



۹۱۹۴۲۲۵

لد بیلری

نویسنده: کیم اسکات
مترجم: سعید قدوسی نژاد
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
نوبت چاپ: پانزدهم، پاییز ۱۴۰۳
شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۱-۹

ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان مولوی، دفتر جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱
تلفن: ۸۸۳۳۷۹۰
www.AryanaGhalam.com: فروشگاه اینترنتی

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: اسکات، کیم مالون؛ Scott, Kim Malone
عنوان و نام پدیدآور: صراحت تمام عیار: چگونه رئیس قاطعی باشیم و انسانیتمان را هم از دست ندهیم.

کیم اسکات: ترجمه سعید قدوسی نژاد.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری: ۴۳۲ ص.؛ ۲۱۰×۱۳۵ مم.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۱-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیا
یادداشت: عنوان اصلی: [2019] Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity

موضوع: قابلیت اجرایی/ executive ability
موضوع: رهبری/ leadership
موضوع: مدیریت کارکنان/ personnel management
موضوع: فرهنگ سازمانی/ corporate culture
شناسه افزوده: قدوسی نژاد، سعید، ۱۳۶۷-، مترجم
رده بندی کنگره: HD ۳۸/۲
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹
شماره کتاب شناسی ملی: ۵۸۶۵۳۴۴



مقدمه مترجم

مهارت تیم‌سازی و تیم‌داری معمولاً آن قدر 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 سر حال‌تر 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 توثیقی، 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 پربهرکتی 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 دکترکار خانم محمدی، مدیرعامل انتشارات آریانا قلم، بسیار ممنونم که بار دیگر به اعتماد کردند و فرصت کار با این انتشارات را در اختیارم قرار دادند. امیدوارم همیشه سالم و پرنرژی باشند و انتشارات را هم سالم و پرنرژی نگه دارند.

پیشگفتار نسخه بازبینی شده ۱۳

مقدمه ۲۵

نحوه استفاده از این کتاب ۳۹

بخش اول / فلسفه ای 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 / انگیزه هریک از اعضای تیمتان را پیدا کنید ۱۰۳
کمک به آدم‌ها برای نزدیک شدن به رؤیاهایشان

فصل چهارم / کار را با هم جلو ببرید ۱۴۷
امرونی فایده 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 تمام عیار ۳۶۳

فصل تکمیلی / بازبینی تمام صریح عملکرد ۴۰۱

صراحت تمام عیار درباره صراحت تمام عیار

سال گذشته بعد از پروازی شبانه همین که پایم را از هواپیما به زمین گذاشتم، تلفنم شروع کرد به زنگ خوردن. خانواده، دوستان و آشنایان می‌خواستند بدانند دیشب سریال سیلیکون ولی شبکه اچ‌بی او را دیده‌ام یا نه. سیلیکون ولی طنزی بامزه (و گاهی درست و بجا) درباره فضای کاری منطقه‌ای است که مسیر شغلی من در آن گذشته است. خبر بد اینکه با صراحت تمام عیار شوخی کرده بودند و از آن به عنوان زوررقی برای توجیه رفتار گزنده مدیران منحرف استفاده شده بود. بیشتر دوستانم گفتند نگران نباشم - سوژه شوخی شدن در سیلیکون ولی چیز خوبی است. نباید به دل بگیرم.

اما خودم خیلی مطمئن بودم که کتابم به آدم‌ها توصیه کرده بودم به انتقاد گوش کنند، انتقاد را به دل بگیرند و از آن بیاموزند. می‌دانستم باید پای حرفم بایستم و طبق همان عمل کنم.

بخش بزرگی از بامزگی برنامه سیلیکون ولی به نقد و بررسی وافر فناوری به برجیدن بساط درنده‌خویی سنتی کسب و کارها با ادبیات آرمان‌گرایانه است. ظاهراً عبارت «صراحت تمام عیار» داشت با دورویی دغل‌کارانه و تهاجم گزنده در محیط کار اشتباه گرفته می‌شد، درحالی‌که نیست من کاملاً خلاف این بود. در آن قسمت سیلیکون ولی، بن برکارد^۲ می‌خواهد مدیر ارشد عملیات^۳ قهرمان داستان، ریچارد هندریکس^۴، شود.

۱. پیشگفتار حاضر به نسخه ۲۰۱۹ کتاب افزوده شده است. از آنجاکه در این پیشگفتار به برخی از برداشت‌های نادرست از مطالب عرضه شده در نسخه ۲۰۱۷ کتاب پرداخته شده است، پیشنهاد می‌شود این پیشگفتار را پس از خواندن کتاب مطالعه کنید - م.

2. Ben Burkhardt

3. COO

4. Richard Hendricks

بن به ریچارد توصیه می‌کند با یکی از کارکنان برخورد بی‌رحمانه‌ای داشته باشد و این توصیه‌اش را به فلسفه مدیریتی تازه‌ای به نام «زدگن»^۱ نسبت می‌دهد. برکارد مظهر تمام صفت‌هایی است که سیلیکون ولی برای انتقاد از آن ساخته شده است: او ملایم، چرب‌زبان و فوق‌العاده متظاهر است. بزدل هم هست؛ وقتی رئیسش وارد رستورانی می‌شود که او و ریچارد در آن نشسته‌اند، بن درمی‌رود و پنهان می‌شود - دوباره رفتارش را با صراحت تمام عیار توجیه می‌کند.

در این برنامه حتی تصویری از نسخه قلبی کتابم به نویسندگی بن هم نشان داده می‌شود. (در نوشته روی جلد نسخه قلبی، عبارت زیر را افزودم تا راه خطرناکی را که این برنامه تلویزیونی به خوبی تشخیص داده نشان دهم: «سیربی شعوری: از تهاجم گزنده تا دورویی دغل‌کارانه.») از این قسمت برنامه سیلیکون ولی درس مهمی گرفتم: بعضی آدم‌ها صراحت تمام عیار را جوازی برای رفتن به خانه می‌دانند و تهاجم گزنده و دورویی دغل‌کارانه را با صراحت تمام عیار اشتباه می‌کنند. من چارچوب را دقیقاً برای جلوگیری از همین اشتباه ایجاد کرده‌ام، اما ظاهراً از شفافیت کافی برخوردار نبوده است. وقتی این کتاب را نوشتم، امیدوار بودم که واقعی شفت^۲ ذاتی را به آدم‌ها گوشزد کند. نمایش وارونه صراحت تمام عیار در این قسمت سیلیکون ولی به من فهماند هنوز راه درازی برای رسیدن به این هدف در پیش دارم. چند ماه بعد از سریال سیلیکون ولی، نوبت دیلبرت^۳ بود که سوءاستفاده

۱. Rad Can: مخفف Radical Candor که نام این کتاب است و به فارسی «صراحت تمام عیار» ترجمه شده است - م.

2. compassion

۳. Dilbert: شخصیت اصلی داستان مصور طنزی به همین نام است که توسط اسکات آدامز (Scott Adams) نوشته و ترسیم می‌شود و دربارهٔ دفتری است که کارمندان یقه سفیدی در آن کار می‌کنند و مدیرشان تمام فعالیت‌های آنها را به شدت کنترل و نظارت می‌کند. دیلبرت مهندس کاربردی است که مهارت‌های اجتماعی و عاطفی ضعیفی دارد. رئیس این دفترکار، مدیر ناتوان و کم‌هوشی است که از جزئیات مهندسی نیز سردر نمی‌آورد و تلاش‌های بی‌حاصلی برای پوشاندن این ضعف‌ها انجام می‌دهد. اسکات آدامز در توصیف این رئیس می‌گوید: «او مردم‌آزار نیست، صرفاً اهمیت نمی‌دهد» - م.

مدیران گزنده از صراحت تمام عیار را به تصویر بکشد. از یک سو جدی گرفتن حرف کارتون‌نویستی که زمانی در وبلاگش نوشت «جامعه با زن‌ها رفتار متفاوتی دارد، دقیقاً به همان دلیلی که با بچه‌ها و ناقص‌العقل‌ها رفتار متفاوتی دارد» کار دشواری است. از سوی دیگر این داستان طنز قطعاً به احتمال اشتباه گرفته شدن صراحت تمام عیار و تهاجم گزنده اشاره می‌کند:



واژه «تمام عیار» در صراحت تمام عیار هم خوب بوده و هم بد. کنار هم قرار گرفتن واژه لب مرزی «تمام عیار» و واژه وجدان‌پسند «صراحت» توجه آدم‌ها را به خود جلب کرد.

نقطه ضعف عبارت «صراحت تمام عیار»، که به گوش خیلی‌ها مترادف با «سریع حرکت کن و چیزها را خراب کن» می‌آید، رسم «به هم بریز و بعداً گردن نگیر» است که در سیلیکون ولی رایج است. دلیل دیگر کج‌فهمی صراحت تمام عیار اشتباه گرفته شدن آن با «شفافیت تمام عیار»^۱ ری دالیو^۲ است. نظر من و دالیو درباره اهمیت چالش مستقیم بسیار به هم نزدیک است، اما در فلسفه «جوری مدیریت کن که انگار پشت ماشین هستی و می‌خواهی به هدفی برسی» او اثر چندانی از توجه شخصی به چشم نمی‌خورد.^۳ علاوه بر این، رابطه‌ها به مقداری حریم خصوصی نیاز دارند، برای همین بالینکه درباره دستاوردهای کسب و کاری کاملاً طرفدار شفافیت هستم، فکر نمی‌کنم شفافیت تمام عیار به مناسبتی برای روابط خوب و کارآمد فراهم کند، امنیت روانی ایجاد کند یا منافع من و پربازده پدید آورد.

واژه «تمام عیار» در ذهن من بیانگر فلسفه مدیریتی تازه‌ای است که تفاوتش با فلسفه‌های مدیریتی پیشین از زمین تا آسمان است. این ایده که رئیس‌ها باید از قدرتشان برای قلدربازی استفاده کنند غلطی و مبتذل است، نه تازه و تمام عیار. بینش بنیادین پشت صراحت تمام عیار می‌گوید فرماندهی و نظارت می‌تواند مانع بروز نوآوری شود و به توانایی تیم در بهبود بهره‌وری امور روزمره ضربه بزند. اگر رئیس‌ها و شرکت‌ها داوطلبانه قدرت یک طرفه را کنار بگذارند و تیم‌ها و هم‌رده‌هایشان را ترغیب به پذیرش مسئولیت کارهای خودشان کنند، وقتی دست از تلاش برای کنترل کارکنان بردارند و در عوض روی افزایش استقلال و عاملیت آنها تمرکز کنند، قطعاً به نتایج بهتری دست

1. Radical Transparency

2. Ray Dalio

۳. در کتابش ده صفحه فقط درباره «ترویج کار معنادار و روابط معنادار» صحبت شده است.



پیدا خواهند کرد. معتمد وقتی روابط انسانی جای قلدر بازی و بوروکراسی را بگیرد، همکاری و نوآوری شکوفا می شود. منظورم از «تمام عیار»، «نهاد و گوهر» است، به یاد شاربونکوچولوی آنتوان دو سنت اگزوپری: «جز با دل هیچی را چنان که باید نمی توان دید». نهاد و گوهر را چشم سرنمی بیند.^۱

از زمانی که عبارت «صراحت تمام عیار» وارد دایره واژگان شده است، کار من هم شده اصلاح معنی واژه «تمام عیار». کار من سختی است و دارم سعی می کنم زندگی تان را ساده تر کنم نه سخت تر. پس اگر صراحت تمام عیار را به کار بسته اید و فکر می کنید ممکن است معنی این عبارت بعضی را گیج کند، راهی پیدا کرده ام که کمک می کند همه بدانند قرار نیست مثل احمق ها رفتار کنیم: از این نسخه جدید چارچوب صراحت تمام عیار استفاده کنید (شکل بالا). می توانید همین صفحه را ببُرید، کپی بگیرید و آن را روی یخچال، روی میز یا هر جای دیگری بگذارید تا جلو چشمتان باشد. می توانید چند نسخه هم در اختیار همکارانتان قرار دهید. از چارچوب صراحت تمام عیار مثل قطب نما برای هدایت بهتر گفت و گوهاitan استفاده کنید. لطفاً از این چارچوب در حکم آزمون شخصیت برای قضاوت درباره

۱. از ترجمه احمد شاملو که واژه essential را به «نهاد و گوهر» ترجمه کرده است - م.

خودتان یا دیگران استفاده نکنید. به آدم‌ها یکی از این چهار برچسب را نزنید. همه ما روزانه چندین بار در بخش‌های مختلف این چارچوب قرار می‌گیریم.

صراحت مشفقانه

تمایز همدلی ویرانگر و صراحت مشفقانه گاهی گیج‌کننده می‌شود و خوب است کمی درباره‌اش صحبت کنیم. پل بلوم^۱ روان‌شناس در کتاب علیه همدلی: دفاعیه‌ای بر شفقت عقلانی^۲ شرح می‌دهد که همدلی می‌تواند آن‌قدر احساسات ما را به خود جلب کند که نتوانیم استدلال عقلانی روشنی داشته باشیم. از طرفی همدلی ما را غرق در لحظه حال می‌کند و دیدن اثرات بلندمدت کارهای فعلی مان را دشوار می‌کند. درست همین اتفاق در همدلی ویرانگر هم می‌افتد؛ در آن لحظه آن‌قدر گرم تلاش برای آسیب نرساندن به احساسات طرف مقابلید که از بیان حرفی که دانستنش برایشان در بلندمدت بهتر است غفلت می‌کنید.

البته که من با همدلی مخالف نیستم. پل بلوم هم مخالف نیست. (درباره خطرات استفاده از عنوان‌های دوکلمه‌ای، هم احساس همدلی دارم و هم احساس شفقت.) ژوان هالیفاکس^۳ که نویسنده و معلم ذن بودایی است، رابطه بین همدلی و شفقت را توضیح داده است: «همدلی احساسی سالم جهان را مهربان‌تر می‌کند. می‌تواند باعث تقویت پیوندهای اجتماعی، دغدغه‌مندی بیشتر جامعه و عمیق‌تر شدن بینش مردم شود. اما همدلی احساسی افسارگسیخته منشأ فرسودگی و اندوه است؛ می‌تواند منجر به کناره‌گیری و سردی اجتماعی نیز بشود. همدلی و شفقت یکی نیستند. پیوند، تفاهم و دغدغه ممکن است اقدامی در پی نداشته باشند. اما همدلی جزئی از شفقت است، و باور دارم دنیا بدون همدلی سالم، دنیایی خالی از پیوندهای محسوس است و همه ما را در معرض خطر قرار می‌دهد.»^۳

1. Paul Bloom

2. *Against Empathy: The Case for Rational Compassion*

3. Joan Halifax, *Standing at the Edge*, New York: Flatiron Books, 2018.

جف وینر^۱، مدیرعامل لینکدین، مدیری است که شفقت را در رأس رهبری خود قرار داده است. «به خود بیست و دو ساله ام توصیه می‌کنم شفقت بیشتری به خرج دهد. وقتی هم سن شما بودم شفقت چندانی نداشتم. راستش تا همین اواخر مسیر شغلی ام هم شفقت خاصی نداشتم... سی سالم که بود به کتابی برخوردم به نام هنر شاد بودن. درباره آموزه‌های دالایی لاما است... که می‌گوید: تصور کنید دارید در مسیری کوهستانی قدم می‌زنید. به کسی برمی‌خورید که تخته‌سنگی روی سینه‌اش افتاده. واکنش همدلانه این است که شما هم همان خفگی خردکننده را احساس کنید، و در نتیجه زمین‌گیر و بیچاره شوید. اما واکنش مشفقانه این است که تشخیص دهید آن شخص درد می‌کشد و هر کاری از دستتان برمی‌آید برای برداشتن تخته‌سنگ و تسکین رنج او انجام دهید. به بیان دیگر، شفقت یعنی همدلی به حقیقت اقدام عملی.»^۲ جف واقعاً در سال‌های اول مسیر شغلی‌اش به درشت‌خوئی معروف بوده است. او نمونه‌ای از تحول ناشی از خودآگاهی و رشد شخصی است.

صراحت مشفقانه، هم قلب (توجه شخصی) و هم ذهن (چالش مستقیم) را درگیر می‌کند. متأسفانه عبارت «صراحت تمام عیار» این بار معنایی را به همه منتقل نمی‌کند.

تلفنتان را کنار بگذارید و با آدم‌ها چشم‌درچشم شوید

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 بر عهده دارید) بدون روابط مستحکم انجام دهید، دارید با خودتان شوخی می‌کنید. نمی‌گویم اختیار عمل، کنترل و قدرت مه‌ارنشده راه به جایی نمی‌برد. این روش خصوصاً

1. Jeff Weiner

۲. برگرفته از سخنرانی جف وینر در جشن فارغ‌التحصیلی دانشکده وارتون (Wharton) در سال ۲۰۱۸.

در دسته میمون‌های آفریقایی یا رژی‌های مستبد تمامیت‌خواه روش بسیار مناسبی است. اما شمایی که دارید این کتاب را می‌خوانید بعید است به دنبال چنین چیزی باشید.»

در کمال شرمساری، بعد از اتمام کتاب این سر رشته را گم کردم. وقتی تقریباً همه ویرایش‌ها انجام شده بود اما کتاب هنوز چاپ نشده بود، مقداری وقت خالی پیدا کردم. با خودم فکر کردم چطور می‌شود با استفاده از نرم‌افزار به آدم‌ها برای اجرایی کردن مفاهیم این کتاب کمک کرد. بعد با یکی از سرمایه‌گذاران خطرپذیر قرار گذاشتم و ناهاری خوردیم و نظرش را جویا شدم. او ده برابر مبلغ پیش‌پرداخت کتاب به من پرداخت کرد. نوشتن کتاب چهار سال طول کشید و ناهار کمتر از یک ساعت. سرم به دوران افتاد، که کمکی به روشن‌تر شدن ذهنم نمی‌کرد: صراحت تمام عیار؟ اپلیکیشن هم دارد! و این‌گونه بود که شرکت کندور^۱ متولد شد.

البته که ایده‌های مضحکی هم نبود. در کنار راس لاروی^۲، یکی از بهترین رهبرهایی که دیده‌ام شرکت کندور را تأسیس کردیم. شونا براون در هیئت‌مدیره شرکت حضور داشت. کسی که بیشترین سهم را در عملی کردن فرهنگ گوگل داشته است. سرمایه‌گذارانم جوان‌ترین‌های سلیکون ولی بودند. پس به نظر چندین آدم باهوش ایده خوبی می‌رسید. اما این‌گونه نبود. بعد از آزمودن سه گونه مختلف از نرم‌افزار، فهمیدیم اگر هدفمان این است که آدم‌ها تلفنشان را توی جیبشان بگذارند، به چشم هم خیره شوند و حرف بزنند، اپلیکیشن ارزش کارمان را کم می‌کند و باعث می‌شود درجا بزنیم. مت دیلی^۳، که یکی از مهندسانمان بود، مسئله دیگری را مطرح کرد که نرم‌افزار از عهده حلش بر نمی‌آمد. «کیم، تو مدام به آدم‌ها توصیه می‌کنی از دانسته‌هایشان درباره روابط شخصی در محل کار استفاده کنند. مسئله

1. Candor, Inc.

2. Russ Laraway

3. Matt Dailey

اینجاست که خیلی از آدم‌ها در خانه، در محل کار و در هر جای دیگری بلد نیستند رابطه داشته باشند.^۱ اپلیکیشن ما قرار نبود این کار را به آنها یاد بدهد. کتاب مفید بود. سخنرانی‌ها مفید بودند. کارگاه‌ها مفید بودند. اما کاری از دست نرم‌افزار بر نمی‌آمد. شرکت نرم‌افزاری را تعطیل کردیم. راس تصمیم گرفت ایده‌های مدیریتی مان را با عمیق شدن در یک شرکت اجرایی کند: قائم مقام شرکت کوالتریکس^۲ شد. من راه را ادامه دادم. در کنار جیسون راسوف^۳ و ایمی سندلر^۴ شرکت دیگری تأسیس کردم به نام رادیکال کندور^۵. تمرکز ما بر فنون آموزش (یادگیری روش آموزش صراحت تمام‌عیار) و تکنیک‌های رفتاری شناختی است - و یادگیری نحوه کمک به آدم‌ها برای عادت شدن صراحت تمام‌عیار. ممکن است بتوانیم از فناوری برای اجرای این ایده‌ها کمک بگیریم. اما در حال حاضر تمام توانمان صرف کار حضوری با رهبران کسب و کارها و تیم‌هایشان می‌شود. برای صدها شرکت و هزاران نفر در سراسر دنیا سخنرانی دادیم و کارگاه برگزار کرده‌ایم و چیزهای زیادی درباره نحوه عملی کردن این ایده‌ها یاد گرفته‌ایم. در بخش پایانی کتاب، با کمک ایمی و جیسون خلاصه‌ای از آموزه‌هایمان را درباره نحوه اجرای ایده‌های این کتاب بیان کرده‌ایم.

گوناگونی و فراگیری

گوناگونی و فراگیری موضوعی است که احتمالاً بیشترین نیاز و کمترین توجه را برای اعمال صراحت تمام‌عیار به خود جلب می‌کند. تقریباً هر بار که سخنرانی داریم یا کارگاهی برگزار می‌کنیم، با واکنش‌هایی مواجه می‌شویم، از قبیل «گوناگونی چه تأثیری در توانایی تمام‌صریح بودن افراد دارد؟» یا

-
1. Qualtrics
 2. Jason Rosoff
 3. Amy Sandler
 4. Radical Candor LLC

«صراحت تمام عیار برای زن‌ها خطرناک‌تر است تا مردها، برای زن‌های سیاه‌پوست خطرناک‌تر است تا زن‌های سفیدپوست. آیا مطمئنید صراحت تمام عیار برای کسانی که مزیت‌های شما را ندارند خطری ندارد؟» یا «من مرد سفیدپوستی‌ام. اگر صراحت تمام عیار داشته باشم، همه فکر می‌کنند عوضی بازی درمی‌آورم.» خیلی‌ها از من پرسیده‌اند، «تو که خودت زنی، چرا در کتابت این قدر کم درباره جنسیت نوشته‌ای؟» یک بار مرد سیاه‌پوست قدبلندی به من که زن سفیدپوست کوتاه‌قدی‌ام اشاره کرد و گفت، «تجربه آدم‌ها از صراحت تمام عیار تو خیلی با تجربه آدم‌ها از صراحت تمام عیار من فرق می‌کند. چیزی که برای تویی خطر است برای من خطرناک است. من فکر می‌کنم چیزی که کار من را راه می‌اندازد به درد تو نمی‌خورد.»

حرفش کاملاً درست بود. یکی از دلایلی که اسم این کتاب را از اول «صراحت تمام عیار» نگذاشتم، این بود که من زنم و نمی‌خواستم زیادی «لطیف» به نظر بیسم. در این موضوع افتخار نمی‌کنم اما حقیقت است. از روی تجربه مستقیم خودم می‌دانم که پاسخم - صراحت تمام عیار دم گوش شنونده سنجیده می‌شود نه دم دهن گوینده - به هیچ وجه نمی‌تواند حق مطلب را درباره عمق پیچیدگی نحوه رابطه ذهنیایی ادا کند. حتی تذکر دادن درباره سبزی لای دندان یا اشتباه‌های دست‌ورزان هم کار ساده‌ای نیست. حالا فرض کنید بخواهید به کسی بگویید دچار سوگیری شده است! می‌خواهید نشان دهید حرفشان چقدر نپزیرفتنی است، اما از طرفی باید شفقت هم نشان دهید. ضمن اینکه می‌دانید در معرض واکنش دفاعی شدید و ناعادلانه‌ای قرار دارید. باید از خودتان هم مراقبت کنید.

این سؤال‌ها و گفت‌وگوها باعث شد با سکند سیتی و رکز^۱ مشارکت کنیم، بازوی آموزش مدیریتی باشگاه طنزی که تینا فی^۲، استفن کولبرت^۳ و آدم‌های

1. Second City Works

2. Tina Fey

3. Stephen Colbert

بی‌شمار دیگری در آن آموزش طنز دیده بودند. با کمک سکند سیتی ورکز می‌خواهیم بفهمیم چطور آدم‌ها می‌توانند از بداهه‌گویی برای تمرین اجرای صراحت تمام‌عیار و مواجه کردن آدم‌ها با سوگیری‌هایشان در محیط کار استفاده کنند، درعین حال که عاملیت و شأنیت خود را هم حفظ می‌کنند و نوع درستی از شوخی را به کار می‌برند. در بخش پایانی کتاب با جزئیات بیشتری به این موضوع خواهیم پرداخت. اینکه چطور می‌توانیم از صراحت تمام‌عیار برای تقویت بنیه گفت‌وگوهای واقعی درباره گوناگونی و فراگیری استفاده کنیم، موضوع کتاب بعدی‌ام است، که به این سؤال‌ها پاسخ خواهد داد: چگونه می‌توان از صراحت تمام‌عیار برای گوشزد کردن باورها و قلدربازی جنسیتی و تعصبات ناخودآگاه در محیط کار استفاده کرد؟ وقتی بازخورد می‌گیری که درباره این‌گونه موضوعات در اشتباهی، بهترین واکنش چیست؟ وقتی قدرت دو طرف متوازن نیست و صراحت تمام‌عیار ممکن است امن یا کافی نباشد، چطور باید موضوع را پیش برد؟ به‌منزله رهبر، چطور می‌توان جلوبروز تبعیض جنسیتی در محل کار را تخریب فرهنگ سازمان را گرفت؟

✚ اجازه ندهید فرهنگتان مسموم شود

استارت‌آپ‌های موفق معمولاً کارشان را با فرهنگی شروع می‌کنند که در آن آدم‌ها یکدیگر را مستقیماً و حتی با خشونت به چالش می‌کشند، اما توجه شخصی‌شان را هم نشان می‌دهند. دلیلش این است که از کارهای کوچک شروع می‌کنند، آدم‌ها خیلی خوب همدیگر را می‌شناسند و همه برای بقا می‌جنگند. اما وقتی کسب‌وکار بزرگ می‌شود و آدم‌های تازه‌ای به شرکت اضافه می‌شوند، دیگر حتی نمی‌شود اسم همه را حفظ بود چه رسد که بخواهی با همه روابط مستحکم داشته باشی. آن نوع از چالش‌های فوق‌مستقیمی که وقتی آدم‌ها همدیگر را می‌شناسند خیلی ساده است، دشوار می‌شود. بعضی‌ها که نمی‌خواهند فرهنگ دوستانه روزهای اول را از دست بدهند، وقتی مشکلی می‌بینند زبان به دهان می‌گیرند و با عقب‌نشینی

روی محور چالش مستقیم، وارد ربع همدلی ویرانگر می‌شوند. از آنجا که تهاجم گزنده بهتر از همدلی ویرانگر کار را راه می‌اندازد، این نوع رفتار مزیت پیدا می‌کند؛ آدم‌هایی که رفتار بدی دارند برنده می‌شوند و قد علم می‌کنند. خیلی از آدم‌ها وقتی جلو آدم ناجور قدرتمندی قرار می‌گیرند، به ربع دورویی دغل‌کارانه می‌خزند. البته این کار را بیشتر به خاطر غریزه دفاع از خود انجام می‌دهند تا اینکه واقعاً قصد خراب‌کاری داشته باشند. در چنین محیطی، آدم‌ها ترغیب می‌شوند در برابر آدم‌های رده بالاتر رفتار دورویی دغل‌کارانه داشته باشند و در مقابل کسانی که قدرت کمتری دارند، تهاجم گزنده به خرج دهند. فرهنگ مسموم می‌شود؛ خیلی‌ها مدح بالایی را می‌کنند و به پایینی لگد می‌زنند، کسی هم تمایلی به بیان حقیقت به صاحبان قدرت ندارد. چنین رفتاری شرکت را درجا نمی‌کشد، بلکه منجر به مرگ تدریجی نوآوری می‌گردد و زندگی آدم‌ها را بی‌صدا به بیچارگی می‌کشاند.

این خبر بد بود، خبر خوب اینکه شرکت‌های زیادی، از کوچک و بزرگ، دست به اقداماتی زده‌اند تا توجه شخصی و چالش مستقیم دست در دست هم وارد فرهنگشان شوند. وقتی آدم‌ها انجام دادن هم‌زمان این دورا یاد بگیرند، بد رفتاری دیگر برای کسی مزیت ایجاد نخواهد کرد. رفتار بد با تنبیه مواجه می‌شود نه با پاداش، حقیقت سر برمی‌آورد و محیط کار آدم‌ها را به سوی موفقیت و شادی پیش می‌برد.



امیدوارم به من کمک کنید تا مطمئن شویم مفاهیم این کتاب بهانه‌ای برای بد رفتاری مدیرها نمی‌شود. امیدوارم خواندن صراحت تمام عیار به شما کمک کند در محل کار به بهترین و عیان‌ترین نسخه خود دست پیدا کنید. می‌توانید تیم‌هایی درست کنید که آدم‌ها در آن بهترین کارِ عمرشان را انجام دهند و بهترین رابطه‌های دوران کاری‌شان را بسازند. می‌توانید عاشق کارتان باشید و عاشق کسانی باشید که با هم کار می‌کنید.