
به نام آن که جان را فکرت آموخت

سرشناسه

نیوپورت، کال
Newport, Cal

عنوان و نام پدیدآور

بهره‌وری آرام، کال نیوپورت
ترجمه امیرعلی ابراهیم‌زاده؛ ویراسته سیما سرشار و زهرا خانیانی

مشخصات نشر

آموخته، ۱۴۰۴

شابک

۳-۵۹-۵۹۸۷-۶۲۲-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی

فیفا

یادداشت

عنوان اصلی:

Slow Productivity:

the lost art of accomplishment without burnout

[2024]

موضوع

بهره‌وری کار، انسان‌گرایی

شناسه افزوده

ابراهیم‌زاده، امیرعلی، مترجم

شناسه افزوده

سرشار، سیما، ویراستار

شناسه افزوده

خانیانی، زهرا، ویراستار

رده‌بندی کنگره

HC۷۹

رده‌بندی دیویی

۳۳۱/۱۱۸

شماره کتاب‌شناسی ملی

۱۰۱۱۴۹۹۱

اطلاعات رکورد کتاب‌شناسی

فیفا

بهره‌وری آرام

چگونه بی‌فروسی موفق شویم

کال نیوپورت

ترجمه

امیرعلی ابراهیم‌زاده

ویراسته

سیما سرشار و زهرا خانیانی



آموخته



انتشارات آموخته

www.amookhteh.ir | info@amookhteh.ir

ما را در اینستاگرام دنبال کنید:

@ Amookhteh

بهره‌وری آرام

چگونه بی‌فروسی موفق شویم

کال نیوپورت

ترجمه امیرعلی ابراهیم‌زاده

سرترجم: سمانه یزدانی

ویراستارها: سیما سرشار و زهرا خانانی

مدیر پروژه: وحیده ماهری

مدیر هنری: حمید میزبانی

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

چاپ: واحد تولید نشر آموخته

چاپ اول: ۱۴۰۴ • شمارگان: ۱۰۰۰ • قیمت: ۳۴۰,۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۴۰۴، آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۹۸۷-۵۹-۳

ISBN: 978-622-5987-59-3

- این کتاب با «کاغذ بالکی» چاپ شده است.

کاغذ بالکی چیست؟

کاغذ بالکی (Bulky Book Paper) نوعی کاغذ است که نسبت به کاغذ سفید مزیت‌های بسیاری دارد. معروف‌ترین نوع این کاغذ از کشور سوئد می‌آید و به همین دلیل به «کاغذ سوئدی» معروف است. البته، در فارسی از معادل‌های «کاغذ سبک‌بال» یا «کاغذ سبز» هم استفاده می‌کنند.

مزایای کاغذ بالکی

رنگ چشم‌نوازتر: این کاغذ در دو رنگ طبیعی کرم و طوسی وجود دارد و برای سفیدکردنش مواد شیمیایی به کار نمی‌برند. رنگ کاغذ بالکی برای مطالعه مناسب‌تر است و چشم را کمتر خسته می‌کند. در ایران بعضی به سبب رنگش، آن را با کاغذ کاهی اشتباه می‌گیرند.

باز یافت ساده‌تر: کاغذ بالکی با محیط‌زیست سازگارتر است. در تهیه این نوع کاغذ از مواد شیمیایی استفاده نمی‌کنند و آن را مکانیکی تولید می‌کنند. در نتیجه، به راحتی به چرخه طبیعت بازمی‌گردد.

وزن کمتر: کاغذ بالکی از کاغذ معمولی ضخیم‌تر است؛ اما به دلیل منافذش بسیار سبک‌تر است و می‌توان یک کتاب چندصد صفحه‌ای چاپ‌شده با کاغذ بالکی را به راحتی در دست نگه داشت و مطالعه کرد.

مطالعه آسان‌تر: کتاب‌های قطوری که با کاغذ بالکی چاپ می‌شود، هم وزن کمتری دارد، هم هنگام مطالعه، خیلی راحت به حالت باز شده می‌ماند و پیش چشم خواننده بسته نمی‌شود.

✎ پانویس‌هایی که با «د» مشخص شده است، متعلق به

نویسنده است. بقیه را مترجم به متن افزوده است.

+ برای حفاظت از محیط‌زیست و صرفه‌جویی در مصرف

کاغذ و کمترشدن قیمت کتاب، یادداشت‌ها را در نسخهٔ

پی‌دی‌اف آورده‌ایم. در صورت تمایل، این نسخه را از بخش

«فایل‌های تکمیلی» وبسایت انتشارات بارگیری کنید.

🔗 برای دیدن دیگر آثار انتشارات آموخته به وبسایتمان،

به نشانی www.amookhteh.ir سر بزنید.

این کتاب پس از چند مرحله ویرایش و بازبینی چاپ شده است.

همیشه گفته‌اند املای نانوخته غلط ندارد. از این رو، مشتاقانه

منتظر خواندن و دیدن دیدگاه‌ها و پیشنهادهای شما هستیم. راه‌های

ارتباط با ما:

✉ feedback@amookhteh.ir

🌐 www.amookhteh.ir

📷 Amookhteh

فهرست مطالب

۱۱	 مقدمه مترجم
۱۳	 مقدمه

بخش یکم مبانی

۲۱	
۲۳	 ۱ پیدایش و افول بهره‌وری کاذب
۳۷	 ۲ گزینه‌ای آرام‌تر

بخش دوم اصول

۵۱	 ۳ کارهای کمتری انجام دهید نخستین اصل بهره‌وری آرام
۱۰۳	 ۴ با ضرب‌آهنگ طبیعی کار کنید دومین اصل بهره‌وری آرام
۱۴۹	 ۵ برای کیفیت کار وسواس به خرج دهید سومین اصل بهره‌وری آرام
۱۹۱	 نتیجه‌گیری

تقديم به خانواده‌ام كه لذت آرام‌بودن را هر روز در من برمی‌انگيزند.

درباره نویسنده



کال نیوپورت تحصیلات کارشناسی‌اش را در سال ۲۰۰۴ در کالج دارتموث تمام کرد و در سال ۲۰۰۹ مدرک دکتری علوم کامپیوترش را از مؤسسه فناوری ماساچوست (ام‌آی‌تی)^۱ گرفت. او استاد علوم کامپیوتر دانشگاه جورج تاون است. علاوه بر فعالیت‌های دانشگاهی، بیشترین فعالیت او در زمینه ارتباط فرهنگ و فناوری است. دنیای بدون ایمیل^۲، مینیمالیسم دیجیتال^۳، کار عمیق^۴، آن‌قدر خوب باش که نتوانند نادیده‌ات بگیرند^۵، چگونه سوپرستار دبیرستانی شویم^۶، چگونه شاگرد اول کلاس شویم^۷، چگونه بیشترین بهره را از دوران دانشجویی ببریم^۸ از دیگر کتاب‌های این نویسنده است. نیوپورت وبلاگ ترفندهای مطالعه^۹ را در سال ۲۰۰۷ راه انداخت. او در این وبلاگ درباره کار مولد و ارزشمند و معنادار در عصر فناوری می‌نویسد. کتاب‌هایش به زبان‌های بسیاری ترجمه شده‌اند و نیویورک‌تایمز، وال استریت ژورنال، واشینگتن‌پست، نیویورکر و اکونومیست کتاب‌هایش را به خوانندگان خود توصیه می‌کنند.

1. Massachusetts Institute of Technology
2. A World Without Email
3. Digital Minimalism
4. Deep Work
5. So Good They Can't Ignore You
6. How to Be a High School Superstar
7. How to Become a Straight-A Student
8. How to Win at College
9. Study Hacks

مقدمه مترجم

بهره‌وری شاخص کیفیت تولید، قیمت تمام‌شده تولید، قیمت نهایی محصول و دیگر عوامل دخیل در صنعت است. کارکنان با بهره‌وری فراوان به شرکت یا سازمانشان کمک می‌کنند تا سریع‌تر و با هزینه کمتر به اهدافشان دست یابند. کارکردن پیوسته و روزانه کارکنان را در هر رده و موقعیت شغلی خسته می‌کند که اغلب با استراحتی متناظر با حجم کار انجام‌شده برطرف می‌شود. گاهی قوای جسمانی و روانی فرد تحلیل می‌رود و به اصطلاح فرد از پا می‌افتد. در این حالت، فرد به فرسودگی کاری یا کارزدگی دچار می‌شود. فرسودگی کاری کم‌وبیش از تنش‌های کاری و مسئولیت‌های بیش‌ازاندازه ناشی می‌شود. علاوه بر تنش و شدت کار، عوامل مرتبط با سبک زندگی و ویژگی‌های شخصیتی نیز در فرسودگی کاری تأثیرگذار است. از آنجاکه

ارتباط مستقیمی بین سلامت روانی کارمند و بهره‌وری وجود دارد، اگر کارمندان از سلامت روانی مناسبی برخوردار باشند، بهره‌وری محیط کار افزایش می‌یابد. برعکس، فرسودگی کاری سلامت روانی کارمند را به خطر می‌اندازد و در نهایت، بهره‌وری او و سازمانش را به شدت کاهش می‌دهد.

کتاب بهره‌وری آرام که با دیدگاه جدیدی بهره‌وری کارکنان را بررسی می‌کند، بیشتر مناسب کسانی است که از درهم‌آمیختگی کارهایشان به ستوه آمده‌اند و دنبال راهی برای سامان‌دهی اوضاع هستند تا با رهایی‌بخشیدن خود از سراسیمگی وظایف روزانه، معنایی دوباره به کارشان ببخشند و آن را مؤلفه لذت‌بخشی در زندگی سازند. همچنین، کسانی که می‌خواهند به عرصه کار در بخش دانش‌محور قدم بگذارند و با بررسی جنبه‌های بالقوه و بالفعل این بخش عظیم اقتصادی به کار مشغول شوند، چشم‌انداز روشنی را با خواندن مباحث کتاب پیش رویشان می‌بینند تا با کمک آن، کار را با برنامه‌ریزی و آمادگی کامل آغاز کنند.

در مقایسه با دیگر کتاب‌های حوزه بهره‌وری آرام، نویسندۀ این کتاب سعی کرده است هرگونه پیشنهادی را با در نظر گرفتن دغدغه‌ها و گرفتاری‌های کارکنان مطرح کند و برای هر کدام از آن‌ها مثال یا نمونه‌پژوهی مشخصی بیاورد تا تردیدی برای خوانندۀ کتاب باقی نگذارد. گفتنی است کتاب را با وفاداری کامل به متن اصلی و البته، با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی و کاری رایج کشورمان به فارسی برگردانده‌ام تا ذهن مخاطب گرفتار تطبیق مطالب و مثال‌های کتاب با فرهنگ کاری مرسوم در ایران نشود. کوشیده‌ام انرژی‌ام را در ترجمه کتاب با انرژی نویسنده تلفیق کنم و اثری درخور پیش روی خوانندگان محترم بگذارم و امیدوارم مطالب این کتاب نگرش مخاطبان را به مفاهیم متداول کار، شغل و بهره‌وری تغییر دهد و به آن‌ها کمک کند گزینه‌های سودمندتری را به فراخور وضعیت کاری‌شان بیابند.

مقدمه

در تابستان ۱۹۶۶، جان مک‌فی^۱ در پایان دومین سال نویسندگی‌اش در مجله نیویورکر زیر درخت زبان‌گنجشک حیاط خلوت خانه‌اش روی میز دراز کشیده بود. در کتاب پیش‌نویس شماره ۴^۲ که در سال ۲۰۱۷ از او منتشر شد، آن روزها را این‌گونه به یاد می‌آورد: «نزدیک دو هفته روی آن میز دراز می‌کشیدم و خیره به شاخ‌وبرگ‌ها، با ترس و وحشتم مبارزه می‌کردم.» مک‌فی پیش از این، پنج مقاله بلند برای نیویورکر نوشته و چاپ کرده بود و پیش‌تر از آن نیز هفت سال دستیار ویراستار مجله تایمز بود.

1. John McPhee

2. Draft No. 4

به عبارت دیگر، او با مقاله‌نویسی برای مجله‌ها بیگانه نبود، اما مقاله‌ای که این چنین او را روی آن میز فلج کند، نشان می‌دهد پیچیده‌ترین مطلبی بوده که تا آن زمان سعی کرده است بنویسد.

مکفی تا آن زمان چند زندگی‌نامه نوشته بود؛ از جمله «معنای جایگاهی که داری»^۱ نخستین اثر مهمی که از او در نیویورک منتشر شد و درباره زندگی‌نامه بیل برادلی، ستاره بسکتبال دانشگاه پرینستون بود. مکفی همچنین گزارش‌های تاریخی نوشته بود؛ در بهار ۱۹۶۶ مقاله‌ای دوبخشی درباره میوه پرتقال منتشر کرد و رد پای این میوه شناخته شده را تا خاستگاه آن دنبال کرد که به ۵۰۰ سال پیش از میلاد مسیح در چین برمی‌گشت. اما پروژه فعلی مکفی که درباره موضوع درازدامن جنگل‌های کاج پاین بارنز^۲ در جنوب نیوجرسی بود، تلاشی فراتر از نوشته‌های قبلی‌اش لازم داشت. مکفی به جای نوشتن گزارشی متمرکز باید گفت‌وگوهای گسترده‌ای را بازآفرینی می‌کرد، داستان‌های چند شخصیت ویژه را در هم می‌تنید و از چند مکان ویژه بازدید می‌کرد. همچنین، به جای خلاصه کردن پیشینه یک موضوع باید پیشینه زمین‌شناختی، بوم‌شناختی و حتی سیاسی کل منطقه را بررسی می‌کرد.

مکفی پیش از آنکه روی میز خشکش بزند، هشت ماه را صرف تحقیق درباره این موضوع کرده بود و آن قدر اطلاعات به دست آورده بود که به قول خودش با آن می‌شد یک انبار غله را پر کرد. او آن قدر به پاین بارنز سفر کرده بود که دیگر حساب سفرها از دستش دررفته بود. گاهی سفرهایش بیش از یک روز طول می‌کشید و مجبور می‌شد کیسه‌خوابی با خود ببرد تا شب را آنجا سپری کند. مکفی همه کتاب‌های مرتبط با این منطقه را خوانده بود و با همه افراد مرتبط با این موضوع گفت‌وگو کرده بود؛ ولی حالا که باید نوشتن را آغاز می‌کرد، درماندگی سراسر وجودش را فرا گرفته بود. او در شرح وضعیت آن زمان گفت: «به گمانم نداشتن اعتمادبه‌نفس در آغاز هر کاری منطقی باشد. مهم نیست کار قبلی‌تان چقدر خوب بوده است. این احساس در آغاز هر کاری با شما خواهد بود. آخرین مقاله درخشانی که نوشته‌اید، تضمینی برای موفقیت مقاله بعدی‌تان نیست.» این گونه بود که مکفی روی میز دراز کشید و خیره به شاخه‌های درخت زبان‌گنجشک به این موضوع فکر کرد که

1. "A Sense of Where You Are"

2. Pine Barrens

چگونه این همه منبع و داستان را کنار هم بچیند. او دو هفته را در این حالت گذراند تا بالاخره راه‌حلی به ذهنش رسید: فرد براون^۱!

مک‌فی در آغاز تحقیقش با فرد براون آشنا شد. این پیرمرد هفتادونه‌ساله در آلونکی در اعماق جنگل‌های پایین بارنز زندگی می‌کرد. پس از دیدار نخست، آن‌ها روزهای بسیاری را با هم به گشت‌وگذار در جنگل پرداختند. موضوعی که ناگهان مک‌فی را از روی میز بلند کرد، ارتباط براون با بسیاری از موضوعاتی بود که می‌خواست در مقاله‌اش درباره‌ی آن‌ها بنویسد. مک‌فی به این نتیجه رسید که بهتر است در ابتدای مقاله براون را معرفی کند و سپس موضوعات مدنظرش را براساس ارتباطشان با براون بچیند.

مک‌فی پس از یافتن این راه‌حل، بیش از یک سال را در دفتر اجاره‌ای ساده‌ای در خیابان ناسائو^۲ در پرینستون، بالای یک مغازه‌ی بینایی‌سنجی و کنار سالن ماساژ سوئدی، صرف نوشتن این مقاله کرد. نتیجه‌ی آن همه تلاش، نوشتن مقاله‌ی بلندی با بیش از سی‌هزار کلمه بود که باید به دو بخش تقسیم می‌شد تا در دو شماره‌ی متوالی مجله چاپ شود. این مقاله یکی از شاهکارهای گزارش‌نویسی بلند و از محبوب‌ترین آثار پراواژه‌ی مک‌فی است. به‌هرحال، خلق چنین شاهکاری بدون دست‌کشیدن از دیگر کارها و خیره‌شدن به آسمان و غرق‌شدن در اندیشه‌ی نوشتن اثری شگفت‌انگیز امکان‌پذیر نبود.

در روزهای آغازین بیماری همه‌گیر کرونا که دوران پیچیده‌ای برای دانشوران بود، بی‌مقدمه با داستان رویکرد آرام و بی‌شتاب جان مک‌فی مواجه شدم. با آغاز آن بهار پراضطراب، دلهره‌ی شدید درخواست افزایش بهره‌وری از کسانی به اوج رسید که در اداره‌ها جلوی صفحه‌نمایش رایانه‌ها برای به‌دست‌آوردن روزی‌شان زیر فشار اختلالات ناشی از این بیماری همه‌گیر سخت کار می‌کردند. از آنجاکه در نوشته‌های مرتبط با فناوری و حواس‌پرتی اغلب از موضوع بهره‌وری می‌گویم، با این واکنش‌های شدید آشنا بودم. یکی از خوانندگان مطالبم در ایمیلی برایم توضیح داد: «به‌نظم مفهوم بهره‌وری دست‌وپاگیر است. لذت انسانی عمیقی در اندیشیدن و درست‌کارکردن است... اما زمانی که به بهره‌وری ربطش می‌دهند، از نظر من، از لذت آن کاسته می‌شود.» یکی از بازدیدکنندگان وبلاگم نیز گفت: «اصطلاح بهره‌وری، نه تنها بر کارکردن، بلکه

1. Fred Brown

2. Nassau Street

بر کارکردن به هر قیمتی دلالت دارد.» تأثیر ویژه بیماری کرونا در تحریک چنین دیدگاه‌هایی اغلب در این بازخوردها آشکار بود. یکی دیگر از خوانندگان روشن‌فکرم توضیح داد: «این واقعیت که بهره‌وری معادل هرگونه تولیدی است، در دوران همه‌گیری این بیماری آشکارتر شد؛ زیرا از والدین خوش‌شانسی که همچنان شاغل بودند، انتظار می‌رفت مانند گذشته کار کنند و هم‌زمان مراقب کودکانشان باشند و به درس و مشق آن‌ها هم برسند.» این انرژی من را شگفت‌زده کرد. همیشه مخاطبانم را دوست داشته‌ام؛ اما تا حالا از اصطلاح برافروخته برای توصیف آن‌ها استفاده نکرده بودم. اوضاع داشت تغییر می‌کرد.

طولی نکشید که متوجه شدم این دیدگاه‌ها فقط به خوانندگان مطالبم محدود نمی‌شود. از بهار ۲۰۲۰ تا تابستان ۲۰۲۱ که کمتر از یک‌سال و نیم بود، دست‌کم چهار کتاب معروف در زمینه نگرش‌های عمومی به بهره‌وری منتشر شد. این کتاب‌ها عبارت است از: هیچ کاری نکن^۱ اثر سلسته هدلی^۲، حتی نمی‌توانم^۳ اثر آن هلن پترسن^۴، تنبلی وجود ندارد^۵ اثر دوون پرایس^۶ و اثر پرکنایه و دل‌نشین چهارهزار هفته^۷ نوشته آلپور بُرکمن^۸. این فرسودگی ناشی از کار در چند موج از جریان‌های اجتماعی پرسروصدا آشکار شد که طی این همه‌گیری پشت‌سرهم از راه می‌رسیدند. نخستین موج، استعفای بزرگ^۹ نام گرفت و شامل دست‌کشیدن نیروی کار از مشارکت در بخش‌های مختلف اقتصادی بود. در دل خرده‌روایت‌های فراوانی که از همه‌جا به گوش می‌رسید، درخواست دانشوران از رؤسا برای کاهش خواسته‌های شغلی بسیار نمایان بود. دومین موجی که از راه رسید، افزایش بی‌صدای ترک شغل بود. در این موج، کارگران جوان در برابر خواسته‌های کارفرمایانشان در زمینه بهره‌وری جبهه گرفتند.

سلسته هدلی در مقدمه کتاب هیچ کاری نکن می‌نویسد: «ما بیش‌ازحد کار می‌کنیم، بیش‌از اندازه نگران می‌شویم، همیشه ناخشنودیم و هربار که به میزان انتظارات کارفرمایان می‌رسیم، بازهم توقعشان را افزایش می‌دهند.» این دیدگاه شاید

1. Do Nothing
2. Celeste Headlee
3. Can't Even
4. Anne Helen Peterson
5. Laziness Does Not Exist
6. Devon Price
7. Four Thousand Weeks
8. Oliver Burkeman
9. Great Resignation

چند سال پیش موضوع بحث‌برانگیزی به نظر می‌رسید؛ اما در دوران اوج بیماری کرونا بسیار بدیهی و پیش‌پافتاده بود.

* * *

با مشاهده این نارضایت‌مندی روزافزون مطمئن شدم اتفاق مهمی در شرف وقوع است. دانشوران کلافه شده بودند و مشغله فزاینده و بی‌وقفه آن‌ها را فرسوده کرده بود. هرچند بیماری کرونا عامل بروز این نارضایت‌مندی نبود، آن را تشدید کرد و فراتر از آستانه تحمل افراد برد. بسیاری از دانشوران ناگهان ناگزیر به دورکاری شدند و درحالی‌که کودکانشان در اتاق بغلی سروصدا می‌کردند، مجبور بودند در میزگردهای ویدئویی حاضر شوند و کار کنند. این‌گونه بود که با تعجب از خود می‌پرسیدند: «واقعاً اینجا داریم چه کار می‌کنیم؟»

در خیرنامه قدیمی‌ام و همچنین در یادکست جدیدی که اوایل همه‌گیری منتشر کردم، مفصل به نارضایت‌مندی دانشوران و همچنین تفسیرهای دیگر از مفهوم شغل پرداختم. با گسترش روزافزون جنبش ضدبهره‌وری، در گزارش‌هایی که برای نیویورکر می‌نوشت‌م، بیشتر درباره این موضوع گفتم تا اینکه بالاخره در پاییز ۲۰۲۱، هر دو هفته یک بار، ستون «دفتر کار» را در زمینه این مبحث برایم در نظر گرفتند. موضوع اصلی داستان پیچیده بود. مردم مستأصل شده بودند؛ اما ریشه‌های این درماندگی فزاینده چندان نمایان نبود. گفت‌وگوهای برخط درباره این مسائل نظریه‌های گوناگون و گاه متناقض فراوانی را پیش کشید. برای مثال، برخی بر این باور بودند که کارفرمایان همواره خواسته‌هایشان را با هدف بهره‌کشی بیشتر از نیروی کار افزایش می‌دهند. در پاسخ باید گفت: «نه. این فرسودگی درواقع، ناشی از فرهنگ نهادینه ستایشگر پرورش‌دهنده است که اینفلوئنسرهای برخط بهره‌وری آن را ترویج می‌کنند.» یا شاید آنچه می‌بینیم، فروپاشی اجتناب‌ناپذیر «سرمایه‌داری در آخرین مرحله» است. دانشوران رؤسا را سرزنش می‌کردند و از کلافگی‌هایشان می‌گفتند و در تمام این مدت، ناخشنودی‌شان پیوسته افزایش می‌یافت. وضعیت موجود تاریک به نظر می‌رسید؛ اما با ادامه تحقیقاتم و بررسی داستانی که در آغاز این بحث روایت کردم، کورسوی امیدی پدیدار شد.

* * *

هنگامی که نخستین بار داستان جان مک‌فی و خیره‌شدنش به شاخ‌وبرگ درخت را خواندم، یاد گذشته‌های خیلی دور افتادم؛ یاد دورانی که کارفرمایان به اندیشمندان زمان و فضای کافی می‌دادند تا بر اندیشه‌هایشان جامه عمل بپوشانند. با خودم فکر می‌کردم: «آیا بهتر نیست شغلی داشته باشیم که در آن نگران بهره‌وری نباشیم؟» در همین فکر بودم که به نکته مهمی پی بردم: مک‌فی انسان پربازدهی بود. اگر به جای تمرکز بر درازکشیدن مک‌فی روی میز حیاط خانه‌اش در تابستان ۱۹۶۶، کل دوران حرفه‌ای‌اش را در نظر بگیرید، نویسندگی را می‌یابید که تا به امروز ۲۹ کتاب منتشر کرده است. یکی از آن‌ها برنده جایزه پولیتزر و دو عنوان دیگر نیز نامزد کسب جوایز ملی کتاب شد. همچنین، طی بیش از پنجاه سال، مقاله‌های برجسته‌ای برای مجله نیویورکر نوشت و در دورانی که در دانشگاه پرینستون ادبیات غیرداستانی تدریس می‌کرد، نویسندگان جوانی پرورش داد که بسیاری از آن‌ها شخصیت‌های ادبی شاخصی شدند؛ از جمله: ریچارد پرستون،^۱ اریک شلوسر،^۲ جنیفر واینر^۳ و دیوید رمینیک.^۴ هرچند همه مشخصه‌های تعریف بهره‌وری درباره جان مک‌فی صدق می‌کند، هیچ‌یک از عادت‌های کاری او شتاب‌زده نبود.

این برداشت اولیه شالوده اصلی کتاب شد. شاید دانشوران با معنای کلی بهره‌وری مشکلی نداشته باشند؛ اما مخالف تعریف نادرست و خاصی از این اصطلاح هستند که در دهه‌های اخیر رایج شده است. فشار کاری فرساینده از این باور جمعی ناشی می‌شود که کار «خوب» مستلزم پرکاری است؛ مانند پاسخ سریع‌تر به ایمیل‌ها و گفت‌وگوهای برخط، برگزاری میزگردهای بیشتر، کارکردن بیشتر و اضافه‌کاری بیشتر. اگر نگاه دقیق‌تری به این قضیه بیندازیم، پایه و استدلال مستحکمی برای آن نمی‌یابیم. به این نتیجه رسیدم که رویکردهای دیگر به بهره‌وری نیز به همین راحتی توجیه می‌شود؛ از جمله رویکردهایی که اهمیت چندان به فهرست‌های بلندبالای شغلی و کار مداوم نمی‌دهند و در عوض، شیوه‌ای مانند سستی تعمدی جان مک‌فی را تحسین می‌کنند. درواقع، مشخص شد عادت‌ها و آداب دانشوران سنتی، مانند مک‌فی، نه تنها بسیار الهام‌بخش است، بلکه اگر آن‌ها را به گونه‌ای اصلاح کنیم که با واقعیت‌های مشاغل قرن

1. Richard Preston

2. Eric Schlosser

3. Jennifer Weiner

4. David Remnick

بیست و یکم هم خوانی داشته باشد، منبع ایده‌های فراوانی برای تغییر درک تازه‌مان از موفقیت شغلی می‌شود.

این یافته‌ها تفکر جدیدی را درباره دیدگاه‌مان به کار برانگیخت و درنهایت، جانشین فرضیه‌هایی شد که ما را فرسوده می‌کند.

بهره‌وری آرام

فلسفه سازمان‌دهی پایدار و معنادار فعالیت‌های

دانش محور بر سه اصل پیش رو استوار است:

- کارهای کمتری انجام دهید؛
- با ضرب‌آهنگ طبیعی کار کنید؛
- برای کیفیت کار وسواس داشته باشید.

در صفحه‌های پیش رو درمی‌یابید که این فلسفه پرمشغله‌گی را رد می‌کند و فشار کاری را مانع دستیابی به نتایج مهم و باارزش می‌داند. همچنین، فرض را بر آن می‌گذارد که فعالیت‌های شغلی باید با ضرب‌آهنگ منعطف‌تر و انسانی‌تری جلو رود و دوره‌های پرکاری با استراحت در بازه‌های زمانی مختلف جبران شود. طبق این فلسفه زیربنای هر کاری باید تمرکز بر کیفیت چشمگیر باشد نه فعالیت ظاهری. در بخش دوم کتاب، اصول بنیادی این فلسفه را مفصل بیان می‌کنم و توجیه نظری صحت آن‌ها را شرح می‌دهم. در پایان نیز توصیه‌هایی عملی برای به‌کارگیری این اصول در زندگی حرفه‌ای‌تان بیان می‌کنم؛ خواه صاحب شرکتی باشید، خواه کارمند آن.

در این کتاب دنبال آن نیستم که فقط چند نکته درباره روش کاهش فشار کاری بیان کنم یا ازطرف شما به مدیران استثماری که به وضعیت پرتنش‌تان اهمیت نمی‌دهند، اعتراض کنم (هرچند مخالف سرسخت بهره‌کشی هستم)؛ بلکه می‌خواهم رویکرد جدیدی درباره مفهوم «کارکردن» به شما یا کارفرمایان پیشنهاد کنم. می‌خواهم کار دانش‌محور را از کلافه‌کنندگی توجیه‌ناپذیرش نجات دهم و آن را به کاری پایدارتر و

انسانی‌تر تبدیل کنم تا به آن افتخار کنید بی‌آنکه شما را از پا درآورد. گفتنی است که امکان پذیرش فوری این ضرب‌آهنگ آگاهانه‌تر در همهٔ مشاغل اداری وجود ندارد؛ اما در ادامه شرح می‌دهم که این ضرب‌آهنگ بسیار کاربردی‌تر از حد تصورتان است. به عبارت دیگر، به شما ثابت می‌کنم که نه تنها امکان موفقیت بدون فرسودگی وجود دارد، بلکه باید استاندارد جدیدی شود.

با این حال، بهتر است ابتدا علت ناکارآمد شدن ارتباط فعلی بخش دانش‌محور با بهره‌وری را بفهمیم؛ زیرا هرگاه اتفاقی بودن شکل‌گیری این ارتباط را به درستی درک کنیم، رد وضعیت موجود آسان‌تر است. از این رو، سفرمان را برای رسیدن به این هدف آغاز می‌کنیم.

بخش یکم

میانے

پیدایش و افول بهره‌وری کاذب

تابستان ۱۹۹۵، زلزله مون‌وز^۱ که به تازگی رئیس شبکه تلویزیونی سی‌بی‌اس شده بود، از سالن‌های بزرگ ستاد مرکزی این شبکه بازدید کرد. وقتی مون‌وز متوجه شد بیشتر کارکنان با پایان ساعت اداری از محل کار رفته‌اند، بسیار ناراحت شد: ساعت سه‌ونیم عصر جمعه بود و سه‌چهارم کارکنان رفته بودند. بیل کارتر^۲، روزنامه‌نگار رسانه‌ای، در سال ۲۰۰۶ در کتاب شبکه‌های ناامید^۳ که درباره صنعت

1. Leslie Moonves

2. Bill Carter

3. *Desperate Networks*

تلویزیون آن زمان بود، گفت مون‌وز با ناراحتی شدید از وضعیت، یادداشت تندی برای کارمندانش فرستاد. متن پیام این بود: «اگر تا حالا متوجه نشده‌اید، باید بگویم بین شبکه‌های تلویزیونی جایگاه سوم را داریم. گمان می‌کنم کارمندان شبکه‌های ای‌بی‌سی و ان‌بی‌سی ساعت سه‌ونیم عصر روز جمعه همچنان مشغول کار باشند. این وضعیت دیگر تحمل‌پذیر نیست.»

* * *

این روایت کوتاه مثالی کلیشه‌ای در زمینه دیدگاه‌های مختلف درباره بهره‌وری بخش دانش‌محور قرن بیستم است. طبق این دیدگاه، «شغل» یعنی کارهای نامشخصی که کارمندان در اداره می‌کنند. بیشتر کارکردن همیشه بهتر از کمتر کارکردن است. مدیر باید مطمئن شود کارمندان به اندازه کافی کار می‌کنند؛ زیرا اگر آن‌ها را به‌دقت زیر نظر نگیرد، کارمندان تنبل از زیر کار درمی‌روند. موفق‌ترین شرکت‌ها سخت‌کوش‌ترین کارکنان را دارند.

اما چگونه به این باورها رسیدیم؟ احتمالاً این حرف‌ها را آن‌قدر شنیده‌ایم که همه‌شان را باور کرده‌ایم؛ اما با بررسی دقیق‌تر موضوع به نکته پیچیده‌تری می‌رسیم. با اندکی جست‌وجو درمی‌یابیم که اطلاعات زیادی از هدف اصلی کار در محیط‌های دانش‌محور نداریم.

منظور از بهره‌وری چیست؟

از آنجاکه بیزاری از «بهره‌وری» در سال‌های اخیر به‌شدت افزایش یافته است، تصمیم گرفتم نظر مخاطبانم را در این باره جویا شوم. می‌خواستم به درک دقیق‌تری از عامل این نفرت برسیم. نزدیک به هفت صد نفر در این پژوهش غیررسمی شرکت کردند که تقریباً همگی دانش‌ور بودند. نخستین پرسش اصلی این نظرسنجی را آسان طرح کردم تا ذهن شرکت‌کنندگان را برای پرسش‌های بعد آماده کنم. نظرسنجی را با این پرسش آغاز کردم: «تعریف رایج "بهره‌وری" یا "مولدبودن" در حوزه شغلی شما چیست؟» هرچند فکر می‌کردم سؤال ساده‌ای طرح کرده‌ام، پاسخ شرکت‌کنندگان شگفت‌زده‌ام کرد و هرکسی ناراحتی‌هایش را در این باره بیان کرد. بیشتر پاسخ‌دهندگان برای پاسخ به این پرسش کارهایشان در اداره را فهرست کردند.

مایکل، مدیر اجرایی یکی از شرکت‌ها، پاسخ داد: «تولید محتوا و خدمات برای سازمان‌های عضو.» تعریف کشیش جیسن نیز چنین بود: «توانایی تولید محتوا برای خطبه‌ها و هم‌زمان مراقبت از پیروان با سرکشی کردن به آن‌ها.» ماریانی پژوهشگر بهره‌وری را «حضور در میزگردها، آزمایش کردن و نوشتن مقاله‌های علمی» تعریف کرد. مهندسی به‌نام جورج نیز معتقد بود بهره‌وری «انجام دادن کاری است که قولش را می‌دهید».

در هیچ‌یک از این پاسخ‌ها به تحقق هدف‌ها یا معیارهای عملکردی خاصی برای متمایز کردن کار خوب از کار بد اشاره نشد. از نظر کمیت نیز پاسخ‌ها درکل، حاکی از آن بود که هرچه بیشتر کار کنید، بهتر است. سوف که مدرک فوق‌دکتری داشت و بسیار مستأصل به نظر می‌رسید، بهره‌وری را «کارکردن تمام‌وقت» می‌دانست. با مطالعه تعداد بیشتری از این نظرسنجی‌ها به یافته جالبی رسیدم: دانشوران به‌رغم آن‌همه گلایه‌ای که از این اصطلاح می‌کردند، تعریف مشابهی از «بهره‌وری» نداشتند.

این ابهام فراتر از حوزه خودنگری افراد است و در پژوهش‌های دانشگاهی مرتبط با این موضوع نیز دیده می‌شود. در سال ۱۹۹۹، پیتیر دراکر، نظریه‌پرداز علم مدیریت، مقاله اثرگذار «بهره‌وری دانشوران: بزرگ‌ترین معضل»^۱ را منتشر کرد. دراکر در ابتدای مقاله اعتراف می‌کند که «پژوهش‌های اندکی در زمینه بهره‌وری دانشوران صورت گرفته است». سپس، شش «عامل اصلی» اثرگذار بر بهره‌وری را در بخش دانش‌محور برای جبران این کمبود نام می‌برد؛ از جمله شفافیت در شرح وظایف و تعهد به یادگیری و نوآوری مستمر. دراکر نیز مانند افرادی که در نظرسنجی شرکت کرده بودند، فقط به موضوع و شناسایی وضعیتی کلی پشتیبانی از کار پربازده توجه کرده ولی ویژگی‌های خاص سنجش یا فرایندهای بهبود آن را ذکر نکرده است. چند سال پیش، با تام داوِنپورت،^۲ استاد سرشناس گروه مدیریت دانشکده بایسن،^۳ درباره مقاله‌ای مصاحبه کردم. علاقه‌ام به داوِنپورت به اوایل دوران حرفه‌اش برمی‌گردد. او از معدود دانشگاهیانی بود که بهره‌وری در بخش دانش‌محور را جدی بررسی کرد و یافته‌هایش را در سال ۲۰۰۵ در کتاب

1. "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge"

2. Tom Davenport

3. Babson College

زندگی در سایهٔ تفکر: بسترسازی برای ترغیب دانشوران به عملکرد و نتایج بهتر^۱ منتشر کرد. بالاخره، سختی پیشرفت در این حوزه داونپورت را چنان ناامید کرد که به حوزه‌های پژوهشی پرسود دیگری رو آورد. او گفت: «پژوهشگران به بررسی و سنجش بهره‌وری دانشوران علاقه‌ای ندارند و حتی اگر قصد چنین کاری را داشته باشند، رویکرد احمقانه‌ای را برای آن در پیش می‌گیرند. برای مثال، تعداد مقاله‌های پژوهشگر را شاخص بهره‌وری او در نظر می‌گیرند، بدون آنکه کیفیت این مقاله‌ها را بررسی کنند. از این رو، باید گفت هنوز در مراحل آغازین این مقوله هستیم.» از ۲۵ کتابی که داونپورت تاکنون نوشته یا ویرایش کرده است، کتاب زندگی در سایهٔ تفکر کمترین فروش را دارد.

* * *

عجیب است که بخش اقتصادی کلانی مانند بخش دانش محور تعاریف استاندارد و سودمندی از بهره‌وری ندارد. بهره‌وری در بیشتر بخش‌های اقتصادی نه تنها تعریف شده است، بلکه اغلب نقشی اساسی در شروع فرایندهای کاری ایفا می‌کند. در واقع، بخش عمدهٔ رشد اقتصادی یعنی دستاورد مدرنیته را باید به مواجههٔ هدفمندتر با این ایدهٔ بنیادی نسبت داد. بخش کشاورزی نخستین بخشی بود که از مفهوم اصلی اصطلاح بهره‌وری استفاده کرد. از نظر کشاورزها، بهره‌وری زمین عبارت است از مقدار محصول تولیدشده به ازای مساحت آن. کشاورزان روش‌های بهینهٔ کشت زمین‌هایشان را براساس نسبت برون‌ده به درون‌ده انتخاب می‌کنند. به عبارت دیگر، سامانه‌هایی را انتخاب می‌کنند که عملکرد بهتری داشته باشند تا محصول بیشتری تولید کنند. هرچند کاربرد معیاری مشخص در زمینهٔ بهره‌وری برای بهبود فرایندهای کاملاً تعریف‌شده شاید بدیهی به نظر برسد، به کارگیری آن کارایی را به شدت افزایش می‌دهد. برای مثال، آزمایش‌های مبتنی بر مقیاس زمین به ابداع سیستم تناوب زراعی چهاردوره‌ای نورفولک^۲ در قرن هفدهم منتهی شد که ضرورت آیش زمین‌های کشاورزی را از بین برد. این امر، بازدهی زمین‌های کشاورزی بسیاری از کشاورزان را ناگهان افزایش داد و زمینه‌ساز انقلاب کشاورزی بریتانیا شد.

1. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*

2. Norfolk

سرمایه‌داران قرن هجدهم با گسترش انقلاب صنعتی به بیرون از مرزهای بریتانیا، نگرششان را درباره بهره‌وری با نگرش موجود در حوزه کشاورزی تطبیق دادند. در این بخش نیز ایده اصلی، سنجش برون‌ده تولیدشده برحسب مقدار مشخصی از درون‌ده و سپس آزمایش فرایندهای مختلف برای بهبود این مقدار بود. کشاورزان بازده را براساس مقدار محصول تولیدشده در هر هکتار می‌سنجیدند و تولیدکنندگان نیز این معیار را مثلاً برحسب تعداد خودروهای تولیدشده به‌ازای هر ساعت کار اندازه می‌گرفتند. کشاورزان ممکن است معیارشان را با به‌کارگیری سیستم هوشمندتر تناوب زراعی بهبود بخشند و کارخانه‌داران این هدف را با بهینه‌سازی تولید و روان‌آوردن به خط مونتاژ بی‌وقفه محقق سازند. هریک از این صنایع محصولات متفاوتی دارد؛ اما بهره‌وری است که در همه آن‌ها رویکرد را تغییر می‌دهد.

تأکید بر بهبود سنجش‌پذیر تولید، هزینه‌های انسانی مشخصی در پی داشت. کارکردن در خط مونتاژ فرایندی تکراری و خسته‌کننده است و فشارآوردن به کارگران برای اثربخشی بیشتر به آسیب‌دیدگی و فرسودگی آن‌ها منتهی می‌شود. بااین‌حال، توان بهره‌وری در افزایش شگفت‌انگیز رشد اقتصادی این بخش‌ها چنین نگرانی‌هایی را کم‌اهمیت جلوه داد. کارکردن در خطوط مونتاژ برای کارگران بسیار خسته‌کننده است؛ اما در سال ۱۹۱۳ که هنری فورد خط تولید کارخانه‌اش را در هایلند پارک میشیگان به این روش تغییر داد، ساعت کاری لازم برای تولید خودروی مدل T، از ۱۲/۵ به حدود ۷/۵ ساعت کاهش یافت. این تغییر پیشرفت خیره‌کننده‌ای بود؛ به‌طوری‌که در پایان آن دهه شرکت خودروسازی فورد موتور نیمی از خودروهای ایالات متحده را تولید می‌کرد و مقاومت در برابر چنین سهمی از بازار کشور بسیار سخت بود. بسیاری از دیدگاه‌ها داستان رشد اقتصادی در دنیای مدرن غرب را داستان پیروزی تفکر مبتنی‌بر بهره‌وری می‌دانند.

با اوج‌گیری بخش دانش‌محور در اواسط قرن بیستم، وابستگی به نگرش‌های سودآور و کمی و ظاهری درباره بهره‌وری از بین رفت؛ زیرا به نظر نمی‌رسید که مفاهیم قدیمی و کارآمد درباره بهره‌وری در کشاورزی و تولید در این بخش اقتصادی جدید نیز کارایی داشته باشد. تنوع و تغییرپذیری فعالیت‌ها یکی از دلایل ناکارآمدی مفهوم سنتی بهره‌وری در بخش دانش‌محور بود. اوایل قرن بیستم، کارخانه فولاد بیت‌الحم مشاور بدذات، فردریک وینسلو تیلور^۱ را برای بهبود بهره‌وری تولید استخدام کرد. او با

1. Frederick Winslow Taylor

بررسی اجمالی وضعیت موجود به‌سادگی متوجه شد که هر کارگر وظیفه مشخصی مانند بیل‌زدن سرباره آهن دارد. تیلور با اطلاع از این موضوع، برون‌ده دقیق کارگران را برحسب واحد زمان سنجید و روش‌هایی را برای بهبود این معیار بررسی و پیشنهاد کرد. برای مثال، تیلور بیل جدیدی را برای کارگران طراحی کرد تا با هربار بیل‌زدن، آهن بیشتری را با صرف انرژی کمتری جابه‌جا کنند (جالب اینکه تیلور بار بهینه هر بیل را حدود ده کیلوگرم محاسبه کرد).

برعکس، کارکنان بخش دانش‌محور اغلب از حجم کار متغیر و پیچیده گلایه دارند. در این بخش ممکن است هم‌زمان با جمع‌آوری مدارک لازم برای راه‌اندازی وب‌سایت شرکت و سازمان‌دهی جشنی اداری، گزارش یکی از مشتری‌ها را هم پیش ببرید و یک بیانیه تضاد منافع را نیز به‌روزرسانی کنید که بخش منابع انسانی به‌تازگی برایتان ایمیل کرده است. در چنین مجموعه‌ای، امکان سنجش بازده مشخص کارمند وجود ندارد. یادتان باشد حتی اگر مهم‌ترین کار کارمندان را شناسایی کنید، روش ساده‌ای برای کنترل اثر وظایف نامرتب با تولید که به هر فرد واگذار شده است، وجود ندارد. در این زمینه بهتر است به مثال داوینچ برای تعیین بهره‌وری پژوهشگر براساس تعداد مقاله‌هایش رجوع کنیم. شاید تعداد مقاله‌های چاپ‌شده پژوهشگری در سال گذشته از تعداد مقاله‌های پژوهشگری دیگر بیشتر باشد؛ اما کم‌کاری ظاهری فرد دوم ممکن است تا حدودی ناشی از وقت‌گیر بودن کار آن گروهی باشد که او سرپرستش بود. در این صورت، آیا واقعاً پژوهشگر نخست پربازده‌تر از پژوهشگر دوم است؟

نهادینه‌کردن رویکرد هنری فورد در محیط کاری دانش‌محور برای بهبود سامانه‌ها به‌جای بهبود کیفیت کار افراد نیز دشوار است؛ زیرا فرایندها در بخش تولید به‌دقت تعریف می‌شود. برای مثال، فورد نحوه تولید مدل Ts در هر مرحله را به خط مونتاژ کارخانه توضیح می‌داد. در مقابل، در بخش دانش‌محور، بیشتر تصمیم‌گیری‌های مرتبط با سازمان‌دهی و روش کار به‌عهده دانشوران است. شرکت‌ها شاید نرم‌افزارهایشان را بهینه‌سازی و استاندارد کنند؛ اما معمولاً سیستم‌های تخصیص، مدیریت، سازمان‌دهی، همکاری و درنهایت، اجرای وظایف را به کارکنانشان واگذار می‌کنند. پیتدر دراکر در سال ۱۹۶۷ در کتاب مدیر اثربخش^۱ گفت: «دانشور را نباید از نزدیک یا به‌شدت زیر نظر گرفت. فقط باید به او کمک کرد کارهایش را پیش ببرد.»

سازمان‌های دانش‌محور این توصیه را به‌دقت به کار می‌گیرند. جای سامانه‌های مهندسی دقیق کارخانه‌ها را «بهره‌وری شخصی» اداره‌ها گرفت. در دفتر کار، هر کارمندی از ابزار و ترفندهای آنی و اغلب نامشخصی برای کارش استفاده می‌کند و هیچ‌کس از روش کار همکارش اطلاع ندارد. برخلاف رویکرد موجود در خط تولید، سامانه‌ی منسجمی برای افزایش دوبرابری بهره‌وری در اوضاع آشفته‌ی بخش دانش‌محور وجود ندارد. سرانجام، دراکر به این نتیجه رسید که این حجم از خودمختاری مانع سنجش دقیق بهره‌وری در بخش دانش‌محور می‌شود. تام داوِنپورت با اشاره به گفت‌وگوهایش با پیتِر دراکر در دهه‌ی ۱۹۹۰ گفت: «فکر می‌کنم دراکر به این باور رسیده بود که تدوین فرایند بهبود چندان آسان نیست... بگذارید زندانی‌ها خودشان زندانشان را مدیریت کنند... بگذارید هرطور دوست دارند، کار کنند.»

این واقعیت‌ها مشکل حادی برای بخش نوظهور دانش پدید آورد؛ زیرا شرکت‌ها بدون داشتن معیارهای ملموس و مشخص برای سنجش و بهبود بهره‌وری نمی‌دانستند چگونه باید کارکنانشان را مدیریت کنند. حتی آزادکارها و کارآفرینان کوچک و مستقلی که آزادی عمل کافی دارند، با ورود به بخش دانش‌محور نمی‌دانستند چگونه باید کارها را مدیریت کنند. در نبود راهکاری مشخص برای سنجش بهره‌وری، مدیران این بخش فعالیت مشهود را معیار ساده و اولیه‌ی بهره‌وری در نظر گرفتند. اگر کارمندی در دفترش حضور داشته باشد، او را می‌بینند و اگر دورکاری کند، ایمیل‌ها و پیام‌های برخطش به دستشان می‌رسد. در هر دو حالت، مشخص است که این کارمند کار می‌کند. هرچه فعالیت بیشتری از او ببینند، مطمئن‌تر می‌شوند که نقش مؤثری در دستیابی به اهداف سازمان دارد. همین‌طور، هرچه مشغله‌های یک آزادکار یا کارآفرین بیشتر باشد، مطمئن‌تر می‌شوند که تمام تلاشش را به کار می‌گیرد تا به هدفش برسد.

در قرن بیستم، سنجش بهره‌وری براساس فعالیت‌های ملموس و مشهود کارکنان، رویکرد اصلی ارزیابی بهره‌وری مشاغل دانش‌محور شد. این شیوه‌ی ارزیابی کارکنان را وامی دارد طبق قانونی که در آغاز برای کاهش فرسایش فیزیکی کار جسمانی مصوب شده بود، هفته‌ای چهار ساعت در اداره حاضر شوند. به همین دلیل، وقتی ایمیل‌هایشان را نادیده می‌گیرند، احساس عذاب وجدان می‌کنند یا وقتی متوجه می‌شوند رئیس اداره در آن نزدیکی‌هاست، برای کارها داوطلب می‌شوند و خودشان را پرمشغله نشان می‌دهند. اما در نبود معیارهای پیچیده‌تر اثربخشی، کارکنان از

فعالیت‌های سنگین دوری می‌کنند و به وظایف پیش‌پاافتاده و ملموس‌تری مشغول می‌شوند که به راحتی می‌توان انجام آن‌ها را در فهرست کارهای روزانه خط زد. اگر نتایج نشست‌های کاری طولانی مدت ملموس و آنی نباشد، کارمندان مضطرب می‌شوند. بررسی ایمیل‌ها و برقراری ارتباط‌های تلفنی، ایمن‌تر و بی‌دردس‌تر از تدوین و اجرای یک راهبرد جسورانه جدید است. مددکاری اجتماعی که خودش را فقط با حرف «نون» معرفی کرده بود، در پاسخ به نظرسنجی برخط وبسایت، به لزوم «استراحت نکردن، پرمشغله‌گی و کارکردن عجولانه» اشاره کرده بود و مدیر پروژه‌ای به نام داگ گفت کارش را صرف‌نظر از اهمیت محصولات، در «تولید انبوه صنایع‌دستی» خلاصه کرده است. کاهش ارزش بهره‌وری ملموس در حد فعالیتی مشهود نکته مرتبط با بحث این کتاب است. ازاین‌رو، باید نام و تعریفی دقیق برای آن در نظر بگیریم:

بهره‌وری کاذب

درنظرگرفتن فعالیت مشهود و ملموس
برای برآورد کار مولد واقعی.

ابهام این فلسفه خوانندگان وبسایت را در تعریف «بهره‌وری» به دردسر انداخت؛ زیرا سازوکار مشخصی ندارد و با توجه به ماهیت متغیرش نمی‌توان آن را به سادگی تعریف کرد؛ اما درکل، فعالیت‌های معناداری را در بر می‌گیرد که گرفتار بی‌وقفگی و آشفتگی شده است. کمبودها و نقص‌ها حتی از خود فعالیت‌ها مبهم‌تر و نامحسوس‌تر است. بهره‌وری کاذب در مقایسه با سامانه‌های کارآمد سازمان‌دهی کار صنعتی، مزایای آشکاری برای دانشوران اولیه به همراه داشت. بسیاری ترجیح می‌دهند به جای کار در کارگاه‌های داغ ریخته‌گری، در دفتر کار زیر باد کولر بنشینند و وانمود کنند سرشان شلوغ است. در ادامه مشخص می‌شود که تنها چند دهه است رویکرد ارزیابی بهره‌وری از رویکردهای متمرکز بر بهره‌وری کاذب فاصله گرفته است. نتایج ارزیابی‌های جدید نشان داد خسارت ناشی از کاربرد رویکرد مبتنی بر بهره‌وری کاذب بیش از حد تصور است.