سرشناسه :	نیوپورت، کال. Newport, Cal.
عنوان و نام پدیدآور :	کار آهسته / کال نیوپورت. ترجمهٔ حسین حدادی‌نیا، سمیه حدادی‌نیا.
مشخصات نشر :	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری :	۱۸۴ صفحه
شابک :	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۵۳-۱
فهرست‌نویسی :	فیپا
یادداشت :	عنوان اصلی: Slow productivity, 2024
موضوع :	کار، بهره‌وری و فرسودگی شغلی
رده‌بندی کنگره :	HC ۷۹
رده‌بندی دیویی :	۳۳۱ / ۱۱۸
شمارهٔ کتاب‌شناسی ملی :	۹۵۷۱۵۸۹

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

نشرنوین

مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین نسخهٔ فارسی کتاب
Slow productivity را با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار
در ایران از ناشر اصلی Portfolio
زیرمجموعهٔ 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.

عنوان	:	کار آهسته
مؤلف	:	کال نیوپورت
مترجمان	:	حسین حدادی‌نیا، سمیه حدادی‌نیا
ویراستار	:	نیلوفر طهرانچی
نمونه‌خوان	:	سارا کریمی
صفحه‌آرا	:	صبا کریمی
طراح جلد	:	الناز ناصر آجبیشه
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۳، چهارم، ۱۰۰۰ نسخه
تیراژ کل تا کنون	:	۴۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۵۳-۱
قیمت	:	**۲۰۰,۰۰۰ تومان**

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 تجربهٔ 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 ضرب‌آهنگی طبیعی کار کن ۹۷
فصل ۵. تمام فکرت را به کیفیت کار معطوف کن ۱۳۹
نتیجه‌گیری ۱۷۵
تقدیر و تشکر ۱۸۰
منابع ۱۸۲

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 یَدی" 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 افزایشِ 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 فکرمان 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. ممنونِ همراهی و بازخوردهای همیشگی‌تان هستیم.

مصطفی طرسکی

مقدمه

تابستان ۱۹۶۶ بود و جان مک‌فی[1] که حدوداً از دو سال پیش نویسندهٔ اصلی مجلهٔ نیویورکر شده بود، روی نیمکتی زیر سایهٔ یک درخت زبان‌گنجشک 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 نویسندهٔ کارکشته‌ای بود؛ تا آن زمان، پنج گزارش بلند برای نیویورکر نوشته و پیش از آن نیز به مدت هفت سال ویراستار همکار مجلهٔ 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[2]"، دربارهٔ بیل بردلی[3]، ستارهٔ بسکتبال دانشگاه پرینستون، بود. او گزارش‌های تاریخی هم نوشته بود: در بهار سال ۱۹۶۶ ، مقاله‌ای دو قسمتی دربارهٔ پرتقال چاپ کرد که رد پای این میوهٔ پیش‌پاافتاده را تا اولین اشاره به آن در سال ۵۰۰ پیش از میلاد در چین دنبال می‌کرد. اما پروژهٔ فعلی و بسیار گستردهٔ جان دربارهٔ بحران‌های منطقهٔ پاین برنس[4] 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. Pine Barrens: بزرگ‌ترین بازماندهٔ 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

شرح‌حال 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 درازکشیدن 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 پاین برنس سفرکرده 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 درازکشیدن روی آن نیمکت، راه‌حل به ذهنش رسید: فرِد براون[1].

جان در اوایل تحقیقاتش با فرِد ملاقات کرده بود. او مردی ۷۹ ساله بود که در کلبه‌ای در اعماق جنگل‌های پاین 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 فرِد با بیشتر موضوعات مدنظر او برای این مقاله مرتبط بود. او می‌توانست ابتدا فرِد را معرفی کند و سپس موضوعات مدنظر خود را به عنوان حاشیه‌هایی از ماجراجویی‌هایش با فِرد 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 برای کارکردن روی مقاله‌اش، دفتر محقری 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 نویسندگی جان تبدیل شد. اما اگر جان نمی‌توانست همهٔ چیزهای دیگر را رها کند و درحالی‌که روی نیمکت درازکشیده و به درخت و آسمان خیره شده است، به نوشتن مقاله‌ای فوق‌العاده بیندیشد، هرگز چنین نتیجه‌ای حاصل نمی‌شد.

من در اوایل همه‌گیری کرونا با داستانِ 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 فکرکردن 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 نوشت: «زبان بهره‌وری نه تنها بر انجام دادن کارها، بلکه بر انجام دادن آن‌ها به هر قیمتی تأکید می‌کند.» تأثیر همه‌گیری کرونا بر ایجاد چنین نظراتی غالباً در بازخوردها مشخص بود. همان‌طورکه یک خوانندهٔ بافکر 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. به‌وضوح 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 درکمتر 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 سرمایهٔ اصلی آنان دانش و اطلاعاتشان است و از طریق دانسته‌هایشان امرار معاش می‌کنند؛ در واقع دانش‌ورزان برای امرار معاش باید فکرکنند. برنامه‌نویسان، پزشکان، داروسازان، معماران، مهندسان، دانشمندان، حسابداران، حقوق‌دانان، استادان دانشگاه و محققان همگی دانش‌ورز هستند. -م

گرفته‌اند: *هیچ‌کاری نکن* از سلست هدلی[1]، اصلاً نمی‌تونم از آنه هلن پترسن[2]، تنبلی وجود ندارد از دِوان پرایس[3] و چهار هزار هفته از اولیور برکمن[4]. این فرسودگی حاصل از کار در موج‌های متعددی از روندهای اجتماعی که در طول همه‌گیری به‌فراوانی گزارش شده و یکی پس از دیگری اوج می‌گرفتند نیز منعکس می‌شد. ابتدا موج استعفای فراگیر[5] 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 به‌شدت درخواست‌های کارفرمایان برای افزایش بهره‌وری را پس می‌زدند.

سلست هدلی در مقدمهٔ کتاب هیچ‌کاری نکن نوشته است: «ما برای برآورده کردن توقعات و انتظاراتی که دائماً بیشتر و بیشتر می‌شوند، بیش‌ازحد کار می‌کنیم و همواره مضطرب و از شرایط ناراضی هستیم.» باوجوداین، در اوج همه‌گیری کرونا او برای افرادی سخنرانی می‌کرد که خودشان به این باور رسیده بودند.

با مشاهدهٔ این نارضایتی که به‌سرعت فراگیر می‌شد، دریافتم که اتفاق مهمی در شرف وقوع است. دانش‌ورزان از پا درآمده و از مشغلهٔ بی‌امان فرسوده شده بودند. نفوذ همه‌گیری به زوایای مختلف زندگی از آستانهٔ تحمل فراتر بود. بسیاری از دانش‌ورزان به‌اجبار دورکار شدند و درحالی‌که کودکانشان در اتاق کناری فریاد می‌زدند و خودشان جلسات آنلاین در نرم‌افزار زوم را بامشقت تحمل می‌کردند، به این فکر افتادند که: «ما واقعاً داریم اینجا چه‌کار می‌کنیم؟»

من در خبرنامهٔ قدیمی‌ام و همین‌طور در پادکستی 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، ترجمهٔ میثم همدمی، 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 بحبوحهٔ 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 یک‌بار 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 درونی‌شده است که می‌گوید مشغله داشتن ارزشمند است؛ این فرهنگ از اینفلوئنسرهای آنلاینِ بهره‌وری نشئت گرفته است و دارد ما را از پا درمی‌آورد؛ شاید هم این وضعیت آغاز فروپاشی اجتناب‌ناپذیرِ "آخرین مرحلهٔ سرمایه‌داری[1]" است. هرکسی چیزی را مقصر 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 ادامهٔ 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 سابقهٔ 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 جایزهٔ 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 رمنیک[2] بوده است که نویسندگان برجسته‌ای شدند.

1. last-stage capitalism
2. Richard Preston, Eric Schlosser, Jennifer Weiner, David Remnick

نمی‌توان تعریفی منطقی از بهره‌وری پیدا کرد که درمورد جان صدق نکند، بااین‌حال عادت‌های شغلی او هرگز آشفته، شلوغ یا طاقت‌فرسا نبوده‌اند.

این بینش اولیه به ایدهٔ 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. مشغلهٔ 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 به‌راحتی توجیه کرد، از جمله رویکردی که در آن فهرست‌هایی بلندبالا از وظایف و همواره فعال بودن اهمیت کمتری داشته و چیزهایی مانند کُندی 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 تمام عیار برای مفروضاتی شد که منشأ فرسودگی فعلی ما هستند:

بهره‌وری آهسته

فلسفهٔ 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 فکرت 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 همهٔ مشاغل اداری قابلیت ایجاد تغییری ناگهانی و پذیرش این ضرب‌آهنگ آگاهانه را ندارند، اما همان‌طورکه به‌دقت 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، لزلی مونوز[1]، رئیس جدید بخش سرگرمی شبکۀ CBS، در سالن‌های دفتر مرکزی شبکه در تلویزن سیتی[2] پرسه می‌زد و آنچه مشاهده می‌کرد اصلاً برایش رضایت‌بخش نبود: در ساعت ۳:۳۰ بعدازظهرِ آخرین روز کاری هفته، سه‌چهارم میزها خالی بودند. بیل کارتر[3]، خبرنگار رسانه‌ای، در کتاب خود به نام شبکه‌های درمانده[4] -که در سال ۲۰۰۶ دربارۀ صنعت تلویزیون در آن دوره نوشته- به این موضوع اشاره کرده است که مونوز با عصبانیت یادداشت تندی دربارۀ خالی بودن دفتر به کارمندانش فرستاد: «اگه نمی‌دونین، به اطلاعتون برسونم که ما [در رتبه‌بندی شبکه‌ها] سوم هستیم، فکر می‌کنم ABC و NBC ساعت ۳:۳۰ روز جمعه هنوز در حال کارکردن 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 دربارۀ 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. وظیفۀ مدیر آن است که اطمینان حاصل کند کار به اندازۀ *کافی* انجام می‌شود، زیرا کارمندانِ 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 به‌قدری 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 دربارۀ 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 گرفتم از مخاطبانم دربارۀ این موضوع نظرسنجی کنم. می‌خواستم علت این تغییر را به‌طور کامل درک کنم. در نهایت، حدود هفت‌صد نفر که تقریباً همۀ 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 حوزۀ 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 ارائۀ 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.» کشیشی 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 فوق دکترای درمانده، به نام ساف، گفته بود- "یعنی همیشه کار کردن".) همان‌طور که مشغول خواندن پاسخ‌های نظرسنجی بودم، نتیجۀ آزاردهنده‌ای برایم آشکار شد: دانش‌ورزان با وجود تمام گلایه‌ها از مفهوم بهره‌وری، حتی دربارۀ 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 دراکر[۱]، نظریه‌پرداز مدیریت، مقالهٔ 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 بابسون[۳] به نام تام داونپورت[۴] مصاحبه کردم. از تام خوشم می‌آمد، چون از معدود دانشگاهیانی بود که در اوایل کارش، به‌طور جدی دربارهٔ مفهوم بهره‌وری در فضای دانش‌بنیان مطالعه کرده و در سال ۲۰۰۵، کتابی به نام ارتزاق از راه فکر کردن: چگونگی بهبود عملکرد و نتایج در کارهای دانش‌ورزان[۵] نوشته بود. ولی در نهایت او هم به دلیل دشواری مسیر پیشرفتِ 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 راه فکرکردن* کمترین فروش را داشته است!

اینکه بخش اقتصادی بزرگی مثل بخش دانش‌ورزی تعریف استانداردی 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

---

۱. Peter Drucker: یکی از نویسندگان و نظریه‌پردازان مشهور حوزهٔ 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

از رشد اقتصادی که مسبب زندگی مدرن است وام‌دار برخوردی سیستماتیک با این ایدهٔ بنیادی است. یکی از قدیمی‌ترین کاربردهای کلمهٔ بهره‌وری در کشاورزی یافت می‌شود که تعریف ساده‌ای هم دارد: بهره‌وریِ 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 قابل‌اندازه‌گیری محصول بیشتری به دست خواهد آمد. اگرچه استفاده از معیاری برای بهره‌وری به منظور بهبود فرایندی شفاف بدیهی 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*[1] منجر شدند که در آن، زمین دیگر به دورهٔ 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. ایدهٔ 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 هوشمندانهٔ کشت تناوبی، و صاحبان صنایع با تغییر فرایند تولید به خط مونتاژی با حرکت پیوسته، معیارهای خود را بهبود بخشیدند. این مثال‌ها دربارهٔ محصولات متفاوتی هستند، اما نیروی محرکه برای اعمال تغییرات در روش‌های کاری یکسان است: بهره‌وری.

البته هزینهٔ انسانی هم در این بهبودهای قابل‌اندازه‌گیری در نظر گرفته شده است؛ مثلاً کارکردن در خط مونتاژ کسل‌کننده و تکراری است و فشار آوردن بر کارگران برای

---

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

کارایی بیشتر در تمام کارهایشان فقط خستگی و آسیب به همراه دارد. اما قابلیت بهره‌وری و امکان ایجاد رشد حیرت‌آور اقتصادی در این بخش‌ها ملاحظات انسانی را به حاشیه راندند. کارکردن در خطوط مونتاژ برای کارگران بسیار مشقت‌بار است، اما وقتی در سال ۱۹۱۳ هنری فورد رویکرد خط مونتاژ را در کارخانهٔ خود در هایلند پارکِ 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 غربِ مدرن در بسیاری از موارد حاصل تفکر بر مبنای بهره‌وری است.

اما بعد، در اواسط قرن بیستم، بخش دانش‌بنیان به عنوان یک نیروی اصلی قد علم کرد و این وابستگی سودمند به مفاهیم واضح، کمّی و رسمی دربارهٔ بهره‌وری تقریباً به‌طورکامل ناپدید شد. مشخص شد که دلیل خوبی برای این اتفاق وجود داشته است: ظاهراً مفاهیم قدیمیِ بهره‌وری که در کشاورزی و تولید مفید بوده‌اند، در سبک جدید فعالیت‌های شناختی کارایی نداشتند. یکی از مشکلاتْ متغیر بودن میزان تلاش‌هاست. در اوایل قرن بیستم، وقتی فردریک وینسلو تیلور[1]، مشاور بدنام بهره‌وری، در کارخانهٔ فولاد بتلهم شروع به کارکرد، فرض می‌کرد که هر کارگر مسئول یک وظیفهٔ واضح و مشخص، مانند پارو کردن آهن سرباره، 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 آهنِ 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 بیل 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 کارکردن روی یک گزارش، مشغول جمع‌آوری توصیه‌نامه‌های مشتریان برای وب‌سایت شرکت، برنامه‌ریزی مهمانی آخر سال و به‌روزرسانی بیانیهٔ تعارض منافعی باشید که اخیراً از بخش منابع انسانی

1. Frederick Winslow Taylor

برایتان ایمیل شده است. در این شرایط، خروجی مشخصی برای اندازه‌گیری وجود 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 نامرتبط 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 دراکر در کتاب مدیر اثربخش[1] 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 ده‌برابری در بهره‌وری دانش، مانند خط مونتاژ، وجود ندارد. در نهایت دراکر به دشواری‌های پیگیری بهره‌وری در میان این همه آزادی عمل پی برد. داونپورت دربارهٔ مکالمات خود با دراکر 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. دراکر، 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 نتیجهٔ کار شرکت سهیم 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 تقریبیِ [مقدارِ] فعالیت قابل‌مشاهده به شیوهٔ غالب برای قضاوت دربارهٔ 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. به‌این‌ترتیب، 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 قابل‌مشاهده 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 به‌راحتی توضیح داد؛ بیشتر شبیه یک حالت خلقی است، یک جو کلی برای فعالیت معنادار است که با جنبشی پرجوش‌وخروش 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 سولهٔ داغ کارخانه پشت دستگاه پرس کار کنند. همان‌طورکه 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، ضربهٔ بزرگی به کار وارد شده است.

چرا این‌قدر خسته‌ایم؟

داستانی که در ابتدا دربارهٔ 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 داستانْ زمانِ آن است. وقتی مونوز برای کارکنانش چنان یادداشتی گذاشت، در اواسط دههٔ ۱۹۹۰ و همان دوره‌ای بود که اثربخشیِ شبه‌بهره‌وری در سازماندهی دانش‌بنیان به‌آرامی شروع به کاهش کرده بود.

دلیل این کاهش در اثربخشیْ ورود کامپیوتر به دفترهای کاری بود. در شرایطی که فعالیتْ شاخص بهره‌وری بود، معرفی ابزارهایی مانند ایمیل (و بعدها اِسلَک) باعث شد دانش‌ورزان بتوانند با کمترین زحمت مشغول بودن خود را نشان دهند و بیشتر زمان خود را صرف صحبت کردن دربارهٔ کار از طریق پیام‌های پی‌درپی الکترونیکی کنند (شرکت نرم‌افزاری رِسکیوتایم[1]، 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 قابل‌حمل 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 به‌شدت افزایش دادند و ما را به بحران فرسودگی شغلی در زمان حال کشاندند.

تأکید روی این مسئله به دلیل گستردگی آن است. مثلاً مؤسسهٔ مک‌کینزی و لین‌این[2]، 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[3] نیز در یک نظرسنجی نشان داد که در حال حاضر کارمندان آمریکایی از پراسترس‌ترین کارمندان جهان هستند. دانشمند ارشد گالوپ، جیم هارتر[4]، تأکید کرده است که شاخص‌های استرس و شاخص‌هایی که نشان‌دهندهٔ 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 توان‌فرسایی 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 به‌خوبی خلاصه کرده است:

> به نظر می‌رسد فواید فناوری باعث شده‌اند ما برنامهٔ روزانه‌مان را فراتر از ظرفیتمان برای انجام دادن کارِ باکیفیت و ارزشمند فشرده کنیم... فکر می‌کنم فرسودگی شغلی به همین دلیل آزاردهنده است؛ زیرا می‌خواهیم توجه خود را به کار خاصی معطوف کنیم، ولی حجم و تنوع کارِ مورد انتظار به قدری زیاد است که مانع از انجامِ 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 علمیِ باکیفیت باز می‌دارد (و فکر می‌کنم برای همه چنین باشد).» مایرا یک منشی مجازی است که به خاطر همکاری مستقیم با چندین دانش‌ورز دیدگاه منحصربه‌فردی دارد. او می‌گوید: «مشتریان من بسیار پرمشغله‌اند و اغلب آن‌قدر غرقِ 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 روشِ 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 همان‌طورکه مایرا گفت، 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 تحکمی و رئیس‌مآبانهٔ 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 کارکردن کمترین تأثیر را در موفقیت آن‌ها داشت. توضیح قانع‌کننده‌تر را می‌توان در تلاش غیرمستقیم یک رانندۀ ترامـوا در لاس‌وگاس، به نام آنتونی زویکر[1]، 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[2] خرید و فیلم‌نامه‌ای به نام پادو[3] دربارۀ فرد معتاد به قماری نوشت که عضو یک گروه تبهکار می‌شود. فیلم‌نامه به قیمت متوسطی فروخته شد، اما باعث شد توجه کمپانی فیلم‌سازی جری بروکهایمر[4]، 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 برنامۀ تلویزیونی واقع‌نما[5] در شبکۀ مستند، ایدۀ یک نمایش پلیسی به نام *کارآگاهان جدید*[6] را مطرح کرد که شبیه سریال موفق *نظم و قانون*[7] 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
5. Reality Show: نوعی برنامۀ 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[1] آن نوشته شود. زویکر برای تحقیقات با پلیس لاس‌وگاس وقت می‌گذراند و در یک اتفاق به‌یادماندنی، تیم تحقیقات پلیس از او خواست برای یافتن سرنخی 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 اینکه 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 درحالی‌که 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 ایدهٔ خود اطمینان کامل داشت، برای مقابله با این شکست، خود یک شرکت فیلم‌سازی[2] تأسیس کرد که هدفش فقط تبدیل ایدهٔ زویکر به یک برنامهٔ تلویزیونی بود. وی پس از جلب نظر یک مدیر اجرایی CBS، به نام نینا تاسلر[3]، سه بار دیگر با سختی فیلم‌نامهٔ پایلوت را بازنویسی و آن را به نسخه‌ای قابل‌پخش نزدیک‌تر کرد. نینا این فیلم‌نامهٔ 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 اینکه موفق شدند بیلی پترسون[4]، کارگردان مشهور تلویزیونی، را راضی به همکاری کنند و او هم یک نامهٔ پرهیجان دربارهٔ برنامهٔ زویکر به مونوز نوشت. مونوز نامهٔ او را خواند و در نهایت راضی شد که CBS هزینهٔ 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 مجموعهٔ تلویزیونی است که به صورت آزمایشی ساخته می‌شود تا احتمال موفقیت مجموعه مشخص شده و شبکهٔ 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 تبلیغاتیِ چند ماه آینده آماده می‌شد. تصمیم نهایی در مورد نمایش در آخرین فرصت‌ها و در جلسهٔ تصمیم‌گیری CBS دربارهٔ برنامه‌ریزی نهایی سریال‌های پاییز گرفته شد. مونوز برای پخش در عصرهای جمعه که تنها زمان خالی باقی‌مانده در برنامه‌ها بود، می‌بایست بین برنامهٔ زویکر و یک نمایش کمدی انتخاب می‌کرد. او به احساس خود اطمینان کرد و برنامهٔ زویکر را انتخاب کرد. این تصمیم سرنوشت‌ساز بود. پروژهٔ زویکر که CSI نام گرفت، به‌سرعت پس از اولین پخش در پاییز ۲۰۰۰ محبوب شد و در کنار برنامهٔ موفق دیگر CBS در آن زمان، بازمانده[1]، رتبهٔ 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[2]. او بارها و بارها پروژهٔ خود را با این هدف تغییر داد که چیزی استثنایی بسازد. تلاش‌های زویکر با جدیتی که مونوز از کارمندانش انتظار داشت تفاوت فراوانی داشت. زویکر هر روز به‌طور مرتب در دفتر کار حاضر نمی‌شد و با وظیفه‌شناسی در جلسات بی‌پایان شرکت نمی‌کرد. در زمان ساخت CSI، تلاش‌های قابل‌مشاهدهٔ زویکر 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 زویکر نیز، مانند درازکشیدن 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 خلاقانهٔ زویکر 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 غریزهٔ 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.