

مدیر عالی باشید

نویسنده:
کیم اسکات

مترجمان

روشنک زمان پور

حدیثه رضائیان

انتشارات بخت

سرشناسه	اسکات، کیم / Scott, Kim
عنوان و نام پدیدآور	: مدیر عالی باشید / [کیم اسکات]؛ مترجمان: حدیثه رضائیان، روشنگر زمانپور
مشخصات نشر	: تهران: جنگل، جاودانه، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری	: ۲۸۸ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۱۶-۹۰۷-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیپا	
یادداشت	: عنوان اصلی:
	Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity, [2017]
موضوع	: قابلیت اجرایی
موضوع	: Executive Ability
موضوع	: رهبری
موضوع	: Leadership
موضوع	: کارکنان - مدیریت
موضوع	: Personnel Management
موضوع	: فرهنگ سازمانی
موضوع	: Corporate Culture
شناسه افزوده	: رضائیان، حدیثه، ۱۳۵۶-، مترجم
شناسه افزوده	: مانپور، روشنگر، ۱۳۵۴-، مترجم
رده بندی کنگره	: ۳۹۷ : HD۳۸/۲/ف۱۱۸۹
رده بندی دیویی	: ۵۸/۴۰۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۳ ۶۶۷۳



عنوان کتاب: مدیر عالی باشید

مترجمان: حدیثه رضائیان، روشنگر زمانپور

ناشر: انتشارات جنگل، جاودانه

ناظر فنی: امین لشکری

نوبت و سال چاپ: اول، ۱۳۹۷

قطع و تیراژ: وزیری، ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۵۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۱۶-۹۰۷-۴

[http:// www.jangal.com](http://www.jangal.com)

[email: info@junglepup.org](mailto:info@junglepup.org)

تلفن: ۵۴۱۱۳ - ۶۶۴۸۲۸۳۰ - ۶۶۴۸۶۱۱۵ - ۰۲۱

۰۳۱ - ۳۳۲۰۵۰۰۵ - ۳۳۲۰۳۸۰۰ - ۹

«حق چاپ برای مترجمان محفوظ است»

مقدمه

مثل همه انسان‌ها، من هم زمانی رئیسی داشتم، که فکر می‌کرد تحقیر کردن افراد روش خوبی برای انگیزش دادن به آنها است. روزی، یکی از همکارانم به‌طور اتفاقی ایمیلی برای همکاران دیگر فرستاد، که در کل متن آن، تمسخر مکرر رئیس به‌طور واضح مشاهده می‌شد. هنگامی که با او روبرو شدم، با همان حالت تمسخرآمیز همیشگی، به من گفت که مغز کوچکت را نگران این موضوع نکن. اما این تحقیرها باعث شد جرقه‌ای در ذهن من به وجود بیاید و مسیر جدیدی در زندگی پیش بگیرم تا جایی که شرکت خودم را با نام جوس‌سافتور با هدف ایجاد محیطی که در آن افراد عاشق کار خود و یکدیگر باشند راه‌اندازی کنم. وقتی این موضوع را با دوستانم در میان گذاشتم به من خندیدند، انگار که داشتم راجع یک مهمانی به جای احداث یک شرکت صحبت می‌کردم.

اما من کاملاً جدی بودم. بیش از هشت ساعت در روز برای شغلم وقت می‌گذاشتم و اگر از کار و همکارانم لذت نمی‌بردم، احساس تلف شدن عمرم در این دنیای زود گذر را داشتم.

متأسفانه، با اینکه به سادگی توانسته بودم از اشتباهات رئیس‌م، بگذرم، ولی خود اشتباهات دیگری را مرتکب شدم. تلاش برای ایجاد محیطی مثبت و به دور از استرس، باعث شده بود از یکی از نکات مهم مدیریت چشم‌پوشی کنم: مثلاً وقتی کار افراد به اندازه کافی خوب نبود، نمی‌توانستم مستقیماً و رک به آنها بگویم. همچنین نتوانستم شرایطی ایجاد کنم که در آن اگر افراد، کاری که به آنها گفته می‌شود را درست انجام ندادند، به موقع آن را تصحیح کنند.

وقتی که به آن زمان فکر می‌کنم، فوراً به یاد باب می‌افتم. باب از آن دسته افراد دوست‌داشتنی بود که کار کردن را لذت‌بخش می‌کرد. او یک همکار مهربان، بامزه، دلسوز و حامی بود.

علاوه بر این‌ها، وقتی برای کار نزد من آمد، رزومه‌ای درخشان و سوابق فوق‌العاده‌ای داشت؛ و او می‌توانست یکی از پرسنل عالی‌رتبه من باشد و از این بابت بسیار هیجان‌زده بودم. فقط یک مشکل وجود داشت، متأسفانه عملکردش اصلاً به خوبی رزومه‌اش نبود و به همین دلیل اعتماد من را نسبت به خود از دست داد. هفته‌ها روی پرونده‌ای کار می‌کرد تا توضیح دهد که جوس‌ساختور این اجازه را به افراد می‌دهد تا صفحات اکسلی ایجاد کنند که به صورت خودکار به روز می‌شوند. وقتی این پرونده را بررسی کردم متوجه پشتکار زیاد او شدم. اما از اینکه بسیار بی‌نظم بود شوکه شده بودم، هیچوقت روز استعفاءش را از یاد نمی‌برد، گویا فهمیده بود کارش به اندازه کافی خوب نیست، چون از چشمانش خجالت و از لبخندش عذرخواهی کاملاً پیدا بود.

بایاید همین‌جا اشاره‌ای بکنیم. اگر شما یک مدیر هستید، قطعاً می‌دانید که این یک اتفاق مهم در ارتقاء من است. باب و همچنین بیانگر موفقیت یا شکست تیم من بوده است. کار باب حتی تا کمی هم خوب بوده! با یک شرکت کوچک بودیم و تلاش می‌کردیم روی پای خود بایستیم، بنابراین برای شروع ما بودیم. جبران نقص‌های کاری او، اصلاً شرایط و زمان نداشتیم.

با اینکه این موضوع را می‌دانستم، حتی زمانی که بک‌دیگر را ملاقات می‌کردیم، نتوانستم مشکلم را با او مطرح کنم. چیزی در درونم می‌گفت به او گویم چون شروع کارت خوب بوده، من کمکت می‌کنم تا کار را به اتمام برسانی اما او با تردید لبخندی زد و رفت. چه اتفاقی افتاد؟! اول اینکه من باب را دوست داشتم و خیلی خستم خیلی به او سخت بگیرم. طی ملاقاتی که برای بررسی نواقص‌هایش داشتیم، او بسیار باادبانه نظر می‌آمد و حتی منتظر بودم که گریه کند! از آنجایی که همه‌ی پرسنل من او را دوست داشتند، ترسیدم با اینکار، بقیه فکر کنند من یک فرد غرغروی بد دهن هستم. دوم اینکه اگر رزومه و سوابق او جعلی نبوده باشند، در گذشته کارش عالی بوده است. پس شاید مسئله‌ای در خانه حواسش را پرت کرده یا اینکه به روش کار ما عادت نکرده است. به هر دلیلی، خودم را متقاعد کردم که او قطعاً روزی به همان سطح عملکرد گذشته باز می‌گردد. سوم اینکه به جای آموزش تصحیح پرونده به او، می‌توانستم خودم آنها را تصحیح کنم، که این کار سریع‌تر هم انجام شود.

بیایید اول بررسی کنیم که این کار چه تأثیری بر باب گذاشت. به خاطر داشته باشید که او می‌دانست کارش خوب نبوده است، پس تحسین اشتباه من، ذهنش را آشفته کرده بود. تحسین من باعث شد او خودش را فریب دهد که می‌تواند به همین منوال ادامه دهد و همین کار را هم کرد. با روبرو نکردن او با این مشکل، انگیزه تلاش بیشتر را از او گرفتم و با القای این فکر که کارش خوب است باعث فریبش شدم.

تذکر دادن به افراد به دلیل اشتباهشان کار سختی است. از آنجایی که مردم آزار نیستید و نمی‌خواهند به احساسات افراد لطمه بزنید بنابراین از رنج دیگران هم لذت نخواهید برد، تمایلی ندارید. افراد تیم تصور کنند که یک نادان هستید. همچنین از وقتی که حرف زدن را یاد گرفته‌اید به شما گفته اند «اگر حرف خوبی برای گفتن ندارید، حرفی نزنید!» اما ناگهان شغل شما ایجاب می‌کند که حتماً حرف بزنید، در نتیجه باید برخلاف تجربه‌ای که یک عمر به دست آوردید رفتار کنید مدیریت کار سختی است.

من یک اشتباه را تا ده ماه بارها و بارها تکرار کردم، و این عمق مشکلات را بیشتر می‌کرد. همانطور که احتمالاً می‌دانید، برای هر قسمت از کار هرچند ناچیزی که مسئولیتش را قبول می‌کنید و هر کار ضرب‌الاجل، که اجازه می‌دهید زمانش بگذرد، ابتدا احساس ناراحتی و سپس عصبانیت می‌کنید. به چوقه فکر نمی‌کنید که کار بد انجام شده است، بلکه فکر می‌کنید آن فرد بد است. این موضوع باعث می‌شود گفتگو نسبتاً با آن فرد سختگیرتر شده و هرگز با او صحبت نکنید.

و البته تأثیر رفتار من و باب به همین‌جا ختم نشده بود، باب برای تیم از اینکه چنین کار ضعیفی را پذیرفتم، تعجب کرده بودند. با ادامه دادن آن رفتار، آنها نیز تلاش کردند اشتباهات باب را ببوشانند. آنها حتی در زمان استراحتشان، اشتباهات باب را تصحیح می‌کردند و کار او را مجدداً انجام می‌دادند. اگر کسی بحران سختی را تجربه می‌کند، پوشاندن اشتباهات او برای مدت کوتاهی لازم است، ولی اگر این کار طولانی شود، روی فرد تأثیر بدی خواهد داشت. در راستای این امر، کسانی که کارشان به عنوان یک استثناء شروع شده باشد گمراه می‌شوند. ما فرصت‌های مهمی را از دست دادیم. اینکه رفتار بقیه پرسنل را می‌دیدم، به آنها سخت نگرفتم. آنها متعجب و کنجکاو بودند که آیا من تفاوت بین عالی و متوسط را می‌فهمم یا خیر؟! شاید تعجب آنها به این دلیل بود که انجام به موقع کارها را به اندازه کافی جدی نمی‌گرفتم. وقتی افراد مطمئن نباشند که از کیفیت

توانایی هایشان قدردانی می شود یا نه، رنجیده خاطر می شوند و روحیه شان را از دست می دهند. زمانی که متوجه از دست دادن کارکنان خودم شدم، دیگر نتوانستم از این مسئله به راحتی بگذرم، پس باب را به یک قهوه دعوت کردم. او انتظار گفتگوی خوبی را داشت، اما در عوض، بعد از چند اشتباه، اخراجش کردم. قهوه و کیک روبروی ما بود، در حالی که آشفته و ناراحت روبروی هم نشسته بودیم.

بعد از سکوت عذاب آور، باب صندلی خود را به عقب هل داد، با صدای گوش خراشی مثل فلز روی سنگ، مستقیماً به چشمان من خیره شد و گفت چرا به من نگفتید؟ همان روز که سؤال او دور سرم می چرخید و برای آن جواب مناسبی نداشتیم، سؤال دوم را پرسید چرا هیچ کس به من نگفت؟ فکر می کردم همه شماها به فکر من هستید! مشکل اصلی کار من همین بود. من اشتباه کرده بودم، ولی باب در حال پس دادن تاوان آن بود.

تعریف و تمجید اولین بار از باب نه تنها ساختگی بود، بلکه هیچ انتقادی هم از او نکرده بودم. همچنین هیچ وقت از او نخواسته بودم به من پاسخگو باشد، این کار می توانست باعث شود تا درباره مسائل با من حرف بزند و شاید حتی راه حلی پیدا کند. بدتر از همه، نتوانستم در شرکت، فرهنگی ایجاد کنم که وقتی باب اشتباه می کرد، به طور معمول همکارانش به او هشدار دهند. انجم تیم از بین رفته بود، و این موضوع در نتایج کارمان قابل مشاهده بود. عدم تحسین و انتقاد اثر کاملاً مخربی بر تیم و نتایج آن داشت.

نبود راهنما، تحسین و انتقاد در یک تیم آن را به یک تیم ناکارآمد با بازخورد ضعیف تبدیل می کند. این کار نه فقط برای باب، بلکه برای شرکت هم خیلی دیر بود، چرا که کمی بعد از اخراج باب، شرکت جوس ورشکست شد.

گوگل: در محل کار خود آزاد باشید

سال ۲۰۰۴ بود و من به کار احتیاج داشتم، بخاطر همین با یکی از همکلاسی های دانشکده کسب و کارم به نام شریل سندبرگ تماس گرفتم. او سه سال پیش به گوگل ملحق شده بود، و اخیراً در عروسی دوست مشترکمان کنار او نشسته بودم. چیزی که توجه مرا جلب کرد آن بود که هر چند شریل کاملاً به افرادی که در تیمش در گوگل کار می کردند توجه می کرد، و احساس کردم اشتباهی که من در مورد باب انجام دادم را مرتکب نشده است. بعدها متوجه شدم احساسم درست بوده است.

بعد از انجام بیست و هفت مصاحبه سخت، پیشنهاد کار در گوگل به من داده شد تا یک تیم صد نفره را که مسئول فروش و ارائه خدمات به گروه‌های کوچک و متوسط مشتریان آدسنس بود را هدایت کنم. حتی نمی‌دانستم آدسنس چیست! تنها چیزی که می‌دانستم این بود از فرهنگ گوگل شگفت‌زده شدم، چون رویایم را در مورد ایجاد محیطی که در آن افراد عاشق کار خود و یکدیگر باشند را احیا کرد، و شریل نیز به عنوان یک رئیس فوق‌العاده مرا جذب خودش کرد. او بعدها به عنوان دوست به شوخی به من گفت «در دره سیلیکون، سفت نمی‌کنی، بلکه صعود می‌کنی» (مطمئن باشید، باب نیز موفق خواهد شد).

بعد از مدت کوتاهی به گرمل ملحق شدم، شاهد ظهور قابل توجه بازخوردهای سازنده بلکه فوق‌العاده بودم. با لری، یکی از بنیان‌گذاران گوگل و مت کاتس که تیم مقابله با صفحات هرزنامه وب را رهبری می‌کرد ملاقات داشتم. در مورد پیشنهادی که من و مت داشتیم بحث می‌کردیم، لری طرح من را و لی هوشمندانه‌تری داشت که من درک نمی‌کردم. مشخص بود مت طرح لری را فرامید، اما آن را کمی هم دوست ندارد. مت کلاً پسری بسیار خوش‌مشرب و باگذشت بود، اما با سببیت مخالفت کرد. وقتی لری از طرح خود صرف نظر نکرد، مت سر او فریاد کشید و گذت ای‌هاش بسیار چرند است و هرگز موفق نخواهد شد.

از واکنش مت نگران شدم. او را دوست داشتم، و ترسیدم با خالص انتقاد شدید از طرح لری اخراج شود، ولی لبخند خوشایندی را در صورت لری دیدم. نه تنها بی‌اجازه داد مت او را به چالش بکشد، بلکه از این کار نیز لذت می‌برد. از رفتار مناسب و مستعد رویی لری در بحث مشخص بود که می‌خواست نه تنها مت، بلکه سایر افراد گوگل به راحتی از مقامات ارشد و به خصوص خودش انتقاد کنند. مهم نبود که به این مکالمه، خوب یا بد، بی‌ادبانه یا مؤدبانه باشد، مهم آن بود که این مکالمه مفید، مشارکتی و آزاد باشد. این روش گفتگو، به بهترین پاسخ می‌رسد. چگونه لری به این موضوع دست یافته است؟

تصمیم گرفتم این موضوع را از لری یاد بگیرم. به جای اینکه به تیم خود بازخورد ارائه دهم، در عوض از آنها خواستم اشتباهاتم را به من بگویند. تلاش کردم تا افراد تشویق شوند از من انتقاد کنند، یا اینکه حداقل با من صحبت کنند. بعد از شروع بد در ادامه توضیحات بیشتری خواهم داد، تیم شروع به صحبت و انتقاد کرد. بحث‌های آزاد را شروع

کردیم و اوقات خوبی را با هم داشتیم. خیلی خوش‌شانس بودم از اینکه افراد خوبی را استخدام کردم؛ افرادی مثل راس لاروی که با او شرکتی به نام کندور تأسیس کردیم؛ و جارد اسمیت که یکی از بنیان‌گذاران کوآلتریکس بود و اکنون من عضو هیئت مدیره آن هستم. از کسانی که برای آنها کار کردم، و کسانی که برای من کار کردند آموختم چگونه رئیس خوبی باشم. یاد گرفتم در جلسات کارمندان تصمیم‌گیری نکنیم، بلکه وظیفه تصمیم‌گیری را به افرادی که بر واقعیت‌ها تسلط بیشتری دارند، بسپاریم.

کارهای بهتری را شروع کردیم، می‌خواستیم صحبت افراد با مقامات را در تمام سطوح سازمان زودتر تبدیل به یک فرهنگ کنیم؛ روشی به نام «هفته مدیر ماهر» را امتحان کردیم، و همچنین، «بازخورد جلسات مدیر» را با دقت طراحی نمودیم.

تمام این تئیکه‌ها را به‌طور مفصل در نیمه دوم این کتاب توضیح خواهم داد، ولی اکنون لازم می‌دانم به ما بگویم که بدانید در گوگل، مدیران نمی‌توانند صرفاً با تکیه بر قدرت یا اختیار، کارها را انجام دهند، بلکه باید روش بهتر و متفاوتی را ارائه کنند.

بعد از شش سال کار در گوگل، مطمئن شدم که روش بهتری را برای رئیس بودن است که آموختم. اشتباهی که با باب اشتباه را نکردم، ولی آدم احمقی هم نشدم. درآمد کسب‌وکارهایی که رهبری می‌کردم، ده‌ها برابر شد و به چند میلیارد دلار رسید. بیشتر رشد، محصول محور بود نه فروش‌محور. در زمینه به رهبری وسواس داشتیم، و با اینکه در رشد درآمدی، بسیار سریع، رشد پلکانی داشتیم، ولی تصمیم گرفتیم تعداد کارمندان شمال آمریکا را کاهش دهیم.

با گذشت زمان، تعداد تیم‌های من علاوه بر ادسنس، شامل تیم‌های یوتیوب جهانی، فروش آنلاین دابل کلیک، تیم‌های عملیاتی شد و تعداد تیم‌های من افزایش پیدا کرد. ما با یک تیم در شمال آمریکا شروع به کار کردیم و فرهنگ خاص و دوست‌داشتنی تیم به حدی فوق‌العاده بود که یک نیروی متحد بین دوبرلین، ساوپائولو، بوئنوس آیرس، نیویورک، مونترو، سیدنی، سنو، توکیو، پکن و سنگاپور ایجاد کرد.

به مرور، به معیارهای اصلی کسب‌وکار کمتر و کمتر توجه می‌کردم (هزینه در هر کلیک، درآمد). آموزش به دیگران برایم جذاب بود تا با روش بهتری رئیس باشند. این روش بیشتر از اینکه یک فلسفه باشد، غریزی بود؛ بنابراین نیاز به فکر کردن داشتم تا بتوانم آن را تشریح کنم.

اپل: «افرادی را استخدام می‌کنیم که به ما بگویند چه کار کنیم، نه اینکه ما به آنها بگوییم چه کار کنند»

هیچ شغلی در گوگل نبود که به من اجازه دهد که بنشینم و فقط فکر کنم، و شغل عملیاتی که داشتم، هیچ وقت به من اجازه نداد تا در سکوت فکر کنم. خوشبختانه در ۱۵ کیلومتری جنوب غربی، استیو جابز دانشگاه اپل را تأسیس کرد. استاد دانشگاه کسب و کار من، یعنی ریچارد تدلو برای ملحق شدن به بنگاه جدید تولید مدیران خوب جابز، دانشگاه هاروارد را ترک کرد. او هدف دانشگاه اپل را به این صورت توصیف کرد: می‌خواهیم از کشش گرانشی متمرکز سازمانی دفاع کنیم. بخش اعظم دستیابی به این هدف، ایجاد کلاس مدیریت در اپل بود.

زمانی که به من پیشنهاد داده شد، یکی از مدیران آن کلاس داده شد، بی‌درنگ پذیرفتم. کلاس مدیریت در اپل برای مدیران تر، کار بود، ولی مدیران، کلاس‌ها را برای رهبران ارشد تیم‌های خود مفید دانستند. هرچند کلاس برای آنها لازم نبود، ولی بزرگ‌ترین مشکل برآوردن خواسته‌هایشان بود. زمانی که در اپل کار می‌کردم، با هزاران نفر تا دوره‌های عالی آموزش دادیم. بسیاری از افراد دیگر نیز از زمانیکه که انجرا را ترک کردم در کلاس‌ها شرکت می‌کنند. به همان اندازه که تدریس کردم، آموختم. در گفتگویم که یکی از مدیران اپل داشتم، متوجه شدم عیب مهمی در عملکرد ایجاد تیم‌ها در کارها را قلم داشته‌ام.

همیشه بر افرادی تمرکز می‌کردم که احتمال بیشتری در پیشرفت آنها وجود دارد، با اینکه فکر می‌کردم، پیشرفت شرکت افزایش می‌یابد. مدیر اپل گفت که همه تیم‌ها برای عملکرد درست، به اندازه پیشرفت به ثبات هم نیاز دارند، و اگر تمامی افراد برای پیشرفت خود تلاش کنند، کارها به درستی پیش نمی‌رود. او افرادی از تیم خود را که هیچ فوق‌العاده‌ای کسب کرده بودند ولی یک مسیر پیشرفت تدریجی را طی می‌کردند، راک استارها می‌نامید زیرا همچون صخره جبل الطارق در تیم او بودند. این افراد عاشق کار خود بوده و کارشان در سطح جهانی بودند، ولی هیچ‌گاه نمی‌خواستند به جای مدیرشان یا استیو جابز باشند. آنها از موقعیتی که داشتند خوشحال بودند. مدیر اپل، افرادی که در مسیر رشد سریع‌تر حرکت می‌کردند، یعنی کسانی که در طول سال هنوز همان شغل را داشتند عصبانی می‌شدند، سوپرستار می‌نامید. این افراد در هر تیمی منشاء رشد بودند. او به اهمیت وجود تعادل بین این دو گروه در هر تیمی تأکید داشت.

توسعه ساخت اپل به خواست خداوند بود و حتی وسیع تر از گوگل شود. در عین حال اپل فضایی را برای افراد با انواع مختلف جاه طلبی ها ایجاد کرده است. باید در اپل هم کارت را عالی انجام می دادی و هم عاشق کارت بودی، و برای انجام کار خود، نباید نسبت به ارتقاء طمع می کردی. من در گوگل به طور خودکار، به اصطلاح راک استارها اهمیت نمی دادم. این اشتباه من باعث ناراحتی کسانی می شد که به طور چشم گیری در فعالیت ها همکاری داشتند. تعصب گوگل نسبت به کسانی که در مسیر پیشرفت سریع حرکت می کردند تا حدی پاسخ به هنجار شرکت های سنتی بود. چرا که آن شرکت ها، افرادی که خواهان تغییر هر چیزی بودند را محدود می کردند. اپل فضایی را برای انواع مختلف جاه طلبی ها ایجاد کرد، و این خود بخشی از دلایل رشد ال بود، در عین حالی که از کشش گرانشی متمرکز سازمانی دفاع می کنیم.

گوگل به یک شرکت dot-com (پایین به بالا) معروف است، در این شرکت هر کارمند جوان در تصمیم گیری توانمند می بود. مدتهاً نقش مدیران آن است که سر راهشان قرار نگیرند و بعضی وقت ها کمک کنند، اما بیش از حد دخالت نکنند. انتظار داشتم اپل برعکس باشد، یعنی از سخنان استیو جابز حمایت شود و او دیدگاه فوق العاده خود را ارائه دهد و هیچ نظر مخالفی را تحمل نکند، ولی اینطور نبود. یکی از همکاران، داستانی در مورد مصاحبه با استیو به اشتراک گذاشت، او نشان داد که چرا اپل اینگونه نیست. چند سؤال کاملاً متحول و منطقی پرسیده بود: تیم رویایی شما چگونه است؟ این تیم چقدر باید بزرگ باشد؟ پاسخ کوتاه و مختصر استیو: خوب اگر جواب همه این سؤالات را بدانم، پس به شما نیاز ندارم، دارم؟ این پاسخ تا حدی بی ادبانه، ولی مقتدرانه بود. جابز این رویکرد را در مصاحبه ای دیگر با تری گروس کمی ملایم تر بیان کرد: ما در اپل افرادی را استخدام می کنیم که به ما بگویند چه کار کنیم، نه اینکه ما به آنها بگوییم چه کار کنند و این واقعاً تجربه من در آن شرکت بود.

در اپل همانند گوگل، رئیس برای دستیابی به نتایج باید بیشتر از اینکه به افراد بگوید چه کار انجام دهند، به آنها گوش دهد و آنها را درک کند؛ بیشتر از اینکه

هدایت و رهبری کند، بحث کند؛ بیشتر از اینکه تصمیم‌گیرنده باشد، افراد را به تصمیم‌گیری ترغیب کند؛ بیشتر از اینکه دستور بدهد، افراد را متقاعد کند؛ و بیشتر از اینکه بداند، بیاموزد.

ارتباطتان محور اصلی شغل شما را تشکیل می‌دهد.

تفاوت خیلی زیادی بین استقلال شغلی و سهل‌انگاری شغلی وجود دارد. اشتباهم در تجربه‌ای که با باب داشتیم را فهمیدم، و حالا یاد گرفته‌ام که چگونه به درستی برخورد کنم.

در کلاس مدیریت اپل، اغلب ویدیویی از استیو جابز که در آن روش ارائه انتقاد را توضیح می‌داد، پخش می‌کردیم. او مورد بسیار مهمی را ضبط کرده بود: «انتقاد را طوری انجام دهید که باعث زیر پا گذاشتن اعتماد شما نسبت به توانایی‌های طرف مقابل نشود اما به توضیح و تفسیر زیاد هم بها دهید. و این کار سختی است.» او در ادامه گفت، «برایم مهم نیست که اشتباه کنم، قبول دارم که اشتباهات زیادی مرتکب شده‌ام، و این برای من زیاد مهم نیست، مهم آن است که کار درست را انجام دهیم. چه کسی می‌تواند با این حرف مخالفت کند؟»

ولی اگر کمی ویدیو را به عقب برگردانید، با سؤالی مواجه می‌شوید که استیو جابز در پاسخ به آن این جملات را گفته است. شخصی از او پرسید: «چرا دائماً از عبارت کارت مسخره است استفاده می‌کنید. ظاهراً با این حرف‌ها افراد دست‌کم گرفته می‌شوند، و بعید است در آنها حس اعتماد ایجاد شود و آنقدر توانمند نمی‌شوند تا ریسک‌پذیر شوند. این موارد افراد احساس زورگویی می‌کنند و گاهی واقعاً حس آنها درست است. واقعاً نمی‌توانم پیشنهاد کنم که کسی از چنین عبارتی استفاده کند؛ خودم از این روش فرار کردم و گفتم یادت باشد که تو استیو جابز نیستی.»

این حرف خنده‌دار بود، ولی معلوم بود که یک مسئله مهم را نادیده می‌گیرد. به یاد بحث بین مت کاتس و لری پیچ افتادم. آنها به دلایلی می‌توانستند سر هم داد بزنند و هیچ مشکلی وجود نداشت. آخر چرا؟ مطمئناً هیچ‌گاه به کسی نمی‌گویم کارت مسخره است یا اینکه سر هم‌کارم داد نمی‌زنم.

آیا من اینطور خواهم شد؟ به یاد زمانی افتادم در گوگل کار می‌کردم و محصولات ادسنس را به صورت بین‌المللی معرفی می‌کردیم. جارد اسمیت که با من در شرکت جوس کار می‌کرد و همچنین عضو تیم در گوگل بود، همیشه اسلواکی و اسلونی را با هم اشتباه می‌گرفت و طوری رفتار می‌کرد که گویا تفاوت بین آنها مهم نیست. بعد از پنج بار اشتباه او در سی دقیقه یک جلسه، با حالت پر خاشگرانه‌ای به او گفتم احمق! این اسلواکی است.

من و جارد مدت طولانی با هم کار کرده بودیم و او و هر کس دیگر در دفتر می‌دانست که احترام زیادی برایش قائل هستم. او نیز گاهی مرا به طرز بی‌ادبانه ولی با محبت سرزنش می‌کرد. اصلاً زنده من نیز روشی کوتاه و مؤثر برای به تمرکز رسیدن او بود تا دوباره اشتباه نکند. تنها چیزی که باعث می‌شد با جارد آن‌طور صحبت کنم، رابطه طولانی مدتی بود که با هم داشتیم.

حرف من این نیست که اگر می‌خواهی یک رئیس عالی باشی باید فحش بدهی، داد بزنی، یا اینکه بی‌ادب باشی. در واقع من این کارها را پیشنهاد نمی‌دهم، زیرا حتی اگر رابطه شما به حدی رسیده باشد که احترام متقابل برای هر دو طرف قابل درک باشد، ولی شما به عنوان رئیس گاهی از این حرف‌ها دست بردار نیست می‌کنید. حرف من این است که اگر با گفتن چنین حرف‌هایی راحت هستید، باید روابطی را مبتنی بر اعتماد ایجاد کنید تا پشتوانه شما باشد، و همچنین باید افرادی را استخدام کنید که بتوانند با روش شما کنار بیایند.

سیلیکون ولی، محیط ایده‌آلی برای بررسی روابط بین روسا و افرادی که مستقیماً به آنها گزارش می‌دهند بود. بیست سال پیش در سیلیکون ولی، مهارت‌های مدیریتی نه آموزش داده می‌شد و نه داشتن این مهارت‌ها پاداش خاصی داشت، ولی امروزه شرکت‌ها دغدغه چنین مهارت‌هایی را دارند. دلیل ایده‌آل بودن سیلیکون ولی برای این تحقیق، وجود رهبران جوانی که همواره در جستجوی تئوری‌ها هستند، یا تفاوت اساسی افراد اینجا با افراد جاهای دیگر، یا بودجه سنگین شرکت‌ها برای آموزش، یا داشتن بینشی اساسی نسبت به طبیعت انسان با دسترسی به همه نوع اطلاعات نیست.

دلیل «سیلیکون ولی» محیطی خوب برای بررسی روابط بین مدیران و افراد

زیردست‌شان است، بر سر استعداد جنگ مشتاقانه‌ای وجود دارد. شرکت‌های بزرگ زیادی در سیلیکون ولی در حال رشد هستند و نیرو استخدام می‌کنند، پس اگر از شرکتی ناراضی هستید و فکر می‌کنید استعدادتان هدر می‌رود، لزومی ندارد در آن شرکت بمانید. اگر ریاستان را دوست ندارید، آنجا را ترک کنید، بدانید ده شرکت دیگر در صف هستند تا شما را استخدام کنند. بنابراین فشار روی شرکت‌ها برای داشتن چنین روابطی بسیار زیاد است.

حتی در سیلیکون ولی نیز روابط ارزیابی نمی‌شوند. لری پیچ نیز مانند شماست و نمی‌تواند جز با تعداد انگشت‌شماری از کارکنانش، ارتباط واقعی داشته باشد. ولی روابطی که شما با تعداد انگشت‌شماری از افرادی که مستقیماً به شما گزارش می‌دهند دارید، اثر زیادی بر نتایج کسب سود و سود شما ندارد. اگر سازمان بزرگی را رهبری می‌کنید، نمی‌توانید با تمامی افراد رابطه داشته باشید، ولی روابطی که مستقیماً با گزارش‌دهندگان خود دارید بر روابط که شما با زیردستانشان دارند تأثیر دارد. این اثر موجی، باعث ایجاد یا تخریب یک فرهنگ می‌شود. ممکن است روابط ارزیابی شود، ولی فرهنگ می‌شود.

آیا واقعاً ارتباط کلمه صحیحی است؟ بله. رابطه بین ایک اشویت، مدیرعامل گوگل از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۱، و لری پیچ یکی از جذاب‌ترین ارتباط‌های تاریخ کسب‌وکار بوده است. و همچنین اشتیاق تیم کوک، مدیر ارشد اجرایی سابق و مدیرعامل فعلی اپل، در فدا کردن خود برای استیو جابز و امتناع جابز از فدا کردن کوک برای او نمونه‌ای از رابطه عمیقاً شخصی است.

ماهیت حقیقی این رابطه چیست؟

سرمایه‌داری مدیریتی یک پدیده نسبتاً جدید است، بنابراین فلاسفه باستان، این پیوند انسانی را توصیف نکرده‌اند. اگرچه امروزه تقریباً هر فرد یک رئیس دارد، ولی در فلسفه، ادبیات، فیلم‌ها و کلیه راه‌هایی که در جستجوی روابط حاکم بر زندگی ما هستند. هیچ توجهی به ماهیت رابطه نشده است. بهتر بگویم، مهم‌ترین قسمت یک رئیس خوب بودن، در اپل، در گوگل، یا در هر جای دیگر این کره خاکی، ارتباط خوب است.

بهترین عبارتی که برای توصیف این رابطه پیدا کردم، صداقت افراط‌گرایانه داشتن

است.

چگونه از این کتاب استفاده کنیم

من این کتاب را برای کاربر نهایی‌اش، یعنی شما نوشته‌ام. آنچه از تجربیات شخصی و نیز از مربی‌گری سایر رهبران آموختم، این است که مهم نیست چقدر فضا حمایتی باشد، مدیران اغلب احساس تنهایی می‌کنند، آنها از اینکه یک کار خوب انجام نمی‌دهند احساس شرمندگی می‌کنند، مطمئن هستند سایر افراد کار بهتری را انجام می‌دهند و بنابراین از کمک گرفتن هراس دارند یا ناتوان هستند. ولی البته هیچ مدیری کامل نیست. علت اینکه مفاهیم و روش‌هایی را در اینجا ارائه داده‌ام، آن است به شما کمک کنم تا اشتباهات مرا تکرار نکنید. به همین منظور داستان‌های شخصی زیادی را برای شما بازگو می‌کنم.

بخش ۱ قصد دارد ذهن شما را آزاد کند. رئیس خوب بودن برای هر فرد سخت است، همچنین مهم نیست. مدیر در ظاهر موفق به نظر برسند. داستان‌های واقعی که در اینجا مطرح خواهم کرد بخشی از تجربیات مرا خواهید دید. همچنین امیدوارم با دانستن این موارد که اولاً شما تنها نیستید و دوماً رویکرد بهتر، آنقدرها که می‌ترسید سخت نیست، خوش‌بین شوید. در واقع انسانیت شما سرمایه‌ای است برای اثربخشی و نه دین شما برای اثربخشی.

بخش ۲ خودآموز است: رویکردی که به گام برای ایجاد روابطی صداقت افراط‌گرایانه داشتن با زیردستان و همچنین می‌آموزد که چگونه صداقت افراط‌گرایانه داشتن می‌تواند به شما کمک کند تا مسئولیت اصلی خود یعنی راه‌مابی تیم‌تان برای رسیدن به نتایج را به عنوان یک مدیر انجام دهید.

همانطور که در ادامه می‌خوانید، ممکن است گاهی اوقات به خاطر برخی موارد احساس ضعف کنید، ولی به شما پیشنهاد می‌کنم مثل یک مدیر عمل کنید. نفس عمیق بکشید. هدف من صرفه‌جویی در زمان شماست، نه اینکه زمان خود را با قرار ملاقات‌ها پر کنید. برای اینکه مدیر خوبی باشید باید برای کسانی که به شما مستقیماً گزارش می‌دهند وقت بگذارید، ولی لازم نیست کل زمان خود را صرف آنها کنید. اگر تمامی ایده‌ها، ابزارها و تکنیک‌هایی که در این کتاب آمده را اجرا کنید، زمانی که به مدیریت تیم خود تخصیص خواهید داد به تقریباً ده ساعت از هدر رفتن زمان و خستگی‌هایتان جلوگیری می‌کند. همچنین به شما پیشنهاد خواهم کرد که پانزده ساعت در هفته را برای خودتان در نظر بگیرید تا تفکر کنید و در حیطه تخصص خود کارهایی را انجام دهید. پانزده ساعت دیگر

از چهل ساعت کار در هفته باقی می‌ماند، امیدوارم بتوانید از این ساعت‌ها برای خودتان استفاده کنید. هرچند اگر شما هم مثل من باشید، بیشتر این زمان، برای رسیدگی به موارد غیرقابل پیش‌بینی استفاده خواهید کرد.

در حالی که این کتاب را برای شمای مدیر نوشته‌ام، می‌خواهم از مدیران شما همچون افراد بخش آموزش و واحد توسعه منابع انسانی که از شما حمایت می‌کنند، نیز قدردانی کنم.

وقتی که یک تیم مفتصد نفره را در گوگل رهبری می‌کردم، می‌دیدم مدیران به‌طور معمول یک اشتباه را بارها و بارها تکرار می‌کنند. علی‌رغم قابل پیش‌بینی بودن اشتباهات، دخالت موفق من باعث شد که آنان به‌طور ناامیدکننده‌ای از این مداخله گریزان شوند.

بعضی روزها احساس می‌کردم دارم صحنه آهسته تصادف یک قطار را می‌بینم که قبلاً ده‌ها بار دیده بودم، این بدترین نوع آشپنداری بود. دقیقاً همین احساس را وقتی داشتم که افراد منابع انسانی و آموزش توسعه منابع من توصیه کردند تا این کتاب را بنویسم. امیدوارم این کتاب به شما کمک کند تا تکرار بی‌پایان اشتباهات قابل پیش‌بینی جلوگیری کنید.

صداقت افراط‌گرایانه داشته باشید همچنین مستقیماً با افرادی که در مشکلات متفاوت و رهبری با آنها درگیر هستید. تفاوت‌های جنسیتی، نژاد و فرهنگی باعث می‌شود ایجاد روابط منصفانه سخت‌تر شود. داشتن روابط منصفانه با کسانی که شبیه ما هستند ترسناک است، ولی ترسناک‌تر، آن است که با افرادی که با ما فرق دارند، به زور از دیگری صحبت می‌کنند، یا اینکه مذهب دیگری دارند صداقت افراط‌گرایانه داشته باشیم. به احتمال زیاد با کسانی که با ما فرق دارند، رفتار همدلی ویرانگر یا خشونت‌ناخواسته یا اشتباه ماهرانه خواهیم داشت. اینکه بیاموزیم چگونه خود و دیگران را از این ناراحتی‌ها رها کنیم و به انسانیت مشترک خودمان روی بیاوریم، می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند.

فهرست مطالب

فصل اول: فلاحه جدیدی از مدیریت	۱
بخش ۱: تا جایی که می‌توانید روابط منصفانه ایجاد کنید	۲
بخش ۲: راهنمایی کنید و راه‌هایی بشوید، و دیگران هم به آن ترغیب کنید	۲۱
بخش ۳: بفهمید چه چیزی باعث انگیزش هر فرد در تیم شما می‌شود	۴۸
بخش ۴: با همکاری به نتایج برسید	۸۲
فصل دوم: ابزارها و تکنیک‌ها	۱۲۳
بخش ۵: ارتباطات	۱۲۶
بخش ۶: راهنمایی	۱۴۳
بخش ۷: تیم	۱۹۶
بخش ۸: نتایج	۲۲۷
شروع کنید	۲۵۹