خلاصه کتاب

بهره‌وری آهسته

هنر گمشده دستاورد بدون فرسودگی شغلی

نویسنده: کال نیوپورت

خلاصه شده توسط: رضا زارعی

تهیه شده توسط تیم آموزشی رابینز

لزلی مونوز، با «تلاش‌های وسواس‌گونه‌ی یک استعداد خلاق» نجات یافت، نشان می‌دهد که رویکردی متفاوت امکان‌پذیر است.

یک جایگزین آهسته‌تر

در سال ۱۹۸۶، تصمیم مک‌دونالد برای افتتاح یک رستوران بزرگ در میدان اسپانیا رم، اعتراضات گسترده‌ای را در ایتالیا برانگیخت. در پاسخ به این «آمریکایی‌سازی زندگی» ، کارلو پترینی، فعال و روزنامه‌نگار ایتالیایی، جنبش «غذای آرام» (Slow Food) را راه‌اندازی کرد. هدف این جنبش، مقابله با «کارایی را با جنون اشتباه گرفتن» و بازگشت به «لذت‌های حسی لذت‌های طولانی و آهسته» بود. جنبش غذای آهسته، وعده‌های غذایی آهسته و جمعی ، تهیه شده از مواد محلی و فصلی را ترویج می‌کرد. نیوپورت با الهام از این جنبش، مفهوم «بهره‌وری آهسته» را برای کار دانش‌بنیان معرفی می‌کند. پترینی دو ایده‌ی کلیدی داشت: اول، ارائه‌ی جایگزین‌های جذاب به جای صرفاً انتقاد ؛ و دوم، الهام گرفتن از نوآوری‌های فرهنگی امتحان‌شده در طول زمان.

این ایده‌ها تنها به غذا محدود نمی‌شوند و به سایر جنبه‌های زندگی نیز قابل تعمیم هستند. جنبش‌های «شهرهای آرام» (Slow Cities) ، «پزشکی آرام» (Slow Medicine) ، «مدرسه آرام» (Slow Schooling) و «رسانه آرام» (Slow Media) همگی از فلسفه‌ی پترینی الهام گرفته‌اند. این جنبش‌ها به دنبال بازگرداندن یک رویکرد انسانی‌تر و کمتر عجولانه به جنبه‌های مختلف فرهنگ ما هستند. نیوپورت معتقد است که برای مقابله با بحران اضافه‌کاری در کار دانش‌بنیان، ما نیز به یک «تصور آهسته‌تر از معنای بهره‌وری» نیاز داریم.

پس از همه‌گیری کرونا، فرصت‌های جدیدی برای اصلاحات اساسی در نحوه‌ی انجام کار دانش‌بنیان ایجاد شد. کشمکش بین کارمندان و مدیران بر سر بازگشت به دفاتر و افزایش علاقه به هفته‌ی کاری چهار روزه ، نشان‌دهنده‌ی این تمایل به تغییر است. با این حال، نیوپورت استدلال می‌کند که این پیشنهادها، مانند دورکاری یا کاهش ساعات کاری، تنها علائم مشکل را تسکین می‌دهند و به ریشه‌ی اصلی یعنی «شبه‌بهره‌وری» نمی‌پردازند. او معتقد است که باید یک چشم‌انداز کاملاً جدید از معنای بهره‌وری ارائه شود.

برای یافتن این جایگزین، نیوپورت به «کارگران دانش‌بنیان سنتی» مانند نویسندگان، فیلسوفان، دانشمندان و هنرمندان روی می‌آورد. او اذعان می‌کند که این مشاغل اغلب از امتیازات و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردارند ، اما معتقد است که همین آزادی‌ها به آنها امکان داده تا روش‌های پایدار و مؤثرتری برای تولید کار ارزشمند با استفاده از «مغز انسان» را کشف کنند. نیوپورت با الهام از کارلو پترینی، فلسفه‌ی «بهره‌وری آهسته» را معرفی می‌کند که بر سه اصل اصلی بنا شده است:

انجام کارهای کمتر: این اصل بر کاهش تعهدات به حدی تمرکز دارد که بتوان آنها را به راحتی و با زمان اضافی انجام داد. هدف این است که به جای پر کردن زمان با فعالیت‌های بی‌نتیجه، بر تعداد کمی از پروژه‌های مهم تمرکز شود.

کار با سرعت طبیعی: این اصل به معنای عجله نکردن در کارهای مهم و اجازه دادن به آنها برای پیشرفت در یک جدول زمانی پایدار، با تغییرات در شدت، و در محیط‌هایی است که به درخشش کمک می‌کنند.

وسواس در مورد کیفیت: این اصل بر تمرکز بر کیفیت بالای آنچه تولید می‌شود، تأکید دارد، حتی اگر به معنای از دست دادن فرصت‌ها در کوتاه‌مدت باشد. هدف این است که با بهره‌گیری از ارزش این نتایج، آزادی بیشتری در تلاش‌ها در بلندمدت به دست آید.

نیوپورت تأکید می‌کند که این فلسفه پرکاری را رد می‌کند و معتقد است که بار اضافی مانعی برای تولید نتایج مهم است، نه نشانه‌ی افتخار. او می‌خواهد کار دانش‌بنیان را از وضعیت دیوانه‌وار فعلی نجات دهد و آن را به چیزی پایدارتر و انسانی‌تر تبدیل کند، به طوری که افراد بتوانند کارهایی را تولید کنند که به آنها افتخار می‌کنند، بدون اینکه خود را فرسوده کنند. او معتقد است که دستیابی بدون فرسودگی شغلی نه تنها ممکن است، بلکه باید به «استاندارد جدید» تبدیل شود.

فصل ۱: انجام کارهای کمتر (اصل اول بهره‌وری آهسته)

در اواخر اکتبر ۱۸۱۱ ، جین آستن، نویسنده‌ی رمان «عقل و احساس» ، اولین رمان خود را به صورت ناشناس منتشر کرد. او بیش از یک دهه روی مجموعه‌ای از دست‌نوشته‌ها کار کرده بود و حالا آنها را به شکل نهایی و چشمگیری در می‌آورد. پس از «عقل و احساس»، او در پنج سال دیگر، رمان‌های «غرور و تعصب»، «منسفیلد پارک» و «اِما» را نیز منتشر کرد. جیمز، برادرزاده‌ی آستن، در زندگی‌نامه‌ی خود که در سال ۱۸۶۹ منتشر شد، داستانی از آستن را رایج کرد که او به صورت پنهانی و در میانه‌ی مشغله‌های اجتماعی، در اتاق نشیمن مشغول نوشتن بود. این داستان نشان می‌دهد که آستن با وجود وقفه‌های مداوم، خود را به نوشتن عادت داده بود و حتی با استفاده از «درب لولایی که هنگام باز شدن جیرجیر می‌کرد»، از ورود افراد مطلع می‌شد تا دست‌نوشته‌هایش را پنهان کند. این تصویر از یک بانوی باارداده که مخفیانه کار می‌کند، سال‌ها به عنوان نمادی از «انجام دادن کار بیشتر» و «استفاده از هر فرصت» برای رسیدن به اهداف، ترویج شده است.

اما نیوپورت با بررسی زندگی‌نامه‌های مدرن‌تر ، نشان می‌دهد که این روایت نادرست است. جین آستن واقعی، نمونه‌ای از «پرکاری بی‌وقفه» نبود، بلکه مصداق یک رویکرد متفاوت و « آهسته‌تر» به بهره‌وری بود. او در دوران کودکی و نوجوانی، در مزرعه‌ی خانوادگی‌اش در استیونتون، هامپشایر، کارهای زیادی برای انجام دادن داشت، از

دوشیدن گاوها گرفته تا کمک به مدرسه پسران پدرش. او «برای جدی گرفتن حرفه‌ی نویسندگی بیش از حد مشغول بود». اما در تابستان ۱۷۹۶، پس از بسته شدن مدرسه پسران توسط پدرش، «مسئولیت‌های او به طور چشمگیری کاهش یافت». کلر تومالین، زندگی‌نامه‌نویس آستن، این دوره را «دوره‌ی بهره‌وری فوق‌العاده» می‌نامد، چرا که «توانایی او در جدا کردن خود از زندگی روزمره» به او اجازه داد تا صدای ادبی خود را پیدا کند.

این دوران آزادی در سال ۱۸۰۰، با نقل مکان خانواده به شهر باث، به پایان رسید و آستن تا یک دهه نتوانست به نوشتن ادامه دهد. او در سال ۱۸۰۹، همراه با مادر و خواهرش، در یک کلبه‌ی کوچک در روستای چاوتون ساکن شد. در اینجا، خانواده‌ی آستن «خود را از صحنه‌ی اجتماعی دور نگه داشتند» و «جین جوان‌ترین دختر، از بیشتر کارهای خانگی معاف شد». این آزادی و فضای معنابخش، به آستن اجازه داد تا برای اولین بار در بیش از یک دهه، «واقعاً و به طور معناداری فضای کافی برای تفکر و کار خلاقانه» داشته باشد. اینجاست که او رمان‌های بزرگ خود را به پایان رساند. نیوپورت نتیجه می‌گیرد که «آستن در دوره‌های پرمشغله‌ی زندگی‌اش قادر به تولید خلاقانه نبود. تنها زمانی که، از طریق شرایط و برنامه‌ریزی، تعهدات او به شدت کاهش یافت، آستن توانست بهترین کار خود را به پایان برساند».

این درس که «انجام کارهای کمتر می‌تواند نتایج بهتری به ارمغان بیاورد» ، با «جهت‌گیری معاصر ما به سمت فعالیت» در تضاد است. نیوپورت این ایده را به عنوان «اصل اول بهره‌وری آهسته» معرفی می‌کند: «تلاش کنید تعهدات خود را به حدی کاهش دهید که به راحتی بتوانید آنها را با زمان اضافی انجام دهید. از این بار کاری کاهش‌یافته برای تمرکز کامل‌تر بر تعداد کمی از پروژه‌هایی که بیشترین اهمیت را دارند، استفاده کنید».

نیوپورت توضیح می‌دهد که چرا این اصل برای کارمندان دانش‌بنیان مدرن حیاتی است. داستان جاناتان فراستیک، مدیر برنامه در HSBC، که در طول همه‌گیری کرونا دچار حمله‌ی قلبی شد و قول داد که «دیگر تمام روز را در زوم نمی‌گذراند» ، نشان می‌دهد که چگونه «بار اضافی» کارمندان را به سمت فرسودگی سوق می‌دهد. نیوپورت مفهوم «مالیات سربار» (overhead tax) را معرفی می‌کند. هر تعهد جدید، حتی یک کار کوچک، «مقدار مشخصی از سربار اداری» مانند ایمیل‌ها، جلسات، و فضای ذهنی اشغال‌شده را به همراه دارد. با افزایش لیست کارها، «مالیات سربار» نیز افزایش می‌یابد و زمان را از «کار اصلی» می‌گیرد. در بارهای کاری متوسط، این امر می‌تواند خسته‌کننده باشد، اما در بارهای کاری بالا، «مالیات سربار» به نقطه‌ی بحرانی می‌رسد و «تلاش‌های لجستیکی آنقدر از برنامه‌ی شما را می‌بلعد که نمی‌توانید کارهای قدیمی را به سرعت کافی برای انجام کارهای جدید به پایان برسانید». این منجر به چرخه‌ی بی‌پایان فعالیت‌های سربار و نیاز به کار در «جلسات موقت» در ساعات اضافی و آخر هفته‌ها می‌شود.