

# صراحت تمام عیار

کیم اسکات



مترجم: رسول ابراہیمی

سرشناسه كتاب	
هرگونه كپي برداري از اين كتاب به هر شكل ممنوع است و پيگرد قانوني دارد.	
نام كتاب	صراحت تمام عيار
عنوان انگليسي	Radical Candor
نويسنده	كيم اسكات
مترجم	رسول ابراهيمي
موضوع	موفقيت
نوبت چاپ	الکترونيكي

4	مقدمه
23	بخش اول
23	یک نگرش جدید در مدیریت
23	فصل اول: رابطه‌هایی بر اساس صراحت و دلسوزی بسازید
37	فصل دوم: راهنمایی کنید، راهنمایی بگیرید و به آن تشویق کنید
54	فصل سوم: بفهمید چه چیزی به هر نفر در تیم شما انگیزه می‌دهد
76	فصل چهارم: با همکاری به نتیجه برسید
107	بخش دوم: ابزارها و تکنیک‌ها
108	فصل پنجم: روابط
127	فصل ششم: راهنمایی
175	فصل هفتم: تیم
202	فصل هشتم: نتایج

### مقدمه

من هم مثل خیلی از ما، یک روزی یک رئیس خیلی بد داشتم. او فکر می‌کرد بهترین راه برای ایجاد انگیزه در کارمندان، تحقیر کردن آنهاست. یک بار، یکی از همکارانم به اشتباه ایمیلی را برای من هم فرستاد که در آن، رئیسم بارها من را پیش بقیه مسخره کرده بود. وقتی با رئیسم روبرو شدم و موضوع را گفتم، به من گفت فکر قشنگت را درگیر این چیزها نکن. واقعاً همین را گفت.

تا حدی به خاطر همین تجربه، شرکت خودم را راه انداختم. هدفم این بود که یک محیط کاری درست کنم که در آن، آدم‌ها هم کارشان را دوست داشته باشند و هم یکدیگر را. دوستانم وقتی این حرف را می‌شنیدند، می‌خندیدند. انگار داشتم از یک جمع دوستانه حرف می‌زدم، نه یک شرکت. اما من جدی بودم. من خیلی بیشتر از هشت ساعت در روز را در محل کارم می‌گذراندم. اگر از کارم و همکارانم لذت نمی‌بردم، یعنی بیشتر عمر کوتاهم روی این سیاره را با ناراحتی سپری می‌کردم.

متأسفانه، با اینکه توانستم اشتباهات رئیس خودم را تکرار نکنم (که کار آسانی بود)، اما خودم یک سری اشتباهات کاملاً متفاوت انجام دادم. من برای اینکه یک محیط مثبت و بدون استرس بسازم، از بخش سخت اما ضروری کار یک رئیس فرار می‌کردم. آن بخش این بود که وقتی کار کسی

به اندازه کافی خوب نیست، این موضوع را واضح و مستقیم به او بگویم. من نتوانستم فضایی بسازم که در آن، به کسانی که کارشان را درست انجام نمی‌دادند، به موقع تذکر داده شود تا بتوانند مشکل را حل کنند.

وقتی به آن دوران فکر می‌کنم، فوراً یاد شخصی می‌افتم که اسمش را باب می‌گذارم. باب از آن آدم‌هایی بود که در همان نگاه اول از او خوشتان می‌آید و رفتن به سر کار را لذت‌بخش می‌کنند. او یک همکار مهربان، بامزه، دلسوز و حامی بود. علاوه بر این، با یک رزومه‌ی عالی و معرف‌های خیلی خوب پیش من آمده بود. به نظر می‌رسید یک نیروی فوق‌العاده است و من از استخدامش خیلی خوشحال بودم.

فقط یک مشکل وجود داشت: کارش افترض بود. کمی بعد از استخدامش، اعتمادم را به او از دست دادم. او هفته‌ها روی یک نوشته کار کرده بود تا توضیح دهد که محصول ما چطور به آدم‌ها اجازه می‌دهد جدول‌هایی بسازند که خود به خود به‌روز می‌شوند. وقتی نوشته‌ای را که او با این همه پشتکار آماده کرده بود خواندم، شوکه شدم. کاملاً بی‌معنی و درهم‌برهم بود. انگار یک مشت کلمه را بی‌ربط کنار هم ریخته بود. وقتی به لحظه‌ای فکر می‌کنم که آن نوشته را به من داد، می‌فهمم که خود باب هم می‌دانست کارش خوب نیست. شرمندگی در چشمانش و عذرخواهی در لبخندش کاملاً مشخص بود.

بیاپید یک لحظه اینجا مکث کنیم. اگر شما مدیر باشید، می‌دانید که آن لحظه، یک نقطه‌ی حساس در رابطه‌ی من و باب بود. یک زنگ خطر مهم که موفقیت یا شکست تیمم را نشان می‌داد. کار باب حتی نزدیک به سطح قابل قبول هم نبود. ما یک شرکت کوچک بودیم که برای سرپا ماندن تلاش می‌کردیم و اصلاً وقت و انرژی نداشتیم که کار او را دوباره انجام دهیم یا کم‌کاری‌هایش را جبران کنیم.

من در آن زمان همه‌ی اینها را می‌دانستم. با این حال، وقتی با او جلسه گذاشتم، نتوانستم خودم را راضی کنم که مشکل را به او بگویم. شنیدم که به باب گفتم این یک شروع خوب است و کمکش می‌کنم تا تماشش کند. او با تردید لبخند زد و رفت.

چه اتفاقی افتاد؟ اول اینکه، من باب را دوست داشتم و نمی‌خواستم به او سخت بگیرم. او موقع بررسی نوشته‌اش آنقدر مضطرب به نظر می‌رسید که ترسیدم شاید گریه کند. چون همه خیلی دوستش داشتند، نگران بودم که اگر گریه کند، همه فکر کنند من یک رئیس زورگوی بد هستم. دوم اینکه، اگر رزومه و معرف‌هایش الکی نبودند، پس حتماً در گذشته کارش عالی بوده است. شاید در خانه مشکلی حواسش را پرت کرده بود یا به روش کار ما عادت نداشت. به هر دلیلی، خودم را قانع کردم که حتماً دوباره به همان سطح عملکردی که باعث استخدامش شده بود برمی‌گردد. سوم اینکه،

می‌توانستم خودم آن نوشته را درست کنم و این کار سریع‌تر از این بود که به او یاد بدهم چطور دوباره بنویسد.

اول ببینیم این رفتار من چه تأثیری روی باب گذاشت. یادتان باشد، او می‌دانست کارش خوب نیست. پس تعریف الکی من فقط ذهنش را به هم ریخت. این کار به او اجازه داد خودش را گول بزند و فکر کند می‌تواند به همین شکل ادامه دهد. و همین کار را هم کرد. من با روبرو نشدن با مشکل، انگیزه‌ی او برای تلاش بیشتر را از بین بردم و او را در این خیال راحت گذاشتم که همه چیز خوب پیش خواهد رفت.

گفتن اینکه دیگران دارند کارشان را خراب می‌کنند، بی‌نهایت سخت است. شما نمی‌خواهید احساسات کسی را جریحه‌دار کنید، چون یک آدم دیگرآزار نیستید. نمی‌خواهید آن شخص یا بقیه‌ی تیم فکر کنند شما آدم بی‌ادبی هستید. به علاوه، از وقتی حرف زدن یاد گرفته‌اید به شما گفته‌اند: اگر حرف خوبی برای گفتن نداری، اصلاً هیچی نگو. حالا ناگهان وظیفه‌ی شماست که آن حرف ناخوشایند را بزنید. باید یک عمر تربیت را کنار بگذارید. مدیریت کار سختی است.

بدتر از همه این بود که من این اشتباه را ده ماه تمام تکرار کردم. همان‌طور که احتمالاً می‌دانید، هر بار که یک کار بی‌کیفیت را قبول می‌کنید و از کنار هر موعد تحویلی که از دست رفته می‌گذرید، کم‌کم حس انزجار و بعد عصبانیت در شما شکل می‌گیرد. دیگر فقط فکر نمی‌کنید کار آن شخص بد

است، بلکه فکر می‌کنید خود آن شخص آدم بدی است. این موضوع، داشتن یک گفتگوی آرام و منطقی را سخت‌تر می‌کند. کم‌کم سعی می‌کنید اصلاً با آن شخص حرف نزنید.

و البته، تأثیر رفتار من با باب فقط به خود او محدود نشد. بقیه‌ی اعضای تیم از خودشان می‌پرسیدند چرا من چنین کار ضعیفی را قبول می‌کنم. آنها هم به پیروی از من، سعی می‌کردند کم‌کاری‌های او را جبران کنند. اشتباهاتش را درست می‌کردند و کارهایش را دوباره انجام می‌دادند؛ معمولاً در ساعاتی که باید خواب می‌بودند.

جبران کردن کم‌کاری دیگران گاهی برای یک مدت کوتاه لازم است، مثلاً اگر کسی در زندگی شخصی‌اش دچار بحران شده باشد. اما وقتی این وضعیت بیش از حد طولانی شود، به همه فشار می‌آورد. کسانی که کارشان همیشه عالی بود، کم‌کم شلخته شدند. ما پروژه‌های مهمی را در موعد مقرر تحویل ندادیم. چون من می‌دانستم چرا همکاران باب دیر کرده‌اند، به آنها سخت نمی‌گرفتم. بعد آنها کم‌کم از خودشان پرسیدند که آیا من اصلاً تفاوت کار عالی و کار متوسط را می‌فهمم؟ شاید حتی از دست دادن موعد تحویل پروژه‌ها برایم مهم نبود. همان‌طور که اغلب وقتی آدم‌ها مطمئن نیستند که کیفیت کارشان قدر دانسته می‌شود اتفاق می‌افتد، نتایج ما شروع به افت کرد و روحیه‌ی تیم هم خراب شد.

وقتی با خطر از دست دادن تیمم روبرو شدم، فهمیدم که دیگر نمی‌توانم این موضوع را به تعویق بیندازم. باب را برای یک قهوه دعوت کردم. او انتظار یک گپ دوستانه را داشت، اما در عوض، من بعد از کمی من‌ومن کردن، او را اخراج کردم. حالا هر دوی ما با ناراحتی روی صندلی‌هایمان نشسته بودیم. بعد از یک سکوت عذاب‌آور، باب صندلی‌اش را عقب کشید و مستقیم در چشمانم نگاه کرد و پرسید: چرا بهم نگفتی؟

درحالی‌که این سؤال بدون هیچ جواب خوبی در ذهنم می‌چرخید، او سؤال دومی پرسید: چرا هیچ‌کس بهم نگفت؟ من فکر می‌کردم شماها به من اهمیت می‌دید!

آن لحظه، بدترین نقطه‌ی زندگی حرفه‌ای من بود. من یک سری اشتباهات پشت سر هم کرده بودم و باب داشت تاوانش را می‌داد. نه تنها تعریف‌های قبلی من یک فریب بود، بلکه من هرگز هیچ انتقادی هم به باب نکرده بودم. من هرگز از او نخواستم بودم که به من بازخورد بدهد، کاری که شاید به او اجازه می‌داد درباره‌ی مسائل حرف بزند و راه‌حلی پیدا کند. از همه بدتر، من نتوانسته بودم فرهنگی بسازم که در آن، همکاران باب به طور طبیعی به او هشدار دهند که دارد مسیر را اشتباه می‌رود. اتحاد تیم در حال از بین رفتن بود و این در نتایج ما خودش را نشان می‌داد. نبود ستایش و انتقاد، اثرات کاملاً فاجعه‌باری بر تیم و نتایج ما داشت.

می‌توان یک خط مستقیم از نبودِ راهنمایی به یک تیم ناکارآمد با نتایج ضعیف کشید. دیگر نه فقط برای باب، که برای کل شرکت خیلی دیر شده بود. شرکت من، مدت کوتاهی بعد از اخراج باب شکست خورد.

### گوگل: آزادی در محیط کار

سال ۲۰۰۴ بود و من به یک شغل نیاز داشتم. برای همین با یکی از همکلاسی‌های دوران دانشگاه تماس گرفتم. او سه سال قبل به گوگل پیوسته بود و من به تازگی در عروسی یک دوست مشترک کنار او نشسته بودم. چیزی که توجه من را جلب کرده بود این بود که با اینکه او به وضوح به اعضای تیمش در گوگل اهمیت می‌داد، اما حس می‌کردم او اشتباهی را که من با باب کرده بودم، هرگز مرتکب نمی‌شود. بعدها فهمیدم که این حس چقدر درست بود.

بعد از گذراندن بیست و هفت مصاحبه‌ی سخت، به من پیشنهاد کار داده شد تا سرپرستی یک تیم صد نفره را بر عهده بگیرم. من حتی نمی‌دانستم محصولی که قرار بود رویش کار کنیم چیست. چیزی که می‌دانستم این بود که فرهنگ گوگل به نظرم شبیه به تحقق رویای من برای ساختن یک محیط کاری بود که در آن آدم‌ها کارشان و یکدیگر را دوست داشته باشند. همچنین به نظرم می‌رسید که رئیس جدیدم، یک رئیس عالی است. همان‌طور که یکی از دوستانم بعدها به شوخی گفت: در سیلیکون ولی، تو