

خلاصه کتاب

باهوش تر، سریع تر، بهتر

نویسندگان: چارلز دوهیگ

تهیه شده توسط تیم آموزشی رایینز



در دنیایی که تغییرات و عدم قطعیت‌ها به سرعت در حال رخ دادن هستند، همه در پی یافتن مزیتی هستند که آن‌ها را جلوتر بیندازد. از زمانی که استیون کاوی در سال ۱۹۸۹ کتاب «۷ عادت مردمان مؤثر» را منتشر کرد، علاقه به موضوع عادات به طور پیوسته افزایش یافته و همچنان هم ادامه دارد. اما من، به عنوان خبرنگار نیویورک تایمز، تلاش کردم تا با دیدگاهی تازه به این موضوع نگاه کنم.

در حالی که بسیاری از کتاب‌های مرتبط، بیشتر بر تغییرات شخصی تمرکز دارند، کتاب قبلی‌ام، «قدرت عادت»، به بررسی عادات در سطحی وسیع‌تر پرداخته- نه فقط عادات فردی، بلکه عادات در سازمان‌ها و جوامع. کتاب جدیدم، «باهوش‌تر، سریع‌تر، بهتر: رازهای بهره‌وری در زندگی و کسب‌وکار»، در همین مسیر گام برمی‌دارد، اما این بار با نگاهی جامع‌تر به موضوع بهره‌وری.

نکته جالب اینجاست که در کتاب جدیدم، حتی یک‌بار هم از واژه «عادت» استفاده نکرده‌ام. باین‌حال، تمرکز اصلی‌اش بر یک دسته خاص از عادات است: عادات تصمیم‌گیری. من باور دارم که بهره‌وری از تصمیم‌گیری‌های خاص به روش‌های خاص نشأت می‌گیرد. اینکه چگونه این تصمیم‌ها را شکل می‌دهیم و محرک‌ها و عوامل انگیزشی مرتبط با آن‌ها را درک می‌کنیم، تعیین می‌کند که آیا واقعاً بهره‌ور هستیم یا فقط درگیر فعالیت‌های بی‌پایان

انگیزه و کنترل

بهره‌وری از انگیزه آغاز می‌شود؛ و انگیزه از حس کنترل نشأت می‌گیرد- یا به بیان دقیق‌تر، از آنچه روان‌شناسان «محل کنترل» می‌نامند. از دهه ۱۹۵۰ به بعد، این موضوع به طور گسترده‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. وقتی افراد مرکز کنترلشان بیرونی باشد، حس می‌کنند زندگی بر آن‌ها تحمیل می‌شود؛ یعنی بر این باورند که نیروهای خارجی خارج از کنترلشان، مسیر زندگی‌شان را تعیین می‌کنند.

در مقابل، افرادی که مرکز کنترل داخلی دارند، باور دارند که سرنوشت خودشان را در دست دارند و موفقیت‌ها و شکست‌هایشان به تلاش‌های خودشان وابسته است. تحقیقات نشان داده است که داشتن چنین دیدگاهی به نتایج بهتری منجر می‌شود، از جمله موفقیت تحصیلی بیشتر، انگیزه قوی‌تر، رشد اجتماعی، کاهش استرس، و حتی عمر طولانی‌تر.

ممکن است تصور کنید که مرکز کنترل، مثل درونگرایی یا برونگرایی، یک ویژگی ذاتی است؛ اما محققانی مانند کارول دوک، روان‌شناس دانشگاه استنفورد، آن را به عنوان یک «مهارت آموختنی» می‌شناسند. و همان‌طور که هر مهارتی را می‌توان با تمرین تقویت کرد، این مهارت نیز قابل بهبود است.

این طرز تفکر حتی به برنامه‌های آموزشی جدید نیروی دریایی ایالات متحده هم راه پیدا کرده است. در گذشته، این آموزش‌ها بیشتر بر نظم و فرمان‌برداری تأکید داشتند- یعنی اولویت دادن به گروه به جای حفظ کنترل شخصی. اما ژنرال چارلز کرولاک به این نتیجه رسید که سربازان به چیزی فراتر نیاز دارند: «به یک تغییر ذهنی و ابزاری برای بلندپروازی.» او تصمیم گرفت آموزش‌ها را به گونه‌ای طراحی کند که سربازان را تشویق به تصمیم‌گیری مستقل کند- حتی گاهی اوقات اجازه می‌داد که از دستورات تخطی کنند و راه خودشان را انتخاب کنند.

این تغییرات با کارهای ساده شروع شد- مثلاً مسئولیت تمیز کردن سالن غذاخوری را به گروهی از سربازان می‌دادند، بدون اینکه دستورالعمل خاصی ارائه شود. و این روش، نه فقط برای سربازان، بلکه برای همه مؤثر است. کافی است «اراده برای اقدام» را در خود بیدار کنید. اگر با انبوهی از ایمیل‌ها مواجه هستید، یکی را انتخاب کنید و پاسخ دهید. اگر از یک تماس فروش دشوار فرار می‌کنید، جمله شروع خود را بنویسید. «فقط یکی را انتخاب کنید، هر انتخابی که به شما حس کنترل بدهد.»

اهداف: بر اساس «SMART» کششی

کنترل، فقط نقطه آغاز است. اگر می‌خواهید انگیزه بیشتری داشته باشید، باید کاری کنید که انتخاب‌هایتان صرفاً نشانگر کنترل نباشند، بلکه تأییدی بر ارزش‌ها و اهداف شما باشند. بدون داشتن اهداف بزرگ‌تر و معنا، وظایف روزمره تنها به یک تصمیم کوچک محدود می‌شوند، و شاید حس کنید که کار مثبتی انجام داده‌اید، درحالی‌که از مسیر اصلی دور مانده‌اید.

تجربه‌ای که جنرال الکتربیک (GE) در این زمینه دارد، درس‌های زیادی به ما می‌آموزد. در دهه ۱۹۴۰، GE سیستمی برای هدف‌گذاری ایجاد کرد که به الگویی موفق تبدیل شد. آن‌ها اصولی را معرفی کردند که تحت عنوان SMART شناخته می‌شوند: اهدافی که مشخص (Specific)، قابل اندازه‌گیری (Measurable)، دست‌یافتنی (Achievable)، واقع‌بینانه (Realistic) و دارای محدودیت زمانی (Timeline) هستند. این رویکرد برای مدتی جواب داد، اما تا دهه ۱۹۸۰، بعضی از بخش‌های این شرکت شروع به افت کردند.

در سال ۱۹۹۳، جک ولش، مدیرعامل وقت GE، سفری به ژاپن داشت و از نزدیک دید که چطور ژاپنی‌ها توانسته بودند قطارهای سریع‌السیر را توسعه دهند. مهندسان ژاپنی در ابتدا سرعت ۷۵ مایل را «واقع‌بینانه‌ترین» سرعت ممکن می‌دانستند، اما مدیر راه‌آهن این را کافی ندانست. او به آن‌ها یادآوری کرد که هدفی بزرگ‌تر دارند. نتیجه این رویکرد؟ تلاش‌های مضاعف و نوآوری‌هایی که در نهایت ژاپن را به موفقیتی عظیم رساند.

پس از بازگشت، ولش همین طرز تفکر را به GE منتقل کرد. او به سهامداران گفت که اهداف SMART باید با «اهداف کششی» ترکیب شوند؛ اهدافی که شاید ابتدا راه رسیدن به آن‌ها مشخص نباشد. او همیشه می‌گفت: «اگر می‌دانید چطور به هدف برسید، آن هدف، کششی نیست.» وقتی بخش موتور هواپیمای GE اعلام کرد که قصد دارد نقص‌ها را ۲۵ درصد کاهش دهد، ولش این را کافی ندانست و از آن‌ها خواست تا ۷۰ درصد کاهش پیدا کنند. این هدف جسورانه، باعث شد که کل فرآیند تولید از نو بازنگری شود، و تا سال ۱۹۹۹، آن‌ها موفق شدند نقص‌ها را به ۷۵ درصد کاهش دهند.

تحقیقات نشان داده‌اند که تعهد به اهداف بزرگ‌تر و به‌ظاهر دست‌نیافتنی، می‌تواند به نوآوری‌ها و بهره‌وری‌های فوق‌العاده منجر شود. و این چیزی است که شما هم می‌توانید در زندگی روزمره‌تان به‌کار ببندید؛ حتی در ساده‌ترین چیزها مثل فهرست کارها. شاید شنیده باشید که باید با کارهای کوچک شروع کنید، اما این توصیه اشتباه است. انجام این کارها شاید حالتان را موقتاً بهتر کند، اما بهره‌وری واقعی زمانی حاصل می‌شود که از اهداف بزرگ‌تر شروع کنید و سپس آن‌ها را به اهداف کوچک‌تر و «SMART» تقسیم کنید.

دید تونلی

گاهی اوقات ذهن ما در شرایط دشوار به «دید تونلی» دچار می‌شود؛ یعنی بر یک نکته کوچک تمرکز می‌کند و دیگر نمی‌تواند تصویر بزرگ‌تر را ببیند. ما این تمایل طبیعی را داریم که روی یک تصمیم یا هدف خاص متمرکز شویم، چون این‌طور حس می‌کنیم که حداقل کاری انجام داده‌ایم. اما این تمرکز بیش‌ازحد می‌تواند مانع از دیدن سایر گزینه‌ها شود و باعث شود در همان اولین تصمیم‌ها گیر کنیم.