



سازمان انسان سالار

خلق سازمانی که شایسته انسان باشد

گری هسل و میکا زینبی

ترجمه ابراهیم ایران نژاد

نویسندگان: گری همل، میکل زانینی
مترجم: ابراهیم ایران نژاد
ترجمه ویرا: امیرحسین صادقی دولت آبادی
ویراستار: حدیث معظمی
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
طراح گرافیک: امیرحسین قیصری
صفحه آرا: رامین مهری
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۴۲-۴
نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۳
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

Copyright © 2020 Gary Hamel and Michele Zanini - All rights reserved

انتشارات آریانا قلم با گرفتن حق انحصاری انتشار نسخه فارسی کتاب *Humanocracy* توسط نماینده خود آژانس ادبی مینا اقدام به ترجمه و انتشار آن کرده 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.
رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

سرشناسه: همل، گری، ۱۹۵۴-م. / Hamel, Gary
عنوان و نام پدیدآور: سازمان انسان سالار: خلق سازمانی که شایسته انسان باشد /
نویسندگان گری همل، میکل زانینی؛ مترجم ابراهیم ایران نژاد.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری: ۴۴۸ صفحه.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۴۲-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
عنوان اصلی: [2020] Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them, [2020]
موضوع: بوروکراسی / bureaucracy
موضوع: کارآمدی سازمانی / organizational effectiveness
موضوع: فرهنگ سازمانی / corporate culture
شناسه افزوده: زانینی، میکل / Zanini, Michele
شناسه افزوده: ایران نژاد، ابراهیم، ۱۳۶۶- / مترجم
رده بندی کنگره: HM۸۰۶
رده بندی دیویی: ۳۰۲/۳۵
شماره کتاب شناسی ملی: ۹۸۱۲۵۵۲



پیشگفتار	۹
بخش اول. پرونده انسان سالاری: چرا باید چوب در کندوی بوروکراسی کرد؟	۲۹
۱. کاملاً انسانی	۳۱
۲. بوروکراسی در جایگاه متهم	۵۵
۳. محاسبه هزینه	۸۱
بخش دوم. انسان سالاری در عمل: آیا واقعاً می‌توانیم عاری از بوروکراسی شویم؟	۱۰۹
۴. نیوکور: انسان بسازیم نه کالا	۱۱۱
۵. هایلر: هر فرد یک کارآفرین	۱۳۷
بخش سوم. اصول انسان سالاری: دی‌ان‌ای سازمان انسان‌محور چیست؟	۱۶۱
۶. اصول مقدم بر شیوه‌ها	۱۶۳
۷. قدرت مالکیت	۱۷۱
۸. قدرت بازارها	۱۸۹
۹. قدرت شایسته سالاری	۲۰۹
۱۰. قدرت جمع انسانی	۲۳۵
۱۱. قدرت باز بودن	۲۶۱
۱۲. قدرت آزمایشگری	۲۹۱
۱۳. قدرت تناقض	۳۰۷
بخش چهارم. مسیر انسان سالاری: چگونه به آنجا برسیم؟	۳۳۷
۱۴. میشلن: گام‌های اول	۳۳۹
۱۵. از اینجا شروع کنید	۳۶۳
۱۶. گسترشش دهید	۳۸۷
پیوست الف. نظرسنجی پیرامون شاخص توده بوروکراسی	۴۱۵
پیوست ب. اندازه‌گیری طبقه بوروکرات	۴۱۹
یادداشت‌ها	۴۲۳
قدردانی	۴۴۵



- در محل کارتان چه احساسی می‌داشتید اگر...
- این حق را داشتید که شغل خودتان را طراحی کنید؟
 - گروهتان آزاد بود که اهداف خودش را تعیین و روش‌های خودش را تعریف کند؟
 - تشویق می‌شدید که مهارت‌هایتان را بیروانید و چالش‌های جدیدی را به عهده بگیرید؟
 - احساس می‌کردید همکارانتان بیشتر حکم خانواده را دارند تا همکار؟
 - هرگز احساس نمی‌کردید که دست‌وبالتان با قوانین بیهوده و کاغذبازی‌های اداری بسته شده است؟
 - در هر موقعیتی احساس می‌کردید که این اعتماد به شما وجود دارد که به بهترین صورت قدرت تشخیص و قضاوتتان را به کار بگیرید؟
 - در برابر همکارانتان مسئول بودید و نه رئیس‌تان؟
 - مجبور نبودید وقتتان را برای کاسه‌لیسی یا بازی‌های سیاسی تلف کنید؟
 - این فرصت را داشتید که به شکل‌گیری استراتژی و مسیر حرکت سازمانتان کمک کنید؟
 - تأثیرگذاری و جبران خدماتتان به توانایی‌هایتان بستگی داشت و نه جایگاه شغلی‌تان؟

– دلیلی وجود نداشت که در مقابل مقامات بالاتر احساس حقارت به شما دست دهد؟

چقدر شگفت‌انگیز می‌بود اگر در جایی که کار می‌کنید همه این موارد حقیقت می‌داشت؟ ما بر این باوریم که آن قدر شگفت‌انگیز می‌شد که کار دیگر چندان شبیه کار نمی‌بود. متأسفانه برای اکثر کارمندان چنین واقعیتی صدق نمی‌کند. سازمان‌هایی معمولی در اندازه متوسط یا بزرگ با کارکنان مانند کودکان برخورد می‌کنند، تبعیت کسالت‌بار را اعمال می‌کنند، جلوی کارآفرینی را می‌گیرند، افراد را در نقش‌های محدود می‌چنانند، مانع رشد شخصی می‌شوند و انسان‌ها را منابع صرف تلقی می‌کنند.

در نتیجه، سازمان‌هایمان اغلب در قبال افراد درونشان کمتر انعطاف‌پذیر، خلاق و پرجنب‌وجوش‌اند. مقصر این اوضاع بوروکراسی است، با ساختارهای قدرت اقتدارگرایانه و قوانین خفقان‌آور و زدوبندهای سیاسی سمی‌اش. برخی احتمالاً بر این باورند که بوروکراسی روبه‌زوال است؛ یعنی دچار سرنوشتی مشابه تلفن‌های ثابت، خودروهای گازسوز و پلاستیک‌های یک‌بارمصرف خواهد شد. کلمه «بوروکراسی» مانند «اسب‌بخار» به نظر یادگار دوران قدیم می‌آید؛ و از بسیاری لحاظ هم همین‌طور است، اما شوربختانه بوروکراسی هنوز حضوری پرنرنگ در زندگی‌مان دارد. همان‌طور که در فصل ۳ خواهیم دید، بوروکراسی در حال بزرگ شدن است و نه کوچک شدن؛ واقعیتی که به اعتقاد ما با گذر شدن نگران‌کننده رشد بهره‌وری جهانی هم‌بستگی دارد، پدیده‌ای که از آینده‌ای ناگوار برای استانداردهای زندگی و فرصت‌های اقتصادی خبر می‌دهد. سازمان‌های بوروکراتیک پرخوت^۱، تدریجی^۲ و یأس‌آورند. در بوروکراسی، قدرتی که برای شروع تغییر نیاز است به چند رهبر ارشد واگذار شده است.

۱. inertial: حالت صفت برای کلمه اینرسی است. اینرسی یا رخوت به معنی تمایل به حفظ وضع موجود در سازمان است.

۲. incremental: این صفت به نظریه اینکرمانتالیسم یا تدریجی‌گرایی اشاره دارد. در این نظریه، بر تغییرات تدریجی براساس اصول گذشته به جای تغییرات اساسی و سریع تأکید می‌شود.



فصل ۱

کاملاً انسانی

هویت ما با اهدافی که دنبال می‌کنیم تعریف و با چالش‌هایی که می‌پذیریم کشف می‌شود. هر قدر هم که امکاناتمان ناچیز و قابلیت‌هایمان محدود باشد، باز می‌توانیم شورش و شعف تلاشی شرافتمندانه را به خودمان هدیه دهیم. خوشبختانه مسائل بسیاری وجود دارد که سزاوار توجه‌اند؛ مثل ساخت دستگاه‌هایی که می‌اندیشند، کاهش انتشار گاز دی‌اکسید کربن، غلبه بر اختلافات نژادی، مبارزه با ابرباکتری‌های مقاوم در برابر دارو، پایان دادن به قاچاق انسان و ساخت زیستگاه‌ها در سیارات دیگر.

در اعماق وجودمان می‌دانیم که زندگی کوتاه‌تر از آن است که وقتمان را صرف مشکلات بی‌اهمیت کنیم. می‌دانیم حکیمان حق داشتند «قدم گذاشتن در راه کمتر پیموده‌شده» را بستانند. حل مسائل جدید و گشایش مسیرهای نو همان کاری است که برای انجامش خلق شده‌ایم. بنابراین غم‌انگیز است که بسیاری از ما در سازمان‌هایی کار می‌کنیم که بزدل و یأس‌آورند. مثلاً اگر طرحی بی‌مانند و جسورانه به ریاستان پیشنهاد دهید، او احتمالاً با مخالفت‌هایش شما را در هم می‌کوبد و جملاتی از این دست خواهد گفت: «این طرح متناسب با استراتژی ما نیست.» «بودجه این کار را نداریم.» «تو هرگز مجوز قانونی لازم را نخواهی گرفت.» «این طرح در فرهنگ سازمانی ما نمی‌گنجد.» «این طرح غیرعملی است.» «نقاط ضعف بسیاری دارد.» مشکل مدیریتان نیست، او هم

به اندازه شما دستانش بسته است. مشکل این است که سازمانتان مانند اکثر سازمان‌ها ذاتاً واپس‌گرا، سرکوبگر و بزدل است. کمی زمان بگذارید و به سازمانتان در این ابعاد امتیاز دهید:

اهداف	جسورانه	محتاطانه
ریسک‌پذیری	استقبال می‌شود	اجتناب می‌شود
سرعت	با تمام قوام	لک‌ولک‌کنان
خلاقیت	محدودیتی ندارد	سرکوب می‌شود
استقلال عمل	وسیع	محدود
تعهد	عمیق	نیم‌بند
تبعیت نکردن از قواعد مرسوم	حمایت می‌شود	مجازات می‌شود

احتمالاً سازمان شما هم به سمت راست این نظام امتیازدهی متمایل است، مگر آنکه خیلی کوچک یا واقعاً استثنا باشد. به همین دلیل است که احساس می‌کنید به ستوه آمده‌اید. جسارت را درون شما کشته‌اند. با خشم غرولند می‌کنید که: «چرا باید خودم را به آب‌و‌آتش بزنم؟! نه، من فقط سعی می‌کنم این سال را به پایان برسانم.»

این مسائل قابل درک است، اما چگونه کارمان به سازمان‌هایی کشید که این قدر از شهامت، خلاقیت و شورواشتیاق بی‌بهره‌اند؟ سؤال مهم دیگر این است که چگونه به این واقعیت خو کردیم؟ پاسخ ساده این است: تا بوده همین بوده. هر سازمانی تا حدی خودناباور و جزم‌اندیش است. به نظر می‌رسد حتی شرکت‌های برتر نیز تحت فشار نارسایی‌های درونی‌اند.

شرکت اینتل را در نظر بگیرید. برای تعبیه کردن ۱۰۰ میلیون ترانزیستور بر روی یک میلی‌متر مربع سیلیکون به هزاران انسان فوق‌العاده باهوش نیاز است. اما به عنوان یک شرکت، اینتل از پس انجام کاری ساده برنیامد: تهیه تراشه برای میلیاردها دستگاه گوشی همراه. بعداً اینکه اینتل نتوانست رشد سریع



فصل ۲

بوروکراسی در جایگاه مآثم

برچیدن بوروکراسی چالشی رعب‌انگیز است. پیش از پذیرش مشارکت در این کار، باید متقاعد شده باشید که ناتوانی‌های سازمانی شرح داده شده در فصل ۱ به‌راستی تقصیر بوروکراسی است. در این فصل به طرح مفاد استیضاح می‌پردازیم. دقیقاً چگونه ویژگی‌های کهن‌الگوی بوروکراسی — حق تصمیم‌گیری طبقه‌بندی شده، مرزهای رسمی شده واحدهای کاری، نقش‌های تخصصی و شیوه‌های استاندارد شده — سازگاری، نوآوری و مشارکت را تحلیل می‌برند؟ چرا باید بوروکراسی سرنگون شود؟ چرا این مبارزه ارزش همراهی کردن را دارد؟

طبقه‌بندی شده و کوتاه‌نظرانه



از هرکسی که بخواهید سازمانش را برایتان ترسیم کند، آن تصویر آشنا از هرم خطوط و خانه‌ها را تحویل‌تان خواهد داد. زنجیره فرماندهی ثابت یکی از پایدارترین ساختارهای اجتماعی بشریت است. این زنجیره ساده، مقیاس‌پذیر و به‌ظاهر دائمی است.

به‌راحتی می‌شود باور کرد که اقدامات انسانی در مقیاس بزرگ بدون ساختار قدرت از بالا به پایین غیرممکن است. وحدت فرماندهی شیوه دستوردهی در سازمان را تضمین می‌کند. داشتن سلسله‌مراتب دقیق فرماندهی و اختیارات ابهام را به حداقل می‌رساند. داشتن قدرت تصمیم‌گیری بر مبنای جایگاه

سازمانی قدرت و شایستگی را با هم همسو می‌کند. در غیاب سلسله مراتب رسمی، هرج و مرج به وجود می‌آید، درست است؟ خب، شاید هم نه. پروژه اطلس را در نظر بگیرید، یکی از چهار طرح تحقیقاتی که برخورددهنده هادرونی بزرگ را تشکیل می‌دهد. اطلس که شامل بیش از ۳,۰۰۰ دانشمند از ۱۸۰ مؤسسه است در سال ۱۹۹۲ راه اندازی شد تا عمیق ترین رازهای جهان را کشف کند. برای این منظور، گروه اطلس یکی از پیچیده ترین دستگاه هایی را ساخت که تا به حال ساخته شده است؛ دستگاه آشکارساز غول پیکر ذرات به ارتفاع ۴۵ متر و طول ۲۵ متر، با بیش از ۱۰ میلیون قطعه که باید در اعماق خاک دهکده ای در سوئیس مونتاژ می شد.

در مراحل اولیه پروژه، کنسرسیوم اطلس در تکاپوی یافتن طراحی سازمانی مناسب بود. با توجه به بدیع بودن این کار بزرگ، طراحی و توسعه باید به زیرپروژه هایی تقسیم می شد که گروه های کوچک بتوانند به آنها بپردازند. از سوی دیگر، همه زیرسیستم ها، که صدها مورد از آنها وجود داشت، باید به طور یکپارچه با هم ترکیب می شدند. تعارض کار هم در همین جا نهفته است. گروه های مستقل در حل خلاقانه مسائل بهتر عمل خواهند کرد، اما در هماهنگی در رده های بالا چالش خواهند داشت. از طرفی دیگر، سازمانی متمرکز ممکن بود در یکپارچه کردن سیستم بهتر عمل کند، اما با مشکلات بی شماری که برای جهان تازگی داشت و باید به آنها رسیدگی می شد از توان می افتاد. همچنین، ساختار از بالا به پایین مقاومت دانشمندان شدیداً مستقلی را برمی انگیزد که تخصصشان برای موفقیت پروژه حیاتی بود.

در نهایت، کنسرسیوم ساختاری از پایین به بالا را انتخاب کرد که، به جای کادری از مدیران ارشد پروژه، بر هماهنگی افراد هم سطح متکی بود. هر زیرسیستم هیئت مخصوص به خود را داشت که شامل تمام دانشمندان بود که روی آن جنبه از پروژه کار می کردند. بحث ها در این هیئت ها صریح و همکارانه بود، اما گاهی اوقات امکان داشت بالا هم بگیرد. اگر به بن بست می خوردند، گروه های مخالف در مقابل همکارانشان به بحث درباره آن موضوع



فصل ۳

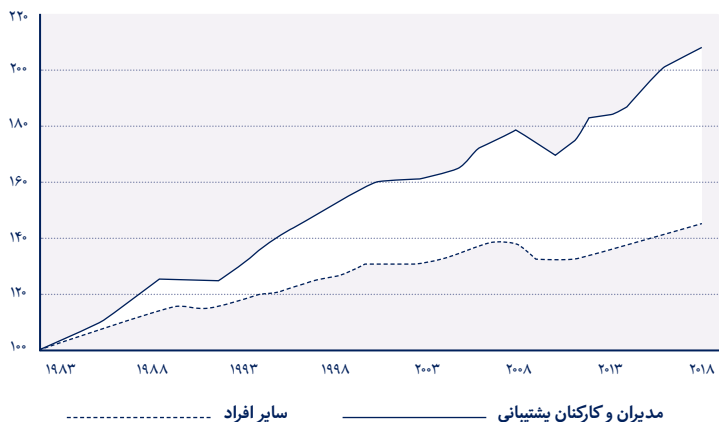
معاسبه هزنده

بوروکراسی مانند هرزه‌نگاری است: به سختی می‌شود کسی را پیدا کرد که از آن دفاع کند، اما چیزهای زیادی از آن همه جا هست.

داگ مک‌میلن، مدیرعامل والمارت، بوروکراسی را «شرور» می‌نامد. جیمی دایمن، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل جی‌پی مورگان چیس، آن را «بیماری» می‌خواند؛ درحالی‌که چارلز مانگر، نایب‌رئیس هیئت‌مدیره برکشایر هاتاوی، می‌گوید باید با بازوهای بوروکراسی «مانند سرطان رفتار کرد و اتفاقاً این دو بسیار به هم شبیه‌اند».

احتمالاً فکر می‌کنید بوروکراسی با داشتن چنین دشمنانی دیگر باید رفتنی باشد، اما این‌طور نیست. از سال ۱۹۸۳، تعداد مدیران شرکتی و مدیران اداری در بین نیروی کار ایالات متحده بیش از دو برابر شده، درحالی‌که اشتغال در سایر مشاغل فقط ۴۴ درصد افزایش یافته است. (تصویر ۳-۱ را ببینید.)

قرار نبود چنین اتفاقاتی بیفتد. پتر دراگر در سال ۱۹۸۸ پیش‌بینی کرد که، در عرض بیست سال، عموم سازمان‌ها تعداد لایه‌های مدیریتی را به نصف و سمت‌های مدیریتی‌شان را تا دوسوم کاهش خواهند داد. او اشتباه می‌کرد. بوروکراسی در سلامت کامل به سر می‌برد و به نظر می‌رسد مانند همیشه خلل‌ناپذیر است. برای شکست دادن بوروکراسی، باید دریابیم که چه چیزی آن را تا این حد جان‌سخت کرده است.



یادداشت: داده‌ها مبتنی است بر آمارگیری جمعیت جاری (سی‌پی‌اس) شامل مشاغل مدیریتی (که سرپرستان خط مقدم را در بر نمی‌گیرد) و همه مشاغل کسب‌وکاری و مالی. برای مشاهده جزئیات بیشتر در مورد سی‌پی‌اس و دسته‌بندی‌های شغلی، پیوست ب را ببینید.

تصویر ۱-۳ رشد اشتغال در ایالات متحده براساس دسته‌بندی شغلی (۱۹۸۳ = ۱۰۰)

منبع: اداره آمار کار ایالات متحده، تجزیه و تحلیل نویسندگان.

دشمن رعب‌انگیز

اولین و بدیهی‌ترین موضوع این است که بوروکراسی در همه جا حاضر است. چگونه می‌توانید چیزی را بکشید که به معنای واقعی کلمه همه جا هست؟ با توجه به این فراگیری، به راحتی می‌شود فرض کرد که بوروکراسی ریشه در قوانین تغییرناپذیر دارد. این قوانین تغییرناپذیر را می‌شود مشابه قوانین حرکت سیارات کپلر یا قانون دینامیک سیالات برنولی در حوزه سازمان در نظر گرفت.

دوم اینکه ساختارها و آداب بوروکراتیک مجموعه‌ای از هنجارهای اجتماعی را تشکیل می‌دهند که مانند همه هنجارها به سختی می‌شود آنها را به چالش کشید و در منظر دیگران مانند دلقک‌ها جلوه نکرد. اگر پیشنهاد برچیدن یال و کوپال بوروکراسی — یعنی از بین بردن لایه‌های متعدد مدیریتی و گروه‌های ستادی پر قدرت — را بدهید، همکارانتان ساده‌لوحی‌تان را به سخره خواهند



فصل ۴

نیوکور: انسان بسازیم نه کالک

بیایید صادق باشیم: اکثرمان حاضر نبودیم سوار کشتی کریستف کلمب شویم. احتمالاً از او می پرسیدیم: «بین کریس، آیا کسی درباره این به اصطلاح دنیای جدید در تریپ آدوایزر نظری نوشته است؟» به همین ترتیب، بسیاری از انسان‌ها برای آغاز سفر به سوی انسان سالاری نیز مرددند. این داده‌ها و شجاعت اخلاقی ممکن است همکارانتان را تا پای بندرگاه بکشاند، اما اکثرشان تا زمانی که تصویری از مقصد برایشان ترسیم نکرده باشید از قدم گذاشتن به داخل کشتی اکراه خواهند داشت. مشکل این است که ساختن تصویری پذیرفتنی از سازمانی فوق العاده مسطح و کاملاً غیرمتمرکز آسان نیست. در قامت انسان، ما زندانی چیزهای آشناییم؛ و بوروکراسی از آشناترین آنهاست.

خوشبختانه، آینده پسابوروکراسی دیگر قلمرو ناشناخته‌ای نیست. تعداد انگشت‌شماری از سازمان‌های طلایه‌دار مرزهای آن را ترسیم کرده‌اند و از تلاش‌هایشان چیزهای زیادی می‌شود آموخت. در این فصل و فصل بعدی، دو سازمان پیشگام را بررسی خواهیم کرد که بسیار دورتر از سواحل سنت بوروکراسی حرکت کرده‌اند. نیوکور، که نوآورترین فولادساز جهان و شرکتی همواره سودآور است، موردی قابل مطالعه در زمینه موقعیت‌هایی است که ساختار هرمی را وارونه می‌کنید و توانایی‌های کسانی را که در خط مقدم اند برمی‌انگیزید. هایر، سازنده لوازم خانگی مستقر در چینگ دائو، فرهنگی

ایجاد کرده است که همه را تشویق می‌کند مانند یک کارآفرین^۱ فکر و عمل کنند. رویکردهای این دو شرکت متفاوت است، اما هر دو باورهای مدیریتی متعارفشان را وارونه کرده‌اند. با انجام این کار، آنها سازمان‌های بسیار موفق‌تری ساخته‌اند که به ما این جسارت را می‌دهند که بادیان‌ها را برای حرکت به سمت انسان سالاری برافراشته کنیم.

با نیوکور آشنا شوید

آیا تا به حال داخل کارخانه فولاد بوده‌اید؟ اگر چنین است، می‌دانید که چرا افراد در آنجا با عنوان کارگران یقه‌آبی واقعی شناخته می‌شوند. در کوره‌ها، اپراتورهایی که لباس کارهای مقاوم در برابر حرارت و محافظ‌های صورت پوشیده‌اند دیگ‌های دوازده‌متری از فلز مذاب را با مهارت و دقت کنترل می‌کنند؛ یعنی آنچه از چند صد تُن ضایعات آهن پس از عملیات شوک الکتریکی سی‌دقیقه‌ای و ۱۷۵ مگاواتی باقی مانده است. در دستگاه ریخته‌گری کناری که دستگاهی به اندازه اتوبوس مدرسه است و فولاد مذاب را در قالب‌های متفاوت می‌ریزد، گروه کارگران با دقت به جریان نارنجی درخشان فلز مایع نگاه می‌کنند و مرتباً نازل را تنظیم و روغن کاری می‌کنند تا جریان یکنواخت مواد متوقف نشود.

با تماشای کارگران فولاد که مشغول به کار با این دستگاه‌های غول‌پیکرند ممکن است به این نتیجه برسید که کارشان بیشتر از قوه مغز به زور بازو نیاز دارد، و داده‌های اداره آمار کار نیز این دیدگاه را تأیید می‌کند. قدرت بدنی و مهارت دستی برای کارگران فولاد بسیار مهم‌تر از مهارت‌های خلاقانه و تحلیلی محسوب می‌شود. (به جدول ۴-۱ نگاه کنید.) این موضوع ممکن است در برخی از کارخانه‌های فولاد درست باشد، اما مطمئناً در نیوکور، بزرگ‌ترین شرکت فولادسازی آمریکا، این‌طور نیست.

در نیوکور، تخصص و استقلال عمل کارگران خط مقدم است که باعث

۱. اشاره به شعار شرکت هایر: «هر فرد یک کارآفرین»



فصل ۵

هایر: هر فرد يك كارآفرين

در سال‌های اخیر، شرکت‌های نوپا تقریباً هر صنعتی روی کره زمین را بازانگاری کرده‌اند و اغلب این کار به بهای تخریب شرکت‌های حاضر بوده است.^[۱] برای مقابله با این اوضاع، مشاوران به مشتریان گُندروی خود — یعنی شرکت‌های حاضر در صنعت — توصیه می‌کنند که در شتاب‌دهنده‌های هدف‌محور سرمایه‌گذاری کنند. مشکل این است که شتاب‌دهنده‌ها، هر چقدر هم که در کارشان موفق باشند، بعید است که بازدهی کافی برای جبران سرمایه‌های روبه‌زوال کسب‌وکاری قدیمی ایجاد کنند؛ کسب‌وکارهایی که معمولاً قدرت تأثیرگذاری‌شان را هم از دست داده‌اند. چیزی که به‌ندرت به ذهن مشاوران یا مشتریان‌شان می‌رسد این است که ممکن است بشود کل شرکت را به پلتفرم کارآفرینی تبدیل کرد. برای کسانی که در دام جزم‌اندیشی بوروکراتیک گرفتار شده‌اند، تصورناپذیر به نظر می‌رسد که شرکتی بزرگ بتواند مانند انبوه شرکت‌های نوپا رفتار کند. دلیل این موضوع این است که آنها هرگز شرکت هایر را، که بزرگ‌ترین تولیدکننده لوازم خانگی جهان است، بررسی نکرده‌اند.

با هایر آشنا شوید

هایر، که در شهر چینگ‌دائو در چین مستقر است، با برندهای شناخته‌شده لوازم خانگی معروفی مانند ویرلپول، ال‌جی و الکترولوکس رقابت می‌کند. درحال حاضر، هایر حدود هشتاد و چهار هزار کارمند دارد که بیست و هشت هزار

نفرشان در خارج از چین‌اند. بسیاری از کارمندان بین‌المللی شرکت از طریق تملک شرکت‌های دیگر به آن پیوستند. بزرگ‌ترین معامله‌های هیر تا به امروز خرید کسب‌وکار لوازم خانگی جنرال الکتریک در سال ۲۰۱۶ بوده است.

هایر با درآمدی بیش از ۳۸ میلیارد دلار در سال شرکتی به شدت موفق بوده است: در طول دهه گذشته، سود ناخالص کسب‌وکار اصلی هیر - تولید لوازم خانگی - ۲۲ درصد در سال رشد داشت، در حالی که درآمد سالانه اش ۲۰ درصد افزایش یافت. این شرکت همچنین بیش از ۲ میلیارد دلار ارزش بازار از طریق سرمایه‌گذاری‌های جدیدش ایجاد کرد. این شاهکارها را نمی‌شود با عملکرد هیچ‌یک از رقبای داخلی یا جهانی هیر مقایسه کرد.^[۲]

موفقیت هیر نتیجه نوعی بازنگری ریشه‌ای در مدل مدیریتی سنتی پیشین آن است. این نوسازی بنیادی هیر به رهبری ژنگ رومن، که رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل باغی این شرکت بود، بر سه هدف متمرکز شد:

- تبدیل هر کارمند به یک کارآفرین،
 - ایجاد «فاصله صفر» بین کارمندان و کاربران،
 - تبدیل شرکت به گره قدرت در اکوسیستمی در حال گسترش و وب‌محور.
- واژه کوتاهی که هیر برای این اهداف انتخاب کرده رندانه‌ئی^۱ است؛ ترکیبی از حروف الفبای چینی که به طور ضمنی به معنی پیوندی محکم بین ارزش ایجادشده برای مشتریان و ارزش دریافتی کارکنان است. مدل رندانه‌ئی از هنجارهای بوروکراتیک به هفت روش بسیار مهم فاصله می‌گیرد.

۱. از کسب‌وکارهای غول‌پیکر تا شرکت‌های خرد

شرکت‌های بزرگ اغلب از چند کسب‌وکار عمده تشکیل شده‌اند که هر کدام در مورد استراتژی، مشتریان و فناوری سنت‌های خودشان را دارند. این

۱. node: اصطلاحی برگرفته از علوم رایانه که به هریک از عناصر تشکیل‌دهنده شبکه‌ها اطلاق می‌شود.

2. Rendanheyi



فصل ۶

اصول مقدم بر شیوه‌ها

هنجار شکنانی مانند نیوکور و هایر این فرض را به چالش می‌کشند که بوروکراسی برای اقدامات انسانی در مقیاس بزرگ ضروری است، با این حال، هیچ‌یک از این دو شرکت ادعا نمی‌کند که نمونه‌ای کاملاً توسعه یافته از انسان‌سالاری‌اند. علاوه بر این، آنها اولین کسانی‌اند که به شما خواهند گفت که تمام نظام‌ها و فرایندهایشان قابل صدور به دیگر سازمان‌ها نیست. آنچه این شرکت‌ها را مانند الگوها ارزشمند می‌کند عمدتاً شیوه‌های منحصربه‌فردشان نیست، بلکه نظام‌های اعتقادی متمایزی است که این شیوه‌ها را به وجود آورده‌اند. درس گرفتن از این شرکت‌ها و دیگر شرکت‌های طلایه‌دار کمی شبیه تلاش برای یادگیری بازی گلف از تایگر وودز است. چنین چالشی تقلید فوت و فن نحوه چرخش دست و بدن او هنگام زدن ضربه نیست، که منحصراً سازگار با جنه او و دائماً هم در حال تکامل است، بلکه یادگیری حفظ استقامت و اراده است که به او کمک کرده تا برنده پانزده دوره از مسابقات بزرگ گلف باشد.

وقتی سازمان‌های دیگر را محک می‌زنیم، معمولاً این سؤال را مطرح می‌کنیم که آنها چه کار متفاوتی انجام می‌دهند که ما انجام نمی‌دهیم. اما وقتی می‌خواهیم شرکتی را که تقریباً از هر نظر متفاوت است بشناسیم، باید این سؤال را مطرح کنیم که این شرکت چگونه متفاوت فکر می‌کند.

چه باورها یا اصولی کین آیورسن را برانگیخت تا شرکتی بسازد که به اعضای گروه آزادی بی‌سابقه‌ای برای یادگیری و رشد بدهد؟ چرا ژنگ رومن

مسئولیت این کار به ظاهر غیرممکن را پذیرفت که شرکتی تولیدی و جافتاده را به کانون رشد کارآفرینی تبدیل کند؟ پیشگام بودن آسان نیست. هیچ نقشه راهی وجود ندارد. تنها چیزی که می‌تواند راهنمایی‌تان کند جهان‌بینی‌تان در مورد افراد، سازمان‌ها و موفقیت است. جهان‌بینی ژنگ بر قدرت عاملیت انسانی متمرکز است. مانند کریس روفر در مورینگ استار، او معتقد است بهترین سازمان آن سازمانی است که حداکثر آزادی را به انسان‌ها برای بهتر شدن بدهد. جهان‌بینی آیورسن حول ایده نبوغ روزانه می‌چرخید. او معتقد بود که کارمندان‌اند که کسب‌وکار را پیش می‌برند، نه مدیران. اگر از دل‌وجان به این موضوع باور دارید، پس بوروکراسی نباید چیزی باشد که درباره‌اش ناله و شکایت کنید، بلکه باید چیزی باشد که سعی در نابودی‌اش دارید.

اینکه کسی تا چه اندازه مشکلی را مهم می‌داند، یا حتی به وجود آن اذعان می‌کند، به جهان‌بینی او — پارادایم‌های ذهنی‌اش — بستگی دارد. مثلاً، اگر فکر می‌کنید انسان‌ها مسئولیت مقدسی دارند تا سفیران خوبی برای محیط زیست باشند، احتمالاً تهدید تغییرات آب‌وهوایی را بسیار جدی می‌گیرید. اگر در عوض زمین را مخزن منابعی برای بهره‌برداری با هدف کسب سود کوتاه‌مدت می‌بینید، طرفداری از محیط زیست برایتان منطقی نخواهد داشت. درباره انسان‌سالاری هم همین‌طور است. اگر جهان‌بینی‌تان به آزادی و رشد انسان اهمیت بیشتری می‌دهد، غیرانسانی بودن بوروکراسی را تحمل‌ناپذیر می‌پندارید و خودتان را موظف به اقدام می‌دانید. از سوی دیگر، اگر انسان را عامل تولید بدانید، برای بوروکراسی بهانه می‌تراشید و به اصلاحات جزئی بسنده می‌کنید. جهان‌بینی‌تان واقعاً بسیار مهم است. بالین حال، علی‌القاعده، اکثر ما زمان بیشتری را صرف فکر کردن به شیوه‌ها می‌کنیم تا اصول. این موضوع، به همراه مسائل دیگر، توضیحی بر دلایل درجا زدنمان است.

نمی‌شود مسئله‌ای کاملاً جدید را با اصولی منسوخ‌شده حل کرد. مثلاً نمی‌شود سازمان‌هایی را که کاملاً انسانی‌اند با ذهنیتی قدیمی از نو بنا کرد. در قرن هجدهم، ایده مسحورکننده «حاکمیت مردمی» فیلسوفان سیاسی را



فصل ۷

قدرت مالکیت

در چه نوع سازمانی افراد تمایل بیشتری دارند تا با تمام وجود تلاش کنند؛ یعنی به خودشان فشار بیاورند، ریسک کنند و طرز تفکر متعارف را به چالش بکشند؟ در چه نوع سازمانی افراد احساس می‌کنند بیشترین ارتباط را با مشتری دارند و در قبالشان مسئولیت‌پذیرترین و متعهدترین افرادند؟ طبق تجربه ما، پاسخ شرکت‌های نوپاست.

در شرکتی نوپا و موفق...

- کارمندان مشتاقانه متحدند تا کاری بدیع انجام دهند؛
- تیم‌ها کوچک‌اند، نقش‌ها بازتعریف شده‌اند و سیاست‌ها انعطاف‌پذیر هستند؛
- سطوح سازمانی کمی وجود دارد و فشار برای پیروی از سیاست‌ها کم است؛
- اهداف بلندپروازانه و جدول زمانی فشرده همه را به چالش می‌کشد تا با کمترین امکانات بیشترین کارها را انجام دهند؛
- ضرورت رشد سریع علاقه به استفاده حداکثری از منابع خارجی را ایجاد می‌کند؛
- تشریفات کم است و روش ارجح در برقراری ارتباط برگزاری جلسه با حضور همه کارکنان شرکت است؛

– ابتکار عمل ارزشمند تلقی می‌شود و افراد تشویق می‌شوند تا دست به ریسک‌های معقول بزنند.

به عبارت دیگر، شرکت نوپا جسور، ساده، ناب، باز، دارای ساختار بدون سلسله‌مراتب و آزاد است. این صفات کلماتی نیستند که برای توصیف شرکت‌های عادی و کُندرو کنونی بازار به کار برده شوند.

جای تعجب نیست که شورشیان‌اند که جهان را تغییر می‌دهند. همان‌طور که آرتور کول، مورخ فقید دانشگاه هاروارد، نوشته است: «مطالعه کارآفرین یعنی مطالعه نقش اصلی تاریخ اقتصاد.»^[۱] نیروی محرکه انقلاب صنعتی توان کارآفرینی بود. در قرن نوزدهم، با پیشرفت آزادی‌های سیاسی و اقتصادی، میلیون‌ها انسان سرانجام آزاد شدند تا با تکیه بر احساسات و توانشان به هر موفقیتی که می‌خواهند دست یابند. از صفوف این انسان‌ها کارآفرینانی مانند جوزایا وِج‌وود، ریچارد آکرایت، ویلیام لیور، جان کدپری، جان ویلکینسون و متیو بولتون بیرون آمدند؛ افرادی با کاردانی و شجاعتی خارق‌العاده که دست‌به‌کار برآورده کردن تقاضای جهانی برای لوازم خانگی، پارچه، صابون، شکلات، اتو، و نیرو محرکه لوکوموتیو شدند.

کارآفرینی، یا آنچه اِدموند فِلپس، اقتصاددان برنده جایزه نوبل، «نوآوری مردمی» می‌نامد، در پویایی اقتصادی امروز به همان اندازه قرن نوزدهم نقش محوری دارد.^[۲] کارآفرینان ارزش فناوری‌های جدید را نمایان می‌کنند، رقابت را برمی‌انگیزند، نیازهای برآورده‌نشده را ارضا می‌کنند و مشاغل جدید خلق می‌کنند.

کارآفرینی به اندازه چیزهای دیگر برای شکوفایی انسان ضروری است. حق با فِلپس است که استدلال می‌کند ما وقتی «تجربه تحریک ذهنی، چالش مواجهه با مسائل جدید برای حل کردنشان،... و هیجان جرئت قدم نهادن در ناشناخته‌ها» را داریم بیشتر احساس سرزندگی می‌کنیم.^[۳]

وقتی سیاست‌های بوروکراتیک یا دولت‌سالارانه کارآفرینی را سرکوب می‌کنند، اقتصادها و انسان‌ها آسیب می‌بینند. فِلپس استدلال می‌کند که این



فصل ۸

قدرت بازارها

احتمالاً حاضر نخواهید بود در کشوری زندگی کنید که اقتصادش از مرکز برنامه‌ریزی می‌شود و در آن مقامی دور از شما تصمیم می‌گیرد که چه چیزی و به چه مقدار تولید شود. مطمئناً نمی‌خواهید قیمت‌ها دستوری تعیین شوند یا مجبور به خرید از شرکت‌های انحصاری دولتی شوید. شما اختیار را به اجبار ترجیح می‌دهید.

با گذشت زمان، کنترل متمرکز اشکالات بزرگی ایجاد می‌کند. رشد نامتوازن صنایع (معمولاً به نفع صنایع سرمایه‌بر)، شرکت‌های دولتی با پرسنل مازاد و ناکارآمد، کمبود یا مازاد ظرفیت مزن و هدررفت عظیم منابع، مثلاً، شرکت‌های دولتی چین حدود ۲۰ درصد از تولید چین را در اختیار دارند، اما بیش از سه چهارم کل وام‌های شرکتی از آن آنهاست.^[۱] علاوه بر این، بازده بخش دولتی از دارایی‌ها حداکثر یک پنجم آن چیزی است که شرکت‌های خصوصی چین به دست می‌آورند.^[۲]

تصمیمات سرمایه‌گذاری زمانی هوشمندانه‌ترند که براساس منطق تجاری و نه منطق سیاسی گرفته می‌شوند. کسب و کارها وقتی با یارانه‌های دولتی حمایت نمی‌شوند کارآمدترند. علاوه بر این، وقتی بازارها به روی همگان باز باشد، مصرف‌کنندگان معامله به صرفه‌تری می‌کنند. اینها مزیت‌های دست نامرئی آدام اسمیت است.

اکثر مدیران عامل به مزیت‌های بازارهای آزاد اذعان دارند، اما شرکت‌هایی که آنها را اداره می‌کنند معمولاً مانند اقتصادهای دستوری ساختار یافته‌اند. قدرت تصمیم‌گیری به شدت در مراتب بالا متمرکز است، مانند آنچه در اتحاد جماهیر شوروی سابق وجود داشت. برای اینکه سازمان‌هایمان تاب‌آورتر، نوآورتر و انسانی‌تر شوند، ضروری است که این وضعیت را تغییر دهیم. برای اینکه بفهمیم چگونه ممکن است این کار انجام شود، باید وضعیتی را که در آن بازارها در مقایسه با حالت سلسله‌مراتبی عملکرد بهتری دارند درک کنیم و سپس سعی کنیم به این مسئله بیندیشیم که چگونه ممکن است این مزیت‌ها در سازمان‌هایمان اجرایی شوند.

هوش جمعی

آیا حاضر بودید سهامی را بخرید که فقط یک نفر — مثلاً مدیر ارشد مالی شرکت — قیمتش را تعیین کرده باشد؟ احتمالاً نه. می‌دانید که نظر یک نفر راهنمای قابل اعتمادی برای سنجش ارزش دارایی نیست، چه آن دارایی سهام باشد، چه نقاشی یا خودرویی قدیمی. قبل از اینکه پولتان را خرج آن چیز کنید، می‌خواهید مطمئن شوید که قیمت منصفانه‌ای دارد، یعنی قیمتی مبتنی بر بازار. بازارها در زمان ارزیابی قیمت مجموعه وسیعی از اطلاعات را تجمیع می‌کنند. برای مثال، قیمت سهام گوگل همهٔ مسائلی را منعکس می‌کند که در حال حاضر سرمایه‌گذاران در مورد عوامل احتمالی مؤثر بر سودآوری آیندهٔ گوگل می‌دانند.

اگر به گروه کوچکی از متخصصان در تعیین قیمت سهم اعتماد ندارید، چرا باید به گروه کوچکی از مدیران اجرایی در ارزیابی فرصت استراتژیک بزرگی اعتماد کنید؟ خواه این فرصت استراتژیک بزرگ تملک شرکت‌های دیگر باشد، یا توسعهٔ خط تولید یا فناوری جدید؟ هیچ ذهن متفکری، یا گروه کوچکی از ذهن‌های متفکر، به تنهایی نمی‌تواند طیف کاملی از اطلاعات مربوط به تصمیم استراتژیک بزرگی را در بر بگیرند. بنابراین، بسیار نگران‌کننده است که



فصل ۹

قدرت شایسته‌سالاری

پیروزی شایسته‌سالاری در کسوت آرمانی اجتماعی نقطه عطفی در تاریخ بشر بود. قبل از عصر روشنگری، بیشتر جوامع به طور دقیق طبقه‌بندی شده بودند؛ چه در انگلستان که سلسله‌مراتبی متشکل از پادشاه، دوک، کُنت، وایکُنت، و بارون داشت و چه مراتب همایونی در امپراتوری چین که شامل هشو کین‌وانگ، دولو جونوانگ، دولو بیله، و گوشان بیزی بود. در این رژیم‌ها، اکثریت قریب به اتفاق انسان‌ها — دهقانان، خدمتکاران و بردگان — امید چندانی به بهبود موقعیتشان نداشتند.

فیلسوفانی مانند جان لاک، شارل دو مونتسکیو و ژان ژاک روسو مفهوم نخبگان غیرمنتخب را زیر سؤال بردند. در آستانه انقلاب آمریکا، توماس پین جسورانه اعلام کرد که «ارزش یک انسان صادق برای جامعه و در نزد خدا از تمام شروان تاج‌دار که تاکنون زندگی کرده‌اند بیشتر است». در نظر پین، قدرت هدیه مردم بود نه حق الهی پادشاه.

ما اکنون آن قدر از اواخر قرن هجدهم دور شده‌ایم که تازگی مبهوت‌کننده این وارونگی قدرت دیگر چندان برایمان ملموس نیست. امروزه کمتر کسی اصول اخلاقی یا فایده شایسته‌سالاری را زیر سؤال می‌برد. در عوض، بحث بر سر این است که چگونه جوامع خود را همچنان شایسته‌سالارتر کنیم. هنوز تعصب و فقر میلیون‌ها نفر را از شکوفایی استعدادهایشان باز می‌دارد.

اما برخلاف اجدادمان در قبل از دورهٔ روشنگری، ما این موضوع را شکستی تأسف بار می‌دانیم نه دست سرنوشت.

حتی زمانی هم که برای برابری فرصت‌ها تلاش می‌کنیم، ارزش انکارناپذیر شایسته‌سالاری را تصدیق می‌کنیم. خوشحالیم که صدور مجوز پزشکان براساس امتحانات است نه وضعیت اجتماعی-اقتصادی دانشجویان پزشکی. موفقیت‌های ورزشی را جشن می‌گیریم، زیرا می‌دانیم که بزرگان با پول خرج کردن راهشان را به روی سکو باز نکرده‌اند. به یافته‌های علمی اعتماد داریم، زیرا این مطالعات در معرض بررسی دانشمندان دیگر قرار دارند. از این واقعیت استقبال می‌کنیم که، برای رسیدن به یک میلیون بازدید در یوتیوب، نیازی نیست حق امتیاز هالیوودی داشته باشید.

شایسته‌سالاری، با حصول اطمینان از اینکه انسان‌ها صرف‌نظر از مقام اجتماعی یا ارتباطات شخصی‌شان در مشارکت و موفقیت آزادند، بازده استعداد را افزایش می‌دهد. با در نظر گرفتن این موضوع، نگران‌کننده است که بوروکراسی—فراگیرترین ساختار اجتماعی جهان—به شکلی نظام‌مند آرمان شایسته‌سالاری را تحلیل می‌برد. در نظرسنجی مان با کمک مجلهٔ کسب‌وکار هاروارد، ۷۶ درصد از پاسخ‌دهندگان شرکت‌های بزرگ گفتند که رفتارهای سیاسی به‌شدت بر این موضوع که چه کسی در سازمانشان ترفیع می‌گیرد تأثیرگذار است. قرار نبود اوضاع این‌طور باشد. بوروکراسی برای غلبه بر خویشاوندسالاری، ریش‌سفیدپرستی و آگاهی طبقاتی که سازمان‌های ماقبل دوران صنعتی را مختل می‌کرد طراحی شد. یکی از پیشرفت‌های بزرگ در طراحی سازمانی در اوایل قرن نوزدهم و زمانی رخ داد که ارتش پروس، پس از شکست از ناپلئون، فرایندی را در پیش گرفت که در آن افسران بالقوه برای انتخاب شدن با هم رقابت می‌کردند. تا پیش‌ازاین، فرماندهان نظامی از میان اشراف‌زادگان انتخاب می‌شدند، اما چه جای تعجب که داشتن القاب شاخص ضعیفی برای داشتن نبوغ نظامی بود.

به لحاظ نظری، بوروکراسی رتبه‌بندی شایستگی است. در این سیستم



فصل ۱۰

قدرت جمع انسانی

زمانی را تصور کنید که با افرادی که برایتان مهم بودند کار ارزشمندی انجام دادید، زمانی که احساس کردید با انگیزه‌اید و حمایت می‌شوید، زمانی که بیشترین تلاشتان را به خرج دادید و احساس کردید که عمیقاً ارزش کارتان دانسته می‌شود، زمانی که پاداش‌های عاطفی از هر بازده مالی برایتان به مراتب ارزشمندتر بود. شاید برای کار در پناهگاه بی‌خانمان‌ها داوطلب شده بودید، در مدرسه فرزندان کمک می‌کردید، برای یکی از نامزدهای سیاسی کارزار جمع‌آوری کمک مالی ترتیب داد بودید، یا با «تیم ضربتی» برای عرضه محصول جدیدی کار می‌کردید. این تجربه هرچه که بوده، احتمالاً چنین احساسی داشتید که بخشی از چیزی هستید که صرفاً یک تیم نیست، بلکه در نظرتان یک جمع انسانی^۱ واقعی است.

ما انسان‌ها ذاتاً برای زندگی جمعی خلق شده‌ایم. نخستین سنان و سایر حیوانات گروه‌هایی را تشکیل می‌دهند، اما هیچ‌گونه دیگری آن نوع همکاری خودخواسته و صمیمانه‌ای را که برای زندگی انسان‌ها مهم است از خودشان نشان نمی‌دهند. برخی محققان استدلال کرده‌اند که تفکر آگاهانه، که ویژگی متمایز انسان‌هاست، اساساً در نقش ابزاری برای تعامل اجتماعی پدیدار شد.^[۱] به نظر می‌رسد مغزمان برای جمع‌های انسانی برنامه‌ریزی شده است.

1. community

آبراهام مزلو نیاز به تعلق را دقیقاً بالاتر از نیاز به خوراک و ایمنی قرار داد و مطالعات بی‌شماری رابطه بین ارتباط اجتماعی و رفاه را تأیید کرده‌اند. فرامطالعه‌ای در سال ۲۰۱۵ نشان داد که تنهایی به اندازه اضافه‌وزن، کم‌تحریکی، سیگار کشیدن، مصرف بیش از حد الکل یا بیماری قلبی برای سلامت انسان خطرناک است. به‌طور کلی، کسانی که روابط اجتماعی قوی دارند نصف کسانی که ارتباطات ناکافی دارند در معرض خطر مرگ زودرس‌اند.^[۲]

در دنیای شدیداً پرمشغله و دیجیتالی‌شده‌مان، برقراری آن نوع از ارتباطات انسانی که قوت قلبمان باشد — آنهایی که پایدار، متداول و دلسوزانه‌اند — سخت‌تر می‌شود. این مسئله نه تنها برای سلامت عاطفی‌مان، بلکه برای توانایی‌مان در حل مسائل بزرگ و کوچک در دسرساز است. هنگامی که الکسی دوتوکیویل، فیلسوف فرانسوی، در اوایل قرن نوزدهم از ایالات متحده بازدید کرد، با شگفتی دریافت که عوامل شتاب‌بخش پیشرفت اجتماعی نه اشراف بودند نه بوروکرات‌ها، بلکه انجمن‌های داوطلبانه متشکل از مردم عادی بودند:

آمریکایی‌ها در هر سنی، با هر موقعیتی، و با هر عقیده‌ای دائماً با هم متحد می‌شوند. [آنها] از انجمن‌ها برای برپایی جشن‌ها، تأسیس مدارس علوم دینی، ساختن مسافرخانه‌ها، بنا نهادن کلیساها، توزیع کتاب‌ها، و فرستادن مبلغان به آن سوی زمین استفاده می‌کنند؛ آنها به این شیوه بیمارستان، زندان و مدرسه می‌سازند. هر جا که در رأس کاری بزرگ و جدید در اروپا دولت فرانسه یا یکی از لُردهای بزرگ انگلیسی فعال باشند، مطمئن باشید که در ایالات متحده همان کار را انجمن‌ها بر عهده خواهد داشت. من اغلب هنر بی‌کرانی را تحسین می‌کردم که ساکنان ایالات متحده با آن توانستند هدف مشترکی را با تلاش‌های بسیاری از انسان‌ها تثبیت کنند و کاری کنند که آزادانه به سمت آن حرکت کنند.^[۳]

یکی از اقدامات اساسی جامعه آمریکا در مرزها ساخت انبار کاه بود. زمانی که مهاجران جدید به جوامع روستایی می‌پیوستند، همسایگان اغلب



فصل ۱۱ قدرت بازبودن

مؤسسات و جوامع زمانی که بازند به شکوفایی می‌رسند و زمانی که باز نیستند دچار رکود می‌شوند. تاب‌آوری شهرهایی مانند نیویورک و لندن محصول باز بودن و تنوع است. ساکنان پنج ناحیه نیویورک به هشت صد زبان مختلف صحبت می‌کنند که این شهر را از نظر زبانی به متنوع‌ترین شهر در جهان تبدیل می‌کند.^[۱] در آن سوی اقیانوس اطلس، ۳۰ درصد از ساکنان لندن پاسپورت غیرانگلیسی دارند.^[۲]

در شهری زنده، افراد با انبوهی از تفاوت‌ها در نحوه تفکر، پوشش، عبادت، کار، عشق و تفریحات دیگران مواجه می‌شوند. این تنوع فضای ترکیبی عظیمی ایجاد می‌کند: تعداد تقریباً نامحدودی از فرصت‌ها برای ترکیب ایده‌ها، استعدادها و منابع به روش‌های جدید.

باز بودن رمز تاب‌آوری دانشگاه‌های پیشروی جهان نیز هست. آکسفورد، کمبریج، سوربن و دانشگاه بولونیا بیش از هشت صد سال است که محققان را به خودشان جذب کرده‌اند. دانشگاه‌های بزرگ هم مانند شهرها از اثرات بازخورد مثبت بهره‌مند می‌شوند. تصور کنید شما فیزیک‌دانی جوان و باهوشید که آرزوی بردن جایزه نوبل را دارد. کجا می‌خواهید تحقیقات فوق‌دکتری‌تان را انجام دهید؟ به احتمال زیاد در دانشگاهی که درحال حاضر هم تعدادی از برندگان جایزه نوبل را در خودش جای داده است. انسان‌های باهوش دیگر

انسان‌های باهوش را جذب می‌کنند؛ به همین دلیل است که دانشگاه‌های تراز اول معمولاً به همین منوال تراز اول باقی می‌مانند. جای تعجب نیست که شهرها و دانشگاه‌ها سرچشمه‌های نوآوری‌اند. سان فرانسیسکو، سن خوزه، نیویورک و لندن با هم نزدیک به سیزده هزار قرارداد سرمایه‌گذاری خطرپذیر را بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷ به خودشان اختصاص دادند که یک چهارم کل معاملات جهانی است.^[۳] بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۷، دانشگاه‌های ایالات متحده بیش از سی‌وسه هزار حق ثبت اختراع داشتند و بیش از چهارهزار و هشتصد شرکت نوپا ایجاد کردند.^[۴]

جاذبیت نوآوری باز

در سال‌های اخیر، شرکت‌هایی که مشتاق‌اند از ثمرات باز بودن بهره‌مند شوند مجموعه‌ای از ابتکارات نوآوری باز را اجرا کرده‌اند که جمع‌سپاری یکی از محبوب‌ترین شکل‌های آن بوده است. در مثالی مشهور، زیلو، که سرویس برخط ثبت و فهرست کردن املاک است، جایزه‌ای ۱ میلیون دلاری برای الگوریتمی تعیین کرد که توانایی این سایت را در تخمین ارزش املاک بهبود ببخشد. این مسابقات سه‌هزار و هشتصد شرکت‌کننده از نودویک کشور را به خود جذب کرد و گروه برنده شامل مبتکرانی از کانادا، مراکش و ایالات متحده بود. شرکت‌ها نیز به برقراری ارتباط با مشتریان رو آورده‌اند. لگو، که شرکت سازنده اسباب‌بازی دانمارکی است، از طریق وب‌سایتی که در آن طرفداران پروپاقرص می‌توانند ایده‌هایشان را برای محصولات آینده ارائه دهند، از هم‌آفرینی پشتیبانی می‌کند. کارشناسان لگو پیشنهادهایی را که بیش از ده‌هزار نظر مثبت را به خودشان جلب کنند بررسی می‌کنند و آن ایده‌هایی که وارد فاز تولید می‌شوند، مانند تولید خودروی دلورین از فیلم بازگشت به آینده، یک درصد حق امتیاز برای مبتکرش ایجاد می‌کنند. لگو آیدیاز، که بیش از یک دهه در حال فعالیت است، با این روش بیش از بیست‌وشش هزار پیشنهاد جمع‌آوری کرده است.



فصل ۱۲

قدرت آزمایشگری

شما خواننده عزیز محصول چهارمیلیارد سال آزمایشگری اید. در طول قرون متمادی، تولیدمثل جنسی، جهش ژنتیکی و رانش ژن (مهاجرت جمعیت) بارها و بارها زبان زندگی را اصلاح کرده، و انتخاب طبیعی — رقابت برای منابع و جفت — تضمین کرده است که بهترین کلام در زبان زندگی تکثیر یابد و با نسل بعدی به اشتراک گذاشته شود. مانند هر انسان دیگری، شما هم یک آزمایشگاه تکاملی اید. ژنوم شما حاوی حدود ۱۵۰ جهش است که از والدینتان به ارث رسیده‌اند.

زندگی‌تان هم آزمایشگاه بوده است. در کودکی رفتارهای گوناگونی را آزمایش می‌کردید تا ببینید چه چیزی توجه والدینتان را به شما جلب می‌کند و بعدها چه چیزی باعث می‌شد که در مدرسه دوست داشته شوید. شما مدل مو و لباس‌های گوناگون را آزمایش می‌کردید. شاید پیش می‌آمد که به صورت آزمایشی قرار ملاقات می‌گذاشتید. در کالج، ممکن است قبل از تصمیم‌گیری در مورد رشته اصلی‌تان، دروس متنوعی را گذرانده باشید. بعدها مشاغل، سرگرمی‌ها، نوشیدن‌ها، دوستان، دیدگاه‌های سیاسی و حتی مذاهب مختلف را تجربه کردید. و هنوز هم در حال آزمایش چیزهای جدیدید، چراکه توقف آزمایشگری به مثابه متوقف کردن رشد است.

آنچه برای شما صدق می‌کند به همان اندازه برای مؤسسات نیز صادق

است. سرعت تکامل هر سازمان تا حد زیادی با تعداد آزمایش‌هایی که انجام می‌دهد تعیین می‌شود. باین‌همه، اکثر کارفرمایان حمایت کمی از کارگرانی می‌کنند که مشتاق «یادگیری از طریق عمل» اند.

بیزاری بوروکراتیک از آزمایشگری

به‌طور معمول، توانایی طراحی و اجرای آزمایش قلمرو گروه کوچکی از متخصصان در بخش تحقیق و توسعه یا بخش توسعه محصول است. حتی در آن بخش‌ها هم، هر چیزی فراتر از آزمون الف/ب محدود معمولاً نیاز به تأیید مدیریت دارد. در نظرسنجی مان از ده‌هزار خواننده مجله کسب‌وکار هاروارد، ۶۱ درصد از پاسخ‌دهندگان شرکت‌های بزرگ گفتند که برای کارمندان خط مقدم «بسیار دشوار» است که چیز جدیدی را امتحان کنند. در تأیید این موضوع، نظرسنجی مشاغل عالی گالوپ در سال ۲۰۱۹ نشان داد که در ایالات متحده فقط ۹ درصد از کارمندان غیرمدیریتی به‌شدت موافق بودند که این آزادی را دارند که برای بهبود محصولات، خدمات یا راه‌حل‌های کسب‌وکاری خطر کنند.^[۱] مدیران نیز احساس می‌کنند محدود شده‌اند. در نظرسنجی سالانه گروه مشاوره بوستون که مدت‌هاست از مدیران ارشد انجام می‌شود «فرهنگ ریسک‌گریزی» و «زمان‌های توسعه بیش از حد طولانی» همواره بزرگ‌ترین موانع نوآوری به حساب می‌آیند.^[۲]

بوروکراسی‌ها با هدف تولید محصولاتی راه‌اندازی شده‌اند که حداکثر قابلیت اطمینان را دارند و نه تولید نمونه‌های اولیه‌ای که به‌سختی کار کنند. در بوروکراسی، انحرافات از روش‌های استاندارد باید حذف شوند، نه اینکه تحسین شوند. اگر از بوروکرات‌ها بخواهید آزمایشی را انجام دهند، رنگشان مثل گچ سفید خواهد شد. آزمایش شرط‌بندی مخاطره‌آمیزی بر روی چیزی ناشناخته است؛ پوست موزی است که احتمالاً شما را با مخ به زمین می‌زند. چه پاداشی در انجام کاری وجود دارد که احتمال شکستش بیشتر از موفقیتش است؟ فالج جمعی بهتر از سرافکندگی شخصی است.

روش‌های غربالگری سرمایه‌گذاری‌ها که پروژه‌های پرریسک را کنار



فصل ۱۳

قدرت تناقض

آیا عالی نمی‌شد اگر زندگی ساده بود؟ اگر هرگز هیچ بده‌بستانی در این دنیا وجود نداشت؟ اگر هرگز مجبور به انتخاب نبودید؟ اگر می‌توانستید هم خدا را بخواهید هم خرما را؟ آیا این طوری همه چیز آسان‌تر نمی‌شد؟ شاید، اما این وضعیّت زندگی را به طرز تحمل‌ناپذیری ملال‌آور می‌کرد. صادقانه بگویید آیا واقعاً می‌خواهید از ضرورت ورزش دادن به ذهنتان راحت شوید؟ مطمئناً، زمان‌هایی هست که آرزو می‌کنیم ای کاش گزینه‌های جایگزین آن قدر ناخوشایند نبودند، یا داده‌های بیشتری می‌داشتیم، اما احتمالاً اکثرمان مشتاق دنیایی نیستیم که در آن هر تصمیمی آن قدر آسان توصیف و مدل‌سازی شود که بشود کار انتخاب را به الگوریتم‌ها محول کرد. معماها چیزهایی‌اند که زندگی را جالب می‌کنند.

گزینه‌ناپذیری تناقض

برخی از بده‌بستان‌ها ساده‌اند: برای دویدن بیرون بروم و بگذارم مغزم هوایی بخورد، یا اراده به خرج دهم و کاری را که در دست دارم تمام کنم؟ بسیاری از چنین بده‌بستان‌هایی محصول محدودیت در زمان است. کارهایی که می‌توانید در یک روز انجام دهید محدود است.

سخت‌ترین بده‌بستان‌ها شامل اهدافی است که با یکدیگر تناقض دارند یا این‌طور به نظر می‌رسند. آیا از فرزند نوجوانم در برابر تصمیم بدی که

گرفته است محافظت کنم (شفقت) یا اجازه دهم با عواقبش دست به گریبان شود (مسئولیت پذیری)؟ آیا برای محافظت از پس اندازم محافظه کارانه سرمایه گذاری کنم (امنیت مالی) یا به امید بازنشستگی راحت تر دست به ریسک های بزرگ تری بزنم (منفعت مالی)؟ آیا آخر هفته را صرف کمک به دوستم در اسباب کشی کنم (دوست داشتن دیگران) یا برای تجدید قوای روحی ام به کوه بروم (مراقبت از خود)؟ این تصمیمات، مانند بسیاری از تصمیمات مهمی که با آنها روبه روییم، تناقضی در خودشان دارند.

ما انسان ها اهل تفکریم، این برگ برنده ماست، اما هیچ چیز به اندازه تناقض ها ما را به فکر کردن بیشتر وادار نمی کند. همان گونه که ما در اینجا از این کلمه استفاده می کنیم، تناقض صرفاً شامل انتخاب نیست، بلکه انتخابی است که در آن گزینه های جایگزین هم هر دو مطلوب اند و هم نمی شود با هم به آنها دست یافت. در برخی موارد، گزینه های جایگزین حقایقی عمیق اما ظاهراً ناسازگار را منعکس می کنند. وقتی مغزمان با انتخاب های مهمی مواجه می شود که ایدئال های به ظاهر متضاد را در بر دارد، به کار می افتد و تحت فشار قرار می گیرد. در دنیایی خالی از تناقض، مسائل اندکی برای تفکر عمیق و فرصت اندکی برای نکته سنجی بیشتر وجود می داشت. فرقی نمی کرد که اراده آزاد داریم یا نه، چراکه احتمال خطر بسیار کم می بود. سورن کی پراگور، فیلسوف دانمارکی، وقتی استدلال می کرد که تناقض «وضعیت رقت بار زندگی روشن فکرانه» است، درست می گفت. از خوش شانسی ما، به نظر می رسد که تناقض ها تبدیل به جزئی جدایی ناپذیر از جهان شده اند. بیایید چند مثال را بررسی کنیم.

✧ قطعیت در مقابل عدم قطعیت

علم جست و جوی قاعده ها در طبیعت است. قوانین فیزیک و شیمی به ما این امکان را می دهند که پیش بینی هایی بسیار دقیقی از پدیده های فیزیکی بکنیم. تا اوایل قرن بیستم، بسیاری از دانشمندان بر این باور بودند که اگر



فصل ۱۴

میشلین: گام‌های اول

چگونه می‌شود سفر به‌سوی انسان‌سالاری را آغاز کرد؟ چگونه از مدل سازمانی‌ای که بر انطباق تأکید دارد به مدلی که مشارکت را تقویت می‌کند تغییر رویه می‌دهید؟ همان‌طور که در فصل ۳ بحث کردیم، بوروکراسی به‌آسانی مغلوب نخواهد شد. بوروکراسی مقوله‌ای آشنا، نظام‌مند و خودجایگزین‌گر است که به‌خوبی از آن دفاع می‌شود. گاه به‌گاه مدیرعاملی بی‌باک و غیرسنتی مانند مدیران عامل در نیوکور، هندلس بانکن و هایر می‌تواند بر این موانع غلبه کند که البته این موقعیت اغلب با بروز بحرانی در آغاز کار شکل می‌گیرد. اما اگر مدیرعاملتان فردی حکیم و فرزانه نیست و سازمانتان در لبه پرتگاه سقوط قرار ندارد، چگونه این کار را شروع می‌کنید؟

هر رویکردی که برمی‌گزینید باید از تفکر بنیادشکن حمایت کند، منافع قدرتمندان را بازتعریف کند، معکوس کردنش سخت باشد، نتایج کسب‌وکاری برتر به بار آورد و یکپارچگی عملیاتی را حفظ کند. این کاری دشوار است، اما تجربه اخیر میشلین درس‌های مفیدی درباره چگونگی شروع کار به ما می‌دهد. هرکسی که علاقه‌مند به خودرو — یا غذاهای گران‌قیمت و لوکس — است حتماً نام میشلین، که مرد لاستیکی تپلش یکی از شناخته‌شده‌ترین نمادهای شرکتی در جهان است، به گوشش خورده است. میشلین با دفتر مرکزی‌اش در کِلِرمون فران، که شهری دانشگاهی در قلب فرانسه است، هفتاد کارخانه

دارد که در سرتاسر جهان پخش شده‌اند و سالانه نزدیک به ۲۰۰ میلیون حلقه لاستیک تولید می‌کنند، از لاستیک‌های دوچرخه بیست و هفت اینچی گرفته تا لاستیک‌های غول‌پیکر سیزده فوتی که در ماشین‌آلات معدن استفاده می‌شوند. این کارخانه‌ها تقریباً نیمی از نیروی کار ۱۱۷,۰۰۰ نفری میشلن را به کار گماشته‌اند. در طول ده‌ها سال، میشلن بارها در مسائل گوناگون اولین بوده است. در سال ۱۸۹۵، این شرکت خودروهایی را که در مسابقه جاده‌ای پاریس-بوردو شرکت می‌کردند با اولین لاستیک‌های بادی مجهز کرد. این شرکت همچنین در تولید لاستیک‌های پنچرو در سال ۱۹۳۴ و لاستیک‌های رادیال در سال ۱۹۴۶ پیشرو بوده است. میشلن در سال‌های اخیر در حوزه کاملاً متفاوتی نوآوری کرده است. این شرکت با شعار مسئولیت‌پذیرسازی تلاش کرده است تا اختیار و مسئولیت‌پذیری افراد حاضر در خط مقدم را به‌طور چشمگیری افزایش دهد؛ ابتکاری که در اوایل سال ۲۰۲۰ در مسیر به ثمر نشاندن پیشرفتی نیم‌میلیارد دلاری در تولید بود.^[۱] ژان دومینیک سنار، که از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۹ مدیرعامل شرکت بود، این تحول را یکی از «افتخارآمیزترین دستاوردهای» میشلن خواند.

با وجود فخرفروشی مدیران اجرایی به این ابتکار و حمایتی که سنار از آن داشت، مسئولیت‌پذیرسازی بیشتر طرحی از پایین به بالا بود تا از بالا به پایین. البته دفتر مدیریت برنامه‌ای در شرکت تعریف نشده بود که بر این ابتکار نظارت کند و هیچ نقطه عطف هفتگی یا ماهانه‌ای هم برای آن در نظر گرفته نشده بود. البته این پروژه که در سال ۲۰۱۳ آغاز شد پروژه‌ای نبود که قرار باشد همه از آن مطلع باشند. در آن زمان، برتراند بالارین، از مدیران پیشین کارخانه که وارد بخش روابط صنعتی شده بود، جمعی از سرپرستان خط مقدم را متقاعد کرد که آزمایشی جسورانه در تمرکززدایی انجام دهند.

مقابله با محدودیت‌های ناب بودن



ایده مسئولیت‌پذیرسازی زاده سرخوردگی بود. در اواسط دهه ۲۰۰۰، میشلن پروژه‌ای با نام راه تولیدی میشلن راه‌اندازی کرد، برنامه‌ای سراسری برای بهبود



فصل ۱۵

از اینجا شروع کنید

بسیاری از ما بی سروصدا بار بوروکراسی را به دوش می‌کشیم. ما تسلیم ساختارهای ثقیل و فرایندهای پیچیده‌ای شده‌ایم که ترمز سرعت را می‌کشد، دست‌وپای ابتکار را می‌بندد و خلاقیت را غل‌وزنجیر می‌کند. خاموشی جمعی ما محصول تصویری غلط است. چه عضو جدید تیم باشیم و چه مدیری کارکشته، فرضمان این است که نه ظرفیت و نه دلیل قانع‌کننده‌ای داریم تا نحوه فعالیت سازمان‌هایمان را بازآفرینی کنیم.

ما این داستان خیالی را باور کرده‌ایم که ساختارها و نظام‌های مدیریتی که مغلوب و محدودمان می‌کنند فقط ممکن است به دست کسانی که در رأس هرم‌اند، یا به دست منصوبانشان در منابع انسانی، برنامه‌ریزی، امور مالی و حقوقی اصلاح شوند. مشکل کار این است که نباید برای برچیدن بوروکراسی منتظر بوروکرات‌ها باشیم. این کار مانند این است که از سیاست‌مداران انتظار داشته باشیم منافع کشور را بر منافع حزبی ترجیح دهند، یا از شرکت‌های مالک رسانه‌های اجتماعی انتظار داشته باشیم از حریم خصوصی مان دفاع کنند، یا از نوجوانان انتظار داشته باشیم اتاق‌هایشان را تمیز کنند. ممکن است اینها اتفاق بیفتد، اما روش مطمئنی برای انجام این کارها نیست. اگر می‌خواهید سازمانی بسازید که به اندازه افراد درونش توانمند باشد، باید خودتان رهبری این کار را بر عهده بگیرید.

سؤال این است که چگونه می‌توانید نظامی را تغییر دهید وقتی که مالکش

نیستید، وقتی که معاون ارشد یا حتی مدیرش هم نیستید؟ همان طور که احتمالاً حدس می‌زنید، اولین قدم این است که آنچه را که در درونتان است تغییر دهید. برای تغییر سازمانتان، ابتدا باید خودتان را تغییر دهید. همه ما باید نقش خودمان در تداوم بوروکراسی را گردن بگیریم و برایش اقدامات اصلاحی انجام دهیم؛ یعنی باید به طور جدی خودمان را متعهد به آرمان‌های عاملیت، کرامت و رشد انسانی کنیم. این موضوع چیزی فراتر از گرایشی فلسفی است؛ این اعتقادی قلبی است که الهام‌بخش تحول فردی است. بوروکراسی همه‌مان را در درجات مختلف به آدم‌هایی عوضی تبدیل می‌کند. بیداری از خواب غفلت چیزی بیشتر از ضربه زدن به «نظام» است؛ بیداری یعنی ترمیم روح در نقاطی که بوروکراسی انسانیتان را مثل خوره خورده است.

سم‌زدایی برای بوروکرات‌ها

همان طور که قبلاً خاطرنشان کردیم، سه چهارم کسانی که در سازمان‌های بزرگ کار می‌کنند بر این عقیده‌اند که حيله‌گری بوروکراتیک راز پیشرفت است. آیا این باور نشان‌دهنده واقعیت است؟ آیا فریب‌کاری بوروکراتیک واقعاً مهم‌تر از شایستگی است؟ یا این فقط بهانه‌ای است که افراد بی‌کفایت وقتی فرصت ترفیع گرفتن را از دست می‌دهند از آن استفاده می‌کنند؟ در هر دو صورت، چیزی که مشکل‌ساز است این است که افراد معتقدند این موضوع حقیقت دارد و، احتمالاً، مطابق با آن عمل می‌کنند. اگر متقاعد شده‌اید فقط افرادی که در کشمکش‌های درون‌گروهی ماهرند ترفیع می‌گیرند، احتمالاً شگردهای آنها را سرمشق‌تان قرار می‌دهید، مانند ورزشکاری که با اکراه به این نتیجه می‌رسد که دوپینگ تنها راه مدال‌آوری است.

همان طور که اشاره کردیم، بوروکراسی بازی است و رقبا را در نبردی برای کسب قدرت حاصل از جایگاه شغلی و جوایزی که همراه دارد به جان همدیگر می‌اندازد. ما هیچ مشکلی با رقابت نداریم، مگر اینکه برنده شدن به بهای از دست رفتن انسانیت فرد تمام شود. فروپاشی بوروکراسی از زمانی



فصل ۱۶

گسترش دهید

بوروکراسی‌زدایی از خود، دادن قدرت به دیگران و اجرای آزمایش‌های محلی، اینها نقاط شروع خوبی‌اند، اما کافی نیستند. درنهایت، شما باید کل سازمانتان را پیرامون چالش ایجاد انسان‌سالاری بسیج کنید. برای انجام این کار، باید مانند کنشگران سیاسی و اجتماعی بیندیشید.

کنشگران‌اند که دنیا را تغییر می‌دهند و نه بوروکرات‌ها. افرادی مانند ملاله یوسف‌زی، نوجوان پاکستانی برندهٔ جایزهٔ نوبل، که پس‌ازاینکه از سوءقصد طالبان جان سالم به در برد کارزاری جهانی برای گسترش فرصت‌های تحصیلی برای دختران به راه انداخت. یا گرتا تونبرگ، نوجوان دیگری که اعتراضش در بیرون پارلمان سوئد باعث شد بیش از یک میلیون کودک از ۱۲۵ کشور جهان یک روز به مدرسه نروند و با رهبرانشان برای اقدام سریع‌تر در مورد تغییرات آب‌وهوایی لابی‌گری کنند.

اگر ملاله و گرتا می‌توانند هزاران نفر را بسیج کنند، چرا شما نتوانید؟ در این دنیا هیچ چیزی قدرتمندتر از دلیلی قانع‌کننده نیست؛ خواه چنین دلیلی برابری جنسیتی و محافظت از کرهٔ زمین باشد، خواه رهایی روح انسان در محیط کار.

بااین‌همه، شاید به این بیندیشید که چگونه از اقدامی محلی به تغییری در سراسر سیستم می‌رسید؟ چگونه سازمان را ذره‌ذره به نقطهٔ اوج سوق

می‌دهید؟ اینها سؤالاتی عالی‌اند. در ادامه، پنج «ضریب فزاینده تأثیرگذاری» مطرح می‌شود که به شما کمک می‌کند تا کاری فراتر از توانتان انجام دهید:

۱. **اعتبار.** در بیشتر سازمان‌ها، بین لفاظی و واقعیت موجود پیرامون ارزش‌های شرکت، شکافی فاحش وجود دارد. افراد به سخنوری‌های پرآب‌و‌تاب و متعالی با دیده‌شک‌و‌تردید می‌نگرند و حق هم دارند. پس قبل از درخواست از دیگران، خودتان دست به عمل بزنید. روی ترک روحیه بوروکرات خودتان کار کنید، چند آزمایش محلی راه بیندازید و سپس برای دعوت دیگران به این کار بکوشید.

۲. **شجاعت.** در کتاب بازی تاج و تخت، براندون استارک از پدرش می‌پرسد: «وقتی مردی بترسد آیا هنوز هم می‌تواند شجاع باشد؟» پدرش پاسخ می‌دهد: «این تنها زمانی است که مرد می‌تواند شجاع باشد.» ایستادگی در برابر بوروکراسی دل‌و‌جړت می‌خواهد، اما به یاد داشته باشید که در زندگی دستاوردهایمان متناسب با شجاعتمان است.

۳. **تفکر خلاف‌گرا.** اگر زمان زیادی است که مسئله‌ای وجود دارد، احتمالاً نمی‌شود آن را با تفکر متعارف حل کرد. به دنبال هنجارشکنان مثبتی مانند نیوکور و هایر بگردید. ایده‌هایی را از حوزه‌های دیگر مانند زیست‌شناسی، شرکت‌های نوپا و جمع‌سپاری به عاریت بگیرید. عمیق‌ترین فرضیاتتان را با جدیت به چالش بکشید. اگر همه این کارها را انجام دهید، احتمال پیدا کردن راه‌حلی نوین افزایش خواهد یافت.

۴. **شفقت.** افراد فقط مشکوک نیستند، بلکه بدبین هم هستند و دلیل خوبی هم برای این رفتارشان دارند. هرکسی از جایگاه خودش دفاع می‌کند و به دنبال منافع خودش است. هنگامی که از افراد درخواست کمک شود، اکثرشان خواهند پرسید: «این کار چه نفعی برای من دارد؟» برای اینکه از این مانع بپرید، باید دیگران را در اولویت قرار دهید. وقتی همکارانتان ببینند که برای درک نیازهای آنها کار

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب سازمان انسان سالاریا سفارش
نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه
کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید





انتشارات آریانا قلم

HUMANOCRACY

GARY HAMEL + MICHELE ZANINI

بیشتر سازمان‌هایی که کمرشان زیر بوروکراسی خم شده است کند و بزدل‌اند، آنها خلاقیت را در هم می‌شکنند و ابتکار عمل را خفه می‌کنند، ما در قامت رهبر، کارمند، سرمایه‌گذار و شهروند سزاوار اوضاع بهتری هستیم. ما به سازمان‌هایی جسور، کارآفرین و چابک نیاز داریم که مانند انسان‌های درونشان مبتکر و خلاق‌اند، سازمان‌هایی که شایسته انسان باشند.



9 786227 089424

