



مجاز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین نسخه فارسی کتاب

Slow productivity را با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار

در ایران از ناشر اصلی Portfolio

Penguin Random House LLC زیرمجموعه

با نام «کار آهسته» به سرانجام رساندن کارها بدون فرسودگی، منتشر می‌کند.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی،
الکترونیکی و صوتی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد
آن توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی
و اخلاق حرفه‌ای است.

سرشناسه	:	نیوپورت، کال. Newport, Cal.
عنوان و نام پدیدآور	:	کار آهسته / کال نیوپورت.
مشخصات نشر	:	ترجمه حسین حدادی‌نیا، سمیه حدادی‌نیا.
مشخصات ظاهری	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۲.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۵۳-۱
فهرست‌نویسی	:	۱۸۴ صفحه
پادداشت	:	فیا
موضوع	:	عنوان اصلی: Slow productivity, 2024
رده‌بندی کنگر	:	کار، بهره‌وری و فرسودگی شغلی
رده‌بندی دی‌جی	:	HC ۷۹
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۳۳۱ / ۱۱۸
	:	۹۵۷۱۵۸۹

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار، در تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.

کار آهسته	:	عنوان
کال نیوپورت	:	مؤلف
حسین حدادی‌نیا، سمیه حدادی‌نیا	:	مترجمان
نیلوفر طهرانچی	:	ویراستار
سارا کریمی	:	نمونه‌خوان
صبا کریمی	:	صفحه‌آرا
الناز ناصر آج‌بیشه	:	طراح جلد
۱۴۰۳، چهارم، ۱۰۰۰ نسخه	:	زمان و نوبت چاپ
۴۰۰۰ نسخه	:	تیراژ کل تا کنون
نشر نوین توسعه	:	ناشر
۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۵۳-۱	:	شابک
۲۰۰,۰۰۰ تومان	:	قیمت

عمده‌ها به پایداری محیط‌زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخزن‌های آب و خاک را حفظ می‌کند.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط‌زیست نیز برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

مقدمه ۹

بخش اول) بنیان‌ها ۱۷

فصل ۱. ظهور و سقوط شبه‌بهره‌وری ۱۹

فصل ۲. یک جایگزین آهسته‌تر ۳۳

بخش دوم) اصول ۴۵

فصل ۳. کارگری انجام بده ۴۷

فصل ۴. با ضرب آهنگی شبیهی کارکن ۹۷

فصل ۵. تمام فکرت را به کیفیت کار معطوف کن ۱۳۹

نتیجه‌گیری ۱۷۵

تقدیر و تشکر ۱۸۰

منابع ۱۸۲

یادداشت ناشر

«چیزی را که نتوانی اندازه بگیری، نمی‌توانی مدیریتش کنی.»

احتمالاً شما هم در ابتدایی‌ترین بحث‌ها و مطالب مدیریتی با این جمله مواجه شده‌اید. جمله‌ای که در اغلب موارد و زمان‌ها درست است و به کار می‌آید. اما چه حد که چنان آن را باور کردیم که نسبت به بسط دادنش از "کار کارخانه‌ای و یکنواخت به کار شناختی و ذهنی" کوچک‌ترین تردیدی به خودمان راه ندادیم و پیش خودمان فکر نکردیم که شاید آن چکش به درد کوبیدن این میخ جدید نخورد؟! شاید مهم‌ترین نکته‌ای که در این زمینه برای ما پیدا نکردیم و شد آنچه شد!

به فرض اینکه کار و عملکرد همه افراد را باید بسنجیم، وقتی متر و معیار درستی برای این سنجش نداشته باشیم، گام به سمتی سوق پیدا می‌کنیم که مشغولیت و درگیر بودن را معادل با بهره‌وری و خلق ارزش در نظر می‌گیریم؛ هر چه مشغول‌تر، بهتر. اینکه درگیر چندین کار و پروژه باشیم، وظایف بسیاری برای انجام داشته باشیم، همیشه و همه‌جا در دسترس و پاسخگو باشیم و به صورت کلی «سرشلوغ بودن» ارزشی کاری و اجتماعی به حساب می‌آید. خودمان هم بابت این وضعیت احساس کارآمد بودن می‌کنیم و از طرفی هم از سمت سازمان تشویق می‌شویم.

اما در قبال آن چه چیزی را فدا می‌کنیم؟ تعادل بین کار و زندگی، و آرامش و فراغت را که باید در زمان‌های غیرکاری داشته باشیم. حتی ارزش بلندمدتی که برای سازمان ایجاد می‌کنیم هم کمتر می‌شود. نتیجهٔ ادامهٔ چنین وضعیتی این است که در نهایت تحت فشار بی‌امان و همواره در حال افزایش آن، فرسوده و دچار انواع بیماری‌های جسمی و روانی می‌شویم.

راهکار پیشنهادی بالغ نیوپورت این است که تعریفی بهتر، بهینه‌تر و انسانی‌تری از بهره‌وری ایجاد کنیم و برای حرکت به سمت آن، سه اصل کلی را پیشنهاد می‌کند: کارهای کمتر انجام دهیم، با ضرب‌آهنگی طبیعی کار کنیم و تمام فکرمان را به کیفیت کار معطوف کنیم.

نیوپورت مانند کتاب کار عمیق، در این کتاب هم ابتدا به مبانی نظری موضوع می‌پردازد و بعد نکات کاربردی آن را مطرح می‌کند. همچنین برای توضیح ایده‌هایش مثال‌های زیادی از افراد مخدّص می‌آورد که ممکن است برای برخی از خوانندگان "بیش از حد" به نظر برسد اما به نظر من همهٔ این مطالب و مثال‌ها به درک ابعاد مختلف موضوع کمک می‌کند و مایستهٔ توجه ویژه است.

خوشحالیم که توانستیم اجازهٔ رسمی ترجمه و نشر نسخهٔ فارسی را از نویسنده و ناشر کتاب دریافت و این کتاب ارزشمند را تقدیم شما کنیم. ممنون همراهی و بازخوردهای همیشگی‌تان هستیم.

مصطفی طرسکی

مقدمه

تابستان ۱۹۶۶ میلادی و جان مک‌فی^۱ که حدوداً از دو سال پیش نویسنده اصلی مجله نیویورکر شده بود، روی نمکتی زیر سایه یک درخت زبان‌گنجشک طاق‌باز خوابیده بود و آسمان را نگاه می‌کرد. او بعدها گفت: «حدود دو هفته، همین‌طور آنجا دراز می‌کشیدم و به شاخه‌ها و برگ‌ها زل می‌زدم و تلاش می‌کردم با اضطرابم مبارزه کنم.» جان نویسنده کارگشته‌ای بود؛ تا آن زمان، پنج گزارش بلند برای نیویورکر نوشته و پیش از آن نیز به مدت هفت سال در سارا هسکار مجله تایم بود. اما مقاله‌ای که آن تابستان جان را آچمز کرده و به نیمکت زیر درخت دوخته بود از تمام نوشته‌های قبلی‌اش پیچیده‌تر بود.

جان پیش از این شرح‌حال‌های بسیاری را در مطبوعات منتشر کرده بود، مثلاً اولین کار مهمش برای نیویورکر به نام "درک موقعیت"، درباره بیل بردلی^۲، ستاره بسکتبال دانشگاه پرینستون، بود. او گزارش‌های تاریخی هم نوشته بود: در بهار سال ۱۹۶۶، مقاله‌ای دو قسمتی درباره پرتقال چاپ کرد که رد پای این میوه پیش‌پا افتاده را تا اولین اشاره به آن در سال ۵۰۰ پیش از میلاد در چین دنبال می‌کرد. اما پروژه فعلی و بسیار گسترده جان درباره بحران‌های منطقه پابین برنس^۳ در جنوب ایالت نیوجرسی قرار بود بسیار فراتر باشد. او در این پروژه می‌بایست به جای نوشتن یک

1. John McPhee

2. A Sense of Where You Are

3. Bill Bradley

۴. Pine Barrens: بزرگ‌ترین بازمانده زیست‌بوم جنگل‌های سوزنی‌برگ معتدل است. این منطقه با وجود نزدیکی به شهرهای بسیار بزرگی مانند فیلادلفیا و نیویورک، همچنان تا حد زیادی دست‌نخورده و روستایی باقی مانده است. -م

شرح حال متمرکز، داستان‌های شخصیت‌های گوناگون را به هم گره می‌زد و این کار مستلزم بازآفرینی دیالوگ‌های متعدد و بازدید از مکان‌های مختلف بود. به جای تمرکز بر تاریخچه یک چیز، او می‌بایست در پیشینه جغرافیایی، بوم‌شناختی و حتی سیاسی یک منطقه کامل دست می‌برد.

جان پیش از اینکه کارش به دراز کشیدن روی این نیمکت برسد، هشت ماه درباره این موضوع تحقیق و آن قدر اطلاعات جمع‌آوری کرده بود که "برای پر کردن یک سیلو هم کافی بود". او بارها از خانه‌اش در پرینستون به پایین برنس سفر کرده و اغلب هم با خودش کیسه خواب می‌برد تا بتواند بیشتر آنجا بماند. جان هر کتاب مرتبط با این موضوع را خوانده و با تمام افراد آشنا به این موضوع صحبت کرده بود. اما حالا که باید نوشتن مقاله را شروع می‌کرد، احساس سردرگمی داشت. او می‌گوید: «به نظر من، اعتماد به نفس نداشتن در ابتدای کار منطقی است، اهمیتی ندارد که کارهای قبلی خوب پیش رفته باشند. نوشته‌های قبلی هرگز راهکاری برای نوشتن مطلب جدید فراهم نمی‌کنند.» به این خاطر، جان روی نیمکت دراز کشیده و حین تماشای شاخه‌های درخت به دنبال راهی بود. انبوهی از منابع و یافته‌های خود را هماهنگ کند. سرانجام بعد از دو هفته دراز کشیدن روی آن نیمکت، راه حل به ذهنش رسید: فرد براون^۱.

جان در اوایل تحقیقاتش با آن ملاقات کرده بود. او مردی ۷۹ ساله بود که در کلبه‌ای در اعماق جنگل‌های پایین برنس زندگی می‌کرد. آن‌ها روزهای بسیاری را صرف گشت‌وگذار در جنگل‌های اطراف کرده بودند. نتیجه باعث شد جان از روی نیمکت بلند شود این بود که ظاهراً فرد با بیشتر موضوعات مدنظر او برای این مقاله مرتبط بود. او می‌توانست ابتدا فرد را معرفی کند و سپس موضوعات مدنظر خود را به عنوان حاشیه‌هایی از ماجراجویی‌هایش با فرد به این رشته اصلی گره بزند.

حتی بعد از این لحظه الهام‌بخش، یک سال طول کشید تا جان مک‌فی مقاله‌اش را تمام کند. او در پرینستون برای کار کردن روی مقاله‌اش، دفتر محققی اجاره کرده بود که طبقه بالای یک اپتومتری و روبه‌روی یک سالن ماساژ سوئدی بود. مقاله نهایی بیش از سی هزار کلمه داشت و در دو بخش نوشته شده بود تا در دو شماره متوالی نیویورکر منتشر شود. این مقاله به یکی از شاهکارهای گزارشگری طولانی و برگردان درخشان در

1. Fred Brown

کارنامهٔ چهل سال نویسندگی جان تبدیل شد. اما اگر جان نمی‌توانست همهٔ چیزهای دیگر را رها کند و درحالی‌که روی نیمکت دراز کشیده و به درخت و آسمان خیره شده است، به نوشتن مقاله‌ای فوق‌العاده ببیندیشد، هرگز چنین نتیجه‌ای حاصل نمی‌شد.

من در اوایل همه‌گیری کرونا با داستان رویکرد بدون شتاب جان مک‌فی مواجه شدم. همه‌گیری کرونا، بدون عراق، برای دانش‌ورزان^۱ زمان دشواری بود. در طول دورهٔ پرچالش همه‌گیری کرونا، بین افرادی که کارشان در دفترها و اداره‌ها و پشت صفحهٔ مانیتور بود، ناراحتی فزاینده‌ای به خاطر فشار برای بهره‌وری به وجود آمد و با افزایش اختلالات ناشی از همه‌گیری، این ناراحتی هم شدت گرفت. من به عنوان کسی که در نوشته‌های خود دربارهٔ تکنولوژی و حواس‌پرتی اغلب به بهره‌وری اشاره می‌کنم، مستقیماً با این دانش مواجه شدم. یکی از خوانندگان در ایمیلی به من گفت: «زبان بهره‌وری برای من مانعی بزرگ است. لذت فکر کردن و درست انجام دادن کارها لذتی عمیق و سرشته در ذات من است... و اگر این لذت با بهره‌وری پیوند داده شود، [برای من] کم‌رنگ می‌شود». فردی دیگر در نظری زیر یکی از پست‌های وبلاگم نوشت: «زبان بهره‌وری نه تنها بر انجام دادن کارها بلکه بر انجام دادن آن‌ها به هر قیمتی تأکید می‌کند». تأثیر همه‌گیری کرونا بر ایجاد چنین نظراتی غالباً در بازخوردها مشخص بود. همان‌طور که یک خوانندهٔ بافکر توضیح داده بود: «این واقعیت که بهره‌وری برابر است با تعداد ویجت‌های تولیدشده، در این همه‌گیری بسیار واضح‌تر خود را نشان داد. زیرا از کسانی که بخت با آن‌ها یار بوده است و هنوز شغلش را در دست نداده‌اند، چنین انتظار می‌رود که هم از کودکان خود مراقبت کنند و به آن‌ها آموزش دهند، و هم به همان مقدار قبلی تولید کنند». این تکاپو مرا شگفت‌زده کرد. من مخاطبانم را دوست دارم، اما پیش از این معمولاً نمی‌توانستم آن‌ها را "برانگیخته" توصیف کنم. به‌وضوح چیزی در حال تغییر بود.

خیلی زود فهمیدم که این احساسات رو به گسترش ضدبهره‌وری فقط به خوانندگان من محدود نمی‌شوند. از بهار سال ۲۰۲۰ تا تابستان ۲۰۲۱ -یعنی در کمتر از یک سال و نیم- دست کم چهار کتاب منتشر شده‌اند که مستقیماً مفاهیم رایج بهره‌وری را نشانه

۱. Knowledge workers: به افرادی دانش‌ورز گفته می‌شود که سرمایهٔ اصلی آنان دانش و اطلاعاتشان است و از طریق دانسته‌هایشان امرار معاش می‌کنند؛ در واقع دانش‌ورزان برای امرار معاش باید فکر کنند. برنامه‌نویسان، پزشکان، داروسازان، معماران، مهندسان، دانشمندان، حسابداران، حقوق‌دانان، استادان دانشگاه و محققان همگی دانش‌ورز هستند. -م-

گرفته‌اند: هیچ کاری نکن از سلسلته هدلی^۱، اصلاً نمی‌تونم از آنه هلن پترسن^۲، تنبلی وجود ندارد از دیوان پرایس^۳ و چهار هزار هفته از اولیور برکمن^۴. این فرسودگی حاصل از کار در موج‌های متعددی از روندهای اجتماعی که در طول همه‌گیری به فراوانی گزارش شده و یکی پس از دیگری اوج می‌گرفتند نیز منعکس می‌شد. ابتدا موج استعفای فراگیر^۵ بود. با اینکه این پدیده کناره‌گیری نیروی کار بخش‌های اقتصادی مختلف را شامل می‌شد، در میان روایت‌های فرعی بسیار، در بین دانش‌ورزان گرایش واضحی برای کاهش وظایف کاری‌شان وجود داشت. پس از استعفای فراگیر، موج "استعفای خاموش" آغاز شد که در آن کارمندان جوان‌تر به شدت درخواست‌های کارفرمایان برای افزایش بهره‌وری را پس می‌زدند.

سلسلته هدلی در مقدمه کتاب هیچ کاری نکن نوشته است: «ما برای برآورده کردن توقعات و انتظاراتی که دائماً بیشتر و بیشتر می‌شوند، بیش از حد کار می‌کنیم و همواره مضطرب و از شرایط ناآرامی هستیم.» با وجود این، در اوج همه‌گیری کرونا او برای افرادی سخنرانی می‌کرد که خودشان به این باور رسیده بودند.

با مشاهده این ناراضی‌هایی که به سرعت فراگیر می‌شد، دریافتیم که اتفاق مهمی در شرف وقوع است. دانش‌ورزان از ما درآمده و از مشغله بی‌امان فرسوده شده بودند. نفوذ همه‌گیری به زوایای مختلف زندگی از آستانه تحمل فراتر بود. بسیاری از دانش‌ورزان به اجبار دورکار شدند و درحالی که کودکانشان در اتاق کناری فریاد می‌زدند و خودشان جلسات آنلاین در نرم‌افزار زوم را با اشتیاق تحمل می‌کردند، به این فکر افتادند که: «ما واقعاً داریم اینجا چه کار می‌کنیم».

من در خبرنامه قدیمی‌ام و همین‌طور در یادگستی جدیدی که در اوایل همه‌گیری ساختم، به‌طور گسترده هم ناراضی‌های دانش‌ورزان و هم ساختارهای جایگزین و حرفه‌ای را بررسی کردم. با سرعت گرفتن جنبش ضدبهره‌وری، این موضوع را به دفعات در

1. Do Nothing, Celeste Headlee
2. Can't Even, Anne Helen Petersen
3. Laziness Does Not Exist, Devon Price

۴. برکمن، اولیور (۲۰۲۱)، چهار هزار هفته، ترجمه میثم همدی، نشر نوین.
۵. موج استعفای فراگیر که از آن با نام‌های great resignation یا big quit هم یاد می‌شود به روندی در اقتصاد آمریکا اشاره دارد که در ابتدای سال ۲۰۲۱ و در بحبوحه همه‌گیری کرونا شروع شد. مهم‌ترین علت‌های استعفا ثابت ماندن دستمزدها با وجود افزایش هزینه‌ها، فرصت‌های محدود ارتقای شغلی، سیاست‌های دورکاری بدون انعطاف و ناراضی‌های شغلی مزمن بودند. -م

گزارش‌هایم برای نیویورکر پوشش دادم. در نهایت در پاییز ۲۰۲۱، یک ستون به نام "فضای اداری" برای من در نظر گرفته شد که هر دو هفته یک‌بار در مجله چاپ می‌شد و به این موضوع می‌پرداخت.

مطالب من در این ستون داستان‌های پیچیده‌ای بودند. مردم درهم‌شکسته و خسته بودند، ولی منشأ این خستگی‌های روزافزون مشخص نبود. بحث‌های آنلاین در این باره نیز متفاوت و گاه متناقض بودند: کارفرمایان برای افزایش بازدهی نیروی کار، مدام انتظاراتشان را از کارکنان بالاتر می‌برند؛ نه، دلیل این خستگی در واقع فرهنگی درونی‌شده است که می‌گوید مشغله داشتن ارزشمند است؛ این فرهنگ از اینفلوئنسرهای آنلاین بهره‌وری نشئت گرفته است و دارد ما را از پا درمی‌آورد؛ شاید هم این وضعیت آغاز فروپاشی اجتناب‌ناپذیر "آخرین مرحله سرمایه‌داری" است. هرکسی چیزی را مقصر می‌دانست و از این طریق درماندگی خود را تخلیه می‌کرد، اما در این حین دانش‌ورزان ناراضی و نارضی‌تر می‌شدند. اگرچه اوضاع خیلی تیره و تاریک به نظر می‌رسید، در ادامه تحقیقاتم در این زمینه، شعله‌ای کوچک از امیدواری نمایان شد که از داستان جان مک‌فی در ابتدای این بخش نشئت گرفت.

اولین بار که با داستان جان و روزها خیره شدن او به برگ‌های درختان در حیاط پشتی خانه‌اش مواجه شدم، برایم حس نوشتن یک یادداشتی را تداعی کرد؛ صحنه‌ای از زمان‌هایی بسیار دور برایم تداعی شد. در آن زمان، افرادی که با دانش خود امرار معاش می‌کردند زمان و فضای کافی برای ساخت چیزهای چشمگیر در اختیار داشتند. با خودم فکر کردم: «داشتن شغلی که در آن نگران پرکار بودن نباشی، عالی نیست؟» اما خیلی زود به یاد آوردم که جان پرکار بود. اگر به کل سابقه کاری او توأم کنیم، نه به آن روزهای خاص در تابستان سال ۱۹۶۶، متوجه خواهیم شد او نویسنده‌ای است که تا به امروز ۲۹ کتاب منتشر کرده و یکی از آن‌ها جایزه پولیتزر را برایش به ارمغان آورده است و دو کتاب دیگرش نامزد جوایزی ملی شده‌اند. همچنین او در طول پنج دهه، مقاله‌های شاخصی برای نیویورکر نوشته، مدت‌ها در دانشگاه پرینستون دوره‌ای خلاّقانه برای نویسندگی تدریس کرده و راهنمای جوانان بسیاری از جمله ریچارد پرستون، اریک اشلسر، جنیفر واینر و دیوید رمنیک^۲ بوده است که نویسندگان برجسته‌ای شدند.

1. last-stage capitalism

2. Richard Preston, Eric Schlosser, Jennifer Weiner, David Remnick

نمی‌توان تعریفی منطقی از بهره‌وری پیدا کرد که درمورد جان صدق نکند، با این حال عادات‌های شغلی او هرگز آشفته، شلوغ یا طاقت‌فرسا نبوده‌اند.

این بینش اولیه به ایده اصلی و مورد بررسی این کتاب بدل شد؛ شاید مشکل دانش‌ورزان نه بهره‌وری به معنای کلی کلمه، بلکه تعریفی خاص و ناقص از این کلمه در دهه‌های اخیر باشد. مشغله کاری بی‌امان که ما را فرسوده می‌کند با این باور ایجاد شده است که کار "خوب" مستلزم بیشتر مشغول بودن است؛ سریع‌تر به ایمیل‌ها و پیام‌ها پاسخ دادن، در جلسات بیشتری شرکت کردن، وظایف بیشتری انجام دادن و ساعات بیشتری کار کردن. اما با بررسی دقیق‌تر این فرض درمی‌یابیم که اساس محکمی ندارد. من به این باور رسیده‌ام که رویکردهای جایگزین در مفهوم بهره‌وری را نیز می‌توان به راحتی توجیه کرد، از جمله رویکردی که در آن فهرست‌هایی بلندبالا از وظایف و منمواره فعال بودن اهمیت کمتری داشته و چیزهایی مانند گُندی عزم جان در آن تحمیل نمی‌شود. همچنین مشخص شد که عادات‌های کاری دانش‌ورزان قدیمی مثل جان مدنی نسبت به ما الهام‌بخش هستند، بلکه با در نظر گرفتن واقعیت‌های شغلی قرن بیست و یکم می‌توانند منبع ایده‌های بسیاری به منظور تحول درک مدرن ما از موفقیت حرفه‌ای باشند.

این یافته‌ها باعث بازبینی رویکرد ما به کار و در نهایت ایجاد جایگزینی تمام عیار برای مفروضاتی شد که منشأ فرسودگی فعلی ما هستند:

بهره‌وری آهسته

فلسفه سازمان‌دهی تلاش‌های دانش‌ورزان به شیوه‌ای پایدار و معنادار بر این سه اصل پایدار است:

۱. کارهای کمتری انجام بده.
۲. با ضرب‌آهنگی طبیعی کار کن.
۳. تمام فکرت را به کیفیت کار معطوف کن.

در ادامه خواهید دید که این فلسفه مشغولیت مدام را رد می‌کند و فشار کاری را نه یک نشان افتخار، که مانعی برای رسیدن به نتیجه‌ای حائز اهمیت می‌داند. همچنین ادعا می‌کند که تلاش‌های حرفه‌ای باید با ضرب‌آهنگی انسانی و متغیر روی دهند، به گونه‌ای که دوره‌های سخت با استراحت در بازه‌های زمانی مختلف متعادل شوند و اینکه تمرکز بر کیفیتی چشمگیر، نه فعالیت نمایشی، باید اساس تمام کارها باشد. در بخش دوم این کتاب، اصول این فلسفه را با دقت تشریح خواهیم کرد، نشان خواهیم داد که این اصول به لحاظ نظری درست‌اند و همچنین توصیه‌هایی کاربردی برای اجرای آن‌ها در زندگی حرفه‌ای‌تان ارائه خواهیم کرد؛ چه کسب‌وکار خودتان را داشته باشید و چه برای دیگران کار کنید.

هدف من نه این است که صرفاً نکاتی برای کاهش میزان خسته‌کننده بودن شغل‌تان ارائه کنم و نه اینکه از طرف شما مشتی استعاری بر شیاطینی سودجو و بی‌تفاوت به شرایط پراضرابان بکوبم (اگرچه کمی این کار را خواهم کرد). در عوض، می‌خواهم مفهومی که من برای اتمام کارها به شما، کسب‌وکار کوچکتان یا کارفرمای قدرتمندتان ارائه کنم، مرخواهم دانش‌ورزی را از این آشفتگی توجیه‌ناپذیر و روزافزون نجات دهم و آن را به صورتی آسان‌تر و پایدارتر از نو بسازم تا بتوانید چیزهایی بیافرینید که به آن‌ها افتخار کنید، بدون اینکه لازم باشد حین انجام دادن این کار خودتان را نابود کنید. مسلماً همه مشاغل اداری، قابلیت ایجاد تغییری ناگهانی و پذیرش این ضرب‌آهنگ آگاهانه را ندارند، اما همان‌طور که به دقت توضیح خواهم داد، این روش بیش از آنچه در ابتدا تصور می‌کنید قابل تعمیم است. به عبارتی، می‌خواهم به شما ثابت کنم که دست یافتن به اهداف بدون فرسودگی نه تنها ممکن است، بلکه باید به استاندارد جدید کار تبدیل شود.

اما پیش از شروع بحث، ابتدا باید دریابیم که این ارتباط مسموم بین دانش‌ورزی و بهره‌وری چگونه ایجاد شد، زیرا با درک کامل آن، عبور از وضعیت فعلی آسان‌تر خواهد شد. پس با این هدف شروع می‌کنیم.