینات ورزشی بود، ممکن است عامل دوم را شرح دهید؟  
به حالت آرام (رلاکس) درآمدن.

- این یکی که عالیست. اگر در این دنیای پرمشغله آدم فرصت استراحت پیدا کند، خیلی خوب است، ممکن است درباره‌ی عامل سوم هم توضیح بدهید.

تند نروید، عجله نکنید، شاید به نظرتان جالب نرسد، با این حال، بیش از آنچه فکر می‌کنید مهم است، اگر موافقید کمی بیشتر توضیح بدهم.

قبل از هر چیز ذکر اینکه استراحت و در حالت آرام قرار گرفتن مفید است کافی نیست. به همین شکل، لم‌دادن روی یک صندلی راحت و تماشای تلویزیون هم کافی نیست. روبه‌روی تلویزیون و شکستن تخمه یا نوشیدن نوشابه نوعی سرگرم شدن است، اما رلاکس شدن معنای دیگری دارد.

دکتر هربرت بنسون<sup>۱</sup>، روان‌پزشک دانشگاه هاروارد در زمینه آنچه او آن را «واکنش رلاکس» می‌نامد تحقیقات مفصلی انجام داده است. دکتر بنسون به این نتیجه رسید برنامه‌های از نوع ذن، مراقبه‌ی متعالی، یوگا و نظایر آن که در اشخاص ایجاد آرامش می‌کنند. تأثیرات روانی قابل

## توان خود را بالا ببرید / ۱۱۱

ملاحظه‌ای بر جای می‌گذرانند. این شیوه‌ها مستلزم رعایت چهار خصوصیت مشترک هستند: محیط آرام. وجود یک عامل ذهنی (مانند یک صدا یا کلمه)، طرز تلقی انفعالی و محلی آرام برای به حداقل رساندن حرکات عضلات.

برای قرار گرفتن در حالت آرام در جای راحتی بنشینید، چشمانتان را ببندید، عضلات خود را شل و آزاد ورها کنید، از پاها شروع کنید و به سر برسید و در هر مرحله فرمان آزادی و شل بودن عضلات خود را صادر کنید. با بینی نفس بکشید، نفس‌های سنگین و عمیق بکشید و هوای قفسه سینه را به آرامی بیرون دهید. ۲۰ دقیقه به این تمرین ادامه دهید. برای اطلاع از زمان تمرین می‌توانید گه‌گاه چشمانتان را باز کنید اما از زنگ ساعت استفاده نکنید. چند روز متوالی هر روز دوبار این برنامه را تمرین کنید. بهتر است که بلافاصله بعد از صرف غذا به این تمرین نپردازید. خواهید دید که نیروی انجام کار در شما افزایش می‌یابد و به انجام کارهایی راغب می‌شوید که قبلاً به آن علاقه‌ای نداشتید.

### - دربارهٔ نقش خواب در روز (چرت زدن کوتاه) در رفع خستگی چه نظری دارید؟

عالیست و جای تأسف است که خواب در روز در فرهنگ جوامع غربی جایی باز نکرده است. خوابیدن در میانهٔ روز بخصوصی برای اشخاص میان سال و بالاتر بسیار مفید است. حتی ۱۵ یا ۲۰ دقیقه چرت زدن در بعد از ظهر و یا قبل از صرف شام باطری‌های خالی شده را شارژ می‌کند. البته این خواب برای همه لازم نیست. بعضی‌ها اگر بخوابند بی‌حال و سنگین می‌شوند. اما اغلب اشخاص موفق در فواصل روز عادت به خواب داشته‌اند. از جمله این اشخاص موفق می‌توانم به آلبرت انشتین،

توماس ادیسون، وینستون چرچیل، باک مینستر فولر، ژنرال جرج سی مارشال، النور روزولت، جان دی راکفلر، مارگارت تاجر و ترومن، آیزنهاور، کندی و جانسون رؤسای جمهور امریکا اشاره کرد. بیلی گراهام مانند بسیاری از سخنوران و مجریان بزرگ قبل از رفتن به روی صحنه و پیش از آنکه در برابر جمعیت یکصد هزار نفری بایستد، دقایقی چرت می‌زد. زیاد خوابیدن لازم نیست، ده تا پانزده دقیقه کافیست.

از جمله اشخاصی که کم می‌خوابد و با این حال روزی چند بار چرت‌های کوتاه می‌زند، سالوادور دالی، نقاش مشهور است. آن‌طور که می‌گویند سالوادور دالی روی صندلی راحتی می‌نشست و بازویش را از صندلی به پایین می‌آویخت. در دست خود قاشقی را می‌گرفت و زیر دست قاشق گرفته بشقابی قرار می‌داد. آن‌گاه چشمانش را می‌بست و به حالت آرام فرو می‌رفت. به محض اینکه خواب بر او چیره می‌شد، قاشق از لابلائی انگشتانش به روی بشقاب می‌افتاد و در اثر صدای آن دالی بیدار می‌شد. همین مدت زمان کوتاه خوابیدن به او نیروی فراوانی می‌داد. شخصاً یک بار از دالی در این باره سؤال کردم و او بر واقعیت داشتن ماجرا مهر تأیید زد.

دکتر التون اوکسندر، جراح مشهور و مؤسس کلینیک مشهور اوکسندر در نیواورلئان به من گفت که چرت زدن در روز رمز انرژی تمام ناشدنی اوست. معتقد بود که چند دقیقه چرت زدن در بعدازظهر، به اندازه دو ساعت خوابیدن در شب تأثیر دارد.

**- اما چرت‌زدن به جای کار کردن تنبلی است.**

اگر با چرت زدن تجدید قوا کنید و بتوانید کارتان را بهتر انجام دهید، نه، نیست. البته چرت‌زدن هم می‌تواند وسیله‌ای برای فرار از انجام کار



## توان خود را بالا ببرید / ۱۱۳

باشد. به همین دلیل این خود شما هستید که در این باره تصمیم می‌گیرید که آیا چرت‌زدن به شما کمک یا مخالف مصالح شما عمل می‌کند. توصیه من به شما این است که چرت‌زدن را امتحان کنید، شاید شما هم از زمره آن خوشبخت افرادی باشید که با چند دقیقه خوابیدن منابع انرژی و ذخیره توانی خود را افزایش دهید. اگر سرگرم مبارزه با تنبلی هستید، دلیلی وجود ندارد که به طور هم‌زمان با خستگی هم مبارزه کنید، مگر اینکه شرایط شما را به این کار مجبور کند.

**- گفتید که برای افزایش انرژی سه عامل مهم وجود دارد. دربارهٔ ورزش و رلاکس صحبت کردید، ممکن است در مورد سوم نیز توضیح بدهید؟**

برنامه غذایی. موضوع مهم و مفصلی است و نمی‌توانیم به جزئیات آن پردازیم. اما همین قدر بگویم که تا جایی که به خستگی مربوط می‌شود، یکی از آنها مصرف قند است. بسیاری از ما چند برابر نیازمان قند مصرف می‌کنیم.

**- اما آیا شکر نیروزا نیست؟**

بسیاری از اشخاص خیال می‌کنند که هست، اما اشتباه می‌کنند و یا دست کم آن‌طور که آنها گمان می‌کنند نیست. با توجه به اطلاعات به دست آمده، هر آمریکایی هفته‌ای دو پوند، یعنی کمی کمتر از یک کیلو شکر تصفیه شده مصرف می‌کند. توجه داشته باشید که بسیاری از مواد غذایی ما با شکر آمیخته است. مثلاً شاید برایتان جالب باشد که ۲۹ درصد سس‌های گوجه‌فرنگی که در سوپرمارکت‌ها می‌فروشند شکر است. اگر

مصرف قند تصفیه شده تولید نیرو می‌کند، اثری از تنبلی و سستی در جماعت آمریکایی پیدا نمی‌کردید.

البته این را هم بگویم که با کم شدن قند خون نیرو کمتر می‌شود، اما راه مناسب تأمین قند (گلوکز) خون، داشتن یک برنامه غذایی حساب شده است. وقتی نظام بدن را با مصرف زیاد مواد قندی تصفیه شده به هم می‌ریزید، بدن شما برای مقابله با این همه شیرینی که مصرف کرده‌اید انسولین تولید می‌کند و در نتیجه قند خون شما از آنچه قبلاً بوده، پایین‌تر می‌آید و یکی از آثار این فعل و انفعال خستگی است. به نظر پیچیده می‌رسد اما شرایطی است که وجود دارد. البته مصرف زیاد از حد قند و شکر آثار نامطلوب دیگری هم دارد. اضافه وزن پیدا کردن و پوسیدگی دندان‌ها نمونه‌هایی هستند که می‌توان به آن اشاره کرد. اما بحث در این زمینه موضوع کتاب ما نیست.

**- منظورتان این نیست که تنبلی ناشی از مصرف بیش از اندازه قند**

**است؟**

نه البته که نیست. اما می‌گویم یکی از نتایج برنامه‌های غذایی نامتناسب و از جمله مصرف مواد قندی بیش از اندازه خستگی است در شرایط خستگی، اگر قرار باشد میان کار و طفره رفتن از آن یکی را امتحان کنید، بدون شک طفره رفتن را انتخاب می‌کنید. با این حساب برنامه غذایی بد موجب تنبلی نمی‌شود، اما شرایط را برای آن مهیا می‌سازد. و اگر برنامه غذایی عادت شود و شما به خستگی مزمن دچار گردید، در برنامه‌های روزانه خود با مشکل جدی روبه‌رو می‌شوید.

توان خود را بالا ببرید / ۱۱۵

- به نظر می‌رسد که حق با شماست. بسیار خوب صرف‌نظر از مصرف بیش از حد مواد قندی، کدام جنبه از برنامه غذایی با خستگی در ارتباط است؟

صبحانه موضوع پراهمیتی است. اگر بدون صرف صبحانه و یا اگر تنها با صرف یک فنجان قهوه و کمی نان تست به استقبال زندگی بروید مثل آن می‌ماند که بدون مهمات به جنگ بروید. در فاصله صبح و ناهار هم توصیه می‌کنم به جای کیک خامه‌ای و ژله، یک پرتقال، یا سبب یا هلو بخورید. در صورت صرف غذای مناسب برای صبحانه، صرف‌نظر از تأمین سلامتی برای خود با آمادگی بیشتری کار می‌کنید.

- درباره قهوه چه نظری دارید؟ قهوه به ظاهر محرک است و نیروی انسان را افزایش می‌دهد.

هم بله و هم نه. اثرات کوتاه مدت کافئین به عنوان یک محرک مطلب شناخته شده‌ای است اما آنچه را که اغلب به آن توجه ندارند این است که مصرف بیش از اندازه کافئین به شکل قهوه، چای، نوشابه یا قرص می‌تواند با تولید بی‌قراری ناآرامی و نیز با مخدوش کردن خواب به خستگی منجر گردد. در واقع دکتر هایمز و دکتر تایسون مصرف بیش از اندازه کافئین را یکی از ربایندگان انرژی نامیده‌اند که در بسیاری از اشخاص وجود دارد و عادت شده است. به اعتقاد این آقایان مردم نباید مصرف کنند. نتیجه این کار افزایش انرژی است. اگر شما هم از زمره مصرف کنندگان کافئین بیش از حد هستید، بهتر است که مصرف آن را به تدریج پایین بیاورید. گاه کسانی که به مصرف چای و قهوه عادت شدید دارند، با قطع این مصرف دچار سردرد می‌شوند.

توجه داشته باشید که نیروی لازم بدن خود را باید با مصرف غذاهای مناسب تأمین کنید. مصرف میوه‌های تازه و سبزیجات و در کنار آنها ورزش کردن به سلامت شما کمک می‌کند. نیروی شما با آنچه نیم ساعت قبل خوردید ارتباط چندانی ندارد، مهم است که در شش ماهه گذشته چه مصرف کرده‌اید.

**– گفتید که به اعتقاد دکتر هایمز و دکتر تایسون کافئین دزد انرژی**

است. آیا می‌توانید به عادات بد دیگری در این زمینه اشاره کنید؟  
بله. یکی از آن‌ها کشیدن سیگار است. نیکوتین رگ‌های بدن را تنگ می‌کند و این به معنای رسیدن خون کمتر به مغز است. در نتیجه خون کمتر، اکسیژن کمتری به مغز می‌رسد و مونواکسید کربن در آن بیشتر می‌شود. در نتیجه شرایطی فراهم می‌آید که از ذخیره انرژی می‌کاهد.  
متأسفانه یکی از مشکلات زمانه ما این است که مردم می‌خواهند با خوردن یک قرص جای تلاش و انضباط را پر کنند. چنین قرصی ساخته نشده و ساخته هم نخواهد شد.

اما اگر خستگی یا استرس مبدا پزشکی داشته باشد، داروهایی وجود دارند که می‌توان به تجویز پزشک از آنها استفاده کرد. با این حال دارویی را می‌شناسیم که به ظاهر داروی ساده‌ای است اما به اعتقاد بسیاری از پزشکان و از جمله پرفسور هواردبارتلی<sup>۱</sup> که در زمینه خستگی مطالعات جامعی صورت داده به رفع خستگی کمک می‌کند. پرفسور بارتلی در این زمینه می‌گوید:

## توان خود را بالا ببرید / ۱۱۷

یکی از داروهای مفید برای تخفیف خستگی اسپرین است که با توجه به مواد متشکله خود می‌تواند بسیاری از ناراحتی‌های عمومی بدن را بر طرف سازد. بسیاری از اشخاص، بی‌توجه به سن و سالشان از دردهای خفیف بدن رنج می‌برند و اسپرین می‌تواند با از بین بردن بسیاری از این دردها، این جنبه مشترک خستگی را از میان بردارد. با آنکه گفته می‌شود خاصیت دردزدایی اسپرین روی قوای احساسی اشخاص تأثیر بد می‌گذارد، هشپاری اشخاص با مصرف اسپرین افزایش می‌یابد.

**– آیا در ارتباط با خستگی نکات دیگری هم وجود دارند که بخواهید از آن صحبت کنید؟**

بله و یکی از آنها طرز نگاهداشتن بدن است. اگر بدن خود را قایم نگاه دارید به حفظ انرژی و بهبود تلقی‌هایتان کمک می‌کنید. وقتی شانه‌هایتان خموده، چشمانتان متوجه زمین، چانه‌تان در جیب و تنفستان کم‌عمق و کوتاه باشد، از رسیدن به شادابی لازم و لاجرم انجام به موقع کارها محروم می‌شوید.

**– اما این همه که شما می‌گویید مطالب پیش پا افتاده‌ای هستند که همه ما در مدرسه و دبیرستان آنها را یاد می‌گیریم.**

بله همین‌طور است یاد می‌گیرید و بعد فراموش می‌کنید. به اطراف خود نگاه کنید، در اداره، در محل کار و هر جایی که هستید، ببینید طرز حالات بدن اشخاص، طرز راه رفتنشان، طرز تنفشان تا چه اندازه با هم متفاوت است. بسیاری از اشخاص متوجه این مطلب مهم نیستند و از تأثیر حالت بدن بر سلامت جسم و روان بی‌اطلاع‌اند.

- به عوامل روانی اشاره کردید، آیا درست است که طرز تلقی‌ها و عواطف گاه بیش از عوامل جسمانی در خستگی تأثیر دارند؟

بله همین طور است. اگر کار خسته‌کننده و یکنواختی را پشت سر هم انجام دهید، البته خسته می‌شوید. به خصوص اگر احساساتان را به دل بریزید و به جای توجه به کاری که قرار است بکنید به ملالت‌ها و خستگی‌های ناشی از آن فکر کنید حالتان خراب‌تر می‌شود.

اما این خستگی کاذب را هم نمی‌توانید با تنبلی و فرار از کار از بین ببرید، راه درمان آن پویایی و فعال بودن است. در حال کار ذهن از خستگی فاصله می‌گیرد و مسئله انرژی به خودی خود حل می‌شود.

همه ما می‌دانیم که حوادث بیرونی نیز می‌توانند ناگهان خستگی را از بین ببرند، ممکن است خسته باشید و بعد از ظهر سوت و کوری را در منزل بگذرانید، در همین لحظه تلفن زنگ می‌زند، میهمان ناخوانده‌ای در راه است. قصد دیدارتان را دارد، شما هم به لباس و سرو وضع مرتب اهمیت می‌دهید، فوراً از جا بلند می‌شوید تا دستی بر سر و صورت خود بکشید و لباستان را عوض کنید. خستگی به یکباره فراموش می‌شود.

این حقیقت که خستگی در اثر احساساتی نظیر هیجان، کنجکاوی، ترس، عصبانیت و پیش‌بینی به یک لحظه می‌تواند از بین برود نشان می‌دهد که شرایط قابل‌کنترلی است. تنها با میزان کار روزانه، و یا با این مهم که چه وقتی از روز است رابطه ندارد، بلکه با طرز تلقی و با علایق ما در ارتباط است و این ثابت می‌کند که با کمی اراده می‌توانیم بر خستگی خود غالب شویم.

- حتماً منظور شما این نیست که آدم خسته اگر فکر کند که خسته نیست، خستگی اش تمام می‌شود.

به این صراحت نمی‌گویم اما تقریباً منظورم همین است که می‌گویید. البته با گفتن: «نمی‌گذارم خستگی بر من چیره شود» از شر خستگی خلاص نمی‌شوید. اما اگر بگویید «بله خسته هستم اما تصمیم دارم که علی‌رغم خستگی کارم را تمام کنم.» احتمالاً نتیجه بهتری خواهید گرفت. بعد، وقتی در کار غرق می‌شوید و با عزم جزم و علی‌رغم خستگی به آن می‌پردازید، می‌فهمید ذخایری از انرژی داشته‌اید که از آن بی‌خبر بوده‌اید.

- منظور شما این است که اگر با وجود خستگی به کار ادامه دهید، نیروی جدیدی در رگ و پوست شما جاری می‌شود؟

بله دقیقاً همین است که می‌گویید. ویلیام جیمز<sup>۱</sup> در این باره گفته‌ای دارد: اگر به حکم ضرورت به انجام کاری مجبور شویم، اتفاق غریبی می‌افتد. خستگی ابتدا بیشتر می‌شود، اما پس از نقطه‌ای ناگهان از میان می‌رود و سر حال‌تر از اول می‌شویم. انگار منبع انرژی تازه‌ای پیدا کرده‌ایم. احساس راحتی می‌کنیم، احساس توانمندی می‌کنیم، نیرویی در خود می‌یابیم که قبلاً از آن بی‌اطلاع بودیم زیرا از روی عادت از مانع خستگی عبور نمی‌کنیم.

با این حساب به سادگی تسلیم خستگی نشوید. با توجه به راهنمایی‌های این فصل از کتاب خستگی را تحلیل کنید و اگر نتیجه نگرفتید، آنقدر به کار خود ادامه دهید تا ناگهان دریچه‌های نیروی جدید باز شوند و انرژی در وجود شما سرازیر شود.

و اگر خستگی به راستی مسئله شماست، به گفته دیگری از ویلیام  
جیمز توجه کنید: «هیچ کاری خسته‌کننده‌تر از ناتمام گذاردن کارها  
نیست.»



**یک سفر هزار کیلومتری  
با برداشتن قدم اول  
شروع می شود.**

«ضرب المثل چینی»



## برداشتن قدم پنجم

اگر شما هم در زمره میلیون‌ها انسانی هستید که تحت تأثیر خستگی از انجام کارها طفره می‌روید، قبل از هر اقدام کاری در این خصوص انجام دهید.

بی‌دلیل خود را عاری از هر گونه عیب و نقص جسمانی ندانید. تشخیص سلامتی شما بر عهده پزشک است. راستی آخرین باری که برای آزمایش و چک‌آپ به پزشک رجوع کردید کی بود؟ آیا با پزشک درباره این خستگی مزمن خود صحبت کرده‌اید؟ توجه داشته باشید که خستگی ممکن است علل جسمانی و بیماری داشته باشد؛ با این حساب چه بهتر که با پزشک مشورت کنید. اگر مدتی است به پزشک مراجعه نکرده‌اید و آزمایش نداده‌اید، چه بهتر که تلفن را بردارید و از پزشک خود وقت بگیرید.

اگر به این نتیجه رسیدید که اشکال و بیماری جسمانی ندارید، خود را در جمع انبوه اشخاصی گذاشته‌اید که تقصیر خستگی‌اشان به گردن خود آنهاست. مسئله در این جا چیزی بیش از عادت طفره رفتن از کار و تنبلی است. مسئله سلامت و نیرو و نشاط شماست. به راهنمایی‌های این فصل توجه کافی مبذول کنید.

پیش از آنکه به خواندن کتاب ادامه دهید قلم و کاغذی بردارید و بنویسید که چه اقداماتی می‌خواهید صورت دهید. آنگاه چند قدمی راه بروید یا ورزش دیگری را که دوست دارید انجام دهید و تصمیم‌گیری خود را جشن بگیرید.  
همین حالا.

## قدم ششم: سختگیری به خرج دهید

- در تمام نصایحتان فرض را بر این گذاشته‌اید که شخص مورد نظر از اراده لازم برای اجرای پیشنهادات شما برخوردار است. اما متأسفانه و به‌خصوص تنبل‌ها نیروی اراده چندانی ندارند. با کمی اراده چگونه می‌توان برخورد کرد؟ باید سخت‌گیری با خود را بیاموزند.

- گفتنش آسان است، اما کمک چندانی نمی‌کند. کسی که می‌داند چگونه با خود سختگیر باشد احتمالاً فاقد نیروی اراده نیست و تنبلی هم نمی‌کند. اما آن میلیون‌ها نفری که از این مهم بی‌بهره‌اند چه باید بکنند؟ برای اشخاصی که نمی‌توانند به کار خود نظم دهند چه توصیه‌ای دارید؟ شخصی با این مشخصات که شما می‌گویید وجود خارجی ندارد. همه ما می‌توانیم اگر بخواهیم به کار خود نظم بدهیم. انسان به حکم طبیعت از توانی برخوردار است که با محرومیت‌ها، دردها و ناراحتی‌ها

برخورد کند. و با آنها کنار بیاید. اما در زندگی نوین امروز به قدری به زندگی راحت خو کرده‌ایم که از نیروهای درونی خود استفاده نمی‌کنیم. با این حال این نیرو در ما هست و منتظر است که بر حسب مورد از آن استفاده کنیم. وقتی شرایط استفاده از آن مهیا می‌شود، وقتی مشکلی پیش می‌آید، از توانایی خود حیرت‌زده می‌شویم.

**- ممکن است آدم‌های استثنایی بتوانند چنین کاری بکنند. آیا افراد معمولی می‌توانند از این نیرویی که شما درباره آن حرف می‌زنید استفاده کنند؟**

بله صد در صد. همیشه مورد استفاده قرار نمی‌گیرد اما چیزی است که موجود است. موضوع رهبری هم جز این نیست. رهبر بزرگ کسی است که از مردم به ظاهر عادی اقدامات مهم تولید می‌کند. و انسان موفق، یک موفق واقعی معمولاً یک انسان عادی است که بدون فرمان و راهنمایی دیگران تلاش می‌کند و نیروهای خارق‌العاده‌اش را به کار می‌گیرد. به عبارت دیگر، موضوع این نیست که او نیروی درونی بیشتری دارد، موضوع این است که می‌تواند از نیروی موجود خود بیشتر استفاده کند.

**- با این حال، آیا بدون استثنا جای امیدواری برای همه هست؟**

بله بدون استثنا. برای بعضی‌ها خویشتن‌داری و کنترل خود دشوارتر است. مثلاً کسی که داروهای مخدر مصرف می‌کند نیز اراده خوبی ندارد. با این حال همه اگر بخواهند می‌توانند نیروی اراده خود را تقویت کنند.

## - چگونه؟

با تمرین. همانطور که با راه رفتن راه، رفتن را می‌آموزید، باید نظم و انضباط را با تمرین و انضباط یاد بگیرید. برای راه رفتن اراده، کافی نیست. ابتدا قدم کوتاهی بردارید، و بعد این اقدام کوتاه را تکرار کنید و ادامه دهید تا به آن عادت کنید. به همین شکل اراده را هم باید اندک اندک در خود تقویت کنید. وقتی تلاش‌هایتان مکرر شد، وقتی موفقیت بیشتری کسب کردید، طبیعتاً سراغ کارهای سنگین‌تر می‌روید و سرانجام به جایی می‌رسید که هر آینه شرایط ایجاب کرد از آمادگی کامل برخوردار باشید. تنها و تنها در این صورت است که می‌توانید مانند ویلیام ارنست هنلی<sup>۱</sup> بگویید: «من حاکم بر سرنوشت خود هستم، من، خدای روح خود هستم.»

- با این حساب توصیه می‌کنید که برای رسیدن به نظم و انضباط کارهای مشکل را تمرین کنیم.

بله همین‌طور است، هر بار که کار دشواری انجام می‌دهید یا در برابر اغوای کاری مقاومت می‌کنید، کارتان در آینده ساده‌تر می‌شود.

- به عبارت دیگر، شما نیروی اراده را با یک عضله مقایسه می‌کنید که اگر از آن استفاده کنیم قوی‌تر، و اگر نکنیم ضعیف‌تر می‌شود.

بله ذهن انسان مانند بدن او می‌تواند فشارهای وارده و انتظارات از خود را تحمل کند و اگر این انتظارات پیوسته، منظم و مرتب باشد،

نتیجه‌اش رشد، نیرو و انجام عمل با سادگی بیشتر خواهد بود. با تمرین اراده، عادت‌ها در ذهن خود می‌کارند که با هر تکرار عمیق‌تر می‌شود اما اگر از آن استفاده نکنید به تدریج رنگ می‌بازد و از بین می‌رود. در ارتباط با تمرینات جسمانی، موضوع مفهوم‌تر است. به قول کسی، اثر تمرین بیش از یک ماه باقی نمی‌ماند. اثرات سودمند تمرین مانند غذا برای همیشه قابل ذخیره نیست، بلکه باید همه روزه آن را تکرار کرد. به همین دلیل است که بسیاری از ورزشکاران برجسته کالج در دوران میان‌سال، امتیازی نسبت به دوستان غیرورزشکار خود ندارند.

در زمینه نظم و انضباط و خویش‌داری هم همین مطلب صدق می‌کند. روان‌انسان هم اگر مدتی به حال خود رها شود از فرم خارج می‌شود. قانون طبیعت درباره نیروی اراده، مانند نیروی عضله را می‌توان در دو، سه کلمه توضیح داد. «از آن استفاده کنید یا آن را از دست بدهید.»

**- آیا با این اوصاف روان‌شناس‌ها معتقدند که نیروی اراده را باید مرتب تقویت نمود؟**

بله کاملاً همین‌طور است. ویلیام جیمز سال‌ها پیش موضوع را به این شکل مطرح کرده است:

با تمرینات جزیی و به ظاهر بیفایده نیروی تلاش را در خود زنده نگاهدارید. به عبارت دیگر، هر روز کاری حتی بیفایده صورت دهید. یک روز در میان قدمی در راه خدمت به روح و روان خود بردارید تا با فرا رسیدن لحظات خطیر، از آمادگی لازم برخوردار باشید. خویش‌داری از این نوع شبیه وجه بیمه‌ای است که برای ساختمان منزل و سایر اموالتان می‌پردازید. پرداخت پول بیمه آنقدرها خوشایند نیست و ممکن است که هرگز از آن استفاده



## سخنگویی به خرج دهید / ۱۲۹

نکنید، اما اگر اتفاق بیفتد و منزلتان دستخوش حریق شود، این وجوه پرداختی از تباہ شدن زندگی‌تان جلوگیری می‌کند.

اخیراً روان‌شناسان دیگری مانند روبرت آساگیولی<sup>۱</sup> و بویدبارت<sup>۲</sup>، این روش را مورد تأیید قرار داده‌اند و معتقدند که انجام کارهای به ظاهر بی‌فایده برای تقویت روان، نیروی اراده را تقویت می‌کند.

**- اما وقتی این همه کار مفید برای انجام دادن وجود دارد، چرا به انجام کارهای غیرلازم پردازیم؟**

بله با شما موافقم. شخصاً در این مورد نظریات جیمز، آساگیولی و بارت را نمی‌پسندم. به جای پرداختن به کارهای غیرلازم برای تقویت نیروی اراده می‌توان یکی از همان کارهایی را که مدت‌هاست به تعویق انداخته‌اید انتخاب کنید تا سواى تقویت نیروی اراده، کاری هم صورت داده باشید.

**- انجام چه کارهایی را توصیه می‌کنید؟**

کارهایی مانند نشستن برس رنگ زنی، سفت کردن پیچ در، گذاشتن عکس در آلبوم، یا پاک کردن رسوب‌های قوری و غیره منظورم این است که کاری را که حتماً باید انجام شود انتخاب نمی‌کنید: اگر از روی ناامیدی مجبور به انجام کاری شدید، به لحاظ روانی کاری برای روان خود انجام نمی‌دهید. در عین حال از انتخاب کارهایی که از انجام آن لذت می‌برید خودداری کنید. کارهای ناخوشایندتر را انتخاب کنید و آنرا

---

Robert Assagioli - ۱

Boyd Barrett - ۲

تا به انتها انجام دهید. در حال انجام این کار احساس کنید که بر خود تسلط کامل دارید، اراده‌ای آهنین دارید، مصمم هستید و تسلیم نمی‌شوید.

بعضی وقتها کارت‌تان را تمام کردید دست نوازشی بر سر و صورت خود بکشید و از خود به خاطر این استقامت تجلیل کنید. به خود موضوعی را ثابت کرده‌اید. به خود بگویید که منبع روانی شما در مقایسه با زمان قبل از انجام آن کار قوی‌تر شده است و واقعاً هم شده است و این را خوب می‌دانید.

و به خاطر داشته باشید که کار انتخابی شما نباید وظیفه مهم و سنگینی باشد، نوبت انجام کارهای سنگین هم می‌رسد، حالا نوبت تقویت روان با کارهای ساده است. سعی نکنید یک‌شبه خود را متحول سازید. به تدریج روان خود را سازمان‌دهی کنید و توجه داشته باشید که یکبار تجربه کردن هرگز به اندازه تکرار تجربه مفید واقع نمی‌شود.

مسلماً بسیاری از کارهای انتخابی شما در فهرست کارهای منتظر اقدام ثبت شده‌اند. اگر هر روز این تمرین را انجام دهید، روزی به انتهای فهرست کارهای هنوز انجام نشده می‌رسید و با کمال تعجب می‌بینید کاری برای انجام باقی نمانده است.

اما قدم نخست انتخاب کاری است که می‌خواهید با آن شروع کنید و این زمینه دیگری برای رسیدن به نظم و انضباط است.

بله، منظورم تصمیم‌گیری است. بردباری و استقامت در انجام کار مهم است اما تصمیم‌گیری در زمینه انتخاب کاری که باید صورت گیرد هم به همتی اندازه اهمیت دارد مجبورید از کارهای مختلف منتظر اقدام انتخاب کنید.

## سخنگیری به خرج دهید / ۱۳۱

تردید و تصمیم نگرفتن خود راهی برای تنبلی و پشت گوش انداختن است و مانند سایر انواع تنبلی‌ها منبع نیروی بدن را می‌خشکاند، تولید استرس و موانع روحی می‌کند و عزت نفس را می‌کاهد و از انجام شدن کارها جلوگیری می‌نماید. اما این صرفاً یک عادت است و معنایش این است که می‌توانید آنرا تغییر دهید.

- اما، آیا تصمیم‌گیریه‌ای عجولانه اغلب غیر عاقلانه نیستند؟ آیا شرط عقل نیست که همه جنبه‌های مثبت و منفی را در نظر بگیریم به همه راه‌های موجود توجه کنیم و بعد تصمیم بگیریم؟

در مورد تصمیمات اساسی حرف شما کاملاً صحیح است، اما در ارتباط با کارهای متعارف روزانه باید این سبک سنگین کردن را به سرعت انجام دهید. باید تصمیمی بگیرید و بلافاصله آنرا انجام دهید و سراغ کار بعدی بروید. در انجام کارهای روزانه تامل زیاد جایز نیست.

سالها پیش ناپلئون هیل<sup>۱</sup>، که مدت بیست سال درباره عادات و طرز تلقیهای کاری اشخاص موفق و ناموفق بررسی کرده بود در این زمینه نظری داشت: «بررسی درباره چند صد نفری که توانسته بودند. به داراییهای فوق میلیونی برسند نشان داد که این اشخاص همگی از خصوصیت تصمیم‌گیری سریع برخوردار بودند. این اشخاص تصمیمات اتخاذ شده را به راحتی تغییر نمی‌دادند. اشخاصی که از کسب درآمدهای خوب محروم بودند، کسانی بودند که نمی‌توانستند تصمیمات سریع بگیرند و اگر هم می‌گرفتند به سرعت آنرا تغییر می‌دادند.»

البته همه با این نقطه نظر موافق نیستند. از جمله پیتر دروکر<sup>۱</sup> مشاور مشهور مدیریت می‌گوید: «در میان مدیران موفق هم به اشخاصی برخورد کرده‌ام که سریعاً تصمیم‌گیری می‌کنند و هم کسانی را یافته‌ام که در تصمیم‌گیری تانی به خرج می‌دهند.» اما تصمیم‌گیری و ارزیابی جوانب مختلف با تردید و ناتوانی در تصمیم‌گیری فرق دارد. اشخاص ناتوان و مردد در تصمیم‌گیری حتی با داشتن اطلاعات لازم هم از انجام وظیفه خود باز می‌مانند.

پیشنهاد می‌کنم اگر باید تصمیم مهمی بگیرید، تصمیمی که روی شما و سایرین تاثیر زیاد می‌گذارد، هر اندازه لازم می‌دانید مته به خشخاش بگذارید و فکر کنید. اندیشه و مسامحه دو مقوله کاملاً متفاوت هستند از سوی دیگر، در اتخاذ تصمیمات عادی روزانه، اینکه آیا این هفته دوستانتان را به منزل دعوت می‌کنید یا هفته دیگر، اینکه چه غذایی درست کنید، اینکه یک یا چند نفر را دعوت کنید، کفایت حقایق اولیه را در نظر بگیرید و بلافاصله مشغول شوید.

- این فلسفه با خود سختگیری کردن با شرایط زندگی امروز سازگاری چندانی ندارد.

نه اینطور نیست. قبول ندارم که جوامع امروزی با رفتارهای درست در تضاد هستند. ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که راحتی و رفاه را پرستش می‌کند. در قرن حاضر با هر چه سختی و دشواری بوده سر ستیز داشته‌ایم و این در تاریخ زندگی بشری کم‌نظیر بوده است. با دستگاههای حرارتی مرکزی و با دستگاههای تهویه هوا، فضای زندگی خود را کنترل

## سخنگیری به خرج دهید / ۱۳۳

کرده‌ایم، با استفاده از ماشین‌ها و کامپیوترها، از مشکلات خود کاسته‌ایم، یاد گرفته‌ایم که با مصرف دارو و به کمک شیوه‌های درمانی با درد و افسردگی و استرس مقابله کنیم و از تلویزیون و دستگاه‌های صوتی برای پرکردن ساعات فراغت خود استفاده نمائیم.

اغلب اینها چیزهای خوبی هستند، اما متأسفانه بعضی‌ها برداشت اشتباه می‌کنند و بر این باورند که هدف از زندگی فقدان تلاش و سختی است. تأکید هر چه هست بر مصرف است، کسی به تولید توجه ندارد. به جای رضایت خاطرهای بلند مدت به شادیهای زودگذر توجه می‌شود، می‌خواهیم امیالمان در اسرع وقت برآورده شوند و مشکلی بر سر راهمان سبز نشود.

اما زندگی اینطور نیست، دست کم برای بسیاری از اشخاص و برای مدتی طولانی این چنین نیست. بنجامین فرانکلین به این گفته معتقد بود که: «هیچ سودی بدون درد و زحمت عاید نمی‌شود.» و این عبارتی است که در روزگار ما به قدر گذشته‌ها صدق می‌کند. برای دستیابی به خواسته‌های خود باید بهایی پردازیم و پرداختن این بها مستلزم از خود گذشتگی ناراحتی و ناخوشایندی و حتی درد و رنج است.

البته یکی دیگر از اجزاء بهای پرداختی ما کار است. به اعتقاد من جرج برنارد شاو موضوع را به خوبی تشریح کرده است. او می‌گوید: «وقتی جوان بودم از هر ده کاری که صورت می‌دادم نه کار به شکست می‌انجامید و چون نمی‌خواستم که شکست خورده باشم، ده برابر کار می‌کردم.»

– احتمالاً حق با شماست. اما باید پذیرید که صحبت‌هایتان کمی قدیمی است.

شاید این طور باشد اما فکر نمی‌کنم هر چه قدیمی باشد چرت و بی‌معنی است. واقعیتی است که اجداد ما بیش از حد به قبول زحمت اعتقاد داشتند، اما متأسفانه واکنش نسبت به افراط‌ها هم اغلب افراط‌گونه است.

## برداشتن قدم ششم

و حالا به لحظه حقیقت می‌رسیم. می‌خواهم خمیره شما را بیازمایم و در عین حال به شما فرصتی بدهم تا خود را تقویت کنید و عزت نفستان را افزایش دهید. باید دید چند مرده حلاج هستید.

قبلاً چهار فهرست پیشنهادی را تهیه کرده‌اید. احتمالاً تاکنون چند مورد از کارهای انجام نشده را انجام داده‌اید، اما هنوز کارهای زیادی هست که باید انجام دهید. وقتی بگذارید و اقلام آنرا به روز کنید، خوب فکر کنید: آیا کارهای دیگری هم هست که به فهرستها بیافزایید؟ اگر هست فوراً دست به کار شوید.

حالا هر چهار فهرست را روبروی خود بگذارید. چه کاری از همه ناخوشایندتر است؟ منظورم مهمترین کار نیست، اضطرابی‌ترین آنها هم نیست. کار خوشایند را هم فراموش کنید، منظورم کاری است که به انجامش هیچ علاقه‌ای ندارید.

کنار این کار یک ستاره به نشانه علامت بگذارید.

حالا نفس عمیقی بکشید، کتاب را به کنار بگذارید و مشغول شوید.

بله منظورم همین حالاست.





## قدم هفتم: محیط نامناسبِ کار و فعالیت

- آیا شرایط بیرون هم روی تنبلی اثر دارد؟

در بسیاری از موارد محیط نقش کلیدی دارد و در مواردی هم آنقدرها مهم نیست. اما معمولاً محیط کار می‌تواند فعالیت را تا حدودی تشویق یا دلسرد کند، به همین دلیل لازم است که به این جنبه نیز توجه کافی بشود.

- کدام یک از عوامل محیطی در جلوگیری از تنبلی موثرتر هستند؟

دو مورد بسیار مهم عبارتند از (۱) داشتن ابزار و مواد لازم و (۲) استفاده از سازمان یافته از آنها.

- صحبت از مسلمات می‌کنید. مسلماً بدون وسیله کسی نمی‌تواند

کاری صورت دهد، چرا باید دربارهٔ موضوعی به این سادگی حرف بزنیم؟

زیرا فقدان ابزار و مواد لازم یکی از دلایل مسلم طفره رفتن از انجام کارهاست. شرلوک هلمز، اگر یادم نرفته باشد، در جایی می‌گوید «واتسون! اصل اولی که نباید فراموش کنی توجه به امر مسلم است.»

گاه مسامحه متأثر از فقدان لوازم مورد نیاز در سطح ضمیر نیمه هشیار ما عمل می‌کند. می‌خواهید میزی را رنگ بزنید اما احساس مبهمی شما را رنج می‌دهد. احساس می‌کنید وسایل مورد نیازتان را در اختیار ندارید و بنابراین از رنگ زدن طفره می‌روید. اگر قرار باشد صورتی از لوازم مورد نیاز را تهیه کنید می‌بینید تنها چیزی که کم دارید کاغذ سنباده است. اما زحمت تهیه این صورت را به خود نمی‌دهید و به همین دلیل مسئله را مشخص نمی‌کنید و تحت تأثیر ناراحتی مبهمی که دارید رنگ‌آمیزی را به تأخیر می‌اندازید. به عبارت دیگر، با یک مانع ذهنی روبرو هستید.

ممکن است مسئله در سطح خود آگاه باشد. می‌دانید که به کاغذ سنباده احتیاج دارید اما برای تهیه آن اقدامی صورت نمی‌دهید. به خود می‌گویید که بدون کاغذ سنباده کاری از شما ساخته نیست و حق هم با شماست. اما برای تهیه کاغذ سنباده زحمتی نمی‌کشید.

بنابراین، قدم اول شما باید تهیه لوازم مورد نیاز باشد. در صورت لزوم، نیازهایتان را صورت‌برداری کنید. عجیب است و قبل از توجه به خودکار به تأمین لوازم و مواد موردنیاز همت کنید. عجیب است وقتی درباره مسامحه کردن اشخاص فکر می‌کنید و می‌خواهید علت تنبلی آنها را بیابید می‌بینید که علت اصلی کار صورت ندادن آنها نداشتن ابزار و مواد لازم است.

- به سازمان دهی هم اشاره کردید. ممکن است بیشتر توضیح دهید؟  
منظور من محل کار است که باید مرتب و منظم باشد.

## محیط نامناسب کار و فعالیت / ۱۳۹

داشتن محل کار مناسب و آراسته که ابزار هر کدام در جای خود قرار دارند، انسان را به انجام کار تشویق می‌کند. اما اگر محل کار شلوغ و در هم باشد، اگر میخ‌ها، چکش‌ها، کاغذهای سنباده و کارهای ناتمام در اطراف پخش باشند، اشتیاق کار در شما کشته می‌شود. در مورد اداره هم این مطلب صدق می‌کند. داشتن یک میز منظم و اشیاء مرتب روی آن به تمرکز و انجام کار کمک می‌کند.

– اما این صحبت شما لزوماً درست نیست. اشخاص زیادی را می‌شناسیم که با میزهای شلوغ و درهم کارهای زیادی صورت می‌دهند.

اجازه بدهید منظورم را از میز شلوغ و درهم توضیح دهد. منظور من میزی پر از کاغذ و نوشته نیست. اگر میز انباشته از کاغذهایی باشد که برای انجام کار لازم هستند، اینها کاغذهای مفیدی هستند، گاهی اوقات شلوغی روی میز ناشی از پخش بودن همین کاغذهاست. این اشکالی ندارد.

اما کاغذهای نامربوط موضوع دیگری است. روی میز شما را نامنظم می‌کند و نمی‌گذارد که با نظم و ترتیب کارتان را انجام دهید. برای غلبه بر طفره روی از انجام کار باید ذهن خود را تنها متوجه آن کار کنید و از پرداختن به امورات جانبی بپرهیزید و این مهم اگر میز شما پر از کاغذها و نوشته‌های بی‌مورد و دستورالعمل‌ها و یادداشتها و مجلات مختلف باشد، عملی نیست. هر چند دقیقه یک بار چشمان شما به این‌ها می‌افتد و نمی‌توانید افکارتان را منظم کنید. به این گفته قدیمی توجه داشته باشید از دل (ذهن) برود هر آنچه از دیده برفت. برای اجتناب از پرت شدن

حواس خود بر گه‌های اضافی روی میزتان را جایی بگذارید که چشمتان به آن نیفتد.

البته باید بگویم که استثنائات قابل ملاحظه‌ای هم وجود دارد. لزوماً همه اشخاص در اثر میز شلوغ و نامرتب کارایی خود را از دست نمی‌دهند. بعضی‌ها از چنان روحیه‌ای برخوردارند که می‌توانند از شلوغی‌ها و درهم برهمی‌ها نیز بهره‌یازند و به اولویتهای خود توجه کنند. اما این جماعت استثنا هستند. برای شخص مستعد تنبلی و مسامحه (احتمالاً شما هم از زمره آنها هستید) محل کار شلوغ و نامرتب منجر به مخدوش شدن فکر می‌شود و در اثر آن به بعد موکول کردن کارها قوت می‌گیرد.

- اما کنترل بی‌نظمی کار ساده‌ای نیست، آت‌آشغالها در یک چشم به هم زدن روی هم می‌روند. آیا پیشنهادی در این مورد ندارند؟

اگر در اداره‌ای کار می‌کنید بهتر است هر روز بعد از ظهر قبل از ترک محل کار میز خود را مرتب کنید. البته منظورم این نیست که کاغذهای روی میز را مرتب کنید و هر کدام را در جای خود بگذارید. بهتر است جتی یک برگه کاغذ روی میز شما وجود نداشته باشد. کسی در این مورد به طنز می‌گوید اگر دو ورق کاغذ را روی میز به حال خود رها کنید تا صبح تولید مثل می‌کنند و چهار ورق می‌شوند.

این را هم توصیه نمی‌کنم که همه اوراق را داخل کشو میز انبار کنید، هر چند این کار بهتر از رها کردن اوراق و نوشته‌های مختلف در روی میز است. چند دقیقه‌ای صرف وقت کنید. نه تنها اوراق را راز روی میز بردارید بلکه هر کدام از آنها را سر جای خود قرار دهید. مسلماً بعضی از

## محیط نامناسب کار و فعالیت / ۱۴۱

این اوراق باید جایی بایگانی شوند یا به واحدهای دیگری فرستاده شوند و بدون شک جای بعضی از آنها هم در سبد کاغذهای باطله است.

با این سیاست زمینه بسیاری از زیرکار فرارکردنها را از بین می‌برید زیرا اوراق چندین روز بی‌جهت روی هم انباشته نمی‌شوند. از آن گذشته با این طرز برخورد کارهای دیگری هم صورت می‌دهید: (۱) از شر اوراق و نوشته‌ها و هر چیز به درد نخور دیگر خلاص می‌شوید. (۲) به اجبار کارتان را سازمان می‌دهید. (۳) از گم شدن اوراق لازم جلوگیری می‌کنید. (۴) با هر نامه و نوشته به اجبار برخورد مناسب می‌کنید و یکبار و برای همیشه از شر آن خلاص می‌شوید و (۵) صبح روز بعد، از شرایط روانی مناسبی برخوردار می‌گردید و اوراق روی هم انباشته شده دیروز شما را رنج نمی‌دهد.

تمام مدت روز در حالیکه پشت میز خود کار می‌کنید توجه داشته باشید که برخی از کارها را باید شخصاً خود شما انجام دهید؛ برخی را واگذار کنید و پاره‌ای را دور بریزید. کارها را به این بهانه که بعداً انجام می‌دهم به حال خود رها نکنید. هرچند در مواقعی ممکن است به این کار مجبور شوید. گاه میان تاخیر به حق و تاخیر به ناحق باید تفاوت بگذارید، اما توصیه‌های قبلی را هرگز فراموش نکنید.

البته آنچه در مورد اداره گفته شد در مورد فروشگاه، آزمایشگاه، استودیو، کلاس درس، یا آشپزخانه هم صدق می‌کند. تا حد امکان کارهای امروز را به فردا موکول نکنید. توجه داشته باشید هر کاری که انجامش به فردا موکول شود زمینه‌ساز مسامحه است.

یکی از عادات بد ما هم این است که به جای یکبار کار را در چند مرحله انجام می‌دهیم. قبلاً به جای آنکه آچار و لوازم و ابزار استفاده شده را در محل خود قرار دهیم آنرا روی میز به حال خود رها می‌کنیم تا در

فرصتی دیگر به جای اصلی خود ببریم. چرا باید انجام یک کار ساده را در دو مرحله انجام داد؟

بایگانی کردن نمونه‌ای است که می‌توان به آن اشاره کرد به خصوص اگر اوراق بایگانی زیاد نباشد می‌توانید آنها را در محل مخصوص بایگانی قرار دهید تا خود و اگر قرار است شخص دیگری آن کار را انجام دهد نسبت به انجامش اقدام کنید. اما اگر بایگانی را خود شما انجام می‌دهید و اوراق مخصوص بایگانی هم انگشت شمار باشد، بهتر است به مجرد برخورد با این اوراق آنها را بایگانی کنید زیرا در غیر این صورت برای بایگانی کردن هر برگه کاغذ باید دوباره کاری کنید. یکبار اوراق را در جای مخصوص کاغذهای بایگانی قرار می‌دهید و بار دیگر، برای بایگانی اقدام می‌کنید.

**- صحبت‌های شما به نظر منطقی می‌رسند، اما با اشتباه‌ها چه باید کرد؟ کارهایی هستند که نه می‌توانید شخصاً انجام دهید، نه آنرا به دیگران واگذار کنید و نه از شرش خلاص شوید. در عین حال ممکن است اولویت انجام کاری به آن اندازه که در پرونده کارهایی که باید امروز انجام شوند نباشد. بعضی از کارها هم باید با گذشت زمان به خصوصی انجام شوند، آیا باید جای به خصوصی برای این قبیل کارها در نظر گرفته شود؟**

بله، واقعیتی است که نباید ارزش کارهای اضطراری را پایین بیاورید. از آن گذشته، می‌دانید که بعضی از کارها را امروز انجام نخواهید داد. بهتر است برای این قبیل کارها کشور یا محل به خصوصی را در نظر بگیرید. البته اشخاص مختلف برای محل مورد اشاره، نامهای متفاوتی

## محیط نامناسب کار و فعالیت / ۱۴۳

گذاشته‌اند، اما اسمش مهم نیست. بهتر است که کارهای با اولویت کم را در محل به خصوصی بگذارید. به گفته بعضیها دست کم نیمی از این کارهای از درجه دوم اهمیت، اگر به حال خود رها شوند؛ به خودی خود فیصله می‌یابند، با این حال توجه داشته باشید که هر هفته ساعتی را به آنها اختصاص دهید. کارهای انجام شده را کنار بگذارید و به بقیه پردازید. احتمالاً رسیدگی به این کارها در آخرین روز هفته از هر زمانی بهتر است.

هنگام رسیدگی به کارهای از درجه دوم اهمیت مراقب تنبلی باشید و بدانید که طفره‌روی با تاخیر بر حق اختلاف دارد. از آن گذشته مواظب باشید که کارهای در دست اقدام در این محل بیش از حد باقی نمانند. کاری را که چندین هفته در محل کارهای در دست اقدام باقی بماند و آب از آب تکان نخورد، باید فکری به حالش بکنید و یا آنرا در سطل کاغذهای باطله بیاندازید. اجازه ندهید این محل انباشته از کارهایی شود که قرار نیست، هرگز انجام بگیرد.

– به مطالب خواندنی اشاره داشتید آیا توصیه‌های شما در این باره هم قابل استفاده‌اند؟

بله صددرصد. خواندن مطالب و نشریات به زمان خالی نیاز دارد. در عین حال نمی‌توانید وظیفه خواندن را به دیگران محول کنید. صرفنظر کردن از آنها جایز نیست. بنابر این توصیه می‌کنم به دور از میز کار خود جایی را برای این مطالب در نظر بگیرید تا در اوقات فراغت و هر زمان که فرصت کردید به سراغ آنها بروید. با این حال دقت کنید که مطالب خواندنی به تلی از آت‌و‌آشغال و مطالبی که ارزش خواندن را ندارند

نشوند. هر چه ارزش خواندن نداشته باشد، باید بلافاصله به سبد کاغذهای باطله سرازیر شود.

از آن گذشته اگر نشریه‌ای مرتب با نام شما ارسال می‌شود و شما می‌دانید که مورد پسند و استفاده شما نیست اسم خود را از فهرست دریافت کنندگان آن پاک کنید. به طور کلی بهتر است که این قبیل نشریات به محل خاصی از اداره ارجاع شوند. بسیاری از آنها اگر روی میزهای کافه‌تریا قرار گیرند، جای مناسب خود را یافته‌اند. سعی کنید تا حد امکان این مطالب را از روی میز خود دور کنید.

**– یعنی مطالب خواندنی تا این اندازه به مسامحه کمک می‌کنند؟**

برای بسیاری از اشخاص بله. بسیاری از اشخاص (و از جمله خود من) با دیدن نشریات به دردنخور روی میز حواسشان پرت می‌شود. پرت شدن حواس با طفره رفتن از انجام کارها ارتباط نزدیک دارد. بسیاری از اشخاص که به خواندن هم علاقمند هستند به جای کار سرگرم خواندن می‌شوند. شخصاً برای اجتناب از وسوسه خواندن، مطالب خواندنی را از روی میز دور نگه‌میدارم. بعد در حالی که برای صرف غذا می‌روم روزنامه مورد علاقه‌ام را برمی‌دارم تا در راه به آن نگاهی بیاندازم.

**محل مناسب خواندن کجاست؟**

همه جا جز پشت میز کار.

البته منظور من در این جا خواندن مطالب عمومی مانند روزنامه، مجله و کتاب است. مسلماً اگر کار کسی خواندن مطالب را ایجاب کند وضع



## محیط نامناسب کار و فعالیت / ۱۴۵

فرق می‌کند. سعی کنید ولاغیر. اگر خواستید روزنامه یا کتابی را بخوانید چه بهتر که به محل دیگری بروید.

با این کار به دو هدف می‌رسید: (۱) محیط میز شما مخصوص کار باقی می‌ماند و شما به این نتیجه می‌رسید که میز کار برای آن نیست که جسم شما پشت آن قرار بگیرد. میز کار مخصوص کارکردن است و (۲) با دور شدن از میز خود می‌فهمید که کار مولد را کنار گذاشته‌اید و به کارهای غیرضروری پرداخته‌اید.

**- کمی صبر کنید. منظور شما این نیست که خواندن نشریات حرفه‌ای تلف کردن وقت است. آیا می‌خواهید اشخاص با مطالعه مطالب مربوط به کارشان در ساعات کار احساس گناه کنند؟**

نه به هیچ وجه. به اعتقاد من مطالعه این نشریات بسیار مفید هستند. اما پشت میز کار محل مناسبی برای مطالعه آنها نیست. اغلب اوقات کنترل این قبیل مطالعات از دست بیرون می‌رود و چه بسا بخش بسیار مهمی از ساعات کار روزانه صرف خواندن آنها شود و احتمالاً اشخاص را از انجام کارهای مهمتر باز بدارد.

مثلاً ممکن است وکیلی پس از چند ساعت کار مداوم نیمساعتی را به خواندن یکی از جراید مخصوص وکلا صرف کند. نقطه نظر خوبیست. اما اگر برای این مطالعه میزش را ترک کند و سراغ صندلی دیگری برود در واقع به خود می‌گوید که این نیمساعت برای مشتری به خصوصی کار نمی‌کند به همین دلیل، زمان مطالعه را در کمترین حد خود نگه میدارد. اما اگر پشت میز خود باقی بماند و با وجود انبوه کارها سرگرم مطالعه

نشریه مورد نظر شود به احتمال زیاد مدت زمان بیشتری را به خواندن اختصاص می‌دهد.

از آن گذشته، وقتی روی صندلی مخصوص ارباب رجوع می‌نشیند، احتمالاً به این نتیجه می‌رسد که زمان مناسبی را برای مطالعه انتخاب نکرده است.

– آیا این نکته درباره مواردی غیر از مطالعه نیز صدق می‌کند؟ مثلاً آیا پیشنهاد می‌کنید اشخاص برای صرف چای یا قهوه و یا ناهار میزشان را ترک کنند؟

بله صددرصد. اگر دور از میز یا محل کار خود باشید خیالتان راحتتر است. و وقتی به محل کارتان رجوع کردید بهتر کار می‌کنید. تا زمانی که میان استراحت و کار تفاوت لازم را قایل نشوید. بخش مهمی از اوقات خود را در حد فاصل استراحت و کار می‌گذرانید.

– اما درباره اشخاصی که بدون خستگی از کار می‌خواهند فنجانی قهوه بنوشند چه می‌گوئید؟ آیا مخالف آن هستید که در حال کار مثلاً قهوه بنوشند؟

نه بسیاری از اشخاص پشت میز کارشان چای یا قهوه می‌نوشند. تا این حد اشکالی ندارد. در واقع بسیاری از کارکنان اگر بخواهند به عزم استراحت و صرف قهوه و چای میزشان را ترک کنند و مثلاً به کافه تریا بروند به احتمال زیاد قهوه یا چای بیشتری هم می‌نوشند که اینهم آنقدرها به سود آنها نیست.

- دربارهٔ درجه حرارت هوا چه می‌گویید؟ آیا درجه هوا هم در تنبلی نقشی بازی می‌کند؟

البته هر عاملی ناراحت کننده به تعویق انداختن کارها و به عبارتی تنبلی را تشویق می‌کند. اگر بتوان درجه حرارت محل کار را مطابق میل و سلیقه نگاهداشت، اقدام به جایی است که باید انجام گیرد.

بر اساس مطالعه‌ای که چند سال پیش در دانشگاه جان هوپ کینز صورت گرفت، برای کارهای سخت جسمانی هوای حدود ۱۶ درجه سانتی‌گراد و برای کارهای با تحرک کمتر، هوای حدود ۱۷-۱۸ درجه سانتی‌گراد مناسب است. با توجه به این بررسی بهترین درجه حرارت مناسب محل کار کارمندان پشت میز نشین با توجه به فصل تفاوت می‌کند. مناسبترین درجه حرارت در زمستان حدود ۲۰ درجه و در تابستان بین ۲۳ تا ۲۵ درجه سانتی‌گراد است.

اما اینها درجه حرارت مطلوب هستند و لزوماً درجه حرارت نباید در این سطح باشد. چند درجه کمتر یا بیشتر نباید بهانه‌ای برای انجام ندادن کار شود. کمی ناراحتی بهانه کار نکردن نیست اندکی خویشتن‌داری می‌تواند چند درجه تفاوت را جبران کند.

- آیا سایر عوامل محیطی هم روی تنبلی تاثیر می‌گذارد؟

بله و از جمله مهمترین آنها مسئله خلوت است قبلاً دربارهٔ انواع حواس پرتی‌ها صحبت کردیم، اما مهمترین این حواس پرت شدن‌ها در ارتباط با انسانهاست. اگر کار شما نگارش، تحقیق، برنامه‌ریزی و یا هر کار خلاق دیگری را ایجاب کند، اگر مسئله سایرین را حل نکنید موفقیت چندانی به دست نمی‌آورید، سر زدن اشخاص و آمد و شد بی‌رویهٔ آنها از کارایی شما می‌کاهد.

با این حساب و در صورت امکان خلوت خود را حفظ کنید. اگر در منزل کاری دارید که انجام دهید، چند ساعتی زودتر از سایرین از خواب برخیزید یا دیرتر به رختخواب بروید و یا اینکه با همسر و فرزندان خود قرار بگذارید که در زمان بخصوصی که به خلوت احتیاج دارید با شما صحبت نکنند.

ویکتور هوگو نویسنده نامدار فرانسوی، برای تضمین خلوت خود از روش بخصوصی استفاده می‌کرد. وقتی از نوشتن خسته می‌شد و مثلاً وسوسه قدم زدن، ملاقات دوستان یا رفتن به کافه رستوران در او شدت می‌گرفت از مستخدم خود می‌خواست که همه لباسهایش را از اتاق بیرون ببرد و تا زمان بخصوصی از باز آوردن آنها خودداری کند. آنگاه در اتاقی که جز قلم و دوات و کاغذ چیزی دیگری نداشت، کاری جز نشستن و نوشتن پیدا نمی‌کرد.

لازم نیست که تا این حد سختگیری کنید. اما در مواقعی برای حفظ خلوت خود و برای اجتناب از وسوسه‌های جانبی به کمک سایرین احتیاج دارید.

– اما پیدا کردن خلوت در محل کار به سادگی منزل نیست. مثلاً اگر شما در دفتر پر رفت و آمدی کار می‌کنید، چگونه می‌توانید خلوت داشته باشید؟

اگر محیط کار شلوغی دارید و اگر اتاق شما دارای دوری است که می‌توانید آنرا ببندید حتماً این مار را بکنید. لازم نیست که در اتاق کار شما در تمام مدت روز باز باشد، هر وقت به توجه و تمرکز احتیاج داشتید آنرا ببندید. به همکارانتان تفهیم کنید که وقتی درب اتاق خود را

## محیط نامناسب کار و فعالیت / ۱۴۹

می‌بندید، می‌خواهید دور از مزاحمت دیگران کارت‌تان را انجام دهید. البته بستن درهای اتاق هرگز به مفهوم انجام ندادن کارهای ضروری و فوری نیست. از آن گذشته وقتی در اتاق را می‌بندید اغلب همکارانتان می‌دانند که چه می‌کنید. به علاوه خود شما نیز به لحاظ روانی به انجام کار مورد نظر تشویق می‌شوید، می‌دانید که خلوت کرده‌اید تا کاری انجام دهید.

- اما اغلب کارکنان ادارات اتاق خصوصی ندارند و نمی‌توانند در اتاقشان را ببندند، برای آنها چه توصیه‌ای دارید؟

می‌توانند در صورت امکان میزشان را به شکل دیگری قرار دهند تا با همکارانشان طرف گفتگو نشوند و یا چشمانشان با راهرو پر از جمعیت تلاقی نکنند. از آن گذشته قرار دادن دیواره‌های کاذب، یا قفسه‌های کتاب در فواصل میزهای کار می‌تواند به خلوت کارمند کمک کند.

- حتماً منظور شما این نیست که اشخاص خود را از دیگران منفک و منزوی کنند؟

نه لزوماً. برخی از اشخاص به رفت و آمد و معاشرت بیشتری احتیاج دارند. اما اگر می‌بینید که صحبت از ناحیه دیگران و آمد و شد اشخاص انجام کار را با دشواری روبرو می‌سازد، تنها راه حل ممکن فاصله گرفتن از بقیه و رسیدن به خلوت بیشتر است. باید میان خود و سایرین یک فاصله روانی یا جسمانی ایجاد کنید.

درباره مسئله اشخاص، نکته دیگری هم مطرح است. مسئله این نیست که این اشخاص به شما تا چه اندازه دور یا نزدیک هستند، مسئله مهمتر این است که آنها چگونه اشخاصی هستند.

اگر شما با اشخاص کاری و کارا معاشر باشید، احتمالاً کارایی بیشتری پیدا می‌کنید. اگر با کم‌کارها و باری به هر جهت‌ها همکار باشید، کم‌کار و باری به هر جهت می‌شوید. انسان تلقیها، احساسات و ارزشهای دیگران را به خود منتقل می‌سازد. شاید مهمترین عامل در محیط کار ما همکاران ما باشند.

- با این حساب منظور شما این است که همه ما میمون هستیم و از رفتار اطرافیانمان تقلید می‌کنیم. اگر اشخاص اولویتها و ارزشهایشان را به درستی ارزیابی کنند آیا باز هم تحت تاثیر سایرین قرار می‌گیرند؟ به عبارت دیگر، بدون توجه به اینکه با چه اشخاصی همکار هستیم، آیا غیر از این است که باید ناخدای روح و روان و مسلط بر سرنوشت خود باشیم؟

البته شخصیت اشخاص بسیار تعیین کننده است و شخصیت‌های محکم کمتر در معرض آسیب از ناحیه دیگران قرار می‌گیرند. اما نقش دیگران بی‌تاثیر هم نیست. اشخاص هر کدام تا حدی تحت تاثیر بی‌تفاوتی دیگران دلسرد می‌شوند. در میان بوقلمون‌ها بودن و رفتار عقابها را داشتن دشوار است. علاقه و پشتگرمی و شوق و ذوق واگیردار هستند، همانطور که بی‌حالی و کسالت منتقل می‌شوند. بنابراین راهی برای اثبات اینکه شما ناخدای روح و روان خود هستید این است که کشتی وجود خود را به دریا‌های دیگری که سازگارتر باشند هدایت کنید.

- اما گفتن این موضوع از انجام دادن آن ساده‌تر است. بخصوص در محل کار، داشتن رابطه با اشخاص انتخابی نیست. اگر شما عضوی

از یک گروه کاری باشید و یا اگر به دستور سرپرست اداره باید در اتاق بخصوصی بنشینید، همکاران و معاشران اداری شما تعیین شده هستند و کار زیادی در این مورد از شما ساخته نیست.

قبول دارم اما باید هر کاری را که می‌توانید انجام دهید. دوست و همکار به شیوه‌های گوناگون بر شما تاثیر می‌گذارند. مسئله مسامحه و تنبلی مطرح نیست. لزومی نیست که به دلیل تقرب جسمانی چون فلانی نزدیک شماست با او طرح دوستی بریزید. ملاک دوستی باید ارزشهای مشترک و تفاهم فی‌مابین باشد. تصمیم‌گیری در این زمینه که ساعت استراحت و قهوه خود را با چه کسی صرف کنید و یا اینکه با چه کسی ناهار بخورید با شماست و توجه داشته باشید که برخی از اشخاص سست و منفعل و دیگران زیر و زرنگ هستند. اگر گروه دوم، یعنی اشخاص پویا و کارا را انتخاب کنید در جهت منافع خود گام برداشته‌اید. افزوده بر آن توجه داشته باشید که حسادت و چشم و هم‌چشمی سایرین ممکن است به شما لطمه بزنند. اگر آدم موفقی هستید، بعید نیست که دیگران بخواهند از موفقیت شما بکاهند. ممکن است همسر شما از اینکه بیشتر وقت خود را صرف انجام کارهایتان می‌کنید از شما برنجد و آگاهانه یا ناآگاهانه برایتان مشکلاتی فراهم آورد. در این مواقع بهتر است که موضوع کار خود را با او در میان بگذارید و مسئله را برایش تشریح کنید.

خلاصه آنکه به خاطر داشته باشید که مسامحه کاری همیشه یک موضوع شخصی و داخلی نیست. مسئله تنها عاداتهای اکتسابی شما نیست. محیط و اطرافیان هم روی کارایی شما تاثیر می‌گذارند و برای اصلاح محیط و کنترل رفتارشان کارهای زیادی از شما ساخته است. به

عبارت دیگر، مواظب باشید که نبرد شما با مسامحه و تنبلی باید به سود شما تمام شود و نه به سود دشمن شما.



## برداشتن قدم هفتم

از خود بپرسید که محیط تا چه اندازه باعث تنبلی و مسامحه کاری شما می‌شود. به اطراف دفتر کارتان، به حول و حوش فروشگاه یا آزمایشگاه، آشپزخانه و هر جایی که وقت کاریتان را در آن می‌گذرانید. نگاه کنید و با توجه به معیارهای زیر، به محیط خود امتیاز بدهید.

نه            بله

- ۱- آیا محیط کاری من منطقی است؟
- ۲- آیا ابزار و تجهیزات لازم را دارم؟
- ۳- آیا به لوازم و ابزار مورد نیاز دسترسی دارم؟
- ۴- آیا فضای محل کارم به اندازه کافیست؟
- ۵- آیا از روشنایی کافی برخوردارم؟
- ۶- آیا امکان حواس پرتی را به حداقل رسانده‌ام؟
- ۷- آیا سطح سروصدا قابل قبول است؟
- ۸- آیا برای انجام کارهای خود از نظم و ترتیب خاصی استفاده می‌کنم؟
- ۹- آیا می‌توانم درجه حرارت اتاق را به میل خود کنترل کنم؟
- ۱۰- آیا از خلوت کافی برخوردارم؟

با توجه به اینکه محیط و شرایط محل کار روی کارایی شما تاثیر می‌گذارد، ببینید که برای اصلاح مواردی از پرسشنامه فوق که به آن جواب منفی داده‌اید چه کاری از شما ساخته است. چه زمانی نسبت به اصلاح اقدام خواهید کرد؟ همین حالا چطور است؟

## قدم هشتم: از اصل تقویت استفاده کنید

- درباره نقش انضباط پیدا کردن صحبت کردید، اما چگونه می‌توان به اراده و عزم جزم تداوم بخشید؟ به عبارت دیگر چگونه اراده و میل به کار را به عادت تبدیل کنیم و فرصت ابراز وجود را از تنبلی بگیریم؟

از اصل تقویت استفاده کنید.

به اعتقاد دانشمندان رفتارگرا تکرار هر رفتار تا حدود زیاد با اتفاقاتی که بلافاصله بعد از آن رفتار صورت می‌گیرد ارتباط دارد. اگر این اتفاق خوشایند باشد، مغز انسان ارتباطی میان دو حادثه برقرار می‌سازد و بی‌آنکه شخص متوجه شود احتمال تکرار آن رفتار بخصوص زیاد می‌شود و این در واقع یک خصیصه حیوانی است، مکانیزمی درون ساختی است که آنچه را روانشناسان «یادگیری تداومی گرا» می‌نامند، امکان‌پذیر می‌سازد.

بنابراین اگر طالب تکرار رفتار بخصوصی هستید، بلافاصله بعد از آن از یک تقویت کننده مناسب استفاده کنید. برای خود پاداشی در نظر بگیرید. تقویت کننده می‌تواند کسی به غیر از خود شما باشد. از جمله می‌توان به مربی یک تیم ورزشی اشاره کرد که به نشانه تشویق بازیکن خود دستی بر پشت او می‌زند. اما خود شما هم می‌توانید خود را تشویق کنید. می‌توانید خود را به پاداش انجام کاری که به طفره رفتن از آن وسوسه می‌شوید تشویق نمایید.

- اما قرار نیست خود را گول بزنیم. آیا پاداش دادن به خود به جبران کاری که صورت داده‌ایم نوعی خود فریبی نیست؟  
می‌توانید اگر بخواهید اسمش را فریب بگذارید اما این برخورد به شما کمک می‌کند و به همین دلیل اشکالی در آن نمی‌بینیم.

- اما به نظر من بی‌فایده است. پاداش دادن به خود یعنی برداشتن پول از یک جیب و گذاشتن آن در جیب دیگر.  
اگر کمک بکنند چه اشکالی دارد؟ پاداش دادن به خود نه تنها هزینه‌ای ندارد، بلکه سودمند است زحمت زیادی هم ندارد. با این حساب چرا به خود پاداش ندهیم؟

- اما این رشوه دادن به خویشتن است. به عبارت دیگر، شما برای انجام کاری که کرده‌اید و باید می‌کردید به خود پاداش می‌دهید. آیا به نظر شما رضایت خاطر ناشی از کاری که صورت داده‌اید کافی نیست؟

## از اصل تقویت استفاده کنید / ۱۵۷

چرا اغلب هست، برای بسیاری از اشخاص رضایت، انگیزه‌ای کافیست تا کارهای ناخوشایند خود را در زمان مناسب انجام دهند. این اشخاص از بهترین تقویت کننده‌ها استفاده می‌کنند و باید از آنها حسن‌جویی کرد. اگر همه اشخاص مثل آنها بودند، دلیلی برای نوشتن این کتاب وجود نداشت و دنیای دیگری می‌داشتیم. اما بسیاری از اشخاص این گونه نیستند، مطمئن نیستند که بتوانند کارشان را به طور رضایت‌بخش انجام دهند و یا تحت تاثیر ناراحتی و زحمت احتمالی و یا به خاطر احساس خجالت و یا ترس از موفقیت و یا تحت تاثیر سایر موانع روانی قدرت عمل خود را از دست می‌دهند. برای این دسته از اشخاص پاداش گرفتن بسیار مهم است.

این رشوه گرفتن نیست. زیرا گرفتن رشوه اشاره به اقدامی نادرست دارد. راستی کجای پاداش گرفتن اشکال دارد؟ بسیاری از اشخاص و از جمله آموزگاران و پزشک‌ها به خاطر رضایت شغلی کار می‌کنند اما رضایت شغلی بدون یک عامل تقویت کننده مانند دریافت حق ویزیت، پیدا کردن شناخت و یا حقوق و مزایا کم دوام است.

– اما اینکه شما می‌گویید مطلب دیگری است وقتی به خود پاداش می‌دهید از جیب خود خرج می‌کنید، اما گرفتن حقوق و پاداش از جیب دیگران خرج می‌شود.

مهم نیست. انگیزه روانی – و به عبارتی تقویت کننده – ناشی از پاداش به خود گاه از بهترین پاداش‌های دیگران موثرتر است.

برای بهبود مهارت‌های مطالعه، جمعی از دانشجویان دانشگاه را به سه گروه تقسیم کردند، در گروه اول (گروه کنترل) دانشجویان بدون دریافت پاداش به مطالعه بیشتر تشویق شدند. گروه دوم، در صورت مطالعه بیشتر

ده دلار با توجه به ارزیابی خود دانشجویان پاداش می‌گرفتند و بالاخره گروه سوم با توجه به ارزیابی رهبر گروه ده دلار به عنوان پاداش دریافت می‌کردند. معلوم شد که گروه دوم و سوم بیش از گروه نخست مطالعه کرده بودند. در یک بررسی پیگیرانه که چهار ماه بعد انجام شد، به طور مشخص دانشجویان گروه دوم از دانشجویان گروه سوم بیشتر مطالعه می‌کردند.

در پژوهش دیگری، گروهی از دانشجویانی که در موارد غذا خوردن، سیگار کشیدن، مطالعه کردن و قرار ملاقات گذاشتن با دشواری شدید روبرو بودند مورد مطالعه قرار گرفتند. از جمع شیوه‌های متنوعی که برای تغییر رفتار این عده استفاده شد، شیوه پاداش به خود بیش از سایر روشها موثر واقع شده بود.

بخصوص اگر هدف برخورد با عادت ناپسندی مانند ظفره رفتن از انجام کارها باشد، پاداش دادن به خود بسیار موثر واقع می‌شود.

### چرا؟

نخست آنکه مسامحه و تنبلی یک مقوله کاملاً ذهنی است. مرز میان تاخیر به حق و ناحق، مورد ظریفی است که کسی به قدر شما صلاحیت قضاوت درباره آن را ندارد.

دوم، اگر قصد دارید به جای یک کار عمده کارهای جزئی و کوچک به تعداد زیاد را تقویت کنید، اگر تقویت کننده یا پاداش دهنده کسی جز شما باشد، خسته می‌شود و از این سیاست دست می‌کشد. توجه داشته باشید که دیگران هرگز به قدر شما به ترقی شما علاقمند نیستند.

سوم، و از همه مهمتر، زمام امور خود را به دیگران دادن اسباب شرمندگی است. وقتی از دیگران می‌خواهید به موفقیت‌های شما پاداش

## از اصل تقویت استفاده کنید / ۱۵۹

بدهند، در واقع نقطه ضعفها، کمبودها و بی‌انضباطی‌های خود را افشاء می‌کنید. بنابراین با افزایش عزت نفس، وابستگی به دیگران (دوستان، همکاران و خانواده) افزایش می‌یابد. برای گرفتن تایید دیگران به دنیا نیامده‌اید. هدف اصلی شما باید این باشد که احترام او را که هر روز در آینه تماشا می‌کنید برای خود بخرید. سایرین از درجهٔ دوم اهمیت هستند.

حتماً متوجه شده‌اید که به جای منطق بیشتر از تلقیها صحبت می‌کنم. واقعیتی است که پاداش دادن شما به خود با پاداشی که یک کارگر به خاطر انجام کار روزانه‌اش دریافت می‌کند فرق دارد. ذهن شما انجام کار ناخوشایند را با نتیجه خوب ناشی از آن ارتباط می‌دهد و از آن به بعد وظیفه‌ای که قبلاً دشوار می‌نموده، سختی‌اش را از دست می‌دهد و احتمال تنبلی کاهش می‌یابد.

– اما دربارهٔ وسوسه فریب چه می‌گویید؟ اگر از نیروی اراده‌ای برخوردار نباشید که بدون یک عامل تقویت‌کننده کاری صورت دهید، ممکن است بدون انجام کار خوشایند به خود پاداش دهید. بله این امکان همیشه وجود دارد. اما اغلب مردم تقلب نمی‌کنند. اغلب مردم برای دریافت پاداشی که برای خود در نظر گرفته‌اند همهٔ تلاش خود را به خرج می‌دهند. از آن گذشته فریب دادن خود چه دردی را دوا می‌کند؟

– آیا توصیه می‌کنید که جریان پیشرفت خود را بنویسیم؟  
اغلب مطالعات در زمینهٔ اصلاح رفتار به سودمندی مثبت اطلاعات برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت اشاره دارند. اگر با رفتار به سهولت قابل

سنجشی روبرو هستید، مثلاً اگر می‌خواهید بدانید که هر روز چند صفحه از پایان نامه تحصیلی خود را نوشته‌اید، تنها راه بدست آوردن اطلاعات لازم، یادداشتهای روزانه است. اما برای اغلب اشخاص ثبت رفتار روزانه کار دشواری است و از آن گذشته همه انواع تنبلی‌ها را نمی‌توان ثبت کرد. با این حساب باید خودتان تجربه کنید. اگر درج اطلاعات مورد نیاز آنقدرها دشوار نباشد، احتمالاً می‌توانید از آن به سود خود استفاده کنید، اما اگر به این نتیجه رسیدید که ثبت و درج اطلاعات مورد نظر امکان‌پذیر نیست، نیاز حتمی به آن وجود ندارد.

هدف شما تغییر رفتار است، هدف شما تحقیق و بررسی نیست. بدون جدول و منحنی هم می‌توانید از پیشرفت خود مطلع گردید.

– به فرض که کسی تصمیم بگیرد اطلاعاتش را یادداشت کند، چه توصیه‌ای دارید؟  
استفاده از منحنی و نمودار از همه بهتر است.

### چرا؟

اجازه دهید به عنوان مثال تهیه پایان نامه تحصیلی را در نظر بگیریم. فرض کنیم مدتها از نوشتن رساله خود طفره رفته‌اید و حالات بهر صورت تصمیم گرفته‌اید که این کار را انجام دهید. می‌خواهید روزی چهار صفحه بنویسید. پنج روز هفته را تا حد امکان کار کرده‌اید و نتیجه زیر را بدست آورده‌اید.

شنبه	۳ صفحه
یکشنبه	۲ صفحه
دوشنبه	۴ صفحه

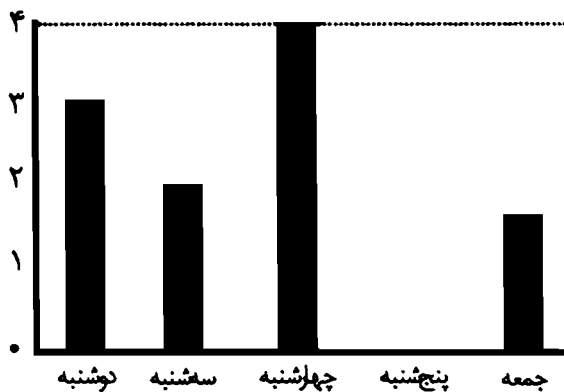


## از اصل تقویت استفاده کنید / ۱۶۱

سه‌شنبه	۰ صفحه
چهارشنبه	۲ صفحه

به عبارت دیگر در طول مدت هفته، ۱۱ صفحه از رساله خود را نوشته‌اید. اما به ارقام که نگاه می‌کنید مایوس می‌شوید. تنها یک روز، یعنی روز دوشنبه به هدف از قبل تعیین شده خود رسیده‌اید. این یک شکست است، مایوس کننده است، دلگرمیتان می‌رود و بار دیگر مایوس می‌شوید.

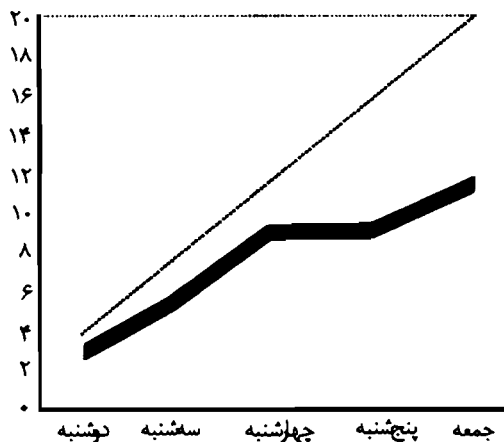
می‌توانید اطلاعات موجود را به شکل نمودار ستونی نشان دهید و در این صورت به نمودار زیر می‌رسید.



هنوز نتیجه کار شما مایوس کننده است. شاید هم ناامیدتر شده باشید. فاصله میان ستونهای شما و حد چهار صفحه، بسیار زیاد و مایوس کننده است. اما اگر بخواهید می‌توانید چگونگی پیشرفت خود را روی منحنی خطی نشان دهید که نتیجه بهتری عاید شما خواهد شد.



هنوز هم تصویر خوشایندی نیست. نه تنها چهار روز از پنج روز را از برنامه خود عقب افتاده‌اید. بلکه شکل ظاهری نمودار حالت نزولی دارد. به جای آن از منحنی جمعی استفاده کنید. به این شکل که صفحات نوشته هر روز را به روزهای بعد منتقل کنید. منحنی زیر به دست خواهد آمد.



هنوز هم مشخص است که به آن اندازه که امیدوار بودید و می‌خواستید کار نکرده‌اید. (این مقدار کار با خطوط نقطه چین نشان داده شده است.)

## از اصل تقویت استفاده کنید / ۱۶۳

با این حال و روی هم رفته کار زیادی صورت داده‌اید. می‌توانید با شروع هفته دوم میزان کارایی خود را افزایش دهید. تا همین اندازه به خود یک «دست شما درد نکند» بگویید. البته زیاد هم در مقام تمجید از خود حرف نزنید زیرا به هر صورت به اندازه‌ای که می‌خواستید موفق نشدید. به خصوص روز سه شنبه را اصلاً کار نکردید. با این حال در مجموع روزهای هفته قدم موثری برداشتید و همانطور که از جدول برمی‌آید، به سمت هدف خود در حرکت هستید. البته نمودارهای دیگر هم صحیح هستند اما به لحاظ روانی به شما کمک نمی‌کنند. اما این یکی به لحاظ روانی نیز به شما کمک می‌کند.

- به نظر می‌رسد که از نتیجه کار راضی نیستید، با این حال به جای روبرو شدن با حقایق و واقعیات می‌خواهید با بازی کردن با ارقام و نمودار کار را توجیه کنید.

نه چنین قصدی ندارم. این نمودار هیچ عیب و ایرادی ندارد. بلکه واقعیت به شکل مطلوبی نشان داده شده است. در واقع به جنبه مثبت بهای بیشتری داده‌اید.

- بسیار خوب شاید حق با شما باشد. باید بپذیرید که در خلال هفته‌ها و ماههای در پیش با فرض اینکه میزان عملکرد فعلی حفظ شود، فاصله میان مجموعه کار انجام شده و هدف کلی شما بسیار وسیع خواهد شد.

بله، این نکته دیگری است. به اعتقاد من، با توجه به آنچه در خلال این هفته بخصوص انجام شده باید هدف‌تان را کمی تعدیل کنید. البته اگر

تنبلی و بی‌حالی نگذاشتند که به هدف خود، یعنی نوشتن چهار صفحه در روز برسید، می‌توانید با همان هدف قبلی ادامه دهید. اما اگر شما براستی، همه روزها حداکثر تلاش خود را کردید و با این حال نتوانستید به هدفتان برسید، در اینصورت سطح کار برنامه‌ریزی شده را تعدیل کنید و مثلاً هر روز سه صفحه در نظر بگیرید. حتی می‌توانید روزی دو صفحه و نیم را هدف قرار دهید.

باید هدف خود را در سطحی قرار دهید که در روزهای عادی به آن برسید. به موفقیت‌های نادر و استثنایی توجه نکنید. در غیر اینصورت خود را از فرصت تقویت‌کننده محروم می‌کنید.

– حالا به طور مشخص دارید قوانین را زیر پا می‌گذارید. کار شما شبیه تیسوری است که مرتب توپهایش را به تور می‌زند و به جای اصلاح بازی خود ارتفاع تور را پایین می‌آورد. قبول دارم که این گونه به نظر می‌رسد، با این حال رفتار عاقلانه‌ای است.

اگر موافقید برای توضیح بیشتر به ورزش دیگری استناد کنم. فرض کنیم که شاید یک پرنده ارتفاع هستید و عبور از مانع دو متر و ده سانتیمتر را هدف خود تعیین کرده‌اید. اما بیش از یک متر و هشتاد سانتیمتر پرش نمی‌کنید. اگر شجاعانه مانع را در ارتفاع دو متر و ده سانتیمتر بگذارید و مرتب آنرا بیاندازید، چیزی عاید شما نمی‌شود. در اینصورت بهتر است که مانع را در ارتفاع یک متر و هشتاد سانتیمتر قرار دهید و به تدریج و با اصلاح تکنیک و مهارت خود آنرا اندک اندک بالاتر ببرید.

## از اصل تقویت استفاده کنید / ۱۶۵

در مورد رساله و پایان نامه تحصیلی هم همین مطلب صدق می‌کند. تعیین چهار صفحه صفحه برای هر روز دلخواهی و صرفاً بر اساس امیدواری و نه به استناد تجربه استوار است. آیه آسمانی نیست، بلکه در نهایت رقمی است که برای مقابله با بیحالی خود آنرا انتخاب کرده‌اید. اگر به تکرار از رسیدن به این سطح هدف ناکام شوید، به نومی‌دی خود می‌افزایید. با این سطح هدف به جای کمک به حل مسئله، بر شدت آن اضافه می‌کنید. از این رو چه بهتر که آنرا تعدیل کنید. توجه داشته باشید که شیوه تقویت بدون موفقیت قابل استفاده نیست.

### - چه پادشاهی بیشتر تقویت می‌کنند؟

هر پاداشی که خوشایند باشد. پاداش می‌تواند ناملموس باشد. مثلاً می‌توانید به عنوان پاداش به کاری که دوست دارید بپردازید - پیاده‌روی کنار پارک، کمی استراحت یا صحبت خلاصه با اشخاص - از پاداش ملموس هم می‌توانید استفاده کنید. می‌توانید لیوان آبی بنوشید، می‌توانید قطعه نان کیک‌کی بردارید و بخورید یا فنجان قهوه بنوشید. برای سیگاری‌ها کشیدن یک سیگار عامل تقویت‌کننده مثبتی است. با این حساب اگر سیگاری هستید، این یک عدد سیگار دست کم به شکلی در جهت منافع شما کار می‌کند.

دکتر دیوید پری ماک<sup>۱</sup>، پژوهشگر، می‌گوید هر فعالیتی که شخص در موقعیت‌های آزاد به انجامش راغب باشد (شانه زدن موها، کشیدن عضلات بدن، جویدن آدامس، خواندن روزنامه، آرایش کردن، خوردن ساندویچ، تقلات و غیره) می‌تواند به عنوان یک عامل تقویت‌کننده مورد استفاده قرار گیرد، هر چند در ظاهر عامل تقویت‌کننده به حساب نیاید.

از اینرو مشخص است که فرصت برای استفاده از تقویت کننده همیشه در اطراف ما وجود دارد. وقتی از عواملی که معمولاً به انواع مختلف استفاده می‌کنیم این بار به عنوان پاداش به خود استفاده می‌کنیم، می‌توانیم به تدریج رفتارمان را مطابق آنچه می‌خواهیم شکل دهیم.

وقتی از این مهم غافل می‌شویم، رفتارهای نامطلوب پرو بال می‌گیرند و خود را تقویت می‌کنند. دلیل فراگیر بودن تنبلی این است که به همان دلایلی که گفتم در جهت تقویت خود گام برمی‌دارد. به عبارت دیگر، هر مسامحه و هر تنبلی بلافاصله خود را تقویت می‌کند.

مثلاً فرض کنید که دانش‌آموزی تصمیم می‌گیرد انجام یک تکلیف درسی مهم را به بعد موکول کند. این تصمیم‌گیری بلافاصله با یک عامل تقویت کننده تشویق می‌شود. مثلاً، دانش‌آموز به جای پرداختن به کار درس و مشق مدرسه که می‌تواند دشوار و خسته کننده باشد به تفریح و کارهای خوشایندتر می‌پردازد. اما جریمه نهایی این تصمیم‌گیری - ناراحتی بیدار ماندن تا پاسی از شب گذشته برای انجام تکلیفی که به موقع انجام نشده است و با گرفتن نمره بد از آموزگار ممکن است تا حدود زیاد بیش از آن خشنودی لحظه‌ای ناشی از درس نخواندن باشد، اما چون جریمه بلافاصله تحمیل نمی‌شود، رفتار نامطلوب تقویت می‌شود.

با این حساب، اگر قرار است که بر خود حاکم گردیم باید جای هدفهای دور و دراز و پاداشهای دور از دسترس را با هدفهای قابل حصول‌تر و پاداشهای فوری‌تر تغییر دهیم.

- شما مرتب درباره پاداش صحبت می‌کنید، درباره روی دیگر سکه چه نظری دارید؟ آیا مجازات، کار پاداش را نمی‌کند؟ آیا تنبیه نمی‌تواند رفتار ناخوشایند را تغییر دهد؟

## از اصل تقویت استفاده کنید / ۱۶۷

به عنوان یک قاعده کلی نه نمی‌تواند. البته باید جریمه و مجازات در کار باشد. اما بهتر است این مجازات در حد دریافت نکردن پاداش باشد. اما تحمل فشار و مجازات کردن خویش به خاطر انجام ندادن کار تاثیر مثبت ندارد.

– آیا می‌توانیم از سیاست پاداش و جریمه هم زمان استفاده کنیم؟ کاری که مثلاً برای حرکت دادن اسب می‌کنند. هم تازیانه را به او نشان می‌دهند و هم زردک و یونجه را، آیا می‌توان از این سیاست در مورد انسانها هم استفاده کرد؟

به اعتقاد اغلب روانشناس‌ها، سیاست مدبرانه‌ای نیست. بخصوص در برنامه‌های خودیاری بی‌فایده است. مجازات باید به محروم شدن از زردک یعنی پاداش محدود باشد، تازیانه را فراموش کنید. روان‌شناس‌ها از مفهوم این تازیانه به شکل دیگری استفاده می‌کنند و آنرا «شرطی سازی بازدارنده» می‌نامند و از آن در مواقعی برای درمان برخی از اختلالات رفتاری سود می‌جویند. اما در این مورد، جریمه از ناحیه شخص ثالث اعمال می‌شود.

در موارد استثنایی، این سیاست در مورد تنبلی هم موثر واقع می‌شود. مثلاً فرض کنیم که تصمیم گرفته‌اید برنامه غذایی ویژه‌ای را رعایت کنید، اما مشکل شما شروع کردن برنامه است. هم‌چنین فرض کنید که همسران از کشیدن سیگار لذت می‌برند، اما شما با او شرط کرده‌اید که در داخل اتاق حق کشیدن سیگار را ندارد، زیرا شما از بوی سیگار ناراحت می‌شوید. حالا می‌توانید به او پول بدهید تا سیگار مورد علاقه‌اش را بخرد. به او بگویید اگر در مدت معینی، مثلاً ۵ کیلو از وزن

خود را کم نکرده باشید او مجاز است که سیگارهایش را داخل اتاق دود کند، اما اگر در زمان تعیین شده، ۵ کیلو وزن را کم کرده باشید، همسرتان باید پول دریافتی را مسترد کند. وقتی مبلغ پاداش عمل را به دست شخص دیگری می‌سپارید، امکان پرداخت تاوان را افزایش می‌دهید و در نتیجه به هدف خود می‌رسید.

اما این قبیل سیاستها یک بار برای همیشه است. ثابت شده است برای ایجاد انگاره‌های عاداتی عمومی‌تر و برای ایجاد شرایطی که به طور کلی از تبدیلی اجتناب کنید، پاداش دادن موثرتر از جریمه کردن است.

**- اگر قدمی به سوی هدف برنامه نزدیک شده باشید و با این حال به هدف نهایی نرسیده باشید، چه می‌گویید؟**

کشیدن دست نوازش و تشویق، تقویت‌کننده قدرتمندی است. وقتی قدمی به سوی تکمیل کاری که از انجام آن ظفره رفته‌اید برمی‌دارید، در ذهن از خود تقدیر می‌کنید. به خاطر موفقیتی که تا این لحظه به دست آورده‌اید از خود قدردانی کنید و بدانید اگر شما خود را تشویق نکنید، دیگران شما را تشویق نخواهند کرد.

و به خاطر داشته باشد، درست به همان گونه که بد بین، لیوان نصفه از آب را نیمه خالی می‌بیند و خوشبین آنرا نیمه پر می‌داند، شما هم با توجه به طرز تلقی خود می‌توانید موفقیت نسبی را یک پیروزی و یا آنرا یک شکست تلقی کنید. فرض کنیم تصمیم داشتید، سه اتاق از اتاقهای منزل خود را امروز نظافت کنید. اما در پایان روز بیش از یک اتاق را تمیز نکردید، می‌توانید کار خود را ناکامی تلقی کنید و نظافت نشدن دو اتاق را به حساب تبدیلی خود بگذارید. با این طرز برخورد ناامیدتر می‌شوید و به احتمال زیاد تبدیلی شما تکرار می‌شود. اما می‌توانید به خود



## از اصل تقویت استفاده کنید / ۱۶۹

بگویید «ممکن است به هدفم نرسیده باشم، اما دست کم کاری صورت داده‌ام و تا همین اندازه هم بد نیست. ثابت کردم که دست کم می‌توانم شروع کنم. تا همین اندازه به هدفم نزدیکتر شده‌ام.» حالا روحیه شما مثبت است و تنبلی بیشتری را احتمالاً تجربه نخواهید کرد. با تقویت موفقیت‌های خود، هر اندازه هم که جزیی باشد، ساختمان خویش را پی‌ریزی کرده‌اید.

جلوگیری از شکست برای همیشه امکان پذیر نیست، اما می‌توانید واکنش خود نسبت به شکست را کنترل کنید و راهی برای انجام آن این است که آشکارا یا به طور ذهنی، هر اندازه پیشرفتی را که در مسیر هدف بدست می‌آورید تقویت کنید.

### – علت به نتیجه نرسیدن فرایند تقویت چیست؟

علت آن اغلب این است که هدف دور از دسترسی را در نظر می‌گیریم. به فرض با خود قرار گذاشته‌اید باغچه منزل را گلکاری کنید. با توجه به محاسباتی که انجام داده‌اید، این کار حدود ۵ ساعت وقت شما را می‌گیرد. در این شرایط به خود نگویید که «اگر برنامه گلکاری را امروز تمام کنم، با استیک از خودم پذیرایی می‌کنم.» به جای آن بهتر است بگویید «به محض اینکه لباس کارم را بپوشم و بیلچه و وسایل گلکاری را به باغچه ببرم لحظه‌ای صبر می‌کنم و سببی می‌خورم.»

شاید این سبب تنها تقویت کننده مورد نیاز شماست زیرا بعید نیست تا قدم نخست را بردارید، بقیه کارها به خودی خود انجام شوند. نگران انجام همه کارها نباشید. به عبارت دیگر، در این مورد بخصوص مصرف یک سبب می‌تواند از وعده یک استیک موثرتر باشد.

قانون بی‌حالی در این‌جا نیز مصداق دارد. مسئله این است که اگر در حالت استراحت باشید می‌خواهید به استراحت ادامه دهید. اما وقتی انگیزه شروع کار را پیدا می‌کنید، وقتی قدم نخست را برمی‌دارید، جریان حرکت شما را با خود می‌برد. از پاداش دادن به خود به خاطر انجام جزیی از کار غافل نمانید. فراموش نکنید پنج دقیقه کار کردن هم ارزشمند است.

**- به عبارت دیگر شما می‌گویید که به خاطر شروع فعالیت و نه لزوماً پایان یافتن آن به خود پاداش دهیم.**

در ارتباط با کارهای عمده بله. گرفتن یک پاداش جزیی به خاطر انجام بخشی از کار موثرتر از دادن وعده یک پاداش کلان در پایان انجام کار است. اما فراموش نکنید که مسئله یا این یا آن مطرح نیست. می‌توانید برای جزئیات مراحل موفقیت و برای پایان آن هر کدام پاداشی در نظر بگیرید، چرا نه؟ اگر قرار باشد برنامه سخاوتمندانه پاداش دادن به خود مؤثر واقع شود، چرا از آن استفاده نکنیم؟ به جرأت می‌گویم شما کسی را شایسته‌تر از خود سراغ ندارید، به خصوص که با عزم جزم قدم مهمی در جهت انجام کارتان برداشته‌اید. با این حساب حساسیت را کنار بگذارید و از خود به خاطر نیروی اراده قوی و زحمتی که کشیده‌اید تقدیر کنید.

به قولی یکی از رموز زندگی شاد و با طراوت سخاوتمند بودن است. مطمئناً مطلبی است که در مورد سخاوتمند بودن با خود هم صدق می‌کند، به شرط آنکه به جای تاخیر به کارهای انجام شده خود پاداش بدهید.

## برداشتن قدم نهم

از فهرستهای چهارگانه کاری را که از انجامش طفره رفته‌اید انتخاب کنید و آنرا به اجزا، کوچکتری تقسیم نمایید. اگر قرار باشد این کار را انجام دهید، قدم اول شما چه خواهد بود؟ قدم دوم چه؟ قدم سوم چه؟ آنگاه از خود بپرسید «چه میل دارم؟» چند دقیقه استراحت، کشیدن عضلات بدن، خوردن نان کیک، نوشیدن یک لیوان نوشابه خنک، شستن صورت، تعویض لباس، گوش دادن به نواری که دوست دارم؟ با خود شرط کنید که با نخستین قدمی که در راه انجام کار بردارید، این پاداش را ارزانی خود خواهید کرد و در شروع برداشتن قدم دوم هم جایزه‌ای برای آن در نظر خواهید گرفت. به راستی که به خاطر جایزه دریافتی احساس خوبی پیدا کرده‌اید. با این حساب وقت را هدر ندهید. شروع کنید. همین حالا.



## قدم نهم: تأخیرهای عمدی

– از انجام ندادن کارها طوری حرف می‌زنید که انگار همیشه و بدون استثنا بد است. اما آیا در مواقعی به سود ما کار نمی‌کند؟ اگر مسامحه را به تعویق انداختن کارهایی بدانید که به ضروری بودنش اعتقاد دارید، در اینصورت جواب من منفی است. اما اگر قرار باشد کاری را به آینده مشخص موکول کنید، در اینصورت باید بگویم که در مواقعی به تعویق انداختن انجام کارها اشکالی ندارد. در این مواقع هم بهتر است که به جای واژه‌هایی مانند از زیر کار فرار کردن، مسامحه کاری یا تنبلی، از تأخیر عمدی استفاده کنید. بعضی‌ها هم از واژه‌های دیگری مانند مسامحه هدفمند، مسامحه مثبت، انتظار معنی‌دار و نادیده گرفتن مصلحتی استفاده کرده‌اند. یکی از اشخاصی که در زمینه به تأخیر انداختن عمدی از شهرت زیادی برخوردار است سردار رمی کیتوس فابیوس<sup>۱</sup> است که از این شیوه به سود خود استفاده کرد.

وقتی ارتش پیروزمند هانیبال با در نوردیدن اسپانیا و فرانسه با عبور از سلسله جبال آلپ به شمال ایتالیا رسید، رمی‌ها سرکوب هانیبال را به فابیوس واگذار کردند. اما فابیوس که با شیوه‌های جنگی هانیبال آشنایی کامل داشت درگیری لشکریان خود و کارتاژها را به تعویق انداخت. به جای آن به لشکریان هانیبال شیخونهای کوچک می‌زد و بر خلاف انتظار هانیبال و اهالی رم در یک جنگ عمده با آنها درگیر نمی‌شد تا به تدریج تدارکات هانیبال نقصان یابد و سربازان او در موقعیت نامناسبی قرار گیرند.

#### ۱- آیا اهالی رم از درایت سردار خود استقبال کردند؟

نه به این نتیجه رسیدند که فابیوس یا ترسوست و یا از مسئولیت خود طفره می‌رود. به همین دلیل او را از مقام سرداری عزل کردند و با نیرویی به استعداد ۸۶۰۰۰ سرباز و ۶۰۰۰ اسب، در ناحیه‌ی کانا به لشکریان هانیبال که ۵۰۰۰۰۰ نفر بودند حمله‌ور شدند و جنگی درگرفت که یکی از نبردهای بزرگ تاریخ به شمار می‌رود.

#### - نتیجه‌اش چه بود؟ آیا رمی‌ها پیروز شدند؟

نه، محاصره شدند، هانیبال از دو سو به آنها یورش برد. رمی‌ها که در تنگنا قرار گرفته بودند نتوانستند از سلاحها و اسباب خود به طور موثر استفاده کنند. در پایان نبرد، و یا بهتر بگویم در پایان قتل عام، ۷۰/۰۰۰ سرباز رمی کشته یا مجروح شدند و چند هزار نفر هم به اسارت درآمدند. تنها معدودی از سربازان توانستند جان سالم به در برند و خود را به رم برسانند.

## تأخیرهای عمدی / ۱۷۵

در این زمان، رمی‌ها به این نتیجه رسیدند که به تأخیر انداختن عمدی زمان جنگ از سوی فایوس، نظر آنقدرها بدی نبوده است. او را دوباره به سرداری سربازان رمی برگزیدند و به سیاست او دایر بر اجتناب از درگیری مستقیم با سربازان هانیبال گردن نهادند. در همین زمان رمی‌ها ارتش خود را سازمان دادند و در ناحیه شمال آفریقا به سرزمین اصلی کارتاژ یورش بردند.

– آنطور که می‌گویند هانیبال یکی از نوابغ نظامی بود. چرا پس از شکست رمی‌ها در ناحیه کانا به پایتخت رم حمله نکرد تا حکمران همه دنیای شناخته شده آن روزگار شود؟  
مسامحه کاری.

البته هانیبال در توجیه یورش نبردن به رم بهانه‌های فراوان داشت. سربازانش از جنگ خسته شده بودند، زمستان نزدیک شده بود، به قایقهای جنگی نیاز داشتند و غیره. از آن گذشته خیال می‌کرد که بسیاری از متحدان رم ممکن است با او کنار بیایند. اما آنطور که می‌گویند ظاهراً هانیبال به اشتباه بزرگ خود دایر بر حمله نبردن به رم اقرار کرد. اگر چنین کاری می‌کرد، احتمالاً تاریخ جهان سرنوشت دیگری پیدا کرده بود.

– اما به نظر می‌رسد که دو درس متضاد از این مثال می‌آموزیم. فایوس به عمد از رویارویی با دشمن خودداری کرد و شما می‌گویید که رفتارش عاقلانه بود هانیبال هم به عمد از حمله به رم خودداری کرد و شما می‌گویید که کارش اشتباه بود.

بله همینطور است. تاخیر به خودی خود نه خوبست و نه بد. بستگی به شرایط واحوال دارد. این دو سردار هر دو به عمد انجام کاری را به تعویق انداختند و این به تعویق انداختن با آنچه در فصلهای گذشته گفتیم متفاوت است. آنها کارشان را به تعویق انداختند اما برای این تصمیم خود دلالی داشتند که به نظرشان موجه می‌رسید. در مورد فایبوس، حوادث درست بودن نظرات او را تایید کرد و در مورد هانیبال این اتفاق نیفتاد. با این حال هر دو آنها با توجه به قضاوتهای خود اقدام به تاخیر کردند. به بعد موکول کردن آنها با تنبلی، بی‌حالی، ترسویی، دودلی، بی‌تفاوتی، حواس پرتی و یا سایر دلایلی که تاکنون از آن نام بردیم ارتباط داشت. با این حساب، به تاخیر انداختن عمدی تضمین رفتار درست نیست. قضاوت شما ممکن است درست یا نادرست باشد، اما دست کم به خاطر کاری که می‌دانید باید بکنید و نمی‌کنید تقصیر کار به حساب نمی‌آید. اما درس مهمی از تجربه هانیبال را فراموش نکنید: اهمیت اقدام سریع برای بهره‌برداری از پیروزی یا موفقیت در انجام کار در گرما گرم موقعیت. موفقیت تولید موفقیت بیشتر می‌کند، مشروط بر اینکه با اقدام به‌جا به موقع همراه باشد.

– آیا موقعیتهای دیگری هم هست که توجه به تاخیر عمدی لازم باشد؟

بله. موارد متعددی وجود دارد. از جمله آنها می‌توان به مواردی اشاره کرد که برای اقدام عاقلانه به اطلاعات بیشتری نیاز باشد. اما به خاطر داشته باشید که خط مرز میان بلا تکلیفی و تاخیر عمدی بسیار باریک است و این امکان وجود دارد که از فقدان اطلاعات لازم برای طفره رفتن



## تاخیرهای عمدی / ۱۷۷

کارها استفاده کنید. به همین دلیل لازم است که چهار سؤال زیر را در نظر بگیرید:

۱- آیا به راستی به اطلاعات بیشتری نیاز دارید؟ آیا این اطلاعات اضافی صرفاً تاییدی بر آنچه از قبل می‌دانید نیست؟

۲- اگر تنها به استناد حقایق موجود انتخاب کنید، امکان ریسک چقدر است؟ توجه داشته باشید که تاخیر هم برای خود خطراتی دارد و بخت با عمل کردن است. به جای بی‌حالی، روی فعالیت و پویایی شرط‌بندی کنید.

۳- اگر فرض کنیم که برای تصمیم‌گیری به حقایق بیشتری احتیاج دارید، آیا برای کسب این اطلاعات اقدامات لازم را صورت داده‌اید؟ آیا منتظر نشسته‌اید که این اطلاعات به خودی خود فراهم آیند؟

۴- آیا کامل‌گرایی می‌کنید و می‌خواهید برای کلیه موارد و اعتراضات احتمالی پاسخی داشته باشید؟ اگر جواب شما مثبت است به اصل پیتون توجه کنید: یک برنامه خوب برای امروز بهتر از یک برنامه عالی برای فرداست.

- بعضی‌ها می‌گویند به بعد موکول کردن کارها آنقدرها هم بد نیست. زیرا گاه مسایل به خودی خود حل می‌شوند. آیا این موضوع حقیقت ندارد؟

بله گاهی حل می‌شوند. استثناست، اما اتفاق می‌افتد و در مواقعی هم ممکن است شما عمداً این کار را بکنید. اما توجه داشته باشید مسایلی که به خودی خود برطرف شوند، به خودی خود هم ظاهر می‌شوند. با این حساب دقت کنید که خود را فریب ندهید.

آن طور که می‌گویند ناپلئون از این سیاست استفاده کرد. پاسخ به همه نامه‌های عادی روزانه را به دو هفته بعد موکول می‌کرد. ناپلئون مدعی بود که در این مدت دو هفته بسیاری از مسایل به خودی خود برطرف می‌شوند و اگر نشوند سرفرصت به آنها جواب می‌دهد. اما از سوی دیگر، در مواقع اضطراری ناپلئون بلافاصله دست به کار می‌شد. زمانی او گفت «علت پیروزی من بر اطریشی‌ها این بود که آنها ارزش پنج دقیقه را نمی‌دانستند.»

**- آیا پیشنهاد می‌کنید که مردم ناپلئون را الگو قرار دهند و چند هفته دیرتر به نامه‌هایشان جواب بدهند؟**

نه لزوماً. اگر باید به نامه‌ای جواب دهید و جواب را هم می‌دانید، فوراً این کار را بکنید. در این زمینه جای تردیدی وجود ندارد. در واقع اگر می‌خواستم یکی از رهبران نظامی را به عنوان الگو معرفی کنم به جای ناپلئون ژنرال جرج سی مارشال را معرفی می‌کردم که چرچیل او را «سازمان دهنده پیروزی» نامید. به دستور مارشال، به کلیه نامه‌ها و یادداشتهای دریافتی باید همان روز پاسخ داده می‌شد. البته نمی‌گویم که علت موفقیت‌های مارشال این بود، اما می‌گویم که به هر صورت یکی از جنبه‌های مثبت او سرعت در امور بود.

از سوی دیگر، معتقدم در زمینه نامه‌نگاری یا هر فعالیت دیگر، به تاخیر انداختن، اگر دقیق و حساب شده باشد می‌تواند مفید واقع شود و به نظر من این مسامحه کاری نیست. اغلب اوقات به حال خود رها کردن مطرح نیست، بلکه هدف این است که بگذاریم زمان حقانیت برخی از امور را اثبات کند و به عبارتی صبر کنیم تخم‌های زمان به جوجه تبدیل شوند.

- جوجه؟

بله.

- اما قیاس درستی نیست. تخم مرغ به جوجه تبدیل می‌شود. زیرا در معرض گرمای یکنواخت و مشخص قرار می‌گیرد. اما اگر موضوعی را کنار بگذارید و به امور دیگر فکر کنید، در واقع موضوع مربوطه را منجمد کرده‌اید. و مطمئناً هیچ اتفاقی نخواهد افتاد.

در سطح خود آگاه بله حق باشماست. اما ذهن نیمه هشیار ما موضوع را گرم نگه‌میدارد. در واقع، بی‌آنکه بدانید تحولات زیادی اتفاق می‌افتد. همه ما به تجربه می‌دانیم که گاه کشتی گرفتن با مسایل کمکی نمی‌کند و بعد، ناگهان و بدون زمینه به ظاهر مشخص مسئله راه حل خود را می‌یابد. در این مورد، در حالیکه ذهن هشیار ما سرگرم کار دیگری بوده، ذهن نیمه هشیار ما به موضوع مسکوت گذاشته شده رسیدگی می‌کرده است. با این حال، به جای واگذار کردن کارها تا به خودی خود حل و فصل شوند، بهتر است که به عمد مسئله‌ای را معلق نگه داریم تا مانند تخم مرغ تبدیل به جوجه شود.

هنری جی کیزر<sup>۱</sup> موسس شرکت کیزر به طور منظم از این شیوه استفاده می‌کرد. معتقد بود که ذهن نیمه هشیار او در زمان خواب بیش از هر زمان دیگر فعال است. کیزر از روی عادت هر شب قبل از خواب مهمترین مسئله روز بعد را در ذهن خود مرور می‌کرد. آنگاه مسئله را از ذهن خارج می‌ساخت و به خواب می‌رفت. اغلب اوقات وقتی بیدار

می‌شد راه‌حل مسئله را می‌یافت و دست کم چشم‌انداز تازه‌ای از آن به دست می‌آورد. در سمینارهای مدیریت از بسیاری از اشخاص شنیده‌ام که از این سیاست پیروی می‌کنند. با این حساب واگذار کردن مسایل به ذهن نیمه هشیار موثر است و یا بهتر بگویم دست کم برای برخی از اشخاص مفید است.

— اما شما قبلاً گفتید که تردید در تصمیم‌گیری نوعی مسامحه کاری است، گفتید که تردید عادت بدی است. با توجه به آنچه هم اکنون گفتید آدم دو دل و مردد نداریم. آیا سخنان شما ضدونقیض نیستند؟

نه فکر نمی‌کنم. با دو نوع تصمیم روبرو هستیم. یکی اینکه از میان دو یا چند راه چاره موجود یکی را با توجه به جنبه‌های موافق و مخالف انتخاب کنیم. این انتخاب آنقدرها دشوار نیست. به یک ارزیابی ساده نیاز دارد. آیا لباس آبی‌رنگ را بخرم یا قهوه‌ای را؟ آیا بهتر است خانه را اجاره کنم یا آنرا بخرم؟ آیا با اتومبیل بروم یا با هواپیما؟

به اعتقاد من، پس از توجه کافی به حقایق موجود باید بدون تأمل در این مورد تصمیم گرفت و آنرا به مورد اجرا درآورد و از آن گذشت. بعد از تصمیم‌گیری و اجرا مشغله ذهنی در این باره که آیا رفتار درستی داشته‌ام؟ بی‌مورد است. اگر واقعیات دیگری مطرح نشوند و موارد تازه‌ای بروز نکنند بهتر است که تصمیم اخذ شده را به مرحله اجرا بگذارید و ذهن خود را متوجه امور دیگری بکنید.

اما همه تصمیم‌گیریها از این کیفیت برخوردار نیستند. به عبارت دیگر با چند راه چاره مشخص روبرو نیستند که از میان آنها انتخاب کنید. با

## تاخیرهای صمدی / ۱۸۱

سئوالات بازی روبرو هستید: آیا هم‌راه‌حل‌ها را در نظر گرفته‌ام؟  
برخورد خلاق با این مسئله چیست؟ چرا احساس راحت ندارم؟  
این قبیل سئوالات به مرور زمان نیاز دارند و نباید آنها را به حساب  
تردید و تنبلی بگذارید.

- البته در مواقعی هدف از تاخیر گرم نگهداشتن موضوع نیست.  
بلکه برعکس می‌خواهید آنرا سرد کنید. می‌خواهید آب از آسیاب  
بیفتد. آیا می‌توان این سیاست را هم دلیل بر حقی برای به تاخیر  
انداختن قلمداد کرد؟

بله. حتماً به تعویق انداختن مواردی که تصمیم‌گیری بر سر آن به  
جای منطق از کیفیت احساسی برخوردار است تنبلی و فرار از مسئولیت  
نیست.

بعد از مرگ بنجامین فرانکلین در میان کاغذهای او پیش‌نویس متن  
نامه‌ای را پیدا کردند که او در سال ۱۷۷۵ با عصبانیت خطاب به دوست  
نزدیک خود ویلیام استراهان نوشته بود. ظاهراً استراهان مخالف  
مستعمرات آمریکایی در پارلمان رای داده بود. در این پیش‌نویس آمده  
بود:

آقای استراهان

شما یکی از نمایندگان مجلس و نیز یکی از اعضای اکثریت هستید  
که کشور مرا به نابودی سوق دادید. شما شهرهای ما را آتش می‌زنید و  
مردم را به قتل می‌رسانید. به دست‌هایتان نگاه کنید، به خون اقوام و

خویشاوندان آغشته است. من و شما دوستان قدیم یکدیگر بودیم، شما حالا دشمن من هستید و من هم دشمن شما.

ارادتمند

بنجامین فرانکلین

اما این نامه هرگز برای استراهان ارسال نشد. دو روز بعد و پس از یک تاخیر عمدی، آتش خشم فرانکلین فرو نشست و او به این نتیجه رسید که نامه‌ای با این مضمون کاری صورت نمی‌دهد. به جای آن برای آقای استراهان نامه دیگری نوشت: نامه دوم او هم محکم و مستدل بود، اما شیوه نگارش نامه نخست را نداشت و در نتیجه دوستی دیرینه آنان ادامه یافت.

در مواقعی نیز تاخیر عمدی نه برای از جوش انداختن خود شما، بلکه برای از حرارت انداختن سایرین است. مثلاً پرزیدنت جان اف کندی که به خاطر گزارش هانتلی - برتیکلی به شدت عصبانی بود، به نیوتون مینو رئیس کمیسیون مخابرات فدرال دستور داد که شبکه ان بی سی را هر طور که می‌تواند مجازات کند. راس و بر در این زمینه می‌گوید: «آقای مینو اقدام بخصوصی انجام نداد. در جواب پرزیدنت کندی نامه‌ای نوشت و گفت که کارمندان او از همه دستورات ریاست جمهوری اطاعت می‌کنند.» و کندی آرام گرفت.

صرفنظر از دلایلی که تاکنون در زمینه تأخیر عمدی مطرح ساختیم دلایل دیگری هم وجود دارد که می‌توان به آن اشاره کرد یادگیری بیشتر. ثابت شده است که اثربخشی مطالعه فشرده در یک مدت زمان محدود، در مقایسه کمتر از انجام همین مطالعه در همین مدت در فواصل زمانی بلند مدت است.

تاخیرهای عمدی / ۱۸۳

– شما قبلاً به اهمیت تمرکز اشاره کردید. آیا اصل تمرکز با آنچه حالا می‌گویید منافات ندارد؟

به لحاظی چرا. این یک استثناست. تمرکز تا حد بخصوصی مفید است. اما از این حد که بگذریم، بخصوص در کار یادگیری خستگی ذهنی از کارایی شما می‌کاهد.

برای بررسی بیشتر در این باره قرار شده که سه گروه مختلف کار دشواری را انجام دهند: این عده باید صرفاً با تماشای مداد و کاغذ در آینه، طرح پیچیده‌ای را ترسیم می‌کردند. گروه اول به شیوه یادگیری فشرده، ۲۰ طرح پشت سرهم کشید. گروه دوم در فاصله هر طرح برداری دقیقی را به استراحت صرف کرد. گروه سوم از یک روز استراحت برخوردار شد. گروه سوم در مقایسه با دو گروه نخست موفقیت بیشتری به دست آورده بود. بدترین نتیجه متعلق به گروه نخست بود که بدون انقطاع طرح برداری کرده بود.

دانش‌آموزانی که شب امتحان به طور فشرده درس می‌خوانند نتایج خوب اما کم دوام می‌گیرند. دانش‌آموزانی که بخواهند مطالب در ذهنشان باقی بماند، باید مطالعات خود را با وقفه‌های زمانی انجام دهند.

– شما درباره ارزش تاخیر عمدی با تاکید به فرد صحبت کردید. آیا این موضوع درباره گروه هم صادق است؟

بله حتماً. و حتی بیشتر. زیرا گروهها و بخصوص گروههای بزرگ ممکن است تحت تاثیر انفجارهای احساسی قرار گیرند. به تعویق انداختن قضاوت درباره موضوع به قدر کافی بررسی نشده مسامحه کاری نیست.

در سالهای اخیر درباره جلسات حل مسئله و موکول کردن تصمیم‌گیری به فراهم آمدن اطلاعات کافی شیوه‌های مختلفی ابداع گردیده است. الکس اوزبورن<sup>۱</sup>، حدود سه دهه قبل درباره تشکیل جلسات گروهی و شنیدن اظهار نظرهای مختلف مطالبی ارائه داده است که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

- آیا سوای مطالبی که گفتید به تاخیر انداختن عمدی موارد استفاده دیگری نیز دارد؟

مورد دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد روشی است که آلان لاکین<sup>۲</sup> متخصص مدیریت پیشنهاد کرد و آنرا «مسامحه مثبت» نامید. او می‌گوید وقتی همه روشهای برخورد با تنبلی و طفره‌روی بی‌نتیجه ماند، می‌توانید روی یک صندلی بنشینید و کاری صورت ندهید. نه بخوانید، نه صحبت کنید، نه بنویسید، نه چیزی بیافید. کار مهمی که باید صورت دهید در برابر چشماتان ظاهر می‌شود و شما احساس می‌کنید که چگونه وقت گرانبهای شما هدر می‌رود. لاکین می‌گوید: «هر آینه احساس می‌کنم که وقتی را به تنبلی هدر می‌دهم از این شیوه استفاده می‌کنم. باور کنید هنوز ده دقیقه نگذشته به سرعت از روی صندلی بلند شده مشغول می‌شوم...» اگر می‌توانیم به کمک آتش با آتش بجنگیم، می‌توانیم به کمک مسامحه با مسامحه نبرد کنیم. به عنوان آخرین تیر در ترکش خود از این روش استفاده کنید.



## برداشتن قدم نهم

با رجوع به چهار فهرستی که قبلاً تهیه کرده‌اید ببینید آیا موردی را به اشتباه در این فهرست جای داده‌اید؟ منظور مواردی است که تحت تاثیر تنبلی و طفره‌روی از انجامش خودداری نکرده‌اید، بلکه به دلایل منطقی آنها را موقتاً کنار گذاشته‌اید.

مواظب باشید. توجه داشته باشید که استفاده بیش از اندازه از روش «تأخیر بر حق» علت وجودی بسیاری از مسایل شماست. به همین دلیل در این باره بررسی دقیق کنید.

اگر در فهرستهای تهیه شده خود به مواردی برخورد کردید که در زمره تاخیرهای به‌جا هستند، آنها را خط بزنید. با این حال، موارد حذف شده را به حال خود رها نکنید. جدول زمانی دیگری برای انجام آنها در نظر بگیرید. محدوده زمانی مشخصی را برای این قبیل امور تعیین کنید و زمان تعیین شده را روی تقویم خود یادداشت نمایید.

با این شیوه به دو منظور می‌رسید: نخست آنکه درباره مسایل خود تعمق می‌کنید و کم و کیف محلی آنها مشخص نمایید و درباره مواردی که هم‌چنان در فهرست منتظر اقدام باقی می‌مانند احساس متفاوتی پیدا می‌کنید. دیگر به خود نمی‌گویید انجام برخی از موارد موجود در فهرست‌ها مناسب زمان دیگری هستند. زیرا همه موارد از این قبیل را از

فهرست‌ها خارج کرده‌اید. موارد هم‌چنان موجود در فهرست‌ها منتظر اقدام هستند و شما راهی جز رسیدگی به آنها را ندارید. با این حال فهرست‌ها را مرور کنید و موارد زاید را حذف نمایید. همین حالا این کار را بکنید.

## قدم دهم: استفاده مناسب از زمان

- تاکنون دربارهٔ تنبلی ناشی از ترس، تردید، خستگی، ناخوشایندی  
نداشتن نظم و انضباط شخصی و نظایر آن صحبت کرده‌اید، اما دربارهٔ  
مهم‌ترین علت آن حرفی نزده‌اید.  
منظورتان چیست؟

- کمبود وقت. اغلب اوقات ظفره رفتن از انجام کارهای با ذهنیت  
انسان ارتباطی ندارد. مسئله این است که فرصتی برای انجام کارها  
پیدا نمی‌کنید. به همین دلیل برخی از این به بعد موکول کردن‌ها  
اجتناب‌ناپذیر هستند.

به بعد موکول کردن اجتناب‌ناپذیر؟ به نظر می‌رسد اختراع تنبل‌هایی  
باشد که برای رفتارشان مترصد بهانه هستند.

- از چه واژه دیگری می‌توانید استفاده کنید؟ اگر وقت شما کفاف انجام همه کارهایی که باید بکنید ندهد، باید از خیر انجام بعضی از آن‌ها بگذرید. مجبورید انجام بعضی از این فعالیت‌ها را به بعد موکول کنید. در این مواقع تاخیر اجتناب ناکردنی است. و نظر به اینکه این اتفاق در زندگی میلیون‌ها انسان رخ می‌دهد، تنبلی از این نوع بسیار متداول است.

بله قبول دارم که تنبلی از این نوع بسیار متداول است، اما پیش از آن که به این تنبلی برچسب اجتناب‌ناپذیر بزنیم اجازه بدهید بررسی دقیق‌تری انجام دهیم. درباره چه فعالیت‌هایی حرف می‌زنید؟

- فعالیت‌های ساده مانند زدن شاخه و برگ‌های اضافی گل‌ها، نظافت کردن حیوان دست‌آموز خانه، محکم کردن پیچ کلید برق، مرتب کردن قفسه کتاب، کوتاه کردن موی سر، رسیدگی به ترمزهای اتومبیل، ساختن قفس پرنده‌ها، بازی کردن والیبال، خاموش کردن یخچال برای پاک کردن برفک‌ها، خواندن کتاب داستان، نواختن پیانو، واکس زدن کفش‌ها، این‌ها و خیلی از چیزهای دیگر، کارهایی که واقعاً به بعد موکول می‌نمایید. مگر کار دیگری از شما ساخته است؟  
بله خیلی زیاد است.

نخست قبل از زدن شاخه و برگ اضافی گل‌ها بهتر است که فهرست خود را پاکسازی کنید. فهرست را مورد به مورد مرور کنید. کدام یک از موارد را می‌توانید حذف کنید؟ نه به این منظور که زیادی و بی‌مورد هستند، بلکه حذف کنید چون فرصت شما کفاف نمی‌دهد و خشنودی

ناشی از انجام آنها نیز به قدر کافی زیاد نیست. به همین دلیل این موارد را حذف می‌کنید تا فرصتی برای کارهای مهم‌تر ایجاد کنید.

- اما این پاسخ من نیست. سؤال من این بود که «چگونه این همه کار را انجام دهیم؟» و شما جواب می‌دهید که «انجام ندهید». این پاسخ شما دردی را دوا نمی‌کند.

صبر داشته باشید. برای کارهای بااهمیت فرصتی پیدا می‌کنیم. اما قبل از هر کار باید مهم بودن این کار را ثابت کنیم. دو به علاوه دو بیش از چهار نیست. در مدت ۲۴ ساعت هر بیش از ظرفیت ۲۴ ساعت کاری نمی‌توان صورت داد. وقتی می‌گویید که من می‌خواهم در ۲۴ ساعت بیش از آنچه امکان‌پذیر است کار کنم، مثل این می‌ماند که بگویید من می‌خواهم دو به اضافه دو پنج بشود. ممکن است بگویید چگونه چنین چیزی امکان‌پذیر است؟ حالا برایتان توضیح می‌دهم که چگونه می‌توانید کارهای به راستی پراهمیت را انجام دهید. اما برای رسیدن به این مهم ابتدا باید موارد کم اهمیت را حذف کنید.

مثلاً با رجوع به همین فهرستی که ارائه کردید فرض کنیم که به اعتقاد شما به جز درست کردن قفس پرندگان همه موارد فهرست بی‌چون و چرا ارزشمند و مهم باشند. ممکن است به این نتیجه رسیده باشد که به جای ساختن قفس پرنده می‌توانید آن را خریداری کنید. شاید هم بتوانید از پسران بخواهید که این کار را برای شما انجام دهد. احتمالاً پسر همسایه هم اگر قدری به او پول بدهید این کار را برای شما انجام می‌دهد. و بالاخره بعید هم نیست که از خیر تهیه قفس پرنده بگذرید و بگذارید تا پرنده‌ها هر جایی که دوست دارند برای خود لانه بسازند.

با خط زدن این مورد دو کار انجام داده‌اید: نخست آنکه احساس گناه نمی‌کنید که در اثر تنبلی، قفس پرنده نساخته‌اید و دیگر آنکه با فرصت مثلاً یک ساعته‌ای که به دست آورده‌اید می‌توانید به گل‌های باغچه یا نصب لامپ سوخته و غیره پردازید.

- بنابراین پیشنهاد شما این است که اولویت‌ها را مشخص کنیم. نه منظور من چیزی بیش از تهیه اولویت‌هاست. منظور من همان چیزی است که پتر دروکر<sup>۱</sup> آن را «تاخر» نامیده است. به عبارت دیگر، موارد زاید را به کلی از فهرست خود حذف می‌کنید. کار ساده‌ای نیست، اما تنها راهی است که برای شما وجود دارد. در غیر این صورت در تنگنای کمی وقت قرار می‌گیرید و از فرصت محدود خود انتظارات غیرواقع‌بینانه پیدا می‌کنید.

- بسیار خوب. پس به کمک روش «تاخر» یکی از برنامه‌ها یعنی ساختن قفس پرنده را حذف می‌کنیم. اما هنوز کارهای زیادی هست که باید انجام شود. حالا چه توصیه‌ای دارید؟

قبلاً گفتم که بسیاری از کارها را می‌توان مهم یا ضروری، یا هر دو طبقه‌بندی نمود. اما کارهای دیگری هم وجود دارند که نه مهم هستند و نه ضروری و با این حال باید انجام شوند. با این حال فشاری برای انجام فوری آنها احساس نمی‌شود، اما کاری است که باید صورت گیرد و نمی‌توان از آن صرف‌نظر کرد. بسیاری از کارها مانند رسیدگی به امور خانه، نظافت، شست‌وشو، تعمیر وسایل منزل روغن زدن به چرخ‌ها، آراستن اتاق و مرتب کردن خانه از آن جمله‌اند.

## استفاده مناسب از زمان / ۱۹۱

البته اغلب این کارها به نوبت و در فواصل روز انجام می‌شوند اما تنبلی و مسامحه بعضی از این امور را برای همیشه در فهرست کارهای در دست اقدام نگه می‌دارید. برای برخورد با این موقعیت باید از قبل طبق یک برنامهٔ زمان‌بندی شده حرکت کنید. مثلاً «جمعه صبح انباری خانه را مرتب می‌کنم.» یا «سه‌شنبه بعدازظهر پرونده فلان مشتری را مرور می‌کنم.» یا «هر پنجشنبه بعد از ظهر، گزارشات مربوط به هزینه‌ها و درآمدها را می‌خوانم.»

- با این حساب به اعتقاد شما راه انجام این کارها، خیلی ساده، برنامه‌ریزی برای انجام آنهاست. اینکه شما می‌گویید صحبت تازه‌ای نیست.

تازه‌بودن یا کهنه بودن مطرح نیست، موضوع کاری صورت دادن است.

توجه کنید: علت اینکه آقای جونز در ۵ سال گذشته تا به حال انباری زیر شیروانی را مرتب نکرده - با آنکه همیشه در ذهنش بوده که این کار را صورت دهد- این است که در این مدت پنج سال، حتی یکبار به خود نگفته است که «هفته آینده، صبح روز جمعه، زمان نظافت انباری زیرشیروانی را تمیز می‌کنم.

راه حل عجیب و غریبی نیست، ابتکار تازه‌ای هم نیست. با این حال اتاق زیر شیروانی نظافت می‌شود. دیگر چه می‌خواهید؟

- بسیار خوب. اما فرض کنیم که کسی به توصیه‌های شما عمل کند و با این حال به این نتیجه برسد که برای انجام کارهایی که

**ضروری هم به نظر می‌رسند فرصت کافی وجود ندارد، پیشنهاد دیگری ندارید؟**

چرا دارم. مسلماً نمی‌توانید تعداد ساعات روز را افزایش دهید اما می‌توانید از این ساعات استفاده «مؤثرتری بکنید و فرصتی برای انجام کارهای دیگر تولید نمایید. همه ما به خاطر نداشتن کارایی لازم فرصت گرانبهایی را هدر می‌دهیم و در عوض چیزی نصیب نمی‌بریم. اگر بتوانیم عادات بهتری به وجود آوریم در وقت صرفه‌جویی می‌کنیم و فرصتی می‌یابیم تا به گل‌های باغچه و سگ‌خانه و لامپ روشنایی و بقیه کارها رسیدگی کنیم. می‌توانیم مسئله نداشتن وقت را تا حدود زیاد حل کنیم.

**- آیا به راستی چنین چیزی امکان‌پذیر است؟ کارایی موضوع جالبی است. اما به راستی با کارایی چه مدت زمانی را صرفه‌جویی می‌کنیم؟**

البته تعیین دقیق آن امکان‌پذیر نیست. اما در سمینارهایی که شخصاً برگزار می‌کنم به شرکت‌کنندگان وعده می‌دهم که دست کم روزی دو ساعت در وقت خود صرفه‌جویی کنند. رقم به نسبت منصفانه‌ای است. این قول را به هزاران نفر داده‌ام و تا این زمان کسی را نیاخته‌ام که توصیه‌های مرا به کار بندد و از آنچه من می‌گویم باز بماند.

**- دو ساعت زمان اضافی برای اشخاص در روز مدت قابل توجهی است. ممکن است در این زمینه توضیح بیشتری بدهید؟**  
نخستین اصلی که باید درک کنید این است که اگر در هر لحظه زمانی کاری را که در آن لحظه از همه مهم‌تر است انجام دهید رفتار کارا و



## استفاده مناسب از زمان / ۱۹۳

مؤثری نخواهید داشت. باید از قبل برنامه‌ریزی کنید، تابع برداشت‌های لحظه‌ای بودن به هیچ وجه درست نیست، حواس شما را از کاری که باید بکنید پرت می‌کند. در پایان هر هفته قلم و کاغذی بردارید و برای هفته در پیش برنامه‌ای بریزید. تنها یادداشت کردن حوادث کافی نیست. فعالیت‌های خود را هم برنامه‌ریزی کنید.

### - ممکن است در این مورد مثالی بزنید؟

بله. حتماً. فرض کنیم که در دفتری کار می‌کنید. روز جمعه می‌نشینید و برای هفته‌ای که در پیش دارید برنامه می‌ریزید. برنامه شما ممکن است به شکل زیر باشد:

#### شنبه

۹/۳۰ - ۹ صبح: شرکت در جلسه کارکنان

ظهر: صرف غذا با جیم و سوزان

۳ بعدازظهر: ملاقات با آقای رابرتسون

#### یکشنبه

۸/۳۰ صبح: بردن اتومبیل به تعمیرگاه

۱۱ صبح: شرکت در کنفرانس برنامه‌ریزی سازمان

۲ بعدازظهر: شرکت در جلسه پرسنلی اداره

۵/۱۵ بعدازظهر: تحویل گرفتن اتومبیل از تعمیرگاه

#### دوشنبه

۱۰/۳۰ صبح: قرار با دندانپزشک

ظهر: صرف غذا در باشگاه  
۵-۲ بعدازظهر: بازدید ماهانه از شعب

### سه‌شنبه

۱۰ صبح: شرکت در جلسه آموزش توجیهی کامپیوتر  
ظهر: صرف غذا با رئیس اداره و صحبت درباره بودجه

### چهارشنبه

۹/۳۰ صبح: ملاقات با آقای ویلیامز  
- تهیه فتوکپی از بروشور  
- تهیه گزارش هفتگی

نمونه برنامه‌ای است که اغلب مردم برای خود تهیه می‌کنند، اما به نظر من این برنامه‌ریزی نیست. البته از بی‌برنامه بودن بهتر است، اما کافی نیست، با این رویه زمان در کنترل شما نیست.

- چرا نیست؟ قبول داریم که این برنامه به جزئیات توجه ندارد اما به رئوس اصلی توجه کرده است. اگر بیش از حد به جزئیات پردازید، انعطاف لازم برای برخورد با حوادث پیش‌بینی نشده را از دست می‌دهید.

منظور من جزئیات بیشتر نیست. اشکال برنامه شما این است که تنها حوادث را نشان می‌دهد- قرار ملاقات، جلسات و زمان‌های مربوط به سئوالاتی از نوع: برای رسیدن به هدف‌هایم چه مواردی را باید رعایت

## استفاده مناسب از زمان / ۱۹۵

کنم؟ چه عواملی به سود من تمام خواهد شد؟ برای پیشرفت کارم چه کاری از من ساخته است؟ با برنامه‌ریزی مقدماتی در هفته آینده کدام دسته از مشکلات آتی برطرف خواهند شد؟ آیا کارهایی وجود دارد که کسی انجام آن را از من نخواست است؟ - پاسخ نمی‌دهد.

به عبارت دیگر، شما با تهیه برنامه مطالب را به خوبی فهرست کرده‌اید اما این برنامه‌ریزی نیست. مشخص کرده‌اید که هر روز هفته را به کجا می‌روید و چه می‌کنید، اما مشخص نکرده‌اید که هدفتان چیست و به کدام نتیجه می‌خواهید برسید. به عبارت دیگر، استخوان‌بندی را درست کرده‌اید و حالات و وقت آن رسیده که گوستی بر این استخوان‌ها بگذارید.

بنابراین اگر قرار باشد توصیه‌ای برای اصلاح برنامه شما بکنم زمان‌بندی جزئی‌تر و یا پر کردن فضاهای خالی نیست. پیشنهاد من این است که همه روزه بخشی از اوقات خود را صرف کارهای مهم اما غیراضطراری کنید. توجه داشته باشید که کارهای اضطراری بر حسب مورد انجام می‌شوند. قبلاً به مواردی از این قبیل اشاره کرده‌ایم. مثلاً شاید بتوانید روز شنبه بعدازظهر، وقتی را به مطالعه و بررسی بروشوری که قرار است روز چهارشنبه از آن استفاده کنید اختصاص دهید. شاید لازم باشد که در اوایل هفته درباره بودجه‌ای که می‌خواهید روز سه‌شنبه درباره‌اش صحبت کنید مطالعه‌ای صورت دهید. شاید قبل از جلسه با آقایان رابرتسون و ویلیامز لازم باشد مطالعاتی صورت دهید. به عبارت دیگر، سوای زمان تشکیل جلسات به زمان اندیشیدن و کارکردن هم بها بدهید.

صرف‌نظر از تعیین سقف زمانی و ملاقات با اشخاص باید برای موارد مهم دیگر نیز زمانی در نظر بگیرید: پروژه‌هایی که اجرای آن را به تعویق

انداخته‌اید، فرصت‌های مناسبی که باید از آن به سود خود استفاده کنید، برنامه‌ریزی‌هایی که قصد انجامش را دارید. اینکه این اقدامات به زمان به‌خصوصی نیاز ندارند، نباید به حال خود در ذهن شما رها شوند، تا هر آینه فرصتی فراهم آمد به آن رسیدگی کنید. آن‌ها را به شکل مکتوب درآورید و برای هر کدام زمانی را در نظر بگیرید.

**- دربارهٔ استفاده مناسب از زمان چه اصول دیگری را پیشنهاد می‌کنید؟**

به اعتقاد من اگر به ده مورد زیر توجه کنید تا حدود زیاد موفقیت خود را تضمین می‌کنید: تقلا، بوکس و باد، اطفاء حریق، دو دلی، وقت‌گذرانی، افشاندن، از شاخه‌ای به شاخهٔ دیگر پریدن، تن دادن، نونواری، کامل‌گرایی. از این‌ها اجتناب کنید. قول می‌دهم که وقت کافی برای انجام اغلب کارهایتان پیدا کنید.

**- ممکن است دربارهٔ هر یک از این عوامل توضیح بیشتری بدهید.**

بسیار خوب، اگر موافقید با تقلا شروع کنیم. منظور من این است که بسیاری از اشخاص نمی‌توانند تلاش‌های خود را در مسیر مشخصی انجام دهند. علت آن اغلب این است که در ذهن خود هدف‌های واضح و مشخص ندارند، به همین دلیل حرکتی به سمت هدف‌های خود نمی‌کنند. کار آنها شبیه موقعیت خلبانی است که بدون نقشه یا بدون رادار پرواز می‌کند. نتیجه: تلف شدن وقت و تلاش.

**- اما اینکه شما می‌گویید آنقدرها عمومیت ندارد. تقریباً هر کسی را که بگویید هدفی دارد. اغلب اشخاص در ذهن خود می‌دانند که**

استفاده مناسب از زمان / ۱۹۷

می خواهند چه کاری انجام دهند. چرا باید درباره موضوعی تا این حد مشخص و ابتدایی بحث کنیم؟  
زیرا داشتن هدف تنها کافی نیست. جای این هدف هم روی کاغذ است و نه در ذهن.

وقتی هدف خود را روی کاغذ، می نویسید، افکارتان را منظم می کنید. به جای کلی گوییهای مانند «امنیت مالی»، روی کاغذ رقم مشخصی را برای کسب درآمد خود در نظر می گیرید و به جای کلمه بی در و پیکر «خوشبختی» اقداماتی را که می تواند به خوشبختی و خشنودی شما منجر شود، مشخص می کنید. به جای هدف «سلامتی کافی» مثلاً کاستن ۵ کیلو گرم از وزن بدن یا رساندن فشار خون به رقم معین، یا اختصاص دقایقی از روزتان را به ورزش در نظر می گیرید.

هدف های خود را روی کاغذ بنویسید. مداد و کاغذ دو ابزار قدرتمند مدیریت و استفاده مطلوب از وقت است. در عین حال توصیه می کنم هدف های بلند مدت و کوتاه مدت را مجزا از یکدیگر در نظر بگیرید.

- به نظر می رسد که به فهرست نویسی علاقه زیاد دارید. قبلاً توصیه کردید چهار فهرست از کارهای متظر اقدام خود را تهیه کنیم و حالا می گوئید فهرست هدف های بلندمدت را از هدف های کوتاه مدت جدا کنیم. آیا فهرست هدف ها، با فهرست کارهای متظر انجام روی هم قرار نمی گیرند؟

بله ممکن است، اما مگر چه اتفاقی می افتد؟ اشکالی پیش نمی آید. از آن گذشته، اگر فهرست کارهای در انتظار نوبت با فهرست هدفها روی هم قرار گیرند، امتیازاتی هم دارد.

البته توجه داشته باشید که مرحله بعدی کار ما حذف آن فهرست‌هاست. باید آنها را فراموش کنیم. فهرست کارهای منتظر اقدام باید به روز شوند و شما بتوانید دست کم هفته‌ای یکبار آنها را مرور کنید. باید از خود بپرسید که آیا وقت خود را واقعاً صرف کارهای ارزشمند می‌کنید؟

حالا اگر موافقید به «بوکس و باد» پردازیم.

اشخاص وقتی از کارشان باز می‌مانند احساس تقصیر می‌کنند. برای تخفیف این احساس تقصیر خود را به انجام کاری سرگرم می‌کنیم. نوع کار مهم نیست. کار به قدر فراوان وجود دارد.

درست مانند اتومبیل در حال بوکس و باد که بدون حرکت حفره بزرگی در زمین ایجاد می‌کند، انسان با این خصوصیت می‌تواند تمام مدت روز را بدون هدف و بدون نتیجه تلاش کند.

البته این مورد با مورد قبلی مرتبط است. اشخاص هدفمند معمولاً حرفه‌ایشان در گل بوکس و باد نمی‌کند. هدف آنها سرگرمی ظاهری نیست، بلکه می‌خواهند به هدف مشخصی برسند.

– آیا این همان چیزی نیست که بعضی‌ها آن را «دام فعالیت»

نامیده‌اند؟

بله همین‌طور است. وقتی با کمی وقت رویه‌رو می‌شوید سعی نکنید مسئله را با فعالیت عصبی حل و فصل کنید. به جای آنکه از کوره دربروید و حرکت‌های تند و عصبی بروز دهید، تأمل کنید و با آرامش موضوع را بررسی نمایید. در این مواقع، به جای کار سریعتر و برافروختگی به هوش و فراست نیاز دارید.

بعد، نوبت به «اطفای حریق» می‌رسد که البته منظور زندگی در شرایط بحران دائمی است. آتش‌های واقعی ناشی از طفره رفتن از انجام کارها هستند - سیم‌کشی که قرار بود انجام شود، زمین چرب از روغنی که باید پاک می‌شد، صافی هوایی که باید خریداری می‌شد، کپسول اطفای حریقی که قرار بود برای پرکردن دوباره به اداره آتش‌نشانی برده شود و نظایر آن. منشاء بسیاری از ناراحتی‌ها، در طفره رفتن از انجام دادن کارهاست. مثلاً برنامه‌ریزی را به تعویق می‌اندازید و ناگهان با موقعیتی روبه‌رو می‌شوید که خود را برای آن مهیا نساخته‌اید.

جلوگیری از همه بحران‌ها امکان‌پذیر نیست. اما می‌توانیم از بروز بسیاری از آن‌ها جلوگیری نماییم. راه رسیدن به این مهم صرف وقت کردن برای برنامه‌ریزی هفتگی و روزانه است. به جای اطفای آتش، بیشتر به پیش‌گیری از حریق فکر کنید.

راهی برای رسیدن به این مقصود این است که تا حد امکان، به جای مسایل وقت خود را مصروف فرصت‌ها کنید. بسیاری از اشخاص از کنار فرصت‌های مناسب بی‌تفاوت عبور می‌کنند و بیشتر وقت خود را صرف حل مسایل می‌نمایند. اما با این سیاست اغلب مکدر و ناامید می‌شوند. توجه به فرصت‌های مناسب، شما را پیشاپیش زمان قرار می‌دهد و از بروز بحران جلوگیری می‌کند.

- به نظر ساده می‌رسد، اما فشارهای جاری به قدری است که نمی‌توان توصیه شما را در عمل به کار گرفت. آیا برای اجرای توصیه خود پیشنهادی دارید؟

بله، از توصیه قبلی من پیروی کنید. فرصتی از روز را به انجام کارهایی اختصاص دهید که اضطراری نیستند و با این حال در شمار

هدف‌های بلند مدت شما قرار دارند. در صورت امکان روزی یک ساعت از وقت خود را به این مهم اختصاص دهید. هر کار مهم و ضروری دیگر را در این یکساعت فراموش کنید. توجه داشته باشید که در ۲۳ ساعت باقی مانده، فرصت برای کارهای مهم و اضطراری به قدر کافی وجود دارد.

اگر به این کار عادت کنید از بروز بسیاری از کم‌کاری‌ها جلوگیری می‌کنید و در جهت حل مسئله مهم (اما نه اضطراری) خود گام برمی‌دارید.

از جمله گناهان بعدی تردید و دودلی است.

همانطور که قبلاً عنوان گردید، مردد بودن نه تنها مانع تصمیم‌گیری دربارهٔ مسائل موجود می‌شود. بلکه تأثیر روانی نامناسبی بر جای می‌گذارد.

ایوان پاولوف، روان‌شناس مشهور روس، نشان داد که اثرات تردید و ناتوانی در تصمیم‌گیری اشخاص را از تحرک و پویایی باز می‌دارد. سگ آموزش دیدهٔ پاولوف با روشن شدن لامپ دایره‌ای شکل به غذا می‌رسید، وقتی لامپ بیضی شکل روشن می‌شد، غذایی در کار نبود.

آن‌گاه پاولوف شکل لامپ را به تدریج تغییر داد و آن را به دایره نزدیک‌تر کرد. در آغاز سگ با مشکلی روبه‌رو نشد، خود را با این تغییر جزئی هم‌آهنگ می‌کرد. اما وقتی شکل لامپ تا حدود زیاد به شکل دایره درآمد (اما هنوز با دایرهٔ کامل تفاوت داشت) سگ بی‌قرار شد. نمی‌دانست که آیا لامپ به شکل دایره است یا بیضی. به عبارت دیگر، در آن واحد هم منتظر غذا بود و هم نبود. این بلا تکلیفی سگ را مشوش ساخت، مرتب پارس می‌کرد و حالت بی‌قرار داشت.



## استفاده مناسب از زمان / ۲۰۱

بنابراین قاطعیت در تصمیم‌گیری نه تنها به انجام کارها کمک می‌کند، بلکه با کاهش اضطراب شما را در موقعیت احساسی بهتری قرار می‌دهد. در یکی از داستان‌های کلاسیک تورنتون بورگز<sup>۱</sup> برای بچه‌ها، فیلسوف بزرگی به نام «راسوی قرمز» می‌گوید:

درست یا غلط باید ذهن خود را  
برای تصمیم‌گیری آماده سازید.

عبارات معنی‌داری هستند که در وقت تردید از آن به سود خود استفاده کنید.

### - از جمله گناهان کبیره به «وقت‌گذرانی» اشاره کردید.

بله همین‌طور است. عادت بدی است که اغلب داریم. کاری را که باید در مدت ده دقیقه انجام دهیم در یک ساعت تمام می‌کنیم. باید با این گرایش مبارزه کنید در واقع با این کار شما قانون پارکینسون را اجرا نمی‌کنید که می‌گوید: انجام کار را به تناسب زمان موجود کش می‌دهیم. بنابراین راه حل‌هایی از این معضل این است که وقت آزاد کمتری را در اختیار داشته باشیم. برای خود زمان پایانی را مشخص نمایید و عهد کنید که اگر در راس زمان تعیین شده کار را تمام کنید، به خود پاداشی بدهید. توجه داشته باشید که سرعت انجام کار شما در فرصتی که برای کارهای دیگر باقی می‌ماند، نقش تعیین‌کننده دارد. با علم و اطلاع از فلسفه سرعت کار اغلب می‌توانید زمان موجود برای انجام کارهای بعدی را تا دو برابر افزایش دهید.

- با این حساب می‌فرمایید که اشخاص باید در تمام مدت روز و در تمامی لحظات آن با حداکثر کارایی کار کنند.  
نه به هیچ وجه. به استراحت، به زنگ تنفس به اعتدال و به کار کردن در سرعت راحت اعتقاد داریم اما وقت گذرانی بیهوده و این دست و آن دست کردن اصولاً کارکردن نیست و به کارآیی شما هم کمک نمی‌کند. به جای همه اینها یک مانع روانی است، عاملی است که به تنبلی و انجام ندادن کارها منجر می‌شود. هنگامی کار به واقع کار کنید و هنگام استراحت به راستی استراحت. این هر دو را با هم کردن خطاست. گناه بعدی چیزی است که من آن را «افشاندن» نامیده‌ام.

#### - منظورتان چیست؟

در واقع این واژه را از سیدنی جی هاریس<sup>۱</sup> اقتباس کرده‌ام. هاریس در کتاب «برنده‌ها و بازنده‌ها» می‌گوید: برنده‌ها حواس خود را متمرکز می‌کنند و بازنده‌ها حواسشان را می‌افشانند.  
درست به همان‌گونه که اگر اشعه خورشید را از یک عدسی یا هر چیز دیگری به طور متمرکز به جایی بتابانید تولید آتش می‌کند، مهارت‌های معمولی هم اگر هدفمند باشند اعجاز می‌کنند. به عبارت دیگر، متنوع ساختن فعالیت‌ها، یعنی افشاندن، ضایع‌کننده وقت و مهارت‌هاست.

امرسون موضوع را با زدن شاخه و برگ‌های اضافی یک درخت توضیح می‌دهد. می‌گوید درست به همان شکل که یک باغبان با زدن شاخه‌های اضافی تمام نیروی درخت را در چند شاخه باقی مانده متمرکز

## استفاده مناسب از زمان / ۲۰۳

می‌سازد، شما هم باید در هر لحظه تنها به یک موضوع فکر کنید. هدفهای روز خود را به دو یا سه مورد محدود کنید.

وینس لومباردی گاه مورد انتقاد قرار می‌گرفت که بازیکنان تیمش را به انجام چند حرکت محدود می‌کند. اما لومباردی معتقد بود که حتی اگر با قهرمانان برجسته سروکار داشته باشید، توجه به چند حرکت محدود و احاطه کامل بر آنها بهتر از داشتن امکان انتخاب از میان حرکات بسیار متنوع و مختلف است. لومباردی معتقد بود که با تنوع زیاد، داشتن شیوه تهاجمی دشوار است.

احتمالاً شما هم تاکنون بارها به حیرت دیده‌اید که هر آینه زمان محدودی برای انجام کار خود تعیین کرده‌اید و یا در مواقعی که تحت تأثیر بحران موجود همه نیرو توجه خود را به یک فعالیت واحد اختصاص داده‌اید، حاصل کارتان بسیار چشمگیر بوده است. در برخورد با همه کارها از این سیاست استفاده کنید و از نتیجه آن متحیر شوید. صرف‌نظر از اجتناب از «افشاندن» باید از این شاخه به آن شاخه پریدن هم خودداری کنید.

### - ممکن است بیشتر توضیح بدهید؟

صرف‌نظر از تمرکز به مداومت نیاز دارید. حتی در صورت داشتن تمرکز، اگر به قدر کافی مداومت نکنید نتیجه کار تباه می‌شود.

- اما گاهی اوقات پریدن از یک موضوع و پرداختن به موضوعات دیگر مفید است. گاه در زمینه بخصوصی به بن‌بست می‌رسید و می‌بینید که اگر موقتاً آن را رها کنید و به کار دیگری پردازید چشم‌انداز بهتری پیدا می‌کنید، شما که مخالف این نظریه نیستید؟

نه البته که نیستم. موضوع مورد نظر من عادت نیمه تمام گذاشتن کارهاست. منظور این است که کاری را تمام نکرده، به امور دیگر نپردازید و به عبارت دیگر مانند پروانه نباشید که هر لحظه روی یک گل می‌نشیند.

از آن گذشته، به سادگی کاری را ناتمام به بعد موکول نکنید، گاه مسکوت گذاشتن موقتی کارها مؤثر واقع می‌شود، اما کمی سماجت به خرج دادن اغلب مفیدتر است.

مداومت و پایداری فواید زیاد دارد، کالوین کوولیج<sup>۱</sup> که کمتر به او اقتباس می‌شود گفته‌ای دارد که من در اتاق مطالعه‌ام آن را روی دیوار زده‌ام:

او می‌گفت:

در دنیا چیزی نیست که جای مداومت را بگیرد؛ نه استعداد، که اشخاص مستعد ناموفق زیاد داریم، و نه نبوغ که ناموفق بودن نابغه‌ها ضرب‌المثل شده است، تحصیل تنها هم کافی نیست. دنیا پر از تحصیل کرده‌های بی‌نام و نشان بی‌استفاده است. تنها مداومت و عزم جزم قدیر و قادر مطلق هستند.

- اگر موافقید فهرست گناهان کبیره را پی‌گیری کنیم. شما به «تن دادن» اشاره کردید، چه منظوری دارید؟

اغلب اوقات یکی از علل کم وقتی ما این است که گفتن یک کلمه دو حرفی به نام «نه» را یاد نگرفته‌ایم. در بسیاری از اوقات، با آنکه به انجام کاری راغب نیستیم، صرفاً چون نه گفتن را نیاموخته‌ایم بدون هر گونه

## استفاده مناسب از زمان / ۲۰۵

ابراز وجود هر خواهشی را می‌پذیریم و از کنار اولویت‌های خود بی‌تفاوت می‌گذریم و گرفتار می‌شویم، اما دیگر کار از کار گذشته است.

– اما این توصیه شما به نظر بی‌تفاوتی است. اشخاص تا نیازی نداشته باشند خواهش نمی‌کنند. ما به عنوان همکار، کارمند، دوست، همسر، پدر، مادر یا در هر مقامی که باشیم وظیفه داریم که به دیگران کمک کنیم.

بله، اما تا حد معینی. همه ما می‌خواهیم به جامعه، به سازمان و به خانواده خود کمک کنیم. همه ما از کمک به دیگران شادمان می‌شویم. اما وقتی به خاطر کم‌رویی، مسئولیت‌های بیش از حد مزاحم را می‌پذیریم، نسبت به خانواده، همکاران، سازمان و خودمان بی‌انصافی می‌کنیم. بعضی از گروه‌ها و بعضی از اشخاص خواسته‌هایشان تمام‌ناشدنی است. قبول مسئولیت بیش از اندازه نشانه علاقه نیست، نشانه ضعف است.

در هر رابطه‌ای بده و بستان وجود دارد و باید هم وجود داشته باشد. همه ما تا حدودی به خواسته‌های دوستان و عزیزانمان گردن می‌نهمیم. اما وقتی توقع این دوستان و عزیزان از حدی بالاتر می‌رود و به جایی می‌رسد که مجبور می‌شوید به جای پرداختن به امور و منافع خود به منافع و خواسته‌های دیگران اولویت بدهید، زمان آن است که فکری به حال احساسات خود بکنید. لازم نیست که به دیگران تهمت سوء استفاده بزنید. به جای آن احساساتان را مطرح سازید: «کاری که می‌خواهید برای شما انجام دهم مستلزم صرف وقتی است که آن را از قبل برای کار دیگری برنامه‌ریزی کرده‌ام. کار مهمی دارم که باید انجام دهم. به همین دلیل نمی‌توانم خواهش شما را بپذیرم». این طرز برخورد، در مقایسه، به

مراتب بهتر از آن است که با دلگیری انجام کاری را بپذیرید و بعد بشیمان شوید که چرا چنین کرده‌اید.

**- نهمین مورد فهرست شما «نونواری» بود. اشکال این یکی**

**چیست؟**

منظور فراموش کردن تجربه‌های مربوط به گذشته است. منظور این است که مطالب کهنه و قدیمی را فراموش کنید. تصمیمی گرفته‌اید و اجرا کرده‌اید و موضوع تمام شده است. مرور و یادآوری درباره آن تلف کردن وقت و انرژی است. این تجربه خوب باشد یا بد هم تفاوتی نمی‌کند.

البته همه ما کم و بیش این کار را می‌کنیم. اما بعضی‌ها اسیر گذشته‌ها هستند. پیوسته در اندیشه بدیاری‌ها یا اشتباهات گذشته و به یاد دل‌تنگی‌ها و رنجش‌هایی هستند که مربوط به گذشته‌اند و دیگر مورد ندارند. گروهی هم در فکر و ذکر موفقیت‌ها و پیروزی‌های گذشته هستند و به دیروزها می‌اندیشند. در هر دو مورد، مسایل امروز فراموش می‌شوند، نتیجه همه این‌ها گرفتن موضع انفعالی، فرار از کار و بی‌حرکتی است. یکی از اشتباهات بزرگ ما این است که به حوادث گذشته و اینکه چه باید می‌شد و نشد، بیش از اندازه بها می‌دهیم و به اکنون و اینکه چه می‌تواند بشود توجه نمی‌کنیم.

گذشته را فراموش کنید، نوارهای گذشته را تا دوران نودسالگی خود کنار بگذارید. احتمالاً در آن زمان فرصت بررسی حوادث گذشته را پیدا می‌کنید. در عین حال به آینده هم توجه داشته باشید، موفق شدن یا نشدن شما در آینده با کار امروزتان ارتباط دارد.

توجه داشته باشید: مهم امروز است.

## استفاده مناسب از زمان / ۲۰۷

- حالا به بودارترین مورد فهرست شما می‌رسیم: «کامل‌گرایی».

چه ارتباطی میان آن و استفاده مطلوب از زمان وجود دارد؟

کامل‌گرایی به دو شکل به تنبلی و فرار از انجام کار می‌انجامد. یکی از آن‌ها، یعنی موردی که قبلاً در ارتباط با ترس از شکست درباره آن صحبت کردیم به بی‌حرکتی منتهی می‌شود. به اعتقاد بسیاری از اشخاص، هر چیز کمتر از کامل و صد درصد بی‌عیب و نقص در حکم شکست است و چون خواهان این شکست نیستند، به تنها راه چاره‌ای که سراغ دارند پناه می‌برند و به عبارت دیگر، زحمت انجامش را به خود نمی‌دهند. هم خود را فریب می‌دهند و هم دیگران را. این اشخاص زیر نقاب تنبلی و ظفره کار خود را توجیه می‌کنند.

بنابراین، یکی از مظاهر کامل‌گرایی انجام ندادن کارهاست. مورد دیگری که با استفاده مطلوب از زمان ارتباط دارد، درست برعکس مطالبی است که هم‌اکنون عنوان کردیم. شخص کار را قبول می‌کند اما آنقدر آن را کش می‌دهد که فرصتی برای پرداختن به کارهایی که به همان اندازه (یا بیشتر) مهم و مفید هستند باقی نمی‌ماند.

- با این حساب پیشنهاد می‌کنید اشخاص به کمتر از سطح بهترین خود رضایت دهند. توجه داشته باشید که گاه این تلاش‌های اضافی تفاوت‌های عمده‌ای ایجاد می‌کنند. به نظر جزئی و کم‌مقدار می‌رسند. اما همانطور که میکِل آنژ گفت: جزءها کامل را می‌سازند اما کامل هرگز جزء و بی‌مقدار نیست.» به نظر می‌رسد که شما موافق متوسط‌ها هستید.

نه به هیچ وجه. خوشبختانه کامل‌گرایی تنها جایگزین حد متوسط نیست. اگر از «عالی» استفاده کنید بهتر است. تلاش برای عالی‌شدن و تشویق‌کننده و انگیزه‌بخش است. اما تلاش برای کامل و صددرصد بی‌عیب و نقص شدن در هر چه که بگویید روان‌رنجورانه و بیهوده است. کامل و صددرصد بی‌عیب و نقص وجود خارجی ندارد. حتی اگر میکل آنژ هم به آثار خود نگاه می‌کرد می‌توانست بگوید اگر این جا را چنین می‌کردم و آنجا را چنان بهتر می‌شد. نه آثار او به همین شکل که هست زیبا و کافی است. میکل آنژ گفته دیگری هم دارد که بد نیست بدانید. او می‌گوید: «رمز هنر اطلاع از لحظه دست کشیدن است.»

به‌ندرت خانه‌ای می‌یابید که نتوان آن را کمی تمیزتر کرد، کمتر نامه‌ای پیدا می‌کنید که نتوانید جملاتی از آن را اصلاح کنید. به ندرت باغی را می‌یابید که حتی یک علف هرز نداشته باشد. اما اگر وقت محدود خود را صرف کامل‌کردن کنید، مطمئناً فرصت برای انجام کارهای دیگر کم می‌آورد. از خود پرسید اگر این وقتی را که صرف کامل‌سازی می‌کنید به کارهای دیگری پردازید چه سودی عاید شما می‌شود. آیا به راستی حاضرید بهای کامل‌گرایی را پردازید؟

گیل شیپی در این باره می‌گوید: «اشخاصی که مفهوم کافی، به‌قدر کافی، به قدر کافی موفق، به قدر کافی لاغر، به قدر کافی ثروتمند، به قدر کافی مسئول را بفهمند، موفق هستند، وقتی از خودتان راضی باشید و و حرمت نفس داشته باشید، به قدر کافی دارید و وقتی به قدر کافی داشته باشید، حرمت نفس دارید.»



## برداشتن قدم دهم

پرسش‌نامه زیر را تکمیل کنید.

- ۱- آیا هدف‌های بلندمدت خود را فهرست کرده‌ام؟
- ۲- آیا هدف‌های کوتاه مدت (شش‌ماهه) دارم؟
- ۳- آیا من فهرست‌ها را در جایی نگهداری می‌کنم که آنها را ببینم؟ آیا روی برنامه‌ریزی روزانه و هفتگی من تأثیر می‌گذارند؟
- ۴- آیا تا حد امکان با توجه به اهمیت و نه با توجه به ضرورت برنامه‌ریزی می‌کنم؟
- ۵- آیا هنگام بروز مشکل به جای سردرگم شدن تأمل می‌کنم و راه نجاتی می‌یابم؟ به عبارت دیگر آیا به جای تلاش بیشتر مغزم را به کار می‌گیرم؟
- ۶- آیا خود را به تصمیم‌گیری سریع و به موقع مجبور می‌کنم؟
- ۷- آیا در هر لحظه به یک موضوع می‌پردازم و سایر موضوعات را از ذهنم دور می‌کنم؟
- ۸- آیا پس از آنکه کاری را شروع کردم برای پایان دادن به آن تلاش می‌کنم؟

- ۹- آیا از کلمه «نه» به قدر کافی استفاده می‌کنم تا مسئولیت‌های متعلق به دیگران را تقبل نکنم؟
- ۱۰- آیا سعی می‌کنم که در لحظهٔ اکنون زندگی کنم؟
- آیا افکارم را از آنچه «باید و بهتر بود انجام می‌دادم و ندادم» دور می‌کنم و به آنچه حالا باید انجام دهم می‌پردازم؟
- ۱۱- وقتی کاری را پی می‌گیرم، آیا گوش به زنگ بازده نزولی هستم؟
- آیا تفاوت میان عالی و کامل را درک می‌کنم؟
- ۱۲- اگر به هر یک از سئوالات فوق جواب منفی داده‌ام، آیا اقدامی برای اصلاح آن صورت می‌دهم - همین حالا؟

## قدم یازدهم: استفاده از یادداشت

- تنبلی یک عادت موذی است که بی‌آنکه بدانیم و متوجه باشیم از ذهن ما فرار می‌کند، آیا برای آنکه توصیه‌های شما را فراموش نکنیم، پیشنهادی ندارید؟

اغلب اشخاص از یادداشت استفاده می‌کنند و آنها را در جایی می‌گذارند که روزی چند بار آنها را ببینند. در منزل می‌توانید این یادداشت‌ها را روی آینه حمام بچسبانید. یا آن را روی تلویزیون یا روی داشبورد اتومبیل یا داخل کیف دستی‌تان بگذارید اگر در اداره هستید می‌توانید آنها را روی تلفن، روی میز کار، روی تقویم، روی دیوار، روی ماشین تحریر و غیره قرار دهید.

دکتر ژانت رین واتر<sup>۱</sup>، روان‌شناس بالینی، نمونه‌ای از کاربرد این روش را توضیح داده است: یکی از بیماران به این نتیجه رسیده بود که وقتی به

سراغ یخچال می‌رود به فکر کارهایی که می‌توانسته در گذشته انجام دهد و نداده می‌افتد. این بیمار شعاری را روی کاغذ نوشت و آن را روی در یخچال نصب کرد. مضمون این شعار از این قرار بود: «این در یخچال است نه در موفقیت.» بار دیگر وقتی به سراغ یخچال رفت تا ناکامی‌های گذشته را با خوردن غذا جبران کند، با دیدن شعار در یخچال را باز نکرده، بست، سوار اتومبیلش شد و به سمت کالج به راه افتاد تا برای ترم بعدی ثبت نام کند.

هر قدر از موضوعی اطلاعی داشته باشیم اگر مفاد آن را مرتب ببینیم روی ما تأثیر بیشتر می‌گذارد. از جمله جابنی میلر<sup>۱</sup>، بازیکن مشهور گلف با خود یک پاکت قهوه‌ای رنگ قدیمی را حمل می‌کند که روی آن عباراتی را نوشته است: باطوم را با دقت به عقب بیاورید، قبل از زدن ضربه احساس راحتی داشت باش. او می‌گوید «به اعتقاد من مغز انسان شبیه کامپیوتر است، اگر آن را تغذیه کنید اطلاعات دریافتی را به خاطر می‌سپارد و آنها را به بدن منتقل می‌سازد. به همین دلیل است که همه ضرب‌المثل‌ها و توصیه‌ها مثبت هستند، اگر درست‌تر بگوییم این‌ها همگی فرمان هستند.»

بعضی‌ها عبارت بخصوصی را به عنوان شعار دایم خود انتخاب می‌کنند شعار یکی از دوستان من این بود: کی این کار را انجام می‌دهی؟» این شعار را روی برگه کاغذی نوشته بود و تا زمانی که به یاد دارم، آن را در کیف دستی خود حمل می‌کرد. بعضی‌ها هم برای هر روز خود شعاری انتخاب می‌کنند. هم‌چنین کسانی را می‌شناسم که برای هر روز خود شعاری برمی‌گزینند.

در این میان جمعی هم گفته‌های نویسندگان مشهوری مانند شکسپیر را برای خود انتخاب می‌کنند.

### – شکسپیر؟ مگر او هم متخصص امور تنبلی بود؟

بله بود، کسی که بیش از یک میلیون کلمه به یاد ماندنی را کنار هم قرار می‌دهد و در عین حال به بازیگری و کار تجارت می‌پردازد، هنرمند واقعی است. نمی‌دانم که آیا شکسپیر در عبارات خود کلمه تنبلی را به کار برده یا نبرده، اما همانطور که گوته می‌گوید: «هرچه را که مربوط به قلب انسان‌هاست در نمایشنامه‌های شکسپیر پیدا می‌کنید.» و یکی از ضعف‌های اخلاقی قلب انسان‌ها، میل به دفع‌الوقت کردن است. عبارات شکسپیر مملو از جملاتی در تقبیح تنبلی و طفره رفتن از انجام کارهاست. مکبث<sup>۱</sup> می‌گوید: «اگر قرار است کاری صورت گیرد، بهتر است که به سرعت انجام گیرد.» ریگ نیر<sup>۲</sup> در کتاب «پادشاه هنری پنجم» می‌گوید: «وقت را نکشید، تاخیر عاقبت خطرناک دارد.»

با آنکه شکسپیر با کلمات می‌زیست در مقام تقبیح کسانی که به جای کار حرف می‌زنند صحبت می‌کرد. معتقد بود که عمل کردن زیباست، می‌گفت افکار تا به عمل در نیایند بی‌فایده‌اند.

اگر شما هم از روی عادت کارهایتان را به فردا موکول می‌کنید به خاطر داشته باشید که فردا و فردا و فردا یکی یکی از پس امروز می‌آیند.

– به نظر می‌رسد که شما برای شکسپیر به عنوان کسی که به انجام سریع و فوری کارها تأکید داشت احترام زیادی قایل هستید.

بله همین طور است که می‌گویید. اما پیش از آنکه او را کاندیدای مبارزان نامی با تنبلی بکنیم، باید بگوییم که خود او به خاطر دست کم یک کار مهم در زندگی‌اش مقصر است. اما با مادر فرزندانش تا شش ماه مانده به تولد نخستین فرزندش ازدواج نکرد و این نشان می‌دهد که حتی عاقلترین مردمان زمانه، گاه از انجام کارهای ضروری زندگی خود شانه خالی می‌کنند.

– به نظر می‌رسد که از موضوع بحث فاصله گرفته‌ایم. اگر به موضوع شعارها و گفته‌ها برگردیم، از جمع آنچه شنیده‌اید موردی هست که توصیه کنید.

به اعتقاد من بهترین آن مضمون اصلی این کتاب است: «همین حالا کارت را انجام بده.» اگر این عبارت را روزی چند بار در برابر چشمان خود ببینید، پیام مهمی را به مغز خود مخابره می‌کنید. کلمنت استون، رئیس چندین شرکت بزرگ و ناشر کتاب «موفقیت» نه تنها توصیه می‌کند که این عبارت را در جایی بگذاریم که روزی چندبار آن را ببینیم، بلکه می‌گوید مدت یک هفته، یک بار صبح و یکبار شب و هر بار ۵۰ دفعه آن را به صدای بلند تکرار کنیم تا در ذهن نیمه هشیار ما ثبت شود. روش تکرار کلمات به صدای بلند و اثربخش بودن آن را در تعالیم مذهبی می‌بینیم و همانطور که می‌دانید در کلیساها به صدای بلند دعا و نیایش را بارها و بارها تکرار می‌کنیم. شاید شما هم بتوانید برای تقویت قدرت اراده و تصمیم‌گیری خود عباراتی را برگزینید.

## استفاده از یادداشت / ۲۱۵

در ادامه بحث به چند شعار دیگر اشاره می‌کنم. بسیاری از آن‌ها را از شرکت‌کنندگان در سمینارهای مربوط به استفاده درست از زمان (مدیریت زمان) گرفته‌ام. توجه داشته باشید که علت ذکر آنها برای این است که بتوانید از تنبلی و از به بعد موکول کردن کارها نجات پیدا کنید.

- فردا یعنی هرگز.
- مهم امروز است.
- تنبلی مانع موفقیت است.
- فعالیت برکم‌کاری پیروز می‌شود.
- تنها در مدت دو روز فردا و دیروز می‌شود.
- وقت طلاست.
- هر طور می‌توانی انجام بده.
- به حالا عادت کن.
- اشخاص به عمد ناکام نمی‌شوند. ناکام می‌شوند زیرا کاری را که قصد داشته‌اند انجام نمی‌دهند.
- به جای وقت‌گذرانی کار کن.
- صبر برای چه؟
- تاخیر مکن، امروز تمامش کن.
- فردای خوشی داشته باشی: کار امروز را امروز بکن.
- اگر امروز نه پس کی؟
- امروز: یا انجام بده یا بباز.
- امروز را به خوبی کار کن.
- زندگی از انگشتان تو نشت می‌کند.
- قبل از غروب کارت را تمام کن.

- شما وقت پیدا نمی‌کنید، آن را خلق می‌نمایید.
- فقط کارکن.
- به جای وقت‌گذرانی کارت را انجام بده.
- بگذار که اتفاق بیفتد.
- تنها بی‌فکرها تنبلی می‌کنند.
- دیروز، چکِ باطل شده است. فراموش کن؛
- فردا، چکِ وعده‌دار است: روی آن حساب مکن.
- امروز، چکِ نقدی است: از آن استفاده کن.
- امروز تنها هدیه‌ای است که می‌توانم ارزانی خود کنم.
- چرا فردا؟ همین امروز انجام بده.
- تلاش کردن و شکست خوردن، بهتر از کاری انجام ندادن و موفق نشدن است.
- شروع کردن نیمی از موفقیت است.
- غبار را از خود دور کن.
- اگر ارزش دارد باید همین حالا انجام شود.
- یا به پیش برو یا به کنار.
- برنده‌ها صبر نمی‌کنند.
- امروز را برای کار امروز انتخاب کن.
- یا انجام دهید یا از خیر آن بگذرید.
- وقتی برای کار و وقتی برای بازی است؛
- حالا وقت کار است.
- اگر مجبور به انجامش هستید، همین حالا آن را انجام دهید.
- تنبلی دزد زمان است.
- فردا بیش از حد دیر است.



## استفاده از یادداشت / ۲۱۷

- مشکل‌ترین کارت را اول بکن.
- وقتی فردا از راه برسد، آرزو می‌کنم که چه کاری را ای کاش امروز انجام می‌دادم؟
- شروع که کردید تمام می‌شود.
- مسافت هزار کیلومتری با یک قدم شروع می‌شود، این قدم را بردارید.

بعضی‌ها ترجیح می‌دهند که از عبارات خارجی استفاده کنند. ظاهراً برای این اشخاص عبارات به زبان بیگانه جذابیت بیشتری دارد. شاید هم دلیلش این است که زبان بیگانه خصوصی‌تر به نظر می‌رسد. به یاد دارم پدرم که زبان مردم هاوایی را یاد گرفته بود، یادداشت‌هایش را به آن زبان می‌نوشت و مسلماً مؤثر هم واقع می‌شد. بعضی‌ها هم ترجیح می‌دهند که از حروف اول کلمات برای یادآوری به خود استفاده کنند.



## برداشتن قدم یازدهم

از شعارها و گفته‌های فصل گذشته، هر کدام را که می‌پسندید انتخاب کنید. البته در صورت تمایل می‌توانید جمله‌ای از آن خود بسازید؛ نصیحت کوتاهی که اگر از آن تبعیت کنید زندگی‌تان را متحول سازد. آن را روی کاغذی بنویسید و روی آینه حمام یا در کیف دستی یا روی بالشتک و هر جای دیگری که دوست دارید بگذارید. جایی را انتخاب کنید که روزی چندبار آن شعار را ببینید و هر آینه چشمتان به آن خورد به خود خاطر نشان سازید که این دکور نیست. برای عمل کردن است. بله عمل کردن. همین حالا.



## قدم دوازدهم: چهل بهانه مهم

- شرکت های ضبط نوارهای موسیقی گه گاه فهرست ۴۰ آهنگ برتر خود را منتشر می کنند. اگر شما بخواهید چهل بهانه مهم برای تنبلی کردن را فهرست کنید چه مواردی را انتخاب می نمایید. به اعتقاد من چهل بهانه ای که معمولاً در توجیه تنبلی کردن آورده می شوند عبارت اند از:

- ۱- ناخوشایند است.
- ۲- دیر شده است.
- ۳- زیر فشار بهتر کار می کنم.
- ۴- اگر صبر کنم احتمالاً به خودی خود برطرف می شود.
- ۵- خیلی زود است.
- ۶- امروز که خیلی دیر شده است.
- ۷- یادداشتهایم را با خود ندارم.

- ۸- دشوار است.
- ۹- حالا میلی به انجامش ندارم.
- ۱۰- سرم درد می‌کند.
- ۱۱- دیرتر هم انجام بدهم اتفاقی نمی‌افتد.
- ۱۲- ممکن است مهم باشد، اما اضطراری ندارد.
- ۱۳- ممکن است مرا ناراحت کند.
- ۱۴- دلم می‌خواهد این کار را بکنم اما فراموش می‌کنم.
- ۱۵- اگر صبر کنم ممکن است سایرین آن را انجام دهند.
- ۱۶- ممکن است خجالت بکشم.
- ۱۷- نمی‌دانم از کجا شروع کنم.
- ۱۸- اول باید دمی به خمره بزنم.
- ۱۹- بیش از حد خسته هستم.
- ۲۰- فعلاً سرم شلوغ است.
- ۲۱- کار خسته‌کننده‌ای است.
- ۲۲- ممکن است مؤثر واقع نشود.
- ۲۳- اول باید مرتب کنم.
- ۲۴- باید درباره‌اش فکر کنم.
- ۲۵- وقت بیشتری می‌خواهد.
- ۲۶- نمی‌دانم چگونه این کار را انجام دهم.
- ۲۷- تلویزیون برنامه‌جالبی دارد.
- ۲۸- تا شروع کنم مزاحمی از راه می‌رسد.
- ۲۹- به مطالعه بیشتری نیاز دارم.
- ۳۰- طالع من نشان می‌دهد که زمان مناسبی نیست.
- ۳۱- تا حالا که کسی شکایت نکرده است.

## چهل بهانه مهم / ۲۲۳

- ۳۲- اگر همین حالا این کار را بکنم فوراً کار دیگری به من واگذار می‌کند.
- ۳۳- هوای بدی است.
- ۳۴- حیف روز به این خوبی نیست که آن را صرف کار کنم.
- ۳۵- قبل از شروع باید کمی استراحت کنم.
- ۳۶- تا مقدماتش را فراهم سازم این کار را می‌کنم.
- ۳۷- در فرم خوبی نیستم.
- ۳۸- هر چه زودتر عقب بیفتم فرصت بیشتری برای پرداختن به آن خواهم داشت.
- ۳۹- تا اول سال صبر می‌کنم، آن وقت برنامه می‌ریزم.
- ۴۰- حالا که کار از کار گذشته است.

- صورت بسیار جالبی است اما اغلب اینها که می‌گویند ممکن است در مواردی درست و به جا باشند.

البته. اشکال هم در همین است. در بسیاری از موارد می‌توان دلیلی در توجیه تنبلی تراشید و حال آنکه اغلب این توجیها به حق نیستند. برای برخورد با هر یک از موارد فوق، به محض اینکه می‌خواهید در توجیه کاری صورت ندادن بهانه‌ای بتراشید از خود پرسید: «تحلیل می‌کنم یا توصیه؟»

اگر موافقید موارد چهل‌گانه فوق را یکی‌یکی بررسی کنیم.

### ۱- ناخوشایند است.

بله بدون تردید ناخوشایند است، اما آیا با گذشت زمان خوشایندتر می‌شود؟ برعکس، امور با گذشت زمان بدتر می‌شوند. از آن گذشته

وجدان راحتی هم نخواهید داشت. راستش را بگویید آیا راحت‌تر نیستید که امروز کلک این کار را بکنید؟  
خشنودی به این است که یکی از مشکلات فهرست کارهای منتظر انجام را حذف کنید.

#### ۲- دیر نشده است.

بسیار خوب با این حساب شما مسئله‌ای ندارید. کاری دارید که باید انجام دهید، فرصت هم دارید. می‌توانید به سرعت دلخواه خود کار کنید. نه برده‌ساعت باشید و نه تابع تقویم. پیش همکاران و به خصوص رئیس اداره و همکاران هم ردیف و زیردست‌ها و مشتری‌ها و افراد خانواده نیز روسفید می‌شوید. مسلماً اگر ببینند کار ناخوشایندی را به راحتی و به سرعت انجام می‌دهید در مقام تحسین شما برمی‌آیند. شاید آنها هم شما را سرمشق قرار دهند. از این‌ها گذشته، عزت نفس بهتری هم پیدا می‌کنید.

با این حساب منتظر چه هستید؟

#### ۳- زیر فشار بهتر کار می‌کنم.

این هم از آن حرف‌هاست؛ با این حال واقعیتی در آن نهفته است. اغلب ما وقتی تحت فشار قرار می‌گیریم با حرارت بیشتر کار می‌کنیم، با این حال درست نیست که به انتظار تنگی وقت بنشینیم، به تنها چیزی که احتیاج داریم کمی نظم و انضباط است. می‌توانیم برای خود سقف زمانی تعیین کنیم و با همین شدت سرگرم کار شویم. در این شرایط، اگر اتفاق غیرمنتظره‌ای بیفتد فرصت جبران خواهیم داشت. در عین حال فراموش



## چهل بهانه مهم / ۲۲۵

مکنید که ممکن است کار مورد نظر، بیش از آنچه ما برآورد کرده‌ایم به وقت احتیاج داشته باشد.

با این حساب چه بهتر که خود شما فشاری ایجاد کنید. برای خود ضرب‌الاجلی مشخص سازید و سعی کنید در راس زمان تعیین شده کارتان را انجام دهید. فرض کنید که واقعاً تحت فشار زمانی هستید، از هیچ تلاشی فروگذار نکنید.

### ۴- اگر صبر کنم احتمالاً به خودی خود برطرف می‌شود.

بله گاه این اتفاق می‌افتد. ممکن است گیرکردن بوق اتومبیل برحسب اتفاق برطرف شود، ممکن است درد در ناحیه قفسه سینه شما بدون رجوع به پزشک خود به خود مرتفع شود. در این شرایط هم اینکه آیا کار درستی کرده‌اید یا نکرده‌اید، جای بحث دارد. باید جنبه‌های منفی و مثبت را با هم مقایسه کنید. توجه داشته باشید با آنکه ممکن است ناراحتی شما برطرف شود، امکان برطرف نشدن آن هم وجود دارد. باید نتایج احتمالی آن را در نظر بگیرید.

اما معمولاً چنین کاری نمی‌کنیم. به خود می‌گوییم که مشکل به خودی خود برطرف می‌شود و حال آنکه اگر بهتر تحلیل کنیم می‌بینیم که چنین چیزی نیست. قبلاً هرگز ندیده‌ام که شیر آب به خودی خود تعمیر شود یا اینکه کاغذها و نامه‌ها خود به خود در پرونده قرار گیرند. انباری منزل هم خود به خود نظافت نمی‌شود. با این حال رفتارمان به گونه‌ای است که انگار این کارها به خودی خود انجام می‌شوند.

### ۵- خیلی زود است.

بعضی از فروشندگان به این بهانه تنبلی می‌کنند. به انتظار بالا آمدن روز می‌نشینند و مترصد ساعات بهتری می‌شوند، اما این طرز برخورد از آن‌هاست: توجیه آن‌ها بهانه‌ای برای انجام ندادن کارهاست. صبر کردن به انتظار بهترین زمان ممکن به مفهوم از دست دادن بسیاری از ساعات خوب روز باشد توجه داشت باشید. که به اصطلاح سحرخیزها موفق‌ترند. به همین جهت چه بهتر که کارتان را از صبح زود شروع کنید.

### ۶- امروز که خیلی دیر شده است.

این هم بهانه دیگری است تا تنبل‌ها کارشان را انجام ندهند. اگر یک بار دیگر به فروشندگان اشاره کنیم ممکن است فروشندگان در مقام توجیه کارش بگویند که تماس گرفتن با مشتری در ساعت چهار و سی دقیقه بعد از ظهر درست نیست زیرا او احتمالاً برای ترک محل کارش آماده می‌شود. اما فروشندگان موفق می‌دانند که هر تماس بیشتر یعنی فروش بیشتر. موضوعی است که در همه زمینه‌ها صدق می‌کند. هیچ کس آن قدر وقت ندارد که تنها از لحظات ایده‌آل استفاده کند. از همه دقیق عمر باید استفاده کرد زیرا به هر صورت گرانها هستند.

### ۷- یادداشت‌هایم (ابزارم، عینکم، کیف دستی‌ام) را با خود ندارم.

گاه این توجیه ناشی از تصمیم ضعیف نیمه‌هشیار است تا لوازم و ابزار لازم برای کارتان را در اختیار نداشته باشید و در نتیجه عذری برای انجام ندادن کارها بترشید. از خود بپرسید که چرا لوازم مورد نیاز خود را در اختیار ندارید و برای اجتناب از گرفتاری مجدد در این زمینه چه برنامه‌ای

دارید. بعد برای آنکه ثابت کنید این قبیل اشکالات نمی‌توانند مانع انجام کار شما شوند، سعی کنید هر طور که می‌توانید کارتان را انجام دهید.

#### ۸- دشوار است.

اگر به این بهانه دست از کار بکشید. واقعاً گرفتاری دارید. مشکل است، بسیار خوب باشد. قبلاً هم کارهای دشوار انجام داده‌اید، مگر غیر از این است؟ از آن گذشته آیا اگر حالا این کار را انجام ندهید ساده‌تر می‌شود؟ پاسخ به این سئوالات بسیار مشخص است. مسئله اینجاست که اصولاً این سئوالات را مطرح نمی‌کنید.

هرگز اجازه ندهید که دشواری کار مانع از اقدام شما شود. به هر زحمت که شده از خود پرسید با به تأخیر انداختن کار چه نصیب شما می‌شود. در اغلب موارد به این نتیجه می‌رسید که چیزی عاید شما نخواهد شد.

کار هر چه سخت‌تر باشد انجامش دلچسب‌تر است. پیروزی بر دشواری‌ها شیرین است، به‌خصوص اگر به جای جبر زمان و موقعیت شخصاً به رویارویی مشکل بشتابید.

#### ۹- حالا میل به انجامش ندارم.

بسیار خوب چه فرصتی از این بهتر. به خود ثابت کنید که بنده و مقید روحیه و میل خود نیستید. نقطه شروعی مشخص کنید، نفس عمیقی بکشید و شروع کنید. مطمئناً وقتی تصمیم محکم می‌گیرید روحیه شما به کلی تغییر می‌کند. بی‌میلی شما ناشی از کاری کردن نیست، به جای آن ناشی از کاری نکردن است. بنابراین راه مبارزه با بی‌میلی و بی‌حالی فعال شدن است.

### ۱۰- سرم درد می‌کند.

این هم مانند بسیاری از دلایل دیگر ممکن است درست باشد، اما امکان برحق نبودن آن هم وجود دارد. به جای کار را کنار گذاشتن دلیل سردرد خود را جویا شوید. اگر به نشانه‌های بیماری دیگری نیز برخورد کردید، مثلاً اگر دل به هم خوردگی داشتید، اگر بینایی‌تان با اشکال روبه‌رو بود. اگر تب داشتید، اگر تپش داشتید، حتماً با پزشک خود مشورت کنید. توجه داشته باشید که سردرد لزوماً با سر شما ارتباط ندارد؛ می‌تواند حاصل بدکاری سایر اعضای بدن شما باشد. در مواقعی نیز عواملی مانند نور نامتناسب، سر و صدا، هوای نامطلوب، طرز نشستن بد و یا ضعیف شدن چشم می‌تواند تولید سردرد کند. اقدام در این مورد را به تأخیر نیاندازید.

اما اگر سردرد شما ناشی از استرس در ارتباط با فعالیت بخصوصی بود، مثلاً اگر هر بار می‌خواهید کاری را شروع کنید سردرد می‌گیرید، سعی کنید علت اصلی این استرس را بیابید. آیا اضطراب شما ناشی از نداشتن ابزار لازم است؟ آیا به خاطر نداشتن اطلاعات لازم است؟ آیا به این خاطر است که می‌ترسید زیر فشار کار قرار بگیرید؟ آیا نگران نتیجه هستید؟ آیا انجام کار را توهین به خود تلقی می‌کنید؟ آیا انجام کار را تلف کردن وقت خود می‌دانید؟

وقتی فهمیدید که چرا از انجام این کار بخصوص ناراحتید، به جای کنار گذاردن، با آن برخورد کنید. زیرا به حال خود رها کردن و به بعد موکول کردن تولید استرس می‌کند. اگر پای سرپرست، همسر، یا دوست و همکاران در میان است، با او صحبت کنید و راه حلی بیابید. اگر نتوانستید مسئله را حل کنید، می‌توانید موضوع را با دیگران مطرح نمایید و از شدت ناراحتی خود بکاهید.

اما فراموش مکنید که در بسیاری از موارد بهترین راه برخورد با استرس سردرد، روبه‌رو شدن با کار نگران‌کننده است و از به تعویق انداختن آن کاری ساخته نیست.

#### ۱۱- دیرتر هم انجام بدهم، اتفاقی نمی‌افتد.

احتمالاً این مرسوم‌ترین توجیهی است که اغلب می‌کنند و معمولاً هم فاحش‌ترین اشتباه آنهاست. تأخیر تقریباً همیشه تفاوتی را به وجود می‌آورد و آن این که امکان حل مسئله را تخفیف می‌دهد، از اعتماد به نفس شما می‌کاهد و عادت بدی را تقویت می‌کند که مطمئناً روی حل و فصل سایر مشکلات شما هم تأثیر نامساعد می‌گذارد.

از سوی دیگر، مواقعی نیز وجود دارد که تأخیر به حق و به‌جاست. ممکن است زمان مناسبی نباشد، ممکن است به اطلاعات بیشتری نیاز داشته باشید، ممکن است اگر کمی صبر کنید بتوانید از کمک دیگران هم استفاده کنید، ممکن است در حال حاضر کارهایی با اولویت بسیار بیشتر در دست انجام داشته باشید. در این شرایط به تأخیر انداختن مفید است، اما ذکر اینکه «دیرتر هم انجام بدهم اتفاقی نمی‌افتد» به کلی اشتباه است.

#### ۱۲- ممکن است مهم باشد، اما اضطراری نیست.

مهم‌ترین اشتباهی که ممکن است بکنید این است که اجازه دهید کارها برحسب ضرورت و اضطرار و نه اهمیتی که دارند انجام شوند. هر آینه در موقعیت انتخاب میان دو کاری که باید انجام شود قرار می‌گیرید، به اینکه کدام اضطراری‌تر هستند یا کدام بیشتر به چشم می‌خورند توجه نکنید. از خود بپرسید که در بلند مدت اهمیت کدام یک

بیشتر است؟ از خود بپرسید که در بلند مدت اهمیت کدام یک از این کارها بیشتر است و بعد با توجه به پاسخی که می‌دهید اقدام کنید.

### ۱۳- ممکن است مرا ناراحت کند.

تحت تأثیر این طرز تلقی و چون اشخاص نمی‌خواهند کمی ناراحتی را تحمل کنند، کارشان را چندبرابر می‌کنند. خوب در این باره فکر کنید.

### ۱۴- دلم می‌خواهد این کار را بکنم، اما فراموش می‌کنم.

این تلقی یعنی آن که: یا در عمق وجود خود به راستی به انجام کار مورد نظر بی‌علاقه هستید یا به خاطر نداشتن نظامی برای به خاطر سپاردن مسایل را فراموش می‌کنید.

اگر مورد نخست درباره‌ی شما صدق کند، فراموش کردن را از یاد ببرید و ریشه‌یابی کنید. گرفتاری شما فراموش کردن نیست. در اعماق وجود خود مترصد دلایل اصلی شوید، آن‌ها را بیابید و برطرف سازید. آیا از شکست می‌ترسید؟ آیا اسیر ترس از موفقیت هستید؟ آیا بر سر تعیین اولویت‌ها گیر کرده‌اید؟ آیا رنجشی در دل دارید؟ آیا حسادت می‌کنید؟ آیا پای تنبلی و خجالت در میان است؟ آیا از مهارت لازم بی‌بهره‌اید؟ آیا اعتماد به نفس ندارید؟ اگر مشکل شما هر یک از موارد فوق باشد، نکات مطرح شده در فصول قبلی کتاب راهنمای مفیدی است. در عین حال ممکن است خودیاری هم کافی نباشد، با مشکل خود برخورد کنید و از صاحب نظران در این امور کمک بگیرید. خودیاری به بسیاری از اشخاص کمک می‌کند. اما گاه چیزی جای مشاوره را نمی‌گیرد. مسامحه کردن مزمن می‌تواند ناشی از مسایل عمیق عاطفی باشد که دخالت درمانگرهای متخصص در امور روانی را ایجاب نمایند.

## چهل بهانه مهم / ۲۳۱

اما اگر فراموشکاری شما به واقع و به سادگی ناشی از فراموشکاری متعارف باشد، درمان آن آنقدرها دشوار نیست. نوشتن یک یادداشت، علامت‌گذاری روی تقویم، زدن علامتی روی دیوار، استفاده از زنگ ساعت، شیوه قدیمی بستن نخ دور انگشت، تقاضا از همسر یا دوستان برای یادآوری کردن و انواع و اقسام شیوه‌های دیگر می‌تواند به شما در این زمینه کمک کند. به شرط آنکه مشکل شما فراموشکاری ساده باشد. امتحانش با شماست.

### ۱۵- اگر صبر کنم ممکن است سایرین آن را انجام دهند.

بله ممکن است چنین اتفاقی بیفتد، اما با این سیاست اشتها خوبی در جمع دوستان و همکارانتان بدست نمی‌آورید زیرا آن‌ها منطقاً می‌دانند که انجام این کار به عهده شما بوده است. به عزت نفس شما هم نمی‌افزاید زیرا می‌دانید که شخص بیچاره دیگری زحمت شما را تقبل کرده است.

### ۱۶- ممکن است خجالت بکشم.

آنچه به راستی باید از آن خجالت بکشید به تعویق انداختن امور در شرایطی است که می‌دانید باید آن را انجام دهید. انجام کار مورد نظر را در ذهن خود مرور کنید و از خود بپرسید بدترین اتفاقی که ممکن است بیفتد چیست؟ مطمئناً با این طرز تلقی به زودی دست به کار می‌شوید و با مشکل پیش رو برخورد سازنده می‌کنید.

برخی از پیشنهادات فصل‌های ۲ و ۳ و ۶ نیز ممکن است به شما کمک کند.

### ۱۷- نمی‌دانم از کجا شروع کنم: کار بسیار بزرگی است.

زمان آن رسیده که از روش سالامی که در فصل ۲ آن را شرح دادم استفاده کنید. کار بزرگ را به اجزاء کوچکتری تقسیم کنید- روی کاغذ- و مشغول شوید.

### ۱۸- اول باید دمی به خمیره بزنم.

برخورد اشتباهی است. می‌خواهید با مصرف لیکور کارتتان را انجام دهید، اما وضع خود را از آنچه بوده خراب‌تر می‌کنید. اگر نمی‌توانید تا پایان کار این میل خود را به تعویق بیاورید، بهترین کاری که می‌توانید بکنید این است که تلفن را بردارید و به مؤسسات مبارزه با الکل زنگ بزنید. مطمئناً این اقدام از هر کار دیگری ضرورت بیشتری دارد.

### ۱۹- بیش از حد خسته هستم.

به یاد هشدار ویلیام جیمز بیفتید. فراموش نکنید که وقتی شروع کردید نیروی تازه‌ای پیدا می‌کنید. فراموش نکنید که در پی هر خستگی نسیمی نیروبخش از پی می‌وزد.

### ۲۰- فعلاً سرم شلوع است.

این هم یکی از آن توجیحات بسیار متداول کسانی است که انجام کارهایشان را به بعد موکول می‌کنند. حتی اگر سرتان به راستی هم شلوع نباشد، برای توصیه باور خود کارتراشی می‌کنید. ظاهراً خشنود کننده هم هست زیرا می‌توانید با این توجیحات خود را فریب دهید.

اما لحظه‌ای درنگ کنید، بیش از آنکه به سادگی تسلیم شوید از خود درباره اهمیت و ضرورت نسبی کاری که انجامش را به تعویق می‌اندازید سؤال کنید. آیا اهمیت این کار کمتر از اهمیت کاری است که خود را به



## چهل بهانه مهم / ۲۳۳

آن سرگرم کرده‌اید؟ آیا به راستی اولویت‌ها را مشخص کرده‌اید؟ اگر کرده‌اید بسیار خوب، اشکالی ندارد به کارتان ادامه دهید. در این شرایط از انجام کارها طفره نمی‌روید، مسامحه هم نمی‌کنید زیرا از اصل اولویت‌ها پیروی می‌کنید. اما اگر کاری که خود را به آن سرگرم کرده‌اید، صرفاً خوشایندتر است و در بلند مدت هم چیزی عاید شما نمی‌کند، می‌دانید که چه باید انجام دهید، و مطمئناً آن را انجام می‌دهید.

### ۲۱- کار خسته‌کننده‌ای است.

انجام هر کاری، به هر صورت، زحمت دارد. تمرین پیانو زحمت دارد اما فایده‌اش را بعداً می‌برید. بازیگر فوتبال هم برای آنکه بتواند خوب بازی کند، باید زحمت تمرینات سرعتی را به خود هموار کند. تیمی که از انجام تمرینات لازم طفره برود، مسلماً تیم موفق نخواهد بود. همیشه داد و ستدی در کار است. ببینید در ازاء آنچه می‌دهید چه می‌گیرید. گاه نگاه رضایت‌آمیز رئیس‌تان که می‌بیند کار شاقی را با توانمندی و قبل از زمان موعود انجام داده‌اید کافی است تا همه خستگی را از تن شما درآورد.

### ۲۲- ممکن است مؤثر واقع نشود.

اطلاع از این مقوله هم یک راه بیشتر ندارد.

### ۲۳- باید اول مرتب کنم.

این هم مانند بسیاری از عذر و بهانه‌های دیگر ممکن است درست یا نادرست باشد. اگر منظور از مرتب کردن دور ساختن اوراق اضافی و مرتب کردن میز یا محل کار برای کمک به حواس جمع‌ی باشد، بسیار

عالیست، همین کار را بکنید. اما اگر می‌خواهید کاغذها را یکی یکی بردارید و هر کدام را در پرونده خود قرار دهید و بعد، روی میز را گردگیری کنید و غیره و غیره، مسئله فرق می‌کند. اگر به‌راستی مایلید که همه این کارها را انجام دهید و برای انجام آن هم انگیزه کافی دارید، بسیار خوب، ابتدا کارتان را انجام دهید و بعد بلافاصله به این امور پردازید. به خود قول بدهید که تا کارتان را تمام کنید به آن‌ها می‌پردازید.

#### ۲۴- باید درباره‌اش فکر کنم.

مطمئناً باید در انجام بعضی از امور تأمل کرد، اما اغلب کارها به تأمل احتیاج ندارند. در بسیاری از مواقع این اندیشیدن‌ها و تأمل کردن‌ها بر دشواری کار می‌افزاید.

#### ۲۵- وقت بیشتری می‌خواهد.

شاید حق با شما باشد. اما به هر صورت اگر قرار است که این کار را انجام دهید چرا همین حالا دست به کار نمی‌شوید؟ چرا قبل از آنکه مجبور شوید شروع نمی‌کنید؟ چرا به جای کنش واکنش نشان دهید؟ چرا به جای دفاع حمله نکنیم؟ به خاطر داشته باشید: سرکردن با مشکل امروز بهتر از روبه‌رو شدن با مصیبت فرداست.

#### ۲۶- نمی‌دانم چگونه این کار را انجام دهم.

اگر از اطلاعات یا مهارت لازم برخوردار نیستید، جایی برای سرزنش خود وجود ندارد. اما اگر برای کسب اطلاعات و مهارت‌های لازم قدم برندارید و یا اگر ترتیبی ندهید که شخص دیگری به جای شما این کار

## چهل بهانه مهم / ۲۳۵

را بکند در این صورت سزاوار ملامت هستید. به هر تقدیر توپ در زمین بازی شماست. اگر شما از عهده انجامش بر نمی‌آید مسئولیت انجام آن را به دیگران بسپارید. مهم این است که کاری صورت دهید. از انجام کار طفره نروید.

### ۲۷- تلویزیون برنامه جالبی دارد.

دو دهه قبل نیوتون مینو تلویزیون را وسیله‌ای برای تلف کردن اوقات زندگی نامید و این گفته او تا به امروز حقانیتش باقی است. در اصل تلویزیون مسئول بسیاری از کارهای ناتمام مانده، مسئول بسیاری از تنبلی‌ها و مسامحه کاری‌هاست. چرا آن را خاموش نکنیم و کاری صورت ندهیم؟ اگر کار مورد نظر به راستی ارزش انجام ندارد، یا تقریباً بی‌فایده است چه بهتر که از خیر انجامش بگذرید. اما خوب فکر کنید آیا کارهای انجام نشده مهمی باقی نمانده‌اند؟

### ۲۸- تا شروع کنم مزاحمی از راه می‌رسد.

اگر محیط کار شما شلوغ است و رفت و آمد زیاد دارید، در این صورت فکری به حال آن نکنید. اگر می‌توانید خود را از دید این مزاحم‌ها خارج کنید در اتاق را ببندید و تا کارتان را انجام نداده‌اید آن را نگشایید. دست کم به اطرافیان خود بگویید که کار دارید و باید روی موضوعی فکر کنید. به آنها بگویید تا کار خود را انجام ندهید نمی‌توانید با آنها صحبت کنید. البته این سیاست همیشه مؤثر واقع نمی‌شود اما در بسیاری از موارد نیز اثر می‌کند. اغلب اشخاص به خلوت کسانی که قصد کار دارند احترام می‌گذارند.

### ۲۹- به مطالعه بیشتری نیاز دارم.

هر کاری به مطالعه نیاز دارد. با این حال با توجه به آنچه صلاح می‌دانید دست به کار شوید و در صورت لزوم بررسی‌های لازم را انجام دهید. این گفته قدیمی را هم فراموش نکنید که: کسی که بیش از اندازه فکر می‌کند، کار زیادی صورت نمی‌دهد.

### ۳۰- طالع من نشان می‌دهد که زمان مناسبی نیست.

من کوچکتر از آن هستم که میان شما و طالع‌بین شما قرار گیرم. اما ... همین قدر می‌دانم که ستاره‌شناس‌ها هم مثل جراح‌ها گاهی با هم اختلاف دارند. اما قبل از آن که کاری را به بهانه طالع بد به تعویق بیندازید، چطور است نظر یک طالع بین دیگر را هم پرسید.

### ۳۱- تا حالا کسی شکایت نکرده است.

اگر این را بپذیریم باید قبول کنیم که شما قدرت تصمیم‌گیری خود را به دیگران واگذار کرده‌اید. اگر کسی قرار است تصمیم بگیرد چه بهتر که این شخص خود شما باشید.

سال‌ها قبل دیوید رایزمن<sup>۱</sup> با طرح دو واژه «درون راهنما» و «برون راهنما» میان اشخاصی که با توجه به نظرات دیگران عمل می‌کنند و آن‌هایی که متأثر از درون خویش هستند تفاوت قایل شد. امیدوارم شما از زمره آن‌هایی باشید که به حکم عقل درون خود کار می‌کنید.

جہل بھانہ مهم / ۲۳۷

۳۲- اگر ہمیں حالا این کار را بکنم، کار دیگری را به من واگذار می کنند.

اشخاص اغلب به این صراحت موضوع را به این شکل مطرح نمی کنند. با این حال توجیہی است که بسیاری از اشخاص برای خود دارند.

اگر شما هم چنین احساسی دارید فکری به حال خود بکنید زیرا با این طرز تلقی هرگز به رضایت خاطر واقعی نمی رسید. با این روحیه در واقع به موفقیت و هدف های مؤسسه ای که در آن کار می کنید بها نمی دهید و علاقہ ای به سازماتان ندارید.

برای برخورد با این موقعیت در انتخاب دو انتخاب سازنده را پیشنهاد می کنم. این طرز تلقی را کنار بگذارید و به جای توجه به این که دیگران ممکن است به شما چه بگویند به کاری که لازم است انجام شود بها دهید و در غیر این صورت تغییر شغل دهید و به کاری بپردازید که با هدف های سازگاری بیشتری داشته باشید.

اما انتخاب سوم، یعنی ادامه دادن در شرایط موجود راه ناجوانمردهاست که متأسفانه بسیاری از اشخاص از آن پی روی می کنند. شخصاً به حال این جماعت متأسفم.

۳۳- هوای بدی است.

ممکن است هوای نامناسب روی فعالیت هایمانند به پیک نیک رفتن، یا برگزاری جشن و میهمانی در باغ و محیط های سرباز تأثیر بگذارد. اما اغلب فعالیت های زندگی بی ارتباط است. دوندہ ای که تنها در شرایط هوایی بی ابر و عالی تمرین کند هرگز به آمادگی مطلوب جسمانی

نمی‌رسد. رشد و موفقیت ناشی از غلبه بر شرایط دشوار است، نه تسلیم شدن به آنها.

#### ۳۴- حیف روز به این خوبی نیست که آن را صرف کار کنم؟

بعضی از اشخاص از هوای خوب و بد به یک اندازه برای انجام ندادن کارهایشان استفاده می‌کنند. تعجب می‌کنید؟ حق با شماست، جای تعجب هم دارد.

با این حال ممکن است موقعیت ایجاب کند که کرکره فروشگاه خود را پایین بکشید و به ماهی‌گیری بروید، به گفته تورات زمانی برای گریه و زمانی برای خنده است، زمانی برای سوگواری و زمانی برای رقص و پایکوبی است و به عبارت امروزی وقتی مناسب تایپ کردن و وقتی مناسب ماهیگیری است. مسئله این است که بفهمیم وقت کدام کاری کردن است.

برای اطلاع از اینکه زمان مناسب انجام چه کاری است باید از خود پرسید به آخر هر برنامه که رسیدید چه احساسی خواهید داشت، مثلاً ممکن است میان دو تصمیم‌گیری، یکی رنگ زدن صندلی در بعدازظهر تعطیل آخر هفته و دیگری به پارک بردن بچه‌ها و بادبادک بازی مردد باشید. در بازگشت از پارک چه احساسی خواهید داشت؟ اگر این احساس خوب و مطبوع باشد، به پارک بردن بچه‌ها را انتخاب کنید و در این صورت رنگ زدن صندلی طفره رفتن از انجام کار نیست زیرا کاری را که اولویت بیشتری داشته انجام داده‌اید. اگر غیر از این می‌کردید، در کار به پارک بردن بچه‌ها مسامحه کرده بودید. اما اگر از به هوا فرستادن بادبادک احساس بدی داشتید و از اینکه به جای رنگ زدن صندلی پارک رفتن را انتخاب کردید ناراحت بودید، احتمالاً به پارک رفتن در آن روز

جهد بهانه مهم / ۲۳۹

اشتباه بوده است. با این حساب بگذارید تا نیروی پیش‌بینی کننده شما حکم تعیین‌کننده داشته باشد. از خود بپرسید فردا که نظر عینی‌تری پیدا می‌کنید چه نظری خواهید داشت.

### ۳۵- قبل از شروع باید کمی استراحت کنم.

این تلقی به اشکال مختلف ظاهر می‌شود: قبل از کار بهتر است سیگاری دود کنم، نوشابه‌ای بنوشم، روزنامه بخوانم، ساندویچ بخورم و غیره و غیره.

برخورد اشتباهی است. به جای آنکه کار به ظاهر ناخوشایند را کنار بگذارید و انجامش را به بعد از انجام کار خوشایند موکول کنید، درست عکس آن عمل نمایید و کار جالب‌تر را پاداش عمل کار به ظاهر ناخوشایند بنامید. به خود بگویید: بله به استراحت احتیاج دارم اما قبل از این استراحت بهتر است دست کم تلفن مقدماتی را بزنم یا رئوس برنامه را تهیه کنم. هر کاری در این زمینه می‌تواند به شما کمک کند. البته فرض بر این است که کار مورد نظر، کار بزرگی است. اگر کار مورد نظر جزئی و خلاصه باشد، می‌توانید به راحتی همه کار را انجام دهید و بعد به سراغ استراحت بروید.

توجه داشته باشید برای استفاده مؤثر از عامل روانی، تقویت و انگیزه باید به بعد از انجام کار موکول شود.

### ۳۶- تا مقدماتش را انجام دهم این کار را می‌کنم.

در مقایسه با حالت قبل، این‌جا برخورد موزیانه‌تری برای توجیه انجام ندادن کارتان می‌کنید. در واقع به کاری ظاهراً مرتبط با کار مورد نظرتان می‌پردازید.

البته در مواقعی کار درستی است. قبل از بریدن تنه درخت باید اره خود را تیز کنید. مشکل این‌جاست که در اغلب موارد این تهیه مقدمات در واقع جای اصل کار را می‌گیرد. برای انجام هر کار به پیش‌نیاز دیگری می‌رسید. مثلاً برای اینکه اره را تیز کنید می‌بینید که میز کارتان کثیف است. اما قبل از نظافت میز می‌بینید یکی از پایه‌های میز هم خراب است. می‌روید سراغ کوبیدن میخ به پایه میز و غیره و بالاخره وقتی که اره تیز می‌شود به این نتیجه می‌رسید که اگر یک باره سایر اره‌ها را هم تیز کنید بهتر است و از بخت شما، آن اره‌ها هم میخ‌های شلی دارند که باید سفت شوند و در این شرایط فراموش می‌کنید که چه برنامه‌ای داشتید و چه می‌خواستید که انجام دهید.

اگر قرار است مقدماتی فراهم سازید، این کار را بکنید، اما هدف اصلی را از نظر دور ندارید.

### ۳۷- در فرم خوبی نیستیم.

مسئله فرم و «بیوریتم»، در حد سرگرمی جالب است اما وقتی از آن به عنوان بهانه‌ای برای به بعد موکول کردن کارها استفاده می‌کنید، بهتر است از آن صرف‌نظر نمایید.

۳۸- هر چه زودتر عقب بیفتیم، فرصت بیشتری برای پرداختن به آن خواهیم داشت.

شخصاً با این قبیل توجیحات در سمینارهای مدیریت و برنامه‌های مبارزه با مسامحه زیاد برخورد داشته‌ام و معتقدم که این طرز تلقی نیز در خدمت تنبلی است. ظاهراً تنبل‌های با تجربه با این قبیل منطق‌آرایی‌ها به خوبی آشنا هستند و برای توجیه کار خود از آن استفاده می‌کنند.



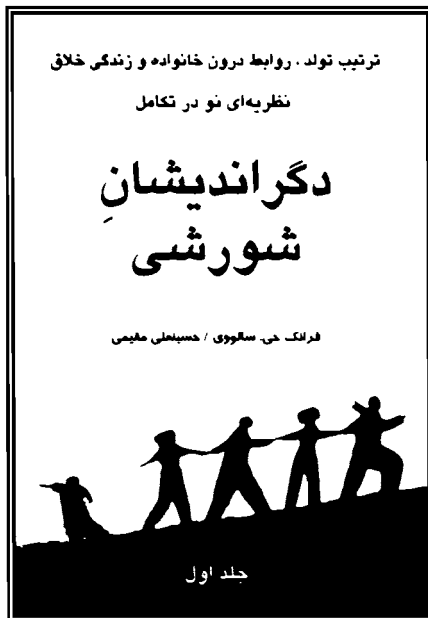
۳۹- تا اول سال صبر می کنم، آن وقت برنامه می ریزم.  
یا، از هفته آینده برنامه غذایییم را رعایت می کنم.  
یا، وقتی به دانشگاه بروم حسابی درس می خوانم.  
یا، وقتی بازنشسته شوم به طور منظم ورزش می کنم.  
این شیوہ به تعویق انداختن کارها تا زمانی دیگر به ندرت مؤثر واقع  
می شود. فرض را بر این گذاشته اید که بعداً نیروی ارادہ شما بیشتر  
خواهد شد. آیا واقعیت همین است که می گویند؟

۴۰- حالا که کار از کار گذشته است.

این یکی دیگر ردشدنی نیست. وقتی اسبها از اصطبل فرار کردند،  
بستن در اصطبل دیگر فایده ای ندارد. آیا جز این است؟  
اما چرا اسبها فرار کردند، علتش این بود که شما یکی از ۳۹ بھانہ ای  
که تا به حال خوانده اید استفاده کردید و در اصطبل را نبستید. علتش  
همین است و لاغیر.  
حالا سؤال این جاست آیا هنوز هم درب اصطبل بازی دارید که باید  
ببندید؟

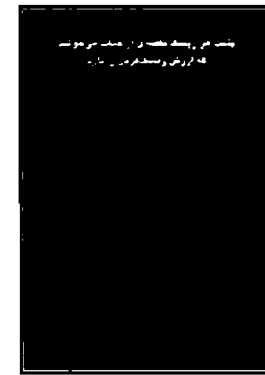
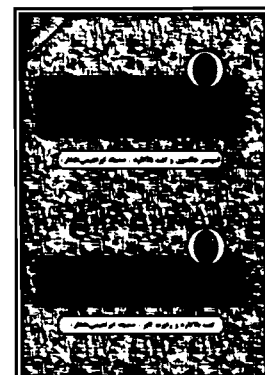
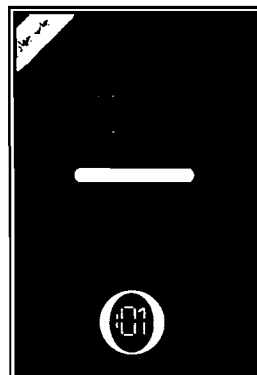
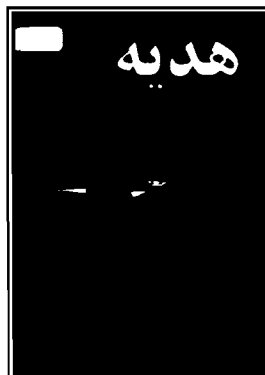
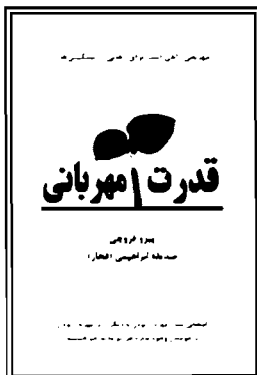
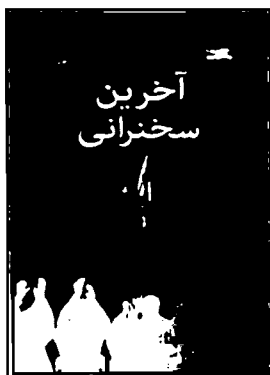
دوره دو جلدی کتاب «دگراندیشان شورشی» منتشر شده است

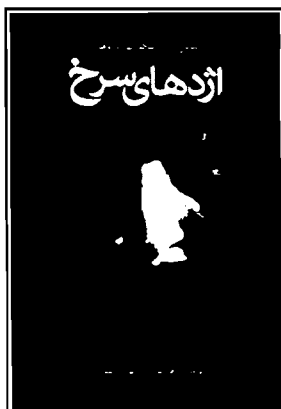
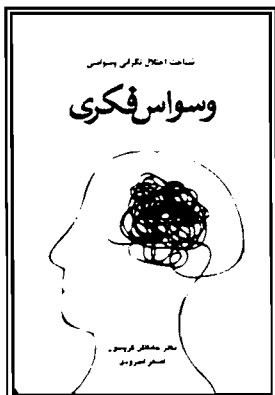
- \* ترتیب تولد، روابط درون خانواده و زندگی خلاق
- \* چرا نخبگان، سیاستمداران و ... برخلاف مسیر قدم نهاده‌اند؟
- \* نظریه‌ای نو در تکامل شخصیت



کتابی که خواندنش برای همگان به ویژه  
پدران، مادران، آموزگاران، دانشجویان و  
علاقه‌مندان به علوم اجتماعی و روان‌شناسی بسیار مفید است.

## کتابهایی که خواندن آنها را به شما توصیه می‌کنیم





## کتابهای منتشر شده :

- ۱- اتوبوس شماره ۹ به مقصد بهشت. چگونه بهشتی برای خود بسازیم؟  
(لتو بوسکالیا / ناهید ایران‌نژاد)
- ۲- از باربارا پیرسیدا سؤالاتی در مورد روابط زناشویی و ...  
(باربارا دی انجلیس / حسینعلی مقیمی)
- ۳- استرس: خوبه، بد، زشت چگونه زندگی بدون استرس داشته باشیم  
(دکتر فرد لاسکین و دکتر کنت ر. پلیتر / مهدی قراچه‌داغی)
- ۴- باز هم مثبت درمانی  
(نورمن وینسنت پیل / فریبا مقدم)
- ۵- بچه‌های طلاق خودآموز تربیت کودکانی که پدر و مادر آنها از هم جدا شدند  
(دکتر تابییر / توراندخت تمدن «مالکی»)
- ۶- بزرگسالان بی‌قرار همان کودکان بی‌قرارند  
(پل وندر / مینو پرنیانی)
- ۷- بله‌برون - قبل از بله گفتن برای ازدواج به این صد سؤال سخت پاسخ دهید.  
(سوزان پایور - حسینعلی مقیمی)
- ۸- بیا من و تو ما بشویم  
(دانیل لی وایس / مهدی قراچه‌داغی)
- ۹- بیا دریا شویم - بحثی در روان‌شناسی عشق  
(لتو بوسکالیا / ناهید ایران‌نژاد)
- ۱۰- تحلیل رفتار متقابل روشهای نوین در روان‌شناسی  
(ون جونز - یان استوارت / دکتر بهمن دادگستر)
- ۱۱- خویشتن جدید اندیشه‌هایی نو در روان‌شناسی  
(موریل جیمز / دکتر بهمن دادگستر)
- ۱۲- روان‌شناسی اضطراب - چگونه اضطراب را از خود دور کنیم.  
(روبرت هندلی / مهدی قراچه‌داغی)
- ۱۳- روان‌شناسی افسردگی - چگونه می‌توان بدون افسردگی زندگی کرد؟  
(دکتر دیوید برنز / مهدی قراچه‌داغی)
- ۱۴- روان‌شناسی بلوغ - چگونه حالات روانی نوجوانان را بررسی کنیم؟  
(هایم گینوت / مهدی قراچه‌داغی)
- ۱۵- روان‌شناسی خشم - تعریف و بیان پدیده خشم و راههای جلوگیری از آن  
(کارول ناوریس / تقی‌پور و درودی)
- ۱۶- روان‌شناسی رشد - چگونه فرزندان خوب تربیت کنیم؟  
(توماس لیکونا / مهدی قراچه‌داغی)

- ۱۷- روان‌شناسی رنج - کشف و درمان رنج‌های اولیه زندگی  
(دکتر آرتورانو / زهرا ادهمی)
- ۱۸- زنده باد خودم - چگونگی بی‌نهایت بودن نیروی انسان در مراحل زندگی  
(وین دایر / بدری نیک فطرت)
- ۱۹- زن، مرد، ارتباط - زنها ونوسی و مردها مریخی هستند.  
(جان گری / مهدی قراچه‌داغی)
- ۲۰- سالمندان - چگونه از پدر و مادر سالمند خود نگهداری کنیم؟  
(دونا کوهن / مهدی قراچه‌داغی)
- ۲۱- سالهای شیرین نوجوانی (بلوغ ۲) - بررسی حالات روانی دوران بلوغ  
(دکتر لارنس اشتاین برگ / مهدی قراچه‌داغی)
- ۲۲- سلامتی هم زییاست - چگونه فراست جسم را پیدا کنیم؟  
(دکتر دیباک چوپرا / مهدی قراچه‌داغی)
- ۲۳- سلام بر آرزوها - تمام آرزوهای شما ممکن است اگر ...  
(دیوید شوارتز / کیان‌دخت نورافروز)
- ۲۴- فکرت را عوض کن، زندگی‌ت عوض می‌شود  
(جرالد جمبالسکی / فریبا مقدم)
- ۲۵- قصه درمانی  
(میلتون ایکسون / مهدی قراچه‌داغی)
- ۲۶- سادگی درون - ۱۰۰ شیوه برای بازیابی آرامش و پرورش روح  
(آیلین سنت جیمز / نسرین ملکی)
- ۲۷- مرا نمی‌فهمی، تو هم مرا نمی‌فهمی  
(دبورا تانن / مهدی قراچه‌داغی و زهره فتوحی)
- ۲۸- همه را دوست داریم و آنان نیز مرا  
(لئو بوسکالیا / زهره فتوحی)
- ۲۹- هنر عاشقی - بحثی در روان‌شناسی عشق، ارزشهای سنتی و تعالی روحی  
(اسکات پک / زهرا ادهمی)
- ۳۰- رهبری و مدیر یک دقیقه‌ای - تئوریهای مطرح رهبری  
(کنت بلانچارد / دکتر بهزاد رضانی)
- ۳۱- قدرت مدیریت اخلاقی - هیچ راه درستی برای انجام کاری نادرست وجود ندارد.  
(کنت بلانچارد / دکتر بهزاد رضانی)
- ۳۲- مدیر یک دقیقه‌ای و استرس - مدیر یک دقیقه‌ای به مقابله با استرس می‌رود.  
(کنت بلانچارد / دکتر بهزاد رضانی)

- ۳۳- مدیریت بدون زور و اجبار - چگونه به مدیریت راهبرانه دست یابیم.  
(ویلیام گلاسر / نسرين ملكي)
- ۳۴- مدیریت و آموزش فکر - درست فکر کردن با روشهای علمی  
(ادوارد دو بونو / بدری نیک فطرت)
- ۳۵- مدیریت فرایند ارتباطات مؤثر - مهارتهای مدیریت برتر  
(برت دکر / دکتر بهزاد رضانی)
- ۳۶- مدیر یک دقیقه‌ای و گفتگو با مدیریک دقیقه‌ای - بحثی در مورد روان‌شناسی مدیریت  
(اسپنسر جانسون و کنت بلانچارد / صدیقه ابراهیمی «فخار»)
- ۳۷- مدیر یک دقیقه‌ای و میمونها - شاخص مدیر به ستوه آمده و پرمشغله  
(کنت بلانچارد / صدیقه ابراهیمی «فخار»)
- ۳۸- هدیه (هدیه‌ی حال) - هدیه‌ی که شما را در کار و زندگی خوشحال می‌کند.  
(اسپنسر جانسون / صدیقه ابراهیمی «فخار»)
- ۳۹- یک دقیقه برای خودم  
چگونه می‌توان فقط در یک دقیقه کوتاه از خودمان مواظبت کنیم؟  
(دکتر اسپنسر جانسون / صدیقه ابراهیمی «فخار»)
- ۴۰- انسان و سمبولهایش (۱) - به سوی شناخت ناخودآگاه  
(کارل یونگ / حسن اکبریان طبری)
- ۴۱- انسان و اسطوره‌هایش (۲) - به سوی شناخت ناخودآگاه  
(کارل یونگ / حسن اکبریان طبری)
- ۴۲- سروری عشق - راهنمای عملی در خدمت هنر ارتباط. از حکمت قوم تولتک  
(دون میگوئل رویز / مینو پرنیانی)
- ۴۳- برای آن به سوی تو می‌آیم - بحثی در خدانشناسی و خودشناسی  
(دادا جی پی واسوانی / فریبا مقدم)
- ۴۴- هر روز به سوی تو می‌آیم - دعا‌های روزانه برای خدانشناسی و خودشناسی  
(دادا جی پی واسوانی / فریبا مقدم)
- ۴۵- گفتگو با خدا (در سه جلد) بحثی در خودشناسی و خدانشناسی  
(نیل دونالد والش / توارندخت تمدن «مالکی»)
- ۴۶- روز تولد شما - طالع‌بینی چینی براساس روز تولد  
(دکتر م کاتاکار / ناهید ایران‌نژاد)
- ۴۷- اژدهای سرخ - پیش از داستان سکوت برهما  
(توماس هریس / سهیل صفاری)

- ۴۸- سکوت برهما - داستانی از یک پدیدهٔ روان‌شناختی  
(توماس هریس / اصغر اندرودی)
- ۴۹- هانیبال - ادامهٔ داستان معروف سکوت برهما  
(توماس هریس / کوروس جهانبگلو)
- ۵۰- فرهنگ جامع موسیقی ایرانی (دوره دو جلدی)  
بیوگرافی، سازشناسی، واژگان هنری و ... در زمینه موسیق ایرانی  
(پژوهش و نگارش: بهروز وجدانی)
- ۵۱- فرهنگ هنر و هنرمندان - بیوگرافی بیش از سه هزار نقاش، مجسمه‌ساز و پیکرتراش  
(بیتر و لیندا موری / سوسن افشار)
- ۵۲- یوگای شفابخش - تعلیم یوگا همراه با تصاویر رنگی قابل درک  
(دکتر جی تی شاه / مهرآور جعفرنادر)
- ۵۳- نی‌چینگ به روش ساده - قدیمی‌ترین روش پیشگویی در جهان  
(رودریک / دکتر بهمن ستوحی)
- ۵۴- دختر مدیر سیرک - یک رُمان جذاب از نویسنده کتاب «دنیای سوفی»  
(جاستین گاردنر / اصغر اندرودی)
- ۵۵- بادبادک باز - داستانی تکان‌دهنده از افغانستان معاصر  
(خالد حسینی / صدیقه ابراهیمی «فخار»)

**و صدها جلد کتاب دیگر در زمینه‌های روان‌شناسی، فلسفه،  
مدیریت و غیره ...**

#### **خواننده گرامی:**

کتابهای این نشر در کتابفروشی‌های معتبر سراسر کشور موجود است. در صورت عدم دسترسی به کتاب مورد علاقه‌تان لطفاً به آدرس تهران صندوق پستی ۳۹۶-۱۵۷۴۵ مکاتبه فرمایید. برای اطلاعات بیشتر و دریافت لیست کتابهای این گروه انتشاراتی به صورت ماهیانه و رایگان با آدرس فوق مکاتبه نمایید یا به پایگاه اینترنتی [www.dayerehgroup.com](http://www.dayerehgroup.com) مراجعه فرمایید.

- لطفاً کد پستی خود را فراموش نکنید -





**Get more e-books from [www.ketabton.com](http://www.ketabton.com)  
Ketabton.com: The Digital Library**