

بسم الله الرحمن الرحيم

ترجمه مقاله

How Will You Measure Your Life?

by Clayton M. Christensen

شما چطور زندگی خود را ارزیابی می کنید؟

مترجم: مریم نعیمی

Editor's Note: When the members of the class of 2010 entered business school, the economy was strong and their post-graduation ambitions could be limitless. Just a few weeks later, the economy went into a tailspin. They've spent the past two years recalibrating their worldview and their definition of success. The students seem highly aware of how the world has changed (as the sampling of views in this article shows). In the spring, Harvard Business School's graduating class asked HBS professor Clay Christensen to address them—but not on how to apply his principles and thinking to their post-HBS careers. The students wanted to know how to apply them to their personal lives. He shared with them a set of guidelines that have helped him find meaning in his own life. Though Christensen's thinking comes from his deep religious faith, we believe that these are strategies anyone can use. And so we asked him to share them with the readers of HBR.

یادداشت ویراستار: هنگامی که اعضای کلاس در سال 2010 وارد مدرسه بازرگانی شدند، اقتصاد قوی بود و جاه طلبی های آنها پس از فارغ التحصیلی می توانست نامحدود باشد. تنها چند هفته بعد، اقتصاد دچار رکود شد. آنها دو سال گذشته را صرف تنظیم مجدد جهان بینی و تعریف خود از موفقیت کرده اند.

به نظر می‌رسد دانش آموزان از چگونگی تغییر جهان بسیار آگاه هستند (همانطور که نمونه برداری از دیدگاه‌ها در این مقاله نشان می‌دهد) در بهار، کلاس فارغ التحصیلان مدرسه بازرگانی هاروارد از استاد کلی کریستنسن، خواست تا به آنها بپردازد اما نه در مورد نحوه اعمال اصول و تفکر او در مشاغل پس از HBS. دانش آموزان می‌خواستند بدانند چگونه آنها را در زندگی شخصی خود به کار ببرند. او مجموعه‌ای از رهنمودهایی را که به او کمک کردند تا معنای زندگی خود را بیابد با آنها در میان گذاشت. اگرچه تفکر کریستنسن از ایمان عمیق مذهبی او سرچشمه می‌گیرد، ما معتقدیم که اینها استراتژی‌هایی هستند که هر کسی می‌تواند از آن استفاده کند. و بنابراین از او خواستیم تا آنها را با خوانندگان HBR به اشتراک بگذارد.

Before I published *The Innovator's Dilemma*, I got a call from Andrew Grove, then the chairman of Intel. He had read one of my early papers about disruptive technology, and he asked if I could talk to his direct reports and explain my research and what it implied for Intel. Excited, I flew to Silicon Valley and showed up at the appointed time, only to have Grove say, "Look, stuff has happened. We have only 10 minutes for you. Tell us what your model of disruption means for Intel." I said that I couldn't—that I needed a full 30 minutes to explain the model, because only with it as context would any comments about Intel make sense. Ten minutes into my explanation, Grove interrupted: "Look, I've got your model. Just tell us what it means for Intel." I insisted that I needed 10 more minutes to describe how the process of disruption had worked its way through a very different industry, steel, so that he and his team could understand how disruption worked. I told the story of how Nucor and other steel minimills had begun by attacking the lowest end of the market—steel reinforcing bars, or rebar—and later moved up toward the high end, undercutting the traditional steel mills. When I finished the minimill story, Grove said, "OK, I get it. What it means for Intel is...", and then went on to articulate what would become the company's strategy for going to the bottom of the market to launch the Celeron processor.

قبل از انتشار کتاب معضل نوآور، اندرو گرو، رئیس وقت اینتل، با من تماس گرفت. او یکی از مقالات اولیه من را در مورد فناوری مخرب خوانده بود، و از من پرسید که آیا می‌توانم با گزارش‌های مستقیم او صحبت کنم و تحقیقاتم را توضیح دهم و آنچه را که برای اینتل به همراه دارد توضیح دهم. من با هیجان به سیلیکون ولی پرواز کردم و در زمان مقرر حاضر شدم، اما گرو گفت: «ببین، چیزهایی اتفاق افتاده است. ما فقط 10 دقیقه برای شما وقت داریم. به ما بگویید مدل اختلال شما چه معنایی برای اینتل دارد.» گفتم که نمی‌توانم، به 30 دقیقه کامل برای توضیح مدل نیاز دارم، زیرا فقط با آن به عنوان زمینه، هرگونه نظر در مورد اینتل منطقی است. ده دقیقه بعد از توضیح من، گرو حرفش را قطع کرد: «ببین، من مدل تو را دارم. فقط به ما بگویید چه معنایی برای اینتل دارد.»

من اصرار کردم که به 10 دقیقه بیشتر نیاز دارم تا توضیح دهم که فرآیند اختلال در صنعت بسیار متفاوتی، فولاد، چگونه پیش رفته است، تا او و تیمش بتوانند بفهمند که اختلال چگونه کار می کند. من داستانی را تعریف کردم که چگونه Nucor و سایر کارخانه های کوچک فولادی با حمله به پایین ترین انتهای میلگرد های تقویت کننده فولاد بازار یا میلگرد شروع کردند — و بعداً به سمت بالا حرکت کردند و کارخانه های فولاد سنتی را زیر پا گذاشتند.

وقتی داستان مینی میل را تمام کردم، گرو گفت: «باشه، متوجه شدم. معنی آن برای اینتل این است...» و سپس به بیان استراتژی شرکت برای رفتن به پایین بازار برای عرضه پردازنده Celeron پرداخت.

I've thought about that a million times since. If I had been suckered into telling Andy Grove what he should think about the microprocessor business, I'd have been killed. But instead of telling him what to think, I taught him how to think—and then he reached what I felt was the correct decision on his own. That experience had a profound influence on me. When people ask what I think they should do, I rarely answer their question directly. Instead, I run the question aloud through one of my models. I'll describe how the process in the model worked its way through an industry quite different from their own. And then, more often than not, they'll say, "OK, I get it." And they'll answer their own question more insightfully than I could have. My class at HBS is structured to help my students understand what good management theory is and how it is built. To that backbone I attach different models or theories that help students think about the various dimensions of a general manager's job in stimulating innovation and growth. In each session we look at one company through the lenses of those theories—using them to explain how the company got into its situation and to examine what managerial actions will yield the needed results. On the last day of class, I ask my students to turn those theoretical lenses on themselves, to find cogent answers to three questions: First, how can I be sure that I'll be happy in my career? Second, how can I be sure that my relationships with my spouse and my family become an enduring source of happiness? Third, how can I be sure I'll stay out of jail? Though the last question sounds lighthearted, it's not. Two of the 32 people in my Rhodes scholar class spent time in jail. Jeff Skilling of Enron fame was a classmate of mine at HBS. These were good guys—but something in their lives sent them off in the wrong direction. As the students discuss the answers to these questions, I open my own life to them as a case study of sorts, to illustrate how they can use the theories from our course to guide their life decisions.

از آن زمان میلیون ها بار به آن فکر کرده ام. اگر به اندی گرو بگم که در مورد تجارت ریز پردازنده ها چه فکری باید بکند، کشته شده بودم. اما به جای اینکه به او بگویم چه فکری باید بکند، به او یاد دادم که چگونه فکر کند و سپس او به تصمیمی که فکر می کردم به تنهایی تصمیم درستی بود، رسید.

آن تجربه تأثیر عمیقی بر من گذاشت. وقتی مردم می پرسند که فکر می کنم آنها چه کاری باید انجام دهند، من به ندرت مستقیماً به سؤال آنها پاسخ می دهم. در عوض، من سوال را با صدای بلند از طریق یکی از مدل هایم مطرح می کنم. من توضیح خواهم داد که چگونه فرآیند در مدل از طریق صنعتی کاملاً متفاوت از صنعت آنها انجام شد. و سپس، اغلب، آنها می گویند، "باشه، متوجه شدم." و آن ها به سؤال خود روشن تر از آنچه من بتوانم پاسخ خواهند داد.

کلاس من در HBS طوری طراحی شده است که به دانشجویانم کمک کند تا بفهمند نظریه مدیریت خوب چیست و چگونه ساخته شده است. من مدل ها یا نظریه های مختلفی را به آن ستون فقرات متصل می کنم که به دانش آموزان کمک می کند درباره ابعاد مختلف شغل یک مدیر کل در تحریک نوآوری و رشد فکر کنند. در هر جلسه ما به یک شرکت از دریچه آن تئوری ها نگاه می کنیم - با استفاده از آنها برای توضیح اینکه چگونه شرکت در موقعیت خود قرار گرفته است و بررسی می کنیم که چه اقدامات مدیریتی نتایج مورد نیاز را به همراه خواهد داشت.

در آخرین روز کلاس، از دانش آموزانم می خواهم که آن لنزهای نظری را روی خودشان بچرخانند تا پاسخ های قانع کننده ای برای سه سؤال بیابند: اول، چگونه می توانم مطمئن باشم که در شغلم خوشحال خواهم بود؟ دوم، چگونه می توانم مطمئن شوم که روابط من با همسر و خانواده ام به منبع شادی پایدار تبدیل می شود؟ سوم، چگونه می توانم مطمئن باشم که از زندان بیرون می مانم؟ گرچه آخرین سوال ساده به نظر می رسد، اینطور نیست. دو نفر از 32 نفر در کلاس دانش پژوه رودز من مدتی را در زندان گذراندند. جف اسکیلینگ از شهرت انرون همکلاسی من در HBS بود. اینها بچه های خوبی بودند - اما چیزی در زندگی آنها، آنها را به مسیر اشتباهی سوق داد. از آنجایی که سیستم های تصمیم گیری شرکت ها برای هدایت سرمایه گذاری ها به سمت ابتکاراتی طراحی شده اند که ملموس ترین و فوری ترین بازده را ارائه می دهند، شرکت ها سرمایه گذاری های خود را در طرح هایی که برای استراتژی های بلند مدت آنها حیاتی هستند، کوتاه می کنند.

One of the theories that gives great insight on the first question—how to be sure we find happiness in our careers—is from Frederick Herzberg, who asserts that the powerful motivator in our lives isn't money; it's the opportunity to learn, grow in responsibilities, contribute to others, and be recognized for achievements. I tell the students about a vision of sorts I had while I was running the company I founded before becoming an academic. In my mind's eye I saw one of my managers leave for work one morning with a relatively strong level of selfesteem. Then I pictured her driving home to her family 10 hours later, feeling unappreciated, frustrated, underutilized, and demeaned. I imagined how profoundly her lowered selfesteem affected the way she interacted with her children. The vision in my mind then fastforwarded to another day, when she drove

home with greater self-esteem—feeling that she had learned a lot, been recognized for achieving valuable things, and played a significant role in the success of some important initiatives. I then imagined how positively that affected her as a spouse and a parent. My conclusion: Management is the most noble of professions if it's practiced well. No other occupation offers as many ways to help others learn and grow, take responsibility and be recognized for achievement, and contribute to the success of a team. More and more MBA students come to school thinking that a career in business means buying, selling, and investing in companies. That's unfortunate. Doing deals doesn't yield the deep rewards that come from building up people. I want students to leave my classroom knowing that.

همانطور که دانش آموزان در مورد پاسخ به این سؤالات بحث می کنند، من زندگی خود را به عنوان یک مطالعه موردی برای آنها باز می کنم تا نشان دهم چگونه می توانند از نظریه های دوره ما برای هدایت تصمیمات زندگی خود استفاده کنند.

یکی از نظریه هایی که بینش بسیار خوبی در مورد سوال اول به دست می دهد - چگونه مطمئن شویم که در شغل خود خوشبختی می یابیم - از فردریک هرزبرگ است، که ادعا می کند انگیزه قوی در زندگی ما پول نیست. این فرصتی است برای یادگیری، رشد در مسئولیت ها، کمک به دیگران و شناخته شدن برای دستاوردها. من به دانش آموزان درباره چشم اندازی که در زمان مدیریت شرکتی که قبل از دانشگاهی شدن تأسیس کرده بودم، می گویم. در چشمانم دیدم که یکی از مدیرانم یک روز صبح با سطح نسبتاً بالایی از عزت نفس سر کار رفت. سپس 10 ساعت بعد او را در حال رانندگی به خانه و نزد خانواده اش، در حالی که احساس می کرد قدردانی نشده، ناامید، کم استفاده و تحقیر شده بود، تصویر کردم. تصور می کردم کاهش عزت نفس او چقدر بر نحوه تعاملش با فرزندانش تأثیر می گذارد. دیدی که در ذهن من وجود داشت به سرعت به روز دیگری منتقل شد، زمانی که او با عزت نفس بیشتر به خانه رفت - احساس می کرد چیزهای زیادی یاد گرفته است، برای دستیابی به چیزهای ارزشمند شناخته شده است، و نقش مهمی در موفقیت برخی ابتکارات مهم ایفا کرده است. سپس تصور کردم که چه تأثیر مثبتی بر او به عنوان یک همسر و یک پدر و مادر داشت. نتیجه گیری من: مدیریت اصیل ترین حرفه است اگر به خوبی انجام شود. هیچ شغل دیگری راه های زیادی برای کمک به دیگران برای یادگیری و رشد، مسئولیت پذیری و شناخته شدن برای موفقیت و کمک به موفقیت یک تیم ارائه نمی دهد. تعداد بیشتری از دانشجویان MBA به مدرسه می آیند و فکر می کنند که شغل در تجارت به معنای خرید، فروش و سرمایه گذاری در شرکت ها است. این مایه تأسف است انجام معاملات، پاداش عمیقی را که از ایجاد افراد به دست می آید، به همراه ندارد. من می خواهم دانش آموزان با دانستن این موضوع کلاس من را ترک کنند.

Create a Strategy for Your Life A theory that is helpful in answering the second question—How can I ensure that my relationship with my family proves to be an enduring source of happiness?—concerns how strategy is defined and implemented. Its primary insight is that a company's strategy is determined by the types of initiatives that management invests in. If a company's resource allocation process is not managed masterfully, what emerges from it can be very different from what management intended. Because companies' decision-making systems are designed to steer investments to initiatives that offer the most tangible and immediate returns, companies shortchange investments in initiatives that are crucial to their long-term strategies. Over the years I've watched the fates of my HBS classmates from 1979 unfold; I've seen more and more of them come to reunions unhappy, divorced, and alienated from their children. I can guarantee you that not a single one of them graduated with the deliberate strategy of getting divorced and raising children who would become estranged from them. And yet a shocking number of them implemented that strategy. The reason? They didn't keep the purpose of their lives front and center as they decided how to spend their time, talents, and energy. It's quite startling that a significant fraction of the 900 students that HBS draws each year from the world's best have given little thought to the purpose of their lives. I tell the students that HBS might be one of their last chances to reflect deeply on that question. If they think that they'll have more time and energy to reflect later, they're nuts, because life only gets more demanding: You take on a mortgage; you're working 70 hours a week; you have a spouse and children.

یک استراتژی برای زندگی خود بسازید

نظریه ای که در پاسخ به سوال دوم مفید است - چگونه می توانم اطمینان حاصل کنم که رابطه من با خانواده من منبع شادی پایداری است؟ - به نحوه تعریف و اجرای استراتژی مربوط می شود. بینش اولیه آن این است که استراتژی یک شرکت با انواع ابتکاراتی که مدیریت روی آنها سرمایه گذاری می کند تعیین می شود. اگر فرآیند تخصیص منابع یک شرکت به طور ماهرانه مدیریت نشود، آنچه از آن بیرون می آید می تواند از آنچه مدیریت در نظر داشته باشد بسیار متفاوت باشد. در طول سال ها، سرنوشت همکلاسی های خود در HBS را از سال 1979 مشاهده کرده ام. من بیشتر و بیشتر از آنها دیده ام که ناراضی، طلاق گرفته و از فرزندان شان بیگانه شده اند. من می توانم به شما تضمین دهم که حتی یک نفر از آنها با استراتژی عمدی طلاق گرفتن و تربیت فرزندان فارغ التحصیل نشده اند که از آنها بیگانه می شوند. و با این حال تعداد تکان دهنده ای از آنها این استراتژی را اجرا کردند. دلیل؟ آن ها هدف زندگی شان را در اولویت قرار ندادند، زیرا تصمیم گرفتند زمان، استعدادها و انرژی خود را چگونه صرف کنند.

این کاملاً شگفت آور است که بخش قابل توجهی از 900 دانش آموزی که HBS هر سال از بهترین های جهان می گیرد، اندکی به هدف زندگی خود فکر کرده اند. من به دانش آموزان می گویم که HBS ممکن است یکی از آخرین فرصت های آنها برای تأمل عمیق در مورد آن سؤال باشد. اگر فکر می کنند که زمان و انرژی بیشتری برای تأمل در آینده خواهند داشت، دیوانه اند، زیرا زندگی فقط سخت تر می شود: شما وام مسکن می گیرید. شما 70 ساعت در هفته کار می کنید؛ شما همسر و فرزند دارید.

The Class of 2010 “I came to business school knowing exactly what I wanted to do—and I’m leaving choosing the exact opposite. I’ve worked in the private sector all my life, because everyone always told me that’s where smart people are. But I’ve decided to try government and see if I can find more meaning there. “I used to think that industry was very safe. The recession has shown us that nothing is safe.” Ruhana Hafiz, Harvard Business School, Class of 2010 Her Plans: To join the FBI as a special adviser (a management track position) “You could see a shift happening at HBS. Money used to be number one in the job search. When you make a ton of money, you want more of it. Ironical thing. You start to forget what the drivers of happiness are and what things are really important. A lot of people on campus see money differently now. They think, ‘What’s the minimum I need to have, and what else drives my life?’ instead of ‘What’s the place where I can get the maximum of both?’”

Patrick Chun, Harvard Business School, Class of 2010 His Plans: To join Bain Capital “The financial crisis helped me realize that you have to do what you really love in life. My current vision of success is based on the impact I can have, the experiences I can gain, and the happiness I can find personally, much more so than the pursuit of money or prestige. My main motivations are (1) to be with my family and people I care about; (2) to do something fun, exciting, and impactful; and (3) to pursue a longterm career in entrepreneurship, where I can build companies that change the way the world works.”

Matt Salzberg, Harvard Business School, Class of 2010

His Plans: To work for Bessemer Venture Partners “Because I’m returning to McKinsey, it probably seems like not all that much has changed for me. But while I was at HBS, I decided to do the dual degree at the Kennedy School. With the elections in 2008 and the economy looking shaky, it seemed more compelling for me to get a better understanding of the public and nonprofit sectors. In a way, that drove my return to McKinsey, where I’ll have the ability to explore private, public, and nonprofit sectors. “The recession has made us step back and take stock of how lucky we are. The crisis to us is ‘Are we going to have a job by April?’ Crisis to a lot of people is ‘Are we going to stay in our home?’” John

Coleman, Harvard Business School, Class of 2010 His Plans: To return to McKinsey & Company.

کلاس 2010

من به مدرسه بازرگانی آمدم که دقیقاً می دانستم چه کاری می خواهم انجام دهم - و دقیقاً برعکس را انتخاب می کنم. من تمام عمرم را در بخش خصوصی کار کرده ام، زیرا همه همیشه به من می گفتند که افراد باهوش اینجا هستند. اما تصمیم گرفته ام دولت را امتحان کنم و ببینم آیا می توانم معنای بیشتری در آنجا پیدا کنم. «قبلاً فکر می کردم این صنعت بسیار امن است. رکود به ما نشان داده است که هیچ چیز امن نیست.»

روحانا حافظ، مدرسه بازرگانی هاروارد، کلاس 2010

برنامه های او: پیوستن به FBI به عنوان مشاور ویژه (موقعیت مدیریتی)

می توانید شاهد یک تغییر در HBS باشید. پول قبلاً در جستجوی کار شماره یک بود. وقتی پول زیادی به دست می آورید، بیشتر از آن می خواهید. چیز کنایه آمیزی شما شروع به فراموشی می کنید که محرک های شادی چه هستند و چه چیزهایی واقعاً مهم هستند. بسیاری از افراد در دانشگاه اکنون پول را متفاوت می بینند. آنها فکر می کنند، "حداقل چه چیزی باید داشته باشم، و چه چیز دیگری زندگی من را هدایت می کند؟" به جای "جایی که می توانم حداکثر هر دو را داشته باشم کجاست؟"

پاتریک چون، مدرسه بازرگانی هاروارد، کلاس 2010

برنامه های او: پیوستن به Bain Capital

«بحران مالی به من کمک کرد تا بفهمم که باید کاری را که واقعاً دوست دارید در زندگی انجام دهید. دیدگاه فعلی من از موفقیت مبتنی بر تأثیری است که می توانم داشته باشم، تجربیاتی که می توانم به دست بیاورم و خوشحالی که شخصاً می توانم پیدا کنم، بسیار بیشتر از دنبال کردن پول یا اعتبار. انگیزه اصلی من این است (1) بودن در کنار خانواده و افرادی که به آنها اهمیت می دهم. (2) انجام کاری سرگرم کننده، هیجان انگیز و تاثیرگذار. و (3) برای دنبال کردن یک حرفه طولانی مدت در کار آفرینی، جایی که می توانم شرکت هایی بسازم که روش کار دنیا را تغییر دهند.»

مت سالزبرگ، مدرسه بازرگانی هاروارد، کلاس 2010

برنامه های او: کار برای Bessemer Venture Partners

"از آنجایی که من به مک کینزی باز می گردم، احتمالاً به نظر می رسد که چیزهای زیادی برای من تغییر نکرده است. اما زمانی که در HBS بودم، تصمیم گرفتم مدرک دوگانه را در مدرسه کندی بگذرانم. با توجه به اینکه انتخابات سال 2008 و اقتصاد متزلزل به نظر می رسد، درک بهتر بخش های عمومی و غیرانتفاعی برای من قانع کننده تر به نظر می

رسد. به نوعی، این باعث بازگشت من به مک کینزی شد، جایی که من توانایی کشف بخش های خصوصی، عمومی و غیرانتفاعی را خواهم داشت. رکود اقتصادی ما را وادار کرده است که به عقب برگردیم و میزان خوش شانسی خود را ارزیابی کنیم.

بحران برای ما این است که "آیا تا آوریل شغل خواهیم داشت؟" بحران برای بسیاری از مردم این است که "آیا می خواهیم در خانه خود بمانیم؟"

جان کلمن، مدرسه بازرگانی هاروارد، کلاس 2010

برنامه های او: بازگشت به مک کینزی و شرکت

For me, having a clear purpose in my life has been essential. But it was something I had to think long and hard about before I understood it. When I was a Rhodes scholar, I was in a very demanding academic program, trying to cram an extra year's worth of work into my time at Oxford. I decided to spend an hour every night reading, thinking, and praying about why God put me on this earth. That was a very challenging commitment to keep, because every hour I spent doing that, I wasn't studying applied econometrics. I was conflicted about whether I could really afford to take that time away from my studies, but I stuck with it—and ultimately figured out the purpose of my life. Had I instead spent that hour each day learning the latest techniques for mastering the problems of autocorrelation in regression analysis, I would have badly misspent my life. I apply the tools of econometrics a few times a year, but I apply my knowledge of the purpose of my life every day. It's the single most useful thing I've ever learned. I promise my students that if they take the time to figure out their life purpose, they'll look back on it as the most important thing they discovered at HBS. If they don't figure it out, they will just sail off without a rudder and get buffeted in the very rough seas of life. Clarity about their purpose will trump knowledge of activity-based costing, balanced scorecards, core competence, disruptive innovation, the four Ps, and the five forces. My purpose grew out of my religious faith, but faith isn't the only thing that gives people direction. For example, one of my former students decided that his purpose was to bring honesty and economic prosperity to his country and to raise children who were as capably committed to this cause, and to each other, as he was. His purpose is focused on family and others—as mine is. The choice and successful pursuit of a profession is but one tool for achieving your purpose. But without a purpose, life can become hollow.

برای من، داشتن یک هدف روشن در زندگی ضروری است. اما این چیزی بود که قبل از اینکه آن را بفهمم باید طولانی و سخت در مورد آن فکر کنم. زمانی که محقق رودز بودم، در یک برنامه آکادمیک بسیار سخت مشغول به کار بودم و سعی می کردم ثروت یک سال کار اضافی را در زمان خود در آکسفورد جمع کنم. تصمیم گرفتم هر شب یک ساعت را صرف

مطالعه، فکر و دعا کنم که چرا خدا مرا روی این زمین قرار داده است. حفظ این تعهد بسیار چالش برانگیز بود، زیرا هر ساعتی که صرف این کار می کردم، اقتصاد سنجی کاربردی مطالعه نمی کردم. من در مورد اینکه آیا واقعاً می توانم آن زمان را از تحصیل جدا کنم یا خیر، دچار تعارض بودم، اما به آن پایبند ماندم - و در نهایت هدف زندگی ام را فهمیدم.

اگر به جای آن، هر روز آن ساعت را صرف یادگیری آخرین تکنیک ها برای تسلط بر مشکلات خود همبستگی در تحلیل رگرسیون می کردم، زندگی ام را بد گذرانده بودم. من ابزارهای اقتصاد سنجی را چند بار در سال به کار می برم، اما دانش خود را از هدف زندگی ام هر روز به کار می برم. این تنها مفید ترین چیزی است که تا به حال یاد گرفته ام. به دانش آموزانم قول می دهم که اگر برای تعیین هدف زندگی خود وقت بگذارند، به آن به عنوان مهم ترین چیزی که در HBS کشف کرده اند نگاه کنند. اگر آن ها متوجه نشوند، فقط بدون سکان حرکت می کنند و دریای بسیار موج زندگی ضربه خواهند خورد. وضوح در مورد هدف آنها بر دانش هزینه یابی مبتنی بر فعالیت، کارت امتیازی متوازن، شایستگی اصلی، نوآوری مخرب، چهار P و نیروهای پنج گانه برتری خواهد داشت.

هدف من ناشی از ایمان مذهبی من است، اما ایمان تنها چیزی نیست که به مردم جهت می دهد. به عنوان مثال، یکی از شاگردان سابق من تصمیم گرفت که هدفش آوردن صداقت و رونق اقتصادی برای کشورش و تربیت فرزندان است که به اندازه او به این هدف و به یکدیگر متعهد باشند. هدف او مانند من بر خانواده و دیگران متمرکز است.

انتخاب و پیگیری موفق یک حرفه تنها یک ابزار برای دستیابی به هدف شماست. اما بدون هدف، زندگی می تواند توخالی شود.

Allocate Your Resources Your decisions about allocating your personal time, energy, and talent ultimately shape your life's strategy. I have a bunch of "businesses" that compete for these resources: I'm trying to have a rewarding relationship with my wife, raise great kids, contribute to my community, succeed in my career, contribute to my church, and so on. And I have exactly the same problem that a corporation does. I have a limited amount of time and energy and talent. How much do I devote to each of these pursuits?

Allocation choices can make your life turn out to be very different from what you intended. Sometimes that's good: Opportunities that you never planned for emerge. But if you misinvest your resources, the outcome can be bad. As I think about my former classmates who inadvertently invested for lives of hollow unhappiness, I can't help believing that their troubles relate right back to a shortterm perspective. When people who have a high need for achievement—and that includes all Harvard Business School graduates—have an extra half hour of time or an extra ounce of energy, they'll unconsciously allocate it to activities that yield the most tangible accomplishments. And our careers provide the most concrete evidence that we're moving forward. You ship a product, finish a design, complete a presentation, close a sale, teach a class, publish a paper, get paid, get promoted. In contrast, investing time and energy in your relationship

with your spouse and children typically doesn't offer that same immediate sense of achievement. Kids misbehave every day. It's really not until 20 years down the road that you can put your hands on your hips and say, "I raised a good son or a good daughter." You can neglect your relationship with your spouse, and on a day-today basis, it doesn't seem as if things are deteriorating. People who are driven to excel have this unconscious propensity to underinvest in their families and overinvest in their careers— even though intimate and loving relationships with their families are the most powerful and enduring source of happiness. If you study the root causes of business disasters, over and over you'll find this predisposition toward endeavors that offer immediate gratification. If you look at personal lives through that lens, you'll see the same stunning and sobering pattern: people allocating fewer and fewer resources to the things they would have once said mattered most.

منابع خود را تخصیص دهید

تصمیمات شما در مورد تخصیص زمان، انرژی و استعداد شخصی شما در نهایت استراتژی زندگی شما را شکل می دهد. من دسته ای از «کسب و کارها» دارم که برای این منابع با هم رقابت می کنند: سعی می کنم با همسرم رابطه مفیدی داشته باشم، بچه های خوبی تربیت کنم، به جامعه ام کمک کنم، در حرفه ام موفق باشم، به کلیسایم کمک کنم، و غیره. و من دقیقاً همان مشکلی را دارم که یک شرکت انجام می دهد. من زمان و انرژی و استعداد محدودی دارم. چقدر به هر یک از این کارها اختصاص می دهم؟

انتخاب های تخصیص می تواند زندگی شما را بسیار متفاوت از آنچه در نظر داشتید تبدیل کند. گاهی اوقات این خوب است: فرصت هایی که هرگز برایشان برنامه ریزی نکرده بودید ظاهر می شوند. اما اگر منابع خود را نادرست سرمایه گذاری کنید، نتیجه می تواند بد باشد. وقتی به همکلاسی های سابقم فکر می کنم که ناخواسته برای زندگی های غم انگیز سرمایه گذاری کرده اند، نمی توانم باور نکنم که مشکلات آنها مستقیماً به یک چشم انداز کوتاه مدت مربوط می شود. وقتی افرادی که نیاز زیادی به موفقیت دارند - و این شامل همه فارغ التحصیلان مدرسه بازرگانی هاروارد می شود - نیم ساعت وقت یا یک اونس انرژی اضافی داشته باشند، ناخودآگاه آن را به فعالیت هایی اختصاص می دهند که ملموس ترین دستاوردها را به همراه دارد. و حرفه ما ملموس ترین شواهد را ارائه می دهد که نشان می دهد ما در حال حرکت به جلو هستیم. شما یک محصول را ارسال می کنید، یک طرح را به پایان می رسانید، یک ارائه را تکمیل می کنید، یک فروش را می بندید، یک کلاس را تدریس می کنید، یک مقاله منتشر می کنید، پول می گیرید، ارتقا می گیرید. در مقابل، سرمایه گذاری زمان و انرژی در رابطه با همسر و فرزندانمان معمولاً همان حس فوری موفقیت را ارائه نمی دهد. بچه ها هر روز بد رفتار می کنند.

اگر علل ریشه ای فاجعه های کسب و کار را مطالعه کنید، بارها و بارها این تمایل را نسبت به تلاش هایی پیدا خواهید کرد که باعث رضایت فوری می شوند. اگر از این دریچه به زندگی شخصی نگاه کنید، همان الگوی خیره کننده و هشیار

کننده را خواهید دید: افرادی که منابع کمتر و کمتری را به چیزهایی اختصاص می دهند که زمانی می گفتند بیشترین اهمیت را داشتند.

Create a Culture There's an important model in our class called the Tools of Cooperation, which basically says that being a visionary manager isn't all it's cracked up to be. It's one thing to see into the foggy future with acuity and chart the course corrections that the company must make. But it's quite another to persuade employees who might not see the changes ahead to line up and work cooperatively to take the company in that new direction. Knowing what tools to wield to elicit the needed cooperation is a critical managerial skill. The theory arrays these tools along two dimensions—the extent to which members of the organization agree on what they want from their participation in the enterprise, and the extent to which they agree on what actions will produce the desired results. When there is little agreement on both axes, you have to use “power tools”—coercion, threats, punishment, and so on—to secure cooperation. Many companies start in this quadrant, which is why the founding executive team must play such an assertive role in defining what must be done and how. If employees' ways of working together to address those tasks succeed over and over, consensus begins to form. MIT's Edgar Schein has described this process as the mechanism by which a culture is built. Ultimately, people don't even think about whether their way of doing things yields success. They embrace priorities and follow procedures by instinct and assumption rather than by explicit decision—which means that they've created a culture. Culture, in compelling but unspoken ways, dictates the proven, acceptable methods by which members of the group address recurrent problems. And culture defines the priority given to different types of problems. It can be a powerful management tool. In using this model to address the question, How can I be sure that my family becomes an enduring source of happiness?, my students quickly see that the simplest tools that parents can wield to elicit cooperation from children are power tools. But there comes a point during the teen years when power tools no longer work. At that point parents start wishing that they had begun working with their children at a very young age to build a culture at home in which children instinctively behave respectfully toward one another, obey their parents, and choose the right thing to do. Families have cultures, just as companies do. Those cultures can be built consciously or evolve inadvertently. If you want your kids to have strong self-esteem and confidence that they can solve hard problems, those qualities won't magically materialize in high school. You have to design them into your family's culture—and you have to think about this very early on. Like employees, children build self-esteem by doing things that are hard and learning what works.

فرهنگ ایجاد کنید

یک مدل مهم در کلاس ما به نام ابزار همکاری وجود دارد، که اساساً می‌گوید که یک مدیر رویایی تمام چیزی نیست که باید باشد. دیدن آینده مه‌آلود با دقت و ترسیم اصلاحات مسیری که شرکت باید انجام دهد یک چیز است. اما متقاعد کردن کارمندانی که ممکن است تغییرات پیش رو را نبینند، متقاعد کنیم که شرکت را به سمتی جدید ببرند و با هم همکاری کنند کاملاً چیز دیگری است. دانستن اینکه از چه ابزارهایی برای جلب همکاری مورد نیاز استفاده کنید، یک مهارت مدیریتی حیاتی است.

این تئوری این ابزارها را در دو بعد دسته‌بندی می‌کند: میزان توافق اعضای سازمان در مورد آنچه از مشارکت خود در شرکت می‌خواهند، و میزان توافق آنها در مورد اقداماتی که نتایج مطلوب را به همراه خواهد داشت. هنگامی که توافق کمی در هر دو محور وجود دارد، باید از "ابزارهای قدرت" - اجبار، تهدید، مجازات و غیره - برای تضمین همکاری استفاده کنید. بسیاری از شرکت‌ها در این ربع شروع به کار می‌کنند، به همین دلیل است که تیم اجرایی موسس باید چنین نقش قاطعانه‌ای را در تعریف اینکه چه کاری و چگونه باید انجام شود، ایفا کند. اگر روش‌های کار با یکدیگر برای رسیدگی به آن وظایف بارها و بارها موفقیت‌آمیز باشد، اجماع شروع می‌شود. ادگار شاین از MIT این فرآیند را به عنوان مکانیزمی که توسط آن یک فرهنگ ساخته می‌شود، توصیف کرده است. در نهایت، مردم حتی به این فکر نمی‌کنند که آیا روش انجام کارها باعث موفقیت می‌شود یا خیر. آنها اولویت‌ها را می‌پذیرند و از رویه‌ها به جای تصمیم صریح، گزینه و پیش‌فرض پیروی می‌کنند - که به این معنی است که فرهنگ ایجاد کرده‌اند. فرهنگ، به روش‌های قانع‌کننده اما ناگفته، روش‌های اثبات‌شده و قابل قبولی را دیکته می‌کند که از طریق آن اعضای گروه به مشکلات مکرر رسیدگی می‌کنند. و فرهنگ اولویت داده شده به انواع مختلف مشکلات را مشخص می‌کند. می‌تواند یک ابزار مدیریتی قدرتمند باشد.

در استفاده از این مدل برای پرداختن به این سوال، چگونه می‌توانم مطمئن شوم که خانواده من به منبع شادی پایدار تبدیل می‌شود؟ دانش آموزان من به سرعت متوجه می‌شوند که ساده‌ترین ابزاری که والدین می‌توانند برای جلب همکاری کودکان به کار گیرند، ابزارهای برقی هستند. اما در طول سال‌های نوجوانی زمانی پیش می‌آید که ابزارهای برقی دیگر کار نمی‌کنند. در آن زمان والدین شروع به این می‌کنند که آرزو می‌کردند کاش از سنین پایین با فرزندان خود کار می‌کردند تا فرهنگی را در خانه ایجاد کنند که در آن بچه‌ها به طور غریزی نسبت به یکدیگر محترمانه رفتار کنند، از والدین خود اطاعت کنند و کار درست را انتخاب کنند. خانواده‌ها فرهنگ دارند، درست مانند شرکت‌ها. این فرهنگ‌ها می‌توانند آگاهانه ساخته شوند یا سهواً تکامل یابند.

اگر می‌خواهید فرزندان‌تان عزت نفس و اعتماد به نفس قوی داشته باشند که می‌توانند مشکلات سخت را حل کنند، این ویژگی‌ها به طور جادویی در دبیرستان تحقق نمی‌یابند. شما باید آنها را در فرهنگ خانواده خود طراحی کنید - و باید خیلی زود به این موضوع فکر کنید. مانند کارمندان، کودکان با انجام کارهایی که سخت هستند و یاد گرفتن کارهایی که موثر هستند، عزت نفس ایجاد می‌کنند.

Avoid the "Marginal Costs" Mistake We're taught in finance and economics that in evaluating alternative investments, we should ignore sunk and fixed costs, and instead

base decisions on the marginal costs and marginal revenues that each alternative entails. We learn in our course that this doctrine biases companies to leverage what they have put in place to succeed in the past, instead of guiding them to create the capabilities they'll need in the future. If we knew the future would be exactly the same as the past, that approach would be fine. But if the future's different— and it almost always is—then it's the wrong thing to do. This theory addresses the third question I discuss with my students—how to live a life of integrity (stay out of jail). Unconsciously, we often employ the marginal cost doctrine in our personal lives when we choose between right and wrong. A voice in our head says, "Look, I know that as a general rule, most people shouldn't do this. But in this particular extenuating circumstance, just this once, it's OK." The marginal cost of doing something wrong "just this once" always seems alluringly low. It suckers you in, and you don't ever look at where that path ultimately is headed and at the full costs that the choice entails. Justification for infidelity and dishonesty in all their manifestations lies in the marginal cost economics of "just this once." I'd like to share a story about how I came to understand the potential damage of "just this once" in my own life. I played on the Oxford University varsity basketball team. We worked our tails off and finished the season undefeated. The guys on the team were the best friends I've ever had in my life. We got to the British equivalent of the NCAA tournament—and made it to the final four. It turned out the championship game was scheduled to be played on a Sunday. I had made a personal commitment to God at age 16 that I would never play ball on Sunday. So I went to the coach and explained my problem. He was incredulous. My teammates were, too, because I was the starting center. Every one of the guys on the team came to me and said, "You've got to play. Can't you break the rule just this one time?" I'm a deeply religious man, so I went away and prayed about what I should do. I got a very clear feeling that I shouldn't break my commitment—so I didn't play in the championship game. In many ways that was a small decision— involving one of several thousand Sundays in my life. In theory, surely I could have crossed over the line just that one time and then not done it again. But looking back on it, resisting the temptation whose logic was "In this extenuating circumstance, just this once, it's OK" has proven to be one of the most important decisions of my life. Why? My life has been one unending stream of extenuating circumstances. Had I crossed the line that one time, I would have done it over and over in the years that followed. The lesson I learned from this is that it's easier to hold to your principles 100% of the time than it is to hold to them 98% of the time. If you give in to "just this once," based on a marginal cost analysis, as some of my former classmates have done, you'll regret where you end up. You've got to define for yourself what you stand for and draw the line in a safe place.

از اشتباه "هزینه های حاشیه ای" اجتناب کنید

در امور مالی و اقتصاد به ما آموزش داده شده است که در ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های جایگزین، باید هزینه‌های ثابت و غرق‌شده را نادیده بگیریم، و در عوض تصمیم‌گیری‌ها را بر اساس هزینه‌های نهایی و درآمدهای حاشیه‌ای که هر جایگزین به دنبال دارد، قرار دهیم. ما در دوره آموزشی خود یاد می‌گیریم که این دکترین شرکت‌ها را سوگیری می‌کند تا به جای هدایت آنها برای ایجاد قابلیت‌هایی که در آینده به آنها نیاز دارند، از آنچه در گذشته برای موفقیت به کار گرفته‌اند استفاده کنند. اگر می‌دانستیم آینده دقیقاً مانند گذشته خواهد بود، آن رویکرد خوب بود. اما اگر آینده متفاوت است - و تقریباً همیشه اینطور است - پس کار اشتباهی است.

این تئوری به سوال سومی که من با دانش آموزانم بحث می‌کنم می‌پردازد: چگونه می‌توان یک زندگی درست و حسابی داشت (از زندان بیرون ماند). ناخودآگاه، زمانی که بین درست و نادرست را انتخاب می‌کنیم، اغلب از دکترین هزینه‌های حاشیه‌ای در زندگی شخصی خود استفاده می‌کنیم. صدایی در ذهن ما می‌گوید: «ببین، من می‌دانم که به عنوان یک قانون کلی، اکثر مردم نباید این کار را انجام دهند. اما در این شرایط تخفیف‌دهنده خاص، فقط همین یک بار، اشکالی ندارد.» هزینه نهایی انجام یک کار اشتباه "فقط این یک بار" همیشه به طرز جذابی کم به نظر می‌رسد. این شما را خسته می‌کند، و هرگز به این نگاه نمی‌کنید که در نهایت آن مسیر به کجا می‌رود و به هزینه‌های کاملی که انتخاب به همراه دارد. توجیه خیانت و عدم صداقت در تمام مظاهر آن در اقتصاد هزینه‌های حاشیه‌ای «فقط یک بار» نهفته است.

می‌خواهم داستانی را در مورد اینکه چگونه متوجه آسیب احتمالی «فقط این یک بار» در زندگی‌ام شدم، به اشتراک بگذارم. من در تیم بسکتبال دانشگاه آکسفورد بازی کردم. ما تلاش کردیم و فصل را بدون شکست به پایان رساندیم. بچه‌های تیم بهترین دوستانی بودند که در زندگی‌ام داشتم. ما به معادل بریتانیایی مسابقات NCAA رسیدیم و به چهار مرحله نهایی رسیدیم. معلوم شد که بازی قهرمانی قرار بود یکشنبه برگزار شود. من در سن 16 سالگی به خدا تعهد شخصی داده بودم که هرگز یکشنبه با توپ بازی نخواهم کرد. بنابراین به سراغ مربی رفتم و مشکلم را توضیح دادم. او ناباور بود. هم تیمی‌های من هم بودند، چون مرکز شروع بود. هر یک از بچه‌های تیم به سمت من آمدند و گفتند: "تو باید بازی کنی. آیا نمی‌توانی فقط این یک بار قانون را زیر پا بگذاری؟"

من مردی عمیقاً مذهبی هستم، بنابراین رفتم و در مورد آنچه باید انجام دهم دعا کردم. من احساس بسیار واضحی داشتم که نباید تعهدم را بشکنم—بنابراین در بازی قهرمانی بازی نکردم.

از بسیاری جهات، این یک تصمیم کوچک بود - شامل یکی از چندین هزار یکشنبه در زندگی من. در تئوری، مطمئناً می‌توانستم فقط یک بار از این خط عبور کنم و دوباره آن را انجام ندهم. اما با نگاهی به گذشته، مقاومت در برابر وسوسه‌ای که منطق آن این بود که «در این شرایط تخفیف‌دهنده، فقط همین یک بار، خوب است» یکی از مهم‌ترین

تصمیم‌های زندگی من است. چرا؟ زندگی من یک جریان بی پایان از موقعیت‌های تسکین دهنده بوده است. اگر یک بار از این خط عبور می‌کردم، در سال‌های بعد بارها و بارها این کار را انجام می‌دادم.

درسی که از این موضوع گرفتم این است که 100٪ مواقع پایبندی به اصول خود آسانتر از پایبندی به آنها در 98٪ مواقع است. اگر بر اساس تحلیل هزینه‌های حاشیه‌ای به «فقط یک‌بار» تسلیم شوید، همانطور که برخی از همکلاسی‌های سابق من انجام داده‌اند، پشیمان خواهید شد که در نهایت به کجا رسیدید. شما باید برای خودتان تعریف کنید که طرفدار چه چیزی هستید و در یک مکان امن خط بکشید.

Remember the Importance of Humility I got this insight when I was asked to teach a class on humility at Harvard College. I asked all the students to describe the most humble person they knew. One characteristic of these humble people stood out: They had a high level of self-esteem. They knew who they were, and they felt good about who they were. We also decided that humility was defined not by self-deprecating behavior or attitudes but by the esteem with which you regard others. Good behavior flows naturally from that kind of humility. For example, you would never steal from someone, because you respect that person too much. You'd never lie to someone, either. It's crucial to take a sense of humility into the world. By the time you make it to a top graduate school, almost all your learning has come from people who are smarter and more experienced than you: parents, teachers, bosses. But once you've finished at Harvard Business School or any other top academic institution, the vast majority of people you'll interact with on a day-to-day basis may not be smarter than you. And if your attitude is that only smarter people have something to teach you, your learning opportunities will be very limited. But if you have a humble eagerness to learn something from everybody, your learning opportunities will be unlimited. Generally, you can be humble only if you feel really good about yourself—and you want to help those around you feel really good about themselves, too. When we see people acting in an abusive, arrogant, or demeaning manner toward others, their behavior almost always is a symptom of their lack of self-esteem. They need to put someone else down to feel good about themselves. Choose the Right Yardstick This past year I was diagnosed with cancer and faced the possibility that my life would end sooner than I'd planned. Thankfully, it now looks as if I'll be spared. But the experience has given me important insight into my life. I have a pretty clear idea of how my ideas have generated enormous revenue for companies that have used my research; I know I've had a substantial impact. But as I've confronted this disease, it's been interesting to see how unimportant that impact is to me now. I've concluded that the metric by which God will assess my life isn't dollars but the individual people whose lives I've touched. I think that's the way it will work for us all. Don't worry about the level of individual prominence you have achieved; worry about the individuals

you have helped become better people. This is my final recommendation: Think about the metric by which your life will be judged, and make a resolution to live every day so that in the end, your life will be judged a success.

اهمیت فروتنی را به خاطر بسپار

این بینش را زمانی به دست آوردم که از من خواسته شد در کالج هاروارد کلاسی در مورد تواضع تدریس کنم. از همه دانش آموزان خواستم متواضع ترین فردی را که می شناسند توصیف کنند. یکی از ویژگی های این افراد متواضع برجسته بود: آنها از عزت نفس بالایی برخوردار بودند. آنها می دانستند که چه کسانی هستند و احساس خوبی نسبت به اینکه چه کسانی هستند داشتند. ما همچنین به این نتیجه رسیدیم که فروتنی نه با رفتار یا نگرش تحقیرآمیز خود، بلکه با احترامی که به دیگران می بینید، تعریف می شود.

رفتار خوب به طور طبیعی از آن نوع فروتنی سرچشمه می گیرد. به عنوان مثال، شما هرگز از کسی دزدی نمی کنید، زیرا به آن شخص بیش از حد احترام می گذارید. شما هم هرگز به کسی دروغ نمی گوئید.

بسیار مهم است که حس فروتنی را به دنیا وارد کنیم. تا زمانی که به یک مدرسه عالی تحصیلات تکمیلی راه پیدا می کنید، تقریباً تمام یادگیری شما از افرادی است که باهوش تر و با تجربه تر از شما هستند: والدین، معلمان، رؤسایان. اما هنگامی که در مدرسه بازرگانی هاروارد یا هر موسسه آکادمیک برتر دیگر به پایان رسید، اکثریت قریب به اتفاق افرادی که روزانه با آنها در ارتباط هستید ممکن است باهوش تر از شما نباشند. و اگر نگرش شما این باشد که فقط افراد باهوش تر چیزی برای آموزش به شما دارند، فرصت های یادگیری شما بسیار محدود خواهد بود. اما اگر اشتیاق فروتنانه ای برای یادگیری چیزی از همه داشته باشید، فرصت های یادگیری شما نامحدود خواهد بود. به طور کلی، تنها در صورتی می توانید متواضع باشید که واقعاً احساس خوبی نسبت به خودتان داشته باشید - و بخواهید به اطرافیان نیز کمک کنید تا احساس خوبی نسبت به خودشان داشته باشند. وقتی می بینیم افرادی که به شیوه ای توهین آمیز، متکبرانه یا تحقیرآمیز نسبت به دیگران رفتار می کنند، رفتار آنها تقریباً همیشه نشانه عدم عزت نفس آنها است. آنها باید شخص دیگری را پایین بیاورند تا احساس خوبی نسبت به خود داشته باشند.

معیار مناسب را انتخاب کنید

سال گذشته تشخیص داده شد که سرطان دارم و با این احتمال مواجه شدم که زندگی من زودتر از آنچه که برنامه ریزی کرده بودم به پایان برسد. خوشبختانه، اکنون به نظر می رسد که در امان خواهم ماند. اما این تجربه به من بینش مهمی از زندگی ام داده است. من ایده کاملاً روشنی دارم که چگونه ایده های من درآمد هنگفتی را برای شرکت هایی که از تحقیقات من استفاده کرده اند ایجاد کرده است. می دانم که تأثیر قابل توجهی داشته ام. اما از آنجایی که با این بیماری روبرو شده ام، جالب است که ببینم این تأثیر اکنون برای من چقدر بی اهمیت است. من به این نتیجه رسیده ام که معیاری که خداوند زندگی من را بر اساس آن ارزیابی می کند، دلار نیست، بلکه تک تک افرادی است که زندگی آنها را لمس کرده ام. من فکر می کنم این راهی است که برای همه ما کار خواهد کرد. نگران سطح برجستگی فردی که به

دست آورده اید نباشید. نگران افرادی باشید که به آنها کمک کرده اید تا افراد بهتری شوند. این آخرین توصیه من است: به معیاری فکر کنید که زندگی شما بر اساس آن قضاوت می شود و تصمیم بگیرید که هر روز زندگی کنید تا در نهایت، زندگی شما موفقیت آمیز ارزیابی شود.

پایان