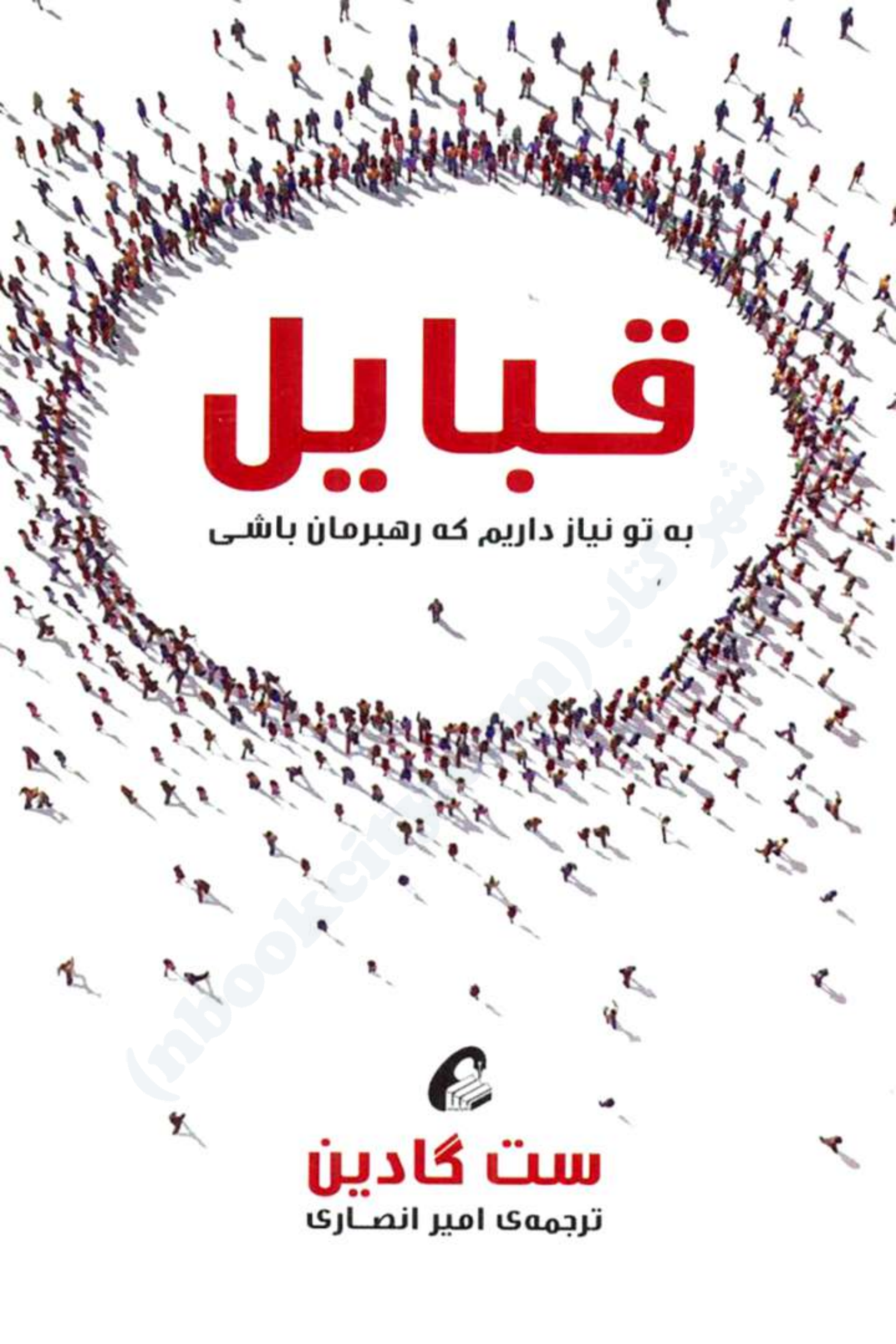




قبایل

به تو نیاز داریم که رهبرمان باشی



ست گادین

ترجمه‌ی امیر انصاری

قبایل

به تو نیاز داریم که رهبرمان باشی

نویسنده: ست گودین

ترجمه‌ی امیر انصاری



اسه	: گادین، ست Godin, Seth
و نام پدیدآور	: قبایل: به تو نیاز داریم که رهبرمان باشی / ست گادین: ترجمه‌ی امیر انصاری
عات نشر	: اصفهان: آموخته، ۱۳۹۷.
عات ظاهری	: ۱۳۰ ص: مصور، نمودار: ۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۴۶-۴
ت فهرست نویسی	: فیپا
ت	: عنوان اصلی: Tribes : we need you to lead us, 2008.
دیگر	: به تو نیاز داریم که رهبرمان باشی.
ع	: رهبری
ع	: Leadership
ه افزوده	: انصاری، امیر، مترجم
دی کنگره	: ۱۳۹۷ ۲ق ۸۴گ/۷/۵۷HD
دی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹۲
، کتابشناسی ملی	: ۴۹۹۸۵۸۴

مقدمه‌ی ناشر

تأثیر تحولات اقتصاد جهانی بر عملکرد کسب‌وکارهای امروزی بر هیچ کس پوشیده نیست. در کنار این تحولات، جهانی‌شدن، توسعه‌ی فن‌آوری و شفافیت انتقال اطلاعات و به دنبال آن مشتریان هوشیار، تنوع الگوهای کسب‌وکار و تشدید رقابت را در پی داشته است و در این فضای رقابتی، تلاش بنگاه‌ها برای افزایش سهم بازار، تلاشی برای تسخیر قلب و روح و روان مشتریان بالقوه و بالفعل است.

انتشارات آموخته در راستای تحولات و تشدید رقابت جهانی و فرهنگ مبتنی بر اختصاص بهینه‌ی منابع محدود به منظور تأمین حداکثر نیازها، وظیفه‌ی خود دانسته با انتشار آموزه‌های مکتوب دانش علمی و نوین کسب وکار، نگاه ویژه‌ای به این حوزه داشته باشد. امید است تلاش مجموعه‌ی انتشارات بتواند ضمن اقناع جامعه‌ی کسب‌وکار، سهم بسزایی در توسعه و گسترش روزافزون این دانش داشته باشد.

انتشارات آموخته

پیشگفتار مترجم

قبیله، گروهی از افراد بزرگ یا کوچک است که به یکدیگر، یک رهبر و یک ایده متصل هستند. میلیون‌ها سال است که انسان‌ها به قبایل می‌پیوندند؛ قبایل مذهبی، قومی، سیاسی و حتی موسیقی. این طبیعت ماست. اکنون اینترنت موانع جغرافیایی، هزینه و زمان را از میان برداشته است. همه‌ی وبلاگ‌ها و شبکه‌های اجتماعی کمک می‌کنند تا قبیله‌ها بزرگ‌تر و قبیله‌های جدید به رسم شناخته شوند. قبیله می‌تواند گروهی از ده یا ده میلیون نفر باشد که درباره‌ی مبارزات سیاسی یا راه‌های جدیدی برای مقابله با گرمایش جهانی فعالیت می‌کنند.

چه کسی این همه قبیله را رهبری می‌کند؟ اگرچه اینترنت کارهای شگفت‌انگیز را انجام می‌دهد، اما هرگز نمی‌تواند رهبری این قبایل را به دست بگیرد. این موضوع هنوز وابسته به افراد است. افرادی همانند شما که درباره‌ی چیزی شور و اشتیاق دارند. هر کسی که خواهان ایجاد تغییر باشد، ابزارهای زیادی برای این کار در اختیار خواهد داشت.

«قبایل» شما را به فکر کردن (تفکر واقعی) درباره‌ی فرصت‌های رهبری همکاران، مشتریان، سرمایه‌گذاران، سرگرمی‌ها، خوانندگان و... وا می‌دارد. این آسان نیست؛ اما از تصور شما ساده‌تر است. ست گادین به شما می‌آموزد که چگونه از حالت انفعال خارج و به رهبری مشتاق تبدیل شوید. اگر فرصت‌های پیش روی خود را برای رهبری نادیده بگیرید، به تدریج تنها برای حفظ وضع موجود تلاش خواهید کرد و به هیچ وجه حاضر به تغییر نخواهید بود. چنین شرایطی برای دنیای متغیر و پویای امروزی نه مناسب است و نه کارآمد.

در این کتاب عالی، ست گادین این‌طور استدلال می‌کند که امروزه همه فرصت دارند تا جنبشی خلق کنند، یعنی قبیله‌ای از افراد همفکر را گرد هم

آورند و کارهای شگفت‌انگیزی انجام بدهند.

با این حال، خیلی‌ها فرصت رهبری را نادیده می‌گیرند، زیرا در مسیر زندگی و کارشان «گوسفندداری» را در پیش گرفته‌اند و جرأت نمی‌کنند بپرسند که آیا فرمانبرداری‌شان برای خودشان یا شرکت‌شان فایده‌ای دارد؟

قبایل برای کسانی است که نمی‌خواهند گوسفند باشند و در عوض مایل‌اند کار تازه و هیجان‌انگیزی انجام بدهند. اگر شور آنچه را می‌خواهید انجام دهید و پشتکار محقق کردن آن را دارید، قبیله‌ای متشکل از همکاران یا مشتریان یا سرمایه‌گذاران یا خوانندگان هست که فقط منتظرند میان‌شان ارتباط برقرار کرده و برای رسیدن به هدف رهبری‌شان کنید.

«قبایل» را همه باید بخوانند. رهبری کردن در دنیای امروزی، وظیفه‌ی تک‌تک ماست...

«امیر انصاری - بهار ۱۳۹۷»

درباره‌ی ست گادین

ست گادین نویسنده‌ی هجده کتاب پرفروش بین‌المللی (از جمله گاو بنفش و قبایل) است که طرز فکر مردم را درباره‌ی بازاریابی، رهبری، تغییر و روش نشر ایده‌ها تغییر داده است. او بنیان‌گذار یویوداین و اسکیدو است، کارآفرین موفق (و ناموفق) و از مدرسان بسیار محبوب است. او هر روز در وبلاگش، که همواره در شمار صد وبلاگ محبوب جهان است، نکات الهام‌بخشی را منتشر می‌کند.



«ست گادین شاید برترین کارآفرین عصر اطلاعات باشد». - بیزینس ویک

«روشن است که چرا مردم برای شنیدن حرف‌هایش پول می‌دهند». - تایم

«خواندنی». - آنی دوک، نویسنده و مجری میزگردهای تلویزیونی

«متحول‌کننده‌ی زندگی روزمره». - سارا جونز، نماینده‌نویس

«ضروری است». - جیل گرینبرگ، عکاس، manipulator.org

سپاسگزاری نویسنده و داستان قبایل

من یکی از طرفداران بزرگ کوری دکتر و هستم. کتاب‌هایش (و صد البته وبلاگش) معرکه است. چند سال پیش، قبیله‌ی استاندارد شرقی را خواندم و ایده‌ی قبایل از آن زمان به ذهنم خطور کرد.

در اواخر ۲۰۰۷، کوری براون (به قبلی ربطی ندارد) هم، که مدیر ارشد عملیات Squidoo.com (یکی از شرکت‌هایی که تأسیس کرده‌ام) است، موضوع قبایل را مطرح کرد. ایده‌ی او این بود که کاری کند لنزهای اسکیدو به راحتی بتوانند قبایل‌شان را به صورت آنلاین پیدا و هماهنگ کنند. سال‌ها پیش، هیو مک‌لئود (به قبلی ربطی ندارد)، محبوب‌ترین

کاریکاتوریست تجاری الهام‌بخش در جهان (چه کسی می‌دانست از این راه هم می‌توان امرار معاش کرد؟)، کاریکاتوری کشید که محبوب‌ترین کاریکاتور او تا کنون بوده است؛ در زیرنویس این کاریکاتور آمده است: «بازار چیزی برای باور کردن بی‌کران است». به محض اینکه این زیرنویس را خواندم، فهمیدم باید کتابی درباره‌ی این ایده بنویسم.

در ژانویه‌ی ۲۰۰۸، زمانی که درباره‌ی صنعت موسیقی سخنرانی می‌کردم و می‌نوشتم، برای اولین بار وبلاگ‌نویسی درباره‌ی قبایل را آغاز کردم. شش هفته بعد، کوین کلی، سردبیر وایرد، مطلبی با عنوان طرفداران واقعی نوشت که من در اینجا به آن اشاره می‌کنم. او تفکرات بسیار مهمی را درباره‌ی قبایل و قدرت‌شان مطرح کرد.

رابرت اسکوبی، وبلاگ‌نویس خستگی‌ناپذیر، با رهبران قبایل مختلفی مصاحبه کرده است و همه جور خوراک اطلاعاتی در اختیار من گذاشته است، اما خودش متوجه نشد که رهبری همان کاری است که دارد انجام می‌دهد. کلی شرلی را برای نوشتن «همه به اینجا می‌آیند»، کتابی که به سرعت درباره‌ی

قبایلی آنلاین به روزتان می‌کند، تحسین می‌کنم.

در پایان فوریه‌ی ۲۰۰۸، آن قدر خوش‌شانس بوده‌ام که مقاله‌ی عالی آدام گاپنیک را در نیویورکر خواندم؛ این مقاله درباره‌ی قبیله‌ی جهانی و دیرینه‌ی شعبده‌بازان بود. جیمی یان سوئیس، به نوعی، تجسم رهبری مد نظر من است. و سپس، چندین هفته بعد در ماه مارس که نوشتن این کتاب را تمام کردم، ویراستارم به رهبری قبیله، اثر دیو لوگان، جان کینگ و هالی فیشرایت، اشاره کرد. عنوان معرکه‌ای داشت. رفتم و یک نسخه از کتاب را خریدم؛ این کتاب خیلی کم با کتاب من همپوشانی دارد و توصیه می‌کنم، اگر می‌توانید، آن را بخوانید.

این افتخار نصیبم شد که با قبیله‌ی خودمدیریتی متشکل از ۲۵۰ هزار کاربر اسکیدو، که مگان، کوری، گیل، آن، کیمبرلی و بلیک رهبری‌شان را بر عهده داشتند، کار کنم. ممنون بچه‌ها که روش کارش را به من نشان دادید. در زندگی‌ام، قهرمانانی دارم که با اعمال‌شان، و نه با حرف‌هایشان، به من درس دادند. ژاکلین نووگراتز هر روز سر کار می‌رود و جهان را برای بهتر شدن تغییر می‌دهد. او رهبر قبیله‌ای است که برای دروندادها و اشتیاق و عشق او مناسب‌تر است. او الگویی برای رهبری واقعی است. آرزو می‌کنم اندکی شبیه به او باشم. و پدرم، بیل گادین، که بدون خستگی، با تلاش‌های فراوانی که هر روز انجام می‌دهد، برای غنای جامعه‌اش کار می‌کند. او، با کار کردنش، برای من (و بقیه‌ی ما) پیام می‌فرستد.

همچنین، مایلم از کل خاندان اسکی‌بازان هیمن برای بردباری و الهام‌بخشی‌شان، از مگان کیسی که به چشمگیر بودن تشویقم کرد و از لیزا، ویل، آدریان، مارک، کورتنی و آلیسون برای وفای به عهدشان تشکر کنم. و البته از لین گوردون و همچنین لیزا گنسکی. و ممنون از کاترین ئی. اولیور که چیزی را از قلم نیانداخت.

مثل همیشه، باید از هلن تشکر کنم. خوشحالم که در قبیله‌اش عضو.

«ست گادین»

شهر کتاب (nbbookcity.com)

سرآغاز

جوئل اسپولسکی در حال تغییر دنیا است.

شاید در مورد دنیای شما چنین نباشد، اما دنیای برنامه‌نویسان و شرکت‌های نرم‌افزاری و کسانی که با آنها کار می‌کنند در حال تغییر است. با این حال، روشی که جوئل برای تغییر دنیا در پیش گرفته است به شکلی است که همه‌ی ما باید به آن توجه کنیم.

جوئل یک شرکت نرم‌افزاری کوچک را در نیویورک اداره می‌کند، اما علاقه‌ی اصلی او صحبت کردن درباره‌ی چگونگی اداره‌ی یک شرکت نرم‌افزاری کوچک است.

جوئل، از طریق وبلاگ‌ها و کتاب‌ها و کنفرانس‌ها، طرز فکر خیلی از آدم‌های باهوش را درباره‌ی یافتن، استخدام و مدیریت برنامه‌نویسان تغییر داده است. در این راه، قبیله‌ی بزرگ و تأثیرگذاری از افرادی را گرد هم آورده است که نگاهشان به رهبری اوست.

قبیله‌ی گروهی از افراد مرتبط به یکدیگر، مرتبط به رهبر، و مرتبط به یک ایده است. میلیون‌ها سال است که انسان‌ها بخشی از این قبیله یا آن قبیله بوده‌اند. هر گروه تنها به دو چیز نیاز دارد تا یک قبیله محسوب شود: علاقه‌ی مشترک و راهی برای برقراری ارتباط. جوئل هر دو را فراهم می‌کند. او از تابلوی اعلانات شغلی سودمندی استفاده می‌کند که توجه بهترین برنامه‌نویسان (و بهترین شغل‌های) جهان را جلب می‌کند.

حتی تست پرکاربرد جوئل را ساخته است که ابزاری برای اندازه‌گیری میزان برنامه‌نویس‌پسند بودن هر شغل است. جست‌وجوی «جوئل» در گوگل به هفتادوشش میلیون نتیجه منجر می‌شود، و جوئل اسپولسکی اولین نتیجه است، یعنی درست همان جایی که باید باشد.

قبایل به رهبری نیاز دارند. گاهی اوقات یک نفر رهبری می‌کند، گاهی چند نفر. مردم به دنبال ارتباط و رشد و چیزی جدیدند. خواهان تغییرند. رهبری جوئل تغییر را میسر می‌کند. او اهرمی را در اختیار این قبیله قرار می‌دهد تا روش انجام کسب‌وکار را در صنف‌شان اساساً تغییر بدهند. در این راه، علاقه‌ی اصلی‌اش را یافته و شرکتش را رشد داده است.

بدون رهبر، نمی‌توانید قبیله‌ای داشته باشید، و بدون قبیله نمی‌توانید رهبر باشید.

سفری طولانی و عجیب

چهل سال پیش، جری گارسیا و گریتفول ^(۱) (به معنای مرده‌ی سرشناس) تصمیماتی گرفتند که صنعت موسیقی را برای همیشه تغییر داد. ممکن است در کار موسیقی نباشید و هرگز به کنسرت ^{دد} نرفته باشید، اما تأثیر ^{دد} تقریباً همه‌ی صنف‌ها و از جمله صنف شما را تحت تأثیر قرار داده است.

^{دد}، علاوه بر اینکه در طول زندگی شغلی‌اش بیش از ۱۰۰ میلیون دلار درآمد ناخالص کسب کرد، کمک کرد تا چگونگی کار قبایل را درک کنیم. موفقیت آنها از راه فروش صفحات‌شان نبود (تنها یکی از آلبوم‌هایشان وارد ۴۰ آلبوم برتر شد). در عوض، موفقیت‌شان از راه جذب و رهبری قبیله محقق شد.

از انسان‌ها کاری ساخته نیست: به تعلق داشتن نیازمندیم. یکی از قدرتمندترین سازوکارهای بقای ما آن است که بخشی از یک قبیله باشیم، یعنی در گروهی از افراد همفکر همیاری کنیم و از آنها یاری بگیریم. به سمت رهبران و ایده‌هایشان جذب می‌شویم، و نمی‌توانیم در مقابل موج تعلق و شور ایده‌های جدید مقاومت کنیم.

وقتی احمق به احمق دیگری می‌گوید «۷۰-۱۴-۲»، به نظرم شبیه به کد رمزی می‌آید. لبخندها و بغل کردن‌ها و دست دادن‌ها هویت‌مان را تعریف

می‌کنند (عضو قبیله بودن بخش بزرگی از چگونگی نگاه‌مان به خودمان را تعیین می‌کند).

معلوم می‌شود که دوست داریم نه فقط به یک قبیله، بلکه به قبیله‌های متعددی وابسته باشیم. و اگر ابزارهایی به ما بدهی و کار را آسان کنی، به پیوستن به قبیله‌ها ادامه خواهیم داد. قبیله‌ها زندگی‌مان را بهتر می‌کنند. و رهبری قبیله بهترین روش زندگی است.

قبیله‌ها در گذشته محلی بودند

ژاکلین نووگراتز دارد جهان را تغییر می‌دهد. نه اینکه همه را در شهرش رهبری کند، بلکه مردم بیست کشور را برای پیوستن به جنبش خود به چالش می‌کشد. هر از گاهی، ژاکلین کارآفرینان کشورهای در حال توسعه را به خلق بنگاه‌هایی تشویق می‌کند که باعث توانگر شدن اطرافیان‌شان می‌شوند. او به شکل‌گیری سازمان‌هایی کمک می‌کند که خدمات آب سالم، آمبولانس و عینک مطالعه ارائه می‌کنند... و انجام این کار را به شکل مقیاس‌پذیری انجام می‌دهد که انتظارات را زیر سؤال می‌برد.

ژاکلین فقط عاشق کارش، یعنی رهبری اکیومن فاند، نیست؛ دارد خود وجهه‌ی بشردوستی را هم تغییر می‌دهد. قبیله‌ی اهداکنندگان، کارکنان، کارآفرینان و حامیان‌ش برای انگیزه گرفتن روی رهبری او حساب می‌کنند.

جغرافیا در گذشته مهم بود. قبیله ممکن است کسی در فلان روستا، دوستدار گردآوری ماکت خودروها در ساکرامنتو یا دموکرات‌های اسپرینگفیلد باشد. شرکت‌ها و سایر سازمان‌ها همیشه قبیله‌های خودشان را پیرامون اداره‌ها یا بازارهایشان برپا کرده‌اند (قبیله‌های کارکنان یا مشتریان یا اهالی محل). حالا، اینترنت جغرافیا را حذف کرده است.

این یعنی قبیله‌های موجود دارند بزرگ‌تر می‌شوند؛ از این مهم‌تر، یعنی حالا

قبیله‌های بیشتر، قبیله‌های کوچک‌تر، قبیله‌های تأثیرگذار، قبیله‌های افقی و عمودی و قبیله‌هایی که پیش‌تر هرگز امکان وجودشان نبود وجود دارند. قبیله‌هایی که با آنها کار می‌کنی، با آنها سفر می‌کنی، با آنها خرید می‌کنی. قبیله‌ها رأی می‌دهند، گفت‌وگو می‌کنند، مبارزه می‌کنند. قبیله‌هایی که در آنها همه نامت را می‌دانند. کارشناسان اف‌بی‌آی قبیله‌اند، همان‌طور که داوطلبان ACLU قبیله‌اند.

رشد ابزارهای جدیدی که کمک می‌کنند قبیله‌های در حال ساخت را رهبری کنیم انفجاری است. فیس‌بوک و نینگ و میت‌آپ و توئیتر. اسکیدو و بیس‌کمپ و کریگ‌لیست و ایمیل. تقریباً، هزاران راه برای هماهنگ‌سازی گروه‌های مردم و متصل کردن‌شان به هم وجود دارد که یک نسل پیش وجود نداشت. اگر تصمیم به رهبری نگیری، همه‌ی اینها بی‌ارزش است. اگر رهبری وجه‌المصالحه شود، اگر از حرکت باز بایستی، اگر متعهد نباشی، همه‌ی اینها هدر خواهد رفت.

انبوه قبیله‌ها. انبوه ابزارها. دارم درباره‌ی هر دو برایت می‌نویسم. بازار به تو نیاز دارد (ما به تو نیاز داریم)، و ابزارها به انتظارت نشسته‌اند. تنها چیزی که کم است تویی و چشم‌اندازت و علاقه‌ی شدیدت.

در جست‌وجوی جنبش

بعضی از قبیله‌ها سردرگم‌اند. آنها وضع موجود را می‌پذیرند و هر کدام از اعضای قبیله را که جرأت می‌کند مرجع قدرت و نظم پذیرفته‌شده را زیر سؤال برد خفه می‌کنند. خیریه‌های بزرگ، باشگاه‌های کوچک، شرکت‌های در تکاپو: اینها قبیله‌هایی‌اند که سردرگم‌اند. من خیلی به این قبیله‌ها علاقه‌ای ندارم. آنها خیلی ارزشی خلق نمی‌کنند و به نوعی ملال‌آور می‌شوند. با این حال، هر کدام از این قبیله‌ها جنبشی است که به انتظار رخ دادن نشسته است، گروهی از

مردم که فقط منتظر انرژی گرفتن و دگرگون شدن‌اند.

جنبش هیجان‌انگیز است. جنبش نتیجه‌ی کار عده‌ی زیادی از افراد است که همه مرتبط به یکدیگر و همه به دنبال چیزی بهترند. ابزارهای جدید و بسیار پرکاربرد نت باعث شده‌اند خلق جنبش، رخ دادن وقایع و انجام کارها آسان‌تر شود.

تنها چیزی که کم است، رهبری است.

قبایل، دیگر خیلی هم شکل‌پذیر نیستند

پیش از پیدایش اینترنت، هماهنگ‌سازی و رهبری قبیله دشوار بود. انتشار اخبار، هماهنگ‌سازی کارها و رشد سریع دشوار بود. البته، امروزه ارتباطات سریع کارها را منظم کرده است، نه شکل‌پذیر. در جهان امروز، باراک اوباما می‌تواند تنها در بیست‌وهشت روز ۵۰ میلیون دلار برای خیریه جمع‌آوری کند. در جهان غیرشکل‌پذیر قبیله‌ای این دهه، توئیتر و وبلاگ‌ها و ویدئوهای آنلاین و تکنیک‌های بی‌شمار در بُعد کاملاً جدیدی از آنچه که به معنای بخشی از قبیله بودن است تأثیرگذارند. فناوری‌های جدید همگی برای متصل کردن قبایل و تقویت کارشان طراحی می‌شوند.

لطفاً، توجه کنید! در سراسر این کتاب، تا اندازه‌ای زیرکانه، مثال‌هایی را بر پایه‌ی اینترنت و بعضی ابزارهای حیرت‌انگیز جدیدی که پدیدار می‌شوند می‌آورم تا قبایل بتوانند تأثیرگذارتر شوند.

اما اینترنت صرفاً یک ابزار و راهی آسان برای میسر کردن اجرای بعضی تاکتیک‌هاست. قدرت واقعی قبایل هیچ ربطی به اینترنت ندارد، بلکه کاملاً به مردم مربوط است. برای رهبری کردن به کیبورد نیازی ندارید. تنها به میل محقق کردن رخدادهای مختلف نیاز دارید.

و اگر چنین میلی ندارید، نرسید. گاهی اوقات، رئیس نبودن مشکلی ندارد،

گاهی خوب است که بگذاریم کس دیگری حرف بزند و راه را نشانمان بدهد. قدرت این عصر جدید ساده است: اگر بخواهید (نیاز داشته باشید، باید!) رهبری کنید، پس می‌توانید. این کار آسان‌تر از همیشه است و ما نیازتان داریم. اما اگر لحظه‌ی درستی را انتخاب نکرده‌اید، اگر آرمان‌تان درست نیست، آنگاه دست نگه دارید. رهبری سخاوتمندانه و قابل‌اعتماد همیشه تلاش‌های خودخواهانه‌ی کسی را که فقط چون می‌تواند رهبری می‌کند شکست خواهد داد.

نوشیدنی شیراز چطور بود؟

گری وینرچاک تلویزیون و این لایبری را اداره می‌کند و قبیله‌ای دارد. میلیون‌ها نفر در سراسر جهان به او مراجعه می‌کنند تا از عشق‌شان به نوشیدنی‌ها بگویند او به آنها کمک می‌کند نوشیدنی‌های جدیدی کشف کنند و نوشیدنی‌هایی را که دوست دارند بهتر درک کنند. اما گری برای مخاطبانش بازاریابی نمی‌کند، مدیریتشان هم نمی‌کند. در عوض، قبیله را رهبری می‌کند. رهبری او سخاوتمندانه و محرکه‌ی جنبش است، نه ترفند بازاریابی. او دیگران را به جلو هل نمی‌دهد، بلکه خودش پیشگام است.

مردم قبلاً هم درباره‌ی نوشیدنی‌ها می‌نوشتند و می‌گفتند؟ البته. به‌دست آوردن اطلاعات هرگز دشوار نبوده است. چیزی که باعث موفقیت گری می‌شود روش او برای استفاده از رسانه‌ی جدید و تکنیک‌های جدید برای انتقال علاقه‌ی شدیدش، متصل شدن به مردم و خلق تغییر است. و جنبش به این شکل رشد می‌کند.

درون قبیله

خانم میچ متیوز (۲) معاون ارشد گروه بازاریابی مرکزی میکروسافت است. بیل گیتز و استیو بالمر به مدت تقریباً یک دهه به او برای بازاریابی میکروسافت تکیه کرده‌اند.

هرگز درباره‌ی میچ چیزی شنیده‌اید. او شخصیت دانشمند یا دائماً در سفری نیست. در عوض، او قبیله‌ای متشکل از هزاران کارمند میکروسافت را رهبری می‌کند که کارشان خلق و شکل‌دهی بازاریابی شرکت است.

قبیله گوش به فرمان میچ است؛ آنها به او احترام می‌گذارند و از او تبعیت می‌کنند. توجهی که این قبیله‌ی داخلی به او می‌کنند مسئولیتی ارزشمند و امتیازی است که آسان به‌دست نیامده است.

این کتاب برای همه‌ی کسانی است که می‌خواهند قبیله‌ای را رهبری کنند. چه در داخل یا خارج از سازمان‌ها، احتمالات بسیار زیادی هست.

فرصت

ساده است: امروزه در همه جا قبایلی وجود دارند، در داخل یا خارج از سازمان‌ها، در بخش دولتی و خصوصی، در سازمان‌های غیرانتفاعی، در کلاس‌های درس، در سراسر زمین. هر کدام از این قبایل داشتن رهبری و برقراری ارتباط را آرزو می‌کنند. این فرصتی برای شماست: فرصتی برای یافتن یا گرد هم آوردن قبیله و رهبری آن. سؤال این نیست که آیا ممکن است بتوانم این کار را بکنم؟ بلکه سؤال این است که آیا تصمیم به انجام این کار خواهم گرفت؟ برای مدتی طولانی، درباره‌ی این موضوع نوشته‌ام که هر کسی اکنون یک بازاریاب محسوب می‌شود. رشد انفجاری این کانال‌های رسانه‌ای، به همراه افزایش کاربرد افراد در سازمان‌ها، به معنای آن است که تقریباً همه می‌توانند بر بازاریابی تقریباً همه‌چیز تأثیر بگذارند.

این کتاب حرف جدیدی می‌زند. هر کس فقط یک بازاریاب نیست؛ اکنون، هر

کس رهبر نیز محسوب می‌شود. رشد انفجاری قبایل، گروه‌ها، محافل و حلقه‌های جالب به معنای آن است که هر کسی که بخواهد تغییری ایجاد کند می‌تواند.

اگر رهبران نباشند، پیروان هم نخواهند بود.

تو رهبری.

ما به تو نیاز داریم.

چیزی برای معتقد بودن

قبیله یعنی ایمان، یعنی باور ایده و همبستگی. و قبیله بر پایه‌ی احترام و تحسین رهبر قبیله و همچنین سایر اعضا شکل می‌گیرد.

به کاری که انجام می‌دهی ایمان داری؟ هر روز؟ معلوم می‌شود که باور، راهبردی درخشان است.

سه اتفاق، تقریباً همزمان، رخ داده است. هر سه به یک نتیجه‌ی موقتاً ناراحت‌کننده، اما نهایتاً حیرت‌انگیز، اشاره می‌کنند:

۱. خیلی‌ها کم‌کم دارند می‌فهمند که خیلی کار می‌کنند و این کار کردن روی موضوعاتی که باورشان دارند (و محقق کردن موضوعات مختلف) خیلی رضایت‌بخش‌تر است تا اینکه حقوق‌بگیر و منتظر اخراج شدن یا مردن باشند.
۲. بسیاری از سازمان‌ها متوجه شده‌اند مدل کارخانه‌مدار تولید کالا و خدمات تقریباً مثل سابق سودآور نیست.

۳. بسیاری از مصرف‌کنندگان تصمیم گرفته‌اند پول‌شان را صرف خرید چیزهایی کنند که کالای کارخانه‌ساز نباشد. و تصمیم گرفته‌اند وقت‌شان را صرف پذیرش ایده‌های آماده‌ی استفاده نکنند. در عوض، تصمیم گرفته‌اند وقت و پول‌شان را صرف مد، داستان‌ها و موضوعاتی کنند که اهمیت دارند، موضوعاتی که

باورشان دارند.

به این دلیل است که اینجا می‌کنیم. در جهانی زندگی می‌کنیم که اهرم لازم را برای عملی کردن اهداف، میل به انجام کارهایی که باورشان داریم، و بازاری که برای چشمگیر بودن التماس‌مان می‌کند در اختیار داریم. با این حال، همچنان در میان این تغییرات گرفتاریم. گرفتار دنبال کردن قوانین کهنه.

گرفتار صنایعی که نه تنها از تغییر گریزان‌اند، بلکه فعالانه با آن مبارزه می‌کنند.

گرفتارتر از آنچه که رئیس‌مان خواهد گفت، گرفتار ترس از دچار مشکل شدن. بیشترمان، به جای آنکه مثل رهبرانی عمل کنیم که می‌توانیم بشویم، گرفتار مثل مدیر یا کارمند عمل کردیم. به جای قبیله، کارخانه را قبول می‌کنیم. جالب اینجاست که همه‌ی این ترس غالباً سودمند بوده است. ترس از تغییر در بیشتر موجودات نهادینه شده است، زیرا تغییر اولین نشانه‌ی ریسک است. ترس از تغییر در کارخانه‌ای عظیم، اگر کارآیی دستور کار روزمره باشد، به جاست. با این حال، امروزه ترسی که در گذشته ما را در محل کار حفاظت می‌کرد به دشمن‌مان تبدیل شده است؛ حالا ترس چیزی است که مسیرمان را مسدود می‌کند. تصور کنید در AOL یا در نقش کارگزار وام مسکن یا در فروشگاه‌های سیرز کار کرده باشید. شاید برای مدتی خوشایند باشد، اما ابداً خوشایند نیست که کارخانه رفته‌رفته محو شود.

«امروز چطور بود؟» سؤالی است که خیلی بیشتر از آنچه که به نظر می‌رسد اهمیت دارد. معلوم می‌شود مردمی که شغل‌شان را بیشتر از همه دوست دارند بهتر از همه هم کار می‌کنند، بیشتر از همه تأثیرگذارند، و بیشتر از همه تغییر ایجاد می‌کنند. قطعاً، طرز نگاه‌شان به جهان تغییر می‌کند، اما جهان را نیز تغییر می‌دهند. هسته‌ی بدعت‌گذاران، با زیر سؤال بردن وضعیت کنونی، متوجه می‌شود که یک نفر، تنها یک نفر، می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد.

جاناتان آیو از کار در اپل لذت می‌برد و در عین حال تأثیرگذار است. او تیم طراحی‌شان را رهبری می‌کند و قبیله‌ی مکینتاش را با ایده‌هایی که قبول می‌کنند تغذیه می‌کند.

میکا سیف‌ری فقط از کار روزمره‌اش در پرسنال دموکراسی فروم لذت نمی‌برد؛ او تغییر بنیادی در طرز تفکر درباره‌ی سیاست را رهبری می‌کند. هزاران نفر به رهبری میکا متکی‌اند، و او هم روزش را به مشارکت در کارهایی که مهم است می‌گذارند.

بدعت‌گذاران، رهبران جدیدند. کسانی که وضعیت کنونی را زیر سؤال می‌برند، کسانی که در برابر قبایلشان حرکت می‌کنند، کسانی که جنبش ایجاد می‌کنند. بازار اکنون بدعت‌گذاران را پاداش می‌دهد و می‌پذیرد. مطمئناً، وضع قوانین لذتبخش‌تر از رعایت کردن‌شان است و برای اولین بار، انجام دادن این کار به‌تنهایی سودآور، مقتدرانه و پربازده است.

این تغییر احتمالاً بزرگ‌تر از آنی است که فکر می‌کنید. ناگهان، بدعت‌گذاران، آشوب‌سازان و عاملان تغییر دیگر فقط موی دماغ‌مان نیستند، آنها کلید موفقیت‌مان هستند. قبایل اهرم جدیدی در اختیارتان قرار می‌دهند و (به لطف این اهرم) هر کدام از ما بیشتر از گذشته قدرت داریم. می‌خواهم درباره‌ی پیامدهای این اهرم جدید فکر کنید. امیدوارم متوجه شوید که سودمندترین مسیر در عین حال قابل اطمینان‌ترین، آسان‌ترین و لذتبخش‌ترین مسیر است. شاید، فقط شاید، بتوانم شما را در مسیری هدایت کنم که خودتان بدعت‌گذار شوید.

چرا باید رهبری کنید؟ و چرا الان؟

این کتاب شامل چند ایده‌ی بزرگ است که روی هم رفته، استدلال انکارناپذیری را شکل می‌دهند.

با توجه به اینکه قبایل در همه جا شکوفا می‌شوند، کمبود رهبر عمیقاً احساس می‌شود. نیازت داریم.

نظریه‌ی من:

- برای اولین بار، انتظار می‌رود هر کسی که در سازمانی کار می‌کند، و نه فقط رئیس آن، رهبر باشد.
- خود ساختار محل کار امروزی به معنای آن است که تغییر اوضاع آسان‌تر از همیشه است و اینکه افراد نسبت به گذشته اهرم‌های بیشتری در اختیار دارند.
- بازار به سازمان‌ها و افرادی پاداش می‌دهد که اوضاع را تغییر می‌دهند و محصولات و خدمات چشمگیر خلق می‌کنند.
- این وضعیت جالب، هیجان‌انگیز، سودآور و خوشایند است.
- از همه مهم‌تر، قبیله‌ای از همکاران یا مشتریان یا سرمایه‌گذاران یا باورمندان یا سرگرمی‌خواهان وجود دارد که منتظرند آنها را به یکدیگر متصل و آنها را برای رسیدن به مقصدشان رهبری کنید.
- رهبری دشوار نیست، اما سال‌ها برای اجتناب از رهبری کردن آموزش دیده‌اید. می‌خواهم کمک‌تان کنم که بفهمید همه‌ی مهارت‌های لازم را برای ایجاد تغییری عظیم در اختیار دارید، و می‌خواهم به انجام این کار ترغیب‌تان کنم. بهترین خبر آن است که نیازی نیست منتظر بمانید تا دقیقاً شغل درست را به‌دست آورید یا سازمان درست را برپا کنید یا نردبان سازمانی را سه پله بالا بروید. می‌توانید همین الان شروع کنید.

رهبری، مدیریت نیست

در یکی از قسمت‌های سریال کلاسیک «لوسی را دوست دارم»، لوسی و اتل

دارند روی خط تولید آب نبات کار می کنند. زمانی که آب نبات ها سریع تر و سریع تر تولید می شود، هر دوی شان هراسان می شوند و ترافل ها را در دهان شان می چپانند تا بتوانند در مقابل حمله ی بی امان مقاومت کنند. آنها مشکل مدیریتی داشتند.

مدیریت یعنی دستکاری منابع برای رسیدن به انجام کاری معلوم. فست فود زنجیره ای برگر کینگ مدیر استخدام می کند. آنها دقیقاً می دانند چه باید بکنند و منابع لازم را برای انجام این کار با هزینه ای پایین در اختیار دارند. مدیران فرایند را که پیشتر دیده اند مدیریت می کنند و در تلاش برای اینکه این فرایند تا جای ممکن سریع و ارزان باشد، به جهان بیرون واکنش نشان می دهند. از سوی دیگر، رهبری یعنی خلق تغییری که باورش دارید. فرهنگ لغت می گوید مدیریت بهترین مترادف رهبری است. شاید این لغت قبلاً مناسب بوده است، اما دیگر نیست. جنبش ها رهبرانی دارند و اهداف شان را عملی می کنند.

رهبران دنبال کنندگانی دارند. مدیران کارمندانی دارند. مدیران ابزارهای کوچکی می سازند. رهبران تغییر ایجاد می کنند. تغییر؟ تغییر هراس انگیز و از نظر بسیاری از کسانی که رهبر می شوند، بیشتر تهدید است تا نوید. این خیلی بد است، زیرا آینده، فارغ از اینکه رهبران مان کجا کار می کنند یا چه کاری انجام می دهند، به آنها تعلق دارد.

شاه بودن خوب است

در واقع، در جهان باثبات، شاه بودن عالی است. مزایای فراوان، گرفتاری های نه چندان زیاد. شاهان همیشه برای حفظ ثبات کار کرده اند، زیرا بهترین راه شاه ماندن است. آنها از قدیم خودشان را با درباری از متملقان با حقوق بالا و فربه ای احاطه

کرده‌اند که هر کدام نفعش عمیقاً به ثابت ماندن اوضاع گره خورده است. پادشاهی تأثیر عظیمی بر نگرش ما به جهان داشته است. شاهان به ما درباره‌ی قدرت و نفوذ و درباره‌ی انجام کارها آموخته‌اند. هر شاه قبیله‌ی خودش را، که در موقعیت جغرافیایی مشخصی مستقر است، گرد هم می‌آورد و از قدرت خود استفاده می‌کند تا به متابعت وادارشان کند. ساخت شرکت‌ها را از روی سلطنت یاد گرفته‌ایم. و از روی سلطنت است که ساخت سازمان‌های غیرانتفاعی و سایر سازمان‌ها را نیز فرا گرفته‌ایم. زنده باد پادشاه!

شرکت‌ها از قدیم حول محور مدیرعامل، و همه‌ی مزایا و قدرتش، شکل می‌گرفته‌اند. هرچه به شاه یا مدیرعامل شدن نزدیک‌تر شوید، نفوذ و قدرت بیشتری خواهید داشت. هدف شرکت غنی‌سازی شاه و حفظ قدرتش است. و بنابراین، اخیراً، چیزی تغییر کرده است.

بازاریابی همه‌چیز را تغییر داد. بازاریابی اهرم ایجاد کرد. بازاریابی قطعاً وضعیت موجود را تغییر داده است. مهم‌تر از همه، بازاریابی قبیله را آزاد کرده و به آنها انرژی داده است.

اکنون، اگر قبیله شاه را دوست نداشته باشند، آزادند که بروند. تغییر وضعیت موجود برای مدیرعامل خبر خوبی نیست، همان‌طور که، یک قرن پیش، ظاهر متغیر جنگ و سیاست برای سران تاجدار اروپا خبر خوبی نبود.

بازاریابی عمل گفتن داستانی درباره‌ی چیزهایی است که می‌سازیم، داستان‌هایی که متقاعدکننده‌اند و داستان‌هایی که همه‌گیر می‌شوند. بازاریابی رؤسای جمهور را انتخاب و برای خیریه اعانه جمع می‌کند. همچنین، بازاریابی است که تعیین می‌کند آیا مدیرعامل می‌ماند یا می‌رود (درک این موضوع برای کارلی فیورینا^(۲) گران تمام شد). از همه مهم‌تر، بازاریابی بر بازارها تأثیر می‌گذارد.

بازاریابی از قدیم به معنای تبلیغات بوده است، و تبلیغات گران است. امروز، بازاریابی به معنای مشارکت در قبیله و تحویل محصولات و خدمات به همراه داستان‌هایی است که همه‌گیر می‌شوند.

امروزه، بازار دیگر همان چیزی را که دیروز می‌خواست است نمی‌خواهد. بازاریابی، یعنی صدها سال بازاریابی بی‌وقفه، تشنگی برای چیزهای جدید را ملکه‌ی ذهن‌مان کرده است. و جدید خیلی باثبات نیست، هست؟

ثبات خیال باطل است

بازاریابی ایده‌ی ثبات را تغییر داده است. این ذات انسان است: هنوز فکر می‌کنیم جهان باثبات است، هنوز خیال می‌کنیم گوگل در پنج سال آینده شماره‌ی یک خواهد بود، خیال می‌کنیم با کیبورد تایپ می‌کنیم و با هواپیما به پرواز درمی‌آییم، اینکه چین رو به رشد خواهد ماند، و کلاهک‌های یخی قطبی واقعاً در شش سال آینده آب نخواهند شد. و ما در اشتباهیم.

در اشتباهیم زیرا نیروهای دخیل در بازاریابی و داستان‌گویی و آوای بی‌وقفه‌ی طبل تبلیغات به ما آموخته است که در مواجهه با ثبات آرام ننشینیم. و اینترنت این درس را تقویت می‌کند.

هیچ‌کس ویدئوی بی‌خاصیتی را که قبلاً در یوتیوب دیده است نگاه نمی‌کند. هیچ‌کس ایمیلی کسل‌کننده را جواب نمی‌دهد. هیچ‌کس روی سهام ملال‌آوری که دورنمای رشد خیلی روشنی ندارد سرمایه‌گذاری نمی‌کند.

تغییری که رخ داده است این است: بعضی‌ها جدید و به‌روز را خیلی بیشتر می‌پسندند تا وضعیت مسلم امور. و در اغلب موارد، این پیشگامان مدگرا کسانی‌اند که خرید می‌کنند و قدم می‌زنند. در نتیجه، راه‌های انجام کارها، شغل‌های جدید، فرصت‌های جدید، و چهره‌های جدید مهم‌تر از قبل می‌شوند.

فعل بازاریابی بازار را تغییر داده است. برای مردم عادی، بازار اکنون خیلی کمتر تحت تأثیر چیزهای عادی است و خیلی کمتر تحت تأثیر تبلیغات پر زرق و برق و گران قرار می‌گیرد. امروزه، بازار خواهان تغییر است. «تأسیس در ۱۹۰۶» قبلاً مهم بود. امروزه، ظاهراً مسئولیت است. فرار از ثبات برایتان فرصتی بزرگ است.

پارتیزان‌ها

وقتی این را به یک سیاستمدار می‌گویید، به معنای انتقاد است، اما همه‌ی قبایل از پارتیزان‌ها تشکیل می‌شوند، و هرچه پارتیزان‌ها بیشتر باشند، بهتر است. اگر میانه‌رو باشید، پیوستن به قبیله آزارتان نمی‌دهد. پارتیزان‌ها می‌خواهند متفاوت باشند. پارتیزان می‌خواهد اتفاقی رخ بدهد (و اتفاق دیگری رخ ندهد). رهبران وقتی رهبری می‌کنند که سمت‌ها را بر عهده می‌گیرند، با قبایلشان ارتباط برقرار می‌کنند، و به قبیله کمک می‌کنند با خودش ارتباط برقرار کند.

هیاهو کردن

قانون قدیم ساده بود: بهترین راه برای رشد سازمان قابل‌اعتماد بودن، هماهنگ بودن، معتمد بودن و کسب سهم تدریجی بازار بود. دشمن، تغییر سریع بود، زیرا به عدم قطعیت و ریسک و شکست منجر می‌شد. مردم برگشتند و فرار کردند.

در فهرست چهارصد خیریه‌ی برتر سالنامه‌ی نوع‌دوستی، به پنجاه خیریه‌ی اول نگاهی بیاندازید. در طول چهل سال گذشته، تنها تعداد انگشت‌شماری از خیریه‌های این فهرست تغییر کرده‌اند. چرا؟ زیرا وقف‌کنندگان نمی‌خواستند ریسک کنند.

جهان کسب‌وکار از نظر قبیله‌های محافظه‌کار، یعنی گروه‌هایی از مردم که از وضعیت موجود راضی‌اند، پیشینه‌ای طولانی دارد. خبر عالی آن است که این وضعیت تغییر کرده است. مردم خواهان تغییرند، از اینکه بخشی از جنبش باشند لذت می‌برند، و درباره‌ی موضوعاتی حرف می‌زنند که چشمگیر است،

نه ملال انگیز.

به یوگو و نو و استرلینگ نگاهی بیاندازید. اینها را شرکت‌هایی تولید کرده‌اند که چندین دهه پیش تلاش کردند ایده‌های جدیدی را به بازار خودروی ایالات متحده وارد کنند و شکست خوردند. چرا؟ زیرا رانندگان آن زمان نمی‌خواستند خودرویی بخرند که ناپدید بشود. کار کردن در این شرکت‌ها لذت‌بخش نبود، زیرا در نبرد دشواری می‌جنگیدند. بهتر بود برای کار به جنرال موتورز بروند.

قانون جدید: اگر می‌خواهی رشد کنی، باید مشتریانی پیدا کنی که خواهان پیوستن به تو باشند یا باورت کنند یا بهت کمک اهدا کنند یا حمایت کنند. و چه حدسی می‌زنید؟ تنها مشتریانی که خواهان این کارند به دنبال چیزی جدیدند. رشد نتیجه‌ی تغییر و نور و صداست.

تسلا، ابرخودروی برقی ۱۰۰ هزار دلاری است که در سلیکون ولی ساخته شده است. سی سال پیش، تصور این موضوع غیرممکن بود. اکنون، تمام این خودرو فروش رفته است. شرکت قبیله‌ای متشکل از مشتریان مشتاق، رهبران تشویق‌کننده و طرفداران پروپاقرص گرد هم آورده است.

پریوس هایپرید، خودروی جدیدی است که بر پایه‌ی فناوری صدساله‌ای ساخته شده است که هیچ‌کدام از خودروسازان داخلی جرأت ساختش را نداشتند. امروزه، فهرست بلندی به پیروان راه تویوتا اضافه شده است. قبیله به حرکت درآمده است. حیرت‌انگیز است: تنها ظرف چند سال، این باثبات‌ترین صنعت محصولات مصرفی زیر و رو شد.

اگر شرکت‌های خودروسازی دچار مشکلی که هزینه‌های سربارشان بالاست بتوانند فناوری جدیدی معرفی کنند و بازاری پیدا کنند که پذیرای آن باشد، تصور کنید با این اهرم جدید چه می‌توانید بکنید.

چگونه امرار معاش می‌کنی؟ چه می‌سازی؟

رهبران هیاهو می‌سازند.

رهبری از پایین

شکاکانی که در میان ما هستند ایده‌ی رهبری را زیر نظر می‌گیرند، و ما مرددیم.

به این دلیل مرددیم که انگار در سرنوشت‌مان چنین نوشته شده است. انگار که بدون قدرت نمی‌توانیم رهبری کنیم. تصور می‌کنیم سازمان‌های بزرگ رهبری را برای مدیرعامل کنار گذاشته‌اند، نه برای ما.

شاید در سازمان بزرگی کار می‌کنید. شاید احساس می‌کنید مقاومت زیادی در برابر تغییر نشان خواهند داد. سؤال این است: آیا سازمان‌تان انعطاف‌ناپذیرتر از پنتاگون است؟ از آن دیوان‌سالارانه‌تر و رسمی‌تر است؟

توماس بارنت پنتاگون را تغییر داد. آن هم از پایین. نه، آبدارچی نبود، ولی نزدیک به این سمت بود. هیچ مقام و رتبه‌ای نداشت، فقط پژوهشگری بود که ایده‌ی بزرگی داشت.

در اینجا، آنچه را مجله‌ی وال‌استریت درباره‌اش نوشته است می‌آورم:

آقای بارنت مفهوم را اساساً تغییر داد تا بتواند سراسر به جهان پسا ۱۱ سپتامبر بپردازد. نتیجه، اسلاید پاورپوینت سه‌ساعته‌ای بود که بیشتر به هنر نمایشی شبیه بود تا جلسه‌ی توجیهی پنتاگون. به این شکل، آقای بارنت ۴۱ ساله به یکی از شخصیت‌های اصلی بحثی تبدیل می‌شود که در حال حاضر درباره‌ی اینکه ارتش نوین چگونه باید به نظر برسد بالا گرفته است. افسران ارشد می‌گویند ایده‌های قطعاً بحث‌برانگیز او بر دیدگاه‌های پنتاگون در قبال دشمنان، آسیب‌پذیری‌ها و ساختار آینده تأثیر می‌گذارد.

واقعاً، ساده است. بارنت رهبری قبیله‌ای را بر عهده گرفت که مشتاق تغییر

بود. او آنها را به جنب و جوش انداخت، الهام بخش آنها شد و از طریق ایده‌هایش، میان آنها ارتباط برقرار کرد.

مردی که هیچ قدرتی نداشت ناگهان به شخصیتی کلیدی تبدیل شد. قبایل همین فرصت را در اختیار هر کدام از ما قرار می‌دهند. مهارت و نگرش نقشی اساسی ایفا می‌کند. اما قدرت نه. در واقع، قدرت را می‌توان در میانه‌ی راه به دست آورد.

گریتفول دد... و جک

به جاست که یک لحظه وقت بگذاریم و درباره‌ی معنای واقعی قبیله فکر کنیم.

سال‌ها پیش، در پرمیژن مارکتینگ (بازاریابی اجازه‌ای)، درباره‌ی این نوшتم که بازاریابان چگونه باید این حق را به دست آورند که پیام‌های پیش‌بینی‌شده، شخصی، و ذی‌ربط را به کسانی برسانند که می‌خواهند به آنها نزدیک شوند. و این موضوع هنوز تا اندازه‌ای درست است.

اما قبایل خیلی فراتر از این حرکت می‌کنند. علت آن است که علاوه بر پیام‌هایی که از بازاریاب یا رهبر به قبیله ارسال می‌شود، پیام‌هایی هست که در سطوح میانی از عضوی به عضو دیگر ارسال می‌شود و به رهبر هم رسانده می‌شود.

گریتفول دد این موضوع را درک کرده بود. آنها کنسرت‌هایی برگزار کردند تا مردم نه تنها موسیقی آنها را بشنوند، بلکه این موسیقی را با هم بشنوند. در اینجا است که پای قبیله به میان می‌آید.

به تازگی درباره‌ی جک، «رستورانی پاره‌وقت» که دانیل سوشر و دیو ترنر در بروکلین اداره‌اش می‌کنند، چیزهایی شنیده‌ام. آنها رستوران را تنها حدود بیست روز در سال در شب‌های شنبه باز می‌کنند. آن هم با قرار قبلی. آنلاین شوید تا

بتوانید منو را از قبل ببینید. سپس، اگر بخواهید به آنجا بروید، باید رزرو و هزینه را پرداخت کنید.

دانیل و دیو، به جای آنکه برای غذاهایشان به دنبال مدعو باشند، برای مدعوینشان غذا درست می‌کنند.

به جای سرو غذا برای مشتریان ناشناس، مهمانی می‌دهند.

دانیل ستون‌نویس حوزه‌ی غذای وب‌سایت محبوب گوتامیست (۴) است، و به همراه دیو وبلاگ غذایی هیبیس برولی (۵) را اداره می‌کنند. این یعنی از قبل با قبیله در تعامل‌اند. یعنی وقتی رستوران باز است، به مرکز مبادله و مکانی برای وقت‌گذرانی با اعضای دیگر قبیله تبدیل می‌شود.

اگر غذا حیرت‌انگیز و سرویس سخاوتمندانه باشد، جک شکست نخواهد خورد.

بازار به تغییر نیاز دارد و تغییر مستلزم رهبری است

اگر رهبری توانایی خلق تغییر باورهای قبیله باشد، و بازار نیازمند تغییر باشد، آنگاه بازار به رهبرانی نیازمند است.

مدیران با استفاده از قدرتی که کارخانه به آنها می‌دهد مدیریت می‌کنند. باید به حرف مدیرتان گوش بدهید، وگرنه اخراج می‌شوید. مدیر نمی‌تواند تغییر را مدیریت کند، زیرا کار او این نیست. کار او انجام وظایفی است که کس دیگری در کارخانه به او محول کرده است.

از سوی دیگر، رهبران خیلی به ساختار سازمانی یا تأیید رسمی کارخانه‌ای که برایش کار می‌کنند اهمیت نمی‌دهند. آنها برای رهبری مردم، به جای استفاده از تهدید و دیوان‌سالاری برای مدیریت‌شان، از شور و ایده‌ها استفاده می‌کنند. رهبران باید از طرز کار سازمان آگاه شوند، زیرا این آگاهی کمک‌شان می‌کند طرز کار سازمان را تغییر بدهند.

رهبری همیشه از بالا شروع نمی‌شود، اما همیشه طوری پیش می‌رود که

بالایی‌ها را تحت تأثیر قرار بدهد. در واقع، بیشتر سازمان‌ها منتظرند کسی شبیه به شما رهبری‌شان را به دست بگیرد.

لازمه‌ی ایجاد جنبش چیست؟

اگر به برندگان جایزه‌ی نوبل و جنبش‌هایشان نگاه کنیم (مثلاً، محمد یونس و الگور)، شباهت‌هایی آشکار می‌شود، و این شباهت‌ها مستقیماً به تاکتیک‌هایی مربوط است که در زمان رهبری قبیله در اختیارتان است.

اعتبار خُرد، ابزاری برای جنگ علیه فقر، و تلاش برای اعتراف به گرمایش جهانی و متوقف کردن آن هر دو به جنبش تبدیل شده‌اند. اما، همان‌طور که یاسمینا زیدمن در اکیومن فاند به من گفت، از سی سال پیش به هر دو مسأله (و راه‌کارهایشان!) اذعان شده بود. پاسخ در دستان‌مان بود (محمد یونس در تمام این مدت راه‌حل را می‌دانست). خب، چرا سی سال طول کشید تا این ایده به پویایی برسد؟

پاسخ، همان‌طور که احتمالاً حدس زده‌اید، آن است که میان اینکه به مردم بگویند چه بکنند و اینکه آنان را به حرکت برانگیزند تفاوت وجود دارد. جنبش زمانی رخ می‌دهد که مردم با هم حرف می‌زنند، وقتی که ایده‌ها در بطن اجتماع منتشر می‌شود و مهم‌تر از همه، وقتی که پشتیبانی هم‌تایان باعث می‌شود مردم کاری را بکنند که همیشه کار درستی می‌دانسته‌اند. رهبران بزرگ، با توانمند کردن قبیله برای برقراری ارتباط، جنبش خلق می‌کنند. آنها، به جای اینکه به مردم دستور تبعیت کردن بدهند، شالوده‌هایی را کار می‌گذارند که مردم بر مبنای آنها با هم ارتباط برقرار می‌کنند.

به این شکل است که اسکایپ در تمام دنیا منتشر می‌شود. نیکلاس زنستروم (۴)، از بنیانگذاران شرکت، می‌دانست که منقرض کردن استبداد شرکت‌های مخابرات برای یک شرکت کوچک پروژه‌ی بسیار بزرگی است. اما

اگر می‌توانست قبیله را طوری توانمند کند که خودشان این کار را بکنند، یعنی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و پیام را به گوش دیگران برسانند، جنبش به پا می‌کرد.

ملکوم گلدول درباره‌ی ریختن دیوار برلین نوشت و در آن کتاب دقیقاً همین نیرو را به کار گرفت.

فروپاشی آلمان شرقی فقط نتیجه‌ی کار یک فعال سختکوش نبود. بلکه رشد تدریجی و بی‌وقفه‌ی قبیله و جنبش نه چندان هماهنگ فعالانی بود که آن قدر قدرت گرفتند که دیگر قابل‌توقف نبود. مشکلات سخت یکی پس از دیگر در مقابل جنبش‌ها پدیدار می‌شد.

بهبود قبیله

همان‌طور که پیش‌تر دیدیم، دو چیز لازمه‌ی تبدیل یک گروه از افراد به یک قبیله است:

- علایق مشترک

- راهی برای برقراری ارتباط

برقراری ارتباط چهار نوع است:

- رهبر با قبیله

- قبیله با رهبر

- عضو قبیله با عضو قبیله

- عضو قبیله با غریبه

پس، رهبر به روش‌های زیر، می‌تواند به افزایش اثرگذاری قبیله و اعضایش کمک کند:

- تبدیل علاقه‌ی مشترک به هدفی پرشور و میل به تغییر؛

- فراهم کردن ابزارهایی برای اعضا تا بتوانند ارتباطات‌شان را محکم‌تر کنند؛ و

• به کارگیری قبیله برای رشد و به دست آوردن اعضای جدید.

بیشتر رهبران تنها روی تاکتیک سوم تمرکز می کنند. قبیله ی بزرگ تر به نوعی به معنای قبیله ی بهتر است. در واقع، دو تاکتیک اول تقریباً همیشه تأثیرگذارتر بوده اند. هر کاری که در مقام رهبر می کنید ممکن است این سه عنصر را تحت تأثیر قرار بدهد، و مشکل سر در آوردن از این موضوع است که کدام را باید به بالاترین سطح برسانیم.

انجمن خودروی آمریکا میلیون ها عضو دارد، اما احتمالاً نسبت به دو هزار نفری که هر سال به کنفرانس TED می روند خیلی کمتر تأثیرگذار است. موضوع اصلی یکی بزرگی است، دیگری تغییر.

انجمن ملی سلاح، تأثیر بسیار زیادی بر فرهنگ سیاسی ایالات متحده دارد که بسیار فراتر از اندازه ی سازمانی واقعی انجمن است. علت آن است که قبیله به شکل فوق العاده خوبی با هم ارتباط دارند، یعنی میان سطوح بالا، پایین و کناری ارتباط برقرار است، و همچنین مأموریت پرشوری دارند، نه فقط یک ایده ی مشترک.

ابزارها و فناوری های جدیدی که در اختیار گروه است معنایی را که از ارتباطات قبیله ای به ذهن می رسد دگرگون می کند. رهبران باهوش این ابزارها را به چنگ می آورند و به کار می گیرند.

آنچه قبایل به جا می گذارند

اگر شرکتی بسازید، از خود ردی برجای خواهید گذاشت. یک کارخانه، تبلیغات، زباله ی غیرقابل بازیافتی که در نتیجه ی تلاش هایتان تولید شده است. فکر کردن به شیء آسان است، زیرا قابل دیدن، لمس کردن و نگه داشتن است. شیء ظاهراً اهمیت دارد، زیرا در حال حاضر اینجا است. با این حال، قبیله شیء نیست. قبیله یعنی ارتباط.

یکی از سازمان‌های محبوبم، یعنی اکیومن فاند (V)، به‌تازگی هفتمین سالگردش را جشن گرفته است. این سازمان غیرانتفاعی، با استفاده از بازرگانی و مالکیت و تجارت به‌عنوان جایگزینی برای کمک‌های ضدپیشرفت، برای کارآفرینان جهان در حال توسعه سرمایه تأمین می‌کند.

اکیومن (به معنای تیزهوشی) ارتباطات ایجاد می‌کند. اکیومن قبیله‌ای متشکل از افراد مستعد و متعهد است که پیام توانمندسازی، احترام و رشد را اشاعه می‌دهند. با این حال، چیزی که باعث حیرت من شده است آن است که برخلاف ماترک مادی، ارتباطات قبیله‌ای که با رهبری رشد می‌کند، ناپدید نمی‌شود. وقتی سازمان به بلوغ می‌رسد و با افراد بیشتری ارتباط برقرار می‌کند، این ارتباطات به ارتباطات بیشتری منجر می‌شود. قبیله شکوفا می‌شود؛ ارزش خلق می‌کند و منتشر می‌شود. در دنیای اینترنت این انتشار را فعالیت ویروسی یا چرخه‌ی جادویی می‌خوانند. هرچه بهتر عمل کنید، بهتر عمل می‌کنید. ارتباطات به ارتباطات منجر می‌شود. ایده‌های عالی منتشر می‌شوند.

کالبدشناسی جنبش

- سناتور بیل بردلی در تعریف خود برای جنبش سه مؤلفه قائل است:
۱. روایت‌گری که داستان کیستی‌مان و آینده‌ای را که می‌خواهیم بسازیم تعریف می‌کند.
 ۲. ارتباط میان رهبر و قبیله و در میان اعضای قبیله.
 ۳. کاری برای انجام دادن (هرچه محدودیت‌ها کمتر باشد، بهتر است). در اغلب موارد، از سازمان جز مورد سوم کاری ساخته نیست.

ویکی‌پدیا

ویکی‌پدیا چگونه به یکی از ده سایت برتر اینترنت تبدیل شد؟ این سایت فقط حدود دوازده کارمند تمام‌وقت دارد و هیچ منبع درآمدی به غیر از کمک‌های ناچیز ندارد.

راهی که جیمی ویلز، از بنیانگذاران ویکی‌پدیا، برای تشکیل قبیله در پیش گرفت آموزنده است.

او گروه کوچکی از مردم را جذب کرد (بیشتر کار مقالات روی سایت را تنها پنج هزار نفر انجام می‌دهند) و آنها را در چشم‌انداز سایت مشارکت داد. او به آنها نگفت چه کنند. تلاش‌هایشان را مدیریت نکرد؛ رهبری کرد.

ویلز اعضای قبیله را با فناوری همیشه رو به تکاملی به هم متصل کرد که باعث می‌شد مشارکت و برقراری ارتباط برای اعضا آسان‌تر و آسان‌تر شود. و بستری را در اختیار قبیله قرار داد تا با استفاده از آن جهان بیرون را مشارکت بدهند.

سه مرحله همین است: انگیزش، ایجاد ارتباط و به‌کارگیری قبیله.

رهبری از پایین (با خبرنامه)

در سال ۱۹۸۴، در بیست و چهار سالگی، به شرکت نرم‌افزاری بسیار کوچکی به نام اسپینیکر پیوستم. در این شرکت، که در کمبریج ماساچوست قرار داشت، آن‌قدر دیوانه بودیم که هدف متهورانه‌ی اختراع نسل اول بازی‌های رایانه‌ای آموزشی را با آغوش باز بپذیریم. من سی‌امین کارمند بودم.

پس از کارآموزی تابستانی‌ام، اسپینیکر با راه‌اندازی یک برند جدید، شغلی را به من پیشنهاد کرد. می‌خواستند داستان‌های علمی تخیلی را بخرم و به بازی‌های ماجراجویانه‌ی ادبی تبدیل کنم. بایرون پرایس حقوق فانهایت ۴۵۱ و چند رمان دیگر را به ما فروخته بود، و باید رمان‌های دیگر را می‌خریدم و همه‌ی آنها را به محصولات برای فروش در فروشگاه‌های سراسر کشور تبدیل

می‌کردم. مسأله این بود که هیچکس برای من کار نمی‌کرد. نه منشی داشتم، نه پرسنل، نه برنامه‌نویس.

اسپینیکر به شدت مشغول ساخت چند محصول بود، و حدود چهل برنامه‌نویس در دیپارتمان مهندسی، به صورت گردشی، به پروژه‌های مختلف تخصیص داده می‌شدند. دقیقاً سه برنامه‌نویس به من داده بودند. اگر می‌خواستم به تاریخ تحویل کریسمس برسم، برنامه‌نویسان بیشتری نیاز داشتم، خیلی بیشتر.

پس، خبرنامه‌ای را راه‌اندازی کردم. خبرنامه شامل نکات برجسته‌ی کار هر فردی بود که روی یکی از محصولاتم کار می‌کرد. پیشرفت‌هایشان را برجسته می‌کردم و درباره‌ی زمینه‌ی جدیدی که داشتیم در آن پیشرفت می‌کردیم (موسیقی در بازی!) صحبت می‌کردم. فتوکپی‌هایی گرفتم و خبرنامه را در صندوق پست میان‌سازمانی همه‌ی کارکنان شرکت (که تا آن زمان حدود صد نفر می‌شدند) توزیع کردم.

خبرنامه هر دو هفته یکبار منتشر می‌شد. هر دو هفته یکبار، درباره‌ی اکتشاف‌مان صحبت می‌کردم. هر دو هفته یکبار، کار شگفت‌انگیز قبیله‌ی کوچک‌مان را وقایع‌نگاری می‌کردم. خبرنامه، اعضای قبیله را به هم متصل می‌کرد. گروه ناهمخوانی از مهندسان حرفه‌ای را به یک اجتماع کاری تبدیل کردم.

ظرف مدت ۶ ماه، شش مهندس به قبیله پناهنده شدند تا در اوقات فراغت‌شان با من کار کنند. در آن زمان، قبیله بیست عضو داشت. خیلی زود، همه‌ی کارکنان دیپارتمان یا به پروژه‌ی من اختصاص داده شده بودند، یا بعد از ساعت کار با پروژه همکاری می‌کردند. پنج محصول را به‌موقع برای کریسمس تحویل دادیم، و هر محصول طلایی از آب درآمد که فروش کپی‌هایش میلیون‌ها دلار نصیب شرکت کرد و شرکت را نجات داد.

آیا مهندسان به خاطر خبرنامه دگرگون شدند؟ البته که نه. به خاطر سفر

دگرگون شدند. می‌خواستند بخشی از کاری باشند که اهمیت داشت. بعد از بیست سال، اعضای آن تیم هنوز درباره‌ی آنچه که ساختیم صحبت می‌کنند و من، من ۲۴ ساله‌ی بدون تجربه و بدون کارمند، باید سفری همیشگی را ادامه می‌دادم.

این همه‌ی کاری است که انجام دادم؟ راه‌اندازی خبرنامه؟ البته که نه. کارهای سختی کردم، موانع را از سر راه برداشتم، پروژه را زنده کردم و به آن جان تازه‌ای دادم و در کالبد آن روح دمیدم. به مدت یک ماه، سی نفرمان هر شب در اداره می‌خوابیدند تا کار را به تاریخ تحویل برسانند. بیست‌ونه کارمند فنی بسیار ماهر و من. در آن ماه، هر کسی کاری برای انجام دادن داشت و کار من کمک به دیگران در برقراری ارتباط بود. هر کاری که می‌کردم برای ما بود، نه برای من. مدیریت نکردم؛ رهبری کردم.

دسته‌های مردم و قبایل

دو چیز متفاوت:

دسته قبیله‌ای بدون رهبر است.

دسته قبیله‌ای بدون ارتباطات است.

بیشتر سازمان‌ها زمان‌شان را صرف بازاریابی برای دسته‌های مردم می‌کنند.

سازمان‌های هوشمند قبیله تشکیل می‌دهند.

دسته‌های مردم جالب‌اند و می‌توانند همه جور مصنوعات ارزنده و تأثیرات بازار را خلق کنند. اما قبایل پایدارتر و تأثیرگذارترند.

بازاریابی همه‌چیز را تغییر می‌دهد، اما اکثراً بازار را تغییر می‌دهد

بازار می‌خواهد چشمگیر باشی. مهم‌ترین قبایل از دیروز ملول‌اند و فردا را

تقاضا می‌کنند. بیشتر از همه، بازار ثابت کرده است که ایده‌هایی چشمگیرند که پیروزی را اشاعه می‌دهند و در حال اشاعه‌اند.

به مدت پنجاه سال، برندهای ریشه‌داری که کارخانه‌های کارآمد و بازاریابی مؤثری داشتند برنده می‌شدند. پپسی، سلویشن آرمی و فروشگاه محلی شالوده‌ی بازار بودند. با این حال، ناگهان قدیمی‌ترین برندها دیگر سریع‌ترین رشد را ندارند. ناگهان، مجرب‌ترین تاجران دیگر موفق‌ترین تاجران نیستند. و ناگهان، ایمن‌ترین مشاغل دیگر ایمن نیستند.

بازار صدایش را بالا برده است. اکنون، روشن است که تازگی و مد و از همه مهم‌تر، چیزهایی می‌خواهیم که عالی باشند. اگر می‌خواهی از تو تبعیت کنیم، خسته‌کننده نباش.

«به‌اندازه‌ی کافی خوب» خیلی وقت است دیگر به‌اندازه‌ی کافی خوب نیست. پس چرا عالی نباشی؟

تفاوت میان عادی و متوسط

مدیریت غالباً وضعیت موجود را حفظ می‌کند تا به مردم عادی محصولات عادی بدهد. در محیط باثبات، این دقیقاً راهبرد درستی است. قابلیت اطمینان و پیش‌بینی‌پذیری ایجاد کنید، هزینه‌ها را کاهش بدهید و سود کنید. بازاریابی سنتی، یعنی بازاریابی فشاری، متأثر از این موضوع است. باثبات‌ترین کار ترغیب مخاطبان استاندارد به خرید محصول استاندارد و موفقیت در تخفیف‌ها و توزیع است.

اما در مورد قبایل، عادی ممکن است به معنای متوسط باشد. ارزش جست‌وجو ندارد. خسته‌کننده است.

زندگی کوتاه‌تر از آن است که با نیروهای تغییر بجنگیم. زندگی کوتاه‌تر از آن است که از کاری که تمام روز می‌کنی متنفر باشی. زندگی خیلی کوتاه‌تر از آن

است که چیزهای متوسط بسازیم. و تقریباً هر چیزی که استاندارد است حالا متوسط تلقی می‌شود.

آیا میان عادی و متوسط تفاوتی هست؟ نه خیلی. کالای عادی بی‌اهمیت تلقی می‌شود، درباره‌اش صحبت نمی‌کنند و قطعاً کسی به دنبالش نیست. نتیجه‌ی نهایی این بحث آن است که خیلی‌ها (خیلی از مردم واقعاً خوب) کل روز را به تلاش برای دفاع از کاری که می‌کنند، تلاش برای فروش آنچه که همیشه فروخته‌اند و تلاش برای پیشگیری از فرو رفتن سازمان‌شان در کام نیروهای جدید می‌گذرانند. این کار توان‌شان را تحلیل خواهد برد. دفاع از متوسط خسته‌کننده است.

چند طرفدار دارید؟

کوپن کلی، در مقاله‌ای که در وب‌سایت تکنیوم خود ارسال کرده، جهان «۱۰۰۰ طرفدار واقعی» را به شکل درخشانی توصیف کرده است. از نظر او، طرفدار واقعی عضوی از قبیله است که عمیقاً به شما و کارتان اهمیت می‌دهد. این فرد از خیابان رد می‌شود که از شما خرید کند یا دوستی را بیاورد که حرف‌هایتان را بشنود یا کمی بیشتر برای پشتیبانی از شما سرمایه‌گذاری کند.

هر هنرمند در قبیله‌اش تنها به هزار طرفدار واقعی نیاز دارد. همین کافی است.

همین کافی است، زیرا هزار طرفدار آن‌قدر پشتیبانی و توجه معطوف‌تان می‌کند که بتوانید زندگی بسیار خوبی بسازید، با افراد بیشتری تماس برقرار کنید و کارهای بزرگ انجام بدهید. کافی است، زیرا هزار طرفدار، از نوع واقعی، قبیله‌ای را شکل می‌دهند.

هر طرفدار واقعی سه دوست را با خودش به کنسرت جان میر یا به

افتتاحیه‌ی نمایشگاه چاک کلوز می‌برد. طرفدار واقعی بیشتر هزینه می‌دهد تا چاپ اول را بخرد یا، به جای آنکه تنها به گشت‌وگذار در وب‌سایت اکتفا کند، نسخه‌ی چاپی را می‌خرد. از همه مهم‌تر، طرفدار واقعی با طرفداران واقعی دیگر ارتباط برقرار و همه‌های را که هنرمند می‌سازد تشدید می‌کند. شرکت یا سازمان غیرانتفاعی یا کلیسا ممکن است به طرفداران بیشتری نیاز داشته باشد (اگر استارباکس، یک میلیون، یا اگر نامزد ریاست‌جمهوری باشید، پانزده میلیون). اما شکی نیست که این عدد را می‌توانید کشف کنید و احتمالاً کمتر از آنی است که تصور می‌کنید.

بسیاری از سازمان‌ها به اعداد اهمیت می‌دهند، نه طرفداران. آنها به دفعات بازدید یا کلیک‌های پی‌پی یا نام برده شدن در رسانه‌ها اهمیت می‌دهند. آنچه از دست می‌دهند تعهد و همبستگی نیرومندی است که طرفداران واقعی به ارمغان می‌آورند. طرفداران واقعی، به جای آنکه همیشه در جست‌وجوی یک یا چند جفت چشم باشند، متوجه شده‌اند که پیروزی واقعی در تبدیل طرفداران غیرجدی به طرفداران واقعی است.

طرفداران، یعنی طرفداران واقعی، گرانبها هستند و یافتن‌شان دشوار است. چند طرفدار واقعی برای تغییر همه چیز کافی است. با این حال، آنچه که مطالبه می‌کنند سخاوت و شجاعت است.

توئیتر و اعتماد و قبایل و طرفداران واقعی

بیشتر مردمی که توئیتر دات کام را می‌بینند توئیتر ندارند. ثبت نام در آن به نظرشان مایه‌ی زحمت یا زمان‌بر یا حتی احمقانه است.

با این حال، قدرت واقعی توئیتر را درک می‌کنند. توئیتر به شکل فریبنده‌ای ساده است: پروتکل وبی است که ارسال پیام فوری را با یادداشت‌هایی مانند «دارم می‌رم به باشگاه» آسان می‌کند. در واقع، برای پیام محدودیت ۱۴۰

کاراکتری، یعنی تقریباً نصف این پاراگراف، وضع شده است. با این حال، تفاوت میان پیام فوری و توثیت در آن است که پیام فوری را یک نفر دریافت می‌کند و توثیت را هر کسی که فالوورتان شده باشد. مثال: لورا فیتون، مادر جوانی از بوستون، در توییتر هزاران فالوور دارد. هر بار که شرح حال مختصری می‌نویسد، فالوورهایش می‌بینند.

به مرور زمان، توثیت به توثیت، لورا اعتمادی ایجاد کرده است که به موفقیتش در شغل مشاور و حرفه‌ی سخنرانی در سراسر جهان منجر شده است. او با آدم‌های جذابی دیدار کرده و نگرش قبیله‌اش را به جهان تغییر داده است. اکنون او طرفداران واقعی دارد، کسانی که به دنبال او هستند و درباره‌اش حرف می‌زنند.

لورا نمی‌توانست با یک سخنرانی یا یک پست وبلاگ به چنین موقعیتی برسد. اما او، با تماس مداوم با قبیله‌ای از افراد دارای بینش و سخاوت، حق رهبری را به دست آورده است.

شخصاً، نمی‌توانم تصور کنم که فناوری خیلی اهمیت داشته باشد. احتمالاً زمانی که این را می‌خوانید، وبلاگ‌ها و توییتر و همه‌ی انواع ابزارهای دیگر خواهند آمد و خواهند رفت. تاکتیک‌ها اهمیتی ندارند، و فناوری همیشه در حال تغییر خواهد بود. درس اصلی آن است که محکم کردن روابط با کسانی که تصمیم گرفته‌اند فالوورتان باشند هر روز آسان‌تر می‌شود.

وضع موجود

سازمان‌هایی که وضع موجود را خراب می‌کنند پیروز می‌شوند. کسانی که سازمان‌هایشان را به جلو هل می‌دهند و دیگران را به تغییر قوانین تشویق می‌کنند ترقی خواهند کرد. مجدداً، به رهبری برمی‌گردیم که هر کسی در هر جایی در سازمان می‌تواند عهده‌دارش شود.

وضع موجود ممکن است زمانی باشد که «هر کس می‌داند» تحویل سفارش منوط به وجود شماس است یا کمیسیون معتقد است «هر کسی می‌داند» باید به عامل دستمزد داد. وضع موجود احتمالاً یعنی روشی که هر کس برای بسته‌بندی محصول انتظارش را دارد یا مدل قیمت‌گذاری‌ای که چون مدت زیادی برقرار بوده است، همه قبولش دارند.

وضع موجود هر چه هست، تغییر آن فرصتی است برای چشمگیر شدن‌تان.

ابتکار = شادکامی

اطرافت را نگاه کن. خواهی دید که بازار (هر بازاری) به نوآوری پاداش می‌دهد، یعنی چیزهایی که تازه، باب روز، چشمگیر و جدیدند.

سریع‌ترین رشد از آن کلیساهایی است که جدیدند. پرفروش‌ترین کتاب‌ها همیشه موفقیت‌هایی غافلگیرانه‌اند که ناگهان پدیدار می‌شوند. پناه مالیاتی‌ای که هر کسی درباره‌اش صحبت می‌کند مبتنی بر جدیدترین قوانین است.

تولید محصولات و خدماتی مانند اینها مستلزم ابتکار است. با مدیریت نمی‌توانید به ابتکار برسید.

اثر جانبی جالب‌توجه: خلق محصولات و خدمات چشمگیر خوشایند است. انجام کاری که خوشایند است جالب است. تعجبی ندارد که ساخت چیزهای موفق راهی عالی برای گذراندن وقت است.

بفرمایید: ابتکار = شادکامی.

دیلم‌ها

اگر دیلم‌تان به اندازه‌ی کافی بلند باشد، می‌توانید میخ‌ها را از تخته در آورید.
اگر الاکلنگ به اندازه‌ی کافی طول داشته باشد، می‌توانید کشتی‌گیر سومو را
از زمین بلند کنید.

اگر اهرم مناسبی داشته باشید، می‌توانید شرکت‌تان، صنعت‌تان و جهان را
تغییر بدهید.

اهرم‌ها (برای همه) بلندتر شده‌اند. وب و بازاریابی دهان به دهان و
ویروس‌ها و برون‌سپاری و بازاریابی دم‌بلند و سایر عوامل دخیل در رسانه‌های
اجتماعی به این معنا هستند که همه (هر کدام از ما شش میلیارد نفر)
نسبت به گذشته بسیار قدرتمندتر شده است. شاه و وضع موجود دچار مشکل
هستند.

صبر کن. شاید آن آخرین پاراگراف را دور زده باشی (شاید به این دلیل که
خیلی کوتاه بوده، اما در اصل به این خاطر که خیلی چالشانگیز بوده است).
حرف من این است که یک نفر ویدئویی می‌سازد که پنجاه میلیون نفر آن را
می‌بینند.

حرف من این است که یک نفر می‌تواند روی مدل قیمت‌گذاری‌ای
سرمایه‌گذاری کند که صنعتی را زیر و رو می‌کند.

حرف من این است که یک نفر (باشه، منظورم در واقع تویی) همه‌چیز
دارد. هر چیزی که برای ساخت چیزی بزرگ‌تر از خودت نیاز داری. آدم‌های
اطرافت این را می‌دانند و اگر آماده‌ی رهبری کردن باشی، آماده‌اند از تو
تبعیت کنند.

مهمانی اسکات بیل

در اینجا، یک مثال ساده از قبیله‌ای می‌آورم که تشکیلش به واسطه‌ی فناوری جدید ممکن شده است. اسکات بیل مدیری است که ید طولایی در زمینه‌ی نوآوری و رهبری دارد. شرکت بیل، با نام لافینگ اسکوئید، هر کاری می‌کند: از میزبانی وب گرفته تا تولید تیشرت و از حکاکی لیزری گرفته تا فهرست‌نویسی هنرها. به‌طور خلاصه، او یک قبیله‌ی التقاطی را رهبری می‌کند.

در کنفرانس SXSW در سال ۲۰۰۸، اسکات از اینکه در صف منتظر ورود به مهمانی گوگل بماند خسته شده بود. برای همین، به خیابان رفت، یک کافه‌ی متروک پیدا کرد، چند تا میز سیاه در قسمت عقب کافه برداشت و تلفن همراهش را آتش کرد. با استفاده از توئیتر، اعلام کرد: «مهمانی آلتاویستا در جینجرمن.» ظرف چند دقیقه، سر و کله‌ی هشت نفر پیدا شد. کمی بعد، پنجاه نفر شدند. صفی بیرون در تشکیل شد.

نه، این یک جنبش سیاسی نیست. قطعاً، یک قبیله است. انرژی و ارتباط قبیله ملموس است. این تأثیر را دذ یک میلیون قبیله‌ی مشابه ضرب کنید تا بفهمید چه اتفاقی در جریان است. قبایل در انتظارند که به جنبش تبدیل شوند (و گاهی می‌ایستند و با هم نوشیدنی می‌نوشند).

لازم به ذکر است که توئیتر صرفاً برگزاری رویداد را میسر کرد؛ باعث برگزاریش نشد. اگر اسکات احترام و اجازه‌ی قبیله‌ای را که پیرو او بودند به‌دست نمی‌آورد، در کافه کاملاً تنها می‌ماند. ترتیب دادن مهمانی چهار دقیقه طول نکشید؛ چهار سال طول کشید.

تاریخچه‌ی مختصر کارخانه، بخش ۱

(سرآغاز)

دو چیز دست به دست هم داد تا به فکر کارخانه بیافتیم.
اولی کاملاً بدیهی است: کارخانه‌ها کارآمدند. راه‌اندازی کارخانه و پر کردن آن
از کارگران کارخانه راه خوبی برای سود کردن است.

منظور من از «کارخانه» ضرورتاً مکانی مجهز به ماشین‌آلات سنگین، کف
روغنی و پر از همه‌چیز نیست. منظورم این است که هر سازمانی که محصول
یا خدمتی تولید می‌کند خروجی کارش قابل اندازه‌گیری است و تلاش می‌کند
هزینه‌ها را در ادامه‌ی کار کاهش بدهد. منظورم هر شغلی است که در آن
رئیس می‌گوید چه کاری را چگونه انجام بدهی.

دلیل دوم وجود کارخانه‌ها هیچ ربطی به کارآیی ندارد و حسابی به طبیعت
بشر مربوط است. بخشی از وجودمان خواهان ثبات است. مسئولیت نداشتنی
را می‌خواهیم که کار در کارخانه نصیبمان می‌کند. ایده‌ی «دارم همان کاری
را می‌کنم که گفتم بودی» بسیار متقاعدکننده است، به‌ویژه اگر گزینه‌ی
جایگزین دنبال غذا گشتن یا گدایی کردن در خیابان باشد.
بنابراین، وقتی سر و کله‌ی کارخانه‌ها پیدا شد، فوراً برای پیوستن به آنها هجوم
می‌آوریم.

در سفر اخیرم به هند، این طرز فکر کاملاً مبرهن بود. در آنجا، تقریباً از هر
کسی درباره‌ی شغل عالی بپرسی، پاسخ می‌دهد: کار در اداره‌های دولتی. نه
تنها تهویه مطبوع داری، بلکه حتی لازم نیست ابتکار به خرج دهی. این
شغل ثابت است، حقوق خوبی دارد، و هیچ‌وقت غافلگیر نمی‌شوی.
کارخانه بخشی از بافت زندگی‌مان است. به این دلیل هست که حقوق
می‌دهد، چون ثابت است، چون می‌خواهیمش. آنچه در کارخانه نخواهی یافت
قبیله‌ای بانگیزه‌ای است که وضع (موجود) را عوض می‌کنند. و چیزی که
در بیرون از کارخانه نخواهی یافت قبیله‌ای از مشتریانی است که هیجان‌زده
منتظر محصول‌تان‌اند.

تاریخچه‌ی مختصر کارخانه، بخش ۲ و پایانی

جایی در طول راه، شاید در زمانی که بیست هزار کارگر فورد شغل‌شان را در یک روز از دست دادند، یا در زمانی که معلوم شد شرکت‌های تولید نوشیدنی‌های غیرالکلی تمام رشدشان را به نوکیسه‌ها باخته‌اند، مزیت کارخانه کم‌کم رنگ باخت.

کار در کارخانه دیگر خیلی امنیت نداشت.

و در عصر اعمال نفوذ، در عصری که باهوش‌ها و مد‌ها بار ماشین‌ها را شکست می‌دادند، انجام کاری که رئیس‌تان می‌گفت هم خیلی وسوسه‌کننده نبود.

اگر اصلاً بتوانی کاری پیدا کنی، چه کاری خواهد بود؟

گفتی «کار اداری سطح پایین در اداره‌ی تأمین اجتماعی در یانکرز، در نیویورک؟»

گفتی «سرپرست میان‌رده در یکی از کارخانه‌های مشکل‌دار جنرال‌موتورز در اوهایو؟»

گفتی «آشپزی در مک‌دونالد؟»

یک جورایی، شک دارم.

حالا، به نظر می‌رسد تهویه‌ی مطبوع و توهم انکارپذیری دیگر خیلی ارزشی ندارند. حالا، وقتی درباره‌ی شغل رؤیایی‌مان خیالبافی می‌کنیم، کسی را تصور می‌کنیم که در نتیجه‌ی بینشش پاداش‌های فراوانی درو می‌کند. یا کسی را تصور می‌کنیم که کنترل کاری را که تمام روز انجام می‌دهد در اختیار دارد و محصولات و خدماتی خلق می‌کند که واقعاً مایه‌ی افتخارش است. در چنین کاری، قطعاً اختیار زمان و تلاش‌هایتان را دارید و ورودی‌های کاری را که انجام می‌دهید تعیین می‌کنید.

هیچ کدام از اینها به کار در کارخانه ربطی ندارد.

پس، واقعاً «ملت شغل آزاد» وجود دارد؟

دان پینکِ نویسنده، اصطلاح ملت شغل آزاد را برای توصیف جنبش آدم‌های باهوشی ابداع کرد که سازمان‌ها را رها می‌کنند تا راه خودشان را بروند. با این حال، حرف من چیز دیگری است. سازمان‌ها مهم‌تر از همیشه‌اند. این کارخانه‌ها هستند که نیازشان نداریم. سازمان‌ها ساخت محصولات پیچیده را در ما ایجاد می‌کنند. نیرو و هماهنگی لازم را برای رساندن محصولات به بازار و پشتیبانی از آنها فراهم می‌کنند. مهم‌تر از همه، سازمان‌ها مقیاس لازم را برای رسیدگی به قبایلی بزرگ دارند. اما سازمان‌ها نباید کارخانه باشند، دیگر نباید باشند. برونسپاری کارخانه‌ها آسان است. کارخانه‌ها ممکن است سرعت‌تان را کم کنند. سازمان‌های آینده در هر مأموریت از انبوه کارکنان باهوش، سریع و منعطف بهره خواهند گرفت. مسأله آن است که این کار مستلزم رهبری است. اگر راهنمای مطمئنی نداشته باشید، نمی‌توانید به این شکل کارت‌تان را به سرانجام برسانید. در دوران بی‌ثبات، رشد نتیجه‌ی وجود رهبرانی است که تغییر می‌آفرینند و سازمان‌شان را مشارکت می‌دهند، نه نتیجه‌ی وجود مدیرانی که کارکنان‌شان را به کار بیشتر در ازای حقوق کمتر وادار می‌کنند.

حرف «ت»

خب، اگر قبایل به نوآوری پاداش می‌دهند...

... و اگر پیشقدمان خوشحال‌ترند...

... پس چرا هیچ‌کس این کار را نمی‌کند؟

به خاطر ترس.

در اطرافم، با هزاران نفر (شاید ده‌ها هزار نفر) از کسانی مواجه شده‌ام که ایده‌های عالی دارند. بعضی از این ایده‌ها واقعاً عالی است؛ بعضی دیگر فقط نسبتاً خوب است. به نظر نمی‌رسد کمبود ایده داشته باشیم. مردم عادی نسبتاً به آسانی می‌توانند ایده‌های چشمگیری را در سر پرورانند.

چیزی که کم است اراده‌ی محقق کردن ایده‌هاست.

در نبرد میان دو ایده، ضرورتاً بهترین ایده نیست که پیروز می‌شود. نه، ایده‌ای که پیروز می‌شود ایده‌ای است که بیشترین بدعت‌گذاران ترس را پشت سر خود دارد.

خیلی‌هایمان دوست داریم باور کنیم اداره‌ی تأیید ایده (A) (یا اگر طرفدار نام‌های خلاصه باشی، BIA) وجود دارد. BIA درباره‌ی ایده‌های مردم به قضاوت می‌نشیند و از بهترین ایده‌ها قدردانی می‌کند. ادامه بده و مفهوم چشمگیری را بهبود بده، برای BIA ارسال کن و بگذار بقیه‌ی کارها را بکنند. افسوس، به این زودی‌ها چنین اتفاقی نخواهد افتاد.

تفکر در راه خروج‌تان از ترس

ترس یکی از هیجانات است، شکی نیست. یکی از قوی‌ترین، قدیمی‌ترین و نهادینه‌ترین هیجانات.

رسانه‌ها عاشق این‌اند که سقوط نادر بدعت‌گذارانی را که کاملاً موفق نیست در بوق و کرنا کنند. آماده‌ایم از کسی بشنویم که دچار مشکل شده است و کارش را، خانه‌اش یا خانواده‌اش (کسب‌وکارش) را از دست داده است، زیرا چنان گستاخ و متهور بوده که وضع موجود را زیر سؤال برده است. و از آنجا که مشتاق این خبریم، معدود دفعاتی که چنین چیزی روی می‌دهد هم متوجه می‌شویم.

آنچه که درباره‌ی آدم‌های کاملاً بدعت‌گذار و دلبسته‌ای که می‌بینم برایم جالب است آن است که فعالانه ترس را از خودشان دور کرده‌اند. منظورم این است که ترس هنوز آنجاست، اما داستانی دیگر مانع از شنیدن صدایش می‌شود. این داستان موفقیت، حرکت و انجام کاری که اهمیت دارد است. داستانی عقلانی درباره‌ی چیزهایی است که جهان (یا صنعت یا پروژه‌تان) نیاز دارد و اینکه بینش‌تان چگونه کمک می‌کند وضع را عوض کنید.

معتقدم می‌توانید ترس را از خود دور و نقشه‌ی عملی تدوین کنید که ترس را منسوخ کند. منظور داشتن تاکتیکی هوشمندانه یا راهی بهتر برای نوشتن یادداشت برای رئیس‌تان نیست. منظور آن است که برای خودتان (و دیگران) روشن کنید که جهان اکنون تغییر کردن‌مان را می‌طلبد. تغییری سریع. صبر کن.

بازم باید بایستیم. روشن است که تنها چند پارگراف برای به حالت اول برگرداندن شکست از ترس کافی نخواهد بود.

بنابراین، چند ثانیه بایست و درباره‌اش فکر کن. تنها میانبر، تنها تکنیک یا دانش چگونگی یا اطلاعات محرمانه‌ی کتاب این است: مدرک اینجاست. قدرت اینجاست. تنها چیزی که مانع‌تان می‌شود ترس خودتان است. اعتراف به این موضوع خیلی آسان نیست، اما درکش ضروری است.

تجدیدنظر در اصل پیتز

دکتر لورنس پیتز به این پیشنهاد مشهور است که «در هر سلسله‌مراتب، هر کارمند غالباً سطح ناشایستگی خود را بالا می‌برد». به عبارت دیگر، وقتی کاری را عالی انجام می‌دهید، ترفیع می‌گیرید. و این فرایند آنقدر تکرار می‌شود تا نهایتاً به کاری می‌رسید که نمی‌توانید به آن رسیدگی کنید. دوست دارم اصل پیتز را طور دیگری بنویسم. فکر می‌کنم اتفاقی که واقعاً رخ

می‌دهد آن است که «در هر سازمانی، همه به سطحی می‌رسند که در آن از ترس فلج می‌شوند».

جوهره‌ی رهبری، آگاه بودن از ترس‌تان (و دیدن آن در افرادی که آرزوی رهبری‌شان را دارید) است. نه، هیچ‌وقت برطرف نخواهد شد، اما آگاهی از آن کلید پیشرفت است.

وقتی کاملاً فرو می‌پاشد

خیلی شایع است، اما واقعاً نامی ندارد. درباره‌ی کسانی صحبت می‌کنم که سال‌ها تقلا کرده‌اند، اما هرگز به جایی نرسیده‌اند. این نداشتن کشش غالباً در کسب‌وکارهای کوچک مشهودتر است، اما در سازمان‌های غیرانتفاعی خیرخواه و شرکت‌های بزرگ هم دیده می‌شود.

کار می‌کنی و کار می‌کنی، از قوانین تبعیت می‌کنی، سخت تلاش می‌کنی، اما هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

رنج، بدون گنج.

چه خبر است؟

فکر می‌کنم این آدم‌ها در تبعیت کردن دائماً بهتر می‌شوند، اما هرگز رهبری را یاد نمی‌گیرند. از رهنمودها تبعیت می‌کنند، از دستورها تبعیت می‌کنند، از جمع تبعیت می‌کنند و مهارت‌هایشان را ارتقا می‌دهند، اما پنهان می‌شوند. از ترس رهبری پنهان می‌شوند.

وقتی قبیله‌ای را رهبری می‌کنی، قبیله‌ای که متعلق به توست، مزایا افزایش می‌یابد، کار آسان‌تر می‌شود و نتایج آشکارتر است. این بهترین دلیل برای غلبه بر ترس است.

قابل انتقاد

محصول یا خدمت چشمگیر مانند یک گاو بنفش است. گاوهای قهوه‌ای کسل‌کننده‌اند؛ گاوهای بنفش قابل‌اشاره‌اند. این ایده‌ها منتشر می‌شود؛ این سازمان‌ها رشد می‌کنند. چکیده‌ی آنچه که در بازار امروز در جریان است حول محور خلق گاوهای بنفش است.

ریاضی بازار این است: ایده‌های که منتشر می‌شوند، می‌برند. ایده‌های کسل‌کننده منتشر نمی‌شوند. سازمان‌های کسل‌کننده رشد نمی‌کنند. کار در محیط ایستا خوشایند نیست. از این بدتر، کار برای سازمانی که مشغول جنگ با تغییر است وحشتناک است.

پس چرا شما و تیم‌تان هر آن‌قدر که دوست داشته‌اید، گاو ارغوانی راه‌اندازی نکرده‌اید؟

درباره‌ی ترس از شکست مبالغه می‌شود

ترس از شکست در واقع عذری است که درباره‌اش اغراق می‌شود. چرا؟ زیرا اگر برای کسی کار کنی، آن وقت در اغلب موارد هزینه‌ی واقعی شکست را سازمان تحمل می‌کند، نه تو. اگر عرضه‌ی محصولت شکست بخورد، اخراجت نخواهند کرد. درآمد شرکت کمی کمتر خواهد شد و به کار خود ادامه خواهد داد.

چیزی که مایه‌ی ترس مردم است شکست نیست. سرزنش شدن است. انتقاد است.

انتخاب می‌کنیم که چشمگیر نباشیم، زیرا نگران انتقادیم. تردید داریم که فیلم‌های نوآورانه خلق کنیم، طرح‌های جدید منابع انسانی عرضه کنیم، منویی طراحی کنیم که توجه مدعوین را جلب کند، یا موعظه‌ی نوآورانه‌ای بگوییم،

زیرا در باطن نگرانیم که کسی از آن متنفر باشد و به خاطرش سراغمان بیایند.
«این احمقانه‌ترین چیزی است که تا به حال شنیده‌ام!» «چه پول هدر
دادنی!» «چه کسی مسئول این وضعیت است؟».

گاهی اوقات، لزومی ندارد انتقاد آن‌قدرها هم آشکار باشد. ترس از شنیدن
«غافلگیر شدم که شنیدم این را بدون تحقیق بیشتر عرضه کرده‌ای» کافی است
تا خیلی‌ها به تحقیق خیلی بیشتر وادار شوند، شور مطالعه را درآورند و بعد
نابودش کنند. هی، حداقل از تو انتقاد نکرده‌اند.

ترس از انتقاد بازدارنده‌ای قوی است، زیرا انتقاد واقعاً نباید باعث ترس شود.
چند نفر را که به خاطر نوآور بودن به باد انتقاد گرفته شده‌اند ببین؛ سخت
نیست متقاعد شوی که اگر محتاط نباشی، دقیقاً همین اتفاق برایت خواهد
افتاد.

البته، نقد سازنده ابزار معرکه‌ای است. اگر منتقدی بگوید: «ازش خوشم
نمی‌آید» یا «این ناامیدکننده است»، اصلاً کار خوبی نکرده است. در واقع،
دقیقاً بالعکس است. قدرتش را برای صدمه زدن به شما استفاده کرده است،
بدون آنکه اطلاعاتی داده باشد که دفعه‌ی بعد عملکردتان را بهتر کنید. از
این بدتر، هیچ اطلاعاتی در اختیار شنوندگان نقد نگذاشته است تا به اختیار
خودشان تصمیم سنجیده‌ای بگیرند. از این گذشته، به خاطر مشخص نکردن
مبنای انتقادش بزدل است، زیرا هیچ راهی برای زیر سؤال بردن نظر او نیست.
اعتراف می‌کنم که وقتی نقد بدی دریافت می‌کنم، احساساتم جریحه‌دار
می‌شود. با وجود این، اگر منتقدی می‌گفت کتابی که نوشته‌ام کتابی
پیشگامانه، الهام‌بخش و اندیشمندانه است که توضیح می‌دهد هر چیزی چطور
کار می‌کند، خوب می‌شد.

اما گاهی اوقات این کار را نمی‌کنند، و این تقریباً برای خراب کردن روزم کافی
است.

اما این کافی نیست. این برای خراب کردن روزم کافی نیست، زیرا می‌دانم که

کتابم جلب توجه کرده است. بیشتر مردم دوستش دارند. بعضی‌ها ازش متنفرند. اما روی هم رفته، بیشتر کتاب‌ها نادیده گرفته می‌شوند.

یک نقد بد روزم را خراب نمی‌کند، زیرا می‌دانم اصلاً کمی نقد شدن چه مدال افتخاری است. این یعنی انتظارات را برآورده و دنباله (کتاب قبلی) یا راهنمای عملی و ساده‌ای را که عده‌ای در انتظارش بودند ارائه نکرده‌ام. در واقع، یعنی کاری کرده‌ام که ارزش داشته است درباره‌اش اظهار نظر کنند.

درسی که در اینجا باید بگیریم آن است که اگر کتابی کسل‌کننده نوشته بودم، نقدی نوشته نمی‌شد. بحثی نمی‌بود. محصولات و خدماتی که درباره‌شان حرف می‌زنند آنهایی‌اند که ارزش دارند درباره‌شان حرف زده شود.

روزتان چطور بود؟ اگر پاسخ‌تان «عالی» است، در این صورت فکر نمی‌کنم روزتان را به رهبری کردن گذرانده باشید.

بنابراین، وقتی به فکر فرو رفته‌ای که فرصت بعدی‌ات چشمگیر خواهد بود یا ملال‌آور، مشکل پیش رو پاسخ دادن به این دو سؤال است:

۱. «آیا به خاطر این نقد شوم، متحمل تبعات قابل‌سنجشی خواهم شد؟ آیا

شغلم را از دست خواهم داد، آیا با چوب سافت‌بال به سرم ضربه خواهند

زد، یا دوستان مهمی را از دست خواهم داد؟». اگر تنها عارضه‌ی جانبی نقد

آن باشد که به نقد حس بدی داشته باشید، در این صورت باید این حس بد را

با مزایایی مقایسه کنید که از انجام کاری که ارزش انجامش را دارد به دست

می‌آورید. چشمگیر بودن هیجان‌انگیز، خوشایند، سودآور و برای زندگی

کاری‌تان عالی است. حس بد از بین می‌رود.

و بعد، وقتی حس بد و مزایا را مقایسه کردی و به خودت قبولاندی که آنجا

(مسیر چشمگیر) را انتخاب می‌کنی، به این یکی جواب بده:

۲. چگونه می‌توانم چیزی خلق کنم که منتقدان نقدش کنند؟

مکتب بدعت‌گذاران

بدعت‌گذاران از هر کس دیگری دلبسته‌تر، پرشورتر و قدرتمندتر و شادترند. و قبیله‌ای دارند که پشتیبان آن‌اند (و قبیله هم پشتیبان آنهاست).

زیر سؤال بردن وضع موجود مستلزم تعهد است، چه تعهد عام و چه خاص. برای این کار، باید با دیگران تماس بگیری و ایده‌هایت را بیان کنی. یا اعلامیه‌ی نودوپنج ماده‌ای (اشاره به اعلامیه‌ی نودوپنج ماده‌ای مارتین لوتر که در سال ۱۵۱۷ میلادی نوشته شد و عموماً محرک اولیه‌ی اصلاحات پروتستانی دانسته می‌شود. این اعلامیه سوءاستفاده‌های مذهبی، خصوصاً مواردی همچون فروش آمرزش‌نامه، را زیر سؤال می‌برد) خودت را به دیوار کلیسا بزنی.

بدعت‌گذاران باید باور داشته باشند. بیشتر از هر کس دیگری در سازمان، کسی که وضع موجود را زیر سؤال می‌برد، کسی که جرأت می‌کند بزرگ باشد، کسی که واقعاً حاضر است و فقط به کارت زدن اکتفا نمی‌کند است که باید به باورهایش اطمینان داشته باشد.

می‌توانید تصور کنید سر و کله‌ی استیو جابز برای گرفتن چک حقوق پیدا شود؟ حقوق گرفتن خوب است. این برای باور کردن ضروری است. آیا باید تندیس‌تان را بسازند؟

غرور چقدر در رهبری کردن نقش دارد؟

دیوید چانگ سرآشپزی معرکه است که قبیله‌ای وفادار دارد. در وبلاگ‌های مختلف، پیوسته درباره‌ی رستوران‌هایش نوشته می‌شود و مردم ساعت‌ها برای ورود به این رستوران‌ها منتظر می‌مانند. از چیزهایی که دیوید درست می‌کند عکس می‌گیرند و به همراه نقدهایی مانند «دیوید چانگ نابغه است»، در اینترنت پست می‌کنند.

برای من، روشن است که اگر تندیس‌های سرآشپزها را می‌ساختند، یکی برای دیوید می‌ساختند.

اما آیا دیوید این کار را برای افتخار می‌کند یا برای قبیله؟ فکر می‌کنم پاسخ را

می‌دانید: رهبران بزرگ فقط و فقط روی قبیله تمرکز می‌کنند.

پما چادرون (۹) راهبه‌ای بودائی است که در صومعه‌ای در نوا اسکاتیا (۱۰) کار می‌کند. میلیون‌ها نفر در سراسر دنیا به کارش احترام می‌گذارند، کتاب‌هایش را می‌خوانند، فایل‌های صوتی‌اش را می‌شنوند و اگر بتوانند، به دیدارش می‌روند. آیا او دچار جنون خودپرستی است؟ البته که نه. سه دقیقه حرف‌هایش را بشنوید تا بفهمید که او برای افتخار کار نمی‌کند، برای کمک کردن کار می‌کند. این موضوعی است که درباره‌ی همه‌ی رهبران بزرگ، از دیوید چانگ در آشپزخانه‌اش در نیویورک گرفته تا نانسی پرل کتابدار محبوب سیاتلی، صدق می‌کند. آنها سخاوتمندند. هستند که به قبیله کمک کنند چیزی را پیدا کنند و توانمندشان می‌کنند تا شکوفا شوند. اما آنها می‌دانند که مؤثرترین راه برای توانمندسازی آن است که شایسته‌ی تندیس باشند: خودشان به خط مقدم می‌روند، تمام تلاش‌شان را به کار می‌بندند، رسومات را زیر سؤال می‌برند و آزادانه عقایدشان را بیان می‌کنند. اینها کارهای شجاعانه‌ای است، و شجاعت به ساخت تندیس منجر می‌شود.

وقتی احساس می‌کنیم که شاید بیش از حد توجه جلب می‌کنیم، مردد شدن دور از ذهن نیست. رهبران بزرگ قادرند راه تیم‌ها و قبایلشان را روشن کنند. رهبران بزرگ توجه نمی‌خواهند، اما می‌توانند از آن استفاده کنند. از توجه برای متحد کردن قبیله و تقویت روحیه‌ی هدفمندی قبیله استفاده می‌کنند. وقتی از توجه‌شان سوءاستفاده می‌کنی، داری به قبیله دست‌اندازی می‌کنی. وقتی فیدل کاسترو سخنرانی‌های شش یا هفت ساعته می‌کرد (که حضور در آن اجباری بود)، انرژی قبیله‌اش را تحلیل می‌برد. وقتی مدیرعامل، وفاداری کارکنان را تاراج و مانند یک پادشاه خودخواه عمل کند، دیگر رهبر نخواهد بود. دارد دست‌اندازی می‌کند.

بهترین مربی دنیا

اگر مگان مک‌دونالد را در حال مربیگری برای اعضای تیم راک ببینی، متوجه می‌شوی که خیلی پرابهت رفتار نمی‌کند. در اکثر اوقات، فقط به آرامی و به صورت رو در رو، با کسانی که لازم است صحبت می‌کند. در طول چند ساعت، مگان ده‌ها گفت‌وگو مانند این انجام خواهد داد. گاهی اوقات، با کل تیم صحبت می‌کند، اما هرگز صدایش را بالا نمی‌برد. هیچ‌کس گریه نمی‌کند، هیچ‌کس تحقیر نمی‌شود، هیچ‌کس زور نمی‌شنود.

تنها پس از چند هفته، اتفاقات شگفت‌انگیزی شروع به رخ دادن می‌کند. اعضای تیم شروع به مربیگری برای یکدیگر می‌کنند. تازه‌کار ده‌ساله، چوب اشاره را به کهنه‌کاری می‌دهد که به تازگی از رقابت‌های کشوری بازگشته است. مگان ساختمان را ترک می‌کند، و تمرین ادامه می‌یابد.

خیلی کم پیش می‌آید که مقایسه‌های ورزشی در مورد من جواب بدهد. این مقایسه‌ها آن قدر غیرواقع‌گرایانه و آکنده از تستوسترون‌اند که برای دنیای واقعی مناسب نیستند. با این حال، مگان فقط یک مربی نیست. او کسی است که رهبری اصیل را درک می‌کند و معنای ساخت قبیله را می‌داند. روش رهبری او با دیگران فرق دارد. و این عالی است، زیرا تکنیک درست، تاکتیک اثبات‌شده و راه درست و راه غلطی وجود ندارد. تصمیم به رهبری گرفتن، و نه مدیریت کردن، تصمیمی حیاتی است.

مگان میان اعضا ارتباط برقرار می‌کند و الهام‌بخش آنهاست. مدیریت نمی‌کند.

محکم‌تر

اولین موضوعی که رهبر می‌تواند روی آن تمرکز کند تحکیم قبیله است. تحکیم یعنی وسوسه‌ی بزرگ‌تر کردن قبیله، افزایش اعضا و به گوش دیگران رساندن پیام. با این حال، این وسوسه، اگر کنار پیامدهای تحکیم قبیله قرار داده شود، تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد. قبیله‌ای شکوفا می‌شود که اعضایش سریع‌تر با هم ارتباط برقرار می‌کنند و چابک و آکنده از هیجانات است. قبیله‌ی محکم‌تر بیشتر احتمال دارد که صدای رهبرش را بشنود و احتمال هماهنگ‌سازی کنش‌ها و ایده‌ها در سطح اعضای قبیله بیشتر است.

در اپل، استیو جابز قبیله‌ی طرفداران متعصب اپل را به روش‌های مختلف تحکیم کرده است. او با خلق محصولات ارزشمند جدید و اعلام آنلاین عرضه‌ی این محصولات، این رسم را میان طرفداران متعصب اپل جا انداخت که برای شنیدن اخبار جدید «گیرنده‌هایشان را تنظیم کنند». چند ساعت پس از اعلام محصول جدید، پیام در میان میلیون‌ها یا حتی ده‌ها میلیون کاربر، به صورت کاملاً آنلاین و الکترونیکی، منتشر می‌شد. در عین حال، وسواس جابز برای پنهان‌کاری درباره‌ی محصولات جدید پیامد جانبی جالبی برای اپل به همراه داشت: سایت‌های شایعه و گمانه‌پردازی آنلاین به بحث‌های میان هواداران اپل بیشتر دامن می‌زدند. کاربران محصولات خیالی را نمونه‌سازی می‌کردند و تصاویرش را با دیگران در میان می‌گذاشتند و حتی برای اثبات نظر خود در حقوق مبهم ثبت اختراع کنکاش می‌کردند.

این تحکیم بدون فناوری و بدون انگیزه‌ی انتفاع هم قابل‌تحقق است. کیت فراتزی (۱۱) قبیله‌ای از شخصیت‌های مشهور و رهبران فکری باهوش را از مگ رایان گرفته تا بن زندر، رهبری می‌کند و برای رهبری این گروه رهبری‌ناپذیر صرفاً به تحکیم قبیله تکیه می‌کند. او افراد را معرفی می‌کند. به ناهار دعوت‌شان

می‌کند. علایق مشترک را شناسایی می‌کند و بعد از سر راه کنار می‌رود.

تاکتیک‌ها و ابزارهای تحکیم

اینترنت و انفجار در رسانه‌های اجتماعی باعث شده است بازاریابی از همیشه راحت‌تر شود.

نوع اول بازاریابی، یعنی بازاریابی دهان به دهان و دسترسی به افراد خارج از دسترس، به شکل‌گیری انواع مختلف قبیله کمک می‌کند. سایت‌هایی مانند میت‌آپ دات کام و کریگزلست باعث شده است کسانی که با هم ارتباط ندارند به راحتی با هم ارتباط برقرار کنند.

به نوع دوم بازاریابی، یعنی تحکیم سازمان‌تان و انتشار دهان به دهان پیام در قبیله، علاقه‌مندترم. وبلاگ راهی آسان برای بررسی عملی این روش است. وبلاگ‌نویس ابزاری رایگان و تقریباً بدون دردسر در اختیار دارد تا پیام‌های منظم (روزانه یا ساعتی؟) را برای کسانی که خواهان خواندن این پیام‌ها هستند ارسال کند. و اعضای قبیله، با استفاده از نظرها و بازتاب‌ها (ترک‌بک‌ها)، می‌توانند با یکدیگر گفت‌وگو کنند و به هم پاسخ بدهند. بحث‌ها به سرعت در می‌گیرد، ایده‌ها در میان گذاشته و تصمیمات گرفته می‌شود. می‌توانم یک کتاب کامل درباره‌ی قدرتی که وبلاگ برای انتشار ایده‌های رهبر دارد بنویسم. شاعری که پیشتر اشعارش منتشر نمی‌شد، و به اعتراض کردن به سیستم محکوم بود، اکنون (اگر بخواهد) می‌تواند منتشرشان کند. اگر ایده‌ها عالی باشد، منتشر خواهند شد. انتشار این ایده‌ها ممکن است قبیله‌ای را جذب کند و شاعر از گمنامی به رهبری برسد.

استفاده از وبلاگ‌ها ممکن است در سازمان‌های موجود هم جواب بدهد. در سال ۱۹۸۴، برای به هیجان آوردن مهندسانی که با آنها کار می‌کردم، با استفاده از فتوکپی خبرنامه‌ای تولید و منتشر کردم؛ می‌توانید از وبلاگ استفاده کنید تا

به شکل مؤثرتر و به رایگان با افراد بیشتری ارتباط برقرار کنید.

شرکت‌های اینترنتی از ایده‌ی وبلاگ‌ها استفاده کرده‌اند و، در قالب مجموعه‌ای از ابزارهایی که هرکسی می‌تواند برای تحکیم قبیله از آن استفاده کند، آن را تقویت کرده‌اند.

با توئیتر، به‌روزرسانی‌های کوچک قطره‌ای به هزاران نفر از کسانی که منتظرند از شما بشنوند و شما را الگو قرار بدهند خواهد رسید.

فیس‌بوک در خلاف جهت توئیتر حرکت می‌کند. به جای آنکه مجبوریت کند تنها از چند کاراکتر استفاده کنی، این امکان را در اختیارت می‌گذارد که مجموعه‌ی عظیمی از تصاویر، متن و ارتباطات را خلق کنی. فیس‌بوک چیزی را آشکار می‌کند که بعضی آن را گراف اجتماعی می‌خوانند. چه کسی را می‌شناسی، چطور می‌شناسی، چه کسی چه کسی را می‌شناسد. فیس‌بوک جهان مخفی قبایل را تسخیر می‌کند و آن را با درخشش نور دیجیتال روشن می‌کند.

بیس‌کمپ (۱۲) نوع سوم تعامل آنلاین است که بسیار متفاوت از توئیتر و فیس‌بوک است، زیرا کاملاً آگاهانه و برای مدیریت پروژه‌ها و ردگیری کار عالی است. بیس‌کمپ، با دسترسی به چیزهایی که سابقاً در ایمیل‌های محرمانه یا مجلات دست‌نویس وجود داشت، باعث می‌شود ردگیری روند پیشرفت کل قبیله و درک جنبشی که ایجاد می‌کنید راحت‌تر شود.

هیچ چیزی در دنیای آنلاین حتی نمی‌تواند به گرد پای سختکوشی و سخاوتی که در رهبری دیده می‌شود برسد. اما این ابزارها، صرف نظر از اینکه چه کسانی در قبیله‌ات هستند، رهبری را قدرتمندتر و پربازده‌تر می‌کند.

دردسر

رهبری کمیاب است، زیرا معدودی از افراد حاضرند دردسری را که برای رهبری کردن لازم است به جان بخرند. این کمیابی مایه‌ی ارزشمندی رهبری است. اگر

هر کسی در هر زمان برای رهبری تلاش کند، خیلی اتفاقی نمی‌افتد. دردسر است که اهرمی خلق می‌کند که مایه‌ی ارزشمندی رهبری است. به عبارت دیگر، اگر هر کسی بتواند رهبری کند، رهبری می‌کند، و دیگر رهبری خیلی ارزشی نخواهد داشت. دردسر است که در مقابل غریبه‌ها قد علم می‌کند. دردسر است که به مطرح شدن ایده‌ای منجر می‌شود که شاید شکست بخورد. دردسر است که وضع موجود را زیر سؤال می‌برد. این دردسر است که در برابر فشار حرکت نکردن مقاومت می‌کند. وقتی دردسر را شناسایی می‌کنی، جایی را پیدا کرده‌ای که به وجود رهبر نیاز است. اگر در کاری که رهبری‌اش را بر عهده داری احساس دردسر نمی‌کنی، تقریباً می‌توانی مطمئن باشی که پتانسیل رهبری‌ات را بارور نمی‌کنی.

پیروان

البته، قبیله به پیرو هم نیاز دارد. سازمان، از هر نوع که باشد، به کسانی نیاز دارد که فقط خواهان دنبال‌روی نباشند، بلکه مشتاق هم باشند. با این حال، فکر می‌کنم اشتباه است که باور کنیم بهترین اعضای قبیله‌ات گوسفندانی نابینا هستند. مردمی که جز تبعیت کورکورانه از دستورهای کاری بلد نیستند به دو طریق ناامیدت می‌کنند. نخست، رهبری محلی را که در زمان تعامل اعضای قبیله لازم است، انجام نمی‌دهند. آن‌قدر مشغول دنبال کردن دستورنامه خواهند بود که برای مشارکت در تعاملاتی که قبیله‌ای مستحکم را به سازمانی سرزنده تبدیل می‌کند مردد خواهند شد. کسانی که مشارکت نمی‌کنند صرفاً وضع موجود را برای هم یادآوری می‌کنند. در عوض، وقتی چیزی برای پیشرفت می‌خواهند، مشتاقانه

مشارکت می‌کنند. این رهبری خرد برای سلامت سازمان‌تان ضروری است. دوم، در زمینه‌ی جذب اعضای جدید برای قبیله‌ات خیلی عملکرد خوبی نخواهند داشت. علت آن است که تبلیغ از روی ایمان مستلزم رهبری است. رهبری کسی در مسیر کنار گذاشتن یک جهان‌بینی و پذیرش جهان‌بینی شما آسان و همیشه راحت نیست. یک گروه سرزنده را در نظر بگیرید، خواه فعالان سیاسی باشند یا داوطلبان غیرانتفاعی یا طرفداران متعصب برند. در هر صورت، خُرده‌رهبران داخل سنگرها و پیروان مشتاق‌شان‌اند که تغییر ایجاد می‌کنند، نه سردسته‌ای که ظاهراً گروه را اداره می‌کند.

لم دادن، عقب کشیدن، هیچ کاری نکردن

گروه‌ها خلأهایی خلق می‌کنند که در واقع محفظه‌های کوچکی‌اند که سکون در آنها مستقر می‌شود، یعنی هیچ اتفاقی در آنها رخ نمی‌دهد. مهمانی کوکتلی را در نظر بگیرید که در مراحل اولیه است، یعنی همه این طرف و آن طرف ایستاده‌اند و منتظرند اتفاقی بیافتد. یا بازاری را در نظر بگیرید که هنوز باز نشده است و پر از خریداران است، اما مغازه‌ها بسته‌اند و هیچ چیز هیجان‌انگیز یا انرژی‌بخشی وجود ندارد. در اینجا، هیچ قبیله‌ای نیست و تنها افرادی منزوی در گروه‌های بدون تحرک دیده می‌شوند. رهبران معلوم می‌کنند که چگونه درگیر این خلأها شوند و جنبش ایجاد کنند. برای ایجاد جنبش، سخت تلاش می‌کنند، چنان جنبشی که می‌تواند گروه را به قبیله تبدیل کند.

دانش‌آموز می‌تواند در کلاس بنشیند و آنچه را که معلم می‌پراکند قبول کند، بعد کار خودش را بکند و قسر در برود. یا می‌تواند ابتکار عمل را به دست بگیرد و پیشگام باشد. ممکن است دیگران را تحریک کند، سؤال کند و اطلاعات بیشتر بخواهد.

بازاریاب می‌تواند محصولی عرضه کند، سفارش بگیرد و به کارش ادامه بدهد. یا می‌تواند از تعاملاتش با مشتریان بالقوه برای خلق چیز بهتری استفاده کند، یعنی بسیار بیشتر از فقط یک مشتری را غافلگیر، محظوظ و خلق کند. این گرایش به بهره‌برداری از فرصت‌ها بسیار نادر و ارزشمند است. در بهار ۲۰۰۸، اعلام کردیم یک دوره‌ی کارآموزی تابستانی پولی را برای دانشجویان برگزار خواهیم کرد. بیش از ۱۳۰ دانشجوی فرهیخته از سراسر جهان درخواست دادند. برای انجام این آزمایش، در فیس‌بوک یک گروه خصوصی برای متقاضیان راه‌اندازی و همه را به مشارکت دعوت کردم. شصت نفر از آنها فوراً به گروه پیوستند.

هنوز هیچ قبیله‌ای شکل نگرفته بود، فقط شصت غریبه بودیم که در یک انجمن آنلاین گرد هم آمده بودیم.

ظرف مدت چند ساعت، چند نفر پیشقدم شدند و شروع کردند به ارسال تاپیک‌ها، بحث‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌ها و رهبری. همتایان‌شان را برای همیاری و مشارکت فراخواندند.

و بقیه؟ مترصد فرصت بودند. نشستند و رصد کردند. از ترس اینکه مبادا اتفاق ناخوشایندی رخ بدهد، پنهان شدند. چه کسانی را به کار می‌گیری؟

کمین‌کنندگان چطور تصور می‌کردند که هیچ کاری نکردن احتمال انتخاب شدن‌شان را افزایش می‌دهد؟ آیا امیدوار بودند، فقط با تماشا کردن، فرد جالبی را ببینند یا چیز جدیدی را کشف کنند؟

این آزمایش عالی بود، زیرا از اثرهای جانبی، بحث‌های فرعی و موارد خاص خبری نبود؛ فقط حدود ۶۰ نفر بودیم که هر کدام مان رفتارهایی را نشان می‌دادیم که برایمان عادی بود.

رهبری فقط به معنای تحریک کردن قبیله نیست. با موفقیت به پایان رساندن

مسیر هم به همین اندازه تلاش نیاز دارد. جیکی ولز، ویکی‌پدیا را نه فقط با برانگیختن، بلکه با توانمند کردن دیگران به پر کردن خلأ، رهبری می‌کند. در طول رهبری فرآیند تقاضا برای کارآموزی، صحنه را آماده می‌کردم، یک گام به عقب برمی‌داشتم و در طول مراحل این مسیر فشار نمی‌آوردم. یکی از مسیرهای بسیار متداولی که هرگز جواب نمی‌دهد دست روی دست گذاشتن و هیچ کاری نکردن است.

رهبری ابداً بی‌دردسر و بی‌زحمت نیست. با دلیل‌تراشی فراوان و کمی هم پنهان شدن همراه است.

تفاوت میان عقب‌نشینی و هیچ کاری نکردن شاید کمی پیچیده به نظر بیاید، اما این‌طور نیست. رهبری که عقب می‌نشیند به قدرت قبیله متعهد و از لحظه‌ی درست عقب‌نشینی آگاه است. کسی که هیچ کاری نمی‌کند صرفاً پنهان می‌شود.

رهبری انتخاب است. رهبری انتخاب کاری نکردن است. از فرصت‌ها بهره‌برداری کن، عقب بنشین، اما دست روی دست نگذار.

مشارکت رهبری نیست

در حال حاضر، بیست درصد جمعیت کانادا از فیس‌بوک استفاده می‌کنند. بسیاری از این کاربران به اشتباه تصور می‌کنند پیوستن به گروه‌های مختلف به نوعی اهمیت دارد. این‌طور نیست (و کانادایی‌ها تنها کسانی نیستند که چنین تصویری می‌کنند).

فرستادن رزومه، خود را نشان دادن در پذیرش بازاریابی شبکه‌ای، پرسه زدن در کافه‌ها: اینها راه‌هایی احمقانه برای رهبری قبیله‌اند و حتی برای اینکه عضوی ارزشمند تلقی شوی هم راه‌های خوبی نیستند.

خود را نشان دادن کافی نیست. دوستی با ده یا بیست یا هزار دوست در

فیس‌بوک ممکن است برای غرورتان خوب باشد، اما ابداً معیار سودمندی برای اندازه‌گیری موفقیت نیست.

مطالعات موردی: CrossFit.com و Patientslikeme.com

کراس‌فیت قبیله‌ای از طرفداران متعصب و اندکی دیوانه (باشه، واقعاً دیوانه) تناسب اندام است. اینها کسانی‌اند که در یک روز معین یکی از فعالیت‌های روزمره‌ی زیر را انجام می‌دهند:

پانزده حرکت شنا روی دست شکم به دیوار، سپس یکبار پول‌آپ (حرکت بارفیکس)، بعد سیزده حرکت شنا روی دست شکم به دیوار، سپس سه پول‌آپ، بعد یازده حرکت شنا روی دست شکم به دیوار، سپس پنج پول‌آپ، به دنبال آن نه حرکت شنا روی دست شکم به دیوار، بعد هفت پول‌آپ، به دنبال آن هفت حرکت شنا روی دست شکم به دیوار، بعد نه پول‌آپ، سپس پنج حرکت شنا روی دست شکم به دیوار، بعد یازده پول‌آپ، سپس سه حرکت شنا روی دست شکم به دیوار، به دنبال آن سیزده پول‌آپ، سپس یک حرکت شنا روی دست شکم به دیوار و بعد پانزده پول‌آپ.

و آنها این کار را در یک رقابت زمانی، با حضور هزاران نفر در سراسر جهان، انجام می‌دهند. یک روز، سایت‌شان را چک کردم، بیش از چهارصد نفر رکوردهایشان را در این تمرین خاص پست کرده بودند.

دوره‌های اعطای گواهی در سراسر کشور برگزار می‌شود که از هفته‌ها یا ماه‌ها قبل قطعاً ظرفیت‌شان پر می‌شود. مجموعه‌ی رو به رشدی از مربیان مجاز، باشگاه‌های ورزشی خودشان را در سراسر جهان افتتاح می‌کنند و هر باشگاه، اعضای جدید قبیله‌ی کراس‌فیت خودش را زیر نظر وب‌سایت مرکزی، جذب

می‌کند.

قبیله‌ی کراس‌فیت قوی است و قوی‌تر می‌شود. و این بیشتر مرهون زحمات گرگ گلاسمن یا به عبارت دیگر مربی است. مربی قبیله، کراس‌فیت را از صفر، با الهام‌بخشی، ترغیب و تدوین قوانین، به اینجا رسانده است. مربی نباشد، قبیله هم نخواهد بود.

گلاسمن ذاتاً می‌داند چگونه قبیله را رهبری کند. او هر روز آنان را به غایت تشویق می‌کند. محیطی خلق می‌کند که در آن قبیله نه تنها خواهان بلکه قادر به در میان گذاشتن اخبار و ایده‌ها و رفاقت با یکدیگرند. و قبیله به این دلیل رشد می‌کند که افراد با افتخار خودشان را جدا می‌بینند و از طرف قبیله ابراز نظر می‌کنند و همزمان، اعضای جدید را جذب و به کارهای خطرناک وادار می‌کنند.

این وضعیت را با پیشنهاد لایک می، وب‌سایتی که با مقاله‌ای از نیویورک تایمز کشف شد، مقایسه کنید.

در اینجا، قبیله ظاهراً رهبری ندارد. بیش از هفت هزار بیمار هستند که هر کدام جزئیات تشخیص بیماری و وضعیت کنونی سلامتی‌شان را با دیگران در میان می‌گذارند. گروه در حال ساخت پایگاه داده‌ی رو به رشدی از داده‌های جهان واقعی درباره‌ی درمان پارکینسون و سایر بیماری‌های تضعیف‌کننده است که از دوز دارو گرفته تا عوارض جانبی را شامل می‌شود. و در این راه مشتاقانه و با آرامش از یکدیگر حمایت می‌کنند.

اوپرا وینفری یا گرگ گلاسمنی نیست که تشویق‌شان کند. یکدیگر (و آنهایی را که بهترند) تشویق می‌کنند، زیرا هیچ‌کس بهتر از خودشان نمی‌تواند دردی را که تحمل می‌کنند درک کند.

با وجود این، بنیانگذاران پیشنهاد لایک می دات کام رهبرند.

آنها قبیله‌ای را یافتند که شدیداً خواهان برقراری ارتباط بودند و ابزاری را که برای این کار لازم بود در اختیارشان گذاشتند. آنان قبیله را مستحکم‌تر کردند.

این هم رهبری است. لم دادند و عقب کشیدند، اما بیکار نشستند.

انسان‌های گرسنه و یک قبیله

اگر فرصت دارید، به <http://msg۱۵۰.com> نگاهی بیاندازید. این وبلاگ با وسواس وقایع همه‌ی رستوران‌های میدان سیکستین‌بلاک سیاتل را می‌نویسد. برای هر رستوران (که اکثراً آسیایی‌اند)، جزئیاتی مانند طول چاپ‌استیک (میله‌های کوتاهی که در آسیای شرقی به جای قاشق و چنگال استفاده می‌شود) و محتوای کلوچه‌ی شانسی که جایزه می‌دهند ذکر می‌شود. نقل قولی از این سایت:

مشتاق به اینجا آمدن بودم، زیرا بعضی از رفقای آمازون نمره‌ی خوبی به آن داده بودند. مکان کوچکی است، در نتیجه مجبوریم در فود کورت مجاور غذا بخوریم (و این عالی است). طبق معمول، غذای ویژه‌ی رستوران را سفارش دادم، یعنی تون‌کاتسو، آیتم شماره‌ی ۱ منو. در آگهی آمده بود که حاوی «باریکه‌ی گوشت خوک» است، و این جوابگوی من نبود. گوشت خوک بیشتری خواستم.

... این رامین (نوعی غذای ژاپنی) شبیه یک کاسه‌ی گوشت پرچرب در گره است که کمی نودل به ترکیبش اضافه شده است. شجاعت‌شان را برای سرو کردن این غذا تحسین می‌کنم. باید همراه یک کارتن (سیگار) نیوپورت سرو می‌شد، زیرا سلامت من به‌روشنی برایشان اهمیتی ندارد. سوپ، با وجود اینکه خوشمزه بود، پر از چربی گوشت بود. با این حال، گوشت معرکه و خوشمزه است و آنقدر پخته می‌شود تا تکه تکه شود.

شما را نمی‌دانم، اما من مایلم. مایلم به تک تک این رستوران‌ها بروم،

می‌خواهم نقدهای خودم را ارسال کنم، می‌خواهم به این قبیله بپیوندم. اگر از من بخواهند دست به کار شوم، خواهم شد. من اهلش‌م.

سایرین مسخره خواهند کرد و در این فکر که این وسواس برای چیست، راه خودشان را خواهند رفت.

البته، این چیزی است که قبیله را شکل می‌دهد. خودی و غریبه داریم.

کنجکاوی

بنیادگرا کسی است که پیش از کنکاش در هر موضوع، بررسی می‌کند که آیا از نظر باورهای مذهبی‌اش قابل‌قبول است یا نه.

بالعکس، فرد کنجکاو کسی است که ابتدا در موضوع کنکاش می‌کند و بعد بررسی می‌کند که آیا خواهان پذیرش عواقبش است یا خیر.

فرد کنجکاو تنش میان آیین و چیزهای جدید را می‌پذیرد، با آن و از طریق آن کلنجار می‌رود و بعد برای پذیرفتن یا رد ایده‌ی جدید تصمیم می‌گیرد.

کنجکاوی کلمه‌ی کلیدی است. کنجکاوی به درآمد، تحصیلات و قطعاً به آیین سازمان‌یافته هیچ ربطی ندارد. به تمایل به درک، تمایل به امتحان کردن و تمایل به باز کردن هر پاکتی که جالب است ربط دارد. رهبران کنجکاوند، زیرا برای فهمیدن اینکه گروه در ادامه چه مسیری را طی خواهد کرد نمی‌توانند صبر کنند. آنچه جالب است تغییرات قبیله است، و کنجکاوی باعث این تغییرات است.

آدم‌های کنجکاو اهمیت دارند. نه به این دلیل که چنین افرادی خیلی زیاد هستند، بلکه به این دلیل که اینها کسانی‌اند که با آدم‌های منگ صحبت می‌کنند. اینها کسانی‌اند که توده‌های میانی را که سردرگم مانده‌اند رهبری می‌کنند. توده‌های میانی مغز خود را شست‌وشو داده‌اند و فکر می‌کنند کار بی‌خطر آن است که هیچ کاری نکنند، و این چیزی است که فرد کنجکاو

تحميلش را ندارد.

دشوار بودن کنجکاو شدن موضوعی است که ممکن است به آسانی دست کم گرفته شود. در طول هفت، ده یا حتی پانزده سال تحصیل، مجبور تان می کنند کنجکاو نباشید. کنجکاوان بارها و بارها و بارها تنبیه می شوند. فکر نمی کنم بشود یک کلمه ی جادویی گفت و بعد، بوم، اتفاقی بیافتد و کنجکاو بشوید. بیشتر شبیه به فرایندی پنج، ده یا پانزده ساله است که در آن یافتن دیدگاه خودتان را آغاز می کنید و در نهایت، متوجه می شوید بی خطرترین کاری که می توانید بکنید احساس خطر کردن است و خطرناک ترین کاری که می توانید بکنید خطر نکردن است.

صدای آرام و در عین حال ماندگار کنجکاوی، وقتی سازمان یافته باشد، از میان نمی رود. هیچ وقت. و شاید این کنجکاوی باشد که ما را به سمتی هدایت خواهد کرد که عظمت مان را از میان مایگی، که به صورت مان زل می زند، تمیز بدهیم.

چیزی که می بینیم آن است که بنیادگرایی واقعاً هیچ ربطی به دین و آیین ندارد و صرف نظر از اینکه چه آیینی داریم، اساساً بر دیدگاه مان متمرکز است.

افسانه ی تکثر

برای پیروز شدن در انتخابات، باید بیش از نیمی از آرا را به دست آورید. در حالت آرمانی، بیش از نیمی از جمعیت حامی تان خواهند بود، اما در صورتی پیروز خواهید شد که بیش از نیمی از رأی دهندگان را با خود همراه کنید. برای رهبری قبیله، چنین قانونی مصداق ندارد. تنها چیزی که برای این کار نیاز دارید انگیزه دادن به کسانی است که تصمیم گرفته اند پیرو تان باشند. بقیه ی جمعیت آزادند که شما را نادیده بگیرند، با شما مخالفت کنند یا راه خودشان را بروند.

استارباکس برای اکثر مردم ایالات متحده قهوه سرو نمی‌کند. صنف قلابدوزان شهر نیویورک تنها برای درصد کوچکی از مردم جذاب است. مشکلی نیست. به تعداد زیاد یا حتی اکثریت نیازی ندارید. در واقع، تقریباً در همه‌ی موارد، تلاش برای رهبری همه به رهبری هیچ‌کس منجر می‌شود.

از این بحث، به نتیجه‌ی جالبی می‌رسیم: باید قبیله‌ای را که رهبری خواهید کرد انتخاب کنید.

از طریق اقدامات‌تان، قبیله‌ای را که خواهان پیروی‌تان است جذب خواهید کرد. جهان‌بینی این قبیله با پیامی که ارسال می‌کنید جور است.

اگر قبیله‌ای را رهبری می‌کنید که از راه مبارزه با گرمایش جهانی، روی نجات جهان متمرکز است، مسلماً جهان‌بینی قبیله شامل این ایده است که گرمایش جهانی مشکلی است که از طریق اقدامات قبیله قابل حل خواهد بود. اعضا با این طرز فکر به قبیله می‌آیند و رهبری‌تان در آنان همنوایی ایجاد می‌کند.

از سوی دیگر، اگر تصمیم بگیرید برای متقاعد کردن گروه دیگری که جهان‌بینی بسیار متفاوتی دارد تلاش کنید، احتمالاً پاسخ رد خواهند داد. الگور رهبری قبیله‌اش را زمانی آغاز کرد که اعضای قبیله را نمی‌شناخت. پیامش را اعلام کرد و مردم پیدایش کردند.

در نهایت، اگر مردم همگی خواهان همراهی باشند، رهبری‌شان بسیار آسان خواهد بود. شاید به نظر برسد این موضوع باعث محدودیت اصالت و نفوذتان می‌شود، اما حقیقت است. فاکس‌نیوز میلیون‌ها نفر را به محافظه‌کار شدن ترغیب نکرد؛ فقط قبیله‌ای را تشکیل داد و رهبری آنان را در مسیری که از قبل در آن قرار داشتند به عهده گرفت.

آزمایش معلم مدرسه

دو کلاس با معلمان مشابه را در نظر بگیرید. یکی پانزده دانش‌آموز دارد،

دیگری سی و دو. کدام گروه بهتر آموزش می‌بیند؟

در شرایط برابر، کلاس کوچک‌تر همیشه عملکرد بهتری خواهند داشت.

معلم وقت بیشتری دارد که درس را طبق نیاز هر دانش‌آموز تنظیم کند. او

دانش‌آموزان کمتری دارد، بنابراین وقفه‌های کمتری پیش می‌آید.

حالا، روی دیگر آزمایش را ببینیم. اگر پانزده دانش‌آموز از روی اجبار دوره را

به‌عنوان شرط فارغ‌التحصیلی بگذرانند و سی و دو دانش‌آموز دیگر برای پذیرش

درخواست بدهند و از این موضوع هیجان‌زده باشند چطور؟

هیچ رقابتی شکل نمی‌گیرد.

قبایل پیوسته داوطلبانه‌تر می‌شوند. هیچ‌کس مجبور نیست برای شرکتان کار

یا به خدمات‌تان توجه کند. افراد آزادانه موسیقی و فیلم دلخواه خود را برای

شنیدن و تماشا کردن انتخاب می‌کنند.

بنابراین، رهبران بزرگ برای راضی کردن همه تلاش نمی‌کنند. رهبران بزرگ

پیام‌شان را تلطیف نمی‌کنند که قبیله را کمی بزرگ‌تر کنند. در عوض، متوجه‌اند

که قبیله‌ی بانگیزه و یکپارچه‌ای که در بحبوحه‌ی حرکت است بسیار قدرتمندتر

از گروه بزرگی است که ممکن است وجود داشته باشد.

چرخه‌ی مطلوب در مقابل قبیله‌ی انحصاری

بعضی کسب‌وکارها وقتی بزرگ‌تر می‌شوند نتایج بهتری می‌گیرند. در مورد

بعضی سازمان‌های غیرانتفاعی نیز همین‌طور است. قبایلی که وقتی بزرگ‌ترند

عملکرد بهتری دارند بزرگ‌تر می‌شوند.

برای مثال، احزاب سیاسی زمانی شکوفا می‌شوند که اکثریت را در اختیار

دارند. فیس‌بوک دقیقاً به این دلیل کار می‌کند که همه از آن استفاده می‌کنند.

شش دستگاه فکس دارید، تنها به این دلیل که با هر کسی که کار می‌کنید او

هم شش دستگاه فکس دارد.

اما بزرگ‌تر همیشه چاره‌ی کار نیست.
بعضی قبایل وقتی کوچک‌ترند عملکردشان بهتر است. انحصاری‌ترند. ورود به آنها دشوارتر است. بعضی قبایل دقیقاً چون کوچک‌اند شکوفا می‌شوند. تلاش کنید چنین قبیله‌ای را بزرگ‌تر کنید تا احتمالاً همه چیز را خراب کنید. «دیگر هیچ‌کس به آنجا نمی‌رود؛ خیلی پرترفدار است».
همیشه انتخابی هست، و انتخاب با شماست.

بیشتر مردم خیلی اهمیت نمی‌دهند

بیشتر مردم محصولاتی را دوست دارند که از قبل دارند، بنابراین بازاریابان آنها را نادیده می‌گیرند.

بیشتر مردم سخت تلاش می‌کنند شبیه دیگران شوند، بنابراین دیگران متوجه‌شان نمی‌شوند.

بیشتر مردم در مکان‌هایی غذا می‌خورند که پیش‌تر در آنجا غذا خورده‌اند.

بیشتر مردم فکر می‌کنند این کتاب ایده‌ی بدی است.

بیشتر مردم دوست دارند دنیا به همین شکل باقی بماند، اما آرام‌تر.

بیشتر مردم هراسان‌اند.

بیشتر مردم تا سال قبل از گوگل استفاده نمی‌کردند. بیشتر مردم کنجکاو نیستند.

شما بیشتر مردم نیستید.

شما بازار هدف بیشتر بازاریابان نیستید، قطعاً مدیر هم نیستید.

رهبران نه تنها در شمار بیشتر مردم نیستند، بلکه اعضای مهم‌ترین قبایل نیز در شمار بیشتر مردم نیستند.

برای اینکه بتوانید زندگی شغلی یا کسب‌وکارتان را رشد یا قبیله را پرورش بدهید، نیازی نیست اکثر افراد را تعقیب کنید. بیشتر مردم واقعاً در زمینه‌ی

نادیده گرفتن مدها یا کارمندان عالی یا ایده‌های بزرگ خوب کار می‌کنند. می‌توانید تمام روز نگران بیشتر مردم باشید، اما قول می‌دهم که آنها نگران‌تان نیستند. هرچقدر که بلند فریاد بکشید، نمی‌توانند صدایتان را بشنوند. تقریباً تمام فرصت‌های رشدی که در اختیارتان است زمانی وجود خواهد داشت که مثل بیشتر مردم نباشید و سخت تلاش کنید تا در نظر توده‌هایی که بیشتر مردم نیستند جذاب باشید.

آیا وضع موجود (هر روز) روزتان را خراب می‌کند؟

روزتان چطور بود؟

آیا، به جای اینکه مشغول سامان‌دهی اوضاع باشید، سردرگم بودید؟ بدعت‌گذاران برنامه‌ای دارند. آنها درک می‌کنند که تغییر وضع موجود نه تنها سودمند بلکه مفرح است. بدعت‌گذار، غریبه و عوام‌انگیز بودن ترسناک است. چرا دردسر؟

بدعت‌گذاران را آتش می‌زنند

غرق شدن، تقبیح، نادیده گرفته شدن و آویزان شدن از تیر هم در انتظارشان است.

باید از فعل ماضی استفاده می‌کردم. هیچ‌کدام از اینها دیگر درست نیست. حالا، بدعت‌گذاران را به داووس (۱۳) دعوت می‌کنیم. بدعت‌گذاران برای کنگره انتخاب می‌شوند. بدعت‌گذاران با شرکت‌هایشان که سهامی می‌شوند ثروتی به هم می‌زنند. بدعت‌گذاران نه تنها عاشق شغل‌شان‌اند، بلکه جت‌های خصوصی هم دارند.

فراموش کردن تصویر زنده‌سوزی دشوار است. تقریباً، مانند گذشتگان تحت

تأثیرمان قرار می‌دهد. اما این تأثیرپذیری نیز دوره‌اش گذشته است. بازاریابی اطمینان ایجاد کرده که آن دوران گذشته است. همان نیروهایی که یادمان دادند برای صبحانه کوکاکولا بنوشیم یا ۸۰۰ دلار برای یک کیف دستی هزینه کنیم حالا در وضع موجود دست دارند. بدعت‌گذاران بیشتر از آن‌اند که زنده سوزانده شوند. بنابراین، از آنها تجلیل می‌کنیم.

سؤال غلط

تقریباً، رسیده‌ایم، اما بعضی از شما مشتاقانه می‌خواهید دقیقاً سؤالات غلط از من بپرسید:

«چطور این کار را انجام دهم؟» یا حتی بدتر:

«چطور رئیس را متقاعد کردم کنم اجازه‌ی انجام این کار را به من بدهد؟» یا سؤالی واقعاً ناخوشایند:

«راه اینکه بدون خطر خودم را در سیستم جا کنم تا تأییدیه‌ی تغییر را بگیرم چیست؟».

مطمئناً، باید راهی وجود داشته باشد که بدون سوزانده شدن تغییر ایجاد کنیم. دست آخر، معلوم می‌شود که چنین راهی هست، اما از قبل می‌دانسته‌اید چه راهی: باور.

هیچ‌کس ایده‌ی تغییرتان را نمی‌شنود، فرزانه‌وار سرش را تکان نمی‌دهد و نمی‌گوید: «قطعاً، برو انجامش بده».

هیچ‌کس شما را به عنوان رهبر مسح نمی‌کند.

هیچ‌کس اسلاید پاورپوینت‌تان را نگاه و برایتان چک نمی‌کند.

تغییر با گرفتن اجازه انجام می‌شود. تغییر با درخواست بخشش در مراحل بعدی همراه است.

تنها دو چیز است که باید بدانید

نخست، باید بدانید که افراد بیشتر از هر زمانی در تاریخ قدرت دارند. یک نفر می‌تواند صنعتی را تغییر بدهد. یک فنر می‌تواند اعلام جنگ کند. یک نفر می‌تواند علم یا سیاست یا فناوری را از نو ابداع کند.

دوم، باید بدانید که تنها موضوعی که باعث می‌شود نتوانیم به فردی تبدیل شویم که اوضاع را تغییر می‌دهد یک چیز است: نداشتن ایمان. ایمان به این که می‌توانیم انجامش بدهیم. ایمان به این که ارزش انجام دادن دارد. ایمان به این که شکست نابودمان نخواهد کرد.

فرهنگ‌مان برای جلوگیری از تغییر سخت در تلاش است. مدت‌ها، نظام‌ها و سازمان‌ها و استانداردهایی برقرار بوده است که هدف از طراحی‌شان منصرف کردن مردم از زیر سؤال بردن وضع موجود بوده است. نظام‌هایمان را تحمیل می‌کنیم و هر کس را که آن قدر دیوانه باشد که این نظام‌ها را زیر سؤال ببرد بدعت‌گذار می‌خوانیم. و جامعه، با سوزاندن بدعت‌گذاران، چه به شکل واقعی چه به شکل استعاری، استانداردهایش را تحمیل می‌کند.

اما جهان خیلی تغییر کرده است. به هر جا نگاه کنی، بدعت‌گذاران را می‌بینی اینکه سوزاندن بدعت‌گذاران دیگر چندان تأثیرگذار نیست خیلی غیرعادی است در نتیجه، افراد بیشتر و بیشتری (آدم‌های خوب، کسانی که در مأموریت‌اند، کسانی که ایده‌های مهم دارند) به سمت ایجاد تغییر گام بر می‌دارند.

تقریباً همه‌ی نظام‌ها، خواه سیاسی یا مالی یا حتی مذهبی، غیرعادی شده‌اند. فرایند سر و ته شده است: مقیاس مشابه قدرت نیست؛ در واقع، مقیاس ممکن است باعث آسیب شود. این موضوع را در جنگ عراق و به همان اندازه در صف خرید برای نوشیدنی یا در رشد مذاهب جدید دیده‌ام. در هر مورد، هر فرد یا گروه کوچک قدرت آن را دارد که نظام موجود را کاملاً تغییر بدهد.

حالا، در اکثر موارد، بدعت‌گذاران را رهبر می‌خوانیم.
بدعت‌گذاران پیروز می‌شوند. می‌توانید (و باید) به آنها پیوندید.

کارخانه‌ی بادکنک‌سازی و تک‌شاخ

مطمئن نیستم تا به حال از کارخانه‌ی بادکنک‌سازی دیدن کرده‌اید یا نه.
احتمالاً نه.

کسانی که در کارخانه‌ی بادکنک‌سازی کار می‌کنند خجالتی و حتی هراسان‌اند.
خیلی نگران سوزن‌ها و خارها هستند. تغییر ناگهانی دما را دوست ندارند.
اشیای تیز نیز مشکل‌سازند.

با کمی توجیه، کار کارخانه‌ی بادکنک‌سازی واقعاً بد نیست. کار ثابتی است که
حول و حوش سال نو، با کمی عجله همراه می‌شود. در سایر اوقات، کار آرام و
بی‌دردسری است که خیلی ترسناک نیست.

به استثنای مواقعی که سر و کله‌ی تک‌شاخ‌ها پیدا می‌شود.

ابتدا، جماعت کارخانه‌ی بادکنک‌سازی تک‌شاخ را هش می‌کنند و به او هشدار
می‌دهند که دور شود. این کار غالباً جواب می‌دهد. اما گاهی اوقات، تک‌شاخ
آنها را نادیده می‌گیرد و به هر شکلی که هست وارد کارخانه می‌شود.
در این زمان است که همه برای پنهان شدن فرار می‌کنند.

برای تک‌شاخ، ویران کردن کامل کارخانه‌ی بادکنک‌سازی به شکل عجیبی ساده
است. علت آن است که کارخانه حول یک ایده سازمان‌دهی شده است، ایده‌ی
ثبات ضعیف و آرام. تک‌شاخ این وضعیت را کلاً زیر سؤال می‌برد.

کارخانه‌ی بادکنک‌سازی به وضع موجود متکی است. و رهبران وضع موجود را
تغییر می‌دهند.

رهبران سخاوتمندند

در محیط سیاسی (و تلویزیونی) فوق‌العاده پرتکاپوی امروز، ساده است که باور کنیم برای رهبر شدن باید از خود راضی باشیم و همچون ابرستاره‌ای پرتلاش، عزم‌مان را برای خودستایی و خودبزرگ‌بینی جزم کنیم. در واقع، تقریباً همیشه عکس این موضوع صادق است. رهبرانی که عزم خود را برای بخشیدن جزم می‌کنند مولدترند تا رهبرانی که به دنبال به‌دست آوردن‌اند. موضوع شگفت‌انگیزتر آن است که نیت رهبر اهمیت دارد. شست قبایل خبردار می‌شود که چرا کسی به دنبال جلب توجه‌شان است. به دنبال شماره یک بودن نوعی نگرش است، نگرشی بی‌فایده. پس، مدیرعاملانی داریم که درست مانند هر کس دیگری، در اتاق‌هایشان می‌نشینند. رهبران مذهبی موفق را می‌یابیم که با جت خصوصی پرواز نمی‌کنند یا لیموزین آن بیرون منتظرشان نایستاده است. جیمی کارتر، رئیس‌جمهور هشتاد و چهار ساله‌ی سابق را می‌بینیم که برای فقرا خانه می‌سازد. منافع این رهبران پولی یا بر پایه‌ی شأن نیست. در عوض، حقوق‌شان را از تماشای شکوفایی قبیله می‌گیرند. همچنان که امکان رهبری قبیله در اختیار افرادی بیشتری قرار می‌گیرد، موضوع جالب آن است که کسانی که از این فرصت استفاده می‌کنند (و کسانی که در اغلب موارد موفق می‌شوند) این کار را به دلیل آنچه که می‌توانند برای قبیله انجام بدهند برعهده می‌گیرند، نه به خاطر آنچه که قبیله می‌تواند برایشان انجام بدهد.

بیگ مک و اجاق مایکروویو را فراموش نکنید

در سال ۱۹۶۷، درست خارج از پیتزبورگ، یکی از دارندگان رده سوم فرانشیز مک‌دونالد، به نام جیم دلیگاتی، قوانین را شکست و ساندویچ جدیدی را اختراع

کرد. ظرف یک سال، بیگ مک در منوی رستوران‌های مک‌دونالد در سراسر جهان قرار گرفت (حتی در هند نوع بدون گوشت آن هم سرو می‌شود). جیم تمرکزش را روی مدیریت فرانشیز به بهای هر چیز دیگر قرار نداده بود. در عوض، رهبر شد. جیم، که از عنوان یا مجوز رسمی برخوردار نبود، کل شرکت را به مسیر جدیدی هدایت کرد.

در سال ۱۹۴۶، پرس‌اسپنسر، از مهندسان رده‌پایین شرکت ری‌تئون، در تلاش بود فناوری رادار را ارتقا بدهد که تصادفاً یک قطعه آبنبات شکلاتی را آب کرد. پرس، که خیلی باهوش بود، فهمید که اجاق میکروویو را اختراع کرده است (گام بعدی: پاپ‌کورن میکروویو) ظرف چند دهه، در تقریباً تمام منازل آمریکا، اجاق میکروویو به یکی از لوازم خانگی اجباری تبدیل شد.

موضوع قابل‌توجهی که درباره‌ی این دو داستان وجود دارد نادر بودن چنین اتفاقاتی است. هنوز هم درباره‌ی اختراع کاغذهای یادداشت چسب‌دار و سایر داستان‌های جعلی چیزهایی می‌شنویم، دقیقاً به این دلیل که گزینه‌های خیلی زیادی برای انتخاب کردن وجود ندارد. مدت‌ها، اگر می‌خواستی کاری را انجام بدهی، یا باید از مقامات بالا می‌بودی یا واقعاً خوش‌شانس. اهرم اعمال قدرت از نقدینگی و تعهد سازمانی به‌دست می‌آمد. اگر بیل گیتز یا جک ولش یا لیندن جانسون چیزی را ایده‌ی خوبی می‌دانستند، احتمال اینکه انجام شود خیلی بیشتر می‌شد.

به عصر اعمال قدرت خوش آمدید. برای فکر کردن درباره‌ی این موضوع، روش پایین به بالا اصلاً خوب نیست، زیرا اصلاً پایینی وجود ندارد. در عصر تغییرات ریشه‌ای، رأس هرم ابداً جایی نیست که کنش برای ایجاد بیشتر تغییرها در آن انجام می‌شود. رأس خیلی کند است و تأثیرگذار نیست. رأس دیگر رأس نیست، زیرا خیابان جایی است که کنش در آن است.

اهرم اعمال قدرت جدیدی که در اختیار همه است باعث شده وضع موجود بیشتر از همیشه در معرض تهدید باشد، و هر کارمند حالا مسئول است، پیش

از آنکه کس دیگری اقدام کند، قوانین را تغییر بدهد.

منظور آن نیست که با دنبال کردن قوانین به رأس صعود و بعد به مسیر تغییر جهان‌تان هبوط کنید. بلکه این نوآوری‌ها مثال‌هایی از رهبری است، مثال‌هایی درباره‌ی یک بدعت‌گذار، فردی با چشم‌اندازش که اهرم قدرت موجود را می‌فهمد، کسی که دست به کار شده و اوضاع را تغییر داده است.

معدودی از صنایع هستند که با پذیرش وضع موجود عملکرد خوبی خواهند داشت. با این حال، فهرست این صنایع هر روز کوتاه‌تر می‌شود. اگر به کار حمل نفت در گرداگرد جهان مشغولید یا کارت‌های اعتباری می‌فروشید یا می‌خواهید به‌عنوان مباشر روستا انتخاب شوید، با پذیرش قوانین کهن احتمالاً کارت‌تان برای مدت بیشتری پیش خواهد رفت. اما نه مدتی خیلی طولانی. به نظر می‌رسد که همه‌ی کارخانه‌ها تحت فشارند: هر بادکنک‌ساز نه تنها از تک‌شاخ می‌ترسد، بلکه شدیداً به تک‌شاخ نیاز دارد.

کلاگ مالک کارخانه‌های سریالی (غلات صبحانه) است که صدها میلیون دلار ارزش دارند. نیروی فروش آموزش‌دیده، مایل‌ها فضای قفسه‌ای و انبوه تبلیغات را در اختیار دارند. پس چرا بیر نیکد توانست کسب‌وکار چشمگیری را درست در ملاء عام برپا کند؟ بیر نیکد، بدون داشتن کارخانه‌های گران‌قیمت یا نیروی فروش بزرگ، محصولی بسیار ساده و بسیار سنتی را انتخاب کرد و روشی را که خیلی از مردم برای خرید صبحانه در پیش می‌گرفتند تغییر داد.

بیر نیکد سعی نکرد سبدي از دارایی‌ها را مدیریت کند. سعی نکرد کارخانه را حفظ کند (کارخانه‌ای برای حفظ کردن وجود نداشت). بلکه روانه‌ی مسیر متفاوتی شد، مسیری مبتنی بر مد و تغییر و اهرم قدرت.

اکنون به احتمال زیاد، رشد و موفقیت همچون کلاف سردرگمی به عبور از قوانین قدیمی و وضع قوانین جدید سازمان‌تان، که در صنفی که بیش از حد از تغییر می‌ترسند رها شده است، گره خورده است.

صخره‌نوردی

کریس شارما بدعت‌گذاری است که صخره‌نوردی می‌کند.

کریس قوانین کل یک ورزش و ضمناً، طرز فکر ده‌ها هزار نفر درباره‌ی کامیابی فردی را تغییر داده است.

صدها سال بود که صخره‌نوردان از یک اصل ساده تبعیت می‌کردند: در هر زمان، باید یک دست و یک پا روی دیوار باشد. اگر خودتان را با دو اندام از چهار اندام‌تان ثابت کنید، می‌توانید به‌خوبی و بدون آنکه جان خود را به خطر بیاندازید خود را جای مرد عنکبوتی جا بزنید. چپ راست چپ راست، برو بالا، کم ریسک کن، کلی پیشرفت کن.

کریس، به‌جای اینکه به دیوار بچسبد، می‌پرد.

این روش داینو خوانده می‌شود. کریس، داینو را ابداع نکرد، اما قطعاً آن را بیشتر از حد انتظار پیشرفت داد. کریس می‌تواند مسیرهایی را صعود کند که پیش‌تر صعودناپذیر تلقی می‌شدند. وقتی به بن‌بست می‌رسد، به بالا نگاه می‌کند و می‌پرد. نه از بازوان استفاده می‌کند، نه از پاها. فقط از هوا. مستقیم به بالا، دو یا سه یا چهار پا می‌پرد، توده‌ی کوچکی از سنگ را با دو انگشت می‌گیرد و به صعودش ادامه می‌دهد.

برای مدتی، این روش بحث‌برانگیز بود. روش درستی نبود. خطرناک بود. و بعد، کم‌کم، سر و کله‌ی بچه‌های کارخانه پیدا شد. آنها کشف کردند که این روش برای شمار زیادی از مشکلات صخره‌نوردی راه‌کاری معقول (و در عین حال غافلگیرکننده) است. ناگهان، مسیرهای غیرممکن دیگر غیرممکن نبودند.

حدسم این است که چون کریس به کلیشه‌ی بدعت‌گذار نوعی می‌خورد، متقاعد نشده‌اید. او گوشه‌گیر است؛ زندگی‌اش را به خطر می‌اندازد و در ارتفاع چهل پایی مدیترانه کارهای مطلقاً بیهوده‌ای می‌کند (و مرتباً به پشتش روی آب فرود می‌آید). می‌توانی به‌سادگی به کریس نگاه کنی و بگویی: «هرگز نمی‌توانم

این کار را بکنم» و حق با توست. من و تو هرگز به روش داینو از یک طاق سنگی نخواهیم پرید.

درسی که باید بگیریم این نیست که باید انگشتان مان (و گفتن ندارد که زندگی مان) را روی صخره به خطر بیاندازیم. بلکه آن است که فردی که بر چشم انداز خود مصر است می تواند تغییر ایجاد کند، خواه در صخره نوردی باشد یا در خدمات رسانی.

راه ساده ای برای فکر کردن در این موضوع هست: اوب کاریون، قهرمان سابق صخره نوردی ایالات متحده، به شکلی عجیب در یک تورنمنت قهرمان شد. اوب یکی از چهار فینالیست بود، و هر کدام از آنها باید از مسیری بسیار سخت در دیواری پرشیب صعود می کردند. سه فینالیست اول به یک شکل عمل کردند. وارد ناحیه ی فرود شدند، مسیر را بازرسی کردند و بعد به آهستگی شروع کردند به صعود؛ جای دست ها را یکی یکی مهار و مسیر رسیدن به قله را طی کردند. دو نفر (با یک یا دو لغزش) موفق شدند؛ یک نفر شکست خورد. در برنامه ی صعود، اوب نفر آخر بود. از ناحیه ی ایزولاسیون خارج شد، مسیر را بازرسی کرد، بیست گام به عقب برداشت و بعد دیوار را بالا دوید. او درباره ی شرط بندی هایش تردید یا تعلل یا در آنها تغییری ایجاد نکرد. فقط متعهد بود.

معلوم شد که این کار آسان ترین راه برای صعود از دیوار است. شناخت مشکل باعث از بین رفتن مشکل شد.

چه کسی سازش می کند؟

سازشگری خوشایند نیست. عادتی زیان بخش و شیبی لغزنده است که به میان مایگی هدایت مان می کند. مدیران همیشه در حال سازش اند. در واقع، هیچ انتخابی ندارند، زیرا اولویت های متضاد بیشماری وجود دارد.

بدعت‌گذاران سازش نمی‌کنند. در این کار تبحری ندارند. مدیرانی که سردرگم‌اند برای آرام کردن اوضاع مصالحه و هر روز با دیوان‌سالاری مبارزه می‌کنند کسانی‌اند که سازش می‌کنند. چه کار دیگری می‌توانند بکنند؟ هنر رهبری درک چیزهایی است که نمی‌توانید رویشان مصالحه کنید.

ترس، ایمان و آیین

کسانی که وضع موجود را زیر سؤال می‌برند و بعد تغییرش می‌دهند کاری کاملاً دشواری می‌کنند. بر مقاومت کسانی که به آنها اعتماد دارند، کسانی که برایشان کار می‌کنند و مردم جامعه‌شان غلبه می‌کنند. هر گام که در این راه برمی‌داریم، با توقف و قبول کردن تشکریایی که کارگران بادکنک‌سازی به خاطر منصرف شدن مان می‌کنند آسان‌تر می‌شود تا اینکه پافشاری کنیم و ریسک تحقیر شکست را بپذیریم.

پس چرا این کار را بکنیم؟

ایمان جزء ناگفته‌ی کار رهبر است که به گمان من دست کم گرفته می‌شود. بالعکس، درباره‌ی دین و آیین اغراق می‌شود.

ایمان ریشه‌ای دیرینه دارد. ایمان به امید و غلبه بر ترس منجر می‌شود.

ایمان به نیاکان مان انعطافی را اعطاء کرد که برای تعامل با اسرار دنیای پیش از علم نیاز داشتند. ایمان مرز میان انسان‌ها و بیشتر گونه‌های دیگر است.

ایمان داریم که خورشید فردا طلوع خواهد کرد، ایمان داریم که قوانین نیوتون

بر چگونگی حرکت توپ حاکم خواهد بود و ایمان داریم که زمانی که در

دانشکده‌ی پزشکی صرف می‌کنیم بیست سال دیگر نتیجه خواهد داد، زیرا

جامعه همچنان به پزشکان نیاز خواهد داشت.

کریس شارما می‌تواند به روش داینو از جبهه‌ای صخره‌ای که صد پا ارتفاع دارد

بپرد، زیرا ایمان دارد که نتیجه‌ی خوبی خواهد داشت. اگر بچه‌هایی را که در

حال یادگیری داینو هستند زیر نظر بگیرید، خواهید دید که راز پرورش مهارت تقویت ماهیچه‌ها یا یادگیری تکنیکی عجیب و غریب نیست. بلکه صرفاً پرورش ایمان به نتیجه دادن این حرکت است. البته، این «صرفاً» گام بسیار بزرگی است. این گام چیزی نیست جز ایمان به چند نورون و آگاهی از اینکه می‌توانیم این کار را انجام بدهیم. اما اگر ایمان نداشته باشیم، جهش هرگز جواب نخواهد داد.

ایمان در هر نوع نوآوری حیاتی است. بدون ایمان، رهبر بودن و مانند بدعت‌گذاران عمل کردن خودکشی است.

از سوی دیگر، آیین نماینده‌ی مجموعه‌ی مشخصی از قوانین است که هم‌نوعان‌مان با آن ایمان‌مان را اندود کرده‌اند. آیین حامی وضع موجود است و تشویق‌مان می‌کند، به جای اینکه برجسته باشیم، شبیه دیگران شویم. گذشته از آیین‌های اصلی مانند زرتشتی یا مسیحیت، آیین‌های بی‌شماری در زندگی هست. برای مثال، می‌توانیم به آیین IBM دهه‌ی ۱۹۶۰ اشاره کنیم که شامل پروتکل‌ها، قواعد پوشش و حتی روش دقیق ارائه‌ی ایده‌ها (به کمک پروژکتور آموزشی) بود. آیین برادوی مشخص می‌کند ظاهر و حس نمایش‌های موزیکال به چه شکلی باید باشد. آیین MBA شامل برنامه‌ی آموزشی استاندارد و درک آنچه که موفقیت تلقی می‌شود و آنچه که به نوعی عجیب و غریب محسوب می‌شود است.

آیین زمانی عالی جواب می‌دهد که تقویت‌کننده‌ی ایمان باشد

به این دلیل است که انسان‌ها دین و آیین را اختراع کردند. به این دلیل است که آیین‌های روحانی، آیین‌های فرهنگی و آیین‌های شرکتی داریم. آیین، وقتی که نیاز دارد، کمی از ایمانت حمایت می‌کند و باعث می‌شود همتایانت راحت‌تر به پذیرش ایمان تشویقت کنند.

آیین در بهترین حالت نوعی سرود است، یادآوری نامحسوس اما مداوم برای این موضوع که اعتقاد داشتن مشکلی ندارد و ایمان راهی است برای رسیدن به جایی که می‌خواهید بروید.

با این حال، دلیل صحبت کردن از این موضوع آن است که آیین غالباً عکس این مسیر را می‌رود. آیین در بدترین، غالباً با فدا کردن ایمان‌مان، حامی وضع موجود است. در فروشگاه بزرگ وول‌ورث، کارکنان آیینی برای خود داشتند و بی‌چون و چرا تابع اصولی بودند که باعث بزرگی فروشگاه و مانع از آن شده بود که فروشگاه را به تجربه‌ی جدید و بهتری تبدیل کنند. البته، فروشگاه مدت‌هاست از میان رفته است.

باشگاه ورزشی-تفریحی در خیابان هم آیین خودش را دارد. مجموعه‌ای از قوانین و اعتقادات راسخی که تغییرشان واقعاً دشوار است. در نتیجه، کل نسل زنان حرفه‌ای به این باشگاه نخواهند پیوست و خیلی زود محو و نابود خواهد شد.

اگر آیین را زیر سؤال ببری، مردم فکر می‌کنند که داری ایمان‌شان را زیر سؤال می‌بری

انجام یک گفت‌وگوی سنجیده درباره‌ی دین و آیین به این دلیل بسیار دشوار است که مردم احساس تهدید می‌کنند. نه به خاطر نقد ضمنی آیین‌ها یا غیرمنطقی بودن فلان آداب مذهبی خاص، بلکه به این دلیل که احساس می‌کنند ایمان‌شان نقد می‌شود.

ایمانی که می‌شناسیم شالوده‌ای است که سازمان‌هایمان را منسجم نگه می‌دارد. ایمان شالوده‌ی انسانیت است؛ زندگی بدون آن میسر نیست. اما آیین بسیار متفاوت از ایمان است. آیین مجموعه‌ای از تشریفات ابداعی و قوانین است که (فعلاً) بر طبق آن زندگی می‌کنیم. بدعت‌گذاران، دین و آیین معینی را

زیر سؤال می‌برند، اما این کار را بر مبنای شالوده‌ی ایمان بسیار محکمی انجام می‌دهند. برای رهبری کردن، باید وضع موجودی را که طبق آن زندگی می‌کنی زیر سؤال ببری.

البته، دین و ایمان به هم ربط دارند. با پوشیدن یونیفرم شرکت یا زمزمه‌ی سرود آیین کنونی‌تان، می‌توانید ایمان‌تان را به یاد خودتان بیاورید. با حضور در کلیسا یا در پیک‌نیک شرکت و دنبال کردن آیین‌های هر دینی که به دستورهایش عمل می‌کنید، می‌توانید حمایت جامعه را به دست آورید. بدون آیین، ایمان راحت‌تر تضعیف می‌شود. تعجبی ندارد که دین و آیین همیشه در این دور و بر بوده است. دین مؤید ایمان است، و بدون آن موفق نخواهیم بود.

پس، بدعت‌گذاران موفق آیین‌های خودشان را خلق می‌کنند. مجله‌ی فاست کامپانی عهد جدیدی برای آیینی جدید بود. این آیین گروه جدیدی از دوستان و حامیان جدید را گرد هم آورد. در شرکت‌هایی که رفتار دگراندیشانه در پیش می‌گیرند (مانند IDEO) و در وبلاگ‌ها و حتی رستوران باک در سیلیکون ولی یا کنفرانس TED یا سایر مکان‌هایی که پاتوق رهبران است نیز همین اتفاق رخ می‌دهد. این دین‌ها به یک دلیل وجود دارند: تحکیم ایمان‌مان. می‌توانیم عمداً این کار را انجام بدهیم. نیاز به ایده را می‌توانیم در ایده‌هایمان تشخیص بدهیم، می‌توانیم قبیله‌ای را که برای پشتیبانی از خودمان نیاز داریم پیدا کنیم و بله، می‌توانیم آیین جدیدی بر اساس ایمان‌مان خلق کنیم. استیو جابز عمداً این کار را در اپل انجام داد، و فیل نایت به انجام این کار در نایکی مشهور است.

تغییر آیین بدون کنار گذاشتن ایمان

مطالعه‌ی اخیری که مرکز پژوهش‌های مردمی و مطبوعاتی پیو انجام داده است نشان داد که حدود یک‌سوم همه‌ی آمریکایی‌ها آیینی را که با آن بزرگ شده بوده‌اند کنار گذاشته‌اند. این مطالعه به اشتباه از کلمه‌ی ایمان استفاده می‌کند، اما در واقع عده‌ی کمی از این مردم ایمان‌شان را از دست داده‌اند. در واقع، کاری که آنها کرده‌اند تغییر نظامی است که برای تقویت ایمان‌شان استفاده می‌کرده‌اند.

وقتی عاشق نظام می‌شویم، توانایی رشدمان را از دست می‌دهیم.

ایمان کاری است که انجام می‌دهید

اگر دین شامل قوانینی باشد که از آنها پیروی می‌کنید، ایمان در کارهایی که انجام می‌دهید متجلی می‌شود.

وقتی بدون حقوق گرفتن رهبری می‌کنید، وقتی بدون گرفتن ضمانت فداکاری می‌کنید، وقتی به خاطر باورتان ریسک می‌کنید، در این صورت دارید ایمان‌تان به قبیله و مأموریتش را نشان می‌دهید.

البته این کار دشوار است. اما رهبران به شما خواهند گفت که ارزشش را دارد.

کلمه‌ی مناسب

دین و ایمان غالباً با هم اشتباه گرفته می‌شوند. کسی که مخالف ایمان است خدانشناس خوانده می‌شود و غالباً هدف هتاک‌ی قرار می‌گیرد. اما برای کسی که مخالف دین خاصی است کلمه‌ی مشترکی نداریم.

بدعت‌گذار کلمه‌ی مناسبی خواهد بود.

اگر ایمان شالوده‌ی نظام اعتقادی باشد، آن‌گاه دین نما و دورنمای آن است. آسان است که کاستی‌های فرهنگ سازمانی و نظام‌هایی را برطرف کنیم که به مرور زمان شکل گرفته‌اند، اما اینها به ایمان، که در وهله‌ی اول نظام را ساخته است، هیچ ربطی ندارد.

تغییر را مردم ایجاد می‌کنند، رهبرانی که افتخار می‌کنند بدعت‌گذار خوانده شوند، زیرا ایمان‌شان هرگز زیر سؤال نمی‌رود.

در سال ۱۵۱۵، شورای ترنت درباره‌ی بدعت‌گذاران چنین نوشت: «در نهایت، به همه‌ی مؤمنان دستور داده می‌شود فکر خواندن یا داشتن هرگونه کتابی را که ناقض دستورهای این قوانین یا ممنوعیت این فهرست است به ذهن خود راه ندهند. و اگر کسی کتابی که نوشته‌ی بدعت‌گذاران باشد یا نوشته‌های هر نویسندگی دیگری را بخواند یا داشته باشد که به خاطر ارتداد یا اتهام آموزه‌های نادرست محکوم یا ممنوع شده است، فوراً تکفیر خواهد شد». پسر، تو دردرس افتادی. بهتره از شر این کتاب راحت شی.

شجاعت فوق‌العاده‌ی بازندگان

به مدت تقریباً یک دهه، سکه‌ای را داخل ساکم می‌گذاشتم. این سکه یکی از هفتاد سکه‌ای بود که به تیمی که در یوئوداین رهبری‌شان می‌کردم دادم (یوئوداین شرکتی بود که تأسیس کرده بودم). روی سکه، برچسب کوچکی به نشانه‌ی جشن گرفتن «شجاعت بیش از اندازه‌ی بازندگان» و گروه‌مان الصاق شده بود.

رهبری تقریباً همیشه به معنای مانند بازندگان فکر و عمل کردن است. علت آن است که رهبران برای تغییر اوضاع کار می‌کنند، و برندگان به‌ندرت تغییر ایجاد می‌کنند.

کاری که کردیم (و کاری که می‌کنید) متهورانه است. مستلزم شجاعت است. مدیریت و تبعیت از قوانین برای امرار معاش چنین نیست. شاید کار سختی باشد، اما بی‌خطر به نظر می‌رسد. تغییر اوضاع، عبور از محدودیت‌ها و خلق آینده‌ای که هنوز وجود ندارد (و در عین حال شنیدن انتقادهای دیگران) مستلزم شجاعت است.

و شجاعتِ فوق‌العاده؟ آسان است. تفکر و تلاش عادی تقریباً برای زایش رهبر کافی نیست. زیرا مایلیم به حد کافی شجاعانه عمل کنیم. رهبری مستلزم چیزی فوق‌العاده است، فراخوان به عملی که مقاومت‌ناپذیر باشد و آرمانی که ارزش جنگیدن داشته باشد و واقعاً مردم را به پیوستن وادار کند. اگر فوق‌العاده نباشید، هیچ شانس برای تحقق این هدف نخواهید داشت.

آسان‌ترین کار

آسان‌ترین کار واکنش نشان دادن است. دومین کار راحت پاسخ دادن است. اما سخت‌ترین کار ابتکار کردن است. آن‌طور که زیگ زیگلار می‌گوید، واکنش کاری است که بدن‌مان در زمانی که داروی اشتباهی مصرف می‌کنیم انجام می‌دهد. واکنش کاری است که سیاستمداران همیشه انجام می‌دهند. واکنش غریزی و شهودی و معمولاً خطرناک است. مدیران واکنش نشان می‌دهند. پاسخ دادن گزینه‌ی خیلی بهتری است. با کنشی اندیشمندانه، به محرک‌های بیرونی پاسخ می‌دهید. سازمان‌ها به تهدیدهای رقابتی پاسخ می‌دهند. افراد به همکاران یا فرصت‌ها پاسخ می‌دهند. پاسخ همیشه بهتر از واکنش است. اما هر دو در مقایسه با ابتکار رنگ می‌بازند. ابتکار واقعاً و حقیقتاً دشوار است، و این کاری است که رهبران می‌کنند. آنها چیزهایی را که دیگران نادیده می‌گیرند می‌بینند و کمال استفاده را از آنها می‌برند. رهبران رویدادهایی را به

راه می‌اندازند که دیگران باید به آنها واکنش نشان بدهند. آنها تغییر ایجاد می‌کنند.

پیرو باش

مزایای رهبری آنقدر ریشه‌دار است که گفتن «من جلوتر از بقیه خواهم رفت» طبیعی است.

با این حال، گاهی اوقات پیروی معقول‌تر است. در زمانی که نمی‌دانید به کجا باید بروید، تعهد یا شور لازم را ندارید یا بدتر از همه، نمی‌توانید بر ترس‌تان غلبه کنید، رهبری بدترین کار است.

پذیرش اینکه شاید این بار، همین حالا، نمی‌توانید رهبری کنید شهامت می‌خواهد. پس از سر راه کنار برو و در عوض پیرو باش.

تفاوت میان منفعل بودن و فاعل بودن

در مدل قدیمی، در محل کار منفعل بودی. کارخانه‌ها باز و مردم استخدام می‌شدند. رئیس‌ها دستور می‌دادند. منتقل می‌شدی. اخراج می‌شدی. ترفیع می‌گرفتی. کارخانه‌ها بسته می‌شدند.

از سوی دیگر، رهبران منفعل نیستند. فاعل‌اند.

در میانه‌ی بحران وام مسکن، مدتی را با چند هزار دلال معاملات ملکی در گردهمایی سالانه‌شان بودم. چیزی که کشف کردم شگفت‌زده‌ات می‌کند. گروه کاملاً منشعب شده بود.

بعضی از دلالان می‌دیدند که رسانه‌ها، بیر استیرنز (یکی از شرکت‌های خدمات مالی در آمریکا)، بانک‌ها و عامه‌ی مردم با آنها و شغل‌شان، که به زحمت نتیجه داده بود، چه می‌کنند. به خاطر پایان دوره‌ی طولانی افزایش

قیمت‌های مسکن، عصبانی (و حتی آشفته) و برای آینده‌ی خود نگران بودند. این دلالتان نمی‌دانستند که دارند با آنچه که رخ داده است مواجه می‌شوند. می‌خواستند شغل‌شان را مدیریت کنند، اما تغییر این کار را غیرممکن می‌کرد. سایر دلالتان آشکارا هیجان‌زده بودند. مشتاق بودند دست به کار شوند. آنها تغییر در جهان بیرونی را فرصت و شانس برای رشد چشمگیر کسب‌وکارشان می‌دیدند. می‌دانستند که مشکلات جاری همیشگی نیست و درک می‌کردند که این مشکلات باعث می‌شود فرصت‌طلبان محو شوند و حرفه‌ای‌ها باقی بمانند. حدود ۱۰ یا ۲۰ درصد دلالتان قصد رفتن داشتند و رهبران، که خیال ماندن داشتند، متوجه بودند که این تغییر بسیار چیز خوبی است. همان‌طور که سربازان می‌دانند که جنگ است که ژنرال‌ها را می‌سازد، این دلالتان هم آماده بودند و انگیزه داشتند که از تغییر به‌عنوان فرصتی برای نابود کردن وضع موجود استفاده کنند.

نفوذپذیری

شاید برای بوئینگ یا مانسانتو یا غول دیگری کار می‌کنی. یا به احتمال زیاد برای سازمانی کوچک کار می‌کنید، شاید آن‌قدر کوچک که تنها چند کارمند دارد.

به هر صورت، به‌جاست یک دقیقه وقت بگذارم و یادآوری کنم که در گذشته روال کار چگونه بوده است.

روال کار این‌طور بود که مدیران اجرایی منشی‌هایی داشتند که منشی‌هایی داشتند. یادداشتی برای رئیس (و فقط برای رئیس) می‌فرستادی و بعد یک هفته منتظر پاسخ می‌ماندی. ایده‌های جدیدت را با همکاران در میان نمی‌گذاشتی (جهت اطلاعات ترجیحاً پایین به بالا و گاهی بالا به پایین بود، اما هرگز به سمت کناره‌ها نبود).

در اثر معروف و کاملاً پژوهش‌محور آرت کلایزر، با عنوان عصر بدعت‌گذاران، یکی پس از دیگری داستان‌هایی درباره‌ی بدعت‌گذاران سازمانی گفته می‌شود که عاقبت یا دچار تنزل رتبه شده‌اند یا اخراج، مغضوب و مغموم. همچنین، شرکت‌هایی بودند که به روش جوزف استالین اداره می‌شدند، یعنی برنامه‌های پنج‌ساله‌ی تغییرناپذیری داشتند که به شدت از طریق کانال‌های ارتباطی و دربار سلطنتی، با محوریت پادشاه، کنترل می‌شد. سازمان‌ها مدیریت می‌شدند و هیچ جایی برای رهبران وجود نداشت و بدعت‌گذاران بی‌مصرف بودند.

بزرگ که می‌شدم، عادت داشتم به دفتر پدرم بروم. هنوز علامتی را که کنار اتاق مردان شرکت نصب کرده بودند به خاطر می‌آورم: «ورود کارگران کارخانه ممنوع». نه تنها اپراتورهای باهوش و ماهر دستگاه تراش اجازه نداشتند از اتاق مردان در دفتر مجاور استفاده کنند، بلکه غالباً از آنان دعوت نمی‌شد که دانسته‌هایشان را با رئیس‌شان در میان بگذارند.

نظام سختگیرانه‌ای حاکم بود. برای مثال، کداک عملاً کارگزارانش را در تاریکی نگه می‌داشت تا در کارخانه‌ای قیرگون برای تولید فیلم جان بکنند. این فرایند مستلزم تاریکی بود، اما به مدیریت سختگیرانه یا انباشت اطلاعات و قدرت نیازی نداشت. این موضوع بدیهی بود.

مشکل این رویکرد آن است که به‌خوبی به جهان متغیر پاسخ نمی‌دهد. و قطعاً در زمانی که اطلاعات از جهات متعدد و از منابع مختلف می‌آید عملکرد خوبی ندارد. زمانی که با هر کسی کار می‌کردی هاروارد بیزینس ریویو و همان مطالعه‌ی مک‌کنزی را می‌خواند، کار آسانی بود.

حالا، مدیران ارشد رهبران را می‌خواهند. بدعت‌گذاران را می‌خواهند که پیش از آنکه تغییری برایشان رخ بدهد، تغییر ایجاد می‌کنند. مدیران ارشد درک می‌کنند که به پیروانی نیاز دارند و باید قبیله را در تغییر و ابتکارهای چشمگیر مشارکت بدهند.

اما توده‌ی کارکنان مرددند.

به این دلیل مرددیم که آنچه را پیش‌تر رخ داده است دیده‌ایم. از شکست، از انتقاد، از اشتباه کردن و از گیر افتادن می‌ترسیم. نگرانیم که اگر مدیریت را متوقف کنیم و شروع کنیم به رهبری، شغل‌مان را از دست بدهیم. عصر اهرم قدرت این وضعیت را تغییر می‌دهد، اما ترس باقی می‌ماند. داستان‌های قدیمی اتفاقاتی که سی سال پیش برای جو یا باب یا سو رخ داده است بارها و بارها گفته شده‌اند. از این داستان‌ها برای شعله‌ور کردن ترس‌مان و برای توجیه تمایل به پنهان شدن استفاده می‌کنیم. خبر داغ: حالا، بدعت‌گذاران نه تنها زنده‌اند که در این باره بگویند، بلکه عملاً شکوفا می‌شوند. جری شرشیوسکی بدعت‌گذاری بود که در یانگ و رابیکام کار می‌کرد؛ در آنجا، طبع متهور او خیلی با فرهنگ محافظه‌کارانه‌ی این سازمان تبلیغاتی دهه‌ی ۱۹۷۰ هماهنگ نبود. مشکلی نبود. جری به کارش ادامه داد تا در BMG و بعد با من در یوئوداین و بعد در یاهو و حالا در شرکت نوپای اینترنتی که grandparents.com خوانده می‌شود، نامی دست و پا کند. عجب مسیر شغلی جالبی. اگر دهانش را بسته نگه داشته بود، هنوز به بازاریابی قهوه‌ساز مشغول بود.

رهبران پیش‌قدم‌اند

«همه این کار را احمقانه خواهند دانست!»

«همه می‌گویند غیرممکن است!»

چه حدسی می‌زنی؟ همه در بادکنک‌سازی کار می‌کنند و همه در اشتباه‌اند. وضع موجود برجا و پایدار است. به این دلیل برقرار است که همه این‌طور می‌خواهند. همه معتقدند که آنچه به‌دست آورده‌اند احتمالاً بهتر از ریسک و ترس ناشی از تغییر است. در جهان در حال توسعه، همه معتقدند اوضاع مثل سابق است. پس، وقتی سر

و کله‌ی کارآفرینی و فناوری در دهکده‌ای در کنیا پیدا می‌شود، همه مقاومت می‌کنند.

همه در شرکت ضبط موزیکی که رو به زوال است معتقدند که تنها راه امرار معاش آن است که از محل فروش سی‌دی یا دانلودهای دیجیتال جریان درآمدی برای خود دست و پا کنند. پس، وقتی مدل‌های جدید کسب‌وکار پدیدار می‌شوند، همه نادیده‌شان می‌گیرند یا، بدتر از این، تحت پیگرد قرارشان می‌دهند.

همه در مایکروسافت معتقد بودند شرکت شکست‌ناپذیر است و موتورهای جست‌وجوی کم‌اهمیت و شرکت‌های اینترنتی سیلیکون‌ولی بعید است تهدیدکننده باشند. استیو بالمر، مدیرعامل مایکروسافت، گفت: «گوگل یک شرکت واقعی نیست. خانه‌ای پوشالی است».

همچنین گفت: «به جز چند نفر که می‌توانند چند سالی بنویسند، در فیس‌بوک دیگر هیچ فناوری ژرفی نیست. شک نکنید».

همه بارها و بارها اشتباه می‌کنند، مگر اینکه باور کنی نوآوری اوضاع را تغییر می‌دهد، بدعت‌گذاران می‌توانند قوانین را زیر پا بگذارند، و محصولات و خدمات چشمگیر فراگیر می‌شوند.

اگر به این باور بررسی، آن وقت است که همه نخواهی بود. آن وقت حق با توست.

تماشای مرگ صنعت موسیقی

این طور نیست که از نزدیک شدن این اتفاق آگاه نبوده باشند. تقریباً، یک دهه طول کشید تا این صنعت شکوفا و بسیار سودآور فرو بپاشد. دلایل این فروپاشی بسیار ساده است:

۱. مدیران اجرایی صنعت موسیقی آن‌طور که باید دگراندیش نبودند. هیچ‌کس

در حمایت از تحقق تغییر به پا نخواست.

۲. فراموش کردند قبیله‌شان را با آغوش باز بپذیرند.

برای هر دگراندیشی، بررسی صنعت موسیقی آموزش سودمندی است. این بررسی نشان می‌دهد که آدم‌های بسیار باهوشی که در صنعتی نسبتاً جدید کار می‌کردند چگونه از روی عمد جهان اطراف‌شان را نادیده گرفتند و پنهان شدند. این درس‌ها در هر صنعتی که بتوانی تصورش را بکنی قابل استفاده است. اولین قاعده‌ای که صنعت موسیقی نتوانست درکش کند آن بود که هر چیز جدید، حداقل در ابتدا، به ندرت به خوبی چیز قدیمی است. اگر به راه دیگری نیاز داری که از همان ابتدا بهتر از وضع موجود باشی، هرگز شروع نخواهی کرد.

خیلی زود، چیز جدید بهتر از چیز قدیمی خواهد شد. اما اگر تا آن موقع صبر کنی، خیلی دیر خواهد شد. با خیال راحت، درباره‌ی خاطرات از چیز قدیمی سخنرانی کن، اما خودت را گول نزن و باور نکن برای همیشه وجود خواهد داشت. همیشگی نخواهد بود.

قاعده‌ی دومی که نادیده گرفتند آن است که عملکرد گذشته تضمین‌کننده‌ی موفقیت آینده نیست.

هر صنعتی تغییر می‌کند و در نهایت، از میان می‌رود. شاید دیروز با انجام کار خاصی پول درآورده باشی، اما دلیل ندارد که معتقد باشی فردا هم با انجام این کار به موفقیت خواهی رسید.

صنعت موسیقی، به شکل جالب‌توجهی، دوشادوش زادگان نسل انفجار جمعیت پیش رفته است. از زمان بیتل‌ها و باب دیلن، مدیران اجرایی صنعت موسیقی همیشه در حال پول پارو کردن بوده‌اند. افزایش قدرت خرید نوجوانان به همراه تولد راک، اختراع ترانزیستور و تغییر رسوم اجتماعی به معنای منحنی رشدی بسیار طولانی بود.

در نتیجه، صنعت موسیقی به شکل‌گیری سیستم‌های عظیمی منجر شد.

سازمان‌های رده‌بالایی، فروشگاه‌های بزرگ اختصاصی، صنعت گردشگری مشتری‌آور، حاشیه‌های سود بسیار بالا، MTV و خیلی چیزهای دیگر را ساختند. سیستم بسیار کارآمدی بود، اما سؤال اصلی آن است که چرا این سیستم سزاوار دوام همیشگی بود؟

سزاوارش نبود. سیستم تو هم سزاوارش نیست.

کسب‌وکار موسیقی روی پنج ستون بنا شده بود:

- تبلیغات رادیویی رایگان
- اندک بودن ناشران موسیقی رقیب
- هزینه‌ی بالای تولید که موسیقی‌دانان را به تأمین سرمایه از ناشران موسیقی مجبور می‌کند
- تمرکز نسل انفجار جمعیت بر ۴۰ آهنگ برتر
- رسانه‌ای پرسود و غیرقابل‌تکثیر (LP) (۱۴)

توجه کن که هیچکدام از این پنج ستون به قبیله‌ها یا رهبری ربطی ندارد. در طول پنج سال گذشته، هر کدام از این ستون‌ها یکی یکی فرو ریخته است. نتیجه آن است که همچنان موسیقی‌های زیادی هست، اما کسب‌وکار موسیقی دچار مشکل است.

نوآوری: مثل رادیو، از توزیع دیجیتال و اینترنت استفاده کن، اما بهترش کن. به جای اینکه مشتریان را تحت پیگرد قرار بدهی و حسرت روزهای گذشته را بخوری، به خدمات و کسب‌وکار یادگاری مشغول باش.

برای هزاران موسیقی‌دان، هزاران قبیله پیدا کن و در راهی که در پیش گرفته‌اند رهبرشان باش.

بهترین زمان برای تغییر مدل کسب‌وکار زمانی است که هنوز عزم حرکت دارید.

برای هنرمند گمنام، ساده نیست که از صفر شروع و خودش آثارش را منتشر کند. آسان نیست که یکی یکی طرفدار پیدا کند و جامعه‌ی مخاطبانش را شکل

بدهد. اما برای شرکت‌های ضبط موسیقی یا هنرمند برجسته بسیار آسان است. پس زمان پرش دیروز بود. خیلی دیر شده است. باشه، امروز چطور؟ هرچه زودتر دست به کار شوی، دارایی و عزم حرکتی بیشتری داری که به کار ببندی.

نشر کتاب (nbookcity.com)

وقتی مدل کسب‌وکار جدید به «بی‌نقصی» مدل قبلی نیست، نترس

ساده نیست که ایده‌ی ساخت سی‌دی، با حاشیه‌ی سود ۹۰ درصدی، را کنار بگذاریم و به مدل ترکیبی کنسرت و یادگاری، کارهای عام‌المنفعه و کارت‌های تبریک و رویدادهای خاص و آنچه که یادآور حقه‌بازی است رو بیاوریم. فراموشش کن. اگر می‌خواهی در این کسب‌وکار بهمانی، این تنها گزینه است. خیال نداری ظرف مدت پنج سال کلی سی‌دی بفروشی، درست است؟ اگر اینجا کسب‌وکاری باشد، چند نفر اولی که اسم‌شان در وصیت‌نامه آمده است پیدایش خواهند کرد و بقیه همه چیز را خواهند باخت. صنعت عامدانه در خواندن نوشته‌ی روی دیوار کوتاهی کرده است. صنعت‌های مختلف از روی غفلت نمی‌میرند. این‌طور نیست که از نزدیک شدن این اتفاق آگاه نبوده باشید. این‌طور نیست که نمی‌دانسته‌اید چه کسی را فراخوانید (یا استخدام کنید).

حلقه‌ی مفقوده رهبری بوده است، یعنی نبود یک فرد (فردی بدعت‌گذار)، فردی که آماده‌ی توصیف آینده و تشکیل ائتلاف‌هایی است که برای رسیدن به آنجا ضروری است.

منظور داشتن ایده‌های عالی نیست (تقریباً هیچ‌وقت منظور این نیست). ایده‌های عالی همه جا، در وبلاگ‌های محله، به رایگان در دسترس است. نه، منظور ابتکار کردن و دست به کار شدن است.

آخرین فردی که کسب‌وکار ضبط موسیقی را رها می‌کند نه باهوش‌ترین خواهد بود، نه موفق‌ترین. تقریباً همیشه ارزشش را دارد که اولین نفری باشیم که می‌رود و قلمروی جدید را مرزبندی می‌کند.

می‌دانم باورش سخت است، اما روزهای خوب گذشته، حتی برای کسب‌وکار موسیقی، هنوز تمام نشده است. مسأله این است که افرادی که در گذشته

چنین کسب و کاری اداره می‌کرده‌اند، در زمان تشکیل مجدد این گروه اینجا نخواهند بود، زیرا دیگر پذیرفته نخواهند شد.

گوسفندداری

از نظر من، گوسفندداری یعنی پیامد استخدام کسانی که یاد گرفته‌اند فرمانبردار باشند، دادن کارهای بی‌نهایت احمقانه به آنها و ترساندنشان در حدی که به صف بمانند.

احتمالاً، کسانی را دیده‌اید که در حال گوسفندداری‌اند.

متصدی دستگاه اسکنر اداری امنیت حمل و نقل (TSA) که مادری را مجبور می‌کند از یک بطری شیر خودش بنوشد، چون در کتاب راهنما به روش دیگری اشاره نشده است. نماینده‌ی خدمات مشتریانی که با خوشحالی و با صدای بلند خط مشی شرکت را شش یا هفت بار می‌خواند، اما هرگز دست نگه نمی‌دارد که به معنای خط مشی فکر کند. مدیر بازاریابی که میلیون‌ها دلار زمان آنتن را می‌خرد، هرچند می‌داند جواب نمی‌دهد (فقط چون رئیسش گفته است این کار را می‌کند).

نکته‌ی جالب و نه شگفت‌انگیز آن است که در این عصر که اتکای ما به ایده‌های جدید، تغییر سریع و نوآوری بیشتر شده است، گوسفندداری واقعاً رو به رشد است. علت آن است که دیگر نمی‌توانیم به ماشین‌ها برای انجام کارهای احمقانه تکیه کنیم.

آنچه را که می‌توانستیم مکانیزه کرده‌ایم. آنچه که مانده کاهش هزینه‌ی نیروی کاری است که باید توسط انسان‌ها انجام شود. پس، راهنماها را می‌نویسیم و در جست‌وجو برای ارزان‌ترین نیروی کار تا آخر کار مسابقه می‌دهیم. و تعجبی ندارد که وقتی برای استخدام این نیروی کار می‌رویم، کسانی را جست‌وجو می‌کنیم که برای شبه‌گوسفند بودن آموزش دیده باشند.

آموزش دانشجویان برای گوسفند بودن خیلی آسان‌تر از راه دیگر است. تدریس برای امتحان دادن، اطمینان از رفتار فرمانبردارانه و استفاده از ترس برای انگیزه دادن راحت‌ترین و سریع‌ترین راه برای تفهیم بچه‌ها در دوران مدرسه است. پس، چرا باعث شگفتی‌مان می‌شود که این همه گوسفند را فارغ‌التحصیل می‌کنیم؟

و تحصیلات تکمیلی؟ چون ریسک بیشتر است (فرصت، هزینه، شهریه، و بازار کار)، دانشجویان دوباره دست به دامن آنچه که یاد گرفته‌اند، یعنی گوسفند بودن، می‌شوند. البته، گوسفند تحصیلکرده، اما به هر صورت فرمانبردار. و بسیاری از سازمان‌ها، برای استخدام کارمندانی که طبق قواعد عمل می‌کنند و هماهنگ و فرمانبردارند، مسیر دیگری می‌روند. و بعد، این سازمان‌ها شغل‌هایی به این افراد می‌دهند و به کمک ترس آنها را در این سمت‌ها مدیریت می‌کنند. و این به گوسفندداری منجر می‌شود (شاید اخراج شوم!). کارمند مقصر نیست، حداقل در ابتدا چنین نیست. و البته، درد را غالباً هر دوی کارمند و مشتری تحمل می‌کنند.

آیا تأثیر گزینه‌ی دیگر کمتر است؟ چه اتفاقی می‌افتد اگر سازمانی بسازید که تخت و باز است و با کارکنانش با احترام رفتار می‌کند؟ چه اتفاقی می‌افتد اگر از کسانی که با آنها کار می‌کنید انتظارات زیادی داشته باشید و به آنها اعتماد کنید؟ در ابتدا، دیوانگی به نظر می‌رسد. هزینه‌های سربار خیلی زیاد و پیش‌بینی‌پذیری در سطح بسیار پایین و سر و صدا بسیار زیاد خواهد بود. این مدل بالا به پایین کارخانه یا پادشاه و دربارش نیست. هرج و مرج می‌شود. بعید نیست که فوراً رد شود.

پس، بارها و بارها، می‌بینیم که اتفاقی رخ می‌دهد. وقتی افراد فوق‌العاده‌ای را استخدام می‌کنید و به آنها آزادی می‌دهید، کارهای فوق‌العاده‌ای می‌کنند. و گوسفنددار (کنایه از افرادی که اختیارات زیادی ندارند و برای اجتناب از ابتکار به قانون متوسل می‌شوند) و رؤسایشان نگاه می‌کنند و سرشان را تکان

می‌دهند، زیرا مطمئن‌اند که این وضعیت یک استثناست که برای صنف یا پایگاه مشتریان‌شان بسیار خطرناک است.

ماه پیش، در کنفرانس گوگل بودم و مدتی را در اتاقی گذراندم که پر بود از نمایندگان فروش (نسبتاً تازه‌کار) گوگل. با چند نفر از آنان، درباره‌ی وضعیت صنعت صحبت کردم. و باعث دلشکستگی‌ام شد که فهمیدم دارند گوسفندداری می‌کنند.

مسئول پذیرش انتشاراتی را در نظر بگیرید که یک هفته بعد دیدمش. عاطل و باطل، آنجا نشسته بود. پشت میز نشسته بود، سرش به کار خودش گرم بود و بی‌نهایت خسته شده بود. تصدیق کرد که پذیرش بسیار کند است و اینکه او فقط اینجا می‌نشیند و رمان‌های عاشقانه می‌خواند و منتظر می‌ماند. و دو سال است که به این کار مشغول است.

یا به دانشجوی MBA توجه کنید که دیروز دیدمش. او بناست در یکی از شرکت‌های بزرگ بسته‌بندی کالا مشغول شود، زیرا آنها حقوقی عالی به او پیشنهاد کرده و برند مشهوری را به او وعده داده‌اند. او قصد دارد «تنها ده سال بمانم، بعد بچه‌دار شوم، کارم را رها کند و بعد کسب‌وکار خودم را راه بیاندازم». او واقعاً در زمینه‌ی نمایش کوپن‌ها در روزنامه‌ی یکشنبه خوب خواهد شد، اما خیلی در زمینه‌ی حل مشکلات پیشرفت نخواهد کرد. چه وقت هدر دادنی.

گام اول آن است که برای مشکل نامی انتخاب کنیم. گوسفندداری. انجام شد.

گام دوم برای آن دسته از شماست که خودتان را در آینه ببینید تا متوجه شوید که همیشه می‌توان توقف کرد. همیشه می‌توانید شغلی که استحقاقش را دارید مطالبه کنید؛ کافی است، تنها به این دلیل که همه قبلاً چنین کرده‌اند، دیگر در مسیری که همه در آن گام برداشته‌اند گام برندارید.

با این حال، بلندترین گام مربوط به کسانی است که تدریس یا استخدام

می‌کنند. و این گام آن است که رفتار گوسفندوار را قبول نکنیم، به چنین رفتاری پاداش ندهیم و آن را محترم نشماریم. همان‌طور که دیدیم، تقریباً در هر جایی که اخیراً رشد دیده شده است اتفاق‌های خوبی رخ داده است. (این پاراگراف‌ها را به تازگی بازخوانی کرده‌ام و شرط می‌بندم بعضی‌ها خیال خواهند کرد من خیلی بی‌رحمم. بستگی دارد. بستگی به اینکه باور کنید مردم پتانسیل ذاتی قابل‌توجهی دارند، کار زمان‌برتر از آن است که فقط ملال‌آور باشد، و سازمان‌ها، اگر بخواهند به قبیله و جنبش تبدیل شوند، به شور (کارمندان و مشتریان) نیاز دارند. بستگی به این دارد که باور کنید رابطه‌ی میان بازاریابان و مردمی که با آنها در تماس‌اند آن‌قدر مهم است که ارزش سرمایه‌گذاری دارد. فکر می‌کنم اگر همه‌ی اینها را باور کنید، اگر خودتان و همکاران‌تان را باور کنید، آن‌گاه دیگر خیلی بی‌رحمانه نخواهد بود. باید عجله کنیم. باید بیدار شویم).

روزت چطور بود؟

ساعت ۴ صبح است، و نمی‌توانم بخوابم. پس، در لابی هتلی در جامائیکا می‌نشینم و ایمیل‌م را چک می‌کنم. یک زوج، که قطعاً دارند برای رفتن به بستر قدم می‌زنند، ایده‌ی تعطیلات را کمی بیش از حد به ذهن متبادر می‌کنند. زن به من نگاهی می‌کند و با زمزمه‌ی گوش‌خراشی که کمی آرام‌تر از فریاد است، به دوستش می‌گوید: «او ناراحت نیست؟ طرف به تعطیلات آمده و چسبیده به چک کردن ایمیل‌هایش. حتی از دو هفته تعطیلاتش هم نمی‌تواند لذت ببرد». فکر می‌کنم سؤال واقعی، سؤالی که احتمالاً نمی‌خواستند به آن جواب بدهند، این بود: «ناراحت‌کننده نیست که کارمان طوری است که باید دو هفته از سال را به اجتناب از چیزهایی بگذرانیم که پنجاه هفته از سال باید انجام بدهیم؟».

مدت زیادی طول کشید تا فهمیدم چرا از اینکه نیمه شب ایمیل‌هایم را چک می‌کنم این قدر خوشحالم. پای شور در میان بود. غیر از خواب، هیچ کار دیگری نبود که در آن لحظه انجام دادنش را ترجیح بدهم، زیرا آن قدر خوش اقبالم که شغلم مرا به ایجاد تغییر وادار می‌کند. افراد زیادی برایم کار نمی‌کنند، اما در کسب و کار رهبری مردم مشغولم و آنها را به جایی می‌برم که می‌خواهند در آنجا باشند.

از سوی دیگر، بیشتر مردم (فعلاً) شغل‌هایی دارند که در آن باید با تغییر بجنگند و برای دفاع از وضع موجود اضافه کاری کنند. این وضعیت فرساینده است. حفظ سیستم در مقابل تغییر، خردتان خواهد کرد. یک ثانیه، به آن دسته از آشنایانتان فکر کنید که دلبسته و مشتاق و راضی دست به کار شده‌اند. شرط می‌بندم اکثر آنها تغییرآفرین خواهند بود. وضع موجود را زیر سؤال می‌برند و برای پیشبرد چیزی که باورش دارند تلاش خواهند کرد. رهبر خواهند شد.

«زندگی خیلی کوتاهه» آن قدر تکرار می‌شود که کلیشه شده است، اما این بار حرف درستی است. آن قدر وقت ندارید که هم ناراحت باشید و هم میان‌مایه. فقط بیهوده نیست، دردناک است. به جای فکر کردن به اینکه تعطیلات بعدی کی است، شاید مجبور باشید زندگیتان را طوری بسازید که مجبور به فرار نباشید.

موضوع شگفت‌انگیز آن است که ساختن این نوع زندگی نه تنها آسان‌تر از گذشته است، بلکه احتمال موفقیت و همچنین شادکامیتان را بیشتر می‌کند. خب، روزتان چطور بود؟

دماسنج و دماپا

دماپا (ترموستات) بسیار ارزشمندتر از دماسنج است.

دماسنج نشان می‌دهد که چیزی خراب شده است. دماسنج نشانگر و قناری ما در معدن ذغال‌سنگ است. وقتی بیش از حد هزینه می‌کنیم یا سهم بازار را به دست می‌آوریم یا در پاسخ دادن به تلفن آن قدر که باید سریع نیستیم، دماسنج‌ها آگاه‌مان می‌کنند. سازمان‌ها آکنده‌اند از دماسنج‌های انسانی. این دماسنج‌ها انتقاد می‌کنند، اشاره می‌کنند یا صرفاً می‌نالند.

از سوی دیگر، دماپا تغییر محیط را هماهنگ با جهان بیرون مدیریت می‌کند. هر سازمانی حداقل باید یک دماپا داشته باشد. اینها رهبرانی‌اند که می‌توانند در واکنش به جهان بیرونی تغییر خلق کنند و این کار را پیوسته در طول زمان انجام بدهند.

خرده‌جنبش شما

این مهم‌ترین بخش موضوع است: هر رهبری به حامیان جنبش اهمیت می‌دهد. جنبشی مانند جنبش بحث آزاد در برکلی یا جنبش دموکراسی در میدان تیان‌آن‌من یا جنبش حقوق مدنی در می‌سی‌سی‌پی. یا شاید جنبشی مانند وسواس قهوه‌ی با دست بوداده‌شده در بروکلین یا گردهمایی جهانی مشتاقان تتو.

امروزه، می‌توانید جنبش‌های محدود، کوچک یا درون سیلویی (درون‌واحدی، استعاره‌ای برای گروه‌های مجزای کارکنانی که مایل‌اند به صورت واحد مستقل درون سازمان کار کنند) داشته باشید. ممکن است ده یا بیست یا هزاران نفر از مردم جامعه یا مردم سراسر جهان جنبش‌تان را بشناسند. و در اغلب موارد، اینها ممکن است کسانی که با آنها یا برایشان کار می‌کنید یا کسانی که برایتان کار می‌کنند باشند.

وب مردم را به هم متصل می‌کند. این کاری است که وب کرده است. و جنبش‌ها از مردمانی که با هم در ارتباطند برای ایجاد تغییر استفاده می‌کنند.

آنچه بازاریابان و سازمان‌دهندگان و مردم علاقه‌مند کشف می‌کنند آن است که می‌توانند آتش خرده‌جنبشی را روشن کنند و بعد آن را با پیش راندن مردمی که تصمیم به دنبال کردن این جنبش می‌گیرند به حرکت درآورند. مؤلفه‌های کلیدی خلق خرده‌جنبش شامل پنج کاری که باید انجام شود و شش اصل است:

۱. مانیفست منتشر کنید.

مانیفست را اعلام کنید و ترتیبی بدهید که به آسانی در همه جا منتشر شود. لزومی ندارد که چاپی یا حتی مکتوب باشد. اما این یک سرود و شعار و نوعی جهان‌بینی است. اعضای قبیله‌تان را متحد و ساختارمند می‌کند.

۲. کاری کنید پیروان‌تان به آسانی بتوانند با شما ارتباط برقرار کنند. مانیفست ممکن است به سادگی دیدار با شما یا ایمیل زدن به شما یا تماشایتان در تلویزیون باشد. یا ممکن است به اندازه‌ی تعامل با شما در فیس‌بوک یا پیوستن به شبکه‌ی اجتماعی‌تان در نینگ (۱۵) غنی و پیچیده باشد.

۳. کاری کنید پیروان‌تان به آسانی بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. می‌توان به سر تکان دادن مشتری ثابت رستوران اشاره کرد که به نشانه‌ی شناختن مشتری دیگر انجام می‌دهد. یا با هم چیزی نوشیدن در سالن استراحت فرودگاه. از این بهتر، همراهی داوطلبان در کمپین‌های سیاسی یا کارمندان داخلی دخیل در عرضه‌ی محصول جدید است. رهبران بزرگ سردرمی‌آورند که چگونه این تعاملات را محقق کنند.

۴. بدانید که پول هدف جنبش نیست. پول صرفاً برای میسر کردن جنبش است. لحظه‌ای که برای نقدسازی جنبش‌تان

اقدام می‌کنید لحظه‌ای است که جلوی رشد جنبش‌تان را می‌گیرید.

۵. حساب روند پیشرفت‌تان را داشته باشید.

این کار را به صورت علنی انجام بدهید و مسیرهایی برای پیروان‌تان ایجاد کنید تا در این پیشرفت سهیم شوند.

اصول:

۱. شفافیت واقعاً تنها گزینه‌ای است که دارید.

هر مُبلّغ شکست خورده‌ای این را به تلخی دریافته است. پیروان‌تان احمق نیستند. ممکن است گرفتار ورطه‌ی رسوایی شوید یا به احتمال بیشتر، احساس پوچی کنید. مردم بهانه‌جویی را از یک کیلومتری بو می‌کشند.

۲. جنبش‌تان باید بزرگ‌تر از شما باشد.

برای مثال، نویسنده و کتابش جنبش محسوب نمی‌شوند. اما تغییر روش درخواست برای پذیرش دانشکده به منزله‌ی جنبش است.

۳. جنبش‌هایی که رشد می‌کنند، شکوفا خواهند شد.

هر روز، بهتر و قدرتمندتر می‌شوند. طولی نخواهد کشید که آنجا خواهید بود. امروزتان را تنها به این دلیل که عجله دارید، گرو نگذارید.

۴. جنبش‌ها وقتی شفاف‌تر می‌شوند که آنها را با وضع موجود یا جنبش‌هایی

مقایسه می‌کنیم که در جهت مخالف حرکت می‌کنند.

وقتی جنبش‌ها را با جنبش‌هایی مقایسه می‌کنیم که اهداف مشابه داریم، کمتر شفاف می‌شوند. به جای ضربه زدن، به آنها پیوندید.

۵. غریبه‌ها را طرد کنید.

طرد، نیرویی بی‌نهایت قدرتمند برای ایجاد وفاداری و جلب توجه است. اینکه چه کسانی عضو جنبش‌تان نیستند تقریباً به اندازه‌ی کسانی که عضوند اهمیت دارد.

۶. زمانی که می‌خواهید پیروان‌تان را افزایش بدهید، نابود کردن دیگران هرگز به سود جنبش نیست.

ساختمانی کنار خیابان

فکر می‌کنم باشگاه قایق‌رانی باشد، اما شاید یک حزب سیاسی یا حتی دفتر مرکزی شرکتی است. حتی ممکن است کسب‌وکار زنجیره‌ای یا دفتر محلی یکی از سازمان‌های غیرانتفاعی باشد. تنها چیزی که می‌دانم آن است که آنجا قبیله‌ای هست که برای حفظ وضعیت موجود اضافه‌کاری می‌کنند.

هر هفته، سر و کله‌ی این جماعت پیدا می‌شود و همان آیینی را انجام می‌دهند که هفته‌ی پیش انجام می‌دادند، همان حرکات تکرار می‌شود و هیچ چیزی تغییر نمی‌کند. در واقع، دقیقاً به دلیل آیین است که چیزی تغییر نمی‌کند. ظاهراً، وجود قبیله برای سرکوب تغییر است.

پرسنل خدمات مشتریان می‌آیند و به تبعیت از کتاب راهنما با همه‌ی مشتریان دقیقاً به یک شکل رفتار می‌کنند و سر در نمی‌آورند که چرا در مقابل، مشتریان به آنان بی‌احترامی می‌کنند.

داوطلبان درباره‌ی طرح‌های حمایت از سازمان غیرانتفاعی بحث می‌کنند، اما این طرح‌ها همان طرح‌هایی است که همیشه درباره‌اش بحث کرده‌اند و به همان نتایجی می‌رسند که همیشه رسیده‌اند.

بعضی قبایل درگیر تغییرند. خیلی‌ها نه. و فرقی نمی‌کند که کلیسا باشد یا شرکت، نشانه‌ها همان است. دین راه ایمان را می‌بندد. ایستایی راه حرکت را می‌بندد. قانون راه اصل را می‌بندد.

کارکنان سر موقع حاضر می‌شوند، چون مجبورند، نه اینکه خودشان بخواهند. میل، مغلوبِ ترس می‌شود، و وضع موجود سخت‌تر و به مرگ طولانی و کند سازمان به گِل نشسته منجر می‌شود.

دیدن این منظره که بسیار شایع است، واقعاً ناراحت‌کننده است. رهبری نوشداروست و اگر بگذارید، برای هر ساختمانی جواب می‌دهد.

هر قبیله یک کانال رسانه‌ای است

مجله‌ی تایم یک کانال رسانه‌ای است. سی‌ان‌ان و یاهو هم همین‌طور. مزیت کانال‌های رسانه‌ای سنتی آن است که امکان اجاره کردن‌شان هست. کمی پول برایشان بفرستید و کمی زمان بخرید. زمان نگاه‌ها یا حتی توجه‌ها را معطوف‌تان می‌کند. و این توجه ممکن است به فروش منجر شود. گوگل فهمیده است که هر جست‌وجو (بیش از یک میلیارد جست‌وجو در روز) نیز یک کانال رسانه‌ای است. و با فروش این کانال‌ها و به ازای هر کلیک که می‌شود سود می‌کند. قبایل متفاوت‌اند.

قبایل تاکنون مؤثرترین کانال‌های رسانه‌ای بوده‌اند، اما فروشی یا اجاره‌ای نیستند. قبایل کاری که می‌خواهید را نمی‌کنند؛ کاری را که می‌خواهند می‌کنند. به این دلیل است که پیوستن به قبیله و رهبری آن ابزار سرمایه‌گذاری در بازاریابی بسیار قدرتمندی است.

چطور اشتباه کنیم؟

جان زاگبی، نظرسنج موفق، کاملاً و مطلقاً درباره‌ی وضعیت الگور در فلوریدا اشتباه کرد. ده درصد اشتباه. درباره‌ی جان کری هم اشتباه کرد و پیش‌بینی‌اش درباره‌ی نتایج انتخاب مقدماتی ۲۰۰۸ در نیوهمپشایر نیز اشتباه بود. اما توجه کنید که گفتم «نظرسنج موفق»، نه «نظرسنج بی‌آبرو». اگر خواهان اشتباه کردن نبود، نمی‌توانست تا این اندازه درست پیش‌بینی کند.

ایزاک نیوتون کاملاً و به شکل غیرقابل‌باوری درباره‌ی کیمیاگری، که شاخه‌ای از علمی است که بیشتر زندگی‌اش را وقف آن کرده بود، اشتباه می‌کرد. در اشتباه

بود، همان‌طور که هر دانشمند دیگری ممکن بود در اشتباه باشد. با این حال، هنوز موفق‌ترین دانشمند و ریاضی‌دان تلقی می‌شود. استیو جایز دربارهی اپل ۳، دربارهی کامپیوتر نکست و دربارهی نیوتون اشتباه می‌کرد. اشتباهی نامعقول. بقیه‌ی داستان را می‌دانید.

راز در اشتباه بودن اجتناب از اشتباه نکردن نیست.

این راز داشتن اراده‌ی اشتباه کردن است.

فهمیدن این موضوع است که اشتباه کردن مرگبار نیست.

تنها چیزی که باعث بزرگ شدن مردم و سازمان‌ها می‌شود اراده‌شان برای بزرگ نبودن در این مسیر است. میل به شکست در مسیر رسیدن به هدفی بزرگ‌تر راز ناگفته‌ی موفقیت است.

منتظران بوم تا از راه میانبر، بدون اشتباه و عاری از شکستی برسید که مردم را به انجام آنچه که می‌خواهید وادار کنید، تغییرات را بدون ترس و ریسک محقق کنید و وضع موجود را همچون جادوگران تغییر بدهید. هر چه نباشد، این بهترین راه است که ایده‌هایم را در اینجا به شما بقبولانم. اگر پاسخ این سؤال را بدهم، همین الان می‌توانید رهبری قبیله‌ای را بر عهده بگیرید. صادقانه‌ترین پاسخ این است: راه آسانی وجود ندارد. برای مدیران میانی یا مدیران عامل یا بدعت‌گذاران، آسان نیست. واقعیت این است که اینها ظاهراً برای هر کاری ریسک می‌کنند، اما ریسک در واقع خیلی هم بد نیست. جنبه‌ی منفی ریسک خیلی قابل‌توجه نیست، زیرا فقط چند نفرمان احتمال دارد سوزانده شویم.

راز رهبری، ساده است: آنچه را باور دارید انجام بدهید. تصویر آینده را ترسیم کنید. به آنجا بروید.

مردم به دنبال‌تان خواهند آمد.

زمان‌بندی رهبری

بسیار کم پیش می‌آید که زمان رهبری کردن آشکار باشد. مطمئناً، زمان‌های رهبری کردن زمان‌هایی است که می‌دانید باید برخیزید، موضعی بگیرید، ایده‌ای را نشر بدهید، مانعی را از سر راه بردارید و شجاع باشید. اما در اغلب موارد، رهبری عالی زمانی رخ می‌دهد که قبیله تقریباً انتظارش را ندارد. لحظات ناآشکار است که اهمیت دارد. شاید، مانند الان.

قبیله‌ی واپس‌گرا

تا به اینجا، قبایل را سازمان‌هایی عاشق رهبری، سریع و ترقی‌خواه توصیف کردیم که با تغییر شکوفا می‌شوند. و بیشتر قبایل، به‌ویژه وقتی در حال رشدند، واقعاً چنین‌اند.

اما، دیر یا زود، قبایل سردرگم می‌شوند. بیایید یکبار دیگر به ویکی‌پدیا نگاهی بیاندازیم. ویکی‌پدیا سازمانی غیرانتفاعی است که هیأت‌مدیره‌ای محافظه‌کار و چند هزار داوطلب متعهد اداره‌اش می‌کنند. و بیشتر آنها ابداً خواهان تغییر نیستند.

در ماه‌های اخیر، داوطلبان ویکی‌پدیا کمپینی را برای پاک کردن ده‌ها هزار صفحه‌ای که مطابق استانداردهای مبهم قبیله نیست راه‌اندازی کرده‌اند. در عین حال، فلورانس نایرت دووآرد، رئیس هیأت‌مدیره‌ی ویکی‌پدیا، فعالانه کمپینی را راه‌اندازی کرده است که مطمئن شود هیچ‌کس کمک‌های خیلی بزرگی به بنیاد اهدا نمی‌کند. در نیویورک تایمز، به نقل از او نوشته شده است که اگر غریبه‌ی متجاوزی سعی کند عضو هیأت‌مدیره شود، «قیل و قال به پا خواهد کرد».

این چه ربطی به قبیله‌ای مانند این دارد؟

اگر هدف‌تان ایجاد تغییر باشد، در صورتی که اکثریت روی حفظ وضع موجود متمرکز باشند، احمقانه است که سعی کنید جهان‌بینی اکثریت را تغییر بدهید. فرصتی که هست آن است که با پشتکار قبیله‌ای بسازیم، عوام‌انگیزان را پیدا کنیم و عاشقانی را که جویای رهبری جدیدند تغییر بدهیم و در عوض، قبیله را با آنها اداره کنیم.

بله، فکر می‌کنم ترک قبیله‌ای بزرگ، ریشه‌دار و سردرگم کار درستی باشد. به جاست که به آنها بگوییم: «مسیرتان به مسیر من نمی‌خورد، و هیچ راهی نیست که همه‌ی شما را متقاعد کنم که دنبال من بیایید. پس، به جای اینکه اینجا بایستم و از دست رفتن فرصت‌ها را نگاه کنم، از اینجا می‌روم. شرط می‌بندم بعضی از شما، از بهترین‌هایتان، دنبال من خواهید آمد».

احتمال ریسک

داشتم به حرف‌های کسی که در رادیو صحبت می‌کرد گوش می‌دادم؛ داشت درباره‌ی «احتمال ریسک» بعضی راهکارها در آینده یاوه می‌گفت. مردم آن‌قدر از ریسک می‌ترسند که حتی این کلمه را به کار نمی‌برند. هر چه نباشد، ریسک احتمال شکست است، این‌طور نیست؟ پس طرف داشت ما را از احتمال یک احتمال آگاه می‌کرد. حتی نمی‌توانست نامش را ببرد. همه چیز ریسک است. همیشه.

در واقع، چنین نیست. تنها یک استثناء هست: قطعاً، ریسکی هست. هرچه برنامه‌های آینده‌تان را مطمئن‌تر اجرا کنید، عملاً ریسک بیشتر می‌شود. علت آن است که جهان مطمئناً، قطعاً و بیشتر از احتمالاً در حال تغییر است.

وقتی قبایل آنچه را که به آن عادت داشته‌اید جایگزین می‌کنند

فرد ویلسون، نابغه‌ی سرمایه‌گذاری خطرپذیر، باعث شد درباره‌ی هدفی که مؤسسه‌ی سنتی (مانند شرکت‌های سهامی، سازمان‌های غیرانتفاعی، کلیسا و غیره) در خدمت آن است به فکر فرو بروم. او از رونالد کوز، برنده‌ی نوبل اقتصاد، نقل می‌کرد که:

برای استفاده از بازار، چند هزینه‌ی معاملاتی هست؛ هزینه‌ی به‌دست آوردن کالا یا خدمات از طریق بازار معمولاً بیش از قیمت خود کالا است. هزینه‌های دیگر، از جمله هزینه‌های جست‌وجو و اطلاعات، هزینه‌های چانه‌زنی، حفظ اسرار تجاری و هزینه‌های انتظامی و اجرایی، همگی بالقوه ممکن است به هزینه‌ی تدارکات شرکت اضافه کنند. این یعنی اگر مؤسسات بتوانند ترتیبی بدهند که آنچه را که نیاز دارند در داخل تولید کنند و به هر طریق از این هزینه‌ها اجتناب کنند، ترقی خواهند کرد.

به عبارت دیگر، وقتی از رهبری کردن قبیله ارزان‌تر تمام می‌شود، سازمان‌های رسمی را راه‌اندازی می‌کنیم. برای مثال، داشتن کارمند باعث می‌شود به خروجی و تعامل تنگاتنگی برسید که تحققش برای قبیله‌ای که رسمیت کمتری دارد در گذشته دشوارتر بوده است. یا داشتن سرباز، قابل اطمینان‌تر از کسب اعتماد و پشتیبانی کل جمعیت تلقی می‌شود.

اینترنت این وضعیت را تغییر می‌دهد، زیرا می‌توانید قبیله‌ای بزرگ‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر از گذشته بسازید. اقتصاد جدید این وضعیت را تغییر می‌دهد، زیرا هزینه‌های معاملاتی خیلی سریع رو به کاهش است، در حالی که هزینه‌های سازمان‌های رسمی (هزینه‌های اداری، سود، مدیریت) پیوسته رو به افزایش است.

بسیاری از سازمان‌های بزرگ، برای جنگ با قدرت قبایل، دارند بزرگ‌تر

می‌شوند. شرکت‌های دیگر را می‌خرند، به این امید که ماهیت رسمی بزرگی‌شان به طریقی قدرت انعطاف‌پذیر، سریع و گاهی آزاد قبیله را با موفقیت شکست بدهند. بعید می‌دانم چنین شود.

ابتکار

بزدلی باعث خلأ می‌شود.

کارگران بادکنک‌سازی همیشه می‌ترسند، به‌ویژه از اتفاقاتی که در حال رخ دادن است. اتفاقاتی که رخ می‌دهد به‌ندرت خوب است، زیرا مخل وضع موجودند.

به این دلیل است که ابتکار چنین ابزار موفقی است: زیرا نادر است. حتی وقتی کمی کنش، تعدادی ایده‌ی جدید، یا سر سوزنی ابتکار ممکن است خلأ را پر کند. اگر چند قطره پانچ‌هاوائی (نوعی نوشیدنی) روی رومیزی سفید و تمیزی بریزد، خیلی مهم است. مردم متوجه می‌شوند.

وقتی باربارا بری، که اکنون طراح مبلمان مشهوری است، به دنبال شریکی برای ساخت اولین سری کاناپه‌هایش بود، مدیران اجرایی یکی از تولیدکنندگان بزرگ را به نمایشگاهش در لس‌آنجلس دعوت کرد. با این حال، قبل از این کار، ابتکاری به خرج داد.

نخست، برای یک عالم از پارچه‌هایی که تولیدکننده عرفاً در کارخانه‌ی خودش استفاده می‌کرد سفارش عمده‌ای ثبت کرد.

دفتر بزرگی را که به اندازه‌ی کافی بزرگ بود، اجاره و به نمایشگاه تبدیلیش کرد. سری مبلمانی را طراحی کرد که جسورانه و حتی هیجان‌انگیز بود، و بعد از یکی از کارگاه‌های محلی خواست از هر قطعه یکی بسازد و با پارچه‌های اختصاصی شرکت روکش کند.

وقتی مدیران وارد شدند، انتظار شنیدن نطق و دیدن طرح‌های باربارا را

داشتند، اما کاناپه‌های آماده دیدند. کاناپه‌هایی که با پارچه‌های آنها ساخته شده و برچسب برنشان رویشان دوخته شده بود. پس از انجام کار، به راحتی قابل حدس بود که خیلی هزینه‌ای نداشت (چند هزار دلار برای مبلمان سفارشی). اما در آن لحظه، برای این صنف، کافی‌تر از کافی بود. قوانین را تغییر داد.

باربارا کارش را مدیریت نمی‌کرد یا از مدیران اجرایی تولیدی مبلمان اجازه نمی‌خواست. رهبری می‌کرد و از هر لحظه‌ی آن لذت می‌برد. سازمان‌هایی که بیشتر از همه به نوآوری نیاز دارند سازمان‌هایی‌اند که بیشتر از همه برای توقف نوآوری تلاش می‌کنند. کمی متناقض به نظر می‌رسد، اما وقتی متوجه‌اش شوید، فرصتی عظیم خواهد بود.

گرفتار احمق‌ها

تکیه کلام همکارم گیل گفته‌ای از راسل هونرو سپهد ارتش آمریکاست که اشاره می‌کرد بسیاری از مردم «گرفتار احمق‌ها» می‌شوند. تصور می‌کنم همکاران‌تان احمق نیستند. اما وقتی جهان تغییر می‌کند، قوانین هم تغییر می‌کند. و اگر مصر باشی که بازی‌های امروز را با قوانین دیروز بازی کنی، گرفتار می‌شوی. گرفتار راهبردی احمقانه. زیرا جهان تغییر کرده است. بعضی از سازمان‌ها سردرگم‌اند. بعضی دیگر سریعاً حرکت می‌کنند. در جهان متغیر، به چه کسی بیشتر خوش می‌گذرد؟

مارک راوَنر(۱۶)، بدعت‌گذار غیرانتفاعی

مارک، سالیان سال است که برای تغییر وضع موجود جهانِ سازمان‌های غیرانتفاعی تلاش می‌کند. او در این کار بسیار موفق است و این برایش تجربه‌ی

خوشایندی است.

بگذارید از نوع مشکلی که رهبران باید ایجاد کنند مثالی بزنم. مارک بحث آنلاین را درباره‌ی آینده‌ی گردآوری اعانه از راه پست مستقیم به راه انداخته است. این جریان درآمد خون حیات‌بخش بیشتر سازمان‌های غیرانتفاعی است، اما در حال خشک شدن است. البته، اینترنت قرار بود راه حلی برای همه‌ی مشکلات باشد، اما همان‌طور که مارک اشاره می‌کند، این‌طور نیست.

عصر پست مستقیم ارزان و سرعت پاسخ بالا در جذب مشتریان دیگر تمام شده است. جنبه‌های اقتصادی پست مستقیم دارد با شکست مواجه می‌شود. این حقیقتی کم و بیش غیرقابل انکار است. هزینه‌های پست افزایش پیدا کرده است، و با هر بار استفاده از پست از تعداد اهداکنندگان جدید کاسته می‌شود. این روند تا اندازه‌ای با بالا رفتن میانگین هدایای اهداکنندگانی که قبلاً داشته‌اید نامحسوس می‌شود، اما دیر یا زود بحران جذب سود نهایی را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در بعضی سازمان‌ها، همین الان هم تحت تأثیر قرار داده است. آنچه که در حال حاضر به‌عنوان مدل گردآوری آنلاین اعانه پذیرفته می‌شود در بهترین حالت جایگزین موقت است.

برداشت من: پنجاه سازمان غیرانتفاعی برتر ایالات متحده ناامیدم کرده‌اند. اینها آدم‌های بزرگی‌اند که سردرگم شده‌اند. خیریه‌های برتر، که خیلی بیشتر از شرکت‌های فورچون ۱۰۰ هستند و شهرت‌شان به خاطر پیشگامی خودشان نیست، به‌ندرت تغییر می‌کنند. اگر بزرگ باشید، به بزرگی عادت کرده‌اید و انتظار دارید بزرگ بمانید. این یعنی کارکنان، نسلی پس از نسل دیگر، برای تداوم روشی که جواب می‌دهد استخدام می‌شوند. ریسک‌های بزرگ و طرح‌های دیوانه‌وار قطعاً مذموم است.

خبر خوب این است که اینترنت جایگزین گردآوری اعانه به روش پست مستقیم نیست. در واقع، تقریباً برای همه‌ی سازمان‌های غیرانتفاعی، چیزی بسیار فراتر از این بوده است.

به محض اینکه تجارت آنلاین شروع شد، بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی از وبسایت‌هایشان کلی درآمد کسب کردند. این اتفاق به اشتباه به حساب تبدیل درخشان و بازاریابی هوشمندانه نوشته شد. اما در واقع نتیجه‌ی اهداکنندگانی بود که از نظر فناوری پیشرفته بودند و برای ارسال پولی که در هر صورت ارسالش می‌کردند از روش راحت‌تری استفاده کرده بودند.

پیروزی بزرگ تغییر ماهیت، خود معنایی است که برای پشتیبانی از خیریه متصوریم. ایده‌ی «در اداره کمک کردم» و دادن پول در آخرین هفته‌ی دسامبر مبین تعهد است. خیلی‌ها برای رفع احساس گناه یا خشنود کردن دوستان کمک اهدا می‌کنند. این پیروزی قابل‌اندازه‌گیری نیست. ابداً نیست. وقتی تنها کاری که باید بکنید زدن دکمه‌ی دلیت است و کسی هم متوجه نمی‌شود، نادیده گرفتن وسوسه‌ی پست مستقیم بسیار آسان است.

پیروزی بزرگ تبدیل اهداکنندگان به مشتریان همیشگی و فعالان و مشارکت‌کنندگان است. بزرگ‌ترین اهداکنندگان کسانی‌اند که به کمک کردن اکتفا نمی‌کنند، بلکه در این راه تلاش می‌کنند. کسانی‌اند که سوپ می‌پزند یا به گرسنگان غذا می‌دهند یا نمایشگاه هنری برپا می‌کنند. مادرم سالیان سال از داوطلبان گالری هنری آلبرایت ناکس در بوفالوی نیویورک بود، و ابداً شکی نیست که نسبت به پولی که اگر هر ماه برایمان بروشوری می‌فرستادند می‌دادیم، پول بیشتری به موزه دادیم.

اینترنت باعث شده است بعضی سازمان‌ها مشارکت از راه دور را بپذیرند. به خیریه‌ها کمک کرده است که قیف را برعکس کنند؛ این موضوع از طریق چند دست تکان دادن ساده محقق نشده است، بلکه با سازمان‌دهی مجدد حول محور ایده‌ی مشارکت آنلاین محقق شده است. این اهرم جدید است. این

یعنی آغوش گشودن به روی داوطلبان و تشویق آنان به شبکه‌سازی، ارتباط با یکدیگر و بله، حتی شورش. این یعنی به هرکدام از متخصصان‌تان یک وبلاگ بدهید و بگذارید آزادانه از آن استفاده کند. این یعنی داوطلبان را دخالت بدهید تا آنها هم واقعاً احساس خطر کنند. قابل‌درک است که این موضوع برای بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی ترسناک است، اما خیلی مطمئن نیستم انتخابی داشته باشید.

آیا امروز راه‌های قدیمی را کنار گذاشته‌اید؟ البته که نه. اما مباشرت مسئولانه مستلزم آن است که بدعت‌گذاران را پیدا و توانمند کنید و انعطاف‌پذیری لازم را به آنها بدهید تا به جای اینکه تلاش کنند اینترنت را به زور به جای پست مستقیمی با تمبرهای رایگان به کار بگیرند، چیز جدیدی بسازند.

طرز فکر رهبر

اگر ایده‌ی مرا شنیده‌اید اما باورش نکرده‌اید، تقصیر شما نیست؛ تقصیر من است.

اگر محصول جدید مرا دیده‌اید اما نخریده‌اید، این شکست من است، نه شما. اگر حضور در جلسه‌ی ارائه‌ی مطلب من برایتان کسل‌کننده است، این هم تقصیر من است.

اگر نتوانم برای پیاده‌سازی خط مشی که پشتیبان قبیله‌ام است متقاعدتان کنم، به این دلیل است که شور یا مهارت لازم را ندارم، نه به خاطر کوتاه‌بینی شما.

اگر از دانشجویان کلاس‌م باشید و آنچه را که درس می‌دهم یاد نگیرید، باعث ناامیدی‌تان می‌شوم.

اصرار به دیگران برای خواندن کتاب راهنما واقعاً آسان است. واقعاً آسان است که کاربر، دانشجو، مشتری احتمالی یا مشتری را به خاطر سخت تلاش نکردن، احمق بودن و نگرفتن موضوع یا به خاطر اهمیت ندادن و توجه نکردن سرزنش کنیم. حتی ممکن است سرزنش کردن آن دسته از افراد قبیله که به اندازه‌ی تلاشی که صرف رهبری می‌کنید برای پیروی تلاش نمی‌کنند وسوسه‌کننده باشد. اما هیچ‌کدام از اینها سودمند نیست.

آنچه سودمند است درک این موضوع است که در زمان برقراری ارتباط با دیگران حق انتخاب دارید. می‌توانید محصولات را طوری طراحی کنید که استفاده‌ی از آنها آسان باشد. می‌توانید بنویسید تا صدایتان را به گوش مخاطبان‌تان برسانید. می‌توانید در مکانی طوری سخنرانی کنید که مطمئن شوید مردمی که می‌خواهید صدایتان را بشنوند خواهند شنید. در بیشتر موارد، باید ببینید چه کسانی درک خواهند کرد (و چه کسانی درک نخواهند کرد).

عوض کردن قبیله

وقتی قبیله‌تان رشد می‌کند، شاید وسوسه شوید این رشد را تسریع و افراد بیشتری را برای پیوستن به قبیله پیدا کنید.

البته، بدیهی‌ترین نیروهای بالقوه اعضای قبایلی دیگرند. اگر بتوانید آن طرفدار افراطی فوتبال را تشویق کنید که به جای طرفداری به فوتبال رو بیاورد، شاهکار کرده‌اید. آگهی تمام صفحه‌ای در نیویورک تایمز را در نظر بگیرید که صدها مسیحی اوانجلیست هزینه‌اش را پرداخت کرده‌اند تا یهودیان مذهبی را به تعویض تیم‌هایشان تشویق کنند. و سیاستمدار که می‌رود و مشتاقانه پرهیاهوترین طرفداران متعصب طرف دیگر را تشویق می‌کند که به تیمش بپیوندند.

این روش به ندرت جواب می‌دهد.

مردم تعویض کردن را دوست ندارند. ممکن است مشتاقانه به شرکتی بپیوندیم و سالیان سال در شغل‌مان جان بکنیم و آن قدر آنجا بهمانیم تا در نهایت شرکت اعلام ورشکستگی کند. نه، این همان شرکتی نیست که در آغاز به آن پیوستیم، خیلی با آن فرق دارد، اما عوض کردن ایده‌ها به معنای اعتراف به اشتباه کردن است.

رشد با ترغیب وفادارترین اعضای قبایلی دیگر برای پیوستن به شما محقق نمی‌شود. آنها آخرین کسانی خواهند بود که تغییر مسیر خواهند داد. در عوض، در میان جویندگان، کسانی که مایل‌اند عضویت در قبیله‌ای سرزنده و رو به رشد را احساس کنند اما همچنان موفق نشده‌اند، زمین‌های بارور بیشتری خواهید یافت.

از غریبه‌های ناراضی، یعنی آدم‌های گوشه‌گیری که سخت تلاش می‌کنند که وابسته نشوند، صحبت نمی‌کنم. منظورم کسانی است که در حاشیه قرار

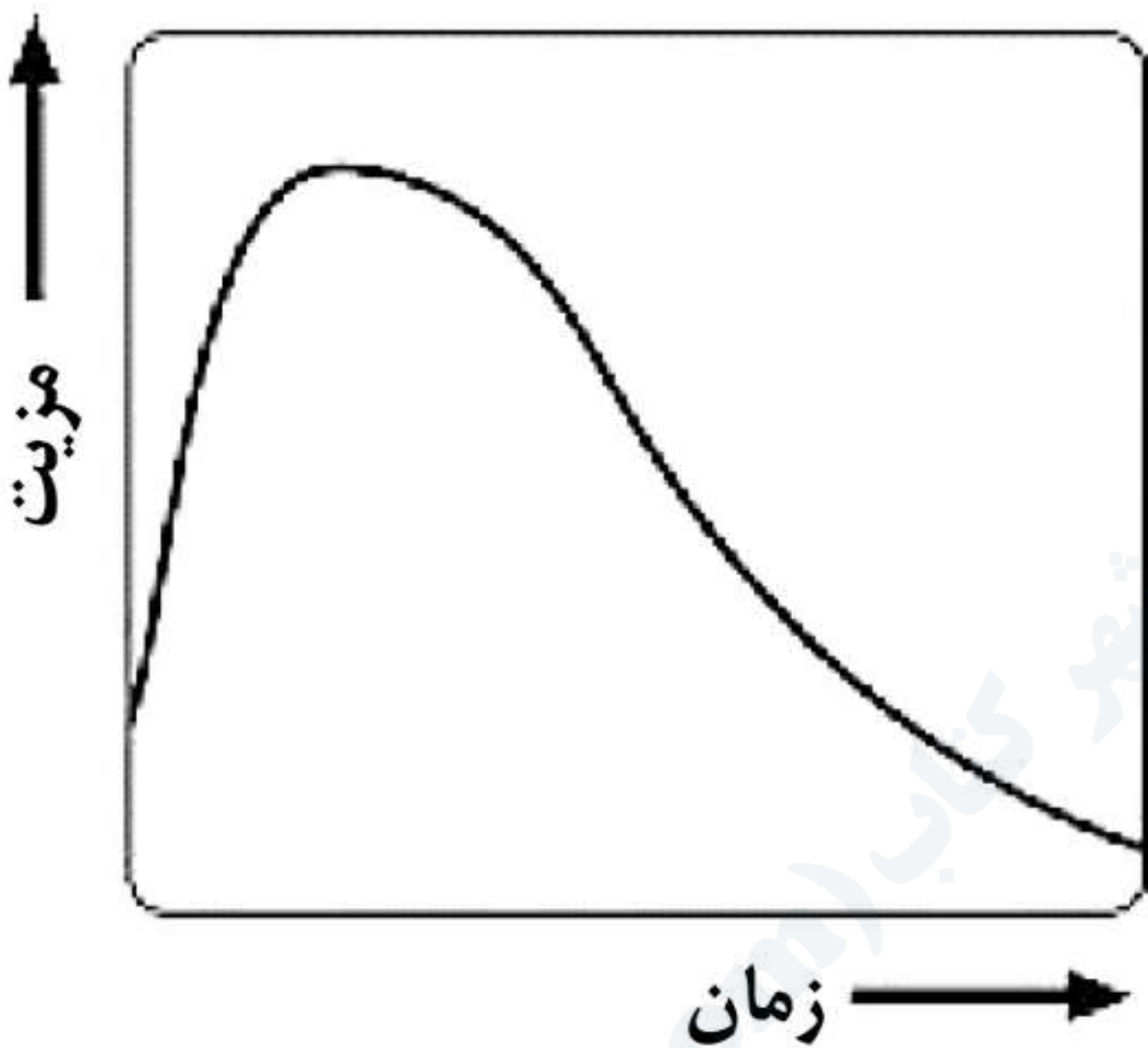
گرفته‌اند، کسانی که می‌توانند با احساس نگرانی کمتر، از شاخه‌ای به شاخه‌ی دیگر بپرند.

اگر می‌خواهید قبیله را ترغیب کنید که در حین کار از راهبردی به راهبرد دیگر بپرند، از رهبر مخالفان شروع نکنید. در عوض، با افراد پرشوری شروع کنید که هنوز در قبایلی دیگر پذیرفته نشده‌اند. همچنان که افراد بیشتر و بیشتری مانند اینها را اضافه می‌کنید، گزینه‌ی انتخابی‌تان مطمئن‌تر و قوی‌تر می‌شود (آن وقت خواهید دید که دیگران به قبیله‌تان خواهند پیوست).

الان نه، هنوز نه

بزرگ‌ترین دشمن تغییر و رهبری «نه» است. «هنوز نه» است. «هنوز نه» بی‌خطرترین و ساده‌ترین راه برای ممانعت از تغییر است. «هنوز نه» شانس به وضع موجود می‌دهد تا خود را جمع و جور کند و باز هم برای مدتی کوتاه برقرار بماند.

تقریباً، بعید است که تغییر به خاطر زود بودن شکست بخورد. در بیشتر موارد، علت شکستِ تغییر، تأخیر کردن است. منحنی زیر تقریباً مزایای همه‌ی انواع تغییر را نسبت به زمان نشان می‌دهد:



وقتی متوجه می‌شوید که فلان گوشه‌ی جهان برای نوآوری آماده است، به احتمال زیاد دیگر خیلی دیر شده است. قطعاً، خیلی زود نیست. «وقتش نیست»، «سخت‌گیر»، «صبر کن و ببین»، «نوبت یکی دیگه‌س»؛ هیچ‌کدام از این طفره‌رفت‌ها مناسب رهبری نیست که در جست‌وجوی تغییر است. خیلی زود اقدام کردن بهای اندکی دارد، اما جریمه‌ی تأخیر زیاد بسیار سنگین است. هرچه بیشتر برای معرفی نوآوری صبر کنید، بیشتر از ارزش تلاش‌هایتان کاسته خواهد شد.

فهمیدن حقه

جیمی یان سوئیس، شعبده‌باز و مقاله‌نویس، درباره‌ی بچه‌ی مزاحم و نزدیک‌بینی نوشته است که سر شعبده‌باز داد می‌زند: «من این حقه را بلدم!».

آیا واقعاً مهم است که بدانی؟

جهان مملو از کتاب‌ها و راهنمایی درباره‌ی روش حقه زدن است، هر حقه‌ای که باشد. حقه‌ی رهبری بی‌نهایت تشریح شده است. پس اگر سر در آوردن از حق این‌قدر آسان است، چرا افراد کمی اجرایش می‌کنند؟ اگر سر در آوردن از روش انجام آس‌های تابیده یا غیب کردن سکه این‌قدر آسان است، پس چرا فقط کار عده‌ی کمی شگفت‌انگیز است؟

البته، به این دلیل که به دانستن حقه هیچ ربطی ندارد، بلکه همه‌چیز به هنر انجام آن مربوط است. تاکتیک‌های رهبری آسان است. بخش دشوار هنر اجراست.

آدام گاپنیک به نقل از سوئیس می‌گوید: «جادو تنها در ذهن تماشاجی رخ می‌دهد. بقیه‌ی چیزها به خاطر حواس‌پرتی است... خود روش‌ها مایه‌ی حواس‌پرتی‌اند. تا هر چیز دیگری (از جمله تمایلات و نیازهایتان) را کنار و پشت سر نگذارید و روی رقم زدن تجربه‌ای برای مخاطبان تمرکز نکنید، نمی‌توانید از جهان شعبده‌بازی عبور کنید. شعبده‌بازی یعنی این. همین و بس. «رهبری» را جایگزین «شعبده‌بازی» کنید تا به هدف‌تان برسید.

رهبری تا حد بسیار زیادی یک هنر است، و تنها کسانی به این هنر دست می‌یابند که اصالتاً سخاوتمندند و با قبیله‌شان رابطه‌ی غریزی برقرار می‌کنند. اگر در وهله‌ی اول متعهد نباشید، یاد گرفتن حقه هیچ فایده‌ای برایتان نخواهد داشت.

انقلاب روی صفحه‌ی تلویزیون نخواهد رفت

انگار به‌ندرت رهبری را در عمل می‌بینیم. غالباً، زمانی متوجه رهبری می‌شویم که کار از کار گذشته است یا قدرت گرفته است. علت آن است که رهبری زمانی شروع می‌شود که اصلاً انتظارش را نداریم.

وقتی صنعتی پس از صنعت دیگر می‌آید، رهبر بازار کسی نیست که نوآوری‌ای را پرورش می‌دهد که باعث زیر و رو شدن صنعت می‌شود. وقتی سازمانی پس از سازمان دیگر می‌آید، به ندرت پیش می‌آید که مدیرعامل یا معاون ارشد رهبری به رهبر واقعی تبدیل شوند. در عوض، از گوشه‌ی چشم‌تان، در مکانی که از آن غافل بوده‌اید، پدیدار می‌شود.

انتقاد از امید آسان است

و در پایان، منفی‌بافی راهبرد کثیفی است. امید بدون راهبرد به خلق رهبری منجر نمی‌شود. رهبری زمانی شکل می‌گیرد که امید و خوشبینی‌تان را با چشم‌انداز عینی آینده و راهی برای رسیدن به آن جور کنید. اگر باور نداشته باشید که می‌توانید به جایی برسید که می‌خواهید برسید، کسی پیروتان نخواهد شد. مدیران منفی‌باف‌اند. مدیران بدبین‌اند، زیرا حقه را از قبل دیده‌اند و معتقدند به بهترین شکل انجامش داده‌اند. از سوی دیگر، رهبران امیدوارند. بدون امید، نمی‌توانیم هیچ آینده‌ای برای کار متصور باشیم.

ویولونیست برهنه

تاسمین لیتل، ویولونیست اعجوبه‌ای است که با آنکه خیلی‌های دیگر کمرنگ شده‌اند، به مسیر خودش ادامه می‌دهد. او که یکی از ویولونیست‌های بزرگ کنونی است، تورهای کنسرتی برگزار کرده است و مدیر برنامه و قرارداد ضبط دارد.

با این حال، آلبوم جدیدش رایگان است. می‌توانید به آدرس

بروید و کل آلبوم را به همراه یادداشت‌ها <http://www.tasminlittle.org.uk> و تفاسیر، به رایگان گوش کنید

تاسمین جنبشی را رهبری می‌کند. او زمان و انرژی را در تلاشی متعهدانه و هماهنگ برای نشر موسیقی کلاسیک سرمایه‌گذاری می‌کند. فقط به آپلود فایل ام‌پی‌تری اکتفا نمی‌کند. مرتباً، برای اجرا به زندان‌ها و شهرهای کوچک و مدارس می‌رود. علاوه بر موسیقی، به ارزش سایتش می‌افزاید. او هنرمند تفننی نیست؛ رهبر است.

شکی ندارم که ایده‌ی بکر او با مقاومت یا حتی تمسخر مواجه شد. بیشمار گاوهای هراسان، بیشمار نقد درباره‌ی وضع موجود. تاسمین پافشاری کرد، اما بعید است تلاش‌های اولیه‌اش با استقبال همگانی و تبلیغات جهانی و تحسین گسترده مواجه شده باشد. تنها تمرکز و تلاش و تعهدش باعث موفقیتش شد.

نوشتن آوازهایی که منتشر می‌شوند

دوستم ژاکلین تعرف می‌کند که یونیسف مبلغ هنگفتی را صرف تهیه‌ی پوسترهایی برای ترویج ایده‌ی واکسیناسیون کودکان در میان مادران رواندایی کرده است. «این پوسترها عکس‌های قشنگ زنان و کودکانی بودند که به کینیارواندایی (زبان محلی)، پیام ساده‌ای درباره‌ی اهمیت واکسیناسیون همه‌ی کودکان رویشان نوشته شده بود. پوسترها عالی بودند؛ فقط، با توجه به نرخ بیسوادی زنان که بالای ۷۰ درصد بود، کلمات که به زبان کینیارواندایی دقیق نوشته شده بود خیلی تأثیرگذار نبود».

ژاکلین متوجه شده بود که روش نشر پیام در رواندا استفاده از آواز است. گروهی از زنان برای زنان دیگر آواز می‌خواندند، و این آواز هم نقش روشی برای نشر ایده‌ها را بازی می‌کرد، هم نقش هدیه. اگر آواز نمی‌بود، پیامی هم منتشر نمی‌شد.

اعضای قبیله‌ی شما ارتباط برقرار می‌کنند. احتمالاً، برای این کار به روش شما عمل نمی‌کنند؛ شاید در برقراری ارتباط آن قدر که دوست دارید مؤثر عمل نکنند، اما این کار را می‌کنند. کار سخت رهبر آن است که قبیله را صرف نظر از شکل آواز، در آواز خواندن یاری کند.

جایزه‌ی ایکس

پیتر دیاماندیس می‌خواست به قبیله‌ی مخترعان، تأمین‌کنندگان مالی و کاشفان، که ممکن بود برای پرواز در فضا راهکاری پیدا کنند، انرژی بدهد. او، به جای آنکه رهبری محدودی را دنبال کند که ناسا برایش فراهم کرده بود، تصمیم گرفت جایزه‌ی ده میلیون دلاری ایکس را برای اولین تیمی که بتواند راکتی را دوبار در دو هفته با موفقیت به عمق صد کیلومتری فضا ارسال کند اختصاص بدهد.

تیمی که جایزه را برد بیست میلیون دلار برای آن هزینه کرد. روی هم رفته، کنش ساده‌ی رهبری به سرمایه‌گذاری ده‌ها تیم رقیبی منجر شد که مبلغ سرمایه‌گذاری‌هایشان ده برابر خود جایزه بود. از این مهم‌تر، زمینه‌ی کاملاً جدیدی را با حضور مشارکت‌کنندگان جدید و نوع جدیدی از اجتماع خلق کرد. پیتر به من گفت که وقتی اولین بار این ایده را مطرح کرده است، همه آن را احمقانه توصیف کرده‌اند. در ابتدا، کسی از او پشتیبانی نکرد، تحسینش نکرد یا مشتاق ثبت نام نبود. رهبری و تعهد او بود که باعث موفقیتش شد، نه خود ایده (که چیزی نبود جز به‌روزرسانی جایزه‌ای که لیندبرگ بیش از نیم قرن پیش برنده شده بود). مقصود ایده نبود. سازمان‌دهی قبیله بود.

کی اهمیت می‌ده؟

اهمیت دادن یکی از هیجانات کلیدی است که در قلب قبیله جا دارد. اعضای قبیله به آنچه که برای اهدافشان و برای یکدیگر رخ می‌دهد اهمیت می‌دهند. بسیاری از سازمان‌ها نمی‌توانند به پرسش «کی اهمیت می‌ده؟» پاسخ بدهند، زیرا در واقع هیچ‌کس اهمیت نمی‌دهد. هیچ‌کس واقعاً اهمیت نمی‌دهد اگر منو تغییر کند یا درصدی از درآمد گردآوری اعانه برای تغییرات سربار استفاده شود. هیچ‌کس واقعاً اهمیت نمی‌دهد اگر رنگ فلان چیز تغییر کند یا خدمه‌ی پرواز عوض شوند. اگر کسی اهمیت ندهد، آن وقت قبیله‌ای نخواهید داشت. اگر واقعاً و از دل و جان اهمیت ندهی، آن وقت احتمالاً قادر به رهبری نخواهید بود.

مؤلفه‌های رهبری

رهبران وضع موجود را زیر سؤال می‌برند. رهبران، بر مبنای هدفشان، فرهنگی خلق و دیگران را در آن فرهنگ دخیل می‌کنند. رهبران درباره‌ی جهانی که می‌خواهند تغییرش بدهند بسیار کنجکاوند. رهبران از (اشکال مختلف) جذبه‌ی خود برای جذب و انگیزش پیروان استفاده می‌کنند. رهبران چشم‌اندازی را که برای آینده متصورند به اطلاع دیگران می‌رسانند. رهبران به چشم‌انداز متعهدند و تصمیماتشان را بر مبنای این تعهد می‌گیرند. رهبران میان پیروان خود ارتباط برقرار می‌کنند. ببخشید که چند جمله‌ی پشت سر هم را با رهبر آغاز کردم، برای تأثیرگذاری لازم بود.

اگر رهبران سازمان‌ها یا جوامع را در نظر بگیرید، خواهید دید که هرکدام از آنها به نوعی از ترکیب این هفت مؤلفه استفاده خواهد کرد. برای رهبر بودن،

مسئول بودن، قدرتمند بودن، زیبا بودن یا داشتن روابط الزامی نیست. متعهد بودن الزامی است.

درک کاریزما

درباره‌ی رهبران کاریزماتیک که دیده‌اید فکر کنید. ممکن است جوان یا پیر، فقیر یا ثروتمند، سیاه یا سفید، زن یا مرد، برونگرا یا خجالتی باشند. در واقع، به نظر می‌رسد تنها وجه اشتراک‌شان رهبر بودن باشد.

فکر می‌کنم بیشتر مردم این را برعکس فهمیده‌اند. کاریزماتیک بودن رهبرتان نمی‌کند. رهبر بودن شخصیت پرجذبه‌ای به شما می‌دهد.

رهبرانی هستند که لکنت زبان دارند و از سخنرانی در حضور مردم می‌ترسند. رهبرانی که در رده‌های پایین نردبان سازمانی قرار دارند، رهبرانی که از پول یا مظاهر آشکار قدرت بی‌بهره‌اند. رهبران زشت هم وجود دارند، پس کاریزما قطعاً به معنای جذاب بودن نیست.

می‌توانیم به‌سادگی تسلیم ترس‌مان شویم و به خودمان بگوییم شرایط رهبری را نداریم. اکثر مردم، وقتی به بخش کاریزمای چک‌لیست می‌رسند، بی‌خیال می‌شوند. «من کاریزماتیک به دنیا نیامده‌ام و با رفقای دیگر فرق دارم، پس فکر کنم باید به پیروی قناعت کنم».

ایراد این استدلال آن است که این رفقای دیگر هم کاریزماتیک به دنیا نیامده‌اند. کاریزماتیک بودن انتخاب است، نه نعمت خدادادی.

راز رونالد ریگان

چیزی که بیشتر مردم از رهبر می‌خواهند یافتنش بسیار دشوار است: کسی باشد که گوش شنوا داشته باشد.

چرا یافتن رهبری که گوش شنوا داشته باشد اینقدر دشوار است؟
زیرا گوش دادن به حرف‌های افراد به راحتی با «همراهی با جماعت» یا «تبعید از نظرسنجی‌ها» اشتباه گرفته می‌شود. برای رهبری که چشم‌انداز خودش را دارد، ساده است که گوش دادن را کنار بگذارد، زیرا هرچه نباشد بیشتر مردم می‌خواهند عادی باشید، و این برایتان فایده‌ای نخواهد داشت. اگر هنری فورد به حرف مردم گوش کرده بود، به قول معروف، امروز شلاق‌های کالسکه‌رانی بهتری می‌داشتیم، نه خودرو.

راز، یعنی راز رونالد ریگان، آن است که بشنویم، برای آنچه که می‌شنویم ارزش قائل شویم و بعد، تصمیم بگیریم، حتی اگر این تصمیم در تناقض با نظر همان مردمی باشد که دارید حرف‌هایشان را می‌شنوید. ریگان مشاوران، دشمنان و رأی‌دهندگان را به گوش دادن فعالانه به حرف‌هایشان تحت تأثیر قرار می‌داد. مردم می‌خواهند مطمئن شوند حرف‌هایشان را شنیده‌اید (خیلی توجه نمی‌کنند که آنچه را که گفته‌اند انجام می‌دهید یا نه).
وقتی گراهام وستون، رئیس اجرایی رکا اسپیس، می‌خواست پرسنل با استعداد و تا حدی چموش خود را برای انتقال دفتر مرکزی به یکی از محله‌های فقیر شهر متقاعد کند، برایشان سخنرانی نکرد یا حتی سعی نکرد با چرب‌زبانی گول‌شان بزند. تنها کاری که کرد گوش دادن بود. او با همه‌ی کارکنانی که درباره‌ی انتقال نگران بودند دیدار کرد و اجازه داد دیدگاه‌هایشان را بیان کنند. این کاری بود که برای رهبری‌شان لازم بود: گوش دادن.

گوش بده، واقعاً گوش بده. بعد، تصمیم بگیر و حرکت کن.

نیروهای میان‌مایگی

طبق یک افسانه، تنها کاری که باید بکنید آن است که چشم‌اندازتان را تبیین و ثابت کنید که درست است (بعد، کاملاً ناگهانی، مردم برای حمایت از شما صف می‌کشند).

در واقع، بالعکس است. چشم‌اندازهای چشمگیر و بینش‌های اصیل همیشه با مقاومت مواجه می‌شوند. و وقتی پیشرفت را شروع می‌کنید، تلاش‌هایتان حتی با مقاومت بیشتری مواجه می‌شود. محصولات، خدمات، مسیر شغلی (هرچه که باشد) و نیروهای میان‌مایگی برای متوقف کردن‌تان صف خواهند کشید، هیچ خطایی را نخواهند بخشید و هرگز عقب‌نشینی نخواهند کرد تا تمام شود. اگر راه دیگری وجود می‌داشت، آسان می‌شد. و اگر راه دیگری وجود می‌داشت، همه انجامش می‌دادند و کارتان بی‌نهایت بی‌ارزش می‌شد. پیام بین و یانگ روشن است: اگر کسانی نباشند که در مسیر اکتشاف برای انجام کاری که ارزش صحبت کردن دارد جلوی‌تان را بگیرند، بعید است این کار ارزش شروع سفر را داشته باشد. ایستادگی کنید.

روش فروش کتاب (یا هر ایده‌ی جدید)

دوستم فرد قرار است کتاب جدیدی منتشر کند و داشت به دنبال ایده‌های بازاریابی می‌گشت. فکر می‌کنم این ایده شگفت‌زده‌اش کند: یکی بفروش. کسی را پیدا کن که بهت اعتماد داشته باشد و یک نسخه به او بفروش. خیلی خوشش آمد؟

آیا هیجان‌زده‌اش کرده است؟ آن‌قدر هیجان‌زده که به خاطر سودمند بودن کتاب و نه به خاطر کمک به تو، به ده نفر از دوستانش خبر بدهد؟

وقتی مردم دیگران را به خدمت می‌گیرند، قبیله رشد می‌کند. ایده‌ها هم به همین شکل منتشر می‌شوند. البته، اعضای قبیله این کار را برای شما نمی‌کنند. این کار را برای یکدیگر می‌کنند. رهبری هنر فراهم کردن بستری برای مردم است تا ایده‌های مؤثرشان را منتشر کنند. اگر کتاب فرد منتشر شود، در شرف شروعی عالی خواهد بود. اگر منتشر نشود، به کتاب جدید یا بستر بهتری نیاز خواهد داشت.

سخت خیلی آسان شد

... و برعکس.

در گذشته، شخم زدن زمین بسیار سخت بوده است، یافتن فولادی که برای ساخت خودرو لازم باشد واقعاً سخت بوده است، و رساندن به‌موقع و با قیمت معقول بسته از نیویورک به کیولند واقعاً سخت بوده است. در گذشته، تأمین مالی شرکت واقعاً سخت بوده است و به‌دست آوردن فضای قفسه برای نشان دادن محصول به مشتری واقعاً سخت بوده است. اداره‌ی کارخانه واقعاً سخت بوده است.

اکنون، این کارها آسان است. شاید هزینه‌ی این کارها بیشتر از آنی باشد که می‌خواهیم، اما می‌توانیم آنها را وارد چک‌لیست کنیم تا انجام شوند. کاری که اکنون سخت است شکستن قوانین است. یافتن ایمان برای بدعت‌گذار شدن، جست‌وجوی نوآوری و بعد، در مواجهه با مقاومت‌های گسترده، رهبری تیم و شناساندن ایده به جهان است که دشوار است.

افراد موفق کسانی‌اند که این کار را خوب انجام می‌دهند. وقتی ارکستر فیلارمونیک لس‌آنجلس که در جهان یکی از معتبرترین‌هاست، به دنبال رهبر جدیدی بود، باید از میان شاید هزار فرد واجد شرایط یکی را انتخاب می‌کردند. اینها افرادی در کلاس جهانی بودند که در زمینه‌ی اداره‌ی

ارکستر به روش سنتی امتحان خود را پس داده بودند.

ارکستر، گوستاوو دودامل را انتخاب کرد.

او شخصیت بحث‌برانگیز بیست‌وشش ساله‌ای از ونزوئلا بود که رزومه‌اش با همکاران مسن‌ترش قابل‌مقایسه نبود. توانایی‌های او در زمینه‌ی انجام کار سخت، در امتحان دیروز اثبات نشده است. با این حال، ارکستر فیلارمونیک لس‌آنجلس متوجه شده بودند که همیشه می‌توانند کسی را برای انجام این کار پیدا کنند. کسی که نیاز داشتند رهبری بود که به هر طریق برای سازمان مخاطبان جدیدی بیاورد.

یک لحظه صبر کنید و به پیامدهای این تصمیم توجه کنید. ارکستر فیلارمونیک، از میان هزار رهبر واجد شرایط (که وضع موجود را درک می‌کردند)، تازه‌کاری را انتخاب کرد که می‌خواست وضع موجود را زیر سؤال ببرد. بدعت‌گذاران همیشه این نوع موفقیت را کشف می‌کنند.

کدام را ترجیح می‌دهید: آزمون یا خطا؟

تغییر یک‌شبه، موفقیت فوری پاسخ‌های درست در بازار، یا اینکه ایده‌های بزرگ در یک لحظه به ذهن‌خاطر می‌کنند افسانه است. این‌طور نیست. این فرایند همیشه (در واقع تقریباً همیشه) تدریجی است. چکه، چکه، چکه. در هر زمان، کمی پیشرفت رخ می‌دهد و سهل‌الوصول نیست.

پس از فروش چهار میلیون آیفون (این تعداد معادل بیش از یک میلیارد دلار در کمتر از یک سال است)، آسان است فراموش کنیم که لورا رایس کارشناس گفته بود تلفن اپل هرگز به موفقیت نخواهد رسید. ویزا و مسترکارد ایده‌های بسیار خوبی بودند که اوج گرفتن‌شان سال‌ها طول کشید. حتی می‌توانیم به چیزهای کم‌اهمیت‌تر، مانند رستورانی که مردم بیرون درش صف کشیده‌اند،

اشاره کنیم (این در با صف کشیدن باز نمی‌شود).
اگر سازمان‌تان پیش از تعهد به موفقیت نیاز دارد، هیچ‌کدام را نخواهد داشت.
بخشی از رهبری (در واقع، بخش مهمی از آن) توانایی چسبیدن به رؤیا برای
مدتی طولانی است. آن‌قدر طولانی که منتقدان بفهمند به هر شکل به آنجا
خواهید رسید... پس دنبال‌تان خواهند آمد.

منحرفان مثبت

رهبران را چگونه مدیریت می‌کنید؟
با توجه به اینکه رهبران در هر جایی از سازمان دیده می‌شوند، ظاهراً
وظیفه‌ی مدیران ارشد پیدا کردن رهبران و حمایت از آنهاست. رهبران قبایل
خودشان را دارند، و یکی باید این قبایل را رهبری کند.
و این به ایده‌ی منحرفان مثبت منجر می‌شود.
قاعده‌ی کلی آن است که مدیران منحرفان را دوست ندارند. طبق تعریف،
انحراف از استانداردهای برقرار به معنای شکست مدیری است که به امید
موفقیت خدمت می‌کند. پس، در بیشتر موارد، اکثر مدیران سخت برای سرکوب
انحراف (و منحرفانی که انحراف خلق می‌کنند) تلاش می‌کنند.
مدیران، منحرفان را سرکوب می‌کنند. این کاری است که می‌کنند.
رهبران حساب دیگری را می‌فهمند. رهبران می‌فهمند که تغییر نه تنها همه جا
حاضر است، بلکه کلید موفقیت است.
و معلوم می‌شود کارکنان متعهد به تغییری که در محقق کردن تغییر مشارکت
می‌کنند شادتر و پربازده‌ترند.

اگر این دو موضوع را کنار هم بگذاریم، سخت نیست به این نتیجه برسیم که
به رهبران و به منحرفان (عاملان تغییر) بیشتری نیاز داریم، نه کمتر.
رهبران بزرگ، با جست‌وجوی منحرفان و گیر انداختن‌شان در زمان انجام کار

درست، آنان را می‌پذیرند.

این کار همیشگی جری‌اشترین است.

اشترین به ویتنام رفت تا به کودکان گرسنه کمک کند. او به جای وارد کردن تاکتیک‌هایی که می‌دانست جواب می‌دهند یا تکنیک‌های احتمالی که مطمئن بود تأثیرگذارند، در جست‌وجوی خانواده‌های جدیدی بود که گرسنه نباشند، چند مادری که نه تنها از گرسنگی قسر در رفته بودند، بلکه رو به شکوفایی بودند. و بعد ترتیبی داد که این مادران به راحتی بینش‌هایشان را با بقیه‌ی گروه در میان بگذارند.

بدیهی به نظر می‌رسد، اما سلسله‌مراتبی است. این ایده که کارگری به روستای دچار مشکلی برود و برای سرکوب رفتارهای غیرمعارف تلاش نکند احمقانه است.

او به فاست کامپانی گفت: «مدل سنتی تغییر اجتماعی و سازمانی جواب نمی‌دهد. هرگز جواب نداده است. نمی‌توانید از بیرون راه‌کارهای دائمی بیاورید».

اشترین و همسرش مونیک، با به‌کارگیری مطالعه‌ی ماریان زایتلین، این رویکرد را در سراسر جهان اتخاذ کرده‌اند، از کشورهای در حال توسعه گرفته تا بیمارستان‌های کنتیکت.

مجدداً، اشترین‌ها بارها و بارها فرایندی ساده را کشف کرده‌اند: رهبران (بدعت‌گذارانی که کارها را به شکل متفاوت انجام می‌دهند و تغییر ایجاد می‌کنند) را پیدا و بعد کارشان را تقویت کن، برایشان بستری فراهم و کمک کن پیروانی پیدا کنند تا اوضاع بهتر شود. همیشه بهتر می‌شود.

امیدوارم آن قدر ساده نباشد که نادیده گرفته شود، زیرا مهم است. این ایده آن قدر مؤثر است که هر روز زندگی کودکان را نجات می‌دهد. تنها کاری که اشترین‌ها کردند پیدا کردن مادری با کودکان سالم بود. سپس، کمک می‌کردند سایر روستاییان متوجه کارهایی که این مادر می‌کرد بشوند. اشترین‌ها آن مادر

را در مرکز توجه قرار می‌دادند و او را به ادامه دادن و مهم‌تر از این، دیگران را به متابعت از او تشویق می‌کردند.

ساده است، اما جواب می‌دهد. این احتمالاً مهم‌ترین ایده‌ی عملی کل این کتاب است.

تعهد اخلاقی

چند خیابان آن طرف‌تر، در نزدیکی ما، کودکانی هستند که غذای کافی برای خوردن و والدین دلسوز ندارند. کمی دورتر، به اندازه‌ی چند ساعت پرواز، کسانی هستند که نمی‌توانند به اهداف‌شان برسند، زیرا در اجتماعی زندگی می‌کنند که زیرساخت لازم را برای حمایت از آنها ندارد. اندکی دورتر، کسانی هستند که تحت پیگرد ظالمانه‌ی دولت‌شان قرار دارند. و جهان پر است از کسانی که نمی‌توانند به دبیرستان بروند، به دانشگاه اهمیتی نمی‌دهند و قطعاً نمی‌توانند به این فکر کنند که آیا در محل کارشان پارکینگ مناسبی گیرشان می‌آید یا نه.

و بنابراین، تعهد اخلاقی این است: قناعت نکنید.

داشتن همه‌ی این امتیازها، همه‌ی این توانایی‌ها، همه‌ی این فرصت‌ها و بعد قناعت به میان‌مایگی و بعد دفاع از وضع موجود و بعد نگرانی درباره‌ی خط مشی‌های شرکت، چه حیف.

فلین بری نوشته است که هرگز نباید از کلمه‌ی «فرصت» استفاده کنیم. این یک فرصت نیست، یک تعهد اخلاقی است.

فکر نمی‌کنم حق انتخاب داشته باشیم. فکر می‌کنم متعهدیم قوانین را تغییر بدهیم، سطح انتظارات را بالا ببریم، بازی دیگری بکنیم، و بهتر از آنی که در مخیله‌ی هر کسی می‌گنجد بازی کنیم.

وقتی موعد اعتبار دادن می‌رسد

زیاد پیش می‌آید که درباره‌ی کسب اعتبار از من می‌پرسند. مردم می‌خواهند بدانند، به‌ویژه در زمانی که رئیسی دارند که خواهان سرقت این ایده است، چگونه می‌توانند مطمئن شوند که از ایده اعتبار به‌دست می‌آورند. یا می‌خواهند بدانند چگونه می‌توانند مطمئن شوند که در کتاب یا پست وبلاگ خودشان، به من اعتبار می‌دهند.

خوانندگان واقعی اهمیت نمی‌دهند.

اگر درباره‌ی مأموریت‌تان، درباره‌ی نشر ایمان یا درباره‌ی دیدن یک اتفاق است، نه تنها به اعتبار اهمیت نمی‌دهید، بلکه عملاً خواهان اعتباردهی به دیگران خواهید بود.

اگر می‌خواهید وب‌سایت‌تان را با ابزاری پیشگامانه به نام رابی آن ریلز برنامه‌نویسی کنید، راحت باشید. این نرم‌افزار رایگان است. و نیازی نیست به کسانی که این ابزار را در ۳۷ سیگنالز ساخته‌اند اعتبار بدهید. واقعاً، می‌توانید از آن استفاده کنید.

این کار از نظر آنان هیچ مشکلی ندارد، زیرا دنبال کسب اعتبار یا امرار معاش از زبان برنامه‌نویسی نیستند. مردم به حد کافی می‌دانند که این ابزار کار آنان است؛ به حد کافی طالب دارند و به خاطر کاری که کرده‌اند احترام می‌بینند. هرچه این زبان بیشتر منتشر شود، جنبشی که آغاز کرده‌اند بیشتر پیشرفت می‌کند. و هدف واقعی همین است.

هیچ سوابقی درباره‌ی شکایت مارتین لوتر کینگ جونیور یا گاندی از اعتبار وجود ندارد. مقصود اعتبار نیست. تغییر است.

بله‌ی بزرگ

رنه هر ورمک دربارهی بله‌ی بزرگ برایم نوشته است (حروف بولد بخشی از معامله است.) بیایید بله‌ی بزرگ را کنار «خیر کوچک» قرار بدهیم. یافتن خیر کوچک آسان و اجتناب از آن دشوار است. خیر کوچک بی‌خطر به نظر می‌رسد. شبیه کشتن پشه است. خیر کوچک به معنای اجتناب از حواس‌پرتی و پرهیز از جر و بحث احتمالی است. به هر جا که نگاه کنیم، انبوه خیرهای کوچک خودنمایی می‌کند.

از سوی دیگر، بله‌ی بزرگ دربارهی رهبری و ریسک ظاهری است. بیشتر، دربارهی اعمال اهرم است. امروزه، بله‌ی بزرگ بیشتر از همیشه در اختیار همه‌ی افرادی است که برای داشتنش به قدر کافی خوش‌اقبال بوده‌اند.

تخیل

آلبرت انیشتین گفته است: «تخیل مهم‌تر از دانش است». رهبران چیزهایی خلق می‌کنند که پیش‌تر وجود نداشته است. برای این کار، از اتفاقی که ممکن است رخ بدهد، اما هنوز رخ نداده است، چشم‌اندازی پیش روی قبیله ترسیم می‌کنند.

بدون دانش، نمی‌توانید مدیریت کنید. بدون تخیل، نمی‌توانید رهبری کنید.

حفاظت شدید

وقتی مت گرونینگ داشت فیلم سیمپسون‌ها را می‌ساخت رؤسای استودیو بی‌امان به او فشار می‌آوردند که در آن آگهی‌های تبلیغاتی بگنجاند و تعداد این آگهی‌ها از هر فیلمی که در گذشته ساخته شده بود بیشتر بود. مدیران اجرایی توضیح دادند که افراط در گنجاندن آگهی‌ها عجیب سودآور خواهد بود، اما ممکن است خنده‌دار تلقی شود. ظاهراً، مخاطبان فکر می‌کنند اینکه

استودیو از چپاندن تعداد هرچه بیشتر آگهی در فیلم سود می‌کند بسیار خنده‌دار است.

اگر مت پافشاری و مقاومت نکرده بود، فیلم نابود شده بود. مصالحه ممکن است پروژه را تسریع کند، شاید هم به نابودی آن منجر شود.

باور

مردم آنچه را که به آنها می‌گویید باور نمی‌کنند.
به ندرت آنچه را که نشان‌شان می‌دهید باور می‌کنند.
غالباً، آنچه را که دوستان‌شان می‌گویند باور می‌کنند. آنچه را به خودشان می‌گویند همیشه باور می‌کنند.
کاری که رهبران می‌کنند: داستان‌هایی به مردم می‌دهند که برای خودشان تعریف کنند. داستان‌هایی درباره‌ی آینده و درباره‌ی تغییر.

چرا تو نه، چرا الان نه؟

موانع رهبری برداشته شده است. قبایل همه جا هستند و خیلی‌هایشان در جست‌وجوی رهبرند. و این در وضع دشواری قرارتان می‌دهد: حالا که مانعی نیست، چرا شروع نکنم؟

یک مثال ساده: ده سال پیش، اگر می‌خواستید کتابی منتشر کنید، باید از ناشری بله می‌گرفتید. اگر ناشری نمی‌بود، کتابی هم نمی‌بود.
امروزه، می‌توانید کتاب را کاملاً به تنهایی منتشر کنید. کافی است به [Lulu.com](https://lulu.com) بروید و تمام.

حالا که به بله گفتن کسی نیاز نیست، تنها نویسندگان آثار چاپ‌نشده‌ای مانده‌اند که به خودشان نه می‌گویند.

رهبری حالا شبیه به این است. مسئولی برای دادن مجوز یا تأییدیه‌ی رهبری وجود ندارد. همه کار با خودتان است. تنها کسی که نه می‌گوید خود شما باید بیاید یک لحظه ادامه بدهیم و بعد، درباره‌ی زمان فکر کنیم. آیا لازمه‌ی رهبری را دارید؟ آیا به قدرت یا تحصیلات یا پول بیشتری نیاز دارید؟ چه وقت هر آنچه را که برای شروع رهبری قبیله لازم است به قدر کافی در اختیار خواهید داشت؟

اگر کسی برای انجام فلان سخنرانی یا نوشتن فلان مانیفست یا گرفتن فلان تصمیم دو هفته فرصت بدهد، آیا این زمان کافی خواهد بود؟ اگر دو هفته کافی نیست، آیا چهار یا دوازده یا هزار هفته کافی است؟ طبق تجربه‌ی من، رهبران به انتظار نیازی ندارند. میان پول، قدرت یا تحصیلات و رهبری موفق همبستگی وجود ندارد. ابداً. جان مک‌کین در آکادمی نیروی دریایی ایالات متحده، از آخر، نفر پنجم کلاس بود. هوآرد شولتز ابزارهای آشپزخانه می‌فروخت و کارش به جایی رسید که یک فروشگاه زنجیره‌ای سه طبقه‌ی دانه‌ی قهوه را به زیر قیمت خرید و بعدها آن را به استارباکس تبدیل کرد. گاندی وکیلی در آفریقای جنوبی بود. انتظار فایده‌ای ندارد. بله گفتن دارد.

سفسطه‌ی تمام‌عیار

کیفیت فقط نه تنها ضروری نیست، بلکه خیلی اوقات نامطلوب است. اگر کیفیت را رعایت منظم مختصات اندازه‌گیری‌شده‌ی هر آیتم تعریف کنیم، در این صورت کیفیت برای چیزی مانند پیسمیکر (دستگاه تنظیم ضربات قلب) بسیار مهم است. در مورد لباس سه هزار دلاری کار دست یک طراح پیشگام مد، ابداً اهمیتی ندارد.

افزایش نقش مد مساوی است با کاهش نیاز به کیفیت.

عالی، توهم است، توهمی که برای حفظ وضع موجود خلق شده است. معمای شش سیگما عمدتاً درباره‌ی پنهان شدن از تغییر است، زیرا تغییر هرگز عالی نیست. تغییر یعنی اختراع دوباره، و تا زمانی که چیزی دوباره اختراع شود، روح‌مان هم از مشخصات آن خبردار نخواهد بود.

ياهو و يادداشت كرهى بادام زمينى

برد گارلینگ‌هاوس احتمالاً ياهو را نجات داد (هرچند، موقتاً). به هر صورت، او قبیله‌اش را پیدا کرد.

در سال ۲۰۰۶، برد مانند بدعت‌گذاران عمل کرد. او برای رئیسش در ياهو یادداشتی نوشت و ایرادهای راهبرد شرکت را ذکر کرد، دین شرکت را وارونه و چشم‌انداز آینده را تشریح کرد. هدف این یادداشت تحریک قبیله‌ای کوچک بود، گروهی که شرکتش را با او اداره می‌کردند.

این یادداشت به بیرون درز کرد.

یادداشت در سرمقاله‌ی وال‌استریت ژورنال درج و در کل اینترنت بازنشر شد. ناگهان، برد دیگر صرفاً یکی از مدیران ارشد نه چندان شناخته‌شده اما مهم

ياهو نبود. كابوس همه‌ی مرتدان تقلیدکار شده بود. به دردسر افتاده بود. بچه‌های کارخانه‌ی بالن‌سازی از اتفاقاتی مانند این، که هشدارى از ورود تک‌شاخ است، پیشگیری می‌کنند. آنها می‌گویند: «مواظب باش، به دردسر خواهی افتاد».

موضوع این است که یادداشت برد به شروع زنجیره‌ای از رویدادها منجر شد که باعث شد تری سمل، مدیرعامل ياهو، از شرکت برود و تغییرات بزرگی در ياهو شروع شود. همچنین، باعث شد برد شغل بهتری به‌دست آورد.

چه چیزی برای از دست دادن داری؟

برد یادداشت را لو نداد، اما جسارت لازم را داشت که ارزیابی بسیار صادقانه‌ای از رؤسایش را به اشتراک بگذارد. اگر برد اخراج شده بود، در عوض ده‌ها شرکت دیگر (بله، از نظر من شرکت‌های بهتر) وجود داشت که به او فرصت همکاری داده بودند. بدترین اتفاقی که می‌افتاد این بود که شغل بهتری پیدا می‌کرد. اگر یادداشت مؤثر می‌بود (که بود)، برد جای بهتری برای کار کردن پیدا می‌کرد و هم برای سهام‌داران و هم زندگی کاری خودش، کار درست را انجام می‌داد.

برد، پس از کسب اعتبار، پرداخت دیون، انجام کار، و کسب اعتماد، مطلقاً هیچ چیزی نداشت که با نوشتن این یادداشت از دست بدهد. کار سختی بود، شکی نیست، اما ارزشش را داشت. منتظر چه هستید؟

مطالعه‌ی موردی: کشتن ممنوع

ناتان وینوگراد هیچ قدرتی ندارد، هیچ مسئولیتی ندارد، و نمی‌تواند دیگران را

به انجام چیزی که می‌خواهد وادار کند.

با این حال، پناهگاه به پناهگاه و شهر به شهر می‌رود تا طرز رفتار با میلیون‌ها سگ و گربه را تغییر بدهد. برای این کار، نه به احکام یا قوانین، بلکه به رهبری قبیله متوسل می‌شود.

در پناهگاه‌های حیوانات ایالات متحده، هر سال حدود پنج میلیون سگ و گربه‌ی سالم نابود (کشته) می‌شوند. در بعضی از پناهگاه‌ها، تعداد کشته‌ها به اندازه‌ی نود درصد کل حیواناتی است که نگهداری می‌شوند. ناتان نمی‌تواند این وضع را تحمل کند، و خیلی‌ها با او موافق‌اند. با این حال، خرد جمعی (و تشکیل قبیله) روشن کرد که برای پذیرش همه‌ی حیوانات، به‌ویژه حیوانات مسن‌تر و نه چندان بامزه، هیچ راهی نیست. این همه حیوان کجا باید بروند؟ قبیله‌ی صاحب قدرت هیچ جایگزینی پیدا نکرد.

ریچارد آوانزینو، منتور وینوگراد، رهبری‌شان را بر عهده گرفت تا کار را با پناهگاهی در یکی از شهرها آغاز کنند. او به قبیله نشان داد که این کار قابل‌انجام است و وضع موجود نباید به این شکل بماند.

آوانزینو برنامه‌های را پیاده‌سازی کرد که ظاهراً معقول بود، اما در آن زمان بحث‌برانگیز شد. SPCA (انجمن پیشگیری از آزار حیوانات) سان‌فرانسیسکو کار نازاسازی و اخته‌سازی پیش از پذیرش حیوانات را بر عهده گرفت. آنها برنامه‌ی خانه‌ی حیوانات بی‌پناه را شروع کردند (بسیاری از سگ‌ها وارد خانه شدند و دیگر برنگشتند). حنی ونی را پر از حیوانات خانگی کرد و به جاده زد تا خانواده‌هایی برای نگهداری آنان پیدا کند.

وقتی آوانزینو، طی کنفرانسی، نتایجش را با پناهگاه‌های دیگر در میان گذاشت، بعضی از حضار بلند شدند و رفتند. آنها نماینده‌ی وضع موجود بودند، و این قبیله آماده‌ی تغییر نبود.

گام بعدی فوق‌العاده بود: آوانزینو، SPCA سان‌فرانسیسکو را از کار گرفتن و کشتن حیوانات کنار گذاشت، خودش را از قرارداد یک شهر بزرگ کنار کشید و

پرسنلی را که چشم‌اندازش را با دیگران در میان نگذاشته بودند تشویق کرد که بروند و دنبال شغل جدیدی بگردند. او قبیله‌ی جدیدی را پرورش داده و آدم‌هایی جدید با نگرش جدید پیدا و رهبری‌شان کرده بود.

ظرف مدت چند روز، سازمان رو به رشدش میلیون‌ها دلار اضافه بودجه داشت. آوانزینو، با استفاده از این پایگاه، سعی کرد در سان‌فرانسیسکو قانون جدیدی به تصویب برساند؛ طبق این قانون، پناهگاه حیوانات شهر ملزم بود همه‌ی حیوانات سالمش را به جای کشتن، به SPCA منتقل کند. آنچه که در ادامه اتفاق افتاد حیرت‌انگیز اما واقعی بود: اکثر سازمان‌های بشردوستانه و مروج گیاهخواری علیه این قانون وارد عمل شدند. آنها معتقد بودند این کار غیرممکن است. می‌گفتند اگر مردم می‌دانستند حیوانات‌شان به جای کشته شدن برای نگهداری پذیرش می‌شوند، به احتمال زیاد رهایشان می‌کردند (!). پس، آوانزینو چگونه قانون را به تصویب رساند؟ چگونه تلاش‌هایش برای نجات ده‌ها هزار حیوان کوچک نتیجه داد؟ ساده است. قبیله‌ی جدیدش این کار را کرد. مردم این کار را کردند. آوانزینو گروهی (گروه بزرگی) را یافت که خواهان شنیدن داستانش بودند، خواهان پیروی بودند، خواهان اقدام کردن بودند. تا سال ۱۹۹۵، سان‌فرانسیسکو به شهر کشتن ممنوع تبدیل شد. همه‌ی حیوانات خانگی سالم پذیرفته می‌شدند، کشته نمی‌شدند.

داستان با وینوگراد ادامه می‌یابد. پس از آنکه آوانزینو از سان‌فرانسیسکو رفت، SPCA خود را باخت. رهبری ضعیف شد. برنامه‌ی اخته‌سازی رایگان را لغو کردند و شروع کردند به مصالحه کردن بر سر ارزش‌هایشان. وینوگراد، که از این وضع بیزار بود، سازمان را ترک کرد.

او از SPCA تامپکینز کانتی، از بخش‌های روستایی ایالت نیویورک، سر در آورد. اساساً، او در کار گرفتن سگ‌ها بود، بودجه‌ی ناچیزی داشت (که به خاطرش بدهکار شده بود)، ساختمانی مخروبه در اختیار داشت و پرسنلی که نماد استفاده از روش‌های قدیمی بودند.

وینوگراد بسیاری از گام‌هایی را که در این کتاب مطرح شد برداشت. مصالحه نکرد. در همان اولین روز کار، درخواست کشتن (راحت کردن یا مرگ بدون درد نه، بلکه کشتن) حیوانات تحت مراقبتش را نپذیرفت. صحبت‌هایش با پرسنل روشن و واضح بود و ظرف چند ماه، نیمی از آنها (که خواهان پیوستن به قبیله نبودند) رفتند.

ناتان وینوگراد فهمید که رهبری بدون پیروان معنایی ندارد. پس، مستقیماً رفت سراغ مردم. مردمی که می‌خواستند داستانش را بشنوند. شهروندانی که خواهان پیروی از او بودند. در مدت یک سال، بیش از چهارصد گزارش رسانه‌ای درباره‌ی پناهگاه او منتشر شد. سیل کمک‌های اهدایی سرازیر شد. سر و کله‌ی داوطلبان (دویست داوطلب، دوازده هزار ساعت کار) پیدا شد. در صنفی که ده یا بیست درصد حیوانات ذیربط پذیرفته می‌شوند، تامپکینز مرتباً نگهداری بیش از ۸۵ درصد حیوانات را می‌پذیرفت و تنها حیوانات بیمار یا مهاجم ناکام می‌ماندند.

و این تصادفی نبود. وینوگراد باز هم موفق شد، و این بار در شارلوتزویل ویرجینیا. سپس، بعد از تشکیل قبیله، به رنو در نوادا رفت و یک بار دیگر موفق شد. هر بار بدون داشتن بودجه و قدرت واقعی. فقط با تکیه بر رهبری. وقتی مردم داستانش را می‌شنوند، ناگهان چیزی در ذهن‌شان روشن می‌شود. نخست، خشونت‌ی که باعث می‌شود پشت سرمان میلیون‌ها سگ و گربه خیلی عادی کشته شوند. دوم، غرور ناشی از اینکه فردی با انجام چنین مأموریتی چنین تغییری ایجاد کند. و سوم، فهمیدن اینکه اگر ناتان وینوگراد می‌تواند، به روش پایین به بالا، سنتی را تغییر بدهد که یک قرن قدمت دارد، ما هم می‌توانیم.

قبایلی هستند که منتظر ائتلاف و رهبری‌اند. تنها چیزی که نیاز دارند رهبری متعهد است که مشتاق انجام کار درست باشد.

داستان ناتان عمیقاً تحت تأثیرم قرار داد. تحت تأثیر اینکه چگونه خودش را

و ادار کرد در وضعیت حیواناتی تغییر ایجاد کند که هیچ شانس برای اعتراض به وضع موجود نداشتند. تحت تأثیر توانایی او برای دیدن آینده و محقق کردن آن. و مهم‌تر از همه، تحت تأثیر توانایی او برای بسیج قبیله و انجام کار به طریقی که همه‌ی افراد دخیل پیشقدم شوند.

ظاهر رهبر

«رهبر چه شکلی است؟».

در سراسر جهان و در قاره‌های مختلف، با رهبرانی با حرفه‌های متفاوت دیدار کرده‌ام. با رهبران پیر و جوان و رهبران قبایلی بزرگ و کوچک دیدار کرده‌ام. می‌توانم بگویم: رهبران هیچ وجه اشتراکی ندارند.

آنها از نظر جنسیت یا سطح درآمد یا جغرافیا هیچ وجه اشتراکی ندارند. از نظر ژن، تحصیل، نسب و حرفه هم همین‌طور. به عبارت دیگر، رهبران رهبر به دنیا نمی‌آیند. با اطمینان می‌گویم.

در واقع، یک وجه اشتراک دارند. هر رهبر قبیله‌ای که تا به حال دیده‌ام یک وجه اشتراک داشته است: عزم رهبری.

دقیقاً، چه چیزی باید بدانیم؟

کار را به سرانجام رسانیده‌اید. و ممکن است چک‌لیست‌ها، خودآموزهای مفصل و کتاب‌های راهنمایی را که «به زبان آدمیزاد» نوشته شده است، و دقیقاً نشان‌تان می‌دهد برای پیدا کردن و رهبری قبیله چه باید بکنید، از قلم انداخته باشید.

فکر می‌کنم نکته‌ی اصلی همین بوده است.

می‌توانم بگویم بیشتر مردم درباره‌ی چیزهایی که تا به اینجا خوانده‌اید

انتقادهای زیادی را نثارم می‌کنند. شاید بگویند خیلی درهم و برهم است یا خیلی عملی نیست یا اینکه برای تحقق هر هدفی واقعاً کارهای زیادی را به شما تحمیل می‌کنم. مشکلی نیست. در واقع، تغیر همیشه با چنین انتقادهایی همراه بوده است.

هر قبیله، متفاوت است. هر رهبر، متفاوت است. خود ماهیت رهبری به معنای آن است که کاری که قبلاً انجام شده باشد را انجام نمی‌دهید. اگر جای شما بودم، پیرو می‌شدم، نه رهبر.

تنها چیزی که می‌توانم به آن امید داشته باشم آن است که انتخابی بکنید. همه‌ی رهبرانی که دیده‌ام انتخابی کرده‌اند و از این کار خوشحال بوده‌اند. می‌توانید تصمیم بگیرید که رهبر بشوید یا نشوید. می‌توانید تصمیم بگیرید که ایمان داشته باشید یا نداشته باشید. می‌توانید تصمیم بگیرید که به قبیله کمک بکنید یا نکنید.

آیا هزاران دلیل دارید که چرا، از میان همه‌ی مردم، گزینه‌ی مناسبی برای رهبری نیستید؟ چرا منابع یا اختیارات یا ژن یا عزم حرکت لازم را برای رهبری کردن در اختیار ندارید؟ احتمالاً. خب که چی؟ باز هم باید انتخاب کنید. وقتی تصمیم بگیرید رهبر شوید، برای تجدید نظر در تصمیم‌تان، مصالحه کردن، تقلیل سطح یا کنار گذاشتن آن به شدت تحت فشار قرار خواهید گرفت. البته که چنین خواهد شد. کار جهان همین است: وادارتان می‌کنند ساکت شوید و پیروی کنید. وضع موجود به دلیلی وضع موجود است.

اما وقتی تصمیم بگیرید رهبر شوید، متوجه خواهید شد که خیلی هم دشوار است. متوجه خواهید شد که گزینه‌های موجود واقعاً روشن است و بله، واقعاً می‌توانید از اینجا به آنجا برسید.

بروید.

حرف آخر

ممکن است به من لطفی بکنید؟

اگر این کتاب برایتان فایده‌ای داشت، اگر زیر بخشی یا دور آن خط کشیدید یا از آن یادداشت برداشتید، امیدوارم کاری برای من بکنید:

این نسخه را در اختیار دیگران قرار دهید.

بخواهید کتاب را بخوانند. از آنها خواهش کنید درباره‌ی رهبری تصمیم بگیرند.

نیازشان داریم. نیازت داریم.

پیام را برسانید. ممنون.

کتاب (nbookcity.com)

«مطمئن نیستم کجا می‌روم. (اما) رهبری خواهم کرد!».

- امانوئل هیمن -

شهر کتاب (nbbookcity.com)

۱. Jerry Garcia & Greatful Dead

۲. Mitch Mathews

۳. Carly Fiorin: پاکارد. مدیرعامل سابق هیولت

۴. Gothamist

۵. Habeas Brûlée

۶. Niklas Zennström

۷. Acumen Fund

۸. Bureau of Idea Approval

۹. Pema Chodron

۱۰. Nova Scotia

۱۱. Keith Ferrazzi

۱۲. BaseCamp

۱۳. شهری در سوئیس. م.

۱۴. صفحه‌ی گرامافون ۳۳ دور. م.

۱۵. www.ning.com

۱۶. Mark Rovner

شهر کتاب (nbookcity.com)



Tribes

Seth Godin

چه کسی این همه قبیله را رهبری می‌کند؟ اگرچه اینترنت کارهای شگفت‌انگیزی را انجام می‌دهد، اما هرگز نمی‌تواند رهبری این قبایل را به دست بگیرد. این موضوع هنوز وابسته به افراد است. افرادی همانند شما که درباره‌ی چیزی شور و اشتیاق دارند. هر کسی که خواهان ایجاد تغییر باشد، ابزارهای زیادی برای این کار در اختیار خواهد داشت.

در این کتاب عالی، ست گادین این‌طور استدلال می‌کند که امروزه همه فرصت دارند تا جنبشی خلق کنند، یعنی قبیله‌ای از افراد همفکر را گرد هم آورند و کارهای شگفت‌انگیزی انجام بدهند.

«قبایل» را همه باید بخوانند. رهبری کردن در دنیای امروز، وظیفه‌ی تک‌تک ماست...



قیمت: ۱۳۰۰۰ تومان



info@amookhteh.ir
WWW.AMOOKHTEH.IR



9 786008 237464

