

باهوش‌تر سریع‌تر، بهتر

رمن موفقیت در زندگی و کسب‌وکار

■ نویسنده:

چارلز دوهیک

■ مترجم:

المیرا محقق

■ ویراستار:

الناز خجسته



سرشناسه : دوهیگ، چارلز Duhigg, Charles
 عنوان و نام پدیدآور : باهوش تر، سریع تر، بهتر / نویسنده: چارلز دوهیگ؛ مترجم المیرا محمدی؛ ویراستار
 الناز خجسته.
 مشخصات نشر : تهران: آریان، ۱۳۹۵.
 مشخصات ظاهری : ۳۴۰ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۳۳-۸۸-۰
 وضعیت فهرست نویسی : فیا.
 یادداشت : عنوان اصلی:
 Smart faster better: the secrets of being productive in life and business.
 موضوع : کارایی ذهن. Mental efficiency
 موضوع : عملکرد. Performance
 موضوع : انگیزش. Motivation (Psychology)
 موضوع : تصمیم گیری. Decision making
 موضوع : موفقیت. Success
 شناسه / : محمدی، المیرا، ۱۳۶۴ - مترجم
 شناسه / روده : خجسته، الناز، ۱۳۶۶ -، ویراستار.
 رده بندی کتب : ۱۵۰۲۱۰۳۱/۴۳۱ BF
 رده بندی ویبی : ۱۵/
 شماره کتابشناسی : ۱ ۴۳۰۸



نام کتاب	باهوش تر، سریع تر، بهتر
نویسنده	چارلز دوهیگ
مترجم	المیرا محمدی
ویراستار	الناز خجسته
ناظر چاپ	علی غلامی
توبت چاپ	اول، ۱۳۹۶
بشمارگان	۱۰۰۰ نسخه
قیمت	۱۹۵۰۰ تومان
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۱۳۳-۸۸-۰

تهران: خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، کوچه فاتحی داریان، پلاک ۶، طبقه اول
 تلفن: ۶۶۴۰۰۲۳۵ - ۶۶۹۷۱۳۴۴
 پست الکترونیک: info@arayanbook.com سایت: www.arayanbook.com

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	مقدمه
۱۵	فصل اول: انگیزه
۵۵	فصل دوم: گروه‌ها
۹۹	فصل سوم: تمرکز
۱۴۱	فصل چهارم: تعیین هدف
۱۶۹	فصل پنجم: مدیریت دیگران
۲۱۳	فصل ششم: تصمیم‌گیری
۲۳۵	فصل هفتم: نوآوری
۲۷۷	فصل هشتم: گردآوری داده‌ها
۳۱۷	پیوست



من در تابستان ۲۰۱۱ با هم به تور آشنا شدم. در آن زمان داشتم نوشتن کتابی دربارهٔ عصب‌شناسی و روان‌شناسی شکل‌گیری عادت‌ها را به‌پایان می‌بردم، درگیر نوشتن بودم و انبوهی از اس‌های تلفنی، بازنویسی‌های سراسیمه و ویرایش‌های دقیقهٔ آخری روی سرم ریخته بود و حس می‌کردم بیشتر و بیشتر عقب مانده‌ام. هم‌سرم که تمام‌وقت کار می‌کرد، به‌تازگی فرزند دوم‌مان را به‌دنیا آورده بود. من در مجلهٔ نیویورک تایمز یک گزارشگر تحقیقی بودم و روزهایم با دنبال کردن داستان‌ها و شنبه‌ها به بازنویسی صفحه‌های کتاب سپری می‌شد. زندگی‌ام نیز مدام حول فرستادن انجام وظایف و نامه‌های الکترونیکی که باید سریع پاسخ داده می‌شد، جلسات فوری و معذرت‌خواهی‌های پیاپی به‌خاطر دیر کرده‌ایم می‌چرخید.

در میان آن همه فشار و سراسیمگی، پیامی به یکی از نویسندگان مورد تحسین خود نوشتم که دوست یکی از همکارانم در مجلهٔ «تایمز» بود. این

نویسنده ۴۶ ساله، آتول گاونده^۱، پدیده موفقیت بود که در مجله‌ای سرشناس و نیز به‌عنوان یک جراح بنام در یکی از برترین بیمارستان‌های ملی مشغول به کار بود. او دانشیار دانشگاه هاروارد، مشاور سازمان سلامت جهانی، بنیان‌گذار یک مؤسسه غیرانتفاعی بود که به بخش‌های مستضعف جهان، تجهیزات پزشکی ارسال می‌کرد و سه کتاب نوشته بود که همگی جزو بی‌روش‌ترین‌ها بودند و ازدواج کرده بود و سه فرزند داشت. در سال ۲۰۰۶، جایزه «بنامک آرتور را از آن خود کرد و سپس، بلافاصله مبلغی قابل توجه از آن جایزه پانصد هزار دلاری را به خیریه داد.

به‌نظر می‌رسد برخی افراد، بهره‌وری بالایی دارند و رزومه آن‌ها شگفت‌انگیز است. تا زمانی که متوجه شوید بزرگ‌ترین مهارت آن‌ها خود بازاریابی است. در سوی دیند، اشخاصی هم‌چون گاونده هستند که مسایل را جور دیگری انجام می‌دهند. تا زمانی که بسیار هوشمندانه و زیرکانه است و بنا به عقیده عموم در اتاق جراحی بیمارانه عمل می‌کند، نسبت به بیماران متعهد و پدری از خود گذشته است. هر زمان که به تلویزیون ظاهر می‌شود، بسیار آرام و متفکر است و تمام کارهای انجام‌شده در طب، نویسنده‌گی و بهداشت عمومی، مهم و حقیقی هستند.

از این‌رو، نامه‌ای به او نوشتم و درخواست کردم زمانی را به گفت‌وگو با من اختصاص دهد، زیرا می‌خواستم بدانم چه‌طور می‌توانست این قدر پربار و موفق باشد و اساساً راز او چه بود و اگر آن را یاد می‌گرفتم، می‌توانستم زندگی خودم را هم تغییر دهم.

البته، بهره‌وری در شرایط مختلف، معانی متفاوتی می‌دهد. شخصی

صبح هنگام قبل از بردن بچه‌ها به مدرسه، یک ساعت ورزش می‌کند و در آن روز خودش را موفق می‌داند. شخص دیگری در آن ساعت در دفترش می‌ماند، به برنامه‌های الکترونیکی پاسخ می‌دهد، با چند مشتری تماس می‌گیرد و به همان اندازه احساس موفقیت می‌کند. شاید دانشمندان یا هنرمندان بهره‌وری را در آزمایش شکست خورده یا بوم‌های نقاشی رها شده بدانند چرا که امیدوارند هر اشتباه، به کشف جدید نزدیک‌ترشان کند، در حالی که مهندسین شاید موفقیت را تسریع خط تولید بدانند. ممکن است تعطیلات آخر هفته، ربار از نظر شما، رفتن به پارک به همراه خانواده باشد، در حالی که روزگاری ربار، روزی باشد که سریع آن‌ها را به مهد کودک ببرید و خودتان هرچه زودتر به اداره برسید. به زبان ساده‌تر، بهره‌وری نامی است که ما بر تلاش‌های خودی‌گزاریم تا بهترین استفاده از انرژی، هوش، و زمان خود را ببینیم، در حالی که می‌خواهیم با کمترین تلاش از دست‌رفته بهترین پاداش‌ها را کسب کنیم. بهره‌وری حرفی است برای این که بیاموزیم چگونه با استرس و فشار کمتر موفق شویم و کارها را به انجام برسانیم؛ بدون این که در طول مسیر، آنچه را برایمان اهمیت دارد قربانی کنیم.

به نظر می‌رسید آتول گاواند با این تعریف، کارها را به سرستی به انجام می‌رساند. چند روز بعد، او با ابراز ناراحتی به نامه من پاسخ داد و نوشت: «ای کاش می‌توانستم کمک کنم؛ اما باید هرچه سریع‌تر به بیمارستان بروم که دارم رسیدگی کنم. امیدوارم درک کنید.» به نظر می‌رسید کسی او هم محدودیت‌هایی داشت.

اواخر همان هفته، من این گفت‌وگو را با دوست مشترکمان در میان گذاشتم و توضیح دادم که اصلاً ناراحت نشدم و در واقع از تمرکز گاواند بر کارهایش بسیار خوشم آمد. من تصور می‌کردم او کل روز درگیر درمان

بیماران، آموزش به دانشجویان پزشکی، نوشتن مقاله، و مشاوره با بزرگ‌ترین سازمان سلامت جهان است؛ اما دوستم توضیح داد که اشتباه می‌کردم. گاواند در آن هفته به‌خصوص، به این دلیل وقت نداشت که برای رفتن به کنسرت با فرزندانش بلیت تهیه کرده بود؛ سپس قصد داشت به‌همراه همسرش به سفری کوتاه برود.

در واقع، گاواند به دوست مشترکمان گفته بود اواخر ماه که در برنامه‌اش وقت بیشتری برای کالمه دارد، دوباره به او نامه بنویسم.

در آن لحظه، به ده نکته پی بردم:

یک، من کاملاً در استاه بودم، زیرا در طی نه ماه حتی یک روز هم استراحت نکرده بوده. در واقع این نگرانی در من ایجاد شد که اگر قرار باشد بچه‌ها بین من و پرستارشان یکی را انتخاب کنند، پرستارشان را انتخاب می‌کنند.

نکته دوم که اهمیت بیشتری دارد، این بود که افراد پیرامونم می‌دانستند چگونه بهره‌وری بیشتری داشته باشند؛ به متقاعدشان می‌کردم که رازهایشان را با من در میان بگذارند.

این کتاب نتیجه تحقیقات من در خصوص بهره‌وری و تلاش برای درک این مسأله است که چرا برخی افراد و شرکت‌ها بسیار موفق‌تر از دیگران هستند.

چهار سال پیش، بعد از آخرین تماسم با گاواند، با کمک عصب‌شناسان، تاجران، رهبران حکومتی، روان‌شناسان، و دیگر کارشناسان موفق، به تحقیق خود ادامه دادم؛ سپس با فیلم‌سازان فیلم یخ‌زده^۱ از شرکت دیزنی صحبت

کردم و متوجه شدم چگونه توانستند در چنین زمان فشرده و محدودی، با ایجاد نوع خاصی از تنش خلاقانه در طبقه‌بندی خود، یکی از موفق‌ترین فیلم‌های تاریخ را بسازند. با دانشمندان گوگل و نویسندگان برنامه تلویزیونی پخش زنده «شنبه‌شب» نیز صحبت کردم که گفته می‌شود بخشی از موفقیت هر دو سازمان به دلیل پیروی از مجموعه قواعد نانوشته مشابهی در زمینه حمایت متقابل و خطرپذیری است. علاوه بر این، با مأمورین پلیس فدرال آمریکا نیز صحبت کردم که توانسته بودند از طریق مدیریت سریع و فرهنگ تأثیر گرانه از یک کارخانه خودروسازی قدیمی در شهر فریمانت^۲ ایالت کالیفرنیا، یک سارقان بچه‌دزدی را فیصله دهند. من در راهروهای مدرسه دولتی سینسیناتی^۳ پرس و جو کردم و دیدم چگونه یک ابتکار برای بهبود آموزش، به طرز متناقض گونه‌ای، از طریق سخت‌تر کردن پی بردن به اطلاعات، زندگی دانش‌آموزان را تغییر داد.

همان‌گونه که با افراد مختلف، از جمله نمایانان، ژنرال نظامی، مدیران اجرایی و دانشمندان، صحبت می‌کردم، چند بینش کلیدی در من پدیدار شد و دریافتم که این افراد، همگی به یک سری از ماهیت ثابت اشاره می‌کردند و به این باور رسیدم که دسته‌ای افکار خاص، دلیل اصلی موفقیت افراد و شرکت‌های موفق‌اند.

این کتاب به کاوش هشت تفکری می‌پردازد که به نظر می‌رسد بیشترین اهمیت را در افزایش بهره‌وری دارند. برای مثال، یک فصل بررسی می‌کند چگونه حس کنترل می‌تواند ایجاد انگیزه کند و چگونه ارزش با آموزش

1. FBI

2. Fremont

3. Cincinnati

انتخاب‌های «عمل‌گرایانه» به نوجوانان بی‌هدف، از آن‌ها تکاوران دریایی بسازد. فصل دیگر به این مسأله می‌پردازد که چرا می‌توان با ساخت مدل‌های ذهنی به تمرکز رسید و چگونه گروهی از خلبانان، با داستان‌هایی که برای خودشان تعریف کردند، مانع سقوط ۴۴۰ مسافر شدند.

فصل‌های این کتاب راه‌های صحیح هدف‌گذاری را توضیح می‌دهد. هم‌چنین به اهمیت تصمیم‌گیری با فرض چندین احتمال در آینده به‌جای تمرکز بر یک احتمال، می‌پردازد. اتفاق بیفتد و توصیف موفقیت ملی خانمی به‌دلیل استفاده از این شیوه می‌پردازد و توضیح می‌دهد چگونه برخی شرکت‌های سیلیکون، واقع در سان‌انسیسکو، با ایجاد «فرهنگ تعهد» که حتی در شرایطی که این شرکت‌ها سیر سخت بود از کارکنان حمایت می‌کردند، به شرکت‌هایی غول‌آسا تبدیل شدند. ارتباط این هشت تفکر، یک اصل اساسی بسیار قدرتمند است: بهره‌وری به جای سخت‌کوشی و جان‌کندن نیست و در اثر صرف ساعت‌های طولانی پشت میز کار با از خودگذشتگی‌های بیشتر حاصل نمی‌شود.

بهره‌وری، حاصل انتخاب‌های درست به روش‌های درست است؛ روشی که برای نگاه‌کردن به خودمان و شکل‌دادن به تصمیمات روزانه، انتخاب می‌کنیم، داستان‌هایی که برای خودمان تعریف می‌کنیم، اهداف آسایشی که نادیده می‌گیریم، حس مشارکتی که بین همکارها ایجاد می‌کنیم و فرهنگ‌های خلاقیتی که به‌عنوان رهبر ایجاد می‌کنیم، همگی مواردی هستند که پرورش‌دهنده و بهره‌وری حقیقی را از یکدیگر تمیز می‌دهند. ما اکنون در دنیایی زندگی می‌کنیم که می‌توانیم در هر زمانی با همکاران خود ارتباط بگیریم، با گوشی‌های هوشمند به اسناد مهم دسترسی یابیم، هر حقیقتی را در چند ثانیه بیاموزیم، و تقریباً هر محصولی را طی ۲۴ ساعت در مقابل

منزل تحویل بگیریم. شرکت‌ها می‌توانند ابزار خود را در کالیفرنیا تهیه کنند، سفارش‌های خود را از مشتریان خود در بارسلونا بگیرند، دستور کار خود را به سنژن^۱ ایمیل کنند و به هر جایی روی زمین، محصولات خود را تحویل دهند. والدین می‌توانند برنامه‌های خانواده خود را با گوشی‌های هوشمند همگام‌سازی خودکار کنند، درحالی‌که در رخت‌خواب دراز کشیده‌اند، صورت حساب خرد را به‌صورت آنلاین پرداخت و هم‌چنین گوشی فرزندان خود را ردیابی کنند. ما در حال پشت سر گذاشتن انقلاب اجتماعی اقتصادی هستیم که با انقلاب‌های ارضی و صنعتی دوره‌های گذشته گسترده است!

هدف از این پیشرفت‌ها در ارتباطات و فناوری، آسان‌ساختن زندگی است؛ اما به‌نظر می‌رسد به مشغله بیشتر زندگی روزمره ما افزوده است.

بخشی از آن به این علت است که ما با ابداعات نادرستی توجه می‌کنیم و ما به ابزار بهره‌وری، برنامه‌ها و هم‌پس سیستم‌های پیچیده پرکننده اطلاعات برای حفظ فهرست‌های مختلف انجام کارهای روزانه، خیره شده‌ایم، درحالی‌که باید به آن‌چه این فناوری‌ها به ما می‌بازند، توجه کنیم.

با وجود این، گاه مشاهده می‌شود که برخی افراد یاد گرفتند چگونه به این دنیای متغیر غلبه کنند و برخی شرکت‌ها پی برده‌اند که چگونه از مزایای این تغییرات سریع بهره ببرند.

اکنون می‌دانیم بهره‌وری چیست و چه مسایلی اهمیت بیشتری دارند و موفقیت را به ما نزدیک‌تر می‌کنند. علاوه بر این، می‌دانیم چه اهدافی را تعیین کنیم که بی‌باکانه دست‌یافتنی است، چگونه شرایط را دوباره بازننگری

کنیم تا به‌جای دیدن مشکلات به فرصت‌های پنهان توجه کنیم، چگونه دریچه ذهن خود را به‌سوی ارتباطات جدید و خلاق بگشاییم و با کاهش سرعت اطلاعاتی که از ما می‌گذرند، سریع‌تر بیاموزیم.

این کتاب می‌آموزد چگونه انتخاب‌هایی که به بهره‌وری حقیقی می‌انجامد، تشخیص دهیم و راهنمایی است برای علم، فناوری و فرصت‌هایی که زندگی را تغییر داده است. انسان‌هایی هستند که آموخته‌اند چگونه با تلاش کمتر رفیق شوند، شرکت‌هایی هستند که با کمترین اتلاف، محصولات متحرک‌کننده‌ای خلق می‌کنند و رهبرانی هستند که افراد محیط خود را دگرگون می‌سازند.

این کتاب می‌آورد بگرنه در انجام هر کاری باهوش‌تر، سریع‌تر و بهتر باشیم.