

**JAY PAPASAN
GARY KELLER**

Tuấn Trương dịch


the

**điều
ý nghĩa
nhất**

trong từng
khoảnh khắc
cuộc đời

thing

 **alphabooks®**
ALPHABOOKS.COM

 **NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

THE ONE THING

**Điều ý nghĩa nhất
trong từng khoảnh khắc cuộc đời**

[Nguyên tác:](#)

THE ONE THING

**The Surprisingly Simple Truth Behind
Extraordinary Results**

Tác giả: Gary Keller & Jay Papasan

Giới thiệu

Trong cuộc sống, có quá nhiều thứ bạn muốn: công việc, gánh nặng,... bạn muốn ít đi, và ngược lại: những điều tốt đẹp, thời gian hưởng thụ, thư giãn,... bạn lại muốn nhiều lên. Vậy làm sao để những cái “muốn” của bạn trở thành hiện thực? Cuốn sách *The one thing – Điều ý nghĩa nhất trong từng khoảnh khắc cuộc đời* mà Alpha Books mới xuất bản sẽ giúp độc giả có thể có cả hai thứ, ít và nhiều.

Bạn muốn ít. Bạn muốn ít sự sao nhãng. Bạn muốn ít sự lựa chọn. Hàng ngày, bạn phải trả lời cả đống email, tin nhắn qua điện thoại, tin nhắn trên internet khiến bạn sao nhãng và ức chế tâm lý nặng nề. Bạn luôn phải đáp ứng cùng lúc ít nhất hai vai trò. Khi đi làm, bạn phải là một nhân viên tốt, hoàn thành xuất sắc công việc, đồng thời khi tan sở về nhà, bạn phải trở thành người chồng/vợ, người cha/mẹ, người con tốt, hoàn thành nghĩa vụ với gia đình mình. Cái giá bạn phải trả là gì? Chất lượng công việc đi xuống, trễ deadline, lương thấp, không thăng tiến và ức chế nặng.

Bạn muốn nhiều. Bạn muốn tăng năng suất công việc của mình. Bạn muốn tăng thu nhập. Bạn muốn sống thoải mái hơn. Bạn muốn thỏa mãn hơn. Bạn muốn có nhiều thời gian cho bản thân, gia đình và bạn bè.

Trong *The one thing – Điều ý nghĩa nhất trong từng khoảnh khắc cuộc đời*, bạn sẽ học:

- Sống có trách nhiệm
- Thanh lọc phiền nhiễu
- Chống lại sự cám dỗ
- Đạt được những kết quả tốt hơn trong thời gian ngắn hơn
- Xây dựng động lực hướng tới mục tiêu của bạn
- Phục hồi năng lượng
- Biến những gì quan trọng đối với bạn trở thành thói quen

Cuốn sách này đem lại những kết quả kinh ngạc trong mọi lĩnh vực của đời sống, công việc, cá nhân, gia đình, và tinh thần của mỗi người.

Thông tin tác giả

Gary Keller là đồng sáng lập và chủ tịch Hội đồng Quản trị của Keller Williams Realty International, công ty kinh doanh nhượng quyền bất động sản lớn nhất nước Mỹ. Là Doanh nhân của Năm của Ernst & Young. Ông đã từng xuất bản 3 quyển sách bán chạy nhất nước Mỹ liên quan đến bất động sản. Ngoài ra, Gary đã giúp vô số người nhận ra kết quả phi thường của việc chỉ tập trung vào Sứ mệnh của họ.

Jay Papasan là phó giám đốc xuất bản và tổng biên tập của Keller Williams Realty. Ông còn là đồng tác giả với Gary Keller trong nhiều cuốn sách bán chạy khác.

TẠO RA CÚ HÍCH CHO QUÂN DOMINO CHỦ CHỐT

Trong thời đại ngày nay, cuộc sống diễn ra với tốc độ chóng mặt và luôn đòi hỏi bạn phải cùng lúc đảm trách nhiều vai trò, công việc và nhiệm vụ. Khi đi làm, bạn phải là một nhân viên tốt, hoàn thành xuất sắc công việc, đồng thời khi tan sở về nhà, bạn phải trở thành người chồng/vợ, người cha/mẹ, người con tốt, hoàn thành nghĩa vụ với gia đình mình. Mỗi người đều được sở hữu một lượng thời gian trong ngày như nhau, tuy nhiên, có những người tận dụng nó để hoàn thành được khối lượng công việc đồ sộ mà vẫn đủ thời gian dành cho gia đình, bạn bè và cho bản thân. Trong khi đó, nhiều người lại bị nhấn chìm trong đống công việc ngổn ngang và thậm chí không còn một giây phút nào cho chính mình cũng như cho người thân. Vậy sự khác nhau giữa hai dạng người này là gì? Cuộc sống như một cơn lốc, nếu biết khéo léo lèo lái, nó sẽ đưa chúng ta đi xa hơn, nhưng ngược lại, nếu lúng túng, do dự thì bạn sẽ nhanh chóng bị cuốn vào vòng xoáy và mãi không tài nào thoát ra được.

Đừng để mình bị choáng ngợp bởi hàng núi công việc hàng ngày, thậm chí là của hàng tháng hay hàng năm. Hãy bình tĩnh, suy xét và tìm ra điều quan trọng hơn tất thảy mọi điều khác, phân chia thời gian ưu tiên dành cho nó, làm tốt nó và bạn sẽ thấy mọi điều còn lại sẽ được hoàn thành một cách trôi chảy, nhanh chóng. Điều này sẽ tương tự như bạn dàn dựng một hiệu ứng domino mà mấu chốt quan trọng nhất chính là quân domino đầu tiên. Hãy tìm ra điều quan trọng nhất cần phải thực hiện, đặt nó vào quân domino dẫn đầu và công việc đơn giản mà bạn cần phải làm chỉ là tạo một cú hích cho nó và tận hưởng thành quả từ hiệu ứng domino.

Cuốn sách này dành cho những ai muốn có ít sự sao nhãng, giảm bớt việc lựa chọn nhưng muốn tăng năng suất công việc của mình và tăng thu nhập. Những người muốn sống thoải mái hơn, thỏa mãn hơn, muốn có nhiều thời gian cho bản thân, gia đình và bạn bè. The One Thing giúp bạn học được cách nhìn xuyên qua được sự hỗn độn nhiều loạn để đạt được kết quả tốt hơn trong thời gian ngắn hơn, tạo ra đòn bẩy đưa bạn đến mục tiêu, giảm và chế ngự sự ức chế tâm lý, đem lại nguồn năng lượng cho bản thân, tiếp tục đi đúng hướng và làm chủ những điều thực sự quan trọng với bạn. Cuộc

sống là của bạn chứ không phải bạn sống cho cuộc sống. Nó nằm trong tầm tay bạn, hãy chủ động điều khiển nó và làm chủ nó một cách khéo léo, thông qua việc cân bằng cuộc sống, sống có mục đích, có ưu tiên và nhiều bí quyết khác nữa sẽ được trình bày trong cuốn sách này.

Alpha Books trân trọng giới thiệu tới độc giả cuốn sách này!

Tháng 11 năm 2013

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

1. ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT

Vào ngày 7 tháng 6 năm 1991, trái đất dường như chao đảo trong 112 phút. Thực tế, đây chỉ là một hình ảnh mang tính ẩn dụ.

Tôi đang xem bộ phim hài khá nổi, City Slickers (tạm dịch: Dân thành thị), cả khán phòng vỡ òa trong tiếng vỗ tay và những tràng cười không ngớt. Được biết đến như một trong những bộ phim hài hay nhất mọi thời đại, City Slickers đã mang đến cho khán giả những giây phút sáng khoái đầy sâu cay và ý nghĩa. Trong một cảnh đáng nhớ, Curly, chàng cao bồi gan góc, vai diễn cuối cùng của Jack Palance quá cố, và Mitch, “chàng cao bồi” thành thị, do Billy Crystal thủ vai, đã tách nhóm để đi tìm đàn gia súc bị lạc. Dù luôn bất đồng trong suốt bộ phim, nhưng cuối cùng khi cưỡi ngựa song hành bên nhau, họ đã cùng tâm sự câu chuyện về cuộc đời. Đột nhiên, Curly ghìm cương ngựa rồi quay sang Mitch:

Curly: Cậu có biết bí mật của cuộc sống này là gì không?

Mitch: Không, gì thế?

Curly: Đây! (Anh ta giơ ngón trỏ lên.)

Mitch: Ngón tay anh?

Curly: Không. Điều quan trọng nhất. Chỉ điều quan trọng nhất. Cậu dốc toàn lực vào nó và mọi thứ khác chẳng là cái quái gì hết.

Mitch: Thật tuyệt! Thế nhưng “điều quan trọng nhất” đó là gì mới được chứ?

Curly: Đó là điều cậu phải tự tìm ra, anh bạn của tôi ạ!

Câu nói của một nhân vật hư cấu đã chạm đến trái tim chúng tôi mang theo bí mật về thành công. Dù các tác giả biết rõ hay chỉ vô tình, nhưng những gì họ đã viết ra hoàn toàn đúng đắn. “Điều quan trọng nhất” là cách tiếp cận tốt nhất để có được những gì bạn muốn.

Tôi đã không hiểu được điều đó cho đến mãi sau này. Trước đó, tôi đã từng thành công, nhưng chỉ đến khi vấp phải khó khăn, tôi mới bắt đầu móc nối các kết quả với cách thức thực hiện. Tôi đã gây dựng một công ty thành công cả trong và ngoài nước trong chưa đến 10 năm, nhưng mọi việc đột ngột diễn ra không theo dự tính. Dù nỗ

lực và cố gắng hết mình, nhưng cuộc sống của tôi vẫn hỗn loạn và tôi có cảm giác mọi thứ xung quanh đang dần sụp đổ.

Tôi trượt dài.

Cho đi

Đến bước đường cùng, tôi hoảng hốt tìm kiếm sự giúp đỡ và tìm thấy nó từ một vị huấn luyện viên. Tôi kể với ông sơ qua về tình hình của mình, về những thách thức mà tôi phải đối mặt cả trong công việc lẫn cuộc sống. Chúng tôi cùng nhau xem lại các mục tiêu, định hướng tương lai; và sau khi đã nắm rõ các vấn đề, ông bắt đầu đi tìm câu trả lời. Ông nghiên cứu rất kỹ lưỡng và khi gặp lại nhau, ông đã có trong tay bản sơ đồ tổ chức của công ty tôi – cho thấy cái nhìn rất tổng quan về công ty – và treo nó ngay ngắn trên tường.

Cuộc trao đổi giữa chúng tôi mở đầu bằng một câu hỏi rất đơn giản: “Anh biết mình cần những gì để xoay chuyển tình thế chứ?” Tôi mông lung không tìm ra được lời đáp.

Ông cho hay chỉ có duy nhất một điều tôi cần phải làm. Ông chỉ ra 14 vị trí cần những gương mặt mới, và tin rằng với việc chọn lựa đúng người vào các vị trí quan trọng, công ty, công việc và cuộc sống của tôi sẽ thay đổi triệt để theo hướng tích cực. Tôi vô cùng ngỡ ngàng và cho ông hay rằng tôi cứ nghĩ mình sẽ cần thay đổi nhiều hơn thế.

Ông nói, “Không, Jesus cần 12, nhưng anh sẽ cần tới 14”.

Đó là khoảnh khắc của sự thay đổi. Tôi chưa bao giờ nghĩ một chút thay đổi đó lại có thể mang lại hiệu quả to lớn đến vậy. Rõ ràng, tôi nghĩ mình đã đủ tập trung, nhưng thực tế không phải vậy. Việc tìm kiếm 14 vị trí cần thay đổi thực chất là điều quan trọng nhất mà tôi có thể làm. Vì vậy, nhờ cuộc gặp gỡ này, tôi đã đưa ra một quyết định quan trọng. Tôi tự sa thải mình.

Tôi rời vị trí CEO và coi việc tìm kiếm 14 người này là nhiệm vụ của riêng tôi.

Lúc này, cục diện thực sự thay đổi. Trong 3 năm, chúng tôi bắt đầu thời kỳ tăng trưởng bền vững, với tỷ lệ trung bình 40% mỗi năm liên tiếp trong gần một thập kỷ. Từ một công ty khu vực, chúng tôi đã phát triển trở thành một đối thủ mang tầm quốc tế. Chúng tôi đã đạt được thành công ngoài sức tưởng tượng và không bao giờ ngoái nhìn lại quá khứ.

Thành công nối tiếp thành công hẳn phải có nguyên do. Cũng từ đó, ngôn ngữ “điều quan trọng nhất” xuất hiện.

Sau khi tìm ra 14 vị trí, tôi bắt đầu trao đổi trực tiếp với từng thành viên đứng đầu để tạo dựng sự nghiệp và công việc kinh doanh của họ. Theo thói quen, tôi sẽ kết thúc buổi thảo luận huấn luyện bằng một bản tóm tắt những điều họ đồng ý thực hiện trước khi chuyển sang phần tiếp theo. Thật đáng tiếc, tuy mọi người đều hoàn thành được phần lớn cam kết, nhưng đó lại không phải là những gì quan trọng nhất. Kết quả thảm hại kéo theo sự thất vọng gia tăng. Vì vậy, để giúp họ thành công, tôi rút gọn lại danh sách của mình: Nếu các anh có thể hoàn thành chỉ 3 điều trong tuần này... Nếu các anh có thể làm được chỉ 2 điều trong tuần này... Tôi đi từng bước nhỏ nhất và tự hỏi: “Điều quan trọng nhất các anh có thể làm trong tuần này giúp việc thực hiện mọi hoạt động khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc thậm chí không cần thiết nữa là gì?” Và điều tuyệt vời nhất đã xảy ra.

Kết quả thật đáng kinh ngạc.

Sau những trải nghiệm này, tôi nhìn lại cả những thành công và thất bại của mình để rồi phát hiện ra một hình mẫu thú vị. Tôi đạt được thành công lớn ở đâu, tôi tập trung vào điều quan trọng nhất ở đó, và sự tập trung được dần mỏng thì thành công của tôi cũng vậy.

Đi từng bước nhỏ

Mỗi ngày đều chỉ có 24 giờ, vậy tại sao có người lại làm được nhiều việc hơn những người khác? Họ làm nhiều hơn, thành công hơn, kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách nào? Nếu thời gian là thứ để mua thành công, tại sao một số người lại biết “chi tiêu” hơn những người khác? Đó là bởi họ đã biến việc tiếp cận được trọng tâm của mọi vấn đề trở thành cốt lõi của phương thức thực hiện. Họ đi từng bước nhỏ.

Khi muốn có cơ hội tốt nhất để thành công trong mọi việc bạn muốn, cách tiếp cận của bạn phải nhất quán – Đó là đi từng bước nhỏ.

“Đi từng bước nhỏ” đồng nghĩa với việc bỏ qua mọi thứ bạn có thể làm và làm những điều bạn nên làm. Bạn nên nhận ra không phải mọi thứ đều quan trọng như nhau và hãy tìm ra những thứ giữ vai trò trọng yếu nhất. Đó là cách giúp kết nối hành động bền chặt với mong muốn của bạn. Điều đó cho thấy những kết quả bất thường luôn có liên quan mật thiết trực tiếp đến mức độ tập trung của bạn.

Để đạt được thành công viên mãn trong công việc và cuộc sống, chúng ta phải tiến từng bước càng nhỏ càng tốt. Hầu hết mọi người đều nghĩ ngược lại. Họ cho rằng thành công lớn tiêu tốn nhiều thời gian và vô cùng phức tạp. Vậy nên lịch trình và danh sách những việc cần làm của họ luôn quá tải. Thành công bắt đầu có cảm giác nằm ngoài tầm với, do đó họ thường đạt được ít thành quả hơn. Không nhận thức được rằng thành công lớn đến từ khả năng “làm ít, nhưng chất lượng”, họ lầm tưởng rằng “càng làm nhiều, càng tốt” và cuối cùng thành quả “chẳng ra sao”. Họ hạ thấp dần các kỳ vọng, từ bỏ ước mơ và bằng lòng với việc thu hẹp cuộc sống. Quả thật sai lầm.

Bạn chỉ có một lượng thời gian và năng lượng nhất định, vì vậy khi đảm đương quá nhiều công việc, bạn sẽ bị phân tán. Bạn nên làm ít nhưng “chất lượng” thay vì làm nhiều mà thiếu hiệu quả. Quan trọng là, khi ôm đồm quá nhiều việc, dù chúng có mang lại hiệu quả, chúng cũng kéo theo không ít rắc rối ảnh hưởng đến cuộc sống của bạn: Chậm tiến độ, kết quả không được như mong muốn, áp lực lớn, thời

gian kéo dài, mất ngủ, kém ăn, không có thời gian tập thể dục hay quây quần bên gia đình và bạn bè – tất cả đều vì chạy theo thứ dễ dàng đạt được hơn bạn tưởng.

“Bước từng bước nhỏ” là một phương pháp đơn giản giúp mang lại những thành quả khác biệt và rất hiệu quả. Nó có tác dụng mọi lúc, mọi nơi và đối với bất cứ điều gì. Bởi nó chỉ có một mục đích duy nhất – đưa bạn đến “điểm” cần đến.

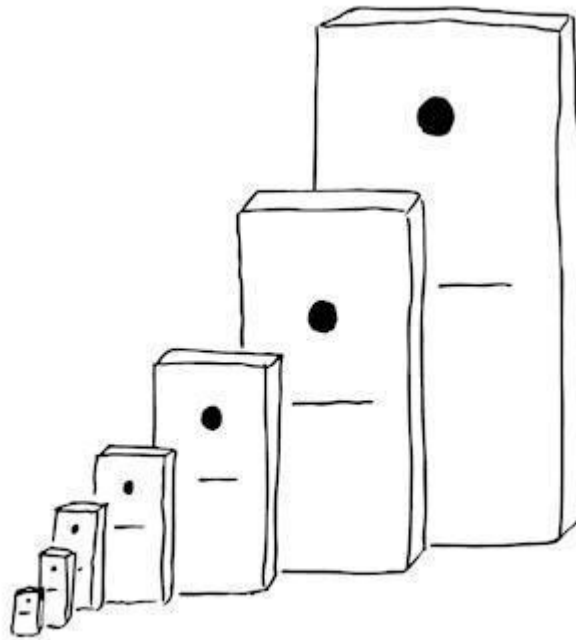
Khi tiến từng bước “chậm nhưng chắc”, bạn sẽ chú tâm vào điều quan trọng nhất. Đó chính là mấu chốt.

2. HIỆU ỨNG DOMINO

Tại Leeuwarden, Hà Lan vào ngày Domino, 13/11/2009, Weijers Domino Productions đã xác lập kỷ lục thế giới về hiệu ứng domino bằng cách sắp xếp hơn 4.491.863 quân domino thành một bức hình rực rỡ. Trong trường hợp này, chuỗi domino đổ tạo ra hiệu ứng domino đã giải phóng 94.000 Jun năng lượng tích tụ tương đương với năng lượng được giải phóng khi một người đàn ông vác đá trung bình hít đất 545 lần.

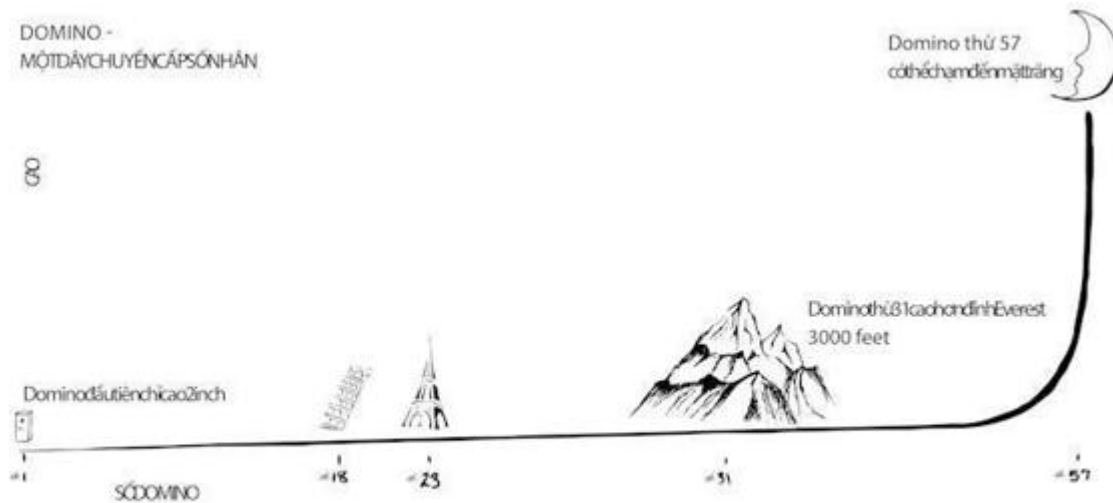
Mỗi domino chứa một lượng năng lượng nhỏ tiềm ẩn; bạn càng xếp được nhiều, năng lượng tiềm tàng tích lũy được càng lớn. Sau đó, chỉ với một cú chạm nhẹ, bạn đã tạo ra một phản ứng dây chuyền có sức mạnh đáng kinh ngạc. Và Weijers Domino Productions đã chứng minh điều đó. Khi “điều quan trọng nhất” được xếp đúng chỗ, chỉ cần tác dụng một lực nhỏ, nó có thể xô đổ rất nhiều thứ. Nhưng đó chưa phải tất cả.

Năm 1983, Lorne Whitehead đã viết trên tạp chí Vật lý Mỹ rằng ông đã phát hiện ra hiệu ứng domino không những có thể xô đổ nhiều thứ, mà còn có khả năng xô đổ những thứ lớn hơn. Ông đã mô tả khả năng một domino có thể đánh đổ một domino khác có kích thước lớn gấp rưỡi nó như thế nào.



Hình 1: Một dãy chuyển domino cấp số nhân

Vào năm 2001, một nhà vật lý đến từ Exploratorium của San Francisco đã mô phỏng thí nghiệm của Whitehead bằng cách tạo ra 8 domino làm từ gỗ dán, mỗi domino có kích thước lớn gấp rưỡi domino trước nó. Domino đầu tiên cao khoảng 5cm và domino cuối cùng cao khoảng 0,3m. Với một cú chạm nhẹ, hiệu ứng domino nhanh chóng kết thúc bằng một “tiếng rầm lớn”.



Hình 2: Dây chuyển domino cấp số nhân giống như một đoàn tàu dài - nó khởi hành chậm đến mức “không đáng chú ý” nhưng rồi nó sớm đạt được tốc độ nhanh đến mức “khó hãm lại”.

Vậy chuyện gì sẽ xảy ra nếu chuỗi domino này được kéo dài hơn? Nếu hiệu ứng domino thông thường là một chuỗi tuyến tính, thì thí nghiệm của Whitehead được mô tả là một chuỗi dây chuyền cấp số nhân. Kết quả có được nằm ngoài sức tưởng tượng. Domino thứ 10 sẽ cao gần bằng thủ quân đội bóng nhà nghề Peyton Manning. Domino thứ 18 có thể có chiều cao tương đương với tháp nghiêng Pisa. Domino thứ 23 cao hơn tháp Eiffel và domino thứ 31 sẽ cao hơn đỉnh Everest gần 1.000m. Domino thứ 57 thực tế có thể “bắc cầu” Trái Đất với Mặt Trăng!

Đạt được thành quả đáng kinh ngạc

Vì vậy, khi nghĩ về thành công, hãy nhắm tới những điều không tưởng. Bạn hoàn toàn có thể đạt được chúng nếu bạn ưu tiên mọi thứ và dồn hết tâm sức của bản thân để hoàn thành điều quan trọng nhất. Đạt được những kết quả đáng kinh ngạc đồng nghĩa với việc tạo ra hiệu ứng domino trong cuộc sống của bạn.

Đánh đổ các domino không khó. Bạn xếp chúng đứng theo hàng và tác động một lực để đánh đổ domino đầu tiên. Tuy nhiên, hiệu ứng domino trong thực tế phức tạp hơn một chút. Bởi cuộc sống không sắp sẵn mọi thứ cho bạn và nói rằng, “Anh nên bắt đầu từ đây”. Những người gặt hái được thành công nắm rõ điều này. Vì vậy, họ sắp xếp lại các ưu tiên, tìm quân domino “chủ chốt”, và tác động đủ lực để đánh đổ nó.

Tại sao cách tiếp cận này lại hiệu quả đến vậy? Bởi những thành quả đáng kinh ngạc thường diễn ra theo tuần tự, nhưng không đồng thời. Những gì khởi đầu một cách tuyến tính sẽ dần trở thành dây chuyền cấp số nhân. Những việc làm đúng đắn sẽ được nối tiếp bởi những điều đúng đắn. Nó được tích tụ lớn dần theo thời gian, và tiềm năng thành công lũy tiến sẽ được giải phóng. Hiệu ứng domino được áp dụng cho bức tranh tổng thể như công việc hoặc doanh nghiệp của bạn; nó cũng được áp dụng cho những thời khắc ra quyết định nhỏ nhất trong ngày. Thành công nối tiếp thành công, và khi điều này được tái lập theo thời gian, bạn sẽ đạt được tiềm lực thành công lớn nhất có thể.

Một người hiểu sâu biết rộng hẳn là đã trau dồi kiến thức theo thời gian. Một người thành thạo các kỹ năng chắc chắn đã thực luyện rất nhiều. Một người giàu có chắc chắn tích lũy trong nhiều năm.

Thời gian chính là chiếc chìa khóa quan trọng, là điểm mấu chốt của vấn đề. Thành công được xây dựng một cách tuần tự. Đó là “điều quan trọng nhất” tại từng thời điểm.

3. CÁC ĐẦU MỐI THÀNH CÔNG

Bằng chứng về “điều quan trọng nhất” xuất hiện ở khắp nơi. Hãy quan sát thật kỹ, bạn sẽ luôn tìm thấy nó.

Một sản phẩm, một dịch vụ

Những công ty thành công vượt trội luôn sở hữu một sản phẩm hoặc dịch vụ giúp tạo dựng thương hiệu độc quyền hoặc giúp họ “hái ra tiền”. Colonel Sanders đã cho ra đời thương hiệu KFC chỉ với một công thức món gà bí mật duy nhất. Công ty Adolph Coors tăng trưởng với tốc độ 1.500% từ năm 1947 đến năm 1967 chỉ với một sản phẩm, được sản xuất tại một nhà máy bia duy nhất. Các bộ vi xử lý đã mang lại phần lớn doanh thu ròng cho Intel. Thế còn Starbucks? Tôi nghĩ hẳn các bạn cũng có thể đoán ra.

Danh sách các doanh nghiệp đã thành công vượt trội thông qua sức mạnh của triết lý “điều quan trọng nhất” kéo dài vô tận. Đôi khi những gì được tạo ra, hoặc được chuyển đi cũng là những gì được bán ra, nhưng đôi khi không phải vậy. Google là một ví dụ. “Điều quan trọng nhất” của họ là công cụ tìm kiếm giúp bán quảng cáo – được coi là nguồn doanh thu chủ yếu của công ty này.

Thế còn bộ phim Cuộc chiến giữa các vì sao (Star Wars)? “Điều quan trọng nhất” là bộ phim hay hàng hóa? Nếu đoán là hàng hóa, bạn có thể đúng hoặc sai. Doanh thu bán đồ chơi ăn theo bộ phim theo thống kê gần đây đạt trên 10 tỷ đô-la, trong khi tổng doanh thu bán vé trên toàn cầu của 6 tập phim chính chỉ vền vện 4,3 tỷ đô-la. Theo cá nhân tôi, “điều quan trọng nhất” là bộ phim bởi nó tạo ra đồ chơi và các sản phẩm có tiềm năng mang lại doanh thu.

Câu trả lời không phải lúc nào cũng rõ ràng, nhưng điều đó không khiến quá trình tìm kiếm câu trả lời trở nên kém phần quan trọng. Các đổi mới về công nghệ, những cuộc chuyển giao văn hóa và các lực lượng cạnh tranh thường chỉ ra rằng “điều quan trọng nhất” của một doanh nghiệp hoặc là phát triển hoặc là chuyển đổi. Những công ty thành công nhất nắm rõ điều này và luôn tự hỏi: “Điều quan trọng nhất” của chúng ta là gì?”

Apple là một ví dụ tiêu biểu về khả năng hình thành nên một môi trường, nơi “điều quan trọng nhất” đầy khác biệt có thể tồn tại đồng thời chuyển đổi thành “điều quan trọng nhất” khác. Từ năm 1998 đến năm 2012, “điều quan trọng nhất” của Apple chuyển từ máy Mac sang iMac, đến iTunes rồi đến iPod, iPhone và đến iPad chiếm vị trí đầu

bảng trong các dòng sản phẩm. Khi mỗi “sản phẩm vàng” mới ra đời, các sản phẩm khác không hề bị ngưng sản xuất hoặc “xuống hạng”. Những dòng sản phẩm mới này cộng với nhiều sản phẩm khác tiếp tục được chăm chút trong khi “điều quan trọng nhất” hiện tại tạo ra ấn tượng rất tốt, khiến người dùng ngày càng ưa chuộng các sản phẩm của Apple.

Khi đã nắm bắt được “điều quan trọng nhất”, bạn sẽ nhìn nhận thương trường dưới góc độ rất khác biệt. Nếu giờ đây công ty bạn không biết “điều quan trọng nhất” là gì, thì “điều quan trọng nhất” bây giờ của công ty bạn chính là tìm ra điều đó.

Thần tượng

“Điều quan trọng nhất” là chủ đề có ảnh hưởng rất lớn và xuất hiện dưới nhiều dạng thức khác nhau. Hãy nắm rõ khái niệm và áp dụng nó với mọi người, bạn sẽ thấy một người có thể tạo ra mọi sự khác biệt trong những khía cạnh nào. Khi còn là một sinh viên năm nhất, Walt Disney đã tham gia các khóa học buổi tối tại Học Viện Nghệ thuật Chicago và trở thành người vẽ tranh biếm họa cho tờ báo của trường. Sau khi tốt nghiệp, Disney muốn trở thành một họa sĩ truyện tranh nhưng không tìm được việc, vì vậy anh trai của Disney, Roy, một doanh nhân kiêm một chủ ngân hàng, đã xin cho cậu làm việc tại một studio nghệ thuật. Tại đây, cậu đã học về hoạt họa và bắt đầu dựng phim hoạt hình. Khi còn trẻ, thần tượng của Walt là Roy.

Còn thần tượng của Sam Walton, ngay từ đầu đã là L.S. Robson, bố dựng của anh, người đã cho Walton mượn 20.000 đô-la để khởi nghiệp công ty bán lẻ đầu tiên mang thương hiệu Ben Franklin. Sau đó, khi Sam mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên, Robson đã bí mật trả chủ nhà 20.000 đô-la để gia hạn hợp đồng thuê nhà.

Max Talmud là người thầy đầu tiên của Albert Einstein. Max chính là người đã chỉ dẫn cho cậu bé 10 tuổi Einstein những kiến thức cơ bản đầu tiên về toán học, khoa học và triết học. Max đến ăn tối một lần một tuần với gia đình Einstein trong suốt 6 năm để dạy Albert bé nhỏ học.

Không ai có thể tự mình thành đạt.

Oprah Winfrey luôn hàm ơn cha mình đã “cứu rỗi” cuộc đời bà và trân trọng khoảng thời gian sống cùng cha và mẹ kế. Khi trả lời phỏng vấn Jill Nelson của tạp chí Washington Post, bà chia sẻ, “nếu không sống cùng cha, cuộc đời tôi chắc đã rẽ sang một hướng khác.” Về chuyên môn, sự nghiệp của bà bắt đầu với Jeffrey D. Jacobs, “một luật sư, đại diện, quản lý và cố vấn tài chính”, người đã thuyết phục bà thành lập công ty thay vì làm thuê khi Oprah xin ông tư vấn về hợp đồng lao động. Và Harpo Productions, Inc. đã ra đời từ đó.

Cả thế giới hẳn đều quen thuộc với sức ảnh hưởng của John Lennon và Paul McCartney đến những sáng tác thành công của nhau, nhưng trong phòng thu còn có George Martin. Được coi là một

trong những nhà sản xuất âm nhạc vĩ đại nhất mọi thời đại, George từng được coi là “thành viên thứ năm của The Beatles” nhờ những đóng góp của ông trong các album chính của ban nhạc The Beatles. Tài năng âm nhạc của Martin đã giúp lấp đầy khoảng cách giữa tài năng chưa được gọt giũa của các thành viên Beatles và kỹ thuật hát mà họ muốn sở hữu. Hầu hết công việc hòa âm, phối khí và hậu kỳ các đĩa thu âm của The Beatles đều là sản phẩm của sự cộng tác của nhóm với Martin.

Mỗi người đều có một thần tượng hoặc là người đầu tiên có ảnh hưởng, hướng dẫn hoặc quản lý họ.

Không ai có thể tự thành công. Không một ai.

Một đam mê, một kỹ năng

“Điều quan trọng nhất” luôn đứng sau mọi câu chuyện về thành công vượt trội. Nó xuất hiện trong hoạt động của mọi doanh nghiệp thành công và trong công việc của bất cứ người thành đạt nào. Nó cũng xuất hiện xung quanh các đam mê và kỹ năng cá nhân. Mỗi chúng ta đều có đam mê và kỹ năng riêng, nhưng những “kẻ xuất chúng” thường sở hữu cảm xúc mãnh liệt hoặc khả năng học hỏi phi thường, giúp khẳng định vị thế của họ hoặc thúc đẩy họ hơn bất cứ điều gì.

Ranh giới giữa đam mê và kỹ năng thường không rõ ràng. Bởi chúng gần như luôn kết nối với nhau. Pat Matthews, một trong những họa sĩ lớn thuộc trường phái ấn tượng của Mỹ, đã biến đam mê hội họa trở thành kỹ năng, rồi thành nghề nghiệp, chỉ đơn giản bằng việc vẽ tranh hàng ngày. Angelo Amorico, hướng dẫn viên du lịch thành công nhất nước Ý cho hay ông đã phát triển các kỹ năng và cuối cùng là sự nghiệp kinh doanh từ tình yêu đất nước nhỏ bé này cũng như khát khao chia sẻ về nó với mọi người. Đây chỉ là một câu chuyện trong vô vàn những câu chuyện về thành công vượt trội. Đam mê đồng nghĩa với việc dành nhiều thời gian để luyện tập hoặc trau dồi nó. Thời gian được đầu tư đó cuối cùng biến thành các kỹ năng, và khi kỹ năng được cải thiện sẽ kéo theo kết quả được cải thiện. Kết quả tốt thường mang đến nhiều niềm vui và đam mê hơn, từ đó cần đầu tư thời gian nhiều hơn. Đó là một vòng xoắn tiến dẫn đến những kết quả đáng kinh ngạc.

Niềm đam mê của Gilbert Tuhabonye là chạy. Gilbert, vận động viên điền kinh cự ly dài người Mỹ được sinh ra tại Songa, Burundi, sớm đã có tình yêu với đường đua và đam mê đó đã giúp anh giành vị trí quán quân giải vô địch quốc gia Burundi ở cự li 400m và 800m khi mới là học sinh trung học. Niềm đam mê này đã “cứu rỗi” cuộc đời anh.

Ngày 21/10/1993, các thành viên của bộ tộc Hutu đã tấn công trường trung học nơi Gilbert đang theo học và bắt cóc các học sinh của bộ tộc Tutsi. Những người bị bắt không bị giết ngay mà bị đánh đập và thiêu sống tại một tòa nhà gần đó. Sau 9 giờ bị chôn vùi dưới

những cơ thể bị đốt cháy, Gilbert đã tìm cách trốn thoát và chạy như bay, bỏ xa những kẻ bắt cóc mình đến một bệnh viện gần đó an toàn. Anh là người sống sót duy nhất.

Anh đến Texas, tiếp tục nỗ lực và rèn luyện các kỹ năng của mình. Ghi danh vào học tại Đại học Abilene Christian, Gilbert đã dành được 6 lần danh hiệu vận động viên nghiệp dư xuất sắc nhất toàn Mỹ trên toàn nước Mỹ. Sau khi tốt nghiệp, anh chuyển đến Áo và trở thành huấn luyện viên điền kinh nổi tiếng nhất tại đây. Để khơi được nguồn nước ngầm tại Burundi, anh đã đồng sáng lập Quỹ Gazelle, với phương châm hoạt động “Chạy vì nước sạch” thông qua một cuộc thi chạy được tài trợ diễn ra trên các đường phố khắp nước Áo. Bạn có nhận thấy “chạy” là chủ đề xuyên suốt cuộc đời của anh ấy không?

Từ một con tin đến kẻ sống sót, từ trường học đến sự nghiệp, đến cả các hoạt động từ thiện, niềm đam mê chạy của Gilbert Tuhabonye từ một kỹ năng trở thành một nghề nghiệp. Nụ cười nở trên môi khi anh chào đón các vận động viên điền kinh trên những con đường nhỏ quanh hồ Lady Bird của Áo tượng trưng cho hành trình biến đam mê thành kỹ năng, cùng nhau đốt lên ngọn lửa đam mê và tạo nên một cuộc sống khác biệt.

“Điều quan trọng nhất” xuất hiện nhiều lần trong cuộc sống của những người thành công bởi đó là một sự thật cơ bản. Nó xuất hiện trước mắt tôi nhưng nếu bạn biết nắm bắt, thì đó là cơ hội của bạn. Áp dụng “điều quan trọng nhất” vào công việc và cuộc sống của bạn là điều đơn giản và thông minh nhất bạn có thể làm nhằm thúc đẩy chính mình tiến tới thành công như mong muốn.

Một cuộc đời

Nếu phải lựa chọn một tấm gương duy nhất về người đã khai thác triết lý “điều quan trọng nhất” để tạo dựng một cuộc sống khác biệt, tôi sẽ chọn Bill Gates. Khi còn học trung học, Bill đã đam mê máy tính, và cũng chính điều đó đã dẫn cậu tới việc phát triển kỹ năng lập trình. Cũng trong thời gian này, cậu đã gặp Paul Allen, người tạo công ăn việc làm đầu tiên cho Bill và trở thành đối tác của cậu trong quá trình thành lập Microsoft. Đây là kết quả từ một lá thư họ gửi cho Ed Roberts, người đã thay đổi cuộc đời họ bằng lời nhận xét sắc sảo về việc viết mã cho máy tính Altair 8800. Microsoft đã ra đời để hiện thực hóa “điều quan trọng nhất”, phát triển và bán bộ chuyển đổi BASIC cho Altair 8800, cuối cùng đã biến Bill Gates trở thành người giàu nhất thế giới trong 15 năm liên tiếp. Khi rời vị trí điều hành tại Microsoft, Bill đã chọn một người thay thế ông ở vị trí CEO – Steve Ballmer, người mà ông đã từng gặp thời đại học. Ngoài ra, Steve là nhân viên thứ 30 của Microsoft nhưng lại là CEO đầu tiên được Bill tuyển dụng.

Bill và Melinda Gates đã quyết định dùng tài sản riêng của mình để góp phần tạo nên sự khác biệt trên thế giới. Được dẫn lối bởi niềm tin rằng mọi người đều có giá trị như nhau, họ đã thành lập một quỹ tài trợ để thực hiện “điều quan trọng nhất”: Giải quyết “những vấn đề thực sự khó khăn” như y tế và giáo dục. Từ khi thành lập, phần lớn các khoản tài trợ của tổ chức này đều được đầu tư vào Chương trình Y tế toàn cầu của Bill và Melinda. Chương trình có mục tiêu đầy tham vọng là khai thác những tiến bộ trong khoa học và công nghệ để cứu sống người dân ở các quốc gia nghèo đói. Để thực hiện mong muốn này, họ đã tập trung vào “điều quan trọng nhất” – tiêu diệt căn bệnh truyền nhiễm là nguyên nhân chính gây tử vong cho nhiều người. Tại một thời điểm nào đó trong cuộc hành trình, họ đã quyết định tập trung vào “điều quan trọng nhất” giúp họ thực hiện được mục tiêu của mình – đó là vắc-xin. Bill giải thích về quyết định của họ, “Chúng tôi phải lựa chọn những gì có ảnh hưởng lớn nhất để cho đi. Công cụ kỳ diệu nhất của sự can thiệp về y tế là vắc-xin, bởi chúng có chi phí sản xuất không quá cao”. Quyết định này của họ bắt nguồn từ câu hỏi của Melinda rằng: “Chúng ta có thể dùng tiền để

mang đến sự thay đổi lớn nhất ở đâu?” Bill và Melinda Gates là bằng chứng sống về sức mạnh của “điều quan trọng nhất”.

Điều ý nghĩa nhất

Những cánh cửa hướng ra thế giới luôn mở rộng, và quang cảnh ngoài khung cửa vô cùng hùng vĩ. Nhờ công nghệ và đổi mới, cơ hội và tiềm năng dường như được kéo dài vô tận. Thực tế này vừa có khả năng khích lệ nhưng cũng không kém phần vượt ngoài tầm với. Hậu quả khôn lường của sự “dư giả” là chúng ta tiếp nhận thông tin và các lựa chọn trong một ngày bằng lượng thông tin tổ tiên ta nhận được cả đời. Tàn phá và vội vã, một cảm giác ám ảnh dai dẳng khi chúng ta nỗ lực quá nhiều nhưng thành quả đạt được chẳng đáng là bao.

Trực giác không mách bảo chúng ta về lựa chọn con đường tốt hơn mà là câu hỏi, “Ta nên bắt đầu từ đâu”? Với những gì cuộc sống ban tặng, chúng ta sẽ lựa chọn bằng cách nào? Chúng ta đưa ra những quyết định đúng đắn nhất có thể, trải nghiệm cuộc sống thật khác biệt và không bao giờ hối tiếc ra sao?

Hãy sống theo triết lý “điều quan trọng nhất”.

Những gì Curly biết, tất cả những ai thành công đều nắm rõ. Điều quan trọng nhất nằm ở cốt lõi của thành công và là điểm khởi đầu để đạt được những kết quả đáng kinh ngạc. Dựa trên nghiên cứu và kinh nghiệm thực tế, đó là một ý tưởng lớn về thành công được bọc trong lớp vỏ giản đơn đến không ngờ. Giải thích về nó không khó, nhưng để tin và áp dụng nó lại không hề đơn giản.

Vì vậy, trước khi chúng ta có thể trao đổi thẳng thắn và chân thành về hiệu quả của “điều quan trọng nhất”, tôi muốn công khai thảo luận về những suy diễn và thông tin sai lệch đã ngăn cản chúng ta chấp nhận nó. Đó là những ước lệ sai lầm về thành công.

Khi loại bỏ được những niềm tin sai lầm này, chúng ta có thể đón nhận “điều quan trọng nhất” với một tâm trí cởi mở và hành trình rộng mở hơn.

**PHẦN I.
NHỮNG DỐI TRÁ ĐÃ LÀM MÊ MUỘI VÀ KHIẾN
CHÚNG TA LẠC LỐI**

RẮC RỎI VỚI “ĐỨC TIN”

Năm 2003, Merriam-Webster bắt đầu phân tích các tìm kiếm trong từ điển trực tuyến của họ để xác định “Từ của năm”. Với ý tưởng rằng việc tìm kiếm từ trực tuyến sẽ tiết lộ mọi điều trong suy nghĩ của chúng ta, nên từ được tìm kiếm nhiều nhất sẽ nắm bắt được tinh thần thời đại. Từ đầu tiên đã xuất hiện. Theo gót của cuộc chiến tranh xâm lược Iraq, dường như ai cũng muốn biết “dân chủ” thực sự có nghĩa là gì. Trong năm tiếp theo, “blog”, một từ ghép đã mô tả một hình thức giao tiếp mới, đứng đầu danh sách. Sau mọi vụ bê bối chính trị vào năm 2005, từ “sự toàn vẹn” giành được danh hiệu cao nhất.

Sau đó, vào năm 2006, Merriam-Webster đã bổ sung một tính năng mới. Những người truy cập trang web có thể đề cử “ứng cử viên” và bình chọn “Từ của năm”. Bạn có thể cho đó là nỗ lực nhằm tăng lượng người truy cập bằng phản hồi chất lượng, hoặc có thể gọi đó là chiến lược tiếp thị khả quan. Từ giành chiến thắng vang dội là “đức tin”, được diễn viên hài Stephen Colbert tạo ra với ý nghĩa “chân lý đến từ trái tim thay vì sách vở” tại màn đầu tiên trong vở diễn Comedy Central của ông, The Colbert Report. Trong thời đại công nghệ thông tin với tin tức được cập nhật hàng ngày, các chương trình phát thanh rao giảng, và những bài blog không được qua biên tập, đức tin nắm bắt những niềm tin sai lầm ngẫu nhiên, tình cờ, và thậm chí cố ý tỏ vẻ “đúng đắn” đủ để chúng ta coi đó là sự thật.

Vấn đề là chúng ta có xu hướng hành động dựa trên những gì chúng ta tin tưởng, ngay cả khi những gì chúng ta tin không phải là những điều chúng ta nên làm. Vậy nên, việc tin tưởng và sử dụng triết lý “điều quan trọng nhất” trở nên vô cùng khó khăn bởi thật không may, chúng ta đã tin tưởng vào quá nhiều thứ và thường xuyên để những “thứ khác” đánh lạc hướng suy nghĩ, hướng dẫn sai lệch hành động và trì hoãn thành công của chính mình.

Cuộc sống quá ngắn ngủi để ta có thể chạy theo những giấc mơ viễn vông. Nó cũng quá quý giá để ta phó mặc cho những may rủi. Những giải pháp thật sự mà chúng ta đang tìm kiếm luôn ẩn trong những tầm nhìn giản đơn; thật không may, chúng lại thường bị che

khuất bởi một số lời nói xàm, hàng loạt những “lẽ thường” mà vô nghĩa. “Đặt cược vào tay đua ngựa, thay vì con ngựa!” từ lâu đã là một lời kêu gọi mọi người đặt niềm tin vào nhà lãnh đạo của công ty. Tuy nhiên, như một chiến lược đặt cược, câu châm ngôn này sẽ đưa bạn tới con đường tắt dẫn lối đến sự nghèo đói, khiến bạn băn khoăn tự hỏi sao câu đó có thể trở thành một câu châm ngôn. Theo thời gian, những chuyện tưởng tượng và sự ngờ vực xuất hiện thường xuyên đến mức mọi người cảm thấy quen thuộc và bắt đầu coi điều đó là sự thật hiển nhiên. Sau đó, chúng ta bắt đầu đưa ra những quyết định quan trọng dựa trên chúng.

Thách thức mà chúng ta phải đối mặt khi xây dựng các chiến lược thành công đó là thành công cũng có những đối trá riêng. “Tôi đã làm được rất nhiều việc”; “Tôi cần trở thành một người có kỷ luật hơn”; “Tôi có thể làm bất cứ điều gì tôi muốn vào bất cứ lúc nào tôi muốn”; “Tôi cần cân bằng cuộc sống hơn nữa”; “Có lẽ tôi không nên mơ mộng quá”. Lặp lại những suy nghĩ này thường xuyên sẽ trở thành 6 sự đối trá về thành công ngăn cản chúng ta sống theo triết lý “điều quan trọng nhất”.

6 SỰ ĐỐI TRÁ GIỮA BẠN VÀ THÀNH CÔNG

1. Mọi thứ đều quan trọng như nhau
2. Có thể làm được nhiều việc cùng lúc
3. Một cuộc sống có kỷ luật
4. Sức mạnh ý chí luôn tồn tại
5. Một cuộc sống cân bằng
6. Lớn thường không tốt

6 sự đối trá này là những niềm tin đã ăn sâu vào tư tưởng của chúng ta và dần trở thành tôn chỉ dẫn chúng ta lạc lối. Sự mù quáng đã kéo tuột chúng ta ra khỏi sự minh mẫn vốn có. Nếu muốn tối đa hóa tiềm năng của chính mình, chúng ta sẽ phải loại bỏ những niềm tin mù quáng này.

4. MỌI THỨ ĐỀU QUAN TRỌNG NHƯ NHAU

Sự công bằng là một lý tưởng đáng theo đuổi nhân danh công lý và nhân quyền. Tuy nhiên, trong thực tế, mọi thứ không bao giờ công bằng. Dù các nhà tổ chức có cố gắng phân minh ra sao – các cuộc thi vẫn không đạt được sự công bằng. Dù mọi người có tài năng đến đâu – hai người cũng không thể ngang tài ngang sức tuyệt đối.

Sự công bằng là lời dối trá.

Hiểu được điều này là cơ sở của mọi quyết định quan trọng.

Vậy, bạn quyết định bằng cách nào? Khi có quá nhiều việc để làm trong ngày, bạn quyết định việc phải làm đầu tiên bằng cách nào? Khi còn bé, chúng ta thường đợi đến hạn chót mới vội vàng hoàn thành nốt những việc cần phải làm. Đã đến giờ ăn sáng. Đã đến giờ đi học, đến giờ làm bài tập về nhà, đến giờ làm việc nhà, giờ tắm, giờ đi ngủ. Nhưng khi lớn hơn, chúng ta được đặt ra một khung thời gian nhất định. Con có thể ra ngoài chơi miễn là con làm xong bài tập về nhà trước bữa tối. Sau đó, khi trưởng thành hơn, chúng ta được quyền tự lựa chọn. Và khi cuộc sống của chúng ta được hình thành dựa trên các lựa chọn, chúng ta phải làm sao để lựa chọn đúng đắn?

Thật phức tạp khi càng lớn, lại càng có nhiều cơ để chúng ta tin rằng mọi chuyện “đơn giản phải được thực hiện”. Kỳ vọng quá nhiều, vượt quá năng lực và cam kết thái quá. Tràn lan, đại trà đã trở thành tình trạng chung.

Đó là khi cuộc chiến tìm kiếm hành trình đúng đắn diễn ra quyết liệt. Thiếu công thức ra quyết định rõ ràng, chúng ta rơi vào trạng thái phản ứng và sa đà trở lại những cách thức ra quyết định quen thuộc và dễ dãi. Kết quả là, chúng ta tùy tiện chọn những cách tiếp cận làm xói mòn thành công của chính mình. Việc gấp rút thực hiện những công việc cần làm trong ngày biến chúng ta thành một nhân vật đang hoảng sợ trong một bộ phim kinh dị – luống cuống chạy lên cầu thang thay vì chạy ra cửa. Quyết định sáng suốt nhất được thay thế bằng bất kỳ quyết định nào, và những gì cần được tiến hành chỉ đơn giản trở thành một chiếc bẫy.

Ở tình trạng cấp bách và quan trọng, mọi thứ dường như công bằng. Chúng ta trở nên chủ động và bận rộn, nhưng điều đó không

thực sự đưa chúng ta đến gần thành công hơn. Hành động thường không liên quan đến hiệu suất, và sự bận rộn hiếm khi ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc.

Như Henry David Thoreau từng nói, “bận rộn thôi không đủ, cần mẫn cũng vậy. Vấn đề là, chúng ta bận vì việc gì?” Thà làm một việc có ý nghĩa còn hơn làm trăm việc vô nghĩa. Không phải mọi thứ đều quan trọng như nhau, và thành công không phải là phần thưởng dành cho kẻ làm nhiều nhất. Tuy nhiên, đó lại là những gì diễn ra hàng ngày.

Chẳng có gì để làm

Danh sách những việc cần làm là thành tố chính của khả năng thành công và quản lý thời gian. Với mong muốn của bản thân và ước muốn của người khác dồn dập ập đến chúng ta từ tứ phía, chúng ta vội vàng ghi chúng vào các mảnh giấy nhỏ một cách rõ ràng hoặc liệt kê chúng một cách có thứ tự vào các tập giấy in. Các nhà hoạch định thời gian dành thời gian quý giá cho các danh sách công việc hàng ngày, hàng tuần và hàng tháng. Nhiều ứng dụng điện thoại di động, và các chương trình phần mềm mã hóa chúng ngay vào bảng chọn. Có vẻ như chúng ta được khuyến khích tạo ra một danh sách việc cần làm – và cho dù những danh sách đó là vô giá, nhưng chúng cũng có những hạn chế.

Dù việc cần làm được coi như những mục đích tốt đẹp nhất của chúng ta, nhưng chúng cũng áp chế chúng ta với những việc không quan trọng, tầm thường mà chúng ta cảm thấy bắt buộc phải hoàn thành – bởi chúng nằm trong danh sách những việc cần làm. Đó là lý do hầu hết chúng ta đều thích hoặc không thích danh sách những việc phải làm. Nếu được phép, chúng sẽ tự tạo ra các ưu tiên giống như cách hòm thư bức chế lịch trình hàng ngày cho chúng ta. Phần lớn những hộp thư đều tràn ngập những e-mail không quan trọng “giả dạng các ưu tiên”. Giải quyết công việc theo trình tự thời gian thư nhận được chẳng khác nào chiếc bánh xe cót két cần được tra dầu. Thủ tướng Úc, Bob Hawke, đã ghi nhận một cách đúng đắn, “Những điều quan trọng nhất không phải là những gì được rao giảng nhiều nhất.”

Những người thành công thường hành động khác biệt. Họ có con mắt rất tinh tường. Họ cân nhắc đủ kỹ lưỡng để xác định những gì quan trọng và sau đó cho phép chúng chi phối thời gian của họ. Những người thành công thường hoàn thành các công việc mà người khác dự định làm nhưng lại trì hoãn có thể là vô thời hạn và ngược lại, họ có thể trì hoãn hoặc không làm những gì người khác làm. Sự khác biệt không nằm ở dự định mà ở cách làm. Những người thành công luôn xuất phát với một ý thức rõ ràng về các ưu tiên.

Trong tình trạng nguyên bản, như một bản kiểm kê đơn giản, một danh sách những việc cần làm có thể dễ dàng khiến bạn lạc đường. Một danh sách những việc cần làm chỉ đơn giản là những việc bạn nghĩ mình cần phải thực hiện; việc đầu tiên trong danh sách chỉ là điều đầu tiên bạn nghĩ đến. Các danh sách những việc cần làm vốn đã thiếu định hướng thành công. Trong thực tế, hầu hết các danh sách những việc cần làm chỉ là “danh sách sống sót” – giúp bạn sống qua ngày, nhưng không tạo nên những bước đệm để giúp bạn dần tạo dựng cuộc sống thành công. Chúng ta dành rất nhiều thời gian để thực hiện các mục trong danh sách những việc cần làm nhưng đến cuối ngày chúng lại chẳng hề mang lại thành công. Thay vì một danh sách những việc cần làm, bạn cần một “danh sách thành công” – với mục đích tạo ra những kết quả đột phá.

Các danh sách những việc cần làm thường rất dài, đưa bạn đến mọi hướng trong khi danh sách thành công lại khá ngắn nhưng lại vẽ cho bạn một hướng đi cụ thể. Một là thư mục hỗn độn và một là hướng dẫn có tổ chức. Nếu một danh sách không nhằm mục đích tạo dựng thành công, nó chắc chắn sẽ không mang lại thành công cho bạn. Nếu danh sách những việc phải làm của bạn là một mớ “hỗn độn”, thì nó có thể đưa bạn đến khắp nơi nhưng đó lại không phải nơi bạn thực sự muốn đến.

Vậy, một người thành công biến danh sách việc cần làm thành danh sách thành công bằng cách nào? Với rất nhiều điều có thể làm, bạn xác định được điều gì quan trọng nhất tại một thời điểm bất kỳ hoặc theo cách bất kỳ ra sao?

Hãy làm theo chỉ dẫn của Juran.

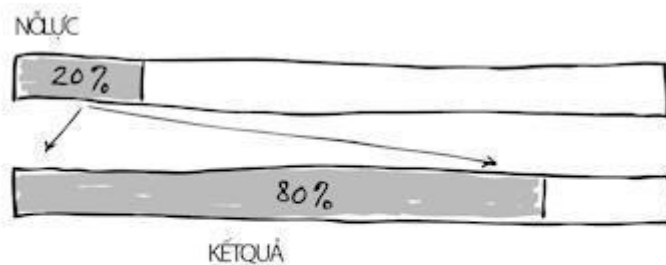
Juran bẻ mã khóa

Vào cuối những năm 1930, một nhóm nhà quản lý tại General Motors đã có một khám phá hấp dẫn mở ra bước đột phá tuyệt vời. Một đầu đọc thẻ của họ (thiết bị đầu vào cho dòng máy tính ban đầu) bắt đầu có dấu hiệu bị lỗi. Khi kiểm tra, họ khám phá ra một cách để mã hóa các thông điệp bí mật. Đây là một vụ lớn vào thời điểm đó. Từ khi những chiếc máy mã hóa Enigma tai tiếng của Đức lần đầu xuất hiện trong Thế chiến I, thì cả việc mã hóa và phá mã đều là vấn đề thuộc an ninh quốc gia và thậm chí đã dấy lên làn sóng tò mò trong công chúng. Ban quản lý của GM nhanh chóng bị thuyết phục rằng mật mã ngẫu nhiên của họ không thể bị bẻ gãy. Một tư vấn viên của Western Electric tỏ ra không đồng ý với điều đó. Anh ta đã lên tiếng thách thức bẻ mã, từ tối hôm trước và phá được khóa trước 3 giờ sáng ngày hôm sau. Anh ta tên là Joseph M. Juran.

Juran sau đó đã coi sự cố này là điểm khởi đầu cho quá trình bẻ một mã khóa lớn hơn và biến nó trở thành một trong những đóng góp lớn nhất của anh đối với khoa học và kinh doanh. Nhờ giải mã khóa thành công, anh đã được một nhà điều hành của GM mời đến xem xét lại nghiên cứu về bồi thường quản lý được dựa trên một công thức theo mô tả của nhà kinh tế Ý Vilfredo Pareto. Trong thế kỷ XIX, Pareto đã viết một mô hình toán học về phân bố thu nhập không đồng đều tại Ý khẳng định 80% diện tích đất thuộc sở hữu của 20% dân số. Thực tế, theo Pareto, của cải thực sự tập trung theo cách có thể dự đoán được. Là người tiên phong về quản lý kiểm soát chất lượng, Juran nhận thấy rằng chỉ một số ít sai sót cũng tạo ra vô số sản phẩm lỗi. Sự mất cân bằng này không chỉ đúng với trải nghiệm của anh, mà anh còn cho rằng nó thậm chí có thể là một quy luật phổ quát và những gì Pareto quan sát được thậm chí còn nằm ngoài sức tưởng tượng của ông.

Khi viết cuốn sách chuyên đề Sổ tay kiểm soát chất lượng (Quality Control Handbook), Juran muốn đưa ra một cái tên ngắn gọn cho khái niệm “quan trọng thì ít mà tầm thường thì nhiều”. Một minh họa trong bản thảo của ông mang tên “nguyên tắc phân bố không đồng đều của Pareto...” Khi người khác có thể gọi nó là Quy tắc của Juran, anh lại gọi nó là Nguyên tắc Pareto.

Nguyên tắc Pareto hóa ra giống như định luật hấp dẫn, nhưng hầu hết mọi người không nhìn thấy lực hấp dẫn của nó. Nó không chỉ đơn thuần là một lý thuyết – mà là sự chắc chắn có thể dự đoán, đã được chứng minh và là một trong những sự thật về hiệu suất lớn nhất từng được phát hiện. Richard Koch, trong cuốn sách của ông, Nguyên lý 80/20, đã nhận định: “Nguyên lý 80/20 khẳng định số ít nguyên nhân, yếu tố đầu vào hoặc nỗ lực thường dẫn đến phần lớn kết quả, thành quả hoặc phần thưởng”. Nói cách khác, trong thế giới của thành công, mọi thứ đều không công bằng. Số ít nguyên nhân tạo ra phần lớn kết quả. Chỉ cần đầu vào đúng đắn sẽ tạo ra phần lớn đầu ra. Nỗ lực có chọn lọc sẽ tạo ra đa phần phần thưởng xứng đáng.

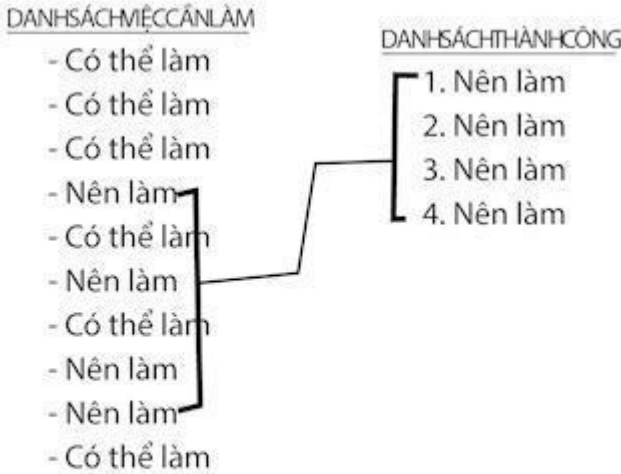


Hình 3: Nguyên lý 80/20 khẳng định chỉ số ít nỗ lực tạo nên phần lớn thành công

Pareto đã chỉ cho chúng ta một hướng đi rất rõ ràng: Phần lớn những gì bạn muốn thường khởi nguồn từ phần nhỏ những gì bạn làm. Những kết quả đáng kinh ngạc đều được tạo ra một cách không tương xứng bởi số ít hành động so với khả năng nhận biết của con người.

Chân lý của Pareto nghiêng về sự bất bình đẳng, và dù được thể hiện thông qua tỷ lệ 80/20, nhưng cũng có thể có nhiều tỷ lệ khác nữa. Tùy thuộc vào từng trường hợp, có thể là 90/20, trong đó 90% thành công của bạn đến từ 20% nỗ lực. Hoặc 70/10 hay 65/5. Nhưng chúng ta phải hiểu rằng, về cơ bản, tất cả đều xuất phát từ cùng một nguyên tắc. Juran đã cho thấy tầm nhìn sâu sắc: không phải mọi thứ đều quan trọng như nhau, một số điều quan trọng hơn những điều khác – thậm chí hơn rất nhiều. Danh sách những việc phải làm sẽ trở thành danh sách thành công khi bạn áp dụng Nguyên tắc Pareto.

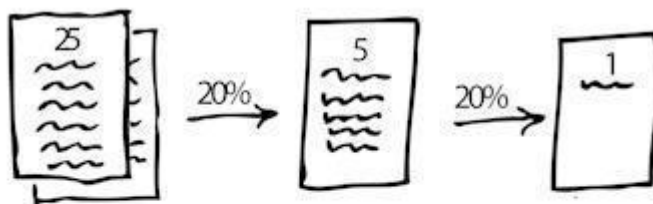
Nguyên lý 80/20 là một trong những quy tắc hướng dẫn thành công quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi. Nó mô tả các hiện tượng, giống như Juran, tôi đã quan sát thấy trong cuộc đời mình nhiều lần. Chỉ số ít các ý tưởng đã mang đến cho tôi phần lớn thành công. Một số khách hàng quan trọng hơn những người khác; chỉ vài người tạo ra thành quả kinh doanh của tôi; số ít các khoản đầu tư lại mang về lợi nhuận khổng lồ. Khái niệm phân bố không đồng đều xuất hiện mọi nơi. Nó càng xuất hiện nhiều, tôi càng chú ý – và tôi càng chú ý, nó càng xuất hiện nhiều. Cuối cùng, tôi từ bỏ suy nghĩ đó là một sự trùng hợp ngẫu nhiên và bắt đầu áp dụng nó như một nguyên tắc tuyệt đối về thành công – không chỉ đối với bản thân mà còn cả trong mối quan hệ với những người khác.



Hình 4: Danh sách những việc cần làm trở thành danh sách thành công khi bạn ưu tiên nó.

Pareto cực điểm

Pareto đã chứng minh mọi thứ tôi vừa nhắc đến – nhưng vẫn còn điểm chưa được. Ông không nghiên cứu đủ sâu. Tôi muốn các bạn nghiên cứu sâu hơn nữa. Tôi muốn bạn đưa Nguyên lý Pareto đến cực điểm. Tôi muốn bạn đi vào chi tiết, bước từng bước nhỏ bằng cách làm rõ 20%, và sau đó tôi muốn bạn thậm chí đi sâu hơn bằng cách tìm ra những điều quan trọng nhất trong số ít những điều quan trọng. Nguyên lý 80/20 là định nghĩa đầu tiên, nhưng không phải cuối cùng, về thành công. Pareto đã bắt đầu, bạn phải có nhiệm vụ kết thúc. Thành công buộc bạn phải tuân theo Nguyên lý 80/20, nhưng không chỉ dừng lại đó.



Hình 5: Dù danh sách những việc cần làm của bạn có dài đến cỡ nào đi chăng nữa, bạn hoàn toàn vẫn có thể đúc rút nó thành một điều duy nhất.

Hãy nỗ lực hơn nữa. Bạn thực sự có thể chọn 20% của 20% của 20% và tiếp tục như thế cho đến khi bạn có được điều quan trọng nhất! (Hình 5). Dù đó là công việc, nhiệm vụ hay mục đích nào. Dù lớn hay nhỏ. Bắt đầu với một danh sách dài bao nhiêu tùy theo ý muốn của bạn, nhưng hãy hình thành suy nghĩ rút gọn dần danh sách của bạn từ những mục ít quan trọng nhất và không dừng lại cho đến khi chỉ còn điều cần thiết nhất. Một điều bắt buộc phải thực hiện. Một điều duy nhất.

Năm 2001, tôi tổ chức một buổi họp với đội ngũ điều hành chủ chốt. Dù phát triển nhanh và mạnh, chúng tôi vẫn không được những nhân vật đầu ngành công nhận. Tôi thử thách nhóm bằng cách buộc họ phải đưa ra 100 ý tưởng thay đổi hiện trạng. Chúng tôi đã mất cả ngày để đưa ra danh sách. Sáng hôm sau, chúng tôi thu hẹp danh sách còn 10 ý tưởng, và từ đó chúng tôi chọn ra một ý tưởng ấn tượng nhất. Ý tưởng đó là nền tảng để tôi viết nên cuốn sách về cách

để trở thành một tổ chức ưu tú trong ngành. Nó rất hiệu quả. 8 năm sau, cuốn sách không chỉ bán chạy nhất, mà còn trở thành loạt sách được tiêu thụ hơn một triệu bản. Trong một ngành công nghiệp với khoảng một triệu người, “điều quan trọng nhất” đã làm thay đổi hình ảnh của chúng tôi mãi mãi.

Giờ đây, một lần nữa, hãy dừng lại một chút và thực hiện một phép toán. Một trong số 100 ý tưởng. Đó là Pareto cực điểm. Đó là nghĩ lớn, nhưng đi từng bước nhỏ. Đó là áp dụng “điều quan trọng nhất” vào thách thức kinh doanh theo một cách thực sự mạnh mẽ.

Nhưng điều này không chỉ áp dụng đối với lĩnh vực kinh doanh. Vào sinh nhật thứ 40, tôi bắt đầu học guitar và nhanh chóng phát hiện ra tôi có thể dành 20 phút mỗi ngày để luyện tập. Lượng thời gian này không nhiều, vì vậy tôi biết mình phải thu hẹp những gì cần học. Tôi nhờ Eric Johnson một người bạn, một trong những nghệ sĩ guitar vĩ đại, tư vấn. Eric nói nếu có thể làm “một điều duy nhất”, thì tôi nên luyện tập theo thang âm của mình. Vì vậy, tôi đã lựa chọn gam thứ theo điệu blue. Tôi phát hiện ra nếu học theo thang âm đó, tôi có thể chơi được rất nhiều bản nhạc của các nghệ sĩ guitar rock cổ điển vĩ đại từ Eric Clapton cho đến Billy Gibbons và, có thể một ngày nào đó, là cả Eric Johnson nữa. Thang âm đó đã trở thành “điều quan trọng nhất” của tôi trong quá trình học guitar, và nó mở ra trước mắt tôi cả thế giới rock ‘n’ roll.

Sự bất công trong nỗ lực để thành công xuất hiện khắp nơi trong cuộc sống nếu bạn chịu tìm kiếm. Và nếu bạn áp dụng nguyên lý này, nó sẽ mang lại thành công mà bạn mong muốn trong bất cứ điều gì quan trọng với bạn. Sẽ luôn có một vài thứ quan trọng hơn những thứ còn lại, và trong số đó, một điều sẽ giữ vai trò quan trọng nhất. Tiếp thu khái niệm này cũng giống như việc bạn được giao cho một chiếc la bàn ma thuật. Bất cứ khi nào cảm thấy mất phương hướng, bạn có thể mang nó ra để nhắc nhở mình tìm kiếm điều quan trọng nhất.

Ý tưởng lớn

1. Đi từng bước nhỏ. Đừng tập trung quá vào sự bận rộn, thay vào đó, hãy để mắt tới sự hiệu quả. Hãy để điều quan trọng nhất định hướng cho bạn mỗi ngày.
2. Tiến đến cực điểm. Khi đã tìm ra những điều thực sự quan trọng, hãy tiếp tục loại bỏ dần đến khi chỉ còn lại điều quan trọng nhất. Hành động cốt lõi đó đứng đầu danh sách thành công của bạn.
3. Nói không. Cho dù bạn nói “sau này” hay “không bao giờ”, nhưng vấn đề là phải nói “không phải bây giờ” với bất cứ điều gì bạn có thể làm đến khi việc quan trọng nhất của bạn được thực hiện.
4. Đừng để bị mắc kẹt trong trò chơi “đánh dấu”. Nếu tin rằng không phải mọi điều đều quan trọng như nhau, chúng ta phải có hành động phù hợp.

Chúng ta đừng mong làm được mọi thứ, cũng đừng nghĩ mỗi lần hoàn thành một mục trong danh sách những điều cần làm là chúng ta đang tiến gần đến thành công. Không phải mọi thứ đều quan trọng như nhau và thành công chỉ xuất hiện trong quá trình thực hiện những gì quan trọng nhất.

Đôi khi đó là điều đầu tiên bạn làm hoặc điều duy nhất bạn làm. Nhưng dù là gì đi chăng nữa, việc thực hiện điều quan trọng nhất luôn là điều quan trọng nhất.

5. ĐA NHIỆM VỤ

Vì vậy, nếu việc thực hiện điều quan trọng nhất là điều quan trọng nhất, tại sao bạn phải cố gắng làm thêm bất cứ điều gì cùng lúc?

Mùa hè năm 2009, Clifford Nass đã đặt vấn đề để tìm cách trả lời câu hỏi đó. Nhiệm vụ của anh là tìm hiểu xem những người đa nhiệm tài ba đã làm nhiều việc cùng lúc bằng cách nào. Nass, một giáo sư tại Đại học Stanford, đã chia sẻ với tờ New York Times rằng ông “rất kinh ngạc” về những người đa nhiệm và tự cho mình là một kẻ nghèo đói. Vì vậy, ông và một nhóm các nhà nghiên cứu đã đưa ra bảng câu hỏi cho 262 sinh viên để xác minh tần suất làm nhiều việc cùng lúc của họ. Họ chia các đối tượng thử nghiệm thành hai nhóm gồm những người đa nhiệm nhiều và ít đồng thời bắt đầu với giả định rằng những người đa nhiệm thường xuyên sẽ làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, họ đã nhầm.

“Tôi chắc chắn họ có một khả năng bí mật nào đó”, Nass nói. Nhưng hóa ra người đa nhiệm tần suất cao là người nghiện những điều không thích hợp.” Họ vượt trội hơn hẳn xét trên mọi tiêu chí. Mặc dù họ thuyết phục bản thân và những người xung quanh rằng họ giỏi “đa nhiệm” nhưng theo Nass, “những người đa nhiệm tệ hại ở mọi mặt.”

Làm nhiều việc cùng lúc là một lời dối trá.

Bởi gần như mọi người đều coi đó là một hành động hiệu quả, nó trở thành điều phổ biến đến mức mọi người thực sự nghĩ rằng đó là việc họ nên làm và làm càng thường xuyên càng tốt. Chúng ta không chỉ nghe nói về cách thực hiện điều đó, mà thậm chí còn được nghe về cách để làm nó tốt hơn. Hơn 6 triệu trang web đều đưa ra câu trả lời về cách làm điều đó; các trang web nghề nghiệp liệt kê “đa nhiệm” như một kỹ năng mà người lao động nên hướng đến và nên được liệt kê vào một trong các thế mạnh của nhân viên tiềm năng. Một số người còn tự hào về kỹ năng hỗ trợ đó và áp dụng nó như một cách sống. Nhưng thực tế, đó là một “lời dối trá” bởi sự thật là đa nhiệm vừa không hiệu quả vừa không phù hợp. Trong thế giới coi trọng kết quả, nó sẽ khiến bạn thất bại mọi lúc, mọi nơi.

Khi cố gắng làm hai việc cùng lúc, bạn không thể hoặc sẽ không làm tốt được cả hai. Nếu nghĩ đa nhiệm là một cách làm việc hiệu quả thì bạn đã nhầm. Thực tế, đây là cách làm giảm hiệu quả công việc. Như Steve Uzzell nói, “đa nhiệm đơn giản là hành động tạo cơ hội phá hỏng nhiều hơn một việc trong cùng một thời điểm.”

Tư duy con khỉ

Khái niệm về việc con người có thể làm nhiều việc một lúc đã được nghiên cứu bởi các nhà tâm lý học từ những năm 1920, nhưng thuật ngữ “đa nhiệm” đã không được đề cập cho đến tận những năm 1960. Nó được sử dụng để mô tả máy tính thay vì con người. Tính đến thời điểm đó, tốc độ 10 MHz nhanh đến mức cần một từ hoàn toàn mới để mô tả khả năng thực hiện đó của máy tính. Khi nhìn lại, họ có thể đã đưa ra một lựa chọn tồi tệ, bởi phần giải thích cho khái niệm “đa nhiệm” vốn đã là một sự dối trá. Đa nhiệm là nhiều nhiệm vụ luân phiên chia sẻ một nguồn lực (CPU), nhưng trong quá trình thực hiện, nó được hiểu thành nhiều nhiệm vụ được thực hiện đồng thời bởi một nguồn lực (hoặc một người). Một biến đổi cụm từ thông minh có thể gây hiểu nhầm, bởi ngay cả các máy tính cũng chỉ có thể xử lý được một đoạn mã tại một thời điểm. Khi làm nhiều việc cùng lúc, chúng ta di chuyển như con thoi, xen kẽ sự chú ý cho từng việc đến khi cả hai nhiệm vụ đều được hoàn thành. Tốc độ mà máy tính giải quyết nhiều nhiệm vụ khác nhau tạo ra ảo tưởng rằng mọi thứ xảy ra cùng lúc, vì vậy việc so sánh máy tính với con người có thể gây nhầm lẫn.

Con người thực sự có thể làm hai hay nhiều việc cùng lúc, như vừa đi vừa nói chuyện, hoặc vừa nhai kẹo cao su vừa đọc bản đồ, nhưng giống như máy tính, chúng ta không thể tập trung vào cả hai việc cùng lúc. Sự tập trung của chúng ta sẽ bị phân tán. Máy tính thì không có vấn đề gì, nhưng nó ảnh hưởng nghiêm trọng đến con người. Hai chiếc máy bay chuẩn bị hạ cánh trên cùng một đường băng. Một bệnh nhân được kê đơn thuốc sai. Những bi kịch tiềm tàng này đều có chung một điểm là mọi người đang cố ôm đồm quá nhiều việc cùng lúc và quên làm điều họ nên làm.

Thật kỳ lạ, nhưng bằng cách nào đó theo thời gian, một người đa nhiệm đã trở thành hình ảnh về một người có lối sống hiện đại. Chúng ta nghĩ rằng chúng ta có thể, vì vậy chúng ta cho rằng chúng ta nên làm vậy. Học sinh vừa học vừa nhắn tin, nghe nhạc hoặc xem tivi. Người lớn vừa lái xe vừa nói chuyện điện thoại, ăn uống, trang điểm. Những điều đó diễn ra không phải bởi chúng ta có quá ít thời gian để làm mọi việc cần làm, mà bởi chúng ta cảm thấy cần phải làm

quá nhiều việc trong khoảng thời gian chúng ta có. Vì vậy, chúng ta tăng gấp đôi và gấp ba lượng việc làm với hy vọng làm được mọi thứ.

Các văn phòng hiện đại đầy rẫy những nhu cầu đa nhiệm gây sao nhãng. Trong khi bạn đang cố gắng hoàn thành nốt một dự án, một người nào đó ở ô bên cạnh ho và hỏi xem bạn có thuốc đau họng không. Hệ thống máy điện thoại văn phòng liên tục đổ chuông mà không ai sẵn sàng nghe máy. Màn hình máy tính của bạn liên tục thông báo có thư mới trong khi những cập nhật từ mạng xã hội thu hút hết sự chú ý của bạn đồng thời điện thoại di động lúc đó cũng rung báo tin nhắn mới. Một chồng thư chưa mở, hàng tá việc chưa giải quyết. Mất tập trung, sự quấy rầy, gián đoạn. Trên hết là sự mệt mỏi. Các nhà nghiên cứu đã ước tính rằng người lao động bị gián đoạn 11 phút một lần và dành 1/3 thời gian trong ngày để quay trở lại công việc sau những phiền nhiễu. Tuy nhiên, với thực tế đó chúng ta vẫn cho rằng mình có thể khắc phục được tình hình và làm những gì đã đề ra trong thời hạn cho phép.

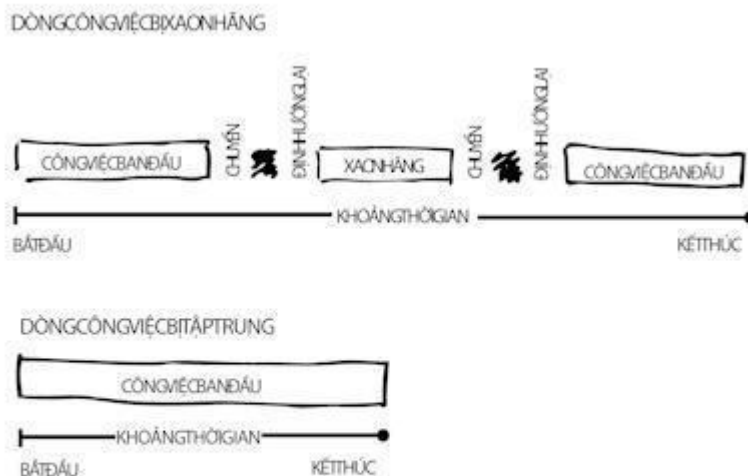
Nhưng chúng ta đang tự lừa dối bản thân. Đa nhiệm là một trò lừa đảo. Nhà thơ Billy Collins tóm tắt rằng: “Chúng tôi gọi đó là đa nhiệm, điều đó khiến nó nghe có vẻ giống khả năng làm được rất nhiều việc cùng lúc... Một tín đồ Phật giáo gọi đây là tư duy con khỉ”. Chúng ta nghĩ rằng chúng ta làm chủ được khả năng đa nhiệm, nhưng thực tế chúng ta chỉ tự dẫn mình đến những quả chuối.

Tung hứng là một ảo tưởng

Chúng ta thường “đa nhiệm” một cách tự nhiên. Trung bình khoảng 4.000 suy nghĩ lướt qua đầu mỗi ngày, nên dễ thấy tại sao chúng ta lại cố gắng làm nhiều việc cùng lúc. Nếu suy nghĩ thay đổi với tần suất 14 giây một lần kéo theo thay đổi về phương hướng, thì rõ ràng chúng ta liên tục bị cám dỗ bởi việc cố gắng làm càng làm nhiều việc một lúc càng tốt. Khi làm một việc nào đó, chúng ta sẽ mất tập trung vào việc khác. Hơn nữa, lịch sử cho thấy sự tồn tại liên tục của chúng ta có thể đòi hỏi con người phải tiến hóa hơn để có thể bao quát nhiều nhiệm vụ cùng lúc. Tổ tiên của chúng ta không thể tồn tại lâu khi không ăn thịt thú rừng, hái lượm hoa quả, thuộc da, hoặc không đốt lửa sau một ngày đi săn. Nỗ lực sắp xếp nhiều hơn một việc tại một thời điểm không chỉ là cốt lõi của cách chúng ta đang làm, mà rất có thể là điều cần thiết cho sự sống còn sau này.

Nhưng khả năng tung hứng không phải là khả năng đa nhiệm.

Tung hứng là một ảo tưởng. Đối với một người quan sát ngẫu nhiên, một nghệ sĩ xiếc đang tung hứng ba quả bóng cùng lúc. Trong thực tế, các quả bóng đang được ném lên và hứng tự do với sự luân chuyển rất nhanh. Bắt, ném, bắt, ném, bắt, ném. Mỗi quả bóng, một thời điểm. Đó là những gì các nhà nghiên cứu gọi là khả năng “luân chuyển công việc.”



Hình 6: Đa nhiệm không giúp tiết kiệm thời gian mà ngược lại còn gây lãng phí thời gian

Khi bạn chuyển từ việc này sang việc khác, tự nguyện hay không, có hai điều sẽ xảy ra. Điều đầu tiên diễn ra gần như tức thì: Bạn quyết định chuyển đổi. Điều thứ hai khó dự đoán hơn: Bạn phải kích hoạt các “quy tắc” đối với bất cứ điều gì bạn chuẩn bị làm (xem Hình 6). Chuyển đổi giữa hai nhiệm vụ đơn giản – như xem tivi và gấp quần áo – diễn ra khá khẩn trương và dễ dàng. Tuy nhiên, nếu bạn đang làm việc trên một bảng tính và lúc đó, một đồng nghiệp ghé qua văn phòng của bạn để thảo luận về một vấn đề kinh doanh, sự phức tạp tương ứng liên quan đến các công việc khiến bạn gặp khó khăn trong việc chuyển đổi qua lại. Bạn luôn mất một chút thời gian để bắt đầu một nhiệm vụ mới và khởi động lại việc bạn vừa bỏ qua, không có gì đảm bảo rằng bạn sẽ quay trở lại chính xác phần công việc còn dang dở. Bạn phải trả giá cho việc này. “Chi phí dưới dạng thời gian phụ trội do chuyển đổi công việc phụ thuộc vào mức độ phức tạp hay đơn giản của công việc,” theo báo cáo nghiên cứu của Tiến sĩ David Meyer. “Nó có thể tăng từ 25% thời gian hoặc ít hơn đối với những việc đơn giản đến hơn 100% đối với các việc phức tạp.” Chuyển đổi công việc kéo theo một vài chi phí mà hiếm có người nhận ra mình đang phải trả.

Các kênh trong não bộ

Như vậy, chuyện gì xảy ra khi chúng ta thực sự làm hai việc cùng lúc? Điều đó thật đơn giản. Chúng tôi đã tách riêng chúng. Não của chúng ta có nhiều kênh, và kết quả là chúng ta có thể xử lý các loại dữ liệu khác nhau trong các phần khác nhau của não bộ. Đây là lý do bạn có thể vừa nói chuyện vừa đi bộ. Không có sự giao thoa giữa các kênh. Nhưng có một cái bẫy: Bạn không thực sự tập trung vào cả hai hoạt động. Một hoạt động chính và một hoạt động phụ. Nếu bạn muốn nói chuyện với một hành khách ngồi ở hàng ghế DC-10, bạn sẽ phải dừng bước. Tương tự, nếu muốn đi qua cây cầu dây bắc qua một hẻm núi, bạn phải im lặng. Bạn có thể làm hai việc cùng lúc, nhưng bạn không thể tập trung hiệu quả vào cả hai.

Nhiều người nghĩ rằng bởi cơ thể họ hoạt động mà không ý thức được những điều đang xảy ra xung quanh, nên họ đang làm cùng lúc nhiều việc. Điều này cũng đúng, nhưng đó không phải là bản chất vấn đề. Rất nhiều hành động vật lý của chúng ta, như hô hấp, đang được điều khiển từ một phần khác của não bộ thay vì vùng điều khiển sự tập trung. Kết quả là, không có sự xung đột giữa các kênh. Chúng ta đã đúng khi nói một điều gì đó là “trung tâm của sự chú ý” hoặc “quan tâm hàng đầu”, bởi đó là vị trí sự tập trung diễn ra – thùy não trước. Khi tập trung, bạn thực sự có thể chú ý đến hai điều, nhưng đó là những gì được gọi là “sự chú ý phân tán”. Và không có sai sót nào cả. Làm cả hai việc, bạn sẽ bị phân tán sự chú ý. Làm thêm việc thứ ba, bạn sẽ mất hẳn sự tập trung vào một trong số những việc đó.

Vấn đề của việc cố gắng tập trung vào hai việc cùng lúc xuất hiện khi một việc đòi hỏi sự chú ý nhiều hơn việc còn lại hoặc nếu nó cắt ngang khu vực não bộ đang được sử dụng vào một việc khác. Khi vợ/chồng bạn mô tả cách sắp xếp lại đồ nội thất trong phòng khách, nhờ vỏ não thị giác, bạn tưởng tượng được hình ảnh đồ đạc trong tâm trí. Nếu đang lái xe lúc đó, thì sự can thiệp này đồng nghĩa với việc bạn đang nhìn thấy chiếc ghế sofa mới và kết quả là bạn không nhìn thấy chiếc ô tô đang đi chậm lại trước mặt. Đơn giản là bạn không thể tập trung hiệu quả vào cả hai điều cùng lúc.

Mỗi khi chúng ta cố gắng làm hai hay nhiều việc cùng lúc, chỉ đơn giản là phân chia sự tập trung và giảm thiểu kết quả của mọi việc trong quá trình thực hiện. Dưới đây là danh sách ngắn về việc đa nhiệm đã gián đoạn chúng ta như thế nào:

1. Não chỉ có khả năng làm nhiều việc cùng lúc trong một khoảng thời gian nhất định. Hãy cứ phân chia sự tập trung tùy ý, nhưng bạn sẽ phải trả giá về thời gian và hiệu quả.
2. Bạn càng dành nhiều thời gian chuyển sang việc khác, bạn càng khó trở lại việc ban đầu. Những điểm chưa thỏa đáng tồn đọng do đó.
3. Bị kẹt giữa hai việc, bạn sẽ mất thời gian để thay đổi sự tập trung vào việc mới. Thời gian lãng phí được cộng dồn ngày càng tăng. Các nhà nghiên cứu ước tính trung bình, chúng ta mất 28% thời gian mỗi ngày thiếu hiệu quả do đa nhiệm mang lại.
4. Người “mắc bệnh” đa nhiệm sở hữu tư duy lệch lạc về thời gian cần đầu tư cho công việc. Hầu hết họ đều tin rằng công việc cần nhiều thời gian để hoàn thành hơn dự kiến.
5. Những người đa nhiệm thường phạm sai lầm nhiều hơn người không đa nhiệm. Họ thường đưa ra những quyết định tồi hơn bởi họ thích thông tin mới hơn cũ, ngay cả khi thông tin cũ có giá trị hơn.
6. Người đa nhiệm được tận hưởng cuộc sống ít hơn, căng thẳng sẽ dập tắt niềm vui sống của họ.

Với nghiên cứu khá rõ ràng, có vẻ như thật mất trí khi biết những tác hại mà đa nhiệm gây ra nhưng chúng ta vẫn cố gắng đa nhiệm bằng mọi giá. Những nhân viên văn phòng sử dụng máy tính hàng ngày thường thay đổi cửa sổ hoặc kiểm tra e-mail hay các chương trình khác gần 37 lần một giờ. Làm việc trong môi trường gây sao nhãng khiến họ càng sao nhãng hơn. Người đa nhiệm về phương tiện truyền thông cảm thấy bị kích thích chuyển đổi việc – bùng phát dopamine – có thể gây nghiện. Nếu thiếu nó, họ sẽ cảm thấy chán nản. Dù vì bất cứ lý do gì, kết quả vẫn rõ ràng: Đa nhiệm kìm hãm và hạn chế khả năng tập trung của chúng ta.

Dẫn đến sự mất tập trung

Năm 2009, phóng viên tờ New York Times Matt Richtel đã giành được giải thưởng Pulitzer về lĩnh vực Báo cáo Quốc gia với một loạt bài báo (“Dẫn đến sự mất tập trung”) về sự nguy hiểm khi vừa lái xe vừa nhắn tin hoặc sử dụng điện thoại di động. Ông thấy rằng bị phân tâm khi lái xe chiếm 16% nguyên nhân dẫn đến các trường hợp tử vong do tai nạn giao thông tương đương với gần nửa triệu người bị thương hàng năm. Thậm chí một cuộc chuyện phiếm qua điện thoại khi lái xe cũng chiếm 40% sự tập trung của bạn và, ngạc nhiên thay, nó có ảnh hưởng tiêu cực ngang mức bị say rượu. Bằng chứng thuyết phục đến mức nhiều tiểu bang và thành phố đã cấm sử dụng điện thoại di động khi lái xe. Việc làm này rất có ý nghĩa. Chỉ cần một tin nhắn cũng có thể biến chiếc SUV gia đình trở thành đồng hồ nát.

Chúng ta biết rằng đa nhiệm thậm chí có thể gây họa trong những tình huống nguy kịch. Trong thực tế, chúng tôi hoàn toàn mong đợi các phi công và bác sĩ phẫu thuật chỉ tập trung vào công việc của họ nếu không sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến công việc. Chúng ta không tranh luận và không chấp nhận bất cứ điều gì ngoài sự tập trung hoàn toàn từ những chuyên gia này. Tuy nhiên, chúng ta thuộc đa số những người sống theo những chuẩn mực khác. Chúng ta không đánh giá cao công việc của mình hay coi trọng nó một cách nghiêm túc? Tại sao chúng ta lại làm nhiều việc cùng lúc khi đang thực hiện việc quan trọng nhất? Chỉ bởi công việc hàng ngày của chúng ta không liên quan đến phẫu thuật tim nhân tạo nên không cần tập trung vào bất kỳ điều gì không quan trọng đối với thành công của chúng ta hoặc thành công của người khác. Công việc của bạn cũng xứng đáng được tôn trọng không kém. Tại thời điểm hiện tại, điều này có vẻ không như vậy, nhưng liên kết mọi thứ chúng ta làm đồng nghĩa với việc mỗi chúng ta không chỉ có một công việc để làm, mà còn là một công việc xứng đáng được đầu tư tâm sức. Hãy suy nghĩ theo cách này. Nếu trung bình chúng ta mất gần 1/3 ngày làm việc cho sự mất tập trung, vậy trong suốt sự nghiệp, chúng ta sẽ mất bao nhiêu thời gian? Những ngành nghề khác là bao nhiêu? Các doanh nghiệp thì thế nào? Khi xem xét vấn đề này, bạn chỉ có thể khám phá ra rằng nếu không tìm ra cách giải quyết vấn đề này, thực tế bạn có

thể thất bại trong sự nghiệp hoặc có thể phá sản công ty. Hay tệ hơn, kéo theo những người khác cùng thất bại.

Ngoài công việc, sự phân tâm còn ảnh hưởng đến đời sống cá nhân của chúng ta? Tác giả Dave Crenshaw đã đúng khi viết, “Những người chúng ta cùng sống và làm việc hàng ngày xứng đáng nhận được sự quan tâm đầy đủ từ chúng ta. Khi chúng ta quan tâm đến mọi người với sự ngắt quãng, gián đoạn, cái giá chúng ta phải trả không chỉ là thời gian. Chúng ta sẽ phá hỏng các mối quan hệ”. Mỗi lần bắt gặp một cặp đôi đi ăn cùng nhau, một người đang cố nói chuyện nghiêm túc trong khi người kia lén gửi tin nhắn, tôi thường nhớ đến sự thật đơn giản về lời khẳng định của tác giả này.

Ý tưởng lớn

1. Mất tập trung là điều đương nhiên. *Đừng cảm thấy tồi tệ khi bạn bị phân tâm. Ai cũng bị sao nhãng.*
2. Đa nhiệm gây ra rất nhiều thiệt hại. *Dù tại nhà hay tại nơi làm việc, mất tập trung dẫn đến những lựa chọn thiếu sáng suốt, những sai lầm và căng thẳng không đáng có.*
3. Mất tập trung làm suy giảm các kết quả. *Khi cố gắng làm quá nhiều việc cùng lúc, bạn có thể không làm tốt được việc nào. Hãy tìm ra điều quan trọng nhất vào thời điểm đó và dành cho nó sự quan tâm trọn vẹn.*

Để buộc nguyên tắc “điều quan trọng nhất” mang lại hiệu quả, bạn không thể dối mình rằng cố gắng làm hai việc cùng lúc là một ý tưởng tuyệt vời. Mặc dù đôi khi chúng ta hoàn toàn có thể đa nhiệm, nhưng không bao giờ chúng ta có thể làm điều đó một cách hiệu quả.

6. MỘT LỐI SỐNG CÓ KỶ LUẬT

Người ta thường cho rằng người thành công là “người có kỷ luật” sở hữu một “lối sống có kỷ luật”.

Đó là một lời dối trá.

Sự thật là chúng ta không cần bất cứ kỷ luật nào ngoài những gì chúng ta vốn có. Chúng ta chỉ cần điều khiển và quản lý nó tốt hơn.

Trái với niềm tin của đa số người, thành công không phải là một cuộc chạy đua của hành động có kỷ luật. Thành tích không buộc bạn phải là người luôn có kỷ luật với mọi hành động đều phải được trau chuốt, với sự kiểm soát là giải pháp cho mọi tình huống. Thành công thực sự là một cuộc chạy đua nước rút – được thúc đẩy bởi kỷ luật đủ để trở thành một thói quen giúp bạn làm chủ chính mình và hoàn cảnh.

Khi biết cần phải hoàn thành một việc gì đó nhưng chưa thực hiện được, chúng ta thường lấp liếm rằng, “tôi chỉ cần có kỷ luật hơn nữa”. Trên thực tế, chúng ta cần thói quen làm việc đó. Và chúng ta cần vừa đủ kỷ luật để tạo dựng thói quen.

Trong bất kỳ cuộc thảo luận nào về thành công, từ “kỷ luật” và “thói quen”, thường đan xen nhau. Dù có nghĩa hoàn toàn khác biệt, nhưng chúng gắn bó mật thiết để tạo nền tảng cho thành công – thường xuyên làm một việc gì đó đến khi nó mang lại lợi ích cho bạn. Khi có kỷ luật, bạn đã tự luyện bản thân hành động theo một cách cụ thể. Hãy rèn luyện bản thân trong một thời gian đủ để kỷ luật trở thành thói quen. Vì vậy, khi thấy những người có vẻ “có kỷ luật”, bạn đang gặp những người đã tạo dựng được các thói quen trong cuộc sống. Điều này khiến họ có vẻ “có kỷ luật” hơn nhưng thực tế không phải vậy. Không ai là người “có kỷ luật”.

Vậy chúng ta muốn trở thành người như thế nào? Suy nghĩ về việc phải tôi luyện mọi hành vi trở thành thói quen vừa có vẻ bất khả thi vừa vô cùng nhàm chán. Hầu hết mọi người đều sẽ đi đến kết luận này, nhưng, do chẳng còn lựa chọn nào khác, họ phải nỗ lực gấp đôi để thực hiện điều tưởng chừng bất khả thi đó hoặc lảng lạng từ bỏ. Thất vọng xuất hiện và cuối cùng họ có thể sẽ phải từ bỏ quyền lợi.

Bạn không cần phải trở thành một người có kỷ luật để thành công. Trong thực tế, bạn có thể thành công với rất ít kỷ luật so với tưởng tượng, vì một lý do đơn giản: Thành công là làm việc đúng đắn, thay vì làm đúng mọi việc.

Bí quyết để thành công là lựa chọn đúng thói quen và có đủ kỷ luật để tạo dựng thói quen đó. Đó là tất cả những kỷ luật bạn cần. Khi thói quen này trở thành một phần trong cuộc sống của bạn, bạn sẽ bắt đầu trông giống một người có kỷ luật, nhưng kỳ thực không phải vậy. Bạn sẽ là một người sử dụng kỷ luật có chọn lọc để tạo dựng thói quen mạnh mẽ.

Kỷ luật có chọn lọc rất hiệu quả

Michael Phelps, một vận động viên Olympic về bơi lội, là một ví dụ về kỷ luật được lựa chọn. Khi còn là một đứa trẻ, anh được chẩn đoán mắc chứng ADHD (rối loạn tăng động giảm chú ý), cô giáo mầm non nơi anh theo học đã nói với mẹ của anh rằng: “Michael không thể ngồi yên. Michael không thể yên lặng... Cậu bé không có năng khiếu tự nhiên. Con trai chị sẽ không bao giờ tập trung được vào bất cứ điều gì”. Bob Bowman, huấn luyện viên của Phelps từ năm cậu 11 tuổi nói rằng Michael đã dành rất nhiều thời gian ở bể bơi bên cạnh các nhân viên cứu hộ và có hành vi gây rối. Hành vi sai trái này cũng có thể xuất hiện bất cứ lúc nào trong cuộc đời anh.

Tuy nhiên, anh đã thiết lập hàng chục kỷ lục thế giới. Năm 2004, anh giành được 6 huy chương vàng và 2 huy chương đồng tại Thế vận hội Athens và sau đó, năm 2008, một kỷ lục 8 huy chương vàng tại Bắc Kinh, đã giúp anh vượt qua huyền thoại Mark Spitz. 18 huy chương vàng của anh đã thiết lập một kỷ lục mới đối với các vận động viên Olympic trong bất kỳ môn thể thao nào. Trước khi giải nghệ, chiến thắng của anh tại Thế vận hội năm 2012 diễn ra tại London đã đưa tổng số huy chương của anh lên con số 22 và mang về cho anh danh hiệu vận động viên Olympic thành công nhất trong lịch sử thể thao. Nói về Phelps, một phóng viên chia sẻ: “Nếu là một quốc gia, anh ấy đã được xếp hạng thứ 12 trong ba Thế vận hội gần đây nhất”. Ngày nay, mẹ anh khẳng định, “khả năng tập trung của Michael khiến tôi vô cùng ngạc nhiên”. Bowman gọi đó là “cá tính mạnh mẽ nhất của anh ấy”. Điều này đã xảy ra như thế nào? Làm sao một cậu bé “không bao giờ có thể tập trung vào bất cứ điều gì” lại đạt được những thành tựu đáng ngưỡng mộ đến vậy?

Phelps trở thành một người có kỷ luật chọn lọc.

Từ năm 14 tuổi đến Thế vận hội Bắc Kinh, Phelps đều luyện tập 7 ngày/tuần, 365 ngày/năm. Anh nghỉ bằng cách tập luyện vào các ngày Chủ nhật, anh có lợi thế cạnh tranh 52 ngày luyện tập. Anh đã dành 6 giờ ở dưới nước mỗi ngày. “Phân bổ nguồn năng lượng là một trong những điểm mạnh của cậu ấy”, Bowman nói. Không phải nói quá khi cho rằng Phelps đã tập trung mọi năng lượng của mình

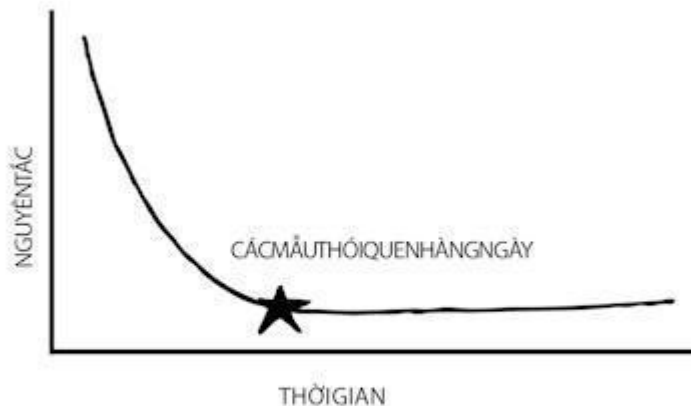
vào một kỷ luật mà sau đó nó đã phát triển thành một thói quen – bơi hàng ngày.

Thành quả có được từ việc phát triển thói quen đúng đắn khá rõ ràng. Nó giúp bạn có được thành công mà bạn đang tìm kiếm. Tuy nhiên, những gì bị bỏ qua đôi khi lại là một vận may tuyệt vời: Nó khiến cuộc sống của bạn trở nên đơn giản hơn. Cuộc sống của bạn rõ ràng và ít phức tạp hơn bởi bạn biết mình phải tập trung làm tốt những gì. Vấn đề là việc hướng tính kỷ luật vào thói quen đúng đắn sẽ buộc bạn phải bỏ qua các lĩnh vực khác, bạn sẽ được giải phóng khỏi việc kiểm soát mọi thứ.

66 ngày tìm được điểm mạnh nhất

Kỷ luật và thói quen. Thành thật mà nói, hầu hết mọi người đều không bao giờ muốn nói về chuyện này. Hình ảnh những từ ngữ này luôn gợn lên trong đầu chúng ta hơi hướng của sự hà khắc và khó chịu. Chỉ cần đọc chúng đã tạo cho chúng ta cảm giác mệt mỏi. Nhưng thật may, để có được kỷ luật đúng đắn phải đi một chặng đường dài, và các thói quen chỉ khó khăn vào giai đoạn đầu. Sự thật là dần dần, thói quen của bạn ngày càng dễ duy trì hơn. Các thói quen đòi hỏi ít năng lượng và công sức để duy trì hơn lúc bắt đầu (xem Hình 7). Hãy theo đuổi kỷ luật đủ lâu để biến nó thành một thói quen, và hành trình của bạn sẽ trở nên khác biệt. Hãy biến một thói quen trở thành một phần cuộc sống của bạn, bạn sẽ thấy cuộc sống đơn giản hơn nhiều. Thói quen khiến những thứ khó khăn trở nên dễ dàng hơn.

VAITRÒ CỬA NGUYENTÁC TRONG THÀNH CÔNG



Hình 7: Khi hành vi mới trở thành thói quen, nó được duy trì bằng ít kỷ luật hơn

Vậy bạn phải duy trì kỷ luật trong bao lâu? Các nhà nghiên cứu tại Đại học London đã đưa ra câu trả lời. Năm 2009, họ đặt ra câu hỏi: Để có được một thói quen mới mất bao lâu? Họ tìm kiếm thời điểm một hành vi mới tự động ăn sâu vào mỗi người. Điểm “tính tự động” đã xuất hiện khi những người tham gia chiếm 95% đường cong năng lượng và nỗ lực cần thiết để duy trì nó ở mức thấp nhất có thể. Họ đã yêu cầu các sinh viên duy trì chế độ ăn kiêng, tập thể dục trong một

khoảng thời gian và theo dõi tiến bộ. Kết quả cho thấy phải mất trung bình 66 ngày để có được một thói quen mới. Số ngày nói chung khoảng từ 18 đến 254 ngày, nhưng 66 ngày đại diện cho điểm mạnh nhất – với những hành vi dễ dàng hơn mất ít ngày hơn so với mức trung bình và những hành vi khó mất nhiều thời gian hơn. Các chu kỳ tự lực có xu hướng cho thấy phải mất 21 ngày để thực hiện một sự thay đổi, nhưng khoa học hiện đại không ủng hộ nhận định đó. Chúng ta cần thời gian để tạo dựng những thói quen đúng đắn, vì vậy đừng từ bỏ quá sớm. Quyết định lựa chọn đúng đắn, sau đó đầu tư thời gian cần thiết và áp dụng mọi kỷ luật bạn có để tập trung phát triển nó.

Megan Oaten và Ken Cheng, các nhà nghiên cứu người Australia, thậm chí còn tìm thấy một số bằng chứng về hiệu ứng halo xung quanh việc tạo ra thói quen. Trong các nghiên cứu của họ, những sinh viên đã thành công khi tạo dựng được một thói quen tích cực thường ít căng thẳng, chi tiêu ít bốc đồng, có thói quen ăn uống tốt hơn, hạn chế sử dụng bia rượu, thuốc lá và cà phê; ít xem tivi hơn, và thậm chí để ít đĩa bẩn hơn. Duy trì kỷ luật đủ lâu về một thói quen không chỉ khiến những việc đó mà cả những việc khác cũng trở nên dễ dàng hơn. Đó là lý do những người có thói quen đúng đắn thường làm tốt hơn những người khác. Họ đang thường xuyên làm điều quan trọng nhất và vì thế mọi thứ khác cũng trở nên dễ dàng hơn.

Ý tưởng lớn

1. *Đừng trở thành người có kỷ luật. Hãy là một người của những thói quen lành mạnh và sử dụng kỷ luật chọn lọc để phát triển những thói quen đó.*
2. *Tạo dựng từng thói quen một. Thành công là một chuỗi liên tục thay vì diễn ra đồng thời. Không ai thực sự có kỷ luật để có được nhiều thói quen mới tích cực tại một thời điểm. Những người thành công lớn biết sử dụng kỷ luật chọn lọc để phát triển một vài thói quen nổi bật, lần lượt từng thói quen theo thời gian.*
3. *Đầu tư đủ thời gian cho mỗi thói quen. Gắn bó mật thiết với kỷ luật đủ lâu để biến nó trở thành thói quen. Trung bình cần 66 ngày để hình thành một thói quen. Một khi thói quen được thiết lập vững chắc, bạn có thể tạo dựng thành quả dựa trên thói quen đó hoặc, nếu phù hợp, hình thành nên thói quen mới.*

Nếu bạn là tổng hòa của những hành động bạn lặp đi lặp lại nhiều lần, thì thành quả không phải hành động bạn làm mà là thói quen bạn rèn luyện trong cuộc sống. Bạn không cần phải tìm kiếm thành công. Hãy khai thác sức mạnh của kỷ luật chọn lọc để tạo dựng các thói quen đúng đắn, và những kết quả đáng kinh ngạc sẽ tìm đến bạn.

7. “CẦN LÀ CÓ, MUỐN LÀ ĐƯỢC” Ý CHÍ

Tại sao bạn từng phải chật vật làm một điều gì đó? Tại sao bạn từng lâm vào một hoàn cảnh hết sức bất lợi, cố lê bước giữa một bên là vách đá, một bên là vực sâu, hoặc cố làm việc gì đó khi tay bị khóa trái sau lưng? Hầu hết mọi người đều vô tình làm điều đó mỗi ngày. Khi trói thành công của mình bằng sức mạnh ý chí của bản thân mà không biết điều gì thực sự có nghĩa, chúng ta đã đặt mình vào thế lưỡng nan. Nhưng chúng ta hoàn toàn có thể đảo ngược tình thế.

Thường được trích dẫn như một tuyên bố về quyết tâm tuyệt đối, câu tục ngữ cổ của Anh “Ở đâu có ý chí, ở đó có con đường” đã nhiều lần bị nhầm lẫn về sức mạnh ý chí. Nó được phát từ miệng, trôi tuột qua đầu chúng ta nhanh chóng đến mức hiếm ai dừng lại để hiểu hết ý nghĩa của nó. Được coi là nguồn lực duy nhất về sức mạnh cá nhân ở mọi nơi, người ta nhầm tưởng nó là “đơn thuốc” thành công duy nhất. Nhưng để có được cách thức hữu hiệu nhất, cần đến nhiều điều hơn thế. Coi sức mạnh ý chí chỉ là một lời kêu gọi nghị lực, bạn sẽ bỏ lỡ yếu tố không kém phần quan trọng khác: Đó là thời cơ – một nhân tố rất quan trọng.

Trong phần lớn cuộc đời mình, tôi không quan tâm nhiều đến sức mạnh ý chí. Một khi tôi đã làm, việc làm đó sẽ thu hút tôi. Khả năng kiểm soát bản thân để xác định hành động là một ý tưởng khá mạnh mẽ. Dựa vào việc rèn luyện và đó được gọi là kỷ luật. Nhưng hãy làm điều đó, đơn giản bởi bạn có khả năng, đó là năng lượng nguồn nguyên sơ của bạn. Sức mạnh của ý chí.

Điều này có vẻ quá đơn giản: Chỉ cần có ý chí, thành công sẽ xuất hiện. Tôi đang đi trên hành trình của mình. Đáng buồn thay, hành trang của tôi không nhiều, vì đó là một chuyến đi ngắn ngày. Khi tôi tìm cách áp đặt ý chí của mình vào những mục tiêu không có khả năng tự vệ, tôi nhanh chóng phát hiện ra một điều gây nản lòng: Không phải lúc nào tôi cũng có ý chí. Sức mạnh ý chí của tôi đến rồi đi như thể nó có một cuộc sống riêng. Tạo dựng thành công xung quanh thế mạnh, ý chí theo nhu cầu của cá nhân được chứng minh là không mang lại hiệu quả. Suy nghĩ ban đầu của tôi là, “Tôi làm sao

vậy?” Tôi là một kẻ thua cuộc? Tôi mất hết can đảm. Không có sức mạnh nghị lực. Không có dũng khí. Do đó, tôi dồn tâm sức, quyết tâm, nỗ lực gấp đôi, và đi đến một kết luận khiêm nhường: Sức mạnh ý chí không phải “cần là có, muốn là được”. Mạnh mẽ như động lực, ý chí không chỉ ngồi đợi tôi hô hào, không phải lúc nào cũng ở tư thế sẵn sàng, túc trực để thực hiện bất cứ điều gì tôi muốn. Thật quá đỗi ngạc nhiên, bởi tôi luôn cho rằng nó lúc nào cũng ở đó. Tôi có thể tiếp cận nó bất cứ khi nào, có được bao nhiêu tùy ý. Tôi đã nhầm.

“Cần là có, muốn là được” ý chí là một lời dối trá.

Hầu hết mọi người cho rằng ý chí rất quan trọng, nhưng nhiều người không hoàn toàn đánh giá cao tầm quan trọng của nó với thành công. Một dự án nghiên cứu rủi ro lớn sẽ cho thấy tầm quan trọng thực sự của nó.

Tra tấn trẻ nhỏ

Cuối những năm 1960, đầu những năm 1970, nhà nghiên cứu Walter Mischel đã bắt đầu “tra tấn” có phương pháp các bé 4 tuổi tại trường mầm non Bing thuộc Đại học Stanford. Hơn 500 trẻ em được tình nguyện đưa vào tham gia chương trình độc ác này bởi chính cha mẹ chúng, nhiều người trong số họ, giống như hàng triệu người khác, đã cười không thương tiếc trước các video quay những đứa trẻ loay hoay, đau khổ. Thí nghiệm độc ác này được gọi là “Thí nghiệm kẹo dẻo”. Đó là một cách thú vị để quan sát sức mạnh ý chí.

Bọn trẻ được đưa cho một trong ba phần thưởng – một chiếc bánh quy xoắn, một chiếc bánh quy dẹt, hoặc một chiếc kẹo dẻo dỏ tẻ. Bọn trẻ được biết các nhà nghiên cứu sẽ phải ra ngoài, và nếu có thể đợi 15 phút đến khi các nhà nghiên cứu quay lại, chúng sẽ được thưởng một chiếc bánh quy dẹt. Một món trước bây giờ hoặc hai món sau đó. (Mischel biết họ thiết kế các bài kiểm tra hiệu quả khi một vài đứa trẻ muốn từ bỏ ngay khi họ giải thích luật chơi.)

Bị bỏ lại một mình với chiếc kẹo dẻo không được phép ăn, bọn trẻ sử dụng mọi loại chiến lược trì hoãn, từ nhắm mắt, kéo tóc, quay đi, để lơ lửng trước mặt, ngửi và thậm chí vuốt ve món quà. Chúng “kiên trì” được trung bình chưa đầy 3 phút. Và chỉ có 3 trong số 10 đứa trẻ chờ được đến khi các nhà nghiên cứu trở lại. Hầu hết bọn trẻ rõ ràng đều vật lộn trì hoãn “thưởng thức” phần thưởng. Chúng thiếu ý chí.

Ban đầu, không ai cho rằng bất cứ điều gì về thành công hay thất bại trong bài thử nghiệm kẹo dẻo có thể nói về tương lai của một đứa trẻ. Tầm nhìn sâu sắc đó xuất hiện một cách hữu cơ. Những đứa trẻ kiên nhẫn đợi đến khi nhận được món quà thứ hai thường thành công hơn rất nhiều.

Từ năm 1981, Mischel bắt đầu theo dõi một cách có hệ thống các đối tượng ban đầu. Ông thu thập bảng điểm, lưu trữ hồ sơ và gửi bảng câu hỏi để đo tiến độ trong học tập và hành vi xã hội tương ứng của chúng. Linh cảm của ông đã đúng, sức mạnh ý chí hoặc khả năng trì hoãn ham muốn là một chỉ số góp phần rất lớn để tạo dựng thành công trong tương lai. Trong hơn 30 năm sau đó, Mischel và các đồng nghiệp đã công bố nhiều bài viết về cách “những người trì hoãn

giỏi” duy trì tình trạng này tốt hơn bằng cách nào. Thành công của cuộc thử nghiệm dự đoán thành tích học tập nói chung cao hơn, coi trọng giá trị bản thân, và quản lý căng thẳng tốt hơn. Mặt khác, “những người trì hoãn kém” có khả năng béo phì cao hơn 30% và có khả năng nghiện ma túy cao hơn. Khi mẹ của bạn nói với bạn rằng “mọi điều tốt đẹp chỉ đến với những ai biết chờ đợi”, bà hẳn đã không hề nói đùa.

Ý chí quan trọng đến mức nên liệt kê nó vào một trong những ưu tiên hàng đầu. Thật không may, do không phải lúc nào cũng có sẵn, nên để tận dụng nó tốt nhất bạn buộc phải quản lý nó. Sức mạnh ý chí là một vấn đề về thời gian. Khi có ý chí, bạn sẽ tìm được hướng đi. Mặc dù nghị lực là yếu tố thiết yếu của sức mạnh ý chí, nhưng chìa khóa để khai thác nó lại là thời điểm bạn sử dụng nó.

Năng lượng tái tạo

Hãy coi ý chí giống như cục pin điện thoại di động của bạn. Bạn bắt đầu mỗi sáng với “pin được sạc đầy”. Bạn sử dụng nó cả ngày. Vì vậy, vạch pin rút ngắn lại, công việc dần được giải quyết, và khi vạch pin báo đỏ, bạn có thể hoàn tất công việc trong ngày. Ý chí có một tuổi thọ hạn chế nhưng có thể được nạp đầy trong khoảng thời gian nhất định và có thể tái tạo. Do nguồn cung hạn chế nên mỗi hành động của ý chí sẽ tạo nên một tình huống thắng thua, trong đó việc sử dụng sức mạnh ý chí để chiến thắng sẽ khiến bạn bị thua trong tương lai vì càng về sau, sức mạnh của ý chí của bạn sẽ càng giảm.

Mọi người đều chấp nhận rằng các nguồn lực hạn chế phải được quản lý, nhưng chúng ta lại không nhận ra rằng sức mạnh ý chí là một trong số đó. Chúng ta hành động như thể nguồn lực sức mạnh ý chí là vô tận. Kết quả là, chúng ta không coi đó là một nguồn tài nguyên cá nhân cần được quản lý, như thức ăn hay giấc ngủ. Điều này nhiều lần đặt chúng ta vào hoàn cảnh khó khăn, khi cần đến ý chí nhất, nó lại không xuất hiện.

Nghiên cứu của giáo sư Đại học Stanford Baba Shiv cho thấy ý chí của chúng ta chỉ có thể xuất hiện thoáng qua như thế nào. Ông chia 165 sinh viên thành hai nhóm và yêu cầu họ ghi nhớ số có hai hoặc bảy chữ số thập phân. Cả hai nhiệm vụ đều nằm trong khả năng nhận thức của một người bình thường, và họ có thể dùng tối đa thời gian cần thiết. Khi đã sẵn sàng, các sinh viên sẽ sang phòng khác để nhớ lại các con số. Họ ăn nhẹ trước khi tham gia vào nghiên cứu. Có hai lựa chọn là bánh sô-cô-la hoặc một bát sa lát hoa quả – ngon miệng hoặc có lợi cho sức khỏe. Đây là tác nhân kích thích: Các sinh viên được yêu cầu ghi nhớ số có bảy chữ số thập phân gần gấp đôi số người có thể chọn bánh. Chút nhận thức nhỏ này vừa đủ để ngăn chặn một lựa chọn khôn ngoan.

Những tác động của sức mạnh ý chí vô cùng đáng kinh ngạc. Chúng ta càng sử dụng tâm trí nhiều, sức mạnh ý chí càng ít. Ý chí giống một cơ vận động nhanh dẫn đến mệt mỏi và cần được nghỉ ngơi. Nó rất mạnh mẽ, nhưng không có sức chịu đựng dẻo dai. Như

Kathleen Vohs mô tả trên tạp chí Prevention năm 2009, “Sức mạnh ý chí giống như xăng trong xe của bạn... Khi tăng số, xăng sẽ cạn. Bạn càng ga lớn, xăng càng hết nhanh.” Trong thực tế, tình huống trên với một số có thêm 5 chữ số thập phân nữa sẽ rút cạn ý chí của các sinh viên.

Trong các quyết định khai thác sức mạnh ý chí của chúng ta, thực phẩm cũng đóng một vai trò quan trọng trong các cấp độ sức mạnh ý chí.

Thực phẩm cho tư duy

Não bộ chiếm 1/50 trọng lượng cơ thể chúng ta nhưng tiêu thụ đến 1/5 lượng calo chúng ta đốt cháy để tạo ra năng lượng. Nếu bộ não là một chiếc xe, xét về mức độ tiêu thụ nhiên liệu, nó tương đương với một chiếc Hummer. Phần lớn các hoạt động có ý thức của chúng ta đang xảy ra ở thùy não trước, một phần của bộ não chịu trách nhiệm cho sự tập trung, xử lý bộ nhớ ngắn hạn, giải quyết vấn đề và quản lý kiểm soát xung động. Đó là trung tâm của những gì biến chúng ta thành con người kiên trung tâm kiểm soát điều hành và sức mạnh ý chí.

Dưới đây là một thực tế thú vị. Thuyết “vào sau cùng, ra trước tiên” rất có hiệu lực trong đầu chúng ta. Những phần phát triển sau cùng của bộ não chúng ta là phần đầu tiên bị ảnh hưởng nếu có sự thiếu hụt các nguồn dinh dưỡng bổ sung. Càng trưởng thành, các khu vực phát triển hơn của não bộ, như những vùng điều chỉnh hơi thở và các phản ứng thần kinh của chúng ta, được cung cấp máu đầu tiên và hầu như không bị ảnh hưởng nếu chúng ta bỏ bữa. Mặt khác, thùy não trước bị ảnh hưởng lớn nhất. Thật không may, đó là khu vực phát triển sau trên mỗi cơ thể con người, nó có tuổi đời nhỏ nhất.

Một nghiên cứu nâng cao khác cho chúng ta thấy tại sao vấn đề này lại quan trọng đến vậy. Một bài báo năm 2007 trên tạp chí Personality and Social Psychology đã chi tiết hóa 9 nghiên cứu riêng biệt về ảnh hưởng của dinh dưỡng và sức mạnh ý chí. Trong một nghiên cứu, các nhà nghiên cứu được giao nhiệm vụ cần đến hoặc không cần đến sức mạnh ý chí và đo lượng đường trong máu trước và sau mỗi nhiệm vụ. Những người sử dụng ý chí trong các nhiệm vụ cho thấy sự sụt giảm đáng kể tỷ lệ đường trong máu. Các nghiên cứu sau đó cho thấy ảnh hưởng của ý chí đến hiệu suất khi hai nhóm cùng hoàn thành một nhiệm vụ liên quan đến sức mạnh ý chí, sau đó thực hiện thêm một nhiệm vụ khác. Giữa các nhiệm vụ, một nhóm được cho dùng một ly nước chanh Kool-Aid ngọt với đường thực (buzz) và nhóm khác đã dùng một loại giả dược, nước chanh với Splenda (buzzkill). Nhóm dùng giả dược đã mắc gần gấp đôi số lỗi trong bài thi tiếp theo so với nhóm dùng đường thật.

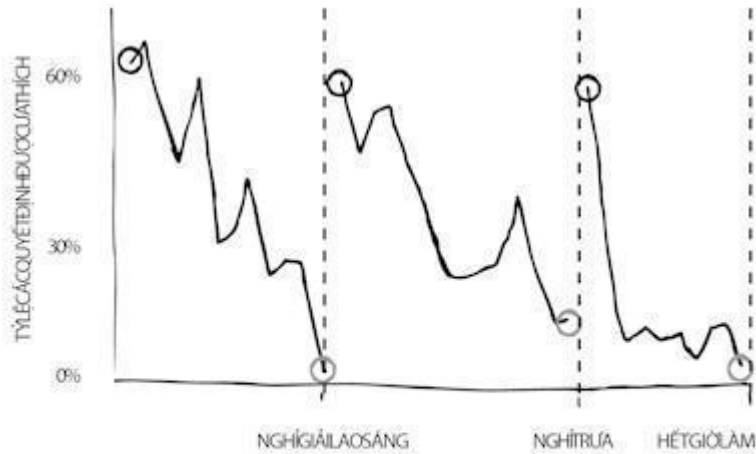
Các nghiên cứu đã kết luận rằng sức mạnh ý chí là một cơ bắp tinh thần không có khả năng phục hồi nhanh chóng. Nếu sử dụng nó vào một việc, bạn sẽ có ít năng lượng có sẵn cho các nhiệm vụ tiếp theo trừ khi bạn tiếp thêm nhiên liệu cho nó. Để làm tốt nhất có thể, chúng ta phải bồi bổ tâm trí của mình, bổ sung năng lượng mới thay cho những năng lượng đã mất hay sử dụng “thực phẩm cho tâm trí”. Các loại thực phẩm gia tăng lượng đường trong máu trong thời gian dài, như carbohydrate và protein phức tạp, trở thành nhiên liệu chọn lọc cho những người thành đạt, hay nói theo nghĩa đen là “những gì bạn ăn.”

Phán xét mặc định

Một trong những thách thức thực sự mà chúng ta gặp phải đó là khi sức mạnh ý chí của chúng ta ở mức thấp, chúng ta có xu hướng rơi vào những hành vi mặc định sẵn. Các nhà nghiên cứu Jonathan Levav của trường Kinh doanh Stanford tại California, cùng với Liora Avnaim-Pesso và Shai Danziger của Đại học Ben Gurion ở Negev, đã tìm ra một cách sáng tạo để điều tra vấn đề này. Họ đã quan sát kỹ lưỡng tác động của sức mạnh ý chí đến hệ thống phóng thích ở Israel.

Các nhà nghiên cứu đã phân tích 1.112 buổi điều trần ban ân xá được giao cho 8 thẩm phán trong khoảng thời gian 10 tháng (tình cờ chiếm tới 40% tổng số yêu cầu tạm tha của Israel trong giai đoạn đó). Tốc độ diễn ra chậm. Các thẩm phán nghe lập luận và mất khoảng 6 phút để đưa ra quyết định về 14 đến 35 lệnh tạm tha mỗi ngày, và họ chỉ ăn 2 bữa – một bữa ăn nhẹ vào buổi sáng và bữa trưa muộn để nghỉ ngơi và tiếp năng lượng. Ảnh hưởng của lịch trình này vô cùng đặc biệt và đáng ngạc nhiên: Vào các buổi sáng và sau mỗi giờ nghỉ, cơ hội người được ân xá đạt mức cao nhất với 65%, và sau đó giảm dần xuống 0 ở cuối mỗi buổi (xem Hình 8).

Kết quả dường như gắn liền với sự thiệt hại về tinh thần do quá trình ra quyết định tái lập. Đây là những quyết định quan trọng đối với những người được ân xá và công chúng nói chung. Rủi ro lớn và nhịp độ liên tục đòi hỏi sự tập trung cao độ của các thẩm phán trong cả ngày. Khi năng lượng của họ cạn kiệt, phán quyết của họ trở thành “lựa chọn mặc định” mà hóa ra không có lợi cho các tù nhân đang tràn đầy hy vọng. Hơn nữa, nếu không cẩn thận, những hành vi mặc định cũng có thể kết tội bạn.



Hình 8: Những quyết định sáng suốt phụ thuộc vào nhiều yếu tố ngoài sự khôn ngoan và lễ thường

Khi sức mạnh ý chí cạn kiệt, chúng ta đều trở lại với các hành vi mặc định. Điều này đặt ra câu hỏi: Những hành vi mặc định của bạn là gì? Nếu ý chí cạn dần, bạn sẽ làm thế nào? Bạn sẽ tập trung vào công việc đang làm hay để tinh thần xuống dốc dẫn đến mất tập trung? Công việc quan trọng nhất của bạn được thực hiện khi sức mạnh ý chí của bạn suy yếu, hành vi mặc định sẽ xác định mức độ thành quả của bạn? Bạn chắc chắn chỉ đạt được kết quả ở mức trung bình.

Để mắt tới sức mạnh ý chí mỗi ngày

Chúng ta đánh mất ý chí không phải bởi chúng ta nghĩ về nó mà vì chúng ta đã không làm vậy. Nếu không coi trọng ý chí, nó có thể đến và đi rất nhanh. Nếu không có chủ đích bảo vệ nó mỗi ngày, chúng ta đều sẽ đi vào ngõ cụt, khó có thể đạt đến thành công.

Giống như các vạch báo pin chuyển từ màu xanh sang màu đỏ, ý chí cũng vậy, nó cũng dần mất đi sức mạnh. Hầu hết mọi người sẽ không có đủ sức mạnh ý chí để vượt qua những thách thức quan trọng nhất mà không bao giờ nhận ra đó là những gì gây khó khăn cho họ. Khi chúng ta coi nó như một nguồn tài nguyên vô hạn, khi không trao cho nó những nhiệm vụ quan trọng nhất, khi không “sạc” nó thường xuyên, chúng ta đã tự đặt mình vào hành trình khó khăn nhất để tiến đến thành công.

Vậy, làm sao bạn có thể tận dụng được tối đa sức mạnh ý chí? Hãy nghĩ về nó. Hãy chú ý đến nó. Hãy tôn trọng nó. Hãy biến việc thực hiện những gì quan trọng nhất là một ưu tiên khi ý chí của bạn ở mức cao nhất. Nói theo cách khác, bạn hãy dành cho nó thời gian nhất định trong ngày.

Những gì cần đến ý chí

- Thực hiện những hành vi ứng xử mới
- Thanh lọc phiền nhiễu
- Chống lại sự cám dỗ
- Kìm nén cảm xúc
- Hạn chế xung đột
- Thực hiện các bài kiểm tra
- Cố gắng gây ấn tượng với người khác
- Đối mặt với nỗi sợ hãi
- Làm việc bạn không thích
- Lựa chọn lợi ích dài hạn thay vì ngắn hạn

Mỗi ngày, do không nhận ra điều đó, chúng ta thường tham gia vào mọi hoạt động dẫn đến việc rút cạn sức mạnh của ý chí. Ý chí bị cạn kiệt khi chúng ta đưa ra các quyết định tập trung sự chú ý, kìm nén cảm xúc và xung đột, hoặc thay đổi hành vi của chúng ta để theo đuổi các mục tiêu. Nó giống như việc bạn lấy một chiếc búa và đập vỡ đường ống dẫn khí. Chẳng bao lâu ý chí rò rỉ khắp mọi nơi và chúng ta chẳng còn chút ý chí nào để dành làm công việc quan trọng nhất. Vì vậy, giống như bất kỳ nguồn lực hạn chế nhưng quan trọng nào khác, sức mạnh ý chí phải được quản lý chặt chẽ.

Thời cơ là điều tiên quyết khi nói đến sức mạnh ý chí. Bạn sẽ cần sức mạnh ý chí ở mức cao nhất để đảm bảo khi đang làm điều đúng đắn, bạn sẽ không để bất cứ điều gì khiến bạn bối rối hoặc sao nhãng. Lúc này, bạn cần có đủ sức mạnh ý chí trong cả ngày để hỗ trợ hoặc tránh phá hoại những gì bạn đã thực hiện. Đó là ý chí bạn cần để thành công. Vì vậy, nếu bạn muốn đạt được hiệu quả cao nhất trong ngày, hãy thực hiện công việc quan trọng nhất của bạn – điều quan trọng nhất – càng sớm càng tốt trước khi ý chí của bạn cạn kiệt.

Ý tưởng lớn

1. Đừng phân tán mỏng ý chí của bạn. *Bạn có một nguồn cung sức mạnh ý chí hạn chế trong ngày, vì vậy hãy quyết định những gì quan trọng nhất và “để dành” sức mạnh ý chí của bạn cho nó.*
2. Theo dõi máy đo lượng ý chí của bạn. *Sức mạnh ý chí mạnh mẽ cần một nguồn cung dồi dào. Đừng để những gì quan trọng nhất bị tổn hại đơn giản chỉ bởi bộ não của bạn đã cạn kiệt năng lượng. Hãy ăn uống đúng cách và bổ sung năng lượng thường xuyên.*
3. Cân đối thời gian cho công việc của bạn. *Làm những gì quan trọng nhất đầu tiên mỗi ngày khi ý chí của bạn ở mức cao nhất. Tối đa hóa sức mạnh ý chí đồng nghĩa với việc tối đa thành công.*

Đừng lạm dụng sức mạnh ý chí của bạn. Lập kế hoạch hàng ngày dựa trên cách thức hoạt động của ý chí và để nó trở thành một phần cuộc sống của bạn. Ý chí không phải lúc nào cũng “cần là có, muốn là được”, nhưng khi dùng nó vào những gì quan trọng nhất, bạn hoàn toàn có thể trông cậy vào nó.

8. MỘT CUỘC SỐNG CÂN BẰNG

Không bao giờ tồn tại sự cân bằng tuyệt đối. Dù không cảm nhận được, nhưng những gì xuất hiện như một trạng thái cân bằng là thứ hoàn toàn khác – một hành động cân bằng. Được nhìn nhận như một danh từ, nhưng cân bằng thường được sử dụng dưới dạng động từ. Được xem như một điều gì đó cuối cùng chúng ta cũng đạt được, nên chúng ta ra sức cố gắng để đạt được nó. Một “cuộc sống cân bằng” là một điều chỉ có trong tưởng tượng – một khái niệm sai lầm được hầu hết mọi người chấp nhận như một mục tiêu xứng đáng và có thể đạt được mà không bao giờ dừng lại để thực sự xem xét nó. Tôi muốn các bạn phải xem xét, thách thức, từ chối nó.

Một cuộc sống cân bằng là lời dối trá.

Ý tưởng về sự cân bằng chính xác chỉ mãi là một ý tưởng. Sự cân bằng không tồn tại.

Đây là điều khó chấp nhận, khó tin, chỉ bởi một trong những than vãn thường xuyên nhất đó là “tôi cần cân bằng hơn”, một câu thần chú phổ biến biện hộ cho những mất mát trong cuộc sống của hầu hết mọi người. Sự cân bằng được nhắc nhiều đến mức tự động cho rằng đó chính xác là những gì chúng ta nên tìm kiếm. Không phải vậy. Mục đích, ý nghĩa, tầm quan trọng – đó là tất cả những gì tạo nên một cuộc sống thành công. Việc tìm kiếm chúng sẽ dẫn bạn đến một cuộc sống mất cân bằng, giúp loại bỏ bất kỳ ranh giới vô hình nào trong quá trình theo đuổi các ưu tiên trong cuộc sống. Sống một cuộc sống đủ đầy bằng cách dành thời gian cho những điều quan trọng là một hành động cân bằng.

Nguồn gốc của sự làm tương

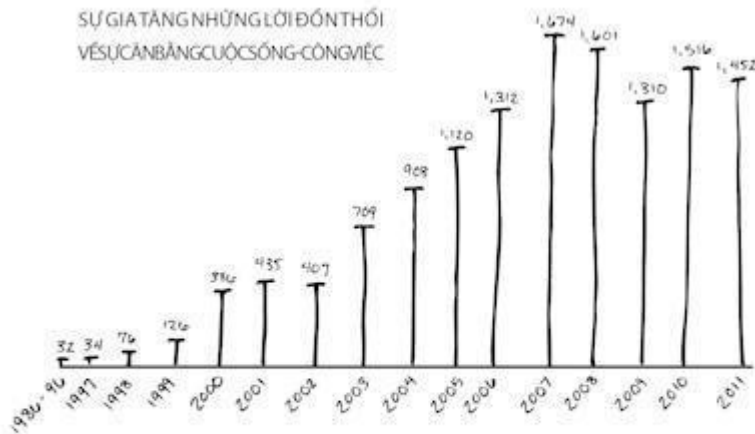
Trước đây, cân bằng cuộc sống là một đặc ân quan trọng cần cân nhắc chu đáo. Nếu bạn không làm việc – săn bắt, hái lượm, chăn nuôi, trồng trọt – bạn sẽ không thể duy trì cuộc sống. Nhưng mọi thứ đã thay đổi. Tác phẩm giành giải thưởng Pulitzer của Jared Diamond – *Súng, Vi trùng và Thép: Số phận của xã hội loài người* đã minh họa hình ảnh các xã hội thuần nông tạo ra một lượng thức ăn dư thừa dẫn đến sự gia tăng tỷ lệ chuyên môn hóa trong công việc như thế nào. “12.000 năm trước, mọi người trên trái đất chỉ chuyên săn bắt hái lượm trong tự nhiên, nhưng giờ đây hầu hết chúng ta đều là những người nông dân tự trồng trọt, chăn nuôi hoặc sử dụng các sản phẩm nông nghiệp đó.” Sự tự do thoát khỏi việc chăn nuôi hoặc trồng trọt cho phép con người trở thành các học giả và thợ thủ công. Một số làm việc để tạo ra lương thực phẩm trong khi những người khác tạo ra các đồ đạc.

Ban đầu, con người làm việc theo nhu cầu và mong muốn của họ. Thợ rèn không phải ở xưởng rèn cho đến 5 giờ chiều; họ có thể về nhà sau khi chân ngựa đã được đóng móng. Sau đó, công cuộc công nghiệp hóa thế kỷ XIX lần đầu tiên được chứng kiến lượng lớn nguồn nhân lực làm thuê. Câu chuyện đã chuyển thành một trong những ông chủ khó chiều, lịch trình làm việc quanh năm, các nhà máy luôn sáng đèn bất kể ngày đêm. Do đó, thế kỷ XX đã chứng kiến sự khởi đầu của phong trào nền tảng quan trọng nhằm bảo vệ người lao động và giới hạn giờ làm.

Tuy nhiên, thuật ngữ “cân bằng công việc – cuộc sống” không xuất hiện cho đến giữa những năm 1980 khi hơn một nửa số phụ nữ đã lập gia đình tham gia vào lực lượng lao động. Để tóm tắt lời nói đầu trong cuốn sách năm 2005 của Ralph E. Gomory, *Being together, Working apart: Dual-Career family and the work-life Balance* (Tạm dịch: *Sống một nơi, làm hai nơi: Những gia đình hai trụ cột và sự cân bằng công việc – cuộc sống*), một gia đình với một trụ cột và một người nội trợ chuyển thành gia đình có hai trụ cột và không có người nội trợ. Bất cứ ai cũng biết được gia đình kiểu nào sẽ gặp vấn đề với những công việc gia đình ngay từ đầu. Tuy nhiên, đến tận những năm 1990, cân bằng công việc – cuộc sống mới nhanh chóng trở

thành một khẩu hiệu chung đối với nam giới. Một cuộc khảo sát của LexisNexis về 100 tờ báo và tạp chí hàng đầu thế giới cho thấy sự gia tăng đáng kể số lượng các bài viết về chủ đề này, từ 32 bài trong thập niên 1986-1996 đến 1.674 bài trong năm 2007 (xem Hình 9).

Không phải ngẫu nhiên khi xuất hiện sự gia tăng về công nghệ cùng với sự gia tăng về niềm tin rằng một cuộc sống của chúng ta đang dần mất điều gì đó. Không gian dễ dàng thẩm thấu và các ranh giới mờ nhạt là nguyên nhân dẫn đến hiện tượng đó. Bắt nguồn từ những thách thức thực tế, ý tưởng về sự cân bằng trong công việc và cuộc sống rõ ràng đã nắm bắt được tâm trí và trí tưởng tượng của chúng ta.



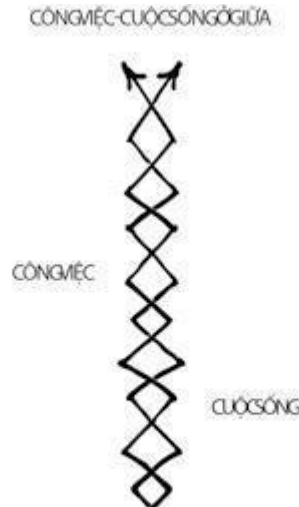
Hình 9: Số lần “sự cân bằng trong cuộc sống” được đề cập trên báo và tạp chí gia tăng mạnh trong những năm gần đây

Quản lý cân bằng kém hiệu quả

Mong muốn đạt đến sự cân bằng là điều dễ hiểu. Dành đủ thời gian cho mọi việc và mọi việc sẽ được hoàn thành kịp thời. Điều đó nghe có vẻ rất hấp dẫn đến mức chỉ nghĩ đến nó thôi cũng khiến chúng ta cảm thấy thanh thản và bình yên. Sự bình tĩnh này quá thực tế đến mức chúng ta biết đó là một cách sống. Nhưng không phải vậy.

Nếu bạn coi cân bằng là điểm giữa, thì mất cân bằng đồng nghĩa với việc vượt ra xa khỏi điểm này. Đi quá xa khỏi điểm giữa, bạn sẽ tiến về các thái cực. Vấn đề của việc sống ở điểm giữa đó là nó ngăn cản bạn đưa ra những cam kết đặc biệt về thời gian đối với bất cứ điều gì. Khi can dự vào mọi việc, bạn sẽ thấy chúng không được hoàn chỉnh và không gì được cân bằng.

Điều này đôi khi có thể ổn, đôi khi không. Biết rõ khi nào phải theo đuổi điểm giữa và khi nào nên tiến về các thái cực, về bản chất, là sự khởi đầu thực sự khôn ngoan. Những kết quả đáng kinh ngạc sẽ xuất hiện thông qua khả năng đàm phán với thời gian của bạn.

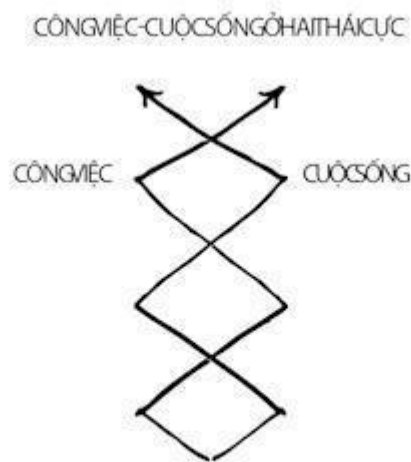


Hình 10: Theo đuổi một cuộc sống cân bằng đồng nghĩa với việc không bao giờ đẩy bất cứ điều gì về hai thái cực

Lý do chúng ta không nên theo đuổi sự cân bằng là bởi sự kỳ diệu không bao giờ diễn ra ở điểm giữa mà ở các thái cực. Tuy nhiên, theo đuổi các thái cực sẽ mang lại nhiều thách thức. Chúng ta đều tự hiểu rằng thành công nằm ngoài các ranh giới, nhưng lại không biết

làm thế nào để quản lý cuộc sống khi chúng ta vượt ra khỏi những lần ranh đó.

Khi làm việc trong một thời gian dài, cuộc sống cá nhân của chúng ta cũng sẽ bị ảnh hưởng. Sa lầy vào niềm tin rằng càng làm nhiều càng tốt, chúng ta thật không công bằng khi đổ lỗi cho công việc bằng lời xảo biện, “Tôi không còn thời gian dành cho cuộc sống”. Thường thì, thực tế hoàn toàn ngược lại. Ngay cả khi không có sự can thiệp của công việc, đời sống cá nhân của chúng ta cũng đầy rẫy những “việc phải làm” để rồi chúng ta cũng lại đi đến cùng một kết luận tương tự: “Tôi không còn thời gian dành cho cuộc sống.”



Hình 11: Theo đuổi các thái cực mang lại nhiều vấn đề

Và đôi khi chúng ta bị tấn công từ cả hai phía. Chúng ta phải đối mặt với rất nhiều nhu cầu cá nhân lẫn công việc gây ảnh hưởng tiêu cực đến mọi khía cạnh. Sự cố xảy ra, và chúng ta lại một lần nữa tuyên bố, “Tôi không có thời gian dành cho cuộc sống!”

Giống như việc tập trung vào điểm giữa, việc tiến đến các thái cực là loại quản lý cân bằng vô cùng yếu kém diễn ra mọi lúc.

Thời gian không chờ đợi ai

Vợ tôi đã từng kể câu chuyện về một người bạn của cô ấy. Mẹ của người bạn đó là một giáo viên và cha cô ấy là một nông dân. Họ đã chắt bóp, sống tăng tiện cả đời để dành tiền dưỡng già và đi du lịch sau khi nghỉ hưu. Người bạn của vợ tôi vẫn nhớ như in các chuyến đi mua sắm thường xuyên với mẹ đến những cửa hàng vải địa phương để chọn vải và các mẫu quần áo. Người mẹ giải thích rằng khi nghỉ hưu, đây sẽ là quần áo để bà đi du lịch.

Bà đã không bao giờ được tận hưởng thời gian nghỉ hưu. Trong năm giảng dạy cuối cùng, bà mắc bệnh ung thư và qua đời. Người cha luôn cảm thấy không thoải mái nếu chi tiêu số tiền họ đã tiết kiệm được, với niềm tin rằng đó là tiền “của họ” và bây giờ bà không còn sống để cùng ông hưởng thụ. Khi ông qua đời, người bạn của vợ tôi đã dọn dẹp nhà cha mẹ mình và phát hiện ra một tủ quần áo đầy đủ các loại vải và mẫu đầm. Người cha đã không bao giờ bỏ chúng đi. Ông không thể. Nó mang quá nhiều ý nghĩa. Chúng chứa đựng quá nhiều lời hứa hẹn chưa thể thực hiện được đến mức không cam tâm bỏ chúng đi.

Thời gian không chờ đợi bất cứ ai. Đẩy một điều gì đó đến một thái cực, sự trì hoãn có thể trở thành vĩnh viễn.

Tôi từng biết một doanh nhân rất thành công đã từng dành cả tuần thậm chí cả ngày cuối tuần cho công việc trong suốt cuộc đời của mình với niềm tin chân thành rằng ông đang làm mọi thứ cho gia đình mình. Một ngày, khi ông nghỉ hưu, họ sẽ tận hưởng thành quả lao động đó, dành nhiều thời gian bên nhau, du lịch và làm tất cả những điều họ vẫn chưa từng thực hiện cùng nhau. Sau nhiều năm xây dựng công ty, ông đã bán nó gần đây và cân nhắc xem sẽ làm gì tiếp theo. Tôi hỏi ông cảm thấy thế nào và ông tự hào tuyên bố rằng ông cảm thấy rất thoải mái. “Khi còn điều hành công ty, tôi hiếm khi ở nhà và gặp mặt gia đình. Vì vậy, giờ đây tôi sẽ dành thời gian nghỉ ngơi bên họ để bù đắp lại thời gian đã mất. Anh hiểu ý tôi chứ? Bây giờ tôi có đủ tiền và thời gian để bù đắp lại những năm đã qua.”

Bạn có thực sự nghĩ mình có thể quay lại câu chuyện được nghe kể trước giờ đi ngủ hay một bữa tiệc sinh nhật thời thơ ấu? Liệu một

bữa tiệc của một cậu nhóc 5 tuổi với những người bạn tưởng tượng có giống bữa tối với cậu bé ấy cùng các bạn bè trung học của mình? Liệu một ông bố, bà mẹ ngồi dự trận bóng đá của cậu con trai bé bỏng có giống việc chơi bóng đá với cậu con trai đã trưởng thành của mình? Bạn nghĩ rằng mình có thể thỏa thuận để thời gian đứng yên chờ bạn, trì hoãn bất cứ điều gì quan trọng cho đến khi bạn sẵn sàng thực hiện nó một lần nữa?

Khi đùa giỡn với thời gian, bạn đang đặt cược vào một cuộc chơi mà bạn cảm chắc phần thua. Ngay cả khi bạn chắc chắn mình có thể giành chiến thắng, hãy cẩn thận bởi bạn có thể sẽ sa lầy vào những gì bạn đã đánh mất.

Đùa giỡn với thời gian sẽ dẫn bạn đến chiếc bẫy không lối thoát. Tin vào lời dối trá này sẽ gây hại đến bạn bởi nó thuyết phục bạn làm những điều không nên làm và bỏ qua những điều bạn cần làm. Quản lý cân bằng thiếu hiệu quả có thể là một trong những hành động tiêu cực nhất bạn từng làm.

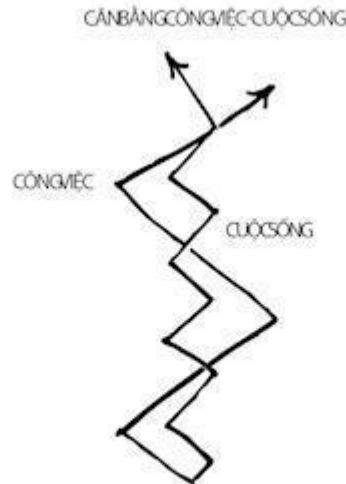
Vì vậy, nếu việc đạt được sự cân bằng là một lời dối trá, thì bạn sẽ làm gì?

Thay từ “cân bằng” bằng từ “thăng bằng”, trải nghiệm của bạn sẽ hoàn toàn khác biệt. Những gì chúng ta cho là phải cân bằng thực sự chỉ là sự thăng bằng. Các nữ diễn viên múa ballet là một ví dụ điển hình. Khi đứng bằng đầu mũi chân, họ như nhẹ bẫng, bay trong không trung, tượng trưng cho khả năng cân bằng và sự uyển chuyển. Quan sát gần hơn, chúng ta sẽ thấy các đầu ngón chân của họ rung rất gấp gáp để điều chỉnh và giữ cân bằng. Thăng bằng là hình ảnh minh họa tuyệt vời cho sự cân bằng.

Thăng bằng – lâu hay nhanh

Khi nói rằng chúng ta mất cân bằng, chúng ta thường đề cập đến một cảm giác rằng một số ưu tiên – những điều quan trọng đối với chúng ta – đang hoặc chưa được đáp ứng. Vấn đề là khi tập trung vào những gì thật sự quan trọng, bạn buộc phải bỏ qua nhiều việc khác. Cho dù cố gắng đến đâu, bạn cũng không thể hoàn thành mọi việc vào cuối ngày, tuần, tháng, năm và cuối cuộc đời. Cố gắng làm mọi thứ là hành động điên rồ. Khi những điều quan trọng nhất đã được thực hiện, bạn sẽ vẫn còn nguyên cảm giác mọi thứ vẫn chưa được hoàn thành – cảm giác mất cân bằng. Bỏ ngỏ một số việc là sự lựa chọn cần thiết để có được những kết quả đáng kinh ngạc. Nhưng bạn không thể không hoàn thành mọi việc, đó là lúc sự thăng bằng xuất hiện. Thăng bằng đồng nghĩa với việc bạn không bao giờ đi quá xa đến mức không thể tìm được đường về hoặc ở đó quá lâu đến mức không có gì chờ đợi bạn khi bạn trở về.

Điều này quan trọng đến mức cuộc sống của bạn rất có thể được giữ ở mức thăng bằng. Một nghiên cứu kéo dài 11 năm về gần 7.100 công chức Anh kết luận rằng thời gian làm việc dài thường xuyên có thể gây chết người. Các nhà nghiên cứu cho thấy 67% các cá nhân làm việc hơn 11 giờ một ngày (một tuần làm việc hơn 55 giờ) có khả năng mắc bệnh tim. Thăng bằng không chỉ là về cảm giác hạnh phúc, mà là yếu tố cần thiết đối với hạnh phúc của bạn.



Hình 12: Những kết quả đáng kinh ngạc ở nơi làm việc cân nhữn
khoảng thời gian dài hơn giữa khả năng thăng bằng

Có hai loại thăng bằng: Cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân và cân bằng trong công việc hoặc trong cuộc sống cá nhân. Trong thành công về chuyên môn, vấn đề không phải lượng thời gian bạn đầu tư mà là thời gian tập trung liên tục. Để đạt được kết quả đáng kinh ngạc, bạn phải chọn những gì quan trọng nhất và đầu tư tối đa thời gian cho nó. Việc này đòi hỏi sự mất cân bằng hoàn toàn trong mối quan hệ tương quan với mọi việc khác, thay vào đó là sự thăng bằng không thường xuyên để làm rõ chúng. Trong thế giới riêng của mỗi người, nhận thức là yếu tố tiên quyết. Nhận thức về tinh thần và cơ thể, nhận thức về gia đình và bạn bè, nhận thức về nhu cầu cá nhân – bạn không thể bỏ qua bất cứ điều nào trong những điều này nếu muốn “sống”, vì vậy bạn sẽ không bao giờ được từ bỏ họ vì công việc hoặc vì một điều nào khác. Bạn có thể di chuyển qua lại nhanh chóng giữa những điều này và thậm chí kết hợp các hoạt động xung quanh chúng, nhưng bạn không thể bỏ bê bất kỳ ai quá lâu. Cuộc sống cá nhân của bạn đòi hỏi sự thăng bằng chặt chẽ.

Mất cân bằng hay không thực sự là một vấn đề nghi vấn. Câu hỏi đặt ra là: “Bạn bước ngắn hay dài?” Trong đời sống cá nhân, hãy bước những bước ngắn và tránh những khoảng thời gian dài có thể gây mất cân bằng. Bước đi ngắn cho phép bạn kết nối với mọi thứ

quan trọng nhất và quy tụ chúng lại. Trong công việc, đi bước dài và hòa hoãn với ý tưởng rằng việc theo đuổi những kết quả đáng kinh ngạc có thể khiến bạn mất cân bằng trong thời gian dài. Đi từng bước dài cho phép bạn tập trung vào những gì quan trọng nhất, thậm chí bằng mọi giá với ít các ưu tiên hơn. Trong cuộc sống cá nhân, bạn không được phép bỏ lại bất cứ điều gì ở phía sau. Nhưng trong công việc, việc chọn lọc là điều cần thiết.

Trong cuốn tiểu thuyết của mình, *Suzanne's Diary for Nicholas* (tạm dịch: Nhật ký của Suzanne dành cho Nicolas), James Patterson đã khéo léo làm nổi bật các ưu tiên của chúng ta trong hành động cân bằng cuộc sống và công việc: “Hãy tưởng tượng cuộc sống là một trò chơi mà trong đó bạn đang tung hứng 5 quả bóng. Các quả bóng có tên công việc, gia đình, sức khỏe, bạn bè, và sự toàn vẹn. Bạn thường xuyên tung 5 quả bóng này. Nhưng đến một ngày, bạn hiểu ra rằng công việc là một quả bóng cao su. Nếu bạn đánh rơi nó xuống đất, nó sẽ nảy lên. Bốn quả bóng khác gồm gia đình, sức khỏe, bạn bè, sự toàn vẹn được làm bằng thủy tinh. Nếu bạn trượt tay, chúng sẽ vỡ toang.”

Cuộc sống là một hành động cân bằng

Câu hỏi về sự cân bằng thực sự là một câu hỏi về sự ưu tiên. Khi thay đổi ngôn ngữ từ cân bằng sang ưu tiên, bạn sẽ thấy các lựa chọn của mình rõ ràng hơn và giúp mở ra cánh cửa để thay đổi số phận. Những kết quả khác biệt buộc bạn phải đưa ra các ưu tiên và hành động dựa trên nó. Khi hành động dựa trên các ưu tiên, bạn sẽ tự động thoát ra khỏi sự cân bằng, dành thời gian cho việc này nhiều hơn việc khác. Thách thức sau đó không phải là việc mất cân bằng, bởi trong thực tế, bạn buộc phải vậy. Thách thức nằm ở thời gian bạn dành cho điều được ưu tiên. Để làm rõ các ưu tiên ngoài công việc, cần xác định rõ ưu tiên công việc quan trọng nhất để thực hiện nó. Sau đó nắm rõ những ưu tiên của bạn tại nhà để có thể trở lại nơi làm việc.

Khi phải làm việc, hãy làm việc, và khi cần nghỉ ngơi, hãy nghỉ ngơi. Bạn sẽ “chơi với trên dây” nếu để những ưu tiên của mình bị lộn xộn.

Ý tưởng lớn

1. *Hãy cân nhắc cả hai bên cán cân. Đặt công việc và cuộc sống cá nhân vào hai bên đĩa cân – không phải để phân biệt chúng, mà chỉ để giữ thăng bằng. Mỗi bên đều có các mục tiêu và cách tiếp cận thăng bằng riêng.*
2. *Giữ thăng bằng trong công việc của bạn. Quan sát công việc trong mối tương quan với các kỹ năng hoặc kiến thức cần phải trau dồi, mài giũa. Việc này sẽ khiến bạn phải phân bổ thời gian không cân xứng cho điều quan trọng nhất và để những công việc khác trong ngày, tuần, tháng, năm liên tục rơi vào trạng thái mất cân bằng. Mảng công việc được chia thành hai khu vực riêng biệt – điều quan trọng nhất và những việc còn lại. Bạn sẽ phải đẩy những gì quan trọng đến các thái cực, phần còn lại sẽ ổn thỏa. Thành công trong công việc là vậy.*
3. *Giữ thăng bằng cuộc sống cá nhân của bạn. Thừa nhận rằng cuộc sống của bạn có nhiều mảng khác nhau và mỗi mảng cần sự quan tâm tối thiểu để cảm nhận rằng bạn đang “có một cuộc sống ý nghĩa”. Bỏ sót bất kỳ lĩnh vực nào, bạn sẽ thấy hậu quả ngay lập tức. Điều này đồng nghĩa với việc bạn phải luôn để mắt đến mọi thứ. Bạn không bao giờ được đi quá dài hoặc quá xa mà không giữ chúng thăng bằng sao cho chúng đều là các lĩnh vực hoạt động tích cực trong cuộc sống của bạn. Cuộc sống cá nhân của bạn cần điều đó.*

Hãy bắt đầu làm chủ cuộc sống thăng bằng của bạn. Hãy làm những việc cần ưu tiên trước.

Cuộc sống khác biệt là một hành động giữ thăng bằng.

9. LỚN THÌ KHÔNG TỐT

Từ các câu chuyện cổ tích đến các bài hát dân ca đều cho rằng lớn và không tốt luôn song hành và trở thành một chủ đề phổ biến xuyên suốt lịch sử đến nỗi nhiều người nghĩ rằng chúng là từ đồng nghĩa. Thực tế, không phải vậy. Lớn có thể không tốt, không tốt có thể lớn, nhưng chúng không phải là một và không giống nhau.

Một cơ hội lớn tốt hơn một cơ hội nhỏ, nhưng một vấn đề nhỏ tốt hơn một vấn đề lớn. Lớn và xấu không gắn chặt với nhau.

Lớn thì không tốt là một lời dối trá.

Đó là lời dối trá tồi tệ nhất bởi nếu bạn sợ thành công lớn, thì bạn vừa né tránh nó vừa không nỗ lực để đạt được nó.

Ai sợ lớn thì không tốt?

Đặt những thứ lớn và các kết quả vào cùng một phòng, nhiều người đi lại và chọn lọc. Khi nhắc đến thành tích lớn, suy nghĩ đầu tiên của họ là khó khăn, phức tạp và tốn thời gian. Khó đạt được điều đó và phức tạp khi thực hiện là các quan điểm của họ. Căng thẳng và đáng sợ là những gì họ cảm nhận. Vì lý do nào đó họ lo ngại rằng thành công lớn mang theo áp lực và căng thẳng, rằng việc theo đuổi chúng sẽ đánh cắp thời gian bên gia đình và bạn bè, và lấy đi cả sức khỏe của họ. Không chắc chắn về điều đúng đắn giúp mang lại được thành tựu to lớn, hoặc sợ thất bại, họ quay cuồng trong suy nghĩ về nó và nghi ngờ khả năng đạt được thành công to lớn.

Tất cả những điều này củng cố những lo lắng về thành công lớn. Những cảm giác đó được gọi là megaphobia – nỗi sợ hãi vô lý về thành công lớn.

Khi coi lớn là không tốt, chúng tôi đã thu hẹp tư duy lại. Việc hạ thấp tiêu chuẩn của chúng ta sẽ mang lại cảm giác an toàn hơn. Ở nguyên vị trí hiện tại khiến chúng ta cảm thấy yên tâm hơn. Nhưng ngược lại: Khi lớn được cho là không tốt, các quy tắc nghĩ nhỏ sẽ chi phối bạn và khả năng nghĩ lớn bị đè nén hoàn toàn.

Hoàn toàn sai lầm

Có bao nhiêu con thuyền không được hạ thủy do niềm tin rằng trái đất này phẳng? Bao nhiêu tiến bộ đã bị cản trở bởi con người cho rằng không thể thở dưới nước, bay trong không trung, hoặc du hành vào không gian? Trong lịch sử, chúng ta đã tiến hành những động thái nghèo nàn để ước tính các giới hạn của bản thân. Tuy nhiên, tin tốt là khoa học không phải sự phán đoán mà là nghệ thuật của sự tiến bộ.

Và cuộc sống của bạn cũng vậy.

Không ai trong số chúng ta biết được giới hạn của mình. Các ranh giới có thể rõ ràng trên bản đồ, nhưng khi chúng ta áp dụng vào cuộc sống, chúng lại trở nên mập mờ. Khi được hỏi liệu nghĩ lớn có khả quan, tôi đáp: “Hãy để tôi hỏi anh một câu: Anh biết các giới hạn của mình là gì chứ?” “Không,” người đặt câu hỏi đáp. Vì vậy, tôi cho rằng, câu hỏi đó không thích hợp. Không ai biết giới hạn thành tích tương lai của mình, vì vậy lo lắng về nó sẽ chỉ gây lãng phí thời gian. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ai đó nói rằng bạn không bao giờ có thể vượt qua một giới hạn nào đó? Rằng bạn được yêu cầu vượt qua một giới hạn cao hơn mức “nào đó”? Bạn sẽ chọn mức nào? Mức thấp hay cao hơn? Tôi nghĩ rằng chúng ta biết rõ câu trả lời. Trong tình huống này, tất cả chúng ta đều sẽ làm điều tương tự – chọn mức cao hơn. Bởi bạn không muốn giới hạn mình.

Khi cho phép bản thân chấp nhận thử thách lớn, bạn sẽ nhìn nhận nó theo hướng khác biệt.

Trong bối cảnh này, lớn là phần giữ chỗ cho những gì bạn có thể gọi là bước nhảy vọt về khả năng. Đó là khả năng một nhân viên tập sự hình dung về vị trí của mình trong phòng họp ban giám đốc hoặc một người nhập cư không xu dính túi mừng tưng ra một cuộc cách mạng kinh doanh. Đó là khả năng các ý tưởng táo bạo có thể đe dọa đến các vùng thoải mái của bạn nhưng đồng thời cũng phản ánh cơ hội lớn nhất của bạn. Tin tưởng vào sự to lớn giúp bạn tự do đặt ra các câu hỏi đa dạng, đi theo những con đường khác nhau và thử sức ở những điều mới mẻ. Điều này sẽ dẫn đến các khả năng chưa được đánh thức trong bạn.

Sabeer Bhatia đến Mỹ với 250 đô-la trong túi, nhưng ông không hề đơn độc. Sabeer có những kế hoạch lớn lao và niềm tin rằng ông có thể phát triển một doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn bất kỳ doanh nghiệp nào trong lịch sử. Và ông đã làm được điều đó. Ông đã tạo ra Hotmail. Microsoft, một nhân chứng đối với sự phát triển nhanh chóng của Hotmail, cuối cùng đã mua lại công ty này với giá 400 triệu đô-la.

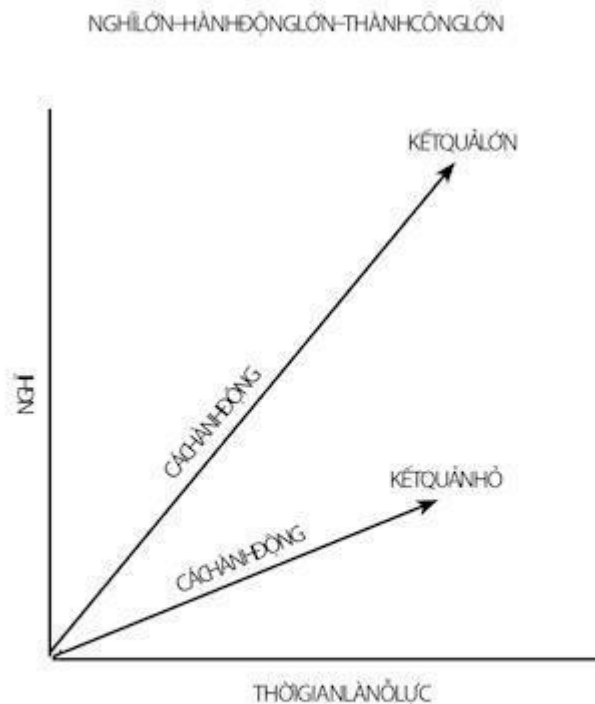
Theo cố vấn của ông, Farouk Arjani, thành công của Sabeer liên quan trực tiếp đến khả năng dám nghĩ lớn. “Những gì khiến Sabeer khác biệt so với hàng trăm doanh nhân tôi đã gặp nằm ở khát khao cháy bỏng của ông. Thậm chí, ngay cả trước khi có một sản phẩm, trước khi có vốn đầu tư, ông đều tin rằng mình sẽ xây dựng được một công ty lớn trị giá hàng trăm triệu đô-la. Ông không có ý định xây dựng một công ty tầm thường như các công ty tại Thung lũng Silicon. Và qua thời gian, tôi nhận ra, thật đáng kinh ngạc, ông đã làm được điều đó.”

Đến năm 2011, Hotmail được xếp là một trong những nhà cung cấp dịch vụ e-mail trực tuyến thành công nhất thế giới, với hơn 360 triệu người sử dụng.

Đi bước lớn

Nghĩ lớn là việc làm rất cần thiết để đạt được những kết quả đáng kinh ngạc. Thành công đòi hỏi hành động, và hành động đòi hỏi suy nghĩ. Nhưng những hành động duy nhất trở thành bàn đạp cho thành công lớn là những hành động được dẫn lối bởi khả năng nghĩ lớn. Hãy để mắt đến mối liên hệ này, và tầm quan trọng của khả năng nghĩ lớn sẽ xuất hiện.

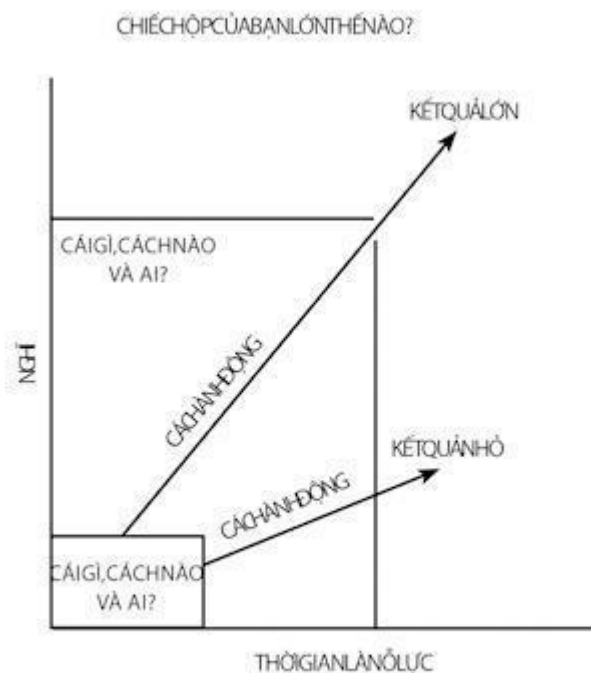
Ai cũng có lượng thời gian như nhau và công việc khó khăn vẫn là công việc khó khăn. Kết quả là, những gì bạn làm trong thời gian làm việc quyết định thành quả bạn đạt được. Và do những gì bạn làm bị chi phối bởi những gì bạn nghĩ, nên khả năng nghĩ lớn sẽ trở thành bộ phóng cho mức độ thành công của bạn.



Hình 13: Tư duy cung cấp thông tin cho các hành động, các hành động quyết định kết quả

Hãy suy nghĩ về điều đó theo cách này. Mỗi cấp thành tích đòi hỏi sự kết hợp của những gì bạn làm, cách bạn thực hiện chúng, và những người cùng làm với bạn. Vấn đề là sự kết hợp những gì, cách nào, và với ai đưa bạn đến một mức độ thành công nhất định sẽ

không tự nhiên phát triển thành sự kết hợp cấp cao hơn dẫn đến thành công tiếp theo cũng ở cấp cao hơn. Làm việc gì đó theo một cách không phải lúc nào cũng đặt nền tảng giúp thực hiện việc gì đó tốt hơn, và một mối quan hệ với một người cũng không tự động thiết lập bước đệm cho mối quan hệ tốt đẹp hơn với người khác. Không may thay, những điều này không được xây dựng dựa trên nhau. Nếu học làm điều gì đó theo một cách, lần lượt và với một tập hợp các mối quan hệ, bạn sẽ đạt được thành tựu lớn hơn. Đó là lúc bạn khám phá ra bạn vừa tạo ra một giới hạn giả về thành tích khó có thể vượt qua cho chính mình. Trong thực tế, bạn đã tự kìm hãm bản thân dù có một cách rất đơn giản để tránh nó. Hãy mạnh dạn nghĩ lớn nhất có thể và dựa trên những gì bạn làm, cách bạn thực hiện và người cùng làm với một mức thành công nhất định. Bạn có thể mất cả cuộc đời mới có thể chạm đến các giới hạn của chiếc hộp lớn đến vậy.



Hình 14: Chọn chiếc hộp của bạn - Chọn thành công của bạn

Khi mọi người nói về khả năng “tái tạo” sự nghiệp hoặc doanh nghiệp của họ, những chiếc hộp nhỏ thường là nguyên nhân sâu xa của vấn đề. Những gì bạn xây dựng hôm nay hoặc sẽ trao quyền hoặc hạn chế bạn trong tương lai. Nó sẽ trở thành bước đệm cho

các cấp độ thành công tiếp theo của bạn hoặc như một chiếc bẫy chờ trực bạn dù bạn ở bất kỳ đâu.

Những suy nghĩ lớn cung cấp cho bạn cơ hội tốt nhất để đạt được những kết quả đáng kinh ngạc hôm nay và trong tương lai. Khi Arthur Guinness thành lập nhà máy ủ bia đầu tiên của mình, ông đã ký một hợp đồng thuê địa điểm 9.000 năm. Khi J. K. Rowling viết Harry Potter, bà đã nghĩ lớn và dành 7 năm tại trường Hogwarts trước khi viết chương đầu tiên của bộ truyện 7 cuốn. Trước khi Sam Walton mở cửa hàng Wal-Mart đầu tiên, ông đã hình dung ra một doanh nghiệp lớn đến mức ông cảm thấy cần phải đi trước một bước và đưa ra kế hoạch bất động sản tương lai của mình nhằm hạn chế thuế thừa kế. Nhờ nghĩ lớn, rất lâu trước khi ông biến công ty thành doanh nghiệp lớn thực sự, ông đã tiết kiệm cho gia đình mình khoảng từ 11 đến 13 tỷ đô-la các loại thuế bất động sản.

Nghĩ lớn không chỉ cần thiết trong kinh doanh. Candace Lightner đã thành lập Mother Against Drunk Driving vào năm 1980 sau khi con gái bà thiệt mạng trong một vụ tai nạn xe và người lái xe say rượu gây tai nạn rồi bỏ trốn. Ngày nay, MADD đã cứu được hơn 300.000 sinh mạng. Khi lên 6 tuổi vào năm 1998, Ryan Hreljac được truyền cảm hứng bởi những câu chuyện của cô giáo về việc góp phần mang nước sạch tới châu Phi. Ngày nay tổ chức của ông, Ryan's Well, đã cải thiện các điều kiện và giúp đưa nước sạch đến hơn 750.000 người tại 16 quốc gia. Derreck Kayongo đã nhận ra cả các giá trị bỏ phí và giá trị tiềm ẩn trong việc đưa xà phòng mới vào các khách sạn mỗi ngày. Vì vậy, trong năm 2009, ông tạo ra Dự án Xà phòng toàn cầu, chịu trách nhiệm cung cấp hơn 250.000 bánh xà phòng tại 21 quốc gia, giúp hạn chế tỷ lệ tử vong ở trẻ em đơn giản bằng cách cho người nghèo có cơ hội được rửa tay.

Những câu hỏi lớn có thể khó trả lời. Các mục tiêu lớn có vẻ khó đạt được từ đầu. Tuy nhiên, đã bao lần bạn lập kế hoạch làm một việc gì tiềm năng khả thi ngay tức khắc, chỉ để phát hiện ra rằng nó dễ thực hiện hơn nhiều so với bạn nghĩ? Đôi khi mọi chuyện dễ dàng hơn chúng ta tưởng, nhưng thành thực mà nói, đôi khi chúng cũng gây khó khăn hơn nhiều. Đó là khi việc nhận ra trên cuộc hành trình tiến đến những thành công lớn lao rất quan trọng, bạn sẽ nhận được

những thành quả lớn hơn. Thành công lớn cần sự phát triển, và một khi bạn đạt được nó, bạn cũng sẽ gây dựng được vị thế lớn hơn! Suy nghĩ, kỹ năng, mối quan hệ, cảm giác của bạn về những gì có thể xảy ra và những gì cần thiết sẽ dần lớn lên trên hành trình tiến đến sự lớn lao.

Bạn càng trải nghiệm thử thách lớn, bạn càng thành công lớn.

Vụ thỏa thuận quan trọng

Trong hơn 4 thập kỷ, Carol S. Dweck, nhà tâm lý học Stanford đã nghiên cứu về ảnh hưởng của những thực tế từ quan niệm đến hành động của chúng ta như thế nào. Nghiên cứu của cô đã mang lại cái nhìn sâu sắc về lý do tại sao việc nghĩ lớn lại là một vụ thỏa thuận lớn đến vậy.

Nghiên cứu của Dweck với đối tượng trẻ em tiết lộ hai kiểu tư duy về hành động – tư duy “khả biến” ở những trẻ thường nghĩ lớn và tìm kiếm sự tăng trưởng và trẻ có tư duy “bất biến” đặt ra các giới hạn giả và né tránh thất bại. Theo cô, các sinh viên có tư duy khả biến đã sử dụng những chiến lược học tập tốt hơn, cần ít sự giúp đỡ hơn, bỏ ra ít nỗ lực tích cực hơn, và có thành tích cao hơn so với các bạn đồng môn có tư duy bất biến. Họ ít phải đặt ra các giới hạn trong cuộc sống và có nhiều cơ hội tiếp cận tiềm năng của mình. Dweck chỉ ra rằng các loại tư duy có thể và chắc chắn sẽ tạo ra sự thay đổi. Giống như bất kỳ thói quen nào khác, bạn đặt tâm trí mình vào đó đến khi tư duy đúng đắn thực sự trở thành thói quen.

Khi Scott Forstall bắt đầu tuyển dụng nhân tài cho đội ngũ mới thành lập của mình, ông cảnh báo rằng dự án tối mật sẽ cung cấp nhiều cơ hội “mắc sai lầm và tranh đấu, nhưng chúng ta sẽ làm một điều gì đó vang danh trong cuộc đời.” Ông đưa ra ý tưởng gây tò mò này tới các “siêu sao” trong toàn công ty, nhưng chỉ chọn những người chấp nhận thử thách ngay lập tức. Ông tìm kiếm những người có tư duy “khả biến”, như ông chia sẻ với Dweck sau khi đọc cuốn sách của cô. Dù bạn có thể không bao giờ nghe về Forstall, nhưng chắc chắn bạn biết những gì nhóm ông tạo ra. Forstall là phó chủ tịch cấp cao của Apple, và đội của ông đã tạo ra thứ mà các bạn vẫn gọi là iPhone.

Thời bùng nổ lửa cuộc sống của bạn

Lớn tượng trưng cho sự vĩ đại – những kết quả đáng kinh ngạc. Theo đuổi một cuộc sống lớn đồng nghĩa với việc bạn đang theo đuổi cuộc sống vĩ đại nhất theo quan điểm của bạn. Để sống lớn, bạn phải nghĩ lớn. Bạn phải cởi mở với khả năng rằng cuộc sống của bạn và những gì bạn thực hiện có thể trở nên vĩ đại. Thành tích và sự giàu có xuất hiện là kết quả tất yếu của những việc làm đúng đắn bất chấp các giới hạn.

Đừng sợ lớn. Hãy sợ sự tầm thường. Sợ sự hoang phí. Hay sợ không được sống cuộc sống đầy đủ nhất theo quan điểm của bạn. Khi sợ lớn, chúng ta sẽ vô tình hoặc cố ý chống lại nó. Chúng ta có thể không đạt được kết quả và cơ hội như mong muốn hoặc chỉ đơn giản là chạy thoát khỏi những thành công và cơ hội lớn. Nếu can đảm không phải là sự thiếu vắng của sợ hãi, hãy vượt qua nó, nếu nghĩ lớn không phải là sự vắng mặt của những hồ nghi, hãy vượt qua chúng. Sống lớn cho phép bạn trải nghiệm cuộc sống thực sự và tiềm năng sự nghiệp to lớn.

Ý tưởng lớn

1. Hãy nghĩ lớn. Tránh kiểu tư duy cố định thay vào đó, chỉ đơn giản đặt ra câu hỏi: “Tôi phải làm gì tiếp theo?” Lúc này, tốt nhất bạn chậm rãi hướng đến thành công và tệ nhất là đang ở giai đoạn khó khăn. Hãy đặt ra các câu hỏi lớn hơn. Quy tắc ngón tay cái là tăng gấp đôi mục tiêu trong cuộc sống của bạn. Nếu mục tiêu của bạn là 10, hãy đặt câu hỏi: “Làm thế nào tôi có thể đạt được 20?” Đặt ra mục tiêu xa hẳn những gì bạn muốn để xây dựng được một kế hoạch đảm bảo mục tiêu ban đầu của bạn một cách có cơ sở.
2. Đừng gọi từ thực đơn. Chiến dịch quảng cáo “Tư duy khác biệt” nổi tiếng của Apple năm 1997 có biểu tượng giống như Ali, Dylan, Einstein, Hitchcock, Picasso, Gandhi, và những người “quan sát mọi thứ dưới góc nhìn khác biệt” và những người tiếp tục nỗ lực biến đổi thế giới. Vấn đề là họ không chọn các tùy chọn có sẵn, họ tưởng tượng ra những kết quả mà không ai khác có thể nghĩ ra. Họ “bỏ qua trình đơn và đặt hàng” từ sự sáng tạo của mình. Như quảng cáo nhắc nhở chúng ta, “Những người đủ điên rồ để nghĩ rằng họ có thể thay đổi thế giới là những người duy nhất làm được điều đó.”
3. Hành động táo bạo. Những suy nghĩ lớn lao không thể tách biệt khỏi các hành động táo bạo. Mỗi khi được hỏi một câu hỏi lớn, hãy dừng lại để tưởng tượng ra cuộc sống của bạn sẽ ra sao với câu trả lời đó. Nếu vẫn không thể tưởng tượng ra, hãy học hỏi những người đã đạt được nó. Các mô hình, hệ thống, thói quen và mối quan hệ của những người khác, những người đã tìm thấy câu trả lời là gì? Giống như việc chúng ta muốn tin rằng tất cả chúng ta đều khác biệt, những gì hiệu quả đối với người khác sẽ luôn hiệu quả đối với chúng ta.
4. Không sợ thất bại. Thất bại là một phần của cuộc hành trình dẫn đến những kết quả mang tên thành công. Áp dụng tư duy tăng trưởng, và để nó dẫn lối cho bạn. Những kết quả đáng kinh ngạc không chỉ được xây dựng hoàn toàn dựa trên chính nó. Chúng còn được hình thành dựa trên cả những thất bại. Trong thực tế, chúng ta thất bại để thành công. Khi thất bại, chúng ta dừng lại,

tự hỏi bản thân cần làm gì để thành công, học hỏi từ những sai lầm của chúng ta, và tiến bước. Hãy xem thất bại như là một phần của quá trình học hỏi và tiếp tục phấn đấu để đạt được tiềm năng thực sự của bạn.

Đừng để những suy nghĩ nhỏ mọn hạn chế các phạm vi cuộc sống của bạn. Hãy nghĩ lớn, đề ra mục tiêu cao và hành động táo bạo. Và xem bạn có thể thổi bùng ngọn lửa cuộc sống của mình như thế nào.

**PHẦN II.
SỰ THẬT VỀ CON ĐƯỜNG ĐƠN GIẢN DẪN ĐẾN
THÀNH CÔNG**

MỜ MANG ĐẦU ÓC

Tôi đã phải gánh chịu hậu quả của việc cố gắng sống trong những sự đối trá về thành công trong nhiều năm.

Tôi bắt đầu sự nghiệp với suy nghĩ mọi thứ trên đời đều quan trọng như nhau, vì vậy trong nỗ lực đạt được mọi thứ, tôi đã ôm đồm quá nhiều việc cùng lúc. Thật thất vọng, cuối cùng tôi bắt đầu nghi ngờ liệu mình có kỷ luật hoặc ý chí để đạt được thành công trong mọi việc hay không. Khi cuộc sống của tôi liên tục mất cân bằng, tôi bắt đầu coi việc sống một cuộc đời lớn là điều phi thực tế. Khi cố gắng đạt được một điều không tưởng, bạn có thể sẽ phải thất vọng tràn trề.

Tôi dần trượt dốc.

Trong nỗ lực thực thi mọi việc, tôi bắt đầu cố gắng hơn. Nói cách khác, tôi bắt đầu bám sát hành trình dẫn đến thành công của mình. Tôi thực sự đã làm vậy. Hướng về phía trước, nín thở sâu và tập trung cao độ. Tôi đã cho rằng đó là cảm giác tập trung và cảm xúc mãnh liệt thực sự có hiệu quả nhưng nó cũng khiến tôi kiệt sức.

Tôi cũng bắt đầu nghĩ rằng bạn phải ăn, nói và có điệu bộ như người thành công. Đó không phải là tôi, nhưng tôi cởi mở với bất kỳ cách nào có thể khiến mọi thứ hoạt động, vì vậy tôi đã nghiêm túc cân nhắc ý kiến cho rằng bạn có nghĩa vụ phải lên kế hoạch cách thức bạn muốn lựa chọn để thực hiện. Phương pháp tiếp cận này cũng hiệu quả, nhưng sau một thời gian, tôi chán ngấy việc “chơi trò” với thành công.

Tôi đã buộc phải vừa lái xe vừa nghe nhạc và đến văn phòng sớm nhất. Trong thực tế, tôi nghĩ đến việc sẽ lái xe đến văn phòng khi cả thành phố vẫn đang say giấc và sau đó lao vào công việc chỉ để chắc chắn rằng tôi sẽ đánh bại tất cả mọi người về hiệu quả công việc. Tôi bắt đầu chấp nhận quan điểm có thể đây là hình thù của tham vọng và thành tựu khi tôi nỗ lực hết mình. Tôi sẽ tổ chức các cuộc họp nhân viên vào lúc 7 giờ 30 phút sáng và không cho phép bất cứ ai đến sau 7 giờ 31 phút bước chân vào phòng họp. Tuy hơi thái quá, nhưng tôi bắt đầu tin rằng đây là cách duy nhất để bạn có thể thành công, và là cách để thúc đẩy những người khác cùng thành công.

Cách tiếp cận này cũng hiệu quả, nhưng cuối cùng nó đã đẩy tôi và những người khác đi quá xa, thế giới của tôi đang ngập ngừng trước bờ vực.

Tôi đã thực sự bắt đầu nghĩ bí quyết để thành công là gắn chặt vào mục tiêu nhiều nhất có thể mỗi buổi sáng, xốc lại nhiệt huyết của bản thân, và sau đó mở cửa và bước vào ngày mới, trải mình ra thế giới, cho đến khi tôi thật sự bùng cháy.

Tất cả những điều này mang lại cho tôi những gì? Nó đã cho tôi thành công, và cũng khiến tôi phát ngán. Cuối cùng, nó đã khiến tôi đổ gục vì thành công.

Vậy, tôi đã làm gì? Tôi đã từ bỏ những đối trá và đi theo hướng ngược lại. Tôi đã cùng với những người thành công ẩn danh đi ngược lại những quan điểm đã được thiết lập về các “chiến thuật” được cho là sẽ xây dựng nên thành công.

Trước hết, tôi đã mở mang đầu óc. Tôi thực sự bắt đầu lắng nghe cơ thể của mình, sống chậm lại và thoải mái hơn. Tiếp theo, tôi bắt đầu mặc áo phông và quần jean để làm việc và cởi mở đón nhận góp ý từ mọi người. Tôi từ bỏ ngôn ngữ, thái độ và sống là chính mình. Tôi dành thời gian ăn sáng với gia đình, bắt đầu lấy lại vóc dáng và vực dậy tinh thần đồng thời duy trì điều đó. Và cuối cùng, tôi bắt đầu làm ít hơn, thư giãn hơn, thoải mái đối với chính mình. Tôi thách thức các tiên đề về thành công, và bạn thử đoán xem? Tôi thành công ngoài sức tưởng tượng và sáng khoái hơn bao giờ hết trong cuộc sống của tôi.

Đây là những gì tôi phát hiện ra: Chúng ta đã nghĩ, lập kế hoạch, phân tích sự nghiệp, công việc, cuộc sống của chúng ta một cách thái quá. Làm việc quá nhiều vừa không hiệu quả vừa kém lành mạnh, và chúng ta thường thành công bởi phần lớn những gì chúng ta làm. Tôi phát hiện ra rằng chúng ta không thể quản lý thời gian, và rằng chìa khóa để thành công chính là những điều chúng ta làm tốt.

Tôi đã học được thành công xuất hiện khi bạn sống phù hợp trong mọi khoảnh khắc cuộc sống. Nếu bạn có thể thành thật nói rằng, “Đây là vị trí của tôi ngay lúc này, làm chính xác những gì tôi đang

làm”, thì sau đó mọi khả năng tuyệt vời trong cuộc sống của bạn sẽ trở thành hiện thực.

10. CÂU HỎI TẬP TRUNG

Vào ngày 23/6/1885, tại thành phố Pittsburgh, bang Pennsylvania, Andrew Carnegie đã có bài nói chuyện với các sinh viên của Đại học Thương mại Curry. Tại đỉnh cao thành công trong sự nghiệp kinh doanh, Công ty Thép Carnegie là doanh nghiệp công nghiệp lớn nhất và thu lợi nhất trên thế giới. Carnegie sau này trở thành người giàu thứ hai trong lịch sử, chỉ sau John D. Rockefeller. Bài nói chuyện của Carnegie có tựa đề “Hành trình kinh doanh thành công”, ông đã chia sẻ về cuộc sống của mình như một doanh nhân thành đạt và đưa ra lời khuyên:

Điều kiện tiên quyết để thành công, một bí mật vĩ đại nằm ở khả năng tập trung toàn bộ năng lượng, suy nghĩ và nguồn vốn của bạn vào công việc mà bạn đang thực hiện. Bắt đầu với một việc, nỗ lực với việc đó và dẫn đầu nó, thông qua mọi cải tiến, có cơ chế tốt nhất và am hiểu nhiều nhất về nó. Những mối quan tâm không được thực hiện là những mối quan tâm đã phân tán nguồn lực của họ, đồng nghĩa với việc dàn mỏng sự tập trung. Họ đầu tư vào nhiều việc, ở nhiều nơi. “Đừng để tất cả trứng vào một giỏ” là ý tưởng hoàn toàn sai lầm. Tôi khuyên bạn nên “đặt tất cả trứng vào một giỏ, và sau đó hãy trông chừng chiếc giỏ đó”. Hãy nhìn quanh và chú ý; những người làm vậy, hiếm khi thất bại. Việc quan sát và xách một giỏ trứng rất đơn giản. Nhưng nếu bạn mang vác quá nhiều, khả năng bạn đánh vỡ hết số trứng sẽ rất cao.

Vì vậy, làm thế nào để bạn chọn đúng giỏ? Một câu hỏi tập trung rất hay.

Mark Twain cũng đồng tình với Carnegie về quan điểm này:

Bí mật giúp tiến lên phía trước nằm ở khả năng bắt đầu đặt những bước đi đầu tiên. Để bắt đầu, hãy chia các nhiệm vụ quá phức tạp thành các nhiệm vụ nhỏ có thể quản lý và sau đó bắt đầu từ nhiệm vụ đầu tiên.

Vậy, làm thế nào để bạn biết cần làm gì đầu tiên? Đó là câu hỏi tập trung.

Bạn có nhận thấy cả hai người đàn ông vĩ đại này đều coi lời khuyên của họ là một “bí mật”? Tôi không nghĩ đó là một bí mật như

mọi người vẫn nghĩ và lại không có sức nặng cũng như tầm quan trọng. Hầu hết mọi người đã quen thuộc với các câu ngạn ngữ Trung Quốc “Một cuộc hành trình ngàn dặm phải bắt đầu bằng bằng một bước chân nhỏ nhoi”. Họ không bao giờ dừng lại để đánh giá đầy đủ rằng liệu điều này có đúng đắn hay không, vậy nên bước sai lầm đầu tiên sẽ khởi đầu cho cuộc hành trình có thể dẫn đến một điểm kết khác xa nơi mà họ muốn đến. Câu hỏi tập trung giúp bảo vệ bước đầu tiên khỏi sai lầm.

Cuộc sống là một câu hỏi

Bạn có thể hỏi rằng, “Tại sao việc tập trung vào câu hỏi khi nào chúng ta thực sự khao khát lại là một câu trả lời?” Thật đơn giản. Các câu trả lời đến từ các câu hỏi, và chất lượng của bất kỳ câu trả lời trực tiếp được quyết định bởi chất lượng các câu hỏi. Đặt ra câu hỏi sai lầm, sẽ nhận về những câu trả lời sai lầm và ngược lại. Đặt ra câu hỏi mạnh mẽ nhất, và câu trả lời sẽ làm thay đổi cuộc đời bạn.

Voltaire từng viết: “Đánh giá một người bởi những câu hỏi của anh ta thay vì những câu trả lời”. Francis Bacon nói thêm: “Một câu hỏi thận trọng là một nửa của sự khôn ngoan”. Indira Gandhi thì kết luận rằng “sức mạnh của việc đặt câu hỏi là cơ sở cho mọi tiến bộ của nhân loại”. Những câu hỏi lớn rõ ràng là con đường nhanh nhất để dẫn đến những câu trả lời tuyệt vời. Mọi nhà khám phá và phát minh bắt đầu nhiệm vụ của mình bằng một câu hỏi có sức mạnh biến đổi. Phương pháp khoa học đặt ra các câu hỏi về vũ trụ ở dạng giả thuyết. Phương pháp Socratic với hơn 2.000 tuổi, hướng dẫn thông qua các câu hỏi, vẫn được chấp nhận bởi các nhà giáo dục vĩ đại từ trường Luật Harvard đến các lớp mẫu giáo địa phương. Các câu hỏi liên quan đến tư duy phê phán của chúng ta. Nghiên cứu cho thấy việc đặt ra các câu hỏi cải thiện khả năng học hỏi và hiệu suất đến 150%. Cuối cùng, thật khó để tranh luận với tác giả Nancy Willard, người đã viết, “Đôi khi những câu hỏi quan trọng hơn các câu trả lời”.

Một trong những khoảnh khắc khắc mạnh mẽ nhất trong đời tôi xuất hiện khi tôi nhận ra cuộc sống là một câu hỏi và cách chúng ta sống là câu trả lời. Cách chúng ta nhóm các câu hỏi tự nhủ chi phối các câu trả lời cuối cùng định hình nên cuộc sống của chúng ta.

Tuy nhiên, câu hỏi đúng đắn không phải lúc nào cũng rõ ràng. Hầu hết mọi thứ chúng ta muốn đều không đi kèm với một bản đồ hoặc một tập hợp các hướng dẫn, vì vậy, rất khó để có thể đưa ra một câu hỏi đúng đắn. Sự rõ ràng đến từ phía chúng ta. Có vẻ như chúng ta phải hình dung ra cuộc cuộc hành trình của mình, tự phác thảo ra các bản đồ và tạo ra la bàn riêng. Để có được những câu trả lời đang tìm kiếm, chúng ta phải đưa ra câu hỏi đúng đắn. Vậy, làm thế nào để

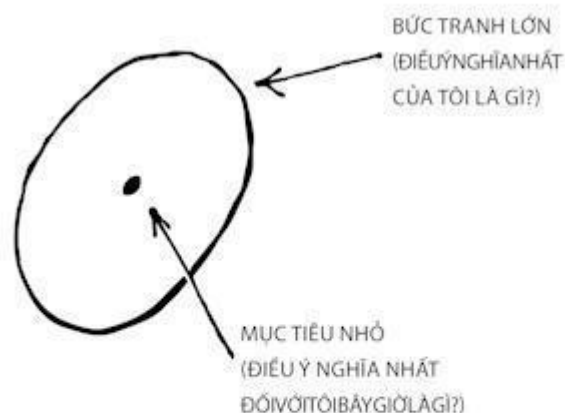
làm được điều này? Làm thế nào để bạn đưa ra những câu hỏi khác biệt đưa bạn đến những câu trả lời ấn tượng?

Bạn đặt ra câu hỏi: Câu hỏi tập trung.

Bất cứ ai mơ ước một cuộc sống khác biệt cuối cùng cũng phát hiện ra rằng không có sự lựa chọn nào ngoài việc tìm được cách tiếp cận khác biệt đối với cuộc sống. Câu hỏi tập trung là cách tiếp cận khác biệt. Trong một thế giới không có hướng dẫn, nó sẽ trở thành công thức đơn giản cho việc tìm kiếm những câu trả lời khác biệt dẫn đến thành công.

Điều duy nhất tôi có thể làm nhờ đó việc thực hiện mọi thứ khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không cần thiết nữa là gì?

Câu hỏi tập trung đơn giản đến mức sức mạnh của nó có thể dễ dàng bị bác bỏ bởi bất cứ ai không kiểm chứng nó chặt chẽ. Nhưng đó là sai lầm. Câu hỏi tập trung có thể dẫn bạn đến việc trả lời câu hỏi lớn (Tôi sẽ đi đâu? Mục tiêu của tôi là gì?) nhưng cũng tập trung vào những câu hỏi nhỏ (tôi phải làm gì ngay bây giờ để đi trên con đường đúng đắn tiến đến mục tiêu lớn? Điểm trọng tâm là gì?) Nó sẽ cho thấy không chỉ những gì bạn cần mà còn cho thấy bước đầu tiên để đạt được nó. Nó cho bạn thấy cuộc sống của bạn có thể lớn đến mức nào và bạn có thể đi những bước nhỏ ra sao để tiến đến đó. Đó là cả một chiếc bản đồ cho mục tiêu tổng thể và là chiếc la bàn nhỏ cho động thái tiếp theo của bạn.



Hình 15: Câu hỏi tập trung là một tấm bản đồ toàn cảnh và một chiếc la bàn tập trung tại thời điểm nói

Các kết quả đáng kinh ngạc hiếm khi tình cờ xuất hiện. Chúng đến từ các lựa chọn mà chúng ta đưa ra và những hành động chúng ta thực hiện. Câu hỏi tập trung luôn nhắm vào bạn từ mọi hướng bằng cách buộc bạn làm những điều cần thiết để thành công – hay đưa ra quyết định đúng đắn. Nhưng không phải là bất cứ quyết định nào – nó thúc đẩy bạn đưa ra quyết định tốt nhất. Nó bỏ qua những gì có thể thực hiện được và đào sâu vào những gì cần thiết, đến những gì quan trọng nhất.

Nó dẫn bạn đến domino đầu tiên.

Để luôn bám sát ngày, tháng, năm, hoặc sự nghiệp có tiềm năng nhất, bạn phải liên tục đặt ra các câu hỏi tập trung. Hãy liên tục đặt câu hỏi đó, và nó buộc bạn phải sắp xếp các nhiệm vụ theo thứ tự quan trọng. Sau đó, mỗi khi đặt câu hỏi đó, bạn sẽ thấy ưu tiên tiếp theo của mình. Cách tiếp cận này buộc bạn phải hoàn thành một nhiệm vụ này trước một nhiệm vụ khác. Khi thực hiện nhiệm vụ đúng đắn trước, bạn sẽ xây dựng được định hướng đúng đắn đầu tiên, kỹ năng đúng đắn đầu tiên, và mối quan hệ đúng đắn đầu tiên. Được hỗ trợ bởi câu hỏi tập trung, hành động của bạn sẽ tiến triển tự nhiên đầu tiên trong quá trình xây dựng điều đúng đắn này dựa trên điều đúng đắn trước. Khi điều này xảy ra, bạn đang được trải nghiệm sức mạnh của hiệu ứng domino.

Phân tích câu hỏi

Câu hỏi tập trung đánh đố mọi câu hỏi có thể thành: “Điều quan trọng nhất tôi có thể làm nhờ đó thực hiện mọi việc khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không cần thiết là gì?”

Phần I: “Điều quan trọng nhất tôi có thể làm...”

Câu hỏi này thách thức hành động tập trung. “Điều quan trọng nhất” cho bạn biết câu trả lời sẽ là điều quan trọng nhất so với nhiều điều còn lại. Nó buộc bạn hướng tới một điều cụ thể. Nó sẽ cho bạn biết ngay từ đầu rằng, mặc dù bạn có thể cân nhắc nhiều lựa chọn, nhưng bạn cần phải thực hiện điều này một cách nghiêm túc bởi bạn không thể thực hiện nhiều hành động cùng lúc. Bạn không thể bảo đảm cho vụ đặt cược của mình. Bạn được phép chọn một điều duy nhất.

Cụm từ cuối cùng, “có thể làm” là một yêu cầu buộc bạn phải hành động. Mọi người thường muốn thay đổi điều này thành “nên làm”, “đáng lẽ nên làm”, hoặc “sẽ làm” nhưng những lựa chọn này đều bỏ lỡ một điểm. Có rất nhiều điều chúng ta nên, có thể, hoặc sẽ làm nhưng không bao giờ làm. Hành động mà bạn “có thể làm” khẳng định việc thực hiện ý định bất cứ khi nào.

Phần II: “... nhờ đó...”

Điều này đưa ra một tiêu chí mà câu trả lời của bạn phải đáp ứng. Nó là cầu nối giữa việc làm một điều gì đó và làm một điều gì đó vì một mục đích cụ thể. “Nhờ đó...” sẽ cho bạn biết phải đào sâu, bởi khi thực hiện điều quan trọng nhất, một điều khác sẽ xảy ra.

Phần III: “... việc thực hiện những việc khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không còn cần thiết nữa là gì?”

Archimedes từng nói: “Hãy cho tôi một điểm tựa, tôi sẽ nâng cả trái đất lên,” và đây chính xác là những gì phần cuối này mách bảo bạn phải tìm kiếm. “Mọi việc khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không còn cần thiết” là thử nghiệm thúc đẩy cuối cùng. Nó cho bạn biết thời điểm bạn tìm thấy domino đầu tiên. Nó cho bạn biết rằng khi bạn làm điều quan trọng nhất, những việc cần thiết khác để giúp hoàn thành mục tiêu của bạn đều có thể thực hiện được bằng nỗ lực ít hơn hoặc thậm chí không cần thiết phải thực hiện nữa.

Câu hỏi tập trung yêu cầu bạn tìm domino đầu tiên và tập trung vào nó để đánh đổ nó. Nhờ vậy, bạn sẽ thấy một hàng domino đang sau sẽ tự động đổ theo.

Ý tưởng lớn

1. Những câu hỏi lớn là đường dẫn đến các câu trả lời tuyệt vời. *Câu hỏi tập trung là một câu hỏi lớn được thiết kế để tìm ra một câu trả lời tuyệt vời. Nó sẽ giúp bạn tìm thấy domino đầu tiên cho công việc của bạn, doanh nghiệp của bạn, hoặc bất kỳ lĩnh vực khác mà bạn muốn đạt được thành công.*
2. Câu hỏi tập trung là một câu hỏi hai nhiệm vụ. Nó có hai dạng: bức tranh toàn cảnh và sự tập trung vào điểm nhỏ. Một là về việc tìm kiếm đúng hướng trong cuộc sống và hai là tìm các hành động đúng đắn.
3. Câu hỏi bức tranh toàn cảnh: “Điều quan trọng nhất của tôi là gì?” *Sử dụng nó để phát triển một tầm nhìn cho cuộc sống của bạn và định hướng sự nghiệp hoặc tình hình phát triển của công ty, nó là chiếc la bàn chiến lược của bạn. Nó cũng mang lại hiệu quả khi bạn cần xem xét những gì bạn muốn làm chủ, những gì bạn muốn gửi tới người khác và cộng đồng của bạn. Nó buộc bạn phải luôn để mắt đến bạn bè, gia đình, các đồng nghiệp và giúp hành động hàng ngày của bạn luôn đi đúng hướng.*
4. Câu hỏi tập trung nhỏ: “Điều quan trọng nhất hiện nay của tôi là gì?” *Đặt ra câu hỏi này khi bạn thức giấc vào sáng sớm và trong suốt cả ngày. Nó giúp bạn tập trung vào công việc quan trọng nhất, và bất cứ khi nào bạn cần, giúp bạn tìm “hành động thúc đẩy” hoặc domino đầu tiên trong bất kỳ hoạt động nào. Câu hỏi tập trung nhỏ chuẩn bị cho bạn tuần làm việc hiệu quả nhất có thể. Nó cũng giữ vai trò quan trọng trong cuộc sống cá nhân, giúp bạn chú ý tới các nhu cầu quan trọng trước mắt, cũng như những người quan trọng nhất trong cuộc sống của mình.*

Thành công có được nhờ khả năng đặt ra các câu hỏi tập trung. Đó là cách mà bạn sẽ phác thảo cuộc sống và công việc của mình, và làm thế nào bạn có được tiến bộ lớn nhất trong công việc quan trọng nhất của mình.

Cho dù bạn tìm kiếm câu trả lời lớn hay nhỏ, thì việc đặt câu hỏi tập trung luôn là thói quen của thành công tương lai cho cuộc sống của bạn.

11. THÓI QUEN THÀNH CÔNG

Bạn biết về các thói quen. Chúng rất khó phá vỡ – và cũng khó hình thành. Nhưng chúng ta đang vô tình hình thành những thói quen mới. Khi chúng ta bắt đầu và duy trì một lối suy nghĩ hay một kiểu hành động trong một thời gian đủ dài, chúng ta tạo ra một thói quen mới. Lựa chọn mà chúng ta phải đối mặt đó là chúng ta muốn hình thành các thói quen đưa chúng ta đến nơi cần đến hay không. Để làm vậy, câu hỏi tập trung phải trở thành thói quen thành công mạnh mẽ nhất mà chúng ta có thể có.

Đối với tôi, câu hỏi tập trung là một cách sống. Tôi dùng nó để tìm kiếm ưu tiên quan trọng nhất của mình, tận dụng tối đa thời gian, và nhận được thành tựu to lớn. Tôi đặt ra câu hỏi khi thức dậy và bắt đầu một ngày mới, khi bắt đầu làm việc, và một lần nữa khi trở về nhà. “Điều quan trọng nhất mà tôi có thể làm, nhờ đó việc thực hiện những việc khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không còn cần thiết là gì?” Và khi biết câu trả lời, tôi tiếp tục hỏi cho đến khi có thể nhìn thấy các mối liên hệ và mọi domino của tôi được xếp thành hàng.

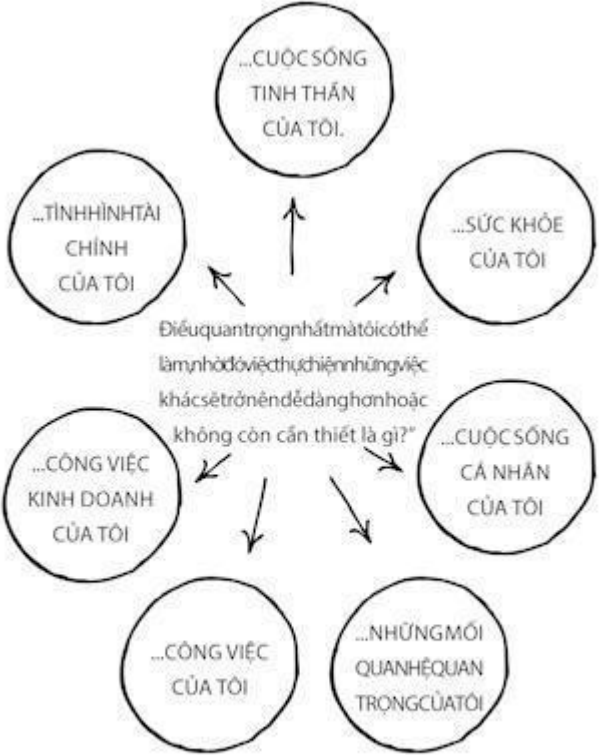
Rõ ràng, bạn có thể tự thúc đẩy bản thân phân tích mọi khía cạnh trong mọi việc bạn làm. Hãy bắt đầu với những việc lớn và quan sát nơi nó đưa bạn đến. Bạn sẽ dần phát triển được ý thức về thời gian nên sử dụng các câu hỏi toàn cảnh và thời gian nên sử dụng các câu hỏi nhỏ tập trung.

Câu hỏi tập trung là thói quen tôi thường sử dụng để đạt được thành công và có một cuộc sống ý nghĩa. Tôi sử dụng nó trong một số việc chứ không phải tất cả. Tôi áp dụng nó vào các lĩnh vực quan trọng trong cuộc sống: đời sống tinh thần, sức khỏe, đời sống cá nhân, các mối quan hệ quan trọng, công việc, hoạt động kinh doanh và tình hình tài chính. Tôi còn thực hiện chúng theo thứ tự mỗi lĩnh vực là một nền tảng cho lĩnh vực tiếp theo.

Bởi muốn cuộc sống của tôi giữ vai trò trọng tâm, nên tôi tiếp cận từng lĩnh vực bằng cách thực hiện những gì quan trọng nhất trong lĩnh vực đó. Tôi coi chúng như những nền tảng trong cuộc sống và nhận ra rằng khi tôi đang làm những gì là quan trọng nhất trong từng lĩnh vực, cuộc sống của tôi như đang hoạt động với công suất tối đa.

Câu hỏi tập trung có thể hướng bạn đến điều quan trọng nhất trong các lĩnh vực khác nhau của cuộc đời bạn. Đơn giản chỉ cần điều chỉnh lại câu hỏi tập trung bằng cách thêm lĩnh vực cần tập trung vào. Bạn cũng có thể đưa một khung thời gian, chẳng hạn như “ngay bây giờ” hoặc “trong năm nay”, để cung cấp cho câu trả lời với mức độ thời gian thích hợp, hoặc “trong 5 năm” hoặc “một ngày nào đó” để tìm một câu trả lời tổng thể hướng bạn đến các kết quả mục tiêu.

Dưới đây là một số câu hỏi tập trung để bạn tự hỏi. Chọn lĩnh vực trước, sau đó tuyên bố câu hỏi, bổ sung khung thời gian, và kết thúc bằng cách thêm cụm từ “nhờ đó việc thực hiện những điều khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không còn cần thiết là gì?” Ví dụ: “Trong công việc của tôi, điều quan trọng nhất tôi có thể làm để đảm bảo đạt được mục tiêu của mình trong tuần này nhờ đó việc thực hiện những điều khác sẽ dễ dàng hơn hoặc không cần thiết nữa là gì?”



Hình 16: Cuộc sống của tôi và những khía cạnh quan trọng nhất

Đối với đời sống tinh thần...

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để giúp đỡ người khác là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để cải thiện vận may của mình là gì...?

Đối với sức khỏe...

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để đạt được mục tiêu ăn kiêng của mình là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để đảm bảo việc tập luyện thể thao là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để giải tỏa căng thẳng là gì...?

Đối với cuộc sống cá nhân...

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để cải thiện kỹ năng của tôi trong lĩnh vực... là gì?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để có thời gian dành cho bản thân là gì?

Đối với các mối quan hệ quan trọng...

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để cải thiện mối quan hệ của tôi với vợ/chồng mình là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để cải thiện kết quả học tập của các con tôi là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để tỏ lòng biết ơn của tôi với cha mẹ là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để khiến gia đình tôi gắn bó hơn là gì...?

Đối với công việc...

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để đảm bảo đạt mục tiêu của mình là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để cải thiện kỹ năng của tôi là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để giúp đội ngũ của tôi thành công là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để thăng tiến hơn trong sự nghiệp là gì...?

Đối với doanh nghiệp...

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để khiến công ty có được lợi thế cạnh tranh hơn là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để khiến sản phẩm của chúng tôi trở thành tốt nhất là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để khiến chúng tôi thu về lợi nhuận cao hơn là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để cải thiện trải nghiệm khách hàng là gì...?

Đối với tình hình tài chính...

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm nhằm tăng giá trị tài sản của tôi là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để cải thiện dòng tiền đầu tư của tôi là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để thanh toán hết nợ thẻ tín dụng của tôi là gì...?

Ý tưởng lớn

Vì vậy, làm thế nào để biến điều quan trọng nhất trở thành một phần thói quen hàng ngày? Làm thế nào để khiến nó đủ mạnh giúp mang về thành công trong công việc lẫn các khía cạnh khác trong cuộc sống? Dưới đây là một danh sách cho người mới bắt đầu được rút ra từ kinh nghiệm của chúng tôi và các mối quan hệ hợp tác giữa chúng tôi và những người khác.

1. Hiểu và tin vào điều quan trọng nhất. Bước đầu tiên là phải hiểu được khái niệm về điều quan trọng nhất, sau đó tin rằng nó có thể mang lại sự khác biệt trong cuộc sống của bạn. Nếu không hiểu và tin, bạn sẽ không thể hành động.
2. Sử dụng điều quan trọng nhất. Hãy tự đặt ra cho mình câu hỏi tập trung. Bắt đầu ngày mới bằng cách hỏi, “Điều quan trọng nhất tôi có thể làm hôm nay cho [bất cứ điều gì bạn muốn] nhờ đó việc thực hiện những điều khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc thậm chí không còn cần thiết là gì?” Khi đó, hướng đi của bạn sẽ rõ ràng hơn. Công việc của bạn sẽ hiệu quả hơn và cuộc sống cá nhân của bạn trở nên ý nghĩa hơn.
3. Biến điều quan trọng nhất trở thành thói quen. Khi biến việc đặt câu hỏi tập trung trở thành thói quen, bạn đã tận dụng toàn bộ năng lực của nó để đạt được thành công như mong muốn. Đó là một nhân tố tạo ra sự khác biệt. Cho dù bạn mất vài tuần hay vài tháng, hãy gắn bó với nó cho đến khi nó trở thành thói quen. Nếu không nghiêm túc trong việc học hỏi thói quen thành công, bạn không thể nghiêm túc trong việc đạt được những kết quả đáng kinh ngạc.
4. Thúc đẩy các công cụ nhắc nhở. Thiết lập các cách thức để nhắc nhở bản thân sử dụng câu hỏi tập trung. Một trong những cách tốt nhất để làm điều này là tạo ra bảng nhắc nhở tại nơi làm việc với nội dung, “Cho đến khi điều quan trọng nhất được thực hiện – mọi thứ khác đều gây xao nhãng.”. Sử dụng bản ghi chú, màn hình, lịch để kết nối các thói quen thành công và kết quả bạn đang tìm kiếm. Đưa ra lời nhắc nhở như, “Điều quan trọng nhất = Kết quả đáng ngạc nhiên” hoặc “Thói quen thành công sẽ đưa tôi đến mục tiêu của mình.”

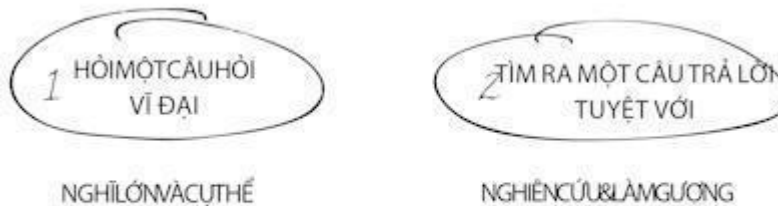
5. Kêu gọi sự hỗ trợ. Nghiên cứu cho thấy những người xung quanh có ảnh hưởng rất lớn đến bạn. Thành lập một nhóm hỗ trợ thành công nhỏ gồm một số đồng nghiệp có thể giúp truyền cảm hứng cho tất cả cùng thực hành thói quen thành công mỗi ngày. Hãy kéo thêm sự tham gia của gia đình. Chia sẻ điều quan trọng nhất của bạn.

Sử dụng để họ thấy thói quen thành công có thể tạo sự khác biệt trong công việc của họ ở trường, thành tích cá nhân, hoặc bất kỳ lĩnh vực nào trong cuộc sống của họ.

Thói quen này có thể trở thành nền tảng cho nhiều thói quen khác, vì vậy hãy giữ thói quen thành công của bạn luôn mạnh mẽ. Sử dụng các chiến lược được thảo ra trong Phần 3: Các kết quả đáng kinh ngạc, để thiết lập mục tiêu và ngăn ô thời gian nhằm có được những kết quả khác biệt mỗi ngày trong cuộc sống của bạn.

12. CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN NHỮNG CÂU TRẢ LỜI TUYỆT VỜI

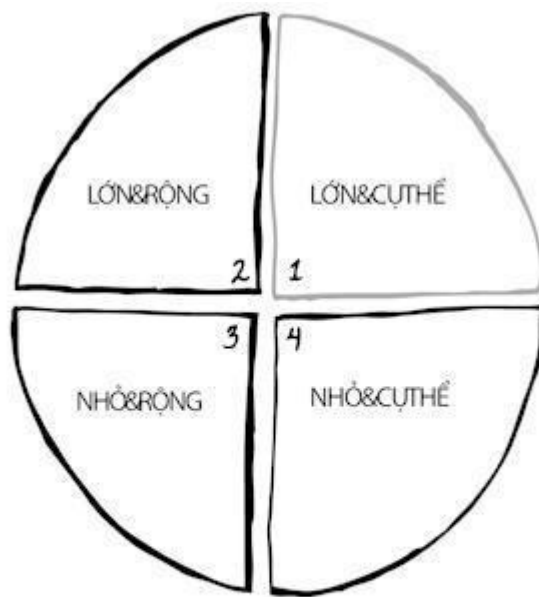
Câu hỏi tập trung giúp bạn xác định điều quan trọng nhất của bạn trong mọi tình huống. Nó sẽ làm rõ những gì bạn muốn trong các lĩnh vực quan trọng trong cuộc sống của bạn và sau đó đào sâu vào những gì cần thiết để đạt được chúng. Nó thực sự là một quá trình đơn giản: Bạn đặt ra một câu hỏi lớn, sau đó tìm ra câu trả lời tuyệt vời. Đó là thói quen thành công của bạn.



Hình 17: Câu hỏi 2 bước giúp đạt kết quả đáng kinh ngạc

1. Đặt ra câu hỏi lớn

Câu hỏi tập trung giúp bạn đặt ra câu hỏi lớn. Các câu hỏi lớn như những mục tiêu lớn đều mang tính vĩ mô và cụ thể. Chúng thúc đẩy và hướng bạn đến các câu trả lời lớn cụ thể. Và bởi chúng được cơ cấu để có thể đo lường được, nên rất dễ ước lượng được kết quả.



Hình 18: Bốn lựa chọn để cơ cấu cho câu hỏi lớn

Nhìn vào ma trận “câu hỏi lớn” (Hình 18) để thấy được tiềm lực của câu hỏi tập trung.

Hãy coi việc tăng doanh thu như một cách để chia nhỏ mỗi góc phần tư, sử dụng câu hỏi “Tôi có thể làm gì để tăng gấp đôi doanh thu trong 6 tháng?” như một cách để giữ chỗ cho phần Lớn & Cụ thể (Hình 19).



Hình 19: Bốn lựa chọn để cơ cấu một câu hỏi lớn như minh họa

Giờ đây, chúng ta hãy kiểm chứng những ưu và khuyết điểm của mỗi góc phần tư câu hỏi, và kết thúc ở nơi bạn muốn đến – Lớn & Cụ thể.

Góc phần tư thứ 4. Nhỏ & cụ thể: “Tôi có thể làm gì để tăng doanh thu thêm 5% trong năm nay”. Câu hỏi này hướng bạn theo hướng cụ thể, nhưng không tạo được thách thức. Đối với hầu hết các nhân viên bán hàng, 5% mức tăng trưởng về doanh số bán hàng có thể được coi là một chỉ tiêu dễ đạt được. Xét theo góc độ tốt nhất có thể, đó là phần tăng lợi nhuận, thay vì bước nhảy vọt có tiềm năng thay đổi cuộc sống tương lai. Các mục tiêu thấp không đòi hỏi những hành động khác biệt, vì thế hiếm khi dẫn đến những kết quả vượt trội.

Góc phần tư thứ 3. Nhỏ & rộng: “Tôi có thể làm gì để tăng doanh số?” Đây không thực sự là một câu hỏi về thành tích nói chung. Nó giống một câu đố hơn. Tốt nhất nên liệt kê ra danh sách các lựa chọn nhưng phải thu hẹp các lựa chọn và đi từng bước nhỏ. Bạn muốn tăng doanh số bán hàng lên bao nhiêu? Vào thời điểm nào? Thật không may, đây là loại câu hỏi mà hầu hết mọi người thường hỏi và sau đó thắc mắc không hiểu tại sao câu trả lời của họ lại không mang đến những thành công.

Góc phần tư thứ 2. Lớn & rộng: “Tôi có thể làm gì để tăng gấp đôi doanh số bán hàng?” Đây là một câu hỏi lớn, nhưng không cụ thể. Một xuất phát điểm tốt, nhưng thiếu chi tiết dẫn đến nhiều nghi vấn hơn câu trả lời khiến bạn không biết bắt đầu từ đâu. Tăng gấp đôi doanh thu trong 20 năm tới khác hoàn toàn so với việc đạt được mục tiêu tương tự trong 1 năm hoặc ít hơn.

Góc phần tư thứ 1. Lớn & cụ thể: “Tôi có thể làm gì để tăng doanh số bán hàng gấp đôi trong 6 tháng?” Bây giờ bạn đã có đủ yếu tố của một câu hỏi lớn. Đó là một mục tiêu lớn và cụ thể. Bạn sẽ tăng gấp đôi doanh số bán hàng – một việc không hề dễ dàng. Bạn phải thực hiện mục tiêu đó trong 6 tháng, đó sẽ là một thách thức. Bạn sẽ cần một câu trả lời lớn. Bạn sẽ phải phân tích điều bạn tin là có thể và có tầm nhìn vượt ra khỏi những ranh giới các giải pháp tiêu chuẩn thông thường của mình.

Bạn có thấy sự khác biệt? Khi đặt ra câu hỏi lớn, bạn đặt mình vào vị trí đang theo đuổi một mục tiêu lớn. Và bất cứ khi nào làm điều này, bạn sẽ thấy cùng một khuôn mẫu – Lớn & Cụ thể. Một câu hỏi lớn và cụ thể dẫn đến một câu trả lời lớn và cụ thể, một điều rất cần thiết để giúp bạn đạt được một mục tiêu lớn.

Vậy, nếu “tôi có thể làm gì để tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong 6 tháng?” là một câu hỏi lớn, thì làm thế nào bạn có thể tận dụng được tiềm lực của nó? Chuyển nó thành câu hỏi tập trung: “Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong 6 tháng nhờ đó việc thực hiện những điều khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không cần thiết nữa là gì?” Việc biến nó thành câu hỏi tập trung sẽ hướng vào trung tâm của thành công bằng cách buộc bạn làm rõ những gì quan trọng nhất và bắt đầu từ đó. Tại sao lại vậy?

Bởi đó cũng là điểm khởi nguồn của thành công đột phá.

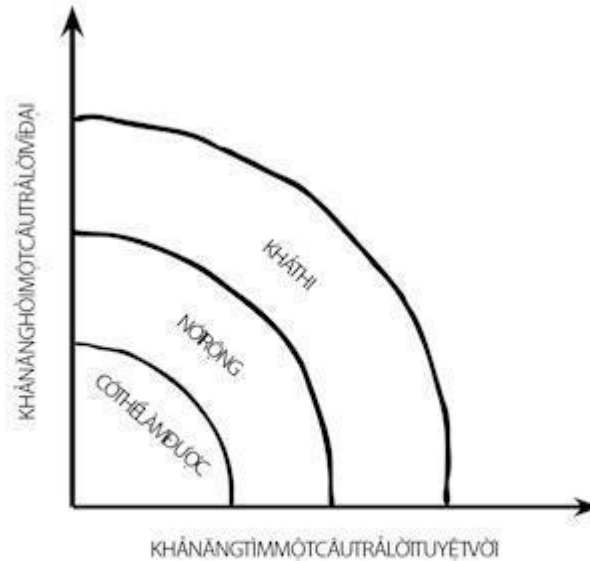
2. Tìm đáp án lớn

Thách thức trong việc đặt một câu hỏi lớn đó là, một khi đã hỏi, bạn phải đối mặt với việc tìm kiếm một câu trả lời lớn.

Câu trả lời có 3 loại: có thể thực hiện được, linh hoạt và có tiềm năng. Câu trả lời đơn giản nhất bạn có thể tìm kiếm đó là một câu trả lời nằm trong hiểu biết, kỹ năng và kinh nghiệm của bạn. Với loại đáp án này, bạn có thể đã biết cách thực hiện nó và không phải thay đổi nhiều để nắm được cốt lõi của nó. Hãy coi đây là loại đáp án “có thể thực hiện được” và có tính khả thi nhất.

Cấp độ tiếp theo là câu trả lời linh hoạt. Loại câu trả lời này vẫn nằm trong tầm tay của bạn, nhưng có thể ở tầm xa nhất. Bạn rất có thể sẽ phải làm một số nghiên cứu và khảo sát về những gì người khác đã làm để tiếp cận được câu trả lời này. Loại đáp án này có thể không chắc chắn bởi bạn sẽ phải phân tán đến các giới hạn về khả năng hiện tại. Hãy coi nó là loại đáp án hoàn toàn có thể đạt được và có thể xảy ra, tùy thuộc vào nỗ lực của bạn.

Những người thành đạt hiểu rõ hai tuyến đường đầu tiên này nhưng từ chối không sử dụng chúng. Không bằng lòng với thứ tầm thường khi khả năng cho phép họ đạt được những kết quả vượt trội, họ đã đặt ra một câu hỏi lớn và muốn có được câu trả lời tốt nhất.



Hình 20: Thói quen thành công giải phóng mọi khả năng

Kết quả ngoài sức tưởng tượng cần một câu trả lời tốt nhất.

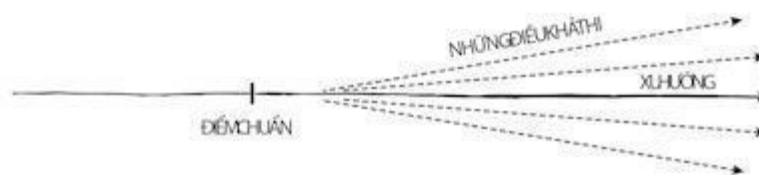
Những người thành công chọn sống vượt ngoài các ranh giới thành tích. Họ không chỉ mơ mà hơn thế còn khao khát mãnh liệt vượt khỏi tầm với của họ. Họ biết loại câu trả lời này khó với tới nhất, nhưng cũng biết rằng chỉ bằng cách nỗ lực tìm kiếm chúng, họ mới có thể mở rộng và làm phong phú thêm cuộc sống của mình.

Nếu muốn tận dụng tối đa câu trả lời của mình, bạn phải nhận ra rằng nó nằm ngoài vùng thoải mái của bạn. Một câu trả lời lớn, tiềm năng nằm ngoài những gì được biết đến và được thực hiện. Cùng với một mục tiêu linh hoạt, bạn có thể bắt đầu bằng cách nghiên cứu và khảo sát cuộc sống của những người thành đạt khác. Nhưng bạn không thể dừng lại ở đó bởi trong thực tế, hành trình tìm kiếm của bạn chỉ mới bắt đầu. Dù học hỏi được điều gì, bạn cũng nên sử dụng nó để làm những gì mà chỉ những người có thành tích cao nhất thường làm: so sánh và xu hướng hóa.

Một câu trả lời tuyệt vời về cơ bản là một câu trả lời mới. Đó là một bước nhảy vọt qua mọi câu trả lời hiện tại trong cuộc tìm kiếm câu trả lời tiếp theo và được tìm thấy sau hai bước. Bước đầu tiên giống như khi bạn mở rộng. Bạn phát hiện ra nghiên cứu tốt nhất và khảo

sát những người có thành tích cao nhất. Bất cứ lúc nào bạn không biết câu trả lời, giải pháp lúc đó là đi tìm câu trả lời đó. Nói theo cách khác, theo mặc định, điều quan trọng nhất đầu tiên là tìm kiếm các manh mối và các mô hình vai trò chỉ cho bạn đi đúng hướng. Điều đầu tiên cần làm là đặt câu hỏi, “Có ai đã nghiên cứu hoặc thực hiện điều này hay điều tương tự chưa?” Thực tế, đáp án cho câu trả lời này luôn ở thể khẳng định, vì vậy cuộc điều tra của bạn nên bắt đầu bằng cách tìm hiểu những gì người khác đã biết trước đó.

Một trong những lý do tôi thu thập rất nhiều sách trong những năm qua bởi sách là một nguồn tài nguyên tuyệt vời. Học hỏi những người đã thực hiện những gì bạn hy vọng đạt được trong thực tế và trong sách vở cung cấp rất nhiều tài liệu và hình mẫu cho thành công. Internet cũng nhanh chóng trở thành một công cụ vô giá. Dù ngoại tuyến hay trực tuyến, bạn cũng sẽ tìm được những người đã đi trên hành trình bạn đang đi, vì vậy bạn có thể nghiên cứu, mô hình hóa, so sánh và xu hướng hóa kinh nghiệm của họ. Một giáo sư đại học đã từng nói với tôi, “Gary, anh thông minh, nhưng mọi người có kinh nghiệm hơn anh. Anh không phải là người đầu tiên có ước mơ lớn, vì vậy anh nên nghiên cứu một cách khôn ngoan những gì người khác đã học hỏi được, và sau đó hành động dựa trên những bài học của họ.” Ông ấy đã nói đúng. Và ông ấy cũng khuyên các bạn nên như vậy.



Hình 21: So sánh là thành công của ngày nay
- xu hướng hóa là thành công trong tương lai

Nghiên cứu và kinh nghiệm của người khác là xuất phát điểm tốt nhất để bắt đầu hành trình tìm kiếm câu trả lời của bạn. Trang bị kiến thức này giúp bạn thiết lập một chuẩn mực, điểm mốc quan trọng cho những gì được biết đến và đang được thực hiện. Với một cách tiếp cận linh hoạt, đây là điểm cao nhất của bạn, nhưng hiện tại nó là

điểm thấp nhất. Nó không phải là tất cả những gì bạn sẽ làm, nhưng nó sẽ trở thành đỉnh điểm, nơi bạn sẽ đứng để xem mình có thể tiến đến điểm tiếp theo hay không. Điều này được gọi là xu hướng hóa, và đó là bước thứ hai. Bạn đang tìm kiếm điều tiếp theo có thể làm theo mà những người làm tốt nhất cũng đang hướng đến, hoặc nếu cần thiết, theo một hướng hoàn toàn mới.

Đây là cách giải quyết những vấn đề lớn và vượt qua những thách thức lớn, bởi các câu trả lời tốt nhất hiếm khi xuất phát từ một quá trình tầm thường. Dù đó là việc tìm ra cách đi tắt đón đầu trong cuộc cạnh tranh, tìm ra phương thuốc chữa trị, hoặc đưa ra bước hành động tiếp theo để đạt được một mục tiêu cá nhân, thì so sánh và xu hướng hóa vẫn là lựa chọn tốt nhất của bạn. Nếu câu trả lời của bạn độc đáo, có thể bạn sẽ phải đổi mới chính mình theo một cách nào đó trong quá trình thực hiện nó. Một câu trả lời mới thường đòi hỏi hành vi mới, do đó, đừng ngạc nhiên nếu trong hành trình đi đến thành công, bạn phải thay đổi chính mình. Nhưng đừng để điều đó ngăn cản bạn.

Đây là nơi sự kỳ diệu sẽ xảy ra và các khả năng là vô hạn. Dù đầy thách thức, nhưng việc trở thành người tiên phong trong hành trình tiến tới thành công này luôn xứng đáng được đầu tư, bởi khi chúng ta tối đa hóa tầm với của mình đồng nghĩa với việc chúng ta sẽ tối đa hóa cuộc sống.

Ý tưởng lớn

1. Nghĩ lớn và cụ thể. Đưa ra một mục tiêu mà bạn có ý định đạt được giống như đặt ra một câu hỏi. Đó là một bước đơn giản từ “tôi muốn làm điều đó” đến “Làm sao tôi có thể đạt được điều đó?” Câu hỏi tốt nhất – theo mặc định là mục tiêu tốt nhất – phải lớn & cụ thể: Lớn, bởi bạn đang theo đuổi các kết quả vượt trội; Cụ thể, bởi nó hướng bạn đến mục đích cụ thể và không có chỗ để bạn suy nghĩ có nên cố gắng hay không. Một câu hỏi lớn & cụ thể, đặc biệt là dưới hình thức câu hỏi tập trung, giúp bạn có được câu trả lời tốt nhất.
2. Đưa ra các khả năng. Đặt ra một mục tiêu khả thi gần giống việc tạo ra một nhiệm vụ để tích vào danh sách. Một mục tiêu linh hoạt khó khăn hơn rất nhiều. Nó dẫn bạn đến điểm kết của các khả năng hiện tại, và bạn phải vươn rộng hơn nữa để đạt được nó. Hãy khám phá ra các khả năng. Khi bạn thấy mọi người và các doanh nghiệp trải qua những cuộc chuyển đổi, hãy coi đó là xuất phát điểm của bạn.
3. So sánh và xu hướng hóa để có được câu trả lời tốt nhất. Không ai có khả năng tiên tri, nhưng với sự thực luyện, bạn có thể dự đoán chính xác được các kết quả tiềm năng. Những ai đến đích đầu tiên thường thưởng thức phần thưởng lớn cùng với số ít đối thủ cạnh tranh nếu có. So sánh và xu hướng hóa để tìm câu trả lời khác biệt cần thiết nhằm mang lại những kết quả tuyệt vời.

**PHẦN III.
NHỮNG KẾT QUẢ ĐÁNG KINH NGẠC KHAI PHÁ CÁC
KHẢ NĂNG TIỀM ẨN CỦA BẠN**

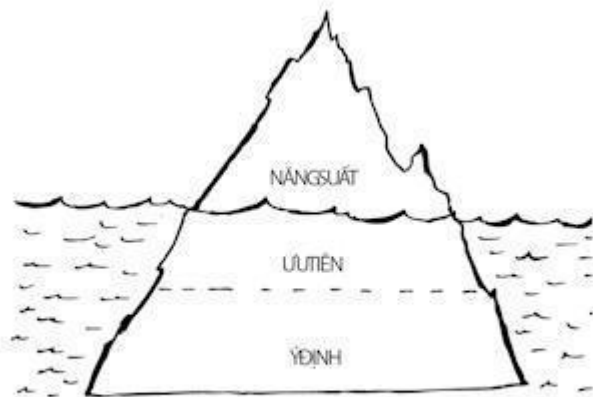
NHỮNG KẾT QUẢ ĐÁNG KINH NGẠC

Một nhịp điệu tự nhiên trong cuộc sống của chúng ta có tiềm năng trở thành một công thức đơn giản trong quá trình thực thi điều quan trọng nhất và đạt được những kết quả đáng kinh ngạc: mục đích, ưu tiên và hiệu suất. Khi được kết hợp, cả 3 yếu tố này kết nối mãi mãi và liên tục xác nhận sự tồn tại của nhau trong cuộc sống của chúng ta. Liên kết giữa chúng dẫn đến hai lĩnh vực, nơi bạn áp dụng điều quan trọng nhất – một điều lớn và một điều nhỏ.

Điều quan trọng lớn nhất là mục đích và điều nhỏ là ưu tiên hành động để đạt được điều quan trọng lớn. Những người thành công nhất xuất phát với hành trang là mục đích và sử dụng nó như la bàn định hướng. Họ để mục đích là kim chỉ nam giúp xác định ưu tiên thúc đẩy hành động của họ. Đây là con đường dẫn thẳng đến thành công.

Hãy coi mục đích, ưu tiên, và năng suất là 3 phần của một tảng băng trôi.

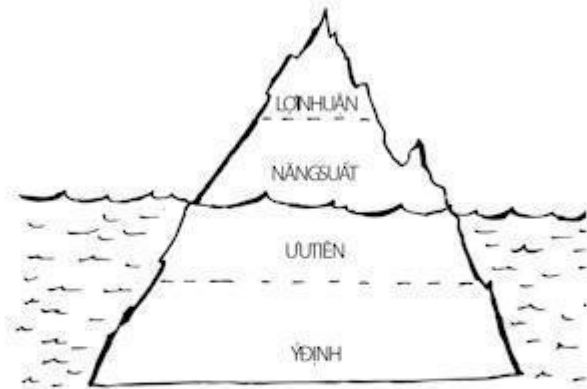
Thường chỉ có 1/9 tảng băng lộ trên mặt nước, đó là bề nổi của mọi vấn đề. Đây chính xác là liên kết giữa năng suất, ưu tiên và mục đích. Những gì bạn quan sát thấy được xác định bởi những gì bạn không nhìn thấy.



Hình 22: Hiệu suất được thúc đẩy bởi mục đích và ưu tiên

Những người càng thành đạt, mục đích, ưu tiên càng thúc đẩy và dẫn dắt họ. Với kết quả gia tăng kèm lợi nhuận, hoạt động kinh doanh cũng vậy. Những gì được công khai – hiệu suất và lợi nhuận –

luôn được thúc đẩy bởi nền tảng của công ty gồm mục đích và ưu tiên. Tất cả doanh nhân đều muốn có được hiệu suất và lợi nhuận, nhưng quá nhiều người không nhận ra con đường tốt nhất để đạt được chúng là thông qua ưu tiên được định hướng bởi mục đích.



Hình 23: Trong kinh doanh, hiệu suất và lợi nhuận được thúc đẩy bởi ưu tiên và mục đích

Hiệu suất cá nhân là nền tảng của mọi lợi nhuận trong tổ chức. Cả hai yếu tố này đều không thể tách rời. Một doanh nghiệp với những nhân viên có năng suất lao động kém sẽ không thể sinh lợi cao. Các doanh nghiệp lớn được tạo dựng từ những nguồn lực hiệu quả. Và không ngạc nhiên, khi những người có năng suất lao động cao nhất nhận được phần thưởng lớn nhất từ các doanh nghiệp.

Kết nối mục đích, ưu tiên và hiệu suất xác định vị trí của các cá nhân thành công và các doanh nghiệp sinh lợi. Hiểu được điều này là cốt lõi của việc tạo ra thành công.

13. SỐNG VỚI MỤC ĐÍCH

Chúng ta phải sử dụng mục đích ra sao để tạo ra một cuộc sống khác biệt? Ebenezer Scrooge sẽ chỉ cho chúng ta cách.

Lạnh lùng, keo kiệt và tham lam, một người xem thường dịp Giáng sinh và mọi thứ khiến người khác hạnh phúc, ông ta điển hình cho sự hà tiện và hèn hạ – Ebenezer Scrooge hiếm có khả năng trở thành tấm gương về cách sống cho chúng ta. Tuy nhiên, trong tác phẩm kinh điển năm 1843 của Charles Dickens, *A Christmas Carol*, thì ngược lại.

Câu chuyện cứu vãn tình thế kể về sự thay đổi của Scrooge từ một gã keo kiệt, nhẫn tâm và không được yêu quý trở thành một người biết quan tâm, chăm sóc và yêu thương là một trong những ví dụ điển hình đầy hấp dẫn về khả năng các quyết định của chính chúng ta chi phối đích đến của chúng ta như thế nào, cuộc sống của chúng ta được định hình bởi sự lựa chọn của chúng ta ra sao. Một lần nữa, câu chuyện hư cấu đã mang đến một công thức mà tất cả chúng ta có thể vận dụng để tạo dựng một cuộc sống khác biệt bằng những kết quả đáng kinh ngạc. Câu chuyện kể:

Vào một đêm Giáng sinh nọ, Ebenezer Scrooge được Jacob Marley quá cố, một đối tác cũ của mình, “ghé thăm”. Chúng tôi không biết liệu đây là mơ hay thực. Marley than vãn, “Tôi ở đây tới nay để cảnh báo với anh rằng anh vẫn còn cơ hội và hy vọng để không dẫm lên vết xe đổ của tôi. Nếu không anh sẽ bị ám ảnh bởi ba linh hồn, từ quá khứ, hiện tại và tương lai. “Hãy nhớ những gì đã xảy ra giữa chúng ta!”

Dickens mô tả Scrooge là một người đàn ông có tính cách cổ lỗ sĩ, luôn lạnh lùng đến khắc nghiệt. Với bàn tay siết chặt, cái đầu chúc xuống và cánh tay buông thõng, Scrooge luôn mặc cả đến từng xu và kiếm lời lớn nhất có thể. Ông ta luôn bí ẩn và đơn độc. Không ai muốn chào hỏi ông ta trên đường. Không ai quan tâm đến ông ta, bởi ông ta cũng chẳng quan tâm đến ai. Scrooge là một người cay nghiệt, bủn xỉn, một kẻ tham lam vô độ.

Sau đêm đó, ba linh hồn đến từ quá khứ, hiện tại và tương lai của ông ta ghé thăm. Nhờ chuyến ghé thăm này, ông ta được thấy mình

sẽ trở thành người như thế nào, cuộc sống của ông ta sẽ đi theo hướng nào, những gì sẽ xảy ra với ông ta và những người xung quanh. Một trải nghiệm đáng sợ khiến ông ta phải suy ngẫm khi tỉnh dậy. Scrooge nhận ra vẫn còn cơ hội và thời gian để thay đổi số phận của mình. Từ tờ mờ sáng, ông ta đã lao ra đường và nhờ cậu bé đầu tiên ông gặp trên đường mua một con gà tây lớn nhất tại chợ và gửi nặc danh đến nhà nhân viên duy nhất của mình, Bob Cratchit. Khi bắt gặp người đàn ông có lần đã bị ông từ chối làm từ thiện, Scrooge xin tha thứ và hứa sẽ đóng góp ủng hộ người nghèo. Ông còn đến nhà của cháu trai mình, cầu xin sự tha thứ vì ngu muội quá lâu và đồng ý ở lại ăn tối vào dịp nghỉ lễ. Scrooge đã dành nhiều thời gian và tiền bạc để làm mọi thứ có thể cho người khác.

Qua câu chuyện đơn giản này, Charles Dickens đã cho chúng ta thấy một công thức đơn giản giúp tạo ra một cuộc sống khác biệt: Sống có mục đích. Sống bằng ưu tiên. Sống vì hiệu suất.

Khi suy nghĩ về câu chuyện này, tôi tin rằng Dickens đã cho thấy rằng mục đích là sự kết hợp giữa đích đến và điều quan trọng nhất đối với chúng ta. Ông cho rằng ưu tiên là những gì chúng ta đặt mọi nhiệt huyết vào đó và kết quả đến từ hành động của chúng ta. Ông coi cuộc sống là một chuỗi các lựa chọn được kết nối, nơi mục đích của chúng ta đặt ra các ưu tiên và ưu tiên của chúng ta quyết định hiệu suất mà hoạt động của chúng ta tạo ra.

Đối với Dickens, mục đích xác định chúng ta là ai.

Ban đầu, mục đích của Scrooge là tiền bạc. Ông ta lấy công việc là mục tiêu duy nhất của cuộc đời. Ông coi tiền quan trọng hơn con người và cho rằng tiền là mục đích phải đạt được bằng mọi giá. Với mục đích đó, ưu tiên của ông ta đơn giản là: kiếm được càng nhiều tiền càng tốt. Hiệu suất của ông ta được đo bằng số tiền kiếm được. Khi không làm việc kiếm tiền, ông ta coi việc đếm tiền là niềm vui. Dựa trên các tiêu chuẩn của Scrooge, ông ta đã hoàn thành tốt mục đích của mình. Tuy nhiên, mục đích của ông ta đã thay đổi kể từ khi được cảnh tỉnh, kéo theo sự thay đổi về ưu tiên điều quan trọng nhất, cũng như sự thay đổi vị trí hiệu suất tập trung. Sau cùng, Scrooge đã có được sức mạnh chuyển đổi của một mục đích hoàn toàn mới. Giờ đây ông ta quan tâm đến mọi người, đến hoàn cảnh tài chính và tình

trạng thể chất của họ. Ông hỗ trợ mọi người, coi trọng việc đó hơn việc tích trữ tiền và tin rằng đồng tiền của ông đã được sử dụng đúng đắn vào những mục đích tốt đẹp.

Nếu trước đây ông tiết kiệm tiền và sử dụng nguồn lực con người để làm lợi cho mình, thì giờ đây, ông dùng tiền để cứu người. Ưu tiên hàng đầu của ông là kiếm nhiều tiền để giúp đỡ nhiều người nhất có thể. Nhờ đó, cuộc sống của ông trở nên có ý nghĩa.

Sự thay đổi này rất đáng chú ý với thông điệp rõ ràng. Chúng ta là ai và chúng ta muốn đi đâu quyết định những gì chúng ta làm và những gì chúng ta theo đuổi.

Sống có mục đích là cuộc sống có sức ảnh hưởng mạnh mẽ nhất và khiến con người hạnh phúc nhất.

Mục đích mang lại hạnh phúc

Dù hỏi ai về điều họ muốn có được trong cuộc sống bạn sẽ thấy đa phần câu trả lời là hạnh phúc. Dù động cơ là gì, dù làm gì đi chăng nữa, chúng ta cũng đều phấn đấu để có được hạnh phúc. Nhưng chúng ta thường hay biết ít hoặc hiểu sai về nó. Hạnh phúc không xuất hiện như những gì chúng ta nghĩ.

Để giải thích điều này, tôi muốn chia sẻ một câu chuyện cổ tích.

CHIẾC BÁT ĂN XIN

Vào buổi sáng vi hành nọ, vị Hoàng đế đã gặp một người ăn mày, ngài hỏi: “Nhà ngươi muốn gì?” Người ăn mày cười nói: “Ngài hỏi như thế ngài có thể đáp ứng được mọi mong muốn của tôi vậy!” Cảm thấy bị xúc phạm, vị Hoàng đế nọ trả lời: “Tất nhiên là ta có thể. Mong muốn của ngươi là gì?” Người ăn xin cảnh báo, “Ngài nên nghĩ kỹ trước khi hứa hẹn bất cứ điều gì.”

Người ăn xin đó thực chất là người thầy quá cố của vị vua nọ, người đã thề rằng, “Ta sẽ trở lại để thức tỉnh ngươi ở kiếp sau. Ngươi đã bỏ lỡ cuộc sống này, nhưng ta sẽ trở lại để giúp ngươi.”

Nhà vua, không nhận ra người thầy cũ của mình, bèn khẳng định: “Ta sẽ đáp ứng bất cứ điều gì nhà ngươi muốn, bởi ta là nhà vua.” Người ăn mày liền đáp lại, “Mong muốn của tiện nhân rất đơn giản. Ngài có thể làm đầy chiếc bát ăn xin này không?” “Tất nhiên rồi!” nhà vua vui vẻ đáp lại, và sai quan tể tướng đổ tiền vào chiếc bát ăn xin. Vị tể tướng bèn làm theo, nhưng đổ tiền đến đâu, chúng biến mất đến đó.

Một đám đông tụ tập đến vì hiếu kỳ. Danh tín và quyền lực của nhà vua đang bị đe dọa, vì vậy ông nói với vị tể tướng, “Nếu buộc phải mất vương quốc, ta sẵn sàng, nhưng ta không thể bị đánh bại bởi kẻ ăn mày này.” Đức vua tiếp tục đổ vào chiếc bát. Nào kim cương, ngọc trai, ngọc lục bảo, v.v... Ngân khố của đức vua cạn dần.

Cuối cùng, nhà vua sụp xuống chân người ăn mày và thừa nhận thất bại. “Ngươi đã thắng, nhưng trước khi đi, xin giải đáp sự tò mò của ta. Bí mật của chiếc bát này là gì?”

Người ăn xin khiêm tốn trả lời, “Thưa đức vua, không có bí mật nào cả. Nó chỉ đơn giản được tạo ra từ mong muốn của con người.”

Một trong những thách thức lớn nhất của chúng ta đó là không được phép biến mục đích cuộc sống của mình thành chiếc bát của người ăn xin, không ngừng tìm kiếm điều tiếp theo có thể khiến chúng ta hạnh phúc. Đó chắc chắn là một kế hoạch thất bại.

Muru cầu tiền bạc và mong muốn đạt được mọi thứ tùy thuộc vào sự hài lòng mà chúng ta kỳ vọng chúng sẽ mang lại. Một mặt, điều này thực sự có tác dụng. Sự đảm bảo về tiền bạc hoặc mong muốn của chúng ta có thể mang lại hạnh phúc trong chốc lát. Nhưng cảm giác đó sẽ sớm biến mất.

Hoàn cảnh ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào phụ thuộc vào quan niệm của chúng ta trong mối tương quan với cuộc sống của chính mình. Nếu không có tầm nhìn đại cục, chúng ta có thể dễ rơi vào hành trình tìm kiếm thành công không hồi kết. Bởi một khi đã có được những gì chúng ta muốn, hạnh phúc của chúng ta sớm muộn cũng sẽ dần mất đi nhường chỗ cho những muru cầu hạnh phúc mới. Điều này xảy ra với mọi người bởi chúng ta thường nảy sinh cảm giác buồn chán với những gì quen thuộc trong đó có cả hạnh phúc. Nếu không cẩn thận, chúng ta sẽ bị cuốn vào hành trình tìm cách đạt được những gì mình mong muốn mà không bao giờ có thời gian trọn vẹn để tận hưởng thành quả mình đạt được. Đó là lý do chúng ta vẫn mãi là kẻ ăn mày thời gian, và ngày chúng ta nhận ra điều này là ngày cuộc sống của chúng ta sẽ thay đổi mãi mãi. Vậy, chúng ta tìm kiếm được hạnh phúc dài lâu bằng cách nào?

Hạnh phúc xuất hiện trên hành trình đi tìm sự viên mãn.

Tiến sĩ Martin Seligman, cựu chủ tịch của Hiệp hội Tâm lý Mỹ, tin rằng có 5 yếu tố góp phần tạo nên hạnh phúc: cảm xúc và niềm vui tích cực, thành tích, các mối quan hệ, sự gắn bó và ý nghĩa. Trong đó, ông tin sự gắn bó và ý nghĩa giữ vai trò quan trọng nhất. Gắn bó với những gì chúng ta làm bằng việc tìm cách để khiến cuộc sống của chúng ta trở nên có ý nghĩa hơn là cách chắc chắn nhất để có được hạnh phúc lâu dài. Khi các hành động hàng ngày của chúng ta

đáp ứng được một mục đích lớn hơn, hạnh phúc mạnh mẽ và lâu dài nhất sẽ xuất hiện.

Tiền là một ví dụ hoàn hảo. Bởi tiền bạc là thành quả của việc hoàn thành một việc gì đó và có tiềm năng đạt được nhiều hơn nữa. Nhiều người không chỉ hiểu nhầm cách kiếm tiền mà còn cả cách nó khiến chúng ta hạnh phúc. Tôi đã hướng dẫn cách tạo dựng sự giàu có cho mọi người từ những doanh nhân dày dạn đến các học sinh trung học, và bất cứ khi nào tôi hỏi, “mọi người muốn kiếm được bao nhiêu tiền?” tôi nhận được đủ loại câu trả lời, nhưng thường thì con số này khá cao. Khi hỏi, “sao các anh chị lại đưa ra được con số đó?” tôi thường xuyên nhận được câu trả lời quen thuộc: “Chúng tôi không biết”, sau đó tôi lại tiếp tục hỏi, “Theo các anh chị, một người giàu có về tiền bạc là người như thế nào?” Và tôi luôn nhận được các con số từ một triệu đô-la trở lên. Khi tôi hỏi sao họ lại có thể đưa ra con số đó, họ thường nói, “Chúng có vẻ nhiều”. Tôi đáp lại, “Quan điểm của các anh chị có phần đúng mà lại không đúng”. Tất cả phụ thuộc vào việc anh chị sẽ làm gì với số tiền đó.”

Tôi tin rằng những người giàu có về tiền bạc là những người có đủ tiền mà không cần phải làm việc để làm thỏa mãn mục đích sống của họ. Giờ đây, hãy coi định nghĩa này là một thách thức đối với bất cứ ai chấp nhận nó. Để được giàu có về tiền bạc, bạn phải có một mục đích cho cuộc sống. Nói cách khác, không có mục đích, bạn sẽ không bao giờ biết khi nào bạn có đủ tiền, và bạn sẽ không bao giờ có thể giàu có về mặt tiền bạc.

Điều đó không có nghĩa là có nhiều tiền sẽ không mang lại hạnh phúc cho bạn. Nhưng, hạnh phúc nó mang đến sẽ đạt đến tới hạn. Bởi việc có thêm nhiều tiền để thúc đẩy bạn phụ thuộc vào mục đích muốn kiếm nhiều tiền hơn nữa. Muốn có được nhiều tiền hơn chỉ vì bạn muốn thế sẽ không mang lại hạnh phúc như mong muốn. Hạnh phúc chỉ xuất hiện khi mục đích của bạn vượt ra khỏi sự viên mãn tầm thường, đó là lý do chúng ta nói hạnh phúc có được trên dọc hành trình đi tìm sự viên mãn.

Sức mạnh của mục đích

Mục đích là con đường dẫn thẳng đến quyền lực và nguồn lực sức mạnh cá nhân tiềm năng – sức mạnh của niềm tin và sức mạnh để kiên trì. Để có được những kết quả đáng kinh ngạc cần nắm rõ những gì quan trọng với bạn và hành động hàng ngày tương xứng với các mục tiêu quan trọng đó. Khi đã xác định được mục đích sống, mục tiêu rõ ràng sẽ nhanh chóng xuất hiện, hướng đi trở nên thuyết phục hơn và do đó các quyết định cũng nhanh chóng được đưa ra. Khi đó, bạn sẽ có được những lựa chọn tốt nhất dẫn đến những cơ hội tốt nhất. Điều này giúp bạn nắm rõ đích đến của mình, từ đó dẫn đến những kết quả khả quan nhất và trải nghiệm cuộc sống tốt nhất có thể.

Mục đích cũng hỗ trợ bạn khi mọi thứ không được như ý muốn. Đôi khi cuộc sống đầy rẫy khó khăn và không lối thoát, nhưng chúng ta đều phải trải qua điều này. Mục đích cung cấp chất keo kết dính giúp bạn gắn chặt vào con đường đã chọn. Cuộc sống có mục đích sẽ vô cùng thoải mái và ý nghĩa.

Khi tự hỏi, “điều quan trọng nhất tôi có thể làm trong cuộc sống, nhờ đó việc thực hiện những điều khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không cần thiết nữa là gì?”, bạn đang sử dụng tiềm lực của điều quan trọng nhất để mang lại mục đích cho cuộc sống của bạn.

Ý tưởng lớn

1. Hạnh phúc sẽ xuất hiện trên hành trình đi tìm sự viên mãn. *Chúng ta đều muốn được hạnh phúc, nhưng tìm kiếm không phải là cách tốt nhất để có được nó. Con đường chắc chắn nhất để đạt được hạnh phúc lâu dài là khi bạn hướng cuộc sống của mình đến một điều lớn lao hơn, khi bạn mang ý nghĩa và mục đích vào mọi hành động hàng ngày.*
2. Khám phá câu hỏi lớn Tại sao. *Khám phá mục đích sống của bạn bằng cách tự hỏi điều gì thúc đẩy bạn. Điều gì khiến bạn thức dậy mỗi sáng và giúp bạn luôn kiên trì đến cùng khi mệt mỏi? Đôi khi tôi coi đây là một câu hỏi lớn. Đó là lý do bạn hào hứng với cuộc sống và làm những gì bạn đang làm.*
3. Thiếu một câu trả lời, chọn một hướng đi. *“Mục đích” nghe có vẻ nặng nề, nhưng không phải vậy. Hãy coi nó đơn giản là điều quan trọng nhất bạn muốn hướng đến hơn bất kỳ điều gì khác. Hãy thử viết ra thứ gì đó mà bạn muốn thực hiện và sau đó mô tả cách thực hiện nó.*

Đối với tôi, “Mục đích của tôi là giúp mọi người sống cuộc sống ý nghĩa nhất có thể thông qua sự giảng dạy, huấn luyện và các tác phẩm của tôi.”

Vì vậy, dạy học là điều quan trọng nhất đối với tôi và tôi đã gắn bó với nó trong gần 30 năm. Những gì tôi dạy là những gì tôi áp dụng sau đó để huấn luyện và cũng là những gì được hỗ trợ bởi kiến thức tôi viết ra.

Chọn một hướng đi, dẫn bước rồi bạn sẽ thấy mình thích nó đến nhường nào. Thời gian sẽ làm rõ mọi thứ, và nếu bạn thấy mình không thích hướng đi đó, bạn luôn có thể thay đổi. Đó là cuộc sống của bạn.

14. SỐNG THEO ƯU TIÊN

“Ông có thể vui lòng cho tôi biết tôi phải đi theo hướng nào để đến đó không ạ?”

“Điều đó phụ thuộc vào việc cô muốn đến đâu,” Cat trả lời.

“Tôi không quan tâm đến đích đến,” Alice nói.

“Thế thì đường đi có gì quan trọng,” Cat nói.

Cuộc gặp gỡ giữa Alice với Cheshire Cat trong Alice ở xứ sở thần tiên của Lewis Carroll đã tiết lộ mối liên hệ chặt chẽ giữa mục đích và ưu tiên. Sống có mục đích giúp bạn định hình đích đến. Sống theo ưu tiên giúp bạn biết được phải làm gì để đến đó.

Khi bắt đầu một ngày mới, mỗi chúng ta đều có một lựa chọn. Chúng ta có thể hỏi, “Tôi phải làm gì?” hoặc “Tôi nên làm gì?” Nếu không có đường hướng, không mục đích, bất cứ điều gì bạn “sẽ làm” luôn đưa bạn đến một nơi nào đó. Nhưng khi có chủ đích, bạn “nên làm” làm điều để đến được nơi bạn phải đi. Khi có mục đích sống, việc sống theo ưu tiên là một lựa chọn ưu việt.

Đặt ra mục tiêu cho hiện tại

Như Ebenezer Scrooge đã khám phá ra, cuộc sống của chúng ta được thúc đẩy bởi mục đích sống của mỗi người. Tuy nhiên, ông cũng vẫn phải đối mặt với khó khăn trong cuộc sống. Mục đích có khả năng định hình cuộc sống của chúng ta tỷ lệ thuận với sức mạnh của những ưu tiên mà chúng ta trao cho nó. Mục đích sẽ vô ích nếu không có ưu tiên.

Chính xác, từ ưu tiên (priority) – thay vì các ưu tiên (priorities) – có nguồn gốc từ thế kỷ XIV, xuất phát từ prior trong tiếng Latin có nghĩa là “đầu tiên”. Nếu điều gì ở mức quan trọng nhất thì đó là một “ưu tiên hàng đầu”. Thật kỳ lạ, ưu tiên vẫn không được số hóa cho đến khoảng thế kỷ XX, khi thế giới hạ thấp nghĩa chung của nó xuống thành “điều quan trọng” và từ các ưu tiên bắt đầu xuất hiện. Do mất nghĩa ban đầu, nên nhiều câu nói như “vấn đề cấp bách nhất”, “mối quan tâm chính”, và “vấn đề quan trọng” đều có ý ám chỉ nghĩa gốc. Ngày nay, chúng ta đưa ý nghĩa ban đầu trở lại bằng cách thêm các từ như “nhất”, “hàng đầu”, “đầu tiên”, “chính” và “quan trọng nhất” vào sau nó. Có vẻ như ưu tiên đã trải qua một cuộc hành trình thú vị.

Vì vậy, hãy cân nhắc ngôn từ của bạn. Có nhiều cách để nói về ưu tiên, nhưng dù bạn chọn từ nào đi chăng nữa, để đạt được kết quả đáng kinh ngạc, ý nghĩa của từ được dùng đều phải có chung nghĩa – điều quan trọng nhất.

Bất cứ khi nào dạy về cách thiết lập mục tiêu, tôi luôn đưa nó lên vị trí ưu tiên hàng đầu để chứng tỏ một điều rằng mục tiêu và ưu tiên có liên hệ tương quan. Tôi làm vậy bằng cách hỏi, “Tại sao chúng ta lại đặt ra mục tiêu và lập các kế hoạch?” Dù nhận được câu trả lời chuẩn xác ra sao, thì sự thật vẫn là chúng ta có những mục tiêu và kế hoạch chỉ vì một lý do – chúng phù hợp trong những khoảnh khắc cuộc sống mà chúng ta thấy quan trọng nhất. Dù có thể hồi tưởng quá khứ và dự báo tương lai, cuộc sống duy nhất của chúng ta vẫn là những giây phút hiện tại. Ngay bây giờ là tất cả những gì chúng ta cần. Thời khắc qua đi là quá khứ trong khi giây phút sắp tới là tương lai. Để làm rõ hơn luận điểm này, tôi bắt đầu đề cập đến cách tạo ra

ưu tiên như “Đặt ra mục tiêu cho hiện tại” để nhấn mạnh lý do chúng ta phải tạo ra ưu tiên ngay từ đầu.

Thành công thực chất là khả năng chúng ta đạt được những chuỗi kết quả đáng kinh ngạc trong tương lai. Việc làm của bạn trong bất kỳ thời điểm nào xác định những gì bạn sẽ trải nghiệm trong thời gian kế tiếp. Không thể phủ nhận, hiện tại và tương lai được quyết định bởi các ưu tiên của bạn trong thời điểm hiện tại. Yếu tố quyết định cách bạn thiết lập ưu tiên là người chiến thắng trong trận chiến giữa bản thân bạn ở hiện tại và bạn trong tương lai.

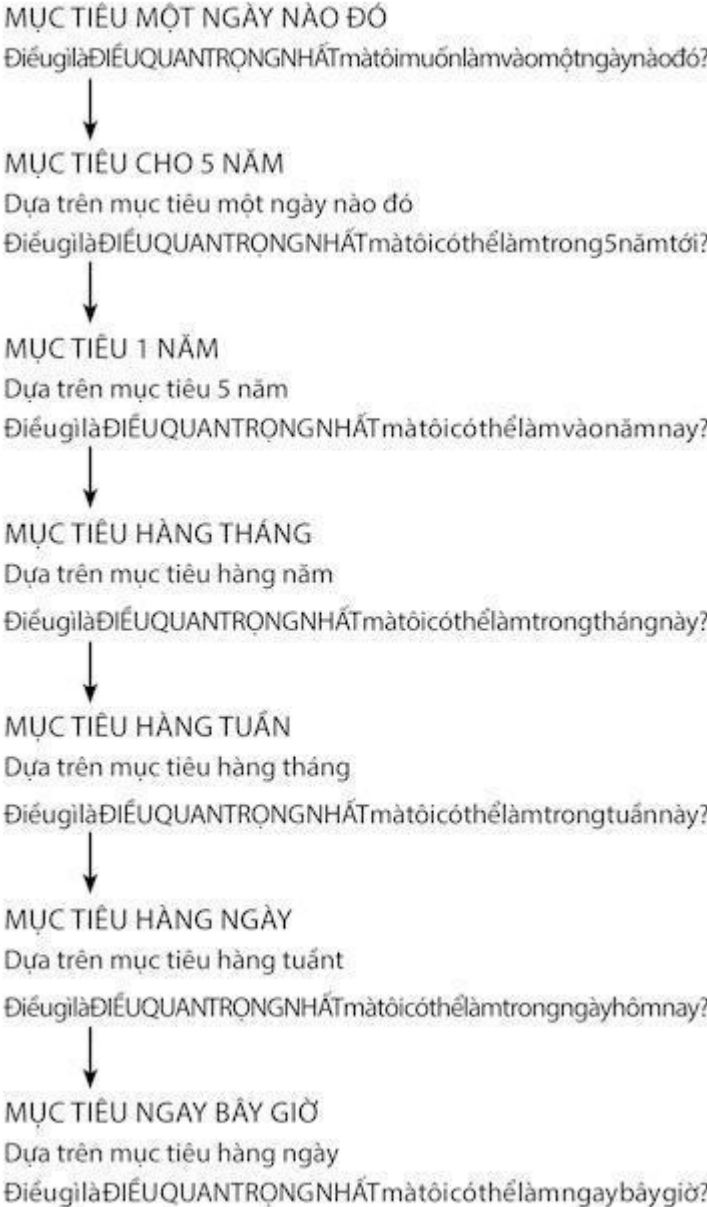
Nếu được đưa ra một đề nghị 100 đô-la ngay hôm nay hoặc 200 đô-la trong năm tới, bạn sẽ lựa chọn thế nào? 200 đô-la? Bạn sẽ làm vậy nếu mục tiêu của bạn là kiếm được nhiều tiền nhất có thể từ cơ hội này. Nhưng kỳ lạ thay, hầu hết mọi người không đưa ra lựa chọn đó.

Các nhà kinh tế từ lâu đã biết rằng dù thích những phần thưởng lớn, nhưng mọi người lại muốn được thưởng ngay thay vì đợi đến ngày mai – dù phần thưởng của ngày mai lớn hơn rất nhiều. Đó là một điều hết sức bình thường, được gọi là hội chứng suy giảm hypebol – phần thưởng càng được trao xa thời điểm hiện tại, nó càng tạo ra ít động lực tức thời khiến người nhận mong muốn đạt được nó. Có lẽ do các mục tiêu càng ở xa có kích thước càng nhỏ, nên mọi người nhầm lẫn khi cho rằng thực tế, chúng nhỏ như vậy dẫn đến việc giảm giá giá trị của chúng. Đó là lý do rất nhiều người sẽ chọn 100 đô-la hôm nay thay vì số tiền gấp đôi sau 1 năm. Thực tế “thiên vị hiện tại” sẽ lấn át mọi logic, và bỏ qua bức tranh toàn cảnh lớn kèm theo các kết quả đáng kinh ngạc. Giờ đây hãy tưởng tượng những ảnh hưởng tiêu cực mỗi ngày của thực tế cuộc sống này đến tương lai của bạn. Chúng ta cần một cách tư duy đơn giản hóa để tự thoát khỏi chính mình, thiết lập quyền ưu tiên và tiến gần hơn đến việc hoàn thành mục đích cuối cùng của chính chúng ta.

Đặt ra mục tiêu cho hiện tại sẽ giúp bạn tiến gần hơn đến đích.

Bằng cách tư duy thông qua bộ lọc “Đặt ra mục tiêu cho hiện tại”, bạn cũng đang đặt ra mục tiêu cho tương lai và sau đó đào sâu một cách có phương pháp vào những gì bạn cần phải làm ngay bây giờ.

Điều này có nét tương đồng với con búp bê Matryoshka của Nga trong đó điều quan trọng nhất “ngay bây giờ” được lồng trong điều quan trọng nhất ngày hôm nay, và điều quan trọng nhất ngày hôm nay được lồng trong điều quan trọng nhất tuần này, và điều quan trọng nhất tuần này được lồng trong điều quan trọng nhất tháng này... Đó là cách mà một điều nhỏ bé có thể thực sự trở thành một điều lớn lao.



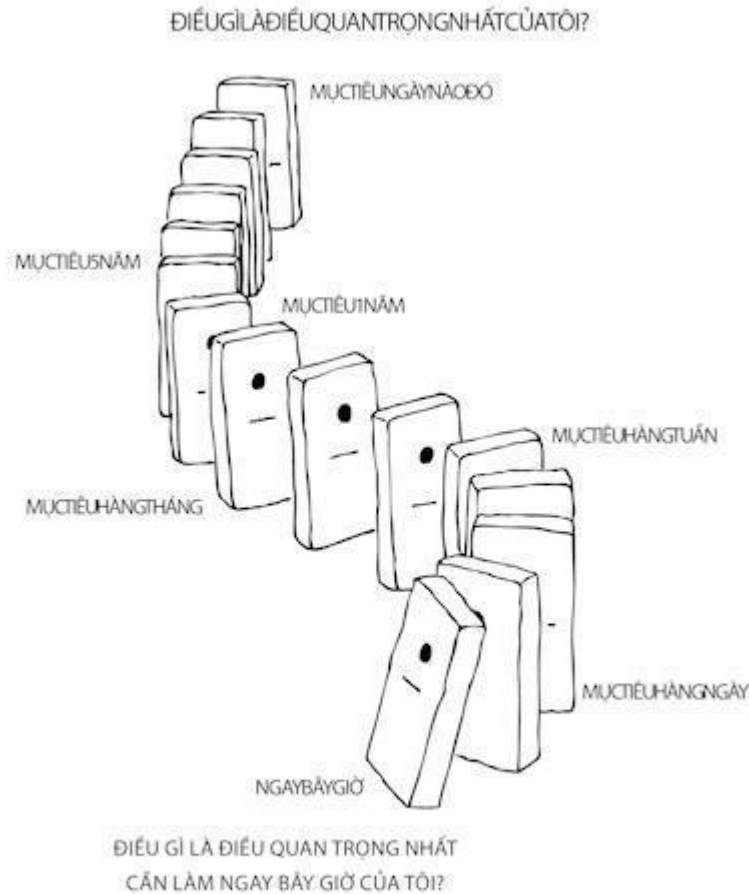
Hình 24: Mục tiêu tương lai kết nối với các ưu tiên hiện tại

Hãy học cách nghĩ lớn nhưng đi từng bước nhỏ.

Bỏ qua các bước bằng cách tự hỏi, “Điều quan trọng nhất tôi có thể làm ngay bây giờ để đi đúng hướng giúp tôi đạt được mục tiêu một ngày nào đó của tôi là gì?” sẽ không bao giờ mang lại hiệu quả. Thời điểm này quá xa tương lai để bạn thấy rõ được ưu tiên hàng đầu của mình. Thực tế, bạn có thể tiếp tục bổ sung các mốc thời gian như trong ngày hôm nay, tuần này, v.v..., nhưng bạn sẽ không thể thấy được các ưu tiên mạnh mẽ mà bạn tìm kiếm cho đến khi thêm các mốc thời gian vào mọi bước. Đó là lý do hầu hết mọi người không bao giờ có thể tiến gần đến mục tiêu của họ. Họ đã không kết nối hôm nay với mọi mục tiêu ngày mai để đạt được thành công như ý muốn.

Kết nối ngày hôm nay với mọi mục tiêu ngày mai. Đó là điều quan trọng nhất.

Nghiên cứu đã hỗ trợ nhận định này. Trong ba nghiên cứu riêng biệt, các nhà tâm lý học đã quan sát 262 sinh viên để khảo sát tác động của khả năng hình dung đến các kết quả. Các sinh viên này được yêu cầu hình dung theo một trong hai cách: Những người trong nhóm 1 được yêu cầu hình dung ra kết quả (như nhận được điểm “A” trong một kỳ thi) và những người còn lại được yêu cầu hình dung ra quá trình cần thiết để đạt được một kết quả như mong muốn (như các buổi học cần thiết để đạt được điểm “A” trong kỳ thi). Cuối cùng, các học sinh hình dung ra quá trình có được kết quả tốt hơn – họ nghiên cứu sớm hơn và thường xuyên hơn đồng thời đạt điểm cao hơn so với những người chỉ đơn giản hình dung ra kết quả.



Hình 25: Gắn bó với hiệu ứng Domino

Con người có xu hướng quá lạc quan về những gì họ có thể làm, và do đó hầu hết đều không nghĩ kết quả có được thông qua các cách thực hiện. Các nhà nghiên cứu gọi đây là “ảo tưởng hoạch định”. Hình dung ra quá trình – chia mục tiêu lớn thành các bước nhỏ cần thiết để đạt được nó – giúp bạn tham gia vào quá trình tư duy chiến lược cần thiết để lập kế hoạch và đạt được các kết quả đáng kinh ngạc. Đây là lý do việc thiết lập mục tiêu cho hôm nay mang lại hiệu quả.

Tôi nói chuyện này với mọi người mỗi ngày. Nó rất hiệu quả khi họ hỏi tôi họ nên làm gì. Tôi nhìn quanh và nói, “Trước khi trả lời câu hỏi của anh/chị, hãy để tôi hỏi anh/chị một điều: Anh đang đi đâu và anh muốn đến đâu vào một ngày nào đó?” Sau đó, khi tôi đưa họ đến với quy trình thiết lập mục tiêu cho hiện tại, họ nắm bắt vấn đề một cách

nhanh chóng và đưa ra câu trả lời riêng của mình, cho tôi biết điều quan trọng nhất họ cần phải làm ngay bây giờ.

Bước cuối cùng là hãy viết ra câu trả lời của bạn. Rất nhiều người đã viết về việc liệt kê ra các mục tiêu và thực tế, nó mang lại hiệu quả rất cao.

Năm 2008, Tiến sĩ Gail Matthews của Đại học Dominican, California, đã tuyển 267 người tham gia từ rất nhiều ngành nghề khác nhau (luật sư, kế toán, nhân viên phi lợi nhuận, các nhà tiếp thị, v.v...) tại nhiều nước khác nhau tham gia vào một nghiên cứu. Những người viết ra mục tiêu của họ có tiềm năng thực hiện chúng hơn những người không viết ra là 39,5%.

Viết ra mục tiêu và ưu tiên quan trọng nhất của bạn là bước cuối cùng để sống theo ưu tiên.

Ý tưởng lớn

1. Chỉ có một điều quan trọng nhất. *Ưu tiên quan trọng nhất của bạn là điều quan trọng nhất bạn có thể làm ngay bây giờ và sẽ giúp bạn đạt được những gì quan trọng nhất với bạn. Bạn có thể có nhiều “ưu tiên”, nhưng hãy đào sâu hơn nữa và bạn sẽ khám phá ra rằng luôn có một điều quan trọng nhất, ưu tiên hàng đầu của bạn.*
2. Đặt ra mục tiêu cho hiện tại. *Nắm rõ mục tiêu tương lai là cách bạn bắt đầu. Xác định các bước cần phải thực hiện trong suốt hành trình sẽ giúp bạn có tư duy rõ ràng đồng thời khám phá ra các ưu tiên đúng đắn cần thực hiện ngay.*
3. Viết ra các mục tiêu. *(và luôn để mắt đến chúng.) Mang theo mục tiêu của bạn suốt hành trình đến ưu tiên duy nhất được xây dựng bởi việc đặt ra mục tiêu cho hiện tại và điều quan trọng nhất bạn có thể làm nhờ đó việc thực hiện mọi điều khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không cần thiết nữa sẽ cho bạn biết cách để đạt được các kết quả đáng kinh ngạc.*

Và một khi bạn biết phải làm gì, điều duy nhất còn lại chính là biến ý tưởng đó thành hành động.

15. SỐNG VÌ HIỆU QUẢ

Câu chuyện của Ebenezer Scrooge cho chúng ta thấy một điều – ông ta đã hành động. Đam mê mục đích mới mẻ và được khuyến khích bởi ưu tiên hoàn thành nó đã giúp, ông ta đã đứng dậy và hành động.

Hành động hiệu quả làm thay đổi cuộc sống.

“Hãy luôn hành động thật hiệu quả!” không phải là lựa chọn đầu tiên mà một huấn luyện viên hoặc quản lý nói chung dùng như một lời kêu gọi phổ biến để khơi gợi cảm xúc và truyền cảm hứng cho các học viên. Nó cũng không phải là những gì bạn tự nhủ khi đối mặt với thách thức hay cạnh tranh. Và Dickens đã không bao giờ để Scrooge thốt ra những lời này khi ông làm chủ cuộc sống sau khi đã thay đổi. Tuy nhiên, hiệu quả chính xác những gì Scrooge đã làm được, và không có từ nào chuẩn xác hơn từ hiệu quả khi mô tả thành quả bạn muốn đạt được, khi kết quả là yếu tố quan trọng nhất.

Khi việc chúng ta làm giữ vai trò quan trọng, chúng định hình cuộc sống của chúng ta hơn bất kỳ điều gì khác. Cuối cùng, để có một cuộc sống được gây dựng nên từ các kết quả đáng kinh ngạc thường đơn giản chỉ là nỗ lực đạt được thành quả tối đa từ những gì bạn làm, khi những điều đó giữ vai trò quan trọng.

Sống vì hiệu quả tạo ra những kết quả đáng kinh ngạc.

Bất cứ khi nào dạy về hiệu quả, tôi luôn bắt đầu bằng câu hỏi, “bạn sử dụng loại hệ thống quản lý thời gian nào?” Các câu trả lời rất đa dạng: lịch giấy, lịch điện tử, lịch theo ngày, lập kế hoạch hàng tuần... Sau đó tôi hỏi, “VẬY, các anh/chị chọn nó bằng cách nào?” Lý do đưa ra cũng vô cùng phong phú. Nhưng họ luôn mô tả những định dạng thay vì chức năng – những gì họ đang có chứ không phải cách họ làm. Vì vậy, khi tôi nói, “Thật tuyệt vời, nhưng các anh chị sử dụng loại hệ thống nào?”, câu trả lời tôi nhận được luôn là: “Ý anh là gì?”

“Thật vậy, ai cũng có một lượng thời gian như nhau nhưng một số người lại kiếm được nhiều tiền hơn người khác,” tôi hỏi, “vậy có thể nói rằng cách chúng ta sử dụng thời gian quyết định số tiền chúng ta kiếm được không?” Mọi người đều đồng ý, vì vậy tôi tiếp tục: “Nếu điều này đúng, thời gian là tiền bạc, thì cách tốt nhất để mô tả một hệ

thống quản lý thời gian là nhờ vào số tiền mà nó tạo ra. Vậy, bạn có nghĩ rằng mình đang sử dụng hệ thống 10.000 đô-la một năm? 20.000 đô-la một năm? 50.000 đô-la một năm? 100.000 đô-la một năm hay 500.000 đô-la một năm? Bạn có đang sử dụng hệ thống hơn 1 triệu đô-la một năm?”

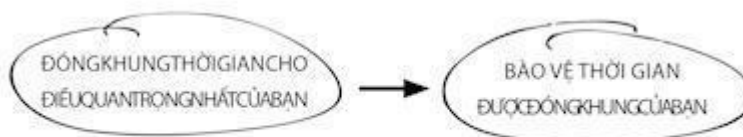
Một người lên tiếng, “Chúng tôi biết điều đó bằng cách nào?”

Tôi trả lời, “Các anh/chị kiếm được bao nhiêu?”

Nếu tiền là một phép ẩn dụ cho việc tạo ra các kết quả, thì rõ ràng thành công của một hệ thống quản lý thời gian có thể được đánh giá bằng hiệu quả mà nó tạo ra.

Điều kỳ lạ là tôi chưa từng làm việc cho ai không phải là một triệu phú hoặc không trở thành một triệu phú. Và điều quan trọng nhất mà tôi học được từ những trải nghiệm này là những người thành công nhất là những người làm việc hiệu quả nhất.

Những người này quả làm được nhiều việc hơn, đạt được kết quả tốt hơn, và kiếm được nhiều hơn trong cùng khoảng thời gian so với những người khác. Họ làm vậy bởi họ tận dụng tối đa thời gian để thực hiện các ưu tiên hàng đầu của họ – điều quan trọng nhất. Họ dành một lượng thời gian cho điều quan trọng nhất và sau đó bảo vệ khối thời gian đó đến cùng. Họ đã kết nối các điểm giữa việc tận dụng những khối thời gian của mình một cách nhất quán và các kết quả đáng kinh ngạc mà họ tìm kiếm.



Hình 26: Hẹn hò với bản thân và hãy giữ lời hứa!

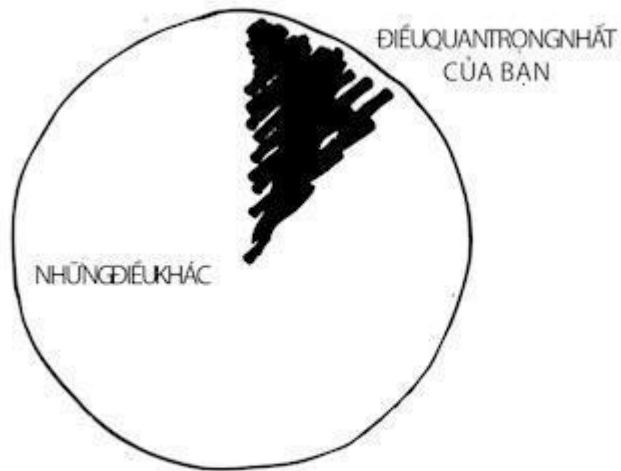
Ngăn ô thời gian

Đôi lúc, tôi thấy mình giống một con rùa hơn con thỏ. Mặt khác, một số người làm việc với tôi thật may mắn với năng lượng mà họ có. Thật ngạc nhiên, họ có thể làm việc trong nhiều giờ kéo dài và không bao giờ mệt mỏi. Khi tôi cố gắng bắt chước họ, trong vòng chưa đầy một tuần, cơ thể tôi đã rã rời. Tôi phát hiện ra, dù cố gắng đến đâu, tôi cũng không thể sử dụng nhiều thời gian như một phương tiện chính để làm được nhiều việc hơn. Vì vậy, tôi đã phải tìm cách khác để đạt được hiệu quả lớn nhất với lượng thời gian tôi bỏ ra.

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng họ không bao giờ có đủ thời gian để thành công, nhưng điều đó hoàn toàn khả thi khi bạn ngăn ô thời gian. Chia thời gian là một cách thức định hướng kết quả để quan sát và sử dụng thời gian. Đó là một cách để đảm bảo một người đã hoàn thành những gì cần thực hiện. Alexander Graham Bell từng nói: “Tập trung mọi suy nghĩ của bạn vào việc đang làm.” Ngăn ô thời gian khai thác triệt để năng lượng của bạn và tập trung nó vào công việc quan trọng nhất của bạn. Đó là công cụ quyền lực lớn nhất của sự hiệu quả.

Vì vậy, hãy cầm lịch của bạn lên và ngăn ô lượng thời gian cần thiết để thực hiện điều quan trọng nhất. Nếu đó là điều quan trọng nhất một lần, hãy ngăn ô thời giờ phù hợp. Nếu đó là một việc thường xuyên, hãy ngăn ô thời gian hàng ngày để biến nó trở thành một thói quen. Những việc khác – các dự án khác, các thủ tục giấy tờ, e-mail, cuộc gọi, thư từ, các cuộc họp và tất cả những việc khác – phải xếp hàng chờ. Thật không may, nếu như hầu hết những người khác, một ngày điển hình của bạn có thể giống Hình 27, khi bạn thấy mình ngày càng có ít thời hơn nữa để tập trung vào những gì quan trọng nhất.

MỘT NGÀY ĐIỂN HÌNH



Hình 27: Những thứ khác chi phối ngày của bạn!

Một ngày của những người hiệu quả nhất rất khác biệt (Hình 28).

Nếu một hành động mang lại những kết quả không cân xứng, thì bạn cũng phải dành thời gian không cân xứng cho nó. Hãy đặt ra một câu hỏi tập trung về thời gian được ngăn ô của bạn hàng ngày. Thực hiện điều quan trọng, có tính đòn bẩy nhất ngày hôm nay để từng bước thực hiện được điều quan trọng nhất của cuộc đời bạn.

Đây là cách kết quả trở nên đáng kinh ngạc.

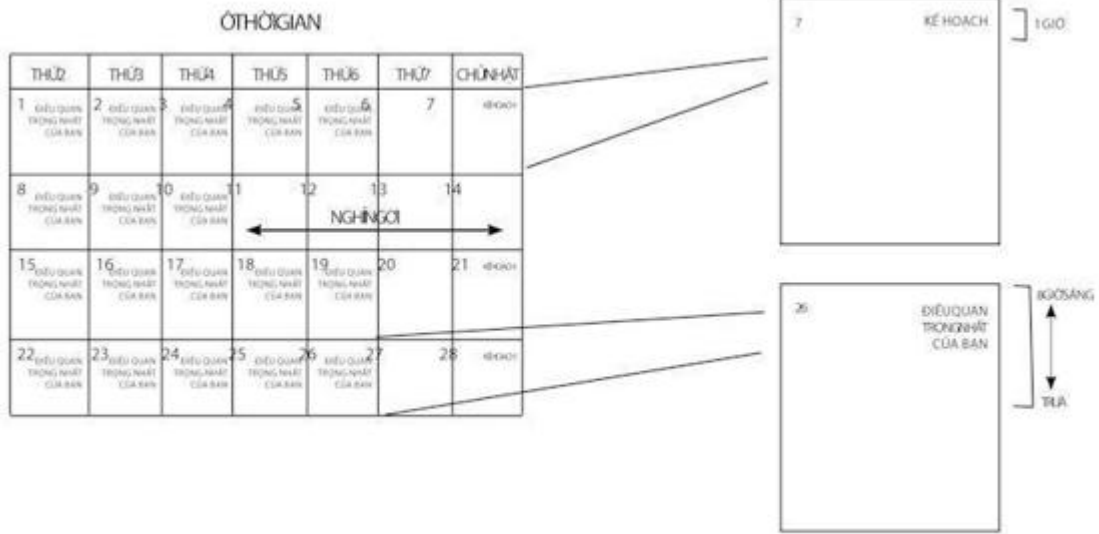
MỘT NGÀY NÀNG SUẤT CỦA BẠN



Hình 28: Điều quan trọng nhất của bạn chiếm phần lớn thời gian trong ngày

Những người làm được điều này, theo kinh nghiệm của tôi, là những người không chỉ trở nên hoàn hảo nhất, mà còn có cơ hội nghề nghiệp lớn nhất. Chậm nhưng chắc, họ trở nên nổi tiếng trong tổ chức vì điều quan trọng nhất của họ và trở nên “không thể thay thế”.

Một khi đã thực hiện được điều quan trọng nhất trong ngày, bạn có thể dành phần thời gian còn lại trong ngày cho những việc khác. Chỉ cần sử dụng câu hỏi tập trung để xác định ưu tiên tiếp theo và dành thời gian phù hợp để thực hiện việc đó. Lặp lại phương pháp này cho đến khi mọi việc trong ngày của bạn được thực hiện hết. Thực hiện “những việc khác” giúp bạn yên tâm hơn nhưng không giúp bạn thăng tiến.



Hình 29: Lịch ngăn ô thời gian của bạn

Để đạt được những kết quả đáng kinh ngạc và trải nghiệm sự tuyệt vời, ngăn ô thời gian cho ba điều này theo thứ tự sau:

1. Thời gian nghỉ ngơi của bạn.
2. Thời gian cho điều quan trọng nhất.
3. Thời gian lập kế hoạch của bạn.

1. Thời gian nghỉ ngơi của bạn

Những người thành công bắt đầu năm mới bằng cách dành thời gian để lập kế hoạch thời gian nghỉ ngơi cho mình. Tại sao? Họ biết sẽ cần đến nó và sẽ đầu tư thời gian và tiền bạc để thực thi điều đó. Thực tế, những người thành công nhất chỉ đơn giản là xem mình đang làm việc giữa các kỳ nghỉ. Những người khác lại không dành thời gian nghỉ ngơi, bởi họ không nghĩ mình xứng đáng được nghỉ ngơi hoặc có đủ khả năng làm điều đó. Bằng việc lập kế hoạch nghỉ ngơi trước, bạn có thể quản lý được thời gian làm việc. Việc này cũng để người khác biết trước kế hoạch của bạn để họ đưa ra kế hoạch phù hợp.

Hãy dành thời gian nghỉ ngơi để nạp năng lượng. Ngăn ô những ngày cuối tuần dài và kỳ nghỉ dài, sau đó dành thời gian để tận hưởng. Bạn sẽ có nhiều thời gian nghỉ ngơi hơn, thoải mái hơn và làm việc hiệu quả hơn.

2. Thời gian cho điều ý nghĩa nhất

Sau khi ngăn ô thời gian để nghỉ ngơi, hãy ngăn ô thời gian cho điều quan trọng nhất của bạn. Việc quan trọng nhất của bạn đứng thứ hai. Bởi bạn không thể duy trì thành công trong công việc nếu bỏ bê việc làm mới và nạp năng lượng cho bản thân.

Những người làm việc hiệu quả nhất thường thiết kế ngày của mình xoay quanh việc thực hiện điều quan trọng nhất. Cuộc hẹn hò quan trọng nhất của họ mỗi ngày là với chính mình, và họ không bao giờ bỏ lỡ nó. Nếu họ hoàn thành điều quan trọng nhất trước hạn định, họ không coi như đã hoàn thành xong ngày của mình. Họ sử dụng câu hỏi tập trung để tận dụng khoảng thời gian còn lại.

Tương tự như vậy, nếu có mục tiêu cụ thể cho điều quan trọng nhất, họ có thể kết thúc nó bất kể lúc nào. Trong cuốn Địa lý thời gian, Robert Levine đã chỉ ra phần lớn mọi người làm việc dựa trên thời gian “đồng hồ”. “Tôi sẽ gặp anh vào 5 giờ ngày mai”, trong khi những người khác làm việc theo thời gian “sự kiện” –Người nông dân nuôi bò sữa không nghỉ tay vào thời gian nhất định, ông ta về nhà khi bò đã được vắt sữa. Việc này giống như bất kỳ vị trí nào trong các nghề nghiệp coi trọng kết quả. Những người làm việc hiệu quả nhất thường làm việc dựa trên thời gian sự kiện. Họ không từ bỏ cho đến khi điều quan trọng nhất của họ được thực hiện.

Chìa khóa khiến việc này mang lại hiệu quả là ngăn ô thời gian sớm nhất có thể trong ngày. Hãy cho bản thân từ 30 phút đến một giờ để dành cho những ưu tiên trong buổi sáng, sau đó chuyển sang điều quan trọng nhất.

Tôi nghĩ nên ngăn thời gian trong ngày thành các khoảng, mỗi khoảng tối thiểu gồm 4 giờ. Trong cuốn On writing, Stephen King mô tả công việc của mình: “Lịch trình của của tôi khá rõ ràng. Buổi sáng được dành cho những điều mới mẻ – thành phần hiện tại. Buổi chiều dành cho giấc ngủ trưa và các lá thư. Buổi tối để đọc, cho gia đình, cho chương trình Red Sox trên truyền hình, và cho bất kỳ sửa đổi cần thiết ngay nào. Về cơ bản, các buổi sáng là thời gian để viết của tôi.” Bất cứ khi nào tôi kể câu chuyện này, luôn có một người nói với tôi rằng, “Vâng, điều đó chắc chắn dễ dàng đối với ông bởi ông là

Stephen King.” Tôi đơn giản đáp rằng: “Tôi nghĩ anh/chị nên tự hỏi mình rằng: Ông ấy có thành quả này bởi ông là Stephen King hay ông ấy làm được những điều này và tạo nên một Stephen King?”

Giống như nhiều nhà văn thành công khác, ngay từ đầu trong sự nghiệp của mình, King đã tìm cách phân chia thời gian – buổi sáng, buổi tối, thậm chí giờ nghỉ trưa – bởi công việc trong ngày của ông không chứa đựng tham vọng của ông về cuộc sống. Khi các kết quả đáng kinh ngạc bắt đầu xuất hiện và ông có thể kiếm sống từ điều quan trọng nhất, ông có thể chuyển các ô ngăn thời gian sang khoảng thời gian ổn định hơn.

Một trợ lý điều hành trong nhóm của chúng tôi gần đây chuyển sang ngăn các ô lớn thời gian cho một dự án. Tuy nhiên, e-mail, các đồng nghiệp ghé qua, các thành viên trong đội đề nghị được gặp riêng cô ấy không ngừng. Đó không phải phiền nhiễu mà là công việc của cô ấy. Cuối cùng, cô ấy đã phải trốn vào phòng họp để tránh những yêu cầu ngẫu nhiên và không khẩn cấp. Nhưng chỉ trong vòng một tuần, mọi người đã quen với việc không thể gặp được cô ấy thường xuyên. Họ đã điều chỉnh, cơ cấu lại tình hình rất nhanh chóng. Và cô ấy đã trải qua một bước nhảy lớn về hiệu quả.

Dù bạn là ai, những ô ngăn thời gian lớn đều mang lại hiệu quả.

Bài luận năm 2009 của Paul Graham “Lịch trình của Maker, lịch trình của nhà quản lý” nhấn mạnh vào sự cần thiết của việc ngăn ô lớn về thời gian. Graham, một trong những nhà sáng lập công ty đầu tư mạo hiểm đổi mới Y Combinator, đã cho rằng văn hóa kinh doanh thông thường đi vào hành trình tìm kiếm sự hiệu quả theo cách mọi người lên lịch trình thời gian truyền thống (hoặc được phép làm như vậy).

Graham chia mọi công việc thành 2 nhóm: nhà sản xuất (làm hoặc tạo ra) và nhà quản lý (giám sát hoặc hướng dẫn). Thời gian “nhà sản xuất” đòi hỏi nhiều thời gian để viết mã hóa, phát triển ý tưởng, tuyển người, sản xuất sản phẩm, hoặc thực thi các dự án và kế hoạch. Ô thời gian này có xu hướng được chia theo nửa ngày. “Thời gian quản lý”, mặt khác, được chia theo giờ. Ô thời gian này thường chuyển từ cuộc họp này đến cuộc họp khác, bởi những người giám

sát hoặc chỉ đạo có xu hướng có quyền hạn hơn, nên “họ có thể khiến mọi người phải làm theo họ”. Điều này có thể tạo ra một cuộc xung đột lớn nếu thời gian của nhà sản xuất bị đẩy vào các cuộc họp thêm giờ, phá hủy các ô thời gian rất cần thiết để thúc đẩy bản thân họ và công ty. Graham sử dụng tầm nhìn này và tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp tại Y Combinator hoạt động hoàn toàn dựa theo kế hoạch của nhà sản xuất. Tất cả các cuộc họp được thực hiện vào cuối ngày.

Để trải nghiệm các kết quả đáng kinh ngạc, hãy là một nhà sản xuất vào buổi sáng và một người quản lý vào buổi chiều. Mục tiêu của bạn là “điều quan trọng nhất và được thực hiện”. Nhưng nếu bạn không ngăn ô thời gian mỗi ngày để làm điều quan trọng nhất, điều quan trọng nhất của bạn sẽ không được thực hiện.

3. Thời gian lập kế hoạch của bạn

Ưu tiên phân chia thời gian cuối cùng được dành cho việc lập kế hoạch. Đây là lúc bạn suy xét về vị trí hiện tại của mình và đích đến mong muốn. Đối với kế hoạch hàng năm, lập lịch trình thời gian này trong năm đủ muộn để bạn có cảm giác về hành trình, nhưng không quá muộn đến mức bạn bỏ lỡ xuất phát điểm cho hành trình sau đó. Hãy xem lịch trình một ngày nào đó và các mục tiêu 5 năm để đánh giá tiến độ bạn phải thực hiện trong năm tiếp theo. Bạn thậm chí có thể phải bổ sung các mục tiêu mới, hình dung lại những mục tiêu cũ, hoặc loại bỏ bất kỳ mục tiêu nào không còn phản ánh mục đích hoặc các ưu tiên của bạn.

Ngăn ô một giờ mỗi tuần để xem xét các mục tiêu hàng năm và hàng tháng của bạn. Đầu tiên, hãy hỏi cần làm gì trong tháng này để bạn luôn bám sát mục tiêu hàng năm. Sau đó hãy hỏi cần làm gì trong tuần này để đạt được mục tiêu tháng. “Dựa vào vị trí hiện tại, điều quan trọng nhất tôi cần phải làm trong tuần này để theo sát mục tiêu hàng tháng của tôi và để tiếp tục theo đuổi mục tiêu hàng năm của tôi là gì?” Bạn đang xếp các quân domino cho mình. Quyết định thời gian cần thiết để đạt được điều này, và bảo vệ lượng thời gian đó trên lịch trình.

Vào tháng 7 năm 2007, nhà phát triển phần mềm Brad Isaac đã chia sẻ một bí mật về sự hiệu quả mà ông học hỏi được từ diễn viên hài Jerry Seinfeld. Trước khi Seinfeld là một cái tên quen thuộc và vẫn thường xuyên đi lưu diễn, Isaac đã tình cờ gặp anh ta tại một câu lạc bộ hài kịch mở cửa miễn phí và xin anh ta tư vấn về cách trở thành một diễn viên hài kịch tốt hơn. Seinfeld nói với Isaac rằng vấn đề nằm ở khả năng viết truyện cười (gợi ý: điều quan trọng nhất của anh) mỗi ngày. Anh ta đã thực hiện điều đó bằng cách treo một lịch lớn hàng năm trên tường và đánh dấu X màu đỏ lớn vào mỗi ngày làm xong việc quan trọng nhất. “Sau một vài ngày, bạn sẽ có một chuỗi,” Seinfeld cho biết. “Hãy tiếp tục làm vậy, chuỗi này sẽ ngày càng dài hơn, đặc biệt sau vài tuần. Việc duy nhất của bạn là đừng phá vỡ chuỗi.”

Tôi thích phương pháp của Seinfeld bởi nó có thể được sử dụng trong mọi việc đúng đắn. Rất đơn giản, nó dựa trên hành động thực hiện điều quan trọng nhất, và tạo ra động lực của chính nó. Bạn có thể nhìn vào lịch và bị choáng ngợp: “Làm thế nào tôi có thể cam kết với việc này trong cả năm?” Tuy nhiên, hệ thống này được thiết kế để mang mục tiêu lớn nhất của bạn đến hiện tại và chỉ đơn giản tập trung vào việc đánh dấu X tiếp theo. Như Walter Elliot cho biết, “Sự kiên trì không phải là một cuộc đua dài; nó gồm rất nhiều cuộc đua ngắn.” Khi bạn hoàn thành những cuộc đua ngắn và có được một chuỗi các cuộc đua, việc đạt được cuộc đua dài sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Ô THỜI GIAN

THỨ 2	THỨ 3	THỨ 4	THỨ 5	THỨ 6	THỨ 7	CHỦ NHẬT
1 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	2 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	3 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	4 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	5 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	6 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	7 KHÔNG
8 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	9 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	10 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	11 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	12 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	13 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	14 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN
15 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	16 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	17 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	18 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	19 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	20 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	21 KHÔNG
22 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	23 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	24 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	25 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	26 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	27 ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	28 KHÔNG

Hình 30: Các chữ X giúp đạt được các kết quả đáng ngạc nhiên

Tất cả những gì bạn phải làm là tránh phá vỡ chuỗi cho đến khi tạo ra một thói quen mới mạnh mẽ hơn trong cuộc sống, thói quen ngăn ô thời gian.

Bảo vệ ô thời gian của bạn

Để các ô thời gian thực sự có hiệu quả, chúng phải được bảo vệ. Mặc dù khả năng ngăn ô thời gian không khó, nhưng bảo vệ được các ô thời gian đó thì ngược lại. Thế giới không biết mục đích hay ưu tiên của bạn và không chịu trách nhiệm về chúng. Vậy, bạn là người bảo vệ ô thời gian của bạn khỏi tất cả những người không biết điều quan trọng nhất đối với bạn, và khỏi chính bạn khi bạn quên nó.

Cách tốt nhất để bảo vệ ô thời gian của bạn là chấp nhận suy nghĩ rằng chúng bất di bất dịch. Vì vậy, khi ai đó cố gắng chiếm phần lớn thời gian của bạn, chỉ cần nói, “Xin lỗi, tôi đã có một cuộc hẹn vào lúc đó rồi”, và đưa ra các lựa chọn khác. Nếu người đó thất vọng, bạn có thể xin lỗi nhưng đừng đổi ý. Những người coi trọng các kết quả khác biệt – những người có nhu cầu lớn nhất về thời gian của họ – thường làm điều này mỗi ngày. Họ không bao giờ thất hẹn trong cuộc hẹn quan trọng nhất với chính mình.

Phần khó khăn nhất là xử lý các yêu cầu cấp cao. Làm thế nào để từ chối những người quan trọng – sếp, khách hàng quan trọng hay mẹ của bạn – người muốn bạn làm điều gì đó gấp? Bạn có thể đồng ý và hỏi: “Nếu việc đó được thực hiện vào lúc [một thời gian cụ thể trong tương lai] có được không?” Thông thường, những yêu cầu này liên quan đến nhu cầu thực hiện một nhiệm vụ thay vì cần làm ngay, do đó họ chỉ quan tâm đến kết quả công việc. Tuy nhiên, đôi khi những việc đó cần thực hiện gấp, bạn sẽ phải dời lịch trình lại để làm chúng. Trong trường hợp này, bạn ngay lập tức phải sắp xếp lại các ô thời gian của mình.

Tiếp theo là chính bạn. Nếu bạn cảm thấy đang phải làm quá nhiều việc và quá sức, thì khó có thể bám sát được các ô thời gian. Khó có thể thực hiện được những việc khác nếu dành quá nhiều thời gian cho điều quan trọng nhất. Quan trọng là hiệu ứng domino đạt sức mạnh tối đa khi điều quan trọng nhất của bạn được thực hiện, và hãy nhớ mọi thứ khác bạn có thể làm hoặc phải làm sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không cần thiết. Khi lần đầu ngăn ô thời gian, điều hiệu quả nhất mà tôi đã làm là viết một khẩu hiệu với nội dung, “Cho đến khi điều quan trọng nhất của tôi được thực hiện – mọi thứ khác đều là

sự mất tập trung!” Hãy thử cách đó. Đặt nó vào nơi bạn và những người khác có thể nhìn thấy rõ nó. Sau đó biến nó thành câu thần chú của bạn và những người khác. Lúc đó, những người khác sẽ bắt đầu hiểu cách bạn làm và hỗ trợ bạn. Hãy quan sát kết quả nó mang lại.

Điều cuối cùng có thể khiến việc ngăn ô thời gian thất bại đó là khi bạn không thể giải phóng tâm trí của mình. Bạn làm những việc khác thay vì điều quan trọng nhất có thể là thách thức lớn nhất cần vượt qua. Cuộc sống không đơn giản hóa chính nó ngay khi bạn đơn giản hóa sự tập trung của bạn; luôn có những việc khác cần làm. Vì vậy, khi một việc nào đó nảy ra trong đầu bạn, hãy ghi nó vào danh sách công việc cần làm và quay trở lại những gì bạn đang phải làm. Sau đó để nó rời khỏi tâm trí đến khi bạn có thời gian dành cho nó.

Cuối cùng, việc ngăn ô thời gian có thể mang lại những tác dụng ngược theo nhiều cách. Dưới đây là 4 cách đã được kiểm chứng nhằm đánh bại các phiền nhiễu và giúp bạn tập trung vào điều quan trọng nhất.

1. Xây dựng “hầm trú ẩn”. Tìm một nơi làm việc có thể giúp bạn tránh gián đoạn và phiền nhiễu. Nếu bạn có văn phòng, hãy đặt biển “Không làm phiền”. Nếu phòng có vách kính, hãy buông rèm. Khi làm việc theo ô, chọn một nơi kín đáo khác. Ernest Hemingway đã giữ một lịch trình bằng văn bản nghiêm ngặt bắt đầu từ 7 giờ sáng trong phòng ngủ của mình. Dan Heath đã “mua một chiếc máy tính xách tay cũ, xóa mọi trình duyệt, gỡ bỏ điều khiển mạng không dây” và mang nó đến một quán cà phê yên tĩnh để tránh phiền nhiễu. Giữa hai thái cực, bạn chỉ có thể tìm được một khoảng trống và đơn giản nhất là hãy đóng cửa lại.
2. Quét sạch tất cả các nguồn gây phiền nhiễu. Tắt điện thoại, e-mail và thoát khỏi trình duyệt Internet. Công việc quan trọng nhất xứng đáng nhận được hoàn toàn sự tập trung của bạn.
3. Tranh thủ sự hỗ trợ. Nói với những người có khả năng sẽ tìm bạn về những gì bạn đang làm và khi nào bạn rảnh. Họ sẽ hiểu vấn đề và biết khi nào họ có thể gặp được bạn.

Ý tưởng lớn

1. Kết nối các điểm. Các kết quả đáng kinh ngạc trở nên khả thi khi nơi bạn muốn đi hoàn toàn phù hợp với những gì bạn làm hôm nay. Tập dụng mục đích của bạn và cho phép sự can thiệp rõ ràng vào các ưu tiên của bạn.
2. Ngăn thời gian cho điều quan trọng nhất. Cách tốt nhất để thực thi điều quan trọng nhất là thường xuyên hẹn hò với chính mình. Ngăn ô thời gian ngay từ đầu ngày, và ngăn thành những phần lớn, không ít hơn bốn tiếng một ô!
3. Bảo vệ các ô thời gian của bạn bằng mọi giá. Ngăn ô thời gian chỉ hiệu quả khi bạn luôn tâm niệm rằng “Không điều gì và không ai có quyền khiến tôi xao nhãng khỏi điều quan trọng nhất.” Thật không may, sự quyết tâm của bạn chẳng ảnh hưởng gì đến thế giới, vì vậy hãy sáng tạo khi bạn có thể và kiên định khi cần thiết. Các ô thời gian của bạn là cuộc họp quan trọng nhất trong ngày của bạn, vì vậy hãy làm bất cứ điều gì để bảo vệ nó.

Những người đạt được các kết quả đáng kinh ngạc đạt được điều đó bằng cách làm việc hiệu quả hơn trong cùng một thời gian làm việc. Ngăn ô thời gian là một chuyện, ngăn ô thời gian hiệu quả là một chuyện khác.

16. BA CAM KẾT

Đạt được các kết quả phi thường thông qua việc ngăn ô thời gian cần 3 cam kết. Trước tiên, bạn phải chấp nhận suy nghĩ về một người nào đó đang tìm kiếm sự tinh thông. Sự tinh thông là một cam kết để trở thành người giỏi nhất, từ đó đạt được những kết quả ngoài sức tưởng tượng, bạn phải chấp nhận nỗ lực hết mình để đạt được chúng. Thứ hai, bạn phải liên tục tìm kiếm những cách thức tốt nhất để làm mọi việc. Không gì vô ích hơn việc kết quả không tương xứng với nỗ lực đã bỏ ra. Và cuối cùng, bạn phải sẵn sàng trở thành người có trách nhiệm để làm mọi thứ trong khả năng nhằm thực hiện điều quan trọng nhất. Sống với những cam kết này, bạn đã cho mình một cơ hội để có được những trải nghiệm khác biệt.

Ba cam kết với điều ý nghĩa nhất

1. Đi theo con đường của sự tinh thông
2. Di chuyển từ “E” đến “P”
3. Sống có trách nhiệm

1. Đi theo con đường của sự tinh thông

Sự tinh thông không phải là từ chúng ta thường xuyên nghe thấy, nhưng lại giữ vai trò rất quan trọng trong việc đạt được các kết quả đáng kinh ngạc. Sự tinh thông giống như một con đường thay vì một điểm đến, và thoát đầu nó có vẻ đáng sợ nhưng dần cũng trở nên dễ tiếp cận và có thể đạt được. Phần lớn mọi người cho rằng sự tinh thông là kết quả cuối cùng, nhưng xét về cốt lõi, sự tinh thông là một cách suy nghĩ, cách hành động và một cuộc hành trình mà bạn trải nghiệm. Khi những điều bạn chọn và thực hiện chúng thành thạo là đúng đắn, thì việc theo đuổi sự tinh thông sẽ khiến mọi việc khác cần thực hiện trở nên dễ dàng hơn hoặc không còn cần thiết. Đó là lý do những gì bạn lựa chọn để làm thành thạo lại quan trọng đến vậy.

Sự tinh thông đóng một vai trò quan trọng trong chuỗi domino.

Tôi tin rằng quan điểm lành mạnh về sự tinh thông đồng nghĩa với việc tận dụng những điểm mạnh nhất của bạn để giúp bạn thực hiện được tốt nhất công việc quan trọng nhất của mình. Đây là con đường dành cho một người có cơ hội học hỏi và tái học hỏi những điều cơ bản trong hành trình không hề kết để có được trải nghiệm và chuyên môn cao hơn. Cũng như, ở một điểm nào đó, các võ sinh đai trắng được đào tạo nâng bậc sẽ biết được các động tác cơ bản của cấp đai đen. Sự sáng tạo của một võ sĩ đai đen xuất phát từ sự tinh thông các nguyên tắc cơ bản ở cấp đai trắng. Nói cách khác, chúng ta trở thành bậc thầy của những gì chúng ta đã thông thạo và là người chấp chứng học hỏi những gì chưa thành thạo hoặc hoàn toàn mới. Đây là lý do sự tinh thông là một cuộc hành trình.

Năm 1993, nhà tâm lý học K. Anders Ericsson công bố tác phẩm “Vai trò của thực hành có chủ ý trong việc tiếp thu hiệu suất chuyên gia” trên tạp chí Psychological Review. Khi so sánh để hiểu rõ hơn về sự tinh thông, bài viết này đã vạch trần ý tưởng rằng một người xuất sắc là do có năng khiếu, bẩm sinh. Ericsson về cơ bản đã cho chúng ta biết những kiến thức thực sự đầu tiên về sự tinh thông và đưa ra ý tưởng về “quy tắc 10.000 giờ”. Nghiên cứu của ông cho thấy một mô hình phổ biến về việc thực hành thường xuyên và có chủ ý thông qua khóa nghiên cứu trong nhiều năm về những người xuất sắc đã biến

họ trở thành con người như hiện nay – thực sự xuất sắc. Trong một nghiên cứu, các nghệ sĩ violin ưu tú đã tách mình ra khỏi những người khác bằng việc tích lũy hơn 10.000 giờ luyện tập trước tuổi 20. Rất nhiều những nhân vật ưu tú đã hoàn thành cuộc hành trình của họ trong khoảng 10 năm, trong đó, nếu bạn làm một phép toán, trung bình khoảng 3 giờ luyện tập có chủ ý hàng ngày trong 365 ngày của năm. Bây giờ, nếu điều quan trọng nhất liên quan đến công việc và bạn phải làm việc 250 ngày một năm (5 ngày một tuần trong 50 tuần), để bắt kịp cuộc hành trình tinh thông, bạn sẽ phải dành trung bình 4 giờ mỗi ngày. Đó không phải là một con số ngẫu nhiên. Đó là số lượng thời gian cần thiết để phân chia thời gian mỗi ngày cho điều quan trọng nhất của bạn.

Sự thành thạo đi liền với thời gian được đầu tư hơn bất cứ điều gì khác. Michelangelo từng nói, “Nếu mọi người biết tôi đã vất vả ra sao để đạt được sự thông thạo của mình, họ sẽ thấy mọi chuyện chẳng có vẻ gì là tuyệt vời cả.” Quan điểm của ông rất rõ ràng. Sự thực luyện bao giờ cũng đánh bại tài năng.

Khi gần ô thời gian dành cho điều quan trọng nhất, hãy chắc chắn bạn tiếp cận nó bằng sự tinh thông. Điều này sẽ mang lại cho bạn cơ hội tốt nhất để làm việc hiệu quả nhất, cuối cùng, trở thành người giỏi nhất. Và thật thú vị khi: càng làm việc hiệu quả, bạn càng có nhiều khả năng nhận được những phần thưởng mà bạn có thể đã bỏ lỡ.

Trên con đường dẫn đến sự tinh thông, cả sự tự tin và năng lực thành công của bạn cũng sẽ phát triển. Bạn sẽ khám phá ra rằng: con đường dẫn đến sự tinh thông không quá khác so với việc theo đuổi con đường tiếp theo. Bạn có thể ngạc nhiên trước việc dành thời gian để thành thạo việc quan trọng nhất như bước đệm để thực hiện hoặc tăng tốc quá trình thực hiện những việc khác như thế nào. Hiểu biết đem lại hiểu biết và các kỹ năng tạo nên kỹ năng. Đó là những gì khiến các quân domino tương lai dễ dàng đổ hơn.

Sự tinh thông là đam mê xứng đáng được theo đuổi, bởi đó là hành trình không hồi kết. Trong cuốn sách *Mastery* (tạm dịch: Sự tinh thông), George Leonard kể câu chuyện về Jigoro Kano, người sáng tạo ra môn Judo. Theo truyền thuyết, khi Kano sắp qua đời, ông đã gọi các học trò lại và yêu cầu họ chôn cất ông cùng với chiếc đai

trắng của mình. Võ sư của môn phái đã mang theo biểu tượng của người mới nhập môn trong suốt cuộc sống cho tới khi đã nhắm mắt xuôi tay, bởi đối với ông, hành trình học hỏi để thành công dường như dài vô tận.

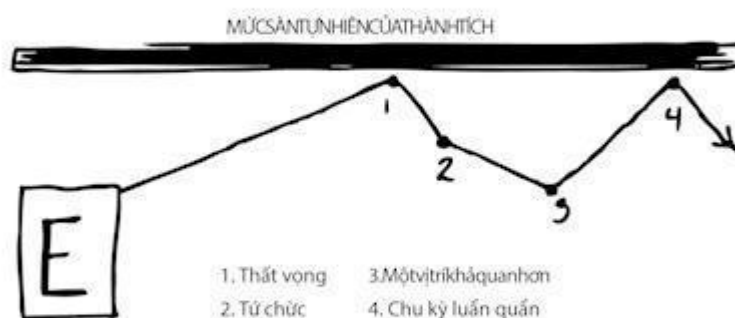
2. Đi từ E đến P

Khi huấn luyện cho các giám đốc điều hành cấp cao, tôi thường hỏi, “Các anh làm điều này chỉ đơn giản là làm hết khả năng, hay làm điều đó tốt nhất có thể?” Mặc dù đó không phải là một câu hỏi đánh đố, nhưng nó có thể khiến mọi người mắc bẫy. Nhiều người nhận ra rằng dù nỗ lực hết sức, nhưng họ cũng không thể làm tốt nhất có thể, bởi họ không sẵn sàng thay đổi những gì họ đang làm. Hành trình tinh thông một điều gì đó là sự kết hợp giữa nỗ lực lớn nhất của bạn với khả năng thực hiện việc đó tốt nhất có thể. Tiếp tục cải thiện cách bạn làm một việc gì đó giữ vai trò tối quan trọng giúp tận dụng tối đa việc ngắn ô thời gian.

Đó là hành trình đi từ “E” đến “P”.

Khi thức giấc vào buổi sáng và bắt đầu giải quyết mọi việc trong ngày, chúng ta thường làm theo một trong hai cách: Làm khoán (“E” – Entrepreneurial) hoặc Có mục đích (“P” – Purposeful). Làm khoán là cách tiếp cận tự nhiên của chúng ta. Nó cho thấy thứ chúng ta muốn làm hoặc cần phải làm và nỗ lực làm điều đó với sự nhiệt tình, năng lượng và khả năng thiên bẩm. Cho dù đó là việc gì, mọi khả năng thiên bẩm đều là giới hạn của thành tích, năng suất và thành công hạn định. Mặc dù điều này tùy thuộc vào từng người, từng nhiệm vụ, nhưng ai cũng có những giới hạn tự nhiên đối với mọi việc trong cuộc sống. Đưa cho vài người một chiếc búa, họ có thể sử dụng nó thành thạo. Đưa cho tôi một chiếc búa, tôi có thể đập vỡ mọi thứ. Nói theo cách khác, một số người có thiên hướng sử dụng chiếc búa rất tốt mà hầu như không cần hướng dẫn hoặc thực hành, nhưng có những người như tôi có những hạn chế về thành tích. Nếu kết quả từ những nỗ lực của bạn có thể được chấp nhận ở bất cứ mức độ thành tích nào bạn đạt đến, xin chúc mừng, bạn nên tiếp tục nỗ lực hơn nữa. Nhưng khi tiến dần đến điều quan trọng nhất, bạn phải thách thức bất kỳ giới hạn thành tích nào, và điều này đòi hỏi một cách tiếp cận khác biệt – tiếp cận có mục đích.

TIẾP CẬN LÀM KHOÁN
"Làm những điều mới một cách tự nhiên"



Hình 31: Vẽ lâu dài, P luôn đánh bại E

Những người thành đạt không chấp nhận mọi giới hạn của phương pháp tiếp cận tự nhiên như quyết định cuối cùng về thành công của họ. Khi chạm tới giới hạn thành tích, họ tìm kiếm các mô hình và các hệ thống mới, các cách tốt hơn để làm mọi việc nhằm thúc đẩy họ nỗ lực hơn nữa. Họ dừng đủ lâu để kiểm chứng các lựa chọn của họ, họ chọn phương án tốt nhất, và sau đó họ nhanh chóng tiếp cận nó. Hãy đề nghị một người có tư tưởng làm khoán "E" đốn một ít củi, họ sẽ vác rìu đi thẳng vào rừng. Thế nhưng, những người có mục đích "P" sẽ hỏi, "Tôi có thể lấy một chiếc cưa máy ở đâu?" Với tư duy "có mục đích", bạn có thể đạt được những đột phá và thực hiện mọi việc vượt xa khả năng thiên bẩm của bạn. Chỉ cần bạn sẵn sàng làm bất cứ điều gì có thể.

Bạn không có thể đặt ra các giới hạn về những gì bạn sẽ làm. Bạn phải cởi mở với các ý tưởng mới và thực hiện mọi việc theo cách mới mẻ nếu muốn có những bước đột phá trong cuộc sống. Khi đi trên con đường dẫn đến sự tinh thông, bạn sẽ thấy bản thân liên tục được thử thách làm những điều mới mẻ. Người có mục đích đi theo quy tắc đơn giản "một kết quả khác biệt cần một hành động khác biệt." Biến điều này thành câu thần chú của bạn và chờ đón những bước tiến đột phá.

Quá nhiều người đạt đến cấp độ hiệu suất "đủ tốt" và sau đó không tiếp tục nỗ lực hơn nữa. Mọi người trên con đường dẫn đến sự tinh thông đã tránh điều này bằng cách liên tục nâng cao mục tiêu của họ,

thách thức bản thân phá vỡ các giới hạn hiện tại. Đó là những gì nhà văn kiêm bậc thầy ghi nhớ Joshua Foer gọi là “Trạng thái bình ổn.” Ông đã minh họa nó bằng việc đánh máy. Nếu thời gian thực hành là tất cả những gì quan trọng nhất, trong suốt quá trình học tập, với hàng triệu bản ghi nhớ và e-mail đánh máy, chúng ta sẽ từ một người mỗ cò tiến bộ thành người đánh được 100 từ/phút. Nhưng điều đó không xảy ra. Chúng ta đạt đến kỹ năng chúng ta cho là có thể chấp nhận được và sau đó ngừng việc học hỏi. Chúng ta tiếp tục hành trình thí điểm tự động và chạm đến các giới hạn thành tích phổ biến nhất: trạng thái bình ổn.

Khi tìm kiếm các kết quả đáng kinh ngạc, việc chấp nhận một trạng thái bình ổn hoặc bất kỳ giới hạn thành tích nào khác không hề ổn khi áp dụng nó vào điều quan trọng nhất của bạn. Khi bạn muốn phá vỡ trạng thái bình ổn và các giới hạn, chỉ có một phương pháp – “sống có mục đích”.

Trong kinh doanh cũng như cuộc sống, chúng ta đều bắt đầu với tinh thần làm khoán. Chúng ta theo đuổi một điều gì đó với mức độ khả năng, năng lượng, kiến thức, và nỗ lực hiện tại – xét trong ngắn hạn, mọi thứ đều dễ dàng. Tuy vậy, nó cũng có rất nhiều hạn chế.

Khi “E” là phương pháp tiếp cận duy nhất, chúng ta tạo ra các giới hạn giả cho những gì có thể đạt được và người chúng ta có thể trở thành. Nếu giải quyết một việc bằng “E” và sau đó chạm đến giới hạn thành tích, chúng ta chỉ đơn giản chạm vào nó và nảy ngược lại hết lần này đến lần khác cho đến khi chúng ta tuyệt vọng, chán nản với thành tích tối đa duy nhất chúng ta có thể đạt được. Cuối cùng, chúng ta sẽ nhanh chóng chuyển hướng sang mục tiêu khác. Khi nghĩ mình đã nỗ lực hết sức, chúng ta cho rằng “bắt đầu lại” là phương án tối ưu nhất để tiến lên phía trước. Vấn đề là điều này trở thành một chu kỳ luẩn quẩn khi chúng ta làm việc gì đó mới mẻ tiếp theo với sự nhiệt tình, năng lượng, khả năng tự nhiên và nỗ lực đã được đổi mới, rồi lại đạt đến các giới hạn, kèm theo sự thất vọng và chán nản tái lập. Và sau đó, lại là những hướng đi mới tiếp theo.

Đưa “P” đến giới hạn tương tự và mọi thứ sẽ hoàn toàn khác biệt. Những người sở hữu phương pháp tiếp cận có mục đích cho rằng, “tôi vẫn đang cam kết để ngày càng phát triển hơn nữa, vậy các

quyền chọn của tôi là gì?” Sau đó, bạn sử dụng câu hỏi tập trung để thu hẹp các lựa chọn khi chỉ còn điều tiếp theo nên làm. Bạn có thể làm theo một mô hình mới, có được một hệ thống mới, hoặc cả hai. Nhưng hãy sẵn sàng. Thực hiện những điều này có thể cần đến tư duy mới, những kỹ năng mới và thậm chí cả các mối quan hệ mới. Có lẽ không điều nào trong số những điều này mang thiên hướng bẩm sinh, nhưng khi cam kết đạt được các kết quả đáng kinh ngạc, bạn hãy làm bất cứ điều gì có thể.

Khi nỗ lực hết sức nhưng kết quả chắc chắn không phải tốt nhất, hãy chuyển từ “E” sang “P”. Hãy tìm kiếm những mô hình và hệ thống tốt hơn, hay các cách có thể đưa bạn tiến xa hơn. Sau đó chấp nhận phương pháp tư duy mới, những kỹ năng mới, và các mối quan hệ mới để giúp bạn hành động. Trở thành người có mục đích trong quá trình phân chia thời gian và mở khóa tiềm năng của bạn.

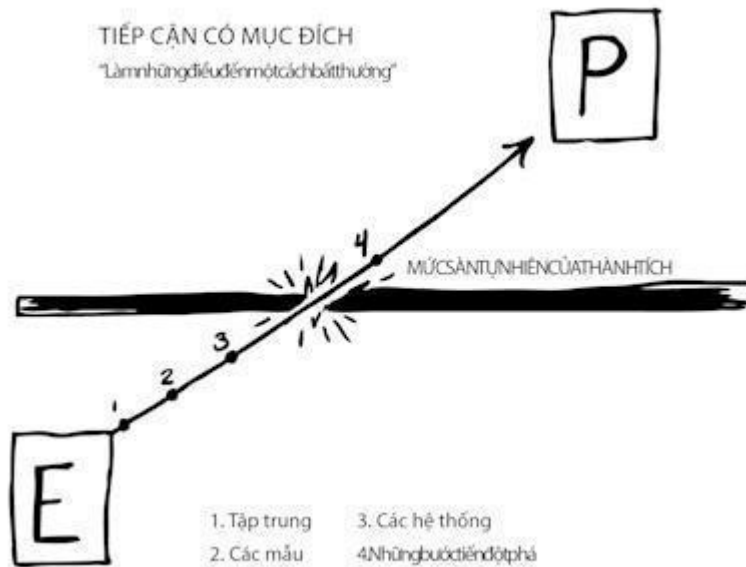
3. Sống có trách nhiệm

Một kết nối không thể phủ nhận giữa những gì bạn làm và những gì bạn nhận được. Hành động xác định các kết quả và kết quả thông tin cho hành động. Sống có trách nhiệm cùng với vòng phản hồi này sẽ giúp bạn khám phá ra những điều bạn phải làm để đạt được những kết quả đáng kinh ngạc. Đó là lý do cam kết cuối cùng của bạn là sống có trách nhiệm.

Để sở hữu toàn bộ kết quả, bạn phải là người duy nhất chịu trách nhiệm về chúng để thúc đẩy thành công của bạn. Trách nhiệm giữ vai trò quan trọng nhất trong ba cam kết. Nếu không có nó, cuộc hành trình dẫn đến sự tinh thông sẽ gián đoạn khi bạn gặp phải thách thức. Nếu không có nó, bạn sẽ không tìm ra cách phá vỡ các giới hạn thành tích gặp phải. Những người có trách nhiệm thừa nhận thất bại và kiên trì nỗ lực. Họ coi trọng kết quả và không bao giờ biện hộ cho hành động, các kỹ năng, mô hình, hệ thống, hoặc các mối quan hệ không giúp hoàn thành công việc.

Bạn chỉ có hai lựa chọn – trách nhiệm hoặc vô trách nhiệm. Điều này nghe có vẻ khắc nghiệt, nhưng đó là sự thật. Mỗi ngày tùy thuộc vào sự lựa chọn cách tiếp cận này hay cách khác, và hậu quả sẽ mãi theo sau chúng ta.

Để minh họa sự khác biệt, hãy nghe câu chuyện về hai nhà quản lý hai doanh nghiệp cạnh tranh cùng trải nghiệm sự thay đổi đột ngột trong thị trường. Một hàng dài khách hàng trước cửa hàng trong tháng này. Thế nhưng, tháng sau không có bóng dáng một ai. Phản ứng của mỗi quản lý tạo nên sự khác biệt rất lớn.



Nhà quản lý có trách nhiệm ngay lập tức lên tiếng: Có vấn đề gì đó? Cô điều tra chính xác những gì mình đang phải đương đầu. Nhà quản lý còn lại từ chối thừa nhận những gì đang xảy ra. Đó là một sự phiến nhiễu, một trục trặc, một sự bất thường. Anh nhún vai coi nó chỉ đơn giản là một “tháng làm ăn không tốt”. Trong khi đó, người quản lý có trách nhiệm đã phát hiện ra các đối thủ cạnh tranh đang dần chiếm thị phần của họ và nói, “đó là vấn đề”. Tâm thế sẵn sàng làm rõ vấn đề đã mang lại cho cô một lợi thế cạnh tranh rất lớn. Nó khiến cô bắt đầu cân nhắc để tạo ra sự khác biệt.

Người quản lý còn lại liên tục phủ nhận thực tế. Anh ta đưa ra một cách nhìn khác biệt, đổ trách nhiệm cho người khác. Nếu mọi người trong công ty chịu làm tốt công việc của họ, chúng tôi sẽ không gặp vấn đề như thế!

Người quản lý có trách nhiệm tìm kiếm các giải pháp. Quan trọng hơn, cô tự thừa nhận là một phần của giải pháp: Tôi có thể làm gì? Khi tìm ra chiến thuật đúng đắn, cô bắt đầu hành động. Người quản lý còn lại, đổ lỗi cho những người khác, biện minh cho sai sót của bản thân. Đó không phải là việc của tôi, ông tuyên bố, và hy vọng mọi thứ sẽ tự tốt lên.

Cứ như vậy, sự khác biệt giữa họ rất rõ rệt. Một người tích cực cố gắng để làm chủ số phận của mình. Một người chỉ đơn giản phó

mặc. Một người hành động có trách nhiệm, người kia tự biến mình thành nạn nhân. Một người mong muốn thay đổi kết quả còn một người thì không.

Tôi chỉ đang mô tả thái độ, chứ không phải con người. Tuy nhiên nếu có thái độ này trong một khoảng thời gian đủ lâu, “nạn nhân” sẽ chỉ cả thái độ lẫn con người. Không ai ngay từ khi sinh ra đã là một nạn nhân, đó chỉ đơn giản là một thái độ hoặc một cách tiếp cận. Nhưng nếu được phép tồn tại, điều này sẽ trở thành một thói quen. Ngược lại, bất cứ ai cũng có thể trở thành người có trách nhiệm – càng sống có trách nhiệm, bạn càng ứng phó được với mọi nghịch cảnh.

Người thành công hiểu rất rõ về vai trò của họ trong các mốc của cuộc đời. Họ biết đây là cách duy nhất để phát hiện ra những giải pháp mới, áp dụng chúng, và trải nghiệm một thực tế khác biệt, vì vậy họ sống có trách nhiệm và đồng hành cùng chúng. Họ coi các kết quả là thông tin có thể sử dụng để cơ cấu cho hành động tốt hơn nhằm có được kết quả tốt hơn. Đó là một chu kỳ đi từ hiểu biết đến sử dụng thực tế để đạt được các kết quả đáng kinh ngạc.

Một trong những cách nhanh nhất để đưa trách nhiệm vào cuộc sống của bạn là tìm một đối tác tin cậy. Trách nhiệm có thể đến từ một nhà cố vấn, bạn bè hoặc ở dạng thức cao nhất, một huấn luyện viên. Dù vậy, bạn vẫn phải có được một mối quan hệ có trách nhiệm và cho đối tác thấy được sự chân thành của bạn. Một đối tác có trách nhiệm không phải là thành viên đội cổ vũ, dù anh ta có thể là người đồng viên bạn. Anh ta sẽ đưa ra những phản hồi thẳng thắn, khách quan về hiệu suất làm việc của bạn, tạo ra kỳ vọng về sự tiến bộ liên tục, và đưa ra quan điểm, thậm chí hiểu biết cá nhân khi cần thiết. Đối với tôi, một huấn luyện viên hoặc một cố vấn là sự lựa chọn tốt nhất để trở thành một đối tác có trách nhiệm. Dù đồng nghiệp hoặc bạn bè hoàn toàn có thể giúp bạn thấy rõ những điều bạn không quan sát được, nhưng tinh thần trách nhiệm liên tục tốt nhất xuất phát từ một người mà bạn cảm nhận được tính trách nhiệm thực sự từ họ. Khi đó là bản chất của mối quan hệ, và từ đây các kết quả tốt nhất sẽ xuất hiện.

Trước đây, tôi đã thảo luận về kết quả nghiên cứu của Tiến sĩ Gail Matthews cho rằng các cá nhân sở hữu những mục tiêu được viết ra có 39,5% khả năng thành công hơn người khác. Nhưng câu chuyện không chỉ dừng lại ở đó. Các cá nhân viết ra mục tiêu của mình và gửi báo cáo tiến độ đến bạn bè có 76,7% khả năng thành công. Cũng hiệu quả như việc viết ra các mục tiêu, hành động chia sẻ sự tiến bộ về việc hướng tới các mục tiêu của bạn tới ai đó thường xuyên, thậm chí chỉ cần là một người bạn, sẽ mang lại hiệu quả gấp đôi.

Nghiên cứu của Ericsson về hiệu suất chuyên gia xác nhận mối quan hệ tương tự giữa hiệu quả xuất sắc và huấn luyện. Ông quan sát thấy rằng “sự khác biệt quan trọng nhất duy nhất giữa những người nghiệp dư và ba nhóm người có hiệu quả làm việc ưu tú đó là các nghệ sĩ ưu tú tương lai tìm kiếm các giáo viên và huấn luyện viên đồng thời tham gia vào đào tạo giám sát, trong khi các tay nghiệp dư hiếm khi tham gia vào các hoạt động thực tế tương tự.”

Một đối tác có trách nhiệm sẽ ảnh hưởng tích cực đến năng suất của bạn. Họ sẽ giúp bạn luôn trung thực và đi đúng hướng. Chỉ cần biết họ đang chờ đợi báo cáo tiến bộ của bạn sẽ thúc đẩy bạn có được kết quả tốt hơn. Lý tưởng nhất, một huấn luyện viên có thể “huấn luyện” bạn cách tối đa hóa hiệu suất theo thời gian. Đây là cách tốt nhất để trở thành người giỏi nhất.

Huấn luyện sẽ giúp bạn bằng cả ba cam kết về điều quan trọng nhất. Trong thực tế, bạn khó có thể tìm thấy ai có khả năng xuất sắc mà không có sự hỗ trợ của một huấn luyện viên về mọi lĩnh vực.

Không bao giờ quá sớm hoặc quá muộn để có được một huấn luyện viên. Hãy cam kết đạt được các kết quả phi thường và bạn sẽ tìm thấy một huấn luyện viên có khả năng cung cấp cho bạn cơ hội tốt nhất.

Ý tưởng lớn

1. Cam kết nỗ lực hết mình. Những kết quả khác biệt chỉ xảy ra khi bạn nỗ lực hết mình để trở thành người giỏi nhất trong công việc quan trọng nhất của bạn. Về bản chất, đây là con đường dẫn đến sự tinh thông và do sự tinh thông cần có thời gian, nên chúng ta cũng cần phải cam kết mới đạt được nó.
2. Hướng tới điều quan trọng nhất một cách có mục đích. Đi từ “E” đến “P”. Bán sát nhiệm vụ về các mô hình và các hệ thống có thể đưa bạn tiến xa nhất có thể. Đừng ngồi chờ những gì đến tự nhiên – hãy cởi mở với những tư duy mới, kỹ năng mới và mối quan hệ mới. Nếu con đường dẫn đến sự tinh thông là cam kết nỗ lực hết mình của bạn, thì sống có mục đích là cam kết áp dụng các phương pháp tiếp cận tốt nhất.
3. Giám sát các kết quả của bạn. Nếu kết quả đáng kinh ngạc là những gì bạn muốn, thì việc trở thành một nạn nhân sẽ không mang lại hiệu quả. Sự thay đổi chỉ diễn ra khi bạn có trách nhiệm. Vì vậy hãy rời khỏi ghế hành khách và cầm lái chiếc xe cuộc đời bạn.
4. Tìm một huấn luyện viên. Bạn khó có thể tìm thấy bất cứ ai đạt được những kết quả đáng kinh ngạc khi không có sự hỗ trợ của một huấn luyện viên.

Hãy nhớ rằng, chúng ta không nói về các kết quả tầm thường mà là sự khác biệt. Loại năng suất đó có vẻ khó đạt được nhất, nhưng không phải vậy. Khi bạn ngăn ô thời gian cho điều quan trọng nhất, hãy bảo vệ khối thời gian đó, và tận dụng nó hiệu quả nhất, bạn sẽ đạt được hiệu quả tối đa.

Giờ đây, bạn chỉ cần tránh không bị lạc lối.

17. BÓN KẺ TRỘM

Năm 1973, một nhóm sinh viên trường dòng tình cờ tham gia vào một nghiên cứu lớn được gọi là “Thử nghiệm người làm phúc”. Những sinh viên này được tuyển chọn để xem các nhân tố bên ngoài có ảnh hưởng đến việc họ sẽ giúp đỡ một người lạ bị nạn hay không? Họ sẽ phải chuẩn bị cho một buổi nói chuyện về các công việc ở trường dòng. Một số người trong nhóm được cho biết họ sắp bị trễ và phải gấp rút đến chỗ hẹn, trong khi một số người được cho biết là họ có thể thoải mái vì còn rất nhiều thời gian. Các nhà nghiên cứu đã đưa người của họ vào hành trình – anh ta đi chậm chạp, ho nhiều và có vẻ vừa gặp nạn.

Cuối cùng, gần một nửa các sinh viên đã dừng lại để giúp đỡ. Nhưng yếu tố quyết định không phải là nhiệm vụ mà là thời gian. 90% các sinh viên được thúc giục đã không dừng lại và giúp đỡ người lạ. Một số thậm chí còn vội vàng bước qua anh ta để có thể đến đúng giờ.

Rõ ràng, những ý định tốt nhất của chúng ta có thể dễ dàng không được thực hiện. Sẽ có 4 kẻ trộm có thể phình nịnh và đánh cắp hiệu suất của bạn. Và do chẳng ai ở đó để bảo vệ bạn, nên bạn là người duy nhất tự ngăn chặn những tên trộm này để tránh bị tấn công.

Bốn kẻ trộm hiệu suất

1. Không có khả năng nói “Không”
2. Sợ lộn xộn
3. Các thói quen ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe
4. Môi trường không hỗ trợ cho các mục tiêu của bạn

1. Không có khả năng nói “không”

Có người từng nói với tôi rằng một cái gậy đầu phải được đánh đổi bằng 1.000 lần nói “không”. Khi mới khởi nghiệp, tôi không hiểu điều này. Giờ đây, tôi hiểu rằng đó là một cách nói giảm nói tránh. Để bảo vệ những gì bạn đồng ý và luôn đạt được hiệu quả, bạn phải nói không với bất cứ ai hay bất cứ điều gì có thể khiến bạn xao nhãng.

Các đồng nghiệp sẽ hỏi xin tư vấn từ bạn. Họ muốn bạn ở trong nhóm của họ. Bạn bè cần sự hỗ trợ của bạn. Những người lạ sẽ khiến bạn mất tập trung. Các lời mời và sự gián đoạn sẽ bủa vây bạn. Cách bạn xử lý tất cả những điều này quyết định thời gian bạn có thể dành cho điều quan trọng nhất và kết quả cuối cùng bạn tạo ra.

Vấn đề là khi bạn nói có với một việc gì đó, bắt buộc bạn phải hiểu những gì bạn nói không. Nhà soạn kịch Sidney Howard, tác giả của tác phẩm kinh điển *Cuốn theo chiều gió*, khuyên bạn rằng, “Một nửa của việc biết những gì bạn muốn là biết những gì bạn phải từ bỏ trước khi bạn có được nó”. Cuối cùng, cách tốt nhất để thành công lớn là đi từng bước nhỏ. Và khi bạn đi từng bước nhỏ, bạn nói không nhiều lần hơn bạn tưởng.

Steve Jobs là người làm được điều đó tốt nhất. Trong hai năm sau khi trở lại vào năm 1997, ông đã giảm số lượng sản phẩm của công ty từ 350 sản phẩm xuống còn 10 sản phẩm. Ông đã nói không với 340 sản phẩm, không kể đến bất cứ lời đề xuất mới nào trong suốt thời gian đó. Tại Hội nghị các nhà phát triển MacWorld năm 1997, ông giải thích, “Khi nghĩ về sự tập trung, bạn nghĩ rằng, ‘Ồ, tập trung là nói có.’ Không! Tập trung là nói không.” Jobs theo đuổi các thành tựu đáng kinh ngạc và ông biết chỉ có một cách duy nhất để đạt được điều đó. Jobs là người dám nói “không”.

Nghệ thuật nói “có”, theo mặc định, là nghệ thuật nói không. Nói có với tất cả không khác nào việc không dám nói không với bất cứ điều gì. Mỗi nhiệm vụ bổ sung sẽ bào mòn sự hiệu quả trong mọi việc khác. Càng làm nhiều, bạn càng ít thành công. Bạn không thể làm hài lòng mọi người, do đó, đừng cố gắng làm vậy. Thực tế, khi cố gắng

làm điều đó, người duy nhất bạn không làm hài lòng chính là bản thân bạn.

Hãy nhớ rằng, nói có với điều quan trọng nhất là ưu tiên hàng đầu của bạn. Miễn bạn coi đây là mục tiêu của mình, việc nói không với bất cứ điều gì gây xao nhãng cho bạn là điều có thể chấp nhận được.

Sau đó, vấn đề chỉ là cách thực hiện.

Tất cả chúng ta đấu tranh đến mức độ nào đó với việc nói không. Có rất nhiều lý do. Chúng ta muốn trở nên hữu ích, không muốn làm tổn thương ai, muốn được chăm sóc và quan tâm. Và chúng ta không muốn có vẻ nhẫn tâm, lạnh lùng. Tất cả những điều này hoàn toàn dễ hiểu. Được người khác cần đến và giúp đỡ người khác mang lại cảm giác vô cùng thoải mái. Tập trung vào các mục tiêu của mình đến mức bỏ bê những việc khác, đặc biệt là những hoạt động và những người chúng ta coi trọng nhất, có thể tạo cảm ích kỷ. Nhưng không phải vậy.

Bậc thầy marketing Seth Godin từng nói, “Bạn có thể từ chối bằng sự tôn trọng, bạn có thể nói không ngay lập tức và bạn có thể nói không kèm một lời chỉ dẫn đến những người có thể nói có. Nói có vì bạn không thể chịu đựng được sự khó chịu tạm thời của việc nói không sẽ không giúp bạn làm việc hiệu quả”. Bạn có thể giữ lại những lời nói có và nói không theo cách mang lại hiệu quả cho bạn và cho những người khác.

Tất nhiên, bất cứ khi nào bạn cũng có thể nói không khi cần. Trong thực tế, đây sẽ là sự lựa chọn đầu tiên của bạn ở mọi lúc. Nhưng nếu bạn cảm thấy có những lúc cần phải nói không một cách hữu ích, thì có rất nhiều cách để nói mà vẫn có thể hướng mọi người tiến về phía mục tiêu của mình.

Bạn có thể hỏi họ những câu hỏi khiến họ tìm đến sự giúp đỡ cần thiết ở bất cứ đâu. Bạn có thể đưa ra cách tiếp cận khác mà không cần bất kỳ sự giúp đỡ nào. Bạn có thể không biết họ có khả năng làm gì khác nữa, vì vậy bạn có thể giúp họ bằng cách nhẹ nhàng khuyến khích họ tự đưa ra ý tưởng. Bạn có thể chuyển hướng yêu cầu của

họ một cách lịch sự sang những người khác để người đó hỗ trợ họ tốt hơn.

Bây giờ, nếu bạn phải nói có, có rất nhiều cách sáng tạo để làm điều đó. Nói cách khác, bạn có thể tận dụng những lời nói có của bạn. Những bản giúp đỡ, các trung tâm hỗ trợ và những nguồn thông tin không thể tồn tại nếu không có loại tư duy chiến lược này. Các kịch bản in sẵn, các trang câu hỏi hoặc tập dữ liệu thường được hỏi, những bản giải thích được viết ra, các hướng dẫn được lưu lại, các thông tin được đăng lên, các bản danh sách, danh mục, thư mục, và các lớp đào tạo được lên lịch trước đều có thể được sử dụng hiệu quả để nói có trong khi vẫn bảo vệ được ô thời gian của bạn. Tôi bắt đầu áp dụng điều này vào công việc đầu tiên của tôi ở vị trí quản lý bán hàng. Tôi thúc đẩy các khóa đào tạo để lọc ra các câu hỏi thường được đặt ra, và sau đó bằng cách in hoặc ghi lại chúng, tôi đã tạo ra một thư viện các câu trả lời mà đội của tôi có thể sử dụng bất cứ khi nào tôi không thể có mặt để giúp đỡ họ.

Bài học lớn nhất tôi học được đó là nó sẽ giúp tôi có được một triết lý và một cách tiếp cận để quản lý thời gian của tôi. Theo thời gian, tôi phát triển những gì tôi gọi là “quy tắc 1m”. Khi tôi sai cánh tay ra, từ cổ đến các ngón tay của tôi cách nhau khoảng 1m. Tôi đã biến nó trở thành sứ mệnh quản lý thời gian để hạn chế mọi người và những gì tôi có thể nhận được trong vòng 1m. Quy tắc rất đơn giản: Một yêu cầu phải được kết nối với điều quan trọng nhất để tôi xem xét. Nếu không, tôi hoặc nói không hoặc sẽ sử dụng bất kỳ một trong những cách tiếp cận mà tôi chia sẻ ở trên để chuyển hướng nó sang nơi khác.

Học cách nói không không phải là một cách để trở thành một người sống khép kín. Ngược lại, đó là cách để có được sự tự do lớn nhất và linh hoạt nhất. Tài năng và khả năng của bạn là nguồn lực hạn chế. Thời gian của bạn cố định. Nếu bạn không gắn cuộc sống của bạn với những gì bạn nói có, thì nó sẽ đi theo hướng những gì bạn định nói không.

Trong một bài báo năm 1977 trên tạp chí Ebony, diễn viên hài nổi tiếng Bill Cosby, khi gây dựng sự nghiệp của mình, đã đọc một số lời khuyên mà ông luôn khắc cốt ghi tâm: “Tôi không biết chìa khóa để

thành công, nhưng chìa khóa để thất bại là cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người”. Nếu không thể nói không, bạn sẽ không bao giờ thực sự đạt được điều quan trọng nhất của mình.

2. Sự sợ hãi

Sự sợ hãi là thực tế xảy ra trên suốt hành trình dẫn đến kết quả đáng kinh ngạc. Tình trạng bất ổn, sợ hãi. Rối loạn. Khi chúng ta làm việc không ngừng nghỉ để tận dụng khối thời gian của mình, sự sợ hãi sẽ tự động cư trú xung quanh chúng ta.

Sợ hãi là điều không thể tránh khỏi khi bạn chỉ tập trung vào điều quan trọng nhất. Khi bạn chuyên tâm vào việc quan trọng nhất, thế giới sẽ không chờ đợi bạn. Nó thay đổi nhanh chóng theo từng ngày và mọi thứ sẽ rối tung khi bạn tập trung vào số ít các ưu tiên. Bạn không thể khiến cuộc sống chậm hay ngừng lại. Một trong những tên trộm năng suất lớn nhất là việc không sẵn sàng để sự hỗn loạn hoặc thiếu sáng tạo xuất hiện trong quá trình xử lý tên trộm đó.

Tập trung vào điều quan trọng nhất đồng nghĩa với việc những thứ khác sẽ không được thực hiện. Sẽ luôn có những người và dự án không phải là một phần trong ưu tiên lớn nhất của bạn nhưng vẫn khá quan trọng. Bạn sẽ cảm thấy chúng cũng cần sự chú ý của bạn. Sẽ luôn có những công việc không được hoàn thành và chưa kết thúc luẩn quẩn đâu đó để lôi kéo sự tập trung của bạn. Khi điều này xảy ra, khi bạn tạo áp lực về bất kỳ sự hỗn loạn nào không được chú ý đến, đó là sự giải phóng hoàn toàn không mang lại hiệu suất.

Thực tế, đó là một thỏa thuận trọn gói. Khi bạn cố gắng để đạt đến điểm tốt nhất, sự hỗn loạn chắc chắn sẽ xuất hiện. Các lĩnh vực khác trong cuộc sống của bạn có thể gặp sự hỗn loạn tỷ lệ thuận với thời gian bạn đầu tư vào điều quan trọng nhất. Vấn đề là bạn chấp nhận điều này thay vì chiến đấu với nó. Francis Ford Coppola, đạo diễn từng đoạt giải Oscar, đã cảnh báo chúng ta rằng “bất cứ điều gì bạn xây dựng với quy mô lớn hoặc có niềm đam mê mãnh liệt sẽ gây ra sự hỗn loạn”. Nói cách khác, hãy làm quen với điều đó và hãy vượt qua nó.

Trong cuộc sống hoặc công việc của bất cứ ai, có những thứ không thể bỏ qua: gia đình, bạn bè, vật nuôi, các cam kết cá nhân, hoặc các dự án công việc quan trọng. Tại bất kỳ thời điểm nào, bạn có thể đưa một vài hoặc tất cả những điều này vào khối thời gian của

bạn. Bạn không thể từ bỏ sức mạnh thời gian của bạn, đó là điều đương nhiên. Vậy, bạn sẽ làm gì?

Mọi người hỏi tôi rất nhiều về điều này: “Tôi sẽ phải làm gì nếu là một bà mẹ đơn thân?” “Chuyện gì xảy ra nếu tôi có cha mẹ già sống phụ thuộc vào mình?” “Tôi có nhiều việc phải tự làm, vậy tôi phải làm gì?” Đây rõ ràng là những câu hỏi rất ấn tượng. Tôi nói với họ như sau:

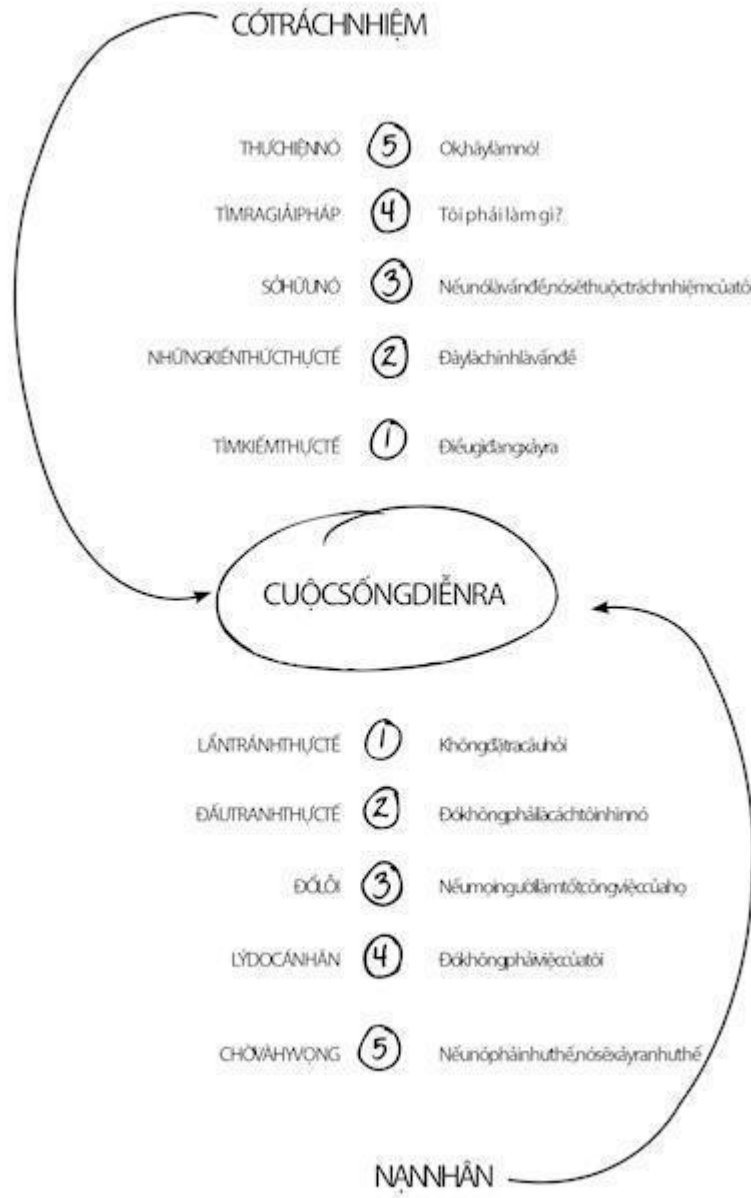
Tùy thuộc vào từng hoàn cảnh, khối thời gian của bạn ban đầu có vẻ khác biệt so với những người khác. Tình huống của mỗi người đều đa dạng. Tùy thuộc vào việc bạn đang ở địa vị, vị trí nào, thời gian riêng tư của bạn có thể khác ở từng thời điểm trong ngày. Bạn có thể phải đánh đổi thời gian với những người khác để họ bảo vệ khối thời gian của bạn còn bạn bảo vệ thời gian của họ. Bạn thậm chí có thể nhờ con cái hoặc cha mẹ mình ngăn ô thời gian giúp bạn.

Nếu cần cầu xin, hãy cứ cầu xin. Nếu phải trao đổi, hãy cứ trao đổi. Nếu phải sáng tạo, đừng ngại sáng tạo. Chỉ cần bạn không tự biến mình thành nạn nhân của hoàn cảnh. Đừng hy sinh thời gian của bạn do suy nghĩ rằng “tôi không thể làm được việc đó”. Hãy làm rõ nó. Hãy tìm ra cách. Hãy biến nó thành hiện thực.

Khi bạn cam kết với điều quan trọng nhất mỗi ngày, các kết quả đáng kinh ngạc cuối cùng cũng sẽ xuất hiện. Lúc đó, điều này tạo ra cơ hội quản lý sự hỗn loạn. Vì vậy, đừng để tên trộm này móc túi hiệu suất của bạn. Vượt qua nỗi sợ hỗn loạn, học cách đối phó với nó và tin tưởng rằng điều quan trọng nhất sẽ mang lại thành công cho bạn.

3. Các thói quen có hại cho sức khỏe

Mọi người từng hỏi tôi, “Nếu không biết cách chăm sóc bản thân, bạn sẽ sống ra sao?” Tôi đã chiến đấu với tác dụng phụ đau đớn của bệnh viêm bàng quang kẽ và phải đối mặt với chứng run chân liên tục, một tác dụng phụ gây suy nhược của việc đốt cháy statin cholesterol. Khả năng vận động của tôi bị tổn hại rất lớn, và để khắc phục được điều này sẽ rất khó khăn. Bác sĩ của tôi đã đưa ra một số lựa chọn và hỏi tôi muốn làm gì. Câu trả lời là thay đổi các thói quen ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe của tôi. Đó cũng là lúc tôi phát hiện ra một trong những bài học lớn nhất về các kết quả đáng kinh ngạc.



Hình 32.

Không quản lý được các thói quen có hại cho sức khỏe là một tên trộm năng suất thầm lặng.

Khi không biết cách bảo vệ năng lượng của mình, chúng ta có thể sẽ cạn kiệt năng lượng và dẫn đến quá tải. Bạn sẽ thường xuyên gặp phải tình trạng này. Khi mọi người không hiểu được sức mạnh của điều quan trọng nhất, họ sẽ cố gắng ôm đồm nhiều việc và bởi điều này không bao giờ có hiệu quả dài hạn, nên họ sẽ thực hiện một vụ thương thảo bất lợi với chính mình. Họ hy sinh sức khỏe để đổi lấy

thành công. Họ thức khuya, bỏ bữa hoặc ăn uống kém, và hoàn toàn bỏ qua việc tập thể dục. Năng lượng cá nhân sẽ trở thành suy nghĩ muộn màng, khiến sức khỏe và cuộc sống gia đình bị ảnh hưởng và coi đó như một mặc định. Nỗ lực đạt được mục tiêu dẫn đến suy nghĩ rằng việc lừa dối chính mình là một lựa chọn tốt đẹp, nhưng họ không hề biết rằng họ đang nắm chắc phần thua trong canh bạc này. Thật nguy hiểm khi cho rằng sức khỏe và gia đình sẽ chờ bạn trở lại và tận hưởng bất cứ lúc nào.

Thành tích cao và những kết quả đáng kinh ngạc đòi hỏi nguồn năng lượng rất lớn. Hãy học cách có được nó và gìn giữ nó.

Vậy, bạn có thể làm gì? Hãy coi mình như một cỗ máy sinh học tuyệt vời và cân nhắc việc lập kế hoạch năng lượng hàng ngày để đạt được hiệu suất cao nhất. Hãy dùng bữa ăn quan trọng nhất trong ngày: một bữa sáng bổ dưỡng để cung cấp năng lượng cho cả ngày làm việc của bạn. Bạn không thể có một ngày làm việc với cái bụng rỗng. Hãy lên lịch cho thực đơn các bữa ăn hàng ngày của bạn một tuần một lần.

Tập thể dục để giảm căng thẳng và tăng cường sức dẻo dai của cơ thể. Tất cả những việc này mang lại cho bạn năng lực tối đa cần thiết để có được hiệu suất cao nhất. Vào cuối ngày, nếu bạn chưa đi được ít nhất 10.000 bước mỗi ngày, hãy biến nó thành bài tập thể dục ý nghĩa nhất để đạt được mục tiêu 10.000 bước trước khi đi ngủ. Thói quen này sẽ thay đổi cuộc sống của bạn.

Hãy gần gũi, chuyện trò và dành thời gian cho những người thân yêu của bạn thường xuyên. Điều đó sẽ thúc đẩy bạn đạt được hiệu quả cao nhất và hoàn thành công việc sớm nhất. Những người làm việc hiệu quả có năng lượng cảm xúc mạnh mẽ; họ luôn vui vẻ và tự tin.

Tiếp theo, hãy lên kế hoạch cho một ngày của bạn. Chắc chắn bạn biết những gì quan trọng nhất, và đảm bảo những điều đó sẽ được thực hiện. Quan sát những gì bạn phải làm, ước tính thời gian cần thiết để thực hiện chúng, và lập kế hoạch thời gian phù hợp. Điều này sẽ giúp bạn có được năng lượng tinh thần tuyệt vời nhất. Nhờ đó, tâm trí bạn sẽ được giải phóng khỏi lo lắng về việc không thực

hiện được điều gì đó và truyền cảm hứng cho những việc bạn sẽ làm. Đó là khi bạn dành thời gian cho những kết quả đáng kinh ngạc mà chúng có cơ hội thể hiện.

Đến lúc thực hiện, hãy tập trung vào điều quan trọng nhất. Nếu có một số ưu tiên cho buổi sáng, bạn phải thực hiện chúng trước, dành thời gian quan trọng nhất để làm chúng. Đừng xao nhãng hoặc chậm chạp. Đến khoảng giữa trưa, hãy nghỉ ngơi, ăn trưa và chuyển sự chú ý của bạn sang những việc còn lại bạn có thể làm trước khi hết ngày.

Cuối cùng, vào buổi tối, dành đủ 8 tiếng để ngủ. Bạn cần nghỉ ngơi để hồi phục lại năng lượng chuẩn bị cho ngày mới. Hiếm có ai ngủ ít nhưng vẫn làm việc hiệu quả. Hãy bảo vệ giấc ngủ của bạn bằng cách xác định thời gian nghỉ ngơi. Nếu có thể dậy muộn vào sáng hôm sau, bạn có thể thức khuya nhưng đừng lặp lại việc đó thường xuyên.

KẾ HOẠCH NĂNG LƯỢNG HÀNG NGÀY CỦA MỘT NGƯỜI LÀM VIỆC HIỆU QUẢ CAO

1. Ăn uống đúng cách, tập thể dục và ngủ nghỉ hợp lý.
2. Dành thời gian trò chuyện, gần gũi với những người thân yêu để có cảm xúc dâng trào, tạo ra nguồn năng lượng mới.
3. Đưa ra mục tiêu, kế hoạch và lịch trình cho năng lượng tinh thần.
4. Ngăn ô thời gian cho điều quan trọng nhất để có năng lượng hợp lý.

Đây là bí mật về hiệu suất của kế hoạch: khi bạn dành những giờ đầu tiên trong ngày để tiếp thêm sinh lực cho mình, bạn sẽ có một ngày làm việc mà không cần nỗ lực quá nhiều. Đừng tập trung vào việc có một ngày hoàn hảo, thay vào đó, là có một khởi đầu tràn đầy sinh lực. Nếu có được nửa đầu ngày hiệu quả, phần còn lại của ngày sẽ trôi qua êm xuôi hơn. Năng lượng tích cực tạo đà cho năng lượng tích cực. Cơ cấu thời gian buổi sáng thích hợp hàng ngày là cách đơn giản nhất để có được kết quả đáng kinh ngạc.

4. Môi trường không hỗ trợ các mục tiêu của bạn

Một bà mẹ đơn thân của hai đứa con đang tuổi đến trường đã ngồi trước mặt tôi và khóc. Gia đình cô đã nói rằng họ sẽ ủng hộ công việc mới của cô miễn là cô phải thu xếp ổn thỏa việc ở nhà. Chuẩn bị các bữa ăn, đưa con đi học, hay bất cứ việc gì trong gia đình đều không được gián đoạn. Cô đã đồng ý nhưng khám phá ra rằng cô đã không thể thực hiện được cam kết của mình. Khi được nghe chia sẻ, tôi chợt nhận ra mình đang được nghe kể về một tên trộm hiệu suất mà gần như mọi người đều không nhận thấy.

Môi trường xung quanh phải hỗ trợ cho mục tiêu của bạn.

Môi trường của bạn chỉ đơn giản là những người bạn nhìn thấy và những gì bạn trải nghiệm mỗi ngày. Những người đã quen thuộc, những nơi thoải mái. Bạn tin tưởng các yếu tố của môi trường và thậm chí coi đó là điều đương nhiên. Nhưng hãy lưu ý. Bất cứ ai và bất cứ điều gì và bất cứ lúc nào đều có thể trở thành một tên trộm, chuyển hướng sự chú ý của bạn khỏi công việc quan trọng nhất của bạn và ăn cắp hiệu suất của bạn ngay trước mũi bạn. Để đạt được các kết quả đáng kinh ngạc, môi trường và những người xung quanh bạn phải hỗ trợ các mục tiêu của bạn.

Không ai sống và làm việc một cách độc lập. Mỗi ngày, bạn tiếp xúc với nhiều người và bị ảnh hưởng từ họ. Những cá nhân này ảnh hưởng đến thái độ của bạn, sức khỏe của bạn và cuối cùng là hiệu suất của bạn.

Những người xung quanh bạn giữ vai trò quan trọng hơn bạn nghĩ. Thực tế, bạn có thể học hỏi được thái độ của những người khác bằng cách làm việc, giao lưu với họ, hoặc đơn giản là ở quanh họ. Nếu đồng nghiệp, bạn bè, gia đình thường có thái độ bi quan hoặc trốn tránh việc gì đó, bạn cũng sẽ bị ảnh hưởng. Không ai đủ mạnh để tránh được những ảnh hưởng tiêu cực mãi mãi. Vì vậy, hãy khiến xung quanh mình chỉ có những người đúng đắn, những người trợ giúp sẽ khuyến khích hoặc hỗ trợ bạn. Cuối cùng, việc trở thành những người có tư duy thành công tạo ra “vòng xoáy thành công tích cực” theo định nghĩa của các nhà nghiên cứu, chúng có thể nâng bạn lên và đặt bạn vào con đường của riêng bạn.



Hình 33: Tạo ra một môi trường cụ thể về hiệu suất để hỗ trợ cho điều quan trọng nhất của bạn

Những người bạn thường xuyên tiếp xúc cũng có ảnh hưởng rất lớn đến các thói quen sức khỏe của bạn. Tiến sĩ Nicholas A. Christakis của Đại học Harvard và Đại học California, phó giáo sư James H. Fowler của Đại học San Diego đã viết cuốn sách về ảnh hưởng từ mạng xã hội đến mức độ hạnh phúc của chúng ta như thế nào. Cuốn sách, *Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our life* (tạm dịch: Kết nối: Sức mạnh bất ngờ của mạng xã hội và cách chúng định hình cuộc sống của chúng ta), đã kết nối các dấu chấm giữa những mối quan hệ của chúng ta và việc sử dụng ma túy, mất ngủ, hút thuốc lá, uống rượu, ăn uống, và thậm chí là cả hạnh phúc. Ví dụ, nghiên cứu năm 2007 của họ về bệnh béo phì cho thấy rằng nếu một trong những người bạn thân của bạn béo phì, sẽ có 57% khả năng bạn cũng mắc bệnh đó vậy. Tại sao? Những người chúng ta gặp mặt có thể thiết lập nên tiêu chuẩn của chúng ta về những gì được cho là thích hợp.

Lúc đó, bạn bắt đầu suy nghĩ, hành động và thậm chí có thiên hướng giống những người bạn tiếp xúc. Không chỉ thái độ và thói quen sức khỏe của họ ảnh hưởng đến bạn, thành công của họ cũng vậy. Nếu những người mà bạn tiếp xúc nhiều có thành tích cao, thành tích của họ sẽ ảnh hưởng đến bạn. Một nghiên cứu đặc trưng trong tạp chí tâm lý học *Social Development* cho thấy, trong số gần 500 người tham gia ở độ tuổi đi học với các mối quan hệ bạn thân nhất, “bạn trẻ kết bạn và duy trì mối quan hệ với các học sinh đạt thành tích cao có xu hướng đạt điểm cao hơn.” Chơi cùng với những

người tìm kiếm thành công sẽ tăng cường động lực và thúc đẩy tích cực hiệu suất của bạn.

“Chọn bạn mà chơi”, bởi việc chọn sai bạn có thể ngăn cản và khiến bạn xao nhãng khỏi quá trình thực hiện những việc quan trọng nhất trong cuộc sống. Hãy chú ý đến những người xung quanh bạn. Tìm kiếm những người sẽ hỗ trợ mục tiêu của bạn, và cởi mở với những người không mang lại được sự trợ giúp nào. Tạo cơ hội cho họ và chắc chắn họ đang ảnh hưởng tích cực đến bạn và giúp bạn đi đúng hướng.

Nếu con người là ưu tiên hàng đầu trong việc tạo ra một môi trường hỗ trợ, thì nơi đó không được quá xa. Khi môi trường không tương thích với các mục tiêu của bạn, bạn có thể gặp khó khăn khi bắt đầu.

Tôi biết điều này nghe có vẻ hơi đơn giản, nhưng để thực hiện thành công điều quan trọng nhất, bạn phải xác định được điều đó, và môi trường xung quanh bạn đóng một vai trò quan trọng trong việc bạn có làm được điều đó hay không. Nếu môi trường của bạn có quá nhiều sự phiền nhiễu và thay đổi thì trước khi có thể giúp chính mình, bạn sẽ làm một việc gì đó không nên làm, không đến được nơi bạn cần phải đến. Hãy coi đó như việc bạn phải đi trên một lối đi đầy kẹo mỗi ngày trong khi đang cố gắng giảm cân. Một số người có thể xử lý điều này dễ dàng, nhưng hầu hết chúng ta đều nhón tay lấy một số kẹo trên đường.

Thế giới xung quanh bạn sẽ hướng bạn tới việc ngăn ô thời gian hoặc phân tán bạn. Việc này bắt đầu từ lúc bạn thức dậy và tiếp tục cho đến khi bạn có thể ngăn ô được thời gian của mình. Những gì bạn thấy và nghe từ khi chuông báo thức rung đến khi các ô thời gian được phân định rõ ràng quyết định khả năng bạn có đến được đó hay không, khi đến đó, liệu bạn có sẵn sàng mang lại hiệu quả khi làm việc đó không. Vì thế, hãy làm một cuộc thử nghiệm. Chọn con đường bạn đi mỗi ngày, và bỏ qua mọi tầm nhìn và âm thanh mà bạn thấy. Đối với tôi, những tên trộm ở nhà đơn giản là e-mail, những tờ báo sáng, tin tức truyền hình buổi sáng, những người hàng xóm dất chó đi dạo. Tất cả những điều đó đều rất tuyệt vời, nhưng không hề tuyệt vời khi tôi có một cuộc hẹn với chính mình để thực hiện điều

quan trọng nhất. Vì vậy, tôi bỏ báo e-mail, không bao giờ xem báo, tắt ti vi và chọn lái xe đi theo con đường quen thuộc. Ở nơi làm việc, tôi không uống cà phê hay đọc các bảng tin. Tôi có thể làm điều đó vào cuối ngày. Tôi học được rằng khi dọn đường thông thoáng để dẫn đến thành công là lúc bạn đến đó thường xuyên hơn.

Đừng để môi trường xung quanh khiến bạn lạc đường. Môi trường xung quanh rất quan trọng và những người xung quanh bạn cũng rất quan trọng. Một môi trường không hỗ trợ mục tiêu của bạn rất phổ biến, và thật không may, đó lại là một tên trộm hiệu suất thường xuyên. Như diễn viên hài Lily Tomlin từng nói, “Con đường dẫn đến thành công luôn ở tình trạng đang được xây dựng”. Vì vậy, đừng để bản thân được chệch hướng khỏi điều quan trọng nhất. Hãy mở đường cho mình bằng đúng người, đúng chỗ.

Ý tưởng lớn

1. Bắt đầu nói “không”. *Hãy luôn nhớ rằng khi nói có với điều gì đó, bạn đang nói không với mọi thứ khác. Đó là bản chất của việc giữ cam kết. Bắt đầu từ chối mọi yêu cầu khác hoặc nói: “Không, vì hiện tại...” để không gì có thể khiến bạn xao nhãng khỏi ưu tiên hàng đầu. Học cách nói không là cách giúp bạn có được thời gian dành cho điều quan trọng nhất của mình.*
2. Chấp nhận sự hỗn loạn. *Nhận ra việc theo đuổi điều quan trọng nhất đồng nghĩa với việc dẹp bỏ những thứ khác sang một bên. Sao nhãng đích đến tạo ra những chiếc bẫy, mang lại nhiều rắc rối trên hành trình của bạn. Sự hỗn loạn này không thể tránh khỏi nên hãy học cách đối mặt với nó. Thành công khi hoàn thành điều quan trọng nhất sẽ chứng minh bạn đã có quyết định đúng đắn.*
3. Quản lý năng lượng của bạn. *Đừng hy sinh sức khỏe của bạn bằng cách cố gắng thực hiện quá nhiều việc. Cơ thể của bạn là một cỗ máy tuyệt vời, nhưng bạn không thể tháo rời từng bộ phận hoặc việc sửa chữa nó có thể rất tốn kém. Vì vậy, hãy quản lý năng lượng của bạn để đạt được những gì bạn muốn, và sống một cuộc sống như bạn mong muốn.*
4. Làm chủ môi trường của bạn. *Hãy chắc chắn môi trường và những người xung quanh bạn sẽ hỗ trợ mục tiêu của bạn. Những người phù hợp trong cuộc sống và môi trường xung quanh hàng ngày sẽ hỗ trợ cho những nỗ lực của bạn để giúp bạn sớm đạt được điều quan trọng nhất. Khi cả hai yếu tố này liên kết với điều quan trọng nhất, chúng sẽ mang lại sự lạc quan và tạo ra lực đẩy cần thiết để biến điều quan trọng nhất thành hiện thực.*

Nhà soạn kịch Leo Rosten đã nói rằng, “Tôi không thể tin được rằng mục đích của cuộc sống là được hạnh phúc. Tôi nghĩ đó là sống có ích, có trách nhiệm và từ bi. Trên hết, đó là để quan tâm, ủng hộ cho một điều gì đó, để tạo ra sự khác biệt gắn bó với bạn cả đời.” Sống có mục đích, sống bằng ưu tiên và sống cho hiệu suất. Theo đuổi 3 mục đích này với cùng lý do giúp bạn thực hiện

được ba cam kết và tránh được bốn tên trộm. Bạn muốn cuộc sống của mình có ý nghĩa.

18. CUỘC HÀNH TRÌNH

“Từng bước” có thể là một hành động nhằm chán, nhưng vô cùng đúng đắn. Dù mục tiêu của bạn là gì, điểm đến ra sao, hành trình tiến đến bất cứ điều gì bạn muốn luôn bắt đầu với một bước duy nhất.

Bước đó được gọi là điều quan trọng nhất.

Tôi muốn bạn nhắm mắt lại và tưởng tượng cuộc sống của bạn to lớn nhất có thể, so với mơ ước của bạn. Bây giờ, mở mắt và lắng nghe tôi. Dù thấy gì, bạn vẫn phải tiến lên phía trước. Và khi những gì bạn theo đuổi rộng lớn như hình dung của mình, bạn sẽ được sống cuộc sống lớn nhất như mong muốn.

Sống lớn đơn giản là vậy.

Tôi xin chia sẻ một cách giúp bạn làm điều đó. Viết ra thu nhập hiện tại của bạn. Sau đó nhân với: 2, 4, 10, 20 không quan trọng. Chỉ cần chọn một, nhân thu nhập của bạn bằng cách đó, và ghi lại số mới. Nhìn vào số thu nhập mới và vượt qua sợ hãi hoặc phấn khích để tự hỏi, “tôi sẽ làm gì để có được con số này trong 5 năm tới?” Nếu làm được, sau đó hãy tiếp tục tăng gấp đôi con số này cho đến mức tối đa. Nếu hành động phù hợp với câu trả lời, bạn sẽ có một cuộc sống ý nghĩa.

Bây giờ, tôi sẽ sử dụng thu nhập cá nhân như một ví dụ. Suy nghĩ này có thể áp dụng cho đời sống tinh thần của bạn, điều kiện thể chất, các mối quan hệ cá nhân, thành tích sự nghiệp, thành công trong kinh doanh, hoặc bất cứ điều gì khác mà bạn quan tâm. Khi nâng các giới hạn suy nghĩ của mình, bạn mở rộng giới hạn của cuộc sống. Chỉ khi có thể tưởng tượng ra một cuộc sống lớn hơn sức tưởng tượng của bạn, bạn mới có thể làm được điều đó.

Tuy nhiên, để có được một cuộc sống lớn nhất có thể đòi hỏi bạn không chỉ nghĩ lớn, mà còn phải hành động phù hợp để đạt được điều đó.

Các kết quả đáng kinh ngạc cần bạn phải đi từng bước nhỏ.

Tập trung vào những điều nhỏ nhất sẽ đơn giản hóa suy nghĩ của bạn và kết tinh những gì bạn phải làm. Dù bạn nghĩ lớn đến đâu, khi biết đích đến của mình và làm ngược lại những gì cần thiết để đạt

được điều đó, bạn sẽ luôn khám phá ra nó bắt đầu bằng những bước nhỏ. Bạn không thể trưởng thành ngay lập tức. Khi chọn một cuộc sống lớn, theo mặc định, bạn sẽ phải đi từng bước nhỏ để đạt được điều đó. Bạn phải khảo sát các lựa chọn của mình, thu hẹp chúng, xếp hàng các ưu tiên và làm những gì quan trọng nhất. Bạn phải đi từng bước nhỏ, phải tìm điều quan trọng nhất của mình.

Không có điều chắc chắn nhất, nhưng luôn có điều quan trọng nhất. Tôi không nói rằng sẽ chỉ có một điều quan trọng nhất hoặc quan trọng nhất mãi mãi. Tôi nói rằng trong mỗi thời điểm, chỉ có một điều quan trọng nhất, đó là điều phù hợp nhất với mục đích của bạn và đứng đầu ưu tiên của bạn, nó sẽ là điều hiệu quả nhất bạn có thể làm để tạo ra thành quả tốt nhất.

Các hành động được xây dựng dựa trên hành động. Thói quen tạo nên thói quen. Thành công gây dựng thành công. Quân domino chuẩn xác mới có thể đánh đổ các quân domino khác và tạo ra hiệu ứng domino. Vì vậy, bất cứ khi nào bạn muốn có được các kết quả khác biệt, hãy tìm kiếm các hành động thúc đẩy để khởi động hiệu ứng domino. Kiến thức và động lực được xây dựng khi bạn sống với điều quan trọng nhất mỗi ngày, mỗi tuần, mỗi tháng, mỗi năm mới sẽ cung cấp cho bạn đủ năng lực để xây dựng một cuộc sống phi thường.

Nhưng điều này không tự nhiên xảy ra. Bạn phải là người khiến nó xảy ra.

Một buổi tối nọ, một người ông kể với cháu trai của mình về “Có trận chiến giữa hai con sói bên trong chúng ta. Một là sự sợ hãi. Nó là hiện thân của những lo lắng, sự bận tâm, sự không chắc chắn, do dự và không hành động. Một là đức tin. Nó mang lại sự bình tĩnh, niềm tin, sự tự tin, nhiệt tình, quyết đoán, sự phấn khích và hành động.” Người cháu trai suy nghĩ một và hỏi: “Vậy con sói nào thắng hả ông?” Người ông trả lời, “Đó là con sói mà cháu cho nó ăn.”

Cuộc hành trình của bạn về phía các kết quả khác biệt sẽ được xây dựng dựa trên đức tin. Đó là khi bạn có niềm tin vào mục đích và ưu tiên rằng bạn sẽ tìm kiếm điều quan trọng nhất. Và một khi chắc chắn biết điều đó, bạn sẽ có sức mạnh cần thiết thúc đẩy vượt qua

mọi do dự để thực hiện điều đó. Đức tin sẽ dẫn đến hành động, và khi hành động, chúng ta sẽ tránh được những việc có thể làm giảm hoặc hạn chế nỗ lực của chúng ta – gây hối tiếc.

Lời khuyên từ bạn bè

Nếu bạn có thể đi ngược thời gian và nói chuyện với bạn của 18 năm về trước hoặc bước đến tương lai và gặp bạn của năm 80 tuổi, bạn muốn nhận được lời khuyên như thế nào? Đó là một đề xuất thú vị. Đối với tôi, tôi muốn gặp tôi của những năm 80 tuổi. Bước đến tương lai sẽ mang lại hiểu biết có được từ những quan sát thấu đáo hơn.

Như vậy khi lớn hơn, khôn ngoan hơn bạn sẽ nói những gì? “Hãy sống cuộc sống của bạn. Sống toàn tâm toàn ý với nó, không sợ hãi. Sống với mục đích, cho đi tất cả, và không bao giờ bỏ cuộc.” Nỗ lực rất quan trọng, vì nếu không có nó, bạn sẽ không bao giờ thành công hơn nữa. Thành tựu rất quan trọng, bởi nếu thiếu nó, bạn sẽ không bao giờ trải nghiệm đầy đủ tiềm năng thực sự của bản thân. Theo đuổi mục đích rất quan trọng, bởi nếu không làm vậy, bạn sẽ không bao giờ tìm được hạnh phúc lâu dài. Hãy tiến bước với niềm tin rằng những điều này hoàn toàn đúng đắn. Sống một cuộc đời đáng sống, để rồi cuối cùng, bạn có thể nói, “Tôi rất vui vì tôi đã làm”, thay vì “Tôi ước gì mình đã làm”.

Nhiều năm trước, tôi đã bắt đầu cố gắng hiểu một cuộc sống đáng sống sẽ như thế nào. Tôi quyết định ra ngoài và khám phá điều này. Tôi đã đến thăm những người lớn tuổi hơn, khôn ngoan hơn, thành công hơn tôi. Tôi nghiên cứu, đọc, tìm kiếm lời khuyên. Từ tất cả các nguồn đáng tin cậy có thể tưởng tượng được, tôi tìm kiếm những đầu mối và dấu hiệu. Cuối cùng, tôi có được quan điểm rất đơn giản: Một cuộc đời đáng sống có thể được đo bằng nhiều cách, nhưng một trong những cách hiệu quả nhất đó là sống không hối tiếc.

Cuộc sống quá ngắn ngủi để chùng chèo những gì sẽ làm, có thể làm và nên làm.

Tôi đã thông tỏ được điều đó khi tự hỏi mình ai có thể là người hiểu rõ nhất về cuộc sống. Tôi xác định được rằng đó là những người đi đến gần cuối cuộc đời. Nếu bắt đầu cuộc hành trình với đích đến trong tâm, sẽ không khó tìm được những manh mối về cách sống. Tôi tự hỏi những người chẳng làm gì ngoài việc ngoái nhìn lại

dạy cho tôi biết cách tiến lên phía trước. Hãy sống một cuộc sống để không hối tiếc về sau.

Chúng ta có thể hối tiếc vì những điều gì? Đối với tôi, rất ít cuốn sách có thể khiến tôi cảm động, càng hiếm những cuốn khiến tôi khóc, nhưng cuốn sách *The Top Five Regrets of the Dying* (tạm dịch: Năm điều hối tiếc nhất trước khi chết) của Bronnie Ware năm 2012 đã làm được cả hai điều trên. Ware đã dành nhiều năm chăm sóc cho những người đang hấp hối. Khi cô hỏi họ về bất kỳ hối tiếc nào, Bronnie thấy rằng chủ đề quen thuộc xuất hiện nhiều lần. Theo thứ tự giảm dần, 5 hối tiếc phổ biến nhất gồm: Tôi ước rằng đã để bản thân mình được hạnh phúc hơn – họ nhận ra quá muộn rằng hạnh phúc là một sự lựa chọn; tôi ước mình đã giữ liên lạc với bạn bè của tôi hơn – họ đã không thường xuyên dành thời gian và nỗ lực xứng đáng; tôi ước gì mình có đủ can đảm để thể hiện cảm xúc của mình – họ thường xuyên im lặng và cảm thấy không đủ sức để xử lý vấn đề; tôi ước mình đã không làm việc quá nhiều – họ đã dành quá nhiều thời gian để kiếm sống hơn là xây dựng một cuộc sống khiến họ hối tiếc.

Một người có thể vấp phải mọi khó khăn trên. Điều hối tiếc phổ biến nhất đó là: Tôi ước gì mình đã can đảm để sống đúng với chính mình, thay vì theo mong muốn của người khác. Các giấc mơ nửa vờ và những hy vọng chưa được đáp ứng: đây là điều hối tiếc lớn nhất được những người hấp hối bày tỏ. Như Ware chia sẻ: “Hầu hết mọi người đã không tôn trọng dù chỉ một chút giấc mơ của mình và cho đến lúc cuối đời, họ mới biết rằng đó là lựa chọn mà họ đã đưa ra, hoặc không đưa ra”.

Những quan sát của Bronnie Ware của không mang tính phiến diện. Khi kết thúc nghiên cứu toàn diện của họ, Gilovich và Medvec vào năm 1994 đã viết: “Khi mọi người nhìn lại, những điều hối tiếc khi họ không làm... Tôn trọng những hy vọng của chúng ta và theo đuổi một cuộc sống đầy đức tin với các mục đích và ưu tiên rõ ràng là thông điệp từ những người lớn tuổi. Họ đã đưa ra thông điệp sâu sắc đó từ kinh nghiệm dày dặn của bản thân.

Không hối tiếc.

Vì vậy, hãy chắc chắn mỗi ngày bạn đều làm những điều quan trọng nhất. Khi biết những gì quan trọng nhất, mọi thứ đều có ý nghĩa.

Thành công là công việc từ bên trong

Bạn có thể sống không hối tiếc bằng cách nào? Hãy bắt đầu theo cùng cách với hành trình tiến đến các kết quả đáng kinh ngạc. Với mục đích, ưu tiên, và năng suất, với sự hiểu biết rằng chúng ta có tránh được sự hối tiếc; cùng với điều quan trọng nhất trong tâm trí và đặt nó đứng đầu lịch trình của bạn; và thực hiện nó thông qua từng bước nhỏ.

Vào một buổi tối nọ, một cậu bé đã nhảy vào lòng cha mình và thì thầm: “Chúng ta chẳng có thời gian ở bên nhau”. Người cha đáp lại: “Con nói đúng, cha xin lỗi. Nhưng cha hứa sẽ bù đắp cho con. Mai là thứ Bảy, sao chúng ta không dành cả ngày cho nhau nhỉ?” Một kế hoạch tuyệt vời, và cậu bé đi ngủ, hình dung đến cuộc đi chơi ngày mai, háo hức về những chuyến hấp dẫn.

Sáng hôm sau, người cha dậy sớm hơn thường lệ. Ông muốn mình vẫn có thể thưởng thức một tách cà phê và đọc báo trước khi cậu con trai tỉnh dậy. Mải đắm chìm vào mục tin kinh doanh, ông bất ngờ khi con trai mình dậy rất sớm và đã sẵn sàng.

Mặc dù rất háo hức mong bắt đầu một ngày mới, nhưng ông vẫn nuối tiếc khi không có thời gian thưởng thức thói quen buổi sáng của mình. Ông đã nảy ra một ý tưởng. Ông ôm cậu con trai và nói rằng trò chơi đầu tiên của họ sẽ là giải câu đố cùng nhau, khi điều đó được hoàn thành, “chúng ta sẽ đi ra ngoài chơi cả ngày.”

Khi mới đọc báo, ông thấy một quảng cáo với một hình ảnh về trái đất. Ông nhanh chóng xé nó thành từng miếng nhỏ, và rải chúng trên bàn. Ông nói, “Cha muốn xem con có thể giải được câu đố này nhanh đến mức nào”. Cậu bé háng hái thực hiện ngay, trong khi cha cậu tin rằng ông đã có thêm thời gian để đọc báo.

Vài phút sau, cậu bé kéo tờ báo của cha mình xuống và tự hào nói, “Con làm xong rồi!” Người cha vô cùng kinh ngạc, toàn bộ hình ảnh trái đất được xếp lại đầy đủ như trong tờ quảng cáo. Cậu bé cười rạng rỡ. “Thật dễ cha ạ! Ban đầu, con không thể làm được và bắt đầu bỏ cuộc, bởi nó khó quá. Nhưng sau đó con đánh rơi một mảnh trên nền nhà, và nhờ chiếc bàn kính, nên khi nhìn lên, con thấy hình ảnh của một người đàn ông ở mặt sau tờ báo. Điều đó đã giúp con

này ra một ý tưởng! Con đã ghép hình người đàn ông này, và đương nhiên hình ảnh trái đất cũng được ghép lại.”

Câu chuyện này đã trở thành chủ đề quan trọng trong cuộc sống của tôi. Những gì cậu bé đã mang đến là một ý nghĩa sâu xa: một cách tiếp cận cuộc sống đơn giản và dễ hiểu hơn. Một điểm khởi đầu tuyệt vời đối với bất kỳ thách thức mà chúng ta phải đối mặt trong cuộc sống. Đó là điều quan trọng nhất mà tất cả chúng ta đều phải hiểu nếu muốn đạt được các kết quả đáng kinh ngạc ở mức cao nhất.

Thành công là công việc làm bên trong.

Hãy sắp đặt thế giới nội tâm của bạn, thế giới bên ngoài sẽ đâu vào đó. Khi bạn mang mục đích vào cuộc sống, biết các ưu tiên, và đạt được năng suất cao dựa trên các ưu tiên quan trọng nhất mỗi ngày, cuộc sống của bạn có ý nghĩa và sự đặc biệt sẽ xuất hiện.

Mọi thành công trong cuộc sống bắt đầu từ bên trong con người bạn. Bạn biết phải làm gì, biết cách để thực hiện điều đó. Bước tiếp theo của bạn rất đơn giản.

Bạn là quân domino đầu tiên.

Buộc điều ý nghĩa nhất phải mang lại hiệu quả

Bạn đã đọc cuốn sách và hiểu nó. Bạn đã sẵn sàng trải nghiệm các kết quả đáng kinh ngạc trong cuộc sống của bạn. Vậy, bạn sẽ làm gì? Bạn tác động vào điều quan trọng nhất bằng cách nào? Quay trở lại giữa cuốn sách và quan sát các cách bạn có thể tận dụng điều quan trọng nhất ngay bây giờ.

Vì lợi ích ngắn gọn, tôi sẽ rút ngắn câu hỏi tập trung, hãy chắc chắn bổ sung cụm từ "... nhờ đó mà việc thực hiện những việc khác dễ dàng hơn hoặc không cần thiết nữa là gì?" vào cuối mỗi câu hỏi!

Cuộc sống cá nhân của bạn

Hãy để điều quan trọng nhất mang lại sự rõ ràng đến các lĩnh vực trong cuộc sống của bạn. Dưới đây là một số mẫu ngắn.

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm trong tuần này để phát hiện hoặc khẳng định mục đích của cuộc đời tôi là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm trong 90 ngày để có được cơ thể như mong muốn là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm ngày hôm nay để củng cố đức tin của tôi là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để có thời gian thực hành guitar 20 phút mỗi ngày là gì...? Chơi golf giỏi hơn trong 90 ngày...? Học vẽ trong 6 tháng...?

Gia đình bạn

Sử dụng điều quan trọng nhất với gia đình của bạn để trở nên vui vẻ và có được những trải nghiệm thú vị. Dưới đây là một số tùy chọn.

- Điều quan trọng nhất chúng ta có thể làm trong tuần này để cải thiện cuộc hôn nhân của chúng ta là gì...?
- Điều quan trọng nhất chúng ta có thể làm mỗi tuần để dành nhiều thời gian bên gia đình là gì...?
- Điều quan trọng nhất chúng ta có thể làm hướng dẫn các con học bài là gì...?
- Điều quan trọng nhất chúng ta có thể khiến kỳ nghỉ tiếp theo có ý nghĩa nhất là gì...? Giáng sinh tiếp theo ý nghĩa hơn bao giờ hết...?

Đây là những ví dụ đơn giản. Nếu chúng được áp dụng đối với cá nhân bạn, thì hiệu quả sẽ rất tuyệt vời. Nếu không, hãy sử dụng chúng để nhắc bạn khám phá ra những lĩnh vực bạn cảm thấy quan trọng đối với bạn.

Đừng quên ngăn ô thời gian. Ngăn ô thời gian với chính mình để chắc chắn những điều quan trọng nhất đã được thực hiện và các hoạt động quan trọng đã được làm sáng tỏ. Trong một số trường hợp, bạn sẽ muốn ngăn ô thời gian để tìm câu trả lời của bạn và, những lần khác bạn sẽ chỉ cần ngăn ô thời gian để thực hiện nó.

Công việc của bạn

Dùng điều quan trọng nhất để nâng công việc của bạn lên cấp độ mới. Dưới đây là một số cách để bắt đầu.

- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm hôm nay để hoàn thành dự án hiện tại trước thời hạn là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm trong tháng này hoàn thành công việc tốt hơn là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm để trong lần đánh giá tiếp theo để được tăng lương là gì...?
- Điều quan trọng nhất tôi có thể làm hàng ngày để hoàn thành công việc của tôi và về nhà đúng giờ là gì...?

Nhóm làm việc của bạn

Đưa điều quan trọng nhất vào công việc của bạn với những người khác. Cho dù bạn là một quản lý, nhà điều hành, hay thậm chí là một chủ doanh nghiệp, hãy mang tư duy điều duy nhất vào các tình huống trong công việc hàng ngày để đẩy mạnh năng suất. Dưới đây là một số cách thức cần xem xét.

- Trong bất kỳ cuộc họp nào, hãy hỏi, “Điều quan trọng nhất chúng ta có thể thực hiện trong cuộc họp này và kết thúc sớm là gì...?”
- Trong quá trình thành lập đội ngũ, “Điều quan trọng nhất tôi có thể làm trong vòng 6 tháng tới để tìm và phát triển các tài năng vượt trội là gì...?”
- Khi lập kế hoạch cho tháng tới, năm tiếp theo, hoặc 5 năm tới, hãy hỏi, “Điều quan trọng nhất chúng ta có thể làm ngay bây giờ để hoàn thành mục tiêu của chúng ta trước thời hạn và phù hợp với ngân sách là gì...?”
- Trong phòng của bạn hoặc ở cấp độ công ty cao nhất hãy hỏi, “Điều quan trọng nhất chúng ta có thể làm trong 90 ngày tiếp theo để tạo ra một nền văn hóa điều quan trọng nhất là gì...?”

Một lần nữa, đây chỉ đơn thuần là các ví dụ đơn giản để bạn suy nghĩ về các khả năng. Và, cũng như trong cuộc sống cá nhân, một khi bạn đã quyết định những gì quan trọng nhất, việc ngăn ô thời gian trong công việc trở thành cách bạn đảm bảo chúng được thực hiện. Tại nơi làm việc, điều này thường liên quan đến dự án ngắn hạn mà bạn phải hoàn thành hoặc một hoạt động dài hạn đang diễn ra mà bạn đang cam kết thực hiện nhiều lần. Cho dù là điều gì, một cuộc hẹn với chính mình là con đường chắc chắn nhất để bạn đạt được các kết quả đáng kinh ngạc.

Thảo luận mở thường xuyên hoặc các cuộc hội thảo nội bộ ngắn xung quanh khái niệm quan trọng trong cuốn sách thực sự có thể giúp mọi người tại nơi làm việc hiểu vấn đề hơn.

Nếu việc thực hiện điều quan trọng nhất trong một lĩnh vực đòi hỏi bạn phải cần đến những người khác, hãy tặng cho họ một bản của cuốn sách này. Chia sẻ những phát hiện của bạn là một khởi đầu

tuyệt vời để mang lại những hiểu biết sâu sắc được người khác chia sẻ.

Biến điều quan trọng nhất thành một thói quen mới trong cuộc sống của bạn hoặc trong cuộc sống của những người xung quanh bạn. Hãy nhìn vào một vài lĩnh vực khác, nơi mà điều quan trọng nhất có thể tạo ra sự khác biệt thực sự.

Cộng đồng của bạn

Một trong những điều chúng ta có thể làm để nâng cao ý thức của chúng ta về cộng đồng là gì...? Giúp người khuyết tật...? Tăng gấp đôi hoạt động tình nguyện của chúng ta...?

Điều quan trọng nhất buộc bạn phải nghĩ lớn, nỗ lực làm việc lớn thông qua việc tạo ra một danh sách, ưu tiên danh sách đó để sự tiến bộ cấp số nhân có thể xảy ra, và sau đó làm điều đầu tiên – điều quan trọng nhất để khởi động chuỗi domino của bạn.

Vì vậy, hãy chuẩn bị để sống một cuộc sống mới! Và hãy nhớ rằng bí quyết để có kết quả đáng kinh ngạc là đặt một câu hỏi rất lớn và cụ thể dẫn bạn đến một câu trả lời rất nhỏ và tập trung chặt chẽ.

Nếu cố gắng làm tất cả mọi thứ, bạn có thể trắng tay. Nếu cố gắng để làm điều quan trọng nhất, điều quan trọng nhất đúng đắn, bạn có thể có mọi thứ bạn muốn.

Do đó, đừng chậm trễ. Hãy tự hỏi rằng: “Điều quan trọng nhất tôi có thể làm ngay bây giờ để bắt đầu tận dụng điều quan trọng nhất trong cuộc sống của tôi nhờ đó việc thực hiện những thứ khác sẽ trở nên dễ dàng hơn hoặc không cần thiết nữa là gì?”

Hãy biến việc trả lời câu hỏi này là điều quan trọng nhất của bạn lúc này!

Về nghiên cứu

Mặc dù tôi đã áp dụng những bài học trong cuốn sách này trong một thời gian dài, nhưng chúng tôi chỉ mới bắt đầu nghiên cứu điều quan trọng nhất một cách nghiêm túc vào năm 2008. Kể từ đó, chúng tôi đã lưu trữ một bộ sưu tập của hơn 1.000 bài báo khoa học, nghiên cứu khoa học, các giấy tờ, hàng trăm tờ báo và tạp chí, và một thư viện lớn các cuốn sách được viết bởi các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực của họ. Nếu bạn muốn tìm hiểu sâu hơn vào những gì đã học được từ cuốn sách này, bạn có thể tìm thấy một danh sách đầy đủ các tài liệu tham khảo của chúng tôi theo chủ đề và chương tại The1Thing.com.

Trang web cung cấp liên kết đến các bài báo có sẵn trực tuyến. Chúng tôi cũng đã bổ sung vào các yếu tố thú vị, thậm chí cả video vui nhộn.

Hãy tận hưởng cuộc hành trình.

HẾT.

THE ONE THING
The Surprisingly Simple Truth Behind
Extraordinary Results
Author: Gary Keller

**THE
ONE
E
THING**

THE SURPRISINGLY
SIMPLE TRUTH BEHIND
**EXTRAORDINARY
RESULTS**
GARY KELLER
WITH JAY PAPASAN

Gary Keller with Jay Papasan
Published by Bard Press, Austin, Texas
Copyright © 2012 Rellek Publishing Partners, Ltd.
All rights reserved.

Grateful acknowledgment is made for previously published material used in this book.

From SUZANNE'S DIARY FOR NICHOLAS by James Patterson.
Copyright © 2001 by Sue Jack, Inc. By permission of Little, Brown and Company. All rights reserved.

Permission to reproduce or transmit in any form or by any means—electronic or mechanical, including photocopying and recording—or by an information storage and retrieval system, must be obtained by contacting the authors via e-mail at support@the1thing.com or by fax at 512.328.1433.

Ordering Information

For additional copies contact your favorite bookstore or e-mail support@the1thing.com or fax 512.328.1433. Quantity discounts are available.

ISBN

13 digit: 978-1-885167-77-4— —10 digit: 1-885167-77-6 (Print)

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Keller, Gary, 1957—

The one thing: the surprisingly simple truth behind extraordinary results / Gary Keller, with Jay Papasan.

pages cm

Includes index.

ISBN 978-1-885167-77-4

1. Success in business. 2. Success. I. Papasan, Jay. II. Title.

HF5386.K2676 2013

650.1--dc23 2012045433

A Bard Press book

Credits

Managing Editor: Sherry Sprague

Substantive Editor: Jeff Morris

Copyeditor/Production Editor: Deborah Costenbader

Proofreading: Deborah Costenbader, Luke Torn

Text Design and Illustrations: Caitlin McIntosh
Text Production: Hesperheide Design
Jacket Design: Caitlin McIntosh, Michael Balistreri, Hesperheide Design
Index: Linda Webster
First Edition
First printing: February 2013



QED stands for Quality, Excellence and Design. The QED seal of approval shown here verifies that this eBook has passed a rigorous quality assurance process and will render well in most eBook reading platforms.

For more information please visit
<http://ebookarchitects.com/QEDSeal.php>.



IF YOU CHASE TWO RABBITS...



... YOU WILL NOT CATCH EITHER ONE.

RUSSIAN PROVERB

§1. THE ONE THING

“Be like a postage stamp—stick to one thing until you get there.”

—Josh Billings

On June 7, 1991, the earth moved for 112 minutes. Not really, but it felt that way.

I was watching the hit comedy *City Slickers*, and the audience’s laughter rattled and rocked the theater. Considered one of the funniest movies of all time, it also sprinkled in unexpected doses of wisdom and insight. In one memorable scene, Curly, the gritty cowboy played by the late Jack Palance, and city slicker Mitch, played by Billy Crystal, leave the group to search for stray cattle. Although they had clashed for most of the movie, riding along together they finally connect over a conversation about life. Suddenly Curly reins his horse to a stop and turns in the saddle to face Mitch.

Curly: Do you know what the secret of life is?

Mitch: No. What?

Curly: This. [He holds up one finger.]

Mitch: Your finger?

Curly: One thing. Just one thing. You stick to that and everything else don’t mean sh*t.

Mitch: That’s great, but what’s the “one thing”?

Curly: That’s what you’ve got to figure out.

Out of the mouth of a fictional character to our ears comes the secret of success. Whether the writers knew it or unwittingly stumbled on it, what they wrote was the absolute truth. The ONE Thing is the best approach to getting what you want.

I didn’t really get this until much later. I’d experienced success in the past, but it wasn’t until I hit a wall that I began to connect my results with my approach. In less than a decade we’d built a successful company with national and international ambitions, but all of a sudden things weren’t working out. For all the dedication and hard work, my life was in turmoil and it felt as if everything was crumbling around me.

I was failing.

Something had to give

At the end of a short rope that looked eerily like a noose, I sought help and found it in the form of a coach. I walked him through my situation and talked through the challenges I faced, both personal and professional. We revisited my goals and the trajectory I wanted for my life, and with a full grasp of the issues, he set out in search of answers. His research was thorough. When we got back together, he had my organizational chart—essentially a bird’s-eye view of the entire company—up on the wall.

Our discussion started with a simple question: “Do you know what you need to do to turn things around?” I hadn’t a clue.

He said there was only one thing I needed to do. He had identified 14 positions that needed new faces, and he believed that with the right individuals in those key spots, the company, my job, and my life would see a radical change for the better. I was shocked and let him know I thought it would take a lot more than that.

He said, “No. Jesus needed 12, but you’ll need 14.”

It was a transformational moment. I had never considered how so few could change so much. What became obvious is that, as focused as I thought I was, I wasn’t focused enough. Finding 14 people was clearly the most important thing I could do. So, based on this meeting, I made a huge decision. I fired myself.

I stepped down as CEO and made finding those 14 people my singular focus.

This time the earth really did move. Within three years, we began a period of sustained growth that averaged 40 percent year-over-year for almost a decade. We grew from a regional player to an international contender. Extraordinary success showed up, and we never looked back.

As success beget success, something else happened along the way. The language of the ONE Thing emerged.

Having found the 14, I began working with our top people individually to build their careers and businesses. Out of habit, I would end our coaching calls with a recap of the handful of things they were agreeing to accomplish before our next session.

Unfortunately, many would get most of them done, but not necessarily what mattered most. Results suffered. Frustration followed. So, in an effort to help them succeed, I started shortening my list: If you can do just three things this week. ... If you can do just two things this week. ... Finally, out of desperation, I went as small as I could possibly go and asked: "*What's the ONE Thing you can do this week such that by doing it everything else would be easier or unnecessary?*" And the most awesome thing happened. Results went through the roof.

After these experiences, I looked back at my successes and failures and discovered an interesting pattern. Where I'd had huge success, I had narrowed my concentration to one thing, and where my success varied, my focus had too.

And the light came on.

Going small

If everyone has the same number of hours in a day, why do some people seem to get so much more done than others? How do they do more, achieve more, earn more, have more? If time is the currency of achievement, then why are some able to cash in their allotment for more chips than others? The answer is they make getting to the heart of things the heart of their approach. They go small.

When you want the absolute best chance to succeed at anything you want, your approach should always be the same. Go small.

“Going small” is ignoring all the things you could do and doing what you should do. It’s recognizing that not all things matter equally and finding the things that matter most. It’s a tighter way to connect what you do with what you want. It’s realizing that extraordinary results are directly determined by how narrow you can make your focus.

The way to get the most out of your work and your life is to go as small as possible. Most people think just the opposite. They think big success is time consuming and complicated. As a result, their calendars and to-do lists become overloaded and overwhelming. Success starts to feel out of reach, so they settle for less. Unaware that big success comes when we do a few things well, they get lost trying to do too much and in the end accomplish too little. Over time they lower their expectations, abandon their dreams, and allow their life to get small. This is the wrong thing to make small.

You have only so much time and energy, so when you spread yourself out, you end up spread thin. You want your achievements to add up, but that actually takes subtraction, not addition. You need to be doing fewer things for more effect instead of doing more things with side effects. The problem with trying to do too much is that even if it works, adding more to your work and your life without cutting anything brings a lot of bad with it: missed deadlines, disappointing results, high stress, long hours, lost sleep, poor diet, no exercise, and missed moments with family and friends— all in the name of going after something that is easier to get than you might imagine.

Going small is a simple approach to extraordinary results, and it works. It works all the time, anywhere and on anything. Why? Because it has only one purpose—to ultimately get you to the point.

When you go as small as possible, you'll be staring at one thing. And that's the point.

§2. THE DOMINO EFFECT

“Every great change starts like falling dominoes.”

—*BJ Thornton*

In Leeuwarden, The Netherlands, on Domino Day, November 13, 2009, Weijers Domino Productions coordinated the world record domino fall by lining up more than 4,491,863 dominoes in a dazzling display. In this instance, a single domino set in motion a domino fall that cumulatively unleashed more than 94,000 joules of energy, which is as much energy as it takes for an average-sized male to do 545 pushups.

Each standing domino represents a small amount of potential energy; the more you line up, the more potential energy you've accumulated. Line up enough and, with a simple flick, you can start a chain reaction of surprising power. And Weijers Domino Productions proved it. When one thing, the right thing, is set in motion, it can topple many things. And that's not all.

In 1983, Lorne Whitehead wrote in the *American Journal of Physics* that he'd discovered that domino falls could not only topple many things, they could also topple bigger things. He described how a single domino is capable of bringing down another domino that is actually 50 percent larger.

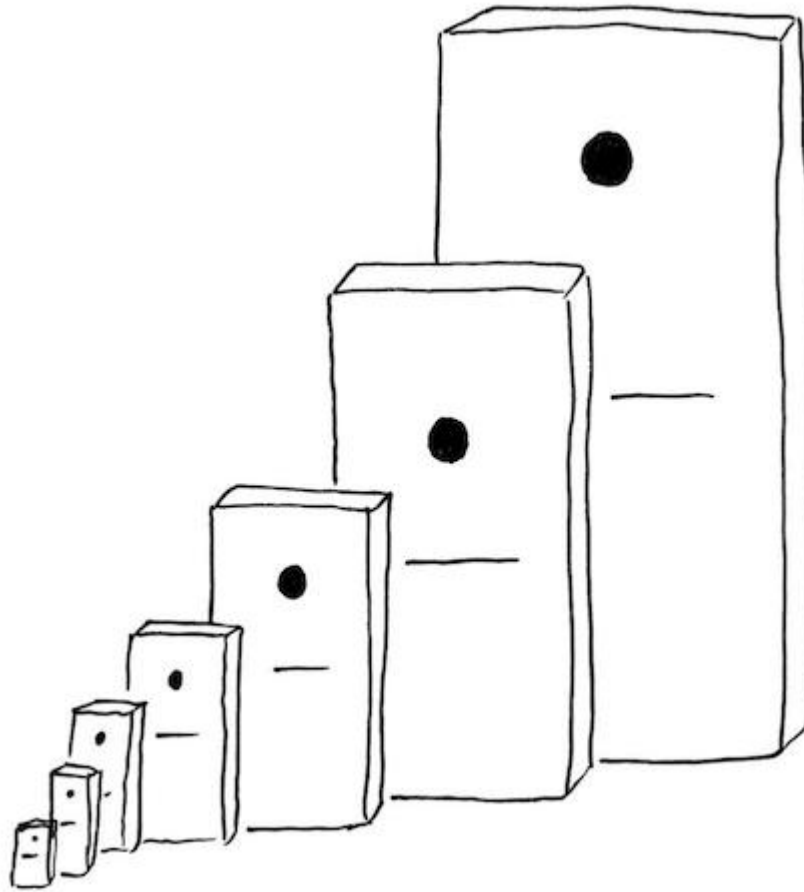


FIG. 1 A geometric domino progression.

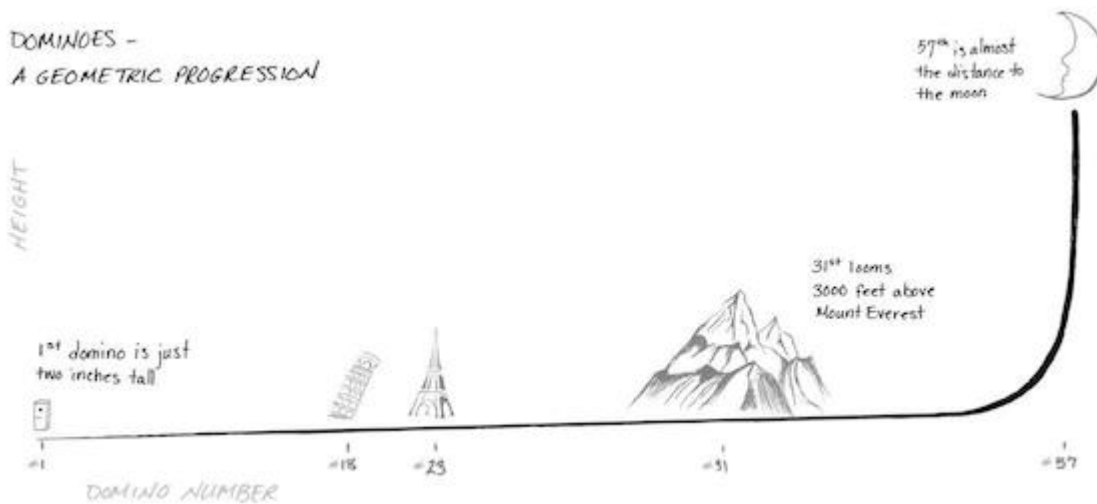


FIG. 2 A geometric progression is like a long, long train — it starts out too slow to notice until it's moving too fast to stop.

Do you see the implication? Not only can one knock over others but also others that are successively larger. In 2001 a physicist from

San Francisco's Exploratorium reproduced Whitehead's experiment by creating eight dominoes out of plywood, each of which was 50 percent larger than the one before. The first was a mere two inches, the last almost three feet tall. The resulting domino fall began with a gentle tick and quickly ended "with a loud SLAM."

Imagine what would happen if this kept going. If a regular domino fall is a *linear* progression, Whitehead's would be described as a *geometric* progression. The result could defy the imagination. The 10th domino would be almost as tall as NFL quarterback Peyton Manning. By the 18th, you're looking at a domino that would rival the Leaning Tower of Pisa. The 23rd domino would tower over the Eiffel Tower and the 31st domino would loom over Mount Everest by almost 3,000 feet. Number 57 would practically bridge the distance between the earth and the moon!

Getting extraordinary results

So when you think about success, shoot for the moon. The moon is reachable if you prioritize everything and put all of your energy into accomplishing the most important thing. Getting extraordinary results is all about creating a domino effect in your life.

Toppling dominoes is pretty straightforward. You line them up and tip over the first one. In the real world, though, it's a bit more complicated. The challenge is that life doesn't line everything up for us and say, "Here's where you should start." Highly successful people know this. So every day they line up their priorities anew, find the lead domino, and whack away at it until it falls.

Why does this approach work? Because extraordinary success is sequential, not simultaneous. What starts out linear becomes geometric. You do the right thing and then you do the next right thing. Over time it adds up, and the geometric potential of success is unleashed. The domino effect applies to the big picture, like your work or your business, and it applies to the smallest moment in each day when you're trying to decide what to do next. Success builds on success, and as this happens, over and over, you move toward the highest success possible.

When you see someone who has a lot of knowledge, they learned it over time. When you see someone who has a lot of skills, they developed them over time. When you see someone who has done a lot, they accomplished it over time. When you see someone who has a lot of money, they earned it over time.

The key is over time. Success is built sequentially. It's one thing at a time.

§3. SUCCESS LEAVES CLUES

“It is those who concentrate on but one thing at a time who advance in this world.”

— *Og Mandino*

Proof of the ONE Thing is everywhere. Look closely and you'll always find it.

One product, one service

Extraordinarily successful companies always have one product or service they're most known for or that makes them the most money. Colonel Sanders started KFC with a single secret chicken recipe. The Adolph Coors Company grew 1,500 percent from 1947 to 1967 with only one product, made in a single brewery. Microprocessors generate the vast majority of Intel's net revenue. And Starbucks? I think you know.

The list of businesses that have achieved extraordinary results through the power of the ONE Thing is endless. Sometimes what is made or delivered is also what is sold, sometimes not. Take Google. Their ONE Thing is search, which makes selling advertising, its key source of revenue, possible.

And what about *Star Wars*? Is the ONE Thing movies or merchandise? If you guessed merchandise, you'd be right— and you'd be wrong. Revenue from toys recently totaled over \$10 billion, while combined worldwide box office revenue for the six main films totaled less than half that, \$4.3 billion. From where I sit, movies are the ONE Thing because they make the toys and products possible.

The answer isn't always clear, but that doesn't make finding it any less important. Technological innovations, cultural shifts, and competitive forces will often dictate that a business's ONE Thing evolve or transform. The most successful companies know this and are always asking: "What's our ONE Thing?"

Apple is a study in creating an environment where an extraordinary ONE Thing can exist while transitioning to another extraordinary ONE Thing. From 1998 to 2012, Apple's ONE Thing moved from Macs to iMacs to iTunes to iPods to iPhones, with the iPad already jockeying for the pole position at the head of the product line. As each new "golden gadget" entered the limelight, the other products weren't discontinued or relegated to the discount tables. Those lines, plus others, continued to be refined while the current ONE Thing created a well-documented halo effect, making the user more likely to adopt the whole Apple product family

“There can only be one most important thing. Many things may be important, but only one can be the most important.”

— *Ross Garber*

When you get the ONE Thing, you begin to see the business world differently. If today your company doesn't know what its ONE Thing is, then the company's ONE Thing is to find out.

One person

The ONE Thing is a dominant theme that shows up in different ways. Take the concept and apply it to people, and you'll see where one person makes all the difference. As a freshman in high school, Walt Disney took night courses at the Chicago Art Institute and became the cartoonist for his school newspaper. After graduation, he wanted to be a newspaper cartoonist but couldn't get a job, so his brother Roy, a businessman and banker, got him work at an art studio. It was there he learned animation and began creating animated cartoons. When Walt was young, his one person was Roy.

For Sam Walton, early on it was L. S. Robson, his father-in-law, who loaned him the \$20,000 he needed to start his first retail business, a Ben Franklin franchise store. Then, when Sam was opening his first Wal-Mart, Robson secretly paid a landlord \$20,000 to provide a pivotal expansion lease.

Albert Einstein had Max Talmud, his first mentor. It was Max who introduced a ten-year-old Einstein to key texts in math, science, and philosophy. Max took one meal a week with the Einstein family for six years while guiding young Albert.

No one is self-made.

Oprah Winfrey credits her father, and the time she spent with him and his wife, for "saving" her. She told Jill Nelson of *The Washington Post Magazine*, "If I hadn't been sent to my father, I would have gone in another direction." Professionally, it started with Jeffrey D. Jacobs, the "lawyer, agent, manager and financial adviser" who, when Oprah was looking for employment contract advice, persuaded her to establish her own company rather than simply be a talent for hire. Harpo Productions, Inc., was born.

The world is familiar with the influence that John Lennon and Paul McCartney had on each other's songwriting success, but in the recording studio there was George Martin. Considered one of the greatest record producers of all time, George has often been referred to as the "Fifth Beatle" for his extensive involvement on the Beatles' original albums. Martin's musical expertise helped fill the gaps between the Beatles' raw talent and the sound they wanted to

achieve. Most of the Beatles' orchestral arrangements and instrumentation, as well as numerous keyboard parts on the early records, were written or performed by Martin in collaboration with the band.

Everyone has one person who either means the most to them or was the first to influence, train, or manage them.

No one succeeds alone. No one.

One passion, one skill

Look behind any story of extraordinary success and the ONE Thing is always there. It shows up in the life of any successful business and in the professional life of anyone successful. It also shows up around personal passions and skills. We each have passions and skills, but you'll see extraordinarily successful people with one intense emotion or one learned ability that shines through, defining them or driving them more than anything else.

“You must be single-minded. Drive for the one thing on which you have decided.”

— *General George S. Patton*

Often, the line between passion and skill can be blurry. That's because they're almost always connected. Pat Matthews, one of America's great impressionist painters, says he turned his passion for painting into a skill, and ultimately a profession, by simply painting one painting a day. Angelo Amorico, Italy's most successful tour guide, says he developed his skills and ultimately his business from his singular passion for his country and the deep desire to share it with others. This is the story line for extraordinary success stories. Passion for something leads to disproportionate time practicing or working at it. That time spent eventually translates to skill, and when skill improves, results improve. Better results generally lead to more enjoyment, and more passion and more time is invested. It can be a virtuous cycle all the way to extraordinary results.

Gilbert Tuhabonye's one passion is running. Gilbert is an American long-distance runner born in Songa, Burundi, whose early love of track and field helped him win the Burundi National Championship in the men's 400 and 800 meters while only a junior in high school. This passion helped save his life.

On October 21, 1993, members of the Hutu tribe invaded Gilbert's high school and captured the students of the Tutsi tribe. Those not immediately killed were beaten and burned alive in a nearby building. After nine hours buried beneath burning bodies, Gilbert

managed to escape and outrun his captors to the safety of a nearby hospital. He was the lone survivor.

“Success demands singleness of purpose.”

— *Vince Lombardi*

He came to Texas and kept competing, honing his skills. Recruited by Abilene Christian University, Gilbert earned All-America honors six times. After graduation he moved to Austin, where by all accounts he is the most popular running coach in the city. To drill for water in Burundi, he cofounded the Gazelle Foundation, whose main fundraiser is—wait for it—“Run for the Water,” a sponsored run through the streets of Austin. Do you see the theme running through his life?

From competitor to survivor, from college to career to charity, Gilbert Tuhabonye’s passion for running became a skill that led to a profession that opened up an opportunity to give back. The smile he greets fellow runners with on the trails around Austin’s Lady Bird Lake symbolizes how one passion can become one skill, and together ignite and define an extraordinary life.

The ONE Thing shows up time and again in the lives of the successful because it’s a fundamental truth. It showed up for me, and if you let it, it will show up for you. Applying the ONE Thing to your work—and in your life—is the simplest and smartest thing you can do to propel yourself toward the success you want.

One life

If I had to choose only one example of someone who has harnessed the ONE Thing to build an extraordinary life, it would be American businessman Bill Gates. Bill's one passion in high school was computers, which led him to develop one skill, computer programming. While in high school he met one person, Paul Allen, who gave him his first job and became his partner in forming Microsoft. This happened as the result of one letter they sent to one person, Ed Roberts, who changed their lives forever by giving them a shot at writing the code for one computer, the Altair 8800—and they needed only one shot. Microsoft began its life to do one thing, develop and sell BASIC interpreters for the Altair 8800, which eventually made Bill Gates the richest man in the world for 15 straight years. When he retired from Microsoft, Bill chose one person to replace him as CEO— Steve Ballmer, whom he met in college. By the way, Steve was Microsoft's 30th employee but the first business manager hired by Bill. And the story doesn't end there.

Bill and Melinda Gates decided to put their wealth to work making a difference in the world. Guided by the belief that every life has equal value, they formed one foundation to do ONE Thing: to tackle “really tough problems” like health and education. Since its inception, the majority of the foundation's grants have gone to one area, Bill and Melinda's Global Health Program. This ambitious program's one goal is to harness advances in science and technology to save lives in poor countries. To do this they eventually settled on one thing— stamp out infectious disease as a major cause of death in their lifetime. At some point in their journey, they made a decision to focus on one thing that would do this— vaccines. Bill explained the decision by saying, “We had to choose what the most impactful thing to give would be.... The magic tool of health intervention is vaccines, because they can be made inexpensively.” A singular line of questioning led them down this one path when Melinda asked, “Where's the place you can have the biggest impact with the money?” Bill and Melinda Gates are living proof of the power of the ONE Thing.

One thing

The doors to the world have been flung wide open, and the view that's available is staggering. Through technology and innovation, opportunities abound and possibilities seem endless. As inspiring as this can be, it can be equally overwhelming. The unintended consequence of abundance is that we are bombarded with more information and choices in a day than our ancestors received in a lifetime. Harried and hurried, a nagging sense that we attempt too much and accomplish too little haunts our days.

We sense intuitively that the path to more is through less, but the question is, Where to begin? From all that life has to offer, how do you choose? How do you make the best decisions possible, experience life at an extraordinary level, and never look back?

Live the ONE Thing.

What Curly knew, all successful people know. The ONE Thing sits at the heart of success and is the starting point for achieving extraordinary results. Based on research and real-life experience, it's a big idea about success wrapped in a disarmingly simple package. Explaining it is easy; buying into it can be tough.

So, before we can have a frank, heart-to-heart discussion about how the ONE Thing actually works, I want to openly discuss the myths and misinformation that keep us from accepting it. They are the lies of success.

Once we banish these from our minds, we can take up the ONE Thing with an open mind and a clear path.

**Part 1:
THE LIES
THEY MISLEAD AND DERAILED US**

“It ain’t what you don’t know that gets you into trouble. It’s what you know for sure that just ain’t so.”

— *Mark Twain*

The trouble with “truthiness”

In 2003, Merriam-Webster began analyzing searches on their online dictionary to determine the “Word of the Year.” The idea was that since online searches for words reveal whatever is on our collective minds, then the most searched-for word should capture the spirit of the times. The debut winner delivered. On the heels of the invasion of Iraq, it seems everyone wanted to know what “democracy” really meant. The next year, “blog,” a little made-up word that described a new way to communicate, topped the list. After all the political scandals of 2005, “integrity” earned top honors.

Then, in 2006, Merriam-Webster added a twist. Site visitors could nominate candidates and subsequently vote on the “Word of the Year.” You could say it was an effort to instill a quantitative exercise with qualitative feedback, or you could just call it good marketing. The winner, by a five-to-one landslide, was “truthiness,” a word comedian Stephen Colbert coined as “truth that comes from the gut, not books” on the debut episode of his Comedy Central show, *The Colbert Report*. In an Information Age driven by round-the-clock news, ranting talk radio, and editorless blogging, truthiness captures all the incidental, accidental, and even intentional falsehoods that sound just “truthy” enough for us to accept as true. The problem is we tend to act on what we believe even when what we believe isn’t anything we should. As a result, buying into The ONE Thing becomes difficult because we’ve unfortunately bought into too many others—and more often than not those “other things” muddle our thinking, misguide our actions, and sidetrack our success.

Life is too short to chase unicorns. It’s too precious to rely on a rabbit’s foot. The real solutions we seek are almost always hiding in plain sight; unfortunately, they’ve usually been obscured by an unbelievable amount of bunk, an astounding flood of “common sense” that turns out to be nonsense. Ever hear your boss evoke the frog-in-boiling-water metaphor? (“Toss a frog into a pot of hot water and it will jump right back out. But if you place a frog in lukewarm water and slowly raise the temperature, it will boil to

death.”) It’s a lie—a very truthy lie, but a lie nonetheless. Anyone ever tell you “fish stink from the head down”? Not true. Just a fish tale that actually turns out to be fishy. Ever hear about how the explorer Cortez burned his ships on arriving at the Americas to motivate his men? Not true. Another lie. “Bet on the jockey, not the horse!” has long been a rallying cry for placing your faith in a company’s leadership. However, as a betting strategy, this maxim will put you on the fast track to the pauper’s house, which makes you wonder how it ever became a maxim at all. Over time, myths and mistruths get thrown around so often they eventually feel familiar and start to sound like the truth.

Then we start basing important decisions on them.

The challenge we all face when forming our success strategies is that, just like tales of frogs, fish, explorers, and jockeys, success has its own lies too. “I just have too much that has to be done.” “I’ll get more done by doing things at the same time.” “I need to be a more disciplined person.” “I should be able to do what I want whenever I want.” “I need more balance in my life.” “Maybe I shouldn’t dream so big.” Repeat these thoughts often enough and they become the six lies about success that keep us from living The ONE Thing.

The six lies between you and success

1. Everything Matters Equally
2. Multitasking
3. A Disciplined Life
4. Willpower Is Always on Will-Call
5. A Balanced Life
6. Big Is Bad

The six lies are beliefs that get into our heads and become operational principles driving us the wrong way. Highways that end as bunny trails. Fool's gold that diverts us from the mother lode. If we're going to maximize our potential, we're going to have to make sure we put these lies to bed.

§4. EVERYTHING MATTERS EQUALLY

“Things which matter most must never be at the mercy of things which matter least.”

— *Johann Wolfgang von Goethe*

Equality is a worthy ideal pursued in the name of justice and human rights. In the real world of results, however, things are never equal. No matter how teachers grade—two students are not equal. No matter how fair officials try to be—contests are not equal. No matter how talented people are—no two are ever equal. A dime equals ten cents and people must absolutely be treated fairly, but in the world of achievement everything doesn't matter equally.

Equality is a lie.

Understanding this is the basis of all great decisions.

So, how do you decide? When you have a lot to get done in the day, how do you decide what to do first? As kids, we mostly did things we needed to do when it was time to do them. *It's breakfast time. It's time to go to school, time to do homework, time to do chores, bath time, bedtime.* Then, as we got older, we were given a measure of discretion. *You can go out and play as long as you get your homework done before dinner.* Later, as we became adults, everything became discretionary. It all became our choice. And when our lives are defined by our choices, the all-important question becomes, How do we make good ones?

Complicating matters, the older we get, it seems there is more and more piled on that we believe “simply must get done.” Overbooked, overextended, and overcommitted. “In the weeds” overwhelmingly becomes our collective condition.

That's when the battle for the right of way gets fierce and frantic. Lacking a clear formula for making decisions, we get reactive and fall back on familiar, comfortable ways to decide what to do. As a result, we haphazardly select approaches that undermine our success. Pinballing through our day like a confused character in a B-horror movie, we end up running up the stairs instead of out the front door. The best decision gets traded for any decision, and what should be progress simply becomes a trap.

When everything feels urgent and important, everything seems equal. We become active and busy, but this doesn't actually move us any closer to success. Activity is often unrelated to productivity, and busyness rarely takes care of business.

"The things which are most important don't always scream the loudest."

—*Bob Hawke*

As Henry David Thoreau said, "It's not enough to be busy, so are the ants. The question is, what are we busy about?" Knocking out a hundred tasks for whatever the reason is a poor substitute for doing even one task that's meaningful. Not everything matters equally, and success isn't a game won by whoever does the most. Yet that is exactly how most play it on a daily basis.

Much to-do about nothing

To-do lists are a staple of the time-management-and-success industry. With our wants and others' wishes flying at us right and left, we impulsively jot them down on scraps of paper in moments of clarity or build them methodically on printed notepads. Time planners reserve valuable space for daily, weekly, and monthly task lists. Apps abound for taking to-dos mobile, and software programs code them right into their menus. It seems that everywhere we turn we're encouraged to make lists—and though lists are invaluable, they have a dark side.

While to-dos serve as a useful collection of our best intentions, they also tyrannize us with trivial, unimportant stuff that we feel obligated to get done—because it's on our list. Which is why most of us have a love-hate relationship with our to-dos. If allowed, they set our priorities the same way an inbox can dictate our day. Most inboxes overflow with unimportant e-mails masquerading as priorities. Tackling these tasks in the order we receive them is behaving as if the squeaky wheel immediately deserves the grease. But, as Australian prime minister Bob Hawke duly noted, "The things which are most important don't always scream the loudest."

Achievers operate differently. They have an eye for the essential. They pause just long enough to decide what matters and then allow what matters to drive their day. Achievers do sooner what others plan to do later and defer, perhaps indefinitely, what others do sooner. The difference isn't in intent, but in right of way. Achievers always work from a clear sense of priority.

Left in its raw state, as a simple inventory, a to-do list can easily lead you astray. A to-do list is simply the things you think you need to do; the first thing on your list is just the first thing you thought of. To-do lists inherently lack the intent of success. In fact, most to-do lists are actually just survival lists—getting you through your day and your life, but not making each day a stepping-stone for the next so that you sequentially build a successful life. Long hours spent checking off a to-do list and ending the day with a full trash can and

a clean desk are not virtuous and have nothing to do with success. Instead of a to-do list, you need a success list—a list that is purposefully created around extraordinary results.

To-do lists tend to be long; success lists are short. One pulls you in all directions; the other aims you in a specific direction. One is a disorganized directory and the other is an organized directive. If a list isn't built around success, then that's not where it takes you. If your to-do list contains everything, then it's probably taking you everywhere but where you really want to go.

So how does a successful person turn a to-do list into a success list? With so many things you *could* do, how do you decide what matters most at any given moment on any given day?

Just follow Juran's lead.

Juran cracks the code

In the late '30s a group of managers at General Motors made an intriguing discovery that opened the door for an amazing breakthrough. One of their card readers (input devices for early computers) started producing gibberish. While investigating the faulty machine, they stumbled on a way to encode secret messages. This was a big deal at the time. Since Germany's infamous Enigma coding machines first appeared in World War I, both code making and code breaking were the stuff of high national security and even higher public curiosity. The GM managers quickly became convinced that their accidental cipher was unbreakable. One man, a visiting Western Electric consultant, disagreed. He took up the code-breaking challenge, worked into the night, and cracked the code by three o'clock the following morning. His name was Joseph M. Juran.

Juran later cited this incident as the starting point for cracking an even bigger code and making one of his greatest contributions to science and business. As a result of his deciphering success, a GM executive invited him to review research on management compensation that followed a formula described by a little-known Italian economist, Vilfredo Pareto. In the 19th century, Pareto had written a mathematical model for income distribution in Italy that stated that 80 percent of the land was owned by 20 percent of the people. Wealth was not evenly distributed. In fact, according to Pareto, it was actually concentrated in a highly predictable way. A pioneer of quality-control management, Juran had noticed that a handful of flaws would usually produce a majority of the defects. This imbalance not only rang true to his experience, but he suspected it might even be a universal law—and that what Pareto had observed might be bigger than even Pareto had imagined.

While writing his seminal book *Quality Control Handbook*, Juran wanted to give a short name to the concept of the "vital few and trivial many." One of the many illustrations in his manuscript was labeled "Pareto's principle of unequal distribution...." Where another might have called it Juran's Rule, he called it Pareto's Principle.

Pareto's Principle, it turns out, is as real as the law of gravity, and yet most people fail to see the gravity of it. It's not just a theory—it is a provable, predictable certainty of nature and one of the greatest productivity truths ever discovered. Richard Koch, in his book *The 80/20 Principle*, defined it about as well as anyone: "The 80/20 Principle asserts that a minority of causes, inputs, or effort usually lead to a majority of the results, outputs, or rewards." In other words, in the world of success, things aren't equal. A small amount of causes creates most of the results. Just the right input creates most of the output. Selected effort creates almost all of the rewards.

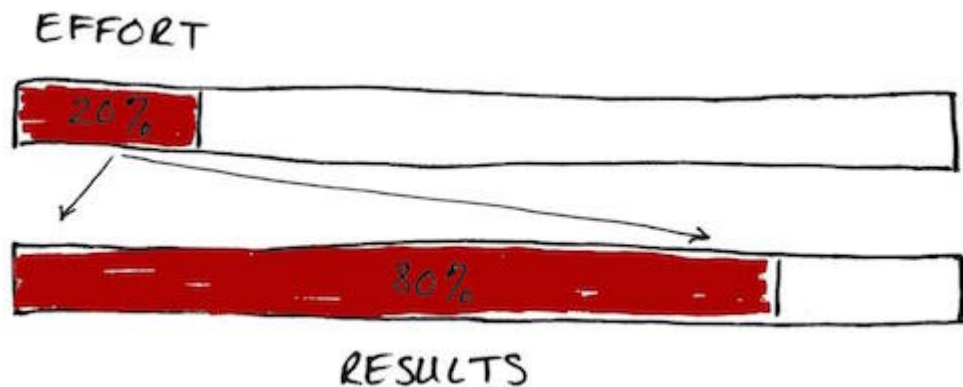


FIG. 3 The 80/20 Principle says the minority of your effort leads to the majority of your results.

Pareto points us in a very clear direction: the majority of what you want will come from the minority of what you do. Extraordinary results are disproportionately created by fewer actions than most realize.

Don't get hung up on the numbers. Pareto's truth is about inequality, and though often stated as an 80/20 ratio, it can actually take a variety of proportions. Depending on the circumstances, it can easily play out as, say, 90/20, where 90 percent of your success comes from 20 percent of your effort. Or 70/10 or 65/5. But understand that these are all fundamentally working off the same principle. Juran's great insight was that not everything matters

equally; some things matter more than others—a lot more. A to-do list becomes a success list when you apply Pareto's Principle to it.

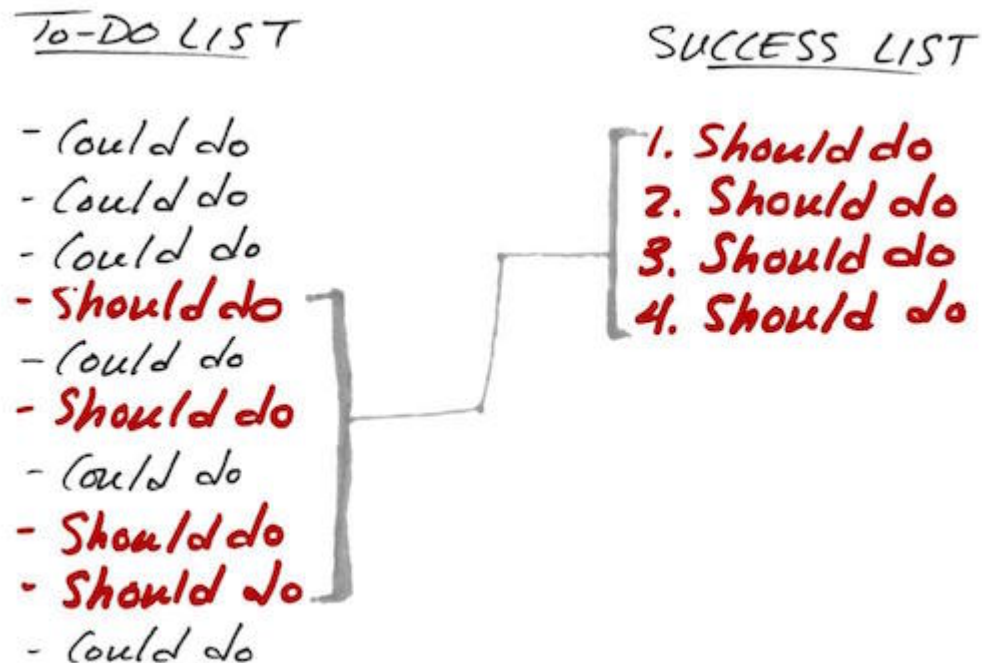


FIG. 4 A to-do list becomes a success list when you prioritize it.

The 80/20 Principle has been one of the most important guiding success rules in my career. It describes the phenomenon which, like Juran, I've observed in my own life over and over again. A few ideas gave me most of my results. Some clients were far more valuable than others; a small number of people created most of my business success; and a handful of investments put the most money in my pocket. Everywhere I turned, the concept of unequal distribution popped up. The more it showed up, the more I paid attention—and the more I paid attention, the more it showed up. Finally I quit thinking it was a coincidence and began to apply it as the absolute principle of success that it is—not only to my life, but also in working with everyone else, as well. And the results were extraordinary.

Extreme Pareto

Pareto proves everything I'm telling you—but there's a catch. He doesn't go far enough. I want you to go further. I want you to take Pareto's Principle to an extreme. I want you to go small by identifying the 20 percent, and then I want you to go even smaller by finding the vital few of the vital few. The 80/20 rule is the first word, but not the last, about success. What Pareto started, you've got to finish. Success requires that you follow the 80/20 Principle, but you don't have to stop there.

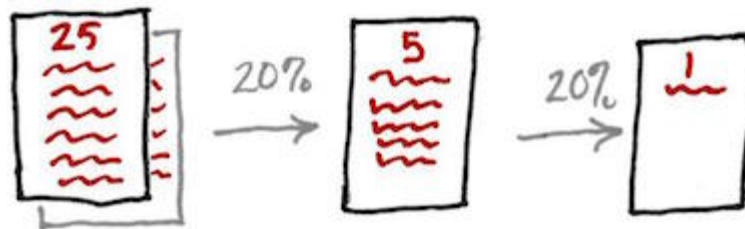


FIG. 5 No matter how many to-dos you start with, you can always narrow it to one.

Keep going. You can actually take 20 percent of the 20 percent of the 20 percent and continue until you get to the single most important thing! (See figure 5.) No matter the task, mission, or goal. Big or small. Start with as large a list as you want, but develop the mindset that you will whittle your way from there to the critical few and not stop until you end with the essential ONE. The imperative ONE. The ONE Thing.

In 2001, I called a meeting of our key executive team. As fast as we were growing, we were still not acknowledged by the very top people in our industry. I challenged our group to brainstorm 100 ways to turn this situation around. It took us all day to come up with the list. The next morning, we narrowed the list down to ten ideas, and from there we chose just one big idea. The one that we decided on was that I would write a book on how to become an elite performer in our industry. It worked. Eight years later that one book had not only become a national bestseller, but also had morphed into a series of books with total sales of over a million

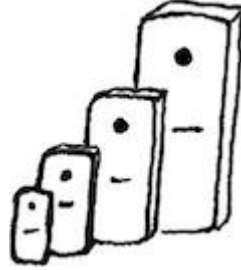
copies. In an industry of about a million people, one thing changed our image forever.

Now, again, stop and do the math. One idea out of 100. That is Pareto to the extreme. That's thinking big, but going very small. That's applying the ONE Thing to a business challenge in a truly powerful way.

But this doesn't just apply to business. On my 40th birthday, I started taking guitar lessons and quickly discovered I could give only 20 minutes a day to practice. This wasn't much, so I knew I had to narrow down what I learned. I asked my friend Eric Johnson (one of the greatest guitarists ever) for advice. Eric said that if I could do only one thing, then I should practice my scales. So, I took his advice and chose the minor blues scale. What I discovered was that if I learned that scale, then I could play many of the solos of great classic rock guitarists from Eric Clapton to Billy Gibbons and, maybe someday, even Eric Johnson. That scale became my ONE Thing for the guitar, and it unlocked the world of rock 'n' roll for me.

The inequality of effort for results is everywhere in your life if you will simply look for it. And if you apply this principle, it will unlock the success you seek in anything that matters to you. There will always be just a few things that matter more than the rest, and out of those, one will matter most. Internalizing this concept is like being handed a magic compass. Whenever you feel lost or lacking direction, you can pull it out to remind yourself to discover what matters most.

Big ideas



1. **Go small.** Don't focus on being busy; focus on being productive. Allow what matters most to drive your day.
2. **Go extreme.** Once you've figured out what actually matters, keep asking what matters most until there is only one thing left. That core activity goes at the top of your success list.
3. **Say no.** Whether you say "later" or "never," the point is to say "not now" to anything else you could do until your most important work is done.
4. **Don't get trapped in the "check off" game.** If we believe things don't matter equally, we must act accordingly. We can't fall prey to the notion that everything has to be done, that checking things off our list is what success is all about. We can't be trapped in a game of "check off" that never produces a winner. The truth is that things don't matter equally and success is found in doing what matters most.

Sometimes it's the first thing you do. Sometimes it's the only thing you do. Regardless, doing the most important thing is always the most important thing.

§5. MULTITASKING

“To do two things at once is to do neither.”

— *Publilius Syrus*

So, if doing the most important thing is the most important thing, why would you try to do anything else at the same time? It’s a great question.

In the summer of 2009, Clifford Nass set out to answer just that. His mission? To find out how well so-called multitaskers multitasked. Nass, a professor at Stanford University, told the *New York Times* that he had been “in awe” of multitaskers and deemed himself to be a poor one. So he and his team of researchers gave 262 students questionnaires to determine how often they multitasked. They divided their test subjects into two groups of high and low multitaskers and began with the presumption that the frequent multitaskers would perform better. They were wrong.

“I was sure they had some secret ability” said Nass. “But it turns out that high multitaskers are suckers for irrelevancy.” They were outperformed on every measure. Although they’d convinced themselves and the world that they were great at it, there was just one problem. To quote Nass, “Multitaskers were just lousy at everything.”

Multitasking is a lie.

It’s a lie because nearly everyone accepts it as an effective thing to do. It’s become so mainstream that people actually think it’s something they should do, and do as often as possible. We not only hear talk about doing it, we even hear talk about getting better at it. More than six million webpages offer answers on how to do it, and career websites list “multitasking” as a skill for employers to target and for prospective hires to list as a strength. Some have gone so far as to be proud of their supposed skill and have adopted it as a way of life. But it’s actually a “way of lie,” for the truth is multitasking is neither efficient nor effective. In the world of results, it will fail you every time.

“Multitasking is merely the opportunity to screw up more than one thing at a time.”

— *Steve Uzzell*

When you try to do two things at once, you either can't or won't do either well. If you think multitasking is an effective way to get more done, you've got it backward. It's an effective way to get less done. As Steve Uzzell said, "Multitasking is merely the opportunity to screw up more than one thing at a time."

Monkey mind

The concept of humans doing more than one thing at a time has been studied by psychologists since the 1920s, but the term “multitasking” didn’t arrive on the scene until the 1960s. It was used to describe computers, not people. Back then, ten megahertz was apparently so mind-bogglingly fast that a whole new word was needed to describe a computer’s ability to quickly perform many tasks. In retrospect, they probably made a poor choice, for the expression “multitasking” is inherently deceptive. Multitasking is about multiple tasks *alternately* sharing one resource (the CPU), but in time the context was flipped and it became interpreted to mean multiple tasks being done *simultaneously* by one resource (a person). It was a clever turn of phrase that’s misleading, for even computers can process only one piece of code at a time. When they “multitask,” they switch back and forth, alternating their attention until both tasks are done. The speed with which computers tackle multiple tasks feeds the illusion that everything happens at the same time, so comparing computers to humans can be confusing.

People can actually do two or more things at once, such as walk and talk, or chew gum and read a map; but, like computers, what we can’t do is focus on two things at once. Our attention bounces back and forth. This is fine for computers, but it has serious repercussions in humans. Two airliners are cleared to land on the same runway. A patient is given the wrong medicine. A toddler is left unattended in the bathtub. What all these potential tragedies share is that people are trying to do too many things at once and forget to do something they should do.

It’s strange, but somehow over time the image of the modern human has become one of a multitasker. We think we can, so we think we should. Kids studying while texting, listening to music, or watching television. Adults driving while talking on the phone, eating, applying makeup, or even shaving. Doing something in one room while talking to someone in the next. Smartphones in hands before napkins hit laps. It’s not that we have too little time to do all the things we need to do, it’s that we feel the need to do too many

things in the time we have. So we double and triple up in the hope of getting everything done.

And then there's work.

The modern office is a carnival of distracting multitasking demands. While you diligently try to complete a project, someone has a coughing fit in a nearby cubicle and asks if you have a lozenge. The office paging system continually calls out messages that anyone within earshot of an intercom hears. You're alerted around the clock to new e-mails arriving in your inbox while your social media newsfeed keeps trying to catch your eye and your cell phone intermittently vibrates on the desk to the tune of a new text. A stack of unopened mail and piles of unfinished work sit within sight as people keep swinging by your desk all day to ask you questions. Distraction, disturbance, disruption. Staying on task is exhausting. Researchers estimate that workers are interrupted every 11 minutes and then spend almost a third of their day recovering from these distractions. And yet amid all of this we still assume we can rise above it and do what has to be done within our deadlines.

But we're fooling ourselves. Multitasking is a scam. Poet laureate Billy Collins summed it up well: "We call it multitasking, which makes it sound like an ability to do lots of things at the same time. ... A Buddhist would call this monkey mind." We think we're mastering multitasking, but we're just driving ourselves bananas.

Juggling is an illusion

We come by it naturally. With an average of 4,000 thoughts a day flying in and out of our heads, it's easy to see why we try to multitask. If a change in thought every 14 seconds is an invitation to change direction, then it's rather obvious we're continually tempted to try to do too much at once. While doing one thing we're only seconds away from thinking of something else we could do. Moreover, history suggests that our continued existence may have required that human beings evolve to be able to oversee multiple tasks at the same time. Our ancestors wouldn't have lasted long if they couldn't scan for predators while gathering berries, tanning hides, or just idling by the fire after a hard day hunting. The pull to juggle more than one task at a time is not only at the core of how we're wired, but was most likely a necessity for survival.

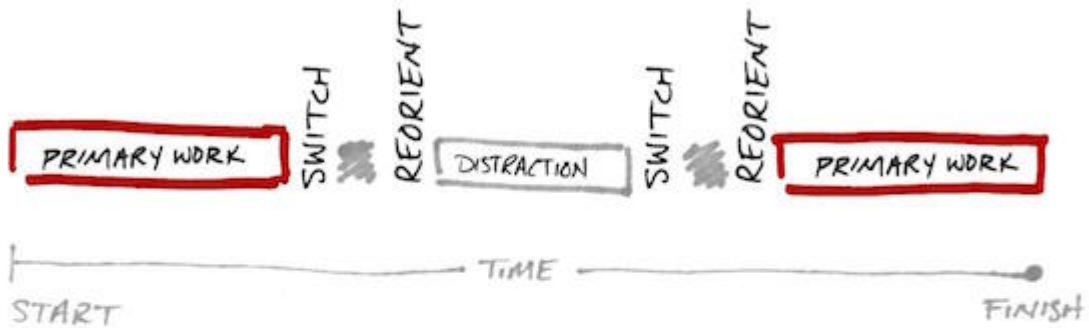
But juggling isn't multitasking.

Juggling is an illusion. To the casual observer, a juggler is juggling three balls at once. In reality, the balls are being independently caught and thrown in rapid succession. Catch, toss, catch, toss, catch, toss. One ball at a time. It's what researchers refer to as "task switching."

When you switch from one task to another, voluntarily or not, two things happen. The first is nearly instantaneous: you decide to switch. The second is less predictable: you have to activate the "rules" for whatever you're about to do (see figure 6). Switching between two simple tasks—like watching television and folding clothes—is quick and relatively painless. However, if you're working on a spreadsheet and a co-worker pops into your office to discuss a business problem, the relative complexity of those tasks makes it impossible to easily jump back and forth. It always takes some time to start a new task and restart the one you quit, and there's no guarantee that you'll ever pick up exactly where you left off. There is a price for this. "The cost in terms of extra time from having to task switch depends on how complex or simple the tasks are," reports researcher Dr. David Meyer. "It can range from time increases of 25 percent or less for simple tasks to well over 100

percent or more for very complicated tasks.” Task switching exacts a cost few realize they’re even paying.

INTERRUPTED WORKFLOW



FOCUSED WORKFLOW

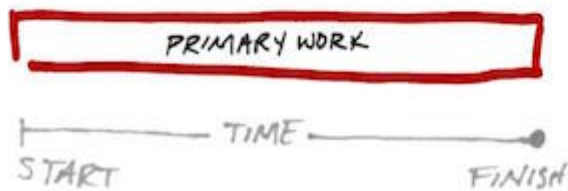


FIG. 6 Multitasking doesn't save time — it wastes time.

Brain channels

So, what's happening when we're actually doing two things at once? It's simple. We've separated them. Our brain has channels, and as a result we're able to process different kinds of data in different parts of our brain. This is why you can talk and walk at the same time. There is no channel interference. But here's the catch: you're not really focused on both activities. One is happening in the foreground and the other in the background. If you were trying to talk a passenger through landing a DC-10, you'd stop walking. Likewise, if you were walking across a gorge on a rope bridge, you'd likely stop talking. You can do two things at once, but you can't focus effectively on two things at once. Even my dog Max knows this. When I get caught up with a basketball game on TV, he gives me a good nudge. Apparently, background scratches can be pretty unsatisfying.

Many think that because their body is functioning without their conscious direction, they're multitasking. This is true, but not the way they mean it. A lot of our physical actions, like breathing, are being directed from a different part of our brain than where focus comes from. As a result, there's no channel conflict. We're right when we say something is "front and center" or "top of mind," because that's where focus occurs—in the prefrontal cortex. When you focus, it's like shining a spotlight on what matters. You can actually give attention to two things, but that is what's called "divided attention." And make no mistake. Take on two things and your attention gets divided. Take on a third and something gets dropped.

The problem of trying to focus on two things at once shows up when one task demands more attention or if it crosses into a channel already in use. When your spouse is describing the way the living room furniture has been rearranged, you engage your visual cortex to see it in your mind's eye. If you happen to be driving at that moment, this channel interference means you are now seeing the new sofa and love seat combination and are effectively blind to the car braking in front of you. You simply can't effectively focus on two important things at the same time.

Every time we try to do two or more things at once, we're simply dividing up our focus and dumbing down all of the outcomes in the process. Here's the short list of how multitasking short-circuits us:

1. There is just so much brain capability at any one time. Divide it up as much as you want, but you'll pay a price in time and effectiveness.
2. The more time you spend switched to another task, the less likely you are to get back to your original task. This is how loose ends pile up.
3. Bounce between one activity and another and you lose time as your brain reorients to the new task. Those milliseconds add up. Researchers estimate we lose 28 percent of an average workday to multitasking ineffectiveness.
4. Chronic multitaskers develop a distorted sense of how long it takes to do things. They almost always believe tasks take longer to complete than is actually required.
5. Multitaskers make more mistakes than non-multitaskers. They often make poorer decisions because they favor new information over old, even if the older information is more valuable.
6. Multitaskers experience more life-reducing, happiness-squelching stress.

With research overwhelmingly clear, it seems insane that—knowing how multitasking leads to mistakes, poor choices, and stress—we attempt it anyway. Maybe it's just too tempting. Workers who use computers during the day change windows or check e-mail or other programs nearly 37 times an hour. Being in a distractible setting sets us up to be more distractible. Or maybe it's the high. Media multitaskers actually experience a thrill with switching—a burst of dopamine—that can be addictive. Without it, they can feel bored. For whatever the reason, the results are unambiguous: multitasking slows us down and makes us slower witted.

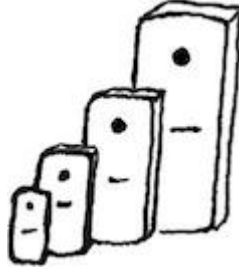
Driven to distraction

In 2009, *New York Times* reporter Matt Richtel earned a Pulitzer Prize for National Reporting with a series of articles (“Driven to Distraction”) on the dangers of driving while texting or using cell phones. He found that distracted driving is responsible for 16 percent of all traffic fatalities and nearly half a million injuries annually. Even an idle phone conversation when driving takes a 40 percent bite out of your focus and, surprisingly, can have the same effect as being drunk. The evidence is so compelling that many states and municipalities have outlawed cell phone use while driving. This makes sense. Though some of us at times have been guilty, we’d never condone it for our teenage kids. All it takes is a text message to turn the family SUV into a deadly, two-ton battering ram. Multitasking can cause more than one type of wreck.

We know that multitasking can even be fatal when lives are at stake. In fact, we fully expect pilots and surgeons to focus on their jobs to the exclusion of everything else. And we expect that anyone in their position who gets caught doing otherwise will always be taken severely to task. We accept no arguments and have no tolerance for anything but total concentration from these professionals. And yet, here the rest of us are—living another standard. Do we not value our own job or take it as seriously? Why would we ever tolerate multitasking when we’re doing our most important work? Just because our day job doesn’t involve bypass surgery shouldn’t make focus any less critical to our success or the success of others. Your work deserves no less respect. It may not seem so in the moment, but the connectivity of everything we do ultimately means that we each not only have a job to do, but a job that deserves to be done well. Think of it this way. If we really lose almost a third of our workday to distractions, what is the cumulative loss over a career? What is the loss to other careers? To businesses? When you think about it, you might just discover that if you don’t figure out a way to resolve this, you could in fact lose your career or your business. Or worse, cause others to lose theirs.

On top of work, what sort of toll do our distractions take on our personal lives? Author Dave Crenshaw put it just right when he wrote, “The people we live with and work with on a daily basis deserve our full attention. When we give people segmented attention, piecemeal time, switching back and forth, the switching cost is higher than just the time involved. We end up damaging relationships.” Every time I see a couple dining with one partner trying earnestly to communicate while the other is texting under the table, I’m reminded of the simple truth of that statement.

Big ideas



1. **Distraction is natural.** Don't feel bad when you get distracted. Everyone gets distracted.
 2. **Multitasking takes a toll.** At home or at work, distractions lead to poor choices, painful mistakes, and unnecessary stress.
 3. **Distraction undermines results.** When you try to do too much at once, you can end up doing nothing well. Figure out what matters most in the moment and give it your undivided attention.
- In order to be able to put the principle of The ONE Thing to work, you can't buy into the lie that trying to do two things at once is a good idea. Though multitasking is sometimes possible, it's never possible to do it effectively.

§6. A DISCIPLINED LIFE

“It’s one of the most prevalent myths of our culture: self-discipline.”

—*Leo Babauta*

There is this pervasive idea that the successful person is the “disciplined person” who leads a “disciplined life.”

It’s a lie.

The truth is we don’t need any more discipline than we already have. We just need to direct and manage it a little better.

Contrary to what most people believe, success is not a marathon of disciplined action. Achievement doesn’t require you to be a full-time disciplined person where your every action is trained and where control is the solution to every situation. Success is actually a short race—a sprint fueled by discipline just long enough for habit to kick in and take over.

When we know something that needs to be done but isn’t currently getting done, we often say, “I just need more discipline.” Actually, we need the habit of doing it. And we need just enough discipline to build the habit.

In any discussion about success, the words “discipline” and “habit” ultimately intersect. Though separate in meaning, they powerfully connect to form the foundation for achievement—regularly working at something until it regularly works for you. When you discipline yourself, you’re essentially training yourself to act in a specific way. Stay with this long enough and it becomes routine—in other words, a habit. So when you see people who look like “disciplined” people, what you’re really seeing is people who’ve trained a handful of habits into their lives. This makes them seem “disciplined” when actually they’re not. No one is.

And who would want to be, anyway? The very thought of having your every behavior molded and maintained by training seems frighteningly impossible on one hand and utterly boring on the other. Most people ultimately reach this conclusion but, seeing no alternative, redouble their efforts at the impossible or quietly quit. Frustration shows up and resignation eventually sets in.

You don't need to be a disciplined person to be successful. In fact, you can become successful with less discipline than you think, for one simple reason: success is about doing the right thing, not about doing everything right.

The trick to success is to choose the right habit and bring just enough discipline to establish it. That's it. That's all the discipline you need. As this habit becomes part of your life, you'll start looking like a disciplined person, but you won't be one. What you will be is someone who has something regularly working for you because you regularly worked on it. You'll be a person who used selected discipline to build a powerful habit.

Selected discipline works swimmingly

Olympic swimmer Michael Phelps is a case study of selected discipline. When he was diagnosed with ADHD as a child, his kindergarten teacher told his mother, “Michael can’t sit still. Michael can’t be quiet.... He’s not gifted. Your son will never be able to focus on anything.” Bob Bowman, his coach since age 11, reports that Michael spent a lot of time on the side of the pool by the lifeguard stand for disruptive behavior. That same misbehavior has cropped up from time to time in his adult life as well.

Yet, he’s set dozens of world records. In 2004 he won six gold and two bronze medals in Athens and then, in 2008, a record eight in Beijing, surpassing the legendary Mark Spitz. His 18 gold medals set a record for Olympians in any sport. Before he hung up his goggles in retirement, his wins at the 2012 London Olympic Games brought his total medal count to 22 and earned him the status of most-decorated Olympian in any sport in history. Talking about Phelps, one reporter said, “If he were a country he’d be ranked 12th over the last three Olympics.” Today, his mom reports, “Michael’s ability to focus amazes me.” Bowman calls it “his strongest attribute.” How did this happen? How did the boy who would “never be able to focus on anything” achieve so much?

Phelps became a person of selected discipline.

From age 14 through the Beijing Olympics, Phelps trained seven days a week, 365 days a year. He figured that by training on Sundays he got a 52-training-day advantage on the competition. He spent up to six hours in the water each day. “Channeling his energy is one of his great strengths,” said Bowman. Not to oversimplify, but it’s not a stretch to say that Phelps channeled all of his energy into one discipline that developed into one habit—swimming daily.

The payoff from developing the right habit is pretty obvious. It gets you the success you’re searching for. What sometimes gets overlooked, however, is an amazing windfall: it also simplifies your life. Your life gets clearer and less complicated because you know what you have to do well and you know what you don’t. The fact of

the matter is that aiming discipline at the right habit gives you license to be less disciplined in other areas. When you do the right thing, it can liberate you from having to monitor everything.

Michael Phelps found his sweet spot in the swimming pool. Over time, finding the discipline to do this formed the habit that changed his life.

Sixty-six days to the sweet spot

Discipline and habit. Honestly, most people never really want to talk about these. And who can blame them? I don't either. The images these words conjure in our heads are of something hard and unpleasant. Just reading the words is exhausting. But there's good news. The right discipline goes a long way, and habits are hard only in the beginning. Over time, the habit you're after becomes easier and easier to sustain. It's true. Habits require much less energy and effort to maintain than to begin (see figure 7). Put up with the discipline long enough to turn it into a habit, and the journey feels different. Lock in one habit so it becomes part of your life, and you can effectively ride the routine with less wear and tear on yourself. The hard stuff becomes habit, and habit makes the hard stuff easy.

THE ROLE of DISCIPLINE in ACHIEVEMENT



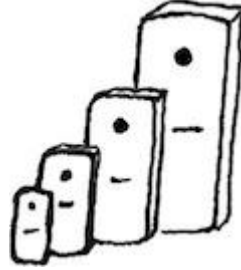
FIG. 7 Once a new behavior becomes a habit, it takes less discipline to maintain.

So, how long do you have to maintain discipline? Researchers at the University College of London have the answer. In 2009, they asked the question: How long does it take to establish a new habit?

They were looking for the moment when a new behavior becomes automatic or ingrained. The point of “automaticity” came when participants were 95 percent through the power curve and the effort needed to sustain it was about as low as it would get. They asked students to take on exercise and diet goals for a period of time and monitor their progress. The results suggest that it takes an average of 66 days to acquire a new habit. The full range was 18 to 254 days, but the 66 days represented a sweet spot—with easier behaviors taking fewer days on average and tough ones taking longer. Self-help circles tend to preach that it takes 21 days to make a change, but modern science doesn’t back that up. It takes time to develop the right habit, so don’t give up too soon. Decide what the right one is, then give yourself all the time you need and apply all the discipline you can summon to develop it.

Australian researchers Megan Oaten and Ken Cheng have even found some evidence of a halo effect around habit creation. In their studies, students who successfully acquired one positive habit reported less stress; less impulsive spending; better dietary habits; decreased alcohol, tobacco, and caffeine consumption; fewer hours watching TV; and even fewer dirty dishes. Sustain the discipline long enough on one habit, and not only does it become easier, but so do other things as well. It’s why those with the right habits seem to do better than others. They’re doing the most important thing regularly and, as a result, everything else is easier.

Big ideas



1. **Don't be a disciplined person.** Be a person of powerful habits and use selected discipline to develop them.
2. **Build one habit at a time.** Success is sequential, not simultaneous. No one actually has the discipline to acquire more than one powerful new habit at a time. Super-successful people aren't superhuman at all; they've just used selected discipline to develop a few significant habits. One at a time. Over time.
3. **Give each habit enough time.** Stick with the discipline long enough for it to become routine. Habits, on average, take 66 days to form. Once a habit is solidly established, you can either build on that habit or, if appropriate, build another one.

If you are what you repeatedly do, then achievement isn't an action you take but a habit you forge into your life. You don't have to seek out success. Harness the power of selected discipline to build the right habit, and extraordinary results will find you.

§7. WILLPOWER IS ALWAYS ON WILL-CALL

“Odysseus understood how weak willpower actually is when he asked his crew to bind him to the mast while sailing by the seductive Sirens.”

—*Patricia Cohen*

Why would you ever do something the hard way? Why would you ever knowingly get behind the eight ball, deliberately crawl between a rock and a hard place, or intentionally work with one hand tied behind your back? You wouldn't. But most people unwittingly do every day. When we tie our success to our willpower without understanding what that really means, we set ourselves up for failure. And we don't have to.

Often quoted as a statement about sheer determination, the old English proverb “Where there's a will, there's a way” has probably misled as many as it's helped. It just rolls off the tongue and passes so quickly through our head that few stop to hear its full meaning. Widely regarded as the singular source of personal strength, it gets misinterpreted as a cleverly phrased, one-dimensional prescription for success. But for will to have its most powerful way, there's more to it than that. Construe willpower as just a call for character and you miss its other equally essential element: timing. It's a critical piece.

For most of my life I never gave willpower much thought. Once I did, it captivated me. The ability to control oneself to determine one's actions is a pretty powerful idea. Base it on training and it's called discipline. But do it because you simply can, that's raw power. The power of will.

It seemed so straightforward: invoke my will and success was mine. I was on my way. Sadly, I didn't need to pack much, for it was a short trip. As I set out to impose my will against defenseless goals, I quickly discovered something discouraging: I didn't always have willpower. One moment I had it, the next—poof! I didn't. One day it was AWOL, the next—bang! It was at my beck and call. My willpower seemed to come and go as if it had a life of its own. Building success around full strength, on-demand willpower proved

unsuccessful. My initial thought was, What's wrong with me? Was I a loser? Apparently so. It seemed I had no grit. No strength of character. No inner fortitude. Consequently, I gutted it up, bore down with determination, doubled my effort, and reached a humbling conclusion: willpower isn't on will-call. As powerful as my motivation was, my willpower wasn't just sitting around waiting for my call, ready at any moment to enforce my will on anything I wanted. I was taken aback. I had always assumed that it would always be there. That I could simply access it whenever I wanted, to get whatever I wanted. I was wrong.

Willpower is always on will-call is a lie.

Most people assume willpower matters, but many might not fully appreciate how critical it is to our success. One highly unusual research project revealed just how important it really is.

Toddler torture

In the late '60s and early '70s, researcher Walter Mischel began methodically tormenting four-year-olds at Stanford University's Bing Nursery School. More than 500 children were volunteered for the diabolical program by their own parents, many of whom would later, like millions of others, laugh mercilessly at videos of the squirming, miserable kids. The devilish experiment was called "The Marshmallow Test." It was an interesting way to look at willpower.

Kids were offered one of three treats—a pretzel, a cookie, or the now infamous marshmallow. The child was told that the researcher had to step away, and if he could wait 15 minutes until the researcher returned, he'd be awarded a second treat. One treat now or two later. (Mischel knew they'd designed the test well when a few of the kids wanted to quit as soon as they explained the ground rules.)

Left alone with a marshmallow they couldn't eat, kids engaged in all kinds of delay strategies, from closing their eyes, pulling their own hair, and turning away, to hovering over, smelling, and even caressing their treats. On average, kids held out less than three minutes. And only three out of ten managed to delay their gratification until the researcher returned. It was pretty apparent most kids struggled with delayed gratification. Willpower was in short supply.

Initially no one assumed anything about what success or failure in the marshmallow test might say about a child's future. That insight came about organically. Mischel's three daughters attended Bing Nursery School, and over the next few years, he slowly began to see a pattern when he'd ask them about classmates who had participated in the experiment. Children who had successfully waited for the second treat seemed to be doing better. A lot better.

Starting in 1981, Mischel began systematically tracking down the original subjects. He requested transcripts, compiled records, and mailed questionnaires in an attempt to measure their relative academic and social progress. His hunch was correct—willpower or the ability to delay gratification was a huge indicator of future

success. Over the next 30-plus years, Mischel and his colleagues published numerous papers on how “high delayers” fared better. Success in the experiment predicted higher general academic achievement, SAT test scores that were on average 210 points higher, higher feelings of self-worth, and better stress management. On the other hand, “low delayers” were 30 percent more likely to be overweight and later suffered higher rates of drug addiction. When your mother told you “all good things come to those who wait,” she wasn’t kidding.

Willpower is so important that using it effectively should be a high priority. Unfortunately, since it’s not on will-call, putting it to its best use requires you to manage it. Just as with “the early bird gets the worm” and “make hay while the sun shines,” willpower is a timing issue. *When* you have your will, you get your way. Although character is an essential element of willpower, the key to harnessing it is when you use it.

Renewable energy

Think of willpower like the power bar on your cell phone. Every morning you start out with a full charge. As the day goes on, every time you draw on it you're using it up. So as your green bar shrinks, so does your resolve, and when it eventually goes red, you're done. Willpower has a limited battery life but can be recharged with some downtime. It's a limited but renewable resource. Because you have a limited supply, each act of will creates a win-lose scenario where winning in an immediate situation through willpower makes you more likely to lose later because you have less of it. Make it through a tough day in the trenches, and the lure of late-night snacking can become your diet's downfall.

Everyone accepts that limited resources must be managed, yet we fail to recognize that willpower is one of them. We act as though our supply of willpower were endless. As a result, we don't consider it a personal resource to be managed, like food or sleep. This repeatedly puts us in a tight spot, for when we need our willpower the most, it may not be there.

Stanford University professor Baba Shiv's research shows just how fleeting our willpower can be. He divided 165 undergraduate students into two groups and asked them to memorize either a two-digit or a seven-digit number. Both tasks were well within the average person's cognitive abilities, and they could take as much time as they needed. When they were ready, students would then go to another room where they would recall the number. Along the way, they were offered a snack for participating in the study. The two choices were chocolate cake or a bowl of fruit salad—guilty pleasure or healthy treat. Here's the kicker: students asked to memorize the seven-digit number were nearly twice as likely to choose cake. This tiny extra cognitive load was just enough to prevent a prudent choice.

The implications are staggering. The more we use our mind, the less minding power we have. Willpower is like a fast-twitch muscle that gets tired and needs rest. It's incredibly powerful, but it has no endurance. As Kathleen Vohs put it in *Prevention* magazine in

2009, “Willpower is like gas in your car.... When you resist something tempting, you use some up. The more you resist, the emptier your tank gets, until you run out of gas.” In fact, a measly five extra digits is all it takes to drain our willpower dry.

While decisions tap our willpower, the food we eat is also a key player in our level of willpower.

Food for thought

The brain makes up 1/50th of our body mass but consumes a staggering 1/5th of the calories we burn for energy. If your brain were a car, in terms of gas mileage, it'd be a Hummer. Most of our conscious activity is happening in our prefrontal cortex, the part of our brain responsible for focus, handling short-term memory, solving problems, and moderating impulse control. It's at the heart of what makes us human and the center for our executive control and willpower.

Here's an interesting fact. The "last in, first out" theory is very much at work inside our head. The most recent parts of our brain to develop are the first to suffer if there is a shortage of resources. Older, more developed areas of the brain, such as those that regulate breathing and our nervous responses, get first helpings from our blood stream and are virtually unaffected if we decide to skip a meal. The prefrontal cortex, on the other hand, feels the impact. Unfortunately, being relatively young in terms of human development, it's the runt of the litter come feeding time.

Advanced research shows us why this matters. A 2007 article in the *Journal of Personality and Social Psychology* detailed nine separate studies on the impact of nutrition and willpower. In one set, researchers assigned tasks that did or did not involve willpower and measured blood-sugar levels before and after each task. Participants who exercised willpower showed a marked drop in the levels of glucose in the bloodstream. Subsequent studies showed the impact on performance when two groups completed one willpower-related task and then did another. Between tasks, one group was given a glass of Kool-Aid lemonade sweetened with real sugar (buzz) and the other was given a placebo, lemonade with Splenda (buzzkill). The placebo group had roughly twice as many errors on the subsequent test as the sugar group.

The studies concluded that willpower is a mental muscle that doesn't bounce back quickly. If you employ it for one task, there will be less power available for the next unless you refuel. To do our best, we literally have to feed our minds, which gives new credence

to the old saw, “food for thought.” Foods that elevate blood sugar evenly over long periods, like complex carbohydrates and proteins, become the fuel of choice for high-achievers—literal proof that “you are what you eat.”

Default judgment

One of the real challenges we have is that when our willpower is low we tend to fall back on our default settings. Researchers Jonathan Levav of the Stanford School of Business in California, along with Liora Avnaim-Pesso and Shai Danziger of Ben Gurion University of the Negev, found a creative way to investigate this. They took a hard look at the impact of willpower on the Israeli parole system.

The researchers analyzed 1,112 parole board hearings assigned to eight judges over a ten-month period (which incidentally amounted to 40 percent of Israel's total parole requests over that period). The pace is grueling. The judges hear arguments and take about six minutes to render a decision on 14 to 35 parole requests a day, and they get only two breaks—a morning snack and late lunch—to rest and refuel. The impact of their schedule is as spectacular as it is surprising: In the mornings and after each break, parolees' chances for being released peak at 65 percent, and then plunge to near zero by the end of each period (see figure 8).

The results are most likely tied to the mental toll of repetitive decision making. These are big decisions for the parolees and the public at large. High stakes and the assembly-line rhythm demand intense focus throughout the day. As their energy is spent, judges mentally collapse into their “default choice,” which doesn't turn out so well for hopeful prisoners. The default decision for a parole judge is no. When in doubt and willpower is low, the prisoner stays behind bars.

And if you're not careful, your default settings may convict you too. When our willpower runs out, we all revert to our default settings. This begs the question: *What are your default settings?* If your willpower is dragging, will you grab the bag of carrots or the bag of chips? Will you be up for focusing on the work at hand or down for any distraction that drops in? When your most important work is done while your willpower wanes, default will define your level of achievement. Average is often the result.

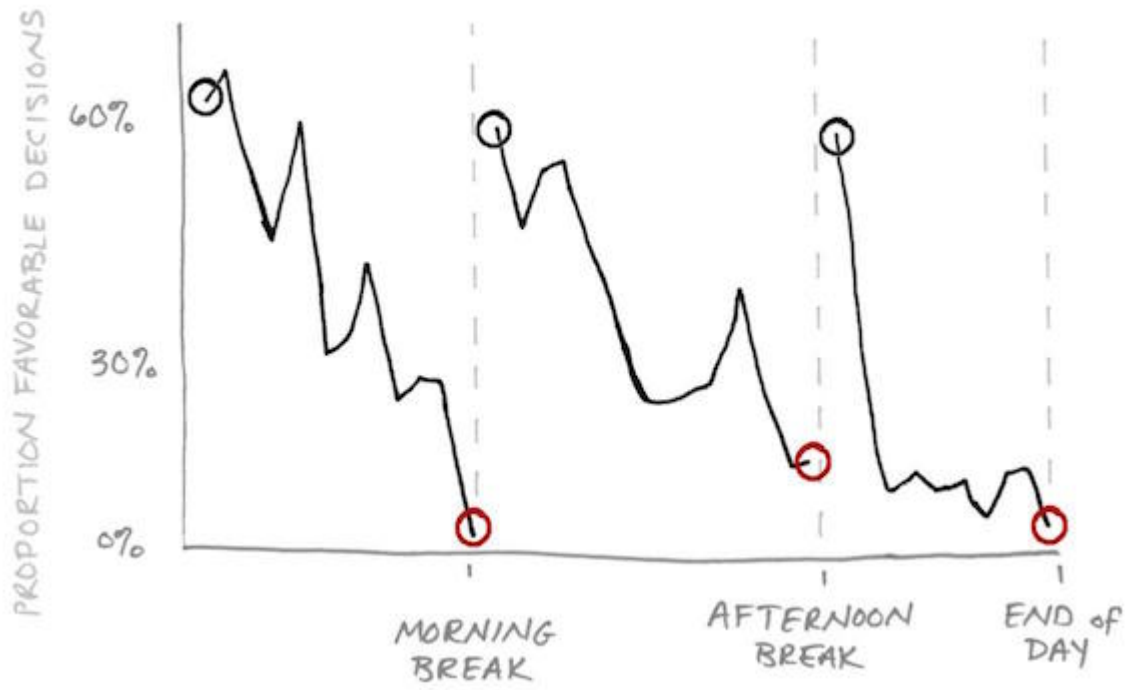


FIG. 8 Good decisions depend on more than just wisdom and common sense.

Give willpower the time of day

We lose our willpower not because we think about it but because we don't. Without appreciating that it can come and go, we let it do exactly that. Without intentionally protecting it every day, we allow ourselves to go from a will and a way to no will and no way. If success is what we're after, this won't work.

Think about it. There are degrees of willpower strength. Like the battery indicator going from green to red, there is willpower and there is "won't" power. Most people bring won't power to their most important challenges without ever realizing that's what makes them so hard. When we don't think of resolve as a resource that gets used up, when we fail to reserve it for the things that matter most, when we don't replenish it when it's low, we are probably setting ourselves up for the toughest possible path to success.

So how do you put your willpower to work? You think about it. Pay attention to it. Respect it. You make doing what matters most a priority when your willpower is its highest. In other words, you give it the time of day it deserves.

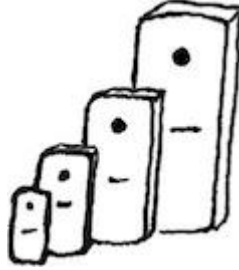
What taxes your willpower

- Implementing new behaviors
- Filtering distractions
- Resisting temptation
- Suppressing emotion
- Restraining aggression
- Suppressing impulses
- Taking tests
- Trying to impress others
- Coping with fear
- Doing something you don't enjoy
- Selecting long-term over short-term rewards

Every day, without realizing it, we engage in all manner of activities that diminish our willpower. Willpower is depleted when we make decisions to focus our attention, suppress our feelings and impulses, or modify our behavior in pursuit of goals. It's like taking an ice pick and gouging a hole in our gas line. Before long we have willpower leaking everywhere and none left to do our most important work. So like any other limited but vital resource, willpower must be managed.

When it comes to willpower, timing is everything. You will need your willpower at full strength to ensure that when you're doing the right thing, you don't let anything distract you or steer you away from it. Then you need enough willpower the rest of the day to either support or avoid sabotaging what you've done. That's all the willpower you need to be successful. So, if you want to get the most out of your day, do your most important work—your ONE Thing—early, before your willpower is drawn down. Since your self-control will be sapped throughout the day, use it when it's at full strength on what matters most.

Big ideas



1. **Don't spread your willpower too thin.** On any given day, you have a limited supply of willpower, so decide what matters and reserve your willpower for it.
2. **Monitor your fuel gauge.** Full-strength willpower requires a full tank. Never let what matters most be compromised simply because your brain was under-fueled. Eat right and regularly.
3. **Time your task.** Do what matters most first each day when your willpower is strongest. Maximum strength willpower means maximum success.

Don't fight your willpower. Build your days around how it works and let it do its part to build your life. Willpower may not be on willcall, but when you use it first on what matters most, you can always count on it.

§8. A BALANCED LIFE

“The truth is, balance is bunk. It is an unattainable pipe dream.... The quest for balance between work and life, as we’ve come to think of it, isn’t just a losing proposition; it’s a hurtful, destructive one.”

—*Keith H. Hammonds*

Nothing ever achieves absolute balance. Nothing. No matter how imperceptible it might be, what appears to be a state of balance is something entirely different— an act of *balancing*. Viewed wistfully as a noun, balance is lived practically as a verb. Seen as something we ultimately attain, balance is actually something we constantly do. A “balanced life” is a myth—a misleading concept most accept as a worthy and attainable goal without ever stopping to truly consider it. I want you to consider it. I want you to challenge it. I want you to reject it.

A balanced life is a lie.

The idea of balance is exactly that—an idea. In philosophy “the golden mean” is the moderate middle between polar extremes, a concept used to describe a place between two positions that is more desirable than one state or the other. This is a grand idea, but not a very practical one. Idealistic, but not realistic. Balance doesn’t exist.

This is tough to conceive, much less believe, mainly because one of the most frequent laments is “I need more balance,” a common mantra for what’s missing in most lives. We hear about balance so much we automatically assume it’s exactly what we should be seeking. It’s not. Purpose, meaning, significance—these are what make a successful life. Seek them and you will most certainly live your life out of balance, criss-crossing an invisible middle line as you pursue your priorities. The act of living a full life by giving time to what matters is a balancing act. Extraordinary results require focused attention and time. Time on one thing means time away from another. This makes balance impossible.

The genesis of a myth

Historically, balancing our lives is a novel privilege to even consider. For thousands of years, work was life. If you didn't work—hunt game, harvest crops, or raise livestock—you didn't live long. But things changed. Jared Diamond's Pulitzer Prize-winning *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* illustrates how farm-based societies that generated a surplus of food ultimately gave rise to professional specialization. "Twelve thousand years ago, everybody on earth was a hunter-gatherer; now almost all of us are farmers or else are fed by farmers." This freedom from having to forage or farm allowed people to become scholars and craftsmen. Some worked to put food on our tables while others built the tables.

At first, most people worked according to their needs and ambitions. The blacksmith didn't have to stay at the forge until 5 p.m.; he could go home when the horse's feet were shod. Then 19th-century industrialization saw for the first time large numbers working for someone else. The story became one of hard-driving bosses, year-round work schedules, and lighted factories that ignored dawn and dusk. Consequently, the 20th century witnessed the start of significant grassroots movements to protect workers and limit work hours.

Still, the term "work-life balance" wasn't coined until the mid-1980s when more than half of all married women joined the workforce. To paraphrase Ralph E. Gomory's preface in the 2005 book *Being Together, Working Apart: Dual-Career Families and the Work-Life Balance*, we went from a family unit with a breadwinner and a homemaker to one with two breadwinners and no homemaker. Anyone with a pulse knows who got stuck with the extra work in the beginning. However, by the '90s "work-life balance" had quickly become a common watchword for men too. A LexisNexis survey of the top 100 newspapers and magazines around the world shows a dramatic rise in the number of articles on the topic, from 32 in the decade from 1986 to 1996 to a high of 1,674 articles in 2007 alone (see figure 9).

It's probably not a coincidence that the ramp-up of technology parallels the rise in the belief that something is missing in our lives. Infiltrated space and fewer boundaries will do that. Rooted in real-life challenges, the idea of "work-life balance" has clearly captured our minds and imagination.

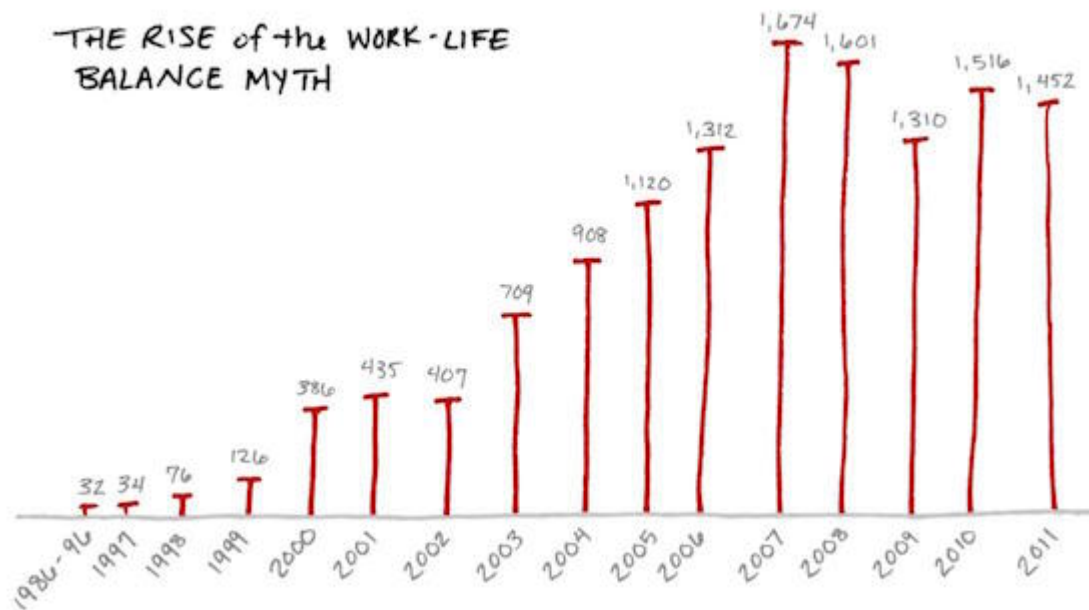


FIG. 9 The number of times "work-life balance" is mentioned in newspaper and magazine articles has exploded in recent years.

Middle mismanagement

The desire for balance makes sense. Enough time for everything and everything done in time. It sounds so appealing that just thinking about it makes us feel serene and peaceful. This calm is so real that we just know it's the way life was meant to be. But it's not.

If you think of balance as the middle, then out of balance is when you're away from it. Get too far away from the middle and you're living at the extremes. The problem with living in the middle is that it prevents you from making extraordinary time commitments to anything. In your effort to attend to all things, everything gets shortchanged and nothing gets its due. Sometimes this can be okay and sometimes not. Knowing when to pursue the middle and when to pursue the extremes is in essence the true beginning of wisdom. Extraordinary results are achieved by this negotiation with your time.

WORK-LIFE in the MIDDLE

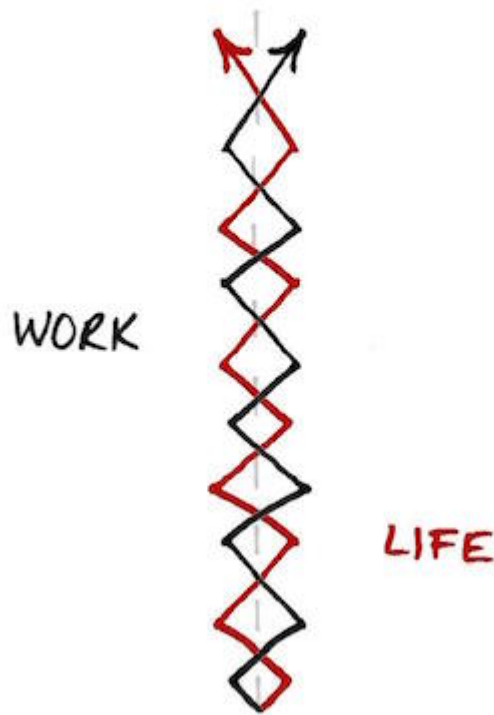


FIG. 10 Pursuing a balanced life means never pursuing anything at the extremes.

The reason we shouldn't pursue balance is that the magic never happens in the middle; magic happens at the extremes. The dilemma is that chasing the extremes presents real challenges. We naturally understand that success lies at the outer edges, but we don't know how to manage our lives while we're out there.

When we work too long, eventually our personal life suffers. Falling prey to the belief that long hours are virtuous, we unfairly blame work when we say, "I have no life." Often, it's just the opposite. Even if our work life doesn't interfere, our personal life itself can be so full of "have-tos" that we again reach the same defeated conclusion: "I have no life." And sometimes we get hit from both sides. Some of us face so many personal and professional demands that everything suffers. Breakdown imminent, we once again declare, "I have no life!"

WORK-LIFE at the EXTREMES

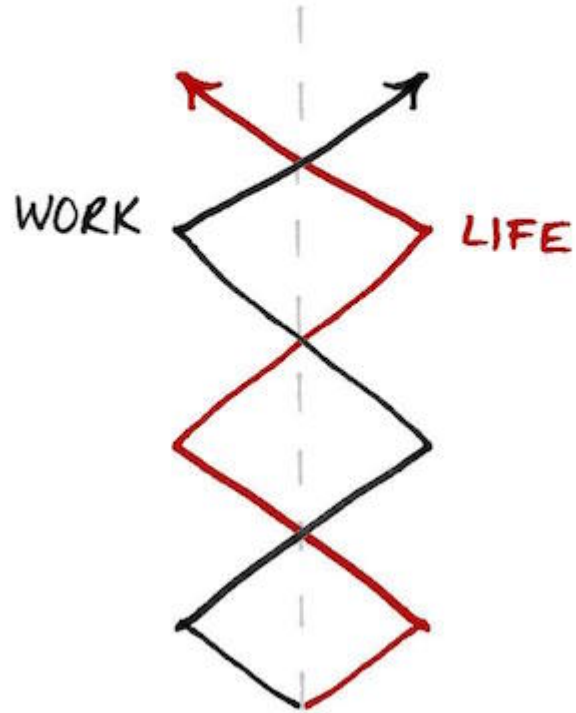


FIG. 11 Pursuing the extremes presents its own set of problems. Just like playing to the middle, playing to the extremes is the kind of middle mismanagement that plays out all the time.

Time waits for no one

My wife once told me the story of a friend of hers. The friend's mother was a schoolteacher and her father was a farmer. They had scrimped, saved, and done with less their entire lives in anticipation of retirement and travel. The woman fondly remembered the regular shopping trips she and her mother would take to the local fabric store where they would pick out some fabric and patterns. The mother explained that when she retired these would be her travel clothes.

She never got to her retirement years. In her final year of teaching, she developed cancer and later died. The father never felt good about spending the money they'd saved, believing that it was "their" money and now she wasn't there to share it with him. When he passed away and my wife's friend went to clean out her parents' home, she discovered a closet full of fabric and dress patterns. The father had never cleaned it out. He couldn't. It represented too much. It was as if its contents were so full of unfulfilled promises that they were too heavy to lift.

Time waits for no one. Push something to an extreme and postponement can become permanent.

I once knew a highly successful businessman who had worked long days and weekends for most of his life, sincere in his belief that he was doing it all for his family. Someday when he was done, they would all enjoy the fruits of his labor, spend time together, travel, and do all the things they'd never done. After giving many years to building his company he had recently sold it and was open to discussing what he might do next. I asked him how he was doing and he proudly proclaimed that he was fine. "When I was building the business, I was never home and rarely saw my family. So now I'm with them on vacation making up for lost time. You know how it is, right? Now that I have the money and the time, I'm getting those years back."

Do you really think you can ever get back a child's bedtime story or birthday? Is a party for a five-year-old with imaginary pals the same as dinner with a teenager with high-school friends? Is an adult attending a young child's soccer game on par with attending a

soccer game with an adult child? Do you think you can cut a deal with God that time stands still for you, holding off on anything important until you're ready to participate again?

When you gamble with your time, you may be placing a bet you can't cover. Even if you're sure you can win, be careful that you can live with what you lose.

Toying with time will lead you down a rabbit hole with no way out. Believing this lie does its harm by convincing you to do things you shouldn't and stop doing things you should. Middle mismanagement can be one of the most destructive things you ever do. You can't ignore the inevitability of time.

So if achieving balance is a lie, then what do you do? Counterbalance.

Replace the word "balance" with "counterbalance" and what you experience makes sense. The things we presume to have balance are really just counterbalancing. The ballerina is a classic example. When the ballerina poses *en pointe*, she can appear weightless, floating on air, the very idea of balance and grace. A closer look would reveal her toe shoes vibrating rapidly, making minute adjustments for balance. Counterbalancing done well gives the illusion of balance.

Counterbalancing—the long and short of it

When we say we're out of balance, we're usually referring to a sense that some priorities—things that matter to us—are being underserved or unmet. The problem is that when you focus on what is truly important, something will always be underserved. No matter how hard you try, there will always be things left undone at the end of your day, week, month, year, and life. Trying to get them all done is folly. When the things that matter most get done, you'll still be left with a sense of things being undone—a sense of imbalance. Leaving some things undone is a necessary tradeoff for extraordinary results. But you can't leave everything undone, and that's where counterbalancing comes in. The idea of counterbalancing is that you never go so far that you can't find your way back or stay so long that there is nothing waiting for you when you return.

This is so important that your very life may hang in the balance. An 11-year study of nearly 7,100 British civil servants concluded that habitual long hours can be deadly. Researchers showed that individuals who worked more than 11 hours a day (a 55-plus hour workweek) were 67 percent more likely to suffer from heart disease. Counterbalancing is not only about your sense of well-being, it's essential to your being well.

WORK-LIFE COUNTERBALANCING

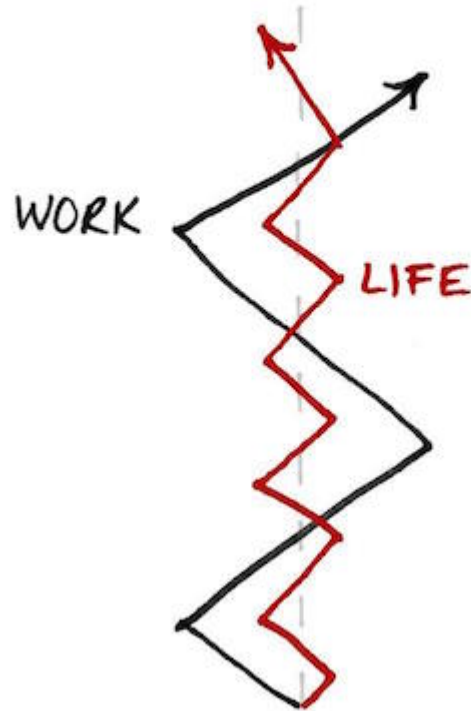


FIG. 12 Extraordinary results at work require longer periods between counterbalancing.

There are two types of counterbalancing: the balancing between work and personal life and the balancing within each. In the world of professional success, it's not about how much overtime you put in; the key ingredient is focused time over time. To achieve an extraordinary result you must choose what matters most and give it all the time it demands. This requires getting extremely out of balance in relation to all other work issues, with only infrequent counterbalancing to address them. In your personal world, awareness is the essential ingredient. Awareness of your spirit and body, awareness of your family and friends, awareness of your personal needs—none of these can be sacrificed if you intend to “have a life,” so you can never forsake them for work or one for the other. You can move back and forth quickly between these and

often even combine the activities around them, but you can't neglect any of them for long. Your personal life requires tight counterbalancing.

Whether or not to go out of balance isn't really the question. The question is: "Do you go short or long?" In your personal life, go short and avoid long periods where you're out of balance. Going short lets you stay connected to all the things that matter most and move them along together. In your professional life, go long and make peace with the idea that the pursuit of extraordinary results may require you to be out of balance for long periods. Going long allows you to focus on what matters most, even at the expense of other, lesser priorities. In your personal life, nothing gets left behind. At work it's required.

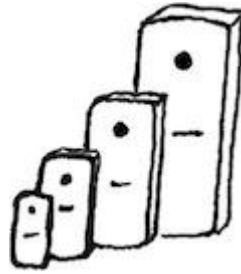
In his novel *Suzanne's Diary for Nicholas*, James Patterson artfully highlights where our priorities lie in our personal and professional balancing act: "Imagine life is a game in which you are juggling five balls. The balls are called work, family, health, friends, and integrity. And you're keeping all of them in the air. But one day you finally come to understand that work is a rubber ball. If you drop it, it will bounce back. The other four balls—family, health, friends, integrity—are made of glass. If you drop one of these, it will be irrevocably scuffed, nicked, perhaps even shattered."

Life is a balancing act

The question of balance is really a question of priority. When you change your language from balancing to prioritizing, you see your choices more clearly and open the door to changing your destiny. Extraordinary results demand that you set a priority and act on it. When you act on your priority, you'll automatically go out of balance, giving more time to one thing over another. The challenge then doesn't become one of not going out of balance, for in fact you must. The challenge becomes how long you stay on your priority. To be able to address your priorities outside of work, be clear about your most important work priority so you can get it done. Then go home and be clear about your priorities there so you can get back to work.

When you're supposed to be working, work, and when you're supposed to be playing, play. It's a weird tightrope you're walking, but it's only when you get your priorities mixed up that things fall apart.

Big ideas



1. **Think about two balancing buckets.** Separate your work life and personal life into two distinct buckets—not to compartmentalize them, just for counterbalancing. Each has its own counterbalancing goals and approaches.
2. **Counterbalance your work bucket.** View work as involving a skill or knowledge that must be mastered. This will cause you to give disproportionate time to your ONE Thing and will throw the rest of your work day, week, month, and year continually out of balance. Your work life is divided into two distinct areas—what matters most and everything else. You will have to take what matters to the extremes and be okay with what happens to the rest. Professional success requires it.
3. **Counterbalance your personal life bucket.** Acknowledge that your life actually has multiple areas and that each requires a minimum of attention for you to feel that you “have a life.” Drop any one and you will feel the effects. This requires constant awareness. You must never go too long or too far without counterbalancing them so that they are all active areas of your life. Your personal life requires it.

Start leading a counterbalanced life. Let the right things take precedence when they should and get to the rest when you can.

An extraordinary life is a counterbalancing act.

§9. BIG IS BAD

“We are kept from our goal, not by obstacles but by a clear path to a lesser goal.”

— *Robert Brault*

The Big Bad Wolf. Big Bad John. From folktales to folk songs, the suggestion that big and bad go together has been a common theme across history—so much so that many think they’re synonymous. They’re not. Big can be bad and bad can be big, but they’re not one and the same. They aren’t inherently related.

A big opportunity is better than a small one, but a small problem is better than a big one. Sometimes you want the biggest present under the tree and sometimes you want the smallest. Often a big laugh or a big cry is just what you need, and every so often a small chuckle and a few tears will do the trick. Big and bad are no more tied together than small and good.

Big is bad is a lie.

It’s quite possibly the worst lie of all, for if you fear big success, you’ll either avoid it or sabotage your efforts to achieve it.

Who's afraid of the big bad big?

Place big and results in the same room and a lot of people balk or walk. Mention big with achievement and their first thoughts are *hard, complicated, and time-consuming. Difficult to get there and complex once you do* pretty much sums up their views. *Overwhelming and intimidating* is what they feel. For some reason there is the fear that big success brings crushing pressure and stress, that the pursuit of it robs them of not only time with family and friends but eventually their health. Uncertain of the right to achieve big, or fearful of what might happen if they try and fall short, their head spins just thinking about it and they immediately doubt they have a head for heights.

All of this reinforces a “dis-ease” with the very idea of big. To invent a word, call it *megaphobia*—the irrational fear of big.

When we connect big with bad, we trigger shrinking thinking. Lowering our trajectory feels safe. Staying where we are feels prudent. But the opposite is true: When big is believed to be bad, small thinking rules the day and big never sees the light of it.

Flat wrong

How many ships didn't sail because of the belief that the earth was flat? How much progress was impeded because man wasn't supposed to breathe underwater, fly through the air, or venture into outer space? Historically, we've done a remarkably poor job of estimating our limits. The good news is that science isn't about guessing, but rather the art of progressing.

And so is your life.

None of us knows our limits. Borders and boundaries may be clear on a map, but when we apply them to our lives, the lines aren't so apparent. I was once asked if I thought thinking big was realistic. I paused to reflect on this and then said, "Let me ask you a question first: Do you know what your limits are?" "No," was the reply. So I said that it seemed the question was irrelevant. No one knows their ultimate ceiling for achievement, so worrying about it is a waste of time. What if someone told you that you could never achieve above a certain level? That you were required to pick an upper limit which you could never exceed? What would you pick? A low one or a high one? I think we know the answer. Put in this situation, we would all do the same thing—go big. Why? Because you wouldn't want to limit yourself.

When you allow yourself to accept that big is about who you can become, you look at it differently.

In this context, big is a placeholder for what you might call a leap of possibility. It's the office intern visualizing the boardroom or a penniless immigrant imagining a business revolution. It's about bold ideas that might threaten your comfort zones but simultaneously reflect your greatest opportunities. Believing in big frees you to ask different questions, follow different paths, and try new things. This opens the doors to possibilities that until now only lived inside you.

Sabeer Bhatia arrived in America with only \$250 in his pocket, but he wasn't alone. Sabeer came with big plans and the belief that he could grow a business faster than any business in history. And he

did. He created Hotmail. Microsoft, a witness to Hotmail's meteoric rise, eventually bought it for \$400 million.

According to his mentor, Farouk Arjani, Sabeer's success was directly related to his ability to think big. "What set Sabeer apart from the hundreds of entrepreneurs I've met is the gargantuan size of his dream. Even before he had a product, before he had any money behind him, he was completely convinced that he was going to build a major company that would be worth hundreds of millions of dollars. He had an unrelenting conviction that he was not just going to build a run-of-the-mill Silicon Valley company. But over time I realized, by golly, he was probably going to pull it off."

As of 2011, Hotmail ranked as one of the most successful webmail service providers in the world, with more than 360 million active users.

Going big

Thinking big is essential to extraordinary results. Success requires action, and action requires thought. But here's the catch—the only actions that become springboards to succeeding big are those informed by big thinking to begin with. Make this connection, and the importance of how big you think begins to sink in.

THINK BIG - ACT BIG - SUCCEED BIG



FIG. 13 Thinking informs actions and actions determine outcomes.

Everyone has the same amount of time, and hard work is simply hard work. As a result, what you do in the time you work

determines what you achieve. And since what you do is determined by what you think, how big you think becomes the launching pad for how high you achieve.

Think of it this way. Every level of achievement requires its own combination of what you do, how you do it, and who you do it with. The trouble is that the combination of what, how, and who that gets you to one level of success won't naturally evolve to a better combination that leads to the next level of success. Doing something one way doesn't always lay the foundation for doing something better, nor does a relationship with one person automatically set the stage for a more successful relationship with another. It's unfortunate, but these things don't build on each other. If you learn to do something one way, and with one set of relationships, that may work fine until you want to achieve more. It's then that you'll discover you've created an artificial ceiling of achievement for yourself that may be too hard to break through. In effect, you've boxed yourself in when there is a simple way to avoid it. Think as big as you possibly can and base what you do, how you do it, and who you do it with on succeeding at that level. It just might take you more than your lifetime to run into the walls of a box this big.

When people talk about "reinventing" their career or their business, small boxes are often the root cause. What you build today will either empower or restrict you tomorrow. It will either serve as a platform for the next level of your success or as a box, trapping you where you are.

HOW BIG IS YOUR BOX?



FIG. 14 Choose your box—choose your outcome.

“The rung of a ladder was never meant to rest upon, but only to hold a man’s foot long enough to enable him to put the other somewhat higher.”

— *Thomas Henry Huxley*

Big gives you the best chance for extraordinary results today and tomorrow. When Arthur Guinness set up his first brewery, he signed a 9,000-year lease. When J. K. Rowling conceived Harry Potter, she thought big and envisioned seven years at Hogwarts before she penned the first chapter of the first of seven books. Before Sam Walton opened the first Wal-Mart, he envisioned a business so big that he felt he needed to go ahead and set up his future estate plan to minimize inheritance taxes. By thinking big, long before he made it big, he was able to save his family an estimated \$11 to \$13 billion in estate taxes. Transferring the wealth

of one of the greatest companies ever built as tax-free as possible requires thinking big from the beginning.

Thinking big isn't just about business. Candace Lightner started Mothers Against Drunk Driving in 1980 after her daughter was killed in a hit-and-run accident by a drunk driver. Today, MADD has saved more than 300,000 lives. As a six-year-old in 1998, Ryan Hreljac was inspired by stories told by his teacher to help bring clean water to Africa. Today his foundation, Ryan's Well, has improved conditions and helped bring safe water to over 750,000 people in 16 countries. Derreck Kayongo recognized both the waste and hidden value in getting new soap into hotels every day. So in 2009 he created the Global Soap Project, which has provided more than 250,000 bars of soap in 21 countries, helping combat child mortality by simply giving impoverished people the chance to wash their hands.

Asking big questions can be daunting. Big goals can seem unattainable at first. Yet how many times have you set out to do something that seemed like a real stretch at the time, only to discover it was much easier than you thought? Sometimes things are easier than we imagine, and truthfully sometimes they're a lot harder. That's when it's important to realize that on the journey to achieving big, you get bigger. Big requires growth, and by the time you arrive, you're big too! What seemed an insurmountable mountain from a distance is just a small hill when you arrive—at least in proportion to the person you've become. Your thinking, your skills, your relationships, your sense of what is possible and what it takes all grow on the journey to big.

As you experience big, you become big.

The big deal

For more than four decades, Stanford psychologist Carol S. Dweck has studied the science of how our self-conceptions influence our actions. Her work offers great insight into why thinking big is such a big deal.

Dweck's work with children revealed two mindsets in action—a “growth” mindset that generally thinks big and seeks growth and a “fixed” mindset that places artificial limits and avoids failure. Growth-minded students, as she calls them, employ better learning strategies, experience less helplessness, exhibit more positive effort, and achieve more in the classroom than their fixed-minded peers. They are less likely to place limits on their lives and more likely to reach for their potential. Dweck points out that mindsets can and do change. Like any other habit, you set your mind to it until the right mindset becomes routine.

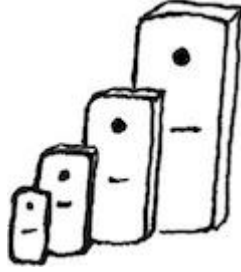
When Scott Forstall started recruiting talent to his newly formed team, he warned that the top-secret project would provide ample opportunities to “make mistakes and struggle, but eventually we may do something that we’ll remember the rest of our lives.” He gave this curious pitch to superstars across the company, but only took those who *immediately* jumped at the challenge. He was looking for “growth-minded” people, as he later shared with Dweck after reading her book. Why is this significant? While you’ve probably never even heard of Forstall, you’ve certainly heard of what his team created. Forstall was a senior vice president at Apple, and the team he formed created the iPhone.

Blowing up your life

Big stands for greatness—extraordinary results. Pursue a big life and you're pursuing the greatest life you can possibly live. To live great, you have to think big. You must be open to the possibility that your life and what you accomplish can become great. Achievement and abundance show up because they're the natural outcomes of doing the right things with no limits attached.

Don't fear big. Fear mediocrity. Fear waste. Fear the lack of living to your fullest. When we fear big, we either consciously or subconsciously work against it. We either run toward lesser outcomes and opportunities or we simply run away from the big ones. If courage isn't the absence of fear, but moving past it, then thinking big isn't the absence of doubts, but moving past them. Only living big will let you experience your true life and work potential.

Big ideas



1. **Think big.** Avoid incremental thinking that simply asks, “What do I do next?” This is at best the slow lane to success and, at worst, the off ramp. Ask bigger questions. A good rule of thumb is to double down everywhere in your life. If your goal is ten, ask the question: “How can I reach 20?” Set a goal so far above what you want that you’ll be building a plan that practically guarantees your original goal.
2. **Don’t order from the menu.** Apple’s celebrated 1997 “Think Different” ad campaign featured icons like Ali, Dylan, Einstein, Hitchcock, Picasso, Gandhi, and others who “saw things differently” and who went on to transform the world we know. The point was that they didn’t choose from the available options; they imagined outcomes that no one else had. They ignored the menu and ordered their own creations. As the ad reminds us, *“People who are crazy enough to think they can change the world are the only ones who do.”*
3. **Act bold.** Big thoughts go nowhere without bold action. Once you’ve asked a big question, pause to imagine what life looks like with the answer. If you still can’t imagine it, go study people who have already achieved it. What are the models, systems, habits, and relationships of other people who have found the answer? As much as we’d like to believe we’re all different, what consistently works for others will almost always work for us.
4. **Don’t fear failure.** It’s as much a part of your journey to extraordinary results as success. Adopt a growth mindset, and don’t be afraid of where it can take you. Extraordinary results aren’t built solely on extraordinary results. They’re built on failure too. In fact, it would be accurate to say that we fail our way to

success. When we fail, we stop, ask what we need to do to succeed, learn from our mistakes, and grow. Don't be afraid to fail. See it as part of your learning process and keep striving for your true potential.

Don't let small thinking cut your life down to size. Think big, aim high, act bold. And see just how big you can blow up your life.

Part 2:
THE TRUTH
THE SIMPLE PATH TO PRODUCTIVITY

“Be careful how you interpret the world; it *is* like that.”

—*Erich Heller*

Unclenched

For many years, I suffered from trying to live the lies of success.

I began my career assuming everything mattered equally, so in an effort to cram it all in, I attempted too much at once. Frustrated, I eventually began to doubt I had the discipline or will to achieve success at all. As my life continually fell out of balance, I started to consider that trying to live a big life might be a bad thing. When you try to live up to something that isn't possible, you can get pretty down.

I was pretty down.

In an attempt to make it all work, I began to bear down even harder. You might say that I started to clench my way to success. I really did. I thought that this might be the way you went through life—with your jaw clenched, your fist clenched, your stomach clenched, and your butt clenched. Leaning forward, breath held and body taut, tight and totally tense. I just assumed that was the feeling of focus and intensity as I struggled to live with the lies. That approach actually worked, but it also put me in the hospital.

I also began to think you had to talk like a success, walk like a success, and even dress for success. It wasn't me, but I was open to any way to make things work, so I took seriously the suggestion that you are supposed to project the way you want to be. That approach worked as well, but after a while, I simply got tired of "playing" success.

I bought into getting up before the crack of dawn, getting revved up playing inspirational theme songs, and getting going before anyone else. In fact, I became so full of this thinking that I would drive to the office while the rest of the city slept and then crash at my desk just to make sure that I beat everyone else to work. I started to accept the notion that maybe this is what ambition and achievement looked like as I fought the good fight. I would hold staff meetings at 7:30 in the morning and, at 7:31, would actually shut the door and lock out anyone who showed up late. I was going overboard, but I was beginning to believe this was the only way you could succeed, and the way you pushed others to succeed as well. This approach

also worked, but in the end it also pushed me too hard, others too far, and my world over the edge.

I was truly beginning to think that the secret to success was to get as tightly wound up as possible each morning, set myself on fire, and then open the door and fly through the day, unwinding on the world, until I literally burnt out.

And what did all of this get me? It got me success, and it got me sick. Eventually, it got me sick of success.

So what did I do? I ditched the lies and went in the opposite direction. I joined overachievers anonymous and went antiestablishment on all the success “tactics” that supposedly build success.

First off, I got unclenched. I actually started listening to my body, slowed down, and chilled out. Next, I started wearing T-shirts and jeans to work and defied anyone to make a comment. I dropped the language and the attitude and went back to just being me. I had breakfast with my family. I got in shape physically and spiritually and stayed there. And last, I started doing less. Yes, less. Intentionally, purposefully less. I was looser than ever, way laid back for me, and breathing. I challenged the axioms of success, and guess what? I became more successful than I ever dreamed possible and felt better than I’d ever felt in my life.

Here’s what I found out: We overthink, overplan, and overanalyze our careers, our businesses, and our lives; that long hours are neither virtuous nor healthy; and that we usually succeed *in spite* of most of what we do, not *because* of it. I discovered that we can’t manage time, and that the key to success isn’t in all the things we do but in the handful of things we do well.

I learned that success comes down to this: being appropriate in the moments of your life. If you can honestly say, “This is where I’m meant to be right now, doing exactly what I’m doing,” then all the amazing possibilities for your life become possible.

Most of all, I learned that the ONE Thing is the surprisingly simple truth behind extraordinary results.

§10. THE FOCUSING QUESTION

“There is an art to clearing away the clutter and focusing on what matters most. It is simple and it is transferable. It just requires the courage to take a different approach.”

— *George Anders*

On June 23, 1885, in the town of Pittsburgh, Pennsylvania, Andrew Carnegie addressed the students of the Curry Commercial College. At the height of his business success, the Carnegie Steel Company was the largest and most profitable industrial enterprise in the world. Carnegie would later become the second-richest man in history, after John D. Rockefeller. In Carnegie’s talk, entitled “The Road to Business Success,” he discussed his life as a successful businessperson and gave this advice:

And here is the prime condition of success, the great secret—concentrate your energy, thought and capital exclusively upon the business in which you are engaged. Having begun on one line, resolve to fight it out on that line, to lead in it, adopt every improvement, have the best machinery, and know the most about it. The concerns which fail are those which have scattered their capital, which means that they have scattered their brains also. They have investments in this, or that, or the other, here, there and everywhere. “Don’t put all your eggs in one basket” is all wrong. I tell you “put all your eggs in one basket, and then watch that basket.” Look round you and take notice; men who do that do not often fail. It is easy to watch and carry the one basket. It is trying to carry too many baskets that breaks most eggs in this country.

So, how do you know which basket to pick? The Focusing Question.

Mark Twain agreed with Carnegie and described it this way:

The secret of getting ahead is getting started. The secret to getting started is breaking your complex overwhelming tasks into small manageable tasks and then starting on the first one.

So, how do you know what the first one should be? The Focusing Question.

Did you notice that both of these great men considered their advice a “secret”? I don’t think it’s so much a secret as something people know but don’t give proper weight or importance. Most people are familiar with the Chinese proverb “A journey of a thousand miles must begin with a single step.” They just never stop to fully appreciate that if this is true, then the wrong first step begins a journey that could end as far as two thousand miles from where they want to be. The Focusing Question helps keep your first step from being a misstep.

Life is a question

You may be asking, “Why focus on a question when what we really crave is an answer?” It’s simple. Answers come from questions, and the quality of any answer is directly determined by the quality of the question. Ask the wrong question, get the wrong answer. Ask the right question, get the right answer. Ask the most powerful question possible, and the answer can be life altering.

Voltaire once wrote, “Judge a man by his questions rather than his answers.” Sir Francis Bacon added, “A prudent question is one-half of wisdom.” Indira Gandhi concluded that “the power to question is the basis of all human progress.” Great questions are clearly the quickest path to great answers. Every discoverer and inventor begins his quest with a transformative question. The scientific method asks questions of the universe in hypothesis form. The more than 2,000-year-old Socratic Method, teaching through questions, is still embraced by educators from the heights of Harvard Law School to the local kindergarten class. Questions engage our critical thinking. Research shows that asking questions improves learning and performance by as much as 150 percent. In the end, it’s hard to argue with author Nancy Willard, who wrote, “Sometimes questions are more important than answers.”

I first became aware of the power of questions as a young man. I read a poem that affected me profoundly and I’ve carried it with me ever since.

My wage

By *J. B. Rittenhouse*

I bargained with Life for a penny,
And Life would pay no more,
However I begged at evening
When I counted my scanty store.
For Life is a just employer,
He gives you what you ask,
But once you have set the wages,
Why, you must bear the task.
I worked for a menials hire,
Only to learn, dismayed,
That any wage I had asked of Life,
Life would have willingly paid.

The last two lines deserve repeating: "... any wage I had asked of Life, Life would have willingly paid." One of the most empowering moments of my life came when I realized that life is a question and how we live it is our answer. How we phrase the questions we ask ourselves determines the answers that eventually become our life.

The challenge is that the right question isn't always so obvious. Most things we want don't come with a road map or a set of instructions, so it can be difficult to frame the right question. Clarity must come from us. It seems we must envision our own journeys, make our own maps, and create our own compasses. To get the answers we seek, we have to invent the right questions—and we're left to devise our own. So how do you do this? How do you come up with uncommon questions that take you to uncommon answers?

You ask one question: the Focusing Question.

Anyone who dreams of an uncommon life eventually discovers there is no choice but to seek an uncommon approach to living it.

The Focusing Question is that uncommon approach. In a world of no instructions, it becomes the simple formula for finding exceptional answers that lead to extraordinary results.

What's the ONE Thing I can do
such that by doing it
everything else will be easier or
unnecessary?

The Focusing Question is so deceptively simple that its power is easily dismissed by anyone who doesn't closely examine it. But that would be a mistake. The Focusing Question can lead you to answer not only "big picture" questions (Where am I going? What target should I aim for?) but also "small focus" ones as well (What must I do right now to be on the path to getting the big picture? Where's the bull's-eye?). It tells you not only what your basket should be, but also the first step toward getting it. It shows you how big your life can be and just how small you must go to get there. It's both a map for the big picture and a compass for your smallest next move.

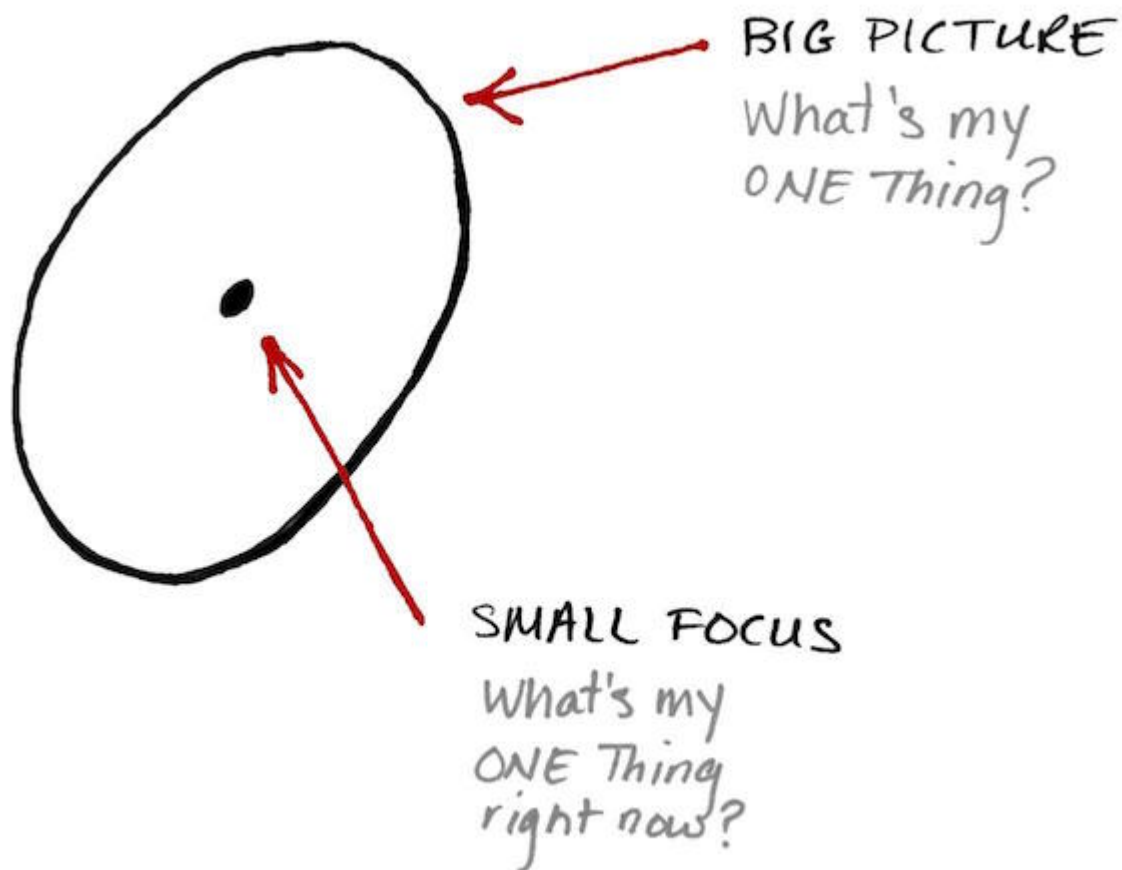


FIG. 15 The Focusing Question is a big-picture map and small-focus compass.

Extraordinary results are rarely happenstance. They come from the choices we make and the actions we take. The Focusing Question always aims you at the absolute best of both by forcing you to do what is essential to success—make a decision. But not just any decision—it drives you to make the best decision. It ignores what is doable and drills down to what is necessary, to what matters.

It leads you to the first domino.

To stay on track for the best possible day month, year, or career, you must keep asking the Focusing Question. Ask it again and again, and it forces you to line up tasks in their levered order of importance. Then, each time you ask it, you see your next priority. The power of this approach is that you're setting yourself up to

accomplish one task on top of another. When you do the right task first, you also build the right mindset first, the right skill first, and the right relationship first. Powered by the Focusing Question, your actions become a natural progression of building one right thing on top of the previous right thing. When this happens, you're in position to experience the power of the domino effect.

Anatomy of the question

The Focusing Question collapses all possible questions into one:
“What’s the ONE Thing I can do / such that by doing it / everything else will be easier or unnecessary?”

Part one: “What’s the one thing i can do...”

This sparks focused action. “What’s the ONE Thing” tells you the answer will be one thing versus many. It forces you toward something specific. It tells you right up front that, although you may consider many options, you need to take this seriously because you don’t get two, three, four, or more. You can’t hedge your bet. You’re allowed to pick one thing and one thing only.

The last phrase, “can do,” is an embedded command directing you to take action that is possible. People often want to change this to “should do,” “could do,” or “would do,” but those choices all miss the point. There are many things we should, could, or would do but never do. Action you “can do” beats intention every time.

Part two: “...such that by doing it...”

“But those Woulda-Coulda-Shouldas all ran away and hid from one little Did.”

— *Shel Silverstein*

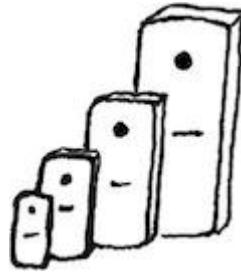
This tells you there’s a criterion your answer must meet. It’s the bridge between just doing something and doing something for a specific purpose. “Such that by doing it” lets you know you’re going to have to dig deep, because when you do this ONE Thing, something else is going to happen.

Part three: “... everything else will be easier or unnecessary?”

Archimedes said, “Give me a lever long enough and I could move the world,” and that’s exactly what this last part tells you to find. “Everything else will be easier or unnecessary” is the ultimate leverage test. It tells you when you’ve found the first domino. It says that when you do this ONE Thing, everything else you could do to accomplish your goal will now be either doable with less effort or no longer even necessary. Most people struggle to comprehend how many things don’t need to be done, if they would just start by doing the right thing. In effect, this qualifier seeks to declutter your life by asking you to put on blinders. This elevates the answer’s potential to change your life by doing the leveraged thing and avoiding distractions.

The Focusing Question asks you to find the first domino and focus on it exclusively until you knock it over. Once you’ve done that, you’ll discover a line of dominoes behind it either ready to fall or already down.

Big ideas



1. **Great questions are the path to great answers.** The Focusing Question is a great question designed to find a great answer. It will help you find the first domino for your job, your business, or any other area in which you want to achieve extraordinary results.
2. **The Focusing Question is a double-duty question.** It comes in two forms: big picture and small focus. One is about finding the right direction in life and the other is about finding the right action.
3. **The Big-Picture Question: “What’s my ONE Thing?”** Use it to develop a vision for your life and the direction for your career or company; it is your strategic compass. It also works when considering what you want to master, what you want to give to others and your community, and how you want to be remembered. It keeps your relationships with friends, family, and colleagues in perspective and your daily actions on track.
4. **The Small-Focus Question: “What’s my ONE Thing right now?”** Use this when you first wake up and throughout the day. It keeps you focused on your most important work and, whenever you need it, helps you find the “levered action” or first domino in any activity. The small-focus question prepares you for the most productive workweek possible. It’s effective in your personal life too, keeping you attentive to your most important immediate needs, as well as those of the most important people in your life.

Extraordinary results come from asking the Focusing Question. It’s how you’ll plot your course through life and business, and how you’ll make the best progress on your most important work.

Whether you seek answers big or small, asking the Focusing Question is the ultimate success habit for your life.

§11. THE SUCCESS HABIT

“Success is simple. Do what’s right, the right way, at the right time.”

—Arnold H. Glasow

You know about habits. They can be hard to break—and hard to create. But we are unknowingly acquiring new ones all the time. When we start and continue a way of thinking or a way of acting over a long enough period, we’ve created a new habit. The choice we face is whether or not we want to form habits that get us what we want from life. If we do, then the Focusing Question is the most powerful success habit we can have.

For me, the Focusing Question is a way of life. I use it to find my most leveraged priority, make the most out of my time, and get the biggest bang for my buck. Whenever the outcome absolutely matters, I ask it. I ask it when I wake up and start my day. I ask it when I get to work, and again when I get home. *What’s the ONE Thing I can do such that by doing it everything else will be easier or unnecessary?* And when I know the answer, I continue to ask it until I can see the connections and all my dominoes are lined up.

Obviously, you can drive yourself nuts analyzing every little aspect of everything you might do. I don’t do that, and you shouldn’t either. Start with the big stuff and see where it takes you. Over time, you’ll develop your own sense of when to use the big-picture question and when to use the small-focus question.

The Focusing Question is the foundational habit I use to achieve extraordinary results and lead a big life. I use it for some things and not at all for others. I apply it to the important areas of my life: my spiritual life, physical health, personal life, key relationships, job, business, and financial life. And I address them in that order—each one is a foundation for the next.

Because I want my life to matter, I approach each area by doing what matters most in it. I view these as the cornerstones of my life and have found that when I’m doing what’s most important in each area, my life feels like it’s running on all cylinders.

The Focusing Question can direct you to your ONE Thing in the different areas of your life. Simply reframe the Focusing Question

by inserting your area of focus. You can also include a time frame —such as “right now” or “this year”—to give your answer the appropriate level of immediacy, or “in five years” or “someday” to find a big-picture answer that points you at outcomes to aim for.

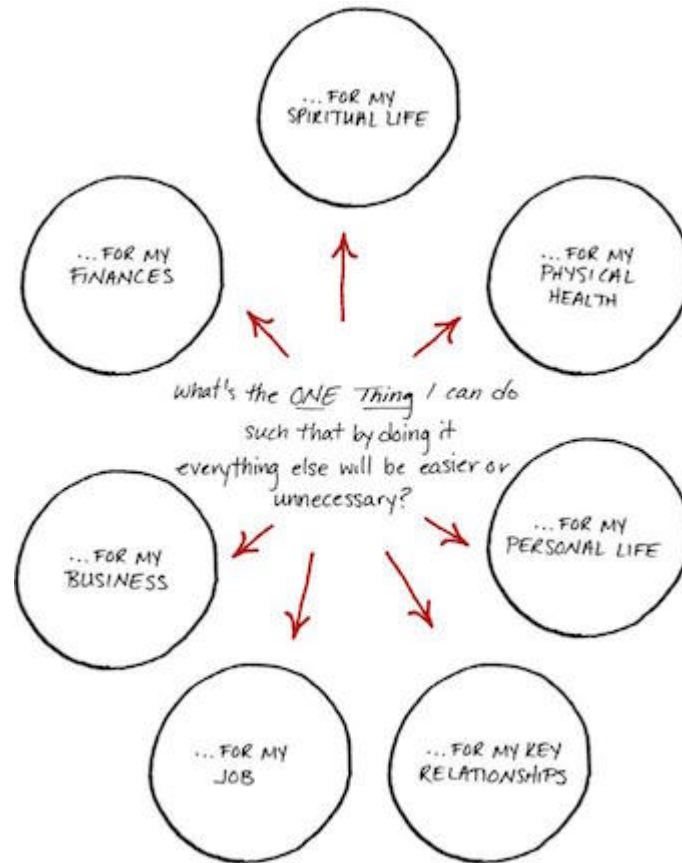


FIG. 16 My life and the areas that matter most in it.

Here are some Focusing Questions to ask yourself. Say the category first, then state the question, add a time frame, and end by adding “such that by doing it everything else will be easier or unnecessary?” For example: “*For my job, what’s the ONE Thing I can do to ensure I hit my goals this week such that by doing it everything else will be easier or unnecessary?*”

For my spiritual life...

- What's the ONE Thing I can do to help others...?
- What's the ONE Thing I can do to improve my relationship with God...?

For my physical health...

- What's the ONE Thing I can do to achieve my diet goals...?
- What's the ONE Thing I can do to ensure that I exercise...?
- What's the ONE Thing I can do to relieve my stress...?

For my personal life...

- What's the ONE Thing I can do to improve my skill at ____...?
- What's the ONE Thing I can do to find time for myself...?

For my key relationships...

- What's the ONE Thing I can do to improve my relationship with my spouse/partner...?
- What's the ONE Thing I can do to improve my children's school performance...?
- What's the ONE Thing I can do to show my appreciation to my parents...?
- What's the ONE Thing I can do to make my family stronger...?

For my job...

- What's the ONE Thing I can do to ensure that I hit my goals...?
- What's the ONE Thing I can do to improve my skills...?
- What's the ONE Thing I can do to help my team succeed...?
- What's the ONE Thing I can do to further my career...?

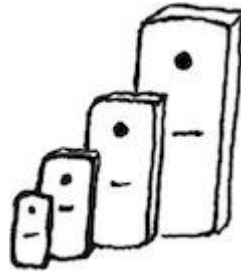
For my business...

- What's the ONE Thing I can do to make us more competitive...?
- What's the ONE Thing I can do to make our product the best...?
- What's the ONE Thing I can do to make us more profitable...?
- What's the ONE Thing I can do to improve our customer experience...?

For my finances...

- What's the ONE Thing I can do to increase my net worth...?
- What's the ONE Thing I can do to improve my investment cash flow...?
- What's the ONE Thing I can do to eliminate my credit card debt...?

Big ideas



So how do you make The ONE Thing part of your daily routine? How do you make it strong enough to get extraordinary results at work and in the other areas of your life? Here's a starter list drawn from our experience and our work with others.

1. **Understand and believe it.** The first step is to understand the concept of the ONE Thing, then to believe that it can make a difference in your life. If you don't understand and believe, you won't take action.
2. **Use it.** Ask yourself the Focusing Question. Start each day by asking, "*What's the ONE Thing I can do today for [whatever you want] such that by doing it everything else will be easier or even unnecessary?*" When you do this, your direction will become clear. Your work will be more productive and your personal life more rewarding.
3. **Make it a habit.** When you make asking the Focusing Question a habit, you fully engage its power to get the extraordinary results you want. It's a difference maker. Research says this will take about 66 days. Whether it takes you a few weeks or a few months, stick with it until it becomes your routine. If you're not serious about learning the Success Habit, you're not serious about getting extraordinary results.
4. **Leverage reminders.** Set up ways to remind yourself to use the Focusing Question. One of the best ways to do this is to put up a sign at work that says, "Until my ONE Thing is done—everything else is a distraction." We designed the back cover of this book to be a trigger —set it on the corner of your desk so that it's the first thing you see when you get to work. Use notes, screen savers, and calendar cues to keep making the connection between the

Success Habit and the results you seek. Put up reminders like, “The ONE Thing = Extraordinary Results” or “The Success Habit Will Get Me to My Goal.”

5. **Recruit support.** Research shows that those around you can influence you tremendously. Starting a success support group with some of your work colleagues can help inspire all of you to practice the Success Habit every day. Get your family involved. Share your ONE Thing. Get them on board. Use the Focusing Question around them to show them how the Success Habit can make a difference in their school work, their personal achievements, or any other part of their lives.

This one habit can become the foundation for many more, so keep your Success Habit working as powerfully as possible. Use the strategies outlined in Part 3: Extraordinary Results, for goal setting and time blocking to experience extraordinary results every day of your life.

§12. THE PATH TO GREAT ANSWERS

“People do not decide their futures, they decide their habits and their habits decide their futures.”

— *F. M. Alexander*

The Focusing Question helps you identify your ONE Thing in any situation. It will clarify what you want in the big areas of your life and then drill down to what you must do to get them. It’s really a simple process: You ask a great question, then you seek out a great answer. As simple as two steps, it’s the ultimate Success Habit.

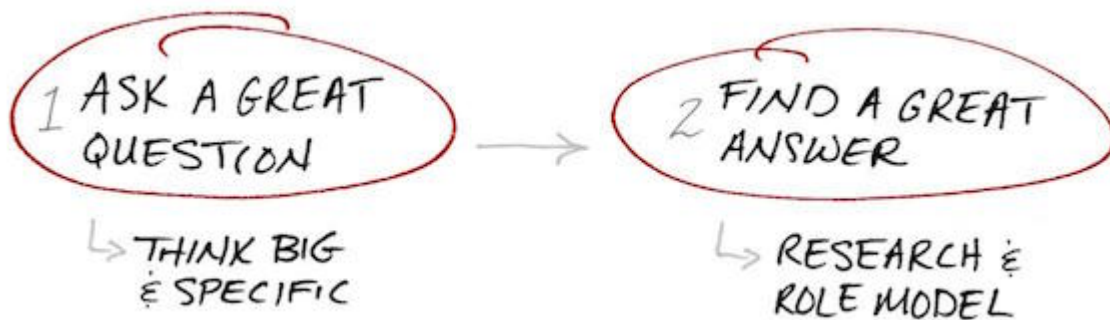


FIG. 17 Your one-two punch for extraordinary results.

1. Ask a great question

The Focusing Question helps you ask a great question. Great questions, like great goals, are big and specific. They push you, stretch you, and aim you at big, specific answers. And because they're framed to be measurable, there's no wiggle room about what the results will look like.

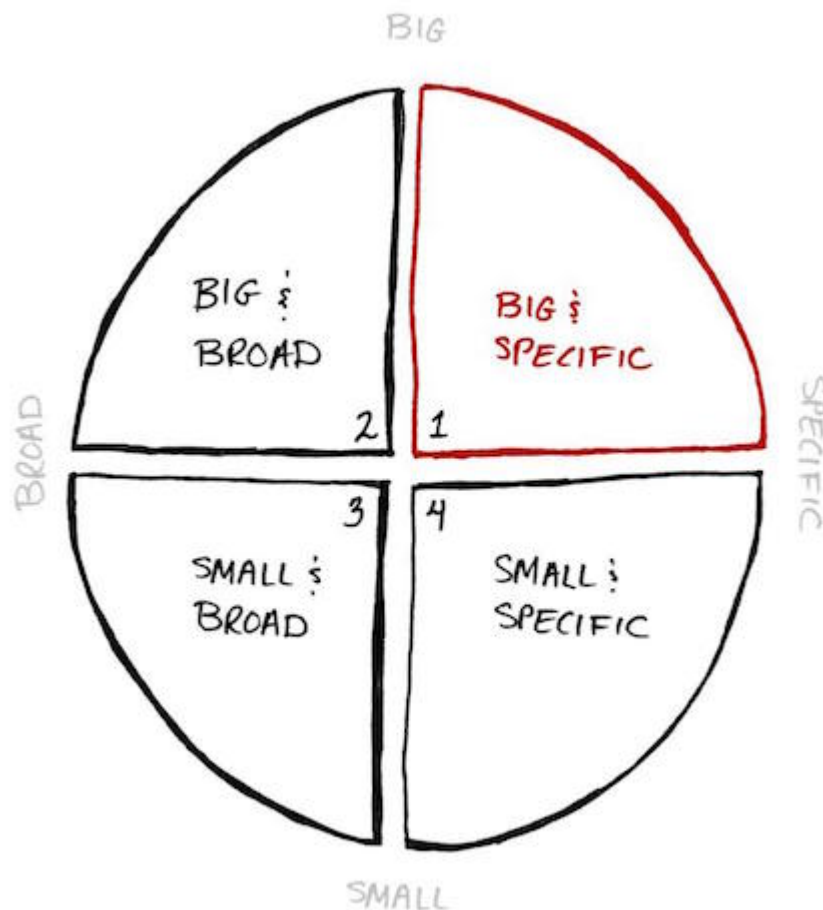


FIG. 18 Four options for framing a Great Question.

Look at the “Great Question” matrix (figure 18) to see the power of the Focusing Question.

Let's take increasing sales as a way to break down each of the quadrants, using “What can I do to double sales in six months?” as a placeholder for Big & Specific (figure 19).

Now, let's examine the pros and cons of each question quadrant, ending with where you want to be—Big & Specific.

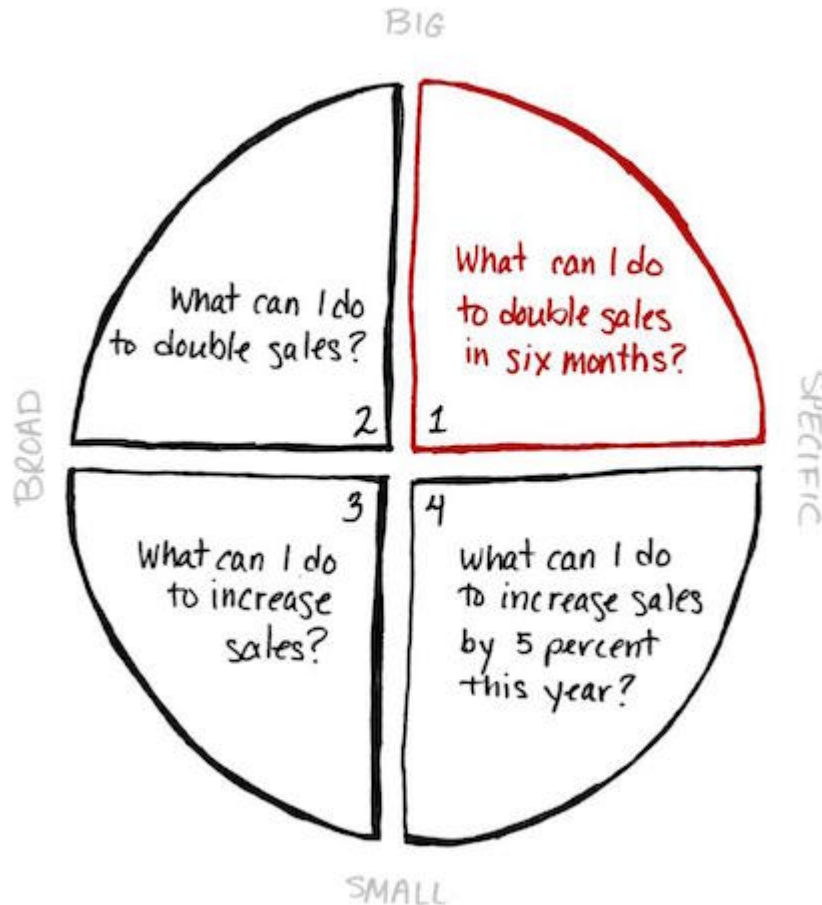


FIG. 19 Four options for framing a Great Question illustrated.

Quadrant 4. Small & Specific: “What can I do to increase sales by 5 percent this year?” This aims you in a specific direction, but there’s nothing truly challenging about this question. For most salespeople, a 5 percent bump in sales could just as easily happen because the market shifted in your favor rather than anything you might have done. At best it’s an incremental gain, not a life-changing leap forward. Low goals don’t require extraordinary actions so they rarely lead to extraordinary results.

Quadrant 3. Small & Broad: “What can I do to increase sales?” This is not really an achievement question at all. It’s more of a brainstorming question. It’s great for listing your options but requires more to narrow your options and go small. How much will sales increase? By what date? Unfortunately, this is the kind of average question most people ask and then wonder why their answers don’t deliver extraordinary results.

Quadrant 2. Big & Broad: “What can I do to double sales?” Here you have a big question, but nothing specific. It’s a good start, but the lack of specifics leaves more questions than answers. Doubling sales in the next 20 years is very different from attempting the same goal in a year or less. There are still too many options and without specifics you won’t know where to start.

Quadrant 1. Big & Specific: “What can I do to double sales in six months?” Now you have all the elements of a Great Question. It’s a big goal and it’s specific. You’re doubling sales, and that’s not easy. You also have a time frame of six months, which will be a challenge. You’ll need a big answer. You’ll have to stretch what you believe is possible and look outside the standard toolbox of solutions.

See the difference? When you ask a Great Question, you’re in essence pursuing a great goal. And whenever you do this, you’ll see the same pattern—Big & Specific. A big, specific question leads to a big, specific answer, which is absolutely necessary for achieving a big goal.

So if “What can I do to double sales in six months?” is a Great Question, how do you make it more powerful? Convert it to the Focusing Question: *“What’s the ONE Thing I can do to double sales in six months such that by doing it everything else will be easier or unnecessary?”* Turning it into the Focusing Question goes to the heart of success by forcing you to identify what absolutely matters most and start there. Why?

Because that’s where big success starts too.

2. Find a great answer

The challenge of asking a Great Question is that, once you've asked it, you're now faced with finding a Great Answer.

Answers come in three categories: doable, stretch, and possibility. The easiest answer you can seek is the one that's already within reach of your knowledge, skills, and experience. With this type of solution you probably already know how to do it and won't have to change much to get it. Think of this as "doable" and the most likely to be achieved.

The next level up is a "stretch" answer. While this is still within your reach, it can be at the farthest end of your range. You'll most likely have to do some research and study what others have done to come up with this answer. Doing it can be iffy since you might have to extend yourself to the very limits of your current abilities. Think of this as potentially achievable and probable, depending on your effort.

High achievers understand these first two routes but reject them. Unwilling to settle for ordinary when extraordinary is possible, they've asked a Great Question and want the very best answer.

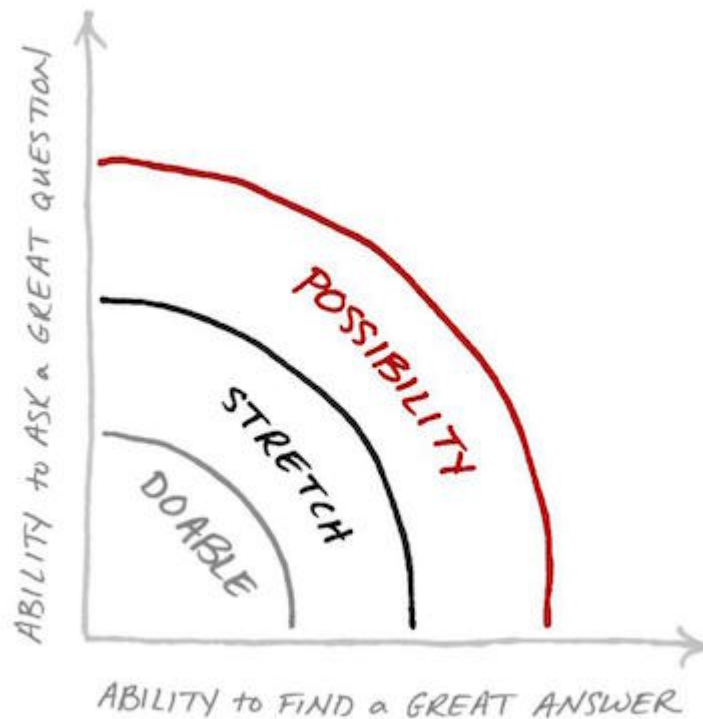


FIG. 20 The Success Habit unlocks possibilities.

Extraordinary results require a Great Answer.

Highly successful people choose to live at the outer limits of achievement. They not only dream of but deeply crave what is beyond their natural grasp. They know this type of answer is the hardest to come by but also know that just by extending themselves to find it, they expand and enrich their life for the better. If you want the most from your answer, you must realize that it lives outside your comfort zone. This is rare air. A big answer is never in plain view, nor is the path to finding one laid out for you. A possibility answer exists beyond what is already known and being done. As with a stretch goal, you can start out by doing research and studying the lives of other high achievers. But you can't stop there. In fact, your search has just begun. Whatever you learn, you'll use it to do what only the greatest achievers do: benchmark and trend.

A Great Answer is essentially a new answer. It is a leap across all current answers in search of the next one and is found in two steps.

The first is the same as when you stretch. You uncover the best research and study the highest achievers. Anytime you don't know the answer, your answer is to go find your answer. In other words, by default, your first ONE Thing is to search for clues and role models to point you in the right direction. The first thing to do is ask, "Has anyone else studied or accomplished this or something like it?" The answer is almost always yes, so your investigation begins by finding out what others have learned.

One of the reasons I've amassed a large library of books over the years is because books are a great go-to resource. Short of having a conversation with someone who has accomplished what you hope to achieve, in my experience books and published works offer the most in terms of documented research and role models for success. The Internet has quickly become an invaluable tool as well. Whether offline or online, you're trying to find people who have already gone down the road you're traveling, so you can research, model, benchmark, and trend their experience. A college professor once told me, "Gary, you're smart, but people have lived before you. You're not the first person to dream big, so you'd be wise to study what others have learned first, and then build your actions on the back of their lessons." He was so right. And he was talking to you too.

The research and experience of others is the best place to start when looking for your answer. Armed with this knowledge, you can establish a benchmark, the current high-water mark for all that is known and being done. With a stretch approach this was your maximum, but now it is your minimum. It's not all you'll do, but it becomes the hilltop where you'll stand to see if you can spot what might come next. This is called trending, and it's the second step. You're looking for the next thing you can do in the same direction that the best performers are heading or, if necessary, in an entirely new direction.

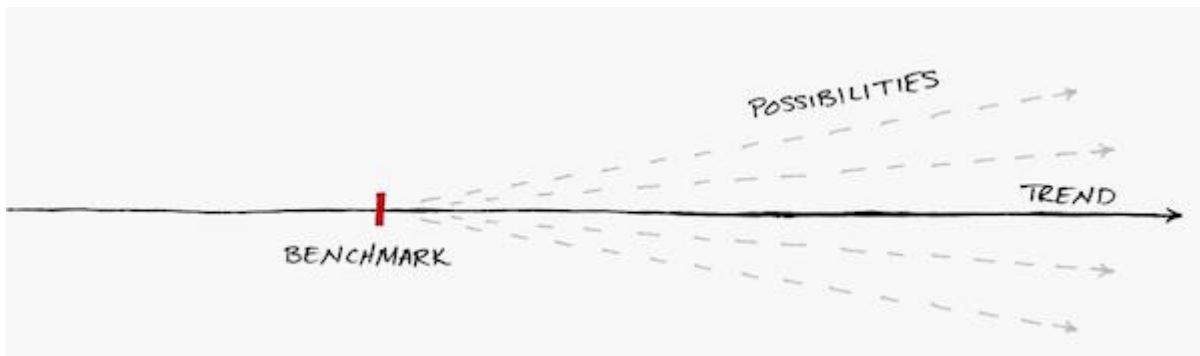
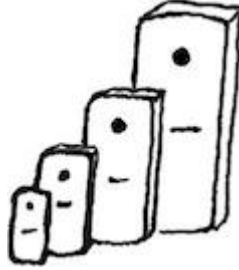


FIG. 21 The benchmark is today's success—the trend is tomorrow's.

This is how big problems are solved and big challenges are overcome, for the best answers rarely come from an ordinary process. Whether it's figuring out how to leapfrog the competition, finding a cure for a disease, or coming up with an action step for a personal goal, benchmarking and trending is your best option. Because your answer will be original, you'll probably have to reinvent yourself in some way to implement it. A new answer usually requires new behavior, so don't be surprised if along the way to sizable success you change in the process. But don't let that stop you.

This is where the magic happens and possibilities are unlimited. As challenging as it can be, trailblazing up the path of possibilities is always worth it—for when we maximize our reach, we maximize our life.

Big ideas



1. **Think big and specific.** Setting a goal you intend to achieve is like asking a question. It's a simple step from "I'd like to do that" to "How do I achieve that?" The best question—and by default, the best goal—is big and specific: big, because you're after extraordinary results; specific, to give you something to aim at and to leave no wiggle room about whether you hit the mark. A big and specific question, especially in the form of the Focusing Question, helps you zero in on the best possible answer.
2. **Think possibilities.** Setting a doable goal is almost like creating a task to check off your list. A stretch goal is more challenging. It aims you at the edge of your current abilities; you have to stretch to reach it. The best goal explores what's possible. When you see people and businesses that have undergone transformations, this is where they live.
3. **Benchmark and trend for the best answer.** No one has a crystal ball, but with practice you can become surprisingly good at anticipating where things are heading. The people and businesses who get there first often enjoy the lion's share of the rewards with few, if any, competitors. Benchmark and trend to find the extraordinary answer you need for extraordinary results.

Part 3:
EXTRAORDINARY RESULTS
UNLOCKING THE POSSIBILITIES WITHIN YOU

“Even if you’re on the right track, you’ll get run over if you just sit there.”

— *Will Rogers*

Extraordinary results

There is a natural rhythm to our lives that becomes a simple formula for implementing the ONE Thing and achieving extraordinary results: purpose, priority, and productivity. Bound together, these three are forever connected and continually confirming each other's existence in our lives. Their link leads to the two areas where you'll apply the ONE Thing—one big and one small.

Your big ONE Thing is your purpose and your small ONE Thing is the priority you take action on to achieve it. The most productive people start with purpose and use it like a compass. They allow purpose to be the guiding force in determining the priority that drives their actions. This is the straightest path to extraordinary results.

Think of purpose, priority, and productivity as three parts of an iceberg.

With typically only 1/9 of an iceberg above water, whatever you see is just the tip of everything that is there. This is exactly how productivity, priority, and purpose are related. What you see is determined by what you don't.

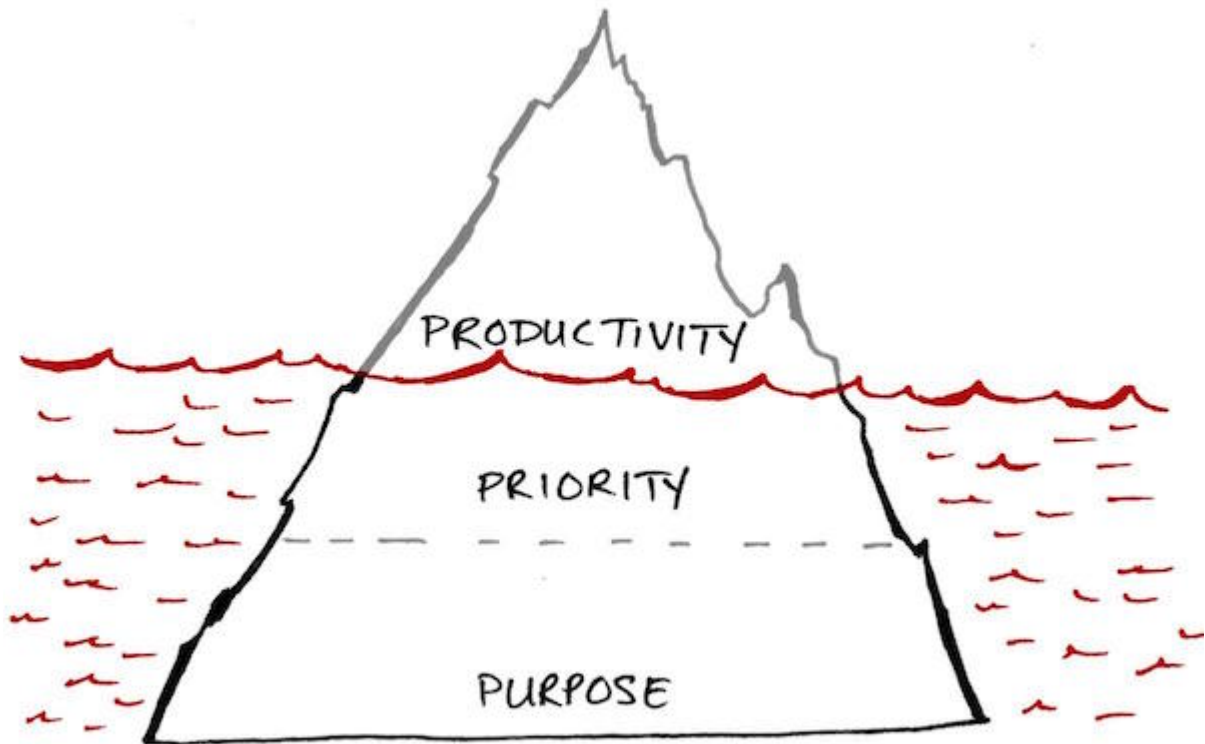


FIG. 22 Productivity is driven by purpose and priority.

The more productive people are, the more purpose and priority are pushing and driving them. With the additional outcome of profit, it's the same for business. What's visible to the public—productivity and profit—is always buoyed by the substance that serves as the company's foundation— purpose and priority. All businesspeople want productivity and profit, but too many fail to realize that the best path to attaining them is through purpose-driven priority.

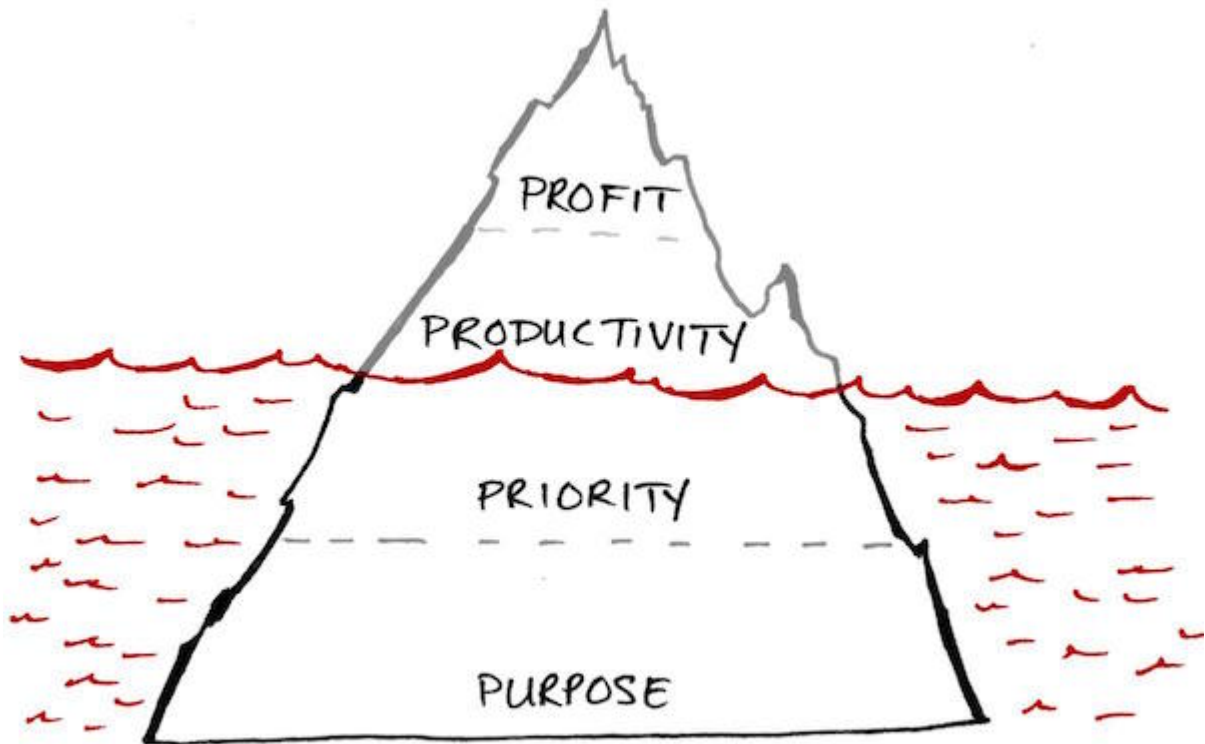


FIG. 23 In business, profit and productivity are also driven by priority and purpose.

Personal productivity is the building block of all business profit. The two are inseparable. A business can't have unproductive people yet magically still have an immensely profitable business. Great businesses are built one productive person at a time. And not surprisingly, the most productive people receive the greatest rewards from their businesses.

Connecting purpose, priority, and productivity determines how high above the rest successful individuals and profitable businesses rise. Understanding this is at the core of producing extraordinary results.

§13. LIVE WITH PURPOSE

“Life isn’t about finding yourself. Life is about creating yourself.”

— *George Bernard Shaw*

So, how do you use purpose to create an extraordinary life? Ebenezer Scrooge shows us how.

Cold-hearted, penny-pinching, and greedy, a man who despised Christmas and all things that give people happiness, his last name a byword for miserliness and meanness—Ebenezer Scrooge might have been the least likely candidate to teach us anything about how to live. Yet, in Charles Dickens’s 1843 classic *A Christmas Carol*, he does.

The redemptive tale of Scrooge’s transformation from stingy, callous, and unloved to considerate, caring, and beloved is one of the best examples of how our destinies are determined by our decisions, our lives shaped by our choices. Once again, fiction provides us a formula we can all follow to build an extraordinary life with extraordinary results. I’d like to beg your forgiveness, take a little literary license, and quickly retell this timeless tale to show you.

One Christmas Eve, Ebenezer Scrooge is visited by the deceased spirit of Jacob Marley, his former business partner. We do not know if this is a dream or if it’s real. Marley wails, “I am here tonight to warn you, that you have yet a chance and a hope of escaping my fate. You will be haunted by three spirits”—from the past, present, and future, as it turns out. “Remember what has passed between us!”

Now, let’s stop for a second and bear in mind who Scrooge is. Dickens describes him as a man whose old features are frozen by the cold within him. Tight-fisted, with head down and hand to the grindstone, Scrooge pays as little as possible and keeps as much as he can. He is secretive and solitary. No one ever stops him in the streets to say hello. No one cares, for he cares for no one. He is a bitter, mean, covetous old sinner—cold to the sight, cold to the touch, and cold of heart, with no thaw in sight. His life is a lonely existence, and the world is worse off for it.

Over the course of the evening, the three spirits visit Scrooge to show him his past, present, and future. Through these visits he sees how he became the man he is, how his life is currently going, and what will ultimately happen to him and those around him. It's a terrifying experience that leaves him visibly shaken when he wakes the next morning. Not knowing whether it was real or a dream, but giddy upon discovering no time has passed, Scrooge realizes there is still time to alter his fate. In a joyous blur, he rushes into the street and instructs the first boy he sees to go buy the biggest turkey at the market and send it anonymously to the home of his sole employee, Bob Cratchit. Upon seeing a gentleman he'd once rebuffed for pleading charity for the needy, he prays for forgiveness and promises to donate huge sums of money to the poor.

Ebenezer eventually ends up at the home of his nephew, where he begs forgiveness for being such a fool for far too long and accepts an invitation to stay for holiday dinner. His nephew's wife and guests, shocked at his heartfelt bliss, can barely believe this is Scrooge.

The next morning, Bob Cratchit, upon arriving noticeably late to work, is confronted by Scrooge: "What do you mean coming here at this time of day? I am not going to stand for this sort of thing any longer!" Before this wretched news can sink in, the incredulous Cratchit hears him say, "And therefore I am about to raise your salary!"

Scrooge goes on to become the Cratchit family's benefactor. He finds a doctor for Tiny Tim, Cratchit's invalid son, and becomes like a second father to him. Scrooge lives out the rest of his days spending his time and money doing everything he can for others.

Through this simple story, Charles Dickens shows us a simple formula for creating an extraordinary life: Live with purpose. Live by priority. Live for productivity.

As I reflect on this story, I believe Dickens reveals purpose as a combination of where we're going and what's important to us. He implies that our priority is what we place the greatest importance on and our productivity comes from the actions we take. He lays out life as a series of connected choices, where our purpose sets

our priority and our priority determines the productivity our actions produce.

To Dickens, our purpose determines who we are.

Scrooge is transparent and easy to understand, so let's revisit *A Christmas Carol* through the lens of Dickens's formula. At the place we enter his life, Scrooge's purpose is clearly about money. He pursues a life either working for it or being alone with it. He cares for money more than for people and believes that money is the end by which any means are justified. Based on his purpose, his priority is straightforward: making as much money for himself as he can. Collecting coin is what matters to Scrooge. As a result, his productivity is always aimed at making money. When he takes a break from making it, for fun, he counts it. Earning, netting, lending, receiving, tallying—these are the actions that fill his days, for he is greedy, selfish, and unmoved by the human condition of those around him.

By Scrooge's own standards, he's highly productive in accomplishing his purpose. By anyone else's, it's simply a miserable life.

This would be the end of the story, were it not for the perspective provided to Ebenezer by his former partner. Jacob Marley didn't want Scrooge to reach the same dead end he had. So, after the haunting, what happened to Scrooge? By Dickens's account, his purpose changed, which changed his most important priority, which changed where he focused his productivity. After Marley's intervention, Scrooge experienced the transformative power of a new purpose.

So, who did he become? Well, let's look.

As the narrative ends, Scrooge's purpose is no longer money, but people. He now cares about people. He cares about their financial circumstances and their physical condition. He sees himself happily in relationships with others, lending a hand any way he can. He values helping people more than hoarding money and believes money is good for the good it can do.

What is his priority? Where he once saved money and used people, he now uses money to save people. His overriding priority is to

make as much money as he can so he can help as many as he can. His actions? He is productive throughout his days putting every penny he can toward others.

The transformation is remarkable, the message unmistakable. Who we are and where we want to go determine what we do and what we accomplish.

A life lived on purpose is the most powerful of all—and the happiest.

Happiness on purpose

Ask enough people what they want in life and you'll hear happiness as the overwhelming response. Although we all have a wide variety of specific answers, happiness is what we most want—yet, it's what most of us understand the least. No matter our motivations, most of what we do in life is ultimately meant to make us happy. And yet we get it wrong. Happiness doesn't happen the way we think.

To explain, I want to share an ancient tale with you.

The begging bowl

Upon coming out of his palace one morning and encountering a beggar, a king asks, "What do you want?" The beggar laughingly says, "You ask as though you can fulfill my desire!" Offended, the king replies, "Of course I can. What is it?" The beggar warns, "Think twice before you promise anything."

Now, the beggar was no ordinary beggar but the king's past-life master, who had promised in their former life, "I will come to try and wake you in our next life. This life you have missed, but I will come again to help you."

The king, not recognizing his old friend, insisted, "I will fulfill anything you ask, for I am a very powerful king who can fulfill any desire." The beggar said, "It is a very simple desire. Can you fill this begging bowl?" "Of course!" said the king, and he instructed his vizier to "fill the man's begging bowl with money." The vizier did, but when the money was poured into the bowl, it disappeared. So he poured more and more, but the moment he did, it would disappear.

The begging bowl remained empty.

Word spread throughout the kingdom, and a huge crowd gathered. The prestige and power of the king were at stake, so he told his vizier, "If my kingdom is to be lost, I am ready to lose it, but I cannot be defeated by this beggar." He continued to empty his wealth into the bowl. Diamonds, pearls, emeralds. His treasury was becoming empty.

And yet the begging bowl seemed bottomless. Everything put into it immediately disappeared!

Finally, as the crowd stood in utter silence, the king dropped at the beggars feet and admitted defeat. "You are victorious, but before you go, fulfill my curiosity. What is the secret of this begging bowl?"

The beggar humbly replied, "There is no secret. It is simply made up of human desire."

One of our biggest challenges is making sure our life's purpose doesn't become a beggar's bowl, a bottomless pit of desire continually searching for the next thing that will make us happy. That's a losing proposition.

Acquiring money and obtaining things are pretty much all done for the pleasure we expect them to bring. On one hand, this actually works. Securing money or something we want can spike our happiness meter—for a moment. Then it goes back down. Over the ages, our greatest minds have pondered happiness, and their conclusions are much the same: having money and things won't automatically lead to lasting happiness.

How circumstances affect us depends on how we interpret them as they relate to our life. If we lack a “big picture” view, we can easily fall into serial success seeking. Why? Once we get what we want, our happiness sooner or later wanes because we quickly become accustomed to what we acquire. This happens to everyone and eventually leaves us bored, seeking something new to get or do. Worse, we may not even stop or slow down to enjoy what we've got because we automatically get up and go for something else. If we're not careful, we wind up ricocheting from achieving and acquiring to acquiring and achieving without ever taking time to fully enjoy any of it. This is a good way to remain a beggar, and the day we realize this is the day our life changes forever. So how do we find enduring happiness?

Happiness happens on the way to fulfillment.

Dr. Martin Seligman, past president of the American Psychological Association, believes there are five factors that contribute to our happiness: positive emotion and pleasure, achievement, relationships, engagement, and meaning. Of these, he believes engagement and meaning are the most important. Becoming more engaged in what we do by finding ways to make our life more meaningful is the surest way to finding lasting happiness. When our daily actions fulfill a bigger purpose, the most powerful and enduring happiness can happen.

Take money, for instance. Since money represents both getting something and the potential to get more, it makes for a great example. Many people not only misunderstand how to make money but also how it makes us happy. I've taught wealth building to everyone from seasoned entrepreneurs to high school students, and whenever I ask, “How much money do you want to earn?” I get

all kinds of answers, but usually the number is quite high. When I ask, “How did you pick this number?” I frequently get the familiar answer: “Don’t know.” I then ask, “Can you tell me your definition of a financially wealthy person?” Invariably, I get numbers that start at a million dollars and go up from there. When I ask how they arrived at this, they often say, “It sounds like a lot.” My response is, “It is, and it isn’t. It all depends on what you’d do with it.”

I believe that financially wealthy people are those who have enough money coming in without having to work to finance their purpose in life. Now, please realize that this definition presents a challenge to anyone who accepts it. To be financially wealthy you must have a purpose for your life. In other words, without purpose, you’ll never know when you have enough money, and you can never be financially wealthy.

It isn’t that having more money won’t make you happy. To a point, it certainly can. But then it stops. For more money to continue to motivate you will depend on why you want more. It’s been said that the end shouldn’t justify the means, but be careful—when achieving happiness, any end you seek will only create happiness for you through the means it takes to achieve it. Wanting more money just for the sake of getting it won’t bring the happiness you seek from it. Happiness happens when you have a bigger purpose than having more fulfills, which is why we say happiness happens on the way to fulfillment.

The power of purpose

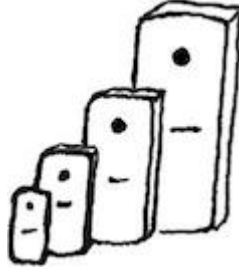
Purpose is the straightest path to power and the ultimate source of personal strength—strength of conviction and strength to persevere. The prescription for extraordinary results is knowing what matters to you and taking daily doses of actions in alignment with it. When you have a definite purpose for your life, clarity comes faster, which leads to more conviction in your direction, which usually leads to faster decisions. When you make faster decisions, you'll often be the one who makes the first decisions and winds up with the best choices. And when you have the best choices, you have the opportunity for the best experiences. This is how knowing where you're going helps lead you to the best possible outcomes and experiences life has to offer.

Purpose also helps you when things don't go your way. Life gets tough at times and there's no way around that. Aim high enough, live long enough, and you'll encounter your share of tough times. That's okay. We all experience this. Knowing why you're doing something provides the inspiration and motivation to give the extra perspiration needed to persevere when things go south. Sticking with something long enough for success to show up is a fundamental requirement for achieving extra-ordinary results.

Purpose provides the ultimate glue that can help you stick to the path you've set. When what you do matches your purpose, your life just feels in rhythm, and the path you beat with your feet seems to match the sound in your head and heart. Live with purpose and don't be surprised if you actually hum more and even whistle while you work.

When you ask yourself, "What's the ONE Thing I can do in my life that would mean the most to me and the world, such that by doing it everything else would be easier or unnecessary?" you're using the power of The ONE Thing to bring purpose to your life.

Big ideas



1. **Happiness happens on the way to fulfillment.** We all want to be happy, but seeking it isn't the best way to find it. The surest path to achieving lasting happiness happens when you make your life about something bigger, when you bring meaning and purpose to your everyday actions.
2. **Discover your Big Why.** Discover your purpose by asking yourself what drives you. What's the thing that gets you up in the morning and keeps you going when you're tired and worn down? I sometimes refer to this as your "Big Why." It's why you're excited with your life. It's why you're doing what you're doing.
3. **Absent an answer, pick a direction.** "Purpose" may sound heavy but it doesn't have to be. Think of it as simply the ONE Thing you want your life to be about more than any other. Try writing down something you'd like to accomplish and then describe how you'd do it.

For me, it looks like this: "My purpose is to help people live their greatest life possible through my teaching, coaching, and writing." So, then what does my life look like?

Teaching is my ONE Thing and has been for almost 30 years. At first it was teaching clients about the market and how to make great decisions. Next, it was teaching salespeople in the classroom, during sales meetings, and one-on-one. Later it was teaching business classes. Then it became teaching high performers models and strategies for high achievement, and the last ten years it has been teaching seminars on specific life-building principles. What I teach is what I then coach and is supported by what I write.

Pick a direction, start marching down that path, and see how you like it. Time brings clarity and if you find you don't like it, you can always change your mind. It's your life.

§14. LIVE BY PRIORITY

“Planning is bringing the future into the present so that you can do something about it now.”

—*Alan Lakein*

“Would you tell me, please, which way I ought to go from here?”

“That depends a good deal on where you want to get to,” said the Cat.

“I don’t much care where—” said Alice.

“Then it doesn’t matter which way you go,” said the Cat.

Alice’s classic encounter with the Cheshire Cat in Lewis Carroll’s *Alice’s Adventures in Wonderland* reveals the close connection between purpose and priority. Live with purpose and you know where you want to go. Live by priority and you’ll know what to do to get there.

When each day begins, we each have a choice. We can ask, “What shall I do?” or “What should I do?” Without direction, without purpose, whatever you “shall do” will always get you somewhere. But when you’re going somewhere on purpose, there will always be something you “should do” that will get you where you *must* go. When your life is on purpose, living by priority takes precedence.

Goal setting to the now

As Ebenezer Scrooge profoundly discovered, our life is driven by the purpose we give it. But there's a catch even he had to confront. Purpose has the power to shape our lives only in direct proportion to the power of the priority we connect it to. Purpose without priority is powerless.

To be precise, the word is *priority*—not priorities—and it originated in the 14th century from the Latin *prior*, meaning “first.” If something *mattered the most* it was a “priority.” Curiously, priority remained unpluralized until around the 20th century, when the world apparently demoted it to mean generally “something that matters” and the plural “priorities” appeared. With the loss of its initial intent, a wide variety of sayings like “most pressing matter,” “prime concern,” and “on the front burner” pitched in to recapture the essence of the original. Today, we elevate priority to its former meaning by adding “highest,” “top,” “first,” “main,” and “most important” in front of it. It would seem priority has traveled an interesting road.

So, watch your language. You may have many ways to talk about priority, but no matter the words you choose, to achieve extraordinary results your meaning must be the same—ONE Thing.

Whenever I teach goal setting I make it my top priority to show how a goal and a priority work together. I do this by asking, “Why do we set goals and create plans?” In spite of all the good answers I get, the truth is we have goals and plans for only one reason—to be appropriate in the moments of our lives that matter. While we may pull from the past and forecast the future, our only reality is the present moment. Right NOW is all we have to work with. Our past is but a former now, our future a potential one. To drive this point home, I started referring to the way to create a powerful priority as “Goal Setting to the Now” to emphasize why we were creating a priority in the first place.

The truth about success is that our ability to achieve extraordinary results in the future lies in stringing together powerful moments,

one after the other. What you do in any given moment determines what you experience in the next. Your “present now” and all “future nows” are undeniably determined by the priority you live in the moment. The deciding factor in determining how you set that priority is who wins the battle between your present and future selves.

If you’re offered a choice of \$100 today or \$200 next year, which would you choose? The \$200, right? You would if your goal were to make the most money from the opportunity. Strangely, most people don’t make that choice.

Economists have long known that even though people prefer big rewards over small ones, they have an even stronger preference for *present* rewards over *future* ones—even when the future rewards are MUCH BIGGER. It’s an ordinary occurrence, oddly named *hyperbolic discounting*—the further away a reward is in the future, the smaller the immediate motivation to achieve it. Maybe it’s because objects that are farther away appear smaller, so people mistakenly assume they really are and discount their value. That might explain why so many people would actually choose the \$100 today over twice the amount in the future. Their “present bias” overrides logic, and they allow a big future with potentially extraordinary results to get away. Now imagine the devastating impact living this way every day could have on your future self. Remember our conversation on delayed gratification? Turns out that what starts out as marshmallows can later cost you much more.

We need a simple way of thinking to save us from ourselves, set the right priority, and move closer toward accomplishing our purpose.

Goal Setting to the Now will get you there.

By thinking through the filter of Goal Setting to the Now, you set a future goal and then methodically drill down to what you should be doing right now. It can be a little like a Russian matryoshka doll in that your ONE Thing “right now” is nested inside your ONE Thing today which is nested inside your ONE Thing this week, which is

nested inside your ONE Thing this month.... It's how a small thing can actually build up to a big one. You're lining up your dominoes.



FIG. 24 Future purpose connects to present priority.

To understand how Goal Setting to the Now will guide your thinking and determine your most important priority, read this out loud to yourself:

Based on my someday goal, what's the ONE Thing I can do in the next five years to be on track to achieve it? Now, based on my five-year goal, what's the ONE Thing I can do this year to be on track to achieve my five-year goal, so that I'm on track to achieve my someday goal? Now, based on my goal this year, what's the ONE Thing I can do this month so I'm on track to achieve my goal this

year, so I'm on track to achieve my five-year goal, so I'm on track to achieve my someday goal? Now, based on my goal this month, what's the ONE Thing I can do this week so I'm on track to achieve my goal this month, so I'm on track to achieve my goal this year, so I'm on track to achieve my five-year goal, so I'm on track to achieve my someday goal? Now, based on my goal this week, what's the ONE Thing I can do today so I'm on track to achieve my goal this week, so I'm on track to achieve my goal this month, so I'm on track to achieve my goal this year, so I'm on track to achieve my five-year goal, so I'm on track to achieve my someday goal? So, based on my goal today, what's the ONE Thing I can do right NOW so I'm on track to achieve my goal today, so I'm on track to achieve my goal this week, so I'm on track to achieve my goal this month, so I'm on track to achieve my goal this year, so I'm on track to achieve my five-year goal, so I'm on track to achieve my someday goal?

I hope you hung in there and read the entire thing. Why? Because you're training your mind how to think, how to connect one goal with the next over time until you know the most important thing you must do right NOW. You're learning how to think big—but go small.

To prove its value, just skip the steps by asking yourself, "What's the ONE Thing I can do right now so I'm on track to achieve my someday goal?" Doesn't work. The moment is too far from the future for you to clearly see your key priority. In fact, you can keep adding back in today, this week, and so on, but you won't see the powerful priority you seek until you've added back in all the steps. It's why most people never get close to their goals. They haven't connected today to all the tomorrows it will take to get there.

Connect today to all your tomorrows. It matters.

Research backs this up. In three separate studies, psychologists observed 262 students to see the impact of visualization on outcomes. The students were asked to visualize in one of two ways: Those in one group were told to visualize the *outcome* (like getting an "A" on an exam) and the others were asked to visualize the *process* needed to achieve a desired outcome (like all of the study sessions needed to earn that "A" on the exam). In the end, students who visualized the process performed better across the

board—they studied earlier and more frequently and earned higher grades than those who simply visualized the outcome.

People tend to be overly optimistic about what they can accomplish, and therefore most don't think things all the way through. Researchers call this the "planning fallacy" Visualizing the process—breaking a big goal down into the steps needed to achieve it—helps engage the strategic thinking you need to plan for and achieve extraordinary results. This is why Goal Setting to the Now really works.

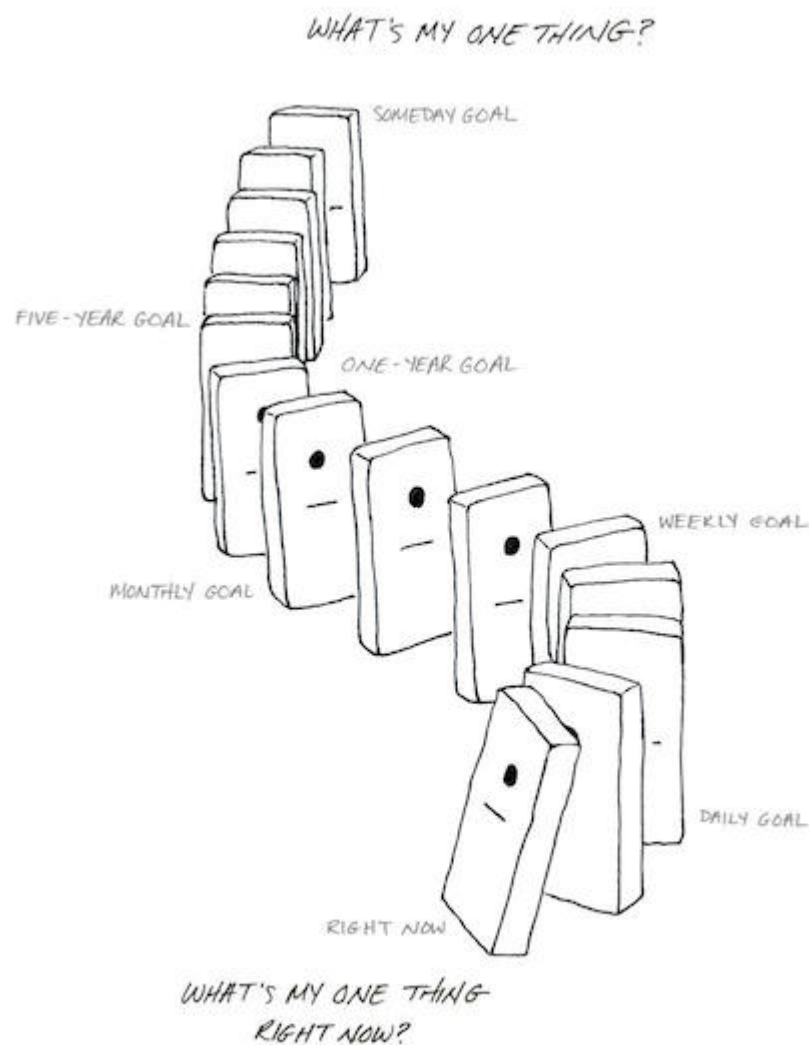


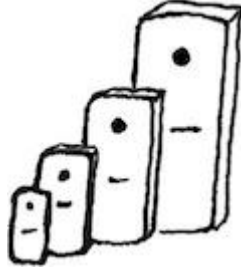
FIG. 25 Living a domino run.

I have this dialogue with people every day. It's particularly effective when they ask me what they should do. I turn it around and say, "Before I answer your question, let me ask you something: Where are you going, and where do you want to be someday?" Without fail, as I walk them through Goal Setting to the Now, they catch on quickly and come up with their own answers, and by the time they tell me the ONE Thing they should be doing right now, I laughingly ask, "So why are you still talking to me?"

Your last step is to write down your answers. Much has been written about writing down goals and for a very good reason—it works.

In 2008, Dr. Gail Matthews of the Dominican University of California, recruited 267 participants from a wide range of professions (lawyers, accountants, nonprofit employees, marketers, etc.) and a variety of countries. Those who wrote down their goals were 39.5 percent more likely to accomplish them. Writing down your goals and your most important priority is your final step to living by priority.

Big ideas



1. **There can only be ONE.** Your most important priority is the ONE Thing you can do right now that will help you achieve what matters most to you. You may have many “priorities,” but dig deep and you’ll discover there is always one that matters most, your top priority—your ONE Thing.
2. **Goal Set to the Now.** Knowing your future goal is how you begin. Identifying the steps you need to accomplish along the way keeps your thinking clear while you uncover the right priority you need to accomplish right now
3. **Put pen to paper.** Write your goals down and keep them close. Pull your purpose through to a single priority built by Goal Setting to the Now, and that priority—that ONE Thing you can do such that by doing it everything else will be easier or unnecessary—will show you the way to extraordinary results.
And once you know what to do, the only thing left is to go from knowing to doing.

§15. LIVE FOR PRODUCTIVITY

“Productivity isn’t about being a workhorse, keeping busy or burning the midnight oil.... It’s more about priorities, planning, and fiercely protecting your time.”

—*Margarita Tartakovsky*

Ebenezer Scrooge’s story might have been a footnote in literary history except for this—he acted. Passionate about his new purpose and empowered by a priority that fulfilled it, he got up and got going.

Productive action transforms lives.

“Let’s go be productive!” will never be heard in the movies as the cavalry takes the hill. It’s not the first choice a coach, manager, or general uses as a rallying cry to arouse deep emotion and inspire the troops. It’s not what you say to yourself as you take a deep breath and dive into a challenge or face competition. And Dickens never had Scrooge utter these words as he took command of his transformed life. Yet *productive* is exactly what Scrooge was, and there’s no better word than *productivity* to describe what you want from what you do when the outcome matters.

We are always doing something—working, playing, eating, sleeping, standing, sitting, breathing. If we’re alive, we’re doing something. Even if we’re doing nothing, that’s something. Every minute of every day, the question is never will we be doing something, but rather what that something is we’ll be doing. Sometimes what we do doesn’t matter, but sometimes it does. And when it does, what we do defines our life more than anything else. In the end, putting together a life of extraordinary results simply comes down to getting the most out of what you do, when what you do matters.

Living for productivity produces extraordinary results.

Whenever I teach productivity I always start by asking, “What type of time-managing system do you use?” The answers are as varied as the number of people in the room: paper calendar, electronic calendar, Day-Timer, At-A-Glance weekly planner... you name it and I hear it. I then ask, “So how did you choose yours?” The reasons cited come in every shape, size, color, price, and criteria

imaginable. But the students invariably describe the format, not the function—what they are, not how they work. So when I say, “That’s great, but what kind of *system* do you use?” the answer is always the same: “What do you mean?”

“Well, if everyone has the same amount of time and yet some earn more than others,” I ask, “can we then say that it’s how we use our time that determines the money we make?” Everyone always agrees, so I continue: “If this is true, that time is money, then the best way to describe a time-managing system might just be by the money it makes. So, do you think you’re using the \$10,000-a-year system? The \$20,000-a-year system? The \$50,000-, \$100,000-, or \$500,000-a-year system? Are you using the \$1,000,000-plus system?”

Silence.

Until inevitably someone asks, “How do we know?”

To which I reply, “How much do you make?”

If money is a metaphor for producing results, then it’s clear—a time-managing system’s success can be judged by the productivity it produces.

The strange thing about my life is that I’ve never worked for anyone who wasn’t a millionaire or didn’t become one. I didn’t set out for this to happen. It just did. And the most important thing I learned from these experiences is that the most successful people are the most productive people.

“My goal is no longer to get more done, but rather to have less to do.”

—*Francine Jay*

Productive people get more done, achieve better results, and earn far more in their hours than the rest. They do so because they devote maximum time to being productive on their top priority, their ONE Thing. They time block their ONE Thing and then protect their time blocks with a vengeance. They’ve connected the dots between working their time blocks consistently and the extraordinary results they seek.

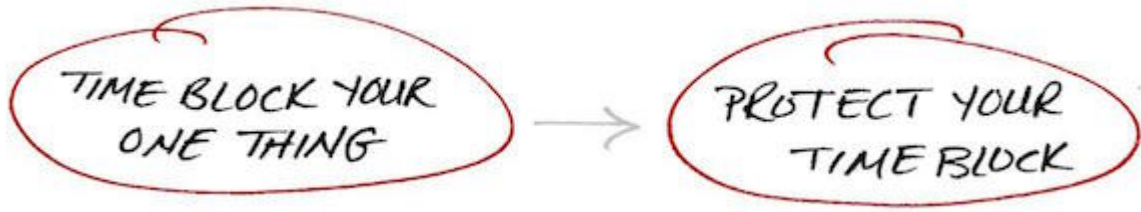


FIG. 26 Make an appointment with yourself and keep it!

Time blocking

I often say that I come from a “long line of lethargic people.” This is usually good for a laugh, but it’s also true. It seems at times that my genes just might have more in common with the tortoise than the hare. On the other hand, some of the people I work with are so blessed with energy they actually vibrate. Amazingly, they’re able to work long hours over extended periods and never wear down. When I try to follow suit, in less than a week my body simply falls apart. I’ve discovered that, no matter how hard I try, I can’t use more time as my main means of doing more. It’s just not physically possible for me. So, given my constraints, I’ve had to find a way to be highly productive in the hours I *can* put in.

The solution? Time blocking.

Most people think there’s never enough time to be successful, but there is when you block it. Time blocking is a very results-oriented way of viewing and using time. It’s a way of making sure that what has to be done *gets* done. Alexander Graham Bell said, “Concentrate all your thoughts upon the work at hand. The sun’s rays do not burn until brought to a focus.” Time blocking harnesses your energy and centers it on your most important work. It’s productivity’s greatest power tool.

So, go to your calendar and block off all the time you need to accomplish your ONE Thing. If it’s a onetime ONE Thing, block off the appropriate hours and days. If it’s a regular thing, block off the appropriate time every day so it becomes a habit. Everything else —other projects, paperwork, e-mail, calls, correspondence, meetings, and all the other stuff— must wait. When you time block like this, you’re creating the most productive day possible in a way that’s repeatable every day for the rest of your life.

Unfortunately, if you’re like most individuals, your typical day might look something like figure 27, when you find yourself with less and less time to focus on what matters most.

The most productive people’s day is dramatically different (figure 28).

THE PRODUCTIVE DAY

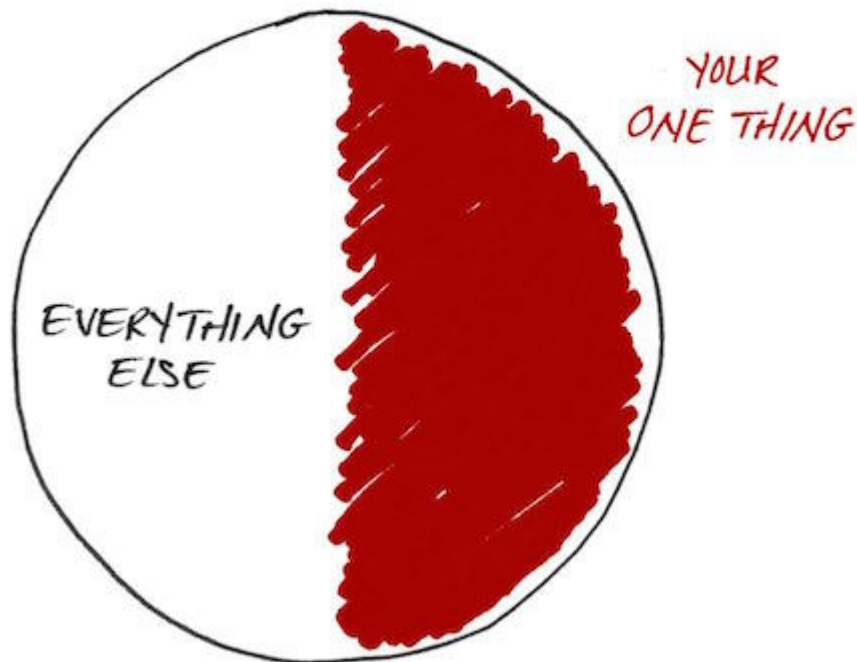


FIG. 27 Everything Else dominates your day!

If disproportionate results come from one activity, then you must give that one activity disproportionate time. Each and every day, ask this Focusing Question for your blocked time: *“Today, what’s the ONE Thing I can do for my ONE Thing such that by doing it everything else will be easier or unnecessary?”* When you find the answer, you’ll be doing the most leveraged activity for your most leveraged work.

This is how results become extraordinary.

THE TYPICAL DAY

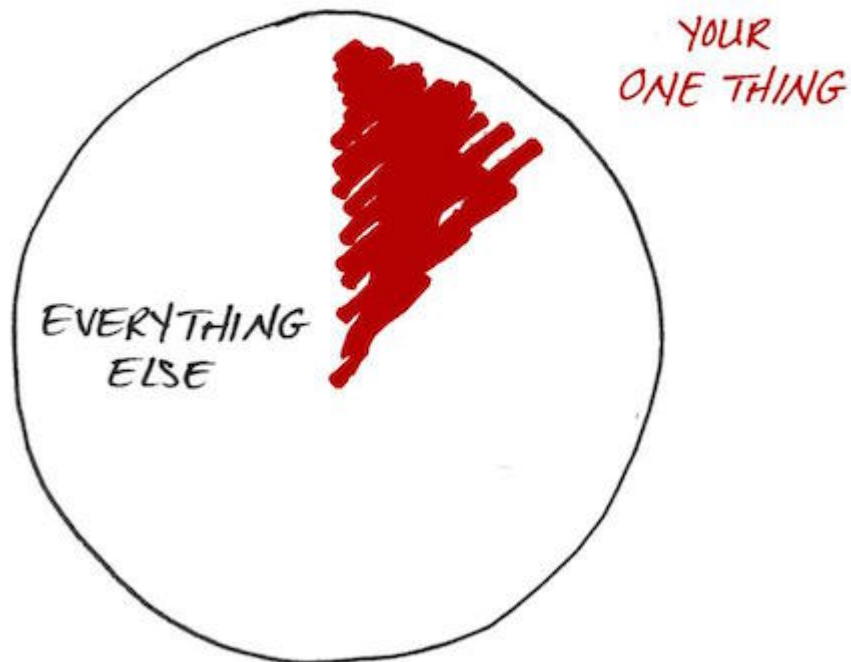


FIG. 28 Your ONE Thing gets the time of day it deserves!

Those who do this, in my experience, are the ones who not only become the most accomplished, but who also have the most career opportunities. Slowly but surely they become known in their organization for their ONE Thing and become “irreplaceable.” Ultimately, no one can imagine or tolerate the cost of losing them. (The opposite is equally true, by the way, for those lost in the land of “Everything Else.”)

Once you’ve done your ONE Thing for the day, you can devote the rest of it to everything else. Just use the Focusing Question to identify your next priority and give that task the time it deserves. Repeat this approach until your workday is done. Getting “everything else” done may help you sleep better at night, but it’s unlikely to earn you a promotion.

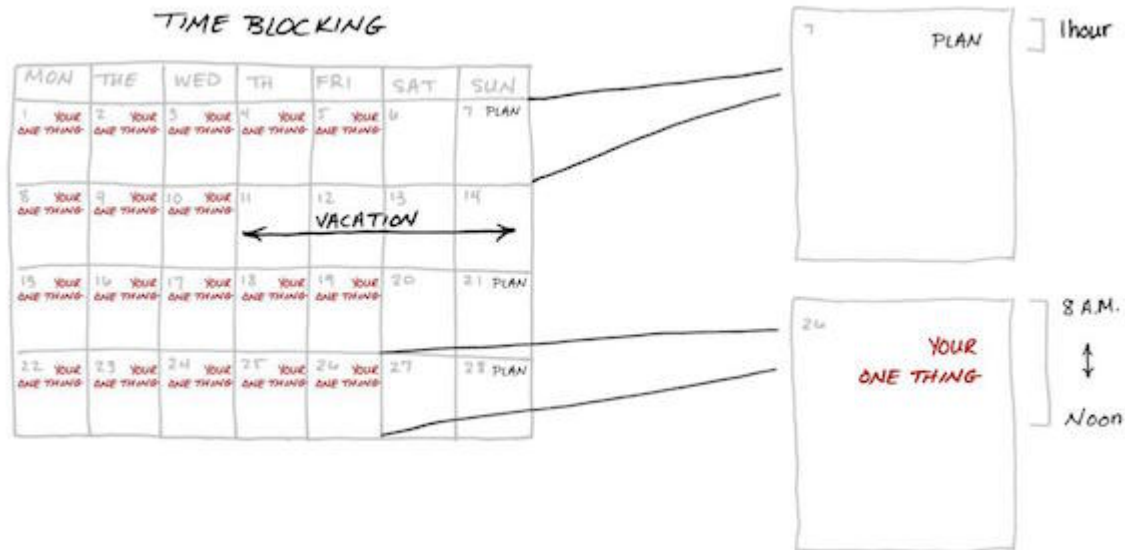


FIG. 29 Your time-blocking calendar.

Time blocking works on the premise that a calendar records appointments but doesn't care who those appointments are with. So, when you know your ONE Thing, make an appointment with yourself to tackle it. Every day great salespeople generate leads, great programmers program, and great artists paint. Take any profession or any position and fill in the blank. Great success shows up when time is devoted every day to becoming great.

To achieve extraordinary results and experience greatness, time block these three things in the following order:

1. Time block your time off.
2. Time block your ONE Thing.
3. Time block your planning time.

1. Time block your time off

Extraordinarily successful people launch their year by taking time out to plan their time off. Why? They know they'll need it and they know they'll be able to afford it. In truth, the most successful simply see themselves as working between vacations. On the other hand, the least successful don't reserve time off, because they don't think they'll deserve it or be able to afford it. By planning your time off in advance, you are, in effect, managing your work time around your downtime instead of the other way around. You're also letting everyone else know well in advance when you'll be out so they can plan accordingly. When you intend to be successful, you start by protecting time to recharge and reward yourself.

Take time off. Block out long weekends and long vacations, then take them. You'll be more rested, more relaxed, and more productive afterward. Everything needs rest to function better, and you're no different.

Resting is as important as working. There are a few examples of successful people who violate this, but they are not our role models. They succeed in spite of how they rest and renew—not because of it.

2. Time block your one thing

After you've time blocked your time off, time block your ONE Thing. Yes, you read that right. Your most important work comes second. Why? Because you can't happily sustain success in your professional life if you neglect your personal "re-creation" time. Time block your time off, and then make time for your ONE Thing.

The most productive people, the ones who experience extraordinary results, design their days around doing their ONE Thing. Their most important appointment each day is with themselves, and they never miss it. If they complete their ONE Thing before their time block is done, they don't necessarily call it a day. They use the Focusing Question to tell them how they can use the time they have left.

Similarly, if they have a specific goal for their ONE Thing, they finish it, regardless of the time. *In A Geography of Time*, Robert Levine points out that most people work on "clock" time—*"It's five o'clock, I'll see you tomorrow"*—while others work on "event" time—*"My work is done when it's done."* Think about it. The dairy farmer doesn't get to knock off at any certain time; he goes home when the cows have been milked. It's the same for any position in any profession where results matter. The most productive people work on event time. They don't quit until their ONE Thing is done.

"Day, n. A period of twenty-four hours, mostly misspent."

—Ambrose Bierce

The key to making this work is to block time as early in your day as you possibly can. Give yourself 30 minutes to an hour to take care of morning priorities, then move to your ONE Thing.

My recommendation is to block four hours a day. This isn't a typo. I repeat: *four hours* a day. Honestly, that's the minimum. If you can do more, then do it.

In *On Writing*, Stephen King describes his work flow: "My own schedule is pretty clear-cut. Mornings belong to whatever is new—the current composition. Afternoons are for naps and letters. Evenings are for reading, family, Red Sox games on TV, and any revisions that just cannot wait. Basically, mornings are my prime

writing time.” Four hours a day may scare you more than King’s novels, but you can’t argue with his results. Stephen King is one of the most successful and prolific writers of our time.

Whenever I tell this story, there is always one person who says to me, “Well, sure, it’s easy for Stephen King—he’s Stephen King!” To that I simply say, “I think the question you must ask yourself is this: Does he get to do this because he is Stephen King, or is he Stephen King because he does this?” That invariably stops that discussion cold.

Like so many other successful writers, early in his career King had to find his time blocks where he could—mornings, evenings, even lunch breaks—because his day job didn’t accommodate his ambition for his life. Once extraordinary results started showing up and he could earn a living from his ONE Thing, he was able to move his time blocks to a more sustainable time.

“Efficiency is doing the thing right. Effectiveness is doing the right thing.”

—*Peter Drucker*

An executive assistant on our team recently transitioned to blocking large chunks of time for a project. It was stressful at first. She was continually interrupted. E-mail alerts pinged, colleagues dropped by, team members provided a steady stream of requests for her time. These weren’t even distractions—they were her job. In the end, she had to borrow a laptop and book a conference room to escape “drive-bys” and random, nonurgent requests. But within just a week, everyone became accustomed to the fact that for regular periods of time she would not be accessible. They adjusted. It took a week. Not a month or a year. *A week.* Meetings got rescheduled and life went on. And she experienced a huge leap in productivity.

No matter who you are, large time blocks work.

Paul Graham’s 2009 essay “Maker’s Schedule, Manager’s Schedule” underscores the need for large time blocks. Graham, one of the founders of the innovative venture capital firm Y Combinator, argues that normal business culture gets in the way of

the very productivity it seeks because of the way people traditionally schedule their time (or are allowed to).

Graham divides all work into two buckets: maker (do or create) and manager (oversee or direct). “Maker” time requires large blocks of the clock to write code, develop ideas, generate leads, recruit people, produce products, or execute on projects and plans. This time tends to be viewed in half-day increments. “Manager time,” on the other hand, gets divided into hours. This time typically has one moving from meeting to meeting, and because those who oversee or direct tend to have power and authority, “they are in a position to make everyone resonate at their frequency.” This can create a huge conflict if those needing maker time are pulled into meetings at odd hours, destroying the very time blocks they need to move themselves and the company forward. Graham embraced this insight and created a company culture at Y Combinator that now runs completely on a maker’s schedule. All meetings get clustered at the end of the day.

To experience extraordinary results, be a maker in the morning and a manager in the afternoon. Your goal is “ONE and done.” But if you don’t time block each day to do your ONE Thing, your ONE Thing won’t become a done thing.

3. Time block your planning time

The last priority you time block is planning time. This is when you reflect on where you are and where you want to go. For annual planning, schedule this time late enough in the year that you have a sense of your trajectory, but not so late that you lose your running start for the next. Take a look at your someday and five-year goals and assess the progress you must make in the next year to be on track. You may even add new goals, re-envision old ones, or eliminate any that no longer reflect your purpose or priorities.

Block an hour each week to review your annual and monthly goals.

First, ask what needs to happen that month for you to be on target for your annual goals. Then ask what must happen that week to be on course for your monthly goals. You're essentially asking, "Based on where I am right now, what's the ONE Thing I need to do this week to stay on track for my monthly goal and for my monthly goal to be on track for my annual goal?" You're lining up the dominoes. Decide how much time you'll need to achieve this, and reserve that amount of time on your calendar. In effect, you could say that when you time block your planning time, you're really time blocking your time to time block. Think about it.

TIME BLOCKING

MON	TUE	WED	TH	FRI	SAT	SUN
1 YOUR ONE THING	2 YOUR ONE THING	3 YOUR ONE THING	4 YOUR ONE THING	5 YOUR ONE THING	6	7 PLAN
8 YOUR ONE THING	9 YOUR ONE THING	10 YOUR ONE THING	11	12	13	14
15 YOUR ONE THING	16 YOUR ONE THING	17 YOUR ONE THING	18 YOUR ONE THING	19 YOUR ONE THING	20	21 PLAN
22 YOUR ONE THING	23 YOUR ONE THING	24 YOUR ONE THING	25 YOUR ONE THING	26 YOUR ONE THING	27	28 PLAN

← VACATION →

FIG. 30 X's add up to extraordinary results!

In July 2007, software developer Brad Isaac shared a productivity secret he reportedly got from comedian Jerry Seinfeld. Before Seinfeld was a household name and still regularly toured, Isaac ran into him at an open-mic comedy club and asked him for advice on how to be a better comedian. Seinfeld told him the key was to write jokes (hint: his ONE Thing!) *every* day. And the way he'd figured out how to make that happen was to hang a huge annual calendar on the wall and then put a big red **X** across every day he worked on his craft. "After a few days, you'll have a chain," Seinfeld said. "Just keep at it and the chain will grow longer every day. You'll like seeing the chain, especially when you get a few weeks under your belt. Your only job is to not break the chain. *Don't break the chain.*" What I love about Seinfeld's method is that it resonates with everything I know to be true. It's simple. It's based on doing ONE Thing, and it creates its own momentum. You could look at the calendar and be overwhelmed: "How can I commit to this for an entire year?" But the system is designed to bring your biggest goal

to the now and simply focus on making the next **X**. As Walter Elliot said, “Perseverance is not a long race; it is many short races one after another.” As you complete these short races and get a chain going, it gets easier and easier. Momentum and motivation start to take over.

There is magic in knocking down your most important domino day after day. All you have to do is avoid breaking the chain, one day at a time, until you generate a powerful new habit in your life—the time-blocking habit.

Sound simple? Time blocking is—if you protect it.

Protect your time block

For time blocks to actually block time, they must be protected. Although time blocking isn't hard, protecting the time you've blocked is. The world doesn't know your purpose or priorities and isn't responsible for them—you are. So it's your job to protect your time blocks from all those who don't know what matters most to you, and from yourself when you forget.

The best way to protect your time blocks is to adopt the mindset that they can't be moved. So, when someone tries to double-book you, just say, "I'm sorry, I already have an appointment at that time," and offer other options. If the other person is disappointed, you're sympathetic but ultimately unmoved. Extraordinarily results-oriented people—the very people who have the most demands on their time—do this every day. They keep their most important appointment.

The toughest part is navigating a high-level request. How do you say no to anyone important—your boss, a key client, your mom—who asks you to do something with a high sense of urgency? One way is to say yes and then ask, "If I have that done by [a specific time in the future], would that work?" Most often, these requests are more about an immediate need to hand a task off than about a need for it to be done immediately, so the requester usually just wants to know it *will* get done. Sometimes the request is real, needs to be done now, and you must drop what you're doing and do it. In this situation, follow the rule "If you erase, you must replace" and immediately reschedule your time block.

Then there's you. If you're already feeling overbooked and overworked, it can seem incredibly challenging to hold to a time block. It can be hard to imagine how everything else will get done when so much time is given to ONE Thing. The key is to fully internalize the domino fall that will happen when your ONE Thing gets done, and remember that everything else you might do or have to do will be easier or unnecessary. When I first began to time block, the most effective thing I did was to put up a sheet of paper that said, "Until My ONE Thing Is Done—Everything Else Is A

Distraction!” Try it. Put it where you can see it and others can see it as well. Then make this the mantra you say to yourself and everyone else. In time, others will begin to understand how you work and support it. Just watch.

The last thing that can knock you off your time block is when you can't free your mind. Day in and day out, your own need to do other things instead of your ONE Thing may be your biggest challenge to overcome. Life doesn't simplify itself the moment you simplify your focus; there's always other stuff screaming to be done. Always. So when stuff pops into your head, just write it down on a task list and get back to what you're supposed to be doing. In other words, do a brain dump. Then put it out of sight and out of mind until its time comes.

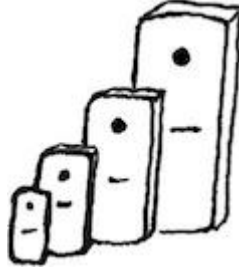
In the end, there are plenty of ways your time block can get sabotaged. Here are four proven ways to battle distractions and keep your eye on your ONE Thing.

1. **Build a bunker.** Find somewhere to work that takes you out of the path of disruption and interruption. If you have an office, get a “Do Not Disturb” sign. If it has glass walls, install shades. If you work in a cubicle, get permission to put up a folding screen. If necessary, go elsewhere. The immortal Ernest Hemingway kept a strict writing schedule starting at seven every morning in his bedroom. The mortal but still immensely talented business author Dan Heath “bought an old laptop, deleted all its browsers, and, for good measure, deleted its wireless network drivers” and would take his “way-back machine” to a coffee shop to avoid distractions. Between the two extremes, you could just find a vacant room and simply close the door.
2. **Store provisions.** Have any supplies, materials, snacks, or beverages you need on hand and, other than for a bathroom break, avoid leaving your bunker. A simple trip to the coffee machine can derail your day should you encounter someone seeking to make you a part of theirs.
3. **Sweep for mines.** Turn off your phone, shut down your e-mail, and exit your Internet browser. Your most important work deserves 100 percent of your attention.

4. **Enlist support.** Tell those most likely to seek you out what you're doing and when you'll be available. It's amazing how accommodating others are when they see the big picture and know when they can access you.

If, ultimately, you continue a tug-of-war to make time blocking take place, then use the Focusing Question to ask: *What's the ONE Thing I can do to protect my time block every day such by doing it everything else I might do will be easier or unnecessary?*

Big ideas



1. **Connect the dots.** Extraordinary results become possible when where you want to go is completely aligned with what you do today. Tap into your purpose and allow that clarity to dictate your priorities. With your priorities clear, the only logical course is to go to work.
2. **Time block your ONE Thing.** The best way to make your ONE Thing happen is to make regular appointments with yourself. Block time early in the day, and block big chunks of it—no less than four hours! Think of it this way: If your time blocking were on trial, would your calendar contain enough evidence to convict you?
3. **Protect your time block at all costs.** Time blocking works only when your mantra is “Nothing and no one has permission to distract me from my ONE Thing.” Unfortunately, your resolve won’t keep the world from trying, so be creative when you can be and firm when you must. Your time block is the most important meeting of your day, so whatever it takes to protect it is what you have to do.

The people who achieve extraordinary results don’t achieve them by working more hours. They achieve them by getting more done in the hours they work.

Time blocking is one thing; productive time blocking is another.

§16. THE THREE COMMITMENTS

“Nobody who ever gave his best regretted it.”

— *George Halas*

Achieving extraordinary results through time blocking requires three commitments. First, you must adopt the mindset of someone seeking mastery. Mastery is a commitment to becoming your best, so to achieve extraordinary results you must embrace the extraordinary effort it represents. Second, you must continually seek the very best ways of doing things. Nothing is more futile than doing your best using an approach that can't deliver results equal to your effort. And last, you must be willing to be held accountable to doing everything you can to achieve your ONE Thing. Live these commitments and you give yourself a fighting chance to experience extraordinary

The three commitments to your one thing

1. Follow the Path of Mastery
2. Move from “E” to “P”
3. Live the Accountability Cycle

1. Follow the path of mastery

Mastery isn't a word we often hear anymore, but it's as critical as ever to achieving extraordinary results. As intimidating as it might initially seem, when you can see mastery as a path you go down instead of a destination you arrive at, it starts to feel accessible and attainable. Most assume mastery is an end result, but at its core, mastery is a way of thinking, a way of acting, and a journey you experience. When what you've chosen to master is the right thing, then pursuing mastery of it will make everything else you do either easier or no longer necessary. That's why what you choose to master matters.

Mastery plays a key role in your domino run.

I believe the healthy view of mastery means giving the best you have to become the best you can be at your most important work. The path is one of an apprentice learning and relearning the basics on a never-ending journey of greater experience and expertise. Think of it this way: At some point white belts training to advance know the same basic karate moves black belts know—they simply haven't practiced enough to be able to do them as well. The creativity you see at a black-belt level comes from mastery of the white-belt fundamentals. Since there is always another level to learn, mastery actually means you're a master of what you know and an apprentice of what you don't. In other words, we become masters of what is behind us and apprentices for what is ahead. This is why mastery is a journey. Alex Van Halen has said that when he would go out at night his brother Eddie would be sitting on his bed practicing the guitar, and when he came home many hours later Eddie would be in the same place, still practicing. That's the journey of mastery—it never ends.

In 1993, psychologist K. Anders Ericsson published "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance" in the journal *Psychological Review*. As the benchmark for understanding mastery, this article debunked the idea that an expert performer was *gifted*, a *natural*, or even a *prodigy*. Ericsson essentially gave us our first real insights into mastery and birthed the idea of the "10,000-hour rule." His research identified a common pattern of

regular and deliberate practice over the course of years in elite performers that made them what they were—elite. In one study, elite violinists had separated themselves from all others by each accumulating more than 10,000 hours of practice by age 20. Thus the rule. Many elite performers complete their journey in about ten years, which, if you do the math, is an average of about three hours of deliberate practice a day, every day, 365 days a year. Now, if your ONE Thing relates to work and you put in 250 workdays a year (five days a week for 50 weeks), to keep pace on your mastery journey you'll need to average four hours a day. Sound familiar? It's not a random number. That's the amount of time you need to time block every day for your ONE Thing.

More than anything else, expertise tracks with hours invested. Michelangelo once said, "If the people knew how hard I had to work to gain my mastery, it wouldn't seem wonderful at all." His point is obvious. Time on a task, over time, eventually beats talent every time. I'd say you can "book that," but actually you should "block it." When you commit to time block your ONE Thing, make sure you approach it with a mastery mentality. This will give you the best opportunity to be the most productive you can be, and ultimately the best you can become. And here's what's interesting: the more productive you are, the more likely you are to receive several additional payoffs you would otherwise have missed. The pursuit of mastery bears gifts.

As you progress along the path of mastery, both your self-confidence and your success competence will grow. You'll make a discovery: the path of mastery is not so different from one pursuit to the next. What might pleasantly surprise you is how giving yourself over to mastering ONE Thing serves as a platform for, and speeds up the process of, doing other things. Knowledge begets knowledge and skills build on skills. It's what makes future dominoes fall more easily.

Mastery is a pursuit that keeps giving, because it's a path that never ends. In his landmark book *Mastery*, George Leonard tells the story of Jigoro Kano, the founder of judo. According to legend, as Kano approached death, he called his students around him and

asked to be buried in his white belt. The symbolism wasn't lost. The highest-ranking martial artist of his discipline embraced the emblem of the beginner for his life and beyond, because to him the journey of the successful lifelong learner was never over. Time blocking is essential to mastery, and mastery is essential to time blocking. They go hand in hand—when you do one, you do the other.

2. Move from “E” to “P”

When coaching top performers, I often ask, “Are you doing this to simply do the best you can do, or are you doing this to do it the best it can be done?” Although it’s not meant to be a trick question, it trips people up anyway. Many realize that although they are giving their best effort, they aren’t doing the best that could be done, because they aren’t willing to change what they are doing. The path of mastering something is the combination of not only doing the best you can do at it, but also doing it the best it can be done. Continually improving how you do something is critical to getting the most from time blocking.

It’s called moving from “E” to “P.”

When we roll out of bed in the morning and start tackling the day, we do so in one of two ways: Entrepreneurial (“E”) or Purposeful (“P”). Entrepreneurial is our natural approach. It’s seeing something we want to do or that needs to be done and racing off to do it with enthusiasm, energy, and our natural abilities. No matter the task, all natural ability has a ceiling of achievement, a level of productivity and success that eventually tops out. Although this varies from person to person and task to task, everybody in life has a natural ceiling for everything. Give some people a hammer and they’re an instant carpenter. Give one to me and I’m all thumbs. In other words, some people can naturally use a hammer extremely well with minimal instruction or practice, but there are others, like me, who hit their ceiling of achievement the moment they’re holding one. If the outcome of your efforts is acceptable at whatever level of achievement you reach, then you high-five and move on. But when you’re going about your ONE Thing, any ceiling of achievement must be challenged, and this requires a different approach— a Purposeful approach.

Highly productive people don’t accept the limitations of their natural approach as the final word on their success. When they hit a ceiling of achievement, they look for new models and systems, better ways to do things to push them through. They pause just long enough to examine their options, they pick the best one, and then

they're right back at it. Ask an "E" to cut some firewood and the Entrepreneurial person would likely shoulder an axe and head straight for the woods. On the other hand, the Purposeful person might ask, "Where can I get a chainsaw?" With a "P" mindset, you can achieve breakthroughs and accomplish things far beyond your natural abilities. You must simply be willing to do whatever it takes.

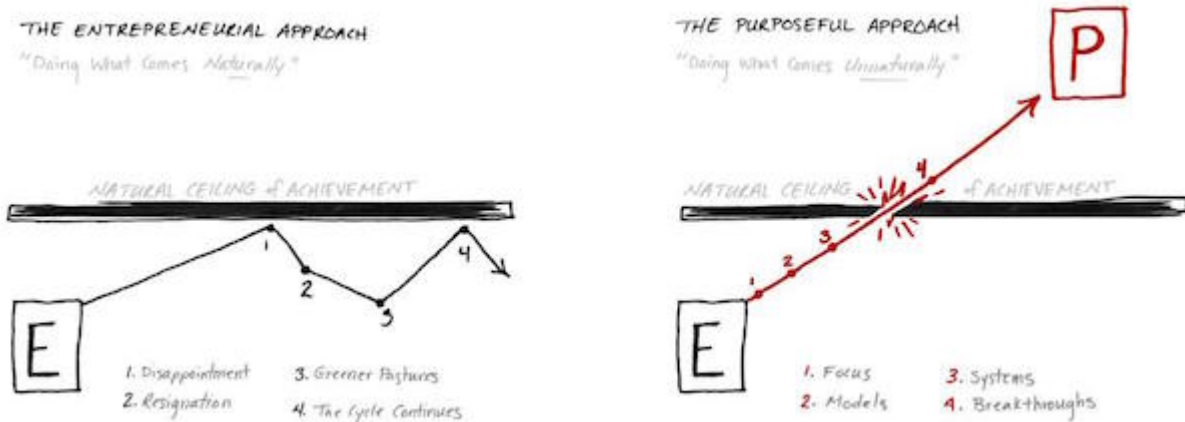


FIG. 31 In the long run, "P" beats "E" every time.

You can't put limits on what you'll do. You have to be open to new ideas and new ways of doing things if you want breakthroughs in your life. As you travel the path of mastery you'll find yourself continually challenged to do new things. The Purposeful person follows the simple rule that "a different result requires doing something different." Make this your mantra and breakthroughs become possible.

Too many people reach a level where their performance is "good enough" and then stop working on getting better. People on the path to mastery avoid this by continually upping their goal, challenging themselves to break through their current ceiling, and staying the forever apprentice. It's what writer and memory champion Joshua Foer dubbed the "OK Plateau." He illustrated it with typing. If practice time were all that mattered, over the course of our professional careers, with the millions of memos and e-mails we type, we'd all progress from the lowly chicken peck to 100 words a minute. But that doesn't happen. We reach a level of skill we deem to be acceptable and then simply switch off the learning. We

go on automatic pilot and hit one of the most common ceilings of achievement: we hit the OK Plateau.

When you're in search of extraordinary results, accepting an OK Plateau or any other ceiling of achievement isn't okay when it applies to your ONE Thing. When you want to break through plateaus and ceilings, there is only one approach—"P."

In business and in life, we all start off entrepreneurially. We go after something with our current level of abilities, energy, knowledge, and effort—in short, everything that comes easily. Approaching things with "E" is comfortable because it feels natural. It's who we currently are and how we currently like to do things.

It's also limiting.

When "E" is our only approach, we create artificial limits to what we can achieve and who we can become. If we tackle something with all "E" and then hit a ceiling of achievement, we simply bounce up against it, over and over and over. This continues until we just can't take the disappointment anymore, become resigned to this being the only outcome we can ever have, and eventually seek out greener pastures elsewhere. When we think we've maxed out our potential in a situation, starting over is how we think we'll get ahead. The problem is this becomes a vicious cycle of taking on the next new thing with renewed enthusiasm, energy, natural ability, and effort, until another ceiling is hit and disappointment and resignation set in once again. And then it's on to—you guessed it—the next greener pasture.

Bring "P" to the same ceiling and things look different. The Purposeful approach says, "I'm still committed to growing, so what are my options?" You then use the Focusing Question to narrow those choices down to the next thing you should do. It could be to follow a new model, get a new system, or both. But be prepared. Implementing these may require new thinking, new skills, and even new relationships. Probably none of this will feel natural at first. That's okay. Being Purposeful is often about doing what comes "unnaturally," but when you're committed to achieving extraordinary results, you simply do whatever it takes anyway.

When you've done the best you can do but are certain the results aren't the best they can be, get out of "E" and into "P." Look for the better models and systems, the ways that can take you farther. Then adopt new thinking, new skills, and new relationships to help you put them into action. Become Purposeful during your time block, and unlock your potential.

3. Live the accountability cycle

There is an undeniable connection between what you do and what you get. Actions determine outcomes, and outcomes inform actions. Be accountable and this feedback loop is how you discover the things you must do to achieve extraordinary results. That's why your final commitment is to live the accountability cycle of results.

Taking complete ownership of your outcomes by holding no one but yourself responsible for them is the most powerful thing you can do to drive your success. As such, accountability is most likely the most important of the three commitments. Without it, your journey down the path of mastery will be cut short the moment you encounter a challenge. Without it, you won't figure out how to break through the ceilings of achievement you'll hit along the way. Accountable people absorb setbacks and keep going. Accountable people persevere through problems and keep pushing forward. Accountable people are results oriented and never defend actions, skill levels, models, systems, or relationships that just aren't getting the job done. They bring their best to whatever it takes, without reservation.

Accountable people achieve results others only dream of.

When life happens, you can be either the author of your life or the victim of it. Those are your only two choices— accountable or unaccountable. This may sound harsh, but it's true. Every day we choose one approach or the other, and the consequences follow us forever.

To illustrate the difference, consider the tale of two managers of two competing businesses who both experience a sudden shift in the market. One month, there is a continuous line of customers stretching out the door. The next, no one shows up. How each manager responds makes all the difference.



FIG. 32 Don't be a victim — live the cycle of accountability!

The accountable manager immediately tunes in: *What's happening here?* She investigates exactly what she's up against. The other manager refuses to acknowledge what's happening. *It's a blip, a glitch, an anomaly.* He shrugs it off as simply a "bad month." Meanwhile, the accountable manager, having discovered how a competitor is grabbing market share, bites the bullet and says, *So, this is the way it is,* and takes ownership of the problem. *If it's to be, it's up to me,* she thinks. Being willing to address reality head-on

gives her a huge edge. It puts her in a position to start thinking about what she can do differently.

The other manager keeps fighting reality. He comes up with an alternative view, placing responsibility elsewhere. *That's not how I see it*, he counters. *If people in the company would just do their jobs, we wouldn't have problems like this!*

The accountable manager looks for solutions. More important, she assumes she's a part of the solution: *What can I do?* The moment she finds the right tactic, she acts. *Circumstances won't change by themselves*, she thinks, *so let's get on with it!* The other manager, having blamed everyone else, now excuses himself altogether. *It's not my job*, he declares, and settles in to *hoping things change for the better*.

Told in this way, the difference is pretty stark, isn't it? One is actively trying to author her destiny. The other is simply along for the ride. One is acting accountable; the other is being a victim. One will change the outcome. One won't.

Granted, "victim" is a tough word. Please know that I'm describing the attitude, not the person, though if kept up long enough these could become one and the same. No one is a born victim; it's simply an attitude or an approach. But if allowed to persist, the cycle becomes a habit. The opposite is also true. Anyone can be accountable at any time—and the more you choose the cycle of accountability, the more likely it is to become your automatic answer to any adversity.

Highly successful people are clear about their role in the events of their life. They don't fear reality. They seek it, acknowledge it, and own it. They know this is the only way to uncover new solutions, apply them, and experience a different reality, so they take responsibility and run with it. They see outcomes as information they can use to frame better actions to get better outcomes. It's a cycle they understand and use to achieve extraordinary results.

One of the fastest ways to bring accountability to your life is to find an accountability partner. Accountability can come from a mentor, a peer or, in its highest form, a coach. Whatever the case, it's critical that you acquire an accountability relationship and give your

partner license to lay out the honest truth. An accountability partner isn't a cheerleader, although he can lift you up. An accountability partner provides frank, objective feedback on your performance, creates an ongoing expectation for productive progress, and can provide critical brainstorming or even expertise when needed. As for me, a coach or a mentor is the best choice for an accountability partner. Although a peer or a friend can absolutely help you see things you may not see, ongoing accountability is best provided by someone to whom you agree to be truly accountable. When that's the nature of the relationship, the best results occur.

Earlier, I discussed Dr. Gail Matthews's research that individuals with written goals were 39.5 percent more likely to succeed. But there's more to the story. Individuals who wrote their goals and sent progress reports to friends were 76.7 percent more likely to achieve them. As effective as writing down your goals can be, simply sharing your progress toward your goals with someone regularly even just a friend, makes you almost twice as effective.

Accountability works.

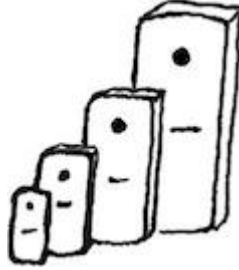
Ericsson's research on expert performance confirms the same relationship between elite performance and coaching. He observed that "the single most important difference between these amateurs and the three groups of elite performers is that the future elite performers seek out teachers and coaches and engage in supervised training, whereas the amateurs rarely engage in similar types of practice."

An accountability partner will positively impact your productivity. They'll keep you honest and on track. Just knowing they are waiting for your next progress report can spur you to better results. Ideally, a coach can "coach" you on how to maximize your performance over time. This is how the very best become the very best.

Coaching will help you with all three commitments to your ONE Thing. On the path to mastery, on the journey from "E" to "P," and in living the accountability cycle, a coach is invaluable. In fact, you'd be hard-pressed to find elite achievers who don't have coaches helping them in key areas of their life.

It's never too soon or too late to get a coach. Commit to achieving extraordinary results and you'll find a coach gives you the best chance possible.

Big ideas



1. **Commit to be your best.** Extraordinary results happen only when you give the best you have to become the best you can be at your most important work. This is, in essence, the path to mastery—and because mastery takes time, it takes a commitment to achieve it.
2. **Be purposeful about your ONE Thing.** Move from “E” to “P.” Go on a quest for the models and systems that can take you the farthest. Don’t just settle for what comes naturally—be open to new thinking, new skills, and new relationships. If the path of mastery is a commitment to be your best, being purposeful is a commitment to adopt the best possible approach.
3. **Take ownership of your outcomes.** If extraordinary results are what you want, being a victim won’t work. Change occurs only when you’re accountable. So stay out of the passenger seat and always choose the driver’s side.
4. **Find a coach.** You’ll be hard-pressed to find anyone who achieves extraordinary results without one.

Remember, we’re not talking about ordinary results— extraordinary is what we’re after. That kind of productivity eludes most, but it doesn’t have to. When you time block your most important priority, protect your time block, and then work your time block as effectively as possible, you’ll be as productive as you can be. You’ll be living the power of The ONE Thing.

Now you just have to avoid getting hijacked.

§17. THE FOUR THIEVES

“Focus is a matter of deciding what things you’re not going to do.”

—*John Carmack*

In 1973, a group of seminary students unknowingly participated in a grand study known as “The Good Samaritan Experiment.” These students were recruited and divided into two groups to see what factors influenced whether or not they would help a stranger in distress. Some were told they were going to prepare a talk about seminary jobs; the others, that they were going to give a talk about the Parable of the Good Samaritan, a Biblical story about helping people in need. Within each group, some were told they were late and had to hurry to their destination, while others were told they could take their time. What the students didn’t know was that researchers had planted a man along the way—slumped on the ground, coughing, apparently in distress.

In the end, fewer than half the students stopped to help. But the deciding factor wasn’t the task—it was time. Ninety percent of the students who were rushed failed to stop and render aid to the stranger. Some actually stepped over him in their hurry to get where they were supposed to go. It didn’t seem to matter that half of them were on their way to deliver a talk on helping others!

Now, if seminary students can so easily lose focus on their real priority, do the rest of us even have a prayer?

Clearly, our best intentions can easily be undone. Just as there are the Six Lies that will deceive and mislead you, there are Four Thieves that can hold you up and rob you of your productivity. And since there’s no one standing by to protect you, it’s up to you to stop these thieves in their tracks.

The four thieves of productivity

1. Inability to Say “No”
2. Fear of Chaos
3. Poor Health Habits
4. Environment Doesn't Support Your Goals

1. Inability to say “no”

Someone once told me that one “yes” must be defended over time by 1,000 “nos.” Early in my career I didn’t understand this at all. Today, I think it’s an understatement.

It’s one thing to be distracted when you’re trying to focus, it’s another entirely to be hijacked before you even get to. The way to protect what you’ve said yes to and stay productive is to say no to anyone or anything that could derail you.

Peers will ask for your advice and help. Co-workers will want you on their team. Friends will request your assistance. Strangers will seek you out. Invitations and interruptions will come at you from everywhere imaginable. How you handle all of this determines the time you’re able to devote to your ONE Thing and the results you’re ultimately able to produce.

Here’s the thing. When you say yes to something, it’s imperative that you understand what you’re saying no to. Screenwriter Sidney Howard, of *Gone with the Wind* fame, advised, “One-half of knowing what you want is knowing what you must give up before you get it.” In the end, the best way to succeed big is to go small. And when you go small, you say no—a lot. A lot more than you might have ever considered before.

No one knew how to go small better than Steve Jobs. He was famously as proud of the products he didn’t pursue as he was of the transformative products Apple created. In the two years after his return in 1997, he took the company from 350 products to ten. That’s 340 nos, not counting anything else proposed during that period. At the 1997 MacWorld Developers Conference, he explained, “When you think about focusing, you think, ‘Well, focusing is saying yes.’ No! Focusing is about saying no.” Jobs was after extraordinary results and he knew there was only one way to get there. Jobs was a “no” man.

The art of saying yes is, by default, the art of saying no. Saying yes to everyone is the same as saying yes to nothing. Each additional obligation chips away at your effectiveness at everything you try. So the more things you do, the less successful you are at any one

of them. You can't please everyone, so don't try. In fact, when you try, the one person you absolutely won't please is yourself.

Remember, saying yes to your ONE Thing is your top priority. As long as you can keep this in perspective, saying no to anything that keeps you from keeping your time block should become something you can accept.

Then it's just a matter of how.

All of us struggle to some degree with saying no. There are many reasons. We want to be helpful. We don't want to be hurtful. We want to be caring and considerate. We don't want to seem callous and cold. All of this is totally understandable. Being needed is incredibly satisfying, and helping others can be deeply fulfilling. Focusing on our own goals to the exclusion of others, especially the causes and the people we value the most, can feel downright selfish and self-centered. But it doesn't have to.

Master marketer Seth Godin says, "You can say no with respect, you can say no promptly, and you can say no with a lead to someone who might say yes. But just saying yes because you can't bear the short-term pain of saying no is not going to help you do the work." Godin gets it. You can keep your yes and say no in a way that works for you and for others.

Of course, whenever you need to say no, you can just say it and be done with it. There is nothing wrong with this at all. In fact, this should be your first choice every time. But if you feel there are times you need to say no in a helpful way, there are many ways to say it that can still lead people forward toward their goals.

You can ask them a question that leads them to find the help they need elsewhere. You might suggest another approach that doesn't require any help at all. You might not know what else they could do, so you could help them by gently prompting them to get creative. You can politely redirect their request to others who might be better able to assist them.

Now, if you do end up saying yes, there are a variety of creative ways you can deliver it. In other words, you can leverage your yeses. Help desks, support centers, and information resources couldn't exist without this kind of strategic thinking. Preprinted

scripts, frequently asked question pages or files, written explanations, recorded instructions, posted information, checklists, catalogs, directories, and prescheduled training classes can all be used to effectively say yes while still preserving your time block. I started doing this in my first job as sales manager. I leveraged training sessions to cut frequently asked questions off at the pass, and then by either printing or recording them, created a library of answers my team could access whenever I wasn't personally available.

The biggest lesson I've learned is that it helps to have a philosophy and an approach to managing my space. Over time I developed what I refer to as the "Three-Foot Rule." When I hold one of my arms out as widely as possible, from my neck to my fingertips is three feet. I've made it my time-managing mission to limit who and what can get within three feet of me. The rule is simple: A request must be connected to my ONE Thing for me to consider it. If it's not, then I either say no to it or use any one of the approaches I shared above to deflect it elsewhere.

Learning to say no isn't a recipe for being a recluse. Just the opposite. It's a way to gain the greatest freedom and flexibility possible. Your talent and abilities are limited resources. Your time is finite. If you don't make your life about what you say yes to, then it will almost certainly become what you intended to say no to.

In a 1977 article in *Ebony* magazine, the incredibly successful comedian Bill Cosby summed up this productivity thief perfectly. As he was building his career, Cosby read some advice that he took to heart: "I don't know the key to success, but the key to failure is trying to please everybody." This is advice worth living by. If you can't say no a lot, you'll never truly be able to say yes to achieving your ONE Thing. Literally, it's one or the other—and you get to decide.

When you give your ONE Thing your most emphatic "Yes!" and vigorously say "No!" to the rest, extraordinary results become possible.

2. Fear of chaos

A not-so-funny thing happens along the way to extraordinary results. Untidiness. Unrest. Disarray. Disorder. When we tirelessly work our time block, clutter automatically takes up residence around us.

Messes are inevitable when you focus on just one thing. While you whittle away on your most important work, the world doesn't sit and wait. It stays on fast forward and things just rack up and stack up while you bear down on a singular priority. Unfortunately, there's no pause or stop button. You can't run life in slow motion. Wishing you could will just make you miserable and disappointed.

One of the greatest thieves of productivity is the unwillingness to allow for chaos or the lack of creativity in dealing with it.

Focusing on ONE Thing has a guaranteed consequence: other things don't get done. Although that's exactly the point, it doesn't automatically make us feel any better about it. There will always be people and projects that simply aren't a part of your biggest single priority but still matter. You will feel them pressing for your attention. There will always be unfinished work and loose ends lying around to snare your focus. Your time block can feel like a submersible, where the deeper you commit to your ONE Thing, the more the pressure mounts for you to come up for air and address everything you've put on hold. Eventually it can feel like even the tiniest leak might trigger an all-out implosion.

When this happens, when you give in to the pressure of any chaos being left unattended, it can be a total relief. But not when it comes to productivity.

It's a thief!

The truth is, it's a package deal. When you strive for greatness, chaos is guaranteed to show up. In fact, other areas of your life may experience chaos in direct proportion to the time you put in on your ONE Thing. It's important for you to accept this instead of fighting it. Oscar-winning filmmaker Francis Ford Coppola warns us that "anything you build on a large scale or with intense passion invites chaos." In other words, get used to it and get over it.

Now, in anybody's life or work there are some things that just can't be ignored: family, friends, pets, personal commitments, or critical job projects. At any given time, you may have some or all of these tugging at your time block. You can't forgo your power hours, that's a given. So, what do you do?

"If a cluttered desk is a sign of a cluttered mind, of what, then, is an empty desk a sign?"

— *Albert Einstein*

I get asked this a lot. I'll be teaching and know that, as soon as I finish, hands are going to shoot up. "What do I do if I'm a single parent with kids?" "What if I have elderly parents who constantly depend on me?" "I have absolute obligations I must take care of, so what do I do?" These are obviously fair questions. Here's what I tell them.

Depending on your situation, your time block might initially look different from others'. Each of our situations is unique. Depending on where you are in your life, you may not be able to immediately block off every morning to be by yourself. You may have a kid or a parent in tow. You may be doing your time block at a day care, nursing home, or some other place you have to be. Your alone time may have to be at a different time of day for a while. You may have to trade off time with others so they protect your time block and you in turn protect theirs. You may even have your kids or parents help you during your time block because they simply must be with you or you actually need the support.

If you have to beg, then beg. If you have to barter, then barter. If you have to be creative, then be creative. Just don't be a victim of your circumstances. Don't sacrifice your time block on the altar of "I just can't make it work." My mom used to say, "When you argue for your limitations, you get to keep them," but this is one you can't afford. Figure it out. Find a way. Make it happen.

"The art of being wise is the art of knowing what to overlook."

— *William James*

When you commit to your ONE Thing each day, extraordinary results ultimately occur. In time, this creates the income or

opportunity to manage the chaos. So, don't let this thief pickpocket your productivity. Move past your fear of chaos, learn to deal with it, and trust that your work on your ONE Thing will come through for you.

3. Poor health habits

I was once asked, “If you don’t take care of your body, where will you live?” It was a real question. I had been fighting the painful side effects of interstitial cystitis (you don’t want to know) and was dealing with continually shaking legs, a debilitating side effect of cholesterol-fighting statins. My ability to function, much less focus, was extremely compromised, and the challenge to overcome this was daunting. My doctor gave me some options and asked me what I wanted to do. The answer was to change my health habits. It was then that I discovered one of the greatest lessons of extraordinary results:

Personal energy mismanagement is a silent thief of productivity.

When we keep borrowing against our future by poorly protecting our energy, there is a predictable outcome of either slowly running out of gas or prematurely crashing and burning. You see it all the time. When people don’t understand the power of the ONE Thing, they try to do too much—and because this never works over time, they end up making a horrific deal with themselves. They go for success by sacrificing their health. They stay up late, miss meals or eat poorly, and completely ignore exercise. Personal energy becomes an afterthought; allowing health and home life to suffer becomes acceptable by default. Driven to hit goals, they think of cheating themselves as a good bet, but this gamble can’t pay off. Not only does this approach consistently short-circuit your best work, it’s dangerous to assume that health and hearth will be just waiting for you to come back and enjoy anytime in the future.

High achievement and extraordinary results require big energy.

The trick is learning how to get it and keep it.

So, what can you do? Think of yourself as the amazing biological machine you are and consider this daily energy plan for high productivity. Begin early with meditation and prayer for spiritual energy; starting the day by connecting with your higher purpose aligns your thoughts and actions with a larger story. Then move straight to the kitchen for your most important meal of the day and the cornerstone of physical energy: a nutritious breakfast designed to fuel your day’s work. You can’t run long on empty calories, and

you can't run at all on an empty tank. Figure out easy ways to eat right and then plan all your daily meals a week at a time.

Fueled up, head to your exercise spot to relieve stress and strengthen your body. Conditioning gives you maximum capacity, which is critical for maximum productivity. If you have limited time to exercise, the simple thing to do is to wear a pedometer. Toward the end of the day, if you haven't walked at least 10,000 steps, make it your ONE "exercise" Thing to reach your 10,000-step goal before you go to bed. This one habit will change your life.

Now, if you haven't spent time with your loved ones at breakfast or during your workout, go find them. Hug, talk, and laugh. You'll be reminded why you're working in the first place, and motivated to be as productive as possible so you can get home earlier. Productive people thrive on emotional energy; it fills their heart with joy and makes them light on their feet.

Next, grab your calendar and plan your day. Make sure you know what matters most, and make sure those things are going to get done. Look at what you have to do, estimate the time it will take to do them, and plan your time accordingly. Knowing what you must do and making the time to do it is how you bring the most amazing mental energy to your life. Calendaring your day this way frees your mind from worrying about what might not get done while inspiring you with what will. It's only when you make time for extraordinary results that they get a chance to show up.

When you get to work, go to work on your ONE Thing. If you're like me and have some morning priorities you must get done first, then give yourself an hour at most to do them. Don't loiter and don't slow down. Clear the decks and then get down to the business of doing what matters most. Around noon, take a break, have lunch, and turn your attention to everything else you can do before you head out for the day.

Last, in the evening when it's time for bed, get eight hours of sleep. Powerful engines need cooling down and resting before taking off again, and you're no different. You need your sleep so your mind and body can rest and recharge for tomorrow's extraordinary productivity. Anyone you know who gets little sleep and appears to

be doing great is either a freak of nature or hiding its effects from you. Either way, they aren't your role model. Protect your sleep by determining when you must go to bed each night and don't allow yourself to be lured away from it. If you're committed to your wake-up time, you can stay up late only so many nights before you're forced to hit the hay at a decent hour. If your response is that you have too much to do, stop right now, go back to the beginning of this book, and start over. You apparently missed something. When you've connected proper sleep with success, you'll have a good enough reason to get up and you'll go to sleep at the right time.

THE HIGHLY PRODUCTIVE PERSON'S DAILY ENERGY PLAN

1. Meditate and pray for spiritual energy.
2. Eat right, exercise, and sleep sufficiently for physical energy.
3. Hug, kiss, and laugh with loved ones for emotional energy.
4. Set goals, plan, and calendar for mental energy.
5. Time block your ONE Thing for business energy.

Here's the productivity secret of this plan: when you spend the early hours energizing yourself, you get pulled through the rest of the day with little additional effort. You're not focused on having a perfect day all day, but on having an energized start to each day. If you can have a highly productive day until noon, the rest of the day falls easily into place. That's positive energy creating positive momentum. Structuring the early hours of each day is the simplest way to extraordinary results.

4. Environment doesn't support your goals

Early in my career, a married mom of two teenagers sat in front of me and cried. Her family had told her they would support her new career as long as nothing at home changed. Meals, carpooling, anything that touched their world couldn't be disrupted. She had agreed, only to discover later how bad a deal she'd cut. As I listened, I suddenly realized I was hearing about a productivity thief almost everyone overlooks.

Your environment must support your goals.

Your environment is simply who you see and what you experience every day. The people are familiar, the places comfortable. You trust these elements of your environment and quite possibly even take them for granted. But be aware. Anyone and anything at any time can become a thief, diverting your attention away from your most important work and stealing your productivity right from under your nose. For you to achieve extraordinary results, the people surrounding you and your physical surroundings must support your goals.

No one lives or works in isolation. Every day, throughout your day, you come in contact with others and are influenced by them. Unquestionably, these individuals impact your attitude, your health —and ultimately, your performance.

The people around you may be more important than you think. It's a fact that you're likely to pick up some of the attitudes of others by working with them, socializing with them, or simply being around them. From co-workers to friends to family, if they're generally not positive or fulfilled on the job or away from it, they'll probably pass on some of their negativity. Attitude is contagious; it spreads easily. As strong as you think you are, no one is strong enough to avoid the influence of negativity forever. So, surrounding yourself with the right people is the right thing to do. While attitude thieves will rob you of energy, effort, and resolve, supportive people will do what they can to encourage or assist you. Ultimately, being with success-minded people creates what researchers call a "positive spiral of success" where they lift you up and send you on your way.

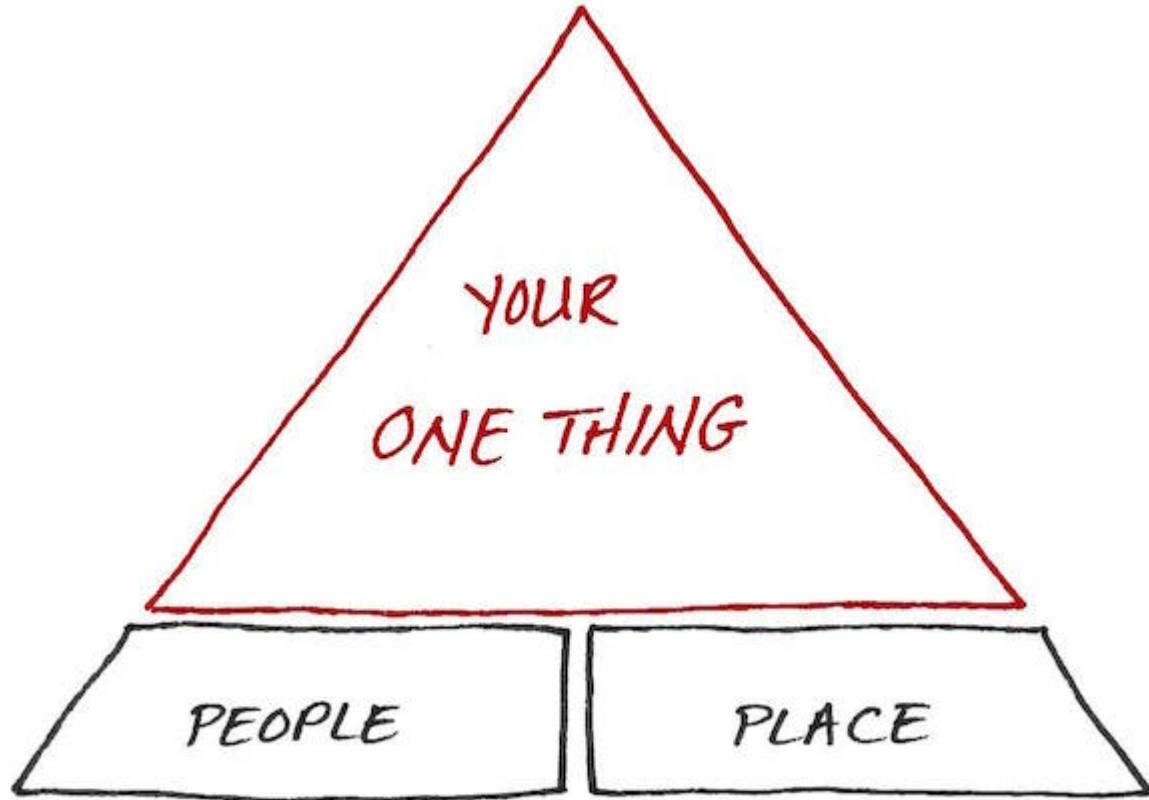


FIG. 33 Create a productivity-specific environment to support your ONE Thing.

Who you hang out with also has serious implications for your health habits. Harvard professor Dr. Nicholas A. Christakis and University of California, San Diego associate professor James H. Fowler wrote the book on how our social networks unmistakably impact our well-being. Their book, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, connects the dots between our relationships and drug use, sleeplessness, smoking, drinking, eating, and even happiness. For instance, their 2007 study on obesity revealed that if one of your close friends becomes obese, you're 57 percent more likely to do the same. Why? The people we see tend to set our standard for what's appropriate.

In time, you begin to think, act, and even look a little like those you hang out with. But not only do their attitudes and health habits influence you, their relative success does too. If the people you spend your time with are high achievers, their achievements can influence your own. A study featured in the psychology journal *Social Development* shows that out of nearly 500 school-age participants with reciprocal “best friend” relationships, “children who establish and maintain relationships with high-achieving students experience gains in their report card grades.” Further, those who have high-achieving friends appear “to benefit with regard to their motivational beliefs and academic performance.” Hanging out with people who seek success will strengthen your motivation and positively push your performance.

Your mother was right when she cautioned you to be careful of the company you keep. The wrong people in your environment can most certainly dissuade, deter, and distract you from the productivity course you’ve set out on. But the opposite is also true. No one succeeds alone and no one fails alone. Pay attention to the people around you. Seek out those who will support your goals, and show the door to anyone who won’t. The individuals in your life will influence you and impact you—probably more than you give them credit for. Give them their due and make sure that the sway they have on you sends you in the direction you want to go.

If people are the first priority in creating a supportive environment, place isn’t far behind. When your physical environment isn’t in step with your goals, it can also keep you from ever getting started on them in the first place.

“Surround yourself only with people who are going to lift you higher.”

—*Oprah Winfrey*

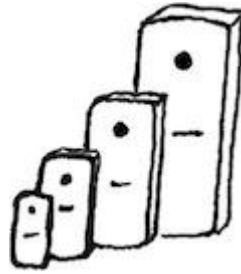
I know this sounds oversimplified, but to succeed at doing your ONE Thing you have to be able to get to it, and your physical environment plays a vital role in whether you do or not. The wrong surroundings may never let you get there. If your environment is so full of distractions and diversions that before you can help yourself

you've gotten caught doing something you shouldn't, you won't get where you need to go. Think of it as having to walk down an aisle of candy every day when you're trying to lose weight. Some may be able to handle this easily, but most of us are going to sample some sweets along the way.

What is around you will either aim you toward your time block or pull you away. This starts from the time you wake up and continues until you get to your time-block bunker. What you see and hear from the time your alarm rings to when your time block begins ultimately determines if you get there, when you get there, and whether you're ready to be productive when you do. So, do a trial run. Walk through the path you'll take each day, and eradicate all the sight and sound thieves that you find. For me, at home it's simple things like e-mail, the morning paper, the morning TV news shows, the neighbors out walking their dogs. All wonderful things, but not wonderful when I have an appointment with myself to accomplish my ONE Thing. So, I check off e-mail quickly, I never see the paper, I keep the TV cabinet closed, and I choose my driving route carefully. At work, I avoid the community coffee pot and the information boards. They can come later in the day. What I've learned is that when you clear the path to success— that's when you consistently get there.

Don't let your environment lead you astray. Your physical surroundings matter and the people around you matter. Having an environment that doesn't support your goals is all too common, and unfortunately an all-too-common thief of productivity. As actor and comedian Lily Tomlin once said, "The road to success is always under construction." So don't allow yourself to be detoured from getting to your ONE Thing. Pave your way with the right people and place.

Big ideas



1. **Start saying “no.”** Always remember that when you say yes to something, you’re saying no to everything else. It’s the essence of keeping a commitment. Start turning down other requests outright or saying, “No, for now” to distractions so that nothing detracts you from getting to your top priority. Learning to say no can and will liberate you. It’s how you’ll find the time for your ONE Thing.
2. **Accept chaos.** Recognize that pursuing your ONE Thing moves other things to the back burner. Loose ends can feel like snares, creating tangles in your path. This kind of chaos is unavoidable. Make peace with it. Learn to deal with it. The success you have accomplishing your ONE Thing will continually prove you made the right decision.
3. **Manage your energy.** Don’t sacrifice your health by trying to take on too much. Your body is an amazing machine, but it doesn’t come with a warranty, you can’t trade it in, and repairs can be costly. It’s important to manage your energy so you can do what you must do, achieve what you want to achieve, and live the life you want to live.
4. **Take ownership of your environment.** Make sure that the people around you and your physical surroundings support your goals. The right people in your life and the right physical environment on your daily path will support your efforts to get to your ONE Thing. When both are in alignment with your ONE Thing, they will supply the optimism and physical lift you need to make your ONE Thing happen.

Screenwriter Leo Rosten pulled everything together for us when he said, “I cannot believe that the purpose of life is to be happy. I think

the purpose of life is to be useful, to be responsible, to be compassionate. It is, above all, to matter, to count, to stand for something, to have made some difference that you lived at all.” Live with Purpose, Live by Priority, and Live for Productivity. Follow these three for the same reason you make the three commitments and avoid the four thieves—because you want to leave your mark. You want your life to matter.

§18. THE JOURNEY

“To get through the hardest journey we need take only one step at a time, but we must keep on stepping.”

— *Chinese Proverb*

“One step at a time” may be trite, but it’s still true. No matter the objective, no matter the destination, the journey to anything you want always starts with a single step.

That step is called the ONE Thing.

I want you to do something. I want you to close your eyes and imagine your life as big as it can possibly be. As big as you have ever dared to dream, and then some. Can you see it?

Now, open your eyes and listen to me. Whatever you can see, you have the capacity to move toward. And when what you go for is as vast as you can possibly envision, you’ll be living the biggest life you can possibly live.

Living large is that simple.

Let me share a way you can do this. Write down your current income. Then multiply it by a number: 2, 4, 10, 20—it doesn’t matter. Just pick one, multiply your income by it, and write down the new number. Looking at it and ignoring whether you’re frightened or excited, ask yourself, “Will my current actions get me to this number in the next five years?” If they will, then keep doubling the number until they won’t. If you then make your actions match your answer, you’ll be living large.

Now, I use personal earnings only as an example. This thinking can apply to your spiritual life, your physical conditioning, your personal relationships, your career achievement, your business success, or anything else that matters to you. When you lift the limits of your thinking, you expand the limits of your life. It’s only when you can imagine a bigger life that you can ever hope to have one.

The challenge is that living the largest life possible requires you not only to think big, but also to take the necessary actions to get there. Extraordinary results require you to go small.

Getting your focus as small as possible simplifies your thinking and crystallizes what you must do. No matter how big you can think, when you know where you're going and work backwards to what you need to do to get there, you'll always discover it begins with going small. Years ago, I wanted an apple tree on our property. Turns out you can't buy a fully mature one. The only option I had was to buy a small one and grow it. I could think big, but I had no choice but to start small. So I did, and five years later we had apples. But because I thought as big as I could, guess what? You got it. I didn't just plant one. Today—we have an orchard.

Your life is like this. You don't get a fully mature one. You get a small one and the opportunity to grow it—if you want to. Think small and your life's likely to stay small. Think big and your life has a chance to grow big. The choice is yours. When you choose a big life, by default, you'll have to go small to get there. You must survey your choices, narrow your options, line up your priorities, and do what matters most. You must go small. You must find your ONE Thing.

There is no surefire thing, but there's always something, ONE Thing, that out of everything matters more than anything. I'm not saying there will only be one thing, or even the same thing, forever. I'm saying that at any moment in time there can be only ONE Thing, and when that ONE Thing is in line with your purpose and sits atop your priorities, it will be the most productive thing you can do to launch you toward the best you can be.

Actions build on action. Habits build on habit. Success builds on success. The right domino knocks down another and another and another. So whenever you want extraordinary results, look for the levered action that will start a domino run for you. Big lives ride the powerful wave of chain reactions and are built sequentially, which means when you're aiming for success you can't just skip to the end. Extraordinary doesn't work like that. The knowledge and momentum that build as you live the ONE Thing each day, each week, each month, and each year are what give you the ability to build an extraordinary life.

“Only those who will risk going too far can possibly find out how far one can go.”

— *T. S. Eliot*

But this doesn't just happen. You have to make it happen.

One evening an elder Cherokee told his grandson about a battle that goes on inside all people. He said, “My son, the battle is between two wolves inside us. One is Fear. It carries anxiety, concern, uncertainty, hesitancy, indecision and inaction. The other is Faith. It brings calm, conviction, confidence, enthusiasm, decisiveness, excitement and action.” The grandson thought about it for a moment and then meekly asked his grandfather: “Which wolf wins?” The old Cherokee replied, “*The one you feed.*”

Your journey toward extraordinary results will be built above all else on faith. It's only when you have faith in your purpose and priorities that you'll seek out your ONE Thing. And once certain you know it, you'll have the personal power necessary to push you through any hesitancy to do it. Faith ultimately leads to action, and when we take action we avoid the very thing that could undermine or undo everything we've worked for—regret.

Advice from a friend

As satisfying as succeeding is, as fulfilling as journeying feels, there is actually an even better reason to get up every day and take action on your ONE Thing. On your way to living a life worth living, doing your best to succeed at what matters most to you not only rewards you with success and happiness but with something even more precious.

No regrets.

“Twenty years from now you will be more disappointed by the things that you didn’t do than by the ones you did do. So throw off the bowlines. Sail away from the safe harbor. Catch the trade winds in your sails. Explore. Dream. Discover.”

— *Mark Twain*

If you could go back in time and talk to the 18-year-young you or leap forward and visit with the 80-year-old you, who would you want to take advice from? It’s an interesting proposition. For me, it would be my older self. The view from the stern comes with the wisdom gathered from a longer and wider lens.

So what would an older, wiser you say? “Go live your life. Live it fully, without fear. Live with purpose, give it your all, and never give up.” Effort is important, for without it you will never succeed at your highest level. Achievement is important, for without it you will never experience your true potential. Pursuing purpose is important, for unless you do, you may never find lasting happiness. Step out on faith that these things are true. Go live a life worth living where, in the end, you’ll be able to say, “I’m glad I did,” not “I wish I had.”

Why do I think this? Because many years ago I began trying to understand what a life worth living would look like. I decided to go out and discover what this might be. It was a trip worth taking. I visited with people older than me, wiser than me, more successful than me. I researched, I read, I sought advice. From every credible source imaginable, I looked for clues and signs. Ultimately I stumbled on a simple point of view: A life worth living might be measured in many ways, but the one way that stands above all others is living a life of no regrets.

Life is too short to pile up woulda, coulda, shouldas.

What clinched this for me was when I asked myself who might be the people with the greatest clarity about life. I decided it was those who were nearing the end of theirs. If starting with the end in mind is a good idea, then there's no end further than the very end of life to look for clues about how to live. I wondered what people with nothing left to do but look back might tell me about how to move forward. Their collective voice was overwhelming, the answer clear: live your life to minimize the regrets you might have at the end.

What kind of regrets? For me, very few books cause tears, much less require a handkerchief, but Bronnie Ware's 2012 book *The Top Five Regrets of the Dying* did both. Ware spent many years caring for those facing their own mortality. When she questioned the dying about any regrets they had or anything they would do differently, Bronnie found that common themes surfaced again and again. In descending order, the five most common were these: *I wish that I'd let myself be happier*—too late they realized happiness is a choice; *I wish I'd stayed in touch with my friends*—too often they failed to give them the time and effort they deserved; *I wish I'd had the courage to express my feelings*—too frequently shut mouths and shuttered feelings weighed too heavy to handle; *I wish I hadn't worked so hard*—too much time spent making a living over building a life caused too much remorse.

As tough as these were, one stood out above them all. The most common regret was this: *I wish I'd had the courage to live a life true to myself not the life others expected of me*. Half-filled dreams and unfulfilled hopes: this was the number-one regret expressed by the dying. As Ware put it, "Most people had not honored even a half of their dreams and had to die knowing that it was due to choices they had made, or not made."

Bronnie Ware's observations aren't hers alone. At the conclusion of their exhaustive research, Gilovich and Medvec in 1994 wrote, "When people look back on their lives, it is the things they have *not* done that generate the greatest regret... People's actions may be

troublesome initially; it is their inactions that plague them most with long-term feelings of regret.”

Honoring our hopes and pursuing productive lives through faith in our purpose and priorities is the message from our elders. From the wisest position they’ll ever have comes their clearest message.

No regrets.

So make sure every day you do what matters most. When you know what matters most, everything makes sense. When you don’t know what matters most, anything makes sense. The best lives aren’t led this way.

Success is an inside job

So, how do you live a life of no regrets? The same way your journey to extraordinary results begins. With purpose, priority, and productivity; with the knowledge that regret must be avoided, and can be; with your ONE Thing at the top of your mind and the top of your schedule; with a single first step we can all take.

I believe the best way to share this is in a story.

One evening, a young boy hopped up on his father's lap and whispered, "Dad, we don't spend enough time together." The father, who dearly loved his son, knew in his heart this was true and replied, "You're right and I'm so sorry. But I promise I'll make it up to you. Since tomorrow is Saturday, why don't we spend the entire day together? Just you and me!" It was a plan, and the boy went to bed that night with a smile on his face, envisioning the day, excited about the adventurous possibilities with his Pops.

The next morning the father rose earlier than usual. He wanted to make sure he could still enjoy his ritual cup of coffee with the morning paper before his son awoke, wound up and ready to go. Lost in thought reading the business section, he was caught by surprise when suddenly his son pulled the newspaper down and enthusiastically shouted, "Dad, I'm up. Let's play!"

The father, although thrilled to see his son and eager to start the day together, found himself guiltily craving just a little more time to finish his morning routine. Quickly racking his brain, he hit upon a promising idea. He grabbed his son, gave him a huge hug, and announced that their first game would be to put a puzzle together, and when that was done, "we'll head outside to play for the rest of the day."

Earlier in his reading, he had seen a full-page ad with a picture of the world. He quickly found it, tore it into little pieces, and spread them out on the table. He found some tape for his son and said, "I want to see how fast you can put this puzzle together." The boy enthusiastically dove right in, while his father, confident that he had now bought some extra time, buried himself back in his paper.

Within minutes, the boy once again yanked down his father's newspaper and proudly announced, "Dad, I'm done!" The father was astonished. For what lay in front of him—whole, intact, and complete—was the picture of the world, back together as it was in the ad and not one piece out of place. In a voice mixed with parental pride and wonder, the father asked, "How on earth did you do that so fast?"

The young boy beamed. "It was easy, Dad! I couldn't do it at first and I started to give up, it was so hard. But then I dropped a piece on the floor, and because it's a glass-top table, when I looked up I saw that there was a picture of a man on the other side. That gave me an idea!

"When I put the man together, the world just fell into place."

I first heard this innocent narrative when I was a teenager and I've never been able to shake it. It became a tale I continually retell in my head, and ultimately a central theme in my life. What struck me isn't the apparent issue with life balance the father had, though I certainly got that. What grabbed me and stuck with me was the inspired solution of the son. He cracked a deeper code: a simple and more straightforward approach to life. A starting point for any challenge we face personally or professionally. The ONE Thing we must all understand if we are to achieve extraordinary results at our highest level possible. Undoubtedly. Unquestionably.

Success is an inside job.

Put yourself together, and your world falls into place. When you bring purpose to your life, know your priorities, and achieve high productivity on the priority that matters most every day, your life makes sense and the extraordinary becomes possible.

All success in life starts within you. You know what to do. You know how to do it. Your next step is simple.

You are the first domino.

Putting the ONE THING to work

“In delay there lies no plenty.”

— *William Shakespeare*

So what now?

You’ve read the book. You get it. You’re ready to experience extraordinary results in your life. So, what do you do? How do you tap into The ONE Thing in the most powerful way? Let’s revisit the heart of the book and look at ways you can put The ONE Thing to work right now.

For brevity’s sake, I’ll shorten the Focusing Question, so be sure to add “... such that by doing it everything will be easier or unnecessary?” at the end of each question!

Your personal life

Let the ONE Thing bring clarity to the key areas of your life. Here's a short sampling.

- What's the ONE Thing I can do this week to discover or affirm my life's purpose...?
- What's the ONE Thing I can do in 90 days to get in the physical shape I want...?
- What's the ONE Thing I can do today to strengthen my spiritual faith...?
- What's the ONE Thing I can do to find time to practice the guitar 20 minutes a day...? Knock five strokes off my golf game in 90 days...? Learn to paint in six months...?

Your family

Use the ONE Thing with your family for fun and rewarding experiences. Here are some options.

- What's the ONE Thing we can do this week to improve our marriage...?
- What's the ONE Thing we can do every week to spend more quality family time together...?
- What's the ONE Thing we can do tonight to support our kid's schoolwork...?
- What's the ONE Thing we can do to make our next vacation the best ever...? Our next Christmas the best ever...? Thanksgiving the best ever...?

Please know that these are simply examples. If they apply to you personally then great. If not, then use them to prompt you to discover what areas you might explore that matter to you.

And don't forget time blocking. Time block with yourself to make sure the things that matter get done and the activities that matter get mastered. In some cases, you'll want to block time to find your answer and, other times you'll just need to block time to implement it.

Now, let's go to work and see how you might take the power of the ONE Thing with you.

Your job

Put the ONE Thing to work taking your professional life to the next level. Here's a few ways to get started.

- What's the ONE Thing I can do today to complete my current project ahead of schedule...?
- What's the ONE Thing I can do this month to produce better work...?
- What's the ONE Thing I can do before my next review to get the raise I want...?
- What's the ONE Thing I can do everyday to finish my work and still get home on time...?

Your work team

Pull the ONE Thing into your work with others. Whether you're a manager, executive, or even a business owner, bring ONE Thing thinking into your everyday work situations to drive productivity upward. Here are some scenarios to consider.

- In any meeting ask, "What's the ONE Thing we can accomplish in this meeting and end early...?"
- In building your team ask, What's the ONE Thing I can do in the next six months to find and develop incredible talent...?"
- In planning for the next month, year, or five years ask, What's the ONE Thing we can do right now to accomplish our goals ahead of schedule and under budget...?"
- In your department or at the highest company level ask, What's the ONE Thing we can do in the next 90 days to create a ONE Thing culture...?"

Again, these are merely examples to get you thinking about the possibilities. And, just as in your personal life, once you've decided what matters most, professional time blocking becomes your way of making sure it gets done. At work, this is usually about either a short-term project you must complete or an ongoing long-term activity you're committed to doing repeatedly. No matter, an appointment with yourself is the surest path to ensuring you achieve extraordinary results.

Casual open discussions or short in-house workshops around key concepts in the book might really help everyone at work find their own understanding and get on the same page.

If implementing the ONE Thing in an area requires you to involve others, consider getting them their own copy of the book. Sharing your ahas is a great start and you may be happily surprised with the insights you get back when others have a chance to read the book on their own.

Keep in mind that it takes more than reading the book and a few conversations or mentions in a meeting to make The ONE Thing a new habit in your life or in the lives of those around you. You know from reading the book that it takes on average 66 days to create a

new habit, so approach this accordingly. To ignite your life you must focus on ONE Thing long enough for it to catch fire.

Let's look at a few other areas where The ONE Thing might make a real difference.

Your non-profit

What's the ONE Thing we can do to fund our annual financial needs...? Serve twice as many people...? Double our number of volunteers...?

Your school

What's the ONE Thing we can do to decrease our dropout rate to zero...? Raise our test scores by 20 percent...? Increase our graduation rate to 100 percent...? Double our parent participation...?

Your place of worship

What's the ONE Thing we can do to improve our worship experience...? Double our mission outreach success...? Max out our attendance...? Achieve our finance goals...?

Your community

What's the ONE Thing we can do to improve our sense of community...? Help the homebound...? Double our volunteerism...? Double voter turnout...?

After my wife Mary read this book, I asked her to do something. She turned to me and you know what she said? "Gary, that's not my ONE Thing right now!" We laughed, high-fived, and I got to do it myself!

The ONE Thing forces you to think big, work things through to create a list, prioritize that list so that a geometric progression can happen, and then hammer away on the first thing—the ONE Thing that starts your domino run.

So be prepared to live a new life! And remember that the secret to extraordinary results is to ask a very big and specific question that leads you to one very small and tightly focused answer.

If you try to do everything, you could wind up with nothing. If you try to do just ONE Thing, the right ONE Thing, you could wind up with everything you ever wanted.

The ONE Thing is real. If you put it to work, it will work.

So don't delay. Ask yourself the question, "What's the ONE Thing I can do right now to start using The ONE Thing in my life such that by doing it everything else will be easier or unnecessary?"

And make doing the answer your first ONE Thing!

Onward...

Gary Keller

On the research

Although I've lived the lessons of this book for some time, we began researching *The ONE Thing* in earnest in 2008. Since then, we've archived a collection of well over a thousand scholarly articles, scientific studies, and academic papers; hundreds of newspaper and magazine articles; and a large library of books written by the foremost experts in their fields. Binder after binder of discoveries, facts, and anecdotes literally covered every inch of our writing space.

If you want to dive deeper into what you've learned from this book, you can find an extensive list of our references organized by topic and by chapter at TheThing.com. This website is a gateway into our minds—we mention the authors who have inspired us, provide links to articles that are available online, and list those white papers that educated our thinking. We've also thrown in some additional interesting factoids and even a fun video here and there. Enjoy the journey.



Acknowledgments

When we were putting this book together, we agreed to do our best to organize it using the principles of The ONE Thing. Most books follow the Chicago Manual of Style's traditional guidelines and have a half-title, title, copyright, endorsements, author bio, foreword, acknowledgments, dedication, and epigraph pages all before you ever get to the table of contents and the actual text. Really?

It all got tossed out the window. In terms of advocating for you, the reader, we felt this was the ONE "design" Thing we could do to improve your experience. As a result, the acknowledgments ended up in the back of the book. In reality, if you were to reorder the book in terms of what's most important to the authors, this section may well have fallen just inside the front cover.

We began outlining this book in the summer of 2008 and submitted the first full draft to our publisher on June 1, 2012—a four-year journey we certainly couldn't have navigated without help. Lots of it. Family comes first. Without the love and support of my wife Mary and son John, this book wouldn't be what it is. My writing partner, Jay, is equally thankful for the love and encouragement from Wendy and his kids, Gus and Veronica. Spouses, especially wise, literate ones like ours, get the largely thankless job of reading all the rough drafts rife with flaws and riddled with errors that eventually become a finished book.

We also benefited from a great support team. Vickie Lukachik and Kyla Magee loaded us up with so much research it took us close to half a year to digest it. Valerie Vogler-Stipe and Sarah Zimmerman did their ONE Thing and kept our plates and calendars free so we could stay focused on the book. The rest of our team, Allison Odom, Barbara Sagnes, Mindy Hager, Liz Krakow, Lisa Weathers, Denice Neason, and Mitch Johnson, also stayed on their ONE Thing so we could do ours.

My Keller Williams Realty partners and senior leaders each lent their ideas and support along the way: Mo Anderson, Mark Willis, Mary Tennant, Chris Heller, John Davis, Tony Dicello, Dianna and Shon Kokoszka, and Jim Talbot. Thanks guys! You rock! Our

marketing team, led by Ellen Marks, worked extensively on the design of the book, including all the ways you likely heard about it: Annie Switt, Hiliary Kolb, Stephanie Van Hoek, Laura Price, the super-talented designers Michael Balistreri and Caitlin McIntosh, as well as Tamara Hurwitz, Jeff Ryder, and Owen Gibbs on our production team, and the web team of Hunter Frazier and Veronica Diaz. Cary Sylvester, Mike Malinowski, and Ben Herndon coordinated our IT work inside and outside the building with partners like Feed Magnet and NVNTD. Anthony Azar, Tom Freireich, and Danny Thompson worked with our vendor partners as well as with our partners in the field to make sure we got the book in as many hands as possible. Special thanks to Kaitlin Merchant of KW Research and Mona Covey, Julie Fantechi, and Dawn Sroka of KWU for their work pre- and post-publication.

We also had the benefit of working with a publisher that truly gets The ONE Thing and lives it, Ray Bard of Bard Press. He assembled an excellent team that advised, supported, and encouraged us when we were writing and later, during the editing, pushed us to the edge to make it as good as it could be. Our extended publishing team includes managing editor Sherry Sprague, editor Jeff Morris, copy/ production editor Deborah Costenbader, Randy Miyake and Gary Hespenheide of Hespenheide Design, proofreader Luke Torn, and indexer Linda Webster.

Publicist Barbara Henricks of Cave Henricks Communications and social media pro Rusty Shelton of Shelton Interactive provided early feedback and led the media campaign. We also had a group of veteran readers who, with some select members of our team, provided feedback on our early draft: Jennifer Driscoll-Hollis, Spencer Gale, David Hathaway, Robert M. Hooper, Ph.D., Scott Provence, Cynthia Robbins, Robert Todd, and Todd Sattersten.

Thanks to the super-responsive researchers, professors, and authors who answered our questions on a variety of topics: Dr. Roy Baumeister, a Francis Eppes Eminent Scholar at Florida State University and Social Psychology Area Director; Dr. Myron P. Gutmann, Directorate for the Social, Behavioral, and Economic

Sciences at the National Science Foundation; Dr. Eric Klinger, Professor of Psychology Emeritus at the University of Minnesota, Morris; Dr. Jonathan Levav, Associate Professor of Marketing at Stanford University; Paul McFedries, author of the unique website wordspy.com; Dr. David E. Meyer, Professor of Psychology in the Cognition and Perception Program at the University of Michigan and director of the University of Michigan's Brain, Cognition, and Action Laboratory; Dr. Phyllis Moen, McKnight Presidential Chair in Sociology at the University of Minnesota; Erica Mosner at Historical Studies-Social Science Library at the Institute for Advanced Study; the super-helpful Rachel from Bronnie Ware's website; Valoise Armstrong at the Dwight D. Eisenhower Library; Dr. Ed Deiner, author and Professor Emeritus in the Department of Psychology at the University of Illinois; and James Cathcart, Senior Leadership Consultant at Franklin Covey. We're also grateful to The Keller Center in the Hankamer School of Business at Baylor University and Casey Blaine for her research on multitasking early on in our journey. And last, I'd be remiss if I didn't thank my business coach Bayne Henyon for his insights all those years ago that changed the way I looked at things and reshaped the way I worked. Thank you everyone for everything!

About the authors



Gary Keller

Professionally, Gary's ONE Thing is teaching. He excelled as a real estate salesperson by teaching clients how to make great home buying-and-selling decisions. As a real estate sales manager, he recruited agents through training and helped them build their careers the same way. As cofounder and chairman of the board, he built Keller Williams Realty International from a single office in Austin, Texas, to the second largest real estate company in North America by using his skills as a teacher, trainer, and coach. Gary defines leadership as "teaching people how to think the way they need to think so they can do what they need to do when they need to do it, so they can get what they want when they want it."

An Ernst & Young Entrepreneur of the Year and finalist for *Inc.* magazine's Entrepreneur of the Year, Keller is recognized as one of the most influential leaders in the real estate industry. He has also helped many small business owners and entrepreneurs find success through three nationally bestselling books: *The Millionaire Real Estate Agent*, *The Millionaire Real Estate Investor*, and *SHIFT: How Top Real Estate Agents Tackle Tough Times*. A book, after all, is just another way to teach, but one with an infinitely large classroom. As a business coach and national trainer, Gary has helped countless others realize extraordinary results by narrowing their focus to their own ONE Thing.

Unsurprising to those who know him, Gary believes that his single greatest achievement is the life he's built with his wife Mary and their son John.

Jay Papasan

Jay is the executive editor and vice president of publishing at Keller Williams Realty and president of Rellek Publishing. Professionally, his ONE Thing is writing. He attempted to write his first book on an electric typewriter in junior high and was hooked. At least one high school teacher thought his writing had promise and circulated one of his essays to the entire staff. Jay paid the bills in college by working in a bookstore. He got his undergraduate degree in writing and later, his Master's. After graduation, Jay took a job in publishing. During his years at HarperCollins in New York he worked on bestselling titles like *Body for Life* by Bill Phillips and *Go for the Goal* by Mia Hamm. More recently, in the ten years he's worked with Gary, Jay has coauthored numerous award-winning or bestselling titles, including the Millionaire Real Estate series.

Jay is passionate about sharing the ideas in his books and regularly speaks at conventions and training events. He is a member of the Keller Williams University International Master Faculty.

Outside of work, Jay co-owns a successful real estate investment business and sales team with his wife Wendy. They enjoy life in Austin, Texas, with their children Gus and Veronica.

WHAT'S THE
ONE
THING
I CAN DO
RIGHT NOW?



Now that you understand the concept, it's time to put The ONE Thing into action in your life. Visit The1Thing.com to start thinking big by

going small and focusing on your ONE Thing today! Find up-to-date information on our seminars and coaching programs, as well as exclusive ONE Thing tools. See real-time updates from others joining the worldwide movement and share your ONE Thing. Experience your ONE Thing today.

INDEX

[A](#) | [B](#) | [C](#) | [D](#) | [E](#) | [F](#) | [G](#) | [H](#) | [I](#) | [J](#) | [K](#) | [L](#) | [M](#) | [N](#) | [O](#) | [P](#) | [Q](#) | [R](#) | [S](#) | [T](#) | [V](#)

A

Accountability Cycle, [176](#), [183–189](#), [185](#)

Alice's Adventures in Wonderland (Carroll), [146–147](#)

Allen, Paul, [23](#)

Amorico, Angelo, [21](#)

Attention, [51–53](#). *See also* [multitasking](#)

Avnaim-Pesso, Liora, [68](#)

B

Balance

- balancing versus, [72](#), [82–83](#)
- counterbalancing versus, [79–83](#)
- genesis of myth of, [73–75](#)
- golden mean and, [73](#)
- lie of, [72–83](#)
- life as balancing act, [82](#)
- middle mismanagement and, [75–77](#), [76](#), [77](#), [79](#)
- prioritizing versus balancing, [82](#)
- time and, [77–79](#)
- work-life balance, [74–75](#), [75](#), [214–216](#)

Balancing versus balance, [72](#), [82–83](#). *See also* [counterbalancing](#)

Begging Bowl, [140–142](#)

Being Together, Working Apart (Gomory), [74](#)

Bhatia, Sabeer, [87](#)

Big

- bold actions and, [93](#)
- and ceiling for achievement, [86](#)
- and fear of failure, [93–94](#)
- going big, [87–93](#), [208–209](#)
- growth mindset versus fixed mindset, [91–94](#)
- lie of big as bad, [84–94](#)
- living big for greatness, [92](#), [93](#), [208–209](#)
- negative associations with, [84–85](#)
- as placeholder for leap of possibility, [86–87](#)
- research on thinking big, [91–92](#)
- thinking big and acting big, [87–93](#)

Big & Broad questions, [122](#)

Big & Specific questions, [122](#), [127–128](#)

Big-picture question, [106](#), [107](#), [110](#), [113](#). *See also* [Focusing Question](#)

Big Why, [144–145](#). *See also* [purpose](#)

Business. *See also* [ONE Thing](#); [Priority](#); [Productivity](#); [Purpose](#); [Success](#)

Focusing Question on, [116](#)

reinventing of, [89–90](#)

C

Calendaring, [163](#), [169–170](#), [169](#), [200](#), [201](#)

Carnegie, Andrew, [102–103](#)

Carroll, Lewis, [146–147](#)

Chaos, fear of, [195–198](#), [206](#)

Cheng, Ken, [59](#)

Christakis, Nicholas A., [203–204](#)

Christmas Carol (Dickens), [135–139](#), [147](#), [156](#), [157](#)

Coaching, [7–9](#), [188](#), [189](#)

Colbert, Stephen, [29](#)

Collins, Billy, [46–47](#)

Connected (Christakis and Fowler), [203–204](#)

Counterbalancing, [79–83](#). *See also* [balance](#)

Crenshaw, Dave, [52](#)

D

Danziger, Shai, [68](#)

Diamond, Jared, [73–74](#)

Dickens, Charles, [135–139](#), [147](#), [156](#), [157](#)

Discipline

definition of, [55](#)

lie of, [54–60](#)

relationship of habit to, [55–60](#)

selected discipline, [56–57](#)

Disney, Roy, [19](#)

Disney, Walt, [19](#)

Distraction, [51–53](#). *See also* [multitasking](#)

Domino effect

extraordinary results and, [16](#)

Focusing Question and, [108–110](#)

geometric domino progression, [13–16](#)

priority and, [16](#)

and success built sequentially over time, [16](#), [210–211](#)

time-blocking and, [170](#)

Dweck, Carol S., [91–92](#)

E

80/20 Principle

definition of, [37–38](#)

extreme Pareto, [39–41](#)

to-do lists and, [38](#), [41–42](#)

80/20 Principle (Koch), [37](#)

Einstein, Albert, [19](#), [197](#)

Elite performers, [176–179](#), [188](#)

Entrepreneurial (“E”) approach, [175–176](#), [179–183](#), [189](#)

Ericsson, K. Anders, [177](#), [188](#)

Expert performance, [176–179](#), [188](#)

Extraordinary results. See [ONE Thing](#); [Priority](#); [Productivity](#); [Purpose](#); [Success](#)

F

Fear

- of chaos, [195–198](#), [206](#)
- of failure, [93–94](#)

Finances

- definition of financially wealthy people, [142–143](#)
- Focus Questions on, [116](#)
- happiness and money, [142–143](#)
- and living large, [209](#)

Focusing Question

- anatomy of, [108–110](#)
- big-picture question, [106](#), [110](#), [113](#)
- on business, [116](#)
- Carnegie on, [102–103](#)
- criterion for answer to, [109](#)
- definition and statement of, [106](#), [110](#)
- domino effect and, [108–110](#)
- on finances, [116](#)
- focused action and, [108](#)
- Great Answers to Great Question, [119–128](#), [120](#), [121](#)
- on job, [114](#), [116](#)
- on key relationships, [115–116](#), [219](#)
- leverage test and, [109](#)
- life as question, [104–108](#)
- on personal life, [115](#), [219](#)
- possible action and, [108–109](#)
- and power of questions, [104–106](#)
- priority and, [108](#)
- reminders for using, [117–118](#)
- revision of Great Question to form, [123](#)
- small-focus question, [106–107](#), [110](#)
- as Success Habit, [112–118](#)
- as way of life, [113–118](#)

Foer, Joshua, [182](#)

Forstall, Scott, [92](#)

Fowler, James H., [203–204](#)

G

Gates, Bill, [22–24](#)

Gates, Melinda, [23–24](#)

Geography of Time, A (Levine), [165](#)

Goal Setting to the Now, [147–155](#), [150](#), [153](#). *See also* [ONE Thing](#)

Godin, Seth, [193](#)

Going big, [87–93](#), [88](#), [89](#), [208–209](#)

Going small, [9–11](#), [41](#), [209–210](#). *See also* [ONE Thing](#)

Golden mean, [73](#). *See also* [balance](#)

Gomory, Ralph E., [74](#)

Good Samaritan Experiment, [190–191](#)

Graham, Paul, [167–168](#)

Great Answers. *See also* [Focusing Question](#); [Great Question](#)

benchmark and, [126–128](#)

doable answers, [123](#), [124](#), [128](#)

path to, [119–128](#), [120](#), [121](#)

possibility answers, [123–128](#), [126–127](#)

stretch answers, [123](#), [125](#), [126](#), [128](#)

Great Question. *See also* [Focusing Question](#)

Big & Broad questions, [122](#)

Big & Specific questions, [122](#), [127–128](#)

options for asking, [120–123](#), [121](#)

and path to Great Answers, [119–128](#), [120](#), [121](#)

revision of, to form Focusing Question, [123](#)

Small & Broad questions, [122](#)

Small & Specific questions, [121–122](#)

Growth mindset, [91–94](#)

Guns, Germs, and Steel (Diamond), [73–74](#)

H

Habits

building one habit at a time, [59](#)

definition of, [55](#)

Focusing Question as, [112–118](#)

formation versus maintenance of, [57–59](#)

halo effect in formation of, [59](#)

relationship of discipline to, [55–60](#)

research on, [58–59](#), [117](#)

Success Habit, [112–118](#)

time needed for formation of, [58–60](#)

Hreljac, Ryan, [90](#)

Hyperbolic discounting, [149](#)

I

Isaac, Brad, [169–170](#)

J

Jobs, Steve, [192](#)

Johnson, Eric, [40–41](#)

Juggling, [47–48](#), [48](#). *See also* [multitasking](#)

Juran, Joseph M., [36–39](#)

K

Kano, Jigoro, [178](#)

Kayongo, Derreck, [90](#)

Keller, Gary, [236–238](#), [237](#)

King, Stephen, [166](#)

Koch, Richard, [37](#)

L

Leonard, George, [178](#)

Levav, Jonathan, [68](#)

Levine, Robert, [165](#)

Lies about success

balance, [72–83](#)

big as bad, [84–94](#)

clenching as way to success, [98–100](#)

discipline, [54–60](#)

equality, [32–42](#)

multitasking, [43–53](#)

willpower, [61–71](#)

Lightner, Candace, [90](#)

M

Maker (do or create) time, [167–168](#)

“Makers Schedule, Manager’s Schedule” (Graham), [167–168](#)

Manager time, [167–168](#)

Marshmallow Test with toddlers, [63–64](#)

Martin, George, [20](#)

Mastery, [175](#), [176–179](#), [188–189](#)

Mastery (Leonard), [178](#)

Matthews, Gail, [154](#), [187–188](#)

Matthews, Pat, [21](#)

Megaphobia, [85](#)

Mentoring. *See* [Coaching](#)

Meyer, David, [48](#)

Microsoft, [23](#), [87](#)

Mischel, Walter, [63–64](#)

Monkey mind, [45–47](#). *See also* [multitasking](#)

Moving from “E” (Entrepreneurial) to “P” (Purposeful), [175–176](#), [179–183](#), [189](#)

Multitasking

- automobile accidents and, [51](#)

- brain channels and, [48–51](#)

- by computers, [45](#)

- cost of, [48](#), [50](#), [53](#)

- distraction and, [51–53](#)

- dopamine release and, [51](#)

- juggling as illusion, [47–48](#)

- lie of, [44–53](#)

- media multitaskers, [51](#)

- mistakes and, [50](#)

- monkey mind, [45–47](#)

- research on, [43–44](#), [50](#)

- sense of time and, [50](#)

- stress and, [50](#)

- in workplace, [46](#)

N

Narrowing of focus. *See* [ONE Thing](#)

Nass, Clifford, [43–44](#)

No regrets, [211–216](#)

No saying, [41](#), [171](#), [191–195](#), [206](#)

O

Oaten, Megan, [59](#)

OK Plateau, [182](#)

On Writing (King), [166](#)

ONE Thing. *See also* [Lies about success](#); [Priority](#); [Productivity](#); [Purpose](#); [Success](#)

attention and, [51–53](#)

clues of success, [17–24](#)

counterbalancing and, [79–83](#)

domino effect and, [12–16](#)

Focusing Question and, [102–128](#), [219–222](#)

going big and, [87–93](#), [208–209](#)

going small and, [9–11](#), [41](#), [209–210](#)

and Great Answers to Focusing Questions, [119–128](#)

Great Question and, [120–123](#), [127–128](#)

habits and, [55–60](#)

implementation of, [218–223](#)

inequality of efforts for results, [32–42](#)

lies getting in the way of, [29–31](#)

one life, [22–24](#)

one passion, one skill, [20–22](#)

one person, [19–20](#)

one product, one service, [17–19](#)

as secret of success, [6–11](#), [24](#)

Success Habit and, [112–118](#)

time blocking of, [160–163](#), [165–168](#), [173–174](#), [178](#), [200](#), [201](#)

website on, [224–225](#), [239](#)

willpower and, [61–71](#)

P

Papasan, Jay, [238–239](#)

Pareto, Vilfredo, [36–37](#)

Pareto's Principle, [37–39](#)

Path of Mastery, [175](#), [176–179](#), [188–189](#)

Personal life. *See also* [Physical health](#); [Relationships](#)

as balancing act, [82–83](#)

daily energy plan for highly productive person, [201](#)

Focusing Questions on, [115](#), [118](#), [219](#)

and going small, [209–210](#)

living big for greatness, [92](#), [93](#), [208–209](#)

and no regrets, [211–216](#)

and regrets of the dying, [213–214](#)

support for ONE Thing in, [202–204](#)

and support for time blocking, [173](#)

work-life balance, [74–75](#), [214–216](#)

work-life counterbalancing, [79–83](#)

Phelps, Michael, [56–57](#)

Physical health

daily energy plan for highly productive person, [201](#)

exercise and, [199](#), [201](#)

Focusing Questions on, [115](#)

nutrition and, [66–67](#), [71](#), [199](#), [201](#)

productivity and, [198–201](#), [203–204](#), [207](#)

sleep and, [200–201](#)

social networks and, [203–204](#)

willpower and, [66–67](#), [71](#)

Planning fallacy, [152](#)

Planning time, [168–170](#)

Possibility answers, [123–128](#), [124](#). *See also* [Great Answers](#)

Priority. *See also* [ONE Thing](#)

balancing versus prioritizing, [82](#)

counterbalancing and, [81–82](#)

Dickens' *Christmas Carol* on., [138–139](#), [147](#), [156](#)

domino effect and, [16](#), [153](#)

extraordinary results and, [132–134](#)
Focusing Question and, [108](#)
future purpose connecting to present priority, [149–154](#)
Goal Setting to the Now, [147–155](#)
hyperbolic discounting and, [149](#)
meaning of, [147](#)
present bias and, [149](#)
relationship of purpose, productivity and, [132–134](#), [146–147](#), [173](#)
to-do lists and, [41–42](#)
written goals and, [154](#), [155](#), [187–188](#)

Productivity. *See also* ONE Thing and acceptance of chaos, [195–198](#), [206](#)

extraordinary results and, [132–134](#)
Good Samaritan Experiment on, [190–191](#)
and ONE Thing, [165–168](#)
perseverance and, [169–170](#)
physical environment and, [205–206](#)
physical health and, [198–201](#), [203–204](#), [207](#)
relationship of purpose, priority and, [132–134](#), [173](#)
and saying no, [191–195](#), [206](#)
social networks and, [202–204](#)
supportive environment and, [202–207](#), [203](#)
thieves of, [190–207](#)
time blocking and, [159–189](#)
and time management generally, [157–158](#)

Purpose. *See also* ONE Thing

Begging Bowl tale, [140–142](#)
Big Why and, [144–145](#)
Dickens' *Christmas Carol* on., [138–139](#), [147](#), [156](#)
extraordinary results and, [132–134](#)
future purpose connecting to present priority, [149–154](#)
happiness and, [139–144](#), [207](#)
moving from “E” (Entrepreneurial) to “P” (Purposeful), [175–176](#), [179–183](#), [189](#)
power of, [143–144](#)
relationship of priority, productivity and, [132–134](#), [146–147](#), [173](#)

Purposeful (“P”) approach, [175–176](#), [179–183](#), [189](#)

Q

Quality Control Handbook (Juran), [37](#)

R

Relationships. *See also* [Personal life](#)

emotional energy from, [200](#), [201](#)

Focusing Questions and, [115–116](#), [118](#), [219](#)

regrets about, [213](#)

and support for ONE Thing, [202–204](#)

Richtel, Matt, [51](#)

Rowling, J. K., [90](#)

S

Sanders, Colonel, [17](#)

Saying yes, [191–195](#)

Seinfeld, Jerry, [169–170](#)

Seligman, Martin, [142](#)

Shiv, Baba, [65–66](#)

Small & Broad questions, [122](#)

Small & Specific questions, [121–122](#)

Small-focus question, [106–107](#), [110](#). *See also* [Focusing Question](#)

Stretch answers, [123](#), [125](#), [126](#), [128](#). *See also* [Great Answers](#)

Success. *See also* [Lies about success](#); [Priority](#); [Productivity](#); [Purpose](#)
attention and, [51–53](#)

as built sequentially over time, [16](#), [210–211](#)

Carnegie on, [102–103](#)

and ceiling for achievement, [86](#)

clenching versus unclenching as way to, [98–101](#)

clues of, [17–24](#)

counterbalancing and, [79–83](#)

domino effect and, [16](#)

extremes and, [76–77](#)

failure as part of, [93–94](#)

Focusing Question and, [102–128](#)

and going big, [87–93](#), [208–209](#)

going small for, [9–11](#), [41](#), [209–210](#)

and Great Answers to Focusing Questions, [119–128](#)

habits and, [55–60](#)

and inequality of efforts for results, [32–42](#)

as inside job, [214–216](#)

leap of possibility and, [86–87](#)

lies getting in the way of, [29–31](#)

ONE Thing as secret of, [6–11](#), [24](#)

productivity of successful people, [158](#)

as short race fueled by discipline, [55](#)

willpower and, [61–71](#)

Suzannes Diary for Nicholas (Patterson), [81–82](#)

T

Thieves of productivity

environment as not supportive of goals, [202–207](#)

fear of chaos, [195–198](#), [206](#)

Good Samaritan Experiment, [190–191](#)

inability to say no, [191–195](#), [206](#)

poor health habits, [198–201](#), [207](#)

Three-Foot Rule, [194–195](#)

Time. *See also* [Time blocking](#); [Time management](#)

balance and, [77–79](#)

for habit formation, [58–59](#), [60](#)

multitasking and sense of, [50](#)

success built sequentially over time, [16](#), [210–211](#)

willpower and timing, [62–65](#), [69–71](#)

Time blocking

Accountability Cycle and, [176](#), [183–189](#)

calendar for, [163](#), [169–170](#), [200](#), [201](#)

commitments needed for, [175–189](#)

domino effect and, [170](#)

mastery and, [175](#), [176–179](#), [188–189](#)

and moving from “E” (Entrepreneurial) to “P” (Purposeful), [175–176](#), [179–183](#), [189](#)

of ONE Thing, [160–163](#), [165–168](#), [173–174](#), [178](#), [200](#), [201](#)

of planning time, [168–170](#)

in productive day, [160–162](#)

protection of time block from distractions, [170–174](#)

purpose of, [159](#)

reminders for, [171–172](#)

support for, [172](#), [173](#)

of time off, [164](#)

in typical day, [160](#)

Time management. *See also* [Time blocking](#)

and productivity generally, [157–158](#)

to-do lists, [34–36](#), [38](#), [41–42](#)

To-do lists, [34–36](#), [41–42](#)

Top Five Regrets of the Dying, The (Ware), [213–214](#)

Truthiness, [28–30](#)

Tuhabonye, Gilbert, [21–22](#)

Twain, Mark, [28](#), [103](#), [212](#)

V

Van Halen, Eddie, [177](#)

Victim role, [184–186](#)

Visualization of outcome and process, [152](#)

W

Walton, Sam, [19](#), [90](#)

Ware, Bronnie, [213–214](#)

Whitehead, Lorne, [13–15](#)

Willard, Nancy, [104](#)

Willpower

brain and, [66–67](#)

default judgment and low willpower, [68–69](#)

lie of, [61–71](#)

as limited but renewable resource, [65–66](#), [71](#)

Marshmallow Test with toddlers, [63–64](#)

nutrition and, [66–67](#), [71](#)

research on, [63–68](#)

timing and, [62–65](#), [69–71](#)

“won’t” power versus, [69–70](#)

Winfrey, Oprah, [20](#), [205](#)

Work. *See also* [ONE Thing](#); [Priority](#); [Productivity](#); [Purpose](#); [Success](#)

Focusing Questions on, [116](#), [220–221](#)

reinventing careers, [89–90](#)

Work-life balance, [74–75](#), [75](#), [214–216](#). *See also* [balance](#)

Work-life counterbalancing, [79–83](#)

Written goals, [154](#), [155](#), [187–188](#)