



روش‌شناسان
نشان
دهند که فرمولی که
ارایه می‌کنند نفع
اقتصادی مردم را
محقق می‌کند. تمام
مدت آرمان‌هایی را
مطرح می‌کنند که
برای اقشار خاصی
جذابیت دارد.

دارند. در کشور آمریکا حزب دموکرات به بالا بودن مالیات عقیده دارند و در مقابل جمهوری خواهان معتقدند که فشار مالیاتی برای بنگاه‌های اقتصادی باید کمتر باشد تا آنها راحت‌تر فعالیت کرده و شغل بیشتری ایجاد کنند. بنابراین بخشی از جامعه به دنبال سیاست مالیات باز می‌رود و بخش دیگر به دنبال مالیات بسته حرکت می‌کند. در آمریکا مساله کلیدی احزاب سیاست خارجی نیست.

کسانی که خارج از گود ایستاده‌اند تصور می‌کنند مساله اصلی سیاست خارجی است، اما برای مردم آمریکا مانند همه کشورهای جهان تصمیمات اقتصادی دولت و حرکت در مسیر توسعه و بهبود شرایط اقتصادی در اولویت است. متأسفانه سیاستمداران این کشور با وعده‌های اقتصادی آرای مردمی را کسب کرده و

پس از روی کار آمدن سیاست‌هایی را پیاده می‌کنند که بیشتر به سود لابی‌گران حامی آنها باشد. پس می‌توان نتیجه گرفت که در کشورهای توسعه‌یافته هم اولویت اول مردم، مباحث اقتصادی است. آن چیزی که توده مردم به آن فکر می‌کنند و به آن اهمیت می‌دهند، موضوع اقتصادی است.

نویسندگان با تالیف این کتاب و کتاب‌های بعدی دنبال تشریح چه مساله اقتصادی هستند؟

ظاهراً زمانی که عجم‌وغلو در زمان تحصیل در انگلستان در یک کنفرانس با رابینسن آشنا می‌شود، رابینسن در آن زمان ساکن استرالیا بود. هر دوی این افراد شروع به صحبت کردن می‌کنند که چرا کشورها پیشرفت نمی‌کنند؟ مسائل موجود را با هم



مرور می‌کنند و پاسخ‌ها این بوده که چون کشورها نهادهای تولید ندارند. سرمایه کافی ندارند. نیروی کار خوب و فناوری ندارند. اینها همه پاسخ‌هایی است که علم اقتصاد توسعه به سوال چرا کشورها پیشرفت نمی‌کنند، می‌دهد. اما عجم‌وغلو و رابینسن انسان‌های باهوشی بودند و با این پاسخ‌ها قانع نشدند.

آنها معتقدند که چرا کشورها سرمایه ندارند؟ به عبارت بهتر سوال‌های اقتصاد توسعه را یک گام به عقب‌تر برند و به این نتیجه رسیدند که واقعا بخشی از توسعه‌نیافتگی به مقوله سیاست باز می‌گردد. بخش عمده‌ای از مساله سیاست به تفهیم منافع رشد باز می‌گردد. پیام آنها این است که بسیاری از کشورها چون نمی‌توانند با هم به این تفاهم برسند که سهم هر کسی از کیک توسعه چقدر است، با شکست مواجه می‌شوند. وقتی احزاب نتوانند با هم کنار بیایند که سهم ما از کیک اقتصادی چه میزان است بی‌شک قطار توسعه از حرکت باز می‌ایستد. مساله توسعه از دید عجم‌وغلو بازی‌ای است که همه باید متقاعد شوند و متقاعد کردن یکدیگر موضوع سخت و پیچیده‌ای است که نیاز به هنر رهبران توسعه‌گرا دارد.

اگر بتوان تدبیری به خرج داد که تضمین توسعه و سهم شدن همه از توسعه باشد، قطعاً رشد و توسعه اقتصادی محقق می‌شود. تضمین معتبر دادن در سیاست کار دشواری است که نیاز به اعتبار زیاد دارد. این گره اگر باز شود بقیه مسیر توسعه بسیار آسان و قابل دریافت است. بقیه موارد مسیر توسعه، مسائل فنی‌ای است که می‌توان آن را به دست آورد. نکته کلیدی‌ای که عجم‌وغلو و رابینسن به دنبال آن هستند این است که چگونه می‌توان کیک توسعه را به نسبت تقسیم کرد.

موضوع دیگری که این دو محقق در نظر دارند این است که تحولات فناوری چگونه این ملاحظات اول را عوض می‌کند که در کتاب رشد به آن می‌پردازند؛ مانند ورود فناوری‌های جدید و به حاشیه راندن فناوری‌های قدیمی که نشانه رشد بشر است؛ البته باید به این نکته توجه داشت که وفاداران فناوری‌های قدیمی همیشه برای جلوگیری از منضّر شدن در مقابل فناوری جدید مقاومت می‌کنند؛ مساله‌ای که به وجود می‌آید این است که چگونه ضرر این گروه را جبران کنیم تا اجازه ورود فناوری جدید به جامعه را بدهند. این موضوع با الگوهای توسعه و تقسیم منافع ممکن می‌شود.

گفت‌وگوی «همشهری اقتصاد» با مترجم کتاب قدرت عادت

تغییر عادت‌ها ممکن می‌شود

مدیران می‌توانند با مطالعه این کتاب عادت‌ها و رفتارهای خود و افراد سازمان‌شان را بشناسند

انسان‌ها را همیشه می‌توان با عادت‌هایشان شناخت؛ عادت‌هایی که تحت تاثیر مسائل روزمره یا نوع شخصیت خود به دست آورده‌اند و سالیان سال آن را با خود به همراه دارند. حال اینکه برخی عادت‌ها بد و تعدادی هم خوب است. اما زمانی که صحبت از تغییر یا ترک عادت می‌شود پاسخ همه منفی است. شاید کمتر کسی را بتوان یافت که معتقد به ترک عادت آن هم به‌آسانی باشد؛ اما «چالز داهیگ»، نویسنده مشهور آمریکایی که جایزه پولیتزر نیویورک تایمز را در ویتترین افتخارات خود دارد، در یکی از کتاب‌هایش تغییر یا ترک عادت‌ها را امری ممکن دانسته و بسته به تجربیات افراد مختلف الگوها و راهکارهایی را برای این امر ارایه می‌دهد. این کتاب از سوی نشر «نوین» به همت «مصطفی طرسکی» و «معصومه ثابت‌قدم» ترجمه و در اختیار مخاطبان قرار گرفته است. «همشهری اقتصاد» گپ‌وگفت دوستانه‌ای با مصطفی طرسکی مترجم این کتاب در باغچه مصفا «همشهری» ترتیب داده که با هم آن را در ادامه می‌خوانیم.

گروه مخاطبان این کتاب چه کسانی هستند؟ خواندن این کتاب چه کمکی به مدیران و فعالان اقتصادی می‌کند؟

کتاب «قدرت عادت» در سال ۲۰۱۲ منتشر شد و مدت طولانی‌ای در صدر فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های اقتصادی جهان مانند نیویورک تایمز، آمازون و... بود. دلیل ترغیب گروه ترجمه برای برگرداندن این کتاب به فارسی هم استقبال عمومی در سطح جهانی بود. دانشگاه هاروارد هر ساله فهرستی از تاثیرگذارترین کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف را منتشر می‌کند. در سال ۲۰۱۲ این کتاب در فهرست پرفروش‌ترین‌ها و تاثیرگذارترین‌های هاروارد قرار داشت. قرار گرفتن در این فهرست به معنای توصیه و پیشنهاد این دانشگاه به مدیران برای خواندن کتاب مذکور است. در نتیجه می‌توان این کتاب را کتابی توصیه‌شده برای مدیران سازمان‌ها به‌خصوص آنهایی بر شمرده که به تغییر عادت‌ها علاقه بیشتری دارند.

میزان تاثیرگذاری این کتاب برای مدیران تا چه اندازه است؟ چه راه‌ها و پیشنهادهایی به مدیران ارایه می‌کند؟

کتاب در واقع آخرین پژوهش‌ها در زمینه رفتار انسان‌ها و عادت‌های آنها را بررسی می‌کند. آخرین فناوری، دستاوردها و تحقیقات انجام‌شده در رابطه با عادت‌هایی که انسان‌ها، سازمان‌ها و جوامع دارند در این کتاب بررسی شده است. نویسنده طی مصاحبه‌ها و گفت‌وگوهایی با افراد مختلف در فضاهای متفاوت رفتارها و عادت‌های آنها را تحلیل می‌کند. کتاب حین آموزش نظری و مفهومی موضوع عادت و رفتارها، قصه اتفاقات پیش‌آمده برای افراد مختلف را هم بیان می‌کند. در نتیجه خواننده با مطالعه این کتاب در جریان اتفاقات پیش‌آمده برای افراد مختلف در فضاهای متفاوت مانند شرکت‌ها، سازمان‌ها، نهادها و... قرار می‌گیرد. کتاب با چگونگی شکل گرفتن عادت‌ها آغاز می‌شود. نویسنده در مقدمه با ذکر مثال‌هایی شروع به واکاوی و بررسی و حتی معرفی عادت‌های مختلف افراد و عادت‌های سازمانی و شرکت‌ها می‌کند که در اذهان بسیاری از افراد این عادت‌ها غیرقابل تغییر است.

در بخش اول به عادت‌های اشخاص و با تمرکز روی رفتار و عادت‌های شخصی و فردی می‌پردازد. در بخش دوم به عادت

سازمانی می‌پردازد. نویسنده معتقد است که سازمان‌ها هم مانند موجودات از اجزای مختلفی تشکیل شده‌اند که عادت‌های خاصی برای خود دارند. همین عادت‌ها به عنوان فرهنگ سازمانی در جامعه و در میان افراد شناخته شده است.

در بخش پایانی نویسنده عادت جوامع را بررسی می‌کند. اینکه یک جامعه که متشکل از انسان‌ها و سازمان‌هاست با چه عادت‌ها و رفتارهایی شکل می‌گیرد. مثال مطرح‌شده در بخش سوم در رابطه با جنبش سیاه‌پوستان در کشور امریکاست. برای نمونه سیاه‌پوستان در این دوره حق نشستن بر صندلی اتوبوس‌های حمل‌ونقل عمومی را نداشتند؛ اما خانمی در آن زمان با نشستن روی صندلی از سوی پلیس بازداشت می‌شود. خود این موضوع باعث شکل‌گیری جنبش اجتماعی بزرگی می‌شود. نویسنده با ذکر این مثال بیان می‌کند که در جوامع براساس عادت‌ها و رفتارهای موجود اتفاق ساده‌ای می‌تواند یک جنبش اجتماعی را به سرانجام برساند. در بخش اول که نویسنده به بررسی عادت‌های فردی می‌پردازد معتقد است که اصولاً دلیلی که انسان‌ها به انجام کار خاصی عادت می‌کنند برای بهینه کردن امور است.



نویسنده معتقد است که سازمان‌ها هم مانند موجودات از اجزای مختلفی تشکیل شده‌اند که عادت‌های خاصی برای خود دارند. همین عادت‌ها به عنوان فرهنگ سازمانی در جامعه و در میان افراد شناخته شده است.



فرد زمانی که عادت سببکار کشیدن را ترک می‌کند حس غم و ناراحتی دارد، اما می‌تواند با دودیدن یا ورزش کردن حس خوشحالی را در وجود خود برانگیزد. در واقع چرخه عادت با تغییر، حس غم را به حس خوشحالی تبدیل می‌کند. در نتیجه تغییر عادت‌ها از فرایندی غیرممکن به اتفاقی لذت‌بخش تبدیل می‌شود.

نویسنده معتقد است که مغز مکانیزمی دارد که کارهای تکراری افراد را به چرخه خودکار تبدیل می‌کند تا انرژی کمتری صرف انجام این امور شود. حال اینکه مجموعه رفتارهای انسان به وسیله مغز به یک چرخه عادت تبدیل می‌شود. چرخه عادت از مغز با یک نشانه یا یک رفتار آغاز می‌شود. به این معنی که اگر نشانه مذکور برای مغز تکراری تلقی شود به‌سرعت مکانیزم عادت را راه‌اندازی می‌کند. بعد از فعال شدن چرخه عادت، فعالیت به صورت روتین انجام شده و در نتیجه یک پاداش یا همان نتیجه‌گیری از فعالیت انجام‌شده حاصل می‌شود. مثال‌های ساده‌ای مانند ورزش کردن، غذا خوردن و... چرخه‌های عادت هستند که در نتیجه حس شادی را در بدن فعال می‌کنند. نویسنده با تشریح کامل این چرخه وارد موضوع تغییر عادت‌ها می‌شود؛ مانند عادت سببکار کشیدن که در مرحله اول و در چرخه عادت برای فرد حس خوشحالی را به دنبال دارد. اما در طولانی‌مدت فرد نیاز به تغییر این عادت پیدا می‌کند.

از نظر نویسنده تقریباً حذف کردن یا تغییر عادت‌ها امری غیرممکن یا بسیار دشوار است. زیرا مکانیزمی در مغز شکل گرفته که کاملاً فیزیکی است و تغییر آن با دشواری‌های بسیاری همراه است. کتاب با توضیحات جامع و دقیقی پیشنهاد می‌کند که چرخه ناراحت شدن مغز از ترک سببکار می‌تواند با چرخه دیگری جایگزین شود و حس خوشحالی را در وجود فرد احیا کند. برای مثال فرد زمانی که عادت سببکار کشیدن را ترک می‌کند حس غم و ناراحتی دارد، اما می‌تواند با دودیدن یا ورزش کردن حس خوشحالی را در وجود خود برانگیزد. در واقع چرخه عادت با تغییر، حس غم را به حس خوشحالی تبدیل می‌کند. در نتیجه تغییر عادت‌ها از فرایندی غیرممکن به اتفاقی لذت‌بخش تبدیل می‌شود. در مرحله دوم که عادت‌های سازمانی تحلیل می‌شود نویسنده با ذکر مثال‌های متعددی بیان می‌کند که چگونه عادت‌های یک سازمان نهادینه می‌شود و همین عادت‌های نهادینه‌شده چه آسیبی به سازمان وارد می‌کند و بعضاً چه فوایدی برای سازمان دارد. یکی از مثال‌های برجسته در این بخش به یک شرکت بزرگ تولیدکننده محصولات آلومینیومی باز می‌گردد. این شرکت در بازه زمانی خاصی دچار بحران مالی می‌شود. سازمان برای بهبود شرایط مدیرعامل را تغییر می‌دهد. مدیرعامل جدید سابقه فعالیت دولتی داشته و این



فرد بدون توجه به آمارهای فروش، وضعیت مالی شرکت و بحران‌های موجود هدف خود را به صفر رساندن حوادث کارگری عنوان می‌کند. این موضوع در نگاه اول بسیار غیرطبیعی و غیرمنطقی به نظر می‌رسد، اما هدف مدیر از تعیین این چشم‌انداز تغییر در نوع فعالیت‌ها و تغییر عادت است. مدیر معتقد است که برای تغییر ذهنیت کارگران و برای تشویق آنها به کار باید یک عادت تغییر می‌یافت. با این روش هم به آنها تضمین سلامتی می‌داد و هم راندمان کار بیشتر می‌شد.

تغییر این عادت باعث ایجاد فرایند جدیدی در سازمان شده و پویایی خاصی در سازمان شکل می‌گیرد. نهایتاً سود مالی و بهبود وضعیت مالی سازمان دستاوردی است که این تغییر در سازمان به ارمغان می‌آورد. به صورت کلی در این کتاب مثال‌های فراوانی در زمینه چگونگی برخورد با مشتریان، پیش‌بینی رفتار مشتریان و... وجود دارد که به مدیران توصیه می‌کند براساس الگوی خرید مشتریان، محصول را به آنها پیشنهاد کنند.

در بخش پایانی عادت جوامع تحلیل

به ویژگی‌های متفاوت سازمان‌ها در کشورهای مختلف تطابق دارد؟ فن ترجمه تا چه میزان به کمک بومی‌سازی این الگوها آمده است؟

تفاوت‌ها بسیار اندک و ناچیز بود. در مورد سازمان‌ها فقط در یک بخش تناقض مشاهده می‌شد. شرکت‌های بسیاری در این کتاب مثال زده شده است که از طریق فناوری اطلاعات (IT) رفتارهای مشتریان را تحلیل و براساس پیش‌بینی‌ها به مشتریان محصول پیشنهاد می‌کنند، اما در کشور ما به دلیل نبود این امکانات تحلیل رفتارها و ارائه پیشنهادها با کمی مشکل روبه‌رو است. یک مدیر ایرانی این کتاب را می‌خواند و با وبه دلیل نبود قدرت فناوری اطلاعات در کشور شاید نتواند سیستم را پیاده کند. اما در بقیه موارد می‌توان مثال‌ها را به عنوان تجربه استفاده کرد. تجربیاتی که در کتاب مطرح شده، حاصل آزمون و خطاهای مدیران مختلفی است که به مدیران ما بدون هزینه‌ای عبور کنند. فقط کافی است که تجربیات مطرح‌شده را با توجه به شرایط فعلی سازمان خود در مسیر درست استفاده کنند. در این روش است که نیاز به مرحله آزمون و خطا و هزینه کردن سازمان‌ها و مدیران برای این موضوع وجود ندارد.

مهمترین تجربه‌ای که در مسیر ترجمه کتاب دریافت کردید، چه بود؟

این کتاب به‌شدت به شناخت افراد، الگوهای سازمان‌ها و رفتار سازمانی کمک می‌کند. به عبارت بهتر می‌توان نام این کتاب را خودشناسی گذاشت. بسیاری از مدیران می‌توانند با مطالعه این کتاب عادت‌ها و رفتارهای خود و افراد سازمان خود را بشناسند. سازمان هم عادت‌هایی دارد که نشانه آنها را نمی‌شناسیم. می‌توان با شناسایی و بررسی چرخه عادت، آنها را تغییر داد. کتاب با ذکر مثالی این موضوع را این‌گونه تشریح کرده است. اگر به راندمان سازمان‌ها در روزهای پایانی هفته توجه کنیم بسیار پایین است، به‌گونه‌ای که این موضوع به عادت سازمانی تبدیل شده است. می‌توان با بررسی علل این اتفاق و بررسی آن در چرخه عادت نسبت به تغییر یا حذف آن اقدام کرد. علت‌ها همیشه در چرخه عادت قابل تحلیل و بررسی هستند. زمانی که دلیل یک عادت مشخص شد می‌تواند نسبت به تغییر یا حذف آن اقدام کرد.

مهمترین دلیل شما برای ترجمه

کتاب قدرت عادت چه بود؟

در دوران دانشجویی برای یافتن کتاب‌های خارجی با مشکلات بسیاری روبه‌رو بودیم. زمانی که وارد بازار کار شدیم با دغدغه پایین بودن سرانه مطالعه، کمبود کتاب‌های مهم خارجی و... مواجه شدیم. در برخی مواقع نبود استقبال از کتاب‌های ترجمه‌شده، تالیف‌شده و... هم از دیگر مشکلات و دغدغه‌های ما بود. در نتیجه با یافتن راهکار تازه‌ای اقدام به ارائه کتاب‌های ارزشمند خارجی کردیم. در همین زمینه نشر نوین کتاب‌های برگزیده را پس از ترجمه بدون هزینه از طریق پی‌دی‌اف در اختیار مخاطبان قرار داد. قدرت عادت هم جزو کتاب‌هایی بود که استادان برتر دنیا آن را توصیه کرده بودند؛ کتابی که نشریه هاروارد آن را توصیه می‌کند قطعاً محصول ارزشمندی است. این کتاب در فهرست نشریه هاروارد در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های روانشناسی، اقتصادی و مدیریت قرار داشت. در نتیجه با استقبال خوبی از سوی مخاطبان خارجی قرار گرفته بود. با فرض این موضوع و بررسی و مطالعه کتاب، علاقه شخصی‌ام نسبت به آن بیشتر شد و تصمیم به ترجمه آن گرفتم.

چه کتاب‌های دیگری در حوزه اقتصاد مدیریت ترجمه کرده‌اید؟

یکی از پرطرفدارترین مباحث روز جامعه ما مدیریت و کارآفرینی است. کتاب‌هایی مانند قدرت عادت که هم به افراد و هم به سازمان‌ها توجه می‌کند می‌تواند در این حوزه بسیار تأثیرگذار باشد. «مدل کسب و کار شما» نام کتاب دیگری است که براساس جدول مدل کسب‌وکار، فرد یا سازمان را تحلیل می‌کند. این کتاب برای کارآفرینان ترجمه شده و گروه مخاطب خود را کارآفرینانی تلقی می‌کند که در ابتدای راه هستند. کتاب مذکور بیشتر به زندگی فردی کارآفرین توجه می‌کند.

میزان استقبال از کتاب در کشورهای خارجی و کشورمان چگونه بود؟

این کتاب در سال ۲۰۱۲ پس از انتشار با استقبال بسیار مناسبی از سوی استادان دانشگاه و فعالان حوزه اقتصادی و حتی روانشناسان قرار گرفت. قدرت عادت را باید کتابی بینابین مدیریت و روانشناسی برشمرد. این کتاب نزدیک به ۶۲ هفته در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های نیویورک‌تایمز قرار داشت. به‌گونه‌ای که

در هفته‌های اول در رتبه اول و دوم دیده می‌شد. زمانی که تصمیم به ترجمه این کتاب گرفتم، تحقیقات متعددی در مورد میزان استقبال و نظرات استادان در رابطه با این کتاب انجام دادم. در وبلاگ نویسنده آمده است که کتاب قدرت عادت تاکنون به ۳۱ زبان زنده دنیا ترجمه شده است. این موضوع تا حدی تعجب نویسنده را برانگیخت که در واکنش به آن نوشته بود «من تا به حال نمی‌دانستم که در جهان ۳۱ زبان زنده وجود دارد». این موارد باعث تشویق ما برای ترجمه کتاب شد.

برای آخرین سوال مهمترین نکته‌ای که نویسنده در کتاب به آن اشاره می‌کند، چیست؟

داهیگ به علمی اشاره می‌کند که پشت آن پرسش و چرایی درباره کارهای مختلف وجود دارد. نویسنده با اشاره به این قضیه درباره سوءاستفاده‌های شرکت‌های بزرگ از عادت‌ها و فروش محصولات در بازارهای مصنوعی و کاذب می‌نویسد. او در کتاب قدرت عادت تحقیقات علمی و اجتماعی را با یکدیگر ترکیب کرده و معتقد است که عادت با الگویی روان‌شناختی به نام «حلقه عادت» شروع می‌شود که سه فرایند جداگانه دارد. ابتدا نشانه یا انگیزه وجود دارد که به مغز شما می‌گوید وارد فاز خودکار نسبت به رفتار خاص شود. بعد از آن مرحله روتین است و مرحله سوم پاداش است؛ چیزی که مغز شما دوست دارد به یادآوری آن کمک می‌کند و حلقه عادت شکل می‌گیرد.



داهیگ به علمی اشاره می‌کند که پشت آن پرسش و چرایی درباره کارهای مختلف وجود دارد. نویسنده با اشاره به این قضیه درباره سوءاستفاده‌های شرکت‌های بزرگ از عادت‌ها و فروش محصولات در بازارهای مصنوعی و کاذب می‌نویسد.

