



نُه دروغ درباره کار
مارکوس باکینگهام - اشلی گودال

www.ketab.ir

www.ketab.ir

فیفا

نُه دروغ درباره کار / باکینگهام، مارکوس Goodall, Ashley - گودال، اشلی
ترجمه: بهاره صفوی؛ ۱۳۶۹ / هورمزد، ۱۴۰۰

عنوان اصلی: Nine lies about work : a freethinking leader's guide to the real world
موضوع: کارآمدی سازمانی Organizational effectiveness

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۵۱-۲۱-۰ / رده بندی دیویی: ۶۵۰
رده بندی کنگره: ۵۸/۹ HD / شماره کتابشناسی ملی: ۶۱۲۹۰۴۰



نه دروغ درباره کار؛ راهنمای یک رهبر آزاداندیش در جهان واقعی

نویسندگان: مارکوس باکینگهام-اشلی گودال / ناشر: هورمزد

مترجم: بهاره صفوی / سرمترجم: نسرين کماسی / ویراستار: سیده سارا قربانی

طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد / طراحی داخلی: حکیم پاسدار

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۰ / تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه / شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۵۱-۲۱-۰

فهرست

مقدمه.....	۱۱
دروغ ۱: افراد به شرکتی که در آن کار می کنند اهمیت می دهند.....	۱۸
دروغ ۲: بهترین طرح برنده است.....	۵۴
دروغ ۳: بهترین شرکت ها اهداف آبخاری دارند.....	۸۲
دروغ ۴: بهترین کارکنان کسانی هستند که مهارت های متعددی دارند.....	۱۱۸
دروغ ۵: کارکنان به بازخورد احتیاج دارند.....	۱۵۸
دروغ ۶: نیروهای شرکت می توانند با اطمینان یکدیگر را ارزیابی کنند.....	۱۹۸
دروغ ۷: کارکنان استعداد های پنهان دارند.....	۲۳۸
دروغ ۸: ایجاد تعادل بین زندگی و کار مهم است.....	۲۶۴
دروغ ۹: رهبری جایگاه ارزشمندی دارد.....	۳۰۲
درباره نویسندگان.....	۳۴۷

آن چیزی که در مورد آن نمی دانید شما را به در دسر نمی اندازد، بلکه چیزی که درباره آن مطمئنید شما را دچار مشکل می کند. آن چیزی که مطمئن هستیم اشتباه است.^۱

مارک تواین^۲

این ما هستیم. این ما باز هستیم. او دوست دارد چیزهای غیرقابل شمارش را مارکوس^۳ یک داده باز است. او دوست دارد چیزهای غیرقابل شمارش را اندازه گیری کند؛ مثل شخصیت، عملکرد و وظیفه. مارکوس زمان زیادی از کارش را در سازمان گالوپ^۴ صرف این مسئله کرد. بعد شرکت مربیگری و شرکت نرم افزاری خودش را تأسیس کرد. او در این شرکت ها به مردم کمک می کرد بهترین کار را انجام دهند. در حال حاضر، مارکوس در مؤسسه تحقیقات ای دی پی،^۵ پژوهش های حوزه مردم و عملکرد را رهبری می کند. او یک بریتانیایی مهاجر است.

اشلی گودال^۶ در دنیای کمپانی های بزرگ زندگی می کند. او بعد از کارهایی ابتدایی، مانند طراحی آکوستیک سالن های کنسرت، از حرفه اش

۱. این جمله به طور گنایی بیان شده است؛ یعنی چیزی که به آن اطمینان داریم اشتباه است. این جمله نقل قولی است از مارک تواین؛ با اینکه این جمله بارها به او نسبت داده شده، واقعیت این است که هیچ کس مطمئن نیست که چه کسی این جمله را بیان کرده است. و همین عدم اطمینان، برای دومین بار، خطر اطمینان ناچهارا به ما متذکر می شود.

2. Mark Twain

3. Marcus

4. Gallup Organization

5. ADP Research Institute

6. Ashley Goodall

برای کمک به شرکت‌هایی مانند دیلویت^۱ و سیسکو^۲ استفاده کرد. اشلی به آن‌ها کمک می‌کرد از کارمندان خود بیشترین بهره را ببرند. او فردی عمل‌گرا بود و دوست داشت در مقابل واقعیت‌های درهم و برهم دنیای کاری هر ایده نوآورانه‌ای را در شرایط سخت بررسی کند. در حال حاضر، اشلی گودال این کار را برای ۱۴۰ هزار کارمند و پیمانکار سیسکو در سرتاسر جهان انجام می‌دهد. به علاوه، او هم یک بریتانیایی مهاجر است.

چند سال پیش، هاروارد بیزینس ریویو^۳ (HBR) از ما خواست دیدگاه معتبر مارکوس درباره داده‌ها را با دیدگاه اشلی در خصوص رهبر دنیای واقعی ترکیب کنیم و مقاله‌ای درباره مؤثرترین، مطمئن‌ترین و معتبرترین روش ارزیابی عملکرد بنویسیم؛ روشی که این تشریفات غیرمعمول را به شکل یکسانی انجام دهد. این مقاله بدون هیچ تعارفی روش‌های موجود را محکوم و تا حدی جو را آب‌نم کرد که HBR درخواست جدیدی را مطرح کرد. آن‌ها از ما پرسیدند آیا می‌توانیم این روش دقیق و واقع‌بینانه را در کل دنیای کار اعمال کنیم؟ پاسخ ما مثبت بود و کتابی که اکنون در دستان شماست نتیجه آن مقاله است.

ما کتاب را با این تناقض شروع کردیم: چرا اکثر ایده‌ها و شیوه‌هایی که به منزله حقایق مشخص در محیط کار اجرا می‌شوند برای اکثر افرادی که قرار است برایشان مفید باشند بسیار خسته‌کننده و ناخوشایند هستند؟ مثلاً یکی از حقیقت‌های مشخص این است که داشتن اهداف آبشاری بهترین راه برای تنظیم و ارزیابی کاری است. چه زمانی بعضی از ما در سنگرهای کاری مان احساس می‌کنیم فرایند سالانه تنظیم هدف

1. Deloitte

2. Cisco

3. Harvard Business Review

بی‌معناست و هیچ ربطی به کار واقعی مان ندارد؟ چرا این مسئله که شما به بازخوردهای انتقادی نیاز دارید حقیقتی تعیین‌شده است؟ در این دنیای واقعی، بیشتر ما چه زمانی به این بازخوردها اتکا کردیم و بیشتر تمایل داشتیم آن‌ها را به جای اینکه به خودمان نسبت دهیم به دیگران حواله کنیم؟ چرا این حقیقتی پذیرفته‌شده است که مدیر شما یا اطمینان می‌تواند عملکردتان را ارزیابی کند، درحالی‌که هیچ‌یک از ما در تیم‌های واقعی رهبری را با بی‌طرفی کامل مشاهده نکردیم؟ چرا پذیرفتیم همه رهبران برتر ویژگی‌های مشخصی دارند و شما باید به دنبال کسب آن ویژگی‌ها باشید؟ چرا هیچ‌یک از ما تا به حال رهبری با همه این ویژگی‌ها ندیدیم؟

همین تناقض، ایده اصلی کتاب را تشکیل داد و مخاطبان را هم هدایت کرد. مفهوم اصلی این است: دنیای کاری امروزه سرشار از سیستم‌ها، فرایندها، ابزارها و فرضیاتی است که واقعاً اشتباه هستند و برخلاف ویژگی‌ها و عملکرد منحصر به فرد ما در محیط کار حرکت می‌کنند. اطلاعات محیط شغلی این ایده را تأیید می‌کنند. مشارکت کارمندان در مقیاس جهانی ضعیف است و طبق گزارش‌ها، کمتر از ۲۰ درصد کارمندان در محل کارشان کاملاً مشارکت می‌کنند. اقتصاددانان در جست‌وجوی توضیح افت جهانی رشد بهره‌وری از دهه ۱۹۷۰ پیشنهاد کرده‌اند که «پیشرفت‌های فناوری و استراتژی‌های مدیریتی که در گذشته بهره‌وری را به جلو سوق می‌دادند، کاملاً اجرا شده‌اند و دیگر اثری روی بهره‌وری ندارند». به بیان دیگر، رویکردهای فعلی ما هرچه باشند، دیگر باعث پیشرفت ما نمی‌شوند. در حال حاضر، این رویکردها به شدت رایج و ریشه دارند و به سختی می‌توان تشخیص داد که برای چه هدفی تعیین شده‌اند. برخی از این

رویکردها برای ما الزامی و خسته کننده اند؛ رویکردهایی که سازمان های بزرگ همواره اجرا کرده اند. گرچه بعضی از آن ها زائیده اعتقادات مدیران شرکت ها هستند و مدیران هم آن ها را روی کارمندان اجرا می کنند؛ با این حال این رویکردها پیش زمینه و علت همه اتفاقات شغلی را شکل می دهند؛ اتفاقاتی مانند اینکه چگونه برای شغل هایمان انتخاب می شویم، ارزیابی می شویم، آموزش می بینیم، حقوق می گیریم، ترفیع می گیریم و اخراج می شویم؟

و اگر دقیق تر نگاه کنید، متوجه می شوید که این قوانین درست نیستند.

می توانیم این روش ها را «تصورات غلط» یا «افسانه ها» یا حتی «برداشت های اشتباه» بنامیم، اما از آنجایی که این رویکردها به شدت بر ما تحمیل شده است و برای دور کردن ما از جهان واقعی استفاده می شدند، آن ها را باور غلط می نامیم.

نه تا از این باورهای غلط در این کتاب بیان شده اند. طبق چارچوب پیکاسو «در ابتدا هر کنشی که در خلقت وجود دارد، نوعی تخریب است»، بنابراین، قبل از اینکه بتوانیم چیزی قدرتمند بسازیم و آن را با تیم خودمان اجرا کنیم، باید ساختار هریک از این باورها را بشناسیم و تشخیص دهیم که چگونه به عنوان حقیقت در مجموعه ای کوچک از موارد اجرا شده اند و بعد در همه نمونه ها گسترش پیدا کرده اند. آنگاه می توانیم به آشکار کردن حقیقت های بیشتری ادامه دهیم.

در سه فصل اول، ابتدا در مورد چرایی فرهنگ ها، برنامه ها و اهدافی که به شدت بر ما تحمیل شدند سؤال کردیم. بعد، از روش های بهتر همکاری کردن پرده برمی داریم. هریک از فصل های چهار، پنج، شش و هفت جنبه به خصوصی از ماهیت انسان را هدف قرار می دهند. بعد نشان می دهیم زمانی که

هریک از ما شفافانه و آزاد با دیگران متفاوت هستیم، چگونه می‌توانیم به بهترین روش خودمان و مردمان را رشد دهیم. در فصل هشت، این سؤال مطرح می‌شود که چرا تعادل برای هر یک از ما ایدئال است و بعد آرمان بسیار متفاوتی را نشان می‌دهد. در نهایت، آخرین فصل به همه ویژگی‌های مربوط به «رهبری» احترام می‌گذارد و زمانی که ما، به عنوان دنبال‌کننده، به چشم‌انداز فرد دیگری شور و علاقه نشان می‌دهیم، پنجره‌ای جدید به وقایع را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در حال خواندن این کتاب هستید، متوجه می‌شوید که این باورها به این دلیل احراز شده‌اند تا نیاز سازمان به کنترل را ارضا کنند. سازمان‌های بزرگ مکان‌هایی پیچیده‌اند و جست‌وجوی سادگی و نظم غریزه‌ای قابل درک و قوی بین رهبران این سازمان‌هاست. به خصوص، این غریزه ترغیب رهبران و ذی‌نفعانشان را آسان‌تر می‌کند و نشان می‌دهد آن‌ها در حال حرکت به سمت اهدافشان هستند. اما میل آن‌ها به ساده‌بودن به آسانی زیر سایه تمایل به انطباق قرار می‌گیرد. بنابراین، قبل از اینکه زمان زیادی بگذرد، این انطباق فردیت ما را نابود می‌کند. به علاوه، پیش از اطلاع از این موضوع، استعدادها و علایق خاص هر انسان در دسر شناخته می‌شوند و سازمان‌ها با افراد خود مانند کارکنانی قابل تعویض رفتار می‌کنند.

به همین دلیل است که به شما می‌گویند فرهنگ سازمان یکپارچه است، باید به برنامه وفادار بود، کار باید همگام با اهداف آشنایی انجام شود، انسان‌ها باید در قالبی چندجانبه و همه‌فن حریف قرار بگیرند و تا زمانی که به آن سطح برسند، بازخوردهای مستقیم دریافت کنند. هر یک از ما باید دیگران را ارزیابی کنیم؛ در نتیجه، با مدل‌های از پیش تعیین شده رهبری، عملکرد و پتانسیل هماهنگ می‌شویم.