

# فرمول برنامه ریزی

راهنمایی برای ایجاد فهرست‌های کاری

جزو پرفروش‌ترین کتاب‌های **آمازون** در حوزه مدیریت زمان و استرس

دیمون زاهاریادس

امیرپویا چراغی

ژاله بهادری



سرشناسه	:	زاهاریادس، دیمون.
عنوان و نام پدیدآور	:	فرمول برنامه‌ریزی؛ راهنمایی برای فهرست‌های کاری / نوشته دیمون زاهاریادس، مترجم امیرپویا چراغی، ژاله بهادری.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۱۴۰ صفحه.
شابک	:	978-600-8738-65-7
فهرست نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: (2018) To-Do List Formula
موضوع	:	مدیریت زمان، مدیریت استرس
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۷ ز ۷۷/۶۹ HD
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۰/۱۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۴۶۰۴۰۶



عنوان:	فرمول برنامه‌ریزی راهنمایی برای فهرست‌های کاری
مؤلف:	دیمون زاهاریادس
مترجم:	امیرپویا چراغی، ژاله بهادری
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۷، اول
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۶۵-۷
قیمت:	۲۷،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.



## فهرست

- پیشگفتار.....۷
- چه چیزی باید دستاورد برنامه‌هایتان باشد؟.....۱۱
- پارادوکس بازدهی: چگونه برنامه‌هایتان مانع موفقیت شما می‌شوند.....۱۳
- بخش اول) چرا فهرست کارهای برنامه‌ریزی شده‌ی خود را به پایان نمی‌رسانید؟.....۱۵
- دلیل ۱: هدف برنامه‌ها را اشتباه متوجه شدید.....۱۷
- دلیل ۲: در تعیین سررسیدها بی‌توجهی می‌کنید.....۱۹
- دلیل ۳: برنامه‌های شما خیلی طولانی‌اند.....۲۱
- دلیل ۴: برنامه‌هایتان تنوع بیش از اندازه‌ای دارند.....۲۳
- دلیل ۵: به خودتان گزینه‌های خیلی زیادی می‌دهید.....۲۵
- دلیل ۶: در اضافه کردن مفهوم برای هر کار بی‌توجهی می‌کنید.....۲۷
- دلیل ۷: وظایفتان خیلی کلی تعریف شده‌اند.....۲۹
- دلیل ۸: وظایفتان به اهداف مشخصی وصل نشده‌اند.....۳۱
- برآورد کارایی برنامه‌ی شما: یک خودارزیابی.....۳۳
- چگونه هیجان‌ات منفی بازدهی شما را تضعیف می‌کنند.....۳۷
- بخش دوم) ده مورد از مشهورترین سیستم‌های برنامه‌ریزی.....۳۹
- ۱) فهرست فراگیر و کلی.....۴۱
- ۲) فهرست «وظیفه + تاریخ شروع + سررسید».....۴۳
- ۳) فهرست دوگانه‌ی کارها: فهرست اصلی کارها + فهرست روزانه‌ی کارها.....۴۵
- ۴) استراتژی «۲+۳».....۴۷
- ۵) قانون ۵-۳-۱.....۵۱
- ۶) سیستم پروژه محور.....۵۳
- ۷) رویکرد MIT-3.....۵۷
- ۸) روش کان بان.....۵۹
- ۹) سیستم ماتریس.....۶۳
- ۱۰) به انجام رساندن کارها (GTD).....۶۷
- به انجام رساندن کارها: آیا مؤثر است؟.....۷۱
- بخش سوم) چگونه برنامه‌ای کامل ایجاد کنیم؟.....۷۳
- قدم ۱: وظایف فعلی را از وظایف آینده جدا کنید.....۷۵

- ۷۷ ..... قدم ۲: وظایف را با نتایج مورد علاقه تعریف کنید.
- ۷۹ ..... قدم ۳: پروژه‌ها را به وظایف جداگانه تجزیه کنید.
- ۸۱ ..... قدم ۴: برای هر وظیفه یک سررسید تعیین کنید.
- ۸۳ ..... قدم ۵: تعداد وظایف فعلی را به هفت عدد محدود کنید.
- ۸۵ ..... قدم ۶: وظایف را طبق پروژه، نوع، یا موقعیت سازماندهی کنید.
- ۸۹ ..... قدم ۷: فهرستان را از وظایف غیرضروری هرس کنید.
- ۹۳ ..... قدم ۸: مقدار زمان مورد نیاز هر وظیفه را برآورد کنید.
- ۹۵ ..... قدم ۹: هر وظیفه را با یک فعل معلوم مشخص کنید.
- ۹۹ ..... قدم ۱۰: دقت کنید که کدام وظایف نیاز به داده‌هایی از طرف دیگران دارند.
- ۱۰۱ ..... بخش چهارم) چگونه از یک سیستم برنامه‌ریزی با کارکرد درست نگهداری کنید؟
- ۱۰۳ ..... توصیه ۱: یک فهرست دسته‌بندی شده‌ی «کارهای کوچک» نگه دارید.
- ۱۰۵ ..... توصیه ۲: مراقب احساس سردرگمی باشید.
- ۱۰۷ ..... توصیه ۳: فهرست هایتان را طبق مفاد تعریف کنید.
- ۱۰۹ ..... توصیه ۴: انجام مرورهای هفتگی.
- ۱۱۳ ..... توصیه ۵: فهرست اهدافتان را بروزرسانی کنید.
- ۱۱۵ ..... توصیه ۶: بیش از حد درگیر روش‌شناسی نشوید.
- ۱۱۷ ..... توصیه ۷: سیستمی را بسازید و دنبال کنید که برای شما کار می‌کند.
- ۱۱۹ ..... توصیه ۸: ثابت داشته باشید.
- ۱۲۱ ..... اگر از واگن افتادید چه کار کنید؟
- ۱۲۳ ..... بخش پنجم) آنلاین یا آفلاین: کجا باید برنامه‌های خود را ایجاد کنید؟
- ۱۲۵ ..... دلایل بکارگیری قلم و کاغذ.
- ۱۲۷ ..... دلایل آنلاین نگهداشتن برنامه هایتان.
- ۱۲۹ ..... چگونه تقویم خود را با فهرست کارهایتان همگام کنید.
- ۱۳۳ ..... «فهرست کارهای انجام شده» چیست (و آیا به آن نیاز دارید)؟
- ۱۳۵ ..... چگونه یک «فهرست کارهای انجام شده» ایجاد کنید؟
- ۱۳۷ ..... سخنان آخر درباره‌ی ایجاد برنامه‌های مؤثر.

## پیشگفتار

---

فهرست کارها یکی از ساده‌ترین سیستم‌های مدیریت وظیفه روزانه‌ای است که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال همچنان میلیون‌ها نفر را ناامید می‌کند. شاید شما هم یکی از آنها باشید.

اولاً، این مسئله تقصیر شما نیست. افراد معدودی آموزش اصولی برای نحوه ایجاد فهرست‌های موثر دریافت می‌کنند. به ندرت این مهارت در مدرسه آموزش داده می‌شود. و زمانی که اکثر ما وارد محل کار می‌شویم، رویکردی ضعیف و نامؤثر را برای به انجام رساندن وظایف به کار می‌گیریم.

ثانیاً، بدون آموزش اصولی، احتمالاً شما از شیوه‌ی مدیریت وظیفه‌ای استفاده می‌کنید که توانایی‌تان در انجام کارها را از بین می‌برد. من به آن «پارادوکس بازدهی» می‌گویم، که در ادامه، راجع به جزئیاتش بحث خواهیم کرد.

نتایجی که به بار می‌آورد فاجعه است.

بدون یک استراتژی اصولی برای مدیریت کارها، روزهایمان به شدت از کنترل خارج می‌شوند. همانطور که کارهای با اولویت بالا از سررسیدشان می‌گذرند، میزان استرس‌مان فوق‌العاده افزایش می‌یابد. در همین حال، جریان ثابتی از وظایف جدید از راه رسیده و خواستار توجه ما می‌شوند. با رشد فهرست کارهایمان و عبور آن از نقطه‌ای که پیش‌بینی می‌کردیم همه چیز را به انجام برسانیم، کم‌کم درچار سردرگمی می‌شویم.

زندگی میلیون‌ها نفر به همین منوال است.

دلیل نوشتن این راهنمای عملی، «فرمول برنامه‌ریزی: راهنمایی برای ایجاد فهرست‌های کاری» هم همین است. به شما نشان می‌دهم که چگونه کارهایتان را مدیریت کنید و

برنامه‌هایی بنویسید که کمک کنند مهم‌ترین کارتان را به انجام برسانید. این تک مهارت منجر خواهد شد تا بیشتر استرس‌تان از بین برود.

فرمول برنامه‌ریزی، کتاب کوتاهی است که طراحی شده تا به شما کمک کند در سریع‌ترین زمان ممکن شروع به کار کنید. این موضوع مهمی است. شما این کتاب را می‌خوانید چون احساس می‌کنید زیر کوهی از کارها، پروژه‌ها، و مسئولیت‌ها گیر افتاده، و دفن شده‌اید. سیستمی که قرار است برای شما طرح کنم، به شما نشان می‌دهد چگونه دوباره کنترل روز کاریتان را بدست گرفته و از دیگران جلو بزیند.

این راهنمای عملی برای سرسری گرفتن و کنار گذاشته شدن نوشته نشده است. بلکه برای خوانده شدن و بکارگیری است. خبر خوب این است که مطالب به نحوی نوشته و سازماندهی شدند که به سرعت قابل مطالعه باشند. همچنین می‌توانید فقط بخش‌هایی را که احساس می‌کنید برای شما اهمیت دارند جهت مطالعه انتخاب کنید.

کاربرد مطالب به شما بستگی دارد.

عنوان این کتاب، یعنی فرمول برنامه‌ریزی، نباید باعث شود که به اشتباه تصویر کنید رویکرد مدیریت وظیفه‌ی کاملی وجود دارد که برای همه جواب خواهد داد! بالعکس، هدف شناسایی رویکردی است که بهترین مکمل روند کار شخصی شما باشد.

به همین جهت، چند سیستم برنامه‌ریزی که امروزه مورد استفاده هستند را توضیح خواهم داد. هر کدام، ویژگی‌های مفید و همچنین ایرادات قابل توجهی دارند. بعد از اینکه درباره‌ی این سیستم‌ها بحث کردیم، به شما نحوه‌ی ایجاد یک برنامه‌ی مؤثر را نشان خواهم داد و شما را قدم به قدم به فرایند انجام اینکار خواهم برد.

شما توصیه می‌کنم تکنیک‌هایی را که برای‌تان جواب می‌دهند به کار بگیرید و مابقی را رها کنید. همانطور که در کتاب‌های دیگرم تاکید کرده‌ام، شما ناخدای کشتی‌تان هستید. من نقشه را برای‌تان فراهم خواهم کرد و توصیه‌های عملی می‌کنم. و این شما هستید که راه را مشخص می‌کنید.



## پیشگفتار

نکته‌ی آخر... از فهرست مطالب کتاب وحشت نکنید. آن را به گونه‌ای تنظیم کرده‌ام که به راحتی، بخشی را پیدا کنید که بیشترین تاثیر را در زندگیتان می‌گذارد. لزومی ندارد همه را مطالعه کنید. مطالبی را که اکنون علاقه دارید مطالعه کرده و مابقی را برای بعد نگه دارید.

این را هم گفته باشم که اگر احساس می‌کنید کاملاً سردرگم هستید، به شما پیشنهاد می‌کنم کتاب را از اول تا آخر مطالعه کنید. یاد می‌گیرید که چرا رویکرد مدیریت وظیفه‌ی فعلی‌تان جواب نمی‌دهد. همچنین تغییراتی را کشف می‌کنید که با انجام آنها به سررسیده‌هایتان می‌رسید، استرستان پایین می‌آید، و شادی بیشتری در تجربیات روزانه‌ی خود پیدا می‌کنید.

و زمانی که خواندن کتاب را به پایان برسانید، متوجه می‌شوید چگونه فهرست‌های کاری ایجاد کنید که بیش از صرفاً نمایش کارها عمل کنند. مهم‌تر اینکه، به شما کمک می‌کنند کارهای مهم خود را به انجام برسانید. این می‌تواند به معنی تفاوت بین سروکله زدن با استرس شدید و احساس گناه، و لذت بردن از یک هفته‌ی کاری با آرامش و بدون استرس باشد.

شما در حال یادگیری سیستمی هستید که در چگونگی رویکرد کاریتان، چه در محل کار و چه در خانه، انقلاب و دگرگونی ایجاد خواهد کرد.

برای شروع آماده‌اید؟ اگر جوابتان مثبت است، پس بیایید شروع کنیم.



## چه چیزی باید دستاورد برنامه‌هایتان باشد؟

---

کاری که یک استراتژی برنامه‌ریزی اصولی برای شما انجام خواهد داد، اینگونه است:

اول به شما کنترل روز کاریتان را خواهد داد. متوجه می‌شوید که باید روی چه چیزی کار کنید و چه چیزی می‌تواند به تعویق انداخته شود. یک سیستم مدیریت وظیفه‌ی خوب، روز کاریتان را منظم‌تر خواهد کرد.

دوم، قادر خواهید بود به سررسیده‌هایتان دست یابید. یک برنامه‌ی اصولی، اولویت‌های اول روز را براساس اهمیت و ضرورتشان مشخص خواهد کرد. برنامه‌ی اصولی فوراً به شما نشان می‌دهد که باید وقت و توجه خود را به کجا اختصاص دهید.

سوم، برنامه‌تان تضمین خواهد کرد که درحال انجام امور درست، در زمان درست هستید. در نتیجه، موارد ضروری انجام خواهند شد و اگر وقتتان اجازه بدهد، می‌توانید روی موارد با ضرورت کمتر هم تمرکز کنید. به جای اینکه احساس اضطراب کنید، حس می‌کنید حتی یک قدم از دیگران جلوترید.

چهارم، از هدر رفتن وقت با ارزشتان برای رسیدگی به مشکلات غیرمنتظره جلوگیری خواهید کرد. به خاطر داشته باشید، فهرست کارهایتان براساس ضرورت موارد، به شما نشان می‌دهد روی چه چیزی کار کنید. می‌آموزید که برای مدیریت زمان به آن تکیه کنید. یک برنامه‌ی مناسب، شما را از واکنش به اتفاقی‌هایی که به نظر بحرانی می‌رسند باز خواهد داشت. در عوض، هر وضعیتی را براساس حجم کاری فعلیتان ارزیابی خواهید کرد و بر این مبنا تصمیمات منطقی درباره‌ی نحوه‌ی استفاده از زمان محدودتان خواهید گرفت.

این نکته قابل ذکر است که تعداد کمی «بحران»، واقعا اضطرابی هستند. اینگونه موارد، اغلب زمانی اضطرابی به نظر می‌رسند که ما واکنش احساسی به آنها نشان دهیم. احتمالاً بنا

بر تجربه این موضوع را می‌دانید. (بعد از خواندن این کتاب،) برنامه‌ی شما احساسات را حذف می‌کند تا بتوانید تصمیمات خوبی بگیرید که بازده‌تان به حداکثر برسد.

صحبت از بازده شد، یک برنامه‌ی مناسب به شما کمک خواهد کرد کارهای بیشتری را در زمان کمتری به انجام برسانید. توجه کنید که چیزهای درست را به انجام خواهید رساند. به خاطر بسپارید: پربازده بودن به معنی اتمام فهرست بلندی از کارها نیست. بازدهی به معنی مشغول بودن نیست. بلکه به معنی تمرکز روی فعالیت‌های ارزشمند برای بدست آوردن اهدافتان است.

ششم، برنامه‌ی شما به شدت استرستان را کاهش خواهد داد. قادر خواهید بود به سررسیدهایتان دست یابید، و بنابراین فشار ناخوشایند دائمی و نابودگر خلاقیت که انجام کارها را به تعویق می‌اندازد را تجربه نخواهید کرد. همچنین توسط بحران‌های مفروضی که به شما این حس را القا می‌کنند که بیشتر در کنترل روز کاریتان هستید تا روز کاریتان در کنترل شما، توجهتان از بین نمی‌رود. روی کارهای ارزشمند تمرکز خواهید کرد. اینکار تضمین می‌کند وقتتان را در مؤثرترین شیوه‌ی ممکن گذرانده‌اید.

هفتم، یک برنامه‌ی درست طراحی شده تمرکزتان را بهبود می‌بخشد. وقتی حرف از به انجام رساندن کارها می‌شود، تمرکز برگ برنده است. همانطور که پیش‌تر اشاره شد، برنامه به شما نشان می‌دهد که کجا وقتتان را صرف کنید. متوجه خواهید شد که کدام کارها اولویت بالاتری نسبت به بقیه دارند، و نیازمند وقت و توجه فوریتان هستند.

تمرکز به شما اجازه می‌دهد کارهای مهمتان را انجام دهید تا اینکه وقت خود را روی فعالیت‌های کوچکتر و جزئی هدر دهید.

در انتها، یک برنامه‌ی خوب، ناامیدی و احساس گناه ناشی از عقب ماندن کارها را از بین می‌برد. به شما کمک خواهد کرد تا هوشمندانه‌تر و برای اهداف والاتر کار کنید و روی مواردی تمرکز خواهید کرد که به آن اهداف نزدیک‌ترتان کند، و در پایان هرروز به شما، حس واقعی موفقیت بدهند. در بخش بعد، درباره‌ی اینکه چگونه برنامه‌های فعلیتان شما را از به انجام رساندن کارها باز می‌دارند صحبت خواهیم کرد، چیزی که من، آن را پارادوکس بازدهی می‌نامم!

# پارادوکس بازدهی: چگونه برنامه‌هایتان مانع موفقیت

## شما می‌شوید

به لطف توسعه‌دهنده‌ی اپلیکیشن بهره‌وری iDoneThis، به اعداد زیر نگاهی بیندازید.

- ۴۱٪ از کارهای برنامه‌ریزی شده، هیچ‌وقت تکمیل نمی‌شوند.
- ۵۰٪ از کارهای تکمیل شده، ظرف یک روز انجام شده‌اند.
- ۱۸٪ از کارهای تکمیل شده، ظرف یک‌ساعت انجام شده‌اند.
- ۱۰٪ از کارهای تکمیل شده، ظرف یک دقیقه انجام شده‌اند.

این اعداد چه چیزی را به ما می‌گویند؟ اول، آن‌ها آشکار می‌کنند که بسیاری از برنامه‌ها ناکارآمدند. به ویژه، سیستم‌های مدیریت وظیفه‌ی پشت این برنامه‌ها ناکارآمدند. هرچه هست بیش از ۴۰٪ امور هرگز به پایان نرسیدند. در نتیجه کارها به روز بعد کشیده می‌شوند، دائماً به تعویق انداخته می‌شوند، یا روی هم جمع می‌گردند. این‌ها علائم یک سیستم مدیریت وظیفه مؤثر نیست.

دوم، خیلی از کارهای داخل فهرست‌ها به‌سرعت تکمیل شده‌اند. بعضی‌ها ظرف چند دقیقه. یعنی بسیاری از افراد در تشخیص زمان مورد نیاز برای انجام کارها، موفق عمل نکرده‌اند. همچنین ثابت می‌کند افراد تمایل دارند کارهایی را انتخاب کنند که انجام آنها آسان است. مشکل چنین رویکردی، این است که اهمیت و اولویت کارها را نادیده می‌گیرد. ممکن است تعداد زیادی از موارد برنامه‌ریزی شده از فهرست خط بخورند، ولی نشانه‌ای وجود ندارد که آیا آنها، موارد درست (کارهای مهم) بوده‌اند یا خیر. این موضوع، به فرد حس کاذبِ موفقیت می‌دهد.

سوم، نشان می‌دهد که بسیاری از فهرست‌ها بیش از حد طولانی و دارای انبوهی از کارهای برنامه‌ریزی شده هستند. از آنجایی که می‌دانیم هیچ‌وقت قادر نخواهیم بود به همه‌ی کارهایمان برسیم، دچار استرس می‌شویم. مجبور خواهیم شد که آن‌ها را به روز بعد انداخته یا برای همیشه رهایشان کنیم.

داده‌ها نشان می‌دهند بیشتر ما، هیچ‌گاه تمام موارد فهرست کاری‌مان را تکمیل نمی‌کنیم. طبق آمار ارائه شده توسط iDoneThis، ۴۱٪ کارهای برنامه‌ریزی‌شده‌ی ما، به‌طور معمول نیمه‌کاره باقی خواهند ماند. این مشکل بسیار شایع‌تر از چیزی است که اکثر افراد تصور می‌کنند. با رجوع به بررسی انجام شده توسط لینکدین (LinkedIn)، تقریباً ۹۰٪ متخصصین اقرار می‌کنند معمولاً برنامه‌هایشان را تکمیل نمی‌کنند.

چهارم، داده‌های بالا نشان می‌دهند که اکثر افراد، مدیریت وظیفه را بدون داشتن کنترل مشخصی از زمان‌بندی‌ها و وقت‌های خالی خود اجرا می‌کنند. دوباره، آن ۴۱٪ کارهای برنامه‌ریزی‌شده‌ی ناتمام را در نظر بگیرید. اگر بازدهی خود را با تکمیل کارها بسنجیم، ۴۱٪ عدد بزرگ و نگران‌کننده‌ای است.

مطلب بالا پارادوکس بازدهی را شرح می‌دهد. ما برنامه‌ریزی می‌کنیم تا در نظم دادن به امور، مدیریت زمان، و به انجام رساندن کارها کمکمان کند. ولی به‌دلیل این که با سیستم‌های مدیریت وظیفه غلط کار می‌کنیم، سهواً برنامه‌هایی ایجاد می‌کنیم که تلاش‌هایمان را بر باد می‌دهند. در نتیجه، بازدهی خود را هدر می‌دهیم. در انتها به‌جای آن که کارهای بیش‌تری انجام داده باشیم، کارهای کم‌تری به انجام می‌رسانیم.

در بخش بعد، نگاه نزدیکی به سیستم برنامه‌ریزی فعلیتان خواهیم انداخت. اگر آموزش مدیریت وظیفه اصولی ندیده باشید، به احتمال زیاد برنامه‌هایتان مانع موفقیت شما می‌شوند.

## بخش اول

# چرا فهرست کارهای برنامه‌ریزی شده‌ی خود را به پایان نمی‌رسانید؟

---

درحالت ایده‌آل، باید بتوانید تمام کارهایی که در برنامه‌هایتان نوشته شده را در پایان هر روز خط بزنید. اگر در انجام اینکار مشکل دارید، این بخش را با دقت بخوانید.

می‌خواهم هشت دلیل رایج‌ترِ موفق نشدن افراد در برنامه‌هایشان را توضیح دهم. هرکدام آنها می‌تواند بازدهیتان را نابود کند و شما را از انجام به موقع کارها باز دارد.