بازخرید زمان

سرشناسه	:	مارتل، دن. Martell, Dan.
عنوان و نام پدیدآور	:	بازخرید زمان / دن مارتل. ترجمهٔ سمیرا حسن‌زاده.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۰ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۶۶-۱
فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Buy Back your Time, 2023
موضوع	:	مدیریت زمان برای مدیران و کارآفرینان
رده‌بندی کنگره	:	HD ۶۹
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۰ / ۱۱
شمارهٔ کتاب‌شناسی ملی	:	۹۸۶۴۵۷۳

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.

نشر نوین

حرکت اول

بازخرید زمان

کتابی برای کارآفرین‌ها

دن مارتل | ترجمهٔ سمیرا حسن‌زاده

عنوان	:	بازخرید زمان
مؤلف	:	دن مارتل
مترجم	:	سمیرا حسن‌زاده
ویراستار	:	مریم قیاسوند
صفحه‌آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۳، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۶۶-۱
قیمت	:	۳۰۰,۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربهٔ خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط‌زیست نیز برداریم.

nashrenovin.ir
nashrenovin.ir
nashrenovin

یادداشت حامی

زمان، باارزش‌ترین منبع در دنیای امروز است؛ منبعی که برخلاف سایر دارایی‌ها، قابل بازگشت یا جایگزینی نیست. در جهانی که سرعت رشد فناوری و تحولات اقتصادی لحظه‌به‌لحظه افزایش می‌یابد، مدیریت زمان، یکی از اساسی‌ترین نیازهای کارآفرینان و مدیران شده است. به یاد داشته باشید برای رسیدن به موفقیت، نیازی نیست آزادی خود را قربانی کنید. سامان‌دهی زمان نه‌تنها راهی برای بهبود بهره‌وری، بلکه ابزاری برای دستیابی به اهداف بلندمدت و رسیدن به تعادل میان کار و زندگی است.

در مسیر توسعهٔ کسب‌وکارهای نوپا و مدیریت چالش‌های روزمره، بسیاری از کارآفرینان درگیر وظایف بی‌پایان و تصمیم‌گیری‌های وقت‌گیر می‌شوند. اما همان‌طور که دستیابی به سرمایه‌گذاری‌های هوشمندانه نیازمند برنامه‌ریزی است، بهینه‌سازی زمان نیز به ابزارها و نگرش‌های صحیح نیاز دارد.

زمان نه تنها برای پیشبرد اهداف حرفه‌ای مهم است، بلکه نقش کلیدی در کیفیت زندگی فردی دارد. بسیاری از کارآفرینان با تمرکز بیش از حد بر توسعهٔ کسب‌وکار، از جنبه‌های دیگر زندگی خود غافل می‌شوند. مدیریت مؤثر زمان نه‌تنها می‌تواند به موفقیت حرفه‌ای منجر شود بلکه شادی و رضایت شخصی را نیز به همراه دارد.

«حرکت اول» به‌عنوان هلدینگ سرمایه‌گذاری جسورانه گروه همراه اول، همواره در تلاش است تا زمینه‌های لازم برای موفقیت کارآفرینان و مدیران ایرانی را فراهم نماید. کتاب «بازخرید زمان» نوشتهٔ دن مارتل، راهنمایی برای کارآفرینان، مدیران و تمامی کسانی است که در جستجوی راهی عملی برای بازپس‌گیری زمان خود و افزایش بهره‌وری هستند. این کتاب با ارائهٔ راهکارهایی کاربردی، به شما کمک می‌کند تا در میان چالش‌های زندگی کاری و شخصی، اولویت‌های واقعی خود را بشناسید و بر اساس آن‌ها عمل کنید.

امیدواریم این اثر الهام‌بخش شما باشد و مسیر موفقیتتان را روشن‌تر سازد.

محمد مهدی عباسخانی

مدیرعامل و عضو هیأت مدیره

حرکت اول

فهرست

مقدمه ۹

فصل اول

چگونه زندگی‌ام را بازخرید کنم ۲۱

فصل دوم

ماتریس DRIP ۴۵

فصل سوم

۵ قاتل زمان ۷۳

فصل چهارم

۳ معامله‌ای که مهم‌اند ۹۱

فصل پنجم

نردبان جایگزینی ۱۰۵

فصل ششم

خود را تکثیر کنید ۱۲۳

فصل هفتم

تدوین دفترچهٔ راهنما ۱۳۷

فصل هشتم

هفتهٔ ایدئال شما ۱۵۹

فصل نهم

۴ ترفند زمانی مورد نیاز شما ۱۷۵

فصل دهم

روش استخدام "اول-آزمون" ۱۸۵

فصل یازدهم

رهبری تحول‌آفرین ۱۹۹

فصل دوازدهم

"بازخورد" کسب‌وکار شما را نجات خواهد داد ۲۱۵

فصل سیزدهم

بزرگ رؤیا ببینید و بزرگ‌تر به دست بیاورید ۲۲۷

فصل چهاردهم

سال از پیش برنامه‌ریزی‌شده ۲۴۷

نتیجه‌گیری

بازخرید زندگی ۲۶۱

ضمیمه

۷ ستون زندگی ۲۷۱

تشکر و قدردانی ۲۷۵

یادداشت‌ها ۲۷۷

تقدیم به رنه، مکس و نوآ،

شما همهٔ زندگی من هستید

مقدمه

چگونه کسب‌وکار زندگی‌ام را نجات داد (و بعد تقریباً نابودش کرد!)

به اسلحهٔ داخل ساک دستی‌ام خیره شده بودم.

فقط کافی بود آن را به سمت پلیس‌ها نشانه بگیرم تا زندگی سراسر فلاکتم را تمام کنند.

عرق پیشانی‌ام را پاک کردم و به آینهٔ عقب نگاه کردم. دو پلیس مسلح به سمت ماشین من می‌آمدند. پس از تعقیب و گریزی پرسرعت، به دیوار خانه‌ای برخورد کردم و آنان بالاخره گیرم انداختند. دلیل کافی داشتند تا به‌محض دیدنم تیراندازی کنند. دیگر آخر بازی بود.

حس ناامیدی تمام وجودم را فرا گرفت. خاطرات یک عمر ماجراجویی‌های دردسرساز به‌سرعت از ذهنم گذشت. بلند کردن جنس از مغازه‌ها در دورهٔ ابتدایی، اقامت موقتی در مرکز اصلاح رفتار در دورهٔ متوسطه و اخراج شدن از دبیرستان.

آن زمان مادرم وقتی مواد مخدر، پول و اسلحه‌های دزدی را در خانه‌مان پیدا کرد، دیگر تحملش سر آمد و با پلیس تماس گرفت. اما برادرم، پیِر، به من خبر داد. بنابراین منتظر نماندم تا دستگیر شوم؛ با ۶۳ دلاری که به من داد فرار کردم، در اردوگاه‌های شکارچیان مخفی شدم و شب‌هایم را روی کاناپهٔ دوستانم می‌گذراندم. سرانجام، بعد از هفته‌ها تلاش برای مخفی ماندن از پلیس، تصمیم گرفتم شهر کوچک

کانادایی خود، مونکتون در نیوبرانزویک[1]، را ترک کنم و به مونترال بروم. عمویم آنجا زندگی می‌کرد.

ماشینی دزدیدم و از شهر خارج شدم. مدت زیادی نگذشته بود و چندان از شهر دور نشده بودم که به طور اتفاقی با یک ایست بازرسی در جاده روبه‌رو شدم. برای پلیس‌ها در مورد فراموش کردن گواهی‌نامهٔ رانندگی‌ام داستانی سر هم کردم و به‌محض اینکه پشتشان را به من کردند تا اطلاعات مرا در کامپیوترشان جست‌وجو کنند، ماشین را روشن کردم و با سرعت دور شدم.

دقایق بعدی شبیه تعقیب و گریز در فیلم‌ها بود: فشار پا روی پدال گاز، بوق ممتد، لایی کشیدن در ترافیک تا اینکه در نهایت به دیوار خانه‌ای برخورد کردم.

آن وقت بود که دست به اسلحه بردم.

اما وقتی سعی کردم آن را بیرون بیاورم، انگار که گیر کرده بود. هرچه زور می‌زدم تکان نمی‌خورد. در کسری از ثانیه دستگیر شدم و پلیس‌ها مرا سوار خودروی گشتشان کردند.

چون جرائم سنگینی داشتم، فوراً به حبس شش‌ماهه در زندان بزرگسالان محکوم شدم. سعی می‌کردم در انزوا بمانم و از خلاف و دردسر دوری کنم، اما متأسفانه عادت‌های قدیمی به همین راحتی دست از سر آدم برنمی‌دارند. دوباره پایم به دعوایی باز شد که باعث شد گرفتار سلول انفرادی شوم. پس از گذراندن تقریباً هفتاد و دو ساعت در سلول انفرادی، در حالی که تنها یک لباس زیر بر تن داشتم، سرانجام نگهبانی به نام برایان وارد سلولم شد.

گفت: «بلند شو!» او مرا به اتاقی دیگر برد و در را قفل کرد. به در و دیوار اتاق نگاه کردم و متوجه شدم که این یکی از معدود جاهایی در زندان است که دوربین ندارد.

تپش قلب گرفتم. برایان به من خیره شد و بعد از مکثی طولانی، سؤالی ساده، اما عمیق پرسید: «دن، چرا اینجایی؟»

«راستش، سر صبحانه با کرک دعوا کردم...»

---

1. Moncton, New Brunswick

حرفم را قطع کرد: «نه، منظورم اینه که چرا زندانی شدی؟» به مِن‌مِن کردن افتادم و جواب‌هایی دادم که متقاعدکننده نبودند: «یه ماشین دزدیدم و از دست پلیس فرار کردم...»

برایان حرفم را قطع کرد: «نه دن. من تقریباً ده‌ساله که اینجام و بچه‌های زیادی دیدم، خیلی زیاد. اما می‌بینم که تو داری تلاش می‌کنی کارهات رو درست انجام بدی و از دردسر دوری کنی. تو با بقیه فرق می‌کنی. با عقل جور درنمی‌آد. تو مال اینجا نیستی.»

وقتی برایان می‌گفت که فکر می‌کند من "برای چیز دیگری ساخته شده‌ام"، قطره‌های گرم اشک بر صورتم سرازیر شدند. تا آن روز، فقط شنیده بودم که چقدر آدم دردسرسازی هستم. اما برایان در من توانایی‌هایی دید و حرفش مرا امیدوار کرد تا به زندگی بهتری فکر کنم.

حالا با نگاه کردن به گذشته، می‌بینم در سرتاسر دوران کودکی پردردسرم، همیشه توانایی‌هایی از خودم نشان داده بودم؛ خلاق بودم، ریسک‌پذیر بودم، در صحبت کردن با مردم مهارت داشتم و می‌توانستم بدون اینکه خونسردی‌ام را از دست بدهم با هرج‌ومرج و نابسامانی‌های اطرافم کنار بیایم. در اصل، من مهارت‌های لازم برای تبدیل شدن به یک کارآفرین را داشتم، اما انگار مجموعهٔ مهارت‌هایم در مسیر نادرستی قرار گرفته بود.

محل اقامت بعدی‌ام نقشی سرنوشت‌ساز در زندگی‌ام داشت. مدت زیادی از گفت‌وگویم با برایان نگذشته بود که به پورتج، یک مرکز درمانی برای نوجوانان، فرستاده شدم. در آنجا تحول من ادامه یافت. با جدیت درس می‌خواندم و روی کارهایی که به من می‌سپردند، سخت تمرکز می‌کردم. با ریک، یکی از تعمیرکاران آنجا که برایم نقش برادری بزرگ‌تر را ایفا می‌کرد، دوست شدم. یک روز که داشتم در تمیز کردن یکی از اتاقک‌های متروکه به ریک کمک می‌کردم، کنار یک کامپیوتر قدیمی، کتابی در مورد برنامه‌نویسی جاوا پیدا کردم. آن را باز کردم و با دیدن مطالب شوکه شدم. من همیشه فکر می‌کردم برنامه‌نویسیِ کامپیوتر شبیه خط تصویری[1] و خطوط غیرقابل‌درکی از معادلات ریاضی پیچیده است. اما این ... این کتاب به زبان انگلیسی روان بود و انگار

1. Hieroglyphics

با من حرف می‌زد.

بنابراین، کامپیوتر را روشن کردم و طبق فهرستِ سادهٔ دستورالعمل‌های فصل اولِ دفترچهٔ راهنما، دستورات را تایپ کردم. چند دقیقه بعد، برنامه اجرا شد و این کلمات ظاهر شدند:

«سلام دنیا!»

خودِ خودش بود! جرقه‌ای در ذهنم زده شد. این مسیری بود که از طریق مجموعه دستورالعمل‌هایی مرا هر بار به نتایج موثق و پیش‌بینی‌پذیرِ یکسانی می‌رساند؛ هر بار، بدون استثنا.

پیش‌بینی‌پذیری این نرم‌افزارگویی به نوعی آشفتگی و هرج‌ومرج غیرقابل‌پیش‌بینی سرتاسر دوران کودکی‌ام را جبران کرد. از آن روز به بعد، نوشتن کدهای برنامه‌نویسی مرا معتاد خود کرد.

خیلی زود شیفتهٔ سیستم‌ها و نرم‌افزارهای طراحی شدم. حتی همین امروز، وقتی به مراجعانم یاد می‌دهم که چگونه سیستم‌هایی برای شرکت‌هایشان بسازند، کمک به آن‌ها برای بدل ساختن آشفتگی به سیستمی پیش‌بینی‌پذیر برایم همچنان هیجان‌انگیز است.

در آن زمان، ساده‌لوحانه به خودم افتخار می‌کردم؛ نمی‌دانستم که "سلام دنیا!" اولین درسِ هر کتاب برنامه‌نویسی مبتدی است. با اعتمادبه‌نفسی بی‌اساس، در اعماق این ماجراجویی جدید -اینترنت- شیرجه زدم. همان مهارت‌هایی را به کار گرفتم که در تمام دوران کودکی مرا به دردسر انداخته بودند و آن‌ها را با تمام قدرت به سمت کارآفرینی سوق دادم.

در واقع، آشفتگی دوران کودکی‌ام در مسیر نیل به دنیای خوداشتغالی کارساز بود؛ انگار ناشناخته‌ها مرا نمی‌ترساندند. در سال ۱۹۹۸، زمانی‌که فقط ۱۸ سال داشتم، اولین کسب‌وکار قانونی خود را به راه انداختم؛ سایتی به نام مری‌تایم[1] که برای اجارهٔ اقامتگاه بود. سپس در ۲۱ سالگی، دومین کسب‌وکارم را راه‌اندازی کردم؛ ان‌بی هاست[2]، یک

1. MaritimeVacation
2. NB Host

شرکت میزبان برای برنامه‌های وب.

کارآفرینی زندگی‌ام را نجات داده و به آن جهت بخشیده بود. اما یک مشکل وجود داشت. من فقط یک چیز بلد بودم: GSD؛ کار را تمام کن[1]. به طور مداوم سخت کار کن، پول در بیاور و از چالش دور بمان. تا اینکه دو شرکت اولم به طرز فلاکت‌باری ورشکست شدند. من یاد نگرفته بودم که چطور با دیگران تعامل مؤثری داشته یا برای وقتم ارزش قائل باشم. اما راه‌اندازی کسب‌وکار در خونم بود و این را می‌دانستم. بنابراین، در سال ۲۰۰۴ با راه‌اندازی سومین شرکت، شرکتِ نرم‌افزاریِ اسفریک تکنولوژی[2]، کارم را ادامه دادم. سخت‌کوشی‌ام لااقل از نظر حرفه‌ای نتیجه داد. پانزده تا هجده ساعت در روز کار می‌کردم و این موضوع به رشد سالانهٔ ۱۵۰ درصدی منجر شد. اما در همین حال، زندگی شخصی‌ام داشت از هم می‌پاشید.

چهار ماه مانده به روز عروسی‌ام، در یک روز به‌ظاهر عادی که از سپیده‌دم مشغول کار بودم، وقتی اواخر عصر به خانه آمدم دیدم که نامزدم بسیار دلخور است.

«دیگه نمی‌تونم تحمل کنم.» این را گفت و حلقهٔ نامزدی‌اش را روی میز انداخت.

ظاهراً کسی که زمانی قرار بود همسر آینده‌ام شود با خود فکر می‌کرد که اگر بخواهم زندگی‌ام را با او بگذرانم، باید عملاً تمام وقتم را با او سپری کنم.

ابتدا متوجه نشدم مشکل از کجاست، اما دو کسب‌وکار ورشکسته و رابطهٔ زناشوییِ ناموفقم همگی یک وجه مشترک داشتند: «من!» و در قلب مشکلم، طرز فکر GSD وجود داشت که چشمم را روی همه‌چیز بسته بود. در نهایت، دریافتم که باید راه بهتری برای مدیریت کسب‌وکار و زندگی‌ام پیدا کنم.

فکرش را هم نمی‌کردم که بذر راه‌حل مشکل من قبلاً کاشته شده باشد.

چند سال قبل از اینکه نامزدم ترکم کند، خواندن کتاب‌های مرتبط با کسب‌وکار را شروع کرده و سراغ نسخهٔ صوتی کتاب *عشق برنامهٔ قاتل است*[3] نوشتهٔ تیم سندرز[4] رفته بودم. بعد از خواندن -یا به عبارت بهتر، گوش دادن به کل کتاب- با خودم فکر

1. Get. Shit. Done.
2. Spheric Technologies
3. Love Is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends
4. Tim Sanders

کردم: «محشر بود. گویی در ازای ۲۰ دلار و چند ساعت از وقتم، به اندازهٔ بیست سال تجربه کسب کردم. چند تا از این دست کتاب‌ها ممکن است پیدا کنم؟»

پس از آن، شروع به خواندن کتاب‌های کلاسیک کردم؛ کتاب‌هایی مانند *آیین دوست‌یابی؛ چگونه محبوب شویم و روی دیگران تأثیر بگذاریم* اثر دیل کارنگی، *بیندیشید و ثروتمند شوید* اثر ناپلئون هیل و *هفت عادت مردمان مؤثر* اثر استیون کاوی. این کتاب‌ها به روان‌تر شدن روال کسب‌وکارم کمک کرده بودند، اما این کافی نبود. من می‌بایست یاد می‌گرفتم زندگی‌ام را به شیوهٔ متفاوتی اداره کنم. به سازوکارهایی نیاز داشتم که به منِ کارآفرین نیرو بدهند و درعین‌حال کمکم کنند که فرد خوبی باشم. از دست دادن نامزدم زنگ بیدارباشی بود که برای یافتن راه‌حلی واقعی و جامع برای زندگی به آن نیاز داشتم. به خواندن، جست‌وجو و آزمایش ادامه دادم. در موقعیت‌های گوناگون رازهایی را یافتم در مورد اینکه چگونه دوباره زندگی‌ام را به دست بیاورم، شادمانه زندگی کنم و صاحب کسب‌وکاری باشم که مرا به تصاحب خود درنیاورد. شروع کردم به اِعمال اصول، راهکارها، ابزارها و قواعد از طریق کتاب‌ها، مربیان، برنامه‌ها و در واقع، هر منبعی که می‌توانستم بیابم. سپس به مشاهدهٔ نتایج پرداختم:

یادگیری نحوهٔ انجام دادن کاری که دوست دارم (رهبری کسب‌وکار) و کسی که می‌خواهم باشم (دوست، پدر و شوهر) را آغاز کردم. فهمیدم به هیچ وجه نمی‌توانم از کارآفرینی فاصله بگیرم، چون کارآفرینی در ذاتم است. شرکت اسفریک را در سال ۲۰۰۸ فروختم و این اولین درآمد میلیون‌دلاری‌ام بود. این مبلغِ دریافتی باورم به امکان کار کردن را کاملاً تغییر داد. سپس در سال ۲۰۰۹، برای راه‌اندازی شرکت بعدی‌ام، فِلوتَون[1]، به سانفرانسیسکو نقل‌مکان کردم. تیمی گرد آوردم و زیرساخت را به نحوی ساختم تا بتوانم در زمان و انرژی صرفه‌جویی کرده و خود را برای سرمایه‌گذاری مجدد آماده کنم. به طرز عجیبی، این بار هرچه شرکت بیشتر رشد می‌کرد، زمان بیشتری داشتم. به صورت همزمان، راهی برای رشد شرکت و افزایش زمانم پیدا کرده بودم. سپس به اکتشافی دست یافتم که از آن هم عمیق‌تر بود.

چیزی که واقعاً مرا شاد می‌کند این است که می‌بینم دیگر کارآفرینان هم به همان حقایق دست یافته‌اند.

---

1. Flowtown

اصل اساسی من این است: یاد بگیرید، انجام دهید، آموزش دهید. در حقیقت بدون انجام دادن کار، چیزی یاد نمی‌گیرید. سپس اگر واقعاً آموخته‌ای ارزشمند فرا گرفتید، بهتر است آن را به دیگران انتقال دهید. امروز، من با بهره‌گیری از تجربهٔ شخصی و راهنمایی‌های شگفت‌انگیز پیشکسوتان و مربیان می‌دانم که از یک جایی به بعد، *تنها* راه رشد کسب‌وکار این است که زمان خود را بازخرید کرده و آن را در جایی صرف کنید که حائز بیشترین اهمیت است.

در سال ۲۰۰۶، وبلاگی راه‌اندازی کردم تا برخی از راهکارهایی را که فرا گرفته بودم در آنجا به اشتراک بگذارم. آن روزها هنوز در بازخرید زمان متخصص نبودم، اما قصد داشتم با چاشنی آموخته‌های اندکم، به موضوعِ "زمان" در شرکت‌های درحال‌رشد بپردازم. مردم به نظر دادن در مورد پست‌های من پرداختند. سپس در سال ۲۰۰۸، سخنرانی در کنفرانس‌ها را آغاز کردم. این سخنرانی‌ها عمدتاً برای شرکت‌های نرم‌افزاریِ همکار بود. در ابتدا، معمولاً در مورد راهکارهای کسب‌وکار بحث می‌کردم -مانند استراتژی‌های بازاریابی رشد که در قلب سیلیکون‌ولی یاد گرفته بودم- اما همیشه بیشتر علاقه‌مند بودم به کارآفرینان و بنیان‌گذاران در مدیریت بهتر زندگی‌شان کمک کنم. از تمام وبلاگ‌ها و کنفرانس‌هایم دریافتم من تنها کارآفرینی نیستم که با طرز فکر GSD مبارزه می‌کنم و همینْ تعهد مرا به خدمت کردن تقویت کرد.

در سال ۲۰۱۲، فِلوتَون خریداری شد و من بلافاصله پروژهٔ کِلَریتی[1] را شروع کردم؛ کلریتی بازارگاهی بود که در آن پاسخ چالش‌های بنیان‌گذارانِ استارتاپ برای کسب‌وکار جدیدشان، از مشاورهٔ استارتاپ گرفته تا سؤالات حقوقی و استراتژی‌های بازاریابی، گردآوری شده بود. یک بار دیگر، به خاطر تجربه‌ام دانستم تمام موفقیتم را به کتاب‌هایی مدیون هستم که خوانده بودم و البته، توصیه‌هایی که دریافت کرده بودم. کلریتی راهی عالی برای گرد هم آوردن بنیان‌گذاران و جست‌وجوهایشان برای یافتن پاسخ‌ها به نظر می‌رسید. در کلریتی، رهبران برای مشاوره گرفتن از کارآفرینانِ باتجربه هزینه می‌پردازند. من می‌دانستم که بنیان‌گذاران سؤال‌هایی واقعی و عمیق دارند و وقتی پاسخ‌های مورد نیازشان را دریافت کنند، انگار می‌توانند در سراسر سازمان‌هایشان جادو کنند. زمانی که کلریتی در سال ۲۰۱۴ خریداری شد، من به دنبال چالش بعدی‌ام رفتم.

---

1. Clarity

تا سال ۲۰۱۵، من آکادمی SaaS[1]، یک کانال یوتیوب برای بنیان‌گذاران شرکت‌های نرم‌افزاری، را راه‌اندازی کردم و در آنجا علاوه بر راهکارهای کسب‌وکار، راهبردهای شخصی‌تر را هم به رایگان به اشتراک گذاشتم. از جمله، راهبردهایی نظیر ارزش قائل شدن برای مدیریت انرژی به جای مدیریت زمان، اهمیت وجود کتاب‌های راهنمای شرکت (رویه‌های استاندارد عملیاتی) و در نهایت، چگونگی بازخرید زمان. بازخوردها مرا شگفت‌زده کردند: «احساس کردم مثل یک جلسهٔ درمانی مختصر و مفید بود» یا «بهترین ویدیوی تحولی بود که تا به حال دیده‌ام.» در ظاهر، با حقیقتی تقریباً جهان‌شمول روبه‌رو شده بودم: همهٔ ما درکشاکش یافتن راه‌هایی برای برقراری تعادل بین زمان و کسب‌وکارمان هستیم.

افرادی که کارآفرینی در خونشان است باید درکسب‌وکار و زندگی‌شان، راهی برای داشتن یک زندگی کامل پیدا کنند.

اگر مدتی است طرز فکر GSD را به کار بسته‌اید، احتمالاً موفقیت‌هایی هم به دست آورده‌اید. کار سخت، حتی به قیمت ضعیف شدن روابطتان، تا حدی نتیجه خواهد داد.

اما این موفقیت در نقطه‌ای متوقف خواهد شد. شما یک نفر هستید، با زمانی محدود و این در حالی است که شرکت، خانواده و دوستانی دارید که همگی به بخشی از همین زمان محدود شما نیاز دارند.

اگر خود را در موقعیتی می‌بینید که از رفتن به محل کار ناراضی هستید -چون می‌دانید باید به تعداد زیادی ایمیل پاسخ دهید، دردسرهای جدید را حل کنید، متقاضیان، مراجعان و کارمندانی دارید که کارها را مدام به دوش شما می‌اندازند- همچنین از رفتن به خانه هم خوشحال نمی‌شوید -چون با خستگی و استرس همچنان به کارهای انجام‌نشده فکر می‌کنید، پس این کتاب برای شماست. این کتاب برای همهٔ کسانی است که در حین توسعهٔ شرکتشان، همچنان می‌خواهند زمان خود را بازخرید کنند تا کارهای مورد علاقهٔ بیشتری انجام دهند. وقتی کارآفرینی در خون شماست، نمی‌توانید بدون کارآفرین بودن زندگی کاملی داشته باشید. اما اگر کار شرکت با وظایف تمام‌وقت و خسته‌کننده بر خودتان، خانواده یا روابط شما تأثیر منفی گذاشته است،

1. software as a service

نمی‌توانید به همین شکل هم ادامه دهید. بهتر است از این مدل کارکردن دست بکشید. من به شما در پیمودن راهی بهتر کمک خواهم کرد.

این کتاب داستان چگونگی تغییر رویکرد من است و شما نیز می‌توانید به همین شیوه عمل کنید.

چگونه کسب‌وکاری بسازیم که از آن متنفر نشویم؟

استیون کاوی زمانی می‌گفت: «اصل مهم صرفِ زمان نیست، بلکه سرمایه‌گذاری آن است»[۱]. در این کتاب، من دقیقاً به چگونگی این کار می‌پردازم. رویکرد کتاب حاضر رویکردی سیستماتیک با راهکارها و استراتژی‌هایی برگرفته از تجربهٔ دو شرکت شکست‌خورده، یک رابطهٔ ازدست‌رفته، خواندن بیش از ۱۲۰۰ کتابِ توسعهٔ فردی و کسب‌وکار، ادارهٔ بزرگ‌ترین گروه آموزشی و مربیگری SaaS در جهان و ارائهٔ سخنرانی‌های متعدد در مورد بازخرید زمان است.

نه‌تنها خودِ من کاربرِ آموخته‌های همین کتابم، بلکه هزاران بنیان‌گذار و کارآفرین دیگر نیز یاد گرفتند چگونه زمان و انرژی بازخریدشدهٔ خود را دوباره در جای درست به کار گیرند. نتیجهٔ به‌کارگیری این آموزه‌ها این شد که حالا آن‌ها انرژی بیشتری دارند، از آیندهٔ کارشان هیجان‌زده‌اند و کسب‌وکار خود را دوست دارند. در محل کار، کارمندان خوشحال‌تری دارند و در خانه‌شان، دوستان، والدین و همسران بهتری هستند و البته شرکت‌هایشان هم رشد کرده‌اند.

اکثر کارآفرینان فکر می‌کنند که لازمهٔ یک کسب‌وکار سودآور، سخت کار کردن است. شاید این باور درست باشد، اما یک امپراطوری پررونق تنها زمانی فرا می‌رسد که رهبر -شما- یاد بگیرد چگونه زمان خود را بازخرید کند. پس شما نیز کنترل زندگی خود را به دست بگیرید، دوباره از کار خود لذت ببرید و آن آزادی را که کسب‌وکارتان می‌تواند برای شما فراهم کند، باز پس بگیرید.

به من اعتماد کنید؛ می‌دانم نه‌تنها بهتر است وقت آزاد داشته باشید، بلکه به‌عنوان یک کارآفرین باید زندگی کنید و به روابط خود انرژی ببخشید. در واقع، همهٔ این‌ها در هم تنیده شده‌اند. انسان شادتر کارآفرین بهتری است و یک کارآفرین بهتر می‌تواند پدری بهتر و شوهری دوست‌داشتنی‌تر باشد.

من به صدها بنیان‌گذار دیگر کمک کردم تا یاد بگیرند چگونه زمان‌بندی بهتری از وقتشان داشته باشند، آن را بازخرید کنند و آن را در جایی مهم همچون سرمایه سپرده‌گذاری کنند. آن‌ها یاد گرفته‌اند که هرچه زمان بیشتری را صرف کارهایی در شرکتشان بکنند که در آن‌ها تخصص بیشتری دارند، انرژی بیشتری خواهند داشت و پول بیشتری جمع می‌کنند و این دستاوردها به آن‌ها اجازه می‌دهند زمان بیشتری را بازخرید کنند. این دقیقاً برعکس رویکردی است که من در چند شرکت اولم داشتم؛ من هرچه کسب‌وکارم بیشتر رشد می‌کرد، بیشتر رنج می‌بردم. در نهایت، هم به از دست رفتن شرکت و روابطم ختم شد.

من راه‌حلی را پیدا کردم که دنبالش بودم و می‌خواهم آن را به شما نیز آموزش دهم.

به طور خلاصه، چیدمان کتاب حاضر این‌گونه است:

ابتدا اصل بازخرید، حلقهٔ بازخرید و ماتریسDRIP[1] را آموزش می‌دهم. این روندِ تغییرات ذهنی به شما اجازه می‌دهد در مورد چگونگی صرف زمان در شرکت خود تجدیدنظر کنید. شما می‌آموزید که چگونه به‌سرعت کارهایی که زمان شما را می‌بلعند و علت‌هایشان را شناسایی کنید. فقط با بازنگری و ارزیابی شیوه‌های کاری خود، خواهید دید که اکثر کارآفرینان -شاید حتی خودِ شما- با چه بلاهتی شرکت‌هایشان را اداره می‌کنند! شما محدودیت‌های روانی سد راه موفقیتتان را فقط زمانی کشف خواهید کرد که قاتلان زمانتان را بشناسید.

با استفاده از نردبان جایگزینی (فصل ۵)، می‌آموزید چگونه زمان و کارهای خود را با مهم‌ترین کارهای پیشِ رو هماهنگ سازید. در فصل ۷، ما در مورد تدوین دفترچه‌های راهنمای قابل‌تکثیری صحبت خواهیم کرد که لازم است بین کارمندانتان دست‌به‌دست شوند تا شما کنترل کامل کسب‌وکار خود را، بدون اینکه مجبور باشید خودتان به طور مستقیم درگیر بیشتر کارها شوید، به دست بگیرید.

در سرتاسر کتاب حاضر، به این می‌پردازیم که چگونه می‌توانید پرداختن به بازی بی‌پایان خود را فرا بگیرید. به سه سطح معاملهٔ زمانیِ ممکن می‌پردازیم.

1. DRIP: Matrix include delegate, replace, invest, and produce.

در خلال مطالب، نکات و ترفندهای سریعی یاد خواهید گرفت؛ برای مثال، خیلی زود می‌آموزید که هر کارآفرین می‌تواند بلافاصله شروع به واگذاری وظایف مشخصی به دیگران کند (با استفاده از نرخ بازخریدشان؛ فصل ۱). همچنین، به شما یاد خواهم داد چگونه هفتهٔ ایدئالتان را (فصل ۸) متناسب با انرژی خود برنامه‌ریزی کنید. ما به ترفندهای آسانی می‌پردازیم، مانند تعریفِ کار انجام‌شده و قانون ۱: ۳: ۱ (هر دو در فصل ۹) که به شما کمک می‌کنند بر عوامل مخلی فائق آیید که باعث کاهش بهره‌وری شرکتتان می‌شوند. (و همچنین ترفند مورد علاقهٔ من، روش فیلم‌برداری، در فصل ۷ بیان شده است. این ترفند به شما کمک می‌کند، بدون صرف وقت اضافی، به دیگران آموزش دهید. اگر می‌خواهید یواشکی به این فصل نگاهی بیندازید، همین حالا به سراغش بروید.)

و در پایان، شما را دوباره به رؤیاپردازی می‌کشانم (با استفاده از یک فرایند به نام نقشهٔ چشم‌انداز ۱۰ برابری، فصل ۱۳). علاوه بر این، به شما نشان خواهم داد چگونه سالِ از پیش برنامه‌ریزی‌شده‌ای (فصل ۱۴) ایجاد کنید که در آن رؤیای بزرگ خود را محقق سازید. در طول مسیر، تکالیفی برای شما قرار داده‌ام و همهٔ موارد مورد نیازتان را در این لینک گرد آورده‌ام:

http://BuyBackYourTime.com/Resources.

*

دستاوردی که آموختن روشِ بازخرید زمان برای خود من داشت این بود که توانستم زندگی شگفت‌انگیزی داشته باشم. در این هفته، شش ساعت را به توسعهٔ کسب‌وکار میلیون‌دلاری خود اختصاص خواهم داد. برای مسابقات ورزشی آیرون‌من آماده خواهم شد. با جوانان مناطق محروم شهر داوطلبانه کار خواهم کرد. کتاب بعدی خود را خواهم نوشت. به دنبال سرمایه‌گذاری بعدی‌ام خواهم گشت. به کارآفرینانی که انرژی و شادی‌شان شامل حالم شده است و حال در معرض خطر هستند، توجه کرده و تدابیری برایشان خواهم اندیشید. بهتر از همه، وقت خود را با فرزندانم خواهم گذراند، با همسرم نهار خواهم خورد و خانوادهٔ چهارنفره‌مان هر شب در کنار یکدیگر از شام لذت خواهیم برد.

هیچ‌کدام از این‌ها همین‌قدر ساده به دست نیامده است؛ من یاد گرفتم که در شرکت خود به طور متفاوتی بیندیشم و عمل کنم، از این رو هر لحظه‌ای که روی آن سرمایه‌گذاری کردم باعث شده است که بیشتر انرژی بگیرم.

ضمناً هیچ‌کدام از این‌ها نیز به‌تنهایی به دست نیامده است؛ دیگران مرا هدایت کرده‌اند، کتاب نوشته‌اند، کنفرانس برگزار کرده‌اند و من در تماس تلفنی با ایشان بوده‌ام، از آن‌ها یاد گرفته‌ام و اکنون می‌خواهم تمام آن اطلاعات را با شما در چهارده فصل به اشتراک بگذارم.

در آخر، باید بگویم موضوع این کتاب فقط زندگی شخصی شما نیست. مسئله آیندهٔ کسب‌وکار، کارکنان و جامعهٔ شماست. اگر ببازید، زندگی آن‌ها را هم به فنا می‌دهید.

بیایید کسب‌وکاری بسازید که از آن متنفر نشوید.

فصل ۱

چگونه زندگی‌ام را بازخرید کنم

اهداف نتایجی هستند که می‌خواهید به دست آورید. سیستم‌ها فرآیندهایی هستند که به آن نتایج منجر می‌شوند.

- *جیمز کلیر*[۲]

وقتی استوارت مرا پیدا کرد، داشت برای بقا دست و پنجه نرم می‌کرد.

او به من گفت: «به‌سختی می‌توانم از خانه بیرون بیایم، نمی‌توانم نفس عمیق بکشم و مرتب دچار حملات پنیک می‌شوم. انگار در کابوس زندگی می‌کنم.»

چند ماه قبل، استوارت اقدام به بازطراحی اساسی کدهای پشتیبانِ برنامه‌های نرم‌افزاری شرکتش کرده بود. او برای اینکه پروژه را به سرانجام برساند، هفت روزِ هفته و روزی چهارده ساعت در روز کار می‌کرد. شرکت تا کریسمس کار را تمام کرد و استوارت چند روز به خود استراحت داد تا همسر و خواهر همسرش را به دیزنی‌لند ببرد. بعد از ده دقیقه قدم زدن در پارک، سرش گیج رفت، قفسه سینه‌اش تنگ شد و نمی‌توانست نفس بکشد. روی نیمکتی نشست و به خانواده‌اش که نگران شده بودند گفت: «حالم خوب است. شما بروید. به شما می‌رسم.»

حال استوارت خوب نبود. قلب و ذهنش دچار حمله شده بود. از خودش پرسید: یعنی در مفرح‌ترین جای دنیا دچار حملهٔ قلبی شده‌ام؟ استوارت کم‌کم از روی نیمکت بلند شد و به خانواده‌اش پیوست.

اما وقتی به خانه برگشت، علائمش برگشت و با واقعیت روبه‌رو شد. آزمایش‌های پزشکی نشان دادند که قلب او سالم است. پس مشکل واقعی چه بود؟ اضطراب. این تشخیص استوارت را متحیر کرد؛ زیرا او تا به حال حتی یک بار هم دچار حملهٔ پنیک نشده بود.

کمی بعد از آن، هفته‌ای دو بار این وضعیت ناگوار برایش پیش می‌آمد. تا مارس ۲۰۲۰، تنها سه ماه پس از آن کابوس در دیزنی‌لند، استوارت به دلیل فلج ناشی از واکنشِ ستیز و گریز -پاسخ سیستم عصبی خودمختار سمپاتیک به شرایط استرس‌زا- بیشتر روزها در رختخواب بود. اگرچه تا آن موقع به واسطهٔ کووید ۱۹ دورکاری طبیعی شده بود، وضعیت جسمی او آن‌قدر بد بود که حتی شرکت در تماس‌های ویدیویی برایش غیرممکن شد. استوارت هر کاری که می‌توانست انجام داد؛ کتاب‌های خودیاری خواند، مدیتیشن را امتحان کرد و حتی خود را مجبور به ورزش کرد که در شرایط او کاری خسته‌کننده بود. اما هیچ‌کدام جواب نداد.

قبل از سفر به دیزنی‌لند، استوارت یک کارآفرین جوان و پرشور بود، جوانی سی‌وچهارساله، تحصیل‌کرده و سخت‌کوش. تحصیلات دانشگاهی‌اش را در رشتهٔ مدیریت مالی گذرانده بود، مدتی در وال‌استریت کار کرده و دومین شرکت خود را در سال ۲۰۱۵ راه‌اندازی کرده بود؛ این شرکت توسعه‌دهندهٔ مجموعه برنامه‌های کاربردی است که به کسب‌وکارهای کوچک در افزایش فروش آنلاین کمک می‌کند. او طی چهار سال، ده کارمند، دوازده برنامه و بیش از ۶۴۰ هزار کاربر فعال روزانه داشت. طبق اکثر روایت‌ها، او فردی موفق بود.

استوارت نیز، مانند بسیاری از کارآفرینانِ ظاهراً حرفه‌ای، در جزئیات شرکت خود غرق شده بود. بیشتر کارها را خودش انجام می‌داد، چون معتقد بود "این‌طوری کارها درست پیش می‌روند". به علاوه، او تخصص لازم برای این مداخله را داشت. در دانشگاه حسابداری آموخته بود، بنابراین می‌دانست که چگونه دفاتر شرکت را مدیریت کند. کدنویسی هم بلد بود، بنابراین در جریان مستقیم هر بخش از کار توسعه‌دهندگان نرم‌افزار خود بود. او حتی برنامه‌های سفرش را خودش رزرو می‌کرد و خودش برای جلسات برنامه‌ریزی می‌کرد.

استوارت به‌مرور یک شرکت موفق ساخته بود. او با استفاده از هوش خود و

تجربه‌های پیشینش، پایه و اساس شرکتی را بنا نهاده بود که خانواده‌اش را به لحاظ مالی تأمین می‌کرد، افرادی را استخدام می‌کرد و در بازار ارزش ایجاد می‌کرد. درحالی‌که با ساعات کاری طولانی خودش را فدا کرده بود، به‌ظاهر همه‌چیز تا آن روز ارزشش را داشت.

در سی‌وچهارسالگی، ناگهان همه‌چیز متوقف شد. بدنش پیام داده بود: «دیگر بس است». اکنون به نظر می‌رسید آیندهٔ شرکت او در خطر است و گویی همهٔ آنچه به‌سختی به دست آورده بود همراه با بنیان‌گذاری که به‌سختی می‌توانست از رختخواب بلند شود، در حال فروپاشی بودند.

من با صدها فردِ جالب، بیشتر کارآفرینان مشتاق شرکت‌ها، کار کرده‌ام. گاهی به آن‌ها در توسعهٔ تیم‌های فروششان و پیدا کردن افرادی با استعداد کمک می‌کنم. آنان را راهنمایی می‌کنم که بودجهٔ بازاریابی خود را کجا خرج کنند. اما بیشتر اوقات به کارآفرینان کمک می‌کنم تا بفهمند آن چیست که تمامِ وقت و انرژی آن‌ها را می‌گیرد؛ این همان بخشی از مشاوره‌هایم است که واقعاً دوست دارم. هنگامی‌که با هم آن را کشف می‌کنیم، می‌توانم به آن‌ها کمک کنم تا به کاری بازگردند که واقعاً آن‌ها را سر ذوق می‌آورد و برایشان درآمدزایی می‌کند.

اما در سال ۲۰۲۰، وقتی استوارت که در آن زمان بنیان‌گذار چندین شرکت نرم‌افزاری بود نزد من آمد، بیشتر به دنبال راهی برای نجات جان خود بود تا استراتژی رشد، برنامهٔ بازاریابی یا راهی برای صرفه‌جویی در وقت، پول و انرژی.

درهم شکستن طرز فکر سمّیِ "همهٔ کارهایت را تمام کن"

پژوهش دانشگاه برکلی کالیفرنیا نشان داد که کارآفرینان، بسیار بیشتر از دیگر افراد، در معرض خطر ابتلا به افسردگی مادام‌العمر، اختلال کم‌توجهی-بیش‌فعالی، سوءمصرف مواد مخدر و اختلال دوقطبی هستند.[۳] اکثر ما بنیان‌گذاران شرکت‌ها در آغاز کار خود مصلحت‌هایی را در نظر می‌گیریم: ارائهٔ راه‌حل، بر هم زدن بازار فعلی یا گذراندن وقت بیشتر با خانواده و دوستانمان. با وجود تمام این برنامه‌ها برای آینده‌ای بهتر، چرا با انبوهی از مشکلات سلامت جسمی و روانی دست‌وپنجه نرم می‌کنیم؟

پاسخ؟

ما ناخودآگاه به چاهی از فریب سقوط کرده‌ایم؛ گمان می‌کنیم هرچه بیشتر کار کنیم، کسب‌وکارمان پربازده‌تر خواهد بود. این حکم در ظاهر منطقی به نظر می‌رسد؛ سخت کار کنید تا جلو بیفتید. اما بخش اغواکنندهٔ این باور، دلیلِ فریب ما، نیز همین است. جا افتادن وجدان کاریِ سخت‌کوشی به مرورِ زمان کارآفرینان را به این باور می‌رساند که هرچه ورودی بیشتر، خروجی هم بیشتر.

صِرف مشغولیت نمی‌تواند عامل اصلی موفقیت در کسب‌وکار باشد. یک همستر روی چرخ گردان هم واقعاً مشغول است. همچنین، سگی که چاله می‌کند. به‌راحتی می‌توانم کارآفرینانی را تصور کنم که ساعت‌های زیادی در روز را صرف انجام دادن کارهای اداری، کلنجار رفتن با اعضای تیم و پردازش ایمیل‌ها می‌کنند؛ خلاصه آن‌ها قطعاً تمام روز مشغول هستند، اما کار زیادی انجام نمی‌شود.

حتی مشغولیت به شیوه‌ای *مؤثرتر* هم پاسخ درست نیست. امروزه اکثر کارآفرینان بسیار مؤثر عمل می‌کنند؛ آن‌ها می‌توانند کارها را سریع‌تر از هر کس دیگری تمام کنند. می‌توانند تماس بگیرند، ایمیل ارسال کنند، معاملات را نهایی کنند. در مجموع، می‌توانند کارها را به سرانجام برسانند. اما یک مشغولیت مؤثر، ولی پرخطا فقط باعث می‌شود سریع‌تر به وضعیتی همچون وضعیت استوارت برسید.

وقتی استوارت را ملاقات کردم، خودش را متقاعد کرده بود که استخدام و آموزش دیگران زمان، انرژی و پول زیادی می‌برد. انجام دادن اکثر کارها به‌تنهایی برای او آسان‌تر بود و به نظرش، کارآمدترین راه برای اطمینان از انجام شدن درست کارها همین بود؛ بنابراین او همهٔ کارها را خودش انجام می‌داد. چه ایرادی دارد؟

استوارت نه‌تنها مسئول دفتر و حسابدار بود، بلکه مهندس ارشد، مدیر ارشد پروژه، مدیر تحویل سفارشات، مدیر پشتیبانی مشتریان و دستیار شخصی خودش هم بود!

استانداردهای بالای او و اخلاق کاری نه چندان منطقی‌اش انکارناپذیر و حتی قابل‌تحسین بودند. اما او در ماه‌های عادی، هفته‌ای هفتاد ساعت و در مواقع لازم صد ساعت کار می‌کرد. تا جایی که کنار قلعهٔ زیبای خفته در دیزنی‌لند دچار حملهٔ پنیک شد.

او نمی‌دانست چگونه زمان خود را پس بگیرد و آن را در جایی سرمایه‌گذاری کند که بیشترین اهمیت را دارد.

رازکمتر شناخته‌شده برای رسیدن به مرحلهٔ بعدی کسب‌وکار صَرف زمان فقط روی کارهایی است که (الف) در آن‌ها عالی هستید، (ب) واقعاً از آن‌ها لذت می‌برید و (ج) بالاترین ارزش (معمولاً به شکل درآمد) را به کسب‌وکارتان اضافه می‌کنند. به احتمال زیاد، دو الی سه کار با این شرایط مطابقت دارند. باید هرکار دیگری را که رشد شما را کند کرده و مانع زندگی شما می‌شود، از تقویم خود حذف کنید.

بله. در این حالت باید فرد دیگری حدود ۹۵ درصد ازکارهای فعلی شما را انجام دهد تا شما بتوانید به کارهای مهم‌تر برسید.

آلن دیب[1]، نویسندهٔ کتاب *برنامهٔ بازاریابی یک‌صفحه‌ای*[2] می‌گوید:

> «همیشه می‌توانید پول بیشتری به دست آورید، اما هرگز نمی‌توانید زمان بیشتری به دست آورید؛ پس باید مطمئن شوید کارهایی که برای آن‌ها وقت می‌گذارید بیشترین تأثیر را داشته باشند.»[۴]

اگر درگردابی از ایمیل‌ها، تماس‌های تلفنی و مشکلات کاری ریز و درشت فرو رفته‌اید، احتمالاً این توصیه‌ها مسخره به نظرتان برسند. اما با من همراه باشید. فقط یک دقیقه به این فکر نکنید که آیا توصیه‌های من *شدنی* هستند یا نه. به جای آن، فقط به این فکر کنید که اگر فقط کارهایی را انجام می‌دادید که در آن‌ها از همه بهترید، کارهایی را که واقعاً دوست دارید و کارهایی که ارزش فوق‌العاده‌ای به کسب‌وکارتان اضافه می‌کنند، چه احساسی داشتید؟

به احتمال زیاد نفس عمیقی می‌کشیدید. احتمالاً ذهنتان آرام می‌شد. احتمالاً همسر، پدر یا مادر و دوست بهتری می‌شدید. کارمندان شما خوشحال‌تر می‌شدند؛ زیرا شما با حال خوب سرکار می‌آمدید، شرکت را به سمت اهداف بزرگ‌تر، بهتر و الهام‌بخش‌تر هدایت می‌کردید و به هر یک ازکارمندان اجازه می‌دادید توانایی‌های

1. Allan Dib
2. The 1-Page Marketing Plan

حرفه‌ای خود را به کار بگیرند. حال وضعیت دوست من، کیت، را در نظر بگیرید که کارگزار املاک و مستغلات است.

کیت در شرکت املاک و مستغلات خود فرد موفقی بود؛ در آن منطقه، هیچ‌کس به اندازهٔ او در خریدوفروش خانه مهارت نداشت. پس مشکلش چه بود؟ او حتی در خانه هم حدود بیست ساعت در هفته را صرف تماس تلفنی می‌کرد. در نهایت، او با استخدام یک فروشندهٔ کمیسیون بگیر (که در این شرایط رایج است) برای پاسخگویی به این تماس‌ها، مشکل را حل کرد. کسب‌وکار کیت رونق گرفت، همسرش خوشحال‌تر شد و شخص دیگری هم کمیسیونی به دست آورد. حالا، کیت فقط ۱۰ تا ۱۵ درصد از مهم‌ترین تماس‌ها را مدیریت می‌کند. پس، آن همه وقت اضافی چه می‌شود؟ به بخش‌های با ارزش‌تر کسب‌وکارش و به خانواده‌اش می‌رسد.

یا دوست دیگرم مارتین را ببینید؛ مارتین یک مشاور کسب‌وکار خارق‌العاده بود که به مشاغل دیگر مشاوره می‌داد و به آن‌ها در بهینه‌سازی کلی فرایند فروش و استراتژی‌های بازاریابی و موارد دیگر، کمک می‌کرد. مشکل او این بود که هر هفته باید صبح و بعدازظهر ده تماس انجام می‌داد تا برای رفع و بهبود عملکرد ضعیف تبلیغات فیس‌بوک مشتریانش راه‌حلی ارائه دهد. بعد از مدتی، از این کار متنفر شد. «من در هر تماس، بارها و بارها، به سؤالات تکراری پاسخ می‌دهم.» همین او را خسته می‌کرد و بدتر از همه، او را از توجه به سایر بخش‌های کسب‌وکارش بازمی‌داشت. اما مارتین نابغهٔ خلاقی است؛ در نهایت، کسی را برای همکاری یافت که این تماس‌ها را به صورت *رایگان* به عهده بگیرد، زیرا شرکت او خدمات مکملی ارائه می‌داد و خوشحال بود که از طریق پاسخگویی به این تماس‌ها، با مشتریان احتمالی خود صحبت کند. مارتین چندین ساعت از وقتش را در هر هفته آزاد کرده و اکنون می‌تواند زمانی را دوباره به مهم‌ترین بخش‌های شرکت خود بازگرداند.

کیت و مارتین زمان اضافی خود را کجا می‌توانند صرف کنند؟ روی کاری که *بیشترین* اهمیت را دارد، چه در شرکتشان و چه در زندگی‌شان. آن‌ها با محول کردن بخشی از وظایف طاقت‌فرسا به افرادی دیگر، تنها دارایی ارزشمند موجود را آزاد کردند؛ زمانشان را. این زمان فقط باید صرف مهم‌ترین کارها شود. حقیقت این است که کیت، مارتین و استوارت همگی متوجه شده‌اند که تخصص آن‌ها فقط در چند جنبهٔ کلیدی شرکت واقعاً کارایی دارد. صرف زمان در جایی غیرمناسب، خسته‌کننده (و در نهایت

پرهزینه) خواهد بود. کاری که آن‌ها باید انجام دهند این است که از پول خود برای بازخرید زمان بیشتر استفاده کنند. اصل بازخرید در همین مورد است:

۱. چگونه محدودترین دارایی کسب‌وکارتان، یعنی زمان بنیان‌گذار شرکت را خرج کنید.

۲. چگونه آن زمان را روی چیزی سرمایه‌گذاری کنید که برای بنیان‌گذار انرژی و پول بیشتری به ارمغان آورد.

اصل بازخرید زمان به این معنی است که شما دائماً باید از هر منبعی که می‌توانید، برای بازخرید زمان خود استفاده کنید. سپس، آن زمان اضافی را با فعالیت‌هایی پر کنید که به شما انرژی می‌دهند و باعث افزایش درآمد شما می‌شوند. توجه داشته باشید که تأکید فقط بر "استخدام" نیست، بلکه بر استخدام هدفمند است: سرمایه‌گذاری مجدد. استوارت قبلاً با وجود داشتن کارمند آن‌قدر استرس داشت که احساس می‌کرد در حال مرگ است. مشکل این بود که استوارت کارمندان را، به طور خاص، برای بازخرید زمان خود استخدام نکرده بود.

با در نظر گرفتن این موضوع، در اینجا کل مفهوم را به نحوی رسمی‌تر شرح می‌دهم:

> **اصل بازخرید زمان: برای رشد کسب‌وکارتان استخدام نکنید، برای بازخرید زمانتان استخدام کنید.**

این مفهوم نه‌تنها موفقیتی مالی که فکرش را هم نمی‌کردید برایتان به ارمغان می‌آورد، بلکه می‌توانید به آن سبکی از زندگی که در ابتدا برای یک کارآفرین متصور بودید نیز دست یابید.

وقتی بیاموزید که چگونه از این اصل برای پس‌انداز زمان در تقویم کاری خود استفاده کنید تا بعد آن زمان را روی موارد درآمدزا و لذت‌بخش متمرکز کنید، یک چرخهٔ فوق‌العاده شروع می‌شود؛ با کسب درآمد بیشتر، حتی زمان بیشتری می‌خرید. نتیجه چه خواهد بود؟ فردی شادتر خواهید بود و می‌توانید دائماً استفاده از زمان خود را بهینه کنید و آزادی خود را بازخرید کنید.

با افزایش درآمد از طریق انجام دادن کارهای مورد علاقه‌تان، انرژی شما بیشتر می‌شود و پول بیشتری به دست می‌آورید و آن را دوباره در جایی سرمایه‌گذاری می‌کنید که تخصص بیشتری دارید. کسب‌وکارتان رشد می‌کند. همان‌طور که در این کتاب متوجه خواهید شد، می‌توانید همچنان بخش‌هایی از کار را که ضروری هستند اما نیازی نیست خودتان انجام دهید، به دیگران واگذار کنید؛ کارهای اداری، تحویل کالا به مشتری، پیگیری و حتی فروش. هرچه کارها بیشتر می‌شوند، ازآنجایی‌که شما بر بخشی تمرکز کرده‌اید که برایتان لذت‌بخش است، بازده کسب‌وکارتان هم بالاتر می‌رود؛

> اصل بازخرید زمان به این معنی است که کارآفرینان نباید ایمیل خود را چک کنند، مگر اینکه این کار را دوست داشته باشند!
>
> اصل بازخرید زمان به این معنی است که عملکرد شما نهایتاً در چند کار عالی است و در بقیهٔ کارها عملکرد متوسطی دارید.
>
> اصل بازخرید زمان به این معنی است که هنگام انتخاب کارهای امروز خود، باید با ارزش‌ترین کارها را انتخاب کنید.

درک می‌کنم که حرف‌هایم را باور نکنید. اکثر کارآفرینان باور نمی‌کنند؛ استوارت هم همین‌طور بود تا زمانی که مجبور شد آن را امتحان کند.

ادامهٔ داستان استوارت

وقتی استوارت بالاخره اصل بازخرید زمان را فرا گرفت و شروع به تمرکز بر حوزه‌هایی کرد که بیشترین اهمیت را داشتند، همه‌چیز تغییر کرد.

این بنیان‌گذار سخت‌کوش و حلال مشکلات، درحالی‌که بیشتر اوقات در بستر بیماری بود و هر روز برای تنفس مشکل داشت، مطالب مرا پیدا کرد و طی یک دورهٔ دوهفته‌ای تماشای مداوم ویدیوهایم، تمام آموزه‌هایم را به طور کامل فرا گرفت. برای اولینبار، چشم استوارت به شیوهٔ نه چندان عاقلانهٔ خود در ادارهٔ شرکتش باز شد. مهم‌تر از آن، راه بهتری برای پیشرفت دید.

او بلافاصله شروع کرد به بررسی زمان صرف‌شده در کار و آنچه دریافت قابل‌توجه

بود. استوارت موضوع را با من به اشتراک گذاشت: «من همیشه حواسم به زمانم بوده. اما حالا که یادداشت کردم، متوجه شدم وای! نباید به همین رویه کار رو ادامه بدم.»

او، علاوه بر شمار زیاد کارهای کم‌ارزشی که زمانش را به‌مرور پر می‌کردند، زمان زیادی را هم صرف بررسی، مدیریت و تکمیل کارهای مهندسی می‌کرد. هنگامی‌که نرخ "بازخرید" خود را محاسبه کرد (در فصل بعد، به شما آموزش خواهم داد)، شوکه شد؛ شکاف عظیمی وجود داشت بین ارزش ساعتی زمان او به‌عنوان بنیان‌گذار (۱۰۰ دلار) و ارزش ساعتی کارهایی که روی آن‌ها وقت می‌گذاشت (۱۰ دلار). در اصل، او در بیشتر ساعات کاری خود، ساعتی ۹۰ دلار برای شرکتش *هزینه* می‌کرد.

او با این رویه داشت خودش را نابود می‌کرد.

استوارت شروع به اولویت‌بندی کارهایی کرد که برای واگذاری به دیگران انتخاب کرده بود (در فصل ۵، بااستفاده از "نردبان جایگزینی" به شما نحوهٔ انجام دادن این کار را نشان می‌دهم). سپس، ماه بعد را صرف فیلم‌برداری از خودش کرد و خودش را در حال انجام دادن هر کاری که می‌خواست به دو کارمند جدیدش واگذار کند، با یک دوربین ویدیویی ثبت کرد. (این ترفندی است به نام "روش فیلم‌برداری" که در فصل ۷ به آن می‌پردازیم)

استوارت یاد گرفت که چه کارهایی را باید واگذار کند، به چه کسی بسپارد، کدام را نگه دارد و چگونه همه‌چیز را مدیریت کند. او آموخت که هدف کلی او مدیریت *بهره‌وری* نیست، بلکه مدیریت انرژی و هیجانات خودش است، به طوری‌که حداکثر توان خود را در "چارک تولید" (فصل ۲) به کار ببندد تا بتواند نتایج بزرگی را برای سازمانش به ارمغان آورد و درعین‌حال، از کارش واقعاً هیجان‌زده شود.

طی دو ماه، او توانست بیش از سی ساعت وقت در هفته آزاد کند و ساعات کاری‌اش را از ۱۱ ساعت به ۶ ساعت در روز برساند. پیامد این عملکرد او را به پدری متعهدتر و همسری حامی‌تر در خانه تبدیل کرد. او حتی برای بازگشت به سرگرمی‌های سابقش، مثل کسب کمربند آبی در جوجیتسو، وقت خالی پیدا کرد.

در نهایت، درآمد شرکت سه‌برابر و درآمد خودش دوبرابر شد و حملات پنیک هم در کمتر از یک سال ناپدید شدند.

استوارت به من گفت: «تنها پشیمانی‌ام اینه که چرا زودتر شما رو پیدا نکردم.»

زندگی استوارت نحوهٔ بازخرید زمان را کاملاً چکیده‌وار نشان می‌دهد؛ کارآفرینان باید از منابع خود برای خرید زمان بیشتر استفاده کنند. تمام این زمان اضافی باید صرف کارهایی شود که در آن‌ها مهارت دارند، از آن‌ها لذت می‌برند و ارزش بالایی به کسب‌وکارشان اضافه می‌کنند. امروز وقتی استوارت به استخدام یک کارمند جدید فکر می‌کند، اصل بازخرید زمان را رعایت می‌کند:

برای رشد کسب‌وکارتان استخدام نکنید؛ برای بازخرید زمانتان استخدام کنید.

برخورد با خط درد

مورد استوارت کمی افراطی است. بااین‌حال، مسیری که او را به آن نقطه رساند همان مسیری است که اکثر کارآفرینان طی می‌کنند.

بیشتر کارآفرینان همچنان بر این باورند که همه‌چیز بر دوش آن‌هاست -به‌ویژه کارهای کم‌ارزشی که از انجام دادن آن‌ها متنفرند- اینان در نهایت به همان نقطه‌ای می‌رسند که استوارت رسید. بالاخره چیزی در هم می‌شکند. این وقفه می‌تواند حول سلامتی، اخلاق، خانواده یا عادات روزمرهٔ آن‌ها باشد. در همان زمان که من مشغول نوشتن این کتاب بودم، *سه نفر* از مراجعان جدید دورهٔ مربیگری‌ام با بیماری *زونای* ناشی از استرس یا *خستگی آدرنال* به سراغم آمدند.

برخی از بنیان‌گذارانی که گرفتار چنین چرخهٔ توان‌فرسایی هستند استرس روزانه‌شان را با انواع و اقسام ترفندهای وسوسه‌کننده، از ترفندهای به‌ظاهر بی‌ضرر گرفته تا کاملاً اعتیادآور، خوددرمانی می‌کنند. اگر شما نیز کارآفرین هستید، می‌دانید دربارهٔ چه حرف می‌زنم؛ شاید پرخوری عصبی دارید، تا نزدیکی‌های صبح بازی می‌کنید یا جلوی تلویزیون بی‌تحرک می‌مانید. اگر مدت طولانی‌تری در این شرایط بوده و چندین دهه با استرس دست‌وپنجه نرم کرده‌اید، ممکن است برای اینکه مغز خود را از کارهای روزمرهٔ آزاردهنده "پاک کنید" به فعالیت‌های مخرب بیشتری روی بیاورید.

کارآفرینانی که یاد نگیرند کنترل ساعات کاری خود را به دست بگیرند و انرژی‌شان را متمرکز کنند، همزمان با رشد کسب‌وکارشان احساس آزادی کمتر و کمتری خواهند

کرد، چون به جایی می‌رسند که من به آن "خط درد" می‌گویم.

خط درد جایی است که از آنجا به بعد دیگر رشد کردن غیرممکن می‌شود. برای استوارت، این اتفاق طی تعطیلاتش در دیزنی‌لند افتاد. قبل از تعطیلات، او کارآفرینی کوشا و پرانرژی بود. اما دیگر بدنش او را یاری نکرد.

رسیدن به خط درد او را از لحاظ جسمی زمین‌گیر کرد.

اگر شما هم مثل اکثر کارآفرینان باشید، خط درد دقیقاً زمانی اتفاق می‌افتد که حدود دوازده کارمند در زیرمجموعهٔ مستقیم خود و اندکی بیش از یک میلیون دلار درآمد داشته باشید. در این نقطه، شما کسب‌وکاری را بر اساس اخلاق کاری سختگیرانهٔ خود ساخته‌اید. حتی اگر کارمندانی هم داشته باشید، تمام استرس همچنان روی دوش شماست. طرز فکر شما این است که «مسئولیت همه‌چیز با من است.»

این سخت‌کوشی و طرز فکر «هیچ‌کس نمی‌تواند مثل من از پس این کار برآید» تا جایی کار می‌کند، اما بالاخره کارایی‌اش را از دست می‌دهد. شما می‌توانید تا نقطه‌ای به رشد خود ادامه دهید؛ اما بعد از آن ایمیل‌ها، وظایف فهرست‌شده و کارهای کم‌ارزشی که از انجام دادنشان متنفرید همچنان انرژی شما را می‌گیرند. همهٔ این‌ها دیواری از درد ایجاد می‌کنند. متوجه می‌شوید که هرچه بیشتر رشد می‌کنید، درد بیشتری احساس می‌کنید. تقویم کاری‌تان از شلوغی منفجر می‌شود و سنگینی مسئولیت‌ها افزایش می‌یابد. دائماً به کار فکر می‌کنید و درعین‌حال، از رفتن به سر کار وحشت دارید.

بعد از رهبری و مشاورهٔ هزاران کارآفرین در سازمان‌های مختلف (و تجربهٔ خودم از خط درد)، می‌توانم به شما بگویم: هیچ کارآفرینی با درد و عذاب رشد نمی‌کند.

یک کارآفرین کسب‌وکارش را پیش از رسیدن به وضعیتی دردناک‌تر نابود می‌کند. ممکن است این کار را به طور ناخودآگاه انجام دهد. همچنین، ممکن است این کار را به‌آهستگی انجام دهد تا دردسرهای شرکت روبه‌توسعه‌اش را به سطحی بازگرداند که بتواند آن‌ها را مدیریت کند.

وقتی شما به خط دردتان برخورد می‌کنید -جایی که عذاب روزانهٔ کارکردن روی وظایف و پروژه‌هایی که از آن‌ها متنفرید خیلی زیاد است- یا تغییر می‌کنید (با پذیرفتن باورها، استراتژی‌ها و راهکارهای جدید) یا متوقف می‌شوید. رشد شما در نهایت به

دلیل یک وضعیت اضطراری (مثل استوارت) متوقف می‌شود یا به احتمال زیاد و به طور ناخودآگاه با انجام دادن یکی از سه کار زیر، رشد خود را متوقف می‌کنید:

۱| فروختن

یک کارآفرین وقتی به جایی می‌رسد که در کسب‌وکارش درد و عذاب زیادی را تجربه می‌کند و به هر قیمتی فقط می‌خواهد از این وضعیت خارج شود، اغلب تصمیم به فروش می‌گیرد.

برای مثال، در سال ۲۰۲۰، زوجی با من تماس گرفتند. آن‌ها کسب‌وکارشان را به درآمد سالانهٔ شش میلیون دلار رسانده بودند. کارشان سودآوری خیلی خوبی داشت، اما یاد نگرفته بودند که اصل بازخرید را به کار ببرند. بعد از ده سال، سلامتی‌شان تحلیل رفته بود، دوستی‌هایشان از هم پاشیده و زندگی زناشویی‌شان به رابطه‌ای شبیه به دو هم‌اتاقی تبدیل شده بود. آن‌ها کارشان را کرده بودند و برای فروش از من کمک خواستند. به آن‌ها توضیح دادم که چگونه می‌توانند زمانشان را بازخرید کنند و از این طریق، دوباره کنترل زندگی‌شان را در اختیار بگیرند. اما خیلی دیر شده بود؛ آن‌ها شور و اشتیاقشان را به شرکت و حتی به یکدیگر از دست داده بودند.

کارآفرینان ممکن است چنان سخت کار کنند که انگیزه و اشتیاقشان به کسب‌وکار آن‌قدر کم‌رنگ شود که در نهایت کاملاً از بین برود. اگر واقعاً می‌خواهید شرکت را بفروشید، مسئله‌ای نیست. اما با آگاهی از شرایط و نیازهای خودتان اقدام کنید، نه‌فقط به این دلیل که احساس می‌کنید برای خارج شدن از یک وضعیت ناگوار به فرار نیاز دارید.

۲| خرابکاری

هیچ‌کدام از این موارد برایتان آشنا نیست؟

- ناگهان تصمیم می‌گیرید محصول یا خط تولید جدیدی راه‌اندازی کنید.
- به طور ناگهانی احساس می‌کنید لازم است وب‌سایتتان را بازسازی کنید.
- دائماً نیروهای کلیدی تیم را به خاطر اشتباهات کوچک جایگزین می‌کنید.

- به طور مداوم تصمیمات مهم را به تعویق می‌اندازید، آن‌قدر که فرصت از دست می‌رود.

اگر شما هر کدام از این موارد را تا حدودی تجربه کرده‌اید، شاید به خط درد خود رسیده باشید.

بسیاری از کارآفرینان، در مواجهه با این درد، به طور ناخودآگاه شروع به خرابکاری در شرکت خود می‌کنند؛ زیرا رشد به معنای درد و عذاب بیشتر است. در ابتدا، تشخیص این موضوع دشوار است. از یک طرف، آن‌ها تمایل به رشد کسب‌وکار خود دارند و فعالانه برای آن تلاش می‌کنند، اما هر بار که به خط درد برخورد می‌کنند، تصمیم بدتری می‌گیرند تا شرکتشان را ظاهراً به یک وضعیت قابل‌مدیریت بازگرداند و این تصمیم را مسبب وضعیت فعلی می‌دانند. آن‌ها متوجه نیستند که در واقع خودشان مانع رشد کسب‌وکارشان شده‌اند. با عزم راسخ دوباره بلند می‌شوند، اما دفعهٔ بعدی که به خط درد برخورد می‌کنند، تصمیم بد دیگری می‌گیرند و این چرخه تکرار می‌شود.

کارآفرینان معمولاً متوجه نمی‌شوند که چه زمانی در حال خودتخریبی کسب‌وکارشان هستند. هر بار که به خط درد می‌رسند، به رشد کسب‌وکارشان آسیب می‌زنند تا به سطحی برسد که بتوانند با خیال راحت بر آن نظارت داشته باشند. آن‌ها تصمیمات ناگهانی می‌گیرند: «به یک وب‌سایت جدید نیاز داریم»، «بیایید سعی کنیم بازار را تغییر دهیم»، «تو این کار را درست انجام نمی‌دهی!» ممکن است برای این کارها توجیه بیاورند، اما در واقع فقط در حال بروز عکس‌العمل افراطی به احساسات درونی‌شان هستند. درحالی‌که هیچ‌کس با این فکر از خواب بیدار نمی‌شود که «امروز می‌خواهم کسب‌وکارم را خراب کنم»، آن‌ها به طور ناخودآگاه، با منطقی جلوه دادن تصمیمات غیرضروری و احساسی، کسب‌وکار خود را خراب می‌کنند.

۳ | درجا زدن

زمانی‌که اعتراف می‌کنید «*ترجیح می‌دهم شرکت کوچک‌تری داشته باشم*»، در واقع دارید درجا می‌زنید. درجا زدن تصمیمی *آگاهانه است* برای رشد نکردن. زمانی‌که از شیوهٔ مدیریت فعلی شرکت خود اشباع شده‌اید، توسعهٔ کسب‌وکار کاملاً خسته‌کننده به نظر می‌رسد.

رازی پلید در درجا زدن نهفته است: تصمیم برای رشد نکردن، تصمیم برای مردن تدریجی است.

بازارها تکامل پیدا می‌کنند، چون ذات انسان آن‌ها را مجبور به این کار می‌کند. سوزان همیشه دوچرخهٔ سریع‌تری می‌خواهد. کوین همیشه گوشی آیفون بهتری می‌خواهد. لری همیشه تلویزیون بزرگ‌تری می‌خواهد. این تمایل به رشد که در ذات انسان وجود دارد، در تمام تصمیماتش بروز پیدا می‌کند. حتی اگر صاحب کسب‌وکاری کوچک در یک بازار محلی باشید، وقتی تکامل پیدا نکنید، مشتریان برای انتخاب گزینهٔ بهتر شما را ترک خواهند کرد.

رشد نه‌فقط برای گسترش کار، که قطعاً برای بقا ضروری است.

شاید بدترین نتیجهٔ ممکن درجا زدن از دست دادن مشتریانتان نباشد، بلکه رفتن کارمندانتان باشد. هنگامی‌که تصمیم به توقف رشد می‌گیرید، شمارشی معکوس برای رفتن کارمندان کلیدی‌تان از شرکت آغاز می‌شود. همان طبیعتی که باعث می‌شد سوزان کوچولو دوچرخهٔ سریع‌تری بخواهد، امروز باعث می‌شود سوزان بزرگسال خواهان ارتقا شغلی، درآمد بیشتر و مسئولیت‌های بزرگ‌تری در حرفه‌اش باشد. اگر او متوجه شود در شرکت شما فرصتی برای رشد وجود ندارد، در نهایت آنجا را ترک خواهد کرد.

وقتی رشد را پشت گوش می‌اندازید، حتی اگر متوجه نشوید، در واقع با کوچک شدن کسب‌وکارتان موافقت می‌کنید.

*

اگر وقتی به فردا فکر می‌کنید، از حجم ایمیل‌ها، کارهای اداری، مدیریت افراد و فهرستی از وظایف نفرت‌انگیز احساس وحشتناکی دارید شما با درد روبه‌رو هستید. اما امیدی هست:

خط درد فرصتی برای شما فراهم می‌آورد تا دیدگاه خود را از "رشد بیشتر کسب‌وکار به معنای درد بیشتر است" به "رشد بیشتر کسب‌وکار به معنای آزادی بیشتر است" تغییر دهید.

لازم نیست به من اعتماد کنید؛ به استوارت اعتماد کنید.

او با به‌کارگیری اصل بازخرید و تخصیص مجدد زمانش، اکنون هم خود انرژی بیشتری دارد و هم شرکتش درآمد بیشتری کسب می‌کند. حال زمان بیشتری را با خانواده‌اش می‌گذراند و افراد بیشتری را استخدام می‌کند.

وقتی استوارت به نحوهٔ گذران زمانش نگاه کرد، متوجه شد نحوهٔ استفاده‌اش از زمان چقدر احمقانه بوده است؛ هم خودش تحت فشار بوده است و هم روابطش در حال نابودی. جالب اینجاست که او احتمالاً *فکر می‌کرد* به شرکتش کمک می‌کند، درحالی‌که به شرکت ضرر می‌زد: او زمان باارزش خود را صرف کاری نمی‌کرد که بیشترین درآمد را برای شرکتش به ارمغان بیاورد. علاوه بر این، با انجام دادن کارهای مختلف به‌تنهایی، مانع از استخدام و دادن حقوق به دیگرانی می‌شد که در سطح جهانی در یک کار ویژه مهارت دارند و می‌توانند به بهبود امور کمک کنند (مانند رئیس امور مهندسی که در نهایت استخدام کرد).

استوارت به قهرمان داستان خودش بدل شد؛ وظایف مشخص را به افرادی خبره سپرد که برای انجام دادن آن‌ها تخصص بیشتری داشتند. سپس کاری را شروع کرد که دوست داشت؛ سر پا کردن شرکتش. بدین‌ترتیب، کسب‌وکارش به طرز چشمگیری رشد کرد.

سیستم‌ها از اهداف مهم‌ترند

به گمانم احتمالاً می‌دانید که اگر در هفته ده‌ها ساعت اضافی در اختیار داشته باشید و آن را روی کاری متمرکز کنید که واقعاً دوست دارید، شرکتتان به طرز چشمگیری رشد می‌کند. شما باهوش هستید، ایده‌های زیادی در مورد چگونگی سازماندهی شرکت، افزایش فروش و توسعهٔ بازاریابی خود دارید. ده‌ها ایده برای روان‌تر شدن جریان کارها دارید. اما مشکل اینجاست که فکر می‌کنید:

وقت ندارم.

سرمایهٔ استخدام نیرو ندارم.

هیچ‌کس به اندازهٔ من در انجام دادن این کارها مهارت ندارد.

هیچ‌کس نمی‌خواهد این کارها را انجام دهد.

نمی‌توانم افراد خوبی برای استخدام پیدا کنم.

به طور کلی، شما می‌دانید که با صرف زمان بیشتر می‌توانید شرکت موفق‌تری بسازید، اما این موانع و موارد دیگر سد راه شما هستند. چیزی که شما نیاز دارید یک سیستم است. به من اعتماد کنید؛ من هم برای رسیدن به جایی که امروز هستم، راهنما داشتم. در حال حاضر، رهبری و سرمایه‌گذاری ده‌ها شرکت را بر عهده دارم درحالی‌که از زندگی *لذت می‌برم* و زمانم را با خانواده‌ام می‌گذرانم. حالا می‌خواهم همین راهنمایی‌ها را با شما به اشتراک بگذارم.

جیمز کلیر، نویسندهٔ کتاب *عادت‌های اتمی*، بر اهمیت بیشتر سیستم‌ها نسبت به اهداف تأکید دارد. او می‌گوید: «برندگان و بازندگان اهداف مشابهی دارند... شما به سطح اهداف خود صعود نمی‌کنید، بلکه به سطح سیستم خود سقوط می‌کنید.» در این کتاب، من سیستم‌هایی را ارائه می‌دهم که به شما کمک می‌کنند از مخمصهٔ قسمت اول داستان استوارت خلاص شده و به قسمت دوم برسید.

هیچ‌کس نمی‌خواهد آن‌قدر پرمشغله و پراسترس باشد که سلامت و روابطش را هم به خطر بیندازد. کارآفرینانی به این نقطه می‌رسند که برای مقابله با چالش‌های منحصربه‌فرد پیش روی بنیان‌گذاران، سیستم‌های آزموده‌شده‌ای نداشته باشند.

در فصل‌های بعد، نحوهٔ رسیدن به بهترین بخش داستان استوارت را دقیق‌تر شرح خواهم داد. اولین چیزی که نیاز است بدانید درک نحوهٔ کارکرد حلقهٔ بازخرید است.

حلقهٔ بازخرید: بررسی-واگذاری-پرکردن

وقتی از اصل بازخرید برای بازپس‌گیری زمان خود استفاده می‌کنید و سپس، آن زمان آزاد شده را روی اقدامی لذت‌بخش و پول‌ساز متمرکز می‌سازید، وارد مرحله‌ای می‌شوید که من آن را "حلقهٔ بازخرید" می‌نامم.

همان‌طور که به طور مداوم برای تعیین کارهای کم‌ارزشِ انرژی‌بر، زمان خود را بررسی می‌کنید، یک حلقهٔ بازخرید شکل می‌گیرد. سپس در حالت ایدئال، آن کارها را به فردی واگذار می‌کنید که بیشتر از هر کسی از آن کارها لذت می‌برد. در نهایت، زمان خود را با کارهای باارزش‌تری پر می‌کنید که شما را سر ذوق می‌آورند و باعث می‌شوند پول بیشتری به دست آورید. بار دیگر، این فرایند را از سر می‌گیرید.

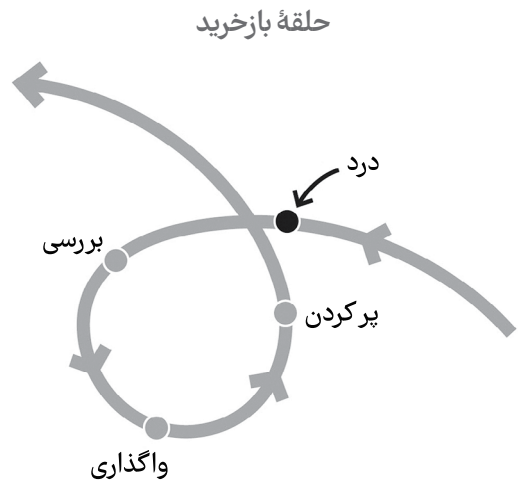
متوجه شدید؟ بررسی-واگذاری-پرکردن. با استفاده از این رویکرد، می‌توانید در طول مسیر کارآفرینی خود، بارها و بارها استفاده از زمانتان را بهینه کنید. امروز، ممکن است کارهای کم‌ارزشی که انرژی‌تان را می‌گیرند صدور صورت‌حساب یا ایمیل‌ها باشند. هنگامی‌که آن‌ها را از دوش خود برداشتید و استفاده از زمان خود را بهینه کردید، شروع به کارکردن روی پروژه‌های بازاریابی جدید برای جذب مشتریان بیشتر می‌کنید یا زمان کافی برای انجام دادن تماس‌های لذتبخش فروش دارید. در نهایت، به احتمال زیاد با گذر از این مرحله به کارکردن روی رهبری یا استراتژی شرکت خود خواهید پرداخت. حتی از آن نقطه هم می‌توانید به مسیر پیشرفت ادامه دهید و کسب‌وکاری بسازید که بی‌دردسر باشد. لحظات درد اغلب فرصت‌هایی عالی برای ارتقای طرز فکر ما و شروع حلقهٔ بازخریدی هستند که زندگی‌مان را تغییر می‌دهد.

اگر به اطراف خود نگاه کنید، می‌توانید نمونه‌هایی از حلقهٔ بازخرید را در زندگی بسیاری از قهرمانان در زمینهٔ هنر و کارآفرینی ببینید:

تام کلنسی[1]، یکی از پرفروش‌ترین رمان‌نویسان تاریخ، در دو دههٔ پایانی حرفه‌اش، از نویسندگان دیگر برای نگارش ده‌ها کتاب تحت نام خود استفاده کرد. در این موقعیت، کلنسی زمانش را آزادانه صرف راهنمایی نویسندگانش برای مفهوم‌سازی هر داستان می‌کرد و بیشتر وقتش را صرف کاوش در فرصت‌های هیجان‌انگیز و پرسود جدیدی می‌کرد، مثل تهیه‌کنندگی فیلم و مشاورهٔ خلاقانه. روند پیشرفت را می‌بینید؟ کلنسی کار خود را به عنوان نویسنده شروع کرد، سپس با رشد شرکتش، برخی از کارها را به دیگران واگذار کرد و به رشد و کاوش در زندگی خود ادامه داد. کلنسی یک حلقهٔ

1. Tom Clancy

بازخرید (بررسی-واگذاری-پرکردن، بررسی-واگذاری-پرکردن) ایجاد کرد تا از نویسنده به داستان‌سرا و سپس به تهیه‌کنندهٔ فیلم تبدیل شود.



درد اغلب فرصتی برای یک انتخاب فراهم می‌کند؛ در این مرحله، شما می‌توانید یا به روال عادی و سابق خود ادامه دهید یا از روش "بررسی-واگذاری-پرکردن" برای ارتقای طرز فکر و زندگی خود استفاده کنید.

نمونهٔ بعدی وارن بافت[1] است؛ او وقت خود را صرف دو کار اصلی می‌کند: خواندن کتاب و جست‌وجوی فرصت سرمایه‌گذاری بعدی. امپراطوری برکشایر هاتاوِی[2] او به ارزش تقریباً یک تریلیون دلار نزدیک می‌شود، درحالی‌که تقریباً چهارصد هزار نفر را در سراسر جهان استخدام کرده است. البته، او از این شرکت *شروع* نکرد. او در دنیای مالی، کار خود را شروع کرد و از همان ابتدا به شغل فروشندگی مشغول بود. در طول مسیر، وظایف را به دیگران واگذار کرده، استفاده از زمان خود را بهینه و رو به سوی موفقیت حرکت می‌کرد.

1. Warren Buffett
2. Berkshire Hathaway

اندی وارهول[1] از گروهی عجیب از هنرمندان الهام‌بخش و جاه‌طلب استفاده کرد که به او در مفهوم‌سازی و خلق آثار هنری مشهورش در جهان کمک کردند. با گذشت زمان، او تصمیم گرفت بخش زیادی از کارهای کم‌ارزش‌تر فعالیت هنری‌اش را به هنرمندان دیگر در استودیوی خود، به نام "کارخانه" واگذار کند؛ او به ایده‌ها سر و شکل می‌داد. سپس، بخش زیادی از اقدامات میانی را به هنرمندان دیگر واگذار می‌کرد. در نهایت، در پایان کار، می‌آمد تا جادوی خود را بر آن بیفشاند. در طول زمان، او هزاران اثر هنری خلق کرد. چه وارهول این روند واگذاری کار را به نام مشخصی اعلام کرده باشد چه نه، او از اصل بازخرید استفاده کرد و به هنرمندی نمادین بدل شد که میراثش تا به امروز ادامه دارد. (در فصل ۵، در مورد وارهول و ماجرای کارخانه بیشتر صحبت خواهیم کرد.)

روش سادهٔ بررسی-واگذاری-پر کردن یک چرخهٔ بی‌نهایت ایجاد می‌کند، بنابراین شما می‌توانید در طول مسیر کارآفرینی خود، بارها و بارها استفاده از زمان خود را بهینه سازید.

من هرگز سخت‌کوشی را کم‌ارج نمی‌دانم یا به هیچ کارآفرینی نمی‌گویم که اخلاق کاری جزء مؤلفه‌های کلیدی موفقیت نیست. اگر بگویم، به من می‌خندید. اما حرف من این است که باید اخلاق کاری عالی‌تان را با اصل بازخرید زمان همراه کنید.

نحوهٔ شروع اندیشیدن به "بررسی-واگذاری-پر کردن" در زندگی روزمره را همین‌جا بیان می‌کنم:

بررسی: چه کارهایی هستند که من از انجام دادنشان متنفرم و درعین‌حال، واگذاری‌شان به شخصی دیگر ساده و ارزان است؟

واگذاری: چه کسی را در تیم خود دارم -یا چه کسی را حتی به صورت پاره‌وقت می‌توانم استخدام کنم- تا این کارها را بر عهده بگیرد؟

پر کردن: باید روی چه کارهایی تمرکز کنم که انجام دادنشان برایم لذت‌بخش باشد و بتوانند بلافاصله سود بیشتری برای شرکت به همراه بیاورند؟

---

1. Andy Warhol

"بررسی-واگذاری-پرکردن" تعریف ساده‌ای از اصل بازخرید است، اما خیلی سریع شما را از کاری مطلع می‌کند که امروز انجام دادنش برایتان عذاب‌آور است.

همان‌طور که با هم به مسیر ادامه می‌دهیم، روش‌های خاص‌تری در مورد نحوهٔ بازخرید زمان ارائه خواهم داد. اما فعلاً، فقط این سه کلمهٔ کلیدی را به خاطر بسپارید: *بررسی-واگذاری-پرکردن*.

*

استوارت در کسب‌وکارش مدیر بدی نبود. کارش را به‌خوبی انجام می‌داد و در حسابداری، برنامه‌نویسی و فروش بسیار باصلاحیت بود. در اوایل کار شرکتتان، پوشش تمامی این نقش‌ها اجتناب‌ناپذیر است. شما می‌توانید با پوشش تمام این نقش‌ها، روزهای اولیهٔ راه‌اندازی یک شرکت را پشت سر بگذارید. اما دیر یا زود، به نقطه‌ای از رشد خواهید رسید که به یک دیوار برخورد می‌کنید و تلاش‌های فردی شما دیگر نمی‌تواند رشد موردنیاز کسب‌وکارتان را ایجاد کند و شما یا با فروش، خرابکاری یا درجا زدن رشد را متوقف می‌کنید *یا* یاد می‌گیرید که با تغییر استراتژی خود بر آن درد و عذاب غلبه کنید. من اصل بازخرید را پیشنهاد می‌کنم.

اصل بازخرید همان روشی است که برای استوارت، کیت، وارن بافت و ده‌ها نفر دیگر این فرصت را فراهم آورد تا کنترل زندگی خود را به دست بگیرند و کسب‌وکاری بسازند که با رشد هرچه بیشتر آن، آزادی و درآمد بیشتری نیز به دست آورند.

این موقعیتی است که از همین حالا در مسیر آیندهٔ شما وجود دارد. فقط نگاهی به اطراف بیندازید و نحوهٔ گذراندن زمان خود را بررسی کنید. به احتمال زیاد، ده‌ها کار پیدا خواهید کرد که شخص دیگری می‌تواند آن‌ها را انجام دهد. آن کارها را به دیگران واگذار کنید. سپس زمان خود را با کاری انرژی‌بخش و پول‌ساز جایگزین کنید و یک حلقهٔ بی‌نهایت *روبه‌رشد* را آغاز کنید که در آن، هرچه پول بیشتری به دست آورید، می‌توانید زمان بیشتری را پس بگیرید.

نحوهٔ نگرش خود به کسب‌وکارتان را دوباره ارزیابی کنید. **زمان** ارز رایج است! ابزاری است که به شما امکان خرید چیزهایی را می‌دهد که دوست دارید یا از آن‌ها متنفرید. اگر کارهای تحمل‌ناپذیر بیشتری خریداری کنید، یک کسب‌وکار دردناک خواهید ساخت. اگر در عوض دائماً به فکر استفاده از سرمایهٔ اضافه برای بازخرید زمان خود باشید،

شرکتی تأسیس می‌کنید که عاشقش خواهید بود، نه شرکتی که بخواهید از آن فرار کنید.

*

هر فصل را با پنج مورد از داغ‌ترین نکات کلیدی آن فصل به پایان می‌رسانیم و در ادامه، بخشی با عنوان "به عرصهٔ عمل قدم بگذارید" در نظر گرفته‌ایم که به شما در شروع اجرای ایده‌های مطرح‌شده در هر فصل کمک می‌کند.

۵ قانون بازخرید

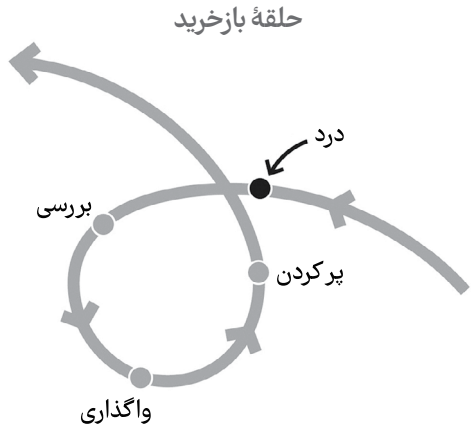
۱. اصل بازخرید: برای رشد کسب‌وکارتان استخدام نکنید؛ برای بازخرید زمانتان استخدام کنید.

۲. شما نمی‌توانید به‌تنهایی با کار بیشتر به کسب‌وکار بهتر برسید. مشکل این است که شما فقط بیست و چهار ساعت در روز وقت دارید. در نهایت، اگر همهٔ کارها را خودتان انجام دهید، خودتان (یا یکی از روابطتان) را از بین می‌برید.

۳. اگر به کار سخت ادامه دهید، در نهایت با خط درد مواجه می‌شوید. تا جایی که هنگام تلاش برای رشد، چنان دردی را تجربه می‌کنید که یکی از این سه کار را انجام می‌دهید؛ یا درجا می‌زنید یا خرابکاری می‌کنید یا می‌فروشید.

۴. هنگامی‌که به خط درد برخورد می‌کنید، باید از آن به عنوان یک مرحله از بازخورد استفاده کنید؛ چراکه به شما فرصت داده است که طرز فکر جدیدی اتخاذ کنید یا همچنان به وضعیت موجود ادامه دهید و منتظر باشید تا چیزی در هم بشکند.

۵. یک حلقهٔ بازخرید وقتی اتفاق می‌افتد که به طور مداوم زمان خود را برای تعیین کارهای کم‌ارزش و انرژی‌بر، بررسی می‌کنید. سپس به طور ایدئال یک کار مشخص را به بهترین کسی واگذار می‌کنید که از همان کار لذت می‌برد. در نهایت، زمان خود را با کارهای باارزش‌تر پر می‌کنید. سپس دوباره این فرایند را از سر می‌گیرید.



درد اغلب فرصتی برای یک انتخاب فراهم می‌کند؛ در این مرحله، شما می‌توانید یا به روال عادی و سابق خود ادامه دهید یا از روش "بررسی-واگذاری-پر کردن" برای ارتقای طرز فکر و زندگی خود استفاده کنید.

به عرصهٔ عمل قدم بگذارید

هر بار که صفحهٔ نمایش خود را در یک کنفرانس ویدیویی زوم به اشتراک می‌گذارم، یکی به عکس مرد ورزیدهٔ روی پس‌زمینهٔ لپ‌تاپم اشاره می‌کند. مطمئناً باقی حضار وقتی آن را می‌بینند، می‌خندند، اما این تصویر به من همچنان انگیزه می‌دهد تمرین‌های روزانه‌ام را انجام دهم زیرا من آن را بارها و بارها می‌بینم (تقریباً صدبار در روز). تجسم پیوستهٔ هدف و تصور آیندهٔ ایده‌آل انگیزهٔ امروزم را بالا می‌برد.

در این فصل، از شما می‌خواهم زندگی خود را به نحوی تجسم کنید که در کسب‌وکارتان از انبوه کارهای طاقت‌فرسا خبری نیست و هیچ بخش یا وظیفه‌ای نیست که از انجام دادنش متنفر باشید. می‌خواهم بدانم اگر می‌شد تمام آن زمان را بازخرید کنید چه کاری انجام می‌دادید. از خودتان بپرسید:

اگر تمام وقتم را در محل کار نمی‌گذراندم، اوقاتم را با چه فعالیتی پر می‌کردم؟

می‌دانم که در حال حاضر شاید این تصور غیرممکن به نظر برسد. تأکید می‌کنم فراموش کنید چنین موقعیتی امکان‌پذیر است یا نه. فقط به این فکر کنید با چه

فعالیتی وقت خود را پر می‌کنید. آن را بنویسید. «اگر در هفته ده ساعت وقت اضافه داشتم، آن را با فرزندانم می‌گذراندم.» «اگر در هفته یک روز وقت اضافه داشتم، در کلاس یوگا شرکت می‌کردم.»

همین الان این کار را انجام دهید. خودکاری بردارید و آن را بنویسید.

اگر می‌خواهید ماجرا ظاهر قشنگی هم داشته باشد، می‌توانید این تصور ایدئال از زندگی مدنظرتان را با تهیهٔ یک "تابلوی تجسمی" حتی یک قدم جلوتر ببرید. برای ساختن یک تابلوی تجسمی، تعدادی تصویر را با هم جمع کنید -عکسی از خودتان و فرزندانتان در حال بازی بیسبال، عکسی از عزیزی در کلاس یوگا، نقاشی از جت اسکی روی آب و هر آنچه خوشایندتان است - و همهٔ تصاویر را کنار هم قرار دهید. اگر که می‌خواهید ببینید دیگران چگونه این کار را انجام داده‌اند، می‌توانید به سایت http://BuyBackYourTime.com/Resources سر بزنید تا چند نمونه را ببینید.

مهم نیست چگونه این کار را انجام می‌دهید، فقط با استفاده از کلمات یا یک عکس ملموس تصویری از موقعیت و نحوهٔ زندگی‌تان پس از بازخرید زمانتان را در ذهن خود مجسم کنید.

ادامه دارد...

برای مطالعهٔ مشخصات کتاب **بازخرید زمان** یا سفارش نسخهٔ فیزیکی آن
می‌توانید روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب **بازخرید زمان**

www.NashreNovin.ir