

۱۱	مقدمه مترجم
۱۵	قدردانی
۱۹	مقدمه
۲۵	[۱] کش مکش خلاقانه
۲۸	تفاوت است که تفاوت ایجاد می‌کند
۳۰	کش مکش خلاقانه نیازمند تمرین است
۳۳	تفاوت‌های تعیین‌کننده
۳۵	سؤالات بهتر، تصمیمات بهتر
۳۷	بیشترین بهره‌گیری از خطاها
۴۱	[۲] سرمایه اجتماعی
۴۳	تدریس همدلی
۴۵	ملاط و آجر
۴۹	زمان به سرمایه اجتماعی شکل می‌دهد
۵۲	قدرت شنیدن
۵۷	[۳] فکرکردن فعالیتی جسمی است
۵۸	تک‌وظیفگی!
۵۹	ساعت بیشتر/کارایی کمتر
۶۱	مغزهای متحرک
۶۳	اوقات بی‌سروصدا در کنار هم
۶۷	سفر دوستی

اول پردازش سریع، سپس سم زدایی	۶۹
[۴] درهم شکستن موانع	۷۳
کنجکاوی مرز میان بخش ها را در هم می شکند	۷۴
سری به بیرون زدن: از دفتر کارت خارج شو	۷۶
رواج دادن تفکر واگرا	۷۸
بروز برو بیرون!	۸۴
استفاده از جلسات خارج از شرکت	۸۵
برگرد خونه	۸۷
[۵] همه جا پراز رهبر است	۹۱
تأثیر انگیزشی انتظار بالا	۹۲
رده بندی های مصنوعی را فراموش کن	۹۳
رهبران باور دارند	۹۵
توزیع قدرت	۹۷
بهترین ایده تعیین کننده است	۹۹
قدرت در ناتوانی	۱۰۰
مشکل قدرت	۱۰۲
از آنجایی که هستی رهبری کن	۱۰۵
خرد کردن	۱۰۶
[سخن آخر] ناسازگاری ها و اتفاقات احتمالی	۱۱۱
یک چیز دیگر ...	۱۱۴
سخنرانی های مرتبط	۱۱۵
منابع و مطالعات بیشتر	۱۱۷

مقدمه مترجم

زمانی که صحبت از ارزیابی کارایی در مدیریت می‌شود، نگاه خردترین کسب و کارها تا کلان‌ترین صنایع، همگی، به یک سو دوخته می‌شود: آمارها، معیارها، نمودارها و اعداد و ارقامی که به ساده‌ترین شکل ممکن خبر از پیروزی یا شکست می‌دهند. این آمار و ارقام البته اگرچه ظاهری معقول و مقبول دارند، اما می‌توانند بسیار خطرناک باشند. می‌توان شرکتی را مدیریت کرد که آمارها و نمودارهای مختلف خبر از رشد و کامیابی آن می‌دهند، می‌توان این اعداد و ارقام را دست به دست کرد و از این پیشرفت عددی خوشحال بود، و با این همه می‌توان به یکباره دید که آن همه اعداد جادویی نتیجه‌ای جز شکست نداشته است.

قدرتی که سادگی اعداد و نمودارها در هدایت ذهن ما دارند توهم کنترل و حرکت در مسیر درست را به مدیران می‌دهد و همین نکته می‌تواند آن‌ها را بیش از پیش از واقعیت‌های موجود در محیط کارشان غافل کند. هرکدام از ما (چه کارفرما چه کارمند و کارگر) تجربیاتی در این زمینه داشته‌ایم. مدیرانی را دیده‌ایم که، غافل از محیط کارشان و آنچه واقعاً در این محیط اهمیت دارد، خودشان را با اعداد و ارقام در اتاقشان حبس کردند و در نهایت تنها زمانی از اتاقشان خارج شده‌اند که می‌خواسته‌اند اعلام ورشکستگی کنند.

البته که نباید پنداشت این نگرش‌های اشتباه محدود به افراد آماتور است. بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان هم، با افتادن در تله معیارهای استاندارد و غافل شدن

از حقیقتی که پیش چشمشان در جریان است، شکست‌هایی باورنکردنی را تجربه کرده‌اند. شرکت‌های نوکیا و لامن برادرز دو نمونه از بزرگ‌ترین شرکت‌هایی هستند که، با بی‌توجهی به آنچه اهمیت دارد و سرگرم شدن به آمار و ارقام، با شکست‌هایی تاریخی روبه‌رو شدند.

مارگارت هفرنان تاجر، مشاور، نویسنده و سخنران برجسته مدیریت در این کتاب به دنبال معیارهایی رفته که تأثیری تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست یک کسب‌وکار دارند. معیارهایی که شاید دیدنشان به اندازه دیدن یک نمودار ساده نباشد، اما می‌توانند تأثیری شگرف در کسب‌وکارها ایجاد کنند. این کتاب در حقیقت معرفی این معیارهای تعیین‌کننده است که درکشان می‌تواند باعث شود که با تغییراتی ساده، چه از نظر فیزیکی و محیطی و چه از نظر ذهنی، کارایی را تا چند برابر افزایش دهیم.

تجربه‌های شخصی از محیط‌های کاری کشورمان، و مقایسه این تجربیات با نکات و مهارت‌های گفته‌شده در این کتاب، این اطمینان را به من می‌دهد که استفاده از این نکات و مهارت‌ها می‌تواند تأثیری عمیق در پی داشته باشد. این تأثیر عمیق هم برای کارکنانی است که می‌توانند بیش از هر زمان دیگر از کارشان لذت ببرند و هم برای مدیرانی که می‌توانند کارایی و پیشرفت بی‌سابقه را تجربه کنند. و این‌ها همه در شرایطی است که این روش‌ها هزینه‌چندانی در بر ندارد. البته که همه آنچه در این کتاب گفته شده به یکباره قابل اجرا نیست و حتی گاهی بعضی نکات با بعضی دیگر هم سو نیست. با این حال یک مدیر هوشمند با در نظر داشتن شرایط کاری و نیازهایش می‌تواند روش‌ها و نکات مفید برای کسب‌وکار خود را از این کتاب دریافت کرده و به کار ببندد. انگیزه من از ترجمه این کتاب این است که شاید چند نفری بیش از پیش از کارشان لذت ببرند و کسب‌وکارهایی بیش از پیش در مسیر موفقیت گام بردارند.

مدیریت، فراسوی اعداد یکی از سه کتابی است که انتشارات تد به عنوان مجموعه ذهن کسب و کار منتشر و انتشارات ترجمان نیز اقدام به انتشار هر سه کتاب به زبان فارسی کرده است. این سه کتاب، که برآمده از ذهن سه چهره سرشناس دنیای کسب و کار مدرن است، هرکدام از یک منظر دیدگاهی تخصصی را درباره شرایط اقتصادی و کاری امروز در اختیار خواننده قرار می‌دهد و به او کمک می‌کند که در هر جایگاهی که هست، ضمن شناخت بیشتر از محیط کسب و کار پیرامونش، نکات لازم برای پیشرفت شخصی و کاری را در این محیط بیاموزد. این کتاب‌ها را می‌توان ترکیبی خوشایند از کتاب‌های علمی و کتاب‌های جذاب بازاری دانست، کتاب‌هایی که نه مانند کتاب‌های علمی خشک هستند نه مانند کتاب‌های بازاری بی‌ارزش. در مقابل مانند کتاب‌های علمی پر از یافته‌های قابل اعتماد هستند و مانند کتاب‌های بازاری جذاب و خواندنی.

در نهایت لازم می‌دانم از مدیریت انتشارات ترجمان علوم انسانی که برای چاپ باکیفیت این اثر تلاش کردند و همچنین آقای سجاد سرگلی سرویراستار انتشارات که زحمت زیادی برای ویرایش این کتاب متحمل شدند تشکر کنم. و عمیق‌ترین سپاس‌های من نثار پدر و مادرم، که انگیزه یادگرفتن و یاددادن را در وجود من پروراندند، و همسر عزیزم، که بدون همراهی و همدلی‌اش این اثر به سرانجام نمی‌رسید.

سید امیرحسین میرابوطالبی
پاییز ۱۳۹۶

قدردانی

این کتاب نتیجهٔ روابط، اشتباهات، تأملات و پژوهش‌های بسیار در طول سال‌های متمادی است که اگر قرار به فهرست‌کردنشان بود شاید حجمش از خود این کتاب بیشتر می‌شد. پس به قدردانی از آن‌هایی اکتفا می‌کنم که در مدت اخیر بیشترین تأثیرها را روی تفکرات من داشته‌اند. بیش از همه باید از مدیرانی تشکر کنم که در سراسر جهان با آن‌ها همکاری داشتم. مشاهدهٔ مشکلات پیش رویشان و درمیان‌گذاشتن ابهام، پیچیدگی، یأس و لذتی که در کار با آن مواجه می‌شدند برای من مزیتی چشمگیر بوده است، و از آن‌ها به خاطر صداقت و بلندنظری‌شان در همکاری‌هایمان ممنونم. این‌ها همه باعث شد باورم، مبنی بر اینکه افراد کار می‌کنند تا شرایط را بهبود دهند، تقویت شود.

همین‌طور از مشاوران مریک‌اند کو. تشکر می‌کنم که با انرژی بسیار کار من را پشتیبانی کردند و برنامهٔ کاری معمولاً عذاب‌آور مرا تحمل کردند. بینش‌ها، تجربیات، و صراحت آن‌ها همیشه الهام‌بخش من بوده و خوش‌شانس هستم که چنین طیف گسترده‌ای از همکاران مستعد و همراه را در کنار خود دارم.

بسیاری از سازمان‌های طرف همکاری من با من بسیار راحت بوده‌اند که به خاطرش ممنونم. می‌خواهم به‌ویژه از شروین شوان، سیلویا ایوبی، مارگارت گرینلیف، دینا صبری فیواز تشکر کنم؛ همهٔ گفت‌وگوهای ما خوراک فکری من را فراهم کرده است. ورونیکا هوپ هایللی و کریستوس پیتلیس، در دانشگاه بث، همکاران و چالشگرانی فوق‌العاده بوده‌اند. فودتاون، آکادمی آو چیف

اکزکیوتیوز، اراب، و کینگز فاند همگی انجمن‌هایی را ترتیب دادند که در آن‌ها توانستم به کاوش ایده‌ها به خصوص دربارهٔ قدرت سرمایه اجتماعی بپردازم. در بی.بی.سی مرهون زحمات هیو لوینسون، جما نیوبی، و هلنا موریسون هستم که به من در بررسی مفهوم فرهنگ بجا کمک زیادی کردند. بن الکات، سیلا الوثی، آدم گرت، ورنه هارنیش، پتر هاوکینز، کتی جیمز، داندلو، و ماریا لپور همکاران فکری فوق‌العاده و بلندنظری بودند. آخرین ایدهٔ این کتاب را مرهون نظرات سیندی سالومون هستم، کسی که بینش‌های بدون حشو و زوایدش دربارهٔ زندگی سازمانی همیشه تازه و نشاط‌انگیز است. جنی و اصبر زیادی در برابر افراد و ایده‌هایی نشان داد که من امیدوار بودم مفید واقع شوند و استفانی کوپر-لاند هر طور شده برنامه‌ام را طوری تنظیم کرد که بتوانم بنویسم. و مانند همیشه مرهون مدیر برنامه‌ام، ناتاشا فرودر، هستم که اجازه نداد کار معمولاً گوشه‌گیرانهٔ نوشتن را به‌تنهایی انجام دهم.

اگر حمایت و انگیزهٔ بی‌نظیری که از سوی تیم تد به من ارزانی شد وجود نداشت، این کتاب هیچ‌گاه نوشته نمی‌شد. به‌ویژه باید از جولیت بلیک و جون کوهن تشکر کنم که دفاعشان از کار من، بیش از آنچه برای جبران در توان دارم، ارزشمند بود. و در دورانی که معمولاً کارایی به گفت‌وگو ترجیح داده می‌شود، مايلم از میشل کوئینت تشکر کنم، که قریحه‌اش در ویراستاری همیشه هوشمندانه و دقیق بوده است.

هر کتابی که نوشته می‌شود مدیون خانوادهٔ نویسنده است، و این کتاب بیش از اکثر کتاب‌های دیگر این چنین است. هیچ‌وقت نمی‌توانم بگویم که چرا لیندسی، فلیکس، و لنورا از بین رفتن تابستان و چندین و چند آخر هفته‌شان را بدون اعتراض تاب آوردند، اما هرچه بوده امیدوارم احساس کنند که ارزشش را داشته است. خودشان بهتر از هرکسی می‌دانند که چه اندازه مدیونشان هستم، آن هم نه فقط به‌خاطر صبرشان بلکه به‌خاطر اشتیاقشان به گوش دادن و بحث کردن.

این کتاب به پاملا مریام استنای تقدیم می‌شود، همکاری بی‌نظیر که بیش از هرکسی که تا به حال دیدم درکی صحیح از شرایط این دوران دارد. هر آنچه من دربارهٔ خلاقیت می‌دانم یا تصور می‌کنم با معیار بی‌بدیل او سنجیده شده، و اینکه قادرم با او کار کنم همیشه یکی از بزرگ‌ترین لذت‌های زندگی کاری من بوده است.

مقدمه

ما تقریباً همه چیز را در محیط کار اندازه می‌گیریم، اما از کنار آنچه واقعاً اهمیت دارد می‌گذریم. اعداد و ارقام تسلی بخش‌اند و این توهم را به افراد القا می‌کنند که کنترل همه چیز را در دست دارند، اعداد و ارقامی مثل درآمد، مخارج، بهره‌وری، میزان اشتغال به کار، گردش کارکنان و... اما زمانی که با موفقیت یا شکستی چشمگیر روبه‌رو می‌شویم، همه از مدیرعامل گرفته تا دربان آن را حاصل یک چیز می‌دانند: فرهنگ. فرهنگ است که فراسوی مقیاس و حتی از فرار معلوم فراسوی درک ما قرار دارد. فرهنگ همان سُس ناشناخته‌ای است که طعم زندگی سازمانی را از این رو به آن رو می‌کند؛ همان چیزی که باعث تفاوت می‌شود، اما هیچ‌کس دستور تهیه‌اش را ندارد.

پارادکس فرهنگ سازمانی در این حقیقت نهفته است که گرچه وجود این فرهنگ تفاوت‌های چشمگیری را در پی دارد، خودش از اقدامات، عادات و انتخاب‌های کوچک نشئت می‌گیرد. انباشت رفتارها (که از همه جا، از بالا تا پایین سلسله‌مراتب، و از درون و بیرون شرکت روی هم جمع می‌شوند) فرهنگ شرکت را شکل می‌دهد. این فرهنگ بی‌نظم به نظر می‌رسد ولی درعین حال از تمام اقدامات همه افراد تأثیر می‌پذیرد.

این اوضاع از جهاتی نعمت است و از جهاتی نعمت؛ برای رهبران نعمت است، از این جهت که این فرهنگ خودبه‌خود پدید می‌آید، نه تنها فراسوی مقیاس

که فراسوی کنترل آن‌ها نیز هست. شاید قادر نباشیم خود فرهنگ را اندازه‌گیری کنیم، اما می‌توانیم نسبت شکست برنامه‌هایی که به دنبال تغییر فرهنگ بوده‌اند را بسنجیم؛ این نسبت حدود ۷۰ درصد است. به این ترتیب می‌توان گفت که فرهنگ پدیده‌ای مرموز، به سختی قابل هدایت، و فرمان‌ناپذیر است.

نعمت این اوضاع نیز در این حقیقت نهفته است که فرهنگ‌های نهادی نظام‌هایی غیرخطی هستند. تغییرات کوچک (مثل گوش دادن، سؤال پرسیدن، به اشتراک گذاشتن اطلاعات) باعث ایجاد تغییراتی فراتر از ایده‌ها، بینش‌ها و روابطی می‌شود که آن نظام قادر به ایجادش است. هرکدام از این تغییرات کوچک نتایجی در پی دارد که کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. و همه، از مدیرعامل گرفته تا دربان، در این فرایند تأثیرگذار هستند.

این نگرش که فرهنگ‌های برجسته به تغییر در اقدامات کوچک همه افراد بستگی دارند، حداقل در یک صنعت، عامل اصلی تحول بوده است. زمانی که در سال ۱۹۷۲ هواپیمای خطوط هوایی بریتیش یورپین ایرویز^۱ سه دقیقه پس از بلندشدن از زمین سقوط کرد و ۱۱۸ مسافر کشته شدند، هیچ تغییری در سطح رهبری نمی‌توانست تسلی بخش آن همه غم و اندوه شود. آنچه این فاجعه را بیش از پیش تلخ کرد مشخص شدن این حقیقت بود که سقوط به دلیل مشکلاتی اتفاق افتاده که افراد زیادی از آن مطلع بودند و شاید اگر این مشکلات به زبان می‌آمد، این همه مسافر جانشان را از دست نمی‌دادند. تحقیقات متعاقب نشانگر این واقعیت دردناک بود که قصور در بی‌پرده سخن گفتن، نپرسیدن سؤالات جدی، و عدم ابراز نگرانی‌ها موجب مرگ آن همه مسافر شده بود. همه موانع کوچک موجود میان افراد، عملکردها و جغرافیای کل این صنعت را در معرض خطر قرار داده بود.

بالین حال از میان خاکسترهای این حادثه راهی برای همکاری با یکدیگر پدید آمد. ایجاد اعتماد و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ایده‌ها، روی هم رفته،

1. British European Airways

باعث شد که فرهنگ هوانوردی غیرنظامی به کلی تغییر کند. روال‌های کاری جدیدی ایجاد شد که ابراز نگرانی، پرسیدن سؤال، دادن هشدار یا درمیان گذاشتن پیشنهاد را ساده می‌کرد. جایی که پر بود از لاپوشانی حالا سراسر رک‌گویی شده بود. جایی که فرض بر پنهان کردن اشتباهات بود حالا به اشتباهات به عنوان درس نگاه می‌شد و این اشتباهات بدون هیچ خجالتی ابراز می‌شد. جایی که قبل از این پر بود از ملاحظه‌کاری حالا پر شده بود از مشارکت فعال و پرشور، مشارکتی که به تدریج از همه سو پدیدار شد. این روش جدید کار «فرهنگ بجا» نام گرفت و توانست نگران‌کننده‌ترین شکل حمل‌ونقل را تبدیل به امن‌ترین وسیله نقلیه کند.

امروزه در همه محیط‌های کاری به فرهنگ‌های بجا نیازمندیم، تا نه فقط از سقوط‌ها جلوگیری کنیم، بلکه بتوانیم بهترین ایده‌ها، دغدغه‌ها، برداشت‌ها و مفاهیم را از ذهن همه افراد استخراج کنیم. نباید اجازه دهیم، در مقابل شکوفاشدن برخی، عده‌ای دیگر منفعلانه، بی‌انگیزه یا مغموم سر جای خود بنشینند. چالش‌های پیش روی ما بسیار بزرگ هستند، زمان بسیار کم است، و ظرفیت انسانی بلااستفاده در سازمان‌ها آن قدر ارزشمند است که نباید اجازه داد چیزی از آن هدر رود. فرهنگ‌های بجا باعث بروز مهارت، ابتکار و اوج هوشمندی هر فرد می‌شوند؛ فرهنگ‌های بجا به تخیل بها می‌دهند و راست‌گویی را ارج می‌نهند؛ فرهنگ‌های بجا بر این اصل استوار هستند که اگرچه جاده موفقیت پر است از دست‌اندازهای ناشی از اشتباهات، آنچه مهم است ایجاد اعتماد و تشویق بلندهمتی است، نه ترغیب افراد به تسلیم و فرمان برداری صرف. در دل هر فرهنگ مستحکم، نگرشی به رهبری وجود دارد که نه بر پایه حدس و گمان (از بازارها، سهام‌داران، رؤسا، همکاران) که بر پایه شهادت برای تفکر و زدن حرف خود و دیگران استوار است.

از آنجا که فرهنگ‌های سازمانی نظام‌هایی غیرخطی هستند، نمی‌توانند تنها به چند ابرستاره وابسته باشند، بلکه درمقابل انرژی‌شان را از هوش جمعی تمام کارکنان، افراد وابسته، شرکا و مشتریان به دست می‌آورند. به این ترتیب است که این فرهنگ‌ها به شکل ذاتی دموکراتیک و نیازمند ذهنیتی سخاوتمند و متواضع هستند. در این فرهنگ‌ها افراد اطلاعات را به عنوان منابع قدرت دور از دسترس دیگران نگه نمی‌دارند؛ درمقابل، اطلاعات به واسطه الهام بخش بودن و تأثیرگذاری به اشتراک گذاشته و منتشر می‌شود. در چنین شرایطی اگر قرار باشد یک معیار برای تأیید سلامت محیط کاری مشخص کنیم، کیفیت ارتباط و سهولت جریان داده‌هاست. در فرهنگ‌های بجا همه افراد مهم هستند. همان طور که رندی پاپادلیس^۱ مدیرعامل اوشن اسپری^۲ می‌گوید، هیچ‌کس برنده نمی‌شود مگر اینکه همه برنده شوند.

این موضوع بدیهی به نظر می‌رسد و باید هم این طور باشد. با این حال من، به عنوان کسی که هم در ایالات متحده و هم در بریتانیا کسب و کارهایی راه‌اندازی کرده‌ام، گاهی از شدت انفعالی که همچنان در شرکت‌های سراسر جهان وجود دارد بهت زده می‌شوم. من با مدیرعامل‌هایی کار می‌کنم که از نبود انرژی و نبوغ در میان نیروی کارشان می‌نالند، و از سوی دیگر با کارکنانی صحبت می‌کنم که از قوانین و روال‌های کاری‌ای می‌نالند که اندیشه‌شان را محدود و آن‌ها را از ابتکار خالی می‌کند. به مدیرانی مشاوره می‌دهم که باور به دانستن همه چیز فلجشان کرده، و کارکنانشان را می‌بینم که ساکت مانده‌اند اما آرزو داشتند می‌توانستند مشارکت بیشتری داشته باشند. همه افراد همه جا از اتافک‌های کوچکی که آن‌ها را از هم جدا می‌کند می‌نالند، انگار که ریاضت اقتصادی در سال‌های گذشته باعث شده تا موانع میان افراد بیش از ارتباطشان رشد کند.

1. Randy Papadellis

2. Ocean Spray

شمار کارآفرینانی که در صحبت با آن‌ها ایده‌های فوق‌العاده‌ای شنیده‌ام از دستم خارج است، ایده‌هایی که برای درمیان‌گذاشتنشان مردد بودند، آن‌هم به این دلیل که شاید احمقانه، خارج از محدوده، بیش از حد عجیب، بیش از اندازه گستاخانه یا بیش از حد بلندپروازانه به نظر برسند. انفعالی که به شکل سکوت بروز می‌کند نه تنها افراد را برای صحبت درباره مشکلات ناتوان می‌کند، بلکه منجر به ناتوانی آن‌ها در کشف و مطرح کردن ایده‌های جدید می‌شود. در خلال همین سکوت است که فرصت‌ها، برای اصلاح و نوآوری، یکی یکی رنگ می‌بازد.

مردم هر کشوری که تا به حال دیده‌ام فکر می‌کنند که این چالش تنها مربوط به آن‌هاست. در مجارستان، تاریخ را مسئول ترس مردم از افشای اطلاعات می‌دانند؛ در سنگاپور بیشتر مسئله حفظ ظاهر مطرح است؛ در آمریکای لاتین غرور مجرم اصلی است؛ هلندی‌ها شرم و حیای کالوینیستی را مقصر می‌دانند؛ در حالی که بریتانیایی‌ها مشکل را توداری مردمشان از قدیم‌الایام می‌دانند؛ و آمریکایی‌ها خودشان را آدم‌هایی توصیف می‌کنند که به سرعت هم‌رنگ جماعت می‌شوند. از جمع‌بندی این موارد و موارد متعدد دیگر به این نتیجه رسیدم که روی‌گردانی از کش مکش و تمایل به خشنود کردن دیگران تمایلی همگانی است، و البته بهای این تمایل تلف شدن انرژی و ابتکار و شهامت ماست.

زمانی که با افراد درباره این فرصت‌های تلف شده صحبت می‌کنم، حرفشان یک چیز است: فرهنگ. فرهنگ تبدیل شده به عذر، به سپر بلا برای هر آنچه که غلط است. اما چه کسی می‌تواند مشکلات مربوط به فرهنگ را برطرف کند؟ فقط همه. به همین دلیل هم هست که جامعه هدف این کتاب همه افرادی هستند (از مدیرعامل گرفته تا دربان) که می‌خواهند محیط کارشان را به محیطی مناسب‌تر تبدیل کنند. انباشت اندیشه‌ها و عادات روزمره است که فرهنگ را ساخته و تثبیت می‌کند: نحوه صحبت کردن، شنیدن، بحث کردن، فکر کردن، دیدن. این‌ها برنامه‌ها و طرح‌هایی چند میلیون دلاری نیستند؛ گام‌هایی کوچک

هستند که هرکس در هر زمانی می‌تواند بردارد، گام‌هایی کوچک که حکایت از آغاز تغییری عظیم دارند.

آنچه این کتاب ارائه نمی‌دهد دستورالعمل تحول یک‌شبه است، همان ترندهای دم‌دستی‌ای که خوراک سخنرانان انگیزشی و معرکه‌گیرهای سازمانی است. در مقابل، در این کتاب حجم زیادی از مطالب دربارهٔ تفکر وجود دارد: مفهومی پیش‌پاافتاده که نیاز به فناوری خاصی ندارد، به راحتی فراموش و معمولاً دست‌کم گرفته می‌شود. اما وقتی فکر می‌کنیم، باید هر کار دیگر را متوقف کنیم. اگر به ذهنمان اجازه دهیم، از کلیشه‌ها و حرف‌های به‌دردنخور و تکراری فراتر می‌رود. آن هنگام است که چیزهایی که به آن معتقدیم، کسی که هستیم، و حرف‌هایی که باید بزیم خود را نمایان خواهند کرد. اینجاست که می‌ایستیم و با خود فکر می‌کنیم که شهامت، ذکاوت، دلسوزی، تخیل، نشاط، سرخوردگی، اکتشاف و فداکاری‌ای را که کار می‌تواند موجبش شود یافته‌ایم، به‌طور خلاصه همهٔ چیزهایی را یافته‌ایم که اهمیت دارند ولی فراسوی مقیاس‌اند.

کش مکش خلاقانه

اتاقی را تصور کنید که دور تا دورش بیست و یک مدیر اجرایی موفق از یک برند لوکس جهانی نشسته‌اند. آن‌ها سر و لباس، رفتار و وضع خوبی دارند. اما عیبتان همین خوبی هاست. آن‌ها آن قدر بی نقص هستند که نمی‌توانند با هم ارتباط برقرار کنند. به این ترتیب، درحالی‌که در ظاهر همه چیز خوب به نظر می‌رسد، در واقع اوضاع اصلاً خوب نیست. این سکوت سکوتی طولانی نیست، کش مکشی فروخورده است.

شرایط معمول در چنین شرکت‌هایی همین است. بیشتر افراد (از مدیرعامل‌ها گرفته تا دربان‌ها) ترجیح می‌دهند به جای تن دادن به کش مکش از آن اجتناب کنند. ما از احساسات خود هراسانیم و از آن بیشتر از احساسات دیگران می‌ترسیم. به این ترتیب از رفتارها و آداب‌های پیروی می‌کنیم که تضمین کند این‌گونه کش مکش‌ها هیچ‌وقت بروز نمی‌یابد. روان‌شناسان این رویه را «لاپوشانی» می‌نامند که بر طبق آن، زمانی که پا به محیط کار می‌گذاریم، جنبه‌هایی اساسی از شخصیت، ارزش‌ها و علایقمان را پنهان می‌کنیم. در این شرایط و با

اختصاص دادن انرژی زیادی برای اجتناب از این جنبه‌ها دیگر توان چندانی برای پیشبرد ایده‌ها نخواهیم داشت؛ در یک وضعیت گیر می‌افتیم و همان‌طور می‌مانیم. اما فرهنگ‌های بجا به دنبال این هستند که کش مکش و ایده‌ها در جایی بروز یابند که امکان مشاهده و روبه‌رویی با آن‌ها وجود دارد.

سیلا الورتی^۱ به راحتی می‌تواند نشانه‌های کش مکش بی صدا را تشخیص دهد. او، که تا به حال سه بار نامزد جایزه صلح نوبل شده، بیشتر زندگی‌اش را وقف گفت‌وگوی مؤثر میان سازندگان اسلحه و آن‌هایی کرده است که می‌خواهند مطمئن شوند این سلاح‌ها هیچ‌گاه مورد استفاده قرار نخواهد گرفت. شاید مدیران اجرایی برندهای لوکس مخاطبان اصلی او نباشند، اما اقداماتش درس‌های زیادی برای آن‌ها در بر دارد.

او یکی از این اقدامات را این‌طور برای من توضیح داد: «فقط یک تمرین بیست دقیقه‌ای بود. افراد باید دوبه‌دو با هم کار می‌کردند، روبه‌روی هم می‌نشستند، در جایی آرام که کسی مزاحشان نشود. نفر اول باید سؤالی غیرسطحی و مهم می‌پرسید، چیزی مثل 'به من بگو واقعاً که هستی؟' یا 'به نظرت مهم‌ترین هدف در زندگی چیست؟' در اینجا طرف مقابل می‌بایست پنج دقیقه با تمام هوش و حواسش به سؤال فکر می‌کرد و هرچه را در دل و ذهن و جسمش حس می‌کرد درباره آن سؤال به نفر اول می‌گفت. هر دو باید در تمام این پنج دقیقه تماس چشمی خود را حفظ می‌کردند. کسی که گوش می‌داد نباید حالتش را تغییر می‌داد؛ هیچ لبخند، اخم یا حالت دیگری نباید در هنگام شنیدن بروز می‌یافت. پنج دقیقه که تمام می‌شد جایشان را عوض و این کار را تکرار می‌کردند.»

هر چند تمرینی که الورتی توضیح داد تمرینی ساده است، اما اصلاً نباید آن را دست‌کم گرفت. این تمرین نیازمند توجه، تمرکز و صداقت است. اجرای این تمرین باعث می‌شود اضافاتی که گفت‌وگوهای روزمره در محیط کار را

1. Scilla Elworthy

تحت الشعاع قرار می دهند از بین بروند؛ در این شرایط حرف های روزمره و تکراری مانع شکل گیری گفت و گوهای مطلوب نمی شود. در مقابل هرکس می تواند تجربه گفتن باورها و احساساتش را در محیط کار داشته باشد و همین طور احساس کند که شنیده می شود. «ما نام آن را نه حل کش مکش که دگرگونی کش مکش می گذاریم. همیشه زیرپای اژدها الماسی پنهان است، هر کش مکشی نکته ای برای آموختن دارد. و به این ترتیب فرد باید قادر باشد که اوضاع و احوال اطرافش را مشخص کند، و پس از آن، بدون آنکه از کوره در رود، از آن سخن بگوید.»

این تجربه در عمل آن قدر موفق بوده که وقتی این سازمان دچار مشکل می شود، کل گروه به فرایند الورثی باز می گردند: کار را متوقف می کنند، دور هم می نشینند و سعی می کنند ارتباطشان را دوباره شکل دهند. سؤال ها می تواند طیف گسترده تری را شامل شود: عاشق چه هستی؟ از چه می ترسی؟ والاترین آرمانت در زندگی چیست؟

یکی از شرکت کنندگان در این فرایند چنین می گوید: «اثر این کار آن قدر زیاد بود که باعث می شد دغدغه هایمان را از دریچه وسیع تری بنگریم. شکل واقعی تری نسبت به هم پیدا می کردیم. پانزده دقیقه این فرایند به چهار ساعت بحث عادی می ارزید.»

هدف فرهنگ های بجا این است که همه اطلاعات، هوشمندی و بینش مورد نیاز برای بهترین تصمیمات را آشکار کنند. این موضوع مستلزم کار در گروه است، زیرا کارگروهی، اگر به خوبی اجرا شود، باعث پدید آمدن نوعی کش مکش سازنده می شود که ظهور ایده هایی بهتر را در پی دارد، کش مکشی که خود از برخورد شیوه ها و اصطکاک ذهن های متفاوت حاصل می شود. با این حال، زمانی که نظر افراد را جویا می شوید، بیشترشان از کش مکش می ترسند و افراد بسیار معدودی از آن استقبال می کنند. رهبران هم نگاه چندان مثبتی به این موضوع ندارند، شاهدش هم ۴۲ درصد از مدیرانی است که تصدیق کرده اند کمترین اعتماد به نفس را در موضوعات مربوط به حل کش مکش دارند. این در حالی

است که اگر این فرایند به درستی انجام شود، می‌تواند بازتابنده نامی باشد که سیلاورثی روی آن گذاشته، یعنی دگرگونی کش مکش: فرایندی مثبت که همه در آن رشد می‌کنند.

تفاوت است که تفاوت ایجاد می‌کند

کش مکش خلاقانه حقیقی نیازمند طیف گسترده و متفاوتی از شخصیت‌ها، پیش‌زمینه‌ها، سبک‌های فکری، و تلقی‌هاست. اما اینکه چرا کش مکش خلاقانه رخ نمی‌دهد دلایل مشخصی دارد. همه ما دچار سوگیری هستیم. مغز ما بخش زیادی از بهره‌وری‌اش را مرهون یافتن چیزهای مشابه است. من زمانی که چیزی مشابه تجربه قبلی را می‌بینم، با این فرض که تقریباً عین همان تجربه قبلی است، به سادگی به آن اطمینان کرده و از کنار یادگیری‌های طاقت‌فرسا می‌گذرم. اما نکته‌ای در اینجا نهفته است. آنچه از همه چیز به من شبیه‌تر است خود من هستم. من همان چهره‌ای هستم که هر روز در آینه می‌بینم و همان صدایی هستم که در طول روز می‌شنوم. به این ترتیب مغز من افراد شبیه به خودم را ترجیح می‌دهد، با آن‌ها احساس راحتی بیشتری می‌کند و بیشتر رویشان حساب می‌کند. به همین دلیل هم هست که از نظر آماری افراد کسانی را به عنوان شریک زندگی انتخاب می‌کنند که از نظر قد، وزن، سن، پیش‌زمینه، آی.کیو، ملیت، و قومیت تقریباً مانند خودشان باشند. و به همین دلیل هم هست که من زمانی که به عنوان تهیه‌کننده جوان تلویزیون به دنبال استخدام بهترین گروه ممکن بودم، در نهایت زنانی را انتخاب کردم که فارغ‌التحصیل رشته هنر بودند، به چندین زبان اروپایی صحبت می‌کردند، تقریباً هم قد و اندازه خودم، و همگی متولد ماه ژوئن بودند: افرادی درست مانند خود من. گروه‌های فوق‌العاده نیازمند پنجره‌هایی رو به دنیای بیرون هستند، اما سوگیری باعث می‌شود که به جای پنجره معمولاً به آینه نگاه کنیم.