

مباحث تقارر عیار

چگونه رئیس قاطعی باشیم و
انسانیتان را هم از دست ندهیم

سعید قدوسی نژاد

کیماسکات





سخن ناشر

بخش زیادی از زندگی بیشتر ما در محیط کار و در ارتباط با همکارانمان می‌گذرد و کیفیت این اوقات و روابط بر کیفیت کل زندگی و حال ما تأثیر انکارناپذیری دارد. در چنین محیطی خواه‌ناخواه تعارضاتی وجود خواهد داشت بنابراین، طرز برخورد‌ها و تحلیل رفتار اهمیت پیدا می‌کند. گاهی افراد برای جلوگیری از بروز تعارض ملاحظه‌کاری می‌کنند و در لفافه سخن می‌گویند، که اتفاقاً در برخی فرهنگ‌ها هم ویژگی مثبت تلقی می‌شود، اما همین کار باعث می‌شود از صراحت در برخورد‌ها و تعاملات کاسته شود و بازخورد‌های اثربخش هم کمتر دوبردل شود. در چنین شرایطی مدیر/رهبر یا رئیس در شکل‌دهی و هدایت این روابط و فرهنگ‌سازی نقش محوری دارد. کیم اسکات که تجربه‌های بسیاری در محیط‌های کاری مختلف با فرهنگ‌های متفاوت، از روسیه تا سیلیکون‌ولی و از کارآفرینی تا حضور و مدیریت در اپل، گوگل و توییتر، دارد راه‌حل‌های آزموده خود را در اختیار ما می‌گذارد و با نشان دادن مدل‌های رفتاری می‌کوشد ما را از رفتارهایمان آگاه‌تر سازد و نشان دهد چگونه می‌توان در عین داشتن توجه به تک‌تک افراد سازمان با صراحت تمام و با به چالش کشیدن افراد و انتقاد از آنها سازمان را در مسیر اهدافش پیش برد. او در این کتاب داستان‌های زیادی نقل می‌کند که ممکن است برای خیلی‌هایمان آشنا باشند و همین ملموس بودن به ما کمک می‌کند محتوای کتاب را بهتر درک کنیم.

صراحت تمام‌عیار به کاربردی شدن آموزه‌های کتاب‌هایی همچون رهبران آخر غذا می‌خورند و راه‌ورسم مربیگری کمک شایانی می‌کند و پر از نکته‌های کاربردی در ارتباط با رفتار سازمانی، مربیگری، مسیر شغلی، استخدام و مانند اینهاست. نویسنده در این کتاب به ما توصیه می‌کند که سرپا بمانیم و اگر به خودمان اهمیت دهیم به دیگران هم می‌توانیم اهمیت دهیم و تأثیرگذار باشیم. او در همین ارتباط به موضوع‌های خودآگاهی، دیگرآگاهی و خودتحلیلگری می‌پردازد که همسوبا موضوع دیگر کتاب‌های توسعه فردی آریانا قلم مانند کشف شمال حقیقی، خلق رفتارهای ماندگار و رهبری از بالای خط است و به تعمیق این موضوع‌ها کمک می‌کند.

کتابی که در دست دارید براساس نسخه به‌روزشده کتاب اصلی ترجمه شده است و در آن نویسنده بنا به بازخورد خوانندگان به نسخه اولیه کتاب، که در سال ۲۰۱۷ منتشر شده بود، نکاتی اضافه کرده که به درک بهتر مطالب آن کمک کرده است.

خواندن این کتاب برای من بسیار لذت‌بخش بود و بسیاری از دغدغه‌های کاری و ارتباطی‌ام را چه در محیط کار و چه خارج از آن پاسخ داد. محتوای گیرای کتاب با ترجمه دوست و همراه خوبمان آقای سعید قدوسی‌نژاد باعث شد کتاب را بار اول با سرعت نسبتاً زیادی بخوانم اما پس‌ازآن به این نتیجه رسیدم که برای تأمل و تمرین بیشتر می‌بایست آن را بازخوانی کنم. امیدوارم شما هم از خواندن این کتاب لذت ببرید و مجموعه این کتاب‌ها کمک کند همه افراد در سازمان و در نتیجه در جامعه حال بهتری داشته باشند، عاشقانه کنار هم باشند و از کنار هم بودن و با هم کار کردن لذت ببرند.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



مقدمه مترجم

مهارت تیم‌سازی و تیم‌داری معمولاً آن‌قدر بدیهی پنداشته می‌شود که مدیرها بدون آمادگی و بدون دانش و تجربه وارد آن می‌شوند. ما معمولاً آموزش رسمی‌ای برای مدیریت تیم نمی‌بینیم. معمولاً تجربه‌ها و قضاوت‌های شخصی است که سبک و تکنیک رئیس‌ها را شکل می‌دهد. اما مدیر، تأثیر شگرفی بر سرنوشت کار و زندگی اعضای تیمش دارد. مدیر خوب می‌تواند مسیر رشدی فراهم کند که هم تیم نفع بیشتری ببرد و هم خود شخص پربازده‌تر و سرحال‌تر باشد. از طرفی مدیر بد می‌تواند مسیر شغلی اعضای تیمش را به قهقرا بکشانند.

به گمان من اعضای تیم حق دارند مدیر خوبی داشته باشند و باید برای رسیدن به این حق تلاش کنند. خواندن این کتاب درک بهتری از رئیس خوب ارائه می‌کند. مخاطب اصلی این کتاب رئیس‌ها هستند، اما حتی اگر رئیس نیستید باید از حقوق خود آگاه باشید و بتوانید تحلیل بهتری از عملکرد موفق یا ناموفق خود در تیم داشته باشید. چه بسا در انتخاب تیم نیز توانمندتر شوید و بتوانید از ابتدا نقشی را برگزینید که با قابلیت‌ها و ویژگی‌هایتان تطبیق بیشتری داشته باشد. یا حتی به ریاستان کمک کنید رئیس بهتری برای شما و برای هم‌تیمی‌هایتان باشد.



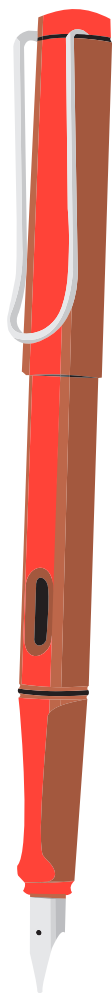
در مرحله ویرایش و بازخوانی این کتاب، تجربه جدید دل‌انگیزی داشتم.

طی یک فراخوان توثیتری، بیش از ۲۰ نفر برای بازخوانی اولیه کتاب داوطلب شدند. از آنها خواسته بودم متن را بخوانند و هر جا مجبور شدند جمله‌ای را دوباره بخوانند، برایم علامت بزنند. نیمی از این افراد را تا آن روز ندیده بودم و نمی‌شناختم! در نهایت محبت ۸ نفر شامل حالم شد: خانم‌ها شهرزاد پاک‌گهر، المیرا جابری و سمانه سعادت؛ و آقایان حسین حدادی‌نیا، امیر خطیب‌زاده، علیرضا عربی، طوفان عزیزی و میلاد موحدین نکته‌های بسیار ارزنده‌ای را در مورد خوانایی و روانی متن ترجمه گوشزد کردند. امیدوارم زندگی شاد و پربرکتی داشته باشند. با این کار امیدوارم شما هم در خواندن متن، هرگز مجبور نشوید جمله‌ای را دو بار بخوانید. روانی و خوشایندی متن کمک می‌کند تمرکز بیشتری بر محتوای کتاب داشته باشید و بهره بیشتری ببرید.

همچنین از سرکار خانم محمدی، مدیرعامل انتشارات آریانا قلم، بسیار ممنونم که بار دیگر به من اعتماد کردند و فرصت کار با این انتشارات را در اختیارم قرار دادند. امیدوارم همیشه سالم و پرانرژی باشند و انتشارات را هم سالم و پرانرژی نگه دارند.

سعید قدوسی‌نژاد

فهرست



پیشگفتار نسخهٔ بازبینی شده ۱۳

مقدمه ۲۵

نحوهٔ استفاده از این کتاب ۳۹

بخش اول / فلسفه‌ای تازه برای مدیریت ۴۳

فصل اول / روابط تمام صریح بسازید ۴۵
خود خودتان باشید

فصل دوم / راهنمایی بگیرید، راهنمایی بدهید و فضای راهنمایی را ترویج کنید ۶۹
ایجاد فرهنگ ارتباطات باز

فصل سوم / انگیزهٔ هریک از اعضای تیمتان را پیدا کنید ۱۰۳
کمک به آدم‌ها برای نزدیک شدن به رؤیایهایشان

فصل چهارم / کار را با هم جلو ببرید ۱۴۷
امرونی‌فایده ندارد

بخش دوم / ابزارها و تکنیک‌ها ۱۹۹

فصل پنجم / رابطه‌ها ۲۰۱
رویکردی به ایجاد اعتماد متقابل با کارکنان مستقیم

فصل ششم / راهنمایی ۲۲۳
ایده‌هایی برای دریافت / ارائه / ترویج تحسین و انتقاد

فصل هفتم / تیم ۲۸۳
تکنیک‌هایی برای جلوگیری از خستگی و فرسودگی

فصل هشتم / دستاوردها ۳۱۹
چگونه با هم کارها را - سریع‌تر - به سرانجام برسانیم

یادداشت اول / آستین‌ها را بالا بزنید ۳۵۵

یادداشت دوم / پیاده‌سازی صراحت تمام‌عیار ۳۶۳

فصل تکمیلی / بازبینی تمام صریح عملکرد ۴۰۱





صراحت تمام عیار، ساختن روابط خوب
را محور کار رئیس‌ها می‌داند. در تمام
کتاب، این سطرها را بیش از همه دوست
دارم: «اگر فکر می‌کنید می‌توانید این کارها
را (مسئولیت‌هایی را که در مقام مدیر
عهده دارید) بدون روابط مستحکم انجام
دهید، دارید با خودتان شوخی می‌کنید.»

التهام





مقدمه

من هم مثل خیلی از شما زمانی مدیرافتضاحی داشتم که فکر می‌کرد تحقیر آدم‌ها راه خوبی برای انگیزش آنهاست. یادم می‌آید یکی از همکارانم سهواً مرا در چرخه ایمیلی قرار داد که در آن مدیرم چندین بار جلوهم رده‌هایم مسخره‌ام کرده بود. وقتی به روی مدیرم آوردم، گفت «کله پوک» ام را خیلی درگیر این چیزها نکنم. واقعاً همین را گفت.

شاید به خاطر همین تجربه بود که شرکت خودم را راه انداختم: نرم‌افزار جوس^۱. هدفم ایجاد محیطی بود که آدم‌ها عاشق کارشان باشند و هم‌زمان همدیگر را هم دوست داشته باشند. دوستانم معمولاً به این حرفم می‌خندیدند، انگار که مفهوم شرکت را با مفهوم گروهک اشتباه گرفته باشم. اما من جدی بودم. روزانه خیلی بیشتر از هشت ساعت سرکار بودم. اگر از کارم و همکارانم لذت نمی‌بردم، بخش اعظم زندگی زمینی کوتاهم با ناراحتی می‌گذشت.

متأسفانه، باینکه موفق شدم اشتباه‌های مدیرم را تکرار نکنم - کار سختی نبود - اما مرتکب اشتباه‌های بسیار متفاوتی شدم. درحالی‌که سعی می‌کردم محیطی مثبت و عاری از فشار ایجاد کنم، از بخش دشوار اما ضروری مدیر بودن غافل شدم: بیان شفاف و روراست کاستی‌های عملکردی

1. Juice Software

آدم‌ها، نتوانستم فضایی ایجاد کنم که در آن کسانی که کار را به سرانجام نمی‌رساندند، به موقع از کاستی کار خود مطلع شوند و آن را اصلاح کنند. وقتی به آن زمان فکر می‌کنم، بلافاصله یاد کسی می‌افتم که در اینجا اسمش را «باب» می‌گذارم. باب از آن آدم‌هایی بود که با یک نظر شیفته‌اش می‌شوی، از آنهایی که رفتن سرکار را لذت بخش می‌کنند. باب همکاری مهربان، بامزه و غم‌خوار بود و همیشه هوای بقیه را داشت. با رزومه درخشان و معرف‌های فوق‌العاده پیشم آمده بود. فکر می‌کردم کارمند درجه‌یکی استخدام کرده‌ام و خیلی هیجان‌زده بودم. فقط یک جای کار می‌لنگید: کارش افتضاح بود. خیلی زود اعتمادم را به او از دست دادم. چندین هفته بود که روی مستندی کار می‌کرد تا نشان دهد نرم‌افزار جوس امکان ایجاد صفحات گسترده‌ای را برای کاربران فراهم می‌کند که به‌طور خودکار به روزرسانی می‌شوند. وقتی نگاهی به مستندی که آن‌همه پشتکار برایش به خرج داده بود انداختم، از چیز به درد نخوری که دیدم جا خوردم؛ یک جور آش شله‌قلمکار. وقتی به لحظه‌ای که مستندش را تحویلم داد فکر می‌کنم، می‌بینم که خود باب هم می‌دانست کارش خوب نیست؛ شرمی که در نگاهش موج می‌زد و پوزشی که پشت لب‌خندش بود، جای تردید باقی نمی‌گذاشت.



بیا باید لحظه‌ای همین جا توقف کنیم. اگر مدیر هستید حتماً می‌دانید این موضوع نقطه عطفی در شکل‌گیری رابطه من و باب بود و ضمناً خشت اول دیوار موفقیت یا شکست تیمم نیز محسوب می‌شد. کار باب اصلاً خوب نبود. ما شرکت کوچکی بودیم و باید تلاش می‌کردیم تا روی پای خودمان بایستیم. توان انجام دوباره کار باب یا جبران کم‌کاری او را نداشتیم. همان وقت هم این را می‌دانستم. با این حال وقتی دیدم نتوانستم با خودم کنار بیایم و اشکال کارش را به رویش بیاورم. به خودم آمدم و دیدم که دارم به باب می‌گویم کارش برای شروع خوب بوده است و کم‌کم می‌کنم تا آن را تمام کند. لب‌خند محوی زد و رفت.

چه اتفاقی افتاد؟ اول اینکه باب را دوست داشتم و نمی‌خواستم زیادی سخت بگیرم. در طول جلسه بررسی مستندی که تهیه کرده بود، آن قدر مضطرب به نظر می‌رسید که نگران بودم بزند زیر گریه. از طرفی همه باب را خیلی دوست داشتند و نگران بودم اگر باب گریه کند، همه فکر کنند من یک عوضی بی‌ملاحظه هستم. دوم اینکه طبق رزومه و معرف هایش، در گذشته کارهای فوق‌العاده‌ای انجام داده بود. شاید موضوع خانوادگی‌ای پریشان کرده، یا شاید با روش کار ما آشنا نبوده است. دلیل هرچه بود، خودم را راضی کردم که باب حتماً به همان سطح عملکردی که در زمان مصاحبه نشان داده بود باز خواهد گشت. سوم اینکه عجلتاً خودم می‌توانستم آن مستند را تکمیل کنم. این کار سریع‌تر از آموزش به باب هم بود.

بیاید اول ببینیم این رفتار چه تأثیری روی باب گذاشت. یادتان هست که گفتم باب می‌دانست کارش تعریفی ندارد، اما تحسین نابجای من باب را گیج کرد. باب باورش شد که می‌تواند همان مسیر را ادامه دهد و همین کار را هم کرد. من ایرادش را به رویش نیاوردم و با این کارم انگیزه‌اش را برای تلاش بیشتر از بین بردم و خیالش را راحت کردم که مشکلی برایش پیش نمی‌آید. خیلی سخت است به آدم‌ها بگویید دارند خراب‌کاری می‌کنند. دوست ندارید احساسات کسی را جریحه‌دار کنید؛ چون مردم آزار که نیستید. نمی‌خواهید آن شخص یا سایر اعضای تیمتان فکر کنند عوضی هستید. ضمن اینکه از بچگی در گوشتان خوانده‌اند «یا چیز خوشایندی بگویا زبان به دهان بگیر». اما حالا، گفتن این حرف بخشی از شغلتان شده است. حالا باید برخلاف چیزی که یک عمر تمرین کرده‌اید عمل کنید. مدیریت خیلی سخت است.

ماجرای اینجاست ختم نشد. طی ده ماه بعدی نیز همین اشتباه را بارها تکرار کردم. احتمالاً می‌دانید هربار که کار نصفه‌نیمه‌ای را قبول می‌کنید و هربار که از تأخیر کسی در انجام کارش چشم می‌پوشید، کم‌کم احساس رنجش و سپس خشم در شما انباشته می‌شود. دیگر فقط به نظرتان کار

نیست که بد است، بلکه فکر می‌کنید خود شخص هم بد است. این حس، گفت‌وگوی مسالمت‌آمیز را دشوارتر می‌کند. برای همین کم‌کم قید صحبت کردن با آن شخص را می‌زنید.

البته که تبعات رفتارم با باب به خودش محدود نشد: سایر اعضای تیم در عجب بودند که چرا چنان کار ضعیفی را قبول کرده‌ام. آنها هم به پیروی از من سعی می‌کردند کاستی‌های باب را جبران کنند. اشتباه‌هایش را اصلاح می‌کردند و کارش را برایش انجام می‌دادند، آن‌هم در زمانی که معمولاً باید در خواب ناز می‌بودند. جبران کاستی افراد گاهی برای مدتی کوتاه ضروری است، مثل وقتی که کسی دچار شرایط بحرانی شده باشد. اما وقتی دنباله‌دار و طولانی می‌شود، عوارض ناخوشایندی به همراه خواهد داشت. افرادی که عملکرد فوق‌العاده‌ای داشتند، شلختگی‌هایی از خود بروز دادند. به چند ضرب‌الاجل مهم هم نرسیدیم. می‌دانستم چرا همکاران باب تأخیر دارند، برای همین زیاد به آنها سخت نمی‌گرفتم. اما کمی بعد برای آنها سؤال شد که آیا من تفاوت کار عالی و کار متوسط را می‌فهمم یا نه؛ حتی شاید ضرب‌الاجل‌هایی را که از دست دادیم چندان هم جدی نگرفته‌ام. طبق معمول وقت‌هایی که آدم‌ها از دیده شدن کیفیت کارشان مطمئن نیستند، دستاوردهای کاری ضربه خوردند و روحیه کارکنان هم افت کرد.

وقتی احساس کردم ممکن است تیمم را از دست بدهم، فهمیدم که دیگر نمی‌شود طفره رفت. باب را صدا کردم تا با هم قهوه‌ای بخوریم. انتظار داشت گفت‌وگوی شیرین و خوبی داشته باشیم، اما بعد از کمی مزه‌مزه کردن، اخراجش کردم. حالا هر دو با ناراحتی رفته بودیم سراغ کیک و قهوه‌مان. بعد از سکوتی زجرآور، باب صندلی‌اش را عقب کشید. پایه فلزی صندلی روی سنگ مرمر جیغ کشید. باب به چشمانم زل زد و گفت: «چرا از اول نگفتی؟» همین‌طور که سؤالش داشت به درودیوار مغزم می‌خورد و جوابی برایش پیدا نمی‌شد، سؤال دومش را پرسید: «چرا هیچ‌کس چیزی بهم نگفت؟ فکر می‌کردم همه‌تان هوایم را دارید!»

آن لحظه درست در قعر مسیر شغلی‌ام قرار داشتم. مرتکب مجموعه‌ای از اشتباهات شده بودم و باب بود که داشت تاوان آنها را می‌پرداخت. نه تنها با تحسین اولیه‌ام باب را به بیراهه کشانده بودم و بعد از آن هم هیچ انتقادی به عملکردش نکرده بودم، بلکه هرگز جویای بازخورد او هم نشده بودم. این کار به او امکان می‌داد حرف‌هایش را بزند و حتی شاید راه حلی هم پیدا کند. بدتر از همه اینکه نتوانسته بودم فرهنگی ایجاد کنم که در آن هم‌رده‌های باب با دیدن انحرافش از مسیر اصلی، به‌طور طبیعی به او هشدار دهند. هم‌بستگی تیم داشت آسیب می‌دید و آثارش در دستاوردهایمان هم نمایان شد. کمبود تحسین و انتقاد، اثرات فوق‌العاده مخربی روی تیم و دستاوردهایمان داشت. بین نبود راهنمایی و کم‌مایگی دستاوردهای تیم، رابطه کاملاً مستقیمی وجود دارد. فقط برای باب کار از کار نگذشته بود، بلکه به کل شرکت هم دیگر امیدی نبود؛ شرکت جوس کمی بعد از اخراج باب از هم پاشید.

گوگل: آزادی سرکار

سال ۲۰۰۴ بود و دنبال کار می‌گشتم، برای همین به شریل سندبرگ^۱ که یکی از هم‌کلاسی‌هایم در مدرسه کسب‌وکار بود زنگ زدم. سه سال بود که به گوگل پیوسته بود و چند وقت پیش در مراسم عروسی یکی از دوستان مشترکمان سربیک میزنشسته بودیم. با اینکه شریل به‌وضوح به اعضای تیمش در گوگل اهمیت می‌داد، اما حس می‌کردم اگر جای من بود اشتباهی را که در مورد باب مرتکب شدم تکرار نمی‌کرد. بعدها فهمیدم این حس کاملاً درست بوده است. بیست‌وهفت مصاحبه دشوار را از سر گذراندم و در نهایت به من پیشنهاد شد برای شریل کار کنم و تیم صدنفرة فروش و ارائه خدمات به مشتریان کوچک و متوسط ادسنس^۲ را اداره کنم. حتی نمی‌دانستم ادسنس چه هست. اما خیلی خوب می‌دانستم که فرهنگ گوگل می‌تواند رؤیای ایجاد

1. Sheryl Sandberg

2. AdSense

محیطی را که آدم‌ها عاشق کارشان و عاشق یکدیگر باشند، محقق سازد. به نظرم شریل هم مدیر فوق‌العاده‌ای بود. یکی از دوستان بعدها به شوخی می‌گفت: «در سیلیکون ولی کسی پایین نمی‌افتد؛ همه بالا می‌افتند.» (ناگفته پیداست که باب هم عاقبت به‌خیر شد.)



کمی بعد از پیوستن به گوگل، شاهد جلوه تأثیرگذاری از بازخورد سازنده اما فوق‌العاده مستقیم بودم. با لری پیچ^۱ که یکی از بنیان‌گذاران گوگل است و مت کاتس^۲ که مسئول تیم مبارزه با هرزنامه بود جلسه داشتیم. در مورد پیشنهادی که من و مت آماده کرده بودیم بحث می‌کردیم. لری برنامه متفاوتی در ذهن داشت که ظرافت بیشتری داشت و من هم از آن سردر نمی‌آوردم. اما واضح بود که مت برنامه لری را به‌خوبی می‌فهمد و اصلاً آن را نمی‌پسندد. مت -که آدم بسیار خوش‌مشربی بود و زیاد سخت‌گیری نمی‌کرد- با حالتی برافروخته، مخالفت می‌کرد. وقتی لری از موضعش کوتاه نیامد، مت شروع کرد به داد زدن بر سر لری. می‌گفت نظر لری «آن قدر آشغال» روی سرش تلنبار خواهد کرد که تا ابد آن زیر خواهد ماند.

عکس‌العمل مت توی دلم را خالی کرده بود. دوستش داشتم و نگران بودم به‌خاطر انتقاد شدیدی که از موضع لری کرده اخراج شود. آن وقت بود که لبخند بزرگی روی صورت لری نمایان شد. نه تنها به مت اجازه داده بود او را به چالش بکشد، بلکه به نظر می‌رسید از این چالش لذت هم می‌برد. عکس‌العمل گشاده‌روییانه‌اش نشان می‌داد دوست دارد نه تنها مت، که هرکسی در گوگل به راحتی از مدیران بالادستی -به خصوص خودش- انتقاد کند. بی‌معنی بود اگر این گفت‌وگورا «دلپذیر» یا «سطح پایین»، «گستاخانه» یا «مؤدبانانه» بخوانیم. این گفت‌وگو سازنده و مشارکتی بود. آزادانه بود. به دنبال یافتن بهترین جواب بود. لری چطور به چنین موفقیتی رسیده بود؟

1. Larry Page

2. Matt Cutts

تصمیم گرفتیم پا جای پای لری بگذارم. به جای اصرار بر «ارائه بازخورد» به تیمم، آنها را تشویق کردم که اشتباه‌های من را گوشزد کنند. هرکاری از دستم برمی‌آمد کردم تا آدم‌ها به انتقاد از من ترغیب شوند، یا حداقل با من حرف بزنند. بعد از یک بار شروع ناموفق (که بعداً بیشتر توضیح خواهم داد) کم‌کم گارد تیم پایین آمد. شروع کردیم به مباحثه آزاد و از بودن کنار هم بیشتر لذت می‌بردیم. بخت یارم بود و چند نیروی برجسته استخدام کردم، از جمله راس لاراوی که بعدها با هم شرکت جدیدی به نام کندور تأسیس کردیم. همچنین جرد اسمیت^۱ که یکی از بنیان‌گذاران کوالتریکس است و من هم عضو هیئت مدیره‌اش هستم. درست همان قدر که از مدیرانم یاد گرفته‌ام چگونه باید رئیس خوبی بود، از کارکنانم هم آموخته‌ام. یکی از تجربیاتمان تصمیم نگرفتن در جلسات بود. گرفتن این تصمیم‌ها را به عهده کسانی گذاشتیم که از واقعیت‌ها بیشتر اطلاع داشتند. کم‌کم بازده عملکردمان بالاتر رفت. برای ایجاد امنیت در «بیان حقیقت به ارباب قدرت» در تمام رده‌های سازمان، «هفته‌های تمیزکاری مدیریت» را امتحان کردیم و «جلسات بازخورد مدیر» را به دقت طراحی کردیم.

تمام این تکنیک‌ها و چند تکنیک دیگر را در نیمه دوم این کتاب توضیح خواهم داد، اما در اینجا نکته مهم این است که در گوگل مدیرها نمی‌توانستند برای انجام کارها فقط بر «قدرت» یا «اختیار» خود تکیه کنند. آنها مجبور بودند روش متفاوت و بهتری پیدا کنند.

بعد از شش سال کار در گوگل، مطمئن بودم از پس این کار برآمده‌ام: راه بهتری برای رئیس بودن پیدا کرده بودم. درآمد کسب و کارهایی که هدایتشان کرده بودم بیشتر از ده برابر رشد کرده و به چند میلیارد دلار رسیده بود. بخش زیادی از این رشد به خاطر خود محصول بود و ارتباطی به فروش نداشت. اما قطعاً سهم ما هم کم نبود. ما روی کارایی و سواس زیادی داشتیم و توانستیم

1. Jared Smith

تعداد نیروهای فروشمان را در آمریکای شمالی حتی در شرایطی که درآمد رشد سرسام‌آوری داشت، کاهش دهیم؛ مقیاس‌پذیری به معنی واقعی کلمه. پس از مدتی علاوه بر ادسنس، فروش و عملیات بین‌المللی آنلاین یوتیوب و دابل‌کلیک^۱ هم در حوزه تیم من قرار گرفت. ما با یک تیم در آمریکای شمالی شروع کردیم و فرهنگ خاص تیممان آن قدر قوی بود که توانست نیروی لازم را برای اتحاد دوبلین، سائوپائولو، بوینس آیرس، نیویورک، مونتین‌ویو، سیدنی، سئول، توکیو، پکن و سنگاپور فراهم آورد.

با این حال، هرچه می‌گذشت اهمیت سنج‌های اصلی کسب‌وکار (هزینه کلیک، درآمد و غیره) برایم کم و کمتر می‌شد. آنچه واقعاً برایم جالب بود این بود که بفهمم چطور می‌توانم این «روش بهتر» ریاست را معنی کنم و به دیگران بیاموزم. هنوز بیشتر غریزی بود تا فلسفی. به زمان نیاز داشتم تا فکر کنم و آن را تبیین کنم.

اپل: استخدام آدم‌های باهوش

در گوگل شغلی نبود که به من اجازه دهد بنشینم و فقط فکر کنم و کار عملیاتی هم وقت چندانی برای تفکر بی‌هیاهو باقی نمی‌گذاشت. خوشبختانه پانزده کیلومتر آن طرف‌تر استیو جابز دانشگاه اپل را راه‌اندازی کرده بود. ریچارد تدلو^۲، که استادم در مدرسه کسب‌وکار بود، به‌تازگی هاروارد را ترک کرده بود تا به کارخانه‌ای که استیو جابز برای رهبری عالی تأسیس کرده بود بپیوندد. توصیف او از مأموریت دانشگاه اپل این‌گونه بود: «ما می‌خواهیم بر نیروی گرانش میان‌مایگی سازمانی^۳ غلبه کنیم.» بخش مهمی از دستیابی به این هدف، ایجاد کلاس مدیریت در اپل بود. وقتی طراحی و تدریس این کلاس به من پیشنهاد شد، فرصت را غنیمت شمردم.

1. DoubleClick

2. Richard Tedlow

3. Gravitational pull of organizational mediocrity

کلاس مدیریت در اپل مخصوص مدیرهای تازه‌کار بود، اما مدیران رده‌بالا هم آن را برای مدیران ارشد خود مفید می‌دانستند. باینکه کلاس اجباری نبود، اما بزرگ‌ترین مشکل ما پاسخ‌گویی به حجم تقاضا برای حضور در کلاس بود. در مدتی که در اپل کار می‌کردم، به هزاران نفر آموزش دادیم و بازخوردهای فوق‌العاده‌ای هم دریافت کردیم. افراد زیادی هم بعد از رفتن من از اپل این کلاس را گذراندند.

همان‌قدر که آموزش دادم، یاد هم گرفتم. یکی از گفت‌وگوهایی که با یکی از مدیران اپل داشتم کم‌کم کرد نقص مهمی را در رویکردم به تیم‌سازی درک کنم. من همیشه روی کسانی تمرکز می‌کردم که بیشترین شانس ارتقا را داشتند. فکر می‌کردم در شرکت در حال رشد، باید هم این‌گونه باشد. اما یکی از رهبران اپل به من گوشزد کرد که هر تیمی در کنار رشد، به ثبات هم نیاز دارد. اگر همه ارتقای بعدی را نشانه گرفته باشند، هیچ چیز خوب پیش نمی‌رود. او به کسانی که دستاوردهای فوق‌العاده‌ای داشتند اما مسیر رشدشان شیب تدریجی داشت می‌گفت «راک استار»، زیرا مثل صخره جبل‌الطارق محکم پای تیم ایستاده بودند. این افراد عاشق کارشان بودند و آن را در بهترین سطح هم انجام می‌دادند، اما علاقه‌ای به گرفتن جای مدیرشان یا استیو جابز شدن نداشتند. از وضعیت فعلی‌شان راضی بودند. به کسانی که مسیر رشدشان شیب بیشتری داشت — آنهایی که اگر در طول یک سال کارشان عوض نمی‌شد دیوانه می‌شدند — می‌گفت «سوپراستار». اینها منشأ رشد تیم بودند. او تأکید داشت که تیم باید هر دو نوع نیرو را داشته باشد.

این طرز فکر، خیلی چیزها را روشن می‌کرد. اپل داشت به سرعت رشد می‌کرد و بزرگ‌تر از گوگل هم بود. با این حال برای افرادی با جاه‌طلبی‌های متفاوت جا داشت. برای داشتن یک مسیر شغلی تمام‌وکمال در اپل، باید در کار خودتان فوق‌العاده می‌بودید و باید عاشق کارتان هم می‌بودید، اما مجبور نبودید در بند ارتقا باشید. من در گوگل معمولاً این به اصطلاح راک استارها را دست‌کم می‌گرفتم. این اشتباه، ناخرسندی زیادی برای کسانی ایجاد کرده

بود که سهم چشمگیری در موفقیت ما داشتند. گوگل کسانی را می‌پسندد که شیب مسیر رشدشان زیاد است. این رویکرد نقطهٔ مقابل هنجارهای شرکت‌های سنتی بود، که نوک بال کسانی را که می‌خواستند «همه چیز را عوض کنند» قیچی می‌کردند. اپل پذیرای همه جور جاه‌طلبی بود و تاحدی به همین دلیل در عین حال که بر «نیروی گران‌ش میان‌مایگی سازمانی» غلبه می‌کرد، بزرگ هم شد.



همه گوگل را شرکتی پایین‌به‌بالا می‌بینند، شرکتی که حتی به کارکنان خیلی جوانش هم فرصت می‌دهد در تصمیم‌ها سهیم باشند. کار اصلی مدیر این است که مزاحم راه بقیه نباشد و گاهی هم کمک کند، اما هرگز بیش از حد دخالت نکند. در اپل انتظار داشتیم اوضاع درست برعکس باشد و همه کارکنان ایمان داشته باشند به روایت‌های استیو جابز که همه چیز را تحت کنترل خود گرفته و چشم‌انداز درخشانش را از بالا در تمام سازمان جاری کرده، هیچ اختلاف عقیده‌ای را بر نمی‌تابد و تیمش را به‌سوی تحقق این چشم‌انداز هدایت می‌کند. اما این‌گونه نبود.

یکی از همکارانم داستانی از مصاحبه با استیو جابز تعریف کرد که خیلی چیزها را روشن می‌کرد. همکارم چند سؤال کاملاً معقول از استیو جابز پرسیده بود: «چه روشی برای ساختن تیم در ذهن دارید؟ این تیم قرار است چقدر بزرگ باشد؟» استیو پاسخ کوتاهی داده بود: «خب، اگر جواب این سؤال‌ها را می‌دانستم که دیگر به تو نیازی نداشتم. درست است؟» روی لبهٔ گستاخی، اما توانمندساز. جابز این رویکرد را با ملایمت بیشتری در مصاحبه با تری گروس^۱ تبیین کرده بود: «ما در اپل آدم‌ها را استخدام می‌کنیم تا آنها به ما بگویند چه کار کنیم، نه برعکس». من هم در شرکت اپل دقیقاً همین تجربه را داشتم.

1. Terry Gross

در اپل، درست مثل گوگل، گوش دادن و تلاش برای فهمیدن، خیلی بیشتر از امرونی به آدم‌ها به تحقق دستاوردهای مطلوب رئیس‌ها کمک می‌کرد. بیشتر باید بحث می‌کردی تا امر کنی؛ بیشتر باید آدم‌ها را ترغیب به تصمیم‌گیری می‌کردی تا اینکه خودت تصمیم بگیری؛ بیشتر باید افراد را قانع می‌کردی تا اینکه بخواهی دستور بدهی؛ یاد گرفتن مهم‌تر بود تا بلد بودن.



روابط نقشی محوری در کار دارند

تفاوت بین آزاد گذاشتن و رها کردن از زمین تا آسمان است. در تجربه‌ای که با باب داشتم اشتباه گرفتن این دو با هم را با گوشت و پوست حس کردم. آموخته‌هایم از این قضیه را در ادامه بیان می‌کنم.

در کلاس مدیریت در اپل، معمولاً فیلمی از استیو پخش می‌کردیم که رویکرد او به انتقاد کردن را توضیح می‌داد. استیو به نکته خیلی مهمی اشاره می‌کرد: «باید طوری انتقاد کنید که اعتمادتان به توانایی‌هایشان زیر سؤال نرود، اما جای زیادی هم برای تعبیر و تفسیر باقی نماند... و این کار خیلی سختی است.» در ادامه می‌گفت: «اشتباه کردن اهمیت چندانی برایم ندارد. بسیار هم پیش می‌آید که می‌پذیرم اشتباه کرده‌ام. واقعاً اهمیت چندانی برایم ندارد. اما برایم بسیار مهم است که کار درست را انجام بدهیم.» گل گفتم! بر منکرش لعنت!

اما اگر فیلم را کمی به عقب برگردانید، سؤال مربوط به این پاسخ استیو را پیدا خواهید کرد. کسی از او پرسیده بود چرا این قدر از عبارت «کارِت اشغال است» استفاده می‌کند. حتی اگر خوش بین هم باشیم، ظاهراً این کلمات بویی از اعتمادسازی نبرده است یا به تیم احساس توانمندی برای ریسک کردن نمی‌دهد. لحن قلدرمانه‌ای دارد و در بعضی موارد واقعاً هم ممکن است قلدری باشد. نمی‌توانستیم به آدم‌ها توصیه کنیم که همه‌شان این حرف را به بقیه بزنند. برای همین در ابتدای کار پیش‌دستی می‌کردم و تأکید می‌کردم که «حواستان باشد، شما استیو جابز نیستید».

این حرف همیشه ریزخندی به دنبال داشت، اما درواقع موضوع مهمی را گوشزد می‌کرد. یاد بحث مت کاتس و لری پیچ افتادم. آنها می‌توانستند سر هم داد بزنند و مشکلی هم نبود. چرا؟ من هرگز نخواهم گفت «کارت آشغال است» یا سرهمکارانم داد نخواهم زد.

اما آیا واقعاً همین‌طور است؟ یاد وقتی افتادم که در گوگل داشتیم ادسنس را به تمام دنیا گسترش می‌دادیم. جرد اسمیت که در جوس با هم کار کرده بودیم و عضو تیمم در گوگل هم بود، مدام اسلواکی و اسلورونی را با هم اشتباه می‌گرفت و جویری عمل می‌کرد که انگار فرق این دو اهمیتی ندارد. یک بار در یک جلسه نیم‌ساعته پنج بار این دو تا را اشتباه گرفت و من بی‌مقدمه داد زدم «اسلواکی، کودن!»

من و جرد آن قدر سابقه کار مشترک داشتیم که خودش (و همه کسانی که در جلسه بودند) از میزان احترامم به او آگاه بودند. او می‌توانست با ادبیاتی به همان اندازه گستاخانه به من سرکوفت بزند و گاهی هم این کار را می‌کرد. اصطلاح تند من صرفاً روش سریع و اثربخشی برای برگرداندن تمرکز به او بود. دیگر هم آن اشتباه را تکرار نکرد. تنها دلیلی که باعث می‌شد بتوانم آن‌طور با جرد صحبت کنم و مشکلی هم پیش نیاید، رابطه‌ای بود که در طول این سال‌ها شکل داده بودیم.

نمی‌گویم باید بددهنی کنید یا داد بزنید یا خشن و گستاخ باشید تا رئیس خوبی شوید. راستش اصلاً هم این کار را توصیه نمی‌کنم، زیرا حتی اگر رابطه‌تان به چنان مرحله‌ای هم برسد که حس کنید احترام متقابل کاملاً بدیهی است، در نقش رئیس ممکن است گاهی نشانه‌ها را اشتباه تعبیر کنید. می‌خواهم بگویم اگر این نوع ارتباط برایتان راحت‌تر است، باید رابطه‌های اعتمادمحوری بسازید که تاب تحمل آن را داشته باشد و باید کسانی را استخدام کنید که بتوانند با سبک شما کنار بیایند.



سیلیکون ولی فضای ایدئالی برای بررسی روابط بین رئیس‌ها و افراد تیمشان

است. بیست سال قبل در سیلیکون ولی مهارت‌های مدیریتی نه تدریس می‌شد و نه برای کسی اهمیت داشت، اما امروزه ورد زبان شرکت‌های سیلیکون ولی شده است. دلیل این موضوع چیزهایی که فکر می‌کنید نیست. دلیلش این نیست که این شرکت‌ها توسط خبرگان عصر جدید که همواره به دنبال نظریه‌ای هستند اداره می‌شود. دلیلش متفاوت بودن آدم‌های آنجا هم نیست. حتی به خاطر بودجه‌های آموزشی هنگفت شرکت‌های سیلیکون ولی، یا به خاطر آبر داده‌هایی که بینش‌های بنیادی در مورد ذات انسان به دست می‌دهند هم نیست.

سیلیکون ولی جای خوبی برای مطالعه روابط بین رئیس‌ها و اعضای تیمشان است، چون در سیلیکون ولی جنگ بر سر «استعدادها» بسیار شدید است. در سیلیکون ولی آن قدر شرکت بزرگ در حال رشد و استخدام هستند که اگر از شرکتی راضی نباشید یا حس کنید استعدادتان در آن شرکت شکوفا نمی‌شود هیچ دلیلی برای ماندن وجود ندارد. قطعاً ترک این وضعیت نامناسب برایتان هزینه‌ای هم در پی نخواهد داشت. اگر از ریاستان خوشتان نمی‌آید، با علم به اینکه ده شرکت دیگر در صف استخدامتان ایستاده‌اند، دست از کار می‌کشید. بنابراین شرکت‌ها فشار شدیدی برای سامان‌دهی این رابطه‌ها حس می‌کنند.

حتی در سیلیکون ولی هم رابطه‌ها نسخه‌پذیر نیستند. لری پیچ نمی‌تواند با بیشتر از چند نفر رابطه‌ای عمیق داشته باشد. تقریباً همین سقف برای تعداد روابط شما هم وجود دارد. اما رابطه‌هایی که با چند نفر نیروی مستقیمتان دارید، اثر بزرگی روی دستاوردهای تیمتان خواهد گذاشت. اگر رهبری سازمان بزرگی را به عهده دارید، نمی‌توانید با همه کارکنان در ارتباط باشید. اما روابطی که با نیروهای مستقیمتان دارید، روی روابط آنها با نیروهای مستقیمشان تأثیر دارد. این اثرگذاری دومینویی راه خود را پیدا می‌کند و در نهایت باعث توسعه یا تخریب فرهنگ سازمان می‌شود. درست است که رابطه‌ها نسخه‌پذیر نیستند، اما فرهنگ این‌گونه نیست.

آیا «رابطه» واقعاً واژه‌درستی است؟ بله. رابطه بین لری پیچ و اریک اشمیت^۱ که از ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۱ مدیرعامل گوگل بود، یکی از هنرمندانه‌ترین رابطه‌های تاریخ کسب‌وکار است. تمایل تیم کوک که در آن زمان مدیر عملیات اپل بود و در حال حاضر مدیرعامل است، به اهدای بخشی از کبدش به استیو جابز و امتناع استیو جابز از پذیرش این فداکاری، نمایانگر رابطه‌ای شخصی و عمیق است.

ماهیت واقعی این رابطه چیست؟ سرمایه‌داری مدیریت‌محور^۲ پدیده نسبتاً جدیدی است و فلاسفه قدیمی اشاره‌ای به این پیوند انسانی نکرده‌اند. بااینکه امروزه تقریباً هرکسی به نحوی رئیسی دارد، اما در فلسفه، ادبیات، سینما و جاهای دیگری که به واکاوی رابطه‌های حاکم بر زندگی می‌پردازیم، به اندازه کافی به ماهیت این رابطه پرداخته نشده است. من می‌خواهم این کاستی را جبران کنم، زیرا اصل اول برای رئیس خوبی بودن – در اپل، در گوگل و هر جای دیگری روی زمین – داشتن رابطه خوب است.

بهترین اصطلاحی که برای توصیف این رابطه پیدا کرده‌ام، «صراحت تمام‌عیار» است.

1. Eric Schmidt

2. managerial capitalism



نحوه استفاده از این کتاب

در زمان نوشتن این کتاب کاربرنهایی -یعنی شما- را در نظر داشته‌ام. از تجربه شخصی‌ام و همچنین از تجربه مربیگری رهبران آموخته‌ام که هرچقدر هم شرایط محیطی مساعد باشد، بازهم رئیس‌ها معمولاً احساس تنهایی می‌کنند. مطمئن هستند که دیگران دارند بهتر کار می‌کنند و شرمندۀ آنند که خودشان کارشان را خوب انجام نمی‌دهند. برای همین نمی‌توانند یا می‌ترسند از کسی کمک بگیرند. اما قطعاً هیچ رئیسی کامل نیست. انگیزه اصلی‌ام برای بیان مفاهیم و روش‌های این کتاب، این است که دوست ندارم اشتباه‌های من را دوباره مرتکب شوید. به همین خاطر است که این همه داستان شخصی تعریف می‌کنم.

بخش اول برای راحت کردن خیال شما طراحی شده است. رئیس خوبی بودن برای همه دشوار است، فارغ از اینکه چقدر موفق به نظر برسند. با خواندن داستان‌های واقعی‌ای که در اینجا بیان شده، بخشی از تجربه‌هایتان زنده خواهد شد. همچنین امیدوارم با دانستن اینکه (۱) تنها نیستید و (۲) اصلاح رویکرد آن‌قدرها هم سخت نیست، خوش‌بین‌تر و امیدوارتر شوید. اگر به دنبال افزایش اثربخشی باشید، فایده انسانیت بیشتر از ضررش است.

بخش دوم یک راهنماست: رویکردی گام‌به‌گام برای ساختن روابطی صریح با کارکنان مستقیمتان و اینکه چگونه «صراحت تمام‌عیار» می‌تواند در انجام مسئولیت اصلی نقش رئیس یاری‌تان کند: راهنمایی تیم برای تحقق دستاوردها.

همین‌طور که این کتاب را می‌خوانید و پیش می‌روید، ممکن است گاهی حس کنید کارهایی که پیشنهاد می‌کنم در نقش مدیرانجام دهید خیلی زیاد هستند. نفس عمیقی بکشید. هدف من صرفه‌جویی در زمان شماست، نه پر کردن تقویم کاری‌تان با جلسه. قطعاً بدون وقت گذاشتن برای کارکنان مستقیم نمی‌توان رئیس خوبی بود، اما لازم نیست تمام وقتتان را با آنها بگذرانید. اگر تمام ایده‌ها، ابزارها و تکنیک‌های این کتاب را پیاده کنید، زمان لازم برای مدیریت تیمتان حدود ده ساعت در هفته خواهد شد. این ده ساعت، شما را از شر دردسرهای و اتلاف وقت‌های زیادی در آینده نجات خواهد داد. همچنین پیشنهاد می‌کنم حدود پانزده ساعت در هفته هم برای فکر و کار مستقل در حوزه تخصص خودتان کنار بگذارید. با این حساب، پانزده ساعت دیگر از هفتهٔ چهل‌ساعته برایتان باقی می‌ماند. امیدوارم بتوانید این ساعت‌ها را متعلق به خودتان بدانید، هرچند که اگر مثل من باشید مجبور خواهید بود بیشتر این ساعت‌ها را صرف رفع‌ورجوع کارهای پیش‌بینی‌نشده کنید.

در زمان نوشتن این کتاب همواره شمای رئیس را در ذهن داشتم. با این حال، حواسم به رئیس خود شما و کارکنان بخش منابع انسانی و بخش یادگیری و توسعه که پشتیبان شما هستند هم بود. وقتی در گوگل تیم هفت‌صدنفره‌ای را رهبری می‌کردم، می‌دیدم که مدیرها معمولاً اشتباه‌های مشابهی را مدام تکرار می‌کنند. با وجود پیش‌بینی‌پذیری این موقعیت‌ها، مداخلهٔ موفقیت‌آمیز بسیار سهل و ممتنع بود. گاهی حس می‌کردم در حال تماشای صحنهٔ آهستهٔ فیلم تصادف قطاری هستم که قبلاً ده‌ها بار تماشايش کرده‌ام. همه چیز برایم آشنا بود. همین احساس را در گفته‌های کارکنان منابع انسانی و کارکنان یادگیری و

توسعه که برای نوشتن این کتاب کمک می‌کردند هم دیده‌ام. امیدوارم بتوانم
جلو تکرار بی‌پایان اشتباه‌های پیش‌بینی‌پذیر را بگیرم.
صراحت تمام عیار مستقیماً به درد کسانی که با موضوعات مربوط به
رهبری و تنوع نیروی کار سروکله می‌زنند هم می‌خورد. تفاوت‌های جنسیتی،
نژادی و فرهنگی، قطعاً داشتن روابط تمام صریح را دشوارتر می‌کنند.
تمام صریح بودن با آدم‌های شبیه خودمان ترسناک است. اما وقتی آدم‌ها
ظاهر متفاوتی داشته باشند، به یک زبان صحبت نکنند یا پیرو دین‌های
متفاوتی باشند، ترسناک‌تر هم می‌شود. رویکرد ما در قبال کسانی که با ما
فرق دارند معمولاً بیشتر به «همدلی ویرانگر» یا «تهاجم گزنده» یا «دورویی
دغل‌کارانه» نزدیک است. اگر یاد بگیریم چطور خودمان و دیگران را از این
برهه دردناک بگذرانیم و یاد بگیریم به انسانیت‌مان برگردیم، می‌توانیم گام‌های
بزرگی به جلو برداریم.