

ملودی معنا

بیانیه ای جدید برای تیم ها

نوشته: ست گادین

نویسنده کتاب پرفروش مهره حیاتی

مترجمین: دکتر معصومه عارف، هومن جباری

## دیوید میرمن اسکات، استراتژیست بازاریابی آنلاین آمریکایی و نویسنده چندین کتاب در زمینه بازاریابی از جمله قوانین جدید بازاریابی و روابط عمومی

کتاب جدید ست گادین با عنوان "ملودی معنا" بیانیه ای است درباره اینکه چگونه سازمان ها با هر اندازه ای می توانند موثرتر باشند با این پرسش که "انسان ها به چه چیزی نیاز دارند؟ چگونه می توان معنا ایجاد کرد؟" ست، نسخه ای پیش از چاپ برایم فرستاد که در یک جلسه خواندمش. این کتاب برای زمانه کنونی، کتاب قابل اعتنایی است.

رایج ترین سوالی که هنگام سخنرانی هایم و یا از طریق ایمیل در مورد هوش مصنوعی دریافت می کنم، این است که چگونه هوش مصنوعی کار را تغییر خواهد داد. در حالی که هیچ کس دقیقا نمی داند اوضاع چگونه پیش خواهد رفت، شکی نیست که بسیاری از صنایع و مشاغل به طرز قابل توجهی تحت تاثیر قرار خواهند گرفت. کتاب جدید ست، راهی را به ما نشان می دهد تا کارهایی را که می توان انجام داد و چگونگی ایجاد ارزش از طریق تمرکز بر افراد را ببینیم.

همه ما یک انتخاب ساده داریم که چگونه تیم هایمان را ارزش گذاری کنیم. می توانیم افراد را به عنوان یک کالای یک بار مصرف در نظر بگیریم که می توانند با هوش مصنوعی در یک مسابقه به سمت پایین جایگزین شوند. یا می توانیم سازمانی بسازیم که "همه را جذب کند، توانمند کند، و به آن ها اعتماد کند تا بهترین کار خود را ارائه دهند، بدون توجه به اینکه در حال حاضر کجا هستند."

موضوعی که در "ملودی معنا" به چشم می خورد این است که افراد می خواهند کاری انجام دهند که اهمیت دارد. رهبران سازمان ها زمانی ارزش خلق می کنند که فرهنگی بسازند که افراد در آن تفاوت ایجاد کنند.

این ایده ها با داستان های جالبی از سازمان هایی مانند تشک اسلیپی، سیستم های مراقبت از چشم آراویند در هند، شستشوی ماشین تایید، فرش اینترفیس، و بسیاری موارد دیگر همراه می شوند. طرفداران ست گادین از خواندن داستان های جدید و جالبی که فقط ست می تواند بنویسد لذت خواهند برد.

فردریک تیلور یا زنبورهای عسل؟

ست در طول کتاب در مورد روش های کار بسیاری از شرکت های بزرگ صحبت می کند. او همچنین در سراسر کتاب به کار زنبورهای عسل می پردازد. من ظهور هر دوی این ارجاعات به عنوان راهی برای مقایسه و مقابله با روش های سازماندهی افراد را دوست داشتم.

شرکت هایی مانند فورد و جنرال الکتریک در گذشته و آمازون و مک دونالد در حال حاضر، افرادشان را با اندازه گیری جزئیات کوچکی از نحوه کارشان با استفاده از ایده هایی که اولین بار توسط فردریک تیلور در کتاب اصول مدیریت علمی در سال ۱۹۱۱ بیان شد، مدیریت می کنند. چند ثانیه طول می کشد تا یک مک بزرگ ساخته شود؟ آیا می توان محصولات را در انبار آمازون سریع تر انتخاب کرد؟ چرا امروز سه بار حمام کردی؟

در مقابل، زنبورهای عسل بدون رهبر با هم کار می کنند تا همه چیز را بفهمند. به عنوان مثال، هنگامی که ملکه جدید در شرف تولد است، ملکه موجود و نیمی از زنبورهای کندو (باتجربه ترین آن ها) اجتماع می کنند و کندو را ترک می کنند. همه چیز از طریق همکاری هماهنگ می شود و هیچ زنبوری، مسئول نیست.

این نمودار چهار ربعی از کتاب، روش های مختلف سازماندهی را توصیف می کند. مک دونالد در بالا سمت چپ قرار دارد. کاری که می توان به کشورهای کم هزینه تر برون سپاری کرد یا به هوش مصنوعی سپرد در پایین سمت چپ قرار دارد. پایین سمت راست برای فرهنگ و جامعه مهم است، انسانی است. کار مهمی که ارزش انسانی ایجاد می کند، در بالا سمت راست قرار دارد؛ کاری که صنعتی سازی یا واگذاری آن به هوش مصنوعی غیرممکن است.

مدیر هستید یا رهبر؟

ست در یکی از نقل قول های مورد علاقه ام می گوید: " فرهنگ، همیشه استراتژی را شکست می دهد."

او می گوید مدیریت، شیوه استفاده از قدرت و اقتدار است. مدیران به دنبال رفع نواقص هستند و برای افزایش بهره وری تلاش می کنند. آن ها استانداردها را اندازه گیری می کنند، بنابراین بهترین کار خود را زمانی انجام می دهند که بفهمند چگونه بازیگران فرعی را حذف کنند و موانعی که تولید را کند می کند، از بین ببرند.

این در مقیاس، متوسط است.

رهبری، هنر خلق چیزی معنادار است. از سوی دیگر، رهبران به دنبال چیزی بهتر هستند. چیزی که قبلاً تعریف نشده، ساخته نشده یا دست نخورده باشد. آن‌ها به دنبال مونتسارت هستند، نه موزاک.

کتاب مهمی است. از زمانی که آن را خواندم، یک ماه می‌گذرد. مطالعه‌ای سریع با چندین فصل کوچک که می‌توان آن را طی چند دقیقه از زمان استراحت خود خواند.

معنا، یک انتخاب است. مساله این نیست که چه چیزی تولید می‌کنیم مساله این است که چگونه می‌خواهیم تولیدش کنیم.

## ژانت بروئی

### استراتژیست و نویسنده

این کتاب را خیلی دوست دارم. ست همیشه یک رهبر فکری بوده که برای رفتن به سمتی بهتر، الهام بخشم بوده است و با این کتاب امکاناتی را که توسط آنها باید فرهنگ‌های مراقبت محور بیشتری پرورش دهیم، روشن می‌کند. می‌دانم که باید به کارم اهمیت بدهم تا صبح از رختخواب بیرون بیایم، و همچنین می‌دانم که وقتی احساس نمی‌کنیم مهم هستیم، فرسوده می‌شویم. در این کتاب، ست به ما نشان می‌دهد که آنچه به آن اهمیت می‌دهیم، مهم است و وقتی به هم اهمیت می‌دهیم، بهتر هم می‌شود. اگر کسی هستید که به دنبال راه بهتری برای کار کردن هستید، این کتاب را بخوانید. اگر رهبر هستید، کتاب را بگیرید. اگر با تیمی کار می‌کنید که می‌خواهد کارهای مهم انجام دهد، این کتاب را برای همه تهیه کنید. چون افرادی که به هم اهمیت می‌دهند، بهتر با هم کار می‌کنند. نکته‌ای که در مورد این کتاب وجود دارد این است که نشان می‌دهد چرا انجام کار معنادار نوعی همکاری است.

**دانیل فرانسیس کاگلین، مجری، گزارشگر ورزشی قدیمی فاکس ۸ در کلیولند و نویسنده ورزشی:**

در دفتر کارم ۹ کتاب از ست گادین دارم، و هر کدامشان بهتر از قبلی است. او فیلسوف امروزی کاوش، پشت کار، خلق و بازاریابی کارهای معناداری است که اهمیت دارند.

دیشب خواندن جدیدترین کتاب او را به پایان رساندم، ملودی معنا: بیانیه‌ای جدید برای تیم‌ها. فکر می‌کنم این، مهم‌ترین کتاب اوست. او بارها و بارها خواننده را به انجام کارهای معنادار تشویق

می کند و محیط هایی را برای ارتباط، همکاری و تلاش انسان ها برای انجام کاری که واقعا مهم است، ایجاد می کند. با انسان ها به عنوان انسان رفتار کنیم نه به عنوان عدد یا منبع. به نظر می رسد که یک سازمان می تواند به تبادل به هم پیوسته ایده ها در جهت ایجاد و ارائه بهبود بدون توقف ارزش، تبدیل شود.

این چشم انداز و ماموریتی است که من خریدارش هستم و باور دارم در حال رخ دادن است و حتی می تواند بیشتر از این اتفاق بیفتد. مطالعه سریعی که مستقیما روح کار سازمانی را نشانه می رود. کاملا عاشق فلسفه ای بودم که ست در این کتاب به شیوه ای ظریف و دقیق مطرح کرده است.

**جو تای، مدیرعامل شرکت مربی ارزش ها است. او یک مقام برجسته در استراتژی های پرورش فرهنگ مالکیت در سازمان های مراقبت های بهداشتی و سخنگوی مهارت های زندگی مبتنی بر ارزش ها و رهبری و تحول فرهنگی است. او نویسنده بیش از دوازده کتاب در مورد موفقیت شخصی و اثربخشی سازمانی است.**

من عاشق کارهای ست گادین هستم و ملودی معنا نیز از این قاعده مستثنی نیست. این کتاب، پیامی حیاتی برای زمانه ما دارد.

بیشتر کارهای من در حوزه بهداشت و درمان است. متاسفانه، صنعت بهداشت و درمان در حال حاضر گرفتار نوعی "اخراج کپی کت" (اصطلاح جف فایفر، استاد دانشگاه استنفورد) است که در طول سال گذشته فن آوری را فرا گرفته است. اگر هر متخصص بخش درمان که بخشی از این تصمیم های اخراج است این کتاب را بخواند (به خصوص بخش مربوط به اینکه چگونه "پارانیویا بهره وری" همیشه نتیجه معکوس می دهد) آنگاه تصمیمات منطقی تر و انسانی تری در مورد اخراج افرادی که می خواهند وفاداریشان را نشان دهند، می گیرد.

**داری آیکنبرگ مربی اجرایی رهبران سازمان هایی مانند کوکاکولا، مایکروسافت، مزرعه ایالتی، مشاوره دلویت و ...**

در حالی که من عاشق بینش های ست در مورد اینکه چرا روشهای قدیمی دیگر جواب نمی دهد بودم، ارزش زیادی هم در فهرست ضمیمه او از مهارت های واقعی پیدا کردم - مهارت هایی که ما هنوز به اشتباه آن ها را "نرم" می نامیم اما سخت ترین کارهایی هستند که در محل کار انجامشان می دهیم. من قبلا این لیست را برای کمک به بیان فقدان همکاری های تیمی - و تعیین انتظارات

واضح تر در مورد چگونگی کار کردن، بسیار مفید یافته ام. چندین نسخه برای دیگران خریده ام و می دانم که بارها و بارها به این کتاب مراجعه خواهم کرد.

**آنتونی اینارینو با بیست سال سابقه فروش و رهبری نیروهای فروش در صنعت نیروی انسانی و نویسنده و ناشر سایت [salesblog.com](http://salesblog.com)**

ست پایان عصر صنعتی را مستند می کند و ما را تشویق می کند تا روش جدیدی را برای کار و رهبری از طریق کتاب هایش پیدا کنیم. ملودی معنا مهم ترین اثر اوست. ست سلسله مراتب حاکم را از بین می برد و مسیری را به سمت سلسله مراتب رشد ترسیم می کند که در آن مدیران روی مراقبت، اعتماد، خلق ارزش و معنا سرمایه گذاری می کنند.

**جی مندل موسس شرکت Your Brand Coach است که یک شرکت مدیریت برند است. او مربی شرکتی برای انجمن ملی تبلیغ کنندگان (ANA) و عضو هیات علمی بازاریابی در دانشگاه است.**

آخرین کتاب ست گادین، "ملودی معنا"، شاهکاری فوق العاده و تحول آفرین است که شیوه کار ما در جامعه امروز را به چالش می کشد و خوانندگان را به خلق دنیایی معنادارتر و هدفمندتر فرا می خواند. من به عنوان یک نویسنده، بازاریاب و معلم، عمیقاً تحت تاثیر کارهای قبلی گادین قرار گرفته ام، اما این کتاب اخیر تاثیر غیرقابل انکاری بر دیدگاه من گذاشته و عمیقاً با تفکرات شخصی من همساز شده است.

همان طور که در کتاب "ملودی معنا" بیان شده، فلسفه گادین بسیار فراتر از بازاریابی است. درخواستی است برای تغییر روش ما در کار و هدایت زندگی مان در دوره ای که نیازمند سازگاری و تغییر است. تاکید او بر ایجاد یک فرهنگ معنادار، ارزش گذاری به ارتباطات انسانی و پذیرفتن صدای منحصر به فرد ما در جامعه ای که اغلب، بهره وری و سود را بر تحقق اهداف فردی اولویت می دهد، به شدت مورد نیاز است.

در طول زندگی حرفه ای، آموزه های ست گادین من را در درک تغییرات عمیقی که در محیط کار و جامعه اتفاق می افتد، راهنمایی کرده است. بینش های او مسیر ایجاد فرهنگ کاری را روشن کرده است که برای هدف، همکاری و رشد شخصی ارزش قائل است. من با راهنمایی او توانستم چشم انداز در حال تغییر کار را هدایت کنم و دیگران را تشویق کنم که فردیت خود را بپذیرند و در فعالیت های حرفه ای خود معنا بیابند.

فهرست

1. نیازی ندارید که به شما بگویم..... ۱۷
2. می‌توان بهتر کار کرد ..... ۱۷
3. بهترین شغلی که تا به حال داشته‌اید ..... ۱۸
- سه ملودی ..... ۲۰
4. ملودی رشد ..... ۲۱
5. ملودی امنیت ..... ۲۲
6. ملودی معنا ..... ۲۲
- به سوی معنا ..... ۲۴
7. افراد چه می‌خواهند؟ ..... ۲۵
8. شرکت‌ها به چه چیزی نیاز دارند؟ ..... ۲۵
9. هنگامی که در جاده، دوراهی می‌بینید. .... ۲۶
10. مکدونالد قابل اطمینان است. .... ۲۷
11. چالش داشتن هر دو ..... ۲۸
12. یادگیری از لبه‌ها ..... ۲۹
13. بیایدد واقع بین باشیم وگرنه وارد بازی نشویم. .... ۳۰
14. انواع کار ..... ۳۱
15. ما واقعاً برای کدام نوع کار، ارزش قائلیم؟ ..... ۳۲

16. سازمان‌های معنادار، اثرگذارند. ۳۳
17. به سوی بهتر شدن. ۳۳
18. ملودی ایمنی. ۳۴
19. رهبران کجا هستند؟ ۳۵
20. سرزنش در تمام مسیر سقوط. ۳۵
21. گفتگوی بی طرفانه. ۳۶
22. سوالاتی که ارزش پرسیدن دارند. ۳۷
23. قبل از شروع. ۳۹
24. باهم به سوی معنا. ۴۰
25. قطب نما قبل از ترسیم نقشه. ۴۰
- چه اتفاقی برای مدیریت افتاد؟ ۴۳
26. پایان صنعتی شدن و شبیخون بهره‌وری. ۴۴
27. بهره‌وری کجاست؟ ۴۵
28. سهام و اعتماد. ۴۶
29. مسابقه به سمت پایین. ۴۷
30. جوایز ایستادن روی نقطه قرمز. ۴۸
31. در جستجوی یک کرومومتر بهتر. ۵۱
32. نیمه عمر یک سازمان عالی. ۵۲



33. بازگشت دارایی ..... ۵۲
34. تبادل آزاد نیروی کار ..... ۵۳
35. کینکو و اسلیپی ..... ۵۴
- این بار، با معنا ..... ۵۶
36. وقتی آهنگ را با هم می خوانیم ..... ۵۷
37. ویژگی های سست/محکم ..... ۵۸
38. فرش، یک تجارت کثیف است ..... ۵۹
39. انطباق و تغییر ..... ۶۰
40. ترفند یا شیرینی ..... ۶۱
41. مشکل با منابع انسانی ..... ۶۱
42. دوسالی که دنیا را تغییر داد ..... ۶۲
43. ساده سازی حرکات سریع ..... ۶۳
44. چگونه می توانم کارکنان را وادار به انجام کاری کنم که می خواهم؟ ..... ۶۴
45. باز کردن دری به سوی امکان ..... ۶۴
46. جسارت سخاوتمندانه معنا ..... ۶۵
47. در جستجوی کوکورو ..... ۶۶
48. شستن ماشین مهم است، اگر درست انجام شود ..... ۶۷
49. تمرکز بر ذینفعان اصلی ..... ۶۸

۶۹	مراقب نشانه های دروغین باشید	50.
۷۰	انعطاف پذیر شدن	51.
۷۲	ترس، آسان است.	۵۲.
۷۳	تاثیرات بر آینده	53.
۷۳	کارگر، کار و اقدام	54.
۷۴	جابجایی مرکز	55.
۷۵	برگرد و بگیرش	56.
۷۵	ایجاد شرایط	57.
۷۶	فرصت مشارکت	58.
۷۷	آنچه افراد می خواهند	59.
۷۸	نوآوری، شکلی از تاب آوری است	60.
۷۹	مکان های میانی	61.
۷۹	و ما درنگ میکنیم	62.
۸۰	گلف یا موج سواری؟	63.
۸۰	مراقب حقه بازها باشید	64.
۸۱	تاج و آستانه	65.
۸۲	کار معنادار، کار پروژه ای است	66.
۸۲	کاری که باید انجام شود	۶۷.

کاترین جانسن جهان را نجات داد.....	۸۳	68.
شکم نمی‌داند جییم خالیست.....	۸۵	.۶۹
جیمز دانت کتاب فروشی را نجات داد.....	۸۶	.۷۰
آب به کجا می‌رود؟.....	۸۷	.۷۱
پر کردن جاهای خالی.....	۸۷	.۷۲
تعهدات.....	۸۹	
روش جدید کار، متقابل است.....	۹۰	73.
تعهدات معنا.....	۹۱	.۷۴
ما اینجا هستیم تا تغییر ایجاد کنیم.....	۹۱	.۷۵
با احتیاط عمل می‌کنیم.....	۹۲	76.
کرامت، ارزش سرمایه‌گذاری در... دارد.....	۹۲	77.
تنش همان استرس نیست.....	۹۳	.۷۸
اشتباهات، راه پیش رو هستند.....	۹۳	79.
مسئولیت را به عهده بگیرید، اعتبار بدهید.....	۹۵	.۸۰
انتقاد از کار، نه کارگر.....	۹۶	81.
جابه‌جایی شغلی مشکلی ندارد.....	۹۷	82.
احترام متقابل، مورد انتظار است.....	۹۸	83.
رفتن در برابر مجبور بودن.....	۹۹	84.

85. استانداردها به جای اطاعت ..... ۱۰۰
۸۶. مطالعه کنید ..... ۱۰۱
87. کار خود را نشان دهید ..... ۱۰۱
88. آن را بهتر کنید ..... ۱۰۲
89. مهارت های واقعی را جشن بگیرید ..... ۱۰۳
- بیایید واقع بین شویم ..... ۱۰۵
۹۰. مهارت های واقعی راهی رو به جلو هستند ..... ۱۰۶
91. چه چیزی را می توان آموزش داد؟ ..... ۱۰۶
92. کاری که باید انجام شود ..... ۱۰۸
93. قدرت یک مربی با اعتماد به نفس ..... ۱۰۹
94. هری بریگهاوس شما را فرا می خواند ..... ۱۱۰
95. قلدری استبدادی، همراهی نیست ..... ۱۱۰
96. رهبری و مخالفت ..... ۱۱۱
97. حرفه ای ها می گویند، نه ..... ۱۱۱
98. خطر گوش دادن ..... ۱۱۲
99. شفافیت و کلمات ناگفته ..... ۱۱۳
100. عمه هلن سخت گیر بود ..... ۱۱۴
- چه می کنیم و چگونه در مورد آن صحبت می کنیم ..... ۱۱۶

101. آنچه تولید می کنیم، تغییر است ..... ۱۱۷
102. تو نمی توانی مرا وادار کنی که از توجه کردن دست بردارم ..... ۱۱۷
103. فدراسیون ..... ۱۱۸
104. چالش های سفر (شروع و توقف) ..... ۱۲۰
۱۰۵. صدمه زدن به افراد ..... ۱۲۱
106. چگونه انجامش می دهیم؟ ..... ۱۲۲
107. برش نازک ..... ۱۲۳
108. سالن بدنسازی چه ساعتی باز می شود؟ ..... ۱۲۴
۱۰۹. کار با ارزش ..... ۱۲۵
110. فهرست کلمات ..... ۱۲۶
- راهیابی ..... ۱۲۸
111. کورنومتر را به محفل شعر نیاورید ..... ۱۲۹
112. چه کسی تصمیم می گیرد اتفاق بعدی چه باشد؟ ..... ۱۲۹
113. اگر تصمیم بگیریم ..... ۱۳۰
114. محورها و مسیرهای جدید ..... ۱۳۰
- جلسات، نشانه هستند ..... ۱۳۱
115. جلسات، یک مشکل و یک نشانه هستند ..... ۱۳۲
116. قبل از عصر دیجیتال، ما با هم زندگی می کردیم ..... ۱۳۲

۱۳۳	زوم، هدر رفت	۱۱۷.
۱۳۴	دموکراسی زنبور عسل	۱۱۸.
۱۳۵	یک هفته بدون جلسه	۱۱۹.
۱۳۶	جلسات برای چه هستند؟	۱۲۰.
۱۳۷	یک جلسه معناگرا، متفاوت است	۱۲۱.
۱۳۷	به سوی توافق زوم	۱۲۲.
۱۳۸	چالش جلسات مدرن	۱۲۳.
۱۴۰	ایجاد یک سازمان معناگرا	۱۲۴.
۱۴۱	موانع در مسیر معنا	۱۲۵.
۱۴۲	سازمان های مهم، تغییر ایجاد می کنند	۱۲۶.
۱۴۲	انسان ها، منبع نیستند	۱۲۷.
۱۴۲	مدیریت مانند رهبری نیست	۱۲۸.
۱۴۳	همراهی، قدرتمندتر از اجبار است	۱۲۹.
۱۴۳	فرهنگ می تواند تقویت شود	۱۳۰.
۱۴۴	به دنبال فریبکاران مفید باشید	۱۳۱.
۱۴۴	رهبران، شرایط را برای فرهنگ ایجاد می کنند	۱۳۲.
۱۴۴	صفحه ۱۹ در را باز می کند	۱۳۳.
۱۴۷	موضوع، کار است؛ نه کارمند	

۱۴۸	پذیرش عدم قطعیت	۱۳۴
۱۴۸	به دنبال مزایای شک و تردید باشید	۱۳۵
۱۴۹	تعریف را کنار بگذارید	۱۳۶
۱۵۰	از رفتارهای اشتباه بپرهیزید:	۱۳۷
۱۵۲	استانداردهای پیچیده	۱۳۸
۱۵۲	مقیاس، یک نقطه نیست	۱۳۹
۱۵۳	استخدام، همسریابی نیست	۱۴۰
۱۵۴	یافتن کاربردهای مثبت تنش	۱۴۱
۱۵۷	دسته جاروی جادوگران	
۱۵۸	مدیریت در مقابل رهبری	۱۴۲
۱۵۹	شاید جاده باریک زرد، همان مسیر اصلی باشد	143.
۱۵۹	شگفتی ازدحام	۱۴۴
۱۶۱	تقدیر و تشکر	
۱۶۱	ضمیمه	
۱۶۱	دایره المعارف مهارت های واقعی	
۱۶۷	درباره نویسنده	

وقتی در لبه بی نهایت می رقصید،  
فرصت همیشه به اندازه کافی وجود دارد ...  
چون این فرصت را از شخص دیگری نمی گیرید، بلکه خلقش می کنید.



## ۱. نیازی ندارید که به شما بگویم

اگر توجه کرده باشید می‌دانید که محیط کار، بازدهی ندارد.

اگر رئیس هستید، احتمالاً ناامید، گیج و تحت فشار شدید، با فرصت‌های از دست رفته و وعده‌های تحقق نیافته فراوان روبروید.

و اگر برای یک رئیس کار می‌کنید، باز هم همین احساس را دارید.

مشکل از ماست.

مشکل از تصمیماتی است که سال‌ها پیش ناآگاهانه گرفته‌ایم، عقیده‌هایی که به یکدیگر تحمیل کرده‌ایم و واکنش‌های شدیدی که وقتی شرایط سخت می‌شوند، شدت می‌گیرند.

این کتاب کوچکی در مورد یک دوراهی در جاده است، درباره تصمیمی که باید بگیریم. هر کدام از ما می‌توانیم به شیوه‌ی خود عمل کنیم، اما انتخاب، یکی است: رهبری، خلق کاری که مهم است و پیدا کردن جادویی که اگر به اندازه کافی خوش شانس باشیم و با افرادی خلقش کنیم که برایشان مهم باشد، اتفاق می‌افتد.

می‌توانیم خوب و در عین حال بهتر هم عمل کنیم. در واقع، این تنها راه مفید رو به جلو است. می‌توانیم بهترین شغلی را که کسی تا به حال داشته و بهترین تجربه‌ای که هر مشتری می‌تواند تصور کند ایجاد کنیم - و سازمان‌هایی بسازیم که احیاکننده، انعطاف‌پذیر و قدرتمند باشند.

ما به قدری یکنواخت و خسته کننده کار و زندگی کرده‌ایم که می‌توان تصور کرد کاملاً در آن گیر افتاده‌ایم، اما بهتر است تغییر کنیم.

## ۲. می‌توان بهتر کار کرد

ما کارمندان و روسای خود را ناامید می‌کنیم. آن‌ها نیز ما را ناامید می‌کنند. آنها از ما بیشتر توقع دارند و ما هم از آن شغل، چیز بیشتری می‌خواهیم.

ما با رویا و انرژی سر کار می‌رویم و رانندگی می‌کنیم؛ اما هر روز تهی‌تر می‌شویم. اعتماد و اشتیاق را به سر کار می‌آوریم، اما احساس می‌کنیم اشتیاقمان هدر می‌رود.

تیم ما می‌تواند بهتر عمل کند. تلاش ما می‌تواند مهم باشد. اگر بخواهیم کار را بهتر انجام دهیم، باید بفهمیم چگونه ممکن است. بیایید واقع بین باشیم.

### ۳. بهترین شغلی که تا به حال داشته اید

اگر بخواهید صادقانه شغل خود را توصیف کنید در مورد امروزتان چه خواهید گفت؟ و اگر همه همکارانتان همین احساس را داشته باشند چه؟ تصور کنید که سرمایه گذار، مشتری یا شریک سازمان بودید.

من از ده هزار نفر در نود کشور خواستم که شرایط را در بهترین شغلی که تا به حال داشته اند توصیف کنند. ویژگی هایی که در ادامه آمده است انتخاب اغلب آنهاست:

۶۱٪	من خودم را با آنچه توانستم انجام دهم شگفت زده کردم.
۵۰٪	می توانستم مستقل کار کنم.
۴۹٪	تیم، خروجی مهمی داشت.
۳۶٪	مردم با من با احترام برخورد کردند.
۲۸٪	همکارانم را تحسین کردم.
۲۵٪	از انتظارات فراتر بودم.
۲۴٪	سخت بود.
۲۴٪	بیشتر از حد انتظارم مسئولیت داشتم.
۲۰٪	بازخورد مفید و قابل توجهی داشت.
۱۸٪	ما پروژه ای را انجام دادیم که کار کرد.
۱۸٪	سفر کردم.
۱۵٪	پول زیادی گرفتم.
۶٪	باید به مردم بگویم که چه کار کنند.
۵٪	سخت نبود.
۳٪	دلگیر نشدم.

چهار مورد که بیشترین امتیاز را گرفتند (افراد می توانستند بیش از یک پاسخ را انتخاب کنند) به این شرح بود:

- من خودم را با آنچه توانستم انجام دهم، شگفت زده کردم.

- می توانستم مستقل کار کنم.

- تیم، خروجی مهمی داشت.

- با من با احترام برخورد می شد.

هیچ چیز دیگری با این موارد قابل مقایسه نبود.

بله، ما نیاز داریم امرار معاش کنیم.

اما چگونه؟

مساله، فقط پول نیست.

وقتی دنیا در آشفتگی است، وقتی سلامتی مان در خطر است و آینده، مبهم به نظر می رسد، شاید درآمد و بهره‌وری، کافی نباشد.

شاید نتوانیم مسیر خود را در آینده مدیریت کنیم.

اگر بهترین شغلی را که کسی تا به حال داشته، ایجاد کنیم چه؟

اگر سازمانی بسازیم که در صورتی که منحل شود، کارکنانش عمیقاً متاثر شوند چه؟

چقدر کار ما بهتر می شد اگر می توانستیم بدون تردید در موردش صحبت کنیم؟

اگر کاری که انجام می دادیم، اوضاع را بهتر می کرد چه؟

## سه ملودی

اگر غرق نمی شوید،

نجات غریق هستید.

#### ۴. ملودی رشد

در پایان یک زمستان طولانی، اگر هوا موافق باشد و گلها شکوفه دهند، کندوهای زنبور عسل به حالت متراکم (بیش از ظرفیت) در می آیند.

با کار همزمان، هر زنبور موجود برای جمع‌آوری هر چه بیشتر گرده‌ها کار می‌کند و باعث توسعه مجدد ذخایر کندوی عسل می‌شود.

سپس، شورای ملکه یک سلول تخمک مخصوص می‌سازد. ملکه، تخم بارور شده را آنجا می‌گذارد و آن را با ژل رویال تغذیه می‌کند تا به ملکه دیگری تبدیل شود.

اکنون صحنه برای ملودی رشد آماده شده است. نویسنده و زنبوردار، ژاکلین فریمن<sup>۱</sup> معتقد است این لحظه جادویی و انتقال در زندگی کندو، اغلب نادیده گرفته شده است.

یک روز، در حالی که ملکه جدید در شرف تولد است، ملکه موجود و نیمی از زنبورهای کندو (مسن ترین و با تجربه ترین کارگران) ازدحام کرده و می‌روند. تنها طی چند دقیقه، ده ها هزار زنبور، بدون هماهنگ کننده، هماهنگ شده و پرواز خواهند کرد.

آنها خانه خود را که پر از غذا است، برای خدمه کوچکتر، جوانتر و ملکه جدید ترک خواهند کرد.

شنیدن صدایی که زنبورها در این ازدحام از خود ایجاد می‌کنند، بسیار هیجان انگیز است. کل گروه به دنبال امکان‌پذیری و رشد هستند، بدون اینکه دقیقاً بدانند به کجا می‌روند. آنها شاخه درختی را چند صد فوت<sup>۲</sup> دورتر پیدا می‌کنند و شبیه یک توپ محکم دور هم جمع می‌شوند تا گرمای خود را حفظ کنند. از آنجا، آنها به سرعت ماموران شناسایی را به مساحت سی مایل مربع<sup>۳</sup> می‌فرستند تا مکانی جدید برای ساختن کندو پیدا کنند. این زنبورها فقط چند روز فرصت دارند تا محل سکونت خود را پیدا کنند، توافق کنند و در یک خانه جدید ساکن شوند، در غیر این صورت از بین خواهند رفت.

---

<sup>۱</sup> Jacqueline Freeman

<sup>۲</sup> واحد اندازه‌گیری طول برابر ۱۲ اینچ و معادل ۳۰,۴۸ سانتی‌متر است.

<sup>۳</sup> هر مایل ۱,۶۰۹ کیلومتر است.

چه جهش جسورانه‌ای به سمت امکان‌پذیری! زنبورها این چالش را پذیرفته‌اند که بدون نقشه دقیق از اینجا به آنجا بروند و این کار را با همکاری، آرامش و ارتباط انجام می‌دهند.

بدون ملودی رشد، کندو خفه شده و محو می‌شود. در حال حاضر، بسیاری از ما در تجربه‌ای مشابه این خفه شدن در حال زندگی هستیم.

## ۵. ملودی امنیت

انسان‌ها زنبور نیستند، اما موارد مشترک زیادی با آنها داریم.

هنگام مواجهه با یک تهدید وجودی، حرکت رو به جلو، سخت، فراهم کردن اسباب این حرکت، دشوار و سخاوتمند بودن، چالش برانگیز است.

مانند انسان، زنبورها باید دمای کندو را نزدیک به ۹۸ درجه فارنهایت حفظ کنند. اگر بیرون، سرد شود، با هم می‌لرزند تا گرما را بالا ببرند. هنگامی که هوا خیلی گرم می‌شود، از هم جدا می‌شوند و اجازه می‌دهند هوا جریان یابد. اما خارج از امنیت ازدحام خود، زنبورهایی که در معرض دمای شدید قرار می‌گیرند، وارد حالت خستگی می‌شوند، ایستا می‌شوند و واکنشی نشان نمی‌دهند.

در فرهنگ ما هم شبیه همین اتفاقات دیده شده است. رکود جهانی و بیماری همه‌گیر کرونا باعث کاهش نوآوری و ارتباط شد. مردم به خانه‌هایشان پناه بردند و انرژی کمی برای صرفه‌جویی در حرکت مثبت رو به جلو داشتند.

در کار نیز همین غریزه غالب است. وقتی افراد احساس بی‌احترامی، دیده نشدن یا ناامنی می‌کنند، خاموش می‌شوند، در محل کار تلفن (شخصی) می‌زنند و تا حد امکان، کم‌کاری می‌کنند، به این امید که فقط کار کنند تا زمانی که کار بهتری پیدا کنند.

فرسودگی شغلی، نارضایتی و نمایش جلسات بی‌حاصل دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌وری را از بین برده و از جذابیت کار بکاهند. ما تحت فشار قرار گرفته‌ایم تا به دنبال امنیت باشیم، نه رشد.

تا زمانی که نیازهای وجودی برآورده نشوند، ایجاد کار عاطفی مورد نیاز برای پیشرفت و امکان‌پذیری دشوار است.

## ۶. ملودی معنا

چگونه از تمایل فلج‌کننده خود برای امنیت فراتر برویم؟

به خود تلقین کرده‌ایم که از وفاداری صنعتی استقبال کنیم؛ جایی که وظیفه اصلی ما انجام کاری است که به ما دیکته می‌شود. ما سیستم‌های عظیمی ساخته ایم که برای تولید کالاها و خدمات فراتر از تصور، طراحی شده‌اند؛ در حالی که به طور همزمان ناکارآمدی و تنگ نظری را هم به بازار عرضه می‌کنند.

ما به هم قول می‌دهیم رؤیایها و روح خود را رها کنیم و به جای آن بتوانیم چیزهایی بخریم که به ما موقعیت و رضایت ببخشند. یا حداقل بتوانیم فراموش کنیم که چه چیزی را از دست داده ایم.

این وعده ممکن است نیم قرن پیش خوب جواب داده باشد، اما امروز دیگر وعده ای توخالی است.

یک جایگزین هست. نوعی رشد متفاوت، شکلی از ایمنی بهتر.

این، کار است که اهمیت دارد.

بخشی از چیزی بودن و انجام کاری که به آن افتخار می‌کنیم است که تفاوت ایجاد می‌کند.

این، ملودی معناست.

این همان چیزی است که افراد را به انجام کارهایی که نمی‌توانند خودکار، مکانیزه یا برون سپاری شوند، وادار می‌کند.

و این همان ملودی است که انسانها آرزو دارند با هم بخوانند.

## به سوی معنا

کاری که مهم است توسط افرادی ایجاد شده که به آن اهمیت داده اند.



## ۷. افراد چه می‌خواهند؟

هنگامی که نیازهای اولیه کارکنان برآورده می‌شود، نظرشان در مورد آنچه از کار می‌خواهند بسیار شفاف است. اغلب این خواسته‌ها، سهام یا یک دفتر شیک تر نیست. بلکه بسیار اساسی‌تر است: عاملیت و کرامت.

سازمان به ما اجازه کنترل بر زمان می‌دهد و ما را تشویق می‌کند که نوع مشارکت‌مان را انتخاب کنیم. از آنجایی که این امر مستلزم مسئولیت و اختیار است، عاملیت با کارهای صنعتی کنترل شده تعارض دارد.

کرامت از عاملیت سرچشمه می‌گیرد و به ما این امکان را می‌دهد که با ما به‌عنوان انسان رفتار شود، نه چرخ دنده. به خاطر کارمان به ما احترام گذاشته شود و تا آنجا که شرایط اجازه می‌دهد با ما مهربانی با ما رفتار شود.

سازمان صنعتی که با ایده‌های فراگیر جنگ طبقاتی و نزاع رشد کرده است، اختیار و کرامت را از بسیاری از ما سلب کرده است.

## ۸. شرکت‌ها به چه چیزی نیاز دارند؟

جان هنری<sup>۱</sup> در صنعت راه‌آهن کار می‌کرد و سوراخ‌هایی را در سنگ‌ها ایجاد می‌کرد تا بتوان آنها را منفجر کرده و راه را برای قطارها باز کرد.

به گفته نیل میلر<sup>۲</sup>، زمانی که شرکت، مته بخار آورد، جان هنری مخالفت کرد. او به کار خود بسیار افتخار می‌کرد و از دیدن ماشینی که کار افرادی مثل او را انجام می‌داد، متنفر بود.

هنری حداقل در ملودی خود در آن نوبت پیروز شد، اما گفته می‌شود از خستگی زیاد از دنیا رفت. پیروزی پرهزینه او واقعیت جدیدی را منعکس کرد: از آن زمان به بعد، کار یدی با ماشین‌هایی که صنعتگران می‌توانستند بسازند، قابل مقایسه نبود.

با توسعه هر ماشین، کارگران بیکار شده تشویق شدند تا تحصیلات خود را ادامه دهند و به سمت مشاغل بروند که ماشین‌ها هنوز آنها را تصاحب نکرده بودند.

---

<sup>1</sup> John Henry

<sup>2</sup> Neal Miller

از سال ۲۰۲۳، مشاغل انجام شده توسط ماشین، ربات‌هایی هستند که در هتل‌ها کار می‌کنند، الگوریتم‌هایی که معاملات سهام را انجام می‌دهند، سیستم‌های یادگیری ماشینی طراحی تصاویر و خواندن اشعه ایکس.

آنچه شرکت‌ها به آن نیاز دارند تغییر کرده است و ناگهان به جای نیروی کار ارزان برای انجام کارهای نیمه خودکار که ماشین‌ها (هنوز نمی‌توانند انجام دهند)، سازمان‌ها به دنبال دو منبع ظاهراً کمیاب هستند: خلاقیت و انسانیت.

هر دو مهارت مستلزم برخورد با انسان‌های دیگر، ایجاد راهبردها و یافتن بینش در دنیایی است که به سرعت در حال حرکت رو به جلو است.

## ۹. هنگامی که در جاده، دوراهی می‌بینید.

شاید باید آن راه را انتخاب می‌کردید.

انتخاب‌ها هرگز به اندازه حالا واضح نبوده‌اند:

سرمایه‌داری صنعتی (صنعتی شدن)<sup>۱</sup> به دنبال استفاده از قدرت برای ایجاد سود است.

سرمایه‌داری بازار<sup>۲</sup> به دنبال حل مسائل برای کسب سود است.

سرمایه‌داری صنعتی بر اساس بهره‌وری خارق‌العاده عصر ماشینی بنا شد. ابتدا دستگاه را تغذیه کنید، همه چیز (از جمله کارگران و مشتریان) را به ماشین تبدیل کنید و شرکت را توسعه دهید. برای به دست آوردن قدرت بیشتر، این سیستم برای ترکیب اثر شبکه و انحصارات طبیعی (یا غیر طبیعی) تکامل یافت. سپس از این قدرت برای کسب تلاش‌های دولت برای ایجاد قدرت بیشتر استفاده شد.

این روش بی‌رحمانه‌ای است که روسای قلدر با کارمندان فعلی و سابق خود رفتار می‌کنند، فناوری بزرگ از نظارت غیراخلاقی استفاده می‌کند و کارگران با شرایط کاری اسفناک در کارخانه‌ها در سراسر جهان مواجه می‌شوند. سود، قدرت می‌آفریند و قدرت هدف است.

---

<sup>1</sup> Industrial capitalism (industrialism)

<sup>2</sup> Market capitalism

اغلب، پیامدهای بد این قدرت به آرامی، تدریجی و با دقت زیاد اتفاق می‌افتد. ما توافق می‌کنیم یا سازش می‌کنیم، استانداردهای خود را بازتنظیم می‌کنیم و در نهایت فرسایش انسانیت خود و از دست دادن شادی همراه با آن را می‌پذیریم. وقتی تکرار می‌شود، هزینه‌های تحمیل شده، دیدگاهمان را تغییر می‌دهند و از آنجایی که یک بار قبلاً انجامش داده ایم، وسوسه می‌شویم باز هم قمار کنیم. ما بخش زیادی از زندگی خود را صرف دفاع از تصمیمات گذشته به جای در نظر گرفتن مسیرهای جدید رو به جلو می‌کنیم.

در همین حال، سرمایه داری بازار همچنان به ایجاد بیشتر مشاغل و ارزش در سراسر جهان ادامه می‌دهد. این کار بی پایان، یافتن مشکلات و حل آنهاست. سرمایه داران بازار هیچ قدرتی بر مشتریان (یا حتی در بیشتر موارد، کارمندانشان) ندارند. در عوض، تلاش می‌کنند کوشش و بینش را به بازاری که به سرعت در حال تغییر است و در خدمت مشتریان، تزریق کنند.

دوراهی همین جاست. شاید زمان آن رسیده که متوجهش شوید و یکی از مسیرها را انتخاب کنید.

با هم می‌توانیم چیزی بهتر بسازیم. چیزی که ارزش زمان، تلاش و تخیل ما را دارد.

#### ۱۰. مکدونالد<sup>۱</sup> قابل اطمینان است.

تجربه شما در مک دونالد یا یک فست فود زنجیره ای دیگر همیشه در محدوده مشخصی قرار می‌گیرد، چه مشتری باشید و چه کارمند. غذای یک رستوران با رستوران دیگر فرق نمی‌کند. قیمت‌ها پایین است. کارمندان می‌توانند در عرض چند ساعت به سرعت بالا بروند و بسیاری از آنها مجبور نیستند مسئولیت‌های فردی زیادی را به عهده بگیرند.

با این حال، بیشتر از همه، راحت است؛ روح صنعتی شدن متمرکز بر مصرف کننده و مولد؛ برای ایجاد راحتی.

انصافاً، سرمایه داری صنعتی کار می‌کند. اهرم و بهره وری ایجاد می‌کند و نتایج مورد انتظار را ارائه می‌دهد، در حالی که قیمت‌ها را کاهش می‌دهد و دسترسی به کالاها و خدمات را افزایش می‌دهد.

---

<sup>1</sup> McDonald

دنیای مدرن بدون پیشرفتی که صنعت، اجازه اش را داده است، وجود نخواهد داشت و برای بسیاری، امنیت این مشاغل، راه نجات و راهی مفید برای زندگی است.

همچنین زیبایی وحشیانه خاصی در فرآیند غیرقابل تحمل مکانیزاسیون وجود دارد. مجهز به کرومومتر، نظرسنجی و ماشین حساب، می‌توانیم انواع مختلف طراحی و فرآیند را تا زمانی که پاسخ مناسب را پیدا کنیم، چیدمان کنیم. شکی نیست محصول، محصول است و خدمت، خدمت است و همه آن عناصر تصادفی و احساسی بشریت، بخشی از معادله نیستند.

اما امروزه سرمایه داری صنعتی، متفاوت است. نمی‌داند کجا باید متوقف شود و نه تنها کسانی را که به دنبال امنیت هستند اسیر می‌کند، بلکه کسانی را که به دنبال معنا هستند نیز به بند می‌کشد.

## ۱۱. چالش داشتن هر دو

برای مدتها، جا برای همه وجود داشت. برای امنیت و اطمینان فرآیندهای صنعتی، همراه با انسانیت و امکان تغییر، رشد و عاملیت شخصی.

وسوسه انگیز است که چیز بیشتری بخواهیم. همه مزیت های تجاری شرکتی همراه با بهترین شغلی که تا به حال داشته ایم.

اما کرومومتر برای همه ما هست.

اگر می‌خواهیم با کسانی که به دنبال کمال سرمایه‌داری صنعتی هستند رقابت کنیم، باید بدانیم که آنها ما را بیش از حد اندازه‌گیری، استانداردسازی و مدیریت خواهند کرد. این مسابقه، مسابقه ای به سمت سقوط است.

کار معنا دار، همان چیزهایی را دارد که صنعتی شدن به دنبال حذف آنهاست.

معنا، ناخوشایند است.

ما ابزارهای قدرتمندی ساخته ایم. ابزارهایی برای ارتباط، تولید و تقویت. ابزارهایی که به انسان اجازه می‌دهد از بینش و مراقبت خود برای تولید ارزش برای دیگران استفاده کند و اکنون آن ابزارها برای بهتر کردن اوضاع برای ما وجود دارند؛ اگر انتخابشان کنیم.

اما استفاده از این ابزارها مستلزم تعهد ما به عنوان رئیس و کارمند و مصرف کننده است. ما در حال ورود به نوع جدیدی از تعامل و مجموعه قوانین متفاوتی هستیم.

## ۱۲. یادگیری از لبه ها

در افراط ها، می توان انتخاب را در مقابل خود دید.

می توان سازمانی ایجاد کرد که در آن تمام کارگران همیشه تحت نظارت باشند، جایی که وظایف هر شغل تا حد امکان تقسیم شود و به ارزان ترین فرد ممکن، برون سپاری شود. چنین سازمانی را می توان به صورت متمرکز کنترل کرد، به صورت الگوریتمی مدیریت کرد و در نحوه انتخابش بی رحمانه بود. مدیر عامل ممکن است دستمزد ساعتی ده هزار برابر بیشتر از متوسط کارمندان دریافت کند.

و همچنین می توان سازمانی ساخت که در آن هر کارمند، مشارکت کننده ای ارزشمند باشد، جایی که برنامه ها و مکان های کاری با انعطاف پذیری تنظیم شده اند و در آن، تصمیم گیری ها همراه با نظر مشتری و در سراسر سازمان گرفته می شوند. چنین سازمانی ممکن است واقعاً حقوق خوبی به کارکنانش بدهد یا ممکن است کاملاً داوطلبانه باشد، جایی که کار، خود پاداش است.

بیشتر سازمان ها جایی در وسط قرار می گیرند، اما فناوری و رقابت، سازمان های مدیریت شده را خیلی سریع به سمت اولین نوع سازمان سوق می دهند، در حالی که جامعه، تغییر و امکان پذیری، سازمان های هدایت شده را به سمتی سوق می دهند که بیشتر شبیه سازمان دوم شوند.

ما باید تصمیم بگیریم که کار برای چیست. آیا می خواهیم روزهایمان را با کمبود و آسیب بگذرانیم، یا متعهد به کار احیاکننده برای ساختن بهترین شغلی باشیم که هر کارمندی تا به حال داشته است و یا بهترین سازمانی که هر مشتری تا به حال با آن روبرو شده است.

اما چگونه؟ چگونه می توان آموزش داد، چگونه قبلی را به دست فراموشی سپرد؟ چگونه سیستم هایی را که برای ساختن آنها برای نسل ها تلاش کرده ایم تغییر دهیم؟ پاسخ به سادگی با این جمله شروع می شود: باید انتخاب کنیم.

### ۱۳. بیایید واقع بین باشیم وگرنه وارد بازی نشویم.

کتاب برجسته ماهان خالسا<sup>۱</sup> در زمینه فروش برای تمام مدیران پیامی دارد: ما نباید کارکنانمان را مدیریت کنیم. با این حال، اگر درست عمل کنیم، ممکن است بتوانیم این کار را با آنها انجام دهیم.

مجموعه ادبیات، سیستم‌ها و سازمان‌هایی که به مدیریت افراد اختصاص داده شده‌اند تقریباً بی‌پایان هستند و در اعماق همه چیزهایی که فکر می‌کنیم در جهانی که در آن زیست می‌کنیم عادی است، وجود دارند.

ما یک مجموعه واژگان و سیستم‌های کاملاً مجزا داریم برای کارهایی که با دیگران و برای دیگران انجام می‌دهیم که آن را مربیگری<sup>۲</sup>، منتورینگ<sup>۳</sup> یا مباحثه<sup>۴</sup> می‌نامیم.

در کتاب "این است بازاریابی"<sup>۵</sup>، در مورد قدرتی نوشتم که وقتی بازاریابی را برای مردم شروع می‌کنیم و به جای خود بر حل مشکلات آنها متمرکز می‌شویم، این قدرت به وجود می‌آید. همین امر در مورد رهبری سازمانی نیز صادق است.

هیچ کس به سالن ورزشی نمی‌رود تا خود خواسته توسط بازیکن ارشد بوکس به صورتش کوبیده شود. اما بعضی‌ها وقتی زمانش برسد و بخواهند رشد کنند مشتاقانه برای حریف، هزینه می‌کنند.

تفاوت آشکار است، اما فراموش کرده ایم آن را با صدای بلند بگوییم.

بدون امتیاز، بدون علامت تیک، بدون نشان. من مسئول شما نیستم و از شما بهره‌کشی نمی‌کنم. بلکه به سادگی شرایطی را فراهم می‌کنم تا به جایی که گفته‌اید می‌خواهید بروید، برسید.

شما به من بگویید کجا می‌خواهید بروید و به چه چیزی نیاز دارید و در مورد تعهد و توسعه مهارت‌های خود هم قول دهید.

---

<sup>1</sup> Mahan Khalsa

<sup>2</sup> coaching

<sup>3</sup> mentoring

<sup>4</sup> sparring

<sup>5</sup> This Is Marketing

من حاضر خواهم شد تا مسیر شما را روشن کنم، سؤال بپرسم، پاسخ دهم، با شما مخالفت کنم و شما را به چالش بکشم. به طور خستگی ناپذیر کار خواهم کرد تا مطمئن شوم شما بخشی از تیمی هستید که به اندازه شما به هدف اهمیت می دهند.

می توان واقع بین بود، یا بازی نکرد.

#### ۱۴. انواع کار

کار خلاقانه یک فرد در تعهد به یک فعالیت موثر، ایجاد می شود. کار جامعه از وابستگی و حضور در یک سازمان ایجاد می شود. کار صنعتی، انجام کاری است که به شما گفته می شود و در این میان، ممکن است فردی در نقش یک مهره حیاتی به چیزی متمایل شود، چون در مسیر خود به دنبال ایجاد تغییر در جهان است.

در شرکت های بزرگ و در تمرین های فردی، متوجه می شویم که هر سه را انجام می دهیم، از یکی به دیگری منتقل می شویم، گاهی اوقات در یک پروژه یا شیفت واحد.

کار صنعتی اغلب همان چیزی است که وقتی به کار فکر می کنیم به نظرمان می آید. این تصویر شامل مدیران، خطوط مونتاژ، آزمایش ها، بازرسی ها، افزایش حقوق، پاداش ها، لغزش های جزئی، دوری از رئیس، استعفای بی سر و صدا و اخراج است. این شکل از کار اخیرا ابداع شده، شاید دویست سال قدمت داشته باشد. اما این تنها نوع کار نیست و فقط می توان به سادگی روی تنها این شکل از کار متمرکز شد.

در برخی موقعیتها، هر چیزی را که بتوانیم، بازرسی و اندازه گیری می کنیم و هر گونه نیازی به اعتماد به کارکنان را از بین می بریم. همچنین به این ترتیب می توانیم اعتماد مشتریان، به ویژه مشتریان پرمخاطره را جلب کنیم.

اما پایان عصر صنعتی و ظهور کامپیوترها در حال تغییر معادله است. ابزارها می توانند کارآیی ایجاد کنند، اما ارزش فقط می تواند از تغییر، از انسانیت و از شکل نادر ارتباطی که معنادار است، به دست آید.

کار عاطفی در حال ظهور است چرا که برایمان اهمیت دارد.

## ۱۵. ما واقعاً برای کدام نوع کار، ارزش فائلیم؟

واضح است که کار صنعتی، مؤسسات آموزشی، شیوه های استخدام و فلسفه های مدیریت، ما را هدایت می کنند.

کار صنعتی تحت نظارت و مدیریت شده چیزی نیست که واقعاً آرزویش را داریم یا به آن اهمیت دهیم. آموزش بچه ها برای قبول شدن در امتحانات، اطاعت و مصرف، کار ثابت نسل ها بوده است، اما به چه منظور؟ و با این حال، وقتی به ارزش گذاری یا سودآوری بازار سهام نگاه می کنیم، پاسخ یکسان است: رشد و سود بلندمدت، دیگر از صنعتی شدن بی امان به دست نمی آید. و سازمان هایی که به امتیاز بالایی در خدمات مشتری دست می یابند، راهی برای پذیرش انسانیت هم پیدا می کنند.

برای یک قرن، کار صنعتی مداوم راهی ساده برای خلق ارزش بود. بهره وری صرفاً معیاری بود که نشان می داد امروز چقدر بهتر از دیروز عمل کردیم، سریع تر و ارزان تر.

رایانه ها و برون سپاری، این معیار را تغییر دادند.

در حال حاضر کار صنعتی اغلب به یک مسابقه رو به سقوط تبدیل می شود. اولین کاری که هر شرکت مقیاس پذیر انجام می دهد این است که فعالیت های صنعتی خود (از جمله تولید خط مونتاژ و خدمات مشتریان صف) را به گزینه های ارزان تر واگذار کند و تا حد امکان آنها را خودکار کند. اگر همه آن ها برای تعیین شاخصه ها، با کرومومتر ساخته شده اند، پس چرا هزینه اضافی می شود؟

برون سپاری ذاتاً ارزان تر یا کمتر انسانی نیست، اما بازیگران عصر صنعتی اغلب از مرزهای بین المللی برای آن استفاده می کنند و در صورت دادن انتخاب، کارگران خسته از کار صنعتی، از پذیرش اجتناب می کنند. آنها صرفاً به این دلیل که شخص دیگری تصمیم گرفته است آنها منبعی برای به حداکثر رساندن سود باشند، از صرف تلاش خودداری می کنند. کار صنعتی آخرین راه حل است، نه اولین انتخاب در میان افرادی که به اندازه کافی خوش شانس هستند که بتوانند این انتخاب را انجام دهند.

*ارزش واقعی دیگر با معیارهای سنتی بهره وری ایجاد نمی شود. این ارزش توسط تعاملات شخصی، نوآوری، راه حل های خلاقانه، انعطاف پذیری و قدرت سرعت ایجاد می شود.*

وقتی رضایت انسانی، ارزش سهامداران یا انعطاف پذیری را اندازه می گیریم، واضح است که آنچه قرن گذشته ساخته است، چیزی نیست که اکنون به آن نیاز داریم.



فرصت برای همه در کار احساسی سرمایه گذاری شده توسط کارکنان متعهدی نهفته است که به دنبال ایجاد تفاوت هستند- این مزیت رقابتی است که سازمان های خارق العاده ایجاد می کنند.

#### ۱۶. سازمان های معنادار، اثرگذارند.

آنها پول بیشتری کسب می کنند.

کارمندان بهتری را جذب می کنند.

زندگی های بیشتری را تغییر می دهند.

کمک های مالی بیشتری جمع آوری می کنند.

محیط های کاری بهتری ارائه می دهند.

و تنها چیزی که برای ایجاد چنین تأثیری نیاز دارید، این است که صرفاً از انجام کار خود دست بکشید و به جای آن شروع به رهبری کنید.

موضوع بهتر بودن است نه بیشتر بودن.

#### ۱۷. به سوی بهتر شدن

نیازی نیست که قربانی سیستمی باشید که از مفید بودنش گذشته است.

در عوض، همین جا و همین الان، فرصت رهبری دارید. ایجاد شرایطی برای تغییر. برای همراه کردن افراد در سفری که باعث ایجاد ارتباطات، عزت و امکانپذیری می شود.

رهبری یک مهارت و هنر است و می توان آن را آموخت.

می توانیم با هم رهبری کنیم.

این بیانیه یک کتابچه راهنمای گام به گام یا حتی یک کتاب بازی ساده نیست. در عوض، باید با دیدن و درک آنچه که ما را به اینجا رسانده، شروع به بافتن رشته های بعدی کنیم و اولین قدم را برداریم.

## ۱۸. ملودی ایمنی

اگر افراد در حال غرق شدن هستند - یا حتی اگر احساس می کنند در شرف غرق شدن هستند - بعید است که روی پروژۀ شما کار به درد بخوری انجام دهند.

تلقین زمانی اتفاق می افتد که سیستم های قدرتمند و مسلط برای تداوم وضعیت موجود فرهنگی و فکری، مواردی را به ما آموزش می دهند که در واقع درست نیستند یا مفید نیستند. انتظاراتی در مورد کار، مدرسه یا همسایگانمان.

و تلقین فقط برای کودکان و تنها برای موفق شدن نیست؛ بلکه در مورد نژاد و طبقه و گرایش جنسی و نقش های شغلی و صدها هنجار دیگر است.

پرخاشگری<sup>۱</sup> همچنان پرخاشگری است، حتی اگر آن را «ریز پرخاشگری<sup>۲</sup>» بنامیم.

بنابراین با دیدن شروع می کنیم. در مورد صد هزار ساعتی که در محل کار خواهیم گذراند و مفید نیست، چه آموزشی دیده ایم؟ چه چیزی را در مورد افراد دیگر و رویاها و ترس های آنها تصور می کنیم که درست نیست؟

این لیست خیلی طولانی است، اما حتی متوجه آن نمی شویم.

نسل های بی عدالتی اجتماعی، نظام های ریشه دار طبقاتی و امتیازات، تلقین سیستم های غالب - همگی نیاز ما به ثبات و امنیت را تقویت می کنند. آسیب ها و تقاضاهای فزاینده سرمایه داری صنعتی، باعث شده رفتن به فضای خارج از این تلقینها، هدایت و انجام کار سخت و حیاتی ایجاد تغییر، برای بسیاری از ما دشوار شود.

گویی هر بار که در اتاق ناهارخوری نشسته ایم، صندلی مان را از زیرمان بیرون کشیده اند و اکنون از ما می خواهند که دوباره روی آن صندلی بنشینیم. کسب اعتماد، سخت است.

از قضا و متأسفانه، مدیر صنعتی اغلب از این بی اعتمادی با تقویت ناامنی برای ایجاد انطباق بیشتر سوء استفاده می کند.

" هر زمان احتمال دارد اخراج شوید، پس درست کار کنید."

---

<sup>1</sup> Aggression

<sup>2</sup> microaggression

اما تیم‌هایی که کارهای مهمی انجام می‌دهند می‌توانند فرهنگی ایجاد کنند که در آن وضوح، حرفه‌ای بودن و عضویت، دری را به روی امکان‌پذیری باز می‌کند. حرکت رو به جلو راهی به سوی معناست.

اهمیت، مستلزم اعتماد است و اعتماد از پایبندی مداوم به وعده‌ها ناشی می‌شود.

### ۱۹. رهبران کجا هستند؟

کتاب‌ها و مقالات بی شماری در مورد گوش دادن به کارکنان، دادن فضایی برای رشد و ایجاد محیط‌های کاری منصفانه و فراگیر وجود دارد.

مدیران اغلب این ایده‌ها را برای مدت کوتاهی امتحان می‌کنند اما بعد متوقف می‌شوند.

آنها می‌گویند: /این روشها، کارساز نیستند.

به چیزی که می‌خواستیم، نرسیدیم.

وقتی به حال خود رها می‌شوند، پنهان می‌شوند یا عقب‌نشینی می‌کنند.

چرا تعجب می‌کنیم؟ پس از تلقین، هجو و تنبیه افراد برای ده یا پانزده سال تحصیل و سپس دهه‌ها در محل کار، چطور انتظار داریم که اعتماد کنند که دیگر دچار ناعدالتی و برخورد غیر صادقانه نخواهند شد؟

ما در چرخه ترس، بهره‌کشی و اجبار همدستیم.

ایجاد شرایط برای معناگرایی، کار آسانی نیست. اگر اینطور بود، همه قبلاً انجامش داده بودند.

### ۲۰. سرزنش در تمام مسیر سقوط

مدیریت سلسله‌مراتبی متشکل از رئیس پروژه است که آن را به قطعات کوچکتر تقسیم می‌کند و بابت هر یک قطعه بصورت مستقیم گزارش می‌دهد.

و سپس گزارش‌ها از تکه‌ها شکل می‌گیرد، آن را به وظایف کوچکتر تقسیم می‌کنند و مسئولیت را تا آخر زنجیره تحویل می‌دهند.

وقتی مشکلی پیش می‌آید، رئیس ارشد هر کدام از زیردستان را بابت بخشی که به نظر می‌رسد مشکل از آنجاست، سرزنش می‌کند.

و سرزنش به سرایشی سرازیر می شود.

اما از آنجایی که هیچ کس همه چیز را به طور قطع نمی داند، از آنجایی که مشکلات پیچیده هستند، و از آنجایی که سیستم ها مهم تر از اجزا هستند، هرکسی که مساله برایش مهم است از حوزه مسئولیت خود ناراضی است.

چون نمی توانیم مطمئن باشیم.

بنابراین به جای اندازه گیری چیزی که درست است، شاخص های ناخوشایند را برای مراقبت اندازه گیری می کنیم. زمان های روی صندلی نشستن، پاسخ به ایمیل ها، کاریزما در جلسات و ...

و منتظر سرزنش هستیم.

## ۲۱. گفتگوی بی طرفانه

جو هادسون<sup>۱</sup> مربی تجاری معتبری در سیلیکون ولی<sup>۲</sup> است. رویکرد چهار مرحله ای او برای مشارکت و رهبری به طور خاص در مورد وضعیت ذهنی است، نه یک تکنیک. "راه حل ساده ای وجود ندارد که بتوانیم از آن برای بهره بردن از افراد استفاده کنیم؛ اما سیستم رفتاری و اعتقادی وجود دارد که می توانیم به تعاملات کمک کنیم تا دیگران با هم ارتباط برقرار کنند و رشد کنند. این باعث می شود به جای اینکه افراد را مجبور کنیم برای ما پارو بزنند، با هم قایقرانی کنیم."

او از «چطور» و «چی» مشتریان می پرسد و به این شکل به تیم ها کمک می کند راهی رو به جلو پیدا کنند. این دو کلمه کمک می کنند تا بفهمیم دیگران به دنبال چه چیزی هستند و چگونه می توانیم آنها را در رسیدن به جایی که می خواهند بروند، همراهی کنیم.

"در مورد این مشتری چه احساسی دارید؟" یا "چه چیزی باعث شد که بخواهید کار را اینگونه انجام دهید؟" سوالات بسیار خوبی برای شروع هستند، اتصال از درک متقابلی ناشی می شود که این مکالمات می توانند آشکارشان کنند.

تقاضای واقعی باید دنبال شود. نه شبیه استدلال پزشکی قانونی "بیا بید بفهمیم چطور می توانید مثل من به قضیه نگاه کنید"، بلکه گفتگوی بی طرفانه ای که منجر به کشف نیازها می شود.

---

<sup>1</sup> Joe Hudson

<sup>2</sup> Silicon Valley

ریشه کلمه بی طرف، آموزنده است. برای هفتصد سال، جانبداری به معنای "منفعت شخصی به جای خیر عمومی یا بزرگتر" بود.

به راحتی می توان فهمید که یک مدیر چطور جانبدارانه رفتار می کند. مدیر قرار است به بقیه بگوید چه کار کنند، نه اینکه روش و شکل انجام آن را تعیین کند. به مدیر حقوق داده می شود تا بخشی برخورد کند و بر روی هدف و رویه هایی که مدیران ارشد به او داده اند متمرکز باشد.

اما اگر به دنبال یک حالت بینابینی هستیم، برای رسیدن از اینجا به آنجا، در حالت کشف هستیم، نه اینکه قطار را روی یک مجموعه ریل گذاری شده هدایت کنیم. فرآیند، نه دستورالعمل.

در حالی که کنجکاو بودن در جستجوی پاسخ، وسوسه انگیز است، پرسیدن سوال صرفاً برای رسیدن به پاسخ و ارائه آن، تاکتیکی است که اغلب با شکست مواجه می شود. شکست می خورد زیرا ما خود را تسلیم می کنیم، و شخصی که به دنبال ارتباط با او هستیم، هدف ما را درک می کند و کنار می کشد، به خصوص اگر این هدف، امنیت او را تهدید کند.

راه چاره، آوردن شگفتی واقعی به مکالمه است؛ باید با فرد در داستان و روایت خودش بود. شگفتی، نسخه بدون انتهای کنجکاو است، بدون اینکه به دنبال توضیحی برای حل مشکل باشیم.

فرآیند و اصول، نیازی به برنامه خاصی ندارند.

نمی توان یک بازی بسکتبال در سطح پیشرفته را از قبل برنامه ریزی کرد. با این حال، اگر روی فرهنگ و فرآیند تمرکز کنیم، می توانیم بازیکنان را قادر سازیم تا بدون توجه به اینکه بازی چگونه پیش می رود، به اهداف خود برسند.

این طرز فکر بی طرفانه احتمالاً با وجود افرادی که در فرهنگ ما به طور سنتی در طبقه رئیس معمول و قدرتمند قرار نمی گیرند، تشدید می شود. ظاهر شما به مراتب کمتر از توانایی مشارکت دیگران در سفرتان اهمیت دارد. این، اساساً کاری انسانی است و به جنسیت، نژاد یا پیشینه فرهنگی محدود نمی شود.

## ۲۲. سوالاتی که ارزش پرسیدن دارند

مهندسان، جراحان و رانندگان خودروهای مسابقه کارهایی را که مقیاس پذیرند، انجام می دهند. آنها می توانند روی اجرا در مسیرهای اثبات شده تمرکز کنند. اما بقیه باید در آن دسته از بحث هایی که ممکن است مفید باشد درگیر شوند.

در اینجا چند سؤال وجود دارد که می توان با آنها شروع کرد؛ هر بار که تصمیم می گیریم کار را با هم انجام دهیم. ارزش این را دارند که با صدای بلند پرسیده شوند و ارزش پاسخ دادن به صورت کتبی و تعهد به پاسخ را دارند:

- تغییر خاصی که این تیم قرار است ایجاد کند چیست؟
- نقش من در ایجاد آن تغییر چیست؟
- برای حمایت یا رهبری این تغییر چه چیزی باید یاد بگیرم؟
- چه کسی باید به من کمک کند؟ چه کسی به کمک من نیاز دارد؟
- چه خطری برای ما، من و افرادی که به آنها خدمت می کنیم وجود دارد؟
- زمان این پروژه چقدر است؟
- بودجه چقدر است؟
- از چه می ترسم؟
- سود هر یک از طرفین درگیر چیست؟

و یک سری سوالات دیگر که بعد از اتمام کار می توان پرسید:

- آیا به موقع ارسال کردیم؟
- آیا قول های زیادی دادیم (نه تنها به مشتریانمان، بلکه به همکارانمان) و به آنها عمل کردیم؟
- آیا بی وقفه کار را بهتر کردیم؟
- آیا در فرآیند حرکت به سمت نوآوری، متحمل سختی شدیم؟
- آیا نظریه تغییر، فرآیند و خلق مان در حال بهبود است؟
- آیا سؤالات سختی پرسیدیم که به بینش های جدیدی منجر شد؟
- آیا معیارهای مفیدی برای نحوه عملکرد بهتر در سری بعد ارائه کرده ایم؟
- آیا سیستمی ساختیم که به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد تا به ما کمک کند ارزش بیشتری تولید کنیم؟
- چگونه به عنوان یک سازمان و فرد رشد کرده ایم؟ چه چیزی یاد گرفتیم؟

این سوالات ضروری و به راحتی قابل شفاف سازی هستند. چنین سوالاتی برای سازمان های معنادار اجتناب ناپذیر است؛ اما سایرین به راحتی از آنها اجتناب می کنند. سازمان ها در هر اندازه ای می توانند مسیر انجام این مکالمات را شروع کنند، یا می توانند برای دوری از آنها تلاش کنند.

اگر نتوانیم در مورد این چیزها صحبت کنیم، مطمئن نیستیم که بتوانیم خود را حرفه ای بنامیم.

## ۲۳. قبل از شروع

قبل از پروژه بعدی خود دو سند با تیمتان ایجاد کنید:

۱- پیش مرگ<sup>۱</sup>

۲- اعلان

هر واحد کاری که انجام می دهیم را می توان یک پروژه در نظر گرفت - مشتری بعدی که به او خدمات می دهیم، محصولی که راه اندازی می کنیم، تماس با سرمایه گذاران. . .

تصور کنید که پروژه شکست می خورد. بیاید از قبل فهرستی از همه چیزهایی که اشتباه پیش رفته اند تهیه کنیم. کدام قسمت کار نکرد؟ چه کسی نفهمید چه وعده ای داده شده است؟ چه چیزی مخاطره آمیز بود؟

و در عین حال، قبل از شروع، بهترین بازخوردی که دریافت کردیم چه بود؟ آن مشتری پر سروصدا، آن معاون که در راهرو در حال صحبت با دیگری است، کارمندی که متحول شده - حالا که موفق شدیم، چه می گویند؟ چه چیزی با آنها طنین انداز شد؟

نیت به ما این قدرت را می دهد که آینده احتمالی را توصیف و نام گذاری کنیم. و آینده‌های احتمالی به ما کمک می کنند تا مسیری را که مایل به کار برای آن هستیم دنبال کنیم.

قصد و نیت، مستلزم ثبت فرصتی برای حضور در قلاب و انتخاب مالکیت اتفاقات بعدی است.

---

<sup>۱</sup> پیش مرگ، یک استراتژی مدیریتی است که در آن یک تیم پروژه تصور می کند که یک پروژه یا سازمان شکست خورده است، و سپس به عقب برمیگردد تا مشخص کند چه چیزی می تواند منجر به شکست پروژه یا سازمان شود.

## ۲۴. باهم به سوی معنا

قوم اینویت<sup>۱</sup> سنتی باستانی دارند که یک مسیر یا مکان مهم را با انباشتن سنگ ها در یک اینوکسک<sup>۲</sup> مشخص می کنند. این اصطلاح در لغت به معنای "آنچه در مقام انسان عمل می کند" است. این کار یک عمل جمعی است، پروژه ای با معنا که توسط جامعه ایجاد شده است. اگر آنجا نباشد، از دست می رود - بدون آن (در واقع) گم شده اند.

این کار تصادفی نیست، بلکه در اینجا و در این قلمرو، برای دلیلی معنادار است.

در سنت های مختلف اروپایی، توده سنگ، پیام مشابهی را منتقل می کند. نه تنها "ما اینجا بودیم"، بلکه "ارزش توجه نیز دارد."

رهگذران نباید سنگی را از حفره بیرون بیاورند یا اینوکسک را خراب کنند. افرادی که قبل از ما آمده اند چیزی ساخته اند و ما می توانیم از آن یاد بگیریم یا به آن بیافزاییم.

هر سنگی مهم است. بدون آن سنگ، کل سازه نمی تواند آنطور که ساخته شده، بایستد و با این حال، از یک نقطه نظر، هر سنگ به تنهایی فاقد معناست. این تنها مجموعه ای از مشارکت هاست که کل، اینوکسک، حرکت رو به جلو و پیام را در قالب یک انسان ایجاد می کند.

## ۲۵. قطب نما قبل از ترسیم نقشه

انقلاب ها تغییر ایجاد می کنند. جزئیات در ابتدا مبهم هستند، اما می توان تغییرات پیش رو را دنبال کرد. قوس<sup>۳</sup>، منسجم است و به ما کمک می کند به جلو برویم، مدت ها قبل از اینکه صنعت یا فرهنگ، جزئیات کافی برای تعیین نقشه مراحل که باید دنبال کنیم را داشته باشد.

ما در طول زندگی خود شاهد انقلاب هایی بوده ایم که ناشی از ظهور رایانه ها، اینترنت، تخریب محیط زیست و پایان صنعت گرایی است.

---

<sup>1</sup> Inuit people

<sup>2</sup> Inuksuk

<sup>3</sup> Arc



انقلاب مصرف کننده در اواسط قرن، آسان بود: هر چیزی را ارزان و راحت کنید پس کارتان را به خوبی انجام داده اید.

زمانی که اینترنت در مراحل ابتدایی خود بود، ناظران هوشمند دریافته‌اند که تصمیمات مفید وقتی از راه می‌رسند که این سوال را بپرسیم: «اینترنت چه می‌خواهد؟ نه افرادی که از اینترنت استفاده می‌کنند، بلکه خود شبکه. چگونه رشد می‌کند؟»

اگر اتصال بیشتری بین افراد، پهنای باند بیشتر یا انتخاب بیشتری ارائه می‌دادید - چیزهایی که خود اینترنت در آنها خوب بود - بدون توجه به هر کاری که انجام می‌دادید، احتمالاً موفق می‌شدید. اثر شبکه نشانه‌ای از درک این بود که چگونه این فناوری جدید هر چیزی را که لمس می‌کرد انقلابی می‌کرد. کوین کلی<sup>۱</sup> به ما کمک کرد تا بفهمیم که پرسیدن اینکه فناوری چه می‌خواهد، یک ستاره شمالی مفید است، قطب‌نمایی برای سوار شدن همراه با جریان به جای مبارزه با آن.

در چند سال گذشته، سازمان‌ها دریافته‌اند که یک راه مفید رو به جلو این است که بپرسند «زمین چه می‌خواهد؟» ساختن چیزهایی که انعطاف‌پذیر، سبک و در اثر ضربه پایدارتر باشند، راهی قدرتمند رو به جلو است - برعکس حالت سلطه و هدر رفت. جنبش، در حال شتاب گرفتن است و تغییرات را با خود به ارمغان می‌آورد. زمین مشتری شماسات و بسیاری از افراد در حین خدمت شما با شما همسو خواهند شد.

و درس این بیانیه ساده است: سازمان با هر اندازه ای می‌تواند به طور مؤثر با پرسیدن "انسان‌ها به چه چیزی نیاز دارند؟" به جلو حرکت کند. برای کسانی که با ما تعامل دارند، چه چیزی معنا ایجاد می‌کند؟

مطمئناً این چیزی نیست که صنعتگران قبلاً می‌پرسیدند. حتی چیزی نیست که کارآفرینان اینترنتی می‌پرسند. در آینده، سؤالاتی که باید بپرسیم در مورد تغذیه بازار سهام، خرده فروش محلی یا ابر سرورهای اینترنتی نیست. ما اینجا نیستیم تا واحدهای خود ذخیره سازی را پر کنیم یا صرفاً سهم بازار را به دست آوریم. در عوض، از مردمان می‌پرسیم که به چه چیزی نیاز دارند.

---

<sup>1</sup> Kevin Kelly

تغییری که به دنبال ایجاد آن هستیم چیست؟ آیا برای افرادی که با آنها کار می‌کنیم معنادار است؟

پاسخ‌ها متفاوت خواهند بود و هنوز کتاب مدونی برای آن وجود ندارد. فقط یک قطب نما و راهی برای دیدن آنچه مهم است.

این نقاط، قطب‌نمای انقلابی مستقل هستند و سپس با هم همپوشانی و تعامل دارند.

وقتی اینترنت مصرف‌کننده رسید، نه ارزان بود و نه راحت (به جز ایمیل، اپلیکیشن قاتل<sup>۱</sup> از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۵). یک دهه یا بیشتر طول کشید تا تغذیه اینترنت به بخشی از تجارت تبدیل شود. سازمان‌های کوچک و بزرگ در نهایت به دام افتادند.

هنگامی که نگرانی‌های زیست‌محیطی در بسیاری از سازمان‌ها ظاهر شد، به نظر می‌رسید که این نگرانی‌ها با اکثر اهداف شرکت در تضاد هستند. اکنون خودروهای برقی نسبت به نمونه‌های قدیمی‌تر خود از وضعیت بهتر، قابل‌اطمینان‌تر و عملکرد بالاتری برخوردارند و انرژی، ارزان‌تر و پربازده‌تر از گاز یا نفت است. امروزه، حتی صنایع بزرگ، خدمت به زمین را به عنوان یک عامل ارزشمند برگزیده‌اند.

وجه مشترک هر انقلابی، ناخوشایند بودن آن است. برای هر صنعتی ناخوشایند بود که در سال ۱۹۹۸ اینترنت را بپذیرد، برای یک سازمان غیرانتفاعی که تغییر جهت دهد و دوباره به پایداری برسد و برای یک شرکت موفق که معنا را در آغوش بگیرد. به ندرت اتفاق می‌افتد که چنین تغییراتی به سرعت یا به راحتی رخ دهند، دقیقاً به همین دلیل است که این تغییرات، انقلابی هستند.

انقلاب‌ها از لبه‌ها شروع می‌شوند، اما در نهایت به هر چیزی که برسند، تغییرش می‌دهند.

---

<sup>۱</sup> killer app

## چه اتفاقی برای مدیریت افتاد؟

اگر نامه برای پاکت خیلی بزرگ باشد چه کار می کنید؟

خب، اگر آن را تا کنی، اخراجت می کنند. من معمولا بیرون می اندازمش.

هادساگر

## ۲۶. پایان صنعتی شدن و شیخون بهره‌وری

آمازون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۱ یک چهارم سود سالانه خود را از دست داد.

طبق اسناد داخلی گزارش شده توسط انگجت<sup>۲</sup>، در سال ۲۰۲۱ آمازون بیش از هشت میلیارد دلار را به دلیل خروج نیروهایش از دست داد. از هر سه نفر استخدامی جدید، تنها یک نفر بیش از سه ماه در آنجا ماندگار می‌شدند.

مشکل خروج کارکنان آنقدر جدی بود که شرکت را در مورد کمبود افراد جدید برای استخدام دچار نگرانی کرد. طبق اسناد منتشر شده توسط ریکد<sup>۳</sup>، خطر ته کشیدن نیروی کار موجود در چندین شهر بزرگ ایالات متحده حس می‌شود.

یکی از دلایل خروج نیروها این است که این شرکت سخت تلاش می‌کند تا کارکنانش مدیر نشوند. کارکنان بدون مدرک دانشگاهی به ندرت به پست مدیریت ارتقا پیدا می‌کنند، زیرا طرز فکر عصر صنعتی - "از دستورالعمل‌ها پیروی کنید؛ ما خروجی تان را اندازه می‌گیریم" - تقریباً برای همه کارکنان صف کاربرد دارد.

آمازون با ایجاد مدیریتی‌ترین شرکت در آمریکا، سیستمی را ایجاد کرده است که تقریباً از هیچ‌کس خواسته نمی‌شود تا نظراتش را در مورد کاری که انجام می‌دهد، پیاده کند. ایجاد تغییر معنادار و ارتباطات نه تنها وجود ندارد، بلکه برای اکثر کارکنان تقریباً غیرممکن است.

این رویکرد سیستمی به مدیریت صنعتی، ماشینی قابل اعتماد می‌سازد، ماشینی که به عنوان تحسین برانگیزترین برند در آمریکا شناخته می‌شود. مشتریان از خدمات قابل پیش بینی، راحت و دست اول راضی هستند. ما بیگ‌مک<sup>۴</sup> و حمل و نقل برجسته‌اش را دوست داریم. با این حال، خدمات سریع و قیمت پایین، هزینه خودش را دارد.

---

<sup>1</sup> Amazon

<sup>2</sup> Engadget

<sup>3</sup> Recode

<sup>4</sup> Big Macs

## ۲۷. بهره‌وری کجاست؟

در سال ۲۰۲۲، بیش از هفتاد سال بعد از این که دفتر آمار کار، اندازه‌گیری بهره‌وری را آغاز کرده بود، بهره‌وری به پایین‌ترین حد خود رسید.

عصر صنعتی به این معیار بسیار اهمیت می‌دهد، چرا که میزان خروجی برای هر ساعت صرف شده توسط کارکنان محاسبه می‌شود. وقتی بهره‌وری بالاست، پول بیشتری برای پرداخت به کارکنان وجود دارد، اما همانطور که مدیران دوست دارند روی آن تمرکز کنند، پول بیشتری نیز برای حفظ و ثبت به عنوان سود وجود دارد.

سازنده پپسای در گوگل<sup>۱</sup> و مارک زاکربرگ در متا<sup>۲</sup> با اندازه‌گیری دقیق تر خروجی و ایجاد وضعیت برون داد و تهدید اخراج، به این فرسایش عکس العمل نشان داده‌اند. پیشروهایی مانند ایلان ماسک به راحتی ۷۵ درصد کارمندان شرکت خود را اخراج کرده‌اند، «چوب‌های مرده» را کوتاه و سعی می‌کنند بقیه کارکنان را بترسانند تا از قوانین پیروی کنند.

ساتیا نادلا<sup>۳</sup>، مدیر اجرایی مایکروسافت، هیچ کدام از این کارها را نمی‌کند. تیم او اصطلاح «پارانویای بهره‌وری» را ابداع کرده‌اند تا به خود یادآوری کنند که تحت فشار گذاشتن نیروها برای معیارهای کوتاه‌مدت تقریباً همیشه نتیجه معکوس دارد. نادلا گفت: «در نهایت، برای کسب‌وکار، این ابزارها واقعاً به کارمندان کمک می‌کنند تا پیشرفت کنند. تنها راهی که یک کسب و کار موفق و مولد است این است که کارمندان آن احساس توانمندی کرده، آن حس انرژی و ارتباط را برای مأموریت شرکت داشته باشند و کار معناداری انجام دهند.» این، همان دوراهی جاده است.

حقیقت ساده است: اندازه‌گیری و افزایش تولید نسبتاً ساده است. اما این معیارها (و روش‌ها) برای تعاملات انسانی، بینش یا نوآوری کاربرد ندارند.

*رهبر ارکستر صدایی در نمی‌آورد. قدرت او به توانایی‌اش برای قدرتمند کردن افراد دیگر وابسته است.*

---

<sup>1</sup> Google's Sundar Pichai

<sup>2</sup> Meta's Mark Zuckerberg

<sup>3</sup> Microsoft's Satya Nadella

( بن زندر، فیلامونیک بوستون<sup>۱</sup> )

## ۲۸. سهام و اعتماد

وقتی این چهار نوع کار را در نظر می گیریم، می توانیم آنها را در یک شبکه دو به دو با ریسک و اعتماد به عنوان دو محور قرار دهیم.

کار با ریسک بالا و اعتماد کم، کاری است که توسط بازیگران عصر صنعتی محول می شود. و معنای آن جلسات، سنجش و اندازه گیری، نظارت و مدیریت سنتی است. این همان روشی است که شما با موفقیت یک فرنچایز<sup>۲</sup> فست فود را اداره می کنید. تک تک مشتریان مهم هستند و تمام خروجی ها باید یکسان باشد.

کار کم ریسک و کم اعتماد مشابه قبلی است، با این تفاوت که به راحتی برون سپاری می شود. این کارها، کاری نیست که سازمان آن را جدی بگیرد یا به طور شخصی پیگیری شود. زمانی که آمازون نیاز داشت ده هزار تصویر را برچسب گذاری کند، برنامه مکانیکال تارک<sup>۳</sup> را ساخت، برنامه ای که به هر کسی در جهان اجازه می داد تا با انجام بخشی از کار چند سکه در آورد. در حال حاضر چنین کاری توسط هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی انجام می شود. همان کار را به صد ربات دهید، دیر یا زود، انجام خواهد شد.

خانه بعدی برای کارهایی است که ریسک پایین اما اعتماد بالایی دارند. این بخش مربوط به فرهنگ سازی در جامعه و برای افرادی است که به آنها اهمیت می دهیم تا هر روز حضور پیدا کنند و به حل مسائل اصلی کمک کنند. کار منسجم است، اما انسانی است، نه صنعتی. تغییرات ناشی از اختلالات بیماریهای همه گیر، برون سپاری، کار از خانه و هوش مصنوعی این بخش را مختل کرده است.

و خانه آخر و مهمترین آن، کار با ریسک بالا و اعتماد بالا است. این بخش است که معنادار و مهم است، کار روی لبه. این کار است که ارزش انسانی ایجاد می کند، زیرا ما با افرادی که آن را ایجاد می کنند ارتباط برقرار می کنیم و به آنها احترام می گذاریم.

---

<sup>1</sup> Ben Zander, Boston Philharmonic

<sup>2</sup> Franchise

<sup>3</sup> Mechanical Turk

صنعتی کردن این کار یا ایجاد آن تحت فشار و اجبار به صرفه نیست. زیرا در این صورت صنعتی می شود و باز به مسابقه به سمت پایین می پیوندد.

## ۲۹. مسابقه به سمت پایین

<p><b>نظارت</b></p> <p>گواهینامه تائید</p> <p><i>موسیقی را همانطور که نوشته شده اجرا کنید</i></p>	<p>ریسک بالا</p>	<p><b>معنا</b></p> <p>انسان جادو</p> <p><i>موسیقی جاز</i></p>
<p><b>غیر شخصی</b></p> <p>هوش مصنوعی بازارهای آزاد</p> <p><i>سه تا بخره، یکی استفاده کن</i></p>	<p>ریسک پائین</p>	<p><b>راحتی</b></p> <p>آشنایی روستا</p> <p><i>جایی که همه نام شما را می دانند</i></p>

این همان مسابقه ای است که شما دوست ندارید در آن شرکت کنید. چون ممکن است برنده شوید یا بدتر از آن، در رتبه دوم قرار بگیرید.

مسابقه عصر صنعت، مسابقه بهره وری است. این چالش بیشتر برای کیفیت کمتر در بازار انبوه و در مقیاس است.

مسابقه به سمت پایین، قیمت‌های پایین، کیفیت متوسط و بهانه فراوان برای نبود انسانیت و رویکرد کوتاه‌مدت ارائه می‌دهد. مسابقه به سمت پایین پر از میانبرها و با رقبایی است که مایلند صداقت را فدای یک مزیت کوچک کنند.

در ابتدا، رفتن به سمت پایین هیجان انگیز است، زیرا در همان ابتدا منافعی به دست می آیند. فروش و سود به سرعت حاصل می‌شوند.

اما به ناچار وقتی رقیبی ظاهر می شود، تبدیل به مسابقه می شود و برای برنده شدن در آن مسابقه، تمام عناصری که شما را به سمت کار جذب می کردند، به سرعت ناپدید می شوند.

این سیاره به افراد موفق بیشتری نیاز ندارد، اما به شدت به صلح‌جویان، شفا‌دهنده‌ها، ترمیم‌کنندگان، قصه‌گوها و عاشقان بیشتری نیاز دارد.

دیوید اور<sup>۱</sup>

### ۳۰. جوایز ایستادن روی نقطه قرمز

اگر مسابقه است، آموزش، قطعاً مرحله بعدی است.

بیش از سیصد سال پیش، ژان باپتیست دل‌سال<sup>۲</sup>، مدارس برادران مسیحی<sup>۳</sup> را تأسیس کرد، یکی از اولین مدارس در فرانسه که کودکان را بدون توجه به موقعیت اجتماعی آموزش می‌داد. او همچنین یکی از اولین کالج‌های معلمان جهان را تأسیس کرد.

برای مدیریت کلاس، او به ابداع سیستمی از توبه‌ها و امتیازات اهتمام ورزید که در آن کودکان بتوانند در ازای فرصتی برای اجتناب از تنبیه، رفتار خوبی داشته باشند.

در سال ۱۹۰۰، دل‌سال به عنوان قدیس شناخته شد و حتی یک سیارک به نام او نامگذاری شد.

افراد به سیستم‌های مبتنی بر امتیاز، به ویژه سیستم‌هایی با پاداش و حتی جوایز، پاسخ می‌دهند. با این حال، در قرن حاضر می‌توان نتایج نوآوری دل‌سال را دید. فرزند یکی از دوستانم که کلاس اول است به خانه آمد و با افتخار زیورآلات پلاستیکی ارزانی را که در آن روز جایزه گرفته بود به مادرش نشان داد.

"خیلی ساکت بودم و برای همین جایزه گرفتم. اگر فردا هم ساکت باشم، جایزه بیشتری می‌گیرم!"

کلاس اول. ساکت باشید و اسباب بازی بگیرید. این یکی از راه‌هایی است که به بچه‌ها هم اطاعت و هم مصرف‌تلقین می‌شود.

---

<sup>1</sup> David Orr

<sup>2</sup> Jean-Baptiste de La Salle

<sup>3</sup> Brothers of the Christian Schools



این دقیقاً همان چیزی است که جامعه صنعتی به دنبال آن است.

شرکت‌ها دریافته‌اند که با دادن امتیاز و تبدیل رفتار به بازی، می‌توان سود به دست آورد. مایل‌های پرواز مکرر<sup>۱</sup>، رده‌بندی پلوتون<sup>۲</sup>، و رگه‌های دولینگو<sup>۳</sup> همگی وجود دارند تا به ما این احساس را بدهند که گویی در حال انجام کار مهمی هستیم.

اما این تکنیک اثبات شده اکنون به گونه‌ای در حال گسترش است که اکثر ما انتظارش را نداریم یا فکرش را نمی‌کردیم.

آیا ساکت بودن همان چیزی است که باید به بچه‌ها آموزش دهیم؟ آیا هر یک از ما زمان زیادی را صرف ساکت بودن نکرده ایم؟

کلاس‌دوجو<sup>۴</sup> برنامه‌ایست است که به گفته سازنده آن در ۹۵ درصد از مدارس ابتدایی در ایالات متحده مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالی که ابزارهای ارتباطی مفیدی را برای معلمان و والدین فراهم می‌کند، عملکرد اصلی آن ارائه نکاتی در مفهوم دل‌سال است.

بازی‌گونه‌سازی<sup>۵</sup> صرفاً کدگذاری و تقویت انگیزه‌هایی است که هر یک از ما پس از ثبت نام در یک بازی به آن پاسخ می‌دهیم. آموزش رژیم صنعتی کنترل و بهره‌وری کوتاه مدت.

همانطور که آدریان هون<sup>۶</sup> در کتاب "شما ملعبه شده‌اید"<sup>۷</sup> اشاره می‌کند، اکنون همه چیز گیمیفیکیشن است. بحث واقعی که باید داشت، تفاوت بین گیمیفیکیشن خوب و بد، بین مفید و بهره‌کشی، بین جادویی و پیش پا افتاده است.

---

<sup>1</sup> Frequent-flyer miles

<sup>2</sup> Peloton standings

<sup>3</sup> Duolingo streaks

<sup>4</sup> ClassDojo

<sup>5</sup> Gamification

<sup>6</sup> Adrian Hon

<sup>7</sup> You've Been Played

او به نقل از یکی از والدین می گوید: «دختر من دانش آموز مرتبی است، رفتار خوبی دارد و معلمان کاملاً از او راضی هستند. فقط در عرض دو روز، تأثیر منفی روی او احساس کردم، او نگران از امتیازاتش به خانه آمد و پرسید که برای گرفتن امتیاز چه کاری می تواند انجام دهد. همین امروز صبح پرسید که آیا می تواند به مدرسه نرود زیرا می ترسد به مدرسه برود و با اشتباه کردن، امتیاز از دست بدهد، اون فقط شیش سالشه!»

وقتی معلمی از سیستم کلاس دوجو برای تقویت نظام عاطفی، کاهش حواس پرتی و عملاً حذف استفاده غیرقانونی از تلفن همراه در کلاس استفاده می کند، به سختی می توان استدلال کرد که این سیستم به مدرسه در انجام مأموریتی که والدین، معلمان و اکثر دانش آموزان برعهده دارند، کمکی کند.

از طرف دیگر، وقتی مدرسه ای به کودکی برای کسب صد امتیاز، یک قوطی نوشابه پاداش می دهد و برای ساکت بودن، امتیاز بیشتری می دهد، به سختی می توان درک کرد که چنین سیستمی جز برای حاکمان به نفع کسی دیگر کار کند.

کلاس دوجو برای تقویت اثرگذاری، سیستم های خود را با اضافه کردن بازخورد صوتی ارتقا داده است. حالا وقتی یک دانش آموز امتیاز کمی می گیرد، معلم می تواند صدای خاصی را در کل کلاس پخش کند.

دیر یا زود، همه انگیزه ها، خودانگیختگی است. یا امتیازها بخشی از شخصیت ما می شوند یا دیگر به آنها پاسخ نمی دهیم.

و هنگامی که از پاسخ دادن دست برداریم، نیروهای خارجی که به دنبال قدرت بیشتر هستند به سادگی آن نقاط را تقویت می کنند.

ما اکنون توسط اربابان نقطه تنبلی مورد سو استفاده قرار می گیریم که میانبری برای سود، کنترل و از همه مهمتر، اجتناب از ارتباط واقعی انسانی است. کار، مدرسه و اوقات فراغت ما در حال تبدیل شدن به یک چرخ همستر بی پایان هستند، با خوراکی های کوچک برای رفتارهایی که شرکتها را تغذیه می کنند، نه روح مان را.

افلاطون استدلال می کرد که دولت باید مطمئن باشد که کودکان از سنین پایین تحت آموزش قرار می گیرند و هرگز اجازه ندهد تا تخلیشان رشد کند. "آنها با متفاوت بودن، نوع متفاوتی از زندگی را طلب می کنند و این باعث می شود که نهادهای جدیدی بخواهند.»

چند نفر دنبال کننده آنلاین دارید؟ چقدر توان تطابق و سازگاری دارید؟

اینجا نقطه امروز است، برو روی آن بایست.

### ۳۱. در جستجوی یک کرونومتر بهتر

در سال ۲۰۲۲، آمازون، با لنز تماسی خود پیشرفت‌هایی را در فناوری‌های نظارت ارائه کرد. این فناوری اکنون در دسترس هزاران شرکتی است که از سرویس وب آمازون<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند. لنز تماسی، الگوریتم یادگیری هوشمند و ماشینی مصنوعی است که به تمام تماسهای خدمات مشتری گوش می‌دهد. و نه تنها می‌تواند کلماتی را که مورد استفاده قرار می‌گیرد درک کند، بلکه می‌تواند سطوح استرس و مکث‌های غیرمعمول آنها را نیز تشخیص دهد.

انگاجت<sup>۲</sup> به نقل از مدیر عامل سرویس وب آمازون، آدام سلپسکی<sup>۳</sup> می‌گوید: «این قابلیت، زمانی را که مدیران مرکز تماس برای شناسایی مسائل مربوط به عملکرد و کمک به هدایت عوامل صرف می‌کنند، کاهش می‌دهد.»

به بیان دیگر اجرای نظارت، آسان تر از استخدام و آموزش افراد دلسوز است. این روش مطمئناً راحت تر است و احساس امنیت بیشتری می‌دهد.

تماس شما ممکن است مورد نظارت قرار گیرد. نه به شکلی که انتظار داشتیم - بلکه برای تمام تماس‌ها و در هر زمان. نمی‌دانم رضایت شغلی (و زندگی) برای کسانی که به این تماس‌ها پاسخ می‌دهند چگونه است. همانطور که هوش مصنوعی هوشمندتر می‌شود و یادگیری ماشینی، داده‌های بیشتری را جمع‌آوری می‌کند، سیستم، جایگزین مشاغل ما هم خواهد شد.

به محض اینکه یک سیستم صنعتی بتواند بر روز شما نظارت داشته باشد، این کار را بی‌امان انجام خواهد داد.

---

<sup>1</sup> AWS (Amazon Web Services)

<sup>2</sup> Engadget

<sup>3</sup> Adam Selipsky

### ۳۲. نیمه عمر یک سازمان عالی

شرکتی مانند فولاد ایالات متحده<sup>۱</sup> یا آی بی ام<sup>۲</sup> می تواند انتظار داشته باشد که برای چندین دهه عالی باشد. آنها نوآوری را یافتند، سپس آن را صنعتی و سال ها بهینه اش کرده اند.

با این حال، با سریع تر شدن جهان، عمر فناوری های پیشرفته تا زمان محو شدن کالاها همچنان کوتاه تر می شود.

چیزی که ما را به اینجا رساند، ما را به آنجا نخواهد رساند.

و بنابراین، در زمان استیون بالمر<sup>۳</sup>، میکروسافت نتوانست با موتورهای جستجو، گوشی های هوشمند، شبکه های اجتماعی و رایانش ابری از فرصت های موجود استفاده کند. آن ها چهار مورد از بزرگ ترین انتقال ها را در بزرگترین دهه فناوری از دست دادند.

این شرکت از جایگاه اول به عنوان چندم نزول کرد، و زمانی که نسل جدیدی از رهبران شرکت، پرورش یافتند، میکروسافت فرصتی برای بازگشت پیدا کرد. بالمر هر بار کاربرد را به معنا ترجیح داد.

افرادی که برای پیروی از دستورالعمل ها استخدام می کنید به ندرت می توانند به شما در ساختن چیزی نوآورانه و معنادار کمک کنند.

### ۳۳. بازگشت دارایی

بازگشت سرمایه املاک و مستغلات، بعد ماشین آلات، بعد دارایی های مالی و سپس افراد... ریاضی، قانع کننده و ساده است. اگر رقیبی دارید، باید از هر دارایی ای که دارید، حداکثر استفاده را ببرید، وگرنه از میدان خارجتان می کنند. از فضای قفسه ها، لیست ایمیل و کارخانه خود کسب درآمد کنید. این مسابقه، مسابقه ای از جنس کنترل، استفاده و تقویت است.

---

<sup>1</sup> U.S. Steel

<sup>2</sup> IBM

<sup>3</sup> Steve Ballmer

اما وقتی شروع به تحت فشار گذاشتن کارکنان می‌کنیم، یا اعتراض می‌کنند و یا کار را ترک می‌کنند.

دنیا تغییر کرده است. کارکنان، اطلاعات بیشتری در مورد شرایط جایگزین، احترام و دستمزدها دارند. شما نمی‌توانید به آن‌ها به سادگی و در خلوت سخت بگیریید و تحت فشارشان بگذارید تا تسلیم شوند.

این اطلاعات، فرصت‌ها را برای افرادی که توانایی دستیابی به بینش انسانی و امکان بیشتر در جای دیگری دارند هم برجسته می‌کند. کار از راه دور این امر را آسان‌تر هم می‌کند، زیرا تعداد مکان‌هایی که می‌توان بدون ترک خانه در آنها مشارکت کرد، نزدیک به بی‌نهایت است.

و در نهایت، در نتیجه تبادل مقیاس و اطلاعات، تقریباً تمام مزایای به حداکثر رساندن ورودی‌ها از سوی عواملی غیر از انسان به پایان رسیده است. وقتی همگی کار را به یک تولیدکننده برون سپاری می‌کنند، رقبا به راحتی همطراز می‌شوند.

نتیجه، تغییری واقعی در نحوه رفتار ما با افرادی است که نیاز داریم با آنها کار کنیم: مانند انسان‌ها، نه ماشین‌های مطیع.

### ۳۴. تبادل آزاد نیروی کار

هدف مدیر صنعتی، برنده شدن در معامله است. آنها به ازای وقتشان به ما پول می‌دهند، حداکثر مقدار ممکن را استخراج می‌کنند و سپس حتی استیون را ترک می‌کنند. این چیزی است که بازار متحمل خواهد شد.

بدون ارتباط، بدون وفاداری، بدون انسانیت، به سادگی از انسان‌ها مثل منابع کار بکشید.

البته، افراد با روح، افرادی که حق انتخاب دارند، افرادی که به دنبال انسانیت هستند، با چنین ایده‌ای مبارزه می‌کنند. اگر سوال این است که "من به شما چه چیزی بدهکارم؟"، مارگارت اتوود<sup>۱</sup> درست می‌گوید: "پاسخ هرگز "هیچ" نیست."

---

<sup>۱</sup> Margaret Atwood

ما به کارمندان خود بدهکاریم. ما مدیون همکارانمان هستیم. و ما این را مدیون کارفرمایان خود هستیم.

کار، بیان انرژی و رویاهای ماست. ما به کسانی که در طول سفر همراهمان هستند مدیون همان عزت و ارتباطی هستیم که دوست داریم آن را دریافت کنیم.

### ۳۵. کینکو و اسلیپی

جایگزینی برای رژیم انطباق از بالا به پایین وجود دارد.

وقتی پل اورفالی<sup>۱</sup> در حال ساخت کینکو<sup>۲</sup> بود (که آن را به قیمت بیش از دو میلیارد دلار به فدرال اکسپرس<sup>۳</sup> فروخت) گفت که بهترین تکنیک او برای توسعه تجارت، ساده است: او وارد یکی از فروشگاه‌ها می‌شد و از یکی می‌خواست که در مورد نوآوری که به طور موفقیت‌آمیز اجرا کرده بود، صحبت کند (و سپس این موفقیت با همه فروشگاه‌های دیگر در میان گذاشته می‌شد).

اگر شما نوآوری برای به اشتراک گذاشتن نداشتید، پل اورفالی به شما اطلاع می‌داد که باید بهتر عمل کنید.

زمانی که هری آکر<sup>۴</sup> مشغول ساخت اسلیپی<sup>۵</sup> (که پسرش آن را نزدیک به یک میلیارد دلار به شرکت ماترس فرم<sup>۶</sup> فروخت) بود، بهترین تکنیک او برای توسعه کسب و کار این بود که هر روز به هر فروشگاه‌های زنجار بزند و بپرسد: «چه مشکلی دارند؟» و سپس مشکل را برطرف می‌کرد.

---

<sup>1</sup> Paul Orfalea

<sup>2</sup> Kinko's

<sup>3</sup> FedEx

<sup>4</sup> Harry Acker

<sup>5</sup> Sleepy

<sup>6</sup> Mattress Firm

مدیر فروشگاهی که این داستان را به من گفت، به صراحت گفت که اگر مشکلی برای اشتراک‌گذاری نداشته باشید، با مشکل مواجهید.

دو روی یک سکه. احتمال دارد تیم شما بداند چه خبر است.

## این بار، با معنا

کسانی که می گویند نمی شود، نباید حرف کسانی که انجامش می دهند را قطع کنند.

کاترین جانسن



## ۳۶. وقتی آهنگ را با هم می خوانیم

معنا یک انتخاب است و سازمان ها در حال انتخاب آن هستند.

انقلاب ها تکمیل شده ها را نابود می کنند و غیرممکن ها را ممکن می سازند. روزنامه ها، آژانس های مسافرتی، شرکت های تاکسیرانی، جلسات حضوری... فهرست بلندبالایی از محصولات و تعاملات صنعتی که قبلاً بی نقص بودند وجود دارد که تقریباً یک شبه با محصولات و خدماتی که زمانی غیرممکن تلقی می شدند، جایگزین شده اند.

انقلاب معنا، قدرت تجاری عصر صنعتی را از بین می برد و ما را به ایجاد سازمان هایی سوق می دهد که تجسم آنها در یک یا دو دهه پیش دشوار بود.

اتوماتیک<sup>۱</sup> را در نظر بگیرید، یک شرکت خصوصی سودآور که بخشی از اکوسیستم وردپرس<sup>۲</sup> است. اتوماتیک بیش از دو هزار کارمند تمام وقت دارد، اما هر یک از آنها می توانند از هر کجا که دوست دارند و هر زمان که می خواهند، کار کنند. این نیروی کار نیمه خودمختار و توزیع شده، برخی از معتبرترین و پرکاربردترین نرم افزارها را در جهان تولید کرده اند. آنها این کار را بدون وجود بسیاری از ویژگی های مدیریت صنعتی متداول انجام داده اند.

واضح است که سازمان های معنادار به وب سایت ها، ارکسترها و شرکت های نرم افزاری، محدود نمی شوند.

اکثر کمپین های سیاسی موفق، به این ترتیب عمل می کنند، مانند سازمان های غیرانتفاعی با رشد سریع و حتی ساندویچ فروشی محبوب آن آرپور<sup>۳</sup> در میشیگان<sup>۴</sup>.

مدیریت، مسابقه را به سمت پایین اجرا می کند. رهبری، فرصتی برای دویدن و کسب مقام اول را فراهم می کند.

تفاوت، فاحش است و مزایای آن برای کارمندان، مشتریان و شرکت ها واضح.

---

<sup>1</sup> Automattic

<sup>2</sup> WordPress

<sup>3</sup> Ann Arbor

<sup>4</sup> Michigan

برای یک سازمان معنادار این امکان وجود دارد که مواد غذایی بفروشد، نرم افزار بسازد، سفالگری را آموزش دهد، یا لباس بدوزد. مهم این نیست که چه چیزی تولید می شود، مهم این است که چگونه انتخاب می شود.

اگر به اندازه کافی به ایجاد بهترین شغلی که تا به حال داشته اید توجه کنید، تیم متوجه می شود. و اگر افرادی که به آنها اهمیت داده می شود، چیزی بسازند که به آن افتخار کنند، بازار متوجه می شود.

### ۳۷. ویژگی های سست/محکم

سی سال پیش تام پیترز و باب واترمن<sup>۱</sup> برای اولین بار در این مورد مطلب نوشتند. برخی از عناصر یک سازمان معنادار به شدت کنترل می شوند، با نظارت و اعتماد کم، صرفاً به این دلیل که مخاطرات بسیار زیاد است و به راحتی بتوان کیفیت را اندازه گیری کرد. اما برای سایر عناصر انتظار می رود انسان ها بهترین قضاوت خود را انجام دهند.

بیمارستان های سیستم مراقبت چشمی آراویند<sup>۲</sup> در هند بینایی انسان ها را بیش از هر موسسه دیگری در جهان بازیابی کرده اند. در حال حاضر میلیون ها نفر به دلیل کار تخصصی هزاران کارمند این مراکز قادر به دیدن شده اند.

بیماران یک انتخاب دارند- آنها می توانند چند صد دلار برای جراحی آب مروارید بپردازند یا آن را به صورت رایگان انجام دهند. تعداد کافی از بیماران انتخاب می کنند پرداخت کنند تا آنجا که آراویند تا حد زیادی خودکفا است. فرهنگ آنها دو چیز را جشن می گیرد:

۱- میزان عفونت و عدم موفقیت جراحی های آنها روز به روز کمتر می شود. احتمال ابتلای شما به عفونت ناشی از یک عمل جراحی مشابه در لندن بسیار بیشتر است.

۲- بیماران بدون توجه به اینکه هزینه عمل را پرداخت کرده اند یا خیر، به خوبی درمان می شوند.

---

<sup>1</sup> Tom Peters and Bob Waterman

<sup>2</sup> Aravind

جراحان از سراسر جهان در آراویند آموزش می بینند؛ زیرا این سیستم، جراحی های زیادی انجام می دهد. این مکان، محلی عالی برای یادگیری حرفه، قوانین و تکنیکهاست. اتاق عمل سختگیرانه و مبتنی بر رویه ها است و فضای کمی برای نوآوری باقی می گذارد. این یک شاخصه است.

در عین حال، از کارکنانی که در بیمارستان کار می کنند انتظار می رود که نوآوری کنند، انسانیت را وارد تعاملات خود کنند و هر کاری که لازم است انجام دهند تا این موسسه به مکانی برای درمان و ارتباط تبدیل شود. صرف نظر از اینکه چگونه به آراویند آمده اید، با شما با احترام و وقاری که شایسته آن هستید رفتار می شود.

بینش کلیدی این است که هر یک از این روشها با نیت خاصی انجام می شود.

### ۳۸. فرش، یک تجارت کثیف است

در سال ۱۹۷۳، ری اندرسون<sup>۱</sup>، یک شرکت فرش، راه اندازی کرد. ساخت فرش شامل لاتکس، نایلون، حرارت و کار سنگ زنی کارخانه است. این فعالیت همچنین یک صنعت کالایی است، یک تجارت مبتنی بر قیمت با حاشیه های ناچیز.

اما ری به حرکت ادامه داد. در طول بیست سال، او اینترفیس<sup>۲</sup> را به یک پیشرو در صنعت فرش ایالات متحده تبدیل کرد. او فرشها را به تاسیسات اداری بزرگ می فروخت. هیچ معامله ای آنقدر کوچک نبود که بتوان نادیده اش گرفت و هیچ بهبود بهره وری از قلم نیافتاد، مدیر مالی او هفتاد ساعت در هفته، طی سالها کار می کرد.

در سال ۱۹۷۴، شنید که یک مشتری در کالیفرنیا به دلیل "نگرانی های زیست محیطی" از خرید خودداری کرده است. این موضوع او را به کتابی پیشگامانه از پل هاکن<sup>۳</sup> سوق داد، جایی که برای اولین بار متوجه شد که شرکت او (و بسیاری دیگر) چقدر به محیط زیست آسیب می زنند.

ری با تیم ارشد خود، گروهی از مدیران صنعتی منطقی که می دانستند چگونه کسب و کار خود را برای هزینه و سود بهینه کنند، جلسه گذاشت. او به آنها گفت که قصد دارد از صدمه زدن به زمین

---

<sup>1</sup> Ray Anderson

<sup>2</sup> Interface

<sup>3</sup> Paul Hawken

دست بردارد و در عوض برای شرکت های دیگر الگو باشد. او می خواست کل عملیات را برای صعود از کوه پایداری بازسازی کند و همچنان سودآور باقی بماند.

او به آنها گفت که نمی داند چگونه این کار را انجام دهد و تیم خود را اینگونه به چالش کشید: "ما تا سال .... به پایداری خواهیم رسید، شما باید نقطه چین را پر کنید."

و سپس به آنها قدرت و اختیار داد تا به مشکل رسیدگی کنند، همراه با مسئولیت انجام هر کاری در این مورد. بلند شد و اتاق را ترک کرد.

امروزه، اینترفیس فرشهایی را می فروشد که نه تنها کربن - خنثی هستند، بلکه کربن - منفی نیز هستند: آنها کربن بیشتری نسبت به مصرف خود جذب می کنند. این شرکت به جای سوزاندن، انرژی تولید می کند. اما تاثیر آب و هوا هدف این داستان نیست.

در مصاحبه های بعدی، تیم اینترفیس، از خط مقدم تا اتاق هیئت مدیره، همگی توضیح دادند که چگونه سفر بازسازی شرکت شان باعث تغییر هر یک از آنها شده است. در این سفر، مشاغل به شغل تبدیل شده است. آنها مهارت های جدیدی آموختند و به رهبر تبدیل شدند. چالش ری، کار کارخانه ای متمرکز بر سود را به زندگی پر اهمیت تبدیل کرده بود - زندگی ای که با معنا روایت می شد، نه فقط با یک چک حقوق.

ری اندرسون شجاع بود. اما این تیم او بودند که قهرمان بودند.

اگر یک شرکت فرش بتواند این کار را انجام دهد، بقیه چه کاری می توانند انجام دهند؟

### ۳۹. انطباق و تغییر

مدیر به دنبال انطباق است. یک مدیر با ارائه پیشرفت و بهره وری صنعتی سود می برد که نسبت به کاری که دیروز انجام می شد کمی سریعتر و کمی ارزانتر انجام شود.

رهبر به دنبال ایجاد شرایطی است تا کارکنان بتوانند تغییر را ایجاد کنند. رهبران نیازی به اختیار ندارند، اما باید اعتماد، تمرکز و ارتباط افرادی که در انجام کارها نقش دارند را هماهنگ کنند.

وسوسه انگیز است که راحت ترین و بهترین خروجی هر دو را بخواهید. به کارکنان قول کرامت و ارتباط و هیجان بدهید و سپس از نظم و انضباط استفاده کنید تا آنها را وادار به انجام آنچه می خواهید نمایید.

اما این امر دیگر مثل قبل، قابل انجام نیست.

#### ۴۰. ترفند یا شیرینی

معامله ای که بازیگران عصر صنعتی انجام دادند ساده بود: حاضر شوید و آنچه را که به شما گفته می شود انجام دهید و پاداش بگیرید.

مانند کودکی که در هالووین از یک خیابان تاریک عبور می کند، این وعده، ساده است. ظاهر شوید، بگویید «ترفند یا شیرینی<sup>۱</sup>» و شیرینی بگیرید.

تا کنون، ما شاهد تلاش های زیادی بوده ایم، وعده های فراوانی داده ایم، اما آب نبات های کافی نداشته ایم.

رضایت از محل کار پایین است. حرکت رو به بالا متوقف شده است. شکاف درآمدی در حال افزایش است. مزایا با ساعت کاری، استرس و اخراج همخوانی ندارد.

و بنابراین دیگر وعده، خریدار ندارد. و مدیران متوجه می شوند که نمی توانند تظاهر کنند که این، یک معامله عادلانه است.

#### ۴۱. مشکل با منابع انسانی

زمین، اولین منبع بود. به ازای هر هکتار زمین بیشتر، ذرت بیشتری به دست می آید و درآمد بیشتر می شود.

سپس ماشین ها به منبع تبدیل شدند. آنها را کارآمدتر کنید و پول بیشتری به دست آورید و ماشین های بیشتری بخرید.

و سپس دارایی های مالی به منبع تبدیل شدند. برای بازدهی عالی تلاش کنید، آن را با امتیازهای پایه (یک در هزار) اندازه گیری کنید و هر کاری که می توانید انجام دهید تا کمی بیشتر پول در آورید.

---

<sup>۱</sup> در شب هالووین که یکی از جشنهای دنیای غرب است؛ کودکان به منازل مراجعه می کنند و با گفتن این عبارت، از صاحبخانه شیرینی دریافت می کنند. چیزی شبیه قاشق زنی در انتهای سال شمسی در فرهنگ ایرانیان. مترجم

در نهایت، تنها چیزی که باقی ماند، افرادی بودند که با آنها کار می کردیم. آنها همکار نبودند. آنها منابع بودند.

اگر مجبور هستید، آنها را دور بزنید. و مجبورید؛ زیرا سیستم این را می خواهد. مسابقه رو به پایین را مدیری با بهترین مهارت های عروسک گردانی و پایین ترین استانداردهای اخلاقی برنده می شود.

ما حقیقت زشتی را که مدیران صنعتی، کارکنان خود را آنگونه می بینند، با روکش های زیادی پوشانده ایم، اما واقعیت، تغییر چندانی نکرده است: اگر انسان ها منبع هستند، پس ما اینجاییم تا آنها را بچلانیم.

این امر منجر به قلدری، فرسودگی، آزار و اذیت و سیستم هایی می شود که به جای امکان پذیری، مبتنی بر بی عدالتی و بی انصافی هستند. مدیریت و صنعتی گرایی بر کارگران انجام شده نه با آنها.

زمان تغییر فرا رسیده است. می توان با هدایت انسان ها به جای اینکه به عنوان چرخ دنده ای در یک ماشین بی روح با آنها رفتار شود، ارزش خلق کنیم، تغییر ایجاد نماییم و تفاوت بیافرینیم.

#### ۴۲. دوسالی که دنیا را تغییر داد

به هر حال ممکن بود تغییر کند، اما وقتی هنری فورد<sup>۱</sup> با فردریک تیلور<sup>۲</sup> روبرو شد، آینده، مدون، تقویت و سودآور شد.

در سال ۱۹۰۹، چاه نفتی در تگزاس در عصر نفت ارزان، سوختی را که می توانست برای ایجاد قدرت و ثروت مورد استفاده قرار گیرد، تامین کرد.

در سال ۱۹۱۱، فردریک تیلور، اصول مدیریت علمی را منتشر کرد؛ بیانیه هایی که انسان ها را مثل ماشین قلمداد می کرد، دستگاه هایی سازگار که می توانستند کارآمدتر شوند.

و در سال ۱۹۱۱، تیلور با هنری فورد هنگامی که مشغول ساخت کارخانه مدل تی در هایلند پارک<sup>۳</sup> میشیگان بود، ملاقات کرد.

---

<sup>1</sup> Henry Ford

<sup>2</sup> Frederick Taylor

<sup>3</sup> The Model T Plant in Highland Park

منابع انسانی متولد شد.

نفت ارزان به همراه ماشین های چندکاره به علاوه انسان های مطیع، سود زیادی ایجاد کردند و ما در دام افتادیم.

### ۴۳. ساده سازی حرکات سریع

هنری فورد از استالین و هیتلر مدال هایی را برای بهره وری دریافت کرد. تیلور هرگز به این اندازه معروف نبود، تا حدی به این دلیل که او شرکتی با نام خود نداشت، اما بیشتر به این دلیل که سیستمی را استارت زده بود که برای همه کسانی که در آن بودند، بدیهی به نظر می رسید. تعداد کمی از افراد معتقدند که مدیریت توسط کسی اختراع شده است. بیشتر مردم فکر می کنند که همیشه وجود داشته است. اما عمداً توسط صنعتگرانی اختراع شد که دقیقاً می دانستند چه می کنند.

یکی از بازدیدکنندگان کارخانه اولیه فورد نوشت: «به نظر می رسد که هر کارمندی محدود به یک حرکت، پیچ، تکان یا لرزش است. . . هرگز فکر نمی کردم که بتوان انسان ها را به چنین اتوماتهای کاملی تقلیل داد. دائماً به دنبال سیم یا تسمه ای می گشتم که در بدن آنها پنهان شده باشد که چنین با دقت شگفت انگیز و ساعت گونه آنها را در حرکت نگه می دارد. نتوانستم بفهمم که چگونه نیروی محرکه به این افراد منتقل می شود و منطقی به نظر نمی رسد که انسان ها به میل خود راضی به ساده شدن و تبدیل شدن به این حرکات باشند، تصور می کنم که همسرانشان در خواب آنها را به کار وامی دارند.»

این تاریخ، باستانی نیست و به خودروسازی هم محدود نمی شود. در اینجا گفته یکی از بازدیدکنندگان یک کارخانه مدرن شلوار جین لوی استراوس<sup>۱</sup> در کمتر از سی سال پیش آورده شده است: «در گشت و گذارمان در کارخانه، ما از تقسیم جزئی عملیات، شگفت زده شدیم. شش اپراتور چرخ خیاطی مختلف که هر کدام یک کار ساده را انجام می دادند، برای دوختن یک جیب روی شلوار مورد نیاز بود و اکثر اپراتورها، ساعت ها، روزها و سال ها همین کار را انجام می دهند.»

همان تفکر تقسیم کار و مدیریت، در مورد پزشکان، مهندسان و حتی افراد در رسانه های اجتماعی هم اعمال شده است.

---

<sup>1</sup> Levi Strauss

این چیزی است که وقتی به سمت پایین مسابقه می دهید اتفاق می افتد. این امر مستلزم آن است که شما کارکنان را به عنوان منابع ببینید، نه به عنوان انسان، و کارخانه (به هر شکلی) از آن منبع برای حداکثر کارایی کوتاه مدت استفاده کند.

#### ۴۴. چگونه می توانم کارکنان را وادار به انجام کاری کنم که می خواهم؟

شاید سوال بهتر این باشد: چگونه می توانم شرایطی را برای افراد ایجاد کنم تا کارهای مدنظرم را انجام دهند؟

مدیریت، تمرین استفاده از قدرت و اختیار برای رسیدن به آنچه می خواهیم، می باشد. برای برگرداندن همبرگرها، تحویل بسته ها و پاسخ به تلفن ها.

رهبری، هنر خلق چیزی مهم است.

مدیریت، عملکرد خوبی داشت، بیش از صد سال، مدیران خوب، خروجی های صنعتی درخور، محصولات مفید و سود قابل اعتماد ایجاد کردند.

فورد به خوبی مدیریت شد، آی بی ام هم همینطور. می توان روی پیتزا فروشی محل حساب کرد تا یک پیتزای داغ را با قیمتی منصفانه ارائه کند.

اما مدیریت به پایان راه خود رسیده است.

انسان ها منبع نیستند،

ما ابزار نیستیم.

انسان ها هدف هستند.

#### ۴۵. باز کردن دری به سوی امکان

دقت کنید: بخش بعدی، محور کل این ماجراست. این بیانیه برای برجسته کردن فرصت ها و تله ها، ترس ناگفته ای که فرهنگ، ما را از آن آگاه کرده، تحصیلات ما را سازماندهی کرده و توانایی ما را برای انجام کارهای مهم تضعیف کرده، وجود دارد.

اگر فقط برای خواندن یک بخش وقت دارید، لطفاً این قسمت را بخوانید:



## ۴۶. جسارت سخاوتمندانه معنا

ما در ترس زندگی می‌کنیم. ترس‌های باستانی. ترس از انزوا، طرد شدن و خطرات فیزیکی. ما به خاطر این ترس تکامل یافتیم و زنده ماندیم، نه با وجود آن. روستا امنیت می‌دهد. از ناشناخته‌ها، هر آنچه خارج از نور آتش و غیرقابل رویت است باید اجتناب کرد.

طنز دنیای مدرن این است که ترس‌های باستانی باقی می‌مانند و علیه ما کار می‌کنند. صنعت، ضعف ما را دید و آن را به حداکثر رساند. ترس‌ها کار را خراب می‌کنند و آنچه را که می‌گوییم می‌خواهیم، تضعیف می‌کنند. آنها در مسیر کامل انسان شدن ما مانع ایجاد می‌کنند.

جلوگیری از نوشتن، جلسات بیشتر، یادداشت‌ها، ترس از رئیس، ترس از بازبینی، ترس از بازار، دفاع از وضعیت موجود - اینها نشانه‌های مقاومت هستند، ترس‌های باستانی ما که دوباره ما را فلج می‌کنند.

و با وجود میزان زیادی ترس در مسیر، مدیر عصر صنعتی همراستا با آنها، تمام استقلال ما را از بین می‌برد و تنها می‌گوید که چه کار کنیم، انگار ترس باستانی ما را با یک کرومومتر و یک برگه اخراج تشدید می‌کند.

بنابراین زمینگیر می‌شویم و پژمرده شدن رویاهای مهم خود را تماشا می‌کنیم.

و رهبر مدرن هم ممکن است ترس را ببیند و با تنقلات فراوان در آشپزخانه، کالاهای جورواجور، ساعات کاری انعطاف‌پذیر و آزادی برای انجام کاری که می‌گوییم می‌خواهیم، به آنها پاسخ دهد. نیتش خوب است، اما کافی نیست.

دیر یا زود بیدار می‌شویم، به فرصت خیره می‌شویم و در پاسخ می‌مانیم. تا حدودی به این دلیل که مدارس و مدیران به ما تلقین کرده‌اند که منتظر دستورالعمل‌ها و ضرب الاجل‌ها باشیم و تا حدودی به این دلیل که ترس‌های باستانی، قدرتمند و پایدار هستند.

بدون تنش، صبر می‌کنیم. بدون ضرب الاجل، گیج می‌شویم. بدون فوریت، آسان تر است بی حرکت بمانیم.

سرزنش‌های زیادی وجود دارد، اما دیر یا زود، به این بستگی دارد که چگونه به فرصت‌هایمان برای خلق کردن، واکنش نشان خواهیم داد.

رهبر می‌داند که تعهد به معنا، یک عمل سخاوتمندانه است، اما خطر آشکار و ترس واقعی را برای همه افراد درگیر به همراه دارد. ترسی که زیرکانه و ظریف، هوشمندانه و مداوم است.

هنگامی که تعهدات متقابل معنا را می‌پذیریم، شرایط را برای درک مشترکی ایجاد می‌کنیم که کار ما، کار واقعی ما، رقص با ترس است. و رقصیدن با ترس نیاز به معنا، تنش و این باور دارد که در حال انجام کاری مهم هستیم.



#### ۴۷. در جستجوی کورورو<sup>۱</sup>

مانند بسیاری از کلمات مهم، ترجمه مفهومی مانند اصطلاح ژاپنی کورورو دشوار است. این کلمه به معنای قلب، روح، ذهن و خود است؛ بیان درونی و بیرونی از این که چه کسی هستیم و چه توانایی‌هایی داریم.

حتی اگر ژاپنی صحبت نکنید، این کلمه معنادار است. مفهومی است برای بیان شخصیت، وقار و ارتباطی که در کارهایی که انجام می‌دهیم و نحوه درکمان، به دنبال آن هستیم. اینکه بتوانیم کورورو را به روشی که روزهایمان را می‌گذرانیم پیدا کنیم، جادویی است، و اینکه به افراد این فرصت را بدهیم که تمام خود را به سر کار بیاورند، سخاوتمندانه و قدرتمندانه است.

در حال حاضر کورورو آن چیزی نیست که می‌خواهیم، بلکه چیزی است که سازمان‌های ما به آن نیاز دارند.

---

<sup>1</sup> Kokoro

#### ۴۸. شستن ماشین مهم است، اگر درست انجام شود

توماس دی‌اری<sup>۱</sup> رهبر کارواش رایزینگ تایید<sup>۲</sup> است. آنها سالانه ۱۵۰۰۰۰ ماشین می‌شویند و اخیراً مکان جدیدی را افتتاح کرده اند که تنها پس از شصت روز سودآور شد. بخشی از راز آنها، شهرتشان برای رضایت فوق‌العاده مشتری است.

دی‌اری در کتاب خود به نام قدرت پتانسیل<sup>۳</sup> شرح می‌دهد که چگونه کارواش او افراد مبتلا به اوتیسم را استخدام می‌کند و مکانی امن برای همه کارگانش ایجاد می‌کند. این کسب و کار به عنوان مکانی شروع آغاز به کار کرد که از نظر برادرش اندرو می‌توانست شغل مفیدی ایجاد کرده باشد، اما به ماموریتی تبدیل شد که زندگی هزاران نفر را تحت تاثیر قرار داد.

تصور یک کارواش به عنوان مجموعه‌ای از ماشین‌ها که توسط انسان‌های سازگار به آن‌ها کمک می‌شود، آسان است. سازماندهی پیرامون خودروها، سرعت و هزینه، و سوسه انگیز است.

اما اهمیت آن در بهینه سازی مکانیکی نیست، بلکه در مورد انتخاب برای ایجاد تفاوت است.

کارمندان رایزینگ تایید زندگی خود را تغییر داده اند و در عوض زندگی دیگران را تغییر می‌دهند و مشتریان آنها نیز همینطور. کسب و کار بر چهار اصل بنا شده است:

- احساس امنیت
- فرهنگ مسئولیت پذیری
- هدف روشن
- عشق به مشتری

موجودیت رایزینگ تایید در شستن ماشین‌ها نیست. شستن ماشین‌ها صرفاً فرصتی برای ایجاد تفاوت برای کارمندان و مشتریان است. رایزینگ تایید نسبت به هر کارواش دیگری که می‌شناسم، زمان و انرژی بیشتری را صرف آموزش، خدمات به مشتریان و کارمندان خود می‌کند. و در نتیجه، مشتریان برمی‌گردند و کسب و کار رونق می‌گیرد. نگهداری آنها پنج برابر میانگین

---

<sup>1</sup> Thomas D'Eri

<sup>2</sup> Rising Tide

<sup>3</sup> The Power of Potential

صنعت است و هر شعبه ای نسبت به اکثر رقبای (صنعتی) خود خودروهایی بیشتری را شستشو می دهد و درآمد بیشتری کسب می کند.

اگر تمام کاری که کارواش انجام می دهد شستن ماشین شما باشد، نزدیک ترین، ارزان ترین و ساده ترین را انتخاب خواهید کرد. این یک مسابقه به سمت پایین است.

تقریباً غیرممکن است که زمان و انرژی زیادی را برای کارگران صف خود سرمایه گذاری کنید. آنها تیم بازاریابی و کارشناسان تحقیق و توسعه شما هستند. دادن آزادی، اختیار و انعطاف به آنها دقیقاً همان چیزی را ایجاد می کند که مشتریان شما از شما می خواهند و وفاداری آن مشتریان، هزینه تعهد به کارمندان را چندین برابر پرداخت می کند.

افرادی که در خط مقدم هستند انسان هستند، آنها برند شما و هدف اصلی هستند.

ملودی امنیت حرف اول را می زند که قراردادی نیست؛ بلکه پایه ای برای بقیه است. قبل از اینکه بتوانیم اعتماد کنیم، تکرار کنیم یا نوآوری کنیم، باید بدانیم که بدون هیچ شرط خاصی، خوب عمل خواهیم کرد.

و سپس می توانیم سطح را بالا ببریم و رشد کنیم، عشق و معنا در کنار هم هستند.

خدمت، برای من، برای ما، یک عمل تبادلی نیست. ترفندی نیست که متعهد شویم که افراد پول خود را به ما بدهند. بله، البته، خدمات عالی، ارزش استراتژیک دارد. ما هر روز با این باور بیرون می رویم که باید اعتماد مشتری خود را باز هم به دست آوریم و ارزش آن را داشته باشیم که مردم بخواهند وقت و پول خود را با ما صرف کنند. اما در واقع، خدمت، راهی برای حضور در دنیاست.

آریوانزوگ از بنیانگذاران زینگرمنز<sup>1</sup>

#### ۴۹. تمرکز بر ذینفعان اصلی

هر سازمانی ذینفعانی دارد: کارکنان، مشتریان یا سرمایه گذارانی که بیشتر تقاضا می کنند، بیشتر می پردازند، بیشتر استفاده می کنند، بیشتر صحبت می کنند و بیشتر به اشتراک می گذارند. این ذینفعان نیازهای بالایی دارند و مزایای بیشتری ارائه می دهند. آنها ذینفعان اصلی، افراد دارای معلولیت، عطسه کننده ها و حرفه ای ها هستند. آنها متعهد هستند.

---

<sup>1</sup> Ariweinzweig, Cofounder, Zingermans

مدرسه استانفورد دی اسکول<sup>۱</sup> استدلال کرده است که تمرکز بر این ذینفعان درس هایی را به سازمان می آموزد که برای همه مفید است که برخلاف سازمانهای صنعتی معمول، اگر با حذف این افراد بتوان راحت تر به توده ها خدمت کرد، در این کار شک نکنند.

آدمهای کم هوشتر، بانگیزه و نادیده گرفته شده را پیدا کنید و بفهمید که برای پیشرفت به چه چیزی نیاز دارند. این کاوش آنچه را که دیگران به آن نیاز داشته اند، اما به اندازه کافی به صحبت کردن در مورد آن اهمیتی نداده اند، آشکار خواهد کرد.

وقتی رایزینگ تایید گردش کار را برای کارکنان اوتیستی بهینه می کند، آنها هم به سایر کارکنان اعصاب و روان کمک می کنند تا پیشرفت کنند. وقتی دی لایت<sup>۲</sup> محصولی را برای برخی از فقیرترین خانواده های جهان می سازد، آنها برای خدمت به افرادی که دارای امتیازات بیشتر هستند، بهتر می شوند. وقتی وای باکری<sup>۳</sup> بر افرادی تمرکز می کند که گندم یا لبنیات نمی خورند، در نهایت آشپزخانه و عملیات تولیدی را فراهم می کند که برای همه مشتریان قابل دسترس تر و جذاب تر باشد.

## ۵۰. مراقب نشانه های دروغین باشید

اندازه گیری دقیق کار انسان در کوتاه مدت دشوار است. و بنابراین، ما به دنبال چیزهایی می گردیم که بتوانیم آنها را اندازه گیری کنیم و به جای آن بر آنها تکیه کنیم.

چه کسی در جلسات مورد توجه قرار می گیرد، کسی که زود می آید یا دیر می رود. کسی که کمترین اشتباه را با کدهایش مرتکب شده یا ابتدا برای گیت هاب<sup>۴</sup> ثبت نام کرده است.

این نشانه ها، همراه با تبعیض معمول انسانی بر اساس طبقه یا جنسیت، همگی منجر به یک سری اشتباهات مداوم و مرکب می شوند.

---

<sup>۱</sup> The Stanford d.school

<sup>۲</sup> d.light

<sup>۳</sup> By the Way Bakery

<sup>۴</sup> گیت هاب یک پلتفرم توسعه نرم افزار آنلاین است که به منظور ذخیره سازی، ردیابی و همکاری در پروژه های نرم افزاری مورد استفاده قرار می گیرد. این برنامه به توسعه دهندگان اجازه می دهد که فایل های خود را آپلود کرده و با سایر توسعه دهندگان در پروژه های متن باز همکاری داشته باشند. مترجم

فقط به این دلیل که اندازه گیری چیزی آسان است؛ به این معنی نیست که دقیق یا مهم است.

بخشی از چالش رهبری یک سازمان معنادار، روشن شدن نشانه های مناسب است.

مدیریت عصر صنعتی تمامی شاخصهای آسان را مطرح کرده است، زیرا مقیاس و سود، تمام آن چیزی است که روی آن تمرکز می شود. همانطور که فناوری و فرهنگ، کار را متحول کرده است؛ می توان عمیق تر شد و آنچه را که واقعاً ارزش اندازه گیری دارد، کشف کرد.

## ۵۱. انعطاف پذیر شدن

استیون پرسفیلد<sup>۱</sup> در مورد مقاومت، یعنی بیزاری شخصی و طبیعی ما برای انجام کارهای مهم یا خلاقانه، مطالبی دارد. «ما اضافه کاری می کنیم تا راهی موثر برای جلوگیری از اشتیاق پیدا کنیم.»

کار معنادار مستلزم آن است که برای خلق تغییر و کشف فضای مرزی در مسیرمان، تعهداتی داشته باشیم و آنها را حفظ کنیم. این دشوار است و وقتی ملودی امنیت به سختی شنیده می شود، حرکت رو به جلو می تواند چالش برانگیز باشد.

در سال ۲۰۲۲، موریس میچل<sup>۲</sup> مقاله ای درخشان در مورد ایجاد سازمان های تاب آور منتشر کرد. برخی از تله هایی که او توضیح می دهد به طور گسترده برای هر تیمی که به دنبال پیشرفت هستند، قابل استفاده است.

دلایل موجهی وجود دارد که سازمان ها به موانعی برخورد کنند. خستگی، بی عدالتی اجتماعی و نژادی به درازای نسلهای متعدد، همراه با تلقین صنعت گرایی و ناعدالتی و ادعای شایسته سالاری که وجود ندارد، باعث می شود این باور که همیشه فرصتی برای ایجاد تغییر خواهیم داشت، دستخوش تزلزل شود. توکنیسم<sup>۳</sup> و چاپلوسی، راه حل نیستند، و گاهی اوقات به راحتی می توان اینگونه تلاشها را برای بهتر کردن اوضاع رها کرد. در مواجهه با تهدیدی برای امنیتمان، تمرکز بر تقویت آن امنیت، آسان است.

---

<sup>1</sup> Steven Pressfield

<sup>2</sup> Maurice Mitchell

<sup>3</sup> تمرین انجام کاری (مانند استخدام فردی که متعلق به یک گروه اقلیت است) فقط برای جلوگیری از انتقاد و نشان دادن اینکه با مردم منصفانه رفتار می شود.

اما چه انتخابی داریم؟ نیروهای کنترل کننده سرمایه داری صنعتی و وضعیت موجود، چندان به نیاز شخصی ما برای عاملیت و معنا اهمیت نمی دهند؛ و اگر درگیر تمرکز بر مسائل کوتاه مدت شویم، با خوشحالی تشویقمان خواهند کرد.

در اینجا برخی از تله هایی است که میچل شناسایی می کند. تیم های ما اگر به دنبال تأثیرگذاری هستند باید از این موارد آگاه باشند.

### **حداکثر گرایی**

تله: "اگر راه حل کاملی برای مشکل نیست، خیانت به تمام عقیده هایی است که از آن دفاع می کنیم."

### **نگرش های ضد رهبری**

«از آنجایی که مدیران عصر صنعتی در گذشته به کارگران آسیب رسانده اند، باید از هر شکل رهبری، مدیریت و محدودیت هایی که ایجاد می کنند، اجتناب کنیم.»

### **احساسات ضد نهادی**

«از آنجایی که برخی از نهادها به دنبال به حاشیه راندن دیگران هستند و کارگران خود را زیر نظر گرفته اند، باید از همه نهادها اجتناب و تضعیف شوند. هیچ یک از وعده های آنها را باور نکنید.»

### **خانه های شیشه ای**

«اگر سازمان ما کاری انجام دهد که به طور کامل با مدل خلق و حل مشکل انسانی مطابقت نداشته باشد، هیچ کار دیگری نداریم.»

### **جنگ کوچک**

"نمی توان مسائل بزرگ دنیای خارج را مدنظر قرار داد وقتی خودمان مسائلی داریم که باید حل و فصل شوند."

### **مراقبت بلافصل**

"من برای معنا، احساس امکان پذیری، شادی و ارتباطی که با خود به ارمغان می آورد آمده ام، و این بدان معناست که سازمان باید به تمام نیازهای من رسیدگی کند."

## عدم تناسب

"ناراحتی جزئی که تیم در حال حاضر احساس می کند، مهم ترین مسئله ای است که باید به آن پرداخته شود."

## اشیاء براق

"هدایت شدن با تمایلات فردی و شخصی، هیجان انگیزتر و در نهایت رضایت بخش تر از سفر دشواری است که در وهله اول برای آن اقدام کردیم."

تنها نام بردن از دامها با صدای بلند کافی است. وقتی انسانیت خود را به درون کار می آوریم، وقتی از شکل چرخ دنده‌ای فراتر می رویم، در خطر از دست دادن تمرکز مشترک روی تغییری هستیم که در جستجوی آنیم. به همین دلیل است که مدیریت سازمان های پول محور، بسیار ساده تر به نظر می رسد.

کار دشوار رهبری می تواند با درک اینکه هر کدام از ما برای چالش های پیش رو چه داریم، آغاز شود. این دامها زیر سطح پنهان می شوند و وقتی ظاهر شدند، می توانیم آنها را نامگذاری کنیم، اطلاعاتشان دهیم و به سمت جلو حرکتشان دهیم. ما می توانیم به کاری که برای انجام آن آمده ایم برگردیم.

شجاعت، فقدان ترس نیست؛ تمایل به انجام کارهایی است که آنقدر مهم هستند که ارزش انجام دادن دارند؛ حتی (مخصوصاً) وقتی ترس را احساس می کنیم. آسیب پذیری در مکالمه، قدرت صحبت کردن در مورد آنچه می بینید و باور می کنید است، حتی زمانی که می ترسید. این نقطه مقابل ضعف است.

## ۵۲. ترس، آسان است.

ترس، ابزار ساده ای است، اما به ندرت، سازمانی انعطاف پذیر می سازد. علتش این است که ترس به عنوان ابزاری برای انطباق بسیار مفید است: "بهترین راه برای جلوگیری از اخراج شدن این است که آنچه را که می گویم انجام دهید." تنها کاری که رئیس باید انجام دهد این است که چند نفر را اخراج کند تا این موضوع واقعاً روشن شود.

مشکل اینجاست که انجام کاری که رئیس می گوید به درستی مشخص نیست، و در دنیای پیچیده و به سرعت متغیر کار نمی کند. همه ما باهوش تر از تک تک مان هستیم.



در هر زمینه‌ای که مهارت‌ها ارزشمند هستند و تغییر شغل ممکن است؛ کارمندانی که بیشتر به آنها نیاز دارید، گزینه‌های دیگر هم دارند. به همین دلیل است که ایجاد فرهنگ ترس و سازگاری، بن بست است.

کار عالی، ارزش بیشتری نسبت به کار سازگار ایجاد می‌کند.

### ۵۳. تأثیرات بر آینده

تام پیترز<sup>۱</sup> داستان مدیری را به اشتراک می‌گذارد که سعی می‌کرد تصمیم بگیرد کدام یک از دو سرپرستش را ارتقا دهد. او گفت که روشش ساده است: به مسیر شغلی همه افرادی که قبلاً برای هر یک از این دو سرپرست کار می‌کردند نگاه کنید و سپس به مسیر شغلی افرادی که قبلاً برای آن افراد کار می‌کردند نگاه کنید. . .

وقتی متوجه می‌شویم که رهبران، مدیرانی نیستند که فقط عنوان جذابی داشته باشند، تصمیم‌گیری بسیار آسان‌تر می‌شود. رهبرانی که برای نسل‌های بعدی، صرف نظر از اینکه برای سازمان مذکور کار کنند یا سازمان دیگر، بذری می‌پاشند، تأثیرگذارند.

آنچه امروز در آن اتاق کنفرانس اتفاق می‌افتد، افرادی را که آنجا هستند تغییر خواهد داد یا نخواهد داد. بستگی به این دارد که چه کسی جلسه را برگزار کرده است.

### ۵۴. کارگر، کار و اقدام

هانا آرنت<sup>۲</sup> فیلسوف معتقد است که انسان‌ها سه راه برای گذراندن وقت خود دارند. کار برای غذا و زنده ماندن، هنر یا صنعتی که به آن افتخار کنیم و فعالیت سازماندهی و امکان‌پذیری.

برای یک قرن، توده کارگران به سمت فقط کار هدایت شده اند. اما چه اتفاقی برای دنیای کارگری می‌افتد وقتی نیاز به کار تا این اندازه باریک شود، تا این حد اندازه‌گیری شده و آنقدر خودکار شود که دیگر مورد نیاز نبوده، ارض‌کننده و مفید نباشد؟

قبل از اینکه خیلی دیر شود، باید تلاش خود را دوباره روی کار و عمل متمرکز کنیم.

---

<sup>1</sup> Tom Peters

<sup>2</sup> Hannah Arendt

## ۵۵. جابجایی مرکز

کوپرنیک<sup>۱</sup> به ما کمک کرد که ببینیم زمین مرکز خلقت نیست، خورشید مرکز است. حرکت به سمت دیدگاه خورشیدمرکزی<sup>۲</sup> از جهان، فرهنگ ما را تغییر داد.

مرکز سازمان شما چیست؟

میلتون فریدمن<sup>۳</sup> استدلال کرد که هر سازمانی باید سود محور باشد که تنها وظیفه آن به حداکثر رساندن ارزش سهامداران است.

برخی دیگر استدلال کرده‌اند که می‌توان مشتری محور بود و از خدمات مشتری به عنوان اهرم سود استفاده کرد. آنها ادعا می‌کنند که با راضی کردن مشتریان، احتمال افزایش سود، زیاد می‌شود. شلوغی پشت این موضوع زمانی آشکار می‌شود که برخی از شرکت‌ها به محض رسیدن به یک اندازه مشخص، رضایت مشتری را با سود کوتاه‌مدت خود معامله می‌کنند.

سازمان‌های معناگرا، تیم محور هستند. هدف آنها ایجاد یک تغییر و انجام آن با و برای گروهی از افراد است که به تأثیرگذاری اهمیت می‌دهند. به همین دلیل است که کوچکترین مخاطب وفادار، موتور بازاریابی در دنیای مدرن ماست و داشتن تیم، بسیار ارزشمندتر از مکانی مناسب برای کار است.

هدف کندو، تولید عسل نیست: عسل، محصول جانبی یک کندوی سالم است. یک سازمان مهم می‌تواند مشتریان خود را خشنود کند و در عین حال سودآور باشد. اما ابتدا روی ورودی‌ها متمرکز می‌شود و سپس برای ایجاد تغییر تلاش می‌کند.



<sup>1</sup> Copernicus

<sup>2</sup> heliocentric

<sup>3</sup> Milton Friedman

## ۵۶. برگرد و بگیری

سانکوفاً<sup>۱</sup> اصطلاحی در توئی<sup>۲</sup>، گویش زبان آکان در غناست. یعنی «برگرد و بگیری».

در این لحظه از تحولات، زمانی که ملودی رشد، ما را به سمت یافتن معنا سوق می‌دهد، می‌توان به شیوه‌ای که در گذشته‌های دور جواب می‌داد، بازگردیم؛ به حالتی قبل از سوخت ارزان و صنعتی شدن که انتظاراتمان از نحوه گذران روزهایمان متفاوت بود.

می‌توان ماهیت خود و طبیعت انسانی را بازیافت و به دنبال برقراری ارتباط مجدد و بهبود اوضاع بود.

اگر بخواهیم به عقب برگردیم و آن را بدست آوریم، می‌توانیم معنا را یافته و با آن زندگی کنیم.

این کار، راحت، روشن و یا آسان نیست. اما ضروری است و در حال حاضر در اطراف ما در حال اتفاق افتادن است.

## ۵۷. ایجاد شرایط

کرامت، ایجاد یا اعطا نمی‌شود؛ اما می‌توان آن را شناخت و تقویت کرد.

بیل استریکلند، بنیانگذار انجمن صنایع دستی منچستر، گفته است: «ما حتی در راهروها هم گل داریم، آنها پلاستیکی نیستند. واقعی‌اند و هر روز در ساختمان من دیده می‌شوند. حالا که سخنرانی‌های زیادی داشته‌ام، از مدیران دبیرستان‌های زیادی آمدم و مرا دیدند و گفتند: «آقای استریکلند، چه داستان خارق‌العاده‌ای و چه مدرسه عالی‌ای، بویژه با گلها تحت تأثیر قرار گرفتیم و کنجاویم بدانیم داستان گلها چیست.» گفتم: «خب، سوار ماشینم شدم، به گل فروشی رفتم و آنها را خریدم، برگشتم و گذاشتمشان اینجا. برای خرید گل، نیازی به کارگروه یا گروه تحقیقاتی ندارید. آنچه باید بدانید این است که کودکان و بزرگسالان در زندگی، شایسته گل هستند. هزینه، موقتی است اما وجهه بسیار خوبی دارد و بنابراین در ساختمان من که پر از نور خورشید و گل است به امید و توانمندیهای انسانها ایمان داریم.»

<sup>۱</sup> Sankofa

<sup>۲</sup> Twi ( لهجه‌ای از زبان آکان است که در جنوب و مرکز غنا صحبت می‌شود)

مدرسه ای که استریکلند در سال ۱۹۶۸ تأسیس کرد، همچنان به تأثیرگذاری خود ادامه می دهد و سالانه به چهار هزار دانش آموز در پیتسبورگ، خدمات ارائه می دهد. نزدیک به دویست هزار فارغ التحصیل، مسیره‌های مهم تری را طی کرده اند؛ زیرا کسی به اندازه کافی برای رشد آنها اهمیت قائل بوده است.

توجه، ارتباط متقابل، هم اندیشی، کرامت تشخیص داده شده و سفر رشد: اینها با هم شرایط را برای یک مسیر قدرتمند و منعطف رو به جلو ایجاد می کنند.

و با این حال نمی‌دانیم که ایجاد این شرایط به ما بستگی دارد و اگر در اولویت‌بندی این موارد کوتاهی کنیم؛ در نهایت به مدیریت از بالا به پایین و انتظارات بدبینانه‌ای که با خود به همراه دارد، برمی‌گردیم.

## ۵۸. فرصت مشارکت

نکته شگفت‌انگیز در مورد پر فروش‌ترین سالنامه کربنی<sup>۱</sup> این نیست که سیصد داوطلب طی پنج ماه درستش کردند.

نکته شگفت‌انگیز این است که چرا اصلاً شگفت‌انگیز است.

من یک سال به عنوان داوطلب برای هماهنگی این پروژه صرف کردم. آن را ننوشتیم یا طراحی و ویرایش نکردم. در عوض، مکانی را ایجاد کردیم که صدها نفر از سراسر جهان بتوانند در آن مشارکت کنند. نتیجه نهایی، کتابی برنده جایزه و پر فروش در سراسر جهان است که در زمان کم و با یک رکورد بی نظیر بدون خطای قابل توجهی خلق شد.

بسیاری از افراد تیم می گویند که این تجربه، مهم ترین تجربه کاری در حرفه شان بوده است. ما یک کتاب نوشتیم، اما تفاوت‌هایی هم ایجاد کردیم.

ما به نقطه‌ای رسیده‌ایم که

از چگونه کارمندانمان را وادار به انجام آنچه می‌خواهیم کنیم؟

به چگونه شرایطی را ایجاد کنم که تیم بتواند تأثیری را که می‌خواهد بگذارد؟ رسیده ایم.

---

<sup>1</sup> Carbon Almanac

این همان "علاقمندی" هانا آرنه<sup>۱</sup> است. میل انسان ها به داشتن یک صندلی پشت میز، مکانی که بتوانند با هم تعامل کنند، خلق کنند و معنا تولید کنند.

این «کلمه زنده» گرانت ویگ<sup>۲</sup> است. میل ما به ارتباط و صحبت کردن و شنیده شدن، نه اینکه از راه دور به ما گفته شود که چه کار کنیم.

## ۵۹. آنچه افراد می خواهند

امنیت در درجه اول است. اگر در معرض تهدید هستیم یا احساس می‌کنیم که زمین زیر پایمان جابه‌جا می‌شود، رشد، اتصال یا رهبری غیرممکن است.

سپس، وابستگی و موقعیت نمودار می‌شوند، رقصی متناوب از احساسات مرتبط مبهم. وابستگی، بخشی از چیزی بودن، تناسب و متصل بودن است و موقعیت یعنی چه کسی اول ناهار می‌خورد. جایگاه ما در چیدمان هستی.

اما تمایل واقعی، معناست؛ انجام کاری که مهم است. اگر نباشیم، جای خالی اش حس شود، میل جهانی برای کسب منزلت و دیده شدن.

معنادار شدن به معنای ایجاد تغییر است: تأثیر بر مردم یا جهان پیرامون به طوری که اگر نباشیم، اوضاع فرق کند. اما ایجاد تغییر مستلزم ریسک، خطر زندگی در امکان، و تهدید شکست (یا موفقیت) است.

هنگام مواجهه با امکان تغییر، تنش به وجود می‌آید. تنش، احساس تمایل به حضور در دو مکان در آن واحد است. اغلب این مکان امن است، جایی که می‌دانیم همه چیز همانطور که بود خواهد ماند؛ در مقابل مکان معنا، جایی که می‌توانیم وابستگی خود را افزایش دهیم و موقعیت خود را حفظ کنیم یا ارتقا دهیم.

تنش چیزی نیست که باید از آن اجتناب شود. نمی‌توان در یک روز آفتابی بدون ایجاد سایه در فضای باز راه رفت و نمی‌توان به همین ترتیب بدون مواجهه با تنش، معنا ایجاد کرد.

---

<sup>1</sup> Hannah Arendt's

<sup>2</sup> N. F. S. Grundtvig

همراه تنش، عضویت است. تمایل به این که همین الان، اینجا باشم. عضویت داوطلبانه در هدف، نه برای پول، بلکه برای مزایای عاطفی و فرهنگی.

بنابراین وظیفه ما به عنوان رهبر (در مقابل مدیران عصرصنعتی) روشن می شود. به جای تهدید و کمبود و به جای سازگاری و کنترل، این فرصت را داریم که به مردم کمک کنیم تا معنا را پیدا کنند. می توان پایه‌ای از ایمنی ایجاد کرد و سپس فرهنگ وابستگی و موقعیت را به وجود آورد، جایی که حرکت رو به جلو به خودی خود یک مزیت است - حتی بیشتر از دستمزدی که داده می شود.

پول به اندازه کافی به ما انگیزه نمی دهد تا جادوی مورد نیاز یک تیم را ایجاد کنیم. این شکل از کار با نیروهای درونی شکل می گیرد، نه نیروهای بیرونی.

## ۶۰. نوآوری، شکلی از تاب آوری است

موزه تاریخ کانادا، قایق تاریخی ی را در مجموعه خود دارد. با طول حدود سی فوت، این قایق می توانست بیش از شش هزار پوند انسان و وسایل حمل کند و می توانست بیش از سی مایل را در روز طی کند.

مقایسه قایقهای نسبتاً جدید با این نوع قایقها دشوار است؛ اما هر دو منحصر به فرد هستند. ساخته شده از بسیاری از مواد طبیعی، طول، عرض، وزن یا شکل استاندارد و وجود ندارد؛ زیرا چوب و سازنده، نتیجه را تعیین می کنند، نه مجموعه ای از طرح ها.

دقیقاً به همین شکل ما با یک مشتری، فناوری جدید یا محدودیت های جدیدی از منابع، دست و پنجه نرم می کنیم. برشهای کلوچه ها برای کلوچه ها عالی هستند نه برای افراد.

قایق به ندرت توسط یک فرد ساخته می شد. در عوض، کار یک قبیله، یک خانواده یا یک روستا بود. هر مشارکت کننده در واقع به این شکل کمک می کرد - کاری که انجام می دادند به عهده آنها بود، نتیجه تعاملشان با هم تیمی هایشان و مواد و مصالح.

برای همه شرکت کنندگان واضح بوده که سهم آنها از کار باید با کار دیگران هماهنگ باشد؛ اما هیچ کس به دیگری نگفته است که دقیقاً چه کاری انجام دهد. آنها مجبور نبودند: تعامل دوجانبه آنها قایقی با انعطاف پذیری بالا ایجاد کرده است؛ قایقی که نماینده مواد و مصالح و افراد درگیر در ایجاد آن بوده است.

این قایق ماست نه قایق من.

اگر دور هم جمع شویم و دست در دست هم بگذاریم و از هم حمایت کنیم، بسیار قوی تر خواهیم شد.

تاد لابرادور، استاد کانو ساز<sup>۱</sup>

## ۶۱. مکان‌های میانی

مدیران عصر صنعتی به ما می گویند که اینجا باشیم؛ دقیقا همان جایی که می گویند و همان زمانی که می گویند. اینجا کار را انجام بدهید، کاری قابل پیش بینی، قابل اندازه گیری و مشخص. اما رهبران در پی کمک به ما برای رسیدن به آنجا هستند. ممکن است جواب ندهد، ممکن است دقیقا همان چیزی نباشد که انتظارش را داشته ایم؛ اما جایی است که به سمتش حرکت کرده ایم. آهک، سنگی است که در آستانه درب قرار دارد. سوزان بومونت<sup>۲</sup> مکان های بین این دو را، سفر رهبری برزخی<sup>۳</sup> می نامد. هیجان انگیز است، اما با سایه ها و نور، با ضربه ها و پل ها پر شده است.

## ۶۲. و ما درنگ میکنیم

اد کاتمول<sup>۴</sup>، یکی از بنیانگذاران پیکسار<sup>۵</sup>، به ما یادآوری می کند: "نقطه ای شیرین بین شناخته و ناشناخته وجود دارد؛ جایی که اصالت اتفاق می افتد. کلید کار این است که بتوانیم بدون وحشت در آنجا درنگ کنیم.»

ساختن سازمانی معناگرا دشوار است؛ زیرا سازمان‌های معناگرا بیشتر وقت و انرژی خود را در جایی که دیروز بودند صرف نمی کنند. در واقع، عدم قطعیت و جابجایی، موضوع اصلی است، نه ناراحتی گذرا.

---

<sup>1</sup> Todd Labrador, Master Canoe Builder

<sup>2</sup> Susan Beaumont

<sup>3</sup> liminal leadership

<sup>4</sup> Ed Catmull

<sup>5</sup> Pixar

کار معنادار مستلزم آن است که در یک زمان در دو مکان باشیم. کار ما این است که وضعیت فعلی را بپذیریم در حالی که سخت تلاش می‌کنیم تا شرایط و وضعیت کسانی را که به آنها خدمت می‌کنیم، تغییر دهیم.

### ۶۳. گلف یا موج سواری؟

"همه چیز زمانی خوب خواهد بود که از این مرحله عبور کنیم" یک احساس مشترک است. اما شاید بهتر باشد به خودمان یادآوری کنیم که "همه چیز همین حالا هم خوب است". اگر وضعیت برزخی را عادی و نرمال تعریف کنیم، خوب، اینجا هستیم.

هر کارت امتیازی گلف، نقشه زمین را پشت خود دارد. جابه جایی محل سوراخ‌ها کار بزرگی است که با جلسات و نظارت همراه است. یک عامل مهم در برنامه ریزی بازی این است که آیا هفته گذشته باران باریده یا نه.

از سوی دیگر، هر موجی که موج سوار می‌بیند، اولین و آخرین موج در نوع خود است. هرگز پیش از این اتفاق نیفتاده و هرگز تکرار نخواهد شد.

گلف، سفری بی پایان و نامتقارن به سوی کمال است.

از سوی دیگر، موج سواری، نوعی مسیریابی است. پارک موج سواری با امواج یک شکل و تکراری ممکن است برای آموزش مفید باشد ولی موج سواری نیست. موج سواری کار برزخی انتقال است.

موج سواری با چوگان دشوار است.

### ۶۴. مراقب حقه بازها باشید

برزخ حاوی چیزی بیش از تغییر و عدم قطعیت است. همچنین پر از سایه‌ها و بن بست‌ها است. به همین دلیل، می‌تواند افرادی را جذب کند که به دنبال معنا نیستند، بلکه دقیقاً برعکس. سوزان بومونت به ما هشدار می‌دهد که مراقب حقه‌بازان باشیم:

«شخصیت‌های خطرناکی که شبیه رهبران کاریزماتیک هستند، اما قادر به زندگی خوب در جامعه نیستند. حقه‌بازها با ایجاد اختلاف، سردرگمی و هرج و مرج را ترویج می‌کنند. حقه‌باز در قرار دادن مردم در مقابل یکدیگر مهارت دارد. مردم، انرژی حقه‌باز را با هدایت رهبری اشتباه می‌گیرند. حقه‌بازها نمی‌توانند اعتماد کنند یا قابل اعتماد باشند. آنها قادر به دادن و سپهیم شدن یا



مشارکت خوب در یک فرآیند دموکراتیک نیستند. رفتارهای آنها تقریباً همیشه خودخواهانه است و تعهدات عمیقی نسبت به رفاه سازمان ندارند.»

عضویت در سفر، همراه با پذیرش فرهنگ و ساختارهای سازمان، با افزایش مقیاس و تأثیر کار، حیاتی تر می شود.

## ۶۵. تاج و آستانه

همچنان که پیش‌نما، سنگی در آستانه است که ما در حین ورود با دیدن آن درنگ می‌کنیم، تاج از بالای در ورودی عبور کرده و سقف را از بالا حمایت می‌کند.

گاهی اوقات، می‌ترسیم که وقتی از آنجا عبور می‌کنیم، سرمان به چیزی برخورد کند. هر چند که حقه باز آنجاست برای اینکه تمدا سرش را به در بزند؛ بقیه اغلب مطمئن نیستیم، از اینکه بیش از حد بلند بپریم، خیلی سخت تلاش کنیم یا به دنبال موجی باشیم که نتوانیم با آن کنار بیاییم.

رهبر این را می‌داند و سعی می‌کند سفر را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که نه تنها امکان‌پذیر باشد؛ بلکه به اندازه‌ای جذاب باشد که افراد با اشتیاق آن را پذیرفته و همراهی کنند.

از افراد چه می‌خواهیم؟ رید هستینگز<sup>۱</sup> در نتفلیکس از کارمندان نخواست تا نحوه کار صنعت فیلم را بازسازی کنند. در عوض، او و تیمش مشکل را به اجزای کوچک تر تقسیم کردند و سپس گروه‌های مختلف، مسئولیت هر بخش را بر عهده گرفتند.

هر عنصر از پروژه به نحوی بی‌نهایت، دشوار بود و ساختار یک صنعت چسبیده به روش‌های قدیمی و فرسوده، قوانین فیزیک، ساختار اینترنت و غول‌های ارتباطات را به چالش می‌کشید.

هیچ کس نمی‌توانست به تنهایی سامانه پخش نتفلیکس را ایجاد کند. اما با هم، همانطور که می‌توانید هر شب هفته ببینید، این پروژه، امکان پذیر شد.

رهبر نیازی ندارد که توانایی انجام هر جزء از پروژه را داشته باشد؛ وی فقط باید چگونگی تشکیل تیمی که این کار را انجام می‌دهد را فهمیده و اقدام به تشکیل آن کند.

---

<sup>۱</sup> Reed Hastings

## ۶۶. کار معنادار، کار پروژه‌ای است

شغلی که تکراری است، به راحتی اندازه گیری می شود و سازگاری، مرتبط با صنعتی شدن است. فشار روی ارزان کردن آن است.

اما وقتی به لحظات مهم زندگی کاری خود فکر می کنیم، به پروژه ها فکر می کنیم.

آغازی پر از احتمال. میانه ای با چالش ها و بینش ها و یک پایان تلخ و شیرین، با افکاری در مورد کاری که انجام دادیم و اینکه با چه کسی آن را انجام دادیم، همراه با ایده هایی در مورد اینکه چگونه دفعه بعد آن را بهتر انجام دهیم.

این کار می تواند درمان یک بیمار، قرار دادن یک غذای جدید در منو، یا راه اندازی یک شرکت جدید باشد. مقیاس به اندازه ریتم مهم نیست.

ما به ثباتی نیاز داریم که تطابق روزمره می تواند به ارمغان بیاورد. اما در پروژه های بزرگ، معنا را پیدا می کنیم.

## ۶۷. کاری که باید انجام شود

اگر بتوان کار را صف بندی کرد، به روش کوکی - کاتر<sup>۱</sup> پردازش کرد و نواقص را بررسی کرد، آنگاه می توان از مدیریت صنعتی سود برد.

اما اگر کار شامل تازگی، نوآوری، تشخیص، قضاوت یا مراقبت باشد، آنگاه مدیریت صنعتی جایگزین ضعیفی برای عضویت، مهارت و رهبری است.

شما به چه نوع کاری نیاز دارید؟

کاری که می کنیم، ویجت<sup>۲</sup> نیست: ما تصمیم می گیریم.

---

<sup>۱</sup> cookie-cutter

<sup>۲</sup> ویجت ها برنامه‌هایی هستند که در دسکتاپ کامپیوتر یا تلفن همراه ادغام می شوند. آنها طراحی شده اند تا دسترسی به پرکاربردترین عملکردهای دستگاه را تسهیل کنند و اطلاعات بصری را بدون نیاز به اجرای چیز دیگری ارائه دهند. آن‌ها با جمع‌آوری محتوای شخصی شده و اقدامات سریع از برنامه‌هایی که استفاده می‌کنند، به افراد کمک می‌کنند تا از آنچه برایشان مهم است مطلع باشند. مترجم

و نرخ تصمیم‌گیری همچنان در حال افزایش است. به این دلیل افزایش می‌یابد که زمان پاسخ‌دهی ما و همچنین نرخ چرخه رقابتی ما کاهش یافته است. همه در یک دوی سرعت هستند و به طور تصاعدی سرعت، افزایش می‌یابد.

به جای یک جلسه هفتگی، یک پست اسلک داریم که برای سه دقیقه قرار می‌گیرد تا کسی آن را دریافت کرده و پاسخ دهد. و زمانی که پاسخ می‌دهیم، مشتری یا رقیب ما به نوبه خود پاسخ می‌دهد و تقاضا برای تصمیم‌گیری را ایجاد می‌کند.

یک استودیوی خلاق ممکن است هزاران طرح مختلف تولید کند؛ به میلیاردها نفر فروخته شود و با هزاران شرکت طراحی دیگر رقابت کند. هر گره در شبکه، هر تیک ساعت، هر فرد روی رشته، منجر به یک تصمیم جدید می‌شود.

یک سازمان مستبد و متمرکز احتمالاً نمی‌تواند ادامه دهد.

سیستم‌های باز که به شبکه‌های رهبران عضو شده تبدیل می‌شوند؛ همیشه از صندوق ورودی فیفو<sup>۱</sup> بهتر عمل می‌کنند.

## ۶۸. کاترین جانسن<sup>۲</sup> جهان را نجات داد

ویروس شناس، پائول آفیت<sup>۳</sup> یک بار گفت: "افرادی که فکر می‌کنند شرکت‌های دارویی شیطان هستند، باید با افرادی مانند کاترین جانسن وقت بگذرانند."

شاید یک میلیارد انسان به خاطر کاری که جانسن انجام داد، از این پاندمی جان سالم به در بردند. تیم ۶۵۰ نفره او به همراه تیم‌هایی در اروپا، آمریکای جنوبی، آسیا و آفریقا همکاری کردند تا در عرض چند ماه واکسنی برای کووید بسازند. سریع‌تر از هر واکسن دیگری که تاکنون ساخته شده است.

"او در گرفتن هر پروژه‌ای که فکر می‌کند مهم است، نترس است و از غوطه‌ور شدن و کشف آکه باید انجام شود، نمی‌ترسد"، ادوارد اسکولنیک<sup>۴</sup>، رئیس سابق تحقیقات در مرک<sup>۱</sup>، گفت: «در

---

<sup>۱</sup> FIFO

<sup>۲</sup> Kathrin Jansen

<sup>۳</sup> Paul Offit

<sup>۴</sup> Edward Scolnick

صنعت، همیشه اینطور نیست، زیرا بسیاری از پروژه‌ها شکست می‌خورند و افرادی که در آن محیطها قرار دارند، نگران شغل خود هستند. ترس از اینکه تنزل رتبه خواهند یافت، اخراج خواهند شد یا رد خواهند شد. در حالیکه او ابتدا به این موضوع فکر نمی‌کند.»

جانسن پیش از این به تولید پرفروش‌ترین واکسن در جهان، پرونار<sup>۲</sup>، که از بیماری تنفسی در کودکان و سالمندان جلوگیری می‌کند، کمک کرده است. او همچنین (با وجود شک و تردید بسیار) با رهبری تیمی که واکسن اچ‌پی‌وی گارداسیل<sup>۳</sup> را توسعه داد، تلاش کرد که در نهایت میلیون‌ها نفر را از سرطان نجات داد.

این کار یک دانشمند تنها نیست؛ یک نابغه منزوی در آزمایشگاهش. در عوض، جانسن جایی موفق می‌شود که دیگران شکست خورده‌اند؛ با اتصال تیم خود، محافظت از آنها در برابر سیاست، درخواست داده‌های دقیق و با کیفیت بالا و ایجاد تعهدات و عضویت.

هر واکسنی که او روی آن کار کرده است، زمانی که نتایجش امیدوارکننده به نظر نمی‌رسید، لغو شد. بسیاری از آنها در نهایت شکست خوردند.

او نوشت: "هنگامی که واقعا در مورد چیزی متقاعد شده‌اید و حس می‌کنید که احتمالا در مسیر درست هستید، فکر می‌کنم واقعا مهم است که به اسلحه‌های خود بچسبید."

مسئولیت پذیر باشید و اعتبار را کنار بگذارید. اوزلم تورچی<sup>۴</sup> و اوگور شاهین<sup>۵</sup> از پیشگامان ام‌آران‌ای<sup>۶</sup> هستند و در شرکتی کار می‌کنند که بخشی از فایزر نبود. آن‌ها وقتی به جانسن برخوردند، می‌دانستند که اعتبار مساله مهمی نیست و همکاری امکان‌پذیر است.

چند هفته بعد، زمانی که تغییرات اولیه واکسن، آماده آزمایش بود، دکتر مارک مولیگان در دانشگاه نیویورک امکانات خود را برای کمک به رساندن کار به آزمایش عمومی در اختیار گذاشت. او گفت:

---

<sup>1</sup> Merck

<sup>2</sup> Pevnar 13

<sup>3</sup> Gardasil HPV

<sup>4</sup> Özlem Türeci

<sup>5</sup> Ugur Sahin

<sup>6</sup> Mrna

"من روی واکسن های اچ آی وی / ایدز، زیکا، ابولا - آنفلوآنزا کار کرده ام. پس این واقعا لحظه ای است که باید وارد شویم و بگوییم، "بسیار خوب، بیایید این کار را انجام دهیم. بیایید سعی کنیم بخشی از راه حل باشیم."

به گفته جانسن، "می توان آن را معجزه نامید. اما معجزه همیشه حسی همراه خود دارد؛ انگار اتفاق افتاده است. اتفاق نیفتاد. درسته؟ کاملا عامدانه بود."

### ۶۹. شکمم نمی داند جیبم خالیست

ساتیا راگو موکاپاتی در جنوب هند بزرگ شد. یک روز از کنار مردی می گذشت که کنار رودخانه نشسته بود و گل می خورد. با نگرانی از مرد پرسید که چرا این کار را می کند.

محصولات کشاورزان از بین رفته بود. به عنوان یک کشاورز خرده پا (بیشتر کشاورزان، فقط زمین برای تغذیه خود دارند - حدود سه زمین فوتبال به ارزش سطح زیر کشت)، این بدان معنا بود که او و خانواده اش گرسنه خواهند ماند.

این برخورد، موکاپتی را به سفری برای حل این مساله برانگیخت. این پروژه، همکاری محققان شش کشور را به همراه ورودی ها و نوآوری های ده ها کشاورز در هند به همراه سرمایه گذارانی از نیویورک، سان فرانسیسکو و سراسر جهان به همراه داشت.

آن ها با همکاری یکدیگر، یک گلخانه ساده و کارآمد را ایجاد کردند. نتایج، شگفت انگیز بود. گیاهان در این گلخانه به ۹۸ درصد آب کمتر نیاز دارند. بازده آن هفت برابر بیشتر است. درآمد کشاورزان دو برابر می شود و هزینه به طرز شگفت آوری پایین است. فن آوری جدید اثبات شده ای که سنجش آن آسان است.

ما به مخترع نابغه، زمانی اعتبار زیادی می دهیم که آنچه باعث تغییرش در جهان شده، گروه هایی از افراد مرتبط با پروژه های معنادار باشند.

این نوع گلخانه، یک پیشرفت فنی نیست. پیشرفتی سیستمی است - راه ورودی ها و خروجی ها، کشاورزان و محصولات، ارائه دهندگان و مشتریان انتخاب می کنند که با هم کار کنند.

کار سخت، ایجاد شبکه مناسب، هماهنگ کردن اهداف و فهمیدن اینکه چه زمانی باید "بله" یا "بیایید دوباره امتحان کنیم" بگوییم، می باشد.

کار سیستم‌ها کار مردم است.

## ۷۰. جیمز دانت<sup>۱</sup> کتاب فروشی را نجات داد

اما او به تنهایی این کار را نکرد.

او ابتدا واترستونز<sup>۲</sup>، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های زنجیره‌ای در بریتانیا را نجات داد. و حالا دارد بارنز و نوبل<sup>۳</sup> را نجات می‌دهد. در سال ۲۰۲۲، برای اولین بار پس از سال‌ها، این زنجیره، فروشگاه‌های جدیدی را افتتاح می‌کند و فروش کتاب‌ها بالا می‌رود.

راز این کار؟

او گفت: "کارکنان اکنون کنترل فروشگاه‌های خود را در دست دارند و امیدوارم از کارشان لذت بیشتری ببرند. آن‌ها در هر فروشگاه چیزهای بسیار متفاوت خلق می‌کنند."

او شرایطی را برای افرادی که علاقه‌مند به انجام کاری هستند که به آن افتخار کنند، ایجاد کرد. او رشوه‌ناشر و سرمایه‌گذاری مشترک را رد کرد و کارمندانی که عاشق کتاب بودند را به چالش کشید تا کتاب‌های مورد علاقه خود را انتخاب و تبلیغ کنند.

این یک مثال از مکانیسم هماهنگی غیر مستقیم<sup>۴</sup> است. نه خود-سازماندهی، بلکه سازمانی که خود را می‌شنود، با هم رهبری می‌کنند و با در آغوش گرفتن مرزها و نه فقط مرکز، انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند.

زنبورها خودشان را سازماندهی نمی‌کنند. آنها به سادگی سازماندهی شده‌اند، از آنچه زنبورهای دیگر انجام می‌دهند و نقش هر زنبور در سفر کندو آگاه هستند. آنها فرهنگ آگاهی هم‌تا به هم‌تا دارند، نه اقتدار بالا به پایین. همین امر در مورد تمام سازمان‌های انسانی انعطاف‌پذیر و غیر متمرکز صادق است.

---

<sup>1</sup> James Daunt

<sup>2</sup> Waterstones

<sup>3</sup> Barnes & Noble

<sup>4</sup> Stigmergy

واضح به نظر می‌رسد، اما نادر است؛ چون این ویژگی به معنی رها کردن احساس کنترل است. البته کنترل فروشگاه‌های زنجیره‌ای که در حال شکست خوردن هستند، به هیچ وجه کار جالبی نیست.

## ۷۱. آب به کجا می‌رود؟

هنگام پارو زدن یک کرجی، با حرکت پارو به سمت عقب و پیشروی کرجی، گرداب‌های کوچکی را مشاهده خواهید کرد.

پس وقتی آب را به عقب هل می‌دهید، کجا می‌رود؟

پاسخ به این سوال آن‌طور که به نظر می‌رسد ساده نیست. آب نمی‌تواند به عقب برگردد. نمی‌تواند به عقب برود؛ چون این بدان معنی است که پاروی شما این آب را هل می‌دهد، که آن آب، آب بعدی را هل می‌دهد؛ همین‌طور تا ساحل. هر ضربه باید پنجاه هزار پوند آب را جابجا کند.

در واقع آب به هیچ وجه جایی نمی‌رود.

حرکت می‌کنیم.

آب یک ماده سنگین و در واقع یک جرم جامد است. ما از آب برای کمک به حرکت خود و قایقمان استفاده می‌کنیم.

دریاچه را زیاد تغییر نمی‌دهیم. دریاچه با تغییر ما به تلاش مان پاسخ می‌دهد.

## ۷۲. پر کردن جاهای خالی

هنگامی که جانی میچل<sup>۱</sup> در حال ضبط البوم مینگوس<sup>۲</sup> بود، با جاکو پاستریوس<sup>۳</sup> و هربی هانکوک<sup>۴</sup> کار می‌کرد. هربی از جاکو پرسید که آیا آنها قرار است موسیقی را همان‌طور که نوشته شده، بنوازند؟

---

<sup>1</sup> Joni Mitchell

<sup>2</sup> Mingus

<sup>3</sup> Jaco Pastorius

<sup>4</sup> Herbie Hancock

"اون می خواد نقاشی کنی. این کاریه که میتونی بکنی هربی. نقاشی کن."

جاکو و هربی نبوغ را به این آلبوم آوردند. و جانی تمام امکاناتش را بسیج کرد تا جای خالی بزرگی برای نقاشی آن ها فراهم کند.

کار یک رهبر گروه پیدا کردن نوازندگان بزرگ است. و اگر می خواهید یک نوازنده عالی باشید، پیدا کردن یک رهبر گروه که به شما اجازه نقاشی بدهد، هزینه دارد.



## تعهدات

این ترس پنهانی که ما دوست داشتنی نیستیم، ما را منزوی می کند؛ اما تنها به این دلیل منزوی هستیم چون فکر می کنیم دوست داشتنی نیستیم.

گابریل زوین<sup>۱</sup>

---

<sup>۱</sup> gabrielle zevin

## ۷۳. روش جدید کار، متقابل است

یک سازمان معنادار به کارمندانی نیاز دارد که در این سفر همراه بوده و مایل به انجام چنین کاری باشند. در عوض، کارمندانی که مایل به انجام چنین کاری هستند، به سازمانی نیاز دارند که به طرز فکر مدیریت صنعتی بازنگردد، سازمانی بدون توجه به افرادی که آن را ساخته اند.

<sup>۱</sup> کچ ۲۲ واضح است. شما نمی توانید یکی را بدون دیگری داشته باشید، اما همه تردید دارند که اول بروند.

با توجه به اینکه تعداد افرادی که به دنبال تعهد هستند بسیار بیشتر از تعداد سازمان هایی است که مایلند این تعهدات را عملی کنند، به نظر من این سازمان است که باید اول قدم بردارد. نه تنها تعهدات را بیان کنید، بلکه زمانی که انجامشان دشوار است، به آن ها احترام بگذارید. مخصوصا پس از آن.

در عین حال، کارکنان سازمان باید سفر را در اغوش بگیرند. هزار قول کوچک به اندازه یک عمل ارزش ندارد؛ اما روشی برای انجام کارهاست. عاملیت همیشه با مسئولیت همراه است.

آشپزخانه رستورانی عالی، نیازی به سرآشپزی ندارد که همه غذاها و مواد را بررسی کند. تیم در داشتن کیفیت آنچه سرو می کند، تعهد دارد. آشپزخانه ای که توسط یک کنترل عجیب و غریب اداره می شود، ممکن است برای مدتی درخشان تر باشد، اما ناگزیر تحلیل می رود. یا کارکنان متعهد و ماهر، آشپزخانه ای را پیدا می کنند که به آنها احترام بگذارد یا به مدیریت خرد تسلیم می شوند و در نهایت مراقبت را متوقف می کنند.

نارضایتی از کار، مبتنی بر دروغ است. به کارگران وعده چیزی داده می شود که قبلا داده می شده - حس هدف - اما دیگر در بیشتر سازمان ها وجود ندارد.

وقتی کار را حول معنا بازسازی می کنیم، این وعده را تغییر می دهیم. ما از روسا می خواهیم که مجموعه متفاوتی از قوانین را ایجاد کنند و از کارکنان دعوت می کنیم که انتظارات، انرژی و تعهد متفاوتی را به شغل خود بیاورند.

---

<sup>۱</sup> Catch 22، معضل یا شرایط دشواری که به دلیل شرایط متعارض یا وابسته، گریزی از آن نیست.

برخی مشاغل - بسیاری از آن‌ها- صنعتی باقی خواهند ماند. همیشه مشاغل (و سازمان‌هایی) وجود خواهند داشت که کاری را انجام می‌دهند که تنها از طریق مدیریت و انطباق از بالا به پایین قابل انجام است. آن‌ها نمی‌خواهند منسوخ شوند.

اما نباید وانمود کنیم که همه مشاغل باید به این شکل باشند و همچنین نباید افراد را تشویق کنیم که یک شغل صنعتی انتخاب کنند با این باور که به روح آن‌ها خدمت خواهد شد. بیایید واقع بین باشیم یا نگذاریم اینگونه شود.

#### ۷۴. تعهدات معنا

- ما اینجا هستیم تا تغییر ایجاد کنیم.
- ما با نیت، عمل می‌کنیم
- کرامت، ارزش سرمایه گذاری دارد
- تنش به اندازه استرس نیست
- اشتباهات، راه پیشرفت هستند
- مسئولیت بپذیرید، اعتبار بدهید
- از کار انتقاد کنید، نه از کارگر
- گردش مالی، خوب است
- احترام متقابل، مورد انتظار است
- بررسی‌ها را انجام دهید
- رسیدن به جای مجبور بودن
- استانداردها به جای اطاعت
- کارتان را نشان دهید
- آن را بهتر کنید
- مهارت‌های واقعی را جشن بگیرید

#### ۷۵. ما اینجا هستیم تا تغییر ایجاد کنیم

اگر قرار است محصولی جدید، اعلان یا حتی جلسه‌ای وجود داشته باشد، باید در مورد دلیل آن شفاف باشیم.

وظیفه ما ایجاد تغییر، بهتر کردن چیزها، نشان دادن چیزی است که ارزش تلاش برای ایجاد آن را داشته باشد. سود، می تواند محصول فرعی کار ما باشد؛ اما این تنها راهی نیست که ما آن را اندازه گیری می کنیم.

تغییر را بیان کنید. در مورد اینکه چه کسی و چرا و چگونه، شفاف باشید.

از آنجا که تغییر، معیار است، باید اعلام کنیم "چه کسی" را تایید کنیم. نمی توانیم (و حتی نمی خواهیم) همه را تغییر دهیم، بنابراین "برای چه کسی است؟" سوالی است که راحت می توانیم بپرسیم.

اگر به اندازه گیری چیزهای اشتباه ادامه دهیم، به چیزهایی که نمی خواهیم می رسیم.

## ۷۶. با احتیاط عمل می کنیم

به جای "من فقط کارم را انجام می دهم" یا "آیا این چیزی است که رئیس می خواهد؟" ما متعهد به فاعل بودن در مورد تصمیمات، معیارها و تعاملاتمان هستیم.

هر جلسه باید دقیقا به اندازه زمانی که نیاز است تا به هدف جلسه برسد، طول بکشد و اگر جلسه ای هدفی نداشته باشد، باید لغو شود.

رفتاری که به مأموریت سازمان آسیب می رساند، احتمالا ناپدید می شود؛ اگر ما ملزم به اعلام اهداف خود باشیم.

## ۷۷. کرامت، ارزش سرمایه گذاری در ... دارد.

افراد بیش از آنکه به دنبال افزایش حقوق باشند، به دنبال مکانی هستند که به آن تعلق داشته باشند. جایی برای دیدن و دیده شدن، انجام کارشان به شیوه ای که به آن افتخار می کنند.

زمانی که مدیر عامل به دلایل خودخواهانه، قدرت ضربه زدن را تمرین می کند، یک فرد زورگو، نقش های موقعیتی را تقویت می کند. زمانی که کار شخصی سازی می شود، ما افراد را از شان خود محروم می کنیم.

و سپس معنا از بین می رود و می میرد.

بازیگران عصر صنعتی، بازار آزاد، سود جو و نئولیبرالی خشونت را در خدمت یک معیار ساده می پذیرند. آن ها استدلال می کنند که بازار، زمانی به افراد بیشتری خدمت می کند که کسانی که در

مسیر نیروهای بازار قرار دارند، نادیده گرفته شده یا جایگزین شوند. اما این تحلیل، ارزش اساسی تعهد و مشارکت انسانی را نادیده می گیرد.

وقتی افراد احساس می کنند دیده می شوند و فرصت ایجاد تغییر به آن ها داده می شود، اغلب، کار می کنند.

حمایت از کرامت انسانی بیش از یک تعهد اخلاقی است. مزیت رقابتی هم هست.

## ۷۸. تنش همان استرس نیست

استرس، احساس ناخوشایند خواستن دو چیز به صورت هم زمان است. ماندن و رفتن. صحبت کردن و عقب کشیدن. این کار و آن کار. هنگامی که استرس داریم، مغز ما تعادل ذهنی مان را تضعیف می کند و بعید است که جریان، شادی یا معنا پیدا کنیم.

اما تنش؟ تنش احساسی است که منجر به حرکت رو به جلو می شود. تنش یکی از نشانه های مقاومت پرسفیلد<sup>۱</sup> است. تنش، یک شمارش معکوس، یک ضرب الاجل، یا یک بودجه است. تنش، فرآیند یافتن پاسخ برای معما یا سوالی است که یک احتمال را می گشاید.

می دانیم چگونه تنش را کاهش دهیم. می توانیم این کار را با اطمینان دهی مجدد، زمان و پنهان کاری انجام دهیم. می توانیم به احساساتمان توجه کنیم، نیازهایمان را برطرف کنیم یا به طور حدودی به آنها رسیدگی کنیم.

اما تنش همیشه با تغییر همراه است و تغییر نشانه معناست.

تنش خوب است. نشانه این است که روی مسیری در حال حرکت هستیم.

و تنش یک ابزار است. می توان از آن برای ایجاد تغییر استفاده کرد.

## ۷۹. اشتباهات، راه پیش رو هستند

ما تصمیم می گیریم، مشکلات را پیدا می کنیم و آن ها را حل می کنیم. کار را پیش می بریم و کاری می کنیم که تغییر اتفاق بیفتد.

---

<sup>۱</sup> Pressfield's (یک نیروی منفی در جهان که شما را از تحقق رویاهایتان باز می دارد)

هیچ کدام از این ها از پیش تعیین شده نیستند؛ در دفترچه راهنما وجود ندارند و قبلا انجام نشده اند.

دقیقا به همین دلیل است که ارزشمندند.

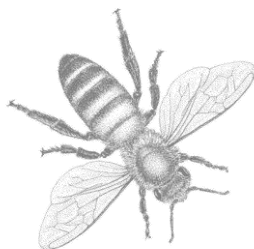
مسیر یابی در هسته ایجاد معناست و یافتن مسیر، تا حد زیادی یافتن مسیرهای نادرست است تا زمانی که مسیر اصلی آشکار شود.

این بدان معنا نیست که ما شلخته هستیم. در واقع، دقیقا برعکس است. برای این اکتشاف، سخت گیری وجود دارد، یک راه غیر تصادفی برای کشف ممکن.

و این بدان معنا نیست که ما زباله ها را حمل می کنیم. ما می توانیم با هم اشتباه کنیم در حالیکه اغلب به صورت شخصی، آزمون می کنیم، اندازه گیری می کنیم و بهبود می دهیم.

و بعد می توانیم کار را انجام دهیم؛ کاری که به آن افتخار میکنیم. آن را به افرادی که اهمیت می دهند و دوباره شروع می کنند، تحویل می دهیم.

اگر کارهایی را انجام ندهید که درست نیستند، به اندازه کافی تلاش نکرده اید.



### گوشه ای از ماجرای زنبورهای پیشاهنگ

وقتی یک کندو هجوم می آورد، بیش از ده هزار زنبور در یک توپ تنگ در یک درخت جمع می شوند. آن ها حدود سه روز (بسته به آب و هوا) وقت دارند تا یک درخت توخالی یا خانه مناسب دیگری برای اسکان کندوی جدید پیدا کنند.

به محض فرود آمدن دسته، صدها زنبور برای گشت زنی فرستاده می شوند. آن ها می توانند حدود

سی مایل مربع از خاک را در یک بعد از ظهر پوشش دهند.

هر زنبور پیشاهنگ تنها از چند مکان بازدید می کند تا زمانی که یکی از آن ها ارزش بازگشت به کلونی را پیدا کند. زنبور پیشاهنگ برمی گردد و برای زنبورهای دیگر با نشان دادن میزان هیجان در مورد محلی خاص می رقصد؛ همراه با دستورالعمل های دقیق در مورد اینکه مکان جدید کجاست.

در عرض چند دقیقه، چندین زنبور دیگر از این سایت بازدید خواهند کرد و نظرات خود را بیان می کنند.

پس از یکی دو روز، پیشاهنگ ها از صدها سایت بازدید خواهند کرد. اما هیچ پیشاهنگی به همه آن ها سر نزده است. و سپس کندو به اتفاق آرا یک محل را انتخاب می کند، درخت را در یک ازدحام سریع رها می کند و به آن نزدیک می شود.

تقریباً تمام پیشاهنگان از سایت هایی بازدید کرده اند که ایده آل نبودند و انتخاب نشده بودند. اما هیچ یک از آن ها اشتباه نابخشودنی مرتکب نشدند. در واقع همه این رفت و آمدهای ظاهراً به هدر رفته به زنده ماندن کندو منجر شد.

و تصمیم کندو، در حالی که متفق القول هستند، ممکن است عالی نباشد. اما عالی بودن، هدف نیست. هدف، پیدا کردن یک کندوی خوب در زمان در دسترس است.

## ۸۰. مسئولیت را به عهده بگیرید، اعتبار بدهید

نیروهای پشت اجبار و کنترل کار صنعتی از نمودار سازمان و اقتدار رسمی لذت می برند.

شما افراد را با گفتن اینکه چه کاری انجام دهند مدیریت می کنید و می توانید به آنها بگویید که چه کاری انجام دهند؛ زیرا رئیس شما به شما اجازه انجام این کار را داده است.

اما نمودار سازمان، شکننده است و این مساله می تواند سه مشکل ایجاد کند:

۱- افرادی که فقط کار خود را انجام می دهند، ممکن است کارهای وحشتناکی انجام دهند. وقتی از کارمندان می خواهیم قضاوت خود را به حالت تعلیق درآورند و صرفاً کاری را انجام دهند که رئیس می گوید، آنگاه به یک فرد با قدرت تکیه می کنیم تا بر دیگران کنترل داشته باشد.

۲- با این حال، انکار "فقط پیروی از دستورها" همیشه منجر به ارتکاب جرم نمی شود. می تواند هواپیمایی باشد که ساعت ها در باند فرودگاه گیر افتاده و توجه چندانی به مسافران نمی شود یا شرکتی که منتظر می ماند تا مدیر بگوید چه کند.

۳- تصمیم گیری متمرکز معمولاً زمانی کند و ناکارآمد است که زمان ارائه اقدام و راه حل برای نیازهای محلی و غیر متمرکز مشتری، به ویژه در محیط های سریع، فرا رسیده باشد. اگر کارمندان نتوانند بدون هدایت شدن عمل کنند، بدون هدایت شدن عمل نخواهند کرد.

راه چاره این است که فرهنگی ایجاد شود که حول محور مسئولیت پذیری شکل بگیرد. اغلب سازمان ها از پیشنهاد مسئولیت به هر کسی که مایل به انجام کار است، استقبال می کنند؛ اما همه باید یاد بگیریم که بدون توجه به سمت یا جایگاه در نمودار سازمانی، کار بهتری برای تشویق رهبری و اقدام مثبت انجام دهیم.

و همراه مسئولیت پذیری، اعتبار دادن به شکل بی وقفه است. وقتی به دیگران فرصتی برای درخشش می دهیم، آن ها با احتمال بیشتری ارتباط برقرار می کنند، همراه می شوند و در فرصت بعدی که باید این کار را انجام دهند، مشارکت می کنند.

## ۸۱. انتقاد از کار، نه کارگر

گفتنش آسان و انجامش به طرز شگفت آوری دشوار است.

از زمانی که کودک نوپا هستیم، انتقاد، شخصی سازی می شود. جدا کردن پروژه پیش روی ما از شخصی که آن را اجرا کرده، صبر و خرد می خواهد و میان بر حملات به شخص بسیار رایجتر است. در نتیجه، ما در ارسال کار، پاسخ به کار دیگران و از همه مهم تر، جستجوی بازخورد، بیشتر تردید می کنیم.

بازخورد مانند انتقاد است و انتقاد، کشنده به نظر می رسد.

مساله این است که بازخورد یک هدیه است. بازخوردی که به انتقاد سخاوتمندانه و مفید تبدیل می شود، ارزشمند است.

سازمان هایی که چگونگی بهبود کار بدون تضعیف کارگر را درک می کنند، ارزش بیشتری ایجاد می کنند.



در یک محیط کاری سنتی، بازخورد و انتقاد تهدید هستند. جای تعجب نیست که ما از رئیس، چک شدن هفتگی و واکنش در جلسات هراسانیم! اگر انتقاد یک قدم ما را به اخراج شدن نزدیک تر کند (یا صرفاً احساس کنیم که ممکن است چنین اتفاقی بیفتد)، آنگاه اجتناب از انتقاد یک گزینه طبیعی است.

ما خیلی زود و اغلب به طور فعال از بازخورد اجتناب می کنیم. سرت رو پایین نگه دار، مشکلی پیش نیاید.

اما بازخوردی که واقعا اهمیت دارد در بازار وجود دارد. اگر چیزی بسازیم که برای مشتریانمان مفید باشد، شانس انجام دوباره آن را پیدا می کنیم.

رانندگی با خودرو بدون بازخورد غیرممکن است. شما باید جاده را حس کنید، جدول را ببینید و متوجه شوید که از خطوط زرد عبور کرده اید.

و همین امر در مورد ایجاد تغییر از طرف دیگران نیز صادق است. بازخورد از بازار و همکاران مان تنها راه بهتر شدن است.

اما بازخورد مفید مثل انتقاد شخصی نیست. ما به تغییری که ایجاد شده اهمیت می دهیم، نه اینکه چه کسی باعث آن شده است.

## ۸۲. جابه جایی شغلی مشکلی ندارد

بازیگران عصر صنعتی مدت هاست که برای مبارزه با جا به جایی کارکنان تلاش می کنند. آن ها نمی خواهند کارمندان به دنبال شغل بهتری باشند، به سراغ پروژه های دیگر بروند، یا حتی باور کنند که توانایی درخواست برای مزایای بیشتر را دارند. اگر کار به آن جا برسد، با اخراج مشکلی ندارند. اما اگر کسی، به خصوص یک ستاره در حال رشد، به میل خود سازمان را ترک کند، این مساله، قدرت آن ها را تهدید می کند.

علاوه بر از دست دادن کنترل، وقتی کسی می رود، رئیس می بیند که تمام آموزش ها و تخصص ها هم با او از در خارج می شوند.

یک حکم اخلاقی مقابل جا به جایی کارکنان، قدرت مدیر صنعتی را افزایش می دهد و به او قدرت و نفوذ بیشتری در زمان انطباق می بخشد.

بنابراین در نهایت فرهنگی را ایجاد می کنیم که در آن یک کارگر باید توضیح دهد که چرا شغل های زیادی در رزومه خود دارد. جایی که رئیس گستاخ می تواند به میل خود از کارمندان انتقاد کند، اما از هیچ کارمندی انتظار نمی رود که در دفاع از همکاران خود صحبت کند.

اما اقتصاد گیگ این موضوع را تغییر داده است. هنگامی که غول های صنعتی، قراردادهای اجتماعی را شکستند و از ارائه اشتغال طولانی مدت دست کشیدند، کارمندان با دست گرفتن امور به آن ها پاسخ دادند. فریلنسرها، کارکنان گیگ، و افراد تازه کار کشف کرده اند که می توانند مسیر شغلی را طراحی کنند که به امیال رئیس گره نخورده باشد.

اگر معنا نیاز به همراهی متقابل در سفر داشته باشد، اگر هر دو طرف اعم از کارگران و کارفرمایان باید به طور فعال در تولید ارزش شرکت کنند، پس جا به جایی کارکنان در واقع امری ضروری است.

اگر این اتوبوس به جایی که می خواهید بروید نمی رود، الان زمان خوبی برای پیاده شدن است.

جایگزین، کارکنان ناراضی یا فرهنگ کار حفاظت و چسبیدن به همانجاست.

پاندمی جهانی به همه یادآوری کرد که مساله، پروژه ها هستند، هر روز ارزشمند است و ما فقط یک بار به فردا می رسیم.

اگر در حال حاضر در یک فرهنگ گیگ زندگی می کنیم، پذیرش آن مفید است. می توانیم به تیم خود بگوییم، "اگر به دردتان می خورد کنار ما بمانید وگرنه ما را ترک کنید. و اگر با دانش بیشتری نسبت به زمانی که آمدید اینجا را ترک می کنید، این نشانه ای است که ما با هم خوب کار کرده ایم."

تشویق کارمندان به بروز نگه داشتن پروفایل ها و رزومه های لینکدین تضمین می کند که آن ها داوطلبانه بخشی از تیم هستند، نه به این دلیل که فکر می کنند هیچ گزینه دیگری ندارند.

### ۸۳. احترام متقابل، مورد انتظار است

احترام، استثنا ندارد. این قابلیت فقط برای افراد با توانایی های بالا در نظر گرفته نشده است یا وقتی یک فصل کاری سخت یا یک وضعیت اضطراری وجود داشته باشد، معلق نمی شود.

از زورگویی استقبال نمی شود چون زورگویی از بین برنده ارتباط است.

هر کسی در تیم، هر ذی نفع، هر مشتری، حتی هر مشتری مشکل داری محترم است. هر انسانی که با او تعامل می کنیم با این پیش فرض نزدیک می شود که شایسته احترام است. و عکس آن نیز صادق است: هر عضو تیم حق دارد توسط کسانی که ما انتخاب می کنیم با آن ها کار کنیم، مورد احترام قرار گیرد.

وقتی یک مشتری یا یک سرمایه گذار یا یک رئیس تصمیم می گیرد این اصل را نادیده بگیرد، تصمیم گرفته است خود را از ملودی معنای ما حذف کند.

هیچ نهادی نمی تواند کسی را که در عمل به او احترام گذاشته نمی شود وادار به خدمت یا همکاری کند.

معنا یک انتخاب است و بر مبنای احترام ایجاد می شود.

#### ۸۴. رفتن در برابر مجبور بودن

در سال ۲۰۲۲، پس از یک سال برنامه ریزی، جاستین فورنال<sup>۱</sup> کار فوق العاده ای انجام داد.

او خود را به آب انداخت؛ آبی که حدود ۳۳ درجه فارنهایت بود و بیش از هفت مایل در تنگه نارس<sup>۲</sup>، بین کانادا و گرینلند شنا کرد.

غذایش حین سفر فاسد شده بود. تنها لباس نجاتش که در حال پارو زدن یک کایاک تاشو بود، به دلیل نزدیکی کلاهک های یخی بزرگ، به آب افتاد. لباس خیسش یخ زده بود و توده های یخ، سد راه هر ضربه دست او بودند.

با این حال شنا می کرد.

نه به این دلیل که کارش این بود، بلکه به این دلیل که انتخابش بود.

فرصت کارهای معنادار این است که شروع کنیم چون می توانیم، نه به این دلیل که به ما دستور داده شده است. برای همراهی در سفر و با اشتیاق پذیرش مسئولیت اتفاقات بعدی.

---

<sup>1</sup> Justin Fornal

<sup>2</sup> Nares Strait

وقتی رژیم اطاعت، پیروی و "باید" وارد عمل می‌شود، دلایل ما برای مراقبت، از بین می‌رود. در عوض، ما با حالت تدافعی سعی می‌کنیم حداقل کار را برای جلوگیری از سرزنش انجام دهیم، نه اینکه به چیزی که احتمال وقوع دارد، تکیه کنیم.

## ۸۵. استانداردها به جای اطاعت

بعید به نظر می‌رسد که بتوانیم بدون استانداردها به طور مداوم آثار قابل توجهی خلق کنیم. ما به معیارهای ثابت، قابل اندازه‌گیری و خارجی کیفیت نیاز داریم. می‌توان انتظاراتی از کارمان داشته باشیم و آن‌ها را برآورده کنیم.

اما این به معنای اطاعت نیست. اطاعت شخصی، موقعیت محور و متناقض است. اطاعت برای خود، یک پایان است، راهی برای رئیس تا اطمینان حاصل کند که کارمندان هر کاری که به آن‌ها گفته می‌شود را بدون توجه به معنای آن انجام می‌دهند.

وقتی کار را زمانی انجام می‌دهیم که رئیس نگاه نمی‌کند، به استانداردها پایبند هستیم. اما اگر رفتار ما زمانی که تحت نظارت هستیم تغییر می‌کند، به این دلیل است که ما به خاطر تحمل عملکرد اطاعت، مورد آزار و اذیت قرار گرفته ایم.

اطاعت، موضوع اشتیاق یا قدرت مدیر است. استانداردها حول ارزش‌های موسسه می‌چرخند.

*پیروی از شور و شوق یک نعمت است. پیروی از ارزش‌ها یک ضرورت است.*

*شور و اشتیاق یک آهن ربا است: شما را به سمت علایق فعلی تان می‌کشد. ارزش‌ها، قطب‌نمای ثابتی هستند: آن‌ها شما را به سمت هدف آینده هدایت می‌کنند.*

*شور و هیجان، شادی فوری به همراه دارد. ارزش‌ها معنای ماندگار می‌دهند.*

آدام گرانت<sup>۱</sup>

---

<sup>۱</sup> Adam Grant

## ۸۶. مطالعه کنید

اگر در حال تصمیم‌گیری نیستید، در درک سیستم‌ها، ورودی‌ها و نقاط قوتی که در کار شما دخیل هستند، نکته زیادی موجود نیست. فقط می‌توانید کاری که به شما گفته می‌شود را انجام دهید.

نادانی می‌تواند نشان‌افتنخار کارمند سازگار باشد. "آن‌ها به من پول برای فکر کردن نمی‌دهند." آگاهی دقیق، مزایایی دارد. به هر حال، اگر فکر نمی‌کنید، هیچ مسئولیتی هم در قبال اعمال خود ندارید.

با این حال، در یک سازمان با معنا، هر فرد یک مولفه حیاتی است و بینش، مراقبت و تعهد انسانی را به کار در دست انجام، اضافه می‌کند. در این محیط، جایی برای کسی که فقط اطاعت می‌کند، وجود ندارد.

وقتی تغییر می‌کنیم، قوانین تغییر می‌کنند و تغییرات تجمیع می‌شوند. بخش کلیدی کار، مطالعه و درک نیروهای درگیر است. نه صرفاً خواندن یک کتاب، بلکه درک آنچه دیگران به آن اهمیت می‌دهند. همه چیز مستند، به اشتراک گذاشته و تحلیل شده است.

مت مولنوگ<sup>۱</sup>، بنیان‌گذار وردپرس، می‌گوید آن‌ها فرهنگ "خواندن و نوشتن" دارند. یک نیروی کار کاملاً پراکنده با جلسات بسیار کم، و ایمیل خصوصی تک به تک بسیار کم.

در عوض، از شما انتظار می‌رود درک کنید گذشته شرکت چه بوده، با موضوع آن آشنا شوید، در مکالمات نوشتاری مشارکت کنید و تصمیم‌گیری کنید.

در قبال این عاملیت، احترام و معنا به دست می‌آورد.

## ۸۷. کار خود را نشان دهید

مرحله بعد از انجام مطالعه، نشان دادن کار است. برای خواندن و یادگیری از دیگران تلاش کنید.

---

<sup>۱</sup> Matt Mullenweg

در طول دو دهه افسانه ای که هیولت - پاکارد<sup>۱</sup> از دو مرد در یک گاراژ تبدیل به رهبر فن آوری شد، پروتکل استاندارد این بود: در انتهای روز کاری وقتی دفترتان را ترک می کنید، کار و دفترچه تان را روی میز باز بگذارید.

نظر شما به اندازه نحوه تصمیم گیری تان مهم نیست. اگر نتوانید کارتان را به ما نشان دهید، جایگاهتان در سلسله مراتب اهمیتی ندارد.

با بیان واضح نیت، روش ها و شاخص های خود، ممکن است به نظر برسد که خود را در معرض انتقاد قرار می دهیم. در واقع، ما کار خود را برای بهبود آماده می کنیم، که نمی تواند متفاوت تر باشد. وقتی کار بهبود پیدا می کند، شهرت و اعتبار نیز افزایش پیدا می کند.

ما سوار هواپیما نمی شویم یا از روی پل رد نمی شویم، فقط به این دلیل که کسی در راس قدرت به ما اطمینان داده امن است. ما با خوشحالی این کار را انجام می دهیم زیرا فرهنگ مهندسی ایجاب می کند که مهندسان کار خود و شیوه انجام آن را به اشتراک بگذارند.

اگر در حال ساخت چیزی هستید، چرا از شانس ساخت بهتر آن اجتناب کنید؟

## ۸۸. آن را بهتر کنید

مطالعات نشان می دهند که وقتی از مردم، در هر جای دنیا می پرسیم، " چگونه می توان به شکل دیگری انجامش داد؟ بیش از ۹۰ درصد از پاسخگویان، مطالبی را برای بهتر شدن پیشنهاد می دهند.

این در طبیعت ماست که همه چیز را بهبود بخشیم. صرف نظر از اینکه خودمان طراحی کرده باشیم، یا شاید دقیقا به این دلیل که خودمان طراحی نکرده ایم.

سه مرحله ساده وجود دارد:

- مطالعه کنید
- بهبود را در اولویت قرار دهید
- کارتان را نشان دهید

---

<sup>۱</sup> Hewlett-Packard

وقتی مطمئن شدیم طراحی برای چیست، این شانس را داریم که بهترش کنیم. نه با به اشتراک گذاشتن نظرم، نه با استفاده از موقعیتمان در سلسله مراتب، بلکه با نشان دادن راه هایی برای بهبود عینی کار موجود.

به این ترتیب زنجیره های افزایشی بهبود شروع می شوند و ادامه می یابند. اگر یک تکه آشغال پیدا کردید، آن را بردارید، چون می توانید.

## ۸۹. مهارت های واقعی را جشن بگیرید

ما بر استخدام و آموزش به گونه ای پافشاری می کنیم که گویی در حال اداره یک تیم بولینگ هستیم، گویی مهارت های قابل اندازه گیری تنها چیزی است که اهمیت دارد.

چه چیزی باعث شکست سازمان های موفق می شود؟ چه چیزی باعث می شود سهام از بین برود، نوآوری ها کم شوند، مشتریان از دست بروند؟

می توان توافق کرد که مهارت های خاص، ضروری اند. استخدام کدگذارانی که نمی توانند کد بنویسند، فروشندگانی که نمی توانند بفروشند، یا معمارانی که نمی توانند طراحی کنند، زیان آور است. اما این مهارت ها - بیایید آن ها را مهارت های حرفه ای بنامیم - ستون فقرات فرآیند استخدام شده اند.

اما چگونه این را توضیح می دهید که سازمان های مشابه، با افراد ماهر مشابه، به نتایج بسیار متفاوتی می رسند؟

بیشتر کتاب های درسی که دانش آموزان می خوانند و آزمون هایی که می دهند درباره مهارت های حرفه ای است، چک باکس هایی که باید انجام شوند تا کار پیدا کنند. ما با تعریف نادرست "حرفه ای" و تمرکز بر این مهارت های ضروری، ارزش مهارت های دیگری که اهمیت دارند را کاهش داده ایم.

وقتی آن ها را مهارت های "نرم" می نامیم و تاکید می کنیم که اختیاری اند، احترام زیادی به مهارت های دیگر نمی گذاریم.

آنچه در واقع سازمان های موفق را از سازمان های دیگر جدا می کند، نگرش ها، فرایندها و برداشت های افرادی است که کار را انجام می دهند و به سادگی قابل سنجش نیستند.

فرهنگ، همیشه استراتژی را شکست می دهد. مهارت های قابل سنجش بدون نگرش های درست، ارزش زیادی ندارند.

با این همه...

سازمان ها زمان زیادی را صرف سنجش مهارت های حرفه ای می کنند؛ زیرا می توانند این کار را انجام دهند. چون صد سال قدمت دارد و بیشتر به این دلیل که امن است؛ شخصی نیست، تجاری است.

می دانیم که چگونه سرعت تایپ را بسنجیم. اما اندازه گیری اشتیاق یا تعهد، مشکل است.

سازمان ها روزانه از خروجی مهارت حرفه ای بازخورد می گیرند و اگر اندازه گیری کنند، بقیه موارد را برای بررسی سالانه ذخیره می کنند.

و سازمان ها همیشه براساس خروجی مهارت های حرفه ای استخدام می کنند و اخراج می کنند؛ اما عملاً به هیات مدیره ای نیاز دارند تا از شر یک متفکر منفی نگر، قلدر، یا تنبل (اگر بتواند چیزی را اندازه گیری کند) خلاص شوند.

اگر از خود می پرسید که چرا فرصت هایی که به دنبال آن ها هستید محقق نمی شوند؛ شاید بد نباشد که نه به مهارت هایی که اندازه گیری آن ها آسان است، بلکه به مهارت هایی که داشتن آن ها مهم است، توجه کنید.



## بیایید واقع بین شویم

مهارت های جدید برای شیوه جدید کار

تو هدیه تو گرفتی، اما به نظر می رسه هنوز منتظر چیزی هستی.

اورا کل

## ۹۰. مهارت های واقعی راهی رو به جلو هستند

اگر یکی از کارمندان سازمان شما هر روز لپ تاپ جدیدش را به خانه ببرد، دستگیرش می کنید یا حداقل اخراجش می کنید. اگر حسابدار شما هر ماه مقداری پول اختلاس می کرد، باز هم همین کار را می کردید.

اما زمانی که یک کارمند با تضعیف یک پروژه، روحیه کل تیم را از بین می برد یا زمانی که یکی از اعضای تیم بررسی می کند و سهم خودش را نمی بیند، یا زمانی که یک قلدر باعث می شود ستاره های آینده، سازمان را ترک کنند - اغلب بی توجهی می کنیم و به این نکته اشاره می کنیم که این فرد دارای شغل، یا مهارت های حرفه ای کلیدی است، یا کار خیلی بدی نکرده است.

اما اونا دارن از ما دزدی می کنن.

"ما" کلمه کلیدی است.

نه از رئیس، نه از شرکت. از ما، با هم.

وقتی توافق می کنیم که واقع بین شویم، کار تغییر می کند. این کار با تجلیل، تقویت و پاداش دادن به مهارت های واقعی به عنوان یک استاندارد برای همه آغاز می شود.

## ۹۱. چه چیزی را می توان آموزش داد؟

جیمز کلیبر<sup>۱</sup> درباره لازلو پولگار<sup>۲</sup> می نویسد که به هر سه دخترش بازی شطرنج را در بالاترین سطح آموخت. واضح است که شطرنج یک مهارت است، نه صرفاً یک استعداد که کسی با آن متولد شود.

مهارت های حرفه ای را می توان آموزش داد: شما با دانش مهندسی یا کپی رایت یا حتی طراحی گرافیک متولد نشده اید؛ بنابراین این مهارتها باید قابل آموزش دادن باشند. اما وقتی پای تصمیم گیری، مشارکت مشتاقانه، همراهی با ترس، صحبت کردن با قدرت، کار کردن در تیم، دیدن حقیقت، گفتن حقیقت، الهام بخشیدن به دیگران، انجام کارهایی بیشتر از آنچه از ما خواسته می شود، اهمیت دادن و تمایل به تغییر چیزها به میان می آید، قضیه فرق می کند.

---

<sup>1</sup> James Clear

<sup>2</sup> László Polgár

ما در آموزش این موارد کم سرمایه گذاری می کنیم؛ چون می ترسیم ذاتی باشند و نتوان آن ها را آموزش داد. شاید ذاتی باشند. پس کم اهمیت جلوه شان می دهیم، و آن ها را مهارت های نرم می نامیم و برایمان آسانتر است که به سمت موارد به ظاهر ضروری تر حرکت کنیم.

به همین شکل، سازمان ها هنگام استخدام توجه کمتری به مهارت های نرم می کنند؛ زیرا ما خودمان را متقاعد کرده ایم که مهارت های حرفه ای، غیرشخصی هستند و اندازه گیری آن ها آسان تر است. ممکن است تست مهارتهای حرفه ای آسان تر باشد، اما هنگام انتخاب تیم، این مهارتهای نرم هستند که مهم تر به نظر می رسند.

و زمانی که این مهارت ها را از دست می دهیم، به آرامی اخراج می کنیم (و به ندرت مجددا آموزششان می دهیم)، چون نگران این هستیم که بازخواست شویم، متهم به شخصی سازی شویم، یا احتمالا وقتمان را برای یک علت از دست رفته تلف کنیم.

اما همه این مهارت ها را می توان یاد گرفت، چرا که مهارت های بدیهی مانند شطرنج یا تایپ را می توان یاد گرفت. ما آن ها را به طور تصادفی، از طریق اسمز، از طریق برخوردهایی که با معلمان، والدین، روسا و جهان داریم یاد می گیریم. حتی اگر سنجش آن ها سخت تر باشد، به این معنی نیست که نمی توانیم بهبودشان دهیم، نمی توانیم تمرینشان کنیم، یا نمی توانیم روش کارمان را تغییر دهیم.

البته که می توانیم. بیایید دیگر آن ها را مهارتهای نرم خطاب نکنیم.

آن ها مهارت های بین فردی هستند. مهارت های رهبری. مهارت های کاریزما و تلاش و مشارکت. اما این تعدیل کننده ها، در عین حالی که دقیق هستند، به نوعی با مهارت های حرفه ای فرق می کنند، مهارت هایی که واقعا برای آن ها استخدام می کنیم، مهارت هایی که تحصیلات تکمیلی را براساس آن ها اندازه گیری می کنیم.

پس بیایید به جای تمام اینها، مهارت های واقعی بگوییم.

واقعی چون کار می کنند، چون در قلب چیزی هستند که امروز به آن نیاز داریم.

واقعی چون حتی اگر مهارت های حرفه ای هم داشته باشید، بدون این مهارت های انسانی، چیزهایی که نمی توان نوشت یا با هیچ کامپیوتری برای انجام آن ها برنامه ریزی کرد، هیچ کمکی به ما نمی کنید.

البته مهارت های واقعی نمی توانند جایگزین مهارت های حرفه ای شوند. کاری که آن ها می توانند انجام دهند؛ تقویت چیزهایی است که قبلا اندازه گیری کرده اید.

یک عضو تیم را با تمام مهارت های حرفه ای سنتی تصور کنید: سازنده، ماهر، باتجربه. رزومه ای که بتواند آن را اثبات کند.

این پایه خوبی است.

حالا به آن اضافه کنید. ادراکی، کاریزماتیک، محرک، متمرکز، هدف گذار، الهام بخش و بانگیزه. مهربان، همدل و سازگار. یک شنونده عمیق صبور.

وقتی چنین فردی به تیم شما ملحق می شود، چه اتفاقی برای سازمانتان می افتد؟

## ۹۲. کاری که باید انجام شود

لو سولومون<sup>۱</sup> در مجله کسب و کار هاروارد می نویسد: ۶۹ درصد از مدیران از برقراری ارتباط با کارمندان خود ناراحت هستند. حدس می زنم که آن ۳۱ درصد دیگر هم دروغ می گویند.

برقراری ارتباط با کارمندان ناراحت کننده است، زیرا ما سیستم هایی از انطباق و تسلط ساخته ایم که این کار را دشوار می کند. ما از مردم می خواهیم که انسانیت خود را کنار بگذارند، سپس از قدرت برای تغییر رفتار استفاده کنند. ما حرص و طمع شرکت و تفکر کوتاه مدت را بر تمایل انسان برای خلق کاری که اهمیت دارد، ترجیح می دهیم.

چگونه می توان سازمان های مردم محور ساخت در حالی که این واقعیت را نیز پذیرفت که دو سوم از مدیران (که احتمالا حقوق خوبی دارند، آموزش خوبی دیده اند و برای موفقیت ضروری اند) آنقدر از انجام بخش مهمی از کار خود ناراحتند که آن را به یک غریبه می گویند؟

در یک تحقیق جدید، شورای پذیرش مدیریت تحصیلات تکمیلی گزارش داد که اگر چه MBA ها در استعداد تحلیلی، تخصص کمی و توانایی جمع آوری اطلاعات قوی بودند؛ اما در سایر حوزه های مهمی که کارفرمایان به همان اندازه جذاب می یابند، به شدت کمبود داشتند: تفکر استراتژیک، ارتباطات کتبی و شفاهی، رهبری و سازگاری.

آیا این موارد متقابلا انحصاری اند؟ باید یکی را با دیگری عوض کنیم؟

---

<sup>1</sup> Lou Solomon

اساس همه مهارت های واقعی این است: اعتماد به نفس و اجازه صحبت با یکدیگر. نه برای مدیریت کردن، تحقیر کردن، ترساندن، یا کنترل. تنها کافی است به دنبال درک شدن باشید و کار را برای درک کردن انجام دهید.

وقتی افراد درک کنند، می توانند همراه شوند یا نشوند. آن ها می توانند کنار ما باشند یا دور شوند. اما ابتدا باید در مورد کاری که قرار است انجام شود و نحوه تعامل با آنها شفاف باشیم.

### ۹۳. قدرت یک مربی با اعتماد به نفس

طرز فکر مربیگری، همانطور که نویسنده، مایکل بونگی استانی<sup>۱</sup> اشاره می کند، از اعتماد متقابل و ارتباط مستقیم شکل می گیرد.

یک مربی با اعتماد به نفس، نگران از دست دادن مشتری، ورزشکار یا دانش آموزش نیست. او روی خدمت به آن ها با شفافیت و تشویق تمرکز می کند. این افراد لحظاتی از ناراحتی را در خدمت یک عمر توانمندی و امکان، ایجاد می کنند.

یک مربی حرفه ای موثر، نسبت به اکثر مدیران، برتری فوق العاده ای دارد. به این دلیل که مشارکت مشتریانشان داوطلبانه است. مشتری برای مربیگری وارد می شود، هزینه مربیگری را می پردازد و به این دلیل ظاهر می شود که می خواهد کاری را انجام دهد.

این حالت پذیرش برای هر کسی که رهبری را انتخاب می کند در دسترس است. مربی کار را انجام نمی دهد، بلکه مشتری است که کار را انجام می دهد. آسان نیست، اما ساده است. حضور در روند توسعه، درب را برای تغییر باز می کند.

شرکت هایی مانند شاپیفای<sup>۲</sup> و اتوماتیک<sup>۳</sup> مربیگری را با تبدیل آن به بخشی از کار، عادی سازی کرده اند. تا زمانی که همراهی عاطفی وجود داشته باشد، اعتماد، جریان خواهد داشت.

ما به اندازه ای که می خواهیم مربی باشیم؛ به مربی نیاز نداریم.

---

<sup>1</sup> Stanier

<sup>2</sup> Shopify

<sup>3</sup> Automattic

## ۹۴. هری بریگهاوس<sup>۱</sup> شما را فرا می خواند

او استاد فلسفه است و کلاس هایش تحول آفرین هستند.

چند دهه پیش، دانشجویی به او گفت که در دانشکده حقوق ثبت نام کرده است. دلیلش؟ چون همان طور که در صحنه اول فیلم "تعقیب کاغذی" می بینیم، اساتید با سردی دانشجویان را صدا می زنند. بدون هشدار، در هر زمانی می توان از هر دانش آموزی خواست تا صحبت کند.

دانش آموز او به این دلیل جذب شد که در هر کلاس، همه آماده بودند، همه گوش می دادند و همه در واقع بخشی از تجربه کلاس بودند. در نتیجه او چیزهای بیشتری یاد می گرفت. او می خواست با کسانی که می خواستند در آن اتاق باشند، باشد.

بریگهاوس از این الهام، تصمیم گرفت تماس سرد (که او آن را "تماس گرم" می نامد) را در کلاس های کارشناسی گروه کوچک خود بگنجانند.

تماس سرد او یک غافلگیری یا تهدید یا هک نیست.

یک ویژگی است. بخشی از دلیل شرکت در کلاس است. زیرا شما این شانس را دارید که توسط افرادی احاطه شوید که به اندازه شما با انگیزه و همراه هستند.

## ۹۵. قلدری استبدادی، همراهی نیست

آل دانلپ<sup>۲</sup> با کاهش کارکنان و هدایت بی وقفه افراد، سود خوبی به دست آورد تا اینکه سودآوری متوقف شد.

جک ولش<sup>۳</sup> محبوب وال استریت بود و هر سال ۱۰ درصد از هر گروه اجرایی را اخراج می کرد؛ در حالی که قیمت سهام را دهه به دهه دستکاری می کرد. او ادعا می کرد که همیشه "بدترین بازیگران" را اخراج می کند، اما در واقع در حال ایجاد فرهنگ ترس بود. پس از ترک جنرال الکتریک، شرکت یکه تاز صنعت بود اما خیلی زود محو شد.

---

<sup>1</sup> Harry Brighthouse

<sup>2</sup> Al Dunlap

<sup>3</sup> Jack Welch

آسودگی بازماندگان به ندرت به نوآوری و انعطاف پذیری قدرتمند منجر می شود. بلکه تنها میان بری است که زمانی کار می کند که جهان تغییر نکند. " مبارزه ادامه خواهد داشت تا زمانی که روحیه بهبود یابد " هرگز شعار مفیدی نبوده است.

اینکه به افراد بگویید چه کاری باید انجام دهند؛ مانند ارتباط با یکدیگر برای ساخت سیستم های انعطاف پذیر و قدرتمند نیست.

## ۹۶. رهبری و مخالفت

چند نفر فریاد بزنند "آتش!" تجربه شما از فیلم خراب می شود؟

هیچ الزامی برای داشتن بلندگوی دستی برای همه افرادی که در جامعه ظاهر می شوند نیست. ترول ها نیازی به تقویت ندارند.

این بدان معنا نیست که بازخورد نمی تواند وجود داشته باشد. در واقع، معنا ایجاب می کند که رهبران و کل جامعه، شرایط را برای بهتر شدن ایجاد کنند و بهتر شدن از بازخوردها به دست می آید.

فرصت این است که واقعا در مورد هدف شفاف باشید. اگر بگویید " این اتوبوس به سمت آکسفورد در حرکت است!" مسافران می توانند نشان دهند که خروجی را گم کرده اید؛ که در سمت اشتباه جاده در حال رانندگی هستید یا از مقصد رد شده اید.

با این حال، هیچ وقت یا هیچ جایی برای شکایت از این حقیقت که ما داریم به آکسفورد می رویم، وجود ندارد. نشانه روشن است، وعده مشخص است. واقعی باشید یا بازی نکنید .

در تضاد مستقیم با این موضوع، یک رهبر مستبد، پذیرای افکاری در مورد چگونگی رسیدن به مقصد نیست؛ او صرفا به دنبال اطاعت و فرمانبرداری است.

یک سازمان بامعنا در فرهنگ و در اهداف، همسو است و نتیجه این است که همه در نهایت، بیشتر و سریع تر از حرکت جداگانه افراد پیشرفت می کنند.

## ۹۷. حرفه ای ها می گویند، نه

کار وظیفه گرا فقط برای جزئیات طراحی می شود. آن را سریع و ارزان انجام دهید.

با این حال، یک فرد حرفه ای، بینش و شهرت را به کار می آورد. اگر صحبت نمی کند، پس تخصص خود و قدرتی که برای به دست آوردنش خیلی زحمت کشیده شده را قربانی کرده است. هنگامی که یک حرفه ای مخالف است، برنامه را تغییر می دهد یا از همراهی خودداری می کند؛ آنها واقعا کار سخت حرفه ای بودن را انجام می دهند.

اگر از رهبران خود می خواهیم که به وضوح صحبت کنند و راه پیش رو را توصیف کنند، باید صداقت خود را با همراهی در سفر یا انتخاب کناره گیری، نشان دهیم.

## ۹۸. خطر گوش دادن

هدف ما در ایجاد تغییر در کارمان این است که به مشتریان و همکارانمان کمک کنیم به چیزی تبدیل شوند که به دنبال تبدیل شدن به آن هستند. این کار، نیاز به همدلی دارد.

همدلی برای درک اینکه دیگران آنچه می دانیم، می خواهیم یا می بینیم را نمی دانند.

و همدلی برای درک اینکه کاری که انجام می دهیم؛ متعلق به ما نیست، مربوط به دیگری است.

برای یک مرد میانسال این امکان وجود دارد که در یک شرکت جوراب شلواری کار کند، بزرگ سالی که برای کودکان نوپا، اسباب بازی طراحی کند و متخصص سرطانی که در سلامت کامل به بیماران سرطانی کمک کند.

می توانیم صحبت کنیم و به یکدیگر گوش دهیم. می توانیم از تاثیراتی که ایجاد می کنیم و تغییراتی که ایجاد می کنیم، مطلع شویم. البته این کار، خطرناک به نظر می رسد. این کار ما را در تنگنا قرار می دهد، کار را واقعی می کند و فاصله بین آنچه انتظار داشتیم و آنچه واقعا انجام داده ایم را برجسته می کند.

روابط ما نتیجه توانایی ما در گوش دادن است. و وقتی گوش می دهیم، اعتماد به دست می آوریم و ارتباط ایجاد می کنیم. اما فقط در صورتی که به اندازه ای اهمیت بدهیم که با ترسهایمان رو به رو شویم.

وقتی گوش می دهیم، وارد یک رابطه می شویم - توافقی که خودمان را به آن متعهد می کنیم. در این رابطه، یاد می گیریم که چگونه با تمام چیزهایی که ما را احاطه کرده اند، چه دیده شده و چه دیده نشده، در احترام متقابل زندگی کنیم. ما باید در حالت رابطه فعال زندگی کنیم، نه تنها گرفتن، بلکه پس دادن. این پس دادن ممکن است شکل تحت اللفظی به خود بگیرد یا خود را در



مشاهده، یادگیری و تعامل آرام نشان دهد. اگر گوش کنیم، این داستان‌ها همیشه در دسترس مان هستند. همه کسانی که در اطراف ما هستند - گیاهان، حیوانات، درختان، آب، هوا - معلمان صبور و مشتاق ما هستند. ما باید دانشی را که تا زمانی که گوش می‌دهیم با ما در میان گذاشته می‌شود؛ پذیرا باشیم.

کریستین لوکاسویچ، آگونکین و مربی مهاجران مختلط<sup>۱</sup>

## ۹۹. شفافیت و کلمات ناگفته

سوندر<sup>۲</sup> نامی برای درک است که در نهایت مربوط به تک تک ماست: دیگران سر و صدایی در سرشان دارند؛ مانند سر و صدایی که در سر ماست.

و یکی از راه‌هایی که از سر و صدای ذهنی مان ناشی می‌شود، کلماتی است که انتخاب می‌کنیم بگوییم (یا نگوییم). و یکی از راه‌هایی که متأثر از سر و صدای ذهنی دیگران است؛ این است که چگونه کلماتی را که می‌گوییم، می‌شنوند.

ما فکر می‌کنیم در حال برقراری ارتباط هستیم، اما در واقع اینطور نیست.

اغلب، کارهای معنادار نیازمند این هستند که همدلی بیشتری نسبت به آنچه ممکن است با آن راحت باشیم، ایجاد کنیم. درک ما ممکن است درک آن‌ها نباشد.

می‌توانیم تصدیق کنیم که دیگران آنچه گفتیم را به روشی که گفته شده، نشنیدند. یا متوجه می‌شویم که شاید کسی که با او تعامل می‌کنیم؛ چیزی غیر از کلماتی که مطمئنیم ادا شده، گفته باشد.

بخشی از کار واقعی شدن این است که بپذیریم با انسان‌ها تعامل کنیم؛ کد کامپیوتری نمی‌نویسیم. اگر بتوانیم در زبان خود شفاف، مشخص و مهربان باشیم، شروع خوبی خواهیم داشت. اگر بتوانیم یک قدم فراتر برویم و توافق کنیم که به هر فرد در تیم خود مزیت شک و تردید را بدهیم - و زمانی که گیج می‌شویم درخواست شفاف‌سازی کنیم - احتمال کمتری وجود دارد که باعث رنج، سردرگمی، یا صرفاً اختلال در مسیر خود شویم.

---

<sup>۱</sup> Christine Luckasavitch, Algonquin and Mixed Settler Educator

<sup>۲</sup> Sonder

خلبانان زبان بسیار خاصی را برای استفاده در هنگام صحبت با برج کنترل توسعه داده اند که در تمام فرودگاهها، تمام کشورها و تمام مکانها کار می کند.

توافق بر سر واضح بودن، نقطه خوبی برای شروع است.

### ۱۰۰. عمه هلن سخت گیر بود

برادران بیرد<sup>۱</sup> یک کارخانه چوب بری موفق در بخش مرکزی ایالات متحده است. آن ها یک کسب و کار خانوادگی با بیش از صد کارمند هستند.

با این حال این نام کمی اشتباه است. در واقع نسل اول کسب و کار توسط یک خواهر اداره می شد، نه یک برادر.

عمه هلن شرایطی را برای رشد و پیشرفت کسب و کار برای بیش از پنجاه سال ایجاد کرد. او بسیاری از کارگرانی که تا به امروز در آنجا هستند را استخدام کرده است. او فرهنگ مشارکت، انتظارات و اهمیت را ایجاد کرد که تا مدت ها پس از ترک آنجا ادامه داشت.

خواهرزاده او، لوری بیرد<sup>۲</sup>، رهبر نسل دوم شرکت، به این نکته اشاره می کند که هلن سخت گیر بوده است چون گفته: "تمام بخشها مهم هستند و وظیفه همه مهم است."

چه چیزی در این گفته حاوی سخت گیری است؟

هلن سخت گیر نبود. او منطقی بود. او برای همه کارمندان روشن کرد که آن ها کار مهمی دارند و استانداردها مهم هستند. او دلایل خود را توضیح داد و سپس تا زمانی که وعده ای که سازمان می داد، توسط تمام افرادی که در آنجا کار می کردند، محقق می شد، بر آن پافشاری می کرد. وضوح، صداقت و بازخورد مستقیم.

اگر نمی توانستید این کار را انجام دهید، یا اگر نمی خواستید این کار را انجام دهید، پس در جای درستی قرار نداشتید.

---

<sup>1</sup> Baird Brothers

<sup>2</sup> Lori Baird

معنادار بودن نباید به معنای نرمی یا لبخند زدن باشد. بلکه کاری است که ارزش انجام دادن را دارد و به وضوح توضیح داده شده است.

اگر قابل اعتماد نباشیم، چه هستیم؟

چه می کنیم و چگونه در مورد آن صحبت می کنیم

تقریباً همه مردان می توانند سختی ها را تحمل کنند، اما اگر می خواهید شخصیت یک مرد را آزمایش کنید، به او قدرت بدهید.

آبراهام لینکلن

## ۱۰۱. آنچه تولید می کنیم، تغییر است

و روشی که تولید می کنیم، همراه با تصمیم گیری است.

اما تصمیم گیری دشوار است، زیرا تصمیمات، همیشه در مورد آینده هستند و همیشه افراد دیگر را درگیر می کنند.

تفاوت زیادی بین کار رو به عقب بهبود کیفیت و رقص رو به جلو تصمیم گیری در مورد اتفاقات آتی وجود دارد.

اگر نمی خواهید تغییر ایجاد کنید، پس واقعا هیچ گزینه ای ندارید. کاهش هزینه ها از طریق مدیریت صنعتی تنها راه پیش روی شماست.

ما سیستم های کلاس جهانی بهبود تدریجی سیستم ها را ساخته ایم. کیفیت اندازه گیری شده خودروها، تراشه های کامپیوتری و حتی تحویل بسته های شبانه، خیره کننده است.

اما سازمان های ما همچنان با جهش ها و بینش هایی دست و پنجه نرم می کنند که باید آن ها را درک کنیم و یکی از دلایل سختی و دست و پا زدن مان این است که نمی توانیم در مورد آن صحبت کنیم.

## ۱۰۲. تو نمی توانی مرا وادار کنی که از توجه کردن دست بردارم

چه کسی پزشک می شود؟

هنگامی که زلزله هائیتی در سال ۲۰۱۰ رخ داد، جودی ساگورین<sup>۱</sup> از دوستانش پول جمع کرد و برای کمک به پورتو پرنس پرواز کرد.

او به تازگی از دبیرستان فارغ التحصیل شده بود. زمانی که وارد شد، با استعدادهای محلی ارتباط برقرار کرد و به آن ها کمک کرد تا یک مرکز درمان فشار خون سیار راه اندازی کنند؛ آن ون هنوز هم فعال است. علاوه بر این، بورسیه های پرستاری که او با استفاده از بقیه کمک های مالی خود

---

<sup>۱</sup> Jodi Sagorin

اعطا کرده است، متخصصان محلی را قادر ساخته است تا مهارت هایی را یاد بگیرند که عمرشان را صرف مراقبت از افراد جامعه کنند.

پس از سال ها گذراندن دانشکده پزشکی و آموزش، جودی ساگورین اکنون بهترین پزشکی است که می شناسم.

با این حال، علاقه او به خدمات و ارتباط، به شدت توسط صنعت مراقبت های بهداشتی در ایالات متحده به کار گرفته شده است؛ چرا که این سیستم هر پزشک را به بخشی از یک صنعت قابل پیش بینی و بهره ور تبدیل می کند. این صنعت، مانند بسیاری از صنایع، به این نتیجه رسیده است که وابستگی به داشتن افراد متعهد و دلسوز که کارهای معنادار انجام می دهند، غیرقابل اعتماد و دشوار است. بنابراین آن ها کار را نهادینه می کنند، اندازه گیری می کنند و بیشتر از همه بخش بندی می کنند تا کارگر کم کار نتواند آن را به هم بریزد. آن ها نمی خواهند پزشکان تغییر ایجاد کنند، آن ها فقط به دنبال رسیدن به اهداف هستند.

از نگاه بیرونی، پزشک دلسوز و متعهد مانند تنفس هوای تازه به نظر می رسد؛ اما این صنعت تنها با چند مورد از این موارد نمی تواند رشد کند؛ بنابراین در عوض به دنبال بیماران بیشتری است که در هر ساعت دیده می شوند و ساعات بیشتری کار در هفته که قابل رویت است. ریاضی از این طریق آسان تر است. بهتر است به سراغ تعداد بروید تا اینکه به دنبال افرادی باشید که به آن ها توجه می کنند.

کاملاً مطمئنم که بیماران جودی دیدگاه متفاوتی دارند.

### ۱۰۳. فدراسیون

سیستم های فدرال، مشکلات پیچیده را به سیستم های پایدار تبدیل می کنند. یک سیستم، مجموعه ای از قوانین و ابزارهای ارتباطی است که ما را قادر می سازد تا به صورت موازی کار کنیم، ارزش آفرینی کنیم و یک مساله مشترک را حل کنیم.

سه مانعی که یک سیستم متحدالشکل می تواند بر آن ها غلبه کند، عبارتند از:

- وقتی یک نوآوری بیش از چند عامل داشته باشد، پیچیده می شود.
- مشکلات پیچیده غیرقابل حل به نظر می رسند.

- زمانی که یک تیم شامل بیش از چند نفر باشد، برقراری ارتباط دشوار می شود. راه حل کوتاه مدت واضح برای مشکلات پیچیده و دشوار این است که یک مدیر قدرتمند، مسئولیت را بر عهده بگیرد و فقط به همه بگوید چه کاری باید انجام دهند. و در واقع، این روش برای رابرت موسز<sup>1</sup> (که سازه های قابل مشاهده از فضای بیرونی را بیشتر از هر کس دیگری در تاریخ ساخت) یا برای تمام دیکتاتورهای در گذشته جواب داده است. اما دوام نمی آورد و شاخص نمی شود. در نهایت، پیچیدگی مساله، شکنندگی روش و نیازهای دیده نشده، برای یک مدیر - صرف نظر از اینکه چقدر انگیزه داشته باشد یا چقدر سخت باشد - بسیار زیاد است.

جایگزین مدرن، ساخت سیستم های چندگانه ای است که با یکدیگر تعامل دارند؛ زیرا سیستم ها بدون توجه به اقدامات هر گره منفرد در شبکه، پیشرفت می کنند.

یک API، روشی از برنامه نویسی است که به مهندسان نرم افزار اجازه می دهد کدی بنویسند که با سیستم های بزرگ تر، بدون اجازه یا اختیار خاصی از سیستم بزرگ تر، تعامل داشته باشند. آن ها در اتوماتیک<sup>2</sup> می گویند که API مخفف "نیت مثبت فرضی"<sup>3</sup> است.

شما می توانید ایمیل بفرستید، یا نامه ای برای کسی ارسال کنید، یا از کارت اعتباری استفاده کنید بدون اینکه کسانی که این سیستم های پایه ای را ساخته اند از وجود شما آگاه شوند. شما فقط از قوانین پیروی می کنید (نوع درست سربرگ را بر روی نرم افزار خود داشته باشید، از نوع درست مهر استفاده کنید) و در حال حاضر درون این سیستمها کار می کنید. یا شاید این سیستم برای شما کار می کند.

برای مثال، یک API استعاری در کار است که این کتاب را برای شما به ارمغان آورده است. چاپگرها، ویراستاران، عمده فروشان، سهام داران، مهندسان ضبط، مدیران انبار - همه آن ها بخشی از یک سیستم نیمه باز هستند که می توانند با استفاده از قوانین خاصی گرد هم آیند تا چیزی را تولید کنند و به دست مشتری برسانند. هیچ کنترل متمرکزی وجود ندارد، هیچ قدرت منحصر به فردی برای بله گفتن وجود ندارد.

API باز به ما اجازه می دهد تا یک فدراسیون ایجاد کنیم، سیستمی عمدی از منافع متقابل که بسیار انعطاف پذیرتر از یک مرجع کنترل مرکزی است.

<sup>1</sup> Robert Moses

<sup>2</sup> Automattic

<sup>3</sup> assume positive intent

به طور سنتی، ما این نوع سیستم های باز را در خارج از سازمان، با نظریه سازمان دهی شرکت در اطراف ساختمان ها و افرادی که آن ها را مدیریت می کنند، دیده ایم. اما تغییرات اخیر در فن آوری و ارتباطات، این موضوع را تغییر داده است؛ به این معنی که اکنون حتی یک شرکت خصوصی یا یک بروکراسی عمومی را می توان به عنوان یک سیستم باز در نظر گرفت.

در ایالات متحده، رستوران های چینی بیشتری نسبت به مک دونالد وجود دارد. دلیل، ساده است: رستوران های چینی یک فدراسیون هستند، یک API باز به جای یک موسسه کنترل مرکزی. اگر برای فرهنگ و ماموریت یک رستوران چینی ثبت نام کنید، می توانید آن را راه اندازی کنید و هیچ کس نمی تواند جلوی شما را بگیرد.

من را هل نمی دهند، طبقه بندی نمی کنند، مهر نمی زنند، نمایه نمی کنند، خلاصه نمی کنند یا شماره گذاری نمی کنند! زندگی من مال خودم است!  
شماره شش

#### ۱۰۴. چالش های سفر (شروع و توقف)

معنا به معنای تغییر است، اما تغییر می تواند احساس خطر بیافریند.

اگر به ما تلقین شده باشد که از آن بترسیم، اگر مثل یک قمار باشد، ملودی ایمنی می تواند اغواکننده باشد.

و تغییر دوام نمی آورد. بنابراین بخشی از ترس افراد ممکن است این باشد که وقتی موسیقی متوقف می شود، صندلی برای آن ها وجود نداشته باشد... یا شاید هم وجود داشته باشد<sup>۱</sup>. هر نتیجه، چالش های خاص خود را به همراه دارد.

نظریه پردازی یک "مسیر شغلی" با فریب ثبات همراه است. پیشرفتی گام به گام که همیشه یک صندلی آماده هست.

و کار می کند - تا زمانی که شرکت های بزرگ به رشد خود ادامه می دهند، تا زمانی که کار ثابت بماند، تا زمانی که کمی بهتر از دیروز عمل کنند، کافی است.

---

<sup>۱</sup> اشاره به بازی صندلی که کودکان در هنگام قطع موسیقی باید سریع صندلی خالی را پیدا کرده و بنشینند وگرنه از بازی کنار خواهند رفت. مترجم



چند دهه پیش، سازمان‌ها دیگر به وعده مسیر شغلی خود عمل نکردند. آن‌ها دیگر به تعهد و اطاعت کارمندان خود احترام نگذاشتند، حقوق بازنشستگی آن‌ها را غارت کردند و هزاران نفر را با "کوچک سازی" اخراج کردند.

در نتیجه، توهم مسیر شغلی به عنوان یک کلاهبرداری، آشکار شده است. شاید چرخ و فلک بی‌پایانی که شروع می‌شود و متوقف می‌شود را دوست نداشته باشیم، اما این چیزی است که داریم. شاید بتوانیم دوست داشتن را یاد بگیریم.

### ۱۰۵. صدمه زدن به افراد

شکستن اتصال آسان است. وقتی شبکه‌ها را جمع می‌کنیم و دور هم جمع می‌شویم تا پروژه بسازیم، همه کسانی که به ما می‌پیوندند از جای دیگری می‌آیند که کار دیگری انجام داده‌اند. و همه ما ماهیچه‌ها و بافت زخمی را با خود حمل می‌کنیم که بیش از چند دقیقه به واسطه حیات رشد می‌کنند.

کار معنادار، تنش، تغییر و انتقال، شروع و پایان دارد. کاری که انجام داده‌ایم، کاری که انجام می‌دهیم را تغییر خواهد داد. کاری که انجام می‌دهیم، هویت ما را تغییر خواهد داد و این چرخه ادامه می‌یابد.

چالش رهبری به افراد کمک می‌کند تا آن گذشته را به شیوه‌ای مثبت کار کنند.

یک شوخی قدیمی در مورد زنی هست که به دیدن دکتر می‌رود. "دکتر، کم‌کم کن. شوهرم فکر می‌کند مرگ است." دکتر می‌پرسد چه مدت است که این اتفاق افتاده است. او می‌گوید: "سه ماه."

"چرا زودتر به دیدنم نیامدی؟"

"چون به تخم مرغ نیاز داشتیم."

سازمان‌ها از نظارت برای غیر شخصی سازی و مقیاس دهی خود استفاده کرده‌اند با ادعای نیاز به تخم مرغ و حالا دارند کشف می‌کنند که راهشان منتهی به بن بست است.

اگر هزینه، فقدان ارتباط باشد، بدون در نظر گرفتن درام و تنش ناشی از عدم انسجام، تخم مرغ ها ارزشش را ندارند.

ما به افراد صدمه زده ایم و وقتی می بینیم آنها هم به نوبه خود به دیگران صدمه زده اند، نباید تعجب کنیم.

تمام افرادی که با آن ها کار می کنیم، گذشته، زندگی و داستانهای خودشان را دارند. به راحتی می توان از همه آن ها دوری کرد و فقط موانع را ساخت. بنابراین به راحتی می توان از پذیرفتن اینکه چه کسی درست کنار ما نشسته است، سرباز زد.

وقتی برای انجام کارهای معنادار ظاهر می شویم، آسیب ناشی از انسانیت نیز به ناچار خود را نشان خواهد داد. چالش این است که مرزها و استانداردها را مشخص کنیم تا افراد مراقب بتوانند کاری را که برای انجام آن آمده اند، انجام دهند.

ما با هم برای انجام کاری به اینجا آمدیم.

#### ۱۰۶. چگونه انجامش می دهیم؟

در مسابقات فینال کشوری، شرکت کنندگان در ماده صد متر با مانع دقیقا می دانند چکار کنند. یک ساعت دیجیتال هست که هرگز دروغ نمی گوید.

اما وقتی به دنبال تغییر هستیم، وقتی آینده را اختراع می کنیم، اندازه گیری ساده نیست، بنابراین طبیعتا به دنبال اطمینان خاطر هستیم.

تنها پاسخ مطلوب به این جمله "چگونه انجامش می دهیم؟" این است: عالی!

که اگر به دنبال عملکرد بهتر هستید، کمک چندانی نمی کند.

نه پروکسی های کاذب.

نه حملات شخصی.

نه چاره ای برای آنچه شما را آزار می دهد و نه فرصتی برای تخلیه احساساتتان.

تنها بازخوردی که به ما کمک می کند به جلو حرکت کنیم، لطفاً.

## ۱۰۷. برش نازک

درگیری بر سر کار از زمانی شروع شد که اولین مدیر، اولین کارگر را استخدام کرد.

رئیس، تلاش و زمان بیشتری در ازای پول کم تر می خواهد.

کارگر برای کار سخت خود، پول بیشتری می خواهد.

بازیگران عصر صنعتی می خواهند قدرت را از کارگر بگیرند و در طول قرن گذشته، پیروزی با آنها بوده است. اتحادیه ها، قدرت خود را از دست داده اند؛ با افراد به صورت گروهی برخورد می شود و نظارت، افزایش یافته است.

و البته، از زمان فردریک تیلور و خط مونتاژ، یکی از موثرترین استراتژی ها، برش زدن یک شغل بوده است.

یکی از راه های حذف قدرت این است که هر شغل را به بیست شغل تبدیل کنیم و سپس هر میکروشغل را در یک عملکرد غیر متعهد، ارزان و غیر انسانی توزیع کنیم. فرقی نمی کند که دکمه "ساخت یک دکمه" روی یک چرخ خیاطی تخصصی باشد یا یک مرکز تماس برون سپاری شده که در مکانی دور به تلفن پاسخ می دهد.

این کار تا زمانی که دیگر به درد نخورد، خوب جواب می دهد.

بله، برای چهل نفر در صف بهتر است که یک کار را به صورت تکراری انجام دهند تا اینکه یک نفر چهل قدم برای ساخت هر بخش از یک خودرو بردارد.

اما اگر قطعات را نازک کنید، رضایت شغلی، بینش، نوآوری و بله حتی رضایت مشتری کاهش می یابد.

بیماران، زمانی بهتر می شوند که یک مراقب کامل حضور داشته باشد. وقتی یک فروشنده تصویر بزرگ را درک می کند، مشتریان خوشحال تر می شوند. خیرین زمانی خوشحال تر می شوند که یک انسان با آن ها تعامل داشته باشد.

ما اکنون سیستم های هوش مصنوعی چندمنظوره ای ساخته ایم که می توانند بسیاری از برش های نازکی که ایجاد کرده ایم را به خود اختصاص دهند. وقتی برش ها را ضخیم تر، کامل تر و قابل توجه تر می کنیم، این ارزش است که برای انسان ها باقی می ماند.

## ۱۰۸. سالن بدنسازی چه ساعتی باز می شود؟

ساعت پنج صبح است. نمی دانم در چه شهری هستیم؛ اما بیدارم و دوست دارم قبل از سخنرانی ام ورزش کنم. بنابراین با تلفن اتاق هتل، شماره صفر را شماره گیری می کنم و می پرسم چه ساعتی می توانم ورزش کنم.

معلوم می شود کسی که پاسخ می دهد آنجا نیست. او حتی در آن شهر هم نیست.

در عوض، یک نوشته روی صفحه ظاهر می شود و آن ها پاسخ را برایم می خوانند.

این یک راه برای یک هتل زنجیره ای مانند ماریوت<sup>۱</sup> است تا در هزینه ها صرفه جویی کند. اما نمی تواند کار چندان رضایت بخشی باشد. حدس می زنم کسی که به تلفن پاسخ داده، می دانسته که هر لحظه، یک کامپیوتر/تلفن، کار او را بر عهده خواهد گرفت.

همین دلیل دیگری به من می دهد که دفعه بعد در یک هتل ارزان تر، اتاق بگیرم.

پیروزی در این مسابقه سخت است و پیروزی در آن به ندرت منجر به نتایج مثبت می شود.

می گویم در یک هفته مشخص، احتمالاً فقط حدود پانزده دقیقه کار واقعی انجام می دهم... تنها انگیزه واقعی من این نیست که عجله کنم، ترس از دست دادن شغلم هم هست.

اما می دانید، باب، این کار فقط باعث می شود که کسی آنقدر کار کند که اخراج نشود.

پیتر گیبونز<sup>۲</sup>

---

<sup>۱</sup> Marriott

<sup>۲</sup> PETER GIBBONS

## ۱۰۹. کار با ارزش

به متخصصی که می خواهد از خانه کار کند چه می گوییم؟ یا برنامه نویس باهوشی که فقط می خواهد روی مسائل آبکی کار کند؟ یا کارگر خط مقدمی که فقط به اندازه حداقل دست مزد کار می کند اما باز هم می خواهد احساس کند که کارش با ارزش است؟ آیا می توانیم با اندازه گیری کی لاگرها<sup>۱</sup> و سایر پروکسی ها، افراد را مدیریت کنیم تا بهره وری بیشتری داشته باشند؟

در نظر داشته باشید که ثبت نام برای دوره های MBA در مشهورترین دانشکده های کسب و کار، ۲۵ درصد کاهش یافته است. این آدم ها کجا می روند؟ چرا مدرک کسب و کار دیگر جذاب نیست؟

ما باید کاری به افراد ارائه دهیم که ارزش انجام دادن داشته باشد. ما باید راه هایی برای ایجاد معنا پیدا کنیم.

تغییری که به دنبال ایجاد آن هستیم چیست؟

اگر بروی چه کسی دلش برایت تنگ می شد؟

چه کاری انجام می دهید که خاص است؟

مهارت ها و احساسات منحصر به فرد شما چگونه به بهتر شدن این کار کمک می کنند؟

آیا این کار مهم است؟

آیا انتخاب هایی انجام می دهید که تاثیرگذار باشند؟

معنا جایی است که اعتماد بالا با ریسک بالا مواجه می شود. کار معنادار منجر به تاثیر و تغییر می شود.

مثل بیشتر چیزها، یک نقطه شیرین وجود دارد. وقتی اعتمادی که ارائه می شود یا ریسک های مربوط به آن بسیار پایین است، بسیار ناچیز است. اما اگر روی پای خود ایستاده باشیم، احساس کمبود، عدم پشتیبانی و آمادگی برای شکست کنیم؛ اعتماد و ریسک ممکن است بیش از حد بالا باشند.

روی قلاب، اما نه خیلی زیاد.

---

<sup>۱</sup> Keystroke (یک بار فشردن یک کلید روی کیبورد، به خصوص به عنوان معیاری برای کار).

## ۱۱۰. فهرست کلمات

چند بار در روز از این کلمات استفاده می کنیم؟ آن ها چقدر به ما کمک می کنند تا کار خود را اولویت بندی کنیم، یک گیگ جدید انتخاب کنیم، با یک کارمند جدید ارتباط برقرار کنیم؟

ما فریب وعده های دروغین سرمایه داری صنعتی برای تمرکز بر راحتی، بهره وری، سود و انطباق را خورده ایم. شاید ارزشش را داشته باشد که واژگان خود را تغییر دهیم و فرهنگ خود را به سمت یک راه جدید سوق دهیم:

- وابستگی
- ارتباط
- خلق
- کرامت
- کشف
- همراهی
- ترس
- سخاوتمندی
- صداقت
- شادی
- رهبری
- یادگیری
- بلند مدت
- شخصی
- امکان پذیری
- تاب آوری
- مقاومت
- امنیت
- معنادار
- وضعیت

- تنش
- اعتماد
- داوطلب

## راهیابی

اگر به اندازه کافی راه برویم، به جایی خواهیم رسید.

دوروتی گیل



## ۱۱۱. کورنومتر را به محفل شعر نیاورید

چه مدت طول کشید تا سارا کی<sup>۱</sup> "ب"، شعر محاوره ای پیشگامانه اش را بنویسد؟

فردریک تیلور، پدر مدیریت مدرن، هر جا که می رفت یک کورنومتر داشت؛ زیرا تنها چیزی بود که اهمیت داشت. اگر بتوانید زمان و حرکت را مطالعه کنید، می توانید بهره وری هر مرحله از تولید را افزایش دهید.

کارهای مهم را می توان زمان بندی کرد و البته زمان اهمیت دارد.

اما مساله این نیست. ما اینجاییم تا تغییر ایجاد کنیم.

## ۱۱۲. چه کسی تصمیم می گیرد اتفاق بعدی چه باشد؟

در خط مونتاژ، انتخاب آسان است. مورد بعدی کاری است که کارگر باید انجام دهد. در مرکز تماس نیز همین موضوع صادق است. تماس شما برای ما بسیار مهم است و اپراتور بعدی به آن پاسخ خواهد داد.

اما در رستوران چه اتفاقی می افتد؟ آیا تنها وظیفه گارسون این است که غذا را از آشپزخانه به میز بیاورد؟ یا آن ها برای خلق چیزی بیشتر از تحویل غذای رباتیک، روی دو پا هستند؟

وقتی که این افراد (ناراحت کننده است که آن ها را "پیشخدمت"<sup>۲</sup> بنامیم - آیا این تمام کاری است که آن ها انجام می دهند، منتظر ما بمانند؟) به میز نزدیک می شوند، ابتدا به چه کسی توجه خواهند کرد؟ چه تنشی ایجاد خواهد شد یا برطرف خواهد شد؟ آیا انتظارات یا خاطراتی در حال شکل گیری هستند؟

تفاوت بین تجربه یک رستوران خوب و یک تجربه عالی، ارتباط بسیار کمی با غذا دارد. مهمان نوازی، مشکلات را پیدا می کند و آن ها را به فرصت هایی برای ارتباط، شادی و خلق خاطرات تبدیل می کند.

---

<sup>1</sup> Sarah Kay

<sup>2</sup> waitress

### ۱۱۳. اگر تصمیم بگیریم...

پس باید اعتراف کنیم که تصمیم گیری، بسیار مهم تر از وظایف است.

برنامه امروztان را به من نشان دهید؛ من به شما نشان خواهم داد که برای چه چیزی ارزش قائل هستید. اگر تیم شما تقریباً تمام وقت خود را صرف کارهای با راه حل های شناخته شده می کند، پس احتمالاً در کسب و کار کورنومتری هستید. ارزان ترین، سریع ترین و قابل اعتمادترین افراد (یا کامپیوترهای) موجود را پیدا کنید، سپس آن ها را در خط مونتاژ خود قرار دهید.

اما اگر به دنبال ایجاد تغییر هستیم، پس وظیفه ما این است که از اینجا به آنجا برویم. برای پیدا کردن یک مسیر. برای شناسایی بهترین مورد بعدی که باید روی آن کار کنید، فرصتی را توصیف کنید و سپس آن را واقعی کنید.

اگر یک مسیریاب هستید، آن را بخوانید، برای آن سازماندهی کنید و اندازه اش بگیرید.

### ۱۱۴. محورها و مسیرهای جدید

استارباکس عادت نداشت نوشیدنی بفروشد، فقط لوبیا می فروخت. نینتندو کارت های بازی می ساخت.

اما چرا این را محور می نامیم؟ نکته اینجاست.

تمام داستان های بزرگ، محور دارند. تمام سازمان هایی که ما آن ها را تحسین می کنیم، کاری را انجام می دهند که در زمان شروع، قصد انجام آن را نداشتند. آن ها راهیاب هستند، نه بهانه جو.

## جلسات، نشانه هستند

اقدامات، با صدای بلندتری از جلسات صحبت می کنند.

لی کلو

## ۱۱۵. جلسات، یک مشکل و یک نشانه هستند

تا این لحظه بسیاری از مدیران می گویند: " ما در ایجاد یک سازمان معنادار، تحت این شرایط، بسیار خوب عمل می کنیم."

اما شما تحت این شرایط نیستید. شما خودتان شرایط هستید.

استناد به استثناگرایی مدیریتی بسیار آسان است. این که چیزی در مورد سازمان، محصول، رقبا یا ساختار شرکتتان هست که شما را وادار می کند به شیوه ای صنعتی کار کنید. اینکه شما تمام تلاش خود را می کنید تا انسان را به یاد بیاورید، اما نیروهای خارجی زیادی در کار هستند. به همین دلیل باید جلساتتان را در نظر بگیریم.

## ۱۱۶. قبل از عصر دیجیتال، ما با هم زندگی می کردیم

از لحاظ تکاملی، ساده و واضح است. هیچ فن آوری در آن دخیل نبود. جلسه حضوری تنها راه کارآمد برای ارائه اطلاعات بود و حتی پس از اختراع نوشتن، تنها راه تعامل در زمان واقعی بود.

در حال حاضر ملاقات های حضوری مانند خاویار، نادر و ارزشمند هستند. با این حال آن ها را هدر می دهیم.

ارتباط غیرهمزمان، اغلب بلادرنگ با مکالمه، جایگزین می شود. نامه ها و تلگرام ها یک طرفه هستند؛ اما تماس های تلفنی، مکالمه هستند. فکس ها و متون، نسخه های سریع تر حروف هستند و یک تماس زوم<sup>۱</sup> می تواند نسخه ای با وضوح بالاتر از یک تماس تلفنی باشد. مکالمات و ارتباطات همه جا هستند.

با این همه...

مدیریت صنعتی به طور خاص از مکالمات استقبال نمی کند. کنترل مکالمات و برنامه ریزی برای آن ها دشوار است و برای اینکه خوب کار کنند، به سطحی از برابری و ارتباط نیاز دارند که سلسله مراتب روسا که دستورالعمل می دهند را تضعیف نکند.

---

<sup>1</sup> Zoom

به همین دلیل سازمان های صنعتی، جلسات را ترجیح می دهند. جلسات در کاری که می خواهند انجام دهند، کارآمدتر هستند. چون جلسات صنعتی شامل جلسات زیادی نمی شوند. آن ها در واقع سخنرانی های گروهی با لحظاتی برای پرسش و پاسخ هستند.

قبل از عصر دیجیتال، این نوع "جلسات" که در واقع اعلان بودند، به راحتی قابل توجیه بودند؛ راهی سریع و ساده برای هماهنگ کردن افراد. علاوه بر این، از نظر فرهنگی، تمرین های نقش آفرینی ارزشمندی بودند.

رئیس، نقش پادشاه را بازی می کرد و به افراد می گفت اوضاع چگونه است؛ اقتدارش را اعلام و موقعیتش را تثبیت می کرد.

و کارمندان هم نقش خود را ایفا می کردند؛ پنهان می شدند، سرشان را پایین می انداختند، و کاری که به آن ها گفته می شد را انجام می دادند. دوباره سر خط.

### ۱۱۷. زوم، هدر رفت

ما دیگر نیازی به مختل کردن برنامه یا مکان خود برای برگزاری جلسه نداریم. زوم یک فن آوری معجزه آسا است که به ما اجازه می دهد در صورت تمایل، فضا را نادیده بگیریم. اگر می خواهید با هر کسی در تیم خود مکالمه داشته باشید، اگر ارزش همگام سازی تقویم های شما را دارد، آن ها اینجا هستند. یادداشت های ویدیویی از پیش ضبط شده می توانند به طور موثری جایگزین سخنرانی ها شوند.

آن ها را می توان دوباره تماشا کرد، سرعت داد و رونویسی کرد. آزاد، سریع و آسان. با هر کسی، فوراً، به مدت سه دقیقه یا ده دقیقه ملاقات کنید. یا نیمی از یک مکالمه ویدیویی خود را به هر کجا که هستند برای آن ها ارسال کنید.

با این همه...

ساختار سنتی مدیریت صنعتی به جای صرف زمان و فضا برای پیشبرد اهداف مشترک، بدترین شرایط را برای هر دو جهان در نظر گرفته است. از کارمندان خود بپرسید (من می گویم "تیم" اما معنای واقعی کلمه این نیست).

جلسات زوم اغلب به بدترین شکل ممکن برگزار می شوند. شرکت کنندگان می آیند، یک نفر سخنرانی می کند، چند نفر سوال می پرسند. دقیقا سی یا شصت دقیقه بعد، افراد مرخص می شوند.

در اکثر نظرسنجی ها، کارمندان جلسات بی پایان را به عنوان بدترین بخش کار از خانه رتبه بندی می کنند و وقتی در دفتر هستند، آن ها را از این هم کمتر دوست دارند.

دلیلش ساده است: هیچ کس دوست ندارد برایش سخنرانی کنند و وقتی در زمان واقعی و حضوری است، حتی کم تر خوشش می آید.

پویایی اجتماعی جلسات شما اطلاعات زیادی در مورد نحوه کار سازمانتان به ما می دهد.

### ۱۱۸. دموکراسی زنبور عسل

ده هزار زنبور در کندو تنها چند هفته است که دور هم جمع شده اند... و اکنون کم تر از هفتاد و دو ساعت وقت دارند تا مکان جدیدی را برای زندگی انتخاب کنند. آن ها چگونه می توانند حول یک تصمیم مهم - با این همه انتخاب، صدها نظر و هیچ راهی برای اعمال قدرت مدیریتی - سازماندهی شوند؟

آن ها ممکن است یکی از زنبورها را ملکه بنامند، اما او واقعا مسئول نیست.

توماس سلی<sup>۱</sup> توضیح می دهد که این فرآیند چگونه کار می کند. جلسه ای نیست، فرهنگ است. می توان سه درس برای سازمان های انسانی و غیر زنبوری ما از این فرایند یاد گرفت:

۱- زنبورها هدف و استانداردهای مشخصی دارند. تحقیقات سیلی نشان داده است که زنبورهای انفرادی احتمالا واکنش های بسیار مشابهی با سایت های کندوی احتمالی دارند - یک زنبور برای تکامل یافتن نیازی به بازدید از همه صدها گزینه ندارد.

۲- یکی از دلایل ناراحتی و سیاست در محل کار این است که ما اغلب نمی توانیم دقیقا در مورد آنچه به دنبال انجام آن هستیم با یکدیگر شفاف باشیم، زیرا می ترسیم اهدافمان با هم هماهنگ نباشند.

---

<sup>1</sup> Thomas Seeley

۳- به دلایل واضح لجستیکی، زنبورها به گونه ای تکامل یافته اند که به ارتباط همتا به همتا متکی باشند. به جای اینکه یک زنبور برای تمام زنبورهای دیگر یادداشت بفرستد، این پیام به صورت افقی پخش می شود.

مغالطه مدیریت اجرایی این است که یک یادداشت درخشان ارائه شده از طریق یک پاورپوینت برای ایجاد تغییر کافی است. اما فرهنگ، همیشه استراتژی را شکست می دهد. در سازمان های انعطاف پذیر، فرهنگ باعث تحول می شود و در موارد سخت، آن را مهار می کند.

اگر به کار اهمیت می دهیم، باید روی فرهنگ تمرکز کنیم.

### ۱۱۹. یک هفته بدون جلسه

چرا ایده یک هفته کامل بدون جلسه قابل توجه است؟ زاپیر<sup>۱</sup> یک شرکت نرم افزاری وب موفق با تیم اداره می شود. به عنوان یک آزمون، آنها تمام جلسات منظم را برای یک هفته به حالت تعلیق درآوردند. به جای چک کردن هفتگی فرد به فرد در زمان واقعی یا جلسات گروهی، آنها روی گزارش های ناهمزمان، به روز رسانی ها و سوالات کار کردند و به تمام کارمندان زمان و آزادی لازم برای انجام کار واقعی داده شد.

و کار واقعی انجام شد.

بیش از ۸۰ درصد از اهداف کتبی تیم برای آن هفته به دست آمد. در اینجا یادداشت خلاصه ای از یکی از رهبرانشان را ملاحظه می کنید:

- به جای رودر رویی های هفتگی، سوالاتی را برای مدیرم مطرح کردم و آن ها را در یک پیام مستقیم در اسلک<sup>۲</sup> برای او فرستادم.
- به جای بررسی پروژه، همه اعضای تیم به روزرسانی های خود را در فهرست وظایف آسانا<sup>۳</sup> به اشتراک گذاشتند.

---

<sup>۱</sup> Zapier

<sup>۲</sup> Slack، سیستمی است برای مدیریت پروژه و پیگیری فرایندها. مترجم

<sup>۳</sup> Asana

- به جای فراخوان استراتژی یک طرفه، سهام داران افکار (و نظرات) خود را در یک کدا داک<sup>۱</sup> به اشتراک گذاشتند.
- مدیر پروژه ما به جای اعلام شروع پروژه، یک پیام اسلک ارسال کرد که منشور پروژه، جدول زمانی و مراحل بعدی را به اشتراک می گذاشت.

با این حال، فراتر از تمام این موارد، تغییر فرهنگ بود. آن ها به جای حضور در جلسه (شما باید در زمان مقرر جلوی کامپیوتر خود باشید تا در یک جلسه واقعی حضور داشته باشید)، به مشارکت ها توجه کردند. آن ها به جای پاداش دادن به ترکیبی از اطاعت و درخشش، افرادی را تقویت کردند که قادر بودند به آنچه باید انجام شود توجه کنند و سپس آن را انجام دهند.

اگر شما یکی از آن افرادی بودید که آن هفته را بدون جلسه با برنامه ای که کنترل کردید و خروجی که به آن افتخار می کردید، به پایان می رساندید، آیا تمایل داشتید تکرارش کنید؟ آیا می خواهید بخشی از فرهنگ اعتماد و ارتباط باشید؟

حقیقت، ساده است: فرهنگ جلسه برای اعمال کنترل و شیشه سازی، یک میان بر در مسیر دشوار اتصال واقعی طراحی شده است. اما اغلب جلسات، کارکرد ندارند، زیرا هیچ کس تا به حال برای جلسات آنی که نتیجه مورد نیاز را به وجود می آورد، کار احساسی انجام نداده است.

جلسه هیچ مشکلی ندارد. جلساتی که کند، بی اثر یا تصنعی هستند، مشکل دارند.

## ۱۲۰. جلسات برای چه هستند؟

وقتی به افراد آموزش می دهیم که زمانی را در تقویم خود ثبت کنند و در زمان واقعی برای یک جلسه دور هم جمع شوند، به دنبال چه هستیم؟

شاید جلسات، راهی برای تقویت نقش های موقعیتی باشند. به افراد یادآوری می شود که رئیس، رئیس است. این که وقت رئیس ارزشمند است، پس همه بی حرکت می نشینید و فقط گوش می دهید، چون رئیس هر چیزی را که در فکرش هست، بیان می کند.

---

<sup>1</sup> Coda doc



جلسات ممکن است راهی برای روشن کردن ترتیب افراد نیز باشند. هر کسی کجا بنشیند، چه کسی سوال کند، چه کسی ساکت باشد. چه کسی نماینده طبقه غالب یا محبوب فرهنگی باشد.

و شاید جلسات، عملکردی فوری باشند و به حرف های عجیب و غریب و پاسخ های تند، پاداش بدهند و دیگران را فقط با روح و روانشان تنها بگذارند.

ممکن است اینگونه جلسات راهی برای انکار مسئولیت در آینده باشد و داشتن یک عرشه خوب صیقل داده شده برای ترک کردن، می تواند راه خوبی برای رها کردن قلاب باشد.

اگر حضور داشته باشیم تا مطمئن شویم که آیا افراد در خانه واقعا کار می کنند، و ما روزهای خود را با زمان پیش رو (چه نام مناسبی) برای تایید وفاداری مان پر می کنیم، آنگاه جلسات ممکن است دقیقا همان کاری را انجام دهند که ما از آن ها می خواهیم.

### ۱۲۱. یک جلسه معناگرا، متفاوت است

این اتفاق در زمان واقعی رخ می دهد؛ زیرا تنها می تواند در زمان واقعی کار کند.

مکالمه ای است که همه گوش می دهند و صحبت می کنند. فقط کسانی هستند که باید آنجا باشند.

این امر منجر به تصمیم گیری می شود، نه ارائه اطلاعات. انرژی ایجاد می کند، آن را نابود نمی کند.

### ۱۲۲. به سوی توافق زوم

اگر قول می دهید که در حین صحبت کردن، ایمیل خود را چک نکنید، قول می دهیم که وقت تان را هدر ندهیم.

اگر موافقت کنید که در چشمان من نگاه کنید و سعی کنید خلاصه آنچه را که می گویم درک کنید، موافقت می کنم که قاطع، قانع کننده و در راستای هدف باشم.

اگر در مورد اینکه چه جلساتی وقت شما را تلف می کند، شفاف باشید؛ این اطمینان را می دهیم که بدون شما آن ها را خواهیم داشت.

اگر بتوانید به من انگیزه بدهید و شور و شوق را در تعامل ایجاد کنید، می توانم به کار تکیه کنم و حتی انرژی بیشتری نسبت به کاری که انجام می دهید، نشان دهم.

هدف از برگزاری یک جلسه، پر کردن جای خالی اختصاص داده شده در دعوت نامه تقویم گوگل نیست. هدف این است که ایده و احساساتی که با آن همراه است را منتقل کنید و بفهمید چه چیزی از طریق گفتگوی درگیر شده از دست رفته است.

اگر نمی‌توانیم این کار را بکنیم، بیایید جلسه نگذاریم.

چند وظیفگی (به خصوص در طول جلسات)، سازنده، محترمانه یا سالم نیست. حضور در زمان واقعی اتلاف است؛ مگر اینکه با هم تعامل داشته باشیم.

تایید مجدد وضعیت و کنترل شما، ارزش یک ساعت از روز من را ندارد.

### ۱۲۳. چالش جلسات مدرن

مدت‌ها قبل از همه‌گیری، همکار و دوست من، آل پیتامپالی<sup>۱</sup>، کتاب پرفروشی به نام "این را قبل از جلسه بعدی بخوانید" نوشت. این کتابچه، راهنمای کوتاهی در مورد چگونگی تبدیل جلسات از سخنرانی به مکالمات مفید بود.

در حالی که نسخه‌های بسیار کمی از آن به فروش رفت، افراد کمی از تکنیک‌های اصلی آل استفاده کردند.

وضعیت موجود، انعطاف‌پذیر است.

برای اینکه یک رئیس، مکالمه سازنده‌ای داشته باشد؛ باید مایل به ایجاد شرایط امن، افزایش و اهمیت کافی برای کارمندان برای همراهی و مشارکت داوطلبانه باشد. این به معنای رها کردن وضعیت کوتاه مدت است.

و برای مشارکت کارمندان، آن‌ها باید مایل باشند که در آن فضا باشند<sup>۲</sup>. آن‌ها باید به اندازه کافی احساس امنیت کنند تا فضای ناامن را پشت سر بگذارند. آن‌ها باید به اندازه کافی به فرآیند، اعتماد کنند تا صحبت کنند و مسئولیت بپذیرند، حتی زمانی که اختیار ندارند.

---

<sup>۱</sup> Al Pittampalli

<sup>۲</sup> تعلق داشته باشند. مترجم

یک سازمان معنادار، تغییر، امکان و مسئولیت پذیری را ارائه می دهد. این امر شرایطی را برای انسان ها ایجاد می کند تا بدون نقش های غالب سنتی مدیریت صنعتی، اشتیاق به کار پیدا کنند. و فرهنگ جلسات برای تضعیف آن طراحی شده است.

## ایجاد یک سازمان معناگرا

شما به زمان بیشتری نیاز ندارید. فقط باید تصمیم بگیرید.

## ۱۲۴. موانع در مسیر معنا

برخی اصول بنیادین ساده اما متعالی وجود دارند که ما را قادر می سازند تا نوعی سازمان ایجاد کنیم که افرادی را که می خواهند تغییری ایجاد کنند، جذب، تقویت و به چالش بکشد.

به طور خاص:

۱. سازمان های مهم باعث ایجاد تغییر می شوند
۲. انسان ها منبع نیستند
۳. مدیریت مانند رهبری نیست
۴. تشویق قوی تر از اجبار است
۵. فرهنگ سازی می تواند همراهی را تقویت کند
۶. دنبال ایموچی های مفید بگردید<sup>۱</sup>
۷. رهبران، شرایط را برای فرهنگ ایجاد می کنند
۸. صفحه ۱۹ در را باز می کند
۹. کار، نه کارمند
۱۰. پذیرش عدم قطعیت
۱۱. تعریف دوری
۱۲. به دنبال سود بردن از شک و تردید
۱۳. دوری از پراکسی های<sup>۲</sup> کاذب
۱۴. استانداردهای متغیر
۱۵. مقیاس، مهم نیست
۱۶. استخدام، سن و سال ندارد
۱۷. کاربردهای مثبت تنش را پیدا کنید

---

<sup>۱</sup> ایموچی در دنیای مدرن نماد بیان احساسات است. احساساتی که بیان آنها در کلام به خوبی میسر نیست. مترجم

<sup>۲</sup> پراکسی یا پیشکار برنامه واسطه‌ای بین کاربر داخلی شبکه و اینترنت است که قابلیت‌های فراوانی در راستای حفظ امنیت، نظارت مدیریتی، کنترل کاربران و سرویس‌های ذخیره‌سازی دارد. مترجم

## ۱۲۵. سازمان های مهم، تغییر ایجاد می کنند

تغییر، جوهره کار است. صنعتی گرایی از تغییر می ترسد؛ سازمان های معنادار، تغییر ایجاد می کنند.

ما دنیای بیرونی، وضعیت مشتریان و فرایندهای داخلی خود را نیز تغییر می دهیم. ما آنچه را که می سازیم و چگونگی ساخت آن را تغییر می دهیم، و تأثیر کارمان در حین انجام دادن، تغییر می کند.

ما به خاطر تغییر، عذرخواهی نمی کنیم؛ چون تغییر مهم است.

## ۱۲۶. انسان ها، منبع نیستند

منابع انسانی توسط همان افرادی اختراع شد که تصمیم گرفتند در ماشین ها، در مدیریت زنجیره تامین و در استراتژی های دادرسی، سرمایه گذاری کنند.

انسان ها ماشین هایی نیستند که دستکاری شوند و به حداکثر بهره وری برسند.

آن ها منبعی برای کاهش هزینه یا حتی مدیریت کردن نیستند.

انسان ها، مردم هستند.

آن ها همکاران ما هستند. اگر شرایطی را برای آن ها ایجاد کنیم تا راهی به سوی معناگرایی بیابند، این شرایط همه ما را قادر به رشد خواهند کرد.

## ۱۲۷. مدیریت مانند رهبری نیست

مدیریت، سخت ترین کار برای وادار کردن افرادی است که برای شما کار می کنند تا کاری را که دیروز انجام دادند، سریع تر و ارزان تر انجام دهند. این کار نیاز به قدرت دارد - سلسله مراتبی که به مدیر، قدرت پافشاری می دهد.

رهبری اختیاری است. داوطلب اجرا و داوطلب پی گیری. رهبری، عمل تصور کردن چیزی است که قبلاً اتفاق نیفتاده و دعوت افراد به سفر است. بدون همراهی داوطلبانه، رهبری وجود ندارد، بلکه تنها مدیریت است.

## ۱۲۸. همراهی، قدرتمندتر از اجبار است

ماهرترین و متعهدترین افراد، داوطلبانه شرکت می کنند. آن ها گزینه هایی دارند. در نتیجه، مدیریت انطباق از طریق اجبار هرگز به اندازه هماهنگ کردن کار افراد مشتاق و همراه، موثر نیست. ایجاد یک فرهنگ هدفمند که بر یافتن، توانمندسازی و تقویت افراد همراه تمرکز دارد، کار یک رهبر ماهر است.

## ۱۲۹. فرهنگ می تواند تقویت شود

فرهنگ را می توان در یک جمله ساده ثبت کرد: " افرادی مثل ما چنین کارهایی را اینطور انجام می دهند."

ایجاد فرهنگ مدیریت و انطباق، آسان و عملی است. ساخت فرهنگ بر مبنای ارتباط و وابستگی، بسیار دشوارتر است.

برخی مشاغل وجود دارند که بدون مدیران، امکان انجام ندارند. کارهایی هستند که توسط افرادی انجام می شوند که فکر می کنند گزینه های کمی دارند و این افراد باید برای نشان دادن کارهایی که ذاتا برای انجام آن ها انگیزه ندارند، انگیزه داشته باشند.

اما ارزش بیشتر و بیشتر به شیوه ای متفاوت ایجاد می شود. توسط افرادی که می دانند گزینه هایی برای بهبود مهارت های خود دارند و برای انجام کاری که برایشان مهم به نظر می رسد، همراه شده اند.

می توان سیستم ها و مسیرها و فرهنگی ایجاد کرد که این تمایل را جذب و تقویت کند. فرهنگ، استراتژی را شکست می دهد، اما فرهنگ، دشوارتر از استراتژی است. این کار نیازمند شفافیت، تعهد و پایداری روزانه است.

به محض اینکه میان بری را با حذف همراهی و برای برآورده کردن اهداف کوتاه مدت سودآوری بپذیرید، فرهنگ معنای شما، ضربه اساسی خواهد خورد.

## ۱۳۰. به دنبال فریبکاران مفید باشید

سندرم فریبکاری، واقعی است. این احساس زمانی که کاری را انجام می دهیم که نمی توانیم آن را اثبات کنیم، به وجود می آید، زمانی که اطمینان یا مفروضات از پیش ساخته شده ای از امتیاز و قدرت وجود ندارد.

اما فریبکاران مفید، موفق به انجام کار می شوند.

یک سازمان معنادار باعث تغییر می شود، تغییری که تضمین شده یا واضح نیست. چه کسی می تواند این کار را انجام دهد بجز کسی که قصد دارد در عین حال که احساس می کند یک شاید است، احساس مفید بودن هم بکند؟

فرهنگ معنا به جای دور کردن آن ها، شاید سخاوتمند و صادق را در آغوش می گیرد.

## ۱۳۱. رهبران، شرایط را برای فرهنگ ایجاد می کنند

کار، همین است. مدیریت نکردن - مدیریت، آسان و ارزان است، یک میان بر، زمانی که قادر به کسب همراهی نیستید.

فرهنگ شما از استراتژی یا تاکتیک های شما قدرتمندتر است. "چیزهایی که اینجا هستند چگونه اند" را با "افرادی مانند ما کارها را اینگونه انجام می دهند" ترکیب کنید، و ناگهان تیم شما قدرت نفوذی فراتر از تصور عصر صنعتی دارد.

وقتی فرهنگ، همراهی، امکان و تغییر را در بر می گیرد، فرصت های جدید به سرعت به وجود می آیند. کار به این دلیل انجام می شود که مهم و مطلوب است، نه به این دلیل که یک سیستم نظارتی بر انجامش اصرار دارد.

## ۱۳۲. صفحه ۱۹ در را باز می کند

کارهای معنادار اغلب توسط تیم هایی از افراد انجام می شود که هیچ کدام نمی توانند به تنهایی چیزی مشابه تولید کنند.

افسانه نابغه تنها، توانایی ما را برای نشان دادن و کمک کافی برای بهتر کردن چیزها، تضعیف می کند.



سیصد نفر در چهل کشور برای ساخت سالنامه کاربن حاضر شدند. در ابتدای کار، اصل صفحه ۱۹ را ابداع کردیم و هر روز از آن استفاده می کردیم.

حقیقت این بود که هیچ کس به تنهایی نمی دانست صفحه ۱۹ سالنامه را چگونه بنویسد. هیچ کس در تیم صلاحیت نوشتن، ویرایش، بررسی واقعیت و حتی نشان دادن یک صفحه از کتاب را نداشت. اما این کار باید انجام می شد، بنابراین چند نفر در نوشتن هر صفحه مشارکت کردند، و سپس صفحه بعدی و صفحه بعد از آن. هر صفحه توسط بیش از ده ها نفر که ۲۴ ساعته کار می کردند، از منطقه زمانی به منطقه زمانی دیگر بهبود داده شد و بهینه شد. استعاره صفحه ۱۹ پادزهر فلجی، شکست و کمال گرایی است. این سالنامه از نویسنده سخاوتمند و مشارکت کننده مشتاق استقبال می کند. مساله این نیست که برای اولین بار آن را درست انجام دهید. در واقع هر فردی ادعان می کند که نمی توان برای اولین بار آن را درست انجام داد.

" اینجا، من اینطوری ساختمش، لطفا آن را بهتر کنید."

یک فرآیند وجود دارد و می توان به آن اعتماد کرد. این پروژه به افراد اجازه اقدام و پیشبرد هدف گروه را می داد.

فرصت های زیادی برای بهبود کار وجود داشت و ما مرتبا در برابر وسوسه انتقاد از نیروی کار مقاومت می کردیم. صفحه ۱۹ حالتی از احتمال است، نه سرزنش. " این صفحه هنوز به اندازه کافی خوب نیست..."

صفحه ۱۹، اعتماد را تقویت می کند؛ زیرا همیشه می توان بهترش کرد. البته، پیش بروید و اول بروید. هر کسی می تواند گام بعدی را برای پیشبرد اهداف گروه بردارد. مطالعه را انجام دهید. کارتان را نشان دهید. تصور کنید که شخص دیگری آن را از شما تحویل خواهد گرفت. لایه به لایه.

امروزه تقریبا همه چیز به این شکل ساخته می شود، نه فقط سالنامه ها. هیچ کس نایک یا جنرال الکتریک یا گوگل را از روی یک طرح منحصر به فرد نساخت. هیچ کس به تنهایی یک سازمان بزرگ نمی سازد.

آن ماری کروز<sup>۱</sup>، یکی از رهبران داوطلب سالنامه<sup>۱</sup>، چهار مرحله تفکر صفحه ۱۹ را برجسته سازی کرده است:

---

<sup>1</sup> Anne Marie Cruz

- ساده سازی
- روشن کردن
- تریاژ
- تصمیم گیری

با یک مساله شروع کنید و آن را تا حد امکان ساده کنید.

سپس هدف را روشن کنید. این کاری که انجام می دهید، تغییری که می خواهید را ایجاد می کند - برای چه کسی است و برای چه چیزی است؟ بیشتر مشکلات تکرار شونده ناشی از عدم شفافیت در مورد آنچه که به دنبال آن هستیم، است.

تریاز، فهمیدن این است که در ادامه روی چه چیزی کار کنیم. ابتدا ورودی را مرتب کنید و روی بخش های مهم، دشوار و تاثیرگذار کار کنید. با انجام کارهای ضروری، بقیه کارها به طور طبیعی دنبال می شوند.

و در نهایت تصمیم بگیرید. تصمیم بگیرید به راه خود ادامه دهید. تصمیم بگیرید روی بخش های مهم تمرکز کنید. تصمیم بگیرید که کار را رد کنید.

زمانی که وقت ندارید یا پول ندارید، کار را رد می کنید. شما به زمان بیشتری نیاز ندارید و به پول بیشتری نیاز ندارید. فقط باید تصمیم بگیرید.

تفکر صفحه ۱۹ در مورد در خدمت بودن است که گوش دادن به دیگران را آسان تر می کند. در مورد بخشندگی است، نه قلمرو. پذیرفتن مسئولیت بسیار دشوارتر از گرفتن اعتبار است، اما این راه رو به جلو است.

گذشته به پایان رسیده است و حالت تفکر صفحه ۱۹ به ما فرصتی برای بهبود آینده ای که در شرف رسیدن است، می دهد.

---

<sup>1</sup> Almanac's

به زنبورها بر می گردیم. زنبورها چند لحظه پس از تولد کار خود را آغاز می کنند. هر کدام مسئول سهم خود، سلول خود و تاثیر خود هستند. آن ها در مسیر انجام این کار کم کم قوی می شوند. اما با هم، کار صیقل می خورد و بهبود می یابد، تصمیماتی گرفته می شود و کندو ادامه می دهد. ملودی رشد، مثال واضحی از جهش افزایشی این رویکرد است.

### ۱۳۳. موضوع، کار است؛ نه کارمند

در مدرسه جواب نمی دهد. در ورزش یا سیاست هم صدق نمی کند.

انتقاد، شخصی به نظر می رسد. سندروم خشخاش بلند<sup>۱</sup> در سراسر جهان دیده می شود و افراد را وادار به سکوت می کند. "من برای هیچ کس گردنم را دراز نمی کنم." به هر حال، در الگوی مدیریت صنعتی، عملکرد بد به کارمند می چسبد و او را هم بد جلوه می دهد. نشانه گذاری فرد به عنوان نماد شکست، وسوسه انگیز است، در مقابل انجام کارهای ظریف تر برای جدا کردن کار از شخصی که آن را انجام داده است.

در برخی فرهنگ ها، عملکرد بد، از پیش تعیین شده تلقی می شود<sup>۲</sup> که نتیجه یک نقص اخلاقی است.

اما هیچ کدام از این ها مفید یا درست نیستند.

درواقع، عملکرد نوآورانه تقریباً همیشه با رویدادهای تصادفی (خوب یا بد) مرتبط است و نوآوری ها همیشه می توانند بهبود یابند. مشارکت کنندگان ارزشمند همیشه بر حق نیستند، آن ها به طور مداوم مشارکت می کنند.

انتقاد از کار با بازخورد مفید و ماهرانه، کار را بهتر می کند. از طرف دیگر، وابسته شدن احساسی به کار و در نظر گرفتن آن به عنوان بیانیه ای از عملکرد شخصی، پاسخ و بهبود را دشوار می کند.

"اگر من خوب نیستم، چرا به خودم زحمت بدهم؟" نمی تواند متفاوت باشد با "ما می توانیم بهترش کنیم اگر در مورد آنچه که نیاز هست، شفاف باشیم..."

---

<sup>۱</sup> از این عبارت هنگامی استفاده می شود که همقطاران فرد معتقدند که او بیش از حد موفق است یا در مورد موفقیت خود لاف می زند. مترجم

<sup>۲</sup> منظور در فرهنگهای تقدیرگرا و جبرگرا که اعمال انسان را از پیش تعیین شده می دانند. مترجم

## ۱۳۴. پذیرش عدم قطعیت

" نمی دانم."

شما نباید این کلمه را در یک سیستم صنعتی بگویید. نه در جلسه، نه در پیش بینی، نه در هیات مدیره.

اما گفتن آن با وضوح و قصد، قدرتمند است. این کار، فضایی را برای دیگران ایجاد می کند تا وارد عمل شوند. این امر نیاز به تاب آوری به جای تضمین را ایجاد می کند و به ما اجازه می دهد بدون تظاهر به اطمینان، به جلو حرکت کنیم.

تنها جمله صادقانه ای که می توانیم در مورد آینده بیان کنیم این است که مطمئن نیستیم. اگر بتوانیم از آن به عنوان یک ابزار استفاده کنیم، به احتمال زیاد تغییری که به دنبال هستیم را ایجاد خواهیم کرد.

عوام فریبان در ناامنی ما بازی می کنند و به ما اطمینان می دهند که مطمئن هستند. باور کردن آن ها وسوسه انگیز است؛ اما واضح است که آن ها هم مثل دیگران اشتباه می کنند.

راه حل انعطاف پذیر و حرفه ای این است که از اعتماد کاذب برای رسیدن به قطعیت اجتناب کنید و در برابر احتمالاتی که عدم قطعیت به همراه می آورد، گشودگی داشته باشید.

## ۱۳۵. به دنبال مزایای شک و تردید باشید

کوری دکتورو<sup>۱</sup> به فصاحت در مورد قابلیت همکاری همراه با تردید نوشته است. سیستمی که به اندازه کافی باز است تا سازمان ها و افراد دیگر بتوانند بدون اجازه از آن استفاده کنند.

شما می توانید هر ظرفی را در ماشین ظرفشویی خود قرار دهید و هر وسیله ای را به پریز دیواری خود وصل کنید. نیازی به تایید شرکت یا موسسه ندارید.

می دانم که می توانم به پیچ گوشتی که برای کار در آینده نزدیک خریده ام وابسته باشم، چون از آن در انواع بی شماری از پیچ ها می توان استفاده کرد. اگر پیچ گوشتی در یک محیط کار نکند، به احتمال زیاد قبل از اینکه تصمیم بگیرم پیچ گوشتی معیوب است، آن را به چند روش مختلف امتحان می کنم.

---

<sup>1</sup> Cory Doctorow

از سوی دیگر، یک سیستم بسته که اطلاعات و قدرت را جمع آوری می کند، احتمالا (شاید) در حال انجام کاری در پشت صحنه است، کاری که ما نمی توانیم آزمایشش کنیم و در نتیجه نمی توانیم به آن اعتماد کنیم.

این امر بدیهی به نظر می رسد، تا زمانی که ببینیم چگونه وقتی سازمان ها بر کنترل بیش از حد اصرار دارند، از هم می پاشند. شما نمی توانید نرم افزار خود را به فیس بوک وصل کنید، یا به راحتی با یک چاپگر لیزری از تونر خود استفاده کنید. تا زمانی که دولت، AT&T را ملزم به استفاده از دستگاه های فکس، مودم ها و دیگر ابزارهایی کرد که موافقتش نبودند، سیستم تلفن فلج شد.

و همین مساله در مورد نحوه کار زنجیره تامین چای گیاهی در یک هتل زنجیره ای بزرگ هم صادق است. کارکنان می دانند که این چای به درد نمی خورد؛ اما راهی برای تعامل با سیستم عرضه مجدد ندارند؛ بنابراین در عوض باید روز به روز با مشتریان ناامید سر و کار داشته باشند. آن ها اجازه ندارند اوضاع را بهتر کنند، بنابراین این کار را نمی کنند.

فراتر از پیامدهای اخلاقی ساخت سیستم هایی که با و برای افراد کار کنند، انگیزه سود هم وجود دارد: وقتی افراد به شما اعتماد می کنند، به شما سود تردید را می دهند. این بدان معنی است که وقتی چیزی گیج کننده یا مرموز یا صرفا جدید است، افراد تصور می کنند که چیز خوبی است که (هنوز) آن را درک نمی کنند، نه تهدیدی که باید نسبت به آن محتاط باشند.

فرهنگی که مبتنی بر حسن نیت و ارتباط باشد، انعطاف پذیرتر، سریع تر و سازنده تر از فرهنگی است که مبتنی بر راز، خودخواهی و قدرت است.

احتکار نکنید. اطلاعات، قابلیت همکاری، دسترسی یا عشق را انبار نکنید.

اگر می خواهید رهبری کنید، باید مورد اعتماد باشید. یک راه برای انجام این کار این است که وعده ها را به طور آشکار و مداوم بدهید و سپس آن ها را حفظ کنید.

## ۱۳۶. تعریف را کنار بگذارید

در لحظات آخر، وقتی می خواهیم از اینجا به آنجا برویم، با ناشناخته ها مواجه می شویم. همان طور که برای ساختن آینده ای مطلوب تلاش می کنیم، اجتناب ناپذیر است که همه چیز طبق برنامه پیش نرود.

آینده، به ذات خود، تا زمانی که به آن برسیم، مکانی روشن و شفاف نیست.

تامی تامپسون<sup>۱</sup>، معلم تکنیک الکساندر<sup>۲</sup>، پیشنهاد می کند که وقتی با موقعیت غیرمنتظره یا ناشناخته ای مواجه می شویم، تنش را در آغوش بکشیم و از قرار دادن موقعیت جدید در یک طبقه آشنا خودداری کنیم.

وقتی نامی بر آن می گذاریم، دقیقا می دانیم که چگونه از پشش بریباییم.

وقتی حق با ماست، نام گذاری مفید است، اما وقتی اشتباه کنیم، چالش است. زیرا عمل قرار دادن هر چیزی در طبقه اشتباه، ما را از درک واقعی آن باز می دارد.

و همچنین می تواند ما را نسبت به احساس ترسی که در حضور چیزی که درک نمی کنیم تجربه می کنیم، بی حس کند.

وقتی شبکه جهانی وب در اوایل دهه ۱۹۹۰ از راه رسید، من به تیمم مراجعه کردم و گفتم، " این مانند ای او ال<sup>۳</sup> و پرودوجی<sup>۴</sup> است، با این تفاوت که کندتر است و هیچ مدل تجاری ندارد."

طبقه بندی من ما را به شش ماه نادیده گرفتن وب هدایت کرد و چند میلیارد دلار برایم هزینه داشت.

" من هنوز مطمئن نیستم که چیست، بیایید با هم تعامل کنیم و ببینیم چیست " در را برای حرکت رو به جلو و شگفتی، باز می کند، به جای تلاش کند برای برگرداندن اوضاع به حالت عادی.

۱۳۷. از رفتارهای اشتباه بپرهیزید:

اندازه گیری کار آسان، ساده است.

---

<sup>1</sup> Tommy Thompson

<sup>2</sup> Alexander

<sup>3</sup> AOL

<sup>4</sup> Prodigy

می توان زمان توقف خودروی اسپرت الکتریکی جدید یا تعداد نقص های موجود در خط تولید را اندازه گیری کرد. می توان تعداد دنبال کننده های رسانه های اجتماعی یا میزان سودی که هفته گذشته کسب کرده ایم را اندازه گیری کرد.

این یکی از دلایلی است که تربیت یک نفر برای المپیک راحت تر از تربیت یک نفر برای پرستاری است. اگر بتوانیم عملکرد را با یک کورنومتر اندازه گیری کنیم، فضای زیادی برای بحث وجود ندارد.

اما این اندازه گیری های آسان می توانند مثل عصای زیر بغل باشند، و می توانند باعث شوند در مورد موضوعاتی که واقعا مهمند، صحبت نکنیم.

نگاه کردن به گذشته (کاری که ما انجام دادیم و اینکه چگونه آن را اندازه گرفتیم) مکان خوبی برای شروع است، اما کار ما این است که به جای آن، آینده را - مسحور کننده تر، جادویی تر و به مراتب جادویی تر - در نظر بگیریم.

هر چیزی که اندازه گیری آن آسان باشد به ندرت مهم است، زیرا رقابت ما در به حداکثر رساندن اندازه گیری های آسان، بهتر است.

و با این حال اندازه گیری آسان چیزی است که اندازه گیری می شود. کاریزمای شخصی، ساعت های کاری، اشتباهات زیاد در مقابل عدم تلاش مزم.

سازمان های با ریسک بالا از اندازه گیری بهره وری دارایی های خود ناامید هستند. و اگر انسان ها دارایی های گران قیمتی باشند، اندازه گیری آن ها در اولویت قرار می گیرد.

گفته می شود در بلومبرگ، در هر دقیقه، زمان نشستن جلوی ترمینال و حتی زمان دستشویی رفتن اندازه گیری می شود.

این ها اندازه گیری های دقیقی هستند، اما اندازه گیری های مفیدی نیستند.

اگر کار سازمان، نوآوری، ارتباط یا ایجاد تغییر باشد، تنها انسان ها می توانند این کار را انجام دهند. رفتار کردن با آن ها مانند یک دارایی قابل اندازه گیری، یک تله است.

گزینه دیگر، سنجش سلامت و خروجی خود فرهنگ است. پاسخگو بودن رهبران برای همراهی، تعهد و دقت کار است که تاثیرگذار است.

## ۱۳۸. استانداردهای پیچیده

یک سازمان معنادار باعث ایجاد تغییر می شود. هر زمان که تغییر رخ می دهد تنش وجود دارد. آسایش، نه نشانه است و نه هدف.

شنا کردن در کانالی در گرینلند راحت نیست، مراقبت از کندو راحت نیست و مطمئناً غذا دادن و لباس پوشیدن به یک کودک نوپا راحت نیست. اما انسان ها این کارها را همیشه، بدون حقوق و بدون رئیس انجام می دهند، چون می توانند. چون معنادار است.

همراهی در این سفر شامل موافقت داوطلبانه با استانداردهایی است که اهمیت دارند. قلدری، بی احترامی، یا نشان دادن وضعیت سواره نظام، پذیرفتنی نیست. در عوض، تصدیق اصول یک سازمان معنادار و پذیرفتن ساختارهاست که اجازه می دهند تغییر اتفاق بیفتد.

کار نباید معتبر، آسیب پذیر یا حتی شخصی باشد.

فقط باید مهم باشد.

## ۱۳۹. مقیاس، یک نقطه نیست

در عصر صنعتی، ریاضیات، مقیاس بسیار جذابی بود. ماشین های بیشتر و فروش بیشتر به طور مستقیم به سود بیشتر تبدیل می شدند که به شما توانایی خرید ماشین های بیشتر و فروش بیشتر را می دهد.

اما اگر یک سازمان معنادار براساس جامعه و نوآوری ساخته شده باشد، اضافه کردن کارمندان بیشتر، شما را موثرتر نمی کند. در واقع، ممکن است عکس این عمل را انجام دهد. وقتی فیسبوک یا آمازون در یک زمان ده هزار نفر را اخراج می کنند، واضح است که مدیر عاملی در جایی با افراد مانند یک منبع رفتار می کند، نه انسان.

زمانی که ایده ای برای گسترش ایجاد می شود، اینترنت در را با مقیاس عظیم باز می کند. واتس اپ زمانی که به قیمت بیش از یک میلیارد دلار فروخته شد، تنها نوزده کارمند داشت.

بزرگ تر هدف نیست، اما بهتر، هست.



## ۱۴۰. استخدام، همسریابی نیست

ما بیشتر از زمانی که با خانواده مان می گذرانیم، وقت خود را در محل کار می گذرانیم. بنابراین عجیب نیست که وقتی افراد، فرصت مصاحبه و استخدام همکارانشان را داشته باشند، به دنبال افرادی باشند که دوست دارند.

این امر شامل انتخاب افرادی با پس زمینه مشابه و حتی ظاهر مشابه است.

این امر فرآیند استخدام را ناکارآمد، وقت گیر و مانعی برای امکان و تحرک می کند.

ما در نهایت افرادی را استخدام می کنیم که در مصاحبه خوب هستند؛ در مقابل کسانی که می توانند برای تیم مفید باشند.

باز هم اینترنت، عامل تغییر است. اینترنت، دیدن افراد بسیار بیشتری را امکانپذیر می کند و امکان یادگیری از کارهای گذشته را فراهم می کند. ناگهان یک مجموعه کاری، بسیار جالب تر از یک رزومه می شود و یک نمونه کار، موثرتر از یک مکالمه کوتاه رو در رو.

تقریباً تمام سیستم هایی که ما برای استخدام به آن ها متکی هستیم، حول مدل قدیمی استخدام به عنوان یک فرآیند همسریابی برنامه ریزی شده اند. ما از رفتارهای کاذب در جستجوی کلمات کلیدی رزومه خود استفاده می کنیم و به عنوان مثال دوره لیگ آیوی را با یک شاخص مفید از عملکرد شغلی، اشتباه می گیریم.

سپس شانس خود را برای یافتن تعهد به روش ها و سفر از دست می دهیم و به سادگی از پول یا مزایا به عنوان یک شاخص استفاده می کنیم.

به این ترتیب با افرادی مواجه می شویم که تنها کار خود را انجام می دهند، مدیرانی که با کارمندان مانند یک منبع رفتار می کنند و پویایی صنعتی که خود را به انطباق و نظارت می سپارد.

هرچه دوره ها کوتاه تر می شوند، آموزش دامنه، سریع تر می شود، و کار دیجیتال، اهمیت جذابیت و کاریزمای شخصی را کاهش می دهد، ما فرصتی برای تجدید نظر در کل فرآیند انتخاب و همراهی داریم.

به جای استخدام براساس عملکرد مهارت های مصاحبه، شاید بتوانیم به افراد پول بدهیم تا پروژه ای را با ما انجام دهند. بهترین راه برای اینکه ببینید یک نفر چگونه کار می کند، کار کردن با او است.

به طور خلاصه، ما مشکل مانی بال داریم. در کتاب مایکل لویس در مورد معجزه تیم بیسبال اوکلند A، او سیستم پیشاهنگی قرن ها استفاده شده در لیگ برتر بیسبال را توصیف می کند. پیکانی ها به دنبال بازیکنانی بودند که انتظارات آن ها از بازیکنان خوب را برآورده کنند. از آنجایی که چنین ویژگیهایی کمیاب بود، بازیکنان این چینی گران قیمت بودند.

مدیر A متوجه شد که یک آمار نادیده گرفته شده تنها معیاری است که در واقع نوع خاصی از موفقیت را پیش بینی می کند. بیلی بین با مجبور کردن پیشاهنگ هایش (که مبارزه می کردند) برای تمرکز بر یافتن این بازیکنان، با بودجه محدود، تیمی در کلاس جهانی ساخت. اما حتی پس از موفقیت تیمش، دیده بانهای تیم های دیگر همچنان به روش قدیمی اصرار داشتند.

اگر می خواهیم افراد سازگار با برخی ویژگی های سنتی را استخدام کنیم، تنوع، اشتیاق و کار تیمی را قربانی می کنیم. نقش های طبقاتی را حفظ می کنیم، تحرک را محدود می کنیم و به کارمان هم آسیب می زنیم.

رئیس ها وقتی می خواهند استخدام کنند دروغ می گویند. کارمندان وقتی پاسخ می دهند با دروغ گفتن انتقام خود را می گیرند. رئیس ها وانمود می کنند که یک محیط جذاب و انسانی دارند که به فردیت جایزه می دهد؛ در حالی که افرادی را انتخاب می کنند که نشان داده اند این هدف آن ها نیست. و کارمندان وقتی به کاری نیاز دارند، غرور خود را زیر پا می گذارند، چون این کاری است که برای انجام آن آموزش دیده اند.

جایگزین، مجموعه ای از تعهدات متقابل، همراه با پروژه های آزمایشی است تا ببینیم واقعا چه چیزی باید ارائه شود.

یک گام کلیدی رو به جلو، یافتن مسیری برای اعتماد متقابل است. بیا بید واقع بین باشیم یا بازی نکنیم.

## ۱۴۱. یافتن کاربردهای مثبت تنش

وقتی می خواهند پاکت را باز کنند، سالن ساکت می شود. همه می خواهند بدانند برنده کیست.

تنش ما را متمرکز می کند و مشتاقانه منتظر حل آن هستیم.

اگر به اندازه کافی خوش شانس هستید که از موزه آب و هوا در نیویورک دیدن کرده اید، آخرین تعاملی که خواهید داشت، شانس ارسال کارت پستال برای نماینده تان است.

مواجهه با واقعیت تغییر اقلیم ما، تنش ایجاد می کند. یک نوع ترس منفی در مورد آنچه در حال رخ دادن است، همراه با احساس ترس.

تقریباً هر بحث صادقانه ای در مورد آب و هوا منجر به این نوع درماندگی می شود.

"حالا باید چه کار کنیم؟"

این سوالی است که هر زمان با احتمال، مثبت یا منفی مواجه می شویم، می پرسیم.

"لطفاً، تنش را کم کنید تا بتوانیم به کاری که انجام می دادیم برگردیم."

کاری که می کردیم این بود: تعطیلات، شنا و وقت گذرانی. کاری که می کردیم این بود که زنگ می زدیم، کارمان را انجام می دادیم و یک روز دیگر را هدر می دادیم.

تنش، تغییرش می دهد. معنا، تغییر ایجاد می کند و تغییر، رقصی با تنش است.

تنش را با پیشنهاد یک کارت پستال به کسی که می خواهد ایمیلی بفرستد، با گفتن خط اصلی شوخی اول کار و با حل معما ..... نخوابانید. وقت گذرانی است.

تنش خوب است. تنش ممکن است نکته باشد. شما نمی توانید روی یک طناب راه بروید مگر اینکه محکم باشد.

بهترین بخش شوخی در زدن، قسمت مکث بعد از گفتن "کیه؟" است



و آنگاه شروع می کنیم

زنبورها منتظر نمی مانند.

آن‌ها منتظر نمی‌مانند تا به آن‌ها گفته شود؛ آن‌ها منتظر کامل شدن نمی‌مانند و تا بعد صبر نمی‌کنند.

و ما هم نباید منتظر بمانیم. امروز باید بی‌ثبات در نظر گرفته شود و ضرورت امروز، ما را با فرصتی برای بهتر شدن مواجه می‌کند.

معنا، فرآیند رشد سخاوتمندانه امکان است. کم‌ترین تغییر مفید برای کوچک‌ترین مخاطب ممکن. بارها و بارها، با انسانیت.

## دسته جاروی جادوگران

این چهار کلمه را برای هدیه می آورم: به تو ایمان دارم.

بلز پاسکال

## ۱۴۲. مدیریت در مقابل رهبری

مدیران به دنبال رفع نواقص هستند. آن‌ها برای بهبود بهره‌وری تلاش می‌کنند. آن‌ها استانداردها را اندازه‌گیری می‌کنند، بنابراین بهترین کار خود را زمانی انجام می‌دهند که بفهمند چگونه بازیگران فرعی را حذف کنند و موانعی که تولید را کند می‌کند، از بین ببرند. میانگین، در مقیاس.

از سوی دیگر، رهبران به دنبال چیزی بهتر هستند. چیزی که قبلاً تعریف نشده، ساخته نشده یا دست نخورده باشد. آن‌ها به دنبال موتزارت<sup>۱</sup> هستند، نه موزاک<sup>۲</sup>.

روزانه، در فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم، ممکن است به هر دو نیاز باشد. اما اگر متوجه تفاوت نشویم، به احتمال زیاد به روایت غالب و درخور مدیریت بازخواهیم گشت.

جذابیت عجیبی در خشونت صنعتی شدن وجود دارد. تولید ثروت می‌کند و مهندسی، سازگاری و رضایت از نیازها و خواسته‌های مصرف‌کننده را جشن می‌گیرد.

صنعت‌گرایی می‌تواند به اهداف ساده و قابل اندازه‌گیری خود برسد، اما در ایجاد زیبایی دچار مشکل است. زیبایی اغلب در راز ارتباط و آفرینش انسان نهفته است و زیبایی ممکن است تنها مساله باشد.

می‌توان صنعتی شدن را به خاطر آنچه که می‌تواند به ما بدهد پذیرفت؛ اما نمی‌توان قبول کرد که این، هدف روزگار ماست. وقتی از منابعی که به ما می‌دهد برای ایجاد شرایط مناسب برای رشد و ارتباط و انسانیت استفاده می‌کنیم، این امکان وجود دارد که جادو و اتفاق بیفتد. جادوی بشریت.

---

<sup>۱</sup> Mozart

<sup>۲</sup> Muzak نام تجاری موسیقی پس‌زمینه است که در فروشگاه‌های خرده‌فروشی و سایر موسسات عمومی پخش می‌شود. مفهوم تقابل موتزارت و موزاک عبارت است از: موسیقی موتزارت در هر آسانسور، رستوران یا مرکز خرید به صدا در می‌آید و این روزها از جمله موسیقی‌هایی است که اغلب در زمان انتظار می‌شنوید. شما می‌توانید ادعا کنید که چیزی در مورد موسیقی کلاسیک نمی‌دانید، اما نام موتزارت را شنیده‌اید.

### ۱۴۳. شاید جاده باریک زرد، همان مسیر اصلی باشد

دوروتی<sup>۱</sup> دمپایی‌ها را همیشه همراه داشت. مترسک<sup>۲</sup>، تین‌من<sup>۳</sup> (مردچوبی) و شیرکوهی<sup>۴</sup> هر آنچه را که برای رسیدن به خوشبختی نیاز داشتند در اختیار داشتند و جادوگر واقعا نیازی به جارو نداشت. پس چرا به خود زحمت رفتن به این سفر خطرناک را داد؟<sup>۵</sup>

البته جستجو برای جاروی پرنده، یک مک‌گوفین<sup>۶</sup> بود، یک مرکز غیرمنطقی که داستان را پیش می‌برد. با این حال جادوگر شهر اوز، هشتاد سال بعد، همچنان یکی از خاطره‌انگیزترین و محبوب‌ترین فیلم‌هایی است که تاکنون ساخته شده است.

سود شرکت، مساله اصلی سفر دوروتی در جادوگر شهر اوز نیست. سود خودخواهانه هم نیست.

فیلم برای ما جذاب است؛ چون درباره ارتباط و امکان است. این نشان دهنده تمایل ما به بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودمان، برای کمک به دیگران در زمانی است که شاید چیز زیادی در عوض برای ما نداشته باشند.

### ۱۴۴. شگفتی ازدحام

یک روز، ممکن است در لحظه مناسب در جای مناسب باشید. در مزرعه‌ای در اواخر بهار که با ملودی رشد احاطه شده است. ژاکلین فریمن جادوی گرفتار شدن در هرج و مرج ده هزار زنبوری را توصیف می‌کند که از خانه‌ای به خانه دیگر می‌روند. زنبورهای عسل که بدون سازمان دهنده، سازماندهی شده‌اند؛ در جهت‌های به ظاهر تصادفی هجوم می‌آورند، سریع‌تر پرواز می‌کنند؛ اما هرگز با هم برخورد نمی‌کنند، با هدف و با تمرکز می‌پرند.

---

<sup>1</sup> Dorothy

<sup>2</sup> Scarecrow

<sup>3</sup> Tin Man

<sup>4</sup> Cowardly Lion

<sup>۵</sup> اشاره به داستان جادوگر شهر از نوشته فرانک باوم و فیلمی به همین نام به کارگردانی ویکتور فلمینگ. مترجم

<sup>6</sup> MacGuffin

ما هرگز به طور کامل درک نخواهیم کرد که زنبور بودن، تنها چند هفته، بخشی از یک کلونی است که سرنوشت خود را دنبال می کند. اما هر کدام از ما درسی که به انسان ها می دهد را درک می کنیم.

نقش ما این نیست که صرفاً متناسب باشیم یا تقلید کنیم یا رعایت کنیم. وظیفه ما پیروی از دستورالعمل های دقیق نیست. زمزمه و حرکت هماهنگ کندو، پیامی برای تک تک ماست؛ یک داستان زنده در مورد بیدار شدن از سستی ناشی از فرهنگ، برای بازگشت به آنچه واقعا مهم است. عاملیت نه که انسانیت را احیا کنیم، و در را برای دیگران نیز باز کنیم تا آن را پیدا کنند.

از شما به خاطر ایجاد فرصت هایی برای مشارکت، رشد و ارتباط تشکر می کنم.

به رهبری ادامه دهید: مهم است.

معنا چیزی نیست که به دست می آوریم... کاری است که برای دیگران انجام می دهیم.



## تقدیر و تشکر

"متشکرم" و "متاسفم." در فرهنگ ما، این کلمات، معنای بسیاری دارند. می توان از کسی که نمی دانسته ما بدهی داشته ایم یا درخواست کمک کرده ایم، تشکر کنیم. تنها به این دلیل که دری را باز کرده، نوری تابانده، یا وقتی کسی درخواست نکرده، ظاهر شده است. و می توانیم بگوییم متاسفیم، حتی اگر مستقیماً آسیبی ندیده باشیم. چون به دیدن و دیده شدن کمک می کند. تقدیر و تشکر.

از رهبران، نویسندگان و همکارانی که پیش از این آمده اند تشکر می کنم، که بنیادی را تاسیس کرده اند که هر یک از ما را قادر می سازد تا چیزی ارزشمند تولید کنیم. از افرادی که از مسیر خود خارج شدند تا به من کمک کنند و از اشتباهاتم که اغلب (اما افسوس، نه همیشه) به خوبی یادآور شده اند، تشکر می کنم.

و برای قربانیان بی شمار تبعیض براساس نژاد، جنسیت، طبقه یا جایگاه اجتماعی متاسفم. افرادی که لیاقت بهتری داشتند. افرادی که زمین هایشان را دزدیده اند، زندگی شان مختل شده و به کارشان بی احترامی شده است. برای کسانی که دسترسی لازم را دریافت نکرده اند و برای کسانی که شستشوی مغزی شده اند و به این باور رسیده اند که چیز زیادی برای ارائه ندارند متاسفم.

هیچ راه ساده ای برای چند وجهی کردن چیزها وجود ندارد، اما می توانیم با دیدن آن و تلاش برای بهتر کردن چیزها شروع کنیم.

ما اکنون در دنیایی هشت میلیارد نفری زندگی می کنیم و هر یک از آن ها (یا حداقل هر فردی که من ملاقات کرده ام) کاری اصیل، خلاقانه، مهم و سخاوتمندانه انجام داده است. حداقل یک بار و اغلب بیشتر. این فواره توزیع شده و غیر متمرکز امکان، راهی رو به جلو برای همه ما است.

## ضمیمه

### دایره المعارف مهارت های واقعی

این واقعیت که طبقه بندی پذیرفته شده ای از مهارت های واقعی وجود ندارد، نشان می دهد که سازمان ها، اعم از بزرگ و کوچک، چقدر تلاش کمی برای یافتن، بهبود و توسعه مهارت های واقعی در میان تیم های خود انجام داده اند.

در این ضمیمه، من پنج مقوله بزرگ را انتخاب کرده و سپس نمونه‌هایی از هر کدام را آورده‌ام. این طبقه‌بندی، قطعی نیست؛ بلکه یک شروع، راهی برای پیشبرد گفتگو و سرمایه‌گذاری است.

این پنج دسته می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

**خودکنترلی:** وقتی متوجه شدید کاری مهم است، آیا می‌توانید در انجام آن پافشاری کنید، بدون اینکه اجازه دهید حواس‌پرتی‌ها یا عادت‌های بد مزاحم شوند؟ انجام کارهایی برای بلندمدت که ممکن است در کوتاه‌مدت تمایلی به انجام آن نداشته باشید.

**بهره‌وری:** آیا در استفاده از ابزار خود مهارت دارید؟ آیا می‌توانید از بینش و تعهد خود برای پیشبرد کارها استفاده کنید؟ آیا خارج از وظایف حرفه‌ای خود، کاری انجام می‌دهید؟

**حکمت:** آیا چیزهایی را آموخته‌اید که به دست آوردن آن‌ها از یک کتاب درسی یا یک کتاب راهنما دشوار است؟ تجربه این است که چگونه بالغ شویم.

**ادراک:** آیا تجربه و تمرین واضح دیدن جهان را دارید؟ دیدن چیزها قبل از دیگران باید به آنها اشاره کند.

**تأثیر:** آیا مهارت‌های مورد نیاز برای متقاعد کردن دیگران را برای اقدام، ایجاد کرده‌اید؟ کاریزما تنها یک شکل از این مهارت است.

### خودکنترلی

- سازگاری با تغییر شرایط
- چابکی در مواجهه با موانع غیرمنتظره
- صداقت و توانایی شروع و توقف سریع
- اصالت و رفتار سازگار
- عقب‌نشینی از شکست
- توانایی مربی‌گری و تمایل به مربی‌گری دیگران
- طرز فکر مشارکتی
- همدردی با افراد نیازمند
- رقابت‌پذیری
- وظیفه‌شناسی در عمل به وعده‌ها

- علاقه به خدمات مشتری
- اشتیاق به یادگیری از انتقاد
- هوش هیجانی
- استقامت برای مدت طولانی
- اشتیاق برای کار
- اخلاق حتی وقتی زیر ذره بین نباشید
- اتیکت
- انعطاف پذیری
- دوستی
- صداقت
- زندگی در تعادل
- مدیریت مکالمات دشوار
- انگیزه پذیرش چالش های جدید
- شور و هیجان
- ژست حرکت رو به جلو
- هدف
- تیزبینی سریع
- تاب آوری
- ریسک پذیری
- خودآگاهی
- اعتماد به نفس
- حس شوخ طبعی
- اولویت تفکر استراتژیک بر بازی سازی کوتاه مدت
- مدیریت استرس
- تحمل تغییر و عدم قطعیت

#### بهره‌وری

- توجه به جزئیات

- مهارت های مدیریت بحران
- تصمیم گیری اثربخش
- تفویض برای بهره وری
- سادگی و توجه به جزئیات
- تفکر کارآفرینانه و دل و جرات
- تسهیل بحث
- مهارت های تعیین هدف
- تکنیک های نوآورانه حل مساله
- تفکر جانبی
- تکنیک های ناب
- مهارت های گوش دادن
- مدیریت
- رعایت بهداشت
- برنامه ریزی برای پروژه ها
- حل مساله
- مهارت های تحقیق
- دانش فن آوری
- مدیریت زمان
- عیب یابی

## حکمت

- حس هنری و ذوق خوب
- غریزه حل تعارض
- خلاقیت در مواجهه با چالش ها
- تفکر انتقادی به جای تمکین صرف
- برخورد با افراد مشکل دار
- دیپلماسی در شرایط دشوار
- همدلی برای مشتریان، همکاران و فروشندگان

- صلاحیت بین فرهنگی
- هدایت‌گری
- مهارت های اجتماعی
- نظارت با اطمینان

## ادراک

- تفکر طراحی
- غریزه بروز بودن
- قضاوت در مورد افراد و موقعیت ها
- ترسیم تفکر استراتژیک

## تاثیر

- توانایی ارائه انتقادات واضح و مفید
- جذب به نفع ایده هایی که اهمیت دارند
- زبان بدن (خواندن و نوشتن)
- کاریزما و مهارت تاثیرگذاری بر دیگران
- وضوح در زبان و چشم انداز
- مهارت های حل اختلاف
- دادن بازخورد بدون خودخواهی
- تاثیر
- الهام بخشی دیگران
- مهارت های بین فردی
- رهبری
- مهارت مذاکره
- شبکه سازی
- مهارت های ارائه متقاعدکننده

- گفتگو در جمع
- بازطراحی
- مهارت های فروش
- داستان سرایی
- مدیریت استعداد
- تیم سازی
- نوشتن به قصد تاثیر گذاری

آیا امکان آموزش این مهارت های واقعی وجود دارد؟ آیا می توان روی آن ها تمرکز کرد، برای آن ها استخدام کرد و به رشد پاداش داد؟ آیا می توان برنامه ها و دیدگاه هایی را در دستور کار قرار داد که منجر به پیشرفت در همه این حوزه ها شود؟

اگر این کار را می کردیم، چه فرقی می کرد؟ آیا سازمانی که بر این مهارت های واقعی برتری داشته باشد، سازنده تر، سودآورتر و مکان بهتری برای کار کردن خواهد بود؟

منتظر چه هستیم؟

وقتی دسته به خانه جدید خود می رود، سریع و مستقیم حرکت می کند. ده ها هزار زنبور، هماهنگ به جایی که هرگز نبوده اند پرواز می کنند.

اما با نگاهی دقیق تر می توانیم ببینیم که این هرج و مرج دقیقاً چیست. هیچ زنبوری در جلو باقی نمی ماند - زنبورهای سریع تر به عقب و جلو پرواز می کنند و بقیه را هدایت می کنند تا از کلونی و ملکه در مرکز آن محافظت کنند.

هیچ برخوردی وجود ندارد، هیچ بن بستنی وجود ندارد. زنبورها در کار خود ثابت قدم، مستقیم و موثر هستند و بدون سازمان دهنده، سازماندهی می شوند. هر زنبور با خواندن ملودی که برای اجرای آن آمده است به ملودی که باید خوانده شود، کمک می کند.

با هم رهبری کنید.

## درباره نویسنده

ست گادین نویسنده ۲۱ کتاب پرفروش بین المللی است که طرز تفکر مردم درباره کار را تغییر داده است. کتاب های او به ۳۸ زبان ترجمه شده اند. گادین یکی از محبوب ترین وبلاگ های بازاریابی در جهان را می نویسد و دو سخنرانی پخش شده او از محبوب ترین سخنرانی های او در تمام دوران ها هستند. او موسس شرکت AltMBA، پیشگام رسانه های اجتماعی Squidoo، و Yoyodyne، یکی از اولین شرکت های اینترنتی است. اطلاعات بیشتر را در آدرس [seths.blog](http://seths.blog) بیابید.