
باهوش تر، سریع تر، بهتر

رمزهای سازنده بودن در زندگی و کار

چارلز دوهیگ

مترجم:

اصغر اندرودی

●
مؤسسه انتشارات

دُرّ دانش بهمن
●

Duhigg, Charles

دوهیگ، چارلز

باهوش تر، سریع تر، بهتر: رمزهای سازنده بودن در زندگی و کار/ چارلز دوهیگ؛

مترجم: اصغر اندرودی

۳۵۴ ص: ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م.

کرج: دُرّ دانش بهمن، ۱۳۹۷.

فیفا

978-964-174-229-6

عنوان اصلی: Smarter, Faster, Better: the secrets of being productive in life and

business

باهوش تر، سریع تر، بهتر

Performance عملکرد

Mental efficiency

کارایی ذهن

Decision making تصمیم گیری

Motivation (Psychology)

انگیزش

اندرودی، اصغر، ۱۳۲۹ - مترجم

Success

وفقیّت

۵۱۷۲۲۹۷

۱۵۸

BF۴۲۰۰۱۵ اب ۱۳۹۷



نشر دُرّ دانش بهمن

باهوش تر، سریع تر، بهتر

چارلز دوهیگ

مترجم: اصغر اندرودی

لیتوگرافی: سبب

چاپ: ناصح

صحافی: آرا

شمارگان: ۲۵۰

چاپ اول: ۱۳۹۷

قیمت: ۴۸۰۰۰ تومان

ناظر فنی تولید: داود راسخی

حق چاپ برای نشر دُرّ دانش بهمن محفوظ است.

ISBN: 978-964-174-229-6

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۷۴-۲۲۹-۶

دفتر نشر: کرج - بلوار طالقانی شمالی - نبش کوچه نسیم - ساختمان نمایشگاه کتاب بهمن - طبقه سوم

تلفن: ۰۲۶-۳۲۲۶۲۹۱۲-۳۲۲۶۲۹۱۳

مرکز پخش کرج: فروشگاه‌های کتاب بهمن

مرکز پخش تهران: میدان انقلاب - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - پلاک ۷۶ - ساختمان ۲۰۸ - طبقه همکف

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۶۵۰۴۳

مقدمه

نخستین مقدمه من در مورد علم بهره‌وری در تابستان ۲۰۱۱ آغاز شد، زمانی که از دوست یکی از دوستانم درخواست کردم لطفی به من بکند.

در آن زمان، ششم کتابی دربارهٔ عصب‌شناسی و روان‌شناسی شکل‌گیری عادت را به پایان می‌بردم. در مراحل نهایی، ترتیب و تابلو فرایند نگارش بودم - رگبار تماس‌های تلفنی، دوباره نویسی هراس‌آورانه، آخرین دقیقه ویرایش‌ها - و احساس می‌کردم گویی کارم دارد به راستی هرچه بیشتر بیشتر عذاب می‌آورد. همسرم، که تمام وقت کار می‌کرد، به تازگی دومین فرزندمان را به دنیا آورده بود. من گزارشگر تحقیقی در نشریه نیویورک تایمز بودم که روزهایم برای پیگیری اخبار و شب‌هایم در راه بازنویسی صفحه‌های کتاب سپری می‌شدند. زندگی‌ام، تند کاری، کنواخت و کسل‌کننده از فهرست‌های سردرگم‌کننده، ای میل‌هایی که باید بی‌زنگ به آن‌ها پاسخ می‌دادم، دیدارهای پشت سرهم و پوزش‌خواهی بعدی بابت دیر کردن به نظر می‌رسید.

در میان این شتاب و فرفره‌وار دویدن - و در زیر ظاهر کمی ترس و درخواستن برای چاپ - برای نویسنده‌ای که تحسینش می‌کردم، دوست یکی از همکارانم، ریتایمز، یادداشتی فرستادم. نام آن نویسنده اتول گاوآنده^۱ بود، و معلوم شد که نمونه‌ای از توفیق است. او مردی چهل‌وشش‌ساله و از نویسندگان در مجله‌ای وزین و نیز جراحی پراوازه در یکی از بیمارستان‌های ملی درجه یک بود. وی استاد همکار در دانشگاه هاروارد، مشاور سازمان جهانی بهداشت، و بنیانگذار سازمانی غیرانتفاعی نیز بود که برای نقاط دیگر جهان که سازمان‌های پزشکی از کمک‌های دولت محروم

بودند، تجهیزات پزشکی می‌فرستاد. او سه جلد کتاب نوشته بود - همه پرفروش - و همسر و سه فرزند داشت. او، در سال ۲۰۰۶ جایزه مک‌آرتور را به نام جایزه «نابغه» مک‌آرتور دریافت کرده - و بخش زیادی از جایزه پانصد هزار دلاری را بی‌درنگ به مؤسسه خیریه بخشیده بود.

شماری از افراد هستند که وانمود می‌کنند بهره‌وری دارند، کسانی که سوابق کاری و تحصیلی‌شان تأثیرگذار به نظر می‌رسد، تا آنکه درمی‌یابید بزرگ‌ترین استعداد آن‌ها تبدیل از خود است. کسانی نیز هستند، مانند گاوآنده، که به نظر می‌رسد در به انجام رساندن کارها، دارای معیاری متفاوت هستند. مقاله‌های او هوشمندانه و دلچسب بودند و آن‌گونه که می‌گویند، او در اتاق جراحی با استعداد، درمورد بیمارانش متعهد و پدری فداکار بود. هرگاه در تلویزیون با او مصاحبه می‌کردند، آسوده و متفکر به نظر می‌آمد. دستاوردهای او در پزشکی، نوشتن و سلامت همگانی، واقعی و مهم بود.

برای او ای میلی فستاده را پرسیدم آیا برای گفت‌وگو وقتی دارد. می‌خواستم بدانم او چگونه تا این اندازه سرزنده باشد. از همه مهم‌تر، رموز کارش چیست؟ و، چنانچه من از آن آگاه می‌شوم، آیا می‌توانستم زندگی خودم را تغییر دهم یا خیر؟

البته «بهره‌وری» عبارت است از چیزهایی متفاوت در محیط‌های متفاوت. یک نفر ممکن است پیش از رساندن بچه‌هایش به مدرسه یک ساعت ورزش کند و آن روز را روزی موفق به شمار آورد. فردی دیگر، امکان دارد بصمیم بگیرد آن یک ساعت را در دفترش محبوس بماند، به ای‌میل‌های رسیده پاسخ دهد و به شماری از مشتریان تلفن بزند و به همان اندازه احساس کند که موفق است. بهره‌وری یا هزمندهی امکان دارد بهره‌وری را در موفق نشدن در کسب تجربه‌ها یا بومی‌سازی بیند که پس از هر اشتباه دور می‌اندازد، با این امید، که آن شکست‌ها آن‌ها را به موفق و کشف نزدیک‌تر می‌سازد، حال آنکه یک مهندس شاید بهره‌وری را در تمرکز بر هرچه سریع‌تر سرهم کردن خط تولید بداند. پایان هفته‌ای سازنده ممکن است شامل قدم زدن در بوستان همراه با فرزندان باشد، درحالی‌که روز کاری سازنده عبارت است از شتاب کردن در رساندن آن‌ها به مهدکودک و هرچه زودتر و در حد توان رسیدن به

دفتر کار.

ساده بگویم، بهره‌وری و سازندگی، اسمی است که به تلاش‌هایمان برای پی بردن به بهترین استفاده‌ها از انرژی، هوش و وقت خود در زمانی می‌دهیم که می‌کوشیم بیشترین پاداش‌های هدفمند را با کمترین تلاش به‌دست‌رفته به چنگ آوریم. بهره‌وری فرایند آموختن چگونه موفق شدن با کمترین استرس و تقلاست. عبارت از به انجام رساندن کاری بدون قربانی کردن هرچیزی در این راه است که به آن‌ها اهمیت می‌دهیم.

این تعریف، به نظر می‌رسد اتول گاوانده همه‌چیز را بسیار خوب دریافته است. او چند روز بعد، پاسخ‌ای میل مرا داد، البته با اظهار تأسف نوشت: «ای کاش می‌توانستم که آن‌قدری من با سرعت تمام به انجام دادن تعهدهای گوناگونم مشغولم.» به نظر می‌رسد او، حتی محدودیت‌هایی نیز دارد. «امیدوارم که متوجه شده باشید.»

در روزهای بعدی آن هفته این موضوع را با دوست مشترکمان در میان گذاشتم. این را روشن کردم که من نرنجی‌ام. من سعی در حقیقت، تمرکز گاوانده را تحسین می‌کردم. روزهای او را در نظر مجسم کردم که به‌بود بخشیدن به بیماران، آموزش دادن به دانشجویان پزشکی، نوشتن مقاله‌ها و نظرها شورتی دادن به بزرگ‌ترین سازمان‌های سلامت جهان روزهای زندگی‌اش سپری می‌نمود.

دوستم به من گفت نه، به نظرم این حرف درست نیست. گاوانده آن هفته سرش به این دلیل خیلی شلوغ بود که بلیت کنسرت موسیقی راک خریده بود تا با فرزندانش برای تماشای آن برود. به‌جز آن، با همسرش به یک تعطیلات کوتاه می‌رفت.

درواقع، گاوانده به دوست مشترکمان پیشنهاد داده بود که من باید در روزهای بعدی آن ماه، زمانی که در برنامه‌اش برای گفت‌وگو وقت بیشتری دارد، بار دیگر به او ای میل بزنم.

در آن هنگام، دو چیز را دریافتم:

نخست، به‌روشنی داشتم کاری اشتباه انجام می‌دادم، زیرا نه ماه می‌شد که یک روز را نیز برای خودم صرف نکرده بودم؛ درواقع، این نگرانی در من بیشتر می‌شد که بچه‌هایم، در صورتی که پای انتخاب میان پدر و پرستارشان پیش می‌آمد، پرستار خود

را انتخاب می‌کنند.

دوم، و مهم‌تر، مردمانی بودند که می‌دانستند چگونه سازنده‌تر باشند. من فقط باید آن‌ها را متقاعد می‌کردم که رمزورازشان را با من در میان بگذارند.

این کتاب نتیجه تحقیق‌ها و بررسی‌های من دربارهٔ این است که بهره‌وری و سازندگی چگونه عمل می‌کنند، و تلاش من برای فهمیدن این امر است که چرا بعضی از افراد و شرکت‌ها، از بعضی‌های دیگر خیلی سازنده‌ترند.

در زمان تماس گرفتن با گاوآنده در چهار روز پیش، به دنبال عصب‌شناسان، اهالی کسب و کار، رهبران رانیتی، روان‌شناسان و دیگر خبره‌های سازندگی و بهره‌وری بودم. با فیلمسازان بحث می‌کردم. من به عنوان فیلم‌ساز به رشتهٔ محصول شرکت والت دیزنی حرف زدم و دریافتم که آن‌ها چگونه یکی از موفق‌ترین فیلم‌های تاریخ را زیر فشارهای خردکنندهٔ زمان - و فاجعهٔ به سبختی جلوگیری‌کننده - به وسیلهٔ تشویق نوعی تنش خلاقانه در میان افرادشان، ساخته‌اند. من به یادماندگان حوزهٔ داده‌ها در گوگل و نویسندگان فصل‌های اولیهٔ برنامهٔ زنانهٔ شب‌شب^۱ و گوگردم که گفتند هر دو سازمان به این دلیل تا اندازه‌ای موفق بودند که رسته‌های مشابه از قوانین نانوشته را درمورد پشتیبانی دوطرفه و به جان خریدن خطر تاب آوردند. با موران افبی‌آی مصاحبه کردم که ماجرای بچه‌دزدی را با اجرای مدیریت پروژه و رجرجس و فرهنگ اثر گذاشته شده به وسیلهٔ کارخانهٔ خودروسازی قدیمی‌ای در فرمونت، دلیویا، حل کردند. در راهروهای مدرسه‌های دولتی سین سیناتی پرسه زدم و دریافتم که چگونه اخلاقیت برای بهبود تحصیل، زندگی دانش‌آموزان را، به گونه‌ای متناقض، با شب‌زیرکردن جذب اطلاعات، دگرگون ساخت.

هنگامی که با مردم حرف می‌زدم - بازیکنان پوکر، خلبانان، ژنرال‌های ارتش، مدیران عامل، دانشمندان علوم شناختی - مشت‌های من از بینش‌های بسیار مهم کم‌کم پدیدار شدند. دقت کردم که مردم برداشت‌هایی کلی را بی‌دری ذکر می‌کنند. به این باور رسیدم که شماری اندک از فکرها در مرکز این چرایی قرار دارند که بعضی از افراد و

شرکت‌ها این قدر زیاد کار انجام داده‌اند.

بدین ترتیب، کتاب حاضر هشت ایده را که به نظر می‌رسد در بسط دادن بهره‌وری و سازندگی بسیار مهم باشد، مورد کندوکاو قرار می‌دهد. برای مثال، فصل اول این حس را که کنترل چگونه می‌تواند انگیزه بیافریند و ارتش چگونه نوجوانان بی‌هدف را، با آموزش دادن انتخاب‌های «عملیات - بنیاد» منحرف می‌کند، به تفنگدار دریایی بدل می‌سازد، مورد مطالعه قرار می‌دهد. فصل دیگر به این موضوع نگاهی دارد که ما چرا می‌نایم با ساختن الگوهای ذهنی، تمرکز خود را حفظ کنیم - و چگونه گروهی از خلبانان روی خودشان داستان‌هایی گفتند که از سقوط ۴۴۰ مسافر از آسمان جلوگیری کرد.

فصل‌های این کتاب راه درست هدف‌گذاری‌ها را - با پذیرفتن بلندپروازی‌های بزرگ و هدف‌ساز کوچک - شرح می‌دهد، و اینکه چرا رهبران سرزمین‌های اشغالی آن قدر دل‌مشغول امیدهای راهی به آستانه جنگ یوم کیپور^۱ شدند. آن فصل‌ها اهمیت تصمیم‌گیری را به وسیله بحران مورد بررسی قرار می‌دهد؛ به صورت امکان‌هایی چندگانه به جای تمرکز بر آن‌ها به امید دارید رخ دهد، و اینکه چگونه زنی از آن فن برای برنده شدن در یک بازی فهرمان^۲ - همان بهره گرفت. این فصل‌ها همچنین شرح می‌دهند که چگونه بعضی از شرکت‌های سیلیکون ولی^۳ به غولی بدل شد؛ با ساختن «فرهنگ‌های تعهد» که کارمندان را، حتی وقتی که چنان تعهدهایی دشوار می‌شوند، مورد حمایت قرار می‌دهند.

به هم پیوند دادن این هشت ایده، اصل زیربنایی قدرتمندی است: بهره‌وری به معنای سخت‌تر کار کردن بیشتر و یا سخت‌تر عرق ریختن نیست. اصل صرف وقت طولانی بی‌چون و چرای پشت میز کار یا از خود گذشتگی‌های بی‌نتیجه نیست. بلکه، بهره‌وری و سازندگی عبارت است از انتخاب‌های خاص به سرای‌های خاص. روشی که برای دیدن خودمان و شکل دادن به تصمیم‌های هر روزمان برمی‌گزینیم؛ داستان‌هایی که برای خودمان می‌گوییم، و هدف‌های ساده‌ای که آن‌ها را نادیده می‌گیریم؛ حس اشتراکی که در میان اعضای گروه‌مان به وجود می‌آوریم؛

فرهنگ‌های خلاقیتی که به عنوان رهبر بنیان می‌گذاریم: این‌ها چیزهایی هستند که فقط مشغول بودن را از واقعاً سازنده بودن جدا می‌سازد.

ما اکنون در جهانی به سر می‌بریم که در هر ساعت می‌توانیم با همکارها ارتباط برقرار کنیم، با تلفن‌های هوشمند به مدارک بسیار مهم دست یابیم، از هر واقعیتی در چند ثانیه آگاه شویم و تقریباً هر محصول و کالایی را در بیست و چهار ساعت در خانه‌هایمان تحویل بگیریم. شرکت‌ها می‌توانند ابزارهایی را در کنیفرنسیا طراحی کنند و سرتیترهایی از مشتریانی در بارسلونا بگیرند، نقشه‌هایی را به چین ای‌میل کنند و رد محورهایی را از هر جای کره زمین بگیرند. پدر و مادرها می‌توانند برنامه‌های خانواده را به‌ارز خود در تنظیم کنند، درحالی‌که در بستر آرمیده‌اند، صورت‌حساب‌ها را به صورت آنلاین پرداخت کنند، و تلفن‌های بچه‌ها را، یک دقیقه پس از ساعت‌های منع رفت‌وآمدشان، شناسایی می‌کنند. ما در انقلابی اقتصادی و اجتماعی زندگی می‌کنیم که، به بسیاری شبیه است، به ژرفای انقلاب‌های کشاورزی و صنعتی دوره‌های پیشین است.

این پیشرفت‌ها در ارتباط‌ها، کشاورزی، قرار است زندگی‌های ما را ساده‌تر کند. به جای آن، بیشتر وقت‌ها چنین به نظر می‌رسد که آن‌ها روزهای ما را با کار و استرس بیشتر آکنده‌اند.

این امر، تا اندازه‌ای، به این دلیل است که ما ترجیح خود را به نوآوری‌های اشتباه معطوف ساخته‌ایم. ما به اسباب‌های بهره‌وری زانوده‌ایم - ابزارها و ماشین‌ها و سامانه‌های پرونده‌سازی پیچیده برای ردیابی فهرست کارهای دریاگون در دست اقدام - به جای آنکه به درس‌هایی توجه داشته باشیم که آن فناوری‌ها تلاش دارند به ما بیاموزند.

بالبین همه، افرادی هستند که دریافته‌اند چگونه به این دنیای در حال تغییر تسلط پیدا کنند. شرکت‌هایی هستند که دریافته‌اند در میان این تغییرهای سریع چگونه مزیت‌ها را بیابند.

ما اکنون می‌دانیم بهره‌وری و سازندگی به‌راستی چگونه کارکردی دارد. ما می‌دانیم کدام انتخاب‌ها بیشترین اهمیت را دارند و توفیق را بیشتر در دسترس قرار می‌دهند. می‌دانیم چگونه هدف‌هایی را تعیین کنیم که بی‌پروا بودن را دسترس‌پذیر کنند؛ چگونه موقعیت‌ها را دوباره شکل بدهیم به‌طوری‌که به جای دیدن مشکل‌ها، متوجه

فرصت های پنهان باشیم؛ چگونه ذهنمان را پذیرای پیوندهای جدید و خلاق کنیم؛ و با کاستن از شتاب داده هایی که به سرعت از برابری می گذرند، سریع تر بیاموزیم. این کتاب درمورد چگونگی شناخت گزینه هایی است که به بهره وری و سازندگی سوخت می رسانند. راهنمایی است برای علم، فنون، و فرصت هایی که زندگی ها را تغییر داده اند. افرادی هستند که آموخته اند با تلاش کمتر چگونه به توفیق دست یابند. شرکت هایی هستند که چیزهایی شگفتی آور را با ضایعات کمتر خلق می کنند. رهبرانی هستند که آدم های دوروبرشان را دگرگون می کنند.

این کتاب درباره باهوش تر، سریع تر و بهتر شدن در هر کاری است که به انجام می رسانید.