



سرشناسه	:	نیوپورت، کال. Newport, Cal.
عنوان و نام پدیدآور	:	کار آهسته / کال نیوپورت. ترجمه حسین حدادی نیا، سمیه حدادی نیا.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	:	۱۷۶ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۵۳-۱
فهرست نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Slow productivity, 2024
موضوع	:	کار، بهره‌وری و فرسودگی شغلی
رده‌بندی کنگره	:	HC ۷۹
رده‌بندی دیویی	:	۳۳۱ / ۱۱۸
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۹۵۷۱۵۸۹

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



مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین نسخه فارسی کتاب

را با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار

در ایران از ناشر اصلی Portfolio

زیرمجموعه Penguin Random House LLC

با نام «کار آهسته؛ به سرانجام رساندن کارها بدون فرسودگی» منتشر می‌کند.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی، الکترونیکی و صوتی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد آن توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی و اخلاق حرفه‌ای است.


کار آهسته	:	عنوان
کال نیوپورت	:	مؤلف
حسین حدادی‌نیا، سمیه حدادی‌نیا	:	مترجمان
نیلوفر طهرانچی	:	ویراستار
سارا کریمی	:	نمونه‌خوان
صبا کریمی	:	صفحه‌آرا
الناز ناصر آج‌بیشه	:	طراح جلد
۱۴۰۳، اول، ۱۰۰۰ نسخه	:	زمان و نوبت چاپ
نشر نوین توسعه	:	ناشر
۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۵۳-۱	:	شابک
۲۰۰,۰۰۰ تومان	:	قیمت


تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

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

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

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

مقدمه ۹

بخش اول) بنیان‌ها ۱۷

فصل ۱. ظهور و سقوط شبه‌بهره‌وری ۱۹

فصل ۲. یک جایگزین آهسته‌تر ۳۳

بخش دوم) اصول ۴۵

فصل ۳. کار کمتری انجام بده ۴۷

فصل ۴. با ضرب آهنگی طبیعی کار کن ۹۵

فصل ۵. تمام فکرت را به کیفیت کار معطوف کن ۱۳۳

نتیجه‌گیری ۱۶۷

تقدیر و تشکر ۱۷۲

یادداشت‌ها ۱۷۴

یادداشت ناشر

«چیزی را که نتوانی اندازه بگیری، نمی‌توانی مدیریتش کنی.»

احتمالاً شما هم در ابتدایی‌ترین بحث‌ها و مطالب مدیریتی با این جمله مواجه شده‌اید. جمله‌ای که در اغلب موارد و زمان‌ها درست است و به کار می‌آید. اما چه شد که چنان آن را باور کردیم که نسبت به بسط دادنش از "کار کارخانه‌ای و یدی" به "کار شناختی و ذهنی" کوچک‌ترین تردیدی به خودمان راه ندادیم و پیش خودمان فکر نکردیم که شاید آن چکش به درد کوبیدن این میخ جدید نخورد؟! شاید هم شک کردیم ولی جایگزین مناسبی برایش پیدا نکردیم و شد آنچه شد!

به فرض اینکه کار و عملکرد همهٔ افراد را باید بسنجیم، وقتی متر و معیار درستی برای این سنجش نداشته باشیم، ناخودآگاه به سمتی سوق پیدا می‌کنیم که مشغولیت و درگیر بودن را معادل با بهره‌وری و خلق ارزش در نظر می‌گیریم؛ هر چه مشغول‌تر، بهتر. اینکه درگیر چندین کار و پروژه باشیم، وظایف بسیاری برای انجام داشته باشیم، همیشه و همه‌جا در دسترس و پاس‌خگو باشیم و به صورت کلی «سرشلوغ بودن» ارزشی کاری و اجتماعی به حساب می‌آید. خودمان هم بابت این وضعیت احساس کارآمد بودن می‌کنیم و از طرفی هم از سمت سازمان تشویق می‌شویم.

اما در قبال آن چه چیزی را فدا می‌کنیم؟ تعادل بین کار و زندگی، و آرامش و فراغتی را که باید در زمان‌های غیرکاری داشته باشیم. حتی ارزش بلندمدتی که برای سازمان ایجاد می‌کنیم هم کمتر می‌شود. نتیجهٔ ادامهٔ چنین وضعیتی این است که در نهایت تحت فشار بی‌امان و همواره در حال افزایش آن، فرسوده و دچار انواع بیماری‌های جسمی و روانی می‌شویم.

راهکار پیشنهادی کال نیوپورت این است که تعریفی بهتر، بهینه‌تر و انسانی‌تری از بهره‌وری ایجاد کنیم و برای حرکت به سمت آن، سه اصل کلی را پیشنهاد می‌کند: کارهای کمتری انجام دهیم، با ضرب‌آهنگی طبیعی کار کنیم و تمام فکرممان را به کیفیت کار معطوف کنیم.

نیوپورت مانند کتاب کار عمیق، در این کتاب هم ابتدا به مبانی نظری موضوع می‌پردازد و بعد نکات کاربردی آن را مطرح می‌کند. همچنین برای توضیح ایده‌هایش مثال‌های زیادی از افراد مختلف می‌آورد که ممکن است برای برخی از خوانندگان "بیش از حد" به نظر برسد، اما به نظر من همهٔ این مطالب و مثال‌ها به درک ابعاد مختلف موضوع کمک می‌کند و شایستهٔ توجه ویژه است.

خوشحالیم که توانستیم اجازهٔ رسمی ترجمه و نشر نسخهٔ فارسی را از نویسنده و ناشر کتاب دریافت و این کتاب ارزشمند را تقدیم شما کنیم. ممنون همراهی و بازخوردهای همیشگی‌تان هستیم.

مصطفی طرسکی

مقدمه

تابستان ۱۹۶۶ بود و جان مک‌فی^۱ که حدوداً از دو سال پیش نویسنده اصلی مجله نیویورکر شده بود، روی نیمکتی زیر سایه یک درخت زبان گنجشک طاق‌باز خوابیده بود و آسمان را نگاه می‌کرد. او بعدها گفت: «حدود دو هفته، همین‌طور آنجا دراز می‌کشیدم و به شاخه‌ها و برگ‌ها زل می‌زدم و تلاش می‌کردم با اضطرابم مبارزه کنم.» جان نویسنده کارکنته‌ای بود؛ تا آن زمان، پنج گزارش بلند برای نیویورکر نوشته و پیش از آن نیز به مدت هفت سال ویراستار همکار مجله تایم بود. اما مقاله‌ای که آن تابستان جان را آچمز کرده و به نیمکت زیر درخت دوخته بود از تمام نوشته‌های قبلی‌اش پیچیده‌تر بود.

جان پیش از این شرح‌حال‌های بسیاری را در مطبوعات منتشر کرده بود، مثلاً اولین کار مهمش برای نیویورکر به نام "درک موقعیت"^۲، درباره بیل بردلی^۳، ستاره بسکتبال دانشگاه پرینستون، بود. او گزارش‌های تاریخی هم نوشته بود: در بهار سال ۱۹۶۶، مقاله‌ای دو قسمتی درباره پرتقال چاپ کرد که رد پای این میوه پیش‌پافتاده را تا اولین اشاره به آن در سال ۵۰۰ پیش از میلاد در چین دنبال می‌کرد. اما پروژه فعلی و بسیار گسترده جان درباره بحران‌های منطقه پایین برنس^۴ در جنوب ایالت نیوجرسی قرار بود بسیار فراتر باشد. او در این پروژه می‌بایست به جای نوشتن یک

1. John McPhee

2. A Sense of Where You Are

3. Bill Bradley

۴. منطقه Pine Barrens، بزرگ‌ترین بازمانده زیست‌بوم جنگل‌های سوزنی‌برگ معتدل است. این منطقه با وجود نزدیکی به شهرهای بسیار بزرگی مانند فیلادلفیا و نیویورک، همچنان تا حد زیادی دست‌نخورده و روستایی باقی مانده است. -م

شرح حال متمرکز، داستان‌های شخصیت‌های گوناگون را به هم گره می‌زد و این کار مستلزم بازآفرینی دیالوگ‌های متعدد و بازدید از مکان‌های مختلف بود. به جای تمرکز بر تاریخچهٔ یک چیز، او می‌بایست در پیشینهٔ جغرافیایی، بوم‌شناختی و حتی سیاسی یک منطقهٔ کامل دست می‌برد.

جان پیش از اینکه کارش به دراز کشیدن روی این نیمکت برسد، هشت ماه دربارهٔ این موضوع تحقیق و آن‌قدر اطلاعات جمع‌آوری کرده بود که "برای پرکردن یک سیلو هم کافی بود". او بارها از خانه‌اش در پرینستون به پایین برنس سفر کرده بود و اغلب هم با خودش کیسه‌خواب می‌برد تا بتواند بیشتر آنجا بماند. جان هر کتاب مرتبط با این موضوع را خوانده و با تمام افراد آشنا به این موضوع صحبت کرده بود، اما حالا که باید نوشتن مقاله را شروع می‌کرد، احساس سردرگمی داشت. او می‌گوید: «به نظر من، اعتماد به نفس نداشتن در ابتدای کار منطقی است، اهمیتی ندارد که کارهای قبلی خوب پیش رفته باشند. نوشته‌های قبلی هرگز راهکاری برای نوشتن مطلب جدید فراهم نمی‌کنند.» به این خاطر، جان روی نیمکت دراز کشیده و حین تماشای شاخه‌های درخت به دنبال راهی بود تا انبوهی از منابع و یافته‌های خود را هماهنگ کند. سرانجام بعد از دو هفته دراز کشیدن روی آن نیمکت، راه‌حل به ذهنش رسید: فرد براون^۱.

جان در اوایل تحقیقاتش با فرد ملاقات کرده بود. او مردی ۷۹ ساله بود که در کلبه‌ای در اعماق جنگل‌های پایین برنس زندگی می‌کرد. آن‌ها روزهای بسیاری را صرف گشت‌وگذار در جنگل‌های اطراف کرده بودند. آنچه باعث شد جان از روی نیمکت بلند شود این بود که ظاهراً فرد با بیشتر موضوعات مدنظر او برای این مقاله مرتبط بود. او می‌توانست ابتدا فرد را معرفی کند و سپس موضوعات مدنظر خود را به عنوان حاشیه‌هایی از ماجراجویی‌هایش با فرد به این رشتهٔ اصلی گره بزند.

حتی بعد از این لحظهٔ الهام‌بخش، یک سال طول کشید تا جان مک‌فی مقاله‌اش را تمام کند. او در پرینستون دفتر محقری برای کار کردن روی مقاله‌اش اجاره کرده بود که طبقهٔ بالای یک اپتومتری و روبه‌روی یک سالن ماساژ سوئدی بود. مقالهٔ نهایی بیش از سی هزار کلمه داشت و در دو بخش نوشته شده بود تا در دو شمارهٔ متوالی نیویورکر منتشر شود. این مقاله به یکی از شاهکارهای گزارشگری طولانی و برگی درخشان در

1. Fred Brown

کارنامهٔ چهل سال نویسنده‌گی جان تبدیل شد. اما اگر جان نمی‌توانست همهٔ چیزهای دیگر را رها کند و درحالی‌که روی نیمکت دراز کشیده و به درخت و آسمان خیره شده است، به نوشتن مقاله‌ای فوق‌العاده ببیند، هرگز چنین نتیجه‌ای حاصل نمی‌شد.

من در اوایل همه‌گیری کرونا با داستان رویکرد بدون شتاب جان مک‌فی مواجه شدم. همه‌گیری کرونا، بدون اغراق، برای دانش‌ورزان^۱ زمان دشواری بود. در طول دورهٔ پرچالش همه‌گیری کرونا، بین افرادی که کارشان در دفترها و اداره‌ها و پشت صفحهٔ مانیتور بود، ناراحتی فزاینده‌ای به خاطر فشار برای بهره‌وری به وجود آمد و با افزایش اختلالات ناشی از همه‌گیری، این ناراحتی هم شدت گرفت. من به عنوان کسی که در نوشته‌های خود دربارهٔ تکنولوژی و حواس‌پرتی اغلب به بهره‌وری اشاره می‌کنم، مستقیماً با این واکنش مواجه شدم. یکی از خوانندگانم در ایمیلی به من گفت: «زبان بهره‌وری برای من مانعی بزرگ است. لذت فکر کردن و درست انجام دادن کارها لذتی عمیق و سرشته در ذات انسان است... و اگر این لذت با بهره‌وری پیوند داده شود، [برای من] کم‌رنگ می‌شود.» فردی دیگر در نظری زیر یکی از پست‌های وبلاگم نوشته است: «زبان بهره‌وری نه تنها بر انجام دادن کارها، بلکه بر انجام دادن آن‌ها به هر قیمتی تأکید می‌کند.» اغلب تأثیر همه‌گیری کرونا بر ایجاد چنین نظراتی در بازخوردها مشخص بود. همان‌طور که یک خوانندهٔ با فکر توضیح داده بود: «این واقعیت که بهره‌وری برابر است با تعداد ویجت‌های تولیدشده، در این همه‌گیری بسیار واضح‌تر خود را نشان داد. زیرا از کسانی که بخت با آن‌ها یار بوده است و هنوز شغلشان را از دست نداده‌اند، چنین انتظار می‌رود که هم از کودکان خود مراقبت کنند و به آن‌ها آموزش دهند، و هم به همان مقدار قبلی تولید کنند.» این تکاپو مرا شگفت‌زده کرد. من مخاطبانم را دوست دارم، اما پیش از این معمولاً نمی‌توانستم آن‌ها را "برانگیخته" توصیف کنم. به وضوح چیزی در حال تغییر بود.

خیلی زود فهمیدم که این احساسات رو به گسترش ضدبهره‌وری فقط به خوانندگان من محدود نمی‌شوند. از بهار سال ۲۰۲۰ تا تابستان ۲۰۲۱ - یعنی در کمتر از یک سال و نیم - دست کم چهار کتاب منتشر شده‌اند که مستقیماً مفاهیم رایج بهره‌وری را نشانه

۱. Knowledge workers: به افرادی دانش‌ورز گفته می‌شود که سرمایه اصلی آنان دانش و اطلاعاتشان است و از طریق دانسته‌هایشان امرار معاش می‌کنند؛ در واقع دانش‌ورزان برای امرار معاش باید فکر کنند. برنامه‌نویسان، پزشکان، داروسازان، معماران، مهندسان، دانشمندان، حسابداران، حقوق‌دانان، استادان دانشگاه و محققان همگی دانش‌ورز هستند. - م

گرفته‌اند: هیچ کاری نکن از سلسلته هدلی^۱، اصلاً نمی‌تونم از آنه هلن پترسن^۲، تنبلی وجود ندارد از دوان پرایس^۳ و چهار هزار هفته از اولیور برکمن^۴. این فرسودگی حاصل از کار در موج‌های متعددی از روندهای اجتماعی که در طول همه‌گیری به فراوانی گزارش شده و یکی پس از دیگری اوج می‌گرفتند نیز منعکس می‌شد. ابتدا موج استعفای فراگیر^۵ بود. با اینکه این پدیده کناره‌گیری نیروی کار بخش‌های اقتصادی مختلف را شامل می‌شد، در میان روایت‌های فرعی بسیار، در بین دانش‌ورزان گرایش واضحی برای کاهش وظایف کاری‌شان وجود داشت. پس از استعفای فراگیر، موج "استعفای خاموش" آغاز شد که در آن کارمندان جوان‌تر، به شدت درخواست‌های کارفرمایان برای افزایش بهره‌وری را پس می‌زدند.

سلسلته هدلی در مقدمه کتاب هیچ کاری نکن نوشته است: «ما برای برآورده کردن توقعات و انتظاراتی که دائماً بیشتر و بیشتر می‌شوند، بیش از حد کار می‌کنیم و همواره مضطرب و از شرایط ناراضی هستیم.» این وضعیت قبل‌تر هم وجود داشت ولی در اوج همه‌گیری کرونا از حد تحمل افراد خارج شد.

با مشاهده این نارضایتی که به سرعت فراگیر می‌شد، دریافتیم که اتفاق مهمی در شرف وقوع است. دانش‌ورزان از پا درآمده و از مشغله بی‌امان فرسوده شده بودند. نفوذ همه‌گیری به زوایای مختلف زندگی از آستانه تحمل فراتر بود. بسیاری از دانش‌ورزان به اجبار دورکار شدند و درحالی‌که کودکانشان در اتاق کناری فریاد می‌زدند و خودشان جلسات آنلاین در نرم‌افزار زوم را با مشقت تحمل می‌کردند، به این فکر افتادند که «ما واقعاً داریم اینجا چه کار می‌کنیم؟»

من در خبرنگارانه قدیمی‌ام و همین‌طور در یادگستی جدید که در اوایل همه‌گیری ساختم، به‌طور گسترده هم نارضایتی دانش‌ورزان و هم ساختارهای جایگزین و حرفه‌ای را بررسی کردم. با سرعت گرفتن جنبش ضدبهره‌وری، این موضوع را به‌دفعات در

1. Do Nothing, Celeste Headlee
2. Can't Even, Anne Helen Petersen
3. Laziness Does Not Exist, Devon Price

۴. برکمن، اولیور (۲۰۲۱)، چهار هزار هفته، ترجمه میثم همدی، نشر نوین.

۵. موج استعفای فراگیر که از آن با نام‌های great resignation یا big quit هم یاد می‌شود به روندی در اقتصاد آمریکا اشاره دارد که در ابتدای سال ۲۰۲۱ و در بحبوحه همه‌گیری کرونا شروع شد. مهم‌ترین علت‌های استعفا ثابت ماندن دستمزدها با وجود افزایش هزینه‌ها، فرصت‌های محدود ارتقای شغلی، سیاست‌های دورکاری بدون انعطاف و نارضایتی شغلی مزمن بودند. م-

گزارش‌هایم برای نیویورکر پوشش دادم. در نهایت در پاییز ۲۰۲۱، یک ستون به نام "فضای اداری" برای من در نظر گرفته شد که هر دو هفته یک بار در مجله چاپ می‌شد و به این موضوع می‌پرداخت.

مطالب من در این ستون داستان‌های پیچیده‌ای بودند. مردم درهم‌شکسته و خسته بودند، ولی منشأ این خستگی‌های روزافزون مشخص نبود. بحث‌های آنلاین در این باره نیز متفاوت و گاه متناقض بودند: کارفرمایان برای افزایش بازدهی نیروی کار، مدام انتظاراتشان را از کارکنان بالاتر می‌برند؛ نه، دلیل این خستگی در واقع فرهنگی درونی شده است که می‌گوید مشغله داشتن ارزشمند است؛ این فرهنگ از اینفلوئنسرهای آنلاین بهره‌وری نشئت گرفته است و دارد ما را از پا درمی‌آورد؛ شاید هم این وضعیت آغاز فروپاشی اجتناب‌ناپذیر "آخرین مرحله سرمایه‌داری" است. هرکسی چیزی را مقرر می‌دانست و از این طریق درماندگی خود را تخلیه می‌کرد، اما در این حین دانش‌ورزان ناراضی و ناراضی‌تر می‌شدند. اگرچه اوضاع خیلی تیره و تار به نظر می‌رسید، در ادامه تحقیقاتم در این زمینه، شعله‌ای کوچک از امیدواری نمایان شد که از داستان جان مک‌فی در ابتدای این بخش نشئت گرفت.

اولین بار که با داستان جان و روزها خیره شدن او به برگ‌های درختان در حیاط پشتی خانه‌اش مواجه شدم، برایم حس نوستالژیکی را تداعی کرد؛ صحنه‌ای از زمان‌هایی بسیار دور برایم تداعی شد. در آن زمان، افرادی که با دانش خود امرار معاش می‌کردند زمان و فضای کافی برای ساخت چیزهای چشمگیر در اختیار داشتند. با خودم فکر کردم «داشتن شغلی که در آن نگران پرکار بودن نباشی، عالی نیست؟» اما خیلی زود به یاد آوردم که جان پرکار بود. اگر به کل سابقه کاری او توجه کنیم، نه به آن روزهای خاص در تابستان سال ۱۹۶۶، متوجه خواهیم شد او نویسنده‌ای است که تا به امروز ۲۹ کتاب منتشر کرده و یکی از آن‌ها جایزه پولیتزر را برایش به ارمغان آورده است و دو کتاب دیگرش نامزد جوایزی ملی شده‌اند. همچنین او در طول پنج دهه، مقاله‌های شاخصی برای نیویورکر نوشته، مدت‌ها در دانشگاه پرینستون دوره‌ای خلاقانه برای نویسندگی تدریس کرده و راهنمای جوانان بسیاری از جمله ریچارد پرستون، اریک اشلوسر، جنیفر واینر و دیوید رمیک^۲ بوده است که نویسندگان برجسته‌ای شدند. نمی‌توان تعریفی

1. last-stage capitalism

2. Richard Preston, Eric Schlosser, Jennifer Weiner, David Remnick

منطقی از بهره‌وری پیدا کرد که درمورد جان صدق نکند، با این حال عادت‌های شغلی او هرگز آشفته، شلوغ یا طاقت‌فرسا نبوده‌اند.

این بینش اولیه به ایده اصلی و مورد بررسی این کتاب بدل شد: شاید مشکل دانش‌ورزان نه بهره‌وری به معنای کلی کلمه، بلکه تعریفی خاص و ناقص از این کلمه در دهه‌های اخیر باشد. مشغله کاری بی‌امان که ما را فرسوده می‌کند با این باور ایجاد شده است که کار "خوب" مستلزم بیشتر مشغول بودن است؛ سریع‌تر به ایمیل‌ها و پیام‌ها پاسخ دادن، در جلسات بیشتری شرکت کردن، وظایف بیشتری انجام دادن و ساعات بیشتری کار کردن. اما با بررسی دقیق‌تر این فرض درمی‌یابیم که اساس محکمی ندارد. من به این باور رسیده‌ام که رویکردهای جایگزین در مفهوم بهره‌وری را نیز می‌توان به راحتی توجیه کرد، از جمله رویکردی که در آن فهرست‌هایی بلندبالا از وظایف و همواره فعال بودن اهمیت کمتری داشته و چیزهایی مانند کندی عزم جان در آن تحسین می‌شوند. همچنین مشخص شد که عادت‌های کاری دانش‌ورزان قدیمی مثل جان مک‌فی نه تنها الهام‌بخش هستند، بلکه با در نظر گرفتن واقعیت‌های شغلی قرن بیست‌ویکم می‌توانند منبع ایده‌های بسیاری به منظور تحول درک مدرن ما از موفقیت حرفه‌ای باشند.

این یافته‌ها باعث بازبینی رویکرد ما به کار و در نهایت ایجاد جایگزینی تمام‌عیار برای مفروضاتی شد که منشأ فرسودگی فعلی ما هستند:

بهره‌وری آهسته

فلسفه سازمان‌دهی تلاش‌های دانش‌ورزان به شیوه‌ای پایدار و معنادار بر این سه اصل پایدار است:

۱. کارهای کمتری انجام بده.
۲. با ضرب‌آهنگی طبیعی کار کن.
۳. تمام فکر را به کیفیت کار معطوف کن.

در ادامه خواهید دید که این فلسفه مشغولیت مدام را رد می‌کند و فشار کاری را نه یک نشان افتخار، که مانعی برای رسیدن به نتیجه‌ای حائز اهمیت می‌داند. همچنین ادعا می‌کند که تلاش‌های حرفه‌ای باید با ضرب‌آهنگی انسانی و متغیر روی دهند، به گونه‌ای که دوره‌های سخت با استراحت در بازه‌های زمانی مختلف متعادل شوند و اینکه تمرکز بر کیفیتی چشمگیر، نه فعالیت نمایشی، باید اساس تمام کارها باشد. در بخش دوم این کتاب، اصول این فلسفه را با دقت تشریح خواهم کرد، نشان خواهم داد که این اصول به لحاظ نظری درست‌اند و همچنین توصیه‌هایی کاربردی برای اجرای آن‌ها در زندگی حرفه‌ای‌تان ارائه خواهم کرد؛ چه کسب‌وکار خودتان را داشته باشید و چه برای دیگران کار کنید.

هدف من نه این است که صرفاً نکاتی برای کاهش میزان خسته‌کننده بودن شغل‌تان ارائه کنم و نه اینکه از طرف شما مشتی استعاری بر شیاطینی سودجو و بی‌تفاوت به شرایط پر اضطراب‌تان بکوبم (اگرچه کمی این کار را خواهم کرد). در عوض، می‌خواهم مفهومی کاملاً نوین برای اتمام کارها به شما، کسب‌وکار کوچکتان یا کارفرمای قدرتمندتان ارائه کنم. می‌خواهم دانش‌ورزی را از این آشفتگی توجیه‌ناپذیر و روزافزون نجات دهم و آن را به صورتی انسانی‌تر و پایدارتر از نو بسازم تا بتوانید چیزهایی بیافرینید که به آن‌ها افتخار کنید، بدون اینکه لازم باشد حین انجام دادن این کار خودتان را نابود کنید. مسلماً همه مشاغل اداری قابلیت ایجاد تغییری ناگهانی و پذیرش این ضرب‌آهنگ آگاهانه را ندارند، اما همان‌طور که به دقت توضیح خواهم داد، این روش بیش از آنچه در ابتدا تصور می‌کنید قابل‌تعمیم است. به عبارتی، می‌خواهم به شما ثابت کنم که دست یافتن به اهداف بدون فرسودگی نه تنها ممکن است، بلکه باید به استاندارد جدید کار تبدیل شود.

اما پیش از شروع بحث، ابتدا باید دریابیم که این ارتباط مسموم بین دانش‌ورزی و بهره‌وری چگونه ایجاد شد، زیرا با درک کامل آن، عبور از وضعیت فعلی آسان‌تر خواهد شد. پس با این هدف شروع می‌کنیم.

بخش اول

بنیان‌ها

فصل ۱

ظهور و سقوط شبه‌بهره‌وری

در تابستان سال ۱۹۹۵، زلزلی مونوز^۱، رئیس جدید بخش سرگرمی شبکه CBS، در سالن‌های دفتر مرکزی شبکه در تلویژن سیتی^۲ پرسه می‌زد و آنچه مشاهده می‌کرد اصلاً برایش رضایت‌بخش نبود: در ساعت ۳:۳۰ بعدازظهر آخرین روز کاری هفته، سه‌چهارم میزها خالی بودند. بیل کارتر^۳، خبرنگار رسانه‌ای، در کتاب خود به نام شبکه‌های درمانده^۴ - که در سال ۲۰۰۶ دربارهٔ صنعت تلویزیون در آن دوره نوشته - به این موضوع اشاره کرده است که مونوز با عصبانیت یادداشت تندی دربارهٔ خالی بودن دفتر به کارمندان فرستاد: «اگه نمی‌دونین، به اطلاعاتون برسونم که ما [در رتبه‌بندی شبکه‌ها] سوم هستیم، فکر می‌کنم ABC و NBC ساعت ۳:۳۰ روز جمعه هنوز در حال کار کردن باشن. این آخرین باره که این مورد اتفاق می‌افته.»

در نگاه اول، این شرح مختصر یک بررسی موردی و کلیشه‌ای را برایمان فراهم می‌کند که طرز فکر صنایع دانش‌بنیان دربارهٔ بهره‌وری در قرن بیستم را نشان می‌دهد: "کار" چیز مبهمی است که کارمندان در اداره آن را انجام می‌دهند و کار بیشتر نتایج بهتری به همراه دارد، نه بدتر. وظیفهٔ مدیر آن است که اطمینان حاصل کند کار به اندازهٔ کافی انجام می‌شود، زیرا کارمندان تنبل بدون این فشار تلاش خواهند کرد تا از زیر کار دربروند. موفق‌ترین شرکت‌ها سخت‌کوش‌ترین کارکنان را دارند.

-
1. Leslie Moonves
 2. Television City
 3. Bill Carter
 4. Desperate Networks

اما این باورها چطور در ما ایجاد شده‌اند؟ شاید ما به قدری آن‌ها را شنیده‌ایم که درست بودنشان را باور کرده‌ایم، اما اگر دقیق‌تر بنگریم، داستان پیچیده‌تری را مشاهده خواهیم کرد. با یک بررسی ساده خیلی زود درمی‌یابیم که در محیط‌های کاری دانش‌بنیان، دانش ما دربارهٔ روش انجام دادن کارها بسیار کمتر از چیزی است که تصور می‌کنیم.

"بهره‌وری" به چه معناست؟

با توجه به افزایش میزان بی‌زاری از "بهره‌وری" در سال‌های اخیر در فرهنگ ما، تصمیم گرفتیم از مخاطبانم دربارهٔ این موضوع نظرسنجی کنم. می‌خواستم علت این تغییر را به‌طور کامل درک کنم. در نهایت، حدود هفتصد نفر که تقریباً همهٔ آن‌ها دانش‌ورز بودند، در بررسی غیررسمی من شرکت کردند. سؤال اول قرار بود پرسشی ساده و فقط برای دست‌گرمی باشد: «"بهره‌وری" یا "پرکار بودن" در حوزهٔ تخصصی شما اغلب چگونه تعریف می‌شود؟» اما پاسخ‌هایی که دریافت کردم مرا حیرت‌زده کردند. مشکل مواردی نبود که گفتند، بلکه مواردی بود که هیچ اشاره‌ای به آن نکردند. متداول‌ترین پاسخ، با اختلاف فراوان، تنها ارائهٔ فهرستی از انواع وظایفی بود که آن شرکت‌کننده باید در شغل خود انجام می‌داد.

یک مدیر اجرایی به نام مایکل پاسخ داده بود: «تولید محتوا و خدمات به نفع سازمان‌های عضو.» کیشی به نام جیسون گفته بود: «توانایی موعظه کردن و هم‌زمان پیگیری احوال پیروان در ملاقات‌های حضوری.» پژوهشگری به نام ماریانا جواب داده بود: «حضور در جلسات... انجام دادن آزمایش‌ها در آزمایشگاه... و تولید مقالات تخصصی.» یک مدیر مهندسی به نام جرج بهره‌وری را این‌گونه تعریف کرده بود: «انجام دادن کاری که گفته بودید آن را انجام می‌دهید.»

هیچ‌یک از این پاسخ‌ها هدف خاصی برای دستیابی یا معیارهایی عملکردی برای ایجاد تمایز بین خوب یا بد انجام دادن یک کار را نشان نمی‌دادند. اگر هم در این پاسخ‌ها به کمیت اشاره‌ای می‌شد، تنها حول این مفهوم کلی بود که بیشتر کار کردن همیشه بهتر است. (بهره‌وری - همان‌طور که یک دانشجوی فوق‌دکترای درمانده، به نام ساف، گفته بود - "یعنی همیشه کار کردن.") همان‌طور که مشغول خواندن پاسخ‌های نظرسنجی بودم، نتیجهٔ آزاردهنده‌ای برایم آشکار شد: دانش‌ورزان با وجود تمام گلابه‌ها از مفهوم بهره‌وری، حتی دربارهٔ تعریف آن اتفاق نظر ندارند.

این ابهام فراتر از شناخت درون‌فردی افراد بوده و حتی در محتوای آکادمیک هم نشان داده شده است. در سال ۱۹۹۹، پیتر دراگر^۱، نظریه‌پرداز مدیریت، مقاله تأثیرگذاری با عنوان بهره‌وری دانش‌ورزان: بزرگ‌ترین چالش^۲ منتشر کرد. او در ابتدای مقاله اقرار می‌کند که «بررسی بهره‌وری دانش‌ورزان تازه آغاز شده است» و در ادامه جهت اصلاح این شرایط، شش "عامل اصلی" را فهرست می‌کند که بر بهره‌وری در صنایع دانش‌بنیان مؤثرند؛ مانند شفاف بودن شرح وظایف، تعهد به یادگیری و نوآوری مستمر. همانند پاسخ‌های نظرسنجی من، او هم از موضوع اصلی غافل است و فقط مواردی را شناسایی می‌کند که ممکن است به‌طور کلی به بهره‌وری کمک کنند، اما هیچ ویژگی قابل‌اندازه‌گیری یا فرایندی برای بهبود بهره‌وری ارائه نمی‌کند. چند سال پیش، برای نگارش مقاله‌ای، با یک استاد برجسته در کالج مدیریت باسون^۳ به نام تام داوِنپورت^۴ مصاحبه کردم. از تام خوشم می‌آمد، چون از معدود دانشگاه‌یانی بود که در اوایل کارش، به‌طور جدی درباره مفهوم بهره‌وری در فضای دانش‌بنیان مطالعه کرده و در سال ۲۰۰۵، کتابی به نام ارتزاق از فکر کردن: چگونگی بهبود عملکرد و نتایج در کارهای دانش‌ورزان^۵ نوشته بود. ولی در نهایت او هم به دلیل دشواری مسیر پیشرفت معنادار در این زمینه، عطای این موضوع را به لقایش بخشید و سراغ زمینه‌های جذاب‌تری برای تحقیق رفت. تام گفته بود که «در اکثر مواقع، کسی میزان بهره‌وری دانش‌ورزان را اندازه نمی‌گیرد و در معدود زمان‌هایی هم که بهره‌وری آن‌ها را اندازه می‌گیریم، از روش‌های احمقانه‌ای مثل تعداد مقالات ارائه‌شده، صرف‌نظر از کیفیت آن‌ها، استفاده می‌کنیم. ما هنوز اول راه هستیم.» تام ۲۵ کتاب نوشته یا ویرایش کرده است و به من گفت که از بین آن‌ها، کتاب *ارتزاق/از فکر کردن* کمترین فروش را داشته است!

اینکه بخش اقتصادی بزرگی مثل بخش دانش‌ورزی تعریف استاندارد از مفهوم بهره‌وری ندارد بسیار غیرعادی است. در سایر بخش‌های اقتصادی، بهره‌وری نه تنها به‌خوبی تعریف شده، بلکه در بطن فرایندهای کاری نیز قرار دارد. بی‌شک بخش بزرگی از رشد اقتصادی که مسبب زندگی مدرن است وام‌دار برخوردی سیستماتیک با این ایده

۱. Peter Drucker: یکی از نویسندگان و نظریه‌پردازان مشهور حوزه مدیریت است. م-

2. Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge

3. Babson College

4. Tom Davenport

5. Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers

بنیادی است. یکی از قدیمی‌ترین کاربردهای کلمه بهره‌وری در کشاورزی یافت می‌شود که تعریف ساده‌ای هم دارد: بهره‌وری یک قطعه زمین برای یک کشاورز با اندازه‌گیری میزان محصولات برداشت شده از آن زمین محاسبه می‌شود. این نسبت خروجی به ورودی به نوعی نقش یک قطب‌نما را برای کشاورزان ایفا می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا روش‌های مناسب برای کشت محصول را بیابند؛ با استفاده از روش مناسب، به ازای هر جریب به نحوی قابل اندازه‌گیری محصول بیشتری به دست خواهد آمد. اگرچه استفاده از معیاری برای بهره‌وری به منظور بهبود فرایندی شفاف بدهی به نظر می‌رسد، استفاده از این رویکرد باعث وقوع جهش‌هایی انفجاری در بهبود کارایی شد. برای مثال در قرن هفدهم، دقیقاً همین آزمایش‌های مبتنی بر معیار به سیستم تناوب کشت نورفولک^۱ منجر شدند که در آن، زمین دیگر به دوره آیش نیازی ندارد. این تناوب کشت باعث شد بازده کشت بسیاری از کشاورزان به یکباره افزایش یابد و این موضوع به محرکی برای انقلاب کشاورزی در بریتانیا بدل شد.

در قرن هجدهم و هم‌زمان با گسترش انقلاب صنعتی به خارج از بریتانیا، سرمایه‌داران مفاهیم مشابهی را از مفهوم بهره‌وری در کشاورزی به کارخانه‌های خود وارد کردند. ایده کلیدی این بود که همانند محصولات کشاورزی، میزان خروجی تولیدشده نسبت به میزان مشخصی از ورودی اندازه‌گیری شود و فرایندهای مختلفی برای بهبود آن آزمایش شوند. برای کشاورزان، میزان تولید در واحد سطح اهمیت دارد و برای صاحبان صنایع، تعداد خودروهای تولیدشده به ازای دستمزدهای پرداختی در هر ساعت. کشاورزان با استفاده از سیستم هوشمندانه کشت تناوبی، و صاحبان صنایع با تغییر فرایند تولید به خط مونتاژی با حرکت پیوسته، معیارهای خود را بهبود بخشیدند. این مثال‌ها درباره محصولات متفاوتی هستند، اما نیروی محرکه برای اعمال تغییرات در روش‌های کاری یکسان است: بهره‌وری.

البته هزینه انسانی هم در این بهبودهای قابل اندازه‌گیری در نظر گرفته شده است؛ مثلاً کار کردن در خط مونتاژ کسل‌کننده و تکراری است و فشار آوردن بر کارگران برای کارایی بیشتر در تمام کارهایشان فقط خستگی و آسیب به همراه دارد. اما قابلیت

۱. Norfolk four course system: سیستم چهاردوره‌ای نورفولک که با نام تناوب محصول نورفولک نیز شناخته می‌شود؛ تقسیم زمین‌های قابل کشت به چهار مزرعه و چرخش سیستماتیک محصولات مختلف در هر مزرعه در یک دوره چهارساله بود. به این شکل، زمین نیازی به دوره آیش (استراحت) ندارد. -م

بهره‌وری و امکان ایجاد رشد حیرت‌آور اقتصادی در این بخش‌ها ملاحظات انسانی را به حاشیه راندند. کار کردن در خطوط مونتاژ برای کارگران بسیار مشقت‌بار است، اما وقتی در سال ۱۹۱۳ هنری فورد رویکرد خط مونتاژ را در کارخانه خود در هایلند پارک میشیگان اجرا کرد، زمان لازم برای تولید خودروی مدل T از ۱۲/۵ ساعت به تقریباً ۱/۵ ساعت کاهش یافت. این بهبود بسیار چشمگیر است. تا پایان دهه، نیمی از خودروهای ایالات متحده در شرکت فورد موتور تولید می‌شدند. این نتیجه به قدری مهم بود که نمی‌شد از آن چشم‌پوشی کرد. داستان رشد اقتصادی در دنیای غرب مدرن در بسیاری از موارد حاصل تفکر بر مبنای بهره‌وری است.

اما بعد، در اواسط قرن بیستم، بخش دانش‌بنیان به عنوان یک نیروی اصلی علم کرد و این وابستگی سودمند به مفاهیم واضح، کمی و رسمی درباره بهره‌وری تقریباً به‌طور کامل ناپدید شد. مشخص شد که دلیل خوبی برای این اتفاق وجود داشته است: ظاهراً مفاهیم قدیمی بهره‌وری که در کشاورزی و تولید مفید بوده‌اند، در سبک جدید فعالیت‌های شناختی کارایی نداشتند. یکی از مشکلات متغیر بودن میزان تلاش‌هاست. در اوایل قرن بیستم، وقتی فردریک وینسلو تیلور^۱، مشاور بدنام بهره‌وری، در کارخانه فولاد بتلهم شروع به کار کرد، فرض می‌کرد که هر کارگر مسئول یک وظیفه واضح و مشخص، مانند پارو کردن آهن سرپاره، است. بدین ترتیب، او قادر بود خروجی کارکنان در واحد زمان را با دقت اندازه بگیرد و به دنبال راه‌هایی برای بهبود معیار بهره‌وری آن‌ها باشد. در این مثال خاص، تیلور در نهایت پاروی بهتری برای کارگران طراحی کرد که جابه‌جا کردن آهن بیشتر با یک حرکت پارو را ممکن می‌کرد، بدون اینکه فشاری اضافه و بی‌فایده به کارگر وارد شود. (جالب است بدانید او میزان بهینه برای هر بار بییل زدن را ۹/۵ کیلوگرم تعیین کرد.)

اما در بخش دانش‌بنیان، همه‌چیز فرق دارد و افراد وظایف و مسئولیت‌هایی دارند که مرتب در حال تغییرند. ممکن است شما هم‌زمان با کار کردن روی یک گزارش، مشغول جمع‌آوری توصیه‌نامه‌های مشتریان برای وب‌سایت شرکت، برنامه‌ریزی مهمانی آخر سال و به‌روزرسانی بیانیۀ تعارض منافی باشید که اخیراً از بخش منابع انسانی برایتان ایمیل شده است. در این شرایط، خروجی مشخصی برای اندازه‌گیری وجود

1. Frederick Winslow Taylor

ندارد. حتی اگر بتوانید از میان این باتلاقِ فعالیت‌ها کارهایی با بیشترین اهمیت را مشخص کنید، باز هم هیچ راه ساده‌ای برای کنترل پیامد این تعهدات نامرتبب بر بهره‌وری افراد وجود ندارد. مثال داونپورت دربارهٔ تعداد مقالات را در نظر بگیرید: شاید من در سال گذشته بیشتر از شما مقالات دانشگاهی چاپ کرده باشم، اما شاید به این خاطر که شما ریاست یک کمیتهٔ وقت‌گیر، اما مهم را بر عهده داشته‌اید. در چنین شرایطی، آیا واقعاً من از شما پرکارتر بوده‌ام؟

در محیط کاری دانش‌بنیان، رویکردی به سبک هنری فورد برای بهبود سیستم‌ها به جای افراد نیز چندان موفق نبوده است. در تولید، فرایندها به‌وضوح تعریف شده‌اند و فورد می‌توانست جزئیات مراحل مونتاژ مدل T را با دقت تعیین کند، اما در بخش دانش‌بنیان، عمدهٔ تصمیم‌گیری‌های سازمان‌دهی و اجرایی به افراد محول می‌شوند. ممکن است شرکت‌ها بتوانند نرم‌افزارهای کاری کارمندان خود را استانداردسازی کنند، ولی تصمیم‌گیری برای تخصیص کارها، مدیریت، سازماندهی، همکاری و در نهایت انجام دادن وظایف معمولاً به کارکنان واگذار می‌شود. در سال ۱۹۶۷، پیتر دراگر در کتاب مدیر اثربخش^۱ می‌گوید: «نمی‌توان با دقت و موبه‌مو بر کار دانش‌ورزان نظارت داشت. فقط می‌توان به آن‌ها کمک کرد، ولی در آخر خودشان باید راه را پیدا کنند.»

سازمان‌های دانش‌بنیان این توصیه را جدی گرفتند. سیستم‌های موجود در کارخانه‌ها که با دقت طراحی شده بودند، جای خود را به "بهره‌وری شخصی" در اداره‌ها دادند که در آن هر فرد مجموعه‌ای از ابزار و روش‌های موردی و اغلب تعریف‌نشدهٔ خود را برای انجام دادن وظایفش به کار می‌گیرد و هیچ‌کس دقیقاً نمی‌داند که دیگری چگونه کارهای خود را مدیریت می‌کند. در چنین شرایطی، سیستم ساختاریافته‌ای وجود ندارد که بتوان به‌سادگی آن را بهبود بخشید و معادلی برای افزایش بهره‌وری در بهره‌وری دانش، مانند خط مونتاژ، وجود ندارد. در نهایت دراگر به دشواری‌های پیگیری بهره‌وری در میان این همه آزادی عمل پی برد. داونپورت دربارهٔ مکالمات خود با دراگر در دههٔ ۱۹۹۰ به من گفت: «فکر می‌کنم او به این باور رسیده بود که بهبود این وضعیت مشکل است... مثل این است که به بیماران روانی اجازه دهید خودشان تیمارستان را به دلخواه خود مدیریت کنند.»

۱. دراگر، پیتر (۱۹۶۷)، مدیر اثربخش، ترجمهٔ فضل‌الله امینی، نشر فردا.

این حقایق مشکلاتی جدی برای بخش نوپای دانش‌بنیان ایجاد کرد. در نبود معیارهایی دقیق برای اندازه‌گیری بهره‌وری و فرایندهایی مشخص برای بهبود آن، شرکت‌ها نمی‌دانستند چطور باید کارمندان خود را مدیریت کنند. با رواج فریلنسری و افزایش تعداد کارآفرینان کوچک - که فقط مسئول خود بودند - آن‌ها نیز مطمئن نبودند که چطور باید کار خود را مدیریت کنند. این فقدان قطعیت باعث شد جایگزین ساده‌ای ایجاد شود: در نظر گرفتن *فعالیت عینی* به عنوان شاخصی تقریبی برای *اندازه‌گیری بهره‌وری واقعی*. مثلاً اگر من در دفتر کار حضور داشته باشم یا از راه دور مرتب به ایمیل‌ها و پیام‌ها پاسخ دهم، در آن صورت حداقل می‌دانید که دارم کار می‌کنم و هرچه فعالیت‌م بیشتر باشد، بیشتر می‌توانید این‌گونه تصور کنید که من در نتیجه کار شرکت سهمیم هستم. به‌طور مشابه، هرچه من به عنوان فریلنسر یا کارآفرین پرمشغله‌تر باشم، بیشتر اطمینان خواهم داشت که تمام تلاش‌م را برای پیشبرد کار انجام داده‌ام.

در گذر قرن بیستم، راهکار تقریبی [مقدار] فعالیت قابل‌مشاهده به شیوه غالب برای قضاوت درباره بهره‌وری دانش‌ورزان تبدیل شد. برای همین است که ما در ساختمان‌های اداری دور هم جمع می‌شویم و در طول هفته چهل ساعت کار می‌کنیم، در صورتی که این برنامه در اصل برای کاهش خستگی جسمی نیروی کار در کارخانه‌ها طراحی شده بود. به همین دلیل است که به خاطر پاسخ ندادن به تمام پیام‌ها احساس گناه می‌کنیم و وقتی رئیس نزدیک می‌شود، نیرویی درونی ما را وا می‌دارد برای انجام دادن کاری داوطلب شویم یا خود را مشغول نشان دهیم. در نبود معیارهای کارآمد برای سنجش اثربخشی، ما از تلاش حقیقی دور شده و به سمت کارهایی سطحی و عینی کشیده می‌شویم که می‌توان به‌سادگی آن‌ها را از فهرست کارها خط زد. به این ترتیب، نشست‌های کاری طولانی که بلافاصله نتایج قابل‌مشاهده‌ای تولید نمی‌کنند ما را مضطرب خواهند کرد؛ رسیدگی به ایمیل‌ها و تماس‌ها بسیار آسان‌تر از صرف وقت برای طراحی استراتژی‌هایی جسورانه و جدید است. یک مددکار اجتماعی که خود را N معرفی کرده بود، در پاسخ به سؤال نظرسنجی به ضرورت "استراحت نکردن، عجله کردن و شتاب‌زده بودن در تمام روز" اشاره کرد و یک مدیر پروژه به نام دوگ گفت که کارش را می‌توان به "تولید محتوای فراوان" تقلیل داد، چه این محتواها حقیقتاً مهم باشند و چه نباشند.

تغییر از بهره‌وری خالص به این راهکار جایگزین و تقریباً غیردقیق به قدری برای بحث ما اهمیت دارد که باید به آن یک نام و تعریف رسمی اختصاص دهیم:

شبه‌بهره‌وری

استفاده از فعالیت قابل مشاهده به عنوان ابزار اصلی تخمین تلاش سازنده و واقعی.

مبهم بودن این فلسفه باعث شد مخاطبان من در تعریف بهره‌وری سردرگم شوند. شبه‌بهره‌وری یک سیستم رسمی نیست که بتوان به راحتی توضیح داد؛ بیشتر شبیه یک حالت خلقی است، یک جو کلی برای فعالیت معنادار است که با جنبشی پرجوش و خروش تداوم می‌یابد. معایب آن نیز ظریف هستند. برای دانش‌ورزان قدیمی شبه‌بهره‌وری خیلی بهتر از سیستم‌های سفت و سخت برنامه‌ریزی کار در صنعت است. بسیاری ترجیح می‌دهند این‌طور وانمود کنند که در یک اداره و زیر باد کولر سرشان شلوغ است، نه اینکه تمام روز در سوله‌ی داغ کارخانه پشت دستگاه پرس کار کنند. همان‌طور که در ادامه خواهیم دید، واقعاً چند دهه است که نگرش به کار بر رویکرد انحرافی شبه‌بهره‌وری متمرکز شده و از وقتی که این اتفاق افتاده، ضربه‌ی بزرگی به کار وارد شده است.

چرا این قدر خسته‌ایم؟

داستانی که در ابتدا درباره‌ی CBS گفته شد، نمونه‌ای کلاسیک از شبه‌بهره‌وری است. مونوز خواستار بهبود عملکرد بود، بنابراین از بدیهی‌ترین روش استفاده کرد: از کارکنانش خواست ساعات بیشتری کار کنند. دلیل دیگر من برای انتخاب این داستان زمان آن است. وقتی مونوز برای کارکنانش چنان یادداشتی گذاشت، در اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ و همان دوره‌ای بود که اثربخشی شبه‌بهره‌وری در سازماندهی دانش‌بنیان به آرامی شروع به کاهش کرده بود.

دلیل این کاهش در اثربخشی ورود کامپیوتر به دفترهای کاری بود. در شرایطی که فعالیت شاخص بهره‌وری بود، معرفی ابزارهایی مانند ایمیل (و بعدها اسلک) باعث شد دانش‌ورزان بتوانند با کمترین زحمت مشغول بودن خود را نشان دهند و بیشتر زمان خود را صرف صحبت کردن درباره کار از طریق پیام‌های پی‌درپی الکترونیکی کنند (شرکت نرم‌افزاری رِسکیوتایم^۱، در یک بررسی روی بیش از ده هزار دانش‌ورز، نشان داد که افراد به‌طور متوسط هر شش دقیقه یک بار پیام‌های خود را چک می‌کنند). ورود کامپیوترهای قابل حمل در قالب لپ‌تاپ و تلفن‌های هوشمند این روند را بدتر کرد؛ زیرا تقاضای نشان دادن تلاش کاری به فراتر از ساعات اداری و حتی به شب‌ها، در خانه و به آخر هفته در زمین بازی فرزندان نیز کشیده شد. کامپیوترها و شبکه‌ها فرصت‌های جدید فراوانی فراهم کردند، اما وقتی با شبه‌بهره‌وری همراه شدند احساس اضافه‌کاری و مشغولیت ما را به شدت افزایش دادند و ما را به بحران فرسودگی شغلی در زمان حال کشاندند.

تأکید روی این مسئله به دلیل گستردگی آن است. مثلاً مؤسسه مک‌کینزی و لین این^۲، در مطالعه‌ای روی بیش از ۶۵ هزار دانش‌ورز در آمریکای شمالی، نشان دادند شمار افرادی که "اغلب" یا "تقریباً همیشه" احساس فرسودگی دارند افزایش معناداری داشته است. گالوپ^۳ نیز در یک نظرسنجی نشان داد که در حال حاضر کارمندان آمریکایی از پراسترس‌ترین کارمندان جهان هستند. دانشمند ارشد گالوپ، جیم هارتر^۴، تأکید کرده است که شاخص‌های استرس و شاخص‌هایی که نشان‌دهنده افزایش تلاش کارکنان هستند، هر دو با هم افزایش یافته‌اند. او می‌گوید: «تلاقی کار و زندگی به کمی تغییر نیاز دارد.»

البته ما برای درک این مشکل نیازی به آمار نداریم و در به صورت واقعی با آن روبه‌رو هستیم؛ برای مثال، پاسخ‌های مخاطبان من مملو از گلایه از اضافه‌کاری‌های توان فرسایی است که به دلیل وجود فناوری‌های جدید اداری ایجاد شده‌اند. استیو،

-
1. RescueTime
 2. McKinsey and Lean In
 3. Gallup
 4. Jim Harter

یک برنامه‌ریز استراتژیک، این شرایط را به خوبی خلاصه کرده است:

به نظر می‌رسد فواید فناوری باعث شده‌اند ما برنامه‌روزرانمان را فراتر از ظرفیتمان برای انجام دادن کار با کیفیت و ارزشمند فشرده کنیم... فکر می‌کنم فرسودگی شغلی به همین دلیل آزردهنده است؛ زیرا می‌خواهیم توجه خود را به کار خاصی معطوف کنیم، ولی حجم و تنوع کار مورد انتظار به قدری زیاد است که مانع از انجام درست آن و اختصاص کامل توجه و خلاقیتمان به آن می‌شود.

سارا، استاد دانشگاه، به نفوذ این بیش‌فعالی به فضای دانشگاهی اشاره کرده و می‌گوید: «هجوم ایمیل‌های رفت‌وبرگشتی، اسلک، جلسات آنلاین لحظه‌آخری و چیزهایی از این دست مرا از تمرکز بر کار، تفکر، نوشتن و سایر فعالیت‌های علمی باکیفیت باز می‌دارد (و فکر می‌کنم برای همه چنین باشد)». ما یک منشی مجازی است که به خاطر همکاری مستقیم با چندین دانش‌ورز دیدگاه منحصربه‌فردی دارد. او می‌گوید: «مشتریان من بسیار پرمشغله‌اند و اغلب آن‌قدر غرق کار می‌شوند که به‌سختی می‌توانند اولویت خود را مشخص کنند. بنابراین فقط بیشتر کار می‌کنند و امیدوارند از این طریق پیشرفت کنند.»

می‌توان ناامیدی نهفته در این پیام‌ها را حس کرد. معیار سنجش بهره‌وری در صنعت هرگز نمی‌تواند در محیط دانش‌بنیان، که مثل صنعت ساختار مشخصی ندارد، به‌درستی عمل کند (ما هم اصلاً نباید چنین انتظاری داشته باشیم؛ چراکه این روش کاری مشکلاتی خاص و غیرانسانی ایجاد خواهد کرد). ولی به نظر می‌رسد در غیاب معیاری واضح، شبه‌بهره‌وری تنها راه‌حل موجود باشد و هنگامی که این گزینه با ابزارهای ارتباطی و کامپیوترهای قابل‌حمل ترکیب شود، به ایجاد چرخه‌ای معیوب منجر می‌شود و همان‌طور که ما را یادآوری کرد، ما را وادار می‌کند بیشتر کار کنیم، تلاش‌های حرفه‌ای را به تمام گوشه‌وکنارهای زندگی خود وارد کنیم و امیدوار باشیم این فعالیت‌های پیوسته به نتایج معناداری ختم شوند. اما بهتر است قبل از پذیرش این واقعیت خشونت‌بار، فرض اجتناب‌ناپذیر بودن شبه‌بهره‌وری را بار دیگر ارزیابی کنیم. اگر بار دیگر به داستان CBS برگشته و به چیزی فراتر از داستان قهرمان‌بازی حکمی و رئیس‌مأبانهٔ مونوز بنگریم، نکات ظریفی دربارهٔ روش تفکر مشاغل دانش‌بنیان دربارهٔ انجام دادن کارها نمایان می‌شوند.

آیا رویکرد بهتری وجود دارد؟

داستان CBS نتیجه‌ای دلگرم‌کننده داشت و این شبکه در نهایت از آخرین رتبه به جایگاه نخست رسید و سال‌ها در این جایگاه باقی ماند. اما شرایط چطور تغییر کرد؟ بررسی دقیق‌تر نشان می‌دهد درخواست مونوز از کارکنانش برای بیشتر کار کردن کمترین تأثیر را در موفقیت آن‌ها داشت. توضیح قانع‌کننده‌تر را می‌توان در تلاش غیرمستقیم یک رانندهٔ تراموا در لاس‌وگاس، به نام آنتونی زویکر^۱، یافت؛ آنتونی زویکر جوانی ۲۶ ساله بود که در سال ۱۹۹۶ برای جابه‌جایی گردشگران بین هتل‌های میراژ و ترژر آیلند ساعتی هشت دلار دریافت می‌کرد. او بسیار ناامید بود، چراکه بین دوستان و خانواده به خاطر استعداد نویسندگی عالی و بی‌نظیرش زبانزد بود، ولی راهی برای شکوفایی این استعداد نیافته بود. بیل کارتر در کتاب *شبکه‌های ناامید* نوشته است: «زویکر در ناامیدترین روزهایش از خدا پرسید: "وقتی قرار نیست هیچ شانس‌ی برای استفاده از این استعداد داشته باشم، پس چرا به من چنین استعدادی دادی؟"»

تغییر در زندگی زویکر با مونولوگی شروع شد که او برای یکی از دوستان بازیگرش جهت شرکت در تست بازیگری نوشت. یک نماینده از هالیوود که مونولوگ را شنیده بود، زویکر را یافت و از او پرسید که آیا دلش می‌خواهد فیلم‌نامه بنویسد. زویکر یک کتاب آموزش فیلم‌نامه‌نویسی از سید فیلد^۲ خرید و فیلم‌نامه‌ای به نام *پادو*^۳ دربارهٔ فرد معتاد به قماری نوشت که عضو یک گروه تهکار می‌شود. فیلم‌نامه به قیمت متوسطی فروخته شد، اما باعث شد توجه کمپانی فیلم‌سازی جری بروکهایمر^۴، کارگردان، را که قصد داشت بیشتر با تلویزیون همکاری کند به خود جلب کند. آن‌ها از زویکر دعوت کردند تا ایده‌هایش را مطرح کند و او با الهام از یک برنامهٔ تلویزیونی واقع‌نما^۵ در شبکهٔ مستند، ایدهٔ یک نمایش پلیسی به نام *کارآگاهان جدید*^۶ را مطرح کرد که شبیه سریال موفق *نظم و قانون*^۷ بود و در آن برای حل معماهای جرم و جنایت از ابزارهای پیشرفته استفاده می‌شد.

1. Anthony Zuiker

2. Syd Field

3. The Runner

4. Jerry Bruckheimer

۵. Reality Show: نوعی برنامهٔ تلویزیونی که بخش‌هایی از زندگی انسان‌های واقعی را دنبال می‌کند.

6. The New Detectives: Case Studies in Forensic Science

7. Law & Order

شرکت فیلم‌سازی بروکهایمر به این ایده علاقه‌مند شد و پیشنهاد داد فیلم‌نامه‌ای برای پایلوت^۱ آن نوشته شود. زویکر برای تحقیقات با پلیس لاس‌وگاس وقت می‌گذراند و در یک اتفاق به‌یادماندنی، تیم تحقیقات پلیس از او خواست برای یافتن سرخی فرش اتاق خواب را جارو بزند و او در حینی که خم شده بود تا زیر تخت را بگردد، چشمان مظنون را دید که زیر تخت پنهان شده و در اثر مصرف مواد خمار شده بود و پیش از این که افسر پلیس بتواند او را دستگیر کند، با ناخن‌هایش به زویکر حمله کرد. زویکر با خود اندیشید: «این قطعاً می‌تونه یه سریال درست و حسابی بشه» و ایده‌اش را با یک شبکه در میان گذاشت. کارتر نوشته است: «او با شور و اشتیاق و در حالی که در اتاق می‌چرخید و روی وسایل می‌پرید، شخصیت بازیگرانش را برای مدیران ABC بازی کرد تا شخصیت‌ها را به‌روشنی برایشان بازگو کند.» اما آن‌ها از این پیشنهاد استقبال نکردند.

زویکر که به ایده خود اطمینان کامل داشت، برای مقابله با این شکست، خود یک شرکت فیلم‌سازی^۲ تأسیس کرد که هدفش فقط تبدیل ایده زویکر به یک برنامه تلویزیونی بود. وی پس از جلب نظر یک مدیر اجرایی CBS، به نام نینا تاسلر^۳، سه بار دیگر با سختی فیلم‌نامه پایلوت را بازنویسی و آن را به نسخه‌ای قابل‌پخش نزدیک‌تر کرد. نینا این فیلم‌نامه اصلاح‌شده را به مونوز داد، ولی مونوز خیلی از آن استقبال نکرد و پروژه را کنار گذاشت. زویکر و تاسلر ناامید نشدند و به کار خود ادامه دادند تا این که موفق شدند بیلی پترسون^۴، کارگردان مشهور تلویزیونی، را راضی به همکاری کنند و او هم یک نامه پرهیجان درباره برنامه زویکر به مونوز نوشت. مونوز نامه او را خواند و در نهایت راضی شد که CBS هزینه تولید پایلوت را بپردازد.

با این حال، باز هم پروژه به مشکل خورد. پایلوت با تأخیر آماده شد و وقتی مدیران شبکه در فرصت ناهار خود، پیش‌نمایش آن را تماشا کردند، به‌وضوح از آن خوششان نیامد. مونوز معتقد بود داستان انسجام خوبی ندارد و گفت: «باید نمایش

۱. pilot: پایلوت قسمت آزمایشی یک مجموعه یا یک قسمت مستقل از مجموعه تلویزیونی است که به صورت آزمایشی ساخته می‌شود تا احتمال موفقیت مجموعه مشخص شده و شبکه تلویزیونی شروع ساخت آن را قبول کند.

2. Dare to Pass
3. Nina Tassler
4. Billy Peterson

را زیرورو کنید و از نو بسازید.» تیم به‌سرعت شروع به ویرایش مجدد کرد. آن‌ها زمان زیادی نداشتند؛ اپیزود باید پاییز روی آنتن می‌رفت و قبل از آن می‌بایست برای رویداد تبلیغاتی چند ماه آینده آماده می‌شد. تصمیم نهایی در مورد نمایش در آخرین فرصت‌ها و در جلسه تصمیم‌گیری CBS درباره برنامه‌ریزی نهایی سریال‌های پاییز گرفته شد. مونوز برای پخش در عصرهای جمعه که تنها زمان خالی باقی‌مانده در برنامه‌ها بود، می‌بایست بین برنامه زویکرو و یک نمایش کم‌دی انتخاب می‌کرد. او به احساس خود اطمینان کرد و برنامه زویکرو را انتخاب کرد. این تصمیم سرنوشت‌ساز بود. پروژه زویکرو که CSI نام گرفت، به‌سرعت پس از اولین پخش در پاییز ۲۰۰۰ محبوب شد و در کنار برنامه موفق دیگر CBS در آن زمان، بازمانده^۱، رتبه اول را برای CBS به همراه آورد.

جزئیات ارتقای CBS تضاد مفیدی را بین مفاهیم مختلف بهره‌وری نمایان می‌کند: مونوز تلاش کرد با ساعات کاری طولانی‌تر شبکه را نجات دهد، اما آنچه در نهایت تغییری در شرایط ایجاد کرد تلاش‌های یک استعداد خلاق بود که بیش از سه سال روی یک هدف متمرکز شده بود^۲. او بارها و بارها پروژه خود را با این هدف تغییر داد که چیزی استثنایی بسازد. تلاش‌های زویکرو با جدیتی که مونوز از کارمندان انتظار داشت تفاوت فراوانی داشت. زویکرو هر روز به‌طور مرتب در دفتر کار حاضر نمی‌شد و با وظیفه‌شناسی در جلسات بی‌پایان شرکت نمی‌کرد. در زمان ساخت CSI، تلاش‌های قابل‌مشاهده زویکرو بارها به حداقل می‌رسید و در مقابل، در زمان‌هایی طولانی به‌شدت تلاش می‌کرد. اما وقتی به کل سال‌های فعالیت او نگاه کنیم، نمی‌توانیم منکر بهره‌وری او شویم. وقتی او در سال ۲۰۰۰ شبکه را نجات داد، چه اهمیتی دارد که در سال ۱۹۹۹، یک ماه کامل استراحت کرده باشد؟

تلاش‌های زویکرو نیز، مانند دراز کشیدن جان مک‌فی روی نیمکت و تلاش برای یافتن ساختاری مناسب برای مقاله‌اش، به تعریفی معنادار و ارزشمند از کار اشاره

1. Survivor

۲. نقش حمایت همیشگی نینا تاسلر را در به ثمر نشستن تلاش خلاقانه زویکرو نباید نادیده گرفت. این سهم عظیم تاسلر هیچ ربطی به زمان طولانی کار یا تظاهر به پرمشغله بودن نداشت، بلکه به خاطر به کار بستن غریبه خلاقانه‌ای بود که در طول سال‌ها تجربه به دست آورده بود. این قبیل کارها هستند که موفقیت‌های سرنوشت‌ساز را خلق می‌کنند، نه تظاهر و رفتار نمایشی رعایت اخلاق کاری. -نویسنده

می‌کنند که نیاز به مشغلهٔ کلافه‌کننده ندارد. در مقابل اثربخشی جادویی آن در بازه‌های زمانی طولانی‌تر آشکار می‌شود، چراکه سرعتش در مقایسه با انتظارات دیوانه‌وار شبه‌بهره‌وری در صنایع پیشرفته، تقریباً آهسته تلقی می‌شود.