

مهره‌ی حیاتی

آیا غیرقابل جایگزین هستید؟



نویسنده‌ی کتاب‌های پرفروش گاو بنفش، شیب و قبایل



ست‌گادین

ترجمه‌ی علیرضا خاکساران

مهره‌ی حیاتی

آیا غیرقابل جایگزین هستید؟

ست گادین

مترجم: علیرضا خاکساران



حق انتشار الکترونیک برای فیدیبو محفوظ است

سرشناسه	:	گودین، ست Godin, Seth
عنوان و نام پدیدآور	:	مهره‌ی حیاتی : آیا غیرقابل جایگزین هستید؟/ اثر ست گادین ؛ ترجمه‌ی علیرضا خاکساران.
مشخصات نشر	:	اصفهان: آموخته، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	:	۲۱۰ص.
شابک	:	978-600-8237-55-6
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Linchpin : are you indispensable?
موضوع	:	انگیزش در کار
موضوع	:	Employee motivation
موضوع	:	ارزش افزوده
موضوع	:	Value added
موضوع	:	کارکنان -- نگرش‌ها
موضوع	:	Employees-- Attitudes
موضوع	:	اندیشه و تفکر خلاق
موضوع	:	Creative thinking
موضوع	:	کارکنان -- نگرش‌ها
موضوع	:	Employees-- Attitudes
موضوع	:	کار و اشتغال -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع	:	Work -- Psychological aspects
شناسه افزوده	:	خاکساران، علیرضا، ۱۳۶۷ -، مترجم
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۶ گ۸/الف/۵ HF۵۵۴۹
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۳۱۴
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۰۶۸۱۴۴

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 و کار، 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

سپاسگزاری نویسنده

من نویسنده نیستم. اجازه دهید این را در ابتدا گفته باشم. مسیری که به نوشتن این کتاب منجر شده، مسیری بس طولانی و پر پیچ و خم بوده است. در گذشته بارها تصمیم به نوشتن کتاب گرفته‌ام و حتی برای انجام دادن این کار از چند داستان‌نویس نیز دعوت به همکاری کرده‌ام. ولی در نهایت آنچه می‌خواستم از آب در نمی‌آمد؛ در نتیجه فکر نمی‌کنم اکنون چاره‌ای داشته باشید مگر اینکه این کتاب را با نثر و واژگان خود من قبول کنید.

من بهترین شبکه‌ساز هم نیستم. اگر چه شغلی دارم که بیشتر افراد از آن به عنوان یک شغل بسیار موفق نام می‌برند، ولی بهتر از من هم وجود دارد. فقط اعتقاد راسخ دارم که قابلیت درک این موضوع را که افراد موفق چه می‌کنند داشته‌ام و قادرم آن را به گونه‌ای قابل فهم به دیگران انتقال دهم.

بازاریابی شبکه‌ای نیز «واژگان خاص» خود را دارد. بعضی از شرکت‌ها افراد خود را توزیع‌کننده می‌نامند، بعضی آنها را اعضای تیم می‌نامند و باز هستند شرکت‌هایی که نام شرکا، ترویج‌دهندگان و وابسته‌ها را بر آنها می‌گذارند.

مهم نام توزیع‌کننده یا انتخاب هر واژه‌ی دیگری نیست؛ خواهشمندم فقط اجازه ندهید این انتخاب هنگام مطالعه‌ی کتاب حواس شما را از موضوع اصلی منحرف کند. بر مفاهیم و نه اسامی توجه داشته باشید. مفاهیم هیچ‌گاه تغییر نمی‌کنند، در حالی که اسامی همواره در حال تغییر هستند.

پیش از آغاز، اجازه می‌خواهم از بعضی از افراد مهم تشکر کنم. از همسر مارینا سپاسگزارم که خداوند هنگام تولد تو نعمتی را به جهان و روزی که سرانجام به تو دست یافتم نعمتی را به من ارزانی داشت. به همه‌ی فرزندانم تیلور، آلکساندرا، دانیلا، چندلر، دومنیک، و نوهام اتان افتخار می‌کنم. تردیدی ندارم که در این جهان کارهای فوق‌العاده‌ای از شما سر خواهد زد. از والدین و سایر افراد خانواده‌ام، از همه‌ی شما به دلیل محبت و پشتیبانی‌تان در تمام طول زندگی‌ام سپاسگزارم. من عاشق خانواده‌ی خود هستم.

هزاران دوستی که در سراسر جهان دارم، شما واقعاً به اعضای خانواده‌ی من تبدیل شده‌اید. شنیده‌ام که گفته می‌شود «دوستی خود ثروتی است» و به همین دلیل است که احساس می‌کنم ثروتمند هستم.

از چاد پورتر که بدون او ایده‌ی وبسایت بازاریابی شبکه‌ای عملی نمی‌شد، بابت همه‌ی سخت‌کوشی و ایثارش سپاسگزارم. بسیار سپاسگزارم. از ملودی مارلر فروش‌ی بابت ویرایش و سازماندهی این کتاب سپاسگزارم. بدون کمک او، امکان انتشار این کتاب وجود نداشت.

و از حرفه‌ی بازاریابی شبکه‌ای به دلیل نجات زندگی‌ام در سال ۱۹۸۸ سپاسگزارم. از من مرد بهتری ساخت و همواره قدردان و سپاسگزار آن خواهم بود.

پیشگفتار مترجم

ست گادین را می‌توان مصداق تعبیر استیو جایز از نوابغ دانست: می‌توانید او را بپذیرید. می‌توانید ردش کنید. اما نمی‌توانید از او و حرف‌هایش صرف‌نظر کنید(۱). این کتاب و مطالب آن نیز از جنس حرف‌هایی است که نمی‌توان از آن‌ها صرف‌نظر کرد. به اعتقاد او، همه نابغه‌اند. نابغه از نظر او کسی است که گرهی مشکلاتی را باز می‌کند که از توان دیگران خارج است و با همین اعتقاد، ما را به چالش می‌کشد تا از متوسط بودن و همرنگ جماعت بودن دست برداشته و هنر و نبوغ منحصر به فردمان را به همه نشان دهیم چرا که در حال حاضر، برای اولین بار در طول تاریخ چنین فرصتی با کمترین هزینه در اختیارمان قرار دارد.

نویسنده هدفش از نگارش این کتاب را این‌طور عنوان می‌کند: هدفم این است که متقاعدتان کنم فرصت خوبی در انتظارتان است؛ فرصتی که می‌تواند به‌طرز چشم‌گیری زندگی‌تان را در جهت مثبت تغییر دهد. برای بهره‌گیری از این فرصت باید بدانیم که قوانین حاکم چه تغییری کرده‌اند. در این کتاب، ست گادین به ما یاد می‌دهد چطور با بهره‌گیری از این لحظه‌ی مهم، به آدمی تبدیل شویم که به عقیده‌ی تمام دنیا، غیرقابل‌جایگزین است و این مسیر را منوط به یک چیز می‌داند: اینکه تصمیم بگیریم و دست به انتخابی بزنیم که پیش روی ماست: می‌توانیم همرنگ جماعت شویم یا سری توی سرها درآوریم. نمی‌توانیم هر دوی این کارها را با هم انجام دهیم.

قوانین بازی تغییر کرده‌اند و با روش‌های قدیمی نمی‌توان موفق شد. نظام آموزشی هنوز هم در پی نهادینه‌سازی این باور در ماست که باید سرمان به کار خودمان باشد و موبه‌مو از دستورعمل‌ها پیروی کنیم. در حالی که چنین چیزی در دنیای پرشتاب کنونی و زوال صنایع سنتی و تفکرهای سنتی مدیریتی دیگر جوابگو نیست. نویسنده معتقد است که با هدف تبدیل شدن به یکی از چرخ‌دنده‌های صنایع غول‌پیکر به دنیا نیامده‌ایم. بلکه ما را این‌طور تربیت کرده‌اند. اما گزینه‌ی دیگری نیز پیش رو داریم که همان تبدیل شدن به یک مهره‌ی حیاتی است؛ فرآیندی تدریجی و مسیری که طی آن باید ویژگی‌هایی را در خود پرورش دهیم که ما را غیرقابل‌جایگزین می‌سازند.

در این راستا، ست گادین ابتدا شرایط و ملزومات دنیای جدید کار را به معرفی می‌کند و سپس از ما می‌خواهد تا درباره‌ی انتخاب‌مان فکر کنیم. به این فکر کنیم که آیا می‌توانیم غیرقابل‌جایگزین شویم؟ در ادامه، با بررسی ملزومات دوران «کارخانه‌داری»، توضیح می‌دهد که چطور ما را تربیت کرده‌اند تا به چرخ‌دنده‌ی قابل‌تعویض صنایع تبدیل شویم. پس از بررسی ویژگی‌های عصر صنعتی، بیشتر مطالب کتاب را نیز به پاسخ این سؤال اختصاص می‌دهد که چرا باید به یک مهره‌ی حیاتی تبدیل شویم و در این مسیر، به چه چیزهایی نیاز است و چه موانعی بر سر راه ما قرار دارند؟

امیدواریم مطالعه‌ی این اثر بتواند بیش از پیش به شما کمک کند تا با ملزومات دنیای کنونی همگام شوید و نگرش‌تان به کار و زندگی را دگرگون کند. می‌توانید پس از مطالعه‌ی این اثر، تجربه‌ی خودتان را از طریق نشانی info@Amookhteh.ir با ما در میان بگذارید.

علیرضا خاکساران

مقدمه

شما نابغه‌اید

اگر نابغه را شخصی با توانایی‌ها و بینش استثنایی جهت کشف راهکارهای نه‌چندان واضح برای یک مشکل تعریف کنیم، برای نابغه بودن، نیازی نیست برنده‌ی جایزه‌ی نوبل باشید. فرد نابغه گره‌ی مشکلاتی را باز می‌کند که از عهده‌ی دیگران بر نمی‌آید. حال سؤال این است: آیا تا به حال چنین کاری انجام داده‌اید؟ آیا تا به حال راه میان‌بری پیدا کرده‌اید که دیگران قادر به پیدا کردن آن نبوده‌اند؟ آیا گره از کاری گشوده‌اید که سبب سردرگمی خانواده‌تان شده باشد؟ آیا راهی برای ممکن ساختن کاری غیرممکن پیدا کرده‌اید؟ آیا با فردی که هیچ‌کس به او دسترسی نداشته، ارتباط رودررو برقرار کرده‌اید؟ تا به حال شده حتی برای یک‌بار چنین اتفاقی افتاده باشد؟ هیچ‌کس در همه‌ی مواقع نابغه نیست. انیشتین هر روز که از سر کار به خانه برمی‌گشت، در پیدا کردن راه خانه‌شان مشکل داشت. ولی همه‌ی ما در مواقع خاصی نابغه‌ایم. بخش غم‌انگیز ماجرا این است که بدنه‌ی جامعه (مدرسه، رئیس، دولت یا خانواده‌تان) این نبوغ را از شما می‌گیرند. مشکل این است که فرهنگ ما با معامله‌ای فاستی (۲) در هم آمیخته شده که در آن، نبوغ و هنرمان را می‌فروشیم تا به ثبات ظاهری برسیم.

واقعیت

مردی سوار بر واگن درجه‌ی یک قطار در حال سفر به اسپانیاست که ناگهان متوجه می‌شود پابلو پیکاسو، نقاش معروف، بغل دستش نشسته است. دلش را به دریا می‌زند، رو به پیکاسو می‌کند و می‌گوید: «آقای پیکاسو، شما هنرمند بسیار بزرگی هستید؛ اما چرا این همه اعوجاج در آثار شما وجود دارد؟ چرا به جای این همه اعوجاج در آثارتون، به ترسیم واقعیت نمی‌پردازید؟». پیکاسو پس از لحظه‌ای درنگ، از او می‌پرسد: «واقعیت از نظر تو چه شکلیه؟». آن مرد کیف پولش را در دست می‌گیرد و عکس همسرش را از داخل آن بیرون می‌آورد: «این‌هاش، این شکلیه. مثل تصویر همسرم». پیکاسو عکس را می‌گیرد، نگاهی به آن می‌اندازد و پوزخندی می‌زند: «واقعاً؟ این که خیلی کوچیکه. تازه اعوجاجم نداره».

مطالب این کتاب درباره‌ی عشق، هنر، تغییر و ترس است. اینکه چگونه بر توطئه‌ی چند صد ساله‌ای که خلاقیت و پویایی را از شما می‌گیرد، غلبه کنید. درباره‌ی رهبری، ایجاد تفاوت و نیز درباره‌ی موفق شدن است. ده سال پیش نمی‌توانستم چنین کتابی بنویسم، چون ده سال پیش اقتصاد ما طوری بود که از شما می‌خواست هنرنگ جماعت شوید، حقوق خوبی به شما می‌دادند که هنرنگ جماعت شوید و در این صورت، حواس‌شان به شما بود. حال، خواه یا ناخواه، دنیا چیز

متفاوت‌تری را از شما طلب می‌کند. حال باید به‌دقت درباره‌ی شکل و شمایل واقعیت فکر کنیم. اگر می‌توانستید به روش متفاوتی ببینید، ببخشید یا زندگی کنید، چه می‌شد؟ اگر می‌توانستید بدون از دست دادن شغل‌تان چنین کاری بکنید چطور؟

این کتاب مناسب افراد دیوانه‌ای نیست که شرکت‌تان دست‌وپایشان را بسته است. این کتاب برای شما، برای رئیس‌تان و برای کارمندان‌تان است؛ چون بهترین آینده‌ی ممکن برای ما آینده‌ای است که بتوانید از خود حقیقی‌تان و بهترین کارتان مایه بگذارید. آیا برای این کار آماده‌اید؟

یک قول: دنیای پیش روی ما (و همچنین این کتاب)، نه کوچک است و نه بدون اعوجاج.

این بار، مسأله‌ای شخصی است

آنچه می‌خواهم بیان کنم کاملاً شخصی و درخواستی از طرف من به شماست. در حال حاضر، تمرکز من روی تاکتیک‌هایی نیست که برخی سازمان‌ها برای تولید محصولات عالی یا انتشار ایده‌های مهم، از آن‌ها بهره می‌گیرند. این کتاب فرق دارد. درباره‌ی یک انتخاب و نیز زندگی شماست. برای این انتخاب، لزومی به کنار گذاشتن شغل‌تان نیست؛ اتفاقاً شما را به چالش می‌کشد که درباره‌ی نحوه‌ی انجام کارتان، تجدید نظر کنید.

نظامی که در آن بزرگ شده‌ایم اقتضای مزخرف است. این نظام در حال فروپاشی است و بسیاری از کسانی که برای اهمیت دارند، از اینکه کارها مطابق انتظار پیش نمی‌رود، رنج می‌برند. هر روز افراد زیادی را می‌بینم که توانایی‌های زیادی برای ارائه دارند؛ ولی به حدی تحقیر شده‌اند و می‌ترسند که از ارائه‌ی آن‌ها خودداری می‌کنند. آن‌ها به قربانیان و گروگان‌هایی در یک نظام بی‌معنا و مفهوم تبدیل شده‌اند که شیرهی جان آن‌ها را می‌کشد و قدرشان را نمی‌داند.

زمان آن رسیده که از اطاعت و سازش با این نظام دست برداریم و نقشه‌ی خودمان را بکشیم. به خوب اکتفا نکنید و به خلق هنرهای پیردازید که اهمیت دارند. دست از پرسیدن اینکه چه نفعی برای من دارد، بردارید و هدایایی ارائه دهید که موجب تغییر مردم شوند. فقط و فقط در آن صورت است که به توانایی بالقوه‌ی خود دست یافته‌اید.

صدها سال است که مردم برای هم‌رنگ شدن با جماعت، پیروی از دستورعمل‌ها و کار در ازای دریافت حقوق روزانه، اغوا شده، کلاه بر سرشان رفته و شست‌وشوی مغزی شده‌اند. آن دوران درست به موقع به پایان رسیده است.

شما دارای نبوغ هستید، نقش و تأثیرگذاری شما حائز اهمیت و هنری که خلق می‌کنید، گران‌بهاست. فقط شما می‌توانید این کار را انجام دهید و نباید در این راه کوتاهی کنید. امیدوارم که برخیزید و عزم خود را برای ایجاد تغییر جزم کنید.

تصمیم‌تان را بگیرید

هدفم این است که متقاعدتان کنم فرصت خوبی در انتظار شماست؛ فرصتی که می‌تواند به‌طرز چشم‌گیری زندگی‌تان را در جهت مثبت تغییر دهد. نه با انجام کارهای راحت یا اموری که

آموزش دیده‌اید، بلکه با درک اینکه چگونه قوانین حاکم بر جهان دست‌خوش تغییرات اساسی شده‌اند؛ با بهره جستن از این لحظه‌ی مهم و تبدیل شدن به آدمی که به عقیده‌ی تمام دنیا، غیرقابل‌جایگزین است.

این مسیر با گرفتن یک تصمیم ساده آغاز می‌شود. می‌دانم که از پس این کار بر می‌آید و امیدوارم که بتوانید. امیدوارم پس از اینکه موفق شدید، این ایده را با کسانی که برایتان مهم‌اند به اشتراک بگذارید.

معامله‌ی کار در ازای مراقبت

این کاری است که والدین ما بر ایمان تدارک دیده‌اند. دنیای ما مملو از کارخانه‌هاست. کارخانه‌هایی که به ساخت تجهیزات مشغول‌اند، شرکت‌های بیمه و وب‌سایت‌ها، استودیوهای که فیلم می‌سازند و مراکزی که از مردم بیمار مراقبت می‌کنند و به تلفن پاسخ می‌دهند. این کارخانه‌ها و شرکت‌ها به کارگر نیاز دارند. اگر یاد بگیرید که چگونه کارگر یکی از این کارخانه‌ها شوید، اگر در مدرسه حواستان به درس‌هایتان باشد، از دستورعمل‌ها پیروی کنید، سر وقت حاضر شوید و تمام تلاش‌تان را بکنید، مراقب شما خواهیم بود. نیازی نیست که باهوش یا خلاق باشید یا خطری به جان بخرید. به شما پول زیاد، بیمه‌ی درمانی و امنیت شغلی می‌دهیم. شما را گرامی داشته و در بدترین حالت، مراقبتان خواهیم بود.

واقعاً معامله‌ی وسوسه‌انگیزی است.

به حدی وسوسه‌انگیز است که به مدت یک قرن آن را پذیرفتیم. مدارس، نظام‌ها و دولت‌مان را طوری تنظیم کردیم که در راستای این معامله فعالیت کنند. این روش کارساز بود. شرکت‌های حاضر در فهرست فورچن ۵۰۰ (۳) مراقب حال ما شدند. اتحادیه‌ی معلم‌ها از ما مراقبت کرد. اداره‌ی پست و مغازه‌های خرده‌فروشی از ما مراقبت کردند. از دستورعمل‌ها پیروی کردیم، حرف گوش‌کن بودیم، سر وقت حاضر شدیم و در مقابل، آنچه را که لازم بود به دست آوردیم. این رؤیای آمریکایی بود. مدت‌های مدید این روش کارساز بود. اما اکنون در حضور رقابت و فناوری، این معامله در هم شکسته شده است. در خوش‌بینانه‌ترین حالت، رشد شغلی روندی یکنواخت دارد.

دستمزدها در بسیاری از صنایع رو به کاهش است.

قشر متوسط بیش از هر زمان دیگری، تحت سلطه است؛ آینده بسیار ملال‌انگیز به نظر می‌رسد. دیگر کسی مراقب مردم نیست؛ حقوق مستمری در کار نیست؛ مزایای بازنشستگی به نصف کاهش پیدا کرده و معلوم نیست چه می‌شود. ممکن است منشی سخت‌کوشی باشید که تحصیلات عالی دارید. شخصی که کلی خدمت کرده و شایسته‌ی امنیت و احترام است. به‌رغم شایستگی شما برای تمام این مزایا، جایگاه شغلی‌تان طوری نیست که تضمین شود امنیت و احترام مدنظرتان را داشته باشید.

ناگهان، در کمال تعجب می‌بینید که کارگر مطیع وارد یک معامله‌ی پرضرر شده است. خیل عظیم افراد تحصیل‌کرده و سخت‌کوش هنوز در حال پیروی از حرف‌های کارفرمایان هستند؛ ولی حق‌شان را نمی‌گیرند.

این موقعیت فرصتی باورنکردنی را در اختیارتان می‌گذارد. بله، این یک فرصت است. فرصتی برای لذت بردن از کاری که انجام می‌دهید، برای ایجاد تغییر در همکاران و مشتریان‌تان و برای آزادسازی نبوغی که سالیان دراز مخفی‌اش کرده‌اید. تلاش برای احیای معامله‌ی کار در ازای مراقبت، کار بیهوده‌ای است. این معامله دیگر تمام شده، ارزش غصه خوردن ندارد و دیگر اعتراض اثری ندارد. حال با معامله‌ی جدیدی روبه‌رو هستیم، معامله‌ای که در آن، پاداش استعداد، خلاقیت و هنر بیشتر از پاداشی است که به واسطه‌ی پیروی و تمکین به دست می‌آید.

موفقیت از کجا سرچشمه می‌گیرد؟

هر روز رؤسا، مشتریان و سرمایه‌گذاران درباره‌ی اینکه از چه کسی باید حمایت کنند و چه کسانی را باید حذف، تعدیل یا رد کنند دست به انتخاب‌های سختی می‌زنند. طی بیست سال گذشته، هجده شکل مختلف از این پرسش ساده را بررسی کرده‌ام. تعدادی از آن‌ها عبارت‌اند از:

چرا برخی تاکتیک‌ها بهتر از سایر تاکتیک‌ها جواب می‌دهند؟ چرا برخی کارمندان بهره‌وری بسیار بیشتری از بقیه دارند؟ چرا برخی شرکت‌ها در مقابل بازار متلاطم کمر خم می‌کنند، در حالی که برخی دیگر به رونق می‌رسند؟ چرا برخی ایده‌ها همه‌گیر می‌شوند، در حالی که برخی ایده‌ها را نادیده می‌گیرند؟

این کتاب، پاسخ من به این سؤال‌هاست.

منشأ متوسط بودن چیست؟

متوسط بودن دو منشأ دارد:

۱. مدرسه یا نظام آموزشی شما را شست‌وشوی مغزی داده‌اند تا به این باور برسید که فقط باید سرتان به کار خودتان باشد و موبه‌مو از دستور عمل‌ها پیروی کنید. نه کمتر و نه بیشتر.
۲. همه‌ی ما صدایی در ذهن‌مان داریم که عصبانی و وحشت‌زده است. این صدا بخش مقاومت مغزتان (مغز مارمولکی) است و از شما می‌خواهد که متوسط (و البته در امان) باشید.

اگر کارتان آن‌طور که فکر می‌کردید پیش نمی‌رود، شاید به این علت است که قوانین بازی تغییر کرده و کسی به شما نگفته است. این قوانین حدود دو قرن پیش نوشته شده‌اند و مدت‌های مدید کارساز بوده‌اند؛ ولی دیگر چنین به نظر نمی‌رسد. ممکن است زمان ببرد تا قوانین جدید را فرا بگیرید؛ اما ارزشش را دارد.

تمرین برای اینکه غیرقابل‌جایگزین شوید

با هدف تبدیل شدن به یکی از چرخ‌دنده‌های این ماشین صنعتی غول‌پیکر به دنیا نیامده‌اید. بلکه در طول زندگی، برای چرخ‌دنده شدن تربیت شده‌اید. گزینه‌ی دیگری نیز پیش رو دارید. تبدیل شدن به یک مهره‌ی حیاتی یک فرآیند تدریجی است؛ مسیری که طی آن باید ویژگی‌هایی را در خود پرورش دهید که شما را غیرقابل‌جایگزین کنند. می‌توانید تمرین کنید که مهم باشید. گام اول سخت‌ترین مرحله‌ی کار است؛ مرحله‌ای که باید درک کنید این نیز مهارتی مانند سایر مهارت‌هاست که می‌توانید (و خواهید توانست) در آن بهتر شوید. اگر هر روز روی موهبت‌های خدادادی، هنرها و ارتباطاتی متمرکز باشید که مشخصه‌های این مهره‌ی حیاتی هستند، می‌توانید غیرقابل‌جایگزین‌تر شوید.

الگوی صنعتی را در خود نهادینه نسازید. شما یکی از هزاران قطعه‌ی قابل تعویض یک جورچین نیستید؛ بلکه یک انسان منحصربه‌فردید و اگر حرفی برای گفتن دارید، حرفتان را بزنید و همزمان با اینکه یاد می‌گیرید حرفتان را چطور بهتر عنوان کنید، درباره‌ی خودتان فکرهای خوب بکنید.

«دیوید مامت (۴)»

فصل اول: دنیای جدید کار

اطراف ما پر از بوروکرات‌ها، جزوه‌نویس‌ها، ملانقطی‌ها، پیروان نقشه و دستورعمل، کارگران قابل‌جایگزین و کارمندان ترسوست

مشکل این است که بوروکرات‌ها، جزوه‌نویس‌ها، ملانقطی‌ها، پیروان نقشه و دستورعمل، کارگران قابل‌جایگزین و کارمندان ترسو همگی رنج می‌برند. علت رنج آن‌ها این است که نادیده گرفته می‌شوند، حقوق‌شان کم است، از کار بیکار می‌شوند و اضطراب و دلشوره دارند.

در فصل اول کتاب ثروت ملت‌ها نوشته‌ی آدام اسمیت (۵)، وی به وضوح بیان می‌کند که کسب‌وکارها برای موفق شدن باید تولید محصولات را به امور کوچک‌تری تقسیم کنند؛ اموری که توسط کارگرانی با حقوق پایین قابل انجام باشند و از دستورعمل‌های ساده پیروی کنند. اسمیت در این کتاب به بازدهی بسیار بیشتر یک کارخانه‌ی تولید میخ در مقایسه با چند صنعتگر سازنده‌ی میخ‌های دست‌ساز می‌پردازد و این سؤال را مطرح می‌کند که چرا باید یک میخ‌ساز ماهر را استخدام کرد، در صورتی که ده کارگر کم‌مهارت در یک کارخانه‌ی تولید میخ با استفاده از یک دستگاه و به کمک یکدیگر می‌توانند هزار برابر بیشتر و سریع‌تر از یک فرد ماهر و دست‌تنها، میخ تولید کنند؟

طی سه قرن گذشته، طریقه‌ی انجام امور به همین منوال بود. صاحبان کارخانه‌ها به چرخ‌دنده‌هایی مطیع، قابل‌جایگزین و با حقوق کم نیاز داشتند که بتوانند دستگاه‌های پربازده آن‌ها را به حرکت درآورند. کارخانه‌ها موجب ایجاد بهره‌وری شده و بهره‌وری نیز منفعت به دنبال داشت. تا زمانی که این روش منسوخ نشده بود، (برای صاحبان کارخانه‌ها) چیز بسیار جالبی بود.

علت دست و پا زدن جامعه‌ی ما این است که طی دوران تغییر، بوروکرات‌ها، جزوه‌نویس‌ها، ملانقطی‌ها، پیروان نقشه و دستورعمل، کارگران قابل‌جایگزین و کارمندان ترسوی با درآمد بالا آخرین گزینه‌های مورد نیاز در تیم شما هستند. در صورتی که از قدم بعدی خویش آگاه نباشید، حضور تعداد زیادی از افراد مطیع به کارتان نمی‌آید.

تمام هم و غم ما باید وجود انسان‌هایی غیرقابل‌جایگزین باشد. نیازمند افرادی متفکر، انگیزه‌بخش و مسئولیت‌پذیر به معنای واقعی کلمه هستیم. به بازاریاب‌هایی احتیاج داریم که توان رهبری داشته باشند، به فروشندگانی که توان خطر برای ایجاد ارتباط بین انسان‌ها را داشته باشند و به تغییرآفرینان پرشوری که حاضرند در صورت لزوم، برای ایجاد تغییر، از سوی دیگران طرد شوند. هر شرکتی به یک مهره‌ی حیاتی نیاز دارد، کسی که بتواند همه‌چیز را در کنار هم نگه دارد و تغییر ایجاد کند. برخی شرکت‌ها هنوز این نکته را درک نکرده‌اند، یا شاید هنوز به آن اقرار نکرده‌اند؛ ولی همه‌ی ما به اشخاص هنرمند نیازمندیم.

هنرمندان افرادی نابغه برای یافتن پاسخ‌های جدید، ارتباطات جدید یا روش‌های جدید برای پیشبرد امور هستند.

این شخص کسی نیست جز خود شما.

لحظه‌ای که دنیا تغییر کرد، کجا بودید؟

من در دنیایی بزرگ شدم که افراد طبق گفته‌های دیگران عمل و از دستورعمل‌ها پیروی می‌کردند، دنبال شغل می‌گشتند، به امرار معاش می‌پرداختند و دیگر هیچ.

حال در دنیایی زندگی می‌کنیم که لذت و سودی که در تبعیت از قوانین وجود داشت، دیگر وجود ندارد. برون‌سپاری، خودکارسازی امور و شیوه‌ی جدید بازاریابی سبب آزار افراد صرفاً خوب، مطیع و قابل‌اعتماد شده است. فرقی ندارد عکاس مراسم عروسی باشید یا کارگزار شرکت بیمه؛ چون امروزه راه مشخصی برای رضایت شخص از شغلش وجود ندارد.

کارخانه‌ها، یعنی همان نظامی که کارگران سازمان‌یافته در آن، با سرمایه‌های بلندمدت، ابزارهای بهبود بهره‌وری و اهرم‌ها سر و کار داشتند، از هم پاشیده‌اند. ایالت‌های اوهایو و میشیگان کارخانه‌های «واقعی» خود را از دست داده‌اند، همان‌طور که صنایع خدماتی نیز به نابودی کشیده شده‌اند. بدتر اینکه مشاغل کم‌خطر و پایداری که نزدیک به ۷۵ درصد ما آرزویشان را داریم، به تله‌های مرگباری سرشار از نارضایتی و خطر تبدیل شده‌اند.

اصل مشکل این است: طبقه‌ی متوسط کارگر در رنج به سر می‌برد. دستمزدها ثابت است؛ برای بسیاری، امنیت شغلی خاطره‌ای است که کم‌کم دارد رنگ می‌بازد؛ اضطراب سر به فلک کشیده است. جایی برای فرار وجود ندارد و در ظاهر، مکانی برای پنهان شدن نیست.

منشأ این رنج و عذاب را می‌توان در تمایل سازمان‌ها برای تبدیل کارمندان به چرخ‌دهنده‌های قابل‌تعویض در یک دستگاه عظیم جست‌وجو کرد. هر قدر جایگزینی افراد راحت‌تر باشد، درآمد آن‌ها می‌تواند پایین‌تر باشد. تا بدین‌جا، کارگران نیز در کالایی شدن نیروی کار شریک بوده‌اند.

این فرصتی برای شماست. یک کارمند غیرقابل‌جایگزین، انسانیت، ارتباطات و هنر را با خود برای شرکت به ارمغان می‌آورد. او مهره‌ای کلیدی است، مهره‌ای که نمی‌توان بدون او زیست، کسی که با او می‌توان پیشرفت کرد و به جایی رسید.

دست از غر زدن بر سر وضعیت اقتصادی برداشته و سعی کنید بفهمید که شغل کارخانه‌ای نابود شده است. به جای آن، به فرصتی فکر کنید که برایتان ایجاد شده تا به آدم غیرقابل‌جایگزین و بی‌نظیری تبدیل شوید که همه به دنبالش هستند. اگر گاو بنفش (۶) محصولی لایق بحث باشد، به همین ترتیب می‌توان گفت، یک کارمند غیرقابل‌جایگزین (که او را مهره‌ی حیاتی می‌نامم) کسی است که شایستگی یافتن و نگهداری را دارد.

متشکریم که در برابر ترس‌مان از ما محافظت می‌کنید

چطور امکان داشت میلیاردها نفر را به دفن نبوغ‌شان، پشت کردن به رؤیایشان و باور به اینکه باید صرفاً کارمندی تابع دستورات در یک کارخانه باشند، وادار کرد؟

بی‌شک بخشی از آن به مسأله‌ی اقتصاد برمی‌گشت. کار در کارخانه به افراد متوسط که رؤیاهای کوچک در سر داشتند، فرصتی می‌داد تا درون زندگی معمولی خود تغییرات چشم‌گیری ایجاد کنند. به همراه این ثروت تازه، مزایایی از قبیل حقوق بازنشستگی، امنیت شغلی و حتی بیمه‌ی درمانی ارائه می‌شد.

ولی به اعتقاد من، برای توجیه پذیرش چنین روش متفاوتی برای زندگی، این چیزها کافی نیست.

کلیدی‌ترین بخش کار این وعده بود: نیازی نیست فکر کنید، فقط از این دستورات پیروی کنید. کارتان را انجام دهید، نیازی نیست مسئولیت هیچ تصمیمی را بر عهده بگیرید. مهم‌تر از همه، لزومی ندارد که از نبوغ خود استفاده کنید.

در کلیه‌ی شرکت‌های سراسر جهان، افراد منتظرند که از کسی دستور بگیرند. البته بسیاری از ما وانمود می‌کنیم که دوست داریم قدرت کنترل و اختیار داشته باشیم و انسانیت‌مان را وارد کار کنیم. ولی در کوچک‌ترین فرصت و با یک چشم بر هم زدن، دست از آن می‌کشیم. درست همانند شهروندان ترسویی که مشتاقانه منتظر دستور حاکم‌شان هستند، دست از آزادی و مسئولیت‌های خویش می‌کشیم تا در ازای آن، با گرفتن دستور از دیگری، به اطمینان خاطر برسیم.

این موضوع را در مدارس، شهرها و کشورهای مختلف و در کسب‌کارهای نوپا دیده‌ام. مردم به علت واهمه‌ای که از انجام امور دارند (گیج شده‌اند)، دوست دارند برای انجام هر کاری از دیگری دستور بگیرند.

برای همین این معامله را می‌پذیریم. با انجام یک شغل در ازای دریافت دستور عمل‌ها موافقت می‌کنیم. صدها سال این روش به افزایش سطح استاندارد زندگی افراد انجامید و به نظر راه بسیار خوبی می‌آمد.

درصد کارگرانی که به‌راحتی قابل‌جایگزین‌اند

در دوران کارخانه‌داری، هدف داشتن بیشترین میزان کارگرانی بود که به‌راحتی قابل‌جایگزین باشند. به این مسأله فکر کنید؛ اگر بیشتر کارگران به‌راحتی قابل‌جایگزین باشند، می‌توانید حقوق کمتری را به آن‌ها اختصاص دهید. هر قدر حقوق آن‌ها کمتر باشد، درآمد شما بیشتر خواهد بود. به‌طور مثال، ممکن است روزنامه‌ی شهر چهارصد کارمند داشته باشد، ولی از این میان، فقط جایگزینی تعداد انگشت‌شماری فروشنده و ستون‌نویس در زمان کوتاه کار سختی است. هدف، حداکثر بهره‌داری و دفاع از سیستم بود، نه مردم.

به همین علت، سازمان‌های عظیم (احزاب سیاسی، سازمان‌های غیرانتفاعی، مدارس، شرکت‌ها) را پر از کارگرانی کردیم که به‌راحتی قابل‌جایگزین بودند. اتحادیه‌های مختلف نیز چون اقدام هماهنگ را تنها راه مبارزه با کالایی شدن نیروی کار می‌دانستند، در مقابل آن‌ها جنگیدند. طنز ماجرا این است که قوانین ایجاد شده توسط آن‌ها، فقط مشکل را بدتر کرد و منجر به این شد که تمام کارگران اتحادیه‌ها به یک اندازه خوب باشند.

قانون افراد معمولی

یکی از محبوب‌ترین کتاب‌ها در زمینه‌ی ایجاد یک کسب‌وکار، ویراست جدید کتاب افسانه‌ی کارآفرینی (۷) است که در آن، نویسنده‌ی کتاب، مایکل ای-گریپر (۸)، درباره‌ی یک مدل بی‌نقص کسب‌وکار می‌نویسد:

«این مدل توسط افرادی با کمترین سطح توانایی اجرا می‌شود».

بله، درست شنیدید، گفتم کمترین سطح توانایی. چون اگر مدل شما متکی به افراد ماهر و کارآموده باشد، به هیچ عنوان قابل تکثیر نیست. چنین افرادی در بازار جایگاه ویژه‌ای دارند. همچنین به‌کارگیری چنین اشخاصی بسیار گران تمام شده و به تبع آن، هزینه‌ی نهایی تولید محصولاتتان افزایش خواهد یافت.

در این مدل کسب‌وکار، کارمندان مورد نیاز باید دارای کمترین سطح توانایی لازم برای تبعیت از خواسته‌هایی باشند که برای هر کدام آن‌ها در نظر گرفته شده است. یک شرکت حقوقی به استخدام وکیل و یک شرکت پزشکی به استخدام پزشک نیاز دارد. ولی به پزشکان یا وکلای برجسته نیازی ندارید. لازم است که بهترین سیستم ممکن را تشکیل دهید؛ به‌گونه‌ای که برای تولید نتایج عالی، بتوان پزشکان و وکلای خوب را به کار گرفت.

نمی‌توانم این موضوع را درک کنم. منظور او این است که فقط به کسب‌وکاری با تولید انبوه نیاز دارید تا بدون دغدغه‌ی یافتن، پرورش و حفظ مهره‌های حیاتی، به‌سرعت بتوانید گسترش پیدا کنید. بدین ترتیب وی عبارت «قانون افراد معمولی» را ابداع کرد.

همان‌طور که حدس زده‌اید، مشکل کار همین‌جاست. اگر کسب‌وکارتان قابلیت تکثیر داشته باشد، کسی که کار تکثیر را انجام می‌دهد، شما نخواهید بود. دیگران این کار را به انجام خواهند رساند. اگر کسب‌وکاری که ایجاد می‌کنید، پر از قوانین و رویه‌هایی باشد که برای استخدام افراد ارزان طراحی شده‌اند، مجبور خواهید بود که بدون انسانیت، شخصی‌سازی و ایجاد ارتباطات، محصولات خود را به تولید برسانید. بدین معنا که برای رقابت، به کاهش قیمت نیاز خواهید داشت. این کار موجب سقوطتان به قعر رقابت‌ها خواهد شد. کسب‌وکارهای غیرقابل‌جایگزین شما را به صدر رقابت‌ها می‌کشانند.

لحظاتی جان‌کاه در خیابان کوئینز

هکتور زندگی سختی دارد. سخت‌تر از بسیاری از مردم. او هر روز صبح، در گوشه‌ی خیابانی در کوئینز، نزدیک ابزارفروشی و روبه‌روی رستوران تایلندی، می‌ایستد. هکتور در کنار شش نفر از بزرگ‌ترین رقبای خودش منتظر کار می‌ماند. یک وانت سلانه‌سلانه از راه می‌رسد. پیمان‌کار به دنبال کارگرهای روزمزد می‌گردد. می‌داند که هر روز صبح گوشه‌ی خیابان منتظر او می‌ایستند. پنجره را پایین کشیده و کمترین دستمزد پیشنهادی را به آن‌ها می‌گوید؛ که برای چنین کاری بسیار زیاد است.

تمام کارگران یکسان به نظر می‌رسند. همه به خاطر سرما، کل بدن خود را پوشانده‌اند، در ضمن همه مایل‌اند ارزان هم که شده، کار کنند. پس پیمان‌کار سه نفر را سوار کرده و حرکت می‌کند.

هکتور همان گوشه، در سرما، جا می‌ماند. شاید کس دیگری امروز از راه برسد. شاید هم نه. این یکی از هزاران نمونه محصول قابل‌تعویضی است که انتخاب نشد. پیمان‌کار حتی دقیقه‌ای برای انتخاب درنگ نکرد، چون اصلاً لزومی نداشت. او به چند نفر کارگر فیزیکی ارزان نیاز داشت و به خواسته‌ی خود رسید. کارگرانی مطیع می‌خواست که از دستورات ساده‌ی او پیروی

کنند و آن‌ها نیز چنین بودند.
ولی چیزی دست‌گیر هکتور نشد. مانند اغلب اوقات، هکتور دست‌خالی به خانه برگشت.

گوشه‌ی خیابان شما

نمی‌خواهیم که داستان هکتور برای ما نیز تکرار شود، چون بسیار آزاردهنده است.
تمام کسب‌وکارها تا حد زیادی به هکتور شباهت دارند. هر کسب‌وکاری در کنار تعداد زیادی از کسب‌وکارهای دیگر قرار می‌گیرد که هر کدام می‌کوشند شبیه به دیگری و شاید کمی بهتر باشند. همه‌ی کسب‌وکارها منتظر مشتریان بعدی‌شان هستند که از راه برسند و شرکت آن‌ها را انتخاب کنند.

البته، گاهی اوقات یک مشتری بالقوه کسب‌وکار خاصی را برمی‌گزیند. یا آن را می‌شناسد، یا به آن اعتماد می‌کند یا به توصیه‌ی شخص دیگری با آن آشنا شده است. اما بیشتر مواقع، همانند پیمان‌کار رفتار خواهد کرد. او به دنبال ارزان‌ترین آن‌هاست. همه‌شان در عمل یکی هستند.
شما چطور؟ رزومه‌ی شما نیز در کنار تعداد زیادی رزومه روی میز کارفرما در انتظار این است که تأیید شده و واجد شرایط شناخته شود. اتاق کاری‌تان نیز کنار اتاق‌های دیگر است، همه شبیه هم هستند. کارت ویزیت، لباس کار و نحوه‌ی برخوردتان با مشکلات، همه طوری طراحی شده‌اند که مطابق با شرایط باشند. سرتان را پایین می‌گیرید، به‌سختی کار می‌کنید و امیدوارید که انتخاب شوید.

بسیار شبیه داستان هکتور است. وضعیت راحتی نیست، ولی واقعیت دارد. افرادی که امیدوارید شما را استخدام کنند، از شما خرید کنند، حمایت‌تان کنند و با شما تعامل کنند، بیش از گذشته دارای گزینه‌های زیاد و زمان کمتری هستند.

چگونه شرکت‌ها درآمدزایی می‌کنند (می‌کردند)؟

سود یک شرکت حاصل اختلاف بین حقوق یک کارمند و ارزشی است که برای شرکت می‌آورد. اگر تمام ارزش را در قالب حقوق دریافت کند، سودی در کار نخواهد بود.
به همین علت، مدت‌هاست که سرمایه‌داران سرمایه‌گذار که در پی حداکثر سودند، به دنبال راهی برای تبدیل افراد با دستمزد پایین به تولیدکنندگانی با ارزش هستند. به شخصی که در روز پنج دلار درآمد دارد، یک دستگاه با راندمان بالا، یک خط مونتاژ خوب و یک راهنمای دقیق بدهید و آن وقت خواهید توانست پنج، بیست یا هزار برابر پولی که به او می‌دهید، درآمد داشته باشید.
پس هدف، استخدام مطیع‌ترین، شایسته‌ترین و ارزان‌ترین کارگران ممکن است. اگر بتوانید با استفاده از مزیت‌تان در بهرموری، به‌ازای هر دلار دستمزدی که پرداخت می‌کنید، پنج دلار سود داشته باشید، موفق شده‌اید. همین کار را با میلیون‌ها کارمند انجام داده و پول پارو کنید.
اما مشکل کجاست؟

شخص دیگری در استخدام کارگران شایسته و ارزان‌قیمت از شما پیشی می‌گیرد. آن‌ها می‌توانند محصولات را صادر کنند، دستگاه‌های بیشتری بخرند یا کارها را به صرفه‌تر و سریع‌تر از شما

به انجام برسانند.

مشکل بعدی چیست؟

مشتریان به کالاهای ارزان وفادار نیستند. آن‌ها عاشق انسانی‌ترین، بی‌نظیرترین و شیک‌ترین کارها هستند. البته با کمترین قیمت برای مدتی می‌توانید موفق شوید، اما جایگاهتان در بازار را با انسانیت و رهبری به دست می‌آورید. بدون شک افراد می‌توانند غذاهایشان را از جای ارزان‌تری نسبت به فروشگاه «تریدر جو» (۹) تهیه کنند. اما فروشگاه تریدر همواره در حال رشد است؛ چون ترکیب کارمندان متعهد، کالاهای جدید و سرگرمی، همواره مردم را به سمت خود می‌کشاند؛ حتی افرادی را که به‌شدت مقتصدند.

استراتژی ارزانی چندان مقیاس‌پذیر نیست، پس تنها راه موفقیت ارزش بخشیدن به کار به وسیله‌ی گسترش شبکه و ایجاد بستری برای کارگران است، نه اجبار به اینکه مانند یک دستگاه رفتار کنند. ماهیت متغیر مشتریانی که از ده‌جا قیمت می‌گیرند برای بسیاری از شرکت‌ها خبر خوبی نیست، به‌خصوص شرکت‌هایی که سعی دارند به هر قیمتی که شده جنس ارزان بفروشند؛ چون باید بفهمند که چگونه می‌توان با کارمندان گران‌قیمت، بی‌نظیر و نافرمان، سودآور بود. فقط همین دو گزینه وجود دارند. یا با ارزان‌تر، استانداردتر و معمولی‌تر بودن سعی در پیروزی داشته باشید؛ یا سعی کنید که با سرعت بیشتر، فوق‌العاده‌تر بودن و انسان بودن برنده شوید.

تاریخچه‌ی یک قرن کارگران قابل‌جایگزین و یک‌بار مصرف

طی صد سال گذشته، رهبران جامعه‌ی ما دست به ایجاد سیستمی زدند که اکنون کاملاً جا افتاده است؛ بسیاری از ما تصور می‌کنیم که همیشه این‌گونه بوده و در آینده نیز خواهد بود. طوری رفتار می‌کنیم که این سیستم هنوز وجود دارد؛ ولی هر روزی که این‌گونه می‌گذرانیم، اتلاف وقت، منابع مالی و از دست دادن فرصت‌هاست و باید به علت آن پی ببرید. نظامی که در آن بزرگ شدیم بر پایه‌ی فرمول ساده‌ای بنا شده است: کارت را انجام بده، حاضر باش، به سختی تلاش کن، به حرف رئیس گوش کن، به کارت بچسب، بخشی از سیستم باقی بمان و در آخر پاداشت را بگیر.

این‌طور فرد را گول می‌زنند. حرف تلخی است، ولی واقعیت دارد. سر شما کلاه گذاشته‌اند. سالیان دراز زندگی خود را صرف کلاهبرداری بزرگ دیگران کرده‌اید که بیشتر مواقع پیروز این میدان شما نیستید.

اگر درگیر چنین بازی‌ای بوده‌اید، تعجبی ندارد که امیدی برایتان باقی نمانده باشد. اکنون بازی تمام شده است.

از این پس هیچ شغل عالی‌ای وجود ندارد که شخص دیگری طریقه‌ی دقیق انجام امور را به شما بگوید.

آخرین نکته - قانون ترک مکانیکی (۱۰)

این قانون به این شرح است: هر پروژه‌ای، اگر به اندازه‌ی کافی به تکه‌های کوچک‌تر و قابل‌پیش‌بینی‌تر تقسیم شود، می‌تواند به صورت تقریباً رایگان انجام شود.

جیمی ولز (۱۱)، رهبری گروه کوچکی از افراد را در سایت ویکی‌پدیا بر عهده گرفت که سبب نابودی بزرگ‌ترین کتاب مرجع جهان شد. تقریباً تمام این افراد رایگان فعالیت می‌کردند.

دایره‌المعارف بریتانیکا در سال ۱۷۷۰ شروع به کار کرد و اکنون توسط کادری شامل بیش از صد ویراستار تمام‌وقت، نگهداری می‌شود. طی ۲۵۰ سال گذشته، هزینه‌ای بالغ بر صد میلیون دلار برای خلق و ویرایش آن صرف شده است.

از طرف دیگر، ویکی‌پدیا، چندین برابر بزرگ‌تر، مشهورتر و به‌طرز چشم‌گیری به‌روزتر است و تقریباً هزینه‌ای در بر نداشته است. هیچ شخصی به تنهایی نمی‌توانست چنین کاری را انجام دهد. در واقع، هیچ گروه هزار نفره‌ای نیز از پس این کار بر نمی‌آمد. ولی ویکی‌پدیا با تقسیم پیشرفت و توسعه‌ی مقالات به میلیون‌ها تکه پروژه‌ی یک جمله‌ای یا یک پاراگرافی، توانست از قانون «ترک مکانیکی» بهره ببرد. ویکی‌پدیا به جای اتکا بر تعداد زیادی کارمند با حقوق بالا و انتساب لقب حرفه‌ای به آن‌ها، با تلاش یکپارچه و آزادانه‌ی میلیون‌ها شخص آگاه و مطلع، به موفقیت رسیده است؛ که هر کدام از آن‌ها از اینکه نقش کوچکی در کل پروژه بر عهده داشته‌اند، خوشحال هستند.

ترک مکانیکی اصلی یک دستگاه خودکار شطرنج‌باز بود که در همان سال تأسیس دایره‌المعارف بریتانیکا ساخته شد. در واقع، ترک مکانیکی که توسط ولفگانگ ون کمپلن (۱۲) ساخته شد، اصلاً یک دستگاه خودکار نبود؛ جعبه‌ای بود که یک استاد شطرنج کوچک‌جثه داخل آن پنهان می‌شد و کنترل بازی را به دست می‌گرفت.

سایت آمازون از ایده‌ی شخص پنهان داخل دستگاهی خودکار الهام گرفت و خدماتی با اسم مشابه ایجاد کرد. یک شخص یا یک شرکت می‌تواند کاری را به سایت ترک مکانیکی بسپارد تا عده‌ای از افراد نامشخص آن را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کرده و کار را طوری به شیوه‌ی انسانی انجام دهند که بدون هیچ تعامل فردی و با پول بسیار کم، انجام شود. این افراد سخت‌کوش همانند فرد داخل آن دستگاه هستند: نمی‌توانید آن‌ها را ببینید، اما کل کار را انجام می‌دهند.

برای مثال، جان جانچ (۱۳)، مصاحبه‌ی صوتی‌اش با من را که چهل دقیقه زمان داشت در یکی از سایت‌ها قرار داد که از قانون ترک برای انجام کارها بهره می‌گیرد. فقط با صرف چند دلار، سایت صوت ضبط‌شده را گرفت، به تکه‌های کوچکی تقسیم کرد و به کارکنان ناشناسی تحویل داد که هر کدام قسمت کوچک خود را به نوشتار تبدیل کردند. در کمتر از سه ساعت، قطعه‌ها به هم چسبیده و نوشته‌ی تایپ شده تحویل جان داده شد.

به جای پرداخت دو دلار به‌ازای هر دقیقه (حدود هشتاد دلار برای کل فایل)، سایت‌های خدماتی همچون کستینگ‌وردز (۱۴) با بهره‌گیری از قانون ترک و قیمت کمتر از نیم دلار به‌ازای هر دقیقه، کار تبدیل فایل‌های صوتی به متن را انجام می‌دهند. آن‌ها به هر کدام از کارکنان خود (که انگلیسی می‌دانند، بلدند تایپ کنند و یک کامپیوتر متصل به اینترنت دارند) به‌ازای هر دقیقه تبدیل گفتار به نوشتار، نوزده سنت پرداخت می‌کنند. فهمیدم که با احتساب تمام کارکنان برای انجام این

کار، در هر ساعت حدود دو دلار به آن‌ها می‌پردازد. همچنین از لحاظ تعداد رونویسان کمبودی ندارند. با بهره‌گیری از قانون ترک مکانیکی، یک پروژه‌ی هشتاد دلاری به یک پروژه‌ی پانزده دلاری تبدیل می‌شود. این به معنای کاهش ۷۰ درصدی هزینه‌ها و افزایش چشمگیر سرعت است. اینترنت کارهای اداری را به چیزی همانند ساختن اهرام ثلاثه‌ی مصر مبدل ساخته است. هیچ‌کس به تنهایی قادر نبود کل هرم را بسازد، اما هر شخص می‌توانست یک خشت را سر جایش قرار دهد.

بخش ترسانکش این‌جاست: برخی رؤسا تمایل دارند که کارمندان‌شان به ترک مکانیکی آن‌ها تبدیل شوند. آیا شغل رویایی شما این است؟

در جست‌وجوی قابلیت جایگزینی

در سال ۱۷۶۵، یک ژنرال فرانسوی به اسم ژان-بپتیست گریبیوال (۱۵)، پا در مسیر بی‌پایان ساخت قطعات قابل‌جایگزین گذاشت. او نشان داد که اگر ارتش فرانسه بتواند تفنگ‌هایی داشته باشد که قطعات‌شان به همدیگر بخورد، هزینه‌ی تعمیر و حتی تولید اسلحه کاهش خواهد یافت. تا آن لحظه، قطعات موجود در هر دستگاه، ماشین و سلاحی، با دست در هم چفت می‌شدند. هیچ پیچی به سوراخ‌های دیگر نمی‌خورد، مگر سوراخی که برای آن ساخته شده بود؛ ماشه‌ی هیچ سلاحی، به محل ماشه‌ی سلاح دیگر نمی‌خورد مگر جایی که مخصوص خودش بود؛ هیچ خشابی در جای خشاب دیگری قرار نمی‌گرفت، مگر در جایی که برایش ساخته شده بود. در واقع، هر تفنگی به‌طور سفارشی ساخته و مونتاژ می‌شد.

توماس جفرسون (۱۶) در پاریس با گریبیوال و دستیارش آنور بلانش (۱۷) ملاقات و کلی لابی کرد تا بتواند ایده‌ی آن‌ها را با خود به ایالات متحده‌ی آمریکا ببرد. هنگامی که الی ویتنی (۱۸) دستور ساخت ده هزار سلاح را برای دولت فدرال دریافت کرد، یکی از بزرگ‌ترین بخش‌های پروژه برای او، درک نحوه‌ی قابل‌جایگزین ساختن قطعات اسلحه بود.

دهه‌های پی‌درپی، تولیدکنندگان اسلحه در شمال شرق با صرف هزینه‌های زیادی سعی کردند که فناوری تولید قطعات استاندارد برای تفنگ را توسعه دهند. سرعت صنایع دیگر برای پیشرفت در این مسیر کم بود. چرخ‌خیاطی‌های سینگر که احتمالاً پیچیده‌ترین دستگاه ساخت ایالات متحده در تعداد بالا بودند، به‌طور سفارشی ساخته می‌شدند و قطعات هیچ‌کدام قابلیت کار با دیگری را نداشت.

هنری فورد (۱۹) تمام این معادلات را تغییر داد. پیشرفت (و ترویج) سیستم تولید انبوه او بدین معنا بود که خودروها می‌توانستند در تعداد بالا و با هزینه‌ی پایین ساخته شوند. نظام سرمایه‌داری به هدف مقدس خود دست یافته بود. دو سال پس از آغاز به کار سیستم فورد، میزان سوددهی برخی کارخانه‌های فورد افزایش ۴۰۰ درصدی و حتی بیشتر داشت.

ماهیت تولید انبوه این است که تمامی قطعات قابل‌جایگزین‌اند. زمان، فضا، افراد، پول و مواد اولیه، همه و همه مقرون‌به‌صرفه‌تر شدند؛ چرا که هر قسمت جدا و قابل‌پیش‌بینی بود. قانون فورد این بود که در ازای جست‌وجو برای قابلیت جایگزینی و استانداردسازی مداوم، قید منافع کوتاه‌مدت را بزند.

چنین کاری فقط در صورتی انجام می‌پذیرد که کارگران ماهر، تمام‌کننده‌ها و سازنده‌ی قطعات

سفارشی را از این چرخه حذف کنید و به این طریق، در هزینه‌های پرداختی به کارکنان صرفه‌جویی کرده و شرکتی بنا کنید که به راحتی قابل توسعه است. به عبارتی دیگر، ابتدا به قطعات قابل‌جایگزین دست می‌یابید، سپس کارگران قابل‌جایگزین خواهید داشت. تا سال ۱۹۲۵، قالب کار به همین شکل بود. هدف استخدام کم‌مهارت‌ترین کارگران با پایین‌ترین حقوق ممکن بود. انجام هر کار دیگری به منزله‌ی خودکشی مالی بود. این بازار کاری است که برای آن تربیت شده‌ایم.

آیا این سیستم همیشه بر پایه‌ی فرمانبرداری بوده است؟

مجموعه‌ی ۴۰۰ چارک (۲۰) را در نظر بگیرید. هر چارک بیانگر ۲۵۰ سال از فرهنگ بشر است و کل مجموعه نشان‌گر ۱۰۰,۰۰۰ سالی است که به سازمان‌دهی قبایل انسانی پرداخته‌ایم. چارک آخر را کنار بگذارید. این چارک نشان می‌دهد که چند سال جامعه‌ی ما حول کارخانه‌ها، مشاغل و دنیایی که امروز شاهد آن هستیم، چرخیده است. ۳۹۹ چارک دیگر، بر پایه‌ی دیدگاه‌های متفاوت بازرگانی، اقتصاد و فرهنگ استوارند. شاید دیدگاه فعلی ما هنجار جدید باشد، ولی هنجار قدیمی مدت بسیار زیادی رواج داشت.

اگر به خانواده‌تان بگویید زمانی به خاطر شغلی که داشته‌اید، مجبور شده‌اید نقل مکان کنید تا بتوانید در کارخانه‌ای مشغول به کار شوید، ممکن است داستان آشنایی برایشان نباشد. حدود پنج یا شش نسل پیش، زمانی که برای اولین بار این اتفاق افتاد، انقلاب اجتماعی عظیمی به شمار می‌آمد. این انقلاب دنیا را تغییر داد.

اشتغال به یک شغل کارخانه‌ای حالت طبیعی انسان نیست. تا همین اواخر، این موضوع در دل انسانیت جایی نداشت. از لحاظ فرهنگی شست‌وشوی مغزی داده شده‌ایم تا باور کنیم که عدم مسئولیت‌پذیری و پذیرش سلسله‌مراتب که از شغل کارخانه‌ای نشأت می‌گیرند، یک گزینه، یا تنها گزینه و حتی بهترین گزینه است.

هنر و قریحه، اکنون چه کسی هنرمند است؟

در حاضر حاضر، در هواپیما در کنار پسر خردسالی به نام زک (۲۱) نشسته‌ام. در واقع، من نشسته‌ام، ولی زک آرام و قرار ندارد. او کل پرواز را می‌ایستد، در راهروی هواپیما قدم می‌زند، با انگشت اشاره می‌کند، لبخند می‌زند، سؤال می‌کند، لمس می‌کند، پاسخ می‌دهد، واکنش نشان می‌دهد، امتحان می‌کند و به کاوش می‌پردازد. آیا می‌توانید مانند او باشید؟ چه شد؟

در جایی از زندگی، این قابلیت را از شما گرفته‌اند. واقعاً شرم‌آور است، چون آنچه زک دارد (و بسیاری آن را از دست داده‌اند)، دقیقاً همان چیزی است که احتیاج داریم. همه‌ی ما شکارچی بودیم. سپس کشاورزی را ابداع کردند و کشاورز شدیم.

همه‌ی ما کشاورز بودیم. سپس کارخانه را ایجاد کردند و همه‌ی ما کارگر کارخانه شدیم. کارگرانی که در کارخانه از دستورات پیروی می‌کردند، از سیستم حمایت کرده و بر اساس ارزش کار خود، حقوق دریافت می‌کردند.

سپس کارخانه‌ها از هم فرو پاشیدند.

حال چه چیزی برایمان مانده است؟ هنر.

اکنون موفقیت به معنای هنرمند بودن است.

در واقع، زمانی که کارگران کارخانه‌ها در حال جان کندن هستند، هنرمندان به نگارش تاریخ مشغول‌اند. آینده از آن سرآشپزهاست، نه آشپزها و ظرف‌شوها. خرید یک کتاب آموزش آشپزی (پر از دستورات قابل انجام) کار راحتی است، ولی یافتن یک کتاب سرآشپزی بسیار دشوار است.

افسانه‌ی کار اداری

بسیاری از کارمندان اداری لباس‌های یقه‌سفید می‌پوشند، ولی در واقع هنوز مشغول کار در کارخانه هستند.

به جای راه‌اندازی دستگاه پرس، مشغول استفاده از یک مداد، پردازش یک درخواست یا تایپ با یک صفحه‌کلید هستند. تنها روغنی که لازم است آخر شب پس از اتمام کار از لباس خود تمیز کنند، روغن غذای آماده‌ای است که برای ناهار می‌خورند (نه روغن دستگاه‌های کارخانه). ولی همان کار کارخانه‌ای است.

همان کار کارخانه‌ای است، چون برنامه‌ریزی دارد، کنترل و حساب شده است. کار کارخانه‌ای است چون می‌توانید برای افزایش بهره‌وری، کارتان را بهینه کنید. این کارکنان، در حالی که هنوز صبح است، می‌دانند تمام روز را باید چه کار کنند.

شغل اداری برای نجات قشر متوسط طراحی شده است، چرا که ماشین نمی‌تواند آن کار را انجام دهد. ماشین را می‌توان جایگزین شخصی کرد که مسئول حمل ابزار به بالای پله‌هاست؛ اما هیچ‌گاه نمی‌توان کسی را که مسئول پاسخ به تلفن یا کار با دستگاه فکس است، با ماشین تعویض کرد.

البته، ماشین‌ها این کارگران را جایگزین کرده‌اند. بدتر اینکه فشارهای رقابتی (و طمع) بسیاری از سازمان‌ها را به این سمت سوق داده که از کارگران خود به‌عنوان ماشین استفاده کنند.

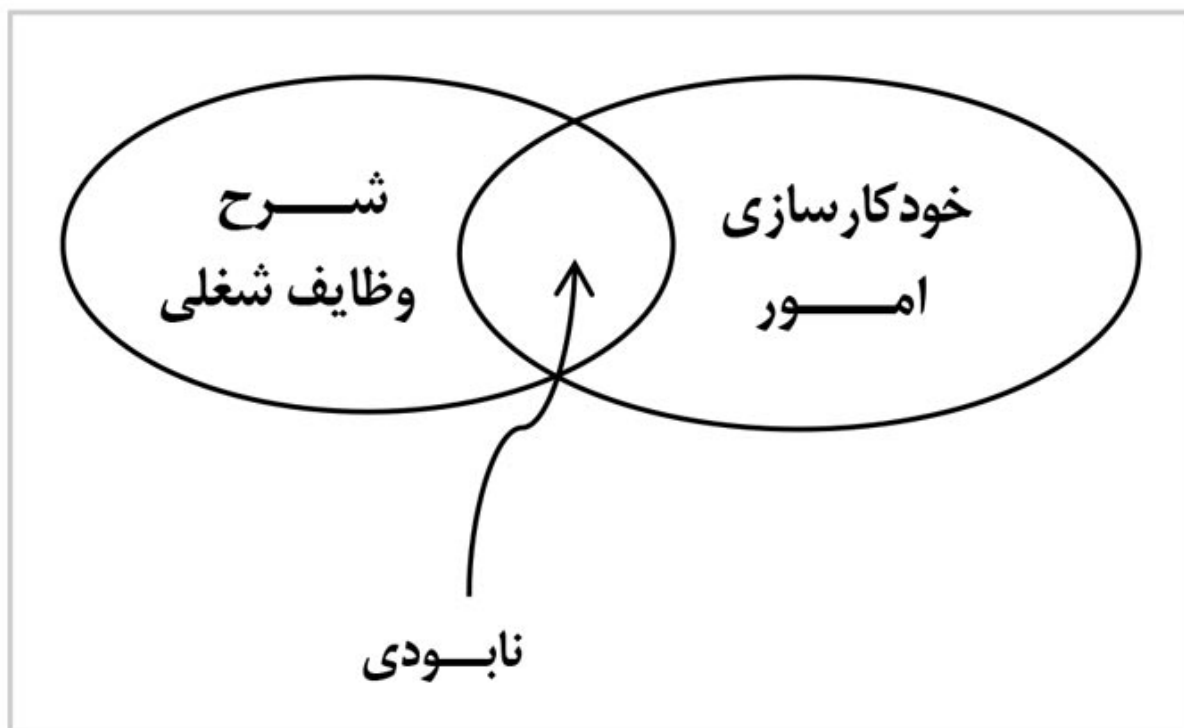
اگر حساب‌شده کار کنیم، کارها را می‌توانیم سریع‌تر به پایان برسانیم.

اگر روال کار را در یک راهنما قید کنیم، می‌توانیم آن را به شخص دیگری بسپاریم.

اگر به کس دیگری بسپاریم، با هزینه‌ی کمتری برایمان تمام می‌شود.

در نهایت با دسته‌ای از کارگران ناامید، استعدادهای تلف شده، خودکارسازی امور، تعامل با افراد جدید و پذیرش یک بیمار دیگر مواجهیم.

نباید این‌گونه باشد.



زمان متوسط بودن به سر رسیده

دنیای ما دیگر به کسانی که یکی از چرخ‌دنده‌های این ماشین عظیم هستند، پاداش نمی‌دهد. این مسأله باعث استرس‌مان می‌شود، چون بسیاری از ما کار دیگری بلد نیستیم. مدارس و جامعه چنین رویکردی را نسل‌ها تقویت کرده‌اند. حال مشخص شده که به هدایا، ارتباطات و انسانیت و هنرمندانی که این‌ها را می‌سازند نیاز داریم.

رهبران به دریافت نقشه یا مجموعه‌ی قوانین نیازی ندارند. زندگی بدون نقشه نیازمند نگرش دیگری است و باید یک مهره‌ی حیاتی باشید.

مهره‌های حیاتی جز عناصر سازنده‌ی ضروری برای ساخت سازمان‌های باارزش در آینده هستند. آن‌ها سرمایه یا ماشین‌آلات گران‌قیمت را وارد کار نمی‌کنند، همچنین کورکورانه به تبعیت از دستورات نمی‌پردازند و صرفاً نقش یک کارگر را ایفا نمی‌کنند. مهره‌های حیاتی، غیرقابل‌جایگزین و در واقع، نیروی محرک آینده‌ی ما هستند.

در ادامه‌ی این کتاب راجع به چگونگی تغییر وضعیت خود و طریقه‌ی انجام صحیح آن، سخن خواهیم گفت.

آخرین درخواست قبل از اینکه ادامه دهید: در جایی از کتاب، ممکن است خسته شوید و تصمیم بگیرید دست از خواندن آن بردارید. قبل از اینکه چنین کاری انجام دهید، التماس می‌کنم

(التماس!) که فصل کوتاه این کتاب با عنوان «مقاومت» را مطالعه کنید. به شما توضیح خواهد داد که به چه علت خسته شده‌اید.

زمانی که سیستم جدید جایگزین سیستم قدیمی می‌شود

انقلاب‌ها به‌ندرت رخ می‌دهند، به همین علت هر دفعه ما را غافل‌گیر می‌کنند. اختراع برق انقلاب بزرگی بود. هیچ‌کس نمی‌دانست ممکن است همه‌چیز، از جمله سیستم قدیمی کار در خانه را تغییر دهد. قبل از ظهور برق، در خانه‌ای مانند خانه‌ی شما، تعداد زیادی خدمتکار برای نگهداری از خانه مشغول به کار بودند.

پس از ورود برق به خانه‌های مردم، هیچ‌گاه به ذهن بناها یا برق‌کارها نرسید که شاید روزی مردم به پریش نیاز داشته باشند. هر خانه‌ای که از برق بهره می‌برد، چند چراغ ثابت داشت و تمام. پس از معرفی ماشین لباس‌شویی، تنها راه روشن کردن آن، باز کردن پیچ لامپ و اتصال سیم آن به ماشین لباس‌شویی بود. سالانه صدها نفر بر اثر استفاده از ماشین لباس‌شویی جان خود را از دست می‌دادند؛ زیرا سیستم جدید به درستی سازمان‌یافته و قابل درک نبود. توضیح اینکه قوانین پسا‌صنعتی تا چه حدی با گذشته فرق کرده‌اند، کار بسیار دشواری است، اما سعی خودم را خواهم کرد. خبر خوب این است که احتمالاً به اندازه‌ی ماشین لباس‌شویی مهلک و کشنده نیست.

برنده کیست؟

وقتی جان جانچ بتواند با استفاده از ترک مکانیکی یک مصاحبه را با ۳۰ درصد بهای گذشته به نوشتار تبدیل کند، مشخص است برنده چه کسی است. برنده خود اوست. پولی که قرار بود به یک شخص حرفه‌ای (یا حداقل کاربلد) پرداخت شود، اکنون به جیب او بازگشته است. شخص رونویسی که با این کار کسب درآمد می‌کند، چطور؟ بازنده است.

هر روز و هر لحظه، در هر صنعتی، همین محاسبات صورت می‌گیرد. «آیا لازم است هزینه‌ی بیشتری بپردازم که به روش قدیمی، به روش محلی، به روش سنتی و به روشی کارم انجام شود تا پولی به جیب همسایه‌مان برود؟ یا پول را برای خودم نگه دارم؟».

تقریباً همیشه به دنبال انتخاب دیگر گزینه‌های جایگزین ارزان و سریع هستیم؛ به‌خصوص اگر در حد (یا بهتر از) گزینه‌ی قبلی باشند.

آیا هنوز از دلال سهام برای معامله‌ی سهام استفاده می‌کنید؟ ممکن است یک جایی در مسیر دریافت‌اشده باشید که خودتان به صورت تقریباً رایگان، می‌توانید معامله کنید.

آیا هنوز خط هواپیمایی شما به آژانس‌های مسافرتی ۱۰ درصد حق کمیسیون پرداخت می‌کند؟ ممکن است آن خط هواپیمایی تصمیم بگیرد از پرداخت آن ۱۰ درصد (که از سود پرواز بیشتر است) سر باز بزند و به جای آن، افراد را به سمت استفاده از خدمات خرید آنلاین بلیت سوق دهد.

آیا تا به حال تصمیم گرفته‌اید از وال‌مارت خرید کنید؟ بر اساس تحقیقات فراوان صورت گرفته،

هر دفعه که والمارت وارد منطقه‌ای می‌شود، شغل‌هایی از بین می‌روند، کسب‌وکارهایی بسته می‌شوند و اساس شهرها رو به زوال می‌رود. البته ایرادی ندارد، چون می‌توانید بدهی خیارشوری به اندازه‌ی یک فولکس‌واگن را به قیمت فقط سه دلار بخرید. نظریه‌های انتزاعی اقتصاد کلان، در خصوص افرادی که در این دنیای فوق‌رقابتی میلیون‌ها تصمیم بر پایه‌ی اقتصاد خُرد می‌گیرند صدق نمی‌کنند. این افراد همیشه محصولات سریع و ارزان را به محصولات گُند و گران‌قیمت ترجیح می‌دهند. متخصصانی هستند که حاضرند زمان زیادی بگذارند تا شما را متقاعد کنند تصمیماتی که می‌گیرید، خودخواهانه، کوتاه‌بینانه و حتی از لحاظ اخلاقی اشتباه‌اند. کتاب‌هایی هستند که تمام اشکال سرمایه‌داری را تأسفبار می‌خوانند و استدلال‌شان این است که باید به دنبال وضع جایگزینی برای آن باشیم. نمی‌توانم امکان‌پذیری و اجرایی بودن این استدلال را که موافق حفظ امور به همان روال سابق است، بپذیرم. از نظر من، این نویسنده‌های دارای حُسن‌نیت طوری شست‌وشوی مغزی داده شده‌اند که به عقیده‌ی آن‌ها، شکل قدیمی رؤیای آمریکایی صحیح بوده و به نوعی با سرشت ما آدم‌ها عجین است.

هویت شما همان کاری است که انجام می‌دهید

کارل مارکس (۲۲) و فردریش انگلس (۲۳) نوشته‌اند: «افراد با تولید ابزار برای معاش حداقلی‌شان، به‌طور غیر مستقیم در حال ساخت زندگی مادی خود هستند». آن‌ها در ادامه می‌گویند کاری که در کل روز مشغولش هستیم و طریقه‌ی کسب درآمد ما عامل شکل‌گیری نظام آموزشی، سیاست و جامعه‌ی ماست.

تمام عمر، زورمان را برای تولید، پیروی و مصرف زده‌ایم. اگر این سه رُکن تغییر یابند، چه کار خواهید کرد؟ اگر دنیا بیش از کارگری ارزان‌قیمت در خط مونتاژ، به نظرهای منحصربه‌فرد و بینش‌های فوق‌العاده اهمیت دهد، چه خواهد شد؟ مارکس همچنین سیر تکامل ما از دنیایی دارای طبقه‌ی اجتماعی واحد (اعضای قبیله) به سوی دنیایی دو طبقه را، سرمایه‌دار و کارگر، بررسی کرده است.

طبقه‌ی سرمایه‌دار سرمایه‌ی کافی برای سرمایه‌گذاری و اداره کردن کارخانه‌ها را دارد. اعضای این طبقه‌ی اجتماعی از امکانات لازم برای تولید برخوردارند که به آن‌ها قدرت چشم‌گیری برای حکومت بر کارگران می‌دهد. چون طبقه‌ی «کارگر» توانایی ساخت کارخانه را برای خود ندارد، به طبقه‌ی سرمایه‌دار بدهکار و مدیون است. آن‌ها از سرمایه‌ی کافی و سازمان‌دهی لازم برای این کار برخوردار نیستند.

برایم قابل فهم است. به مدت دو قرن یا بیشتر، مرز بین این دو مشخص بود. در هر حال، جز یکی از این دو طبقه بودید.

ولی امروزه طبقه‌ی کارگر از امکانات لازم برای تولید برخوردار است. حال کارگران در اینترنت گردهم آمده‌اند. اکنون دسترسی به سرمایه و توانایی یافتن اشخاص دیگر کار دشواری نیست.

اگر مغز خود را کارخانه فرض کنیم، اگر ارزش بازار را ببینش، خلاقیت و تعهد در نظر بگیریم،

آن‌گاه می‌بینیم که سرمایه تقریباً به شکل گذشته نیست. اکنون لایه‌ی سومی به اسم مهره‌های حیاتی، به اقتصاد اضافه شده است. این افراد نه کارگرند (که منتظر دستور باشند و از ماشین‌آلات شخص دیگری استفاده کنند) و نه شاهزاده یا سلطان صنعت. مهره‌های حیاتی، از یک عامل درونی برای ایجاد جایگاهی قدرتمند و ارزشمند بهره می‌گیرند؛ نه یک عامل خارجی. ماشین میخ‌سازی آدام اسمیت را به خاطر دارید؟ اکنون همه‌ی ما در صورت اراده، می‌توانیم ماشین خود را داشته باشیم. امروز هر شخصی، چه دست‌تنها و چه در قالب تیم، از امکانات لازم برای تولید برخوردار است. هر گاه اراده کند، می‌تواند غیرقابل‌جایگزین باشد.

اتفاق‌نظر کارل مارکس و آدام اسمیت

هر دو اقتصاددان بزرگ اجتماعی روی یک موضوع اتفاق‌نظر داشتند: افراد به دو گروه تقسیم می‌شوند: مدیر و کارگر. مدیر دارای ماشین است، کارگر از دستورات پیروی می‌کند. مدیر در صورتی که بتواند بیشترین کار را با کمترین حقوق پرداختی به انجام برساند، پیروز شده و اگر نتایج حاصله را بهتر کنترل کند، برایش بهتر خواهد شد. به عقیده‌ی اسمیت، این اتفاق خوبی بود. اما مارکس این وضعیت را برای کارگران خبیثانه می‌دانست و اصرار داشت که به زور باید ساختار کلی را رها کرد.

اگر دنیا فقط از دو طبقه تشکیل نشده بود، چه می‌شد؟ اگر سرمایه‌دار در برابر کارگر نبود، بلکه دسته‌ی سومی هم وجود داشت که از امکانات هر دوی آن‌ها بهره‌مند بود، چه می‌شد؟ از نظر من فرصت بسیاری بزرگی در انتظار شرکت‌کننده‌ی سوم، یعنی مهره‌ی حیاتی است؛ اکنون فرصتی است برای تغییر تمامی قوانینی که تمام عمر با آن‌ها زندگی کرده‌ایم. جای خالی چنین کارکنانی احساس می‌شود و این جای خالی بدین معناست که بازار عاجزانه به شما نیازمند است. این بازی کثیف رو به پایان است، حداقل برای افرادی که شور و اشتیاق کافی برای گام نهادن در این راه داشته باشند.

پایان جبران خدمات بر اساس حضور و جست‌وجو برای یافتن یک تغییرآفرین

ثورنتون می‌(۲۴) به درستی اشاره می‌کند که به پایان دوره‌ی جبران خدمات بر اساس حضور رسیده‌ایم. اکنون تعداد شغل‌هایی که صرفاً با حضور در محل کار می‌توانند پول‌ساز باشند، کمتر و کمتر شده است. در عوض، سازمان‌های موفق به کسانی حقوق می‌دهند که تغییر ایجاد کنند و سایر افراد را بیرون می‌اندازند.

تقریباً همه می‌توانند یاد بگیرند که سر وقت حاضر شوند. هر کسی می‌تواند صبح زود، در یک کافی‌شاپ محلی را باز کند یا دستگاه‌های یک نیروگاه برق را بررسی کند. ایجاد تغییر به چه معناست؟

ممکن است برخی مشاغل کم‌درآمد، با شأن پایین و با احتمال جایگزینی زیاد، باقی بمانند. در چنین شغل‌هایی، حضور فیزیکی در سر کار بسیار حائز اهمیت است. مشاغل دیگر، مشاغل

واقعاً خوب، پر از افراد غیر قابل جایگزین خواهند بود؛ کسانی که با انجام کارهایی که سایر افراد از پس آن‌ها بر نمی‌آیند، به ایجاد تغییر بپردازند.

در اختیار داشتن ابزار تولید

این تمام معادلات را تغییر می‌دهد. وقتی کارگران برای انجام کارهایشان در کارخانه به مدیر، ماشین و سیستم‌های مورد استفاده متکی باشند، روابط آن‌ها با مشکلات عدیده‌ای بر سر قدرت و کنترل درمی‌آمیزد. البته کارخانه به کارگر نیاز دارد، ولی کارگر نیز واقعاً به کارخانه نیازمند است. یافتن یک کارگر جایگزین برای مدیر بسیار راحت‌تر از این است که یک کارگر بخواهد به دنبال کارخانه‌ی جدید بگردد. امروزه امکانات تولید عبارت‌اند از: یک لپ‌تاپ متصل به اینترنت. یک کارگر با سه هزار دلار می‌تواند صاحب یک کارخانه‌ی کامل شود.

این تغییر، جابه‌جایی اساسی در قدرت و کنترل به حساب می‌آید. اگر بتوانید در عناصر ارتباطی و مفهومی این کار جدید به مهارت برسید، به قدرتی بیش از یک مدیر دست خواهید یافت؛ اگر مدیری افراد بسیار مستعد را جذب کند، به آن‌ها انگیزه بدهد و حفظشان کند، در این صورت بهره‌ی بیشتری از این رقابت خواهد برد.

این افراد شامل وبلاگ‌نویس‌ها، آهنگ‌سازها، نویسندگان و کسانی‌اند که به حمایت یا اجازه‌ی کسی برای انجام کارهای خود نیازی ندارند. پس برایان کلارک (۲۵) وبلاگ‌نویس، با عرضه‌ی یک قالب جدید و بی‌نظیر برای وردپرس، پول به جیب می‌زند. پرز هیلتون (۲۶) نیز با نویسندگی در وبلاگش، مشهور و ثروتمند می‌شود. آبی رایان (۲۷) با کشیدن هر روز یک نقاشی رنگ روغن و فروش آن در سایت ای‌بی، سالانه صدها هزار دلار پول در می‌آورد. این اشخاص از تمام حمایت‌های فنی، تولیدی و توزیعی لازم برخوردارند، پس هم سرمایه‌دارند و هم کارگر. سازمان‌هایی که برایشان کار می‌کنند، درصد افراد کمی دارند که به راحتی قابل جایگزین باشند. در واقع، هیچ کارگر به راحتی قابل جایگزینی در این سازمان‌ها وجود ندارند.

این ایده سریع‌تر از آنچه بتوانیم درکش کنیم در حال انتشار است. اکنون یک سازمان موفق شامل مهره‌های حیاتی سازمان‌یافته‌ای است که هر کدام کار خود را هماهنگ انجام داده و بیش از هر کارخانه‌ای ارزش تولید می‌کنند. به جای تلاش برای تشکیل شرکت‌هایی مملو از آدم‌های خودکار، دریافته‌ایم که باید راه دیگری را در پیش بگیریم.

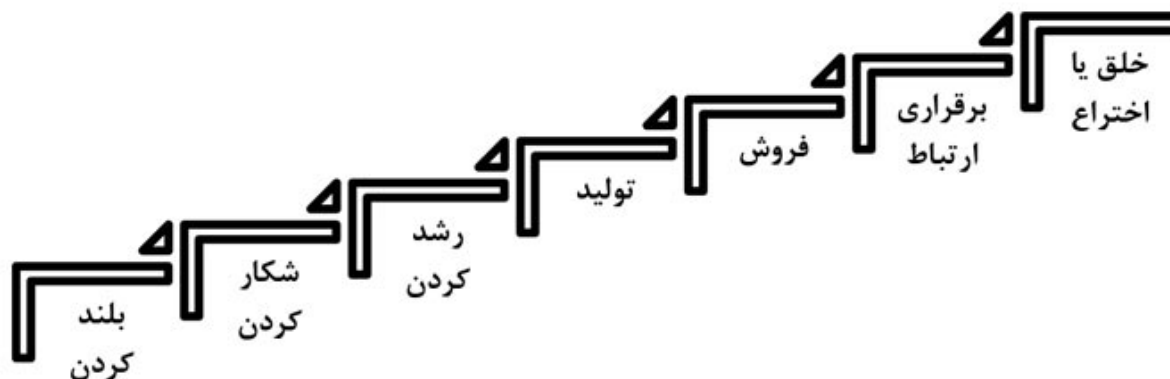
معمولی بودن و اینترنت

هیو مک‌لنود (۲۸) می‌گوید: «اینترنت، عالی شدن را راحت‌تر و حفظ معمولی بودن را دشوارتر ساخته است. اینترنت صدای معمولی بودن را درآورده است».

اینترنت سطح استاندارد را بالا برده است؛ چون بسیار راحت می‌توان راجع به موضوع‌های عالی، مطلبی را انتشار داد. امروزه بیش از هر زمانی، فضای اینترنت از مطالب آشغالی مانند متون بی‌ارزش و محصولات به‌دردنخور پر شده است. اما ظرفیت بازار برای انتشار مطلب

درباره‌ی موضوع‌های عالی، این وفور آشغال را تحت شعاع قرار داده است. البته، قرار نیست که معمولی بودن از میان برود. آنچه دیروز فوق‌العاده بود، امروز خوب و فردا معمولی خواهد بود. معمولی بودن صرفاً تلاشی ناموفق برای واقعاً خوب بودن است.

سلسه مراتب ارزش



همیشه افراد زیادی در پایین پله‌ها به سختی مشغول کاری هستند که یادگیری آن آسان است. همین‌که به بالای سلسه‌مراتب صعود می‌کنید، کارها راحت‌تر می‌شوند، دریافتی‌تان افزایش می‌یابد و تعداد افراد موجود برای انجام امور پایین خواهد آمد. بسیاری از مردم می‌توانند به کار بلند کردن وسایل از روی زمین مشغول باشند، ولی دیگر مثل قبل سودآور نیست. تعداد کمی از افراد می‌توانند بفروشند. تقریباً هیچ‌کس زور نمی‌زند از پس خلق یا اختراع چیزی برآید. به خودتان بستگی دارد.

چگونه افراد متوسط به افراد صرفاً معمولی یارانه می‌دهند و افراد بالاتر از متوسط ضرر می‌کنند

فرض کنیم شما رئیس‌اید، کسی که نقشه می‌کشد، کسی که وظایف را تعیین کرده و سود می‌برد. مدل کسب‌وکار شما به گونه‌ای است که اجازه می‌دهد افرادی را برای دستکاری داده‌ها، فروش محصولات و انجام سایر امور استخدام کنید که می‌توانید دستور عمل‌شان را در یک دفترچه‌ی راهنما بنویسید.

یک کارمند استثنایی ساعتی ۳۰ دلار، یک کارمند خوب ساعتی ۲۵ دلار و یک کارمند معمولی ساعتی ۲۰ دلار سودآوری دارد.

اگر موقع استخدام نتوانید تشخیص دهید که کدام معمولی و کدام استثنایی است و بخواهید که به همه به یک میزان استاندارد حقوق اختصاص دهید، بهتر است چه مبلغی تعیین کنید؟

در واقع، به جز «کمترین مقدار ممکن»، پاسخ دیگر مطمئناً کمتر از ۲۵ دلار به ازای هر ساعت خواهد بود. شاید حتی کمتر از ۲۰ دلار در ساعت. از تمامی کارمندان حتی افراد معمولی انتظار دارید که برایتان منفعت داشته باشند.

این بدین معناست که کارمندان دیگر شما کمتر از حق خود حقوق دریافت می‌کنند تا جبران مافات کارمندانی را بکنند که کمترین سود را برایتان دارند. کارمندان استثنایی نیز حقوقی بسیار کمتر از آنچه که باید و شاید می‌گیرند و این بزرگترین علت آن‌ها برای ترک شرکت شماست. کارمندان استثنایی به تدریج درمی‌یابند که نباید فقط برای کمک مالی به رئیس، با دستمزدهای کارخانه‌ای، به انجام مشاغل کارخانه‌ای پرداخت.

افراد فوق‌العاده

در کتاب گاو بنفش، بحث ساده‌ای را مطرح کرده‌ام: شرکت‌ها حقی ندارند توجه ما را بدزدند. سال‌ها (یا ده‌ها سال) است که شرکت‌ها محصولاتی متوسط برای افراد متوسط تولید کرده و همیشه آرامش ما را بر هم زده‌اند، به امید اینکه به آن‌ها توجه کنیم؛ در نهایت تصمیم گرفتیم که هیچ توجهی به آن‌ها نکنیم. اکنون تنها راه پیشرفت برای ما این است که متمایز باشیم، چیزهایی خلق کنیم که ارزش داشته باشند درباره‌شان حرف بزنیم، با مردم محترمانه رفتار کنیم و از آن‌ها بخواهیم پیام ما را همه جا پخش کنند.

حال می‌خواهم استدلالی مشابه، اما به مراتب شخصی‌تر را برایتان مطرح کنم: شما هیچ حقی برای داشتن آن شغل یا حرفه ندارید. پس از سال‌ها یادگیری این موضوع که باید یک کارگر متوسط در یک سازمان متوسط باشید و اینکه جامعه بابت پای‌بندی‌تان به این موضوع از شما حمایت می‌کند، درمی‌یابید که قوانین تغییر کرده‌اند. تنها راه موفقیت این است که فوق‌العاده باشید، این است که به موضوع بحث دیگران تبدیل شوید. ولی وقتی پای فرد در میان است، درباره‌ی چه چیزی حرف می‌زنیم؟ افراد محصولاتی نیستند که ویژگی‌ها و مزایای مشخصی داشته باشند و برایشان کمپین بازاریابی و ویروسی راه بیندازیم؛ تکتک آن‌ها منحصر به فردند. اگر قرار باشد درباره‌ی آن‌ها حرفی بزنیم، راجع به کاری خواهد بود که انجام می‌دهند، نه اینکه چه کسی هستند.

فقط به خاطر اینکه متفاوت‌اید، غیرقابل‌جایگزین نخواهید شد. ولی تنها راه برای اینکه غیرقابل‌جایگزین باشید این است که متفاوت باشید (لازم است، ولی کافی نیست). چون اگر مشابه بقیه باشید، بسیاری دیگر از مردم نیز هستند.

تنها راه رسیدن به آنچه شایستگی‌اش را دارید این است که متمایز باشید، در کارتان احساسات به خرج دهید، شما را فردی غیرقابل‌جایگزین بدانند و تعاملاتی ایجاد کنید که سازمان‌ها و افراد به‌شدت به آن‌ها اهمیت می‌دهند.

فصل دوم: درباره‌ی انتخاب‌تان فکر کنید

آیا قادرید غیرقابل‌جایگزین شوید؟

بله، می‌توانید.

این پرسشی مهم و مستحق پاسخی اندیشمندانه است. اولین موضوعی که باید درک کنید این است که دیگران قبل از شما این کار را کرده‌اند. دیگران قبلاً از دست نظام آموزشی شرکتی نجات پیدا کرده‌اند، از شغل اول‌شان جان سالم به در برده‌اند، از دست دستورات مادرشوهرشان رهایی یافته‌اند و تمام کارهای چالش‌برانگیزی را که برای تبدیل شدن به یک آدم غیرقابل‌جایگزین لازم است، انجام داده‌اند. دانستن این نکته ضروری است، چون به این معناست که غیرممکن نیست. نکته‌ی دوم که حتی مهم‌تر از اولی است، این است: کسانی که دچار چنین تحولی شده‌اند، هیچ برتری، حتی به اندازه‌ی سر سوزن، نسبت به شما ندارند. در هر صورت، تمام مهره‌های حیاتی در میان ما از استعدادهای جادویی بهره نمی‌برند. نه، آن‌ها تصمیم گرفته‌اند که به شکل جدیدی از کار اهمیت بدهند و خود را برای آن آماده سازند. البته بلندی قد می‌تواند شما را در تبدیل شدن به یک ستاره‌ی بسکتبال کمک کند، اما چند نفر از ما تلاش کرده‌ایم که در بازی‌های ان‌بی‌ای شرکت کنیم؟ برای بقیه‌ی ما، بحث استعداد خدادادی مطرح نیست، بلکه کاری که می‌کنیم حائز اهمیت است.

آموزش فوق‌العاده بودن

هنرمندان، نویسندگان، توسعه‌دهندگان محصولات، تبلیغ‌نویسان، مخترعان، دانشمندان، مهندسان فرایند و سرآشپزها از کجا می‌آیند؟

برای این مورد چه توضیحی دارید: اگر فهرستی از بزرگ‌ترین هنرمندان (مانند آلین واترز^(۲۹)، هرشل گوردون لوئیس^(۳۰)، اسپایک لی^(۳۱)، الیاهو گلدرا^(۳۲))، مادی واترز^(۳۳)، کوری دوکتوروف^(۳۴)، ریچارد فینمن^(۳۵) و شپرد فیوری^(۳۶)) تهیه کنیم، خواهیم دید که هیچ‌کدام از اسامی این فهرست، حاصل آموزش در مدرسه‌ای نیستند که برای خلق چنین افرادی طراحی شده باشد.

اینکه در یک مدرسه‌ی عالی تحصیلات خود را گذرانده باشید، مانع از فوق‌العاده بودن شما نمی‌شود، ولی برای رسیدن به چنین جایگاهی، تحصیل در مدرسه‌ای عالی کافی نیست. موارد دیگری نیز دخیل هستند.

مدارس عالی ممکن است کمک کنند؛ مدارس ضعیف، بدون شک راه را برای شما دشوار خواهند کرد. چرا جامعه تا این حد برای کشتن هنرمند درونی و خدادادی ما می‌کوشد؟ وقتی می‌کوشیم به شخصی تمرین چاپلوسی و فرمانبرداری بدهیم، هنرمند درون او را سرکوب می‌کنیم.

بگذارید واضح بگویم: معلمان بزرگ فوق‌العاده‌اند. آن‌ها زندگی افراد را تغییر می‌دهند. ما به

آن‌ها نیاز داریم. مشکل این است که بسیاری از مدارس از معلمان بزرگ خوش‌شان نمی‌آید. این مدارس طوری طراحی شده‌اند که آن‌ها را قضاوت، سرکوب و دل‌زده کرده و از آن‌ها آدم‌هایی متوسط بسازند.

چرا برای دفن استعدادهای خدادادی‌تان، خودتان را به آب و آتش می‌زنید؟ هیچ‌گاه کسی را ندیده‌ام که هیچ هنری در او نباشد؛ ولی گاهی اوقات این هنرها را دفن می‌کنند. بازار به نشانه‌ی اعتراض فریاد می‌زند. لازم است برخیزید و فوق‌العاده باشید. انسان باشید، همکاری کنید، تعامل داشته باشید و این خطر را بپذیرید که شاید ابتکار، نوآوری و بینش شما موجب رنجش دیگران شود؛ اما در نهایت به احتمال زیاد برایتان خوشایند خواهد بود.

به گفته‌ی مشتریان، آن‌ها فقط خواهان کالای ارزان هستند. اگرچه بیشتر ما در بیشتر مواقع، موقع انتخاب به دنبال هنر هستیم. به دنبال تجربه‌ها و محصولاتی هستیم که ارزش، ارتباط و تجربه‌ی بیشتری برای ارائه داشته باشند و بتوانند تغییرات مثبت در ما ایجاد کنند. اگر اراده کنید، می‌توانید طریقه‌ی انجام این کار را یاد بگیرید.

اگر اراده کنید...

اگر به دنبال شغلی هستید که در آن پیروی از قوانین مشکلی ندارد؛ وقتی شغلی گیرتان آمد که تمام کار شما پیروی از قوانین بود، غافل‌گیر نشوید.

اگر به دنبال شغلی هستید که افراد زیردست‌تان دقیقاً مطابق دستورات شما رفتار کنند، زمانی که رئیس‌تان دقیقاً همین انتظار را از شما داشت، غافل‌گیر نشوید.

اگر به دنبال شغلی هستید که در آن، به دلیل بالا بودن ساختار هزینه، نیازی به خلاقیت نباشد، زمانی که ساختار کم‌هزینه به قیمت شغل‌تان تمام شد، غافل‌گیر نشوید.

اگر به دنبال شغلی هستید که کاری فراتر از پیروی از قوانین انجام دهید، وقتی از شما کارهایی خواستند که هیچ‌گاه در مدرسه به شما آموزش نداده‌اند، غافل‌گیر نشوید.

اگر به دنبال شغلی هستید که همیشه در حال پذیرفتن خطرات هوشمندانه باشید، وقتی بینش شما سبب ترفیع‌تان شد، غافل‌گیر نشوید.

محدود یا نامحدود؟

ممکن است بازار خود را محدود و مانند یک بازی با برآیند صفر ببینید که برای پیروز شدن یک شخص، دیگری باید ببازد.

یا نامحدود ببینید؛ جایی که استعداد موجب رشد و بازار در حال توسعه است.

کیم بری (۳۷) را در نظر بگیرید که دبیرکل انجمن صنفی برنامه‌نویسان است؛ انجمنی غیرانتفاعی که برای اعمال محدودیت در صدور ویزای کار برای برنامه‌نویسان مستعد خارج از آمریکا، با کنگره لابی می‌کند. به گفته‌ی او، به‌ازای هر شخص هندی یا چینی که در ایالات متحده‌ی آمریکا به کار برنامه‌نویسی مشغول می‌شود، یک شخص متولد آمریکا کار خود را از دست می‌دهد. به عقیده‌ی او، این یک بازی برد-باخت است، نه برد-برد.

با داشتن چنین طرز فکری، بخشندگی بسیار دشوار است. در یک بازی با برآیند صفر، افراد بخشنده جز احمق‌ها هستند و به راحتی مورد سواستفاده قرار می‌گیرند.

از طرف دیگر، اگر باور داشته باشید استعداد عالی به افزایش نوآوری و بهره‌وری و در نهایت به افزایش تقاضا منجر می‌شود، بخشندگی بهترین استراتژی است. اگر بهترین ابزار کار، بهترین بازار و بهترین فناوری را به همه‌ی برنامه‌نویسان بزرگ می‌دادند، تصور کنید که چه مقدار کار برای تمام اعضای انجمن صنفی برنامه‌نویسان ایجاد می‌شد. اگر با دعوت از بهترین برنامه‌نویسان سراسر جهان، زمین بازی را بزرگ‌تر کنیم، در نهایت چندین هزار شغل برای استعدادهای داخلی نیز ایجاد می‌شود.

از نظر من، نوع نگاه‌تان به قضایا به‌طور کامل تحت تأثیر جهان‌بینی شماست. اگر معتقدید تمام برنامه‌نویسان معمولی‌اند، آن‌گاه زمین بازی محدود خواهد بود. اگر باور دارید که کار شما انجام شغل‌تان (پیروی از نقشه) و سپس برگشت به خانه است، در این صورت، بازی بدون شک برآیند صفر است.

مهره‌ی حیاتی، دنیا را با دید متفاوتی نظاره می‌کند. بینش، بهره‌وری و بخشندگی استثنایی بازار را وسیع‌تر و کارآمدتر می‌سازد. این موقعیت به ایجاد فرصت‌های بیشتر و در نهایت پاداش برای تمامی دست‌اندرکاران می‌انجامد. هر چقدر بیشتر ببخشید، بازار نیز بیشتر به شما خواهد بخشید. وفور نعمت امکان‌پذیر است؛ فقط در صورتی که بتوانیم تصور کنیم و سپس آن را بپذیریم.

آیا باز هم شما را دوست خواهند داشت؟

این سؤالی قوی‌تر و دشوارتر است. ممکن است همین‌که تصمیم گرفتید غیرقابل‌جایگزین شوید، دیگر محبوب دیگران نباشید. حتی کسانی که اکنون دوست‌تان دارند، به دلایلی که برای خود دارند نیز ممکن است دوست‌تان نداشته باشند.

اما (به نظرم «اما» ی مهمی است) یا بالاخره قبول‌تان می‌کنند، یا اینکه از همان اول شما را دوست نداشته‌اند.

شرایط خاص

به راحتی می‌توان این استدلال را مطرح کرد که مطالب گفته شده درباره‌ی نبوغ برای از ما بهتران است و نه ما. از ما بهتران دارای توانایی‌های خدادادی، ژن‌ها، تحصیلات، سوابق یا ارتباطات ویژه هستند. خیلی راحت می‌توانید با این باور که نبوغ فقط برای آن‌هاست و برای شما نیست، خودتان را گول بزنید.

البته. به‌جز جف بزوس(۳۸) و استیو جابز که به فرزندخواندگی پذیرفته شدند و به‌جز نلسون ماندلا که دنیا را از یک سلول زندان تغییر داد. به‌جز جیل سابول(۳۹) که به اندازه‌ی تمام آهنگ‌ساز و خواننده‌های دیگر موسیقی کوشید و دست از تلاش بر نداشت. به‌جز کتی هیوز(۴۰) که دانشگاه نبراسکا در اوماها را ترک کرد و به اولین زن سیاه‌پوستی تبدیل شد که در آمریکا صاحب شرکت سهامی عام است، ذکر نام تمام افراد مشهور دیگر که امکاناتی همانند شما

داشته‌اند، ولی لقب نابغه را مشتاقانه پذیرفتند و عزم خود را جزم کردند، از حوصله‌ی بحث خارج است.

آیا شما نمی‌توانید؟

در چهار سالگی هنرمند بودید.
در هفت سالگی، شاعر بودید.
در دوازده سالگی، اگر به بچه‌های محل آب‌آلبالو و فرفره می‌فروختید، کارآفرین بودید.
البته می‌توانید دست به کار مهمی بزنید. فکر کنم مطمئن نیستم که می‌خواهید یا نه؟
احتمالاً ندای درونی ذهن‌تان آماده است اعلام کند که شاید نتوانید آنچه برایتان توضیح می‌دهم، انجام دهید. شرایط لازم را ندارید، به اندازه‌ی کافی باهوش نیستید، آموزش ندیده‌اید یا استعداد ذاتی ندارید که بتوانید موفق شوید.
از شما یک جواب ساده و شفاف می‌خواهم.

نمی‌توانید یا نمی‌خواهید؟

دومی را می‌پذیرم. به احتمال زیاد نمی‌خواهید. ممکن است چنین تعهدی برایتان بسیار ترسناک یا دشوار باشد. احتمالاً گام نهادن در این مسیر و تعهد برای تبدیل شدن به یک آدم غیرقابل‌جایگزین، به نظرتان خطرناک بیاید. چنین تعهدی تلاش زیادی می‌طلبد و برای برخی افراد ممکن است قابل تحمل نباشد.

شاید نمی‌خواهید، چون احساس می‌کنید از لحاظ مالی جور در نمی‌آید. از نظر من، این قضاوت شما یک طرفه و اشتباه است، چون تبدیل شدن به یک مهره‌ی حیاتی، در واقع از لحاظ مالی، بهترین تصمیمی است که می‌توانید بگیرید. ولی اختیار دست خودتان است؛ اگر قصد دارید که نخواهید، من حرفی ندارم.

اما اینکه نتوانید؟

حتی یک ثانیه چنین چیزی را قبول نمی‌کنم.

رؤیای جدید آمریکایی

رؤیای آمریکایی قدیمی را به خاطر دارید؟

میلیون‌ها نفر (در ایالات متحده و نیز بقیه‌ی نقاط جهان) به این رؤیا روی آوردند. طریقه‌ی کار به این صورت است:

سرتان را پایین بگیرید، از دستورات پیروی کنید، سر وقت حاضر شوید، به سختی کار کنید، با شرایط کنار بیایید و در نهایت پاداش خود را دریافت کنید. همان‌طور که دیدیم، آن رؤیا به پایان رسیده است.

رؤیای جدید آمریکایی که بازارهای سایر نقاط دنیا به سرعت هر چه تمام‌تر در حال روی آوردن به آن هستند، بدین صورت است:

فوق‌العاده باشید، بخشنده باشید، هنر خلق کنید، درست قضاوت کنید، ایده‌ها و مردم را به هم ارتباط دهید و راهی جز پاداش به شما نخواهیم داشت.

چه چیزی شما را به‌طرز عجیبی در کارتان موفق می‌کند؟

اگر شرکت‌تان بخواهد شخص خیلی بهتری را جایگزین شما در کارتان بکند، باید به دنبال چه چیزهایی باشد؟ احتمال کمی دارد به دنبال شخصی بگردند که علاقه‌مند به ساعات کاری بیشتر باشد، در صنعت تجربه‌ی بیشتری داشته باشد یا شخصی که بتواند در آزمون‌های استاندارد امتیاز بهتری را کسب کند.

نه، مزیت رقابتی‌ای که بازار کار می‌طلبد شخصی است انسان‌تر، با ارتباطات بیشتر و پخته‌تر. کسی که علاقه و انرژی زیادی داشته باشد و بتواند همه‌چیز را همان‌طوری که هستند ببیند و بدون هیچ بیمی، با تصمیم‌گیری‌های درست، با اولویت‌های مختلف سروکله بزند. کسی که در مواجهه با تغییر، انعطاف‌پذیر و در برابر سردرگمی‌ها، تاب‌آور باشد. تمامی این صفات اکتسابی‌اند، نه خدادادی؛ رسیدن به تمام این‌ها برایتان امکان‌پذیر است.

«کار من نیست»

این سه کلمه می‌توانند کل سازمان را نابود کنند. هر قدر که حرکت جهان سریع‌تر و تعامل‌ها پویاتر می‌شود، تعداد افرادی که می‌گویند «کار من نیست» بیشتر و بیشتر می‌شود.

چند وقت پیش در روز جمعه، اشکالی در بخش دسته‌بندی کتاب‌ها در سایت آمازون به وجود آمد. به خاطر این اشتباه سهوی، هزاران کتاب از فهرست آن‌ها حذف شد. شنبه، ده‌ها هزار نفر در وبلاگ و توئیترشان آمازون را به «سانسور» برخی کتب متهم کردند. تا قبل از پایان روز یکشنبه، شرکت پاسخ داد. سی‌وشش ساعت در اینترنت، همچون یک ماه است. چرا این‌قدر طول کشید؟ احتمالاً چون بررسی فضای اینترنت و اعلام پاسخ رسمی از طرف آمازون، کار هیچ‌کسی نیست.

در دستشویی‌های موزه‌ی تاریخ طبیعی در نیویورک، سطل زباله‌ی کافی برای دور انداختن دستمال توالت وجود ندارد. برای همین همیشه سطل‌ها لبریز می‌شوند. وظیفه‌ی سرایدار است که تا جایی که می‌تواند، سطل‌ها را خالی کند؛ اما قرار دادن یک سطل آشغال اضافه را چه کسی بر عهده می‌گیرد؟

در یک کارخانه، انجام کاری غیر از کار خودتان خطرناک است. حال اگر مهره‌ی حیاتی باشید، لازم است به انجام اموری بپردازید که هنوز انجام نشده‌اند.

فرمانبرداری بیشتر

آیا اگر کارمندان شما فرمانبردارتر باشند، شرکت‌تان موفق‌تر خواهد بود؟

یا یک لحظه فرض کنید: اگر کارمندان شما هنرمندتر، پرانگیزه‌تر، دارای ارتباطات بیشتر، آگاه‌تر، علاقه‌مندتر و باصالت‌تر باشند، میزان موفقیت‌تان بیشتر خواهد بود؟ مطمئناً داشتن هر دوی این‌ها برای‌تان ممکن نیست. اگر می‌توانستید راه بهتری برای اجرای دستورات رئیس‌تان بیابید، در حرفه‌تان پیشرفت می‌کردید؟ یا اگر هنرمندتر، پرانگیزه‌تر، آگاه‌تر و باصالت‌تر بودید؟ این انتخاب شماست. باید انتخاب کنید.

یادداشت خصوصی برای کارمندان

باید از فرصتی که دارید استفاده کنید و غیرقابل‌جایگزین شوید. به هر حال، اگر مهره‌ی حیاتی باشید، شرکت‌تان مجبور است با شما بهتر رفتار کند و منصفانه به شما حقوق بدهد. نیازی نیست اولین نفری باشید که برای کار از در وارد می‌شود؛ در واقع، شما آخرین نفری هستید که سر کار حاضر می‌شوید. نه تنها امنیت دارید، بلکه از اعتمادبه‌نفس نیز برخوردارید؛ اعتمادبه‌نفس برای ایجاد تغییر در شرکت و کارهایی که برای‌تان مهم است. اگر بتوانید سر کار انسان باشید (نه ماشین)، به علاقه‌ای برای کار دست خواهید یافت که اصلاً از وجود آن اطلاعی نداشتید. زمانی که کار حالت شخصی‌تر به خود می‌گیرد، مشتریان و همکاران‌تان بیشتر با شما ارتباط می‌گیرند و خشنودتر شده و این سبب ایجاد ارزش بیشتر در کار خواهد شد. زمانی که چرخ‌دنده‌ی یک دستگاه و یک قطعه‌ی قابل‌جایگزین نیستید، به میزان شایستگی خود حقوق خواهید گرفت که بسیار بیشتر است.

یادداشت خصوصی برای کارفرماها

باید به دنبال کارکنانی غیرقابل‌جایگزین باشید. شاید بپرسید واقعاً؟ به هر حال، اگر آن‌ها مهره‌ی حیاتی باشند، باید با آن‌ها بهتر رفتار کنید، به آن‌ها حقوق منصفانه پرداخت کنید. اگر بدانید جایگزین‌سازی آن‌ها با افرادی که دم در صف کشیده‌اند، چقدر دشوار است، با هر بهانه‌ای، سریع آن‌ها را اخراج نخواهید کرد. مهره‌ی حیاتی به منزله‌ی تهدیدی برای اجرای منظم برنامه‌های شماست، چون مهره‌ی حیاتی ضروری است. قدرت در دست مهره‌ی حیاتی است! البته، هیچ‌کس غیرقابل‌تعویض نیست، چون به مرور زمان، شخص دیگری نیز ممکن است برای تبدیل شدن به کارمند و مهره‌ی حیاتی شما، تربیت شود. اما در حال حاضر، تفکر درباره‌ی اینکه باید به شخص دیگری متکی شوید، حس بدی به آدم می‌دهد. نه تنها قدرت در دست اوست، بلکه ممکن است شما را به حال خود رها کند. این خلاف چیزی است که در مدرسه آموزش دیده‌اید. برگ برنده‌ی شما به شرح زیر است (که در واقع دوتا هستند):

اول اینکه بدانید رقبایتان تا به امروز در حال ساخت ماشینی بی‌نام‌ونشان مانند شما بوده‌اند. وقتی مشتریان به انتخاب از میان چند گزینه‌ی بی‌نام‌ونشان برمی‌خورند، ارزان‌ترین، سریع‌ترین و نزدیک‌ترین راه را برمی‌گزینند. اگر بخواهید مشتریان را به دور خود جمع کنید، برای سقوط به کف نمودار قیمت وسوسه می‌شوید. که البته در این صورت سود زیادی برایتان نخواهد ماند. توان مقابله با آمازون را که ندارید، دارید؟

در دنیایی که همه بی‌وقفه در حال سقوط هستند، اگر شما نیز سقوط کنید، شکست خواهید خورد. تنها راه پیروزی شما، صعود به قله است.

هنگامی که سازمان‌تان انسانی‌تر، فوق‌العاده‌تر و سریع‌تر شود، به‌سرعت روی پای خود بایستد و برای ایجاد ارتباط مستقیم با مشتریان تمایل بیشتری پیدا کند، غیرقابل‌جایگزین خواهد شد. آنچه کارمندان را مهره‌ی حیاتی می‌کرد، شما را نیز به مهره‌ی حیاتی تبدیل خواهد کرد. سازمانی متشکل از افراد غیرقابل‌جایگزین که به انجام کارهای مهم مشغول‌اند، سازمانی فوق‌العاده، پرسود و غیرقابل‌جایگزین خواهد بود، چه در داخل و چه در بیرون.

دو اینکه، کارمندان‌تان، کسانی که به آن‌ها برای شکوفایی هنرشان رهایی بخشیده‌اید، به سطحی خواهند رسید که در مخیله‌تان نمی‌گنجد. زمانی که افراد دریابند چرخ‌دنده‌ی یک ماشین، یک قطعه‌ی به‌راحتی قابل‌جایگزین نیستند، چالش را پذیرفته و رو به رشد و تکامل پیش می‌روند؛ بیش از حقوق دریافتی‌شان به‌رموری خواهند داشت، چون آنچه به آن‌ها پرداخت می‌کنید، بسیار فراتر و ارزشمندتر از پول است. خودشان بیش از آنچه دریافت می‌کنند، زحمت می‌کشند. چون برای کیفیت ارزش قائل‌اند و می‌خواهند کار خوبی ارائه دهند. آن‌ها به انجام کار خوب نیاز دارند. از لحاظ عقلانی، ذره‌ای کوتاهی برایشان تقلب و اتلاف وقت محسوب می‌شود. در مقابل، به آن‌ها آزادی، مسئولیت و احترام می‌دهید که نمی‌توان روی آن‌ها قیمت گذاشت.

در نتیجه‌ی این هدایای ارزشمند، بدانید که مهره‌های حیاتی‌تان از قدرت خویش سواستفاده نخواهند کرد. در واقع بیشتر تلاش می‌کنند، مدت زمان بیشتری سر کار می‌مانند و بیش از حقوقی که به آن‌ها پرداخت می‌کنید، به‌رموری خواهند داشت. چون همه انسان‌اند و انسان‌ها طالب ارتباط و احترام هستند.

برای ابزارهای بی‌روح وقت نداریم

معماری نظام کاری ما طوری پایه‌ریزی شده است که افراد رده بالا بیشتر می‌دانند. هدف استخدام بیشترین تعداد افراد ممکن است که ضمن ارزانی، مستعد نیز باشند؛ سپس به آن‌ها کتابچه‌ی راهنمایی حاوی دستورات بدهیم تا موبه‌مو از آن پیروی کنند.

به غذاخوری مک‌دونالد بروید. یک مک بزرگ سفارش دهید. سپس یک میلک‌شیک شکلاتی سفارش دهید.

نصف میلک‌شیک را سر کشیده و نصف مک را بخورید.

سپس مک بزرگ را داخل میلک‌شیک گذاشته و پیش صندوق بروید.

بگویید: «نمی‌توانم این میلک‌شیک را بخورم... یک مک بزرگ داخل آن است».

شخصی که پشت صندوق نشسته، پول شما را پس می‌دهد. چرا؟ چون فهماندن قانون کار به او، از اینکه بخواهند فردی با توان قضاوت خوب را استخدام کنند، راحت‌تر است. این قانون

می‌گوید: «هرگاه شک داشتی، پول مشتری را پس بده».

این را برای میلیون‌ها کار در میلیون‌ها شرکت تعمیم دهید و ببینید که به چه نتیجه‌ای می‌رسید: همه‌جا چنین نظامی حاکم است، دفترچه‌ی راهنما، قوانین و فقط تعداد کمی از افراد که با جدیت برای ابداع چیزهای جدید تلاش می‌کنند.

هنگامی که ماشین‌ها ظهور کردند، این فرآیند را تکثیر کردیم. به یک بازوی رباتیک یاد دادیم که چگونه رنگ بزند و از قوانین خاصی پیروی کند و موارد دیگر.

سپس اتفاق مسحورکننده‌ای رخ داد. کوین کلی (۴۱) اولین بار ده سال پیش در این باره سخن گفت: جنرال‌موتورز با به کارگیری بازوهای رباتیک هوشمند سالانه ۵/۱ میلیون دلار صرفه‌جویی می‌کند! هرچه جنرال‌موتورز گروه بزرگتری از ماشین‌های بی‌روح را برای تصمیم‌گیری، شرط‌بندی علیه یکدیگر، ایجاد ارتباط و تعامل به کار ببندد، کار بهتری از آن‌ها تحویل می‌گیرد.

دنیا با سرعت زیادی در راستای کنترل متمرکز قدم بر می‌دارد. این سیستم‌ها نمی‌توانند توسط یک ناظر در صدر چارت سازمانی کنترل شوند.

قطارهای سریع‌السیر ژاپن بدون یک اتاق فرمان متمرکز، با برنامه‌ی ثابت و به‌سرعت حرکت می‌کنند. چون مشخص شده که سپردن تصمیم‌گیری به رده‌های پایین چارت سریع‌تر و به‌صرفه‌تر است.

بنابراین، اکنون سازمان‌ها با الهام از ماشین‌ها، سعی دارند همین منطق را روی انسان‌ها پیاده‌سازی کنند. اگر به افراد داخل یک سازمان اجازه داده شود که بهترین قضاوت خود را به کار گیرند، همه‌چیز سریع‌تر و ارزان‌تر تمام می‌شود؛ ولی فقط در صورتی که افراد مناسب را استخدام کرده باشید و بابت نگرش صحیح‌شان، به آن‌ها پاداش دهید. که منظور همان نگرش مهره‌ی حیاتی است.

دروغ رئیس

«به شخصی نیاز دارم که دستوراتم را موبه‌مو اجرا کند».

«به شخصی نیاز دارم که ارزان برایم کار کند».

«به شخصی نیاز دارم که سر وقت حاضر شود و اذیتم نکند».

پس اگر این‌ها خواسته‌ی رئیس هستند، چرا ستاره‌های داخل شرکت از این دستورات پیروی نمی‌کنند؟ چرا افرادی که ترفیع می‌گیرند و مزایا و کمک هزینه دریافت می‌کنند، در نهایت به عضویت در شرکت‌های دیگر تمایل پیدا می‌کنند، سپس از فهرست کارکنان شرکت قبلی حذف می‌شوند و بعد برای خود زیردست و آبدارچی پیدا می‌کنند... چرا این‌ها همان کسانی نیستند که باید این کارها را انجام دهند؟

رئیس در اصل به یک هنرمند نیاز دارد، کسی که بتواند همه‌چیز را تغییر دهد، کسی که رؤیاها را به واقعیت تبدیل کند. رئیس در اصل به دنبال کسی است که بتواند واقعیت امروز را درک کند و فردایی بهتر را به تصویر بکشد. رئیس در واقع به دنبال یک مهره‌ی حیاتی است.

اگر نتواند چنین شخصی را پیدا کند، مجبور است به یک فرد ارزان قناعت کند.

فصل سوم: نهادینه‌سازی باورها: چگونه به این‌جا رسیدیم؟

فرمانبردارهای معمولی

به ما آموخته‌اند که چرخ‌دنده‌ی قابل‌تعویض یک ماشین بزرگ باشیم. به ما آموخته‌اند که برای سریع‌تر رسیدن به خوشبختی، مصرف‌کننده باشیم. به ما آموخته‌اند که به کار و مشتریان‌مان اهمیتی ندهیم. و به ما آموخته‌اند که همرنگ جماعت شویم. هیچ‌کدام از این‌ها شما را به آنچه لایقش هستید، نمی‌رساند. ما را به درون مدلی کشانده‌اند که بیاموزد سیستم را بپذیریم، که برای لذت هزینه کنیم و خودمان را از کارمان جدا کنیم. به ما آموخته‌اند که چنین رفتاری کارساز است. ولی دیگر چنین نیست. این جدایی ما را از موفقیت دور می‌سازد، رشد جامعه را فلج و تمام ما را درگیر اضطراب می‌کند.

شاید طرز زندگی بسیاری از ما «طبیعی» به نظر برسد، ولی در واقع کاملاً جدید و ساخته‌ی دست بشر است. ذهنیت شرکت‌های تولیدی که در آن به سر می‌بریم، به حدی کامل است که هر کس مقداری خارج از آن حرکت کند، عجیب به نظر می‌آید. اگرچه در چند سال اخیر، ثابت شده افرادی که بدترین بخش‌های نظام فعلی را پس می‌زنند، در واقع بیشترین احتمال را دارد که به موفقیت دست یابند.

استفن جی گولد^(۴۲)، زیست‌شناس تکاملی، می‌نویسد: «خشونت، تبعیض جنسیتی و پلیدی‌های رایج همگی از لحاظ زیستی طبیعی‌اند، چرا که بیانگر زیرمجموعه‌ای از رفتارهای احتمالی بشر هستند. ولی صلح‌خواهی، برابری و مهربانی نیز به همان میزان از لحاظ زیستی طبیعی‌اند؛ اگر ساختار جامعه‌ی خود را طوری بنا نهمیم که اجازه‌ی شکوفایی به آن‌ها دهد، می‌توانیم شاهد افزایش تأثیر این رفتارها شویم».

من نیز به عقاید او این اصل را اضافه می‌کنم که فرمانبرداری معمولی جز توانایی‌های خود انسان است، ولی اگر ابتکار داشته باشیم و مقداری شهادت به خرج دهیم، رهبری هنرمندانه می‌تواند به همان میزان (یا شاید بیشتر) ممکن و کارا باشد. به ما آموخته‌اند که فکر کنیم فرمانبرداری معمولی برای بسیاری از مردم یک حقیقت ژنتیکی است، ولی شایان ذکر است که چنین نشانه‌ای، تا قبل از سپری کردن چند سال در مدرسه، پدیدار نمی‌شود.

تعریف کارخانه

«کارخانه» واژه‌ی پربراری است. این واژه خطوط مونتاژ ماشین‌ها و کارگاه‌های تولید لباس را به یاد ما می‌آورد. ولی بحث ما درباره‌ی چیزی فراتر از آن است.

دفاتر بیمه نیز کارخانه هستند؛ اداره‌ی دولتی نزدیک خانه‌ی شما نیز همین‌طور. تمام شعب مکدونالد نیز همانند کارخانه بنا شده‌اند؛ مرکز پخش و توزیع «گودویل» که لباس‌ها را با نیت

جمع‌آوری پول برای اهداف نوع‌دوستانه به خارج کشور ارسال می‌کند، از این قاعده مستثنا نیست.

من کارخانه را سازمانی تعریف می‌کنم که قلق کار دستش آمده است؛ جایی که مردم برای پیروی از دستورات و کسب درآمد به آن‌جا می‌روند. کارخانه‌ها به مدت بیش از یک قرن رکن اصلی اقتصاد ما را تشکیل داده‌اند و موفقیتی که امروزه داریم، بدون وجود آن‌ها محقق نمی‌شد. این بدین معنا نیست که بخواهید در یکی از آن‌ها کار کنید.

به چیزی می‌رسید که روی آن تمرکز کرده‌اید

امروزه رهبران ما نگران پدیده‌هایی همچون گرم شدن زمین، امنیت، منابع محدود و حفظ زیرساخت‌هایمان هستند. کارگران ساختمان‌ها نیز نگران پیر شدن و پیدا کردن پزشکی هستند که بتوانند از پس مخارج آن بربیایند.

صد سال پیش، رهبران ما نگران دو چیز بودند که اکنون واقعاً برایمان کهنه و بی‌استفاده به نظر می‌رسند:

اول اینکه چگونه تعداد کافی کارگر برای کارخانه جمع کنند.
دیگر اینکه چگونه از تولید اضافه پیش‌گیری کنند.

یافتن کارگر برای کارخانه

کارخانه‌ها منابع طبیعی را به محصولات قابل فروش تبدیل می‌کنند. آن‌ها آهن را به فولاد تبدیل کرده و سپس به‌صورت شمش ریخته‌گری می‌کنند. مازاد منابع طبیعی سبب کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری خواهد شد.

اگر انسان‌ها منابع طبیعی کارخانه‌ها باشند، آن‌گاه هدف‌تان در جایگاه یک کارخانه‌دار این خواهد بود که ارزان‌ترین و بهترین‌ها را پیدا کنید. پس سکان‌داران صنایع و دولت‌ها جامعه‌ی ما را پیرامون این هدف شکل داده‌اند.

آیا صحبت‌هایم توهم توطئه به نظر می‌رسد؟ به نظر شما، منشأ شکل‌گیری دانشکده‌های مهندسی و پرستاری از کجاست؟ اگر چنین هدفی در کار نبود، چرا باید این همه زمان و پول را صرف ساخت نظام ملی مدارس، کوشش برای تثبیت دستورات کارخانه‌ای و کنترل این نظام در جهت مدیریت و تربیت دانش‌آموزان می‌کردیم؟

بله، ما به حقایق، سخت‌گیری و نظام‌ها نیاز داریم. آری، به افرادی نیاز داریم که مهارت‌های خاصی را فرا بگیرند. اما این کافی نیست. هنوز قدم اول کار است.

آغاز آموزش سراسری (رایگان و همگانی) تحول ژرفی در مسیر فعالیت جامعه‌ی ما و تلاش سنجیده‌ای برای دگرگونی فرهنگ‌مان بود. و نتیجه هم داد. میلیون‌ها کارگر کارخانه‌ای تربیت کردیم.

پیش‌گیری از تولید اضافه

یکی از بزرگترین نگرانی‌های سرمایه‌داران طی قرن گذشته این بود: همین‌طور که کارخانه‌ها در تولید وسایل بهتر و بهتر می‌شدند، افراد کافی برای خرید تولیدات آن‌ها وجود نداشت. مشکل تولید نبود؛ بحث مصرف بود. یک خانواده‌ی معمولی فقط بخش ناچیزی از بودجه‌اش را خرج می‌کرد.

در دهه‌ی ۱۸۹۰، یک نوجوان معمولی فقط تعداد کمی لباس داشت، تقریباً از هیچ رسانه‌ای استفاده نمی‌کرد و از هیچ لوزام آرایشی برخوردار نبود. فقط ثروتمندها کلی وسیله داشتند که به‌ندرت هم از آن‌ها استفاده می‌کردند.

تأثیر شبکه‌ای یکی از نتایج فرعی آموزش همگانی بود که حامی کالاهای مصرفی است. هرگاه شخصی در کلاس یا شهرتان ماشین داشت، دیگران نیز احساس نیاز پیدا می‌کردند. هرگاه کسی اتاق بیشتری به خانه‌اش اضافه می‌کرد، یا دو یا سه جفت کفش می‌خرید، شما نیز احساس نیاز می‌کردید.

در فاصله‌ی میان دو نسل، در صدد ایجاد فرهنگ مصرفی برآمدیم. ابتدا چنین فرهنگی وجود نداشت، ولی به وجود آمد. چشم و هم‌چشمی یک میل باطنی و ژنتیکی نیست. در واقع یک خصلت ساخته‌ی دست بشر و بسیار جدید است.

در سر در مدرسه‌ی دولتی محله‌تان چنین چیزی به‌صورت پنهانی نوشته شده بود:

مدرسه‌ی دولتی میپل‌مر

ما در این‌جا کارگران کارخانه‌های فردا را تربیت می‌کنیم. دانش‌آموختگان ما توانایی بسیار خوبی در پیروی از قوانین دارند و ما قدرت مصرف را به‌عنوان کمکی در راستای تأیید اجتماعی آموزش می‌دهیم.

غیرممکن است مدرسه‌ای را تصور کنید که سر در آن نوشته شده باشد: «ما طریقه‌ی داشتن ابتکار و تبدیل شدن به یک هنرمند فوق‌العاده، طریقه‌ی به چالش کشیدن وضع موجود و تعامل با شفافیت را به مردم می‌آموزیم. دانش‌آموختگان ما درک می‌کنند که مصرف، راه‌حل مشکلات اجتماعی نیست». هر چند، این دقیقاً همان چیزی است که به آن نیاز داریم.

از ابرقهرمان تا آدم معمولی (و بالعکس)

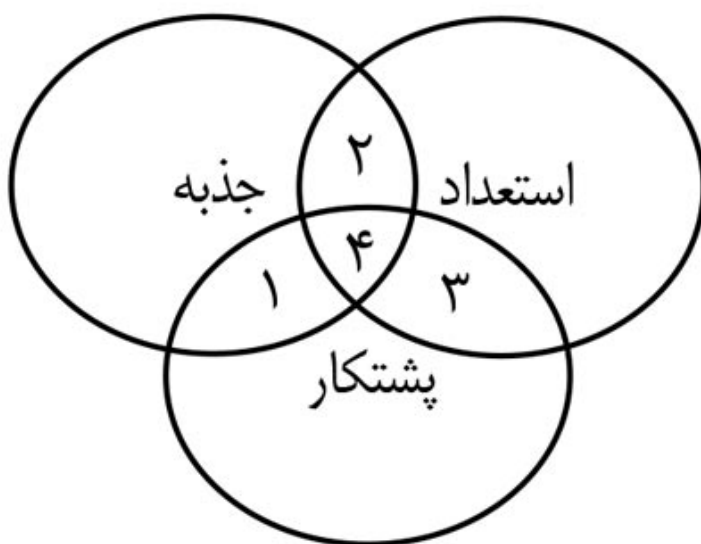
بچه‌ها هر کاری می‌توانند انجام دهند (به‌جز پرواز، که واقعاً دوست دارند بتوانند). تقریباً کسی نیست که دلش بخواهد معمولی و متوسط باشد. سپس در جایی از مسیر، این نوع آموزش فرا می‌رسد و همه به دنبال مکانی برای قایم شدن می‌گردند. در جست‌وجوی جایی هستیم که هیچ‌کس نتواند به میزان واقعی معمولی بودن ما پی ببرد.

همه شغلی پایدار می‌خواهیم، شغلی که دست‌اندازها را برایمان هموار کند، آب‌باریکه‌ای که از ما محافظت کند.

اگر امنیت نداشته باشید، پاسخ واضحی که به دعوت من برای تبدیل شدن به مهره‌ی حیاتی می‌دهید، این خواهد بود: «در هیچ‌کاری، توانایی لازم برای غیرقابل‌جایگزین شدن را ندارم». منظور این پاسخ معمولی که به خورد ما داده‌اند این است که کارهای بزرگ، هنرهای متعالی و بهره‌وری فوق‌العاده برای از ما بهتران است. فکر می‌کنید شغل‌تان انجام کارهای لازم، آن هم در خفاست.

البته این درست نیست، ولی چیزی است که به شما یاد داده‌اند به آن باور داشته باشید. افتخار آشنایی و کار کردن با هزاران مهره‌ی حیاتی فوق‌العاده را داشته‌ام. به نظر من تنها تفاوتی که با یک شخص معمولی پیرو قوانین دارند، این است که هیچ‌گاه وارد چنین طرز فکر محدودکننده‌ای نشده‌اند. همین‌و بس.

احتمالاً معلم خوبی داشته‌اند که به آن‌ها راه درست را نشان داده است. شاید والدین یا دوستان‌شان آن‌ها را داشته‌اند که تسلیم نشوند. در هر صورت، تمایز میان چرخ‌دنده‌ها و مهره‌های حیاتی در طرز نگرش است، نه آموزش.



۱ = شاهزاده، ۲ = نابغه، ۳ = سرخوردگی، ۴ = مهره‌ی حیاتی

محدوده‌ی کوچک حرکت

روزی راجر نیرنبرگ (۴۳)، آهنگ‌ساز و رهبر ارکستر را دیدم که برای تدریس مبحثی، ارکستر سمفونی را مثال زد. ابتدا از اعضای گروهش خواست که قطعه‌ای را به هماهنگ‌ترین شیوه‌ی ممکن بنوازند. سپس از هر شخص خواست که به تنهایی بخش مربوط به خودش را اجرا کند و بدون توجه به خواست گروه، هر طور که مایل است موسیقی را اجرا کند.

برای افرادی که گوش‌شان به موسیقی زیاد آشنا نبود، تشخیص این دو نسخه از موسیقی دشوار بود.

چون به افراد می‌آموزیم به محدوده‌ی کوچکی اکتفا کنند. نمی‌خواهیم نت‌های بم زیاد بم شوند؛ به همین منوال، نت‌های زیر را نیز در نقطه‌ای محدود می‌کنیم. افراد حاضر در این ارکستر حتی نمی‌توانستند تصور کنند که در حال خارج شدن از محدوده‌ی خاصی هستند که برایشان در نظر گرفته شده بود. خلاقیت به این معنا نیست در اداره‌ای که فقط رنگ آبی و سفید عرف است، لباس صورتی بپوشیم. این کار فقط مانند لباس پوشاندن به مانکن‌ها در پشت ویترین است و جلب توجه می‌کند.

این موضوع در هر سازمانی به چشم می‌خورد. از شخصی می‌خواهیم کاری جدید یا عجیب انجام دهد، او به جای یافتن ریشه‌ی یک راهکار خلاقانه، کوچک‌ترین عنصر سطحی را جابه‌جا می‌کند. اصلاً تصادفی نیست. این کاری است که خودمان به آن‌ها یاد داده‌ایم. فرصت در تغییر بازی، تغییر تعامل‌ها و حتی تغییر پرسش‌ها نهفته است.

ترس در مدرسه

تحقیقات نشان داده‌اند مطالبی که در شرایط ترس فرا گرفته می‌شوند در ذهن نقش می‌بندند. مطالبی را که در میدان جنگ یاد می‌گیریم به خاطر می‌سپاریم؛ یا وقتی انگشت‌مان را با گرفتن یک کتری داغ می‌سوزانیم، هیچ‌گاه فراموش نمی‌کنیم. وقتی چیزی را در شرایطی یاد می‌گیریم که اقدام صحیح، از رخ دادن حادثه و تهدید پیش‌گیری می‌کند، به یاد خواهیم سپرد.

مدارس فکر این‌جا را نیز کرده‌اند. آن‌ها به راه‌های میان‌بری برای آماده‌سازی صحیح میلیون‌ها دانش‌آموز در سال نیاز دارند، برای همین دریافته‌اند که ترس میان‌بُر بزرگی در مسیر آموزش فرمانبرداری است. کلاس‌های درس با ترس درآمخته‌اند و به میدان‌جنگی بر پایه‌ی امتحان تبدیل شده‌اند، در حالی که خیلی راحت می‌توانستند طوری سازمان‌دهی شوند که موجب انگیزش و ترغیب ذهنیت سرکشی در ما باشند که به‌شدت نیاز داریم.

پس دیگر نباید تعجب کرد که چرا مردم یاد گرفته‌اند همرنگ جماعت شوند، آزمون‌های استاندارد را بگذرانند، سرشان را پایین بگیرند و از دستورات پیروی کنند. ده‌ها سال است که مدارس این را در ذهن ما فرو کرده‌اند؛ ترس، ترس و باز هم ترس. ترس از اینکه در درسی نمره‌ی پایین بگیریم، ترس از اینکه پس از مدرسه نتوانیم شغل مناسب پیدا کنیم. ترس از اینکه نتوانیم همرنگ جماعت شویم.

معلمان خوش‌نیت تمایلی به انجام این کار ندارند، ولی نظام موجود چاره‌ی دیگری برای آن‌ها نمی‌گذارد. ایجاد تغییرات مثبت در کلاس درس کار پرمشقتی است و بدون داشتن زمان و حمایت کافی، کار بسیار بسیار دشواری است.

اینکه به مردم آموزش دهند تا کارهای نوآورانه کنند و هنر فکر کردن خارج از چارچوب را به آن‌ها بیاموزند، کاری وقت‌گیر و غیرقابل‌پیش‌بینی است؛ خاصیت هنر همین است. از طرف دیگر، مشق، تمرین و ترس ابزارهای قدرتمندی برای تدریس حقایق، آمار و ارقام و فرمانبرداری است. البته، به مدرسه و معلم‌ها نیازمندیم. سازمان‌دهی مدرسه باید به‌گونه‌ای باشد

که به مردم بیاموزد باور داشته باشند و معلم‌های آن‌ها بابت انجام نهایت تلاش‌شان، پاداش بگیرند، نه بابت کارهایی که قابل‌پیش‌بینی‌اند.

آیا مدرسه جوابگوست؟

اگر مبحث کسر در ریاضی را سال‌ها با شما تمرین و تکرار کنم و به شما نمره و همچنین پاداش بدهم، چند درصد احتمال دارد که کسر را یاد بگیرید؟ مدرسه در بحث آموزش به دانش‌آموزان برای انجام کارهایی که قرار است به آن‌ها آموزش دهیم، به خوبی عمل می‌کند. بله، کارساز است. ولی مشکل این‌جاست که در حال تدریس مطالب اشتباه هستیم.

مطالبی که به بچه‌ها یاد می‌دهیم به قرار زیرند (که در هر کدام تا حد خاصی موفق بوده‌اند):

- همرنگ شدن با جماعت
- پیروی از دستورات
- استفاده از مدادهای با درجه‌ی سختی HB
- یادداشت‌برداری درست
- حضور روزانه سر کلاس
- عجله برای مطالعه‌ی آزمون‌ها و توجه به مهلت آن‌ها
- داشتن دست‌خط خوب
- رعایت علائم نگارشی
- خرید وسایلی که سایر بچه‌ها خریداری می‌کنند
- سؤال نپرسیدن
- به چالش نکشیدن افراد صاحب قدرت
- انجام کمترین میزان کار لازم جهت داشتن زمان برای کار روی سایر موضوع‌ها
- رفتن به دانشگاه
- داشتن یک رزومه‌ی خوب
- نیفتادن در درس‌ها
- نگفتن حرف‌هایی که ممکن است شما را سرافکنده کنند
- کسب مهارت نسبتاً خوب در ورزش و شاید بسیار خوب برای ایستادن در خط حمله
- شرکت در تعداد زیادی فعالیت فوق‌برنامه
- داشتن کمی سر رشته در تمامی امور
- اجازه ندادن به بقیه‌ی بچه‌ها برای صحبت راجع به شما
- رفتن به سراغ موضوع بعدی بلافاصله پس از یادگیری یک موضوع
- حال سؤال کلیدی این است:
- کدامیک از این ویژگی‌ها کلید تبدیل شدن به یک آدم غیرقابل جایگزین هستند؟
- آیا در حال پرورش آدم‌هایی هستیم که جامعه نیاز دارد؟
- مشکل ما به معلمان فوق‌العاده مربوط نیست. معلمان فوق‌العاده می‌کوشند که مهره‌های حیاتی پرورش دهند. مشکل مربوط به نظامی است که هنرمندان را تنبیه می‌کند و در عوض، به بوروکرات‌ها پاداش می‌دهد.

آنچه در زیر می‌خوانید، گفته‌ی وودرو ویلسون (۴۴) درباره‌ی آموزش عمومی است: «در هر جامعه‌ای، خواهان طبقه‌ای از افراد هستیم که آموزش آزاد داشته باشند و طبقه‌ی بسیار بزرگتری از افراد را می‌خواهیم تا از امتیازهای آموزش آزاد چشم‌پوشی کنند و خودشان را با انجام کارهای خاص دشواری وفق دهند».

پس از حفظ افراد بی‌رحم در پینکرتون (۴۵)، تعداد زیادی نیروی ضدشورش و حتی اعضای امنیت ملی برای سرکوب خشونت‌آمیز اعتصاب‌ها، اندرو کارنگی علت آشوب کارمندان را کمبود آموزش دانست: «ببینید، به محض ورود به کوچک‌ترین فراز و نشیب‌های زندگی، چگونه این اکسیر واقعی، یعنی آموزش، به درمان تمام بیماری‌های ملت می‌شتابد؛ راحل کار آموزش، آموزش و آموزش است».

این مدل ساده است. سرمایه‌دارها به کارگران فرمانبردار نیاز دارند؛ کارگرانی که سبب بهره‌وری شده و مایل باشند که نسبت به ارزشی که خلق می‌کنند، پول کمتری بگیرند. اختلاف میان حقوق دریافتی آن‌ها با درآمد سرمایه‌دارها سود خالص است.

بهترین راه برای افزایش سود این است که همزمان هم بهره‌وری و هم فرمانبرداری کارگران کارخانه را افزایش دهیم. همچنین با توجه به گفته‌های کارنگی، بهترین راه برای عملی ساختن این هدف، تشکیل یک مجموعه‌ی عظیم آموزشی-صنعتی است که تا حدی به کارگران آموزش دهد که برای قانع کردن آن‌ها به همکاری کفایت کند.

اینکه فضای مدرسه مانند فضای محل کار است، تصادفی نیست؛ وجود ناظر، قوانین، آزمون و کنترل کیفی تصادفی نیست. کارتان را به خوبی انجام می‌دهید، سپس شغل دیگری به شما می‌دهند (کلاس بعدی)؛ سپس همین‌طور تلاش می‌کنید و در نهایت به یک شغل واقعی می‌رسید. کافی است عملکردتان ضعیف باشد، همرنگ جماعت نشوید، شورش کنید؛ بلافاصله از این سیستم اخراج خواهید شد.

«عملکردم در مدرسه خوب است»

اینکه بگویید «عملکردم در مدرسه خوب بود، پس برای شما هم به خوبی کار خواهم کرد» با اینکه بگویید «عملکردم در مدرسه خوب است» زمین تا آسمان فرق دارد. مدارس فقط بررسی می‌کنند که آیا عملکردتان در مدرسه خوب است یا نه؟

عملکرد خوب در مدرسه فقط زمانی یک مهارت خوب حساب می‌شود که بخواهید تا ابد در مدرسه مشغول به کار باشید. برای بقیه‌ی ما، عملکرد خوب در مدرسه تا حدی به مهارت پرتاب فریزبی (۴۶) شباهت دارد. عملکردتان در مدرسه و عملکردتان در سر کار زمانی به هم ارتباط پیدا می‌کنند که در سر کار، با مشق و تکالیف، پیروی از دستورات، بررسی کتاب‌ها برای یافتن پاسخ‌هایی که ناظران شما از قبل می‌دانند و در شرایط تحت‌فشار، با قرقره کردن حقایق سروکار داشته باشید که خیلی به سوزاندن فسفر نیاز نداشته باشد. یا در صورتی عملکردتان در مدرسه به درد محل کار می‌خورد که با جسم پلاستیکی و گرد ۱۶۵ گرمی‌ای سروکار داشته باشید که باید آن را تا دورترین جای ممکن پرت کنید.

مدارس اغلب کمک چندانی نمی‌کنند. از طرف دیگر، بهترین مدارس آن‌هایی‌اند که افراد خوش‌فکر و مستعد را گلچین می‌کنند. ورود به آن‌ها و بیرون آمدن از آن‌ها گواه بر این است که

قبل از ورود به آنجا چطور انسانی بودید. موفقیت بسیاری از افراد موفق به خاطر مدرسه‌ی پیشرفته نیست.

آنچه در مدرسه باید تدریس شود

فقط دو چیز باید درس داده شود:

۱- حل مسائل جالب

۲- رهبری

حل مسائل جالب

«جالب» یک واژه‌ی کلیدی است. در دنیایی که ویکی‌پدیا همیشه در دسترس است، پاسخ به سؤالاتی همچون «جنگ ۱۸۱۲ در چه زمانی اتفاق افتاد؟» مهارتی بیهوده محسوب می‌شود. پاسخ به سؤالاتی مفید است که نتوان آن‌ها را به کمک گوگل حل کرد. سؤالاتی همچون «حال برای گام بعدی چه کار کنم؟».

مدرسه توقع دارد که بهترین دانش‌آموزان پس از اتمام تحصیل به یک متخصص در زمینه‌ی مثلثات تبدیل شوند. به خیال مدارس، این افراد توسط اشخاصی برای محاسبه‌ی طول وتر یک مثلث قائم‌الزاویه استخدام می‌شوند. چه اتلاف زمانی. تنها دلیل یادگیری مثلثات این است که در حال حاضر مسأله‌ی جالبی است که ارزش حل و فصل کردن را دارد. ولی بعد باید حرکت کنیم و بی‌وقفه به دنبال یافتن مسائل جدید باشیم، مسائلی حتی جالب‌تر از مسأله‌ی پیشین. اینکه باید این کار را بارها انجام دهیم و بی‌وقفه روی این روش تأکید کنیم، چیزی جز اتلاف زمان نیست.

رهبری

رهبری یک مهارت است، نه موهبتی خدادادی. با این توانایی متولد نمی‌شوید، آن را فرا می‌گیرید. همچنین مدارس می‌توانند به همان راحتی که فرمانبرداری را یاد می‌دهند، مهارت رهبری را نیز آموزش دهند. مدارس می‌توانند به ما یاد دهند که چگونه از لحاظ اجتماعی باهوش باشیم و راحت با افراد ارتباط بگیریم و عناصر لازم برای قبیله‌سازی را بشناسیم. هرچند مدارس خروجی‌هایی برای رهبران مادرزاد ارائه می‌کنند، این مهارت را آموزش نمی‌دهند. در عصر کنونی، ارزش رهبری بسیار فراتر از فرمانبرداری است.

در جست‌وجوی معلمان فوق‌العاده

معلمان فوق‌العاده افرادی گران‌بها هستند. معلمان مزخرف صدماتی را به بار می‌آورند که تا ابد باقی می‌مانند.

باید مدارس مان را دوباره به‌گونه‌ای سازمان‌دهی کنیم تا معلمان فوق‌العاده از دست آزمون و

گزارش و مشغله‌ی کاری خلاص شوند و معلمان مزخرف دشمنان را بگذارند روی کولشان و بروند. می‌دانم که این موضوع شبیه یک رؤیای دست‌نیافتنی است، ولی چرا باید این‌گونه باشد؟ وقتی مدارس را به‌گونه‌ای سازمان‌دهی کردیم که کارگرانی مطیع پرورش دهد، معلمان مزخرف دقیقاً همان چیزی است که نیاز داریم. در عصر حاضر، معلمان مزخرف خطرناک‌اند. تقصیر را گردن معلم‌ها نیندازید. تقصیر نظام سازمانی است که هنوز کارگرانی مطیع را پرورش می‌دهد که مهارت خوبی در آزمون دادن دارند.

فصل چهارم: تبدیل شدن به مهره‌ی حیاتی

بدون داشتن مهره‌ی حیاتی نمی‌توانید پیشرفت زیادی داشته باشید

سگ‌دست (۴۷) ابزاری ساده است که می‌توانید با قیمت بسیار کمی از ابزارفروشی محله‌تان خریداری کنید. زیاد پر زرق و برق نیست، ولی ضروری است. این وسیله، چرخ را روی ارابه و هر چیز را روی چیز دیگری نگه می‌دارد.

هر سازمان موفق دست‌کم یک مهره‌ی حیاتی دارد؛ برخی صدها و حتی هزاران مهره‌ی حیاتی دارند. مهره‌ی حیاتی یک عنصر ضروری است، کسی که بخشی از عملیات را به هم متصل نگه می‌دارد. بدون مهره‌ی حیاتی، این اجزا فرو می‌ریزند.

آیا در سازمان‌ها شخصی وجود دارد که به معنای واقعی کلمه غیرقابل‌جایگزین باشد؟ احتمالاً نه. ولی جایگزین کردن ضروری‌ترین افراد کار بسیار دشواری است؛ از دست دادن آن‌ها بسیار خطرناک و وجودشان به اندازه‌ی ارزشمند است که می‌توان آن‌ها را غیرقابل‌جایگزین در نظر گرفت. کل سازمان حول یک مهره‌ی حیاتی یا شاید عده‌ای از آن‌ها شکل می‌گیرد که وجود هر شخص ضروری بوده و ارزش نگهداشتن را دارد.

۱. کسب‌وکارتان به مهره‌های حیاتی بیشتری نیاز دارد. فکر اینکه بخواهید به یک کارمند خاص متکی باشید ترسناک است، ولی در اقتصاد پسا صنعتی، چاره‌ی دیگری ندارید.
۲. شما نیز می‌توانید مهره‌ی حیاتی باشید. وقتی به مهره‌ای حیاتی تبدیل شدید، خواهید دید که ارزش تلاش را دارد.

مدیرعامل‌ها و کارآفرینان دم دست‌ترین مهره‌های حیاتی هستند که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد؛ چون اسم‌شان در همه‌ی مطبوعات و رسانه‌ها هست. استیو جابز در اپل، جف بزوس در آمازون، بن زندر (۴۸) در بوستون فیل‌هارمونیک (۴۹) یا ان جکسون (۵۰) در flowerdust.net. با نگاه به این رهبران می‌گوییم: «مطمئناً این‌ها مهره‌های حیاتی هستند. بدون آن‌ها، سازمان‌شان به این مرحله نمی‌رسید».

اما آن کارگر عالی که در سبزی‌فروشی کار می‌کند چطور؟ می‌دانید، به خاطر اوست که بی‌خیال سوپرمارکت (که ارزان‌تر و راحت‌تر است) می‌شویم و مسیر خود را برای سفری ویژه به مغازه‌ای که او در آن کار می‌کند، دور می‌کنیم. اگر او از آن‌جا برود، آن سبزی‌فروشی از رونق می‌افتد و شما نیز آن‌جا نمی‌روید. اگر او برود، تمام پول اجاره، موجودی مغازه و تمام سرمایه‌گذاری‌ها هیچ‌کدام ارزشی نخواهند داشت. تا زمانی که پای شمای مشتری در میان است، این شخص غیرقابل‌جایگزین است.

تا به حال شده دلیل‌تان برای خرید خانه یا خودرو شخصی باشد که راهنمایی‌تان کرده و ارتباطی قوی با شما شکل داده است؟ اگر چنین اتفاقی برایتان افتاده است، دلایلش این است که او مهره‌ای حیاتی برای کل فرآیند بوده است. اگر او توسط ماشینی ارزان‌تر و قانونمندتر جایگزین می‌شد، شما نیز از جای دیگری خرید می‌کردید. او غیرقابل‌جایگزین است.

در خصوص احساسی که به هنگام ورود به یکی از فروشگاه‌های انترپولوجی (۵۱) یا ارسال بسته‌ای از طریق وبسایت فدکس به شما دست می‌دهد چطور؟ چنین تجربه‌ای می‌توانست عادی یا تجربه‌ای به اندازه‌ی کافی خوب باشد. اما این‌طور نیست. جادویی است. این احساس را کسی به وجود آورده که به انسان‌ها اهمیت می‌دهد، شخصی که در آفرینش آن همکاری داشته و بیشتر از چیزی که به او گفته شده خودش را درگیر کار کرده است. این احساس را یک مهره‌ی حیاتی ایجاد کرده است.

انترپولوجی مأمور خریدی به نام کیت جانسون دارد که شش ماه سال را صرف سفر به دور دنیا و بازدید از بازارهای اجناس دست دوم می‌کند و در این بازارها، به دنبال چیزهای شگفت‌انگیز می‌گردد. البته نه برای فروش، بلکه برای زیبا کردن فروشگاه. استخدام یک کیت جانسون دیگر کار آسانی نیست و به همین دلیل، سبب می‌شود کار او برای موفقیت‌شان ضروری باشد. اگر سازمان‌تان نیز از سر راه کنار برود و اگر قدمی رو به جلو بردارید، چنین جایگاهی برای هر کسی موجود خواهد بود.

حرکت به جلو

کارمندی را تصور کنید که می‌تواند حقیقت را به‌دقت ببیند، موقعیت را درک کند و خروجی‌های احتمالی تصمیم‌های مختلف را بفهمد. حالا تصور کنید این شخص قادر است اتفاقی را رقم بزند. اصلاً چرا باید به اخراج او فکر کنید؟ غیر قابل درک است.

هر سازمان عادی، هر سازمان غیرانتفاعی، هر سازمان سیاسی و هر شرکتی در به در دنبال چنین فردی می‌گردد. این شخص رهبر، بازاریاب و مهره‌ی حیاتی سازمان است. او حرکت رو به جلو را می‌سازد.

رؤسای وجود دارند که ممکن است توسط کسی که می‌تواند حرکت به جلو ایجاد کند احساس خطر کنند، اما سهام‌داران و مالکان و هیئت مدیره‌ی هر سازمانی فقط و فقط حرکت رو به جلو می‌خواهند. تمایز ظریفی وجود دارد. کاهش استرس رئیس‌تان اولین گام برای آماده کردن سازمان به‌منظور در آغوش گرفتن تغییری است که ایجاد خواهید کرد. مهم نیست که همیشه حق با شما باشد. مهم است که همیشه رو به جلو حرکت کنید.

مهره‌های حیاتی و اهرم

می‌توانید کار ریچارد برانسون (۵۲) را انجام دهید.

در هر صورت، بیشتر اوقات می‌توانید.

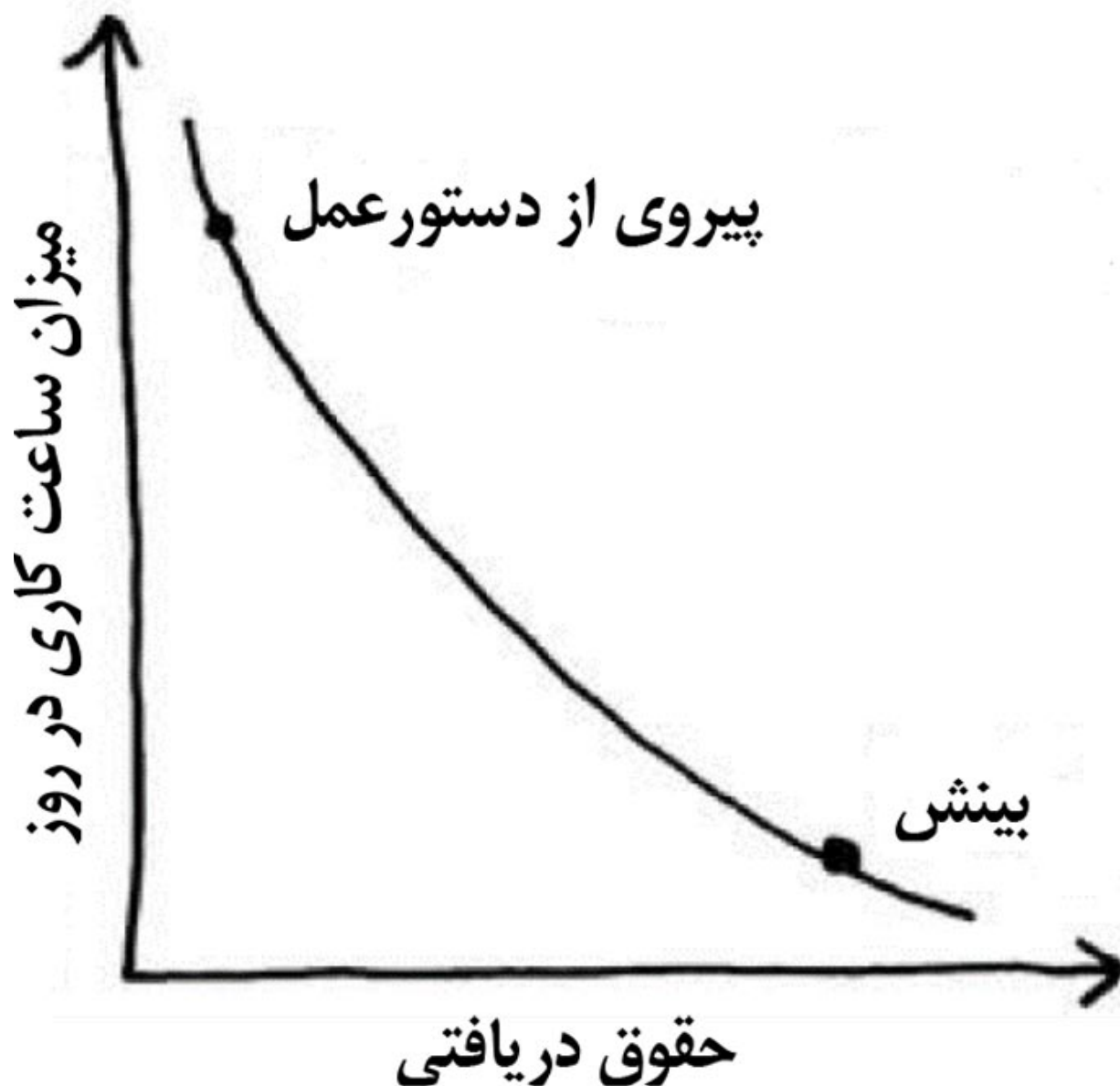
مدت زمانی را با ریچارد گذراندم و می‌توانم به شما بگویم قطعاً می‌توانید بیشتر کارهایی را که انجام می‌دهد شاید حتی بهتر از او انجام دهید. به غیر از کاری که حدود پنج دقیقه در روز انجام می‌دهد. در آن پنج دقیقه، میلیارد‌ها دلار ارزش طی هر چند سال به وجود می‌آورد و نه شما و نه من نمی‌توانیم کار او را انجام دهیم. کار اصلی برانسون دیدن فرصت‌های جدید و گرفتن تصمیم‌های نتیجه‌بخش و درک ارتباطات بین مخاطبان، برند و شرکایش است.

قانون اهرم مهره‌ی حیاتی: هر چقدر ارزش بیشتری در کار خود ایجاد کنید، دقایق کمتری را صرف ایجاد ارزش می‌کنید. به عبارت دیگر، بیشتر اوقات عالی نیستید. بیشتر اوقات همان کارهایی را می‌کنید که افراد عادی می‌توانند انجام دهند.

نویسنده‌ها، تاجران، سناتورها یا مهندسانی که عملکرد عالی دارند فقط برای مدت زمان اندکی عالی هستند. بقیه‌ی زمان را صرف انجام همان کارهایی می‌کنند که هر شخص آموزش دیده‌ای می‌تواند آن‌ها را انجام دهد.

اگر بخواهید چنین استعدادی شکوفا شود، شاید به میزان زیادی شاگردی کردن، کار رده پایین یا اطلاعاتی در زمینه‌ی مورد نظر نیاز باشد، اما از بیرون این‌طور به نظر می‌رسد که چنین هنری در لحظه ساخته می‌شود و نه به‌صورت تدریجی.

این کار زمانی سخت‌تر می‌شود که کارفرمایان از شما انتظار ایجاد ارزش بیشتر ندارد. در چنین مشاغلی، کار طاقت‌فرسا، سخت و مداوم است که سبب تولید ارزش می‌شود. جابه‌جا کردن تعدادی آجر از جایی به جای دیگر مهم است، اما هیچ انتظاری از شما نمی‌رود که عالی بودن خود را در این کار نشان دهید. رئیس بر این باور است که کار سختی است که باید انجام شود.



البته که آجرها اول و آخر باید جابه‌جا شوند. به یاد داشته باشید تا زمانی که می‌توانید شخص ارزان‌تر و با قابلیت جایگزینی بالاتری را برای جابه‌جایی آجرها استخدام کنید، نیازی نیست شما کسی باشید که آجرها را جابه‌جا می‌کند. و اگر هیچ انتخابی به غیر از جابه‌جا کردن آجرها ندارید، فرصتی در اختیارتان قرار گرفته است تا در خصوص انجام همین کار ساده، به‌دقت فکر کنید؛ چون هر کاری می‌تواند انسانی شده یا تغییر شکل یابد.

آموزش افراد به‌گونه‌ای که به مارک کوبان(۵۳)، ریچارد برانسون یا مادلین آلبرایت(۵۴) تبدیل شوند کار سختی است. ولی به‌راحتی می‌توان افراد را طوری آموزش داد که کارهای طاقت‌فرسا را انجام دهند؛ چون چنین کاری فقط به یک فرآیند و دستورعمل واضح نیاز دارد. کار است.

ممکن است هر کسی مایل به انجامش نباشد، اما پیدا کردن شخصی که بخواهد آن را انجام دهد مشکلی نیست.

اما ابداع توئیتز، فلت‌آیرن(۵۵) و سازمان‌های بزرگ تجاری از این دست به چیز دیگری نیاز دارد. در سال ۱۹۹۶، فرد ویلسون(۵۶) و جری کولونا(۵۷) شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر در نیویورک تأسیس کردند. فلت‌آیرن بزرگ‌ترین و مهم‌ترین شرکت سرمایه‌گذاری اینترنتی در نیویورک بود و به مدت پنج‌سال، از سود حاصل از فعالیت‌هایش شرکت‌هایی را ایجاد کردند که در تاریخ نمونه‌های کمی از آن‌ها داریم. به نظر بدیهی می‌رسد که زمان تأسیس این شرکت زمانی استثنایی در تاریخ بود و بهره بردن از آن زمان حرکت هوشمندانه‌ای به حساب می‌آمد. اما در آن زمان چنین نتیجه‌ای به وضوح معلوم نبود، آسان نبود و قطعاً دستور عملی وجود نداشت. هر کسی می‌توانست این کار را انجام دهد، اما همه این کار را نکردند و آن دو نفر انجامش دادند. چنین کارهایی به هنر نیاز دارد. اقتصاد فعلی ما بیش از هر اقتصاد دیگری در گذشته به هنرمندان پاداش می‌دهد.

افرادی که به شما می‌گویند هیچ ایده‌ی خوبی ندارند خودشان را دست کم گرفته‌اند. ایده‌های ارزشمند ندارند، چون روی هنر خود سرمایه‌گذاری نکرده‌اند. افرادی که به شما می‌گویند «منم می‌توانم چنین تابلویی را نقاشی کنم» نکته را نفهمیده‌اند. کشیدن نقاشی، نوشتن ایمیل، ساختن ارائه‌ی پاورپوینت، این‌ها بخش‌های آسان کار هستند. این هنر و بینش و شجاعت ایجاد ارزش است که به آن پاداش داده می‌شود.

تغییری بزرگ در اهرم بهره‌وری

در نظامی صلب و مکانیزه (یک کارخانه!) تفاوت بین یک کارمند خوب و کارمند عالی بسیار کم است.

هر اپراتور دستگاه پرس ممکن است بین بیست تا بیست و چهار واحد قطعه در هر ساعت تولید کند. بهترین اپراتور پرس در جهان ۲۰ درصد بیشتر از یک اپراتور خوب پرس خروجی دارد. از طرف دیگر، دنیای آزاد ایجاد و تغییر ایده تفاوت زیادی بین صرفاً خوب و واقعاً عالی قائل می‌شود. طراح فوق‌العاده‌ای همچون جان اتان ایو(۵۸) صدها برابر ارزش بیشتری نسبت به یک طراح خوب دارد. چرا اپل ارزشمند است؟ اگر همه‌ی پخش‌کننده‌های موسیقی آهنگ پخش می‌کنند، چرا ارزش آی‌پاد این‌قدر بیشتر از پخش‌کننده‌های معمولی است؟ به دلیل طراحی پیش‌گامانه‌ای است که ایو در اپل انجام داد. در واقع اگر ارزش سهام و سود اپل را در مقابل دیگر شرکت‌هایی که طراحان متعارفی را استخدام می‌کنند در نظر بگیرید متوجه می‌شوید که امکان هیچ مقایسه‌ای وجود ندارد.

یک فروشنده‌ی عالی ممکن است هزاران برابر بیشتر از یک فروشنده‌ی معمولی بهره‌وری داشته باشد. فروشنده‌ی عالی می‌تواند منطقه‌ی جدیدی برای فروش یا بازاری در صنعتی جدید ایجاد کند، در حالی که فروشنده‌ی معمولی فقط با شماره‌های مندرج در فهرست تماس ارتباط می‌گیرد و کار متوسط خود را انجام می‌دهد.

چنین چیزی خبر شگفت‌انگیزی است. یک برنامه‌نویس ارشد بسیار خوب (که ممکن است ۲۰۰ هزار دلار در سال درآمد داشته باشد) تقریباً به اندازه‌ی یک برنامه‌نویس عالی که ارزشی ۵

میلیون دلاری برای شرکت به ارمغان می‌آورد حقوق دریافت می‌کند. همین تفاوت کافی است تا کل سود شرکت را بر پایه‌ی آن چید. همین کار را با ده برنامه‌نویس انجام دهید و ثروتمند خواهید شد.

ایجاد یک سازمان با استفاده از افراد متوسط کار بسیار پرهزینه‌ای است؛ به این معنی که سازمان، بهره‌وری بالای نیروی کار استثنایی را با سهولت و امنیت نیروی کار متوسط جایگزین کرده است.

یکنواختی، درد و ناامنی ناشی از معمولی بودن

نه تنها سازمان‌ها از مهره‌های حیاتی سود می‌برند، بلکه کارکنان نیز زمانی که به مهره‌ای حیاتی تبدیل شوند سود خواهند برد.

رسیدن به امنیت شغلی وقتی عملکردی معمولی دارید فرآیندی طاقت‌فرسا است. کلی باید کار کنید و کلی هم باید نگران باشید. اینکه تایپیست یا برنامه‌نویسی باشید که کمی بهتر است کافی نیست. همیشه باید منتظر خطر باشید، همیشه باید حواس‌تان باشد که کمی بهتر از شخص بعدی باشید. این کار خسته‌تان می‌کند.

غیرممکن است بتوانید همزمان با اینکه عذاب می‌کشید کار هم انجام دهید. ناامنی لحظه‌به‌لحظه‌ی بسیاری از کارها اعتمادبه‌نفس‌تان برای انجام عالی کار را از شما می‌گیرد.

علاوه بر این‌ها، اگر کارتان را عالی انجام دهید، پاداش آن را دریافت می‌کنید. روزتان به روزی رؤیایی تبدیل می‌شود و دیگر نیازی نیست وانمود کنید فردی معمولی هستید. آزادی که نقش ایفا کنید.

آیا همه‌ی سازمان‌ها به مهره‌ی حیاتی نیاز دارند؟

آیا از خلبانان و مأموران کنترل ترافیک هوایی می‌خواهم که قوانین جدید پرواز را وضع کنند؟ آیا می‌خواهم کسانی که در مک‌دونالد همبرگر درست می‌کنند تقاضای دستمزد بیشتری کنند، چون توانایی منحصر به فردشان آن‌ها را غیر قابل جایگزین می‌کند؟ هر تعاملی با سازمان مالیات بر درآمد آمریکا باید بدیهه‌گویی آزادانه‌ای باشد؟ احتمالاً نه.

سازمان‌های متمرکز، انحصاری، ایستا، ایمن، حساس به هزینه و عریض و طویل باید کارگران گوش به فرمان با ارزان‌ترین دستمزد ممکن را به کار بگیرند.

تولیدکنندگان کالا در کسب و کارهای به شدت رقابتی نیز باید همین کار را کنند. اگر در حال تولید لاستیک خودرو برای هیوندای یا رشته‌ی چراغ برق برای سیلوانیا (۵۹) هستید، بیشتر افراد شرکت‌تان باید اول از همه ارزان، دوم قابل اعتماد و سوم حاضر باشند. کارگران گوش به فرمان ارزانی را استخدام کنید که بتوانید تعدادشان را زیاد کنید، جایگزین‌شان کنید و به آن‌ها بی‌احترامی کنید.

با چنین قاعده‌ای به عنوان استراتژی کسب و کار هیچ مشکلی ندارم. اما انتظار ندارم به‌ویژه در

دوران تغییر، سبب رشد یا وفاداری مشتری شود. مهم‌تر از این اگر دنبال کاری می‌گردید، نمی‌دانم چرا باید بخواهید در چنین شرکتی کار کنید. بگذارید شخص دیگری این شغل را داشته باشد. شما لایق بهتر از این‌ها هستید.

دانش عمیق به تنهایی کافی نیست

ویکی‌پدیا و دانش به اشتراک گذاشته شده در اینترنت دانش تخصصی را به‌طرز محسوسی بی‌ارزش‌تر از قبل کرده است. امروزه اگر فقط اطلاعات زیادی از کتاب‌های مرجع را بلد باشید، بازنده‌اید؛ چون اینترنت بیشتر از شما می‌داند.

دانش عمیق همراه با قضاوت خوب ارزش بسیار زیادی دارد. دانش عمیق همراه با مهارت‌های شناختی و بینشی متفاوت نیز ارزش زیادی دارد. اما ترجیح می‌دهم دانش محض را سریع‌تر و ارزان‌تر و از متخصصی که در اینترنت پیدا می‌کنم دریافت کنم. اگر ایمیلی تبلیغاتی بخواهم، بسیار سریع‌تر و ارزان‌تر است که از خدمات نویسنده‌ای مسلط به ایمیل‌های تبلیغاتی استفاده کنم تا اینکه بخواهم شخصی را استخدام کنم و جز کارمندانم باشد تا هر ماه برایم یک ایمیل تبلیغاتی بنویسد، درست است؟

به‌ندرت پیش می‌آید که دانش عمیق به خودی خود کافی باشد تا شخصی را به مهره‌ای حیاتی تبدیل کند.

در سه موقعیت، سازمان به شخصی با دانش عمیق فوق‌العاده توجه خواهد کرد:

۱. وقتی دانش به‌صورت لحظه‌ای مورد نیاز است و به دست آوردن آن از منبعی خارج از سازمان بیش از اندازه خطرناک یا زمان‌بر است.

۲. وقتی همواره به آن دانش نیاز است و استفاده از منبعی خارج از سازمان بیش از اندازه پرهزینه است.

۳. وقتی دانش عمیق در فرآیند تصمیم‌گیری نیز دخیل است و اعتبار داخلی و دانش سازمانی با تصمیم‌گیری درست مرتبط هستند.

به قول جولیان شنابل(۶۰)، به منبع خارج از سازمان می‌توان به چشم یک «گردشگر» در داخل سازمان نگاه کرد. یک گردشگر ممکن است توانایی‌های فنی قابل‌توجهی داشته باشد، اما اگر منطقه‌ی شما را نشناسد، توانایی‌اش ارزشی ندارد.

این نمونه را در نظر بگیرید: ریک واگنر(۶۱)، از مدیران جنرال موتورز که با داشتن دانش در همان حوزه‌ی شغلی این شرکت را ورشکست کرد، و آلن مولالی(۶۲)، فردی خارج از سازمان که با چشم‌اندازی شفاف و مهارت‌های رهبری، شرکت فورد را نجات داد. بر این اساس، دانش عمیق فقط شما را به دروسرهای جدی می‌اندازد.

چند سال قبل از وضعیت بد خودروسازی‌های دیترویت، بیل فورد می‌دانست که شرکتش در وضعیت بسیار بدی است، پس به سراغ این رفت که مدیر عامل جدیدی استخدام کند.

بزرگ‌ترین نگرانی‌اش چه بود؟ «فورد جایی است که همه منتظر رهبر می‌مانند تا به آن‌ها بگوید چه کار کنند».

شاید بزرگ‌ترین تغییری که آلن مولالی بعد از آمدن از بوئینگ ایجاد کرد تغییر همین فضا بود. بیل فورد، به جای استخدام شخصی با دانش عمیق در زمینه‌ی مربوطه که دقیقاً بداند باید چه کار

کند، شخصی را استخدام کرد که می‌دانست چطور افراد را تربیت کند تا بدون نقشه به پیش بروند.

ریک واگنر شغل خود در جنرال موتورز را از دست داد؛ چون به همه می‌گفت که باید چه کار کنند (و اشتباه می‌کرد). خیلی بهتر است تیمی تشکیل دهید که خودش بفهمد باید چه کار کند.

بهترین دلیل برای اینکه در زمینه‌ی کاری‌تان فردی متخصص باشید

تخصص به شما بینش کافی می‌دهد تا چیزهایی را که از نظر دیگران حقیقت است، دوباره اختراع کنید.

البته که امکانش هست به‌صورت تصادفی سنت‌های زمینه‌ی کاری‌تان را به چالش بکشید و شانس بیاورید و دستاوردی داشته باشید. با این حال، اگر وضعیت موجود را بهتر از دیگران درک کنید، احتمالش خیلی بیشتر است که وب‌سایتی عالی طراحی کنید یا فیلمی قدرتمند را کارگردانی کنید یا توسعه‌ی محصولی انقلابی را به پیش ببرید. شانس تازه‌کارها بیش از اندازه اغراق شده است.

کار عاطفی و ترسیم نقشه

«کار عاطفی» عبارتی بود که برای اولین بار چهل سال پیش توسط جامعه‌شناس آرلی هوشخیلد(۶۳) در کتابش به نام قلب مدیریت‌شده بیان شد. او این عبارت را این‌گونه توصیف کرد: «مدیریت احساسات برای ساختن نمایشی از بدن و صورت که به‌طور عمومی قابل مشاهده باشد». به عبارت دیگر، به کاری می‌گویند که با احساسات‌تان انجام می‌دهید و نه با بدن‌تان. کار عاطفی همان کار دشوار خلق هنر، بخشنده بودن و بروز خلاقیت است. کار کردن بدون نقشه به چشم‌انداز و تمایل به انجام چیزی نیاز دارد که می‌بینید. کار عاطفی همان چیزی است که برای انجام دادنش پول می‌گیرید و یکی از سخت‌ترین انواع کار عاطفی داشتن نگاه ژرف به گزینه‌ی پیش رو و انتخاب یک مسیر است.

شغل شما یک بستر است

پول می‌گیرید تا سر کار بروید و کاری انجام دهید که ارزش داشته باشد. اما کارتان بستری برای بخشنده بودن، ابراز وجود و هنر نیز هست.

هر تعاملی که با همکاران یا مشتری دارید فرصتی است که هنر تعامل را تمرین کنید. هر محصولی که می‌سازید فرصتی در اختیاران قرار می‌دهد تا چیزی طراحی کنید که هرگز طراحی نشده است تا تعاملی منحصر به فرد بسازید.

سالیان سال، تعداد افرادی که به خاطر درک نکردن پاراگراف پیشین اخراج می‌شدند بسیار کم بود. اما حالا چنین چیزی دیگر یک انتخاب نیست. تنها دلیلی است که به خاطر آن به شما دستمزد داده می‌شود تا کار کنید.

درجه‌های آزادی

این مهم است. یکی از چیزهای ساده درباره‌ی قطار این است که گزینه‌های زیادی وجود ندارد. مقصد همان‌جایی است که ریل می‌رود و کنترلش دست شما نیست. بله گاهی اوقات تقاطع و مسیرهای متفاوتی وجود دارد، اما به صورت کلی فقط دو انتخاب وجود دارد: رفتن یا نرفتن. رانندگی کردن کمی پیچیده‌تر است. می‌توانید بین میلیون‌ها مقصد یکی را انتخاب کنید. سازمان‌ها بسیار پیچیده‌ترند. گزینه‌های بی‌شماری وجود دارند و درجه‌های آزادی بی‌نهایت‌اند. بازاریابی شما می‌تواند رایگان یا پرهزینه، آنلین یا آفلاین، خنده‌دار یا ناراحت‌کننده باشد. می‌تواند صادقانه، احساسی، حوصله‌سربر یا ملایم باشد. در واقع هر کمپین بازاریابی که تا به حال انجام شده است حداقل کمی متفاوت‌تر از دیگر کمپین‌ها بوده است. اگر به تصمیم‌های کوچکی که هر روز گرفته می‌شود نگاه کنید، همین گزینه‌ها حتی با تعداد بسیار زیادتری وجود دارند. باید به فلان جلسه بروید یا نه؟ با همه دست بدهید یا به سرعت صحبت‌تان را شروع کنید؟ غذایی مجلل برای مهمان‌تان سفارش دهید یا با هم بیرون بروید چون هوا آفتابی است... در مواجهه با دریای بی‌پایانی از گزینه‌ها، طبیعی است که بخواهیم چشم‌پندمان را بگذاریم، به دنبال نقشه باشیم، تقاضای دستورعمل کنیم یا اگر نشد، دقیقاً همان کاری را بکنیم که دفعه‌ی پیش انجام دادیم، حتی اگر نتیجه نداده بود. مهره‌های حیاتی قادرند این فقدان ساختار را بپذیرند و مسیری جدید پیدا کنند، مسیری که نتیجه می‌دهد.

مریسا میر

او چه کاری می‌تواند بکند که شما نمی‌توانید انجام دهید؟ مریسا در زمان کارش در گوگل میلیاردها دلار برای این شرکت ارزش‌آفرینی کرد. با این حال، مغز اصلی واحد برنامه‌نویسی گوگل یا حتی مسئول مالی یا روابط عمومی نیست. مریسا یک مهره‌ی حیاتی است. او قضاوت هنری را با کار عاطفی ترکیب می‌کند. او رابط‌ها را به کار می‌اندازد (رابط کاربری و رابط بین مهندسان و مابقی دنیا) و افرادی که کارها را انجام می‌دهند رهبری می‌کند. گوگل کار می‌کند چون نحوه‌ای که این سایت درخواست جست‌وجوی‌تان را دریافت می‌کند و نتایج را به شما نشان می‌دهد چنان نظم و وضوحی دارد که افراد ترجیح می‌دهند حتی اگر نتایجش متفاوتی با نتایج یاهو یا مایکروسافت نداشته باشد، از گوگل استفاده کنند. رابط کاربری ارزشمند گوگل ارزشمندتر از فناوری جست‌وجوی این شرکت است. مریسا گوگل را مجبور کرد تا صفحه‌ی اصلی‌اش به اندازه‌ی الآن ساده و خالی باشد. مریسا تعداد کلمات این صفحه را می‌شمارد و سعی می‌کند در کمترین تعداد ممکن باشند. دلیل دیگری که گوگل کار می‌کند این است که رابط بین مهندسان و نیازها و خواسته‌های عموم بسیار به هم نزدیک است. شخصی در گوگل فهمیده است چگونه می‌تواند به شرکت کمک کند تا

مشکلاتمان را حل کنیم (مشکلاتی که نمی‌دانستیم داریم). مریسا معمولاً در موقعیت چنین رابطی است.

چنین کارهایی به او محول نشد. او فقط انجام‌شان داد. اگر می‌توانستید وظایف مریسا را در دستور عملی بنویسید، به وجود او نیازی نداشتید. اما به محض اینکه این وظایف را بنویسید، به این دقت نخواهد بود و این همان کلید ماجراست. او مشکلاتی را حل می‌کند که افراد پیش‌بینی نکرده‌اند، چیزهایی را می‌بیند که افراد ندیده‌اند و افرادی را به هم متصل می‌کند که نیاز به ارتباط دارند.

به خودتان ۱۰ از ۲۰ بدهید

برگه‌ی امتحانی که نمره‌ی ۲۰ گرفته معمولی است. انشایی با دستور زبان کامل اما خالی از ذوق و قریحه‌ی نویسندگی تحویل بدهید و مطمئن باشید که از معلم کلیشه‌ای‌تان نمره‌ی ۲۰ خواهید گرفت. چنین اتفاقی به این دلیل می‌افتد که به این معلم آموزش داده شده است تا به شما بر اساس توانایی‌تان برای همرنگ شدن با جماعت نمره دهد. او بررسی می‌کند آیا املاي فلان کلمه را درست نوشته‌اید و از آن در جای درستی استفاده کرده‌اید یا نه؟ اینکه داستان کوتاه شما موجب گریه‌ی او شود یا نه، به او مربوط نیست. و این همان اتفاقی است که در مدرسه می‌افتد و به جای پرورش خلاقیت و بینش، آن‌ها را می‌کشد.

رز و بن زندر (۶۴) کتاب فوق‌العاده‌ای به نام هنر امکان‌پذیری نوشته‌اند. یکی از قدرتمندترین مقاله‌های این کتاب توضیح می‌دهد بن چگونه زندگی دانش‌آموزان پرسترس خود را تغییر می‌دهد. این کار را با به چالش کشیدن هر کدام از آن‌ها می‌کند. به آن‌ها می‌گوید: «به خودتان یک ۲۰ بدهید». هدفش این است که قبل از انجام تمرین بگوید شما عالی هستید، که از جان و دل تلاش کنید و نتیجه را تجسم کنید؛ کاری که بهره‌وری بسیار بیشتری نسبت به تلاش برای رسیدن به نمره‌ای خوب دارد.

می‌خواهم از این نیز فراتر بروم.

من می‌گویم باید به خودتان ۱۰ بدهید (مگر اینکه آن‌قدر خوش‌شانس باشید که در کلاس بن باشید). قبل از شروع، فرض کنید چیزی خواهید ساخت که معلم، رئیس یا منتقد سخت‌گیرتان دوست نخواهد داشت. البته که به دلایل اشتباهی آن را دوست ندارند. چون در آن خوب نیستید یا انگیزه‌ای برای انجام کار ندارید، نمی‌توانید تکنیک را نادیده بگیرید. اما اگر دلیل اینکه می‌خواهید ۱۰ بگیرید این باشد که می‌خواهید ساختار و انتظارها و وضعیت موجود را به چالش بکشید به پیش بروید. به خودتان ۱۰ بدهید.

نمره‌ی دهی که مستحق آن هستید.

تلاش می‌کنید چه کسی را راضی نگه دارید؟

اگر زمانی که به دنبال بازخورد هستید به سراغ منتقدها، بوروکرات‌ها و رؤسای قانونمند بروید، تعجبی ندارد اگر بفهمید کارها را طوری انجام داده‌اید که آن‌ها را راضی می‌کند؟

نگرش آن‌ها این است که افراد بی‌شماری همچون شما وجود دارند و بهتر است مثل بقیه شوید، تعظیم کنید و کاری را که گفته می‌شود انجام دهید وگرنه سراغ شخص بعدی در صف تقاضای کار خواهند رفت.

بدون اجازه‌ی شما نمی‌توانند وضعیت موجود را این‌گونه نگه دارند، تحقیرتان کرده و قدرت‌شان را حفظ کنند. به خودتان بستگی دارد. می‌توانید زمان‌تان روی صحنه را صرف راضی نگاه داشتن شخص زورگوی آن پشت کنید یا می‌توانید آن را صرف تماشاگرانی کنید که آمده‌اند حرف‌های شما را بشنوند و اجرایتان را ببینند.

مشکل‌گشا

رستوران شما چهار پیش‌خدمت دارد و به خاطر شرایط بد کاری، مجبورید یکی از آن‌ها را اخراج کنید.

سه نفر از آن‌ها سخت‌کوش‌اند. پیش‌خدمت چهارم خوب است، اما استاد حل کردن مشکلات نیز هست. می‌تواند مشتری عصبانی را آرام کند، مشکل رایانه را حل کند و کارهایی از این دست. هیچ می‌دانید کدام‌شان بیشترین امنیت شغلی را دارند؟

حل کردن مشکلات هیچ‌وقت بخشی از شرح وظایف کاری نبوده است؛ چون اگر می‌توانستید گام‌های لازم برای حل مشکل را بگویید، از همان اول مشکلی وجود نداشت، درست است؟ حل کردن مشکل یک هنر و هدیه‌ای از سوی فرد مشکل‌گشا برای شخص دارای مشکل است. فرد مشکل‌گشا وقتی پا به میان می‌گذارد که بقیه ناامید شده‌اند، خودش را در معرض خطر قرار می‌دهد، ریسک می‌کند و انرژی خود را صرف حل مشکل می‌کند.

قانون کرولاک: مهره‌های حیاتی ضروری‌اند، چه بخواهید چه نخواهید

جف سکستون (۶۵) اشاره می‌کند ده سال پیش، ژنرال چارلز کرولاک (۶۶) فرضیه‌ای مطرح کرد مبنی بر اینکه در عصر دوربین‌ها، گوشی‌ها و شبکه‌های اجتماعی همیشه فعال، سرجوخه‌ی رده پایین در زمین جنگ نفوذ و تأثیر بیشتری نسبت به گذشته خواهد داشت. وی می‌نویسد: «در بسیاری موارد، یک تفنگدار دریایی برجسته‌ترین نماد سیاست خارجی آمریکا خواهد بود و نه تنها روی شرایط تاکتیکی موجود تأثیر خواهد گذاشت، بلکه در سطح عملیاتی و استراتژیک نیز مؤثر خواهد بود».

قانون کرولاک ساده است: هر چقدر به خط مقدم سازمان نزدیک‌تر باشید، تأثیر بیشتری روی برند خواهید داشت.

یک نیروی کار با حداقل دستمزد می‌تواند کل یک برند را فلج کند یا حداقل، ارزش طول عمر مشتری را کاهش دهد. دو کارگر پیتزافروشی زنجیره‌ای دومینو که ویدئویی در یوتیوب منتشر کردند و در آن بلاهایی را نشان دادند که قبل از تحویل پیتزا به مشتری بر سر آن می‌آوردند، آسیبی به این برند وارد کردند که از دست هیچ رئیسی بر نمی‌آید. (۶۷)

اما اگر فکر می‌کنید راحل این مشکل قوانین بیشتر و انسانیت کمتر است، می‌ترسم که با دیدن

نتایج ناامید شوید. آن سازمان‌هایی که می‌توانند انسانیت و انعطاف‌پذیری را به تعامل‌هایشان با دیگر انسان‌ها وارد کنند پیشرفت خواهند کرد.

چرا شروع به اهمیت دادن کردیم؟

برای دهه‌هاست که شرکت‌ها در حال مکانیزه کردن فرآیند تولید هستند و به این ترتیب، فرصت ایجاد شغلی که به پیروی از دستورعمل و بلند کردن اجسام سنگین نیاز داشته باشد کمتر و کمتر شده است. البته که شما اهمیت چندان نمی‌دادید، اما تعداد فرصت‌های شغلی خوب برای کارگران طی این سال‌ها کمتر و کمتر شده است. به خاطر کاهش هزینه‌ها، اپراتور دستگاه‌های تراش و رنگکاری و دیگر شغل‌ها را نابود کرده‌ایم.

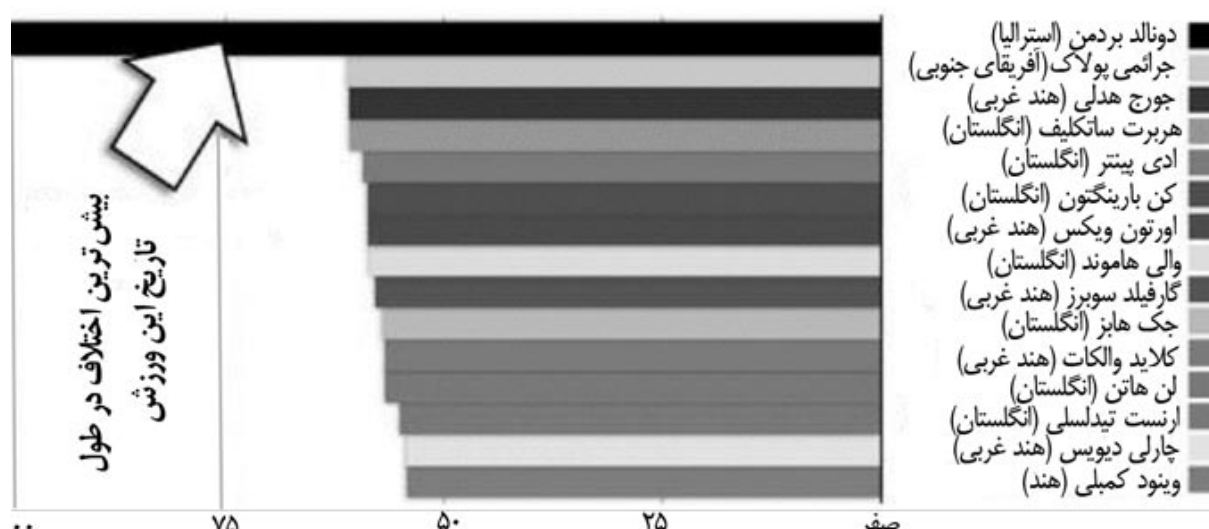
نکته‌ی کلیدی در «ما» نهفته است. شغل‌هایی که حذف می‌شدند متعلق به طبقه‌ای از افراد بودند که نادیده گرفتن‌شان آسان بود. از آنجایی که تحت تأثیر این تغییرات قرار نمی‌گرفتیم، برایشان توجیه داشتیم. حذف شغل‌های کارگری به کارآمدی منجر می‌شد، ما را رقابتی‌تر می‌کرد و پیشرفت به حساب می‌آمد.

حال به لطف انقلاب اطلاعات و تُرک مکانیکی، شغل‌هایی که در حال حذف شدن هستند به ما تعلق دارند و نه به دیگران. ناگهان شغل‌هایی که شاید برای همیشه حذف شده‌اند برایمان اهمیت زیادی پیدا کرده‌اند. این اتفاق آزارمان می‌دهد، چون مشاغل افرادی در خطر است که از همان قوانینی پیروی می‌کردند که ما نیز پیروی می‌کردیم.

استثنایی بودن

دونالد بردمن (۶۸) بازیکن استرالیایی کریکت بود. همچنین بهترین ورزشکاری بود که دنیا تا به حال به خود دیده است. با هر متر و معیاری که بخواهید در نظر بگیرید، در کاری که انجام می‌داد با اختلاف زیاد از دیگران بهترین بود. در کریکت، خیلی بهتر از مایکل جردن در بسکتبال یا جک نیکلاس (۶۹) در گلف بود.

خیلی سخت است که به خوبی دونالد بردمن باشید. در واقع غیرممکن است. این‌جا نموداری از متوسط ضربه‌های بردمن در مقایسه با دیگر افراد پیشرو در کریکت آورده شده است.



دیگران همه در حدود ۶۰ ضربه قرار گرفته‌اند. بردمن تک‌وتنها و با اختلاف زیاد از بقیه پیش بود.

چالش اینکه فقط بر اساس مهارت‌تان در انجام یک هنر یا فعالیت بخواهید یک مهره‌ی حیاتی باشید این است که بازار می‌تواند به راحتی هر چه تمام‌تر اشخاص دیگری با چنین مهارتی را پیدا کند. خیلی از افراد می‌توانند به همان خوبی که شما فلوت می‌زنید فلوت بزنند، به همان خوبی شما خانه را تمیز کنند و به خوبی شما برنامه‌نویسی پایتون انجام دهند. اگر تمام کاری که می‌توانید انجام دهید همان فعالیت باشد و استثنایی نباشید، غیرقابل جایگزین نیستید. آمار چیز خطرناکی است، چون به وضوح مشخص می‌کند فقط کمی از بقیه بهترید. یا شاید هم اصلاً بهتر نیستید.

وقتی در زمینه‌ای رقابت می‌کنید که به راحتی قابل اندازه‌گیری است، با خودتان عهد می‌کنید که با تمرین و اراده می‌توانید بهتر از لن هاتن (۷۰) یا جک هابز (۷۱) در کریکت باشید. نه فقط کمی

بهتر، بلکه به اندازه‌ی دونالد بردمن بهتر باشید.
و نمی‌توانید.

از طرف دیگر...

دلر با بودن به اندازه‌ی جولیا رابرتز (۷۲)، رک بودن به اندازه مارلون براندو (۷۳) یا آزاردهنده بودن به اندازه‌ی دنی بویل (۷۴) بسیار آسان‌تر از این است که در بازی کریکت بهتر از هر کسی باشید که دنیا تا به حال به خود دیده است.
کار عاطفی برای همه‌ی ما موجود است، اما به‌ندرت به عنوان مزیت رقابتی از آن استفاده می‌شود. زمان و انرژی‌مان را صرف بهتر کردن مهارت‌مان می‌کنیم، اما روی توانایی‌ها و تعاملاتی که باعث درخشش و غیرقابل‌جایگزین شدن‌مان در سازمان می‌شوند تمرکز نمی‌کنیم.
مهماندارهایی که هوشیله برای نگارش کتابش روی آن‌ها تحقیق می‌کرد کار عاطفی را سوهان روح‌شان می‌دانستند. اشکال تحلیل او این بود که نتوانست گزینه‌های دیگر را در نظر بگیرد. گزینه‌ی جایگزین کار کردن در معدن ذغال سنگ است. گزینه‌ی جایگزین کار طاقت‌فرسا در کارگاهی با شرایط نامناسب است. اسمش کار است، چون سخت است و کار عاطفی کاری است که بیشتر ما از پیش به خوبی بر می‌آییم. ممکن است خسته‌کننده باشد، اما ارزشمند است.

طرح کولبرت

چرا خیلی از محصولات دست‌ساز با ظاهر خوب و لوکس ساخت فرانسه هستند؟
چنین چیزی یک اتفاق نیست و همه‌اش زیر سر یک نفر است، ژان باپتیست کولبرت (۷۵). او وزیر اقتصاد لوئی چهاردهم در سال‌های ۱۶۰۰ بود و برنامه‌ای چید تا با موفقیت کشورهای همسایه‌ی فرانسه در زمینه جهان‌خواری مقابله کند. انگلستان، پرتغال، اسپانیا و دیگر کشورها در حال استعمار دنیا بودند و فرانسه عقب مانده بود.

به این ترتیب، کولبرت صنعت کالاهای لوکس را سازمان‌دهی کرد، برای آن قانون تعیین کرد و این صنعت را رواج داد. او می‌دانست که مصرف‌کنندگان ثروتمند سراسر جهان چه می‌خواهند و به شرکت‌های فرانسوی کمک کرد آن کالاها را ارائه دهند. به دیگر کشورها اجازه می‌داد مواد خام را به دست بیاورند، فرانسوی‌ها محصولات را درست و آن را برندسازی می‌کردند و به‌عنوان محصولات با قیمت بالا به خود آن کشورها می‌فروختند.

یکی از عوامل ضروری برای این کار وجود صنعتگران غیرقابل‌جایگزین بود. لوئی ویتون (۷۶) مایوهای شنا را با دست و در کارگاهی کوچک پشت خانه‌اش در خارج از پاریس درست می‌کرد. هرمس (۷۷) صنعتکاری را مسئول کار روی زین اسب می‌کرد و صنعتکار باید هر چقدر که طول می‌کشید به کار ادامه می‌داد. عمده‌فروشان مشهور شامپاین به نیروی کار حرفه‌ای وابسته بودند؛ افرادی که تمام زندگی‌شان با شراب کار کرده بودند تا نوشیدنی‌ای بسازند که بتواند سراسر جهان را درنوردد.

در همین زمان که فرانسه از ساخت محصولات لوکس دست‌ساز استقبال می‌کرد، بریتانیای کبیر

در حال استقبال از کارخانه‌های ناشناس بود. کارخانه‌هایی که می‌توانستند با حداقل نیروی انسانی لباس نخی تولید کنند یا کارخانه‌های سفالگری که ظروف ارزان تولید کنند. عبارت «ساخت فرانسه» معنی خاصی به خود گرفت (و هنوز هم پس از سیصد سال، این معنی را حفظ کرده است) و دلیل آن هم کلمه‌ی «ساخت» است. مکانیزه و ارزان کردن فرآیند کار را برای کپی‌برداری دیگران آسان می‌کرد. وابستگی به نیروی انسانی کار را سخت می‌کرد، کاری را که در فرانسه انجام می‌شد کمیاب می‌کرد و کمیابی سبب ایجاد ارزش می‌شود.

نترس، بی‌پروا و بی‌مسئولیت

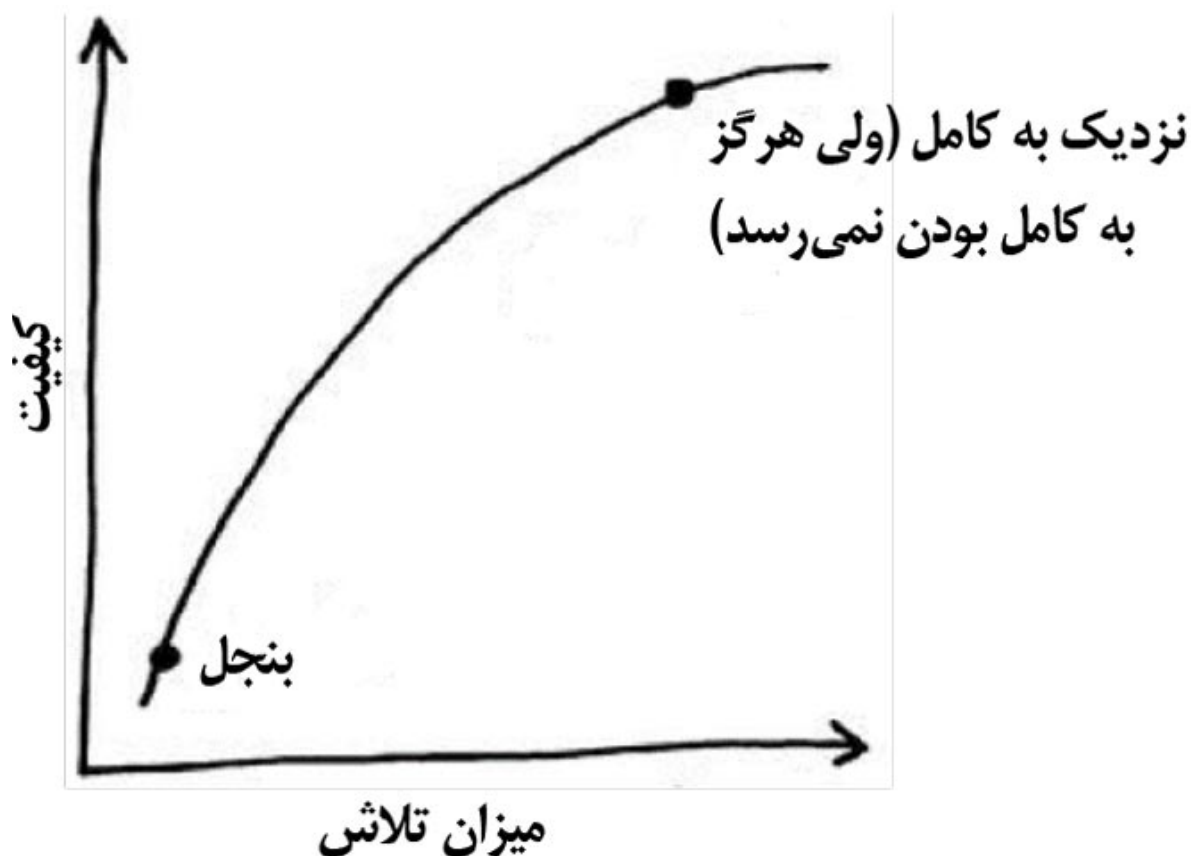
سازمان‌ها به دنبال افرادی می‌گردند که نترس باشند، اما تلاش زیادی می‌کنند تا از افراد بی‌پروا اجتناب کنند. تفاوت‌شان چیست؟ نترس واقعاً به معنی کسی نیست که هیچ ترسی ندارد. در عمل به معنی کسی است که «از چیزهایی که نباید بترسد نمی‌ترسد». نترس بودن به معنی ارائه دادن برای یکی از مشتریان مهم است بدون اینکه شب قبلش بی‌خوابی داشته باشید. به این معنی است که حاضر باشید ریسکی عقلانی کرده و مسیر جدیدی باز کنید. ترس شما به خاطر تهدیدی ذهنی است و اگر بتوانید از این ترس اجتناب کنید، می‌توانید کاری انجام دهید. از طرف دیگر بی‌پروا کسی است که به مسیرهایی می‌رود که فقط یک احمق به سمت‌شان خواهد رفت. بی‌پروا بودن سبب مشکلات زیادی می‌شود و معمولاً هم به حساب رئیس گذاشته می‌شود. بی‌پروا بودن همان چیزی است که ما را به سمت بحران و ام‌های رهنی و نقدینگی برد. بی‌پروا بودن سبک اقتضای است. بی‌مسئولیت بودن؟ بی‌مسئولیت بودن از همه بدتر است. بی‌تأثیر، بی‌تفاوت و بی‌حال.

ترس را کجا می‌گذارید؟

وقتی افراد خط آهن را می‌ساختند یا وقتی ماری دکر (۷۸) در حال ثبت رکورد در دوی ۱۵۰۰ یا ده هزار متر بود، واضح بود که کلید موفقیت، در کنار آمدن با خستگی است. وقتی خسته شدید، کنارگیری نکنید. اگر کنارگیری کنید، در شغل‌تان یا در مسابقه می‌بازید. هیچ‌کسی صادقانه نپرسید: «خستگی را کجا می‌گذارید؟» اما سؤال خوبی است. خستگی کجا رفت؟ خستگی همان‌جا بود، اما برخی پی برده‌اند که کنار گذاشتن آن، تنها عامل مهم موفقیت است. اگر می‌خواهید غیرقابل‌جایگزین باشید، پرسیدن سؤالی مشابه ارزشش را دارد: «ترس را کجا می‌گذارید؟» آنچه شخصی معمولی را از یک مهره‌ی حیاتی متمایز می‌کند، جواب به همین سؤال است. بیشتر ما ترس را احساس می‌کنیم و به آن واکنش نشان می‌دهیم. از انجام کاری که ما را می‌ترساند اجتناب می‌کنیم. سپس ترس از بین می‌رود. مهره‌ی حیاتی ترس را احساس می‌کند، وجودش را می‌پذیرد و به پیش می‌رود. نمی‌توانم به شما بگویم چطور این کار را انجام دهید، فکر می‌کنم جوابش برای هر کسی متفاوت باشد. آنچه می‌توانم به شما بگویم این است که در اقتصاد امروز، اقدام پیش‌نیاز موفقیت است.

مشکل (تقریباً) کامل بودن

خطوط مجانب حوصله‌سربرند. خط مجانب خطی است که به کامل بودن نزدیک و نزدیک‌تر می‌شود، اما هیچ‌وقت به آن نمی‌رسد. اگر محصولی می‌سازید و از هر ده تا، یکی خراب است، بهبود کیفیت ارزش زیادی برای خودتان و نیز برای مشتریان‌تان دارد. حال اگر یکی از هر صد تا خراب باشد، افزایش کیفیت اتفاق خوبی است، اما نه چندان. وقتی به یک محصول خراب در هر هزار تا رسیدید، خیلی خوب است. اما هنوز کامل نیستید. رسیدن به یک محصول خراب در هر ده هزار محصول، آماري است که برای بیشتر محصولات خوب است، البته به غیر از دستگاه‌های تنظیم‌کننده‌ی ضربان قلب. افزایش کیفیت برای رسیدن به یک محصول خراب در هر صد هزار تا بسیار سخت است و تفاوت کمی ایجاد خواهد کرد. رسیدن به یک خرابی در هر یک میلیون محصول به بی‌نقص بودن خیلی نزدیک است، اما احتمالش خیلی کم است که بتوانید یک میلیون محصول تولید کنید، پس کسی متوجه چنین چیزی نمی‌شود. توصیف مفهوم خط مجانب در قالب نمودار به صورت زیر است:



هر چقدر به کامل بودن نزدیکتر شوید، بهبود یافتن سخت‌تر و سخت‌تر می‌شود و بازار ارزش خیلی کمی برای این بهبودها قائل است. ممکن است افزایش تعداد پرتاب‌های آزاد موفق در بسکتبال از ۹۸ درصد به ۹۹ درصد، جایگاه بهتری برای شما در کتاب‌های رکورد به همراه داشته باشد، اما باعث نمی‌شود در بازی‌های بیشتری برنده شوید و آن یک درصد بهبود پایانی به اندازه‌ی کل ۹۸ درصد اولیه زمان خواهد برد.

ده درصد متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها وارد افرادی‌اند که در آزمون ورودی نمره‌ی کامل گرفته‌اند. همین تعداد نیز از افرادی‌اند که در کلاس‌شان نفر اول بوده‌اند. از نفر اول بالاتر که نداریم و غیرممکن است که بتوانید در آزمون ۸۲۰ بگیرید و با این حال، بیش از هزار نفر از هر کدام از این گروه‌ها هر سال توسط‌هاوارد رد می‌شوند. آن‌طور که به نظر می‌رسد، کامل بودن کافی نیست.

تعاملات شخصی، خطوط مجانب ندارند. راحل‌های نوآورانه برای مشکلات هیچ‌وقت کهنه نمی‌شوند. در جاهایی که هیچ محدودیتی وجود ندارد، دنبال دستاورد باشید.

پایان باشکوه نمایش!

دو ساعت که از تناتر آدم‌ها و عروسک‌ها می‌گذرد، زمان می‌ایستد. ناتان دیترویت (۷۹) با پالتوی زردش وارد صحنه می‌شود، به سمت نایسلی نایسلی جانسون (۸۰) داد می‌زند و سپس جانسون و سایر افراد روی صحنه با صدای بلند شروع به خواندن آهنگ می‌کنند: «بشین، بشین، بشین، بشین، بشین، داری دردرس درست می‌کنی!».

آدرنالین در بدن حضار آزاد می‌شود. تماشاگران از خود بی‌خود می‌شوند. در آن لحظه، هنر بر همه چیز غلبه می‌کند. نمایش که چند ساعتی در حال اجرا بود و ناگهان آهنگ، نور و رقص آن را به اوج می‌رسانند. جمعیت از جا برمی‌خیزد و تشویق می‌کند. در نظر بگیریید چطور یک خلبان می‌تواند هنگام عبور از راهرو کل بعدازظهر یک کودک بی‌قرار در پرواز را عوض کند. یا یک دکتر که فقط با یک دقیقه بیشتر مکث و توجه کردن به بیمار می‌تواند رابطه‌ی خود با او را تغییر دهد.

نقطه‌ی مقابل اینکه بخواهید فقط یک چرخ‌دنده باشید این است که نمایش را به خواست خودتان متوقف کنید. برای شما چه چیزی می‌تواند باعث پایان باشکوه نمایش شود؟

در جست‌وجوی کمال

چند تا از همکاران‌تان کل روز را در جست‌وجوی کمال هستند؟ یا دقیق‌تر بگوییم، تمام روز را صرف این می‌کنند که مرتکب اشتباهی نشوند؟ این‌ها چیزهای کاملاً متفاوتی‌اند. بی‌عیب بودن، رعایت دستورات و اشتباه نکردن معمولاً همان چیزی است که افراد دنبالش هستند.

از کلاس اول آموزش دیده‌ایم که از اشتباه کردن اجتناب کنیم. هدف هر امتحان این است که

نمره‌ی کامل بگیریم. هیچ اشتباهی وجود نداشته باشد. در مدرسه به ما یاد می‌دهند هیچ اشتباهی انجام ندهید، نمره‌ی کامل بگیرید، درست است؟
رزومه‌ی یک نفر را می‌خوانید و متوجه بیست سال موفقیت فوق‌العاده‌ی او می‌شوید و سپس یک اشتباه تایپی می‌بینید. اول از همه کدام را به او خواهید گفت؟
به دنبال استخدام افراد کامل هستیم، به دنبال مدیریت کامل هستیم، به دنبال اندازه‌گیری کامل هستیم و به خاطر کامل بودن پاداش می‌دهیم.
پس نباید تعجب کنیم که چرا افراد دقایق ارزشمند کار و تمرکزشان را صرف رسیدن به کمال می‌کنند؟
مشکل ساده است: هنر هیچ‌وقت خالی از نقص نیست. چیزهای عالی هیچ‌وقت با مشخصات نمی‌خوانند، چون در آن صورت استاندارد خواهند بود و ارزش صحبت کردن را نخواهند داشت.

نقص‌های کوچک و کامل بودن

باب دیلن^(۸۱) که یک هنرمند است و زندگی پرماجرای داشته، درباره‌ی تبدیل شدن به فردی غیرقابل‌جایگزین چیزهایی می‌داند:

دالتری^(۸۲)، تاونزهد^(۸۳)، مک‌کارتنی^(۸۴)، بیچ‌بویز^(۸۵)، التون^(۸۶) و بیلی جوئل^(۸۷) آهنگ‌های بی‌نقصی می‌ساختند، پس باید بی‌نقص هم اجرایشان می‌کردند... دقیقاً به همان صورتی که مردم این آهنگ‌ها را به یاد داشتند. آهنگ‌های من هیچ‌وقت بی‌نقص نبودند. پس هیچ دلیلی برای تکرار دوباره‌ی آن‌ها وجود ندارد. در هر صورت، من هنرمندی مانند سایر هنرمندها نیستم.

... فکر می‌کنم بیشتر کسانی را که روی من تأثیر گذاشتند می‌توان افرادی عجیب‌غریب توصیف کرد. در آن زمان، دسترسی خوبی به رسانه‌های جمعی وجود نداشت و به همین دلیل، جذب هنرمندان دوره‌گردی می‌شدم که از شهر ما می‌گذشتند. بازیگران فرعی نمایش‌ها، خواننده‌های موسیقی محلی، گاوچران سیاه‌پوستی که شلوار گاوچران‌ها را پوشیده و کمنداندازی که ترفندهایش با طناب را نشان می‌دهد. دختر شایسته‌ی اروپا، گوژپشت نوتردام، زن ریش‌دار و نیمه زن نیمه مرد، ناقص و خمیده، اطلس کوتوله، بلعندگان آتش، معلمان و واعظان، خوانندگان جاز. طوری به یاد دارم‌شان که انگار همین دیروز بود. به بعضی از این افراد نزدیک شدم. درباره‌ی شأن و منزلت، مطالبی از آن‌ها یاد گرفتم. همچنین درباره‌ی آزادی. حقوق مدنی، حقوق بشر. اینکه چطور خودت باشی. سایر بچه‌ها جذب بازی‌هایی همچون ترن هوایی می‌شدند. برای من چنین چیزی یک کابوس بود. سرگیجه‌ای که بهت دست می‌داد. مصنوعی بودنش...

سپس مصاحبه‌کننده به دیلن یادآوری کرد: «اما شما بیش از یک میلیون نسخه فروختید».
جواب دیلن به اصل معنای هنرمند بودن اشاره دارد: «بله، می‌دونم. برای خودم هم یه معمای حل نشده‌س».

آموزش اجتناب از بی‌عیب بودن به کسی که از کلاس اول جهان‌بینی کمال‌گرایی را آموزش دیده، کار آسانی نیست (که درباره‌ی بیشتر ما صدق می‌کند). اما هنرمندان بخش ناشناخته‌ی نبوغ‌مان را در آغوش می‌گیرند. آن‌ها می‌دانند که هیچ نقشه‌ای و هیچ برنامه‌ی گام به گامی وجود ندارد و چه

الآن و چه بعداً امکان ندارد از سرزنش شدن دوری کرد.
اگر ناشناخته نبود، آسان می‌شد و اگر آسان بود، دیگر ارزش چندانی نداشت.

مشکل بولینگ

بولینگ ورزش جانبی است. بهترین امتیازی که می‌توانید بگیرید معلوم است: ۳۰۰، همین‌و بس. محدودیت دارد.

چنین چیزی همانند روش شش سیگما در کنترل کیفی است. شش سیگما به روشی برای بهبود مستمر کیفیت اشاره می‌کند، روشی که در نهایت به ۴/۳ محصول معیوب در هر یک میلیون محصول برسد. مشکل این است که وقتی این راه را انتخاب کنید، دیگر جایی برای بهبودهای فوق‌العاده و نوآوری‌های چشمگیر باقی نمی‌ماند. مانند بولینگ، یا هر ده تا را می‌اندازید یا نه. سازمان‌هایی که به موفقیت‌های چشمگیری می‌رسند همیشه این کار را در بازاری انجام می‌دهند که جانبی در آن وجود ندارد، یا جایی که می‌توان مجانب‌ها را نابود کرد. اگر می‌توانستید راهی پیدا کنید که در بولینگ به امتیاز ۳۲۰ برسید، عالی می‌شد. تا وقتی چنین چیزی به حقیقت بپیوندد، ورزش دیگری را انتخاب کنید؛ البته اگر می‌خواهید مهره‌ای حیاتی باشید.

عیب خوب بودن

این روزها خیلی خوب بودن بسیار آسان است. برای مثال، ساخت وب‌سایتی بسیار خوب بسیار ارزان‌تر، سریع‌تر و آسان‌تر از ساختن فروشگاه در بیست سال پیش است. نوشتن یک ایمیل خوب نیز همین‌طور، ایمیلی که قابل مقایسه با محصولی از طرف یک شرکت بسیار بزرگ یا ارسال محموله‌ای به آن سوی کشور باشد.

می‌توانید در زیرزمین خانه‌تان آهنگ ضبط کنید و از بازار محلی مواد اولیه بخرید تا غذا درست کنید، آن هم با کیفیت بسیار خوب. می‌توانید با بیست و نه دلار یک پخش‌کننده‌ی باکیفیت سی‌دی بخرید و با چند کلیک و یک تماس تلفنی، برای خودتان یک وکیل عالی بگیرید.

کارمندان تشویق می‌شوند که محصولات و خدمات خوب ارائه کنند. محصولات و خدمات خوبی که در محدوده‌ی مشخصات تعریف شده از سوی رئیس قرار دارند. اینکه هنگام آغاز شیف‌تان سر کار حاضر باشید و تا پایان ساعت کاری بمانید خوب است. اینکه وظایف‌تان را درست انجام دهید خوب است. جواب دادن به تلفن در زمان معقول خوب است.

مشکل برآورده کردن انتظارها این است که کار خارق‌العاده‌ای نیست. کسی را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و به راحتی توسط شخص دیگری قابل انجام است (که جایگزین کردن شما را راحت می‌کند). اما بازار کار برای اشخاص واقعاً استثنایی هیچ‌وقت به این اندازه خوب نبوده است. این همان چیزی است که خواهانش هستم اگر قرار باشد شخصی را فراتر از انتظار بازار استخدام کنم؛ شخصی که استثنایی باشد.

اگر بد را به این صورت معنی کنیم: «چیز غیرسودآوری که خواهانش نیستیم»، آن وقت خوب بودن با بد بودن فرقی ندارد. و کامل بودن بد است، چون نمی‌توانید از آن فراتر بروید. رامحلتش

این است که دنبال چیزی باشید که نه خوب و نه کامل باشد. چیزی فوق‌العاده، غیرخطی، تعیین‌کننده و هنری می‌خواهید.

کار کردن فرصتی برای خلق هنر است. هنر خوب رایج و بی‌استفاده است. هیچ‌کس خودش را به زحمت نمی‌اندازد تا هنر خوب بخرد یا طرفدار هنرمندی خوب شود.

اگر نمی‌توانید فوق‌العاده باشید، شاید بهتر باشد تا وقتی کاری پیدا نکردید که بتوانید در آن فوق‌العاده باشید، دست به کاری نزنید. اگر سازمان‌تان بی‌خیال ارائه‌ی کاتالوگ در ماه جدید شد، چون چیزی فوق‌العاده‌ای نداشتید که به آن اضافه کنید، ماه دیگر چه اتفاقی خواهد افتاد؟ کیفیت و رضایت مشتری از محصول‌تان افزایش پیدا خواهد کرد؟

ارتقای استاندارد آسان‌تر از چیزی است که به نظر می‌رسد و هزینه‌ی خودش را جبران می‌کند. اگر رئیس‌تان استاندارد را بالا نمی‌برد، خودتان این کار را بکنید.

او برای دعای خیر مردم کار می‌کند

شش سال است که دیوید در شعبه‌ی دین اند دلوکا(۸۸) در مرکز شهر کار می‌کند. خیلی‌ها به‌سرعت پس از چند ماه کار در این کافی‌شاپ‌های باکلاس زنجیره‌ای در نیویورک از آن‌جا بیرون می‌آیند، پس شش سال زمان زیادی است.

زمانی که با دوستم قهوه می‌خوریم با دیوید آشنا شدم. اولین چیزی که توجهم را جلب کرد این بود که به سمت صف افرادی رفت که پشت در سرویس بهداشتی ایستاده بودند، سلام گرمی به آن‌ها کرد و گفت: «سلام دوستان! یه سرویس بهداشتی دیگه بالا داریم، نیازی نیست منتظر بمونین». با لبخند دور شد، با انرژی میزها را تمیز می‌کرد و چیزهایی را صاف می‌کرد که به نظرم بی‌نظم نمی‌آمدند. اگر چنین کاری به یک کارگر ساده نیاز داشت، کسی این را به دیوید نگفته بود.

همین‌طور که زمان می‌گذشت، او را می‌دیدم که به افراد خوشامد می‌گفت، بدون اینکه از او خواسته شود به دیگران کمک می‌کرد و پیشنهاد می‌داد که حواسش به میز خاصی باشد یا چیزی برای شخصی بیاورد. همه‌ی این‌ها در یک کافی‌شاپ.

درباره‌ی نحوه‌ی رفتار او پرسیدم. لبخندی زد، یک ثانیه مکث کرد و بهم گفت: «برای دعای خیر مردم کار می‌کنم».

تقریباً هر شخص دیگری چنین کاری را یک کار یکنواخت، بی‌سرانجام و روشی برای از بین بردن مغزش در مدت شش سال می‌بیند. دیوید چنین کاری را فرصتی برای هدیه دادن می‌دید. او کار عاطفی انجام می‌داد و پاداشش دعای خیری بود که از مشتری‌ها (مشتری‌هایش) می‌گرفت. هنر او تعامل با تک‌تک اشخاص، فرصتی برای تغییر دیدگاه و بهتر کردن روزش بود. هر کسی نمی‌تواند چنین کاری انجام دهد و خیلی‌ها که می‌توانند ترجیح می‌دهند چنین کاری نکنند. دیوید منتظر دستور عمل نمانده بود. او با هنرش به پیش می‌رفت.

نجواگر کار

مونتی رابرتز(۸۹) یک نجواگر اسب(۹۰) است. به اسب‌های مسابقه گوش می‌دهد و سپس آزادشان می‌کند تا اسب باشند، تا همان کاری را بکنند که در طبیعت‌شان است، نه آن کاری که مجبور به انجامش هستند.

نسل‌هاست که کارگران را به اجبار به سمتی سوق می‌دهیم تا کاری را انجام دهند که اساساً غیرطبیعی است. در حال آموزش دادن، فریب دادن و مجبور کردن افراد به این هستیم که حس همدردی و خلاقیت‌شان را مخفی کرده و وانمود کنند ماشین‌های خودکار سریعی هستند که برای انجام کارهای شرکت طراحی شدند.

نه تنها لزومی ندارد این‌طور باشد، بلکه چنین کاری آسیب‌زننده هم هست. اینکه مجبور باشیم در محل کار، جایی که بخشی از روزمان را در آن‌جا هستیم، نقابی به صورت بزنیم، به ما آسیب می‌زند. اینکه سازمان‌هایی بر مبنای کارهای تکراری بی‌هویت ایجاد کنیم که هیچ ارتباط و لذتی

در آن شکل نمی‌گیرد، آسیب‌زننده است. از آنجایی که اقتصادمان رشد کرده و مکانیزه شده، پای‌بند بودن به هنجارها غیرسودآور شده است. ایجاد شغل بر مبنای کارهایی که دستور عمل مشخص دارند، غیرسودآور است. این کتاب را به‌عنوان نجوایی برای آزادی‌تان در نظر بگیرید. جهان از شما می‌خواهد (نیاز دارد) که نابغه‌ی درونی‌تان را به کار بیندازید.

آیا به رزومه نیاز دارید؟

چنین چیزی کمی بحث‌برانگیز است، اما بگذارید این‌طور بگویم: اگر فوق‌العاده، عالی یا استثنایی هستید، احتمالاً بهتر باشد که اصلاً رزومه‌ای نداشته باشید. اگر در انجام کارهایی تجربه دارید که شما را به مهره‌ای حیاتی تبدیل کرده است، داشتن یک رزومه چنین حقیقتی را مخفی می‌کند.

رزومه به کارفرما این امکان را می‌دهد که ردتان کند. وقتی رزومه‌تان را برای من بفرستید، می‌توانم بگویم: «اوه، فلان مهارت را ندارد، آن یکی مهارت هم که ندارد» و به این ترتیب، ردتان می‌کنم.

داشتن رزومه شما را به شخصی تبدیل می‌کند که وارد ماشین بزرگی می‌شوید که دنبال کلیدواژه‌های خاصی است تا شغلی به دست بیاورد که به چرخ‌دنده‌ای در ماشینی بزرگ تبدیل شوید. علوفه‌ی بیشتر برای شرکت بزرگ‌تان. شاید چنین چیزی برای افراد متوسط که دنبال کاری متوسط هستند مناسب باشد، اما آیا همان چیزی است که لایقش هستید؟

همان نظامی که آزمون‌های استاندارد را ساخته و مدل دستور و کنترل را به وجود آورده که خلاقیت‌مان را می‌کشد، رزومه را نیز ایجاد کرده است. این نظام، صاحبان صنعت، کارخانه‌ها و غیره می‌خواهند که چرخ‌دنده‌ای به‌راحتی قابل جایگزین، ناامید و ارزان در ماشین‌شان باشیم. اگر رزومه ندارید، چه چیزی دارید؟

سه توصیه‌نامه از افرادی که کارفرما می‌شناسد و به آن‌ها احترام می‌گذارد، چطور است؟

یا پروژه‌ای خوب که کارفرما می‌تواند ببیند و لمس کند چطور است؟

یا شهرتی که پشت نام‌تان است؟

یا وبلاگی که آن‌قدر تأثیرگذار و پر از حرف‌های حسابی است که هیچ انتخابی به غیر از دنبال کردنش ندارند؟

بعضی‌ها می‌گویند: «این‌ها خیلی خوب‌اند، اما هیچ کدام‌شان را ندارم».

بله، هدفم همین است. اگر این‌ها را ندارید، چه چیزی باعث می‌شود فکر کنید فوق‌العاده، عالی یا استثنایی هستید؟ به نظر می‌رسد اگر چیزی غیر از یک رزومه ندارید، شست‌وشوی مغزی شده‌اید تا همرنگ جماعت شوید.

شغل‌های عالی، شغل‌های درجه یک، شغل‌هایی که افراد حاضرند دست به هر کاری بزنند تا نصیب‌شان شود، این شغل‌ها با افرادی پر نمی‌شوند که رزومه‌شان را ایمیل می‌کنند.

اسم خودتان را گوگل کنید

«جی پارکینسون(۹۱)» را گوگل کنید و دکتری را خواهید یافت که یک تنه در حال تغییر نظام بهداشت و درمان ایالات متحدهی آمریکاست.

«ساشا دیچر(۹۲)» را گوگل کنید و فرد رؤیاپردازی را پیدا خواهید کرد که در حال ایجاد انقلابی در حرکت‌های بشردوستانه برای کشورهای در حال توسعه است.

«لونیس مونیر(۹۳)» را گوگل کنید و متخصص موتورهای جست‌وجویی را پیدا خواهید کرد که علاقه‌ی زیادی دارید در شرکت نوپای بعدی‌تان در کنار شما باشد.

ده‌ها هزار مورد از این مهره‌های حیاتی وجود دارند، افرادی که کاری انجام داده‌اند و فقط یک رزومه نیستند. و این کار دقیقاً همان چیزی است که رزومه‌ی یک مهره‌ی حیاتی باید شبیه آن باشد. دو نفر از کسانی که در بالا از آن‌ها نام بردیم کارآفرین نیستند. شغل دارند. چنین چیزی نسبت به چند سال پیش که کاری در سازمانی انجام می‌دادید و به چشم نمی‌آمد، تغییری بزرگ است. اینترنت پروژه‌های شما را به چشم می‌آورد.

تنها راه برای اینکه ثابت کنید یک مهره‌ی حیاتی غیرقابل‌جایگزین هستید، شخصی هستید که ارزش استخدام شدن را دارید، به صدر بروید و استخدام شوید، این است که نشان دهید و فقط نگویید. پروژه‌ها حکم رزومه‌های جدید را دارند.

اگر نام‌تان را در گوگل جست‌وجو کردید و نتیجه‌اش آن چیزی نبود که می‌خواهید یا باید باشد، تغییرش دهید.

با استفاده از کارها، ارتباطات و سخاوتمندتان تغییرش دهید. با ارائه‌ی خدماتی بهتر از آنچه دیگران درباره‌ی شما می‌گویند، این تغییر را ایجاد کنید. برای ایجاد تغییر، وبلاگی پر از حرف‌های حسابی در حوزه‌ی تخصصی‌تان بسازید که دیگران به آن ارجاع می‌دهند یا در فضای مجازی به دیگران کمک کنید.

دم درازی(۹۴) که کریس اندرسون(۹۵) درباره‌اش نوشته است مفهومی نیست که فقط درباره‌ی سی‌دی و کتاب صدق کند. درباره‌ی افراد نیز صدق می‌کند. درست است که افراد برتری همچون ستاره‌های راک یا سیاستمدارها یا مدیران عامل وجود دارند. اما جا برای هر کسی که بخواهد تغییر ایجاد کند نیز وجود دارد. تا وقتی قبیله‌ی افرادی که با آن‌ها ارتباط دارید مشتاق‌اند به سمت شما بیایند و کمک‌تان کنند تا موفق شوید، اهمیتی ندارد کجای این دم دراز قرار دارید.

چطور یک شغل عالی به دست بیاوریم؟

در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که: اگر مهره‌ی حیاتی و غیرقابل‌جایگزینی هستید که استخدام‌تان ارزش دارد و می‌توانید تغییر ایجاد کنید، چطور در دنیایی پر از رزومه‌هایی که می‌گویند «من هم می‌توانم این کار را انجام می‌دهم» کاری پیدا کنید؟

اگر سؤال‌تان این است، نمی‌توانید. بیشتر اوقات نمی‌توانید نظام استاندارد منابع انسانی را متقاعد کنید تا استثنا قائل شود. بهتر است شرکتی پیدا کنید که ارزش مهره‌ی حیاتی را درک می‌کند. شرکتی پیدا کنید که برای غریبال رزومه‌ها، از رایانه استفاده نمی‌کند، شرکتی که افراد را استخدام کند و نه یک تکه کاغذ را.

جیسون زیمدارس(۹۶) یک مهره‌ی حیاتی است؛ طراح گرافیکی ساکن اوکلاهما که توانایی‌هایی دارد که خیلی از شرکت‌های هوشمند برایش سر و دست می‌شکنند. یک سال طول کشید تا

جیسون بتواند در ۳۷ سیگنالز (۹۷)، شرکت نرم‌افزاری نوآوری که در شیکاگو واقع شده است، شغلی به دست آورد. این دو همدیگر را چطور پیدا کردند؟ به خاطر رزومه‌ی جیسون نبود. طی یک سال جیسون با افراد این شرکت ارتباط برقرار کرد. برایشان یک رزومه‌ی حوصله‌سریز نفرستاد، درباره‌ی کارش و نیازهای شرکت با آن‌ها صحبت کرد. او را برای پروژه‌ای به‌صورت قراردادی استخدام کردند. کارش را عالی انجام داد و سپس انجام یکی از پیشنهادهایی را که داده بود به خود او سپردند. می‌توانید صفحه‌ای را که ساخته است از این‌جا ببینید:

<http://jasonzimdars.com/svn/highrise.html>

دو عامل مهم در این بین دخیل بودند. اول اینکه ۳۷ سیگنالز شرکتی است که فقط مهره‌های حیاتی را استخدام می‌کند. آن‌ها از روش سنتی «استخدام کن و اخراج کن» استفاده نمی‌کنند و همچنین سعی نمی‌کنند با استخدام افراد ضعیف‌تر از خودشان احساس غرور کنند. دوم اینکه جیسون واقعاً در کاری که انجام می‌دهد خوب است و حاضر است پای کاری که انجام داده بایستد و شناخته شود. شما رزومه‌تان نیستید، شما همان کاری هستید که انجام می‌دهید. اگر بازی برایتان طوری طراحی شده است که ببازید، بازی نکنید. بازی دیگری را امتحان کنید.

فرآیند استخدام در شرکت آی‌دی‌ای‌او

به گزارش اندرو چن (۹۸)، وبلاگ‌نویس، شرکت طراحی آی‌دی‌ای‌او (۹۹) با استفاده از روش جدیدی در حال استخدام بازاریاب است. از افراد داوطلب می‌خواهند از رزومه‌ی خود ارائه‌ای در قالب پاورپوینت درست کنند و سپس آن را برای پنج الی شش نفر از افراد شرکت ارائه دهند. داوطلب باید از کار خود دفاع کند، به سؤالات جواب دهد و بحث را به پیش ببرد. فرصت دیگری برای به چشم آمدن و نه مانند دیگران بودن. فرصت دیگری برای تشخیص اینکه چه کسی توانایی‌های واقعی (تعامل، ارتباط، هوش، جذبه، پذیرا بودن) را دارد و می‌تواند در محیط کار مدرن پیشرفت کند.

نه گفتن

دو راه وجود دارد که مهره‌ی حیاتی می‌تواند از «نه» استفاده کند. اولین راه این است که هیچ‌وقت از آن استفاده نکند. همیشه عضوی غیرقابل‌جایگزین در تیم وجود دارد که جواب «بله» را پیدا می‌کند. همیشه راهی پیدا می‌کند که کارها را انجام دهد و وقتی انجام‌شان می‌دهد، تمام شده است. بله. این افراد فوق‌العاده ارزشمندند.

نوع دوم از مهره‌های حیاتی نیز وجود دارند. شخصی که همیشه «نه» می‌گوید. نه می‌گوید، چون اهدافی در سر دارد، رؤیایپرداز عمل‌گرایی است و اولویت‌ها را درک می‌کند. نه می‌گوید، چون قدرت این را دارد که الآن ناامیدتان کند تا بتواند در آینده باعث خوشحالی‌تان شود. وقتی چنین کاری با نیتی خوب انجام شود، این نوع مهره‌های حیاتی نیز فوق‌العاده ارزشمندند.

چنین شخصی آنقدر روی هنر خود تمرکز کرده است که می‌داند نه‌ای که الآن گفته می‌شود سرمایه‌گذاری ارزشمندی برای جادویی است که بعدتر رخ خواهد داد.

چطور تیم اسکی برای المپیک جمع کنیم؟

مت دیتون (۱۰۰) در المپیک ۲۰۰۲ کشورهای نوردیک (۱۰۱) را با اسکی پیمود. او به من درس ساده‌ای آموخت: شخصی که از همه بیشتر به جلو متمایل شود، مسابقه را می‌برد. در کتاب شیب درباره‌ی این چالش نوشتم که چطور هنگام بروز مشکلی که بیشتر افراد در مواجهه با آن کناره‌گیری می‌کنند به رهامان ادامه دهیم. در یک مسابقه، بالاخره لحظه‌ای فرا می‌رسد که برنده را از کسانی که برنده نمی‌شوند متمایز می‌کند. همان لحظه فرصت شماسست، لحظه‌ای که منتظرش بودید.

شرکت‌های خطوط هوایی را در نظر بگیرید. همه باید از هواپیماها و فرودگاه‌های یکسان استفاده کنند. هیچ فرصت استاندارد برای بهتر یا بدتر بودن از رقبا وجود ندارد. اما وقتی پای قیمت‌گذاری، خدمات یا شور و شوق به میان می‌آید، فرصتی در اختیارتان قرار می‌گیرد تا متفاوت از رقبایتان عمل کنید. و برندی که بیشتر از همه به سمت این چالش متمایل می‌شود می‌برد.

مهره‌ی حیاتی این توانایی را در اختیارتان قرار می‌دهد که رو به جلو متمایل شوید. او می‌تواند راه‌حلی جدید برای مشکلی پیدا کند که باعث کناره‌گیری رقبا شده است. هنر و هوش او در این است که این فرصت را در ذهن خود متصور شود و راه جدیدی برای متمایل شدن به سمت آن پیدا کند.

ممکن است بگویید: «اما با شکستن قوانین اخراج خواهیم شد». مهره‌ی حیاتی می‌گوید: «اگر به اندازه‌ی کافی رو به جلو متمایل شوم، اشکالی ندارد اخراج شوم، چون در این صورت ارزشم را در بازار نشان داده‌ام. اگر فقط قوانین هستند که مانع از غیرقابل‌جایگزین شدن من می‌شوند، به این قوانین نیازی ندارم».

بهراحتی می‌توانید راهی پیدا کنید تا کل روز خود را صرف کارهای مهم کنید. کارهای کم‌اهمیت به متمایل شدن نیازی ندارد. چالش این است که این کارها را با فعالیت‌های قانون‌شکنانه عوض کنید.

وضعیت بدن برای تغییر

اگر به شما بگویم منتظر بمانید، سر پا خواهید ایستاد. می‌توانید در گوشه‌ای منتظر بمانید یا پشت میز یا سر کار چنین کاری کنید. منتظر ماندن به وضعیت بدنی خاصی نیاز دارد چون ممکن است مدتی در آن حالت بمانید.

از طرف دیگر اگر از شما بخواهم کاناپه‌ای را تکان دهید، دری را که گیر کرده از جا در آورید یا هر تغییر دیگری در محیط به وجود آورید، این کار را با همان وضعیت بدنی قبلی‌تان انجام نخواهید داد. باید به سمت انجام آن فعالیت متمایل شوید، چون اگر وزن‌تان را انتقال ندهید، هیچ

امکانی برای جابه‌جا کردن هیچ وسیله‌ای ندارید.

مهره‌ی حیاتی درک می‌کند که انتخاب وضعیت بدنی گامی ضروری است. مسئول رفع مشکل خدمات پس از فروش را در نظر بگیرید، او کسی است که به سمت مشکل می‌رود و آن را درست می‌کند. حالت بدن او رو به جلو است، به دنبال فرصت‌ها می‌گردد. دنبال مشکل می‌گردد، مشکل به او فرصتی می‌دهد تا خشنودی به وجود آورد.

چرخ‌دنده منتظر است تا دستوری به او داده شود.

هنوز دو شغلی را که در آن‌ها باید منتظر می‌مانم، به یاد دارم. از هر دویشان متنفر بودم. کلافه می‌شدم. یکی از آن کارها فقط سه روز طول کشید اما سه روز ماندن در حالتی که برایم ناشناخته بود کار بسیار سختی بود.

اگر در حال استخدام برای کاری هستید که در آن باید منتظر ماند، مهره‌های حیاتی را جذب خواهید کرد.

حالت فیزیکی (و ذهنی) شخصی که در حال هنرآفرینی است هم تغییر می‌کند و هم باعث ایجاد تغییر می‌شود.

دانش‌آموز بی‌میلی را تصور کنید که سرش روی شانه‌اش افتاده، روی میز خم شده و ته مدادش را در دهانش گذاشته است. دانش‌آموزی که احساس یک کارگر یا یک زندانی را دارد. احتمال اینکه کار فوق‌العاده‌ای از این دانش‌آموز ببینیم یا فرآیند یادگیری فوق‌العاده‌ای داشته باشد صفر است. هیچ انرژی مثبتی از سوی او به سوی معلم یا سایر دانش‌آموزان منتقل نمی‌شود.

همین وضع شامل حال کارگران فست‌فودها، وکلای پرکار و هر شخص دیگری با موقعیت مشابه می‌شود.

اما هنرمندی را در چنین موقعیتی تصور کنید. هیچ‌چیزی جلوی او را نمی‌گیرد و با اشتیاق فراوان به سر کارش می‌رود. به جای متمایل شدن به سمت چیز دیگری، به سمت کارش متمایل می‌شود. انرژی او سبب انرژی گرفتن اطرافیان می‌شود، جذبه‌ی او به رهبری تبدیل می‌شود. هنر وضع را تغییر می‌دهد و تغییر اوضاع، دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

توصیه‌ای ناخواسته برای استیو

استیو در فروشگاه استاپ اند شاپ (۱۰۲) نزدیک خانه‌ی من کار می‌کند. از کارش متنفر است. او صندوق‌دار فروشگاه است و به نظر می‌رسد تکتک سول‌های بدنش این نارضایتی را بروز می‌دهند.

ارتباط چشمی برقرار نمی‌کند.

زیاد به مرخصی ساعتی می‌رود.

تا لحظه‌ی آخر شروع به گذاشتن وسایل در پلاستیک نمی‌کند.

بیش از اندازه غر می‌زند.

موضوع این است که استیو به اندازه‌ی ملیندا (۱۰۳) سر کار است. ملیندا متعهد، حواس‌جمع و مشتاق است. استیو این‌طور به کارش نگاه می‌کند که به اندازه‌ی کافی به او دستمزد داده نمی‌شود تا شش‌دانگ سر کارش حاضر باشد و با این رفتارش، به همه‌ی ما درسی می‌دهد. ملیندا این‌طور به کارش نگاه می‌کند که فرصتی در اختیار او قرار گرفته که با استفاده از آن می‌تواند تفاوت

کوچکی در روز هر مشتری به وجود بیاورد. استاپ اند شاپ باید مسئولیت بخشی از اتفاقات پیرامون استیو را برعهده بگیرد. اول از همه اینکه این فروشگاه هیچ کاری نمی‌کند تا از کارکنانی که رفتاری سخاوتمندانه دارند تشکر کند. هیچ‌وقت مدیر این فروشگاه را ندیده‌ام که رفتار خوب کارکنانش را تشویق کند. ملیندا به زودی می‌خواهد این فروشگاه را ترک کند که اتفاق خوبی برای او است. چه چیزی اطلاعات بیشتری درباره‌ی این اتفاق به ما می‌دهد؟ نزدیک در خروج، میزی قرار گرفته که هیچ مسئولی ندارد و اشخاص می‌توانند برای کار در فروشگاه درخواست دهند. اطلاعات‌تان را بنویسید و استخدام شوید. به وضوح می‌گوید: «شما یک چرخ‌دنده هستید، به سادگی جایگزین می‌شوید، اگر شما نباشید، شخص دیگری جای‌تان را می‌گیرد. حتی نیازی نیست ملاقات‌تان کنیم».

وقتی جایگاه شغلی سازمان‌تان را به این شیوه مطرح می‌کنید، جواب مشابهی می‌گیرید. بخش ناراحت‌کننده‌ی این اتفاق این است که استیو با رفتارش به فروشگاه درس عبرتی می‌دهد، و در عین حال به خودش القا می‌کند که کارش را باید به همین شیوه‌ی فعلی انجام دهد. کاملاً انتظار دارد که شغل بعدی‌اش، یا شغل بعدتر، یا بعدتر از آن، همان شغلی باشد که او را به مهره‌ای حیاتی تبدیل خواهد کرد. اگر بخواند منتظر شغلی بماند که به اندازه‌ی کافی خوب باشد تا بخواند بیشترین تلاشش را بکند، احتمالاً هیچ‌وقت چنین شغلی را پیدا نخواهد کرد.

چه نفعی برایم دارد؟

ریچارد فلوریدا (۱۰۴)، نویسنده، از بیست هزار نیروی کار حرفه‌ای و خلاق نظرسنجی کرد و از آن‌ها خواست تا از بین سی و هشت عامل، بگویند کدام عامل از همه بیشتر به آن‌ها انگیزه می‌دهد.

ده عامل اول به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. چالش و مسئولیت
۲. انعطاف‌پذیری
۳. محیط کاری باثبات
۴. پول
۵. پیشرفت در حرفه
۶. قدردانی از سوی همکاران
۷. تحریک همکاران و رؤسا
۸. محتوای کاری هیجان‌انگیز
۹. فرهنگ سازمانی
۱۰. موقعیت مکانی و جامعه

فقط یکی از این موارد، یک عامل انگیزشی خارجی است (۴. پول). بقیه‌شان یا کارهایی‌اند که به خاطر خودمان انجام می‌دهیم یا به خاطر شخصیت‌مان برایشان ارزش قائلیم.

نکته‌ی جالب‌توجه درباره‌ی پول این است که هیچ راه آسانی برای کارمندان وجود ندارد که باعث افزایش دستمزدها شود، حداقل در کوتاه‌مدت چنین راهی وجود ندارد. تأثیرگذاری بیشتر عوامل دیگر می‌توانند در نتیجه‌ی رفتار، مشارکت، نگرش و هدایا، افزایش یابند. با این حال، مدیران بدبین مانند یک کارخانه رفتار کرده و فکر می‌کنند تنها عامل انگیزه‌بخش پول و رهایی از سرزنش شدن است.

افراد عالی سزاوار شغل‌های عالی هستند

اگر شعار دوره‌ی پیشین این بود: «شغل‌های متوسط برای افراد متوسط و افراد متوسط برای شغل‌های متوسط»، هیچ تعجبی ندارد که بیشتر شغل‌های موجود شغل‌های متوسطی هستند و اگر می‌خواستید شانس‌تان را برای وارد شدن به این شغل‌ها افزایش دهید، هم‌رنگ شدن با جماعت بهترین استراتژی ممکن بود.

بیشتر اوقات، وقتی افراد ایده‌های به‌شدت متفاوتی را می‌شنوند مبنی بر اینکه چگونه باید برای شغل‌تان آماده شوید و چگونه باید خودتان را ارائه دهید، بانگ اعتراض سر می‌دهند و حرف‌شان این است که برای به دست آوردن شغل‌های متوسط، عدم تطابق با دیگران کاملاً نامؤثر خواهد بود. به من یادآوری می‌کنند که نداشتن رزومه مشکلی ندارد، اما چگونه به من کمک خواهد کرد که در شرکتی که به رزومه نیاز دارد شغلی پیدا کنم؟

نمی‌توانید در هر دوی این بازی‌ها پیروز باشید، حداقل به صورت هم‌زمان نمی‌توانید. اگر شغلی می‌خواهید که در آن به‌عنوان مهره‌ای غیرقابل‌جایگزین به شما نگاه شود، آزادی و مسئولیت زیادی داشته باشید، از شما انتظار برود که کار عاطفی انجام دهید و به خاطر انسان بودن‌تان به شما پاداش داده شود و چرخ‌دنده‌ای در یک ماشین نباشید، پس برای یکی از آن کارهای رایجی که در فهرست‌های کاریابی پیدا می‌شوند تلاش نکنید.

اگر برای رسیدن به مرحله‌ی مصاحبه مجبور باشید طبیعت‌تان را مخفی کنید، مطمئن باشید برای نگه داشتن این شغل نیز باید طبیعت‌تان را مخفی نگاه دارید. این تنها تصمیمی است که باید بگیرید. باید انتخاب کنید. برای شرکتی کار کنید که به مهره‌ای حیاتی نیاز دارد یا برای شرکتی کار کنید که سعی می‌کند از مهره‌های حیاتی اجتناب کند.

گروچو مارکس (۱۰۵) جمله‌ی معروفی دارد که می‌گوید: «برایم اهمیتی ندارد عضو باشگاهی باشم که مرا به عنوان عضو خود قبول می‌کند».

مهره‌ی حیاتی می‌گوید: «شغلی نمی‌خواهم که یک مهره‌ی غیرحیاتی هم بتواند در آن کار کند».

فصل پنجم: آیا سخت‌کوشی در یک اتاقک اداری امکان‌پذیر است؟

کار کردن یعنی سختی کشیدن

به نظر می‌رسد مشکل زیادی با درک این مسأله نداریم که کار ممکن است شامل کار فیزیکی، بلند کردن چیزهای سنگین یا خستگی طولانی باشد. اما، به هر دلیلی، از دخالت دادن چیز بسیار مهم‌تر در کاری که برایمان اهمیت دارد اجتناب می‌کنیم. کار عاطفی یعنی انجام کاری مهم، حتی اگر آسان نباشد.

کار عاطفی سخت است و اجتناب از آن آسان. اما وقتی از آن اجتناب می‌کنیم، کاری که انجام می‌دهیم ارزش زیادی نخواهد داشت. اگر طوری سر کارتان حاضر شوید که اشتیاقی برای انجام کار عاطفی نداشته باشید، در کوتاه‌مدت جواب خواهد داد، اما با گذشت زمان، سازمان‌ها برای کسی که کارهای آسان را انجام می‌دهد پول بیشتری پرداخت نخواهند کرد.

پس وقتی صنعتگری اراهی خود را تیز می‌کند یا ورزشکاری سخت تمرین می‌کند، به هیچ‌وجه تعجب نمی‌کنیم. اما وقتی یک کارگر اطلاعات (۱۰۶) روی توانایی‌های خود برای مقابله با ترس از ایجاد ارتباط، صحبت کردن، اختراع، فروش، یا مواجهه با موقعیت‌های دشوار و غیره تلاش می‌کند، تعجب‌زده می‌شویم.

در ظاهر، رفتن به سراغ کار دشوار عاطفی دقیقاً همان چیزی است که از ما انتظار می‌رود (و باید) انجام دهیم. کار چیزی نیست جز بستری برای هنرآفرینی و کار عاطفی همراه آن.

داوطلب شدن برای انجام کار عاطفی

«در طول کل پرواز بایدگوشی‌ها و پیجرها خاموش بمانند خدمه‌ی پرواز این کارها را انجام خواهند داد...».

خدمه‌ی پرواز در سریع‌ترین حالتی که می‌تواند این پیام را می‌خواند. هزاران بار این پیام را خوانده و باید هزاران بار دیگر هم آن را بخواند و می‌داند هیچ مسافری به او گوش نمی‌دهد. با ناامیدی و فقط برای اینکه قوانین را رعایت کرده باشد، از قوانین پیروی می‌کند. پیام را می‌خواند، اما کار عاطفی انجام نمی‌دهد، کاری که می‌تواند جایگزین کردن او را سخت کند. وقتی این خط هوایی پول بیشتری از دست بدهد، وقتی فرآیند خواندن دستورعمل‌ها را با پخش کردن فایلی صوتی جایگزین کند، وقتی دیگر حاضر نباشد به کارمندی که ارزشی به خط هوایی اضافه نمی‌کند حقوق زیادی بدهد، خب، در چنین شرایطی او بیشتر هم ناامید خواهد شد.

فرصت‌ها لزوماً شبیه فرصت نیستند. داوطلب شدن برای انجام کار عاطفی حتی وقتی انگیزه‌ی انجام چنین کاری را ندارید و وقتی پول بیشتری در ازای انجام آن دریافت نمی‌کنید، انتخاب سختی است. اما استدلال اولم این است که دارید بابت انجام این کار پول می‌گیرید. در واقع در بیشتر کارهایی که شامل تعامل با مشتری می‌شوند، این تمام چیزی است که بابتش پول می‌گیرید.

سالیان سال افراد به دو دلیل با جت‌بلو (۱۰۷) پرواز می‌کردند. اول از همه اینکه قیمت مناسبی داشت و دوم اینکه خدمه‌ی پروازش فوق‌العاده بودند. خدمه‌ی پرواز جوان و مشتاق این خط

هوایی به همراه خلبان‌ها تمام تلاش‌شان را می‌کردند تا پرواز را تا جای ممکن لذت‌بخش کنند. به این توجه کنید که گفتم «تمام تلاش‌شان» را می‌کردند. شکی نیست که انجام دادن چنین کاری آن هم شش بار در روز کار آسانی نیست. بدون شک، در برخی موارد ترجیح می‌دادند نقشه، دستورعمل یا متنی داشته باشند تا راهنمایی‌شان کند که چطور خوشایند، دوست‌داشتنی و به‌یادماندنی باشند. اما امی کورتیس مک‌اینتایر (۱۰۸) که مسئول تهیه‌ی دستورعمل‌های جت‌بلو بود، از تهیه‌ی چنین دستورعملی اجتناب کرد (و اگر هم می‌خواست، بعید بود چنین کاری کند). در عوض افرادی مهربان استخدام کرد و به آن‌ها انگیزه داد تا کار عاطفی انجام دهند. نتیجه‌ی آن؟ دارایی جدیدی به دست آمد، برندی ساخته شد، سودی به دست آمد و این خط هوایی رشد کرد.

حال جت‌بلو باید انتخاب کند: بهتر است صرفه‌جویی کند و با همان خدمه‌های پروازی که عامل کلیدی موفقیت این شرکت در بازاریابی‌شان است سخت‌گیری کند؟ یا بهتر است این حقیقت را بپذیرد که یکی از مهره‌های حیاتی خط هوایی‌اش خدمه‌های بال‌نگیزه و متعهدی‌اند که به مسافران به خاطر انتخاب این خط هوایی پاداش می‌دهند؟

هدیه‌ی کار عاطفی

«هدیه برای هدیه‌دهنده است و به او باز می‌گردد...»
- والت ویتمن

وقتی کار عاطفی انجام می‌دهید، سود می‌برید. نه فقط شرکت و رئیس‌تان، بلکه خود شما سود می‌برید. لب‌خند زدن به دیگران، ارتباط برقرار کردن با یک انسان، شروع ارتباط، شگفت‌زده کردن، خلاق بودن و اجرای نمایش کارهایی‌اند که در تمام زندگی‌مان به رایگان انجام می‌دهیم. سپس سر کار می‌رویم و انتظار داریم صرفاً همان کاری را که به ما گفته شده است انجام دهیم و در ازایش پول دریافت کنیم.

این شکاف باعث ناآرامی‌مان می‌شود. اگر کار عاطفی خود را برای زمان‌هایی که سر کار نیستید نگه دارید، اما همیشه مشغول به کار باشید، از لذت انجام کار عاطفی بی‌نصیب می‌مانید. در این حالت، هنگام کار کردن در حال اهدای حس خوب به دیگران نیستید و بیشتر ساعت‌های روز را در حال کار کردن هستید. ۸ یا ۱۰ یا ۱۲ ساعت در روز را صرف کار کردن کنید (نه فقط در اداره، بلکه به صورت آنلاین یا در رؤیاهایتان) و زمان زیادی برایتان باقی نمی‌ماند تا کارهای ذاتاً انسانی را انجام دهید که هویت‌تان را شکل می‌دهند و مشخص می‌کنند می‌خواهید چه کسی باشید.

پس این هدیه را با خود سر کار بیاورید.

و در عوض چه چیزی می‌گیرید؟ همان‌طور که در مورد جت‌بلو دیدیم، در حال حاضر شرکت‌هایی وجود دارند که برای این نوع کار کردن ارزش قائل‌اند و افراد را تشویق می‌کنند تا این‌طور باشند. بیشتر سازمان‌ها (صرف‌نظر از اوضاع اقتصادی یا شاید به خاطر اوضاع اقتصادی) در حال استقبال از این ایده هستند و به دنبال استخدام افرادی با چنین ویژگی‌هایی

هستند و به آن‌ها پاداش می‌دهند.

اما در بیشتر موارد، در عوض چیز کمی دریافت می‌کنید. حداقل به صورت ثبت شده و رسمی در پرونده‌تان یا پاداش آخر سال، چیز کمی دریافت می‌کنید. اما سود می‌برید. اول از ساختن و هدیه دادن سود می‌برید. هدیه دادن به خودی خود یک پاداش است. و دوم از بازخورد افرادی که اطراف‌تان هستند سود می‌برید. وقتی عادت هدیه دادن را در خود ساختید، همکاران‌تان با شما روراست‌تر خواهند بود، رئیس‌تان از خود انعطاف بیشتری نشان می‌دهد و مشتریان‌تان وفادارتر می‌شوند.

ذات هر هدیه‌ای، که شامل هدیه‌ی کار عاطفی هم می‌شود، این است که آن را به خاطر پاداشی ملموس و تضمین‌شده به کسی نمی‌دهید. اگر این کار را بکنید، دیگر اسمش هدیه نیست. کار است. اقتصاد دورگه‌ای که امروزه در آن زندگی می‌کنیم در حال ترکیب ایده‌ی سرمایه‌داری («کارت را انجام بده و اخراجت نخواهم کرد») و اقتصاد هدیه («وای، خیلی فوق‌العاده است») است.

هنرمندانی که نمی‌توانند نقاشی بکشند

جمله‌ی «بیشتر هنرمندان نمی‌توانند نقاشی بکشند» از روی سیمونز (۱۰۹) است و من خیلی این جمله را دوست دارم.

باید چیزی به این جمله اضافه کنیم: «اما بیشتر هنرمندان می‌توانند ببینند». می‌توانیم ببینیم چه چیزی درست و چه چیزی غلط است. می‌توانیم فرصت‌ها و اتفاق‌های دور و برمان را ببینیم. بیشترمان می‌توانیم هنر را ببینیم. هنر فقط کشیدن نقاشی نیست. هنر هر چیزی است که شخصی، خلاقانه و از روی اشتیاق باشد. و هنر عالی، نه فقط در خالق آن، بلکه در بیننده طنین‌انداز می‌شود.

چه چیزی فرد را به هنرمند تبدیل می‌کند؟ فکر نمی‌کنم هیچ ربطی به قلموی نقاشی داشته باشد. نقاشانی وجود دارند که بیلبوردها را نقاشی می‌کنند یا در روستای کوچکی در چین، مشغول کپی کردن نقاشی و آثار دیگران هستند. این افراد گرچه انسان‌های خوبی هستند، هنرمند نیستند. از طرف دیگر چارلی چاپلین بدون شک هنرمند بود. همان‌طور که جان‌تان ایو، طراح آی‌پاد یک هنرمند است. می‌توانید هنرمندی باشید که با رنگ روغن یا مرمر کار می‌کند. اما هنرمندانی هم وجود دارند که با آمار و ارقام، مدل‌های کسب‌وکار و تعامل با مشتریان سروکار دارند. هنر به مفهوم رساندن منظور و ایجاد ارتباط است، نه موادی که برای خلق آن استفاده می‌شود.

هنرمند کسی است که از شجاعت، بینش، خلاقیت و جسارتش استفاده می‌کند تا وضع موجود را به چالش بکشد. هنرمند چنین چیزی را وظیفه‌ی شخصی خود می‌داند.

به همین دلیل است که باب دیلن یک هنرمند است. به همین دلیل است که تونی هسیه (۱۱۰)، مؤسس زاپوس، یک هنرمند است در حالی که اتفاقی پر از بازاریاب‌های تلفنی حکم کلاهبرداری را دارد.

تام پیترز (۱۱۱)، نویسنده و منتقد تیززبان حوزه‌ی کسب‌وکار، یک هنرمند است، گرچه افراد حوزه‌ی کسب‌وکار جز خوانندگان کتاب‌هایش هستند. او یک هنرمند است، چون موضع می‌گیرد، مسئولیت کارش را قبول می‌کند و برایش اهمیتی ندارد که کسی مخالفش است یا نه. هنر او بخشی

از اوست و این را وظیفه‌ی خودش می‌داند که آن را با شما به اشتراک بگذارد، نه به خاطر اینکه انتظار دارد در ازایش مبلغی از شما دریافت کند، بلکه چون فکر می‌کند چیز مهمی است. هنر هدیه‌ای شخصی است که دریافت‌کننده را تغییر می‌دهد. راه انتقال هنر اهمیتی ندارد. قصد و نیتش مهم است.

هنر نماد شجاعت شخص است، کاری که یک انسان انجام می‌دهد تا تغییری در انسانی دیگر به وجود بیاورد.

قضیه‌ای که درباره‌ی نقاشی‌هایی به نام «هنر مدرن» وجود دارد این است که با دیدن آن‌ها، بحث‌های زیادی درباره‌ی ماهیت هنر شکل می‌گیرد. «من هم می‌توانستم انجامش دهم» جمله‌ای است که زیاد می‌شنویم.

اگر جکسون پالاک (۱۱۲) یک هنرمند است و اندی وارهول (۱۱۳) یک هنرمند است و اجرا یک هنر است... پس هنر چیست؟ مطمئناً ربطی به مهارت فرد ندارد. اگر شکسپیر، سم شپرد (۱۱۴) و اریک بوگوسیان (۱۱۵) هنرمندند، پس جری ساینفیلد (۱۱۶) هم باید هنرمند باشد، درست است؟ این هنر است که جیل بولت (۱۱۷)، دانشمند دانشگاه هاروارد، برای هجده دقیقه ما را مسحور خود می‌کند و درباره‌ی سخته‌ی قلبی مرگبارش حرف می‌زند؟ صد درصد.

و به نظرم، وقتی کارمند بخش خدمات پس از فروش از طریق گفت‌وگو شخصی عصبانی را به طرفداری مشتاق تبدیل می‌کند، وقتی کریگ نیومارک (۱۱۸) مدل کسب‌وکار جدیدی خلق می‌کند تا از اینترنت برای ایجاد انقلابی در تبلیغات بهره ببرد، یا وقتی اد سات (۱۱۹) میخی بهتر خلق می‌کند که سبب نجات جان و مال افراد می‌شود، همه‌ی این‌ها هنر است.

در اینجا، معنانشناسی مهم است؛ چون می‌خواهیم بفهمیم چه چیزی سبب خلق هنر می‌شود و قبل از اینکه تشخیص بدهیم هنر به کار شما می‌آید یا نه، باید مشخص کنیم که اصلاً هنر چیست. پس به تعریف‌مان برمی‌گردیم:

هنر هدیه‌ای شخصی است که دریافت‌کننده را دگرگون می‌کند.

یک هنرمند، شخصی است که هنر می‌آفریند. هر چقدر افراد بیشتری را دگرگون کنید و این دگرگونی بیشتر باشد، هنرتان مؤثرتر است.

هنر به مهارت مربوط نیست، در غیر از جایی که آن مهارت کمک می‌کند این دگرگونی را خلق کنید. مهارت فنی ممکن است عامل مهمی در خلق هنر باشد، اما قطع به یقین عاملی ضروری نیست. نیازی نیست که هنر ابزاری زینتی باشد، می‌تواند وسیله‌ای با کارکردی مفید باشد به شرطی که آن کارکرد باعث ایجاد دگرگونی شود.

هنر محدود به نقاشی، مجسمه‌سازی یا ترانه‌سرایی نیست. اگر هیچ تغییری وجود نداشته باشد، هیچ هنری نیز وجود ندارد. اگر کسی هنرتان را تجربه نکند، نمی‌تواند تغییری وجود داشته باشد. بنا بر تعریف، هنر مختص انسان است. یک ماشین نمی‌تواند هنر بیافریند، چون نیت هنر مهم است. اگر از قصد انجامش دهید، احتمالش خیلی بیشتر است که هنر باشد.

آشپز هنرمند نیست. آشپز دستور عملی را دنبال می‌کند و آشپز خوب آشپزی است که دستور عمل را به خوبی دنبال کند. سرآشپز هنرمند است. هنر او زمانی است که راهی تازه برای پخت غذایی تازه به وجود می‌آورد که باعث ایجاد لذت و سرخوشی در شخصی می‌شود که غذا را می‌خورد.

هنر اصیل است. مارسل دوشان (۱۲۰) هنرمند بود. کسی که از پیشگامان سبک دادائیسم (۱۲۱) بود و برای اولین بار توالت سرپایی را با هدف نمایش در موزه ساخت. دومین شخص دیگر یک

هنرمند نبود، یک لوله‌کش بود. هنر نتیجه‌ی کار عاطفی است. اگر آسان و خالی از ریسک باشد، احتمالش کم است که هنر باشد. آخرین عاملی که باعث ایجاد هنر می‌شود این است که هنر یک هدیه است. نمی‌توانید فقط به‌خاطر پول قطعه‌ای هنری خلق کنید. انجام چنین کاری به‌خاطر پول آن‌قدر هنر را از شگفتی تهی می‌کند که دیگر هنر به حساب نمی‌آید. همیشه، هدیه دادن به‌عنوان بخشی از هدف هنرمند در آن وجود دارد. سازمان‌ها همیشه از هنر ساخته شده به دست انسان استفاده می‌کنند. طراحی آیفون هنر است. احساس برخی از افراد را دگرگون کرده است. نحوه‌ی ارتباط اشخاص را به چالش می‌کشد. و هدیه‌ای نیز وجود دارد. افرادی که آیفون را می‌بینند، اما آن را نمی‌خرند نیز این هدیه را دریافت می‌کنند. یک آیفون زشت همان قیمتی را خواهد داشت که یک آیفون زیبا دارد. زیبایی این دستگاه هدیه‌ی آن است، جایزه‌ای برای دیگران، هدیه‌ای به ما از طرف هنرمندانی که آیفون را طراحی کردند.

هنر تعامل

بیشتر هنرمندان (به خیال ما) با سنگ، بوم نقاشی، رنگ روغن یا کلمات روی کاغذ سروکار دارند. قبل از اینکه کارشان به بیننده نمایش داده شود، چنین کاری را انجام می‌دهند تا باعث ایجاد تعامل یا دگرگونی شوند. غریزی‌ترین هنر، هنر ارتباط مستقیم و رودررو بین هنرمند و بیننده است. این هنر تعامل است. همان کاری است که هنر انجام می‌دهد. هنر برگزاری یک جلسه، مشاوره دادن به یک دانش‌آموز، اجرای مصاحبه و آرام کردن مشتری عصبانی. هنر جمع‌آوری سرمایه، خریدن یک فرش در بازار، یا مدیریت یک طراح. اگر هنر را ارتباطی انسانی بدانیم که باعث می‌شود شخصی ذهنیتش را عوض کند، به این ترتیب شما یک هنرمندید. اگر در چنین کاری عالی بودید چطور؟

روستایی در چین وجود دارد که...

روستای دَفِن (۱۲۲) در حومه‌ی شهر شِنزن (۱۲۳) در چین قرار گرفته است. گفته می‌شود ۶۰ درصد تمام نقاشی‌های جهان را نقاشان این روستا تولید می‌کنند. توجه کنید که گفتیم «نقاش» و نه «هنرمند». به این دلیل که ساکنان دفن گرچه سخت‌کوش و بااستعدادند، اما هنرمند نیستند. چرخ‌دنده‌های یک ماشین نقاشی‌اند. دو نقاشی از دفن داریم. نقاشی‌های بزرگ و فوق‌العاده از میمون‌هایی احمق که لباس‌های عجیب به تن دارند. یکی از آن‌ها شامپانزه‌ای نر است که کلاهی ملخ‌دار و گوشواره پوشیده است. دیگری بچه اورانگوتانی است که گل‌سر به سرش زده است. این نقاشی‌ها را از ای‌بی (۱۲۴) خریدم، که به قیمت ۶۰ دلار برای هر نقاشی مستقیم از دفن برایم

فرستاده شدند.

چه کسی می‌داند کدامیک از اهالی دفن این دو نقاشی را کشیده‌اند؟ هیچ‌کس. این نقاش‌ها قابل‌جایگزین هستند. ماشین‌هایی انسانی که برای حل مشکل بزرگی به کار گرفته شده‌اند و هر روز ارزش اندکی می‌آفرینند.

هنرمندان واقعی افرادی‌اند که این نظام را خلق کردند، یا شاید اولین شخصی که نمونه‌ای از نقاشی شامپانزه‌ای را کشید. اما نه نقاش‌ها. آن‌ها قربانیان بیچاره‌ی نظام بزرگی‌اند که به خاطر استعدادی که هر روز در کارشان نشان می‌دهند، دستمزد کمی می‌گیرند.

هدایا و هنر و کار عاطفی

هنر را هنرمند می‌آفریند.

هنر منحصر به فرد، نوین و برای وضع موجود چالش‌برانگیز است. هنر تزئینی نیست، چیزی است که باعث تغییر می‌شود.

هنر نمی‌تواند فقط برای تجارت باشد. باید هدیه‌ای نیز درون آن باشد. هنرمند ایده‌ی خود را خلق می‌کند و می‌داند ایده‌اش به رایگان و بدون دریافت دستمزد پخش خواهد شد. بله، شاید نمود فیزیکی هنر به قیمت یک میلیون دلار فروخته شود، اما شخصی که هیچ پولی برای آن پرداخت نکرده است نیز از نقاشی یا آهنگ خلق شده لذت می‌برد.

هنر محدود به هنرستان، موسیقی یا حتی صحنه‌ی نمایش نیست. هنر هر ایده‌ی اصیلی است که می‌تواند هدیه هم باشد. برای اینکه در روز اول مهدکودک، مادری را خوشحال کنید، باید هنر داشته باشید. برای اینکه مدل کسب‌وکاری خلق کنید تا به افرادی که در آمریکا زندگی می‌کنند اجازه دهد به صورت آنلاین پوکر بازی کنند، باید هنر داشته باشید. برنامه‌ریزی برای ساخت تونل مانس به هنر نیاز دارد.

هنر بیش از همه نیاز به کار دارد. منظور از کار بلند کردن قلمو یا تایپ یک جمله نیست، بلکه کار عاطفی به معنای انجام کاری سخت، ریسک کردن و رشد دادن خود است. کاملاً ممکن است که یک هنرمند باشید.

گاهی اوقات، وقتی در چرخه‌ی بی‌پایان تجارت گیر می‌افتیم، طبیعت هدیه‌گونه‌ی هنر را فراموش می‌کنیم، فراموش می‌کنیم کار سخت عاطفی انجام دهیم و هنرمند باشیم.

دست کم گرفتن خود

یک روز کار برای یک روز دستمزد (کار <=> دستمزد). از این رویکرد به زندگی متنفرم. ارزش انسان را پایین می‌آورد.

این فرمول ساده به دو دلیل مرا آزاده می‌کند:

۱. آیا واقعاً حاضرید خودتان را این‌قدر ارزان بفروشید؟ یک روز کامل (و غیرقابل‌جایگزین) از زندگی‌تان را در ازای کمی پول می‌دهید؟ لحظه‌ای که حاضر شدید زمان‌تان را در ازای پول بفروشید همان لحظه‌ای است که دیگر هنرمندی نخواهید بود که می‌توانستید باشید.

۲. همه‌اش همین؟ معامله تمام است؟ حتی اگر در پایان روز همان‌طور باشیم که این فرمول می‌گوید، هیچ دینی به من ندارید و من هم هیچ دینی به شما ندارم. اگر هیچ دینی به یکدیگر نداریم، پس هیچ پیوند و ارتباطی بین‌مان وجود ندارد. مانند هکتور در خیابان کوئینز. شما به کارگری روزمزد و من به رئیسی روزانه تبدیل شده‌ام.

گزینه‌ی جایگزین این است که برای معنای یک روز کاری‌مان ارزش قائل شویم. چنین تفکری تنها فرصت‌مان برای انجام کاری مولد است و قطعاً فقط به این دلیل که شخصی پیشنهاد بالاتری داده است در اختیار او قرار نمی‌گیرد. هر روز کاری فرصتی برای خلق هنر است، فرصتی برای اینکه هدیه‌ای بیافرینید، تا کاری انجام دهید که اهمیت دارد. همین‌طور که کارتان بهتر می‌شود و هنرتان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، رقابت برای هدایای شما نیز بیشتر می‌شود و پی خواهید برد انتخاب‌های بیشتری دارید تا این هدایا را در اختیار چه کسی قرار دهید.

وقتی کار روزانه برابر با دستمزد روزانه‌تان نباشد، به این معنی است که در پایان روز پیوندی به وجود آمده است. هدیه‌ای داده شده و دریافت شده است، افراد نه تنها از هم دور نشده‌اند، بلکه به یکدیگر نزدیک‌تر شده‌اند.

اشتقاق

اشتقاق به معنای خواست، پافشاری و میلی برای هدیه دادن است. هنرمند تسلیم نمی‌شود. او می‌گوید: «تا زمانی که هدیه‌ای ندهم، احساس کمال نخواهم کرد». چنین تفکری باعث اجتناب از انجام کار بی‌ارزش می‌شود. چنین تفکری پافشاری روی انجام کاری مهم است. این اشتقاق تسلیم‌نشدنی سبب پافشاری و انعطاف‌پذیری‌تان در مواجهه با افرادی می‌شود که تمایلی به دریافت هدیه‌ی شما ندارند.

هنرمندان زندگی شما هدیه‌محورند و سرسختی‌شان هیچ ربطی به درآمد یا امنیت شغلی‌شان ندارد. در عوض، کارشان این است که تغییری مثبت در شما ایجاد کنند و این کار را توسط هدیه‌ای انجام می‌دهند. رگه‌ی قدرتمندی از صداقت فکری در هنرمند مشتاق وجود دارد. اصالت خودتان را زیر پا نمی‌گذارید، چون برای این کار باید بهترین بخش وجودی‌تان را نابود کنید.

داستان اد سات را در نظر بیاورید. او که فرزند یک پیمانکار ساختمانی است، در دوران نوجوانی در خانه‌سازی به پدرش کمک می‌کرد. در نهایت زمانی که متوجه شد دستش به خاطر کوبیدن چکش روی میخ آن‌قدر ورم کرده است که حتی دیگر نمی‌تواند انگشت‌هایش را ببیند، از این کار دست کشید.

سات هنگام تحقیق در «مرکز آزمایش بار باد» در دانشگاه کلمسون به مطالعه‌ی علم ساختمان‌سازی و تأثیر باد بر خانه‌های با سازه‌ی چوبی پرداخت. در همان زمان، به کارائیب رفت و تأثیرات طوفان مریلین را دید. این طوفان هزاران خانه را نابود کرده بود و خانه‌ها در اثر باد کاملاً متلاشی شده بودند. چنین طوفانی زندگی مردم این جزیره را برای همیشه تغییر داد و از طرفی، روی زندگی اد نیز همان‌قدر تأثیر گذاشت.

تا آن زمان بیشتر افراد این‌طور فکر می‌کردند: اگر می‌خواهید از طوفان جان سالم به در ببرید، باید با استفاده از مواد گران‌قیمت خانه‌ای بسیار گران بسازید. این راه تنها راه جایگزین برای خانه‌های چوبی یک‌بار مصرفی بود که ارزان و بی‌دوام بودند.

به گزارش پایپولار ساینس(۱۲۵): «این ویرانی آنقدر شدید بود که قابل باور نبود». سات ماجرا را اینطور بازگو می‌کند: «نیروهای زمینی در خیابان‌ها و بالگردها در آسمان به این سو و آن سو می‌رفتند». همان‌طور که سات میان ویرانه‌ی ساختمان‌های بدون سقف و خانه‌های ویران شده راه می‌رفت، این فکر به ذهنش می‌آمد که به سادگی می‌شد از بروز بسیاری از این ویرانی‌ها اجتناب کرد. او می‌گوید: «از کنار هر خانه‌ای که گذشتم، متوجه شدم سازه‌ی چوبی عامل ویرانی نبوده، بلکه عامل خرابی میخ‌هایی بودند که این سازه‌ی چوبی را کنار هم نگه داشته بودند». او یازده سال بعدی زندگی‌اش را (روز و شب) صرف ساخت میخی کرد که می‌توانست سرنوشت میلیون‌ها انسان را تغییر دهد. سات معتقد بود که این میخ است که اهمیت دارد، نه بقیه‌ی ساختمان. اما این اعتقاد بدون یک دهه تلاش مستمر بی‌ارزش بود. می‌توانید این استدلال را بیاورید که میلیون‌ها دلاری که سات در ازای اختراعش به دست آورد دستمزد خوبی برای اشتیاق او به این کار بود. در ذهن من هیچ شکی وجود ندارد که او این کار را رایگان نیز انجام می‌داد. اشتیاق او در رسیدن به پول نبود، بلکه در ایجاد تفاوت، حل مشکل و ایجاد تغییری بود که به میلیون‌ها نفر کمک کند. اد سات یک هنرمند است، هنرمندی که به جای پیروی از یک دستورعمل، تصمیم گرفت تغییری ایجاد کند. «صبر کن! منظورت این است که باید پیروی از دستورعمل‌ها را متوقف کنم و یک هنرمند شوم؟ کسی که ایده‌های جدیدی در سر دارد و آن‌ها را به واقعیت تبدیل می‌کند؟ کسی که راه‌های جدیدی برای تعامل پیدا می‌کند، مسیرهای جدیدی برای انتقال احساس و ایجاد ارتباط می‌آفریند؟ کسی که مانند یک انسان و نه چرخ‌دنده‌ی یک ماشین عمل کند؟ من؟». بله.

ذهنیت فقر

اگر چیزی به تو بدهم، برای من به قیمت چیزی تمام خواهد شد که به تو دادم. هر چقدر تو بیشتر داشته باشی، من کمتر خواهم داشت. هر چقدر بیشتر به اشتراک بگذارم، بیشتر از دست می‌دهم. چه مدت چنین دیدی به وسایل، ایده‌ها یا زمان داشتید؟ خیلی وقت است که چنین دیدی به ما آموزش داده می‌شود. کالاهای دیجیتال خلاف این ادعا هستند. اگر کتاب الکترونیکی من را بخوانید، هر دویمان سود می‌بریم. اگر آن را به اشتراک بگذارید، دوستان‌تان نیز می‌توانند آن را بخوانند. توجه ارزشمند است و اگر قرار باشد در ازای ایده‌ی من، توجه‌تان را در اختیار من قرار دهید، هر دویمان برنده شده‌ایم. اما خیلی فراتر از این‌هاست. وقتی چیزی را به کسی می‌دهید، خیلی بیشتر از دریافت‌کننده‌ی آن سود می‌برید. عمل بخشنده بودن شما را فراتر از هر معیاری ثروتمند می‌کند و همان‌طور که این کالاها و خدمات در جامعه پخش می‌شوند، همه سود می‌برند. اما شروع چنین کاری سخت است، چون یاد گرفته‌اید چیزی که متعلق به شماست برای خودتان است. اگر از چیزی به اندازه‌ی کافی ندارید (و بازاریاب‌ها می‌گویند چه کسی دارد) پس چطور می‌توانید چیزی را که دارید به دیگری بدهید؟ و با این حال، هر روز افراد موفق با یکدیگر مسابقه می‌دهند تا تخصص‌شان را در اختیار دیگران قرار دهند و ایده‌هایشان را پخش کنند.

دلیلی عملی برای هنرمند شدن

برخی از افراد هنرمند می‌شوند، چون انتخاب دیگری ندارند. چنین چیزی هویت‌شان و کاری است که انجام می‌دهند. مطمئن نیستم بتوانم این افراد را بیشتر تشویق کنم، چون هر آنچه برای انجام کارشان نیاز دارند، در اختیارشان است. دیگران، شاید شما، درنگ می‌کنید. به نظر نمی‌رسد هنرمند شدن راه معقولی برای پشتیبانی از خانواده‌تان یا ایجاد تغییری در جهان باشد. نقش هنر همیشه در حال تغییر است. خیلی وقت است که هنر را از ما جدا کرده‌اند. هنر راهی برای زندگی کردن نبود، عملی نبود و مطمئناً راه خوبی برای ثروتمند شدن یا ایجاد تغییر در جهان نبود. طی قرن گذشته، با تولید مقادیر عظیمی از پول مازاد توسط سرمایه‌داری (یا حداقل مقادیر عظیمی از پول با توزیع نابرابر) تعداد افرادی که خریدار هنر باشند به شدت افزایش پیدا کرده است. همچنین تقاضا برای یادگارهای هنری و هنر به چشم یک سرمایه‌گذاری نیز افزایش پیدا کرده است. در نتیجه، هنر از فضای خودش وارد فضایی در کنار سرمایه‌داری شده است. صنعت فرهنگ هر نوعی از هنرمندان (خوانندگان، نمایشنامه‌نویسان، بازیگران، نقاشان) را به ستاره و میلیارد تبدیل کرده است. اما با این حال هنرمندان باز هم در فضای خود بودند.

حال که صنعت فرهنگ به هر صنعتی نفوذ پیدا کرده است (بله، کارخانه‌های طراحی وجود دارند و بله، طراحی داخلی حتی ۲۰ میلیون دلاری بخش مهمی از فروش آن را شامل می‌شود)، هنرمندان از حاشیه‌ی اقتصاد به مرکز آن آمده‌اند. حال دیزنی تصاویر کارتونی شرکت خود را به تولیدکنندگان تخم‌مرغ می‌فروشد. حالا دیگر تخم‌مرغ‌ها روی پوسته‌شان تصاویری از شخصیت‌های کارتونی دیزنی را دارند و می‌توانید برای صبحانه میکی‌ماوس را بشکنید. هر چیزی از غذا گرفته تا چمدان و گوشی و خودکار و فرم‌های بیمه توسط طراحی و هنر و بینش دگرگون شده‌اند. اگر هنر درباره‌ی انسانیت و تجارت به معنای تعامل (و نه کالا) است، حالا تجارت به مفهومی درباره‌ی هنر نیز تبدیل شده است. دلیلی که ممکن است به خاطر آن دوست داشته باشید هنرمند درون خودتان را در آغوش بگیرید این است که این مسیر راهی به سمت امنیت است. وقتی نوبت به تعدیل نیرو می‌رسد، ایمن‌ترین شغل در اختیار هنرمند، مهره‌ی حیاتی، قرار دارد، همان شخصی که نمی‌توان کار او را به راحتی برون‌سپاری کرد یا به شخص دیگری سپرد.

آیا باید هنرمند باشید تا بتوانید برای توفو بازاریابی کنید؟

سؤال جالبی است. اگر با این فرض شروع کنید که یک هنرمند با رنگ، خاک یا موسیقی سر و کار دارد، پاسخ دادن به این سؤال سخت می‌شود. اگر باور دارید که هنر از کار جداست و هنر کار متفاوتی است یا به شخص متفاوتی نیاز دارد، تقریباً غیرممکن است بتوانید هنرمندی را تصور کنید که در حال بازاریابی برای توفو (۱۲۶) است.

من این‌طور نگاه نمی‌کنم. فکر می‌کنم هنر همان توانایی ایجاد تغییر در دیگران توسط کارتان است، اینکه همه چیز را همان‌طوری که هست ببینیم و سپس داستان‌ها، تصاویر و تعامل‌هایی را بسازیم که بازار را تغییر می‌دهند. پس بله، اگر می‌خواهید این کار را خوب انجام دهید فکر می‌کنم باید هنرمند باشید تا بتوانید برای توفو بازاریابی کنید.

سال‌ها پیش شخصی تصمیم گرفت بگوید راهی قابل پیش‌بینی، مقیاس‌پذیر و صنعتی برای بازاریابی وجود دارد. می‌گفتند ارائه‌ی کوپن تخفیف و تبلیغات مستمر همراه با توزیع و قیمت‌گذاری تهاجمی نه تنها برای رشد یک برند کافی، بلکه ضروری است. حال ما در یک دهه‌ی گذشته دیده‌ایم که هیچ‌کدام از روش‌های بازاریابی اشاره شده در کتاب‌ها خوب کار نکرده‌اند. معمولاً موفقیت برندی همچون جونز سودا (۱۲۷) را به این دلیل نمی‌دانیم که مؤسس آن، پیتر ون استالک (۱۲۸)، از قوانین پیروی کرد، بلکه به این دلیل می‌دانیم که او یک هنرمند است.

این شرکت در اوج خود ارزشی بیش از ۳۰۰ میلیون دلار داشت و هیچ بخشی از این ارزش با پیروی کردن از کتابی خاص به وجود نیامده بود.

پیتر می‌گوید: «برایم اهمیتی ندارد سایر شرکت‌های فعال در صنعت نوشیدنی چه کار می‌کنند. واقعاً برایم اهمیتی ندارد. همان کاری را می‌کنند که قرار است انجام دهند. همه‌مان باید کاری را انجام دهیم که مجبور به انجامش هستیم. باید بدانید که دارند چه کار می‌کنند، اما لزومی ندارد همان کار را انجام دهید.»

جونز بودن هنر است؟ او تمام قوانین موجود را شکست. او عکس مشتریانش را روی بطری‌ها

چاپ کرد. طعم پوره‌ی سیب‌زمینی را تولید کرد. وقتی افراد برای بازدید از شرکتش می‌آمدند، شخصاً از آن‌ها استقبال می‌کرد. مردم می‌آمدند که از آن‌جا بازدید کنند. فکر می‌کنید چند نفر برای بازدید به کارخانه‌ی محلی پیسی می‌روند؟ چنین شخصی برایتان شبیه به یک بازاریاب است؟ برای من شبیه یک هنرمند است. شاید دلیل اینکه نمی‌توانید هیچ برند محبوبی از توفو نام ببرید این است که هیچ هنرمندی خودش را به زحمت نینداخته تا توفو را برایتان بازاریابی کند.

اگر شکپیر زنده بود، به وبلاگ‌نویسی روی می‌آورد؟

آیا فناوری استفاده شده توسط هنرمند روی صحنه وجود دارد تا نیازهای او را برآورده کند یا هنرمند هنرش را با هر ابزاری که در اختیار دارد انجام می‌دهد؟ شکسپیر مخترع نمایشنامه نبود، از آن استفاده کرد. دیوید سلینجر مخترع رمان نبود، فقط چند رمان نوشت. قبل از اینکه این هنرمندان به چنین نقطه‌ای برسند، فناوری لازم وجود داشته است. به‌شخصه معتقد نیستم به دنیا آمده‌اید تا نوع خاصی از هنر را بیافرینید، دلیل اصلی‌ام این است که ژن‌های شما نمی‌دانند چه فناوری‌هایی در اختیار شما قرار خواهند گرفت. نقاشان غار، حکاکان سنگ، نمایشنامه‌نویسان، شیمی‌دان‌ها، فیزیکدان‌های کوانتومی و همه، هر جایی زمینه‌اش را پیدا کنند هنر خود را بروز می‌دهند و نه برعکس. هنری که هنگام تعامل با مشتری از خود نشان می‌دهید، یا زمانی که از فناوری یا نظامی سنتی استفاده‌ی جدیدی می‌کنید، هنوز هنر محسوب می‌شود. جامعه‌ی ما به‌گونه‌ای مجدد سازمان‌دهی شده است که برای جواب به سؤال «کجا باید هنرم را بروز دهیم؟»، به یک مثنوی نیاز است، نه فهرستی ساده از چند انتخاب.

افسانه‌ی اشتیاق مختص به یک پروژه

در دنیای قبل از ابداع اینترنت، جایی که سایت آمازون وجود نداشت، جف بزوس، مالک آمازون، آدمی تنبل و بی‌اشتیاق می‌بود؟ اگر اسپایک لی (۱۲۹) دوربینی پیدا نکرده بود، گوشه‌ای می‌نشست و وضع موجود را تحمل می‌کرد؟ اشتیاق مختص به هر پروژه نیست. مختص به افراد است. برخی افراد مشتاق‌اند و هویت‌شان را از مشتاق بودن می‌گیرند. شاید چالش شما این نباشد که پروژه‌ی بهتر یا رئیس بهتری پیدا کنید. شاید باید با این احساس‌تان در تعامل باشید که مشتاق بودن چه حسی دارد. افراد مشتاق دنبال راه‌هایی می‌گردند تا اتفاق‌هایی را رقم بزنند. ترکیب اشتیاق و هنر همان چیزی است که یک فرد را به مهره‌ای حیاتی تبدیل می‌کند.

تحت تأثیر قرار دادن دیگران

پذیرا بودن، هنر است. برقراری ارتباط با افراد، وقتی بخشی از شغل‌تان نیست، یک هنر است. می‌توانید دیالوگ‌هایتان را بگویید و کارتان را انجام داده باشید یا حس خوبی را به شخصی بدهید و برای همیشه تغییری در زندگی او به وجود آورید. چنین کاری خطرناک است و نمی‌توان آن را از کسی خواست. تصمیم برای متعهد ماندن به چنین کاری تصمیمی شخصی و هدیه‌ای از صمیم قلب است. برخی هنرها بدون اینکه باعث خجالت‌مان شوند، ما را به گریه می‌اندازند.

درک هدایا

وقتی مجله‌ای، عکاسی را برای گرفتن عکس از شخصی مشهور می‌فرستد، برای این به عکاس پول می‌دهد چون می‌خواهد عکسش آن‌قدر خوب باشد که بتوان از آن در مجله استفاده کرد. مجله انتظار رعایت سطح خاصی از استاندارد از طرف عکاس را دارد و یک معاملاتی تجاری در حال رخ دادن است.

هر کار دیگری که عکاس علاوه بر این توافق ارائه دهد، یک هدیه است. ایده، نورپردازی و غافل‌گیری، این‌ها هدایای عکاس به کارفرما و خوانندگان مجله است.

انی لیوویتز (۱۳۰) شغل خود را بر اساس این هدیه شکل داد. او استخدام شده بود تا عکاسی افراد مشهور را انجام دهد، اما از مرزها فراتر می‌رفت. می‌توانم تصور کنم قبول بعضی از عکس‌ها برای مشتریان سخت بود، چون فکر می‌کردند در حال خرید نسخه‌ی قدیمی عکس‌هایش هستند و نه نسخه‌ی جدید او.

با گذشت زمان، این هدایا انباشته می‌شوند و اعتباری برای خود می‌سازید. دو دلیل برای هدیه دادن وجود دارد. دلیل اول برایم جالب نیست. دلیل اول انتظار جبران است. به کسی هدیه‌ای می‌دهید، چون در این صورت مدیون‌تان خواهد شد. چنین کاری برای نفوذ در شخصی دیگر است و به هیچ‌وجه روشی برای کسب اعتبار نیست. مارسل ماوس (۱۳۱)، جامعه‌شناس، صد سال پیش در این‌باره گفته است جوامع ابتدایی بر اساس عمل متقابل شکل می‌گرفتند. مشکل این است که در جوامع سرمایه‌داری از این میل به عمل متقابل به سادگی سواستفاده می‌شود.

اما دلیل دوم شگفت‌انگیز است. هدایا به شما اجازه می‌دهند هنر بیافرینید. هدایا زمانی داده می‌شوند که انتظار جبران ندارید یا حتی امکان آن وجود ندارد. من نمی‌توانم به چاک کلوز (۱۳۲) چیزی بدهم که در عوض لذت نقاشی با وضوح پایین و بیش از حد واقعی او باشد. هدیه‌ی او هدیه‌ای بدون امکان جبران است. چنین کاری به چاک فضا می‌دهد، فضایی برای اینکه رئیس خودش باشد، آزمایش کند و به لذت دست یابد، چون وقتی در حال نقاشی است، مانند کارمندا ساعت نمی‌زند یا تلاش نمی‌کند شخصی را خوشحال کند که زمان او را خریده است. او در حال خلق یک هدیه است.

استدلال اساسی من ساده است: در هر کاری که انجام می‌دهید امکانش وجود دارد که هنرمند باشید، یا حداقل کمی هنرمند باشید. نه بر حسب تقاضا و نه هر بار به یک شکل و نه برای همه. اما اگر بخواهید خواسته‌های خودخواهانه‌ی خود را کنار بگذارید، می‌توانید به مشتری، رئیس،

همکار یا یک غریبه هدیه‌ای بدهید. و این هدیه همان قدر که برای دریافت‌کننده‌ی آن است برای شما هم هست.

هدیه برای چه کسی است؟

برخی هنرمندان برای ایجاد تغییر در خودشان کار می‌کنند. فرآیند هنرآفرینی و نتیجه‌ی آن فقط خود خالق اثر را هدف گرفته است. سوت زدن به هنگام پیاده‌روی در جنگل نوعی هنر است، اما این کار را به این امید انجام نمی‌دهید که سنجابی برای شما دست بزند. اما بیشتر ما بیشتر اوقات هنرمان را برای مخاطبان می‌سازیم. می‌خواهیم اشخاص دیگری را تغییر دهیم. می‌خواهیم آن‌ها را خوشحال‌تر کنیم، تعامل بیشتری با آن‌ها داشته باشیم یا به مشتری تبدیل‌شان کنیم.

به دو دلیل حیاتی باید بدانید برای چه کسی کار می‌کنید. اولین دلیل این است که شناخت مخاطبان‌تان به شما کمک می‌کند کارتان را هدفمندتر کنید و بازخوردی بگیرید که به شما کمک کند دفعه‌ی بعد کارتان را بهتر انجام دهید.

دلیل دیگر؟ چون به شما می‌گوید از چه کسانی صرف‌نظر کنید. امکان ندارد بتوانید برای همه هنر بیافرینید. اهداف زیادی وجود دارند که با یکدیگر تداخل دارند و سر و صدای زیادی به وجود می‌آید. هنری که برای همه باشد متوسط، حوصله‌سربر و غیرمؤثر است.

اگر مخاطب خود را مشخص نکنید، هنرتان را به بدخوترین و گوش‌خراش‌ترین منتقدان سپرده‌اید. و چنین کاری اتلاف وقت و انرژی است. در عوض روی مخاطبانی که خودتان انتخاب کرده‌اید تمرکز کنید و به آن‌ها گوش دهید و از دیگران صرف‌نظر کنید. به پیش بروید و این نوع خاص از مشتریان‌تان را خوشحال کنید و دیگران می‌توانند بروند پی کار خودشان.

به قول او ویلیامز (۱۳۳)، مؤسس بلاگر و تئوئیر، اساس کار این است که کاری شگفت‌انگیز انجام دهید. سعی کنید در اتاق پژواک گیر نکنید. احتمالاً زمانی که می‌خواهید قوانین را بشکنید و کاری اصیل انجام دهید، این یکی از سخت‌ترین قسمت‌های کار است.

خیلی از چیزها دگرگون‌کننده هستند و ممکن است به راحتی در طرز تفکر خرده فرهنگ آدم‌های خوره گیر بیفتید. کسب‌وکارهای ارزشمندی می‌توانند ساخته شوند، اما فکر می‌کنم دقیقاً همین‌جاست که خیلی از افراد دور خود می‌چرخند و خود من نیز در چنین شرایطی بوده‌ام. وقتی موفقیت‌های زیادی کسب کردم، از خودم پرسیدم: «باید به اصول پایه بازگشت. چه می‌خواهم؟ می‌خواهم چه چیزی در جهان ببینم؟» و آن را بسازید.

او و تئوئیر از ابتدا موفق نبودند. کاربران نمی‌توانستند با تئوئیر ارتباط برقرار کنند. هدف چیست؟ مدل کسب‌وکارش چیست؟ و سپس وقتی جواب این سؤال‌ها داده شد، تئوئیر به رسانه‌ای با بیشترین سرعت رشد در تاریخ تبدیل شد. نه به این دلیل که دنباله‌روی الگویی بود، به این دلیل که آن را شکست.

برخی هنرمندان دست به آفرینش می‌زنند.

برخی هنرمندان به دنبال حامی می‌گردند، شخصی که هزینه‌هایشان را پرداخت کند تا بتوانند کارشان را انجام دهند.

برخی هنرمندان احساس می‌کنند به رئیسی نیاز دارند. شخصی که نه تنها هزینه‌هایشان را پرداخت کند، بلکه به آن‌ها بگوید باید چه کار کنند. لحظه‌ای که چنین اتفاقی می‌افتد، هنرمند دیگر هنرمند نیست.

وظیفه‌ی هنرمند تغییر دادن ماست. وقتی رئیس داشته باشید، وظیفه‌تان خشنود کردن رئیس خواهد بود، نه تغییر او. مشکلی ندارد کسی را داشته باشید که برایش کار کنید، شخصی که حواسش به کارتان باشد و هزینه‌هایتان را پرداخت کند. اما لحظه‌ای که با این شخص مانند رئیس‌تان رفتار کنید، شخصی که مسئول اعمال و نتیجه‌ی کار شما باشد، به یک چرخ‌دنده تبدیل شده‌اید، نه یک هنرمند.

برای هیچ‌کس اهمیتی ندارد چقدر سخت کار کرده‌اید

مسابقه بر سر تلاش بیشتر نیست، مسابقه بر سر هنر بیشتر است. ما در جایگاه مشتری، به خودمان، به احساس‌مان و به این اهمیت می‌دهیم که آیا فلان محصول، خدمت، سرگرمی یا تعامل تغییر خوبی در ما ایجاد کرده است یا نه؟

اینکه ساخت کجاست، چطور ساخته شده یا ساختنش چقدر سخت بوده ربطی به ما ندارد. به همین دلیل است که کار عاطفی بسیار ارزشمندتر از کار فیزیکی است. کار عاطفی دریافت‌کننده را دگرگون می‌کند و این همان چیزی است که به آن اهمیت می‌دهیم.

هدایای ساده و مشکل مدیران ارشد کسب‌وکار

این خبر ناخوشایند است.

آینده‌ی سازمان‌تان به افراد باانگیزه‌ای بستگی دارد که بدون خودخواهی و به‌وسیله‌ی کار عاطفی، هدایایی را بدون اینکه از آن‌ها خواسته شود، به دیگران اهدا می‌کنند. و بدتر از آن، هر چقدر سخت‌تر تلاش کنید تا روی این فرآیند تأثیر بگذارید و آن را اندازه‌گیری کنید، کارآیی‌اش بدتر خواهد شد.

مدیران ارشد سازمان‌ها مدت‌ها با این وضعیت دست‌وپنجه نرم کرده‌اند. وقتی معاون رئیسی برای توسعه‌ی کسب‌وکار استخدام می‌کنید، واضح است که او پادوی شما نخواهد بود. این همه پول به او نمی‌دهید تا کارها را از روی یک فهرست انتخاب کند و قبل از گرفتن هر تصمیمی، از شما اجازه بگیرد. البته که نه. کار او این است که نوآوری کند، فرصت‌های جدیدی به وجود آورد، با افرادی که دسترسی به آن‌ها سخت است ارتباط برقرار کرده و مسیر طولانی به سمت موفقیت را طی کند.

با این حال، هر چه به سمت رده‌های پایین سازمان می‌رویم، فرض مدیریت بر این است که پرداخت حقوق کمتر مساوی است با انسانیت کمتر.

حقایق این فرض را رد می‌کنند. از ارتش آمریکا گرفته تا مدیر مک‌دونالد در محله‌ی شما، به نظر می‌رسد انسانیت بیشتر نتایج بهتری را به دست می‌دهد. یکی از سخت‌ترین وظایف ارتش در عراق این بود که به سربازان آموزش بدهد چطور با شهروندان عراقی همچون همکارانشان در

ارتش رفتار کنند، چطور با مأموریت آن روزشان تمایز داشته باشند و چطور در مواجهه با خطری بزرگ و ناشناخته، انسان باشند. آموزش شلیک موشک کار آسانی است، اما خیلی سخت است که به او یاد دهید در مواجهه با ترس ریسک کند.

دیجیتالی شدن کار (اندازه‌گیری‌ها، ارتباط اینترنتی، مکانیزاسیون) مدیران ارشد کسب‌وکار را بسیار خوشحال می‌کند. این‌ها همان مواردی‌اند که می‌توانید در یک فایل اکسل وارد کنید. چالش این است که همه‌ی رقیبان‌تان نیز از همین اکسل استفاده می‌کنند، پس فرصت‌تان برای رشد سریع و برتری چشم‌گیر در بازار بسیار کم خواهد بود. هر چقدر کمی کردن کاری آسان‌تر باشد، ارزش کمتری دارد.

شغل در مقابل هنر شما

شغل همان چیزی است که به شما گفته می‌شود انجامش دهید. شغل شما حاضر شدن در کارخانه، پیروی از دستور عمل، تحقق اهداف و مدیریت شدن است. همیشه شخصی وجود دارد که می‌تواند کارتان را کمی بهتر، سریع‌تر یا ارزان‌تر انجام دهد. ممکن است شغل‌تان سخت باشد، ممکن است به مهارت نیاز داشته باشد، اما به هر حال یک شغل است.

هنر شما آن کاری است که کسی به شما نگفته دقیقاً چطور انجامش دهید. هنر شما بر عهده گرفتن مسئولیت شخصی، به چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد دگرگونی در افراد است. فرآیند ارائه‌ی هنرتان را «کار» می‌نامم. امکانش وجود دارد که شغلی داشته باشید و کارتان را نیز انجام دهید. در واقع به این ترتیب به مهره‌ای حیاتی تبدیل می‌شوید. شغل‌تان کار نیست.

ممکن است کارتان به هنرتان تبدیل شود؟

آیا زمانی که سر کار می‌گذرانید می‌تواند همان جایی باشد که هدیه می‌دهید، با دیگران ارتباط برقرار می‌کنید، چیزی خلق می‌کنید و لذت می‌برید؟ چه چیزی باید تغییر کند تا چنین اتفاقی بیفتد، عاملی خارجی باید تغییر کند یا چنین چیزی تصمیمی درونی است؟ افرادی را دیده‌ام که در هر شغلی که بتوانید تصورشان را بکنید هنرمند بوده‌اند. پیش‌خدمت‌ها، نویسندگان، آهنگ‌سازان، پزشکان و پرستاران و وکلایی که در کارشان هنر خلق می‌کنند. شغل‌تان کارتان نیست، آنچه با قلب و روح‌تان انجام می‌دهید کارتان است.

چند سؤال درباره‌ی کار عاطفی

آیا در خانه‌تان غیرقابل‌جایگزین هستید؟ بدون شما خانه از هم می‌پاشد؟
سر کار چطور؟

آیا در یکی از این مکان‌ها به سادگی قابل‌جایگزین هستید، اما در دیگری این‌طور نیست؟ وقتی به قرار ملاقات عاشقانه می‌روید یا فرد خوش‌چهره‌ای را در یک مهمانی می‌بینید، دلربایی می‌کنید؟

و در جلسات محل کارتان این‌طور نیستید؟ سؤال من این است که چرا توانایی این را داریم تا در مکان‌هایی به غیر از محیط کار به راحتی کار عاطفی انجام دهیم، اما با چنین رفتاری در محل کارمان راحت نیستیم.

هنرمندان خوشبین‌اند

دلیلش ساده است: هنرمندان فرصت این را دارند که اوضاع را بهتر کنند. دیگران معمولاً تصمیم می‌گیرند قربانی باشند. می‌توانند مثل کالاهای به آب ریخته شده‌ای باشند که موج شرایط، آن‌ها را به این سو و آن سو می‌برد. تا زمانی که انتخاب کنند می‌خواهند هنرمند باشند، با ناراحتی به این سو و آن سو می‌روند.

هنرمندان می‌دانند قدرت این را دارند که از طریق هدایا، نوآوری و عشق داستان جدیدی بسازند، داستانی که بهتر از داستان قبلی باشد.

خوشبینی مهم‌ترین خصیصه‌ی انسانی است، چون به ما اجازه می‌دهد ایده‌هایمان را کامل کنیم، وضعیت‌مان را بهبود ببخشیم و به فردایی بهتر امید داشته باشیم. و همه‌ی هنرمندان این خوشبینی را دارند، چون می‌توانند صادقانه بگویند در حال تلاش برای بهبود شرایط هستند.

به همین دلیل، سازمان‌ها تحت فشار از کار می‌افتند. همه می‌توانند ببینند نظام فعلی نتیجه‌بخش نیست، اما نمی‌توانند نظام جدیدی را به کار بگیرند چون مطمئن‌اند که کامل نخواهد بود، چون مطمئن‌اند به خوبی نظامی که الان دارند نخواهد بود. سازمان‌ها تحت فشار قرار می‌گیرند، چون دردی که به آن‌ها تحمیل شده باور به آینده‌ای بهتر را برایشان سخت می‌کند.

خوشبینی برای هنرمندان، عاملان تغییر، مهره‌های حیاتی و برندگان است. از طرف دیگر، غر زدن و ترس پیشگویی خودانجامی (۱۳۴) است که در سازمان‌های تحت فشار به وقوع می‌پیوندد.

اشتیاق به انتشار هنرتان

اشتیاق یعنی آن‌قدر به هنرتان اهمیت بدهید که حاضر باشید هر کاری بکنید تا منتشرش کنید، آن را به هدیه‌ای تبدیل کنید و افراد را تغییر دهید.

بخشی از این اشتیاق، داشتن پشتکار و تاب‌آوری لازم برای تغییر هنرتان و شیوه‌ی ارائه‌ی آن است. همچنین اشتیاق برای هنرتان به معنای اشتیاق داشتن برای انتشار آن است؛ یعنی حاضرید بخشی از چیزهایی را که عاشق‌شان هستید تسلیم کنید تا به دیگر بخش‌ها کمک کنید رشد کنند و منتشر شوند. در عین حال، اشتیاق داشتن یعنی آن‌قدر با هنرتان در ارتباط باشید که حاضر نباشید بخش‌های واقعاً مهم را فدا کنید.

البته که این یک تناقض است. برای اینکه پای هنرتان بماند، باید آن بخش‌هایی را که مانع انتشارش می‌شوند فدا کنید.

تصمیم‌گیری درباره‌ی اینکه چه بخش‌هایی باید حذف شوند و چه بخش‌هایی باید بمانند بخشی از هنر شماست. یکی از نویسندگانی که می‌شناسم ترجیح می‌دهد کتاب‌هایش فروش نروند، چون چنین اتفاقی برای او بهتر از این است که بخواهد ماهیت نوشته‌هایش را تغییر دهد. او برای مهارتش اشتیاق دارد، اما اشتیاقی برای انتشار ایده‌هایش ندارد. اگر ایده‌ها منتشر نشوند، اگر هدیه‌ای دریافت نشود، پس هنری نیز وجود ندارد، فقط تلاش بوده است. وقتی هنرمندی قبل از انتشار هنرش کار را متوقف می‌کند، هنرش نیمه‌تمام می‌ماند.

ترس از هنر

هنری که می‌توانید خلق کنید چقدر قدرتمند است؟ آیا ژن‌ها، نحوه‌ی بزرگ شدن‌تان و فرهنگی که در آن ترتیب شدید مانع از این می‌شوند تا هنری را که برایتان اهمیت دارد ارائه دهید؟ آیا هارپر لی (۱۳۵) به دنیا آمده بود تا کتاب کشتن مرغ مقلد را بنویسد؟ آیا ترکیبی از ژن‌های خدادادی و تربیت والدین برای او فرصت فوق‌العاده‌ای ایجاد کرد تا چنین اثر هنری ماندگاری را خلق کند؟

بگذارید به ابتدای کتاب برگردیم.

هر فردی حداقل یکبار نابغه بوده است. هر کسی بدون اینکه آمادگی داشته باشد، کار خاصی را به خوبی انجام داده، نوآوری کرده و حداقل یک بار خود را از مشکلی رها کرده است. اگر یکبار توانستید این کار را انجام دهید، باز هم می‌توانید انجامش دهید.

هنر، حداقل آن‌طوری که من تعریفش می‌کنم، به عمل استفاده‌ی هدفمند از انسانیت‌تان برای ایجاد تغییری در شخصی دیگر است. اینکه چطور و کجا این هنر را خلق کنید انتخابی فرهنگی در لحظه است. هیچ‌کس هزار سال پیش رمان نمی‌نوشت. هیچ‌کس سی سال پیش ویدئو نمی‌ساخت. هیچ‌کس سه سال پیش شعر توئیت نمی‌کرد.

شکی نیست که خلق برخی هنرها آسان‌تر از دیگر انواع آن است. لبخندی دوستانه در لحظه‌ای مناسب به غریبه‌ای در هواپیما تلاشی هنرمندانه است که انجامش برای بیشتر ما آسان است. از طرف دیگر کارگردانی کردن فیلمی که برنده‌ی جایزه‌ی بین‌المللی شود کاری است که فقط عده‌ی کمی از عهده‌ی آن بر می‌آیند. این حقیقت را می‌پذیرم که نویسندگان بزرگ زاده و ساخته می‌شوند. اما به اعتقاد من، حتماً نباید تافته‌ی جدابافته باشید تا هنرمند حساب شوید.

هیچ علاقه‌ای ندارم که به شما فشار بیاورم تا به کارگردانی عالی تبدیل شوید. اما بسیار مشتاقم بدانم چرا از خلق هنری که در دسترس‌تان است این‌قدر می‌ترسید.

چرا در جلسه‌ی دیروز نظر خود را نگفتید؟ جایی که فرصت این را داشتید تا با همکارتان وارد تعاملی شوید که می‌توانست همه چیز را تغییر دهد، چه چیزی جلوی شما را گرفت؟ طرح پیشنهادی پروژه‌ی جدیدی که یک سال در رایانه‌تان در حال خاک خوردن است...

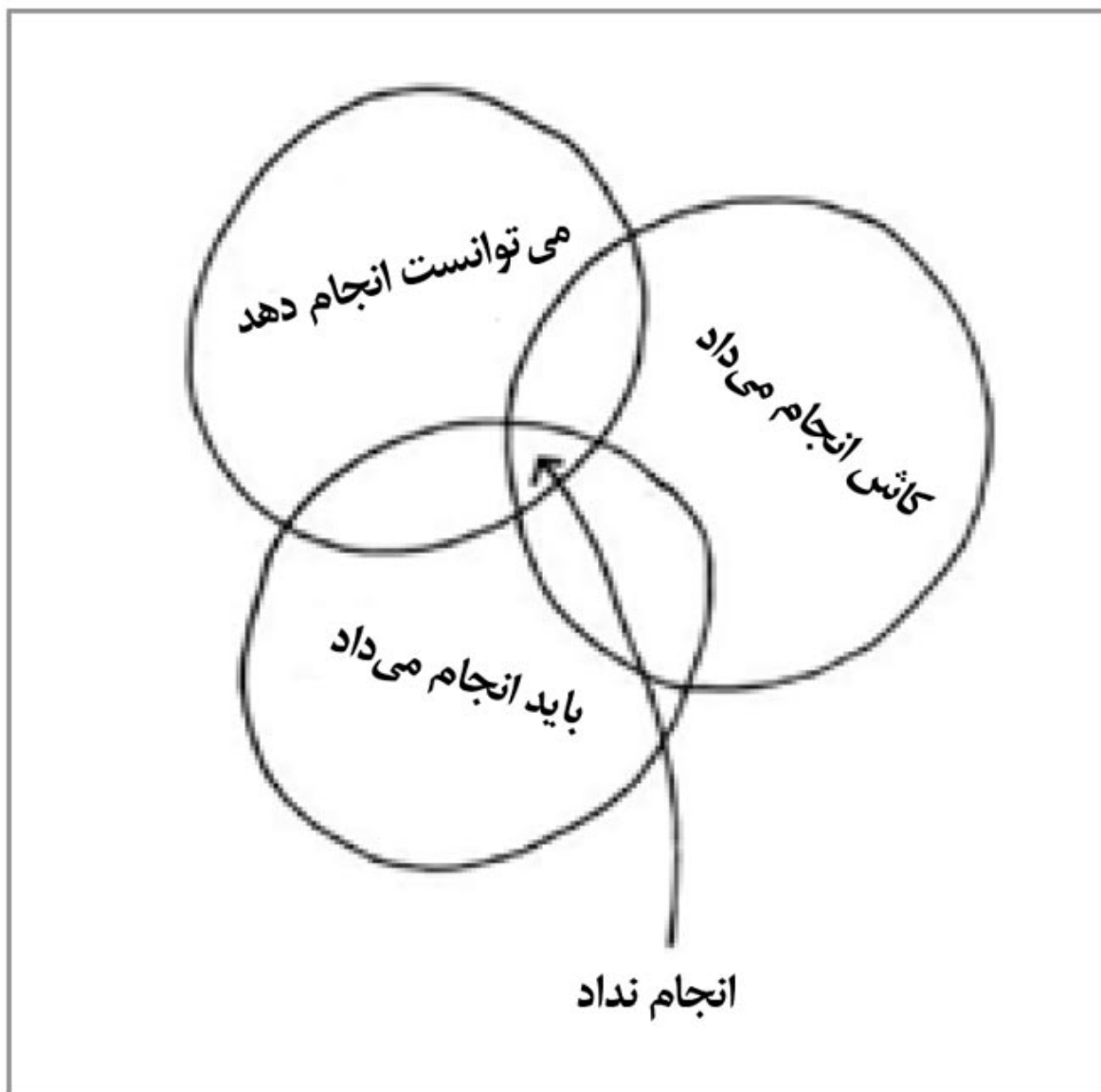
چرا تمام پیش‌خدمت‌ها در کارشان عالی نیستند؟

فکر می‌کنم به خاطر ترس است و ما حتی می‌ترسیم که درباره‌ی این نوع از ترس صحبت کنیم. ترس از هنر. ترس از مسخره شدن. ترس از انگشت‌نما شدن و ایستادن پای چیزی.

اما حالا اقتصاد مجبورمان می‌کند با این ترس مقابله کنیم. اقتصاد افراد ترسو را بی‌رحمانه تنبیه

می‌کند و پاداش محدود کسانی را زیاد می‌کند که آن‌قدر شجاع‌اند که هنر می‌آفرینند و آن‌قدر سخاوتمندند که آن را به دیگران می‌بخشند.

فصل ششم: مقاومت



«هنرمندان واقعی کارشان را به سرانجام می‌رسانند»

وقتی استیو جابز این جمله را گفت، داشت دست مهندس نافرمانی را رو می‌کرد که نمی‌توانست بی‌خیال چند کد شود. اما این جمله، عمیق‌تر از این حرف‌هاست. بروس آریو، شاعر، می‌گوید:

«خلاقیت تمایلی درونی برای تولید است».

و این هنری است که برایش اهمیت قائلیم.

آندی هرتزفلد(۱۳۶)، از سازندگان رایانه‌های مک در اپل، درباره‌ی عرضی مک اصلی، رایانه‌ای که همه چیز را تغییر داد، در خاطرات روزانه‌اش نوشته است: «خورشید طلوع کرده بود و اعضای تیم نرم‌افزار دست آخر پراکنده شده و به خانه‌هایشان رفتند تا استراحت کنند. مطمئن نبودیم کارمان تمام شده یا نه و خیلی عجیب به نظر می‌رسید که بعد از آن همه کارهای سخت و طولانی، برای مدتی کاری برای انجام دادن نداشتیم. من و دون دِنمان(۱۳۷)، به جای رفتن به خانه، سردرگم روی یک کانپه توی سالن نشستیم و افراد بازاریابی و حسابداری را می‌دیدیم که حدود ۷:۳۰ صبح دانه‌دانه به سر کار می‌آمدند. حتماً قیافه‌هایمان دیدنی بود؛ هر کسی می‌توانست تشخیص بدهد تمام شب را آنجا بوده‌ایم (در واقع سه روز بود به خانه نرفته و دوش نگرفته بودم)». در آن لحظه، آندی احساس یک هنرمند را داشت. کارش را به سرانجام رسانده بود.

هنرمندان به چیزهای خارج از چارچوب واقعیت فکر نمی‌کنند، زیرا در آنجا خلأ وجود دارد. هیچ قانون و هیچ واقعیتی در کار نیست. چیزی برای تعامل ندارید، چیزی ندارید که نسبت به آن کار کنید. اگر کاری را شروع کنید که خیلی دور از ذهن است، مثل طراحی ماشین زمان یا استفاده از نیتروژن مایع برای منجمد کردن آبشار نیاگارا، هیچ‌وقت نخواهید توانست یک کار هنری واقعی انجام بدهید. اگر خیلی دور از ذهن فکر کنید، نمی‌توانید ایده‌هایتان را اجرا کنید. هنرمندان روی مرز این چارچوب فکر می‌کنند، زیرا آنجاست که کارها انجام می‌شوند. آنجاست که مخاطب هست، آنجاست که ابزار تولید وجود دارد، و آنجاست که می‌توانید تأثیرگذار باشید.

تمرکز به سرانجام رساندن کار بر خلق یک شاهکار نیست (ولی همه‌ی شاهکارها اجرا می‌شوند). بیشتر از صد کتاب نوشته‌ام (بیشترشان خیلی خوب به فروش نرفتند)، ولی اگر آن‌ها را نمی‌نوشتم، هیچ‌وقت فرصت نوشتن این کتاب را به دست نمی‌آوردم. پیکاسو بیشتر از هزار نقاشی کشید، ولی ممکن است بتوانید فقط نام سه تا از آن‌ها را بگویید. همان‌طور که خواهیم دید، بزرگ‌ترین نقص جامعه‌ی ما تمایل به تولید، ایجاد راه‌حل‌ها و استفاده‌ی سریع از آن‌ها، به برقراری ارتباط با انسانیت درونی‌مان و ارتباط با انسان‌ها در بازارهای فروش است.

تضاد بین به سرانجام رساندن کار و تغییر دادن جهان

گاهی اوقات، به سرانجام رساندن کارها مثل یک سازش به نظر می‌رسد. شروع می‌کنید به ایجاد تغییری بزرگ، به خلق هنری مهم و به انجام کارتان به بهترین شکل، سپس ضرب‌الاجلی می‌رسد و باید آن را خلاصه‌اش کنید. سرانجام رساندن کار این‌قدر مهم است؟

به نظر من مهم است. معتقدم که در مسیر بلندمدت برای تبدیل شدن به فردی غیرقابل‌جایگزین، نظم در اجرا کردن ایده‌ها لازم است. برخی هنرمندها برای سال‌ها یا دهه‌ها کار می‌کنند و کار واقعاً مهمی را به ثمر می‌رسانند، ولی در بیشتر موارد، رؤیاهای هنری‌ای را می‌یابیم که در اثر مقاومت نابود شدند. تسلیم ترس می‌شویم و هنرمان، بدون اینکه دیده شود، در گوشه‌ای مخفی

می‌شود.

وقتی اولین بار سرانجام رساندن کاری را قبول می‌کنید، به نظر می‌رسد کارتان آزاردهنده می‌شود. بدون شک هر ساعت، روز یا هفته‌ای که می‌گذرد، کارتان به صیقل‌کاری نیاز دارد. ولی به مرور زمان، البته به نسبت سریع، خواهید دید که به سرانجام رساندن کار به بخشی از آن هنر تبدیل شده و آن را به نتیجه می‌رساند. برنامه‌ی زنده‌ی شنبه شب (۱۳۸)، آماده باشد یا نباشد، هر هفته پخش می‌شود. برنامه زنده است و شب شنبه پخش می‌شود. هیچ خرابکاری‌ای درباره‌ی رساندن برنامه به پخش وجود ندارد. هیچ دوباره‌کاری، عذر و بهانه و تأخیری وجود ندارد. البته، گاهی اوقات برنامه دچار مشکل است، ولی در کل، در واقع به سرانجام رساندن کار است که (دقیقاً متناسب با نامش) برنامه را به سرانجام می‌رساند.

به سرانجام نرساندن کارها از طرف هدف‌تان برای تغییر جهان، اغلب نشانه‌ی مقاومت است. دستش را رو کنید، همیشه کار به سرانجام برسانید و سپس جهان را تغییر دهید.

به سرانجام رساندن کار یعنی چه؟

تنها هدف شروع کردن، به پایان رساندن است و با وجود اینکه پروژه‌هایی که انجام می‌دهیم هیچ‌وقت واقعاً تمام نمی‌شوند، باید به سر منزل مقصود برسند. به سرانجام رساندن کار یعنی زدن دکمه‌ی انتشار در وبلاگ‌تان، ارائه کردن برای گروه فروش، جواب دادن به تلفن، فروختن کیک فنجان‌ی و غیره. به سرانجام رساندن کار تلاقی بین کارتان و جهان بیرون است. کلمه‌ی فرانسوی‌اش esprit d'escalier است، بازگشت هوشمندانه‌ای که چند دقیقه بعد از لحظه‌ای که گذشته است به آن فکر می‌کنید. این رهیافت به سرانجام نرسیده و خیلی به حساب نمی‌آید. رساندن کارها به سر منزل مقصود، انجام این کار به‌طور منظم، بدون زحمت، فوریت، یا ترس، یک مهارت نادر است، چیزی که غیرقابل جایگزین‌تان می‌کند. چرا به سرانجام رساندن کارها خیلی سخت است؟ فکر می‌کنم دو چالش و یک دلیل وجود دارد: چالش‌ها:

۱. رفع موانع

۲. هماهنگی

و دلیل:

مقاومت

رفع موانع

استیو مک‌کانل (۱۳۹) به ما کمک کرد متوجه شویم چطور وقتی موانع در زمان مقتضی رفع نشوند، تمام پروژه‌های ناموفق نرم‌افزار را منهدم می‌کند. از قرار معلوم، مشکل خیلی فراتر از

نرم افزار گسترش می یابد.

هر پروژه ای که ارزش انجام دادن دارد شامل ابداع، الهام بخشی و حداقل کمی سر هم کردن چیزها می شود. به طور معمول، با یک ایده ی جزئی شروع می کنیم و همین طور که به روز تحویل پروژه می رسیم، جزئیات بیشتر و بیشتری اضافه می کنیم. و هر چه به روز تحویل پروژه ای ایده نزدیکتر می شویم، کارمان برای رفع موانع بیشتر می شود. رفع موانع به معنای همفکری و اصلاحات به ظاهر سازنده است که برای پروژه های در حال پیشرفت انجام می دهیم. رفع موانع ممکن است به معنی تغییر رابط کاربری یا بازنویسی پارگراف مقدمه باشد. گاهی اوقات فقط در حد یک اصلاح جزئی و گاهی در حد یک عمل جراحی مهم است.

رفع موانع لازم است. سؤال این جاست که: چه زمانی باید موانع را رفع کنیم؟

در پروژه های مبتدیانه، رفع موانع نزدیک به انتهای کار انجام می شود. هرچه به تحویل پروژه نزدیکتر می شویم، افراد بیشتری درگیر کار می شوند، جلسات بیشتری داریم و مدیر عامل می خواهد بیشتر درگیر باشد. و چرا که نه؟ وقتی نمی توانید ببینید قبلاً چه اتفاقی افتاده و به هر حال ممکن است کارتان دوباره انجام شود، زود درگیر شدن در کار چه فایده ای دارد؟

هدف از اینکه همه زود درگیر کار می شوند ساده است: اگر موانع را دیر رفع کنید، نمی توانید پروژه را تحویل دهید و اشکالاتی وارد کارتان می شود. خالقان حرفه ای موانع را زود حل می کنند. هرچه پروژه به نهایی شدن نزدیکتر شود، افراد کمتری آن را می بینند و اجازه ی تغییرات کمتری داده می شود.

تکتک پروژه های نرم افزاری که در موعد مقرر اجرا نشدند، قربانی رفع دیر هنگام موانع هستند. سازندگان نظم نداشتند تا همه ی موانع را از همان اول رفع کنند. آن ها قربانی مقاومت شدند.

هماهنگی

ماجرای دست دادن:

برای اینکه سه نفر با هم آشنا شوند، در مجموع چند بار با هم دست می دهند؟ فقط سه بار. جک با سوزان دست می دهد. سوزان، با پیتر. پیتر، با جک. چهار نفر باید دو برابر یعنی شش بار دست بدهند. پنج نفر چطور؟ ده بار.

وقتی گروه ها بزرگتر می شوند، هماهنگی افراد به طور تصاعدی دشوارتر می شود. برای پروژه های مهم در سازمانی که چیزی برای از دست دادن دارد، گروه تلاش می کند تا بزرگتر شود. افرادی که در خطرند (همه ی ما معتقدیم که در خطریم) می خواهند در پروژه های خیلی خوب شرکت کنند، بیشتر به این دلیل که می ترسیم بقیه پروژه را به گند بکشند و ما به خاطرش سرزنش شویم.

بنابراین وقتی گروه درگیر رفع موانع است، پروژه متوقف می شود. نه زن هر چقدر هم هماهنگ کارشان را انجام دهند، نمی توانند در یک ماه بچه دار شوند.

دلیل اینکه شرکت های نوپا تقریباً همیشه شرکت های بزرگ را به هنگام عجله برای ورود به بازار شکست می دهند، ساده است: شرکت های نوپا افراد کمتری برای هماهنگ کردن دارند، موانع کمتری برای رفع کردن دارند و تراکم مهره های حیاتی شان بیشتر است. از پس چیز

دیگری برنمی‌آیند و چیزهای کمتری برای از دست دادن دارند. دو راحل برای مشکل هماهنگی وجود دارد و هر دوی آن‌ها افراد را ناراحت می‌کنند، زیرا هر دو مقاومت ما را به چالش می‌کشند.

۱. بدون کمترین اغماضی، تعداد افرادی را که مجاز به رفع موانع هستند محدود کنید. این یعنی برای افرادی که کنار گذاشته شده‌اند، حتی افراد خوش‌نیت و صاحب اختیار، به رویه‌های رسمی و به رازداری نیاز دارید. اگر مجبور باشید بین غافلگیر شدن و مشاهده‌ی پروژه‌ی بزرگی که به موقع تحویل داده می‌شود یا درگیر شدن در کار و مشارکت در اتمام دیر هنگام یک پروژه‌ی متوسط، یکی را انتخاب کنید، کدام را می‌خواهید؟ باید یکی از این دو را انتخاب کنید.

۲. انتصاب یک نفر (یک مهره‌ی حیاتی) برای مدیریت پروژه. نه با هدف همکاری در انجام آن یا رهبری یک کارگروه یا حضور در یک کمیته. فقط یک نفر، یک انسان، آن را مدیریت می‌کند. نامش و تصمیمش روی آن پروژه است.

زود ترسیدن بهتر از دیر ترسیدن است. شجاعت زود هنگام بهتر از شجاعت دیر هنگام است. رفع زود هنگام موانع بهتر از رفع دیر هنگام آن‌هاست. اگر موانع را بعداً رفع کنید، خیلی برایتان گران تمام می‌شود.

مقاومت: مغز مارمولکی‌تان

مغز مارمولکی گرسنه، وحشت‌زده، عصبانی و شهوتران است. مغز مارمولکی فقط می‌خواهد غذا بخورد و امنیت داشته باشد. مغز مارمولکی اگر لازم باشد تا سرحد مرگ می‌جنگد، ولی فرار را ترجیح می‌دهد. تلافی را دوست دارد و با عصبانی شدن مشکلی ندارد. مغز مارمولکی افکار دیگران برایش مهم است، زیرا جایگاه فرد در قبیله برای بقا ضروری است.

یک سنجاب در جست‌وجوی مغزهای خوراکی به این‌ور و آن‌ور می‌رود، از روباه‌ها مخفی می‌شود، گوش می‌کند تا صدای شکارچیان را بشنود و حواسش به سایر سنجاب‌ها هست. سنجاب این کارها را انجام می‌دهد؛ زیرا تمام آن چیزی است که می‌تواند انجام بدهد. تمام چیزی که سنجاب دارد، یک مغز مارمولکی است.

«چرا مرغ از جاده عبور کرد؟» این سؤال فقط یک جواب صحیح دارد: «زیرا مغز مارمولکی‌اش به او گفت». حیوانات وحشی به این دلیل وحشی هستند چون فقط مغز مارمولکی دارند.

مغز مارمولکی فقط یک مفهوم نیست. واقعی است و در بالاترین قسمت ستون فقرات شما زندگی می‌کند و برای بقای شما می‌جنگد. ولی، البته، بقا و موفقیت یکی نیستند.

مغز مارمولکی دلیل ترس شماست، دلیل اینکه چرا تمام هنری را که در توان‌تان هست انجام نمی‌دهید، دلیل اینکه با وجودی که می‌توانید، ایده‌تان را به سرانجام نمی‌رسانید. مغز مارمولکی منشأ مقاومت است.

بخش همزاد و مقاومت در مغز

مغزتان، یعنی چیزی که شما را دیوانه می‌کند و خاص می‌سازد، دو بخش متفاوت دارد: همزاد (۱۴۰) و مقاومت.

همزاد منبع ایده‌های بزرگ، دیدگاه‌های پیشگام و مبتکرانه، سخاوت، عشق، ارتباط و مهربانی است.

مقاومت تمام زمانش را صرف می‌کند تا بین جهان و بخش همزاد ذهن‌مان فاصله بیندازد. مقاومت درون مغز مارمولکی زندگی می‌کند.

اولین بار وقتی الیزابت گیلبرت (۱۴۱) از بخش همزاد ذهنش در سایت TED صحبت کرد درباره‌ی این بخش شنیدم (می‌توانید ویدئوی این گفت‌وگو را در سایت www.ted.org تماشا کنید). سپس منبع صحبت‌هایش را مطالعه کردم: لوئیس هاید (۱۴۲) در کتاب هدیه درباره‌ی آن صحبت کرده بود.

همزاد یک عبارت یونانی است (رومیان آن را «نابغه/جن» (۱۴۳) می‌نامیدند). یونانیان باور داشتند همزاد، موجود مجزایی در درون همه‌ی ماست. همزادی که درون ماست تقلا می‌کند تا خودش را در هنر، نویسندگی یا هر کار دیگری نشان دهد. وقتی همزاد حس می‌کرد دارد خودش را نشان می‌دهد، اتفاق بزرگی می‌افتاد. اگر این‌طور نمی‌شد، به نوعی بدشانس بودید.

الیزابت به ما هشدار می‌دهد که زندگی نویسنده به گونه‌ای است که می‌تواند روی «توده‌ی به جا مانده‌ای از رؤیاهای به حقیقت نپیوسته با دهانی پر از خاکستر تلخ شکست» به پایان برسد. الیزابت برایش جای تعجب دارد که چرا جسارت‌های خلاقانه، سلامت روان ما را تهدید می‌کنند. چرا در نویسندگی انسداد فکری (۱۴۴) داریم، ولی در مهندسی شیمی نداریم؟ به نظر می‌رسد، هنرمند بودن همیشه به غم و اندوه منجر می‌شود. این غم و اندوه نتیجه‌ی برخورد بین بخش همزاد و بخش مقاومت است. جامعه به هنرمندان فشار می‌آورد که نابغه باشند، در حالی که با ترغیب هنرمندان برای اینکه اجازه دهند نبوغ درون‌شان شکوفا شود، در تضاد است. این وظایف متفاوت‌اند.

غم و اندوه؟ البته. این غم و اندوه حاصل تضاد بین ایده‌هایتان و جهان بیرون است. مهم‌تر از آن، حاصل شکاف بین آن بخش از شماست که می‌خواهد امن و ناپیدا باشد و همزاد درون‌تان که می‌خواهد با دنیا صحبت کند.

هر زمان متوجه شدید به جای نوشتن یک دستور عمل در حال پیروی از آن هستید، دارید از غم و اندوه اجتناب می‌کنید و تسلیم مقاومت می‌شوید.

هنرمندان هر آنچه همزادشان می‌گوید می‌نویسند. به قول الیزابت: «من به سهم خودم حاضر و آماده بودم». همزاد، هنرمند درون شماست؛ فقط باید اجازه بدهید کارش را انجام بدهد.

در عمل خیلی دشوارتر از چیزی است که به نظر می‌رسد. استیون پرسفیلد (۱۴۵) در کتابش به نام جنگ هنر (۱۴۶)، ناتوانی‌مان در آزاد کردن بخش همزاد را «مقاومت» می‌نامد.

پرسفیلد می‌گوید مقاومت دشمن همزاد است. مغز مارمولکی‌تان، یعنی بخشی که همزاد هیچ کنترلی رویش ندارد، تمام مدت کار می‌کند تا به شما بگوید ساکت باشید، بنشینید و شغل روزمره‌تان را انجام بدهید. او داستان‌ها، بیماری‌ها، اضطراب‌ها و حواس‌پرتی‌هایی خلق می‌کند تا همزادتان را که همان نبوغ‌تان است زندانی نگه دارد. مقاومت ترسیده است. از این می‌ترسد که اگر ایده‌ها ظهور کنند، اگر استعدادها شکوفا شوند، اگر جادو اتفاق بیفتد، برای شما و او چه اتفاقی خواهد افتاد.

می‌دانید که مقاومت آن‌جاست. احساسش کرده‌اید. شاید نامی برایش نداشتید، یا تمام نشانه‌هایش را تشخیص ندادید، ولی می‌توانید مطمئن باشید بخشی از شماست.

دیده‌ام که مقاومت به نابودی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها ختم می‌شود. مقاومت مجرم و باهوش است. بیماری‌ها، اهمال‌کاری و توجیه‌های عقلانی را از خودش در می‌آورد. توجیه‌های عقلانی خیلی خیلی زیاد، چیزهایی که شاید همین الان در حال تجربه کردن‌شان باشید.

مقاومت میلیون‌ها سال است که وجود داشته و مغز مارمولکی به راحتی تسلیم نمی‌شود. با اینکه از دیدگاه تکاملی، بخش نوکشر مغز (۱۴۷) (جایی که همزاد در آن زندگی می‌کند) خیلی جدیدتر است، قوی‌تر نیست. با توجه به این مسأله، مغز مارمولکی شما را از کار می‌اندازد و مقاومت پیروز می‌شود.

مقاومت تقریباً الیزابت گیلبرت را شکست داد. بعد از فروش چند میلیون نسخه از کتاب بخور، دعا کن، عشق بورز، بخش مقاومت مغز او از این ترسیده بود که کتاب بعدی ممکن است چه بلایی بر سر حرفه‌اش بیاورد. بخش مقاومت مغزش به او می‌گفت: «مثل یه آدم بدبخت باهات رفتار می‌کنن. از این نمی‌ترسی که دیگه هیچ‌وقت نتونی توی اوج باشی؟». مغز مارمولکی پر سر و صدا، عصبانی و وحشت‌زده بود و تصمیم داشت او را شکست بدهد.

الیزابت کتاب بعدی‌اش را درست به موقع نوشت، آن را به یک مغازه‌ی فتوکپی فرستاد تا اولین پیش‌نویسش را چاپ کند. آن‌جا ایستاد و آن را خواند. به گفته‌ی خودش: «با نگرانی و احساس ناامنی که موقع نوشتن چیزی دارید متفاوت بود، قابل بحث نبود». مغز مارمولکی برنده شد. تمام کتاب را دور انداخت و از بین برد. موعد مقرر را از دست داد و از اول شروع کرد. نتیجه‌ی بیش از یک سال کار از بین رفت.

خوشبختانه، یک کتاب جدید در دست داشت. پشتکار به خرج داد و راه دیگری برای شکست مغز مارمولکی پیدا کرد. ولی پر واضح است که مهم نیست مشغول چه کار خلاقانه‌ای هستید، مهم نیست چقدر موفق هستید یا چقدر تحسین‌تان می‌کنند، مغز مارمولکی به دنبال‌تان می‌گردد و احتمالاً پیدایتان می‌کند. اینکه بعد از آن چه اتفاقی می‌افتد به شما بستگی دارد.

سیر تکاملی مقاومت

در واقع، این بخش از ابتدا وجود داشته است. اولین بخش مغز ما، بخشی که در رحم تشکیل می‌شود، بخشی که میلیون‌ها سال پیش وجود داشته است، مغز مارمولکی‌مان است. مغز مارمولکی مسئول جنگ یا فرار، خشم و بقاست. تمام چیزی است که قبلاً به آن احتیاج داشتیم، و حتی الآن، وقتی یک مورد اضطراری پیش می‌آید، باز هم مغز مارمولکی‌مان مسئول آن است.

چند بخش کوچک مغزمان نزدیک به انتهای نخاع مسئول بقا و سایر صفات حیوانی‌مان است. به کل این بخش عقده‌های قاعده‌ای (۱۴۸) می‌گویند و دو بخش بادامی‌شکل در مغز هر کسی وجود دارد. دانشمندان این‌ها را آمیگدال یا بادامه می‌نامند و این مغز کوچک ظاهراً هر وقت که خشمگین، وحشت‌زده، تحریک‌شده، گرسنه، یا به دنبال انتقام هستید، مسئولیت را به عهده می‌گیرد. مغز ما برای افکار بزرگ، سخاوت، صحبت، آگاهی، و بله، هنر، در همین چند صد سال اخیر تکامل یافته است. وقتی به تصویر مغز نگاه می‌کنید، آنچه می‌بینید بخش جدید، یعنی نوقشر، است. این بخش خاکستری چروک در بیرون مغز قرار دارد. بزرگ، ولی ضعیف است. در مقابله با مقاومت شدید از سوی بخش بادامه، بقیه‌ی مغز شما کاملاً درمانده است. فلج شده و تسلیم می‌شود. بخش مارمولکی مسئولیت را به عهده می‌گیرد و تلاش می‌کند از خودش محافظت کند. سپس، چالش این است که محیطی خلق کنید تا بخش مارمولکی در آن برای لحظه‌ای متوقف شود. نمی‌توانید شکستش بدهید، پس باید گمراهش کنید. بخشی از مغزتان نگران بقا و خشم و شهوت است. بقیه‌ی آن تمدن‌ساز است.

مأموریت مغز مارمولکی این است که شما را زنده نگه دارد؛ بقیه‌ی مغزتان صرفاً شما را به عضوی خوشحال، موفق و مرتبط در جامعه تبدیل می‌کند. پس دو بخش با هم مبارزه می‌کنند. وقتی زنگ خطر مغزتان به صدا در می‌آید، هر بار مغز مارمولکی برنده می‌شود، مگر اینکه عادت‌های جدید و الگوهای بهتری ایجاد کرده باشید، الگوهایی که ذهن مارمولکی را تحت کنترل نگه می‌دارند.

تکامل مغزی که می‌توانست تمدن ایجاد کند

در اینجا، مرور سریعی بر تکامل مغز داریم. مغز ما از چهار سیستم اصلی تشکیل شده که در زیر به آن‌ها می‌پردازیم. همین‌طور که به پایین فهرست می‌روید، هر سیستم متمدن‌تر، ولی ضعیف‌تر می‌شود:

۱. ساقه‌ی مغز – مسئول کنترل تنفس و سایر عملکردهای غیرارادی لازم برای بقا.

۲. سیستم عصبی احساسی – مغز مارمولکی. مسئول خشم و انتقام و رابطه‌ی جنسی و ترس.

۳. مخچه - مسئول هماهنگی و منبع کنترل.

۴. مخ - جدیدترین و پیچیده‌ترین بخش مغز ما و همچنین بخشی است که همیشه به وسیله‌ی سه بخش دیگر طرد می‌شود.

چهار لوب در مخ وجود دارد، و عملکردشان مایه‌ی افتخار است:

لوب پیشانی یا قدامی: استدلال، برنامه‌ریزی، گفتار، حرکت، حل مسأله
لوب آهیانه‌ای: حرکت، جهت‌یابی، تشخیص، ادراک محرک‌ها
لوب پس‌سری: بینایی (و قشر اوربیتوفرونتال ضروری، نادیده و دست کم گرفته شده که مغز مارمولکی را با ذهن منطقی‌تان تلفیق می‌کند).
لوب گیج‌گاهی (شقیقه): شنیدن، خاطرات و گفتار

وقتی در حال غرق شدن هستید، نمی‌توانید صحبت کنید. وقتی دچار حمله قلبی می‌شوید، نمی‌توانید عاشق شوید. همزمان با استقرار کردن در ترن هوایی نمی‌توانید غزل بسرایید. هر چه یک سیستم مغزی از نظر سیر تکاملی قدیمی‌تر و نزدیک‌تر به ساقه‌ی مغز باشد، قدرت بیشتری برای تعلیق فعالیت‌های سیستم‌های جوان‌تر دارد. مغز مارمولکی درون سیستم عصبی احساسی بهترین مثال در این زمینه است. به‌ندرت دچار حمله‌ی قلبی می‌شوید (امیدوارم) و احتمالاً آن‌قدر سرگیجه ندارید که زمین بخورید، ولی بخش بادامه‌ی مغزتان به‌طور منظم همه‌ی فعالیت‌های متمدانه‌ی مغزتان را به تعویق می‌اندازد، کنترل را به عهده می‌گیرد و شما را از کار می‌اندازد.

بیشتر از پنجاه سال پیش، پُل مک‌لین (۱۴۹)، فیزیکی‌دان و عصب‌شناس، در دانشگاه پیل و در مؤسسه‌ی ملی سلامت روان، تحقیقاتی انجام داد. مطلبی تحت عنوان تئوری سه‌گانه را مطرح کرد که منطق تفکر مغز مارمولکی را توضیح می‌دهد. اگر این تئوری را با کارهای آنتونیو داماسیو (۱۵۰) در زمینه‌ی درک نقش قشر اوربیتوفرونتال در یکپارچه‌سازی بخش مارمولکی با بخش‌های منطقی‌تر ذهن، ترکیب کنید، متوجه یک همکاری و مبارزه‌ی تمام‌نشدنی بین این دو بخش مغزتان می‌شوید.

بشری با دو مغز

این بشر می‌تواند من باشم و بدیهی است که شما هم می‌توانید باشید. چرا افراد دست به خودتخریبی می‌زنند؟ چرا یک هفته روی یک مقاله کار می‌کنند، اما ذخیره‌اش نمی‌کنند یا نسخه‌ی پشتیبان از آن تهیه نمی‌کنند؟ چرا کارآفرینان به موفقیت نزدیک می‌شوند و سپس در یک لحظه‌ی ترسناک، تمام کارهایی را که انجام داده‌اند خراب می‌کنند؟ دقیقاً به خاطر «ما» گیج می‌شویم. نه یکی، بلکه دو صدا در سرمان وجود دارد و یکی از آن‌ها نسبت به دیگری به ستون فقرات و مواد شیمیایی که هیجان‌هایمان را به وجود می‌آورد نزدیک‌تر

است. پس اغلب این یکی مسئول است.

متخصصان مغز و اعصابی که روی اختلالات مغز مطالعه می‌کنند رفتارهای قابل‌توجهی کشف کرده‌اند. در یک مورد، زنی به خاطر از دست دادن حافظه‌ی کوتاه‌مدت رنج می‌برد. چیزهای قدیمی‌تر از پنج دقیقه انگار هرگز اتفاق نیفتاده بود. هر روز صبح، در حالی از خواب بیدار می‌شد که به‌جز خاطرات مربوط به یک یا دو سال پیش هیچ خاطره‌ای نداشت. نامش و گذشته‌ی دورش را می‌دانست، ولی از زمان‌های اخیر چیزی به یادش نبود (شبیه به موضوع فیلم فوق‌العاده زیبای یادآوری (۱۵۱)).

هر روز با دکترش ملاقات می‌کرد. دکتر با او دست می‌داد، خودش را دوباره معرفی می‌کرد و آن‌ها از اول شروع می‌کردند. یک روز، در یک آزمایش خیلی غیراخلاقی، دکتر یک پونز در دستش گذاشت. وقتی با هم دست دادند، پونز در دستش فرو رفت. درد داشت. دکتر توضیح داد که چه کاری کرده بود، و البته، بیمار بعد از یک ساعت همه چیز را فراموش کرده بود.

ولی، روز بعد وقتی دکتر دستش را جلو برد تا با او دست بدهد، عقب رفت. چطور پونز در یادش مانده بود؟ نقش بازی نمی‌کرد، حافظه‌ی کوتاه مدتش واقعاً به‌طور کامل از بین رفته بود. با این حال، به اندازه‌ای به خاطرش می‌آمد که از درد اجتناب کند.

بخش بادامه‌ی مغزش بود که کار می‌کرد. این بخش حافظه و سیستم بقای مربوط به خودش را دارد. مغز مارمولکی آماده به کار است، وقتی آنچه برای بقا ضروری است به خطر بیفتد وارد عمل می‌شود. و وقتی فعال می‌شود، بخش دیگر مغزمان شانس کمی دارد، به‌خصوص اگر برای این اتفاق‌ها آموزش نداده باشیم.

و تضاد هم به همین شکل است. تضاد بین آنچه الان حس خوبی به ما می‌دهد و آنچه باید انجام بدهیم. این تضاد توضیح می‌دهد که چطور شخصی مبتلا به سرطان حنجره می‌تواند اصرار به سیگار کشیدن داشته باشد، یا چطور شخص چاقی که خودش بهتر شرایطش را می‌داند، اصرار می‌کند که «فقط یک شیرینی دیگر» بخورد. یک شخص آموزش ندیده، در مقابل طمع یا ترس از بخش بادامه تسلیم می‌شود.

علت مقاومت در فروش چیست؟ چرا این‌طور است که بعضی فروشندگان سال‌ها آموزش می‌بینند، ساعت‌ها تلاش می‌کنند و هزاران دلار هزینه‌ی مسافرت می‌پردازند و سپس دست خالی برمی‌گردند، در حالی که دیگران آن‌قدر پافشاری می‌کنند تا بالاترین سود را ببرند و دست پر برگردند؟ باز هم پای درگیری بین دو بخش مغز در میان است، بادامه‌ی مغز در لحظه‌ای که احساس تهدید کند، فرار را بر قرار ترجیح می‌دهد.

چرا برخی مدیران ضعیف‌اند؟ چرا این‌طور است که بسیاری از رئیس‌ها از انتقاد سازنده یا رهبری حقیقی اجتناب می‌کنند؟ چرا مخفی شدن پشت در دفتر کار یا پشت یک عنوان شغلی، آسان‌تر از نگاه کردن به چشم افراد و تفاوت ایجاد کردن است؟ همان پاسخ را می‌دهم. بخش بادامه‌ی مغز در برابر نگاه کردن به چشم افراد مقاومت می‌کند؛ زیرا انجام این کار تهدیدآمیز است و باعث می‌شود به خطر بیفتد.

علت نرسیدن به ضرب‌الاجل‌ها چیست؟ قطعاً کسانی را می‌شناسید که همیشه دیر می‌کنند. کسی که نمی‌تواند بدون تأخیر خیلی زیاد یا ایجاد فوریتی که به تلاش دیوانه‌کننده و آدرنالین برای ارائه احتیاج دارد، هیچ چیز ارزشمندی ارائه بدهد. این یک رفتار کارآمد یا قابل‌اعتماد نیست، ولی هنوز بر این رفتار اصرار می‌کنند. دلیل ساده است: آن‌ها نمی‌توانند ترس متداولی را که به دلیل

اتمام کار وجود دارد بپذیرند، مگر اینکه بتوانند ترس بزرگتری در نتیجه‌ی شکست مطلق خلق کنند. مغز مارمولکی بدون فکر و در لحظه عمل می‌کند، ولی برای این افراد، حتی قادر به انتخاب خطر بزرگتر و اجتناب از آن است.

در واقع، اگر فهرست رفتارهایی را مرور کنیم که به‌ندرت اتفاق می‌افتند و به همین دلیل باارزش‌اند، تقریباً همه‌ی آن‌ها مربوط به پیروی از ذهنی آگاه و بخشنده هستند و نه پیروی از واکنش‌های مغز مارمولکی‌مان در برابر ترس، انتقام و پیروزی.

ارتباط چشمی و مغز مارمولکی

باغ‌وحش روتردام در حال حاضر عینک‌های خاصی را به بازدیدکنندگان بخش گوریل‌ها می‌دهد. عینک‌ها به نوعی شبیه به عینک‌های فیلم‌های ۳بعدی هستند، با این تفاوت که دید شما را تغییر نمی‌دهند، بلکه دید گوریل را تغییر می‌دهند. روی آن‌ها تصویری از چشمی کشیده شده است که به سمت دیگری نگاه می‌کند.

به این روش، وقتی نزدیک گوریل‌ها هستید، به نظر نمی‌رسد که با آن‌ها ارتباط چشمی دارید. ارتباطی که تهدیدآمیز است، گوریل را می‌ترساند و باعث عصبی شدنش می‌شود. ارتباط چشمی، خودش به تنهایی کافی است تا مغز مارمولکی‌تان را هیجان‌زده کند. تصور کنید شروع کاری که شما را در مرکز توجه یا شاید حتی مورد انتقاد قرار می‌دهد، چقدر می‌تواند ترسناک باشد.

حال می‌توانید بفهمید چرا سخنرانی در جمع در صدر فهرست مواردی است که از آن‌ها می‌ترسیم. سخنرانی در جمع یکی از بدترین چیزهایی است که مغز مارمولکی می‌تواند تصور کند.

دلیل آوردن برای مارمولک دشوار است

به سختی می‌توانید یک دائم‌الخمر را متقاعد کنید دست از اعتیادش بردارد. سخت است به یک نوجوان بفهمانید به نتایج کارهای نابخردانه‌اش فکر کند. صحبت کردن با یک مدیر خشمگین برای اینکه آتش انتقامش خاموش شود تقریباً غیرممکن است. مدیری را می‌شناسم که سال گذشته در حال ارائه برای سرمایه‌گذاران بود. در بخشی از ارائه، روی وبسایت یکی از شرکایش کلیک کرد. در مقابل سرمایه‌گذاران، تصویر نامناسبی وجود داشت که برای کار مناسب نبود. مدیر از خود بی‌خود شد. سه روز تمام، تمام وقت و پولش را صرف این کرد که قرارداد شرکتش با آن شریک را فسخ کند. همه برای کمک آماده باشند. سازش ممنوع. نابودش کنید. چه ضرری به شرکت وارد کرد. برای حل مشکلی که برای حل شدنش دیر شده بود، زمان، پول و حسن‌نیت شرکتش را به باد داد.

مغز مارمولکی گوش شنوا ندارد و اهمیت نمی‌دهد. تنها امید گونه‌ی بشر این است که بقیه‌ی مغز، بخش متمدن آن، به نتایج مثبتی اهمیت بدهد که

سازماندهی می‌شوند تا از مغز مارمولکی اجتناب کند و در سیستم‌هایی سرمایه‌گذاری می‌شود که قدرت مقاومت را کم می‌کنند.

مقاومت در کار

«دیدنی، بهت گفتم جواب نمی‌ده».

ایده‌ی بزرگ‌تان را ارائه کرده‌اید و افراد از آن متنفرند. مسخره و تهدیدتان می‌کنند و می‌گویند پی‌کارتان بروید.

ناخودآگاهتان به میان می‌آید و چیزی شبیه این می‌گوید: «باید بهم گوش می‌دادی. گند زدی». یا شاید می‌گوید: «می‌دونستم، نباید این کار رو انجام می‌دادی».

این «شما» دقیقاً چه کسی است؟ و این صدا که شما را مخاطب قرار می‌دهد کیست؟ این صدای درون سرتان مقاومت را نشان می‌دهد. تلاش می‌کند به همزاد ذهن‌تان درس عبرت بدهد، ترغیبش می‌کند تا دفعه‌ی بعد بیشتر دقت کند. مارمولک از همزاد درون شما بیزار است و تلاش می‌کند او را از بین ببرد. وقتی این چیزها را می‌شنوید، به آن‌ها گوش ندهید. به یاد داشته باشید که این صدا با هدف اثبات مقاومت به شما فعالیت می‌کند و به‌شدت حواسش به شماست تا از آن صرف‌نظر کنید.

مارمولک به مدرسه می‌رود

البته، مقاومت عاشق مدرسه است. اگر در مدرسه به شما فرمانبرداری را یاد می‌دهند، پس می‌توانید با این فکر که اطاعت بیشتر، بهتر است، آرام باشید و بخش مقاومت با آن مشکلی ندارد. اگر مدرسه همرنگ جماعت شدن را یاد دهد، بخش مقاومت با خوشحالی موافقت می‌کند. اگر مدرسه درباره‌ی به تعویق انداختن روزی است که باید در مقابل دنیا بایستید و خودتان را به خطر بیندازید، بخش مقاومت دوست دارد تا ابد آن‌جا بماند.

این مغز مارمولکی است که به شما می‌گوید واجد شرایط نیستید، می‌گوید مدرکتان به اندازه‌ی کافی بالا نیست و به مدرسه‌ی خوبی نرفته‌اید. مغز مارمولکی است که می‌گوید به مدرسه‌ی خوبی نروید، زیرا لیاقتش را ندارید و مغز مارمولکی است که کاملاً به نمره‌ها دقت می‌کند، ولی ذره‌ای حواسش به مقولاتی مانند هنر یا رهبری یا ارتباطات نیست.

مارمولک به سر کار می‌رود

با افرادی کار می‌کنید که کاملاً تحت حمایت بخش مقاومت مغز هستند. از کتاب قانون پیروی می‌کنند، حتی بخش‌هایی که چیزی راجع به آن‌ها نمی‌دانید. عاشق کارهایی هستند که قبلاً جواب‌شان را پس دادند و از چیزهای جدیدی که ممکن است پیش بیاید می‌ترسند. سایت‌هایی مانند lifehacker.com با ابزارهای صرفه‌جویی در زمان و افزایش بهره‌وری پر شده‌اند. به‌طور کلی، همکارهای عصبی‌تان از این ابزارها دوری می‌کنند، زیرا بهره‌وری بیشتر

باعث می‌شود آن‌قدر به انجام کاری نزدیک شوند که ایده‌ی جدیدی به دنیای بیرون ارائه کنند. نکته‌ی جالب‌توجه این‌که گروهی که همیشه مشغول نوشتن نکات و وظایف در دفترچه‌ی یادداشت هستند، به همان اندازه ترس دارند. این‌که به نظر برسد مشغول انجام کاری هستید با جنگیدن با مقاومت یکی نیست. بهره‌ور بودن در تحقق کارهای دیگران با درست کردن نقشه‌ی خودتان یکی نیست.

بخش دشوار از دست دادن

دلیل این‌که مقاومت اصرار دارد سرعت‌تان را کم کند و جلوی این را بگیرد که قلب و روح و هنرتان را در کارتان بگذارید ساده است: ممکن است شکست بخورید. البته که ممکن است شکست بخورید. در واقع، حتماً شکست می‌خورید. قطعاً نه همیشه، ولی بیشتر از آنچه دل‌تان می‌خواهد.

و وقتی شکست می‌خورید، بعدش چه می‌شود؟ دوستم جی‌پی شغلش را از دست داد. او در انجام کارها فوق‌العاده است، مستحق ترفیع بود، نه اخراج. هر روز تمام توانش را برای کار می‌گذارد، و آن‌ها خیلی خوش‌شانس بودند که او را داشتند، ولی این ابله‌ها اخراجش کردند.

برخی این اتفاق را مثل یک تودهنی می‌بینند، زخمی عمیق در روح‌شان، پیامی که می‌گوید باید عقب‌نشینی کنند، دست از تلاش بردارند و کمتر اهمیت بدهند.

جی‌پی برعکس عمل کرد. اول، فهمید که آن‌ها تصمیم بدی گرفتند، نه این‌که او کارش را بد انجام داده باشد (خبر خوب). و دوم، خیلی سریع فهمید که اگر اجازه بدهد مقاومت بلند شود و بگوید: «بهت گفته بودم آخرش این‌طوری می‌شه»، تسلیم می‌شود. اگر تسلیم مقاومت شوید، هیچ‌وقت سرپا نخواهید شد.

افراد موفق به یک دلیل ساده موفق هستند: نگرش متفاوتی به شکست دارند. افراد موفق از شکست درس می‌گیرند، ولی درسی که متفاوت است. یاد نمی‌گیرند که باید از اول هم تلاش نمی‌کردند، یاد نمی‌گیرند که همیشه حق با آن‌هاست و کل جهان اشتباه می‌کنند و یاد نمی‌گیرند که بازنده هستند. یاد می‌گیرند راهکارهایی که استفاده کردند عملی نشد یا شخصی که آن راهکارها برایش استفاده شد، پاسخ مناسبی نداد.

شما برنده می‌شوید؛ زیرا در از دست دادن خوب هستید. بخش دشوار از دست دادن این است که ممکن است اجازه بدهید مقاومت قدرت بگیرد، که ممکن است باور کنید مستحق برد نبوده‌اید، که ممکن است، در گوشه‌ی تاریکی از روح‌تان، تسلیم شوید. این کار را نکنید.

خودتان را به زحمت و دردسر بیندازید

این‌که به دنبال موقعیت‌هایی باشید که برایتان زحمت و دردسر دارد انتخابی طبیعی نیست، ولی ضروری است.

مقاومت به دنبال راحتی است. مقاومت می‌خواهد مخفی شود. در کار، کلی از زمان و پول‌مان را هزینه می‌کنیم تا جایی را پیدا کنیم که بتوانیم از خودمان محافظت کنیم، مثلاً یک موقعیت در بازار و کار بی‌زحمتی که بتوانیم در آن احساس امنیت کنیم. شرکت‌ها می‌بینند وقتی می‌توانند یک خلأ راحت در بازار را پر کنند که برای سال‌ها سودآوری دارد، ارزش سهام‌شان صعود می‌کند. استادان دانشگاه اغلب این حرفه را به خاطر امنیتی که استخدام رسمی به همراه دارد انتخاب می‌کنند. فروشندگان مطالبی را طوطی‌وار حفظ هستند و هر دفعه همان مطالب را به هر مشتری می‌گویند، زیرا خیلی راحت‌تر از آن است که بخواهند خودشان را درگیر صحبت با مشتری بکنند. رئیس‌ها، در برابر ارائه‌ی بازخورد مفید و مستقیم به کارمندان مقاومت می‌کنند، چون در کوتاه‌مدت برایشان دردسر به دنبال دارد.

راه به سوی راحتی شلوغ است و به‌ندرت شما را به مقصد می‌رساند. از قضا، کسانی که به دنبال زحمت هستند می‌توانند تفاوت ایجاد کرده و جایگاه‌شان را پیدا کنند.

به‌ناچار، در اینکه چقدر ناراحتیم اغراق می‌کنیم. نشستن روی یک صندلی ناراحت در طول یک پرواز طولانی، به اندازه‌ی یک زخم باز برایمان دردناک است. این اغراق احتمالاً بیشتر به این دلیل است که وقتی رنج و زحمتی را تجربه می‌کنیم که دیگران از آن می‌ترسند انگار پاداشی واقعی گرفته‌ایم.

زحمت و سختی با خودش درگیری و تغییر را به همراه دارد. زحمت یعنی کاری انجام می‌دهید که دیگران دوست ندارند، زیرا آن‌ها مشغول پنهان شدن در منطقه‌ی آسایش هستند. وقتی کارهای پرزحمت‌تان به موفقیت منجر می‌شوند، سازمان به شما جایزه می‌دهد و شما را مدت زمان بیشتری در سازمان نگه می‌دارد.

داشتن نقشه‌ی جایگزین

دوستان و مشاوران خوش‌نیت هیچ‌وقت در کمک به هنرمندان تردید نمی‌کنند. پیشنهاد می‌کنند یک برنامه‌ی پشتیبان داشته باشیم، تا اگر هنرمان به نتیجه نرسید، به آن تکیه کنیم.

شاید حدس زده‌اید که وقتی یک برنامه‌ی پشتیبان عالی دارید چه اتفاقی می‌افتد: در نهایت به همان برنامه‌ی پشتیبان قانع می‌شوید. به محض اینکه به جای «انجامش خواهم داد»، بگویید: «تمام تلاشم را خواهم کرد»، در را برای مغز مارمولکی‌تان باز کرده‌اید.

بخش مقاومت مغزتان به‌شدت دنبال این است که هنرتان را خراب کند. برنامه‌ی پشتیبانی که به خوبی تعریف شده یک خرابکاری است که منتظر است اتفاق بیفتد. چرا می‌خواهید از شیب ناملازمات عبور کنید، چرا خطر می‌کنید، چرا همه چیز را از بین می‌برید وقتی یک گزینه‌ی راحت جایگزین وجود دارد؟ افرادی که پیشرفت چشمگیری می‌کنند معمولاً چیزی برای از دست دادن و تقریباً هرگز یک برنامه‌ی پشتیبان ندارند.

تمام آن ایده‌های خوب کجا هستند؟

وقتی کسی به من می‌گوید: «هیچ ایده‌ی خوبی ندارم... در فلان کار خوب نیستم»، از آن‌ها می‌پرسم: «آیا هیچ ایده‌ی بدی دارید؟».

از هر ده‌بار، نُه‌بار جواب منفی است. وقتی با مسأله‌ی کشف ایده‌های بد کنار بیایید، یافتن ایده‌های خوب به‌طرز بسیار عجیبی آسان است. اگر ایده‌های مزخرف، ناقص و حتی خیلی بد نداشته باشید، تمام کتاب‌های خلاقیت جهان هم نمی‌توانند به شما کمک کنند.

بخش مقاومت مغز از ایده‌های بد بیزار است. ترجیح می‌دهد فلج باشید و هیچ‌چیز ابداع نکنید تا اینکه خطر کنید و بخشی از خروجی کارتان مضحک باشد. هر انسان خلاق‌ی که می‌شناسم به‌ازای هر یک ایده‌ی خوب، چند ده ایده‌ی مضحک خلق می‌کند. بعضی‌ها (مثل من) باید برای هر ایده‌ی خوب چند صد ایده‌ی مضحک خلق کنند.

یکی از راه‌های خلاق شدن این است که خودتان به خلق ایده‌های بد عادت بدهید. هر چه بدتر باشد، بهتر است. این کار را زیاد انجام بدهید و آن‌وقت متوجه می‌شوید که چند ایده‌ی خوب از میان آن‌ها سر درمی‌آورند.

به همزاد بیشتری احتیاج دارید، به مقاومت کمتری احتیاج دارید.

مقاومت صدایی در سرتان است که می‌گوید در اسلایدهای پاورپوینت از نقطه‌های توپر بزرگ برای نشان دادن مطالب استفاده کنید، زیرا رئیس این‌طور می‌خواهد. صدایی است که می‌گوید ایده‌های بحث‌برانگیز در مقاله‌تان ننویسید، زیرا معلم دوست ندارد. مقاومت بی‌وقفه به شما فشار می‌آورد تا خودتان را با هر کسی و هر چیزی تطبیق بدهید.

در دوره‌های دشوار اقتصادی، مقاومت مجاب‌تان می‌کند که بهتر است یک شغل ثابت داشته باشید، چون جهان مملو از عدم‌قطعیت است و الان زمان آن نیست که کاری دیوانه‌وار مثل تأسیس یک شرکت انجام بدهیم. و البته در دوره‌های عالی، مقاومت متقاعدمان می‌کند شرکت تأسیس نکنیم؛ زیرا رقابت شدید و حقوق‌ها بالاست. می‌گوید: «احمق نباش».

مقاومت می‌خواهد همین الان ایمیل‌تان را چک کنید، زیرا شاید خبر خوبی برایتان آمده باشد (یا به احتمال بیشتر، چیز وحشتناکی). الان زمان طراحی یک محصول جدید نیست... چرا همیشه رؤیابافی می‌کنی... باید روی برنامه‌ریزی آن کنفرانس تلفنی تمرکز کنی.

مقاومت به قدری سرسخت است که ترغیب‌تان می‌کند حرف‌تان را بزنید و با تمسخر رؤیاهای آدم‌های دور و برتان، روحیه‌شان را تضعیف کنید. «البته که ارائه‌ی سوزان خوب بود، ولی نمودار کارکرد سه ماهه رو توی ارائه‌ش داشت؟ باید سهامدارها رو راضی نگه داریم».

وکیل مدافع شیطان(۱۵۲) در واقع عضو رسمی مقاومت است. شرکت‌هایی وجود دارند که کاملاً با افرادی مانند این‌ها پر شده‌اند، افرادی که اضافه‌کار می‌کنند تا هر دیدگاه و هنری را از بین ببرند. در تلاش‌شان برای رسیدن به امنیت شغلی، زمینه را برای سقوط خودشان آماده می‌کنند. مهلک‌ترین چیز (از دیدگاه نویسنده‌ی این کتاب) این است که مغز مارمولکی‌تان دوست ندارد کتاب‌هایی مانند این کتاب بخوانید.

اجازه‌ای که ناراحتان می‌کند

وقتی شروع به خواندن این کتاب کردید، وقتی شما را نابغه خواندم احساس خجالت و حقارت کردید؟

خیلی از مردم با این مسأله راحت نیستند. اگر یک نابغه هستید، گذشته از همه چیز، باید نتایجی در حد یک نابغه ارائه کنید.

تقریباً به‌طور کامل شست‌وشوی مغزی داده شده‌اید تا باور کنید که نابغه نیستید، در سطح مناسب کار می‌کنید، چیزی را به دست می‌آورید که قرار است به دست بیاورید و کاری را انجام می‌دهید که قرار است انجام بدهید. و بعضی از آن شست‌وشوهای مغزی با رضایت خودتان بوده‌اند؛ زیرا مقاومت درون شما به نوعی کم توقع است.

وقتی برای مقاومت اسم انتخاب کرده‌اید و می‌دانید صدایش شبیه چیست، پذیرفتن این حقیقت که واقعاً نابغه هستید، خیلی آسان‌تر است. آن بخش از شما که می‌خواهد این مسأله را انکار کند مقاومت است. سایر بخش‌های مغزتان می‌فهمند به اندازه‌ای توانا هستید که بتوانید نفر بعدی یک دیدگاه، اختراع یا ارتباطی تحول‌آفرین باشید.

آزادی، مقاومت را تغذیه می‌کند

کارگران آزادی خیلی کمی در کارشان دارند. خروجی کارشان اندازه‌گیری شده و وظایفشان تعریف شده است، یا تولید می‌کنند یا اخراج می‌شوند.

پس کارگران کشمکش زیادی با بخش مقاومت خودشان ندارند. اگر شغل‌تان در کشتارگاه مرغ باشد، تمام روز باید سر مرغ‌ها را ببرید، وگرنه فردا کار دیگری برای انجام دادن ندارید. البته که کار بیخودی است، ولی اغلب مغز مازمولکی در طول انجام این کار برانگیخته نمی‌شود. قوانین را دنبال کرده و کارتان را تکرار کنید.

آزادی نوع جدید کار (که بیشتر ما بیشتر وقت‌ها انجام می‌دهیم) این است که وظایف مبهم و اندازه‌گیری‌شان دشوار است. می‌توانیم یک ساعت را برای چرخ زدن در اینترنت هدر بدهیم؛ زیرا هیچ‌کس نمی‌داند چرخ زدن در اینترنت به ما کمک می‌کند پیشرفت کنیم یا اینکه ارتباط برقرار کنیم؟

این آزادی عالی است؛ زیرا به این معنی است که هیچ‌کس شما را تحت‌نظر ندارد؛ هیچ‌کس برای شما کرنومتر روشن نمی‌کند.

این آزادی یک بدشانسی است، زیرا در را به روی مقاومت باز می‌کند. آزادی‌ای شبیه به این باعث می‌شود به راحتی مخفی شوید، به راحتی بهانه بیاورید و به راحتی کم‌کاری کنید.

برخی نوازنده‌های کلاسیک هنرمند نیستند

موسیقی کلاسیک مثال شگفت‌انگیزی از مقاومت و نقش آن در نظام سازمانی‌مان است، زیرا قوانین بسیار واضح‌اند و نتایج بسیار آسان سنجیده می‌شوند.

طی ده یا بیست سال، دانشجویان موسیقی یاد گرفته‌اند (در حالی که با ترس از مقاومت زندگی می‌کنند) هر چیزی را همان‌طور که نوشته شده بنوازند. قطعه‌ی موسیقی وجود دارد، صدا وجود دارد، نت‌ها را بنواز و عضوی از گروه باش.

پس تعداد بسیار زیادی ویولون‌نواز خیلی خوبِ درجه دو و طبل‌زن‌های خیلی شایسته تربیت کردیم. در واقع، مازاد بر نیاز هم داریم و به همین دلیل است که فقط تعداد کمی نوازنده‌ی بااستعداد (و خوش شانس) خوب پول در می‌آورند یا شغل ثابت دارند. اغلب رهبران ارکستر حتی نام بیشتر اعضای گروه را نمی‌دانند.

رهبر ارکستری را می‌شناسم که برای اجراهای سازمانی به دور دنیا سفر می‌کند، نوازنده‌های شایسته‌ی ناشناس را در هر شهر استخدام می‌کند. پول بسیار کمی به آن‌ها می‌دهد؛ زیرا افراد زیادی وجود دارند که می‌تواند از بین آن‌ها انتخاب کند. تعداد زیاد نوازنده‌های شبیه به هم هر امیدی برای ارزش‌آفرینی و دستمزدی منصفانه‌تر را نابود کرده است.

و هنوز...

و هنوز با گذشت این همه سال، یویوما (۱۵۳) و بن زندر (۱۵۴) و گوستاوو دودامل (۱۵۵) خواهان دارند، درآمدشان عالی است و کلی لذت می‌برند. این‌ها افرادی‌اند که همرنگ جماعت

نمی‌شوند، از قطعه‌های کپی شده پیروی نمی‌کنند، قوانین را می‌دانند، اما آن‌ها را می‌شکنند. هنرمندند. افراد بسیاری در این نظام آموزشی تربیت شده‌اند و مقاومت آن‌ها را ترسانده تا از دستور عمل‌ها پیروی کنند.

اخبار استاندارد شده

روزنامه‌نگاری یک مثال عالی دیگر است، زیرا زرق و برق‌دار کردن این حرفه آسان است و مردم نیز به آسانی با اطلاع از هزینه‌ی ساخت محصول (گزارش اخبار متفکرانه و صادقانه)، از ارزش نهایی آن سر در نمی‌آورند. رابرت پیکارد (۱۵۶)، اقتصاددان رسانه، می‌گوید:

استخدام افراد با حقوق بالا نیازمند آن است که کارکنان مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش منحصر به فردی داشته باشند، همچنین نیازمند آن است که با نیروی کار مثل کالا برخورد نشود. متأسفانه، نیروی کار در روزنامه‌نگاری کالایی شده است. بیشتر روزنامه‌نگاران مجموعه مهارت‌های یکسان و رویکردهای یکسانی برای داستان‌ها به اشتراک می‌گذارند، به دنبال منابع یکسان می‌گردند، سؤال‌های یکسان می‌پرسند و داستان‌های نسبتاً مشابهی می‌نویسند...

در صنعت اخبار، فرایندها و رویه‌ها برای جمع‌آوری اخبار به وسیله‌ی ارزش‌های اخبار استاندارد هدایت می‌شوند، در نتیجه داستان‌های استاندارد در قالب‌های استاندارد به سبک‌های استاندارد ارائه می‌شوند. نتیجه این می‌شود که شباهت‌ها بسیار زیاد و تفاوت‌ها حداقل است.

واضح است که روزنامه‌نگارها بازار کار امروزی و بازار اطلاعاتی به شدت رقابتی مراد دل‌شان نیست. ترجیح می‌دهند ارزشی را که خلق می‌کنند از منظر فلسفه‌ی اخلاقی ارزش ابزاری توجیه کنند. بیشترشان بر این باورند کاری که انجام می‌دهند ذاتاً خیلی خوب است و اینکه باید برای انجام آن پاداش بگیرند حتی اگر درآمدزایی نکند.

این دقیقاً همان چیزی است که سازمان‌تان با آن روبه‌رو می‌شود. در گذر زمان، کم‌کم، سال به سال، دستور عمل‌ها نوشته شدند، روش‌ها تعیین شدند و افراد استخدام شدند تا قوانین را دنبال کنند. سازمان در تولید یک خروجی مشخص با یک روش مشخص به شدت کارآمد و بهره‌ور می‌شود... و سپس رقابت یا تغییر یا فناوری از راه می‌رسد و قوانین قدیمی دیگر فایده‌ی چندانی ندارند و کارآمدی‌های قدیمی خیلی سودآور نیستند.

در مواجهه با تهدیدی مانند این، واکنش طبیعی این است که تلاش کنید کارآمدی‌تان را افزایش بدهید. صفحات کمتری چاپ کنید، اخراج‌های استراتژیک انجام می‌دهید (کارمندان قدیمی را که حقوق زیادی می‌گیرند و کارمندانی که بازدهی چندانی ندارد اخراج می‌کنید). نیویورک تایمز اخیراً با کوچک‌تر کردن ابعاد مجله‌ی یکشنبه و استفاده از روشی که کلمات بیشتری در یک صفحه جای بگیرد، به تغییرات این صنعت واکنش نشان داد.

البته جواب این مسأله این نیست. اینکه همان کارهای قبلی را به صورت مطیعانه‌تر، سنجش‌پذیرتر و معتدل‌تر انجام دهید، مشکل را حل نخواهد کرد، بلکه آن را بدتر می‌کند. خوشحال کردن بخش مقاومت مغز به معنای موفقیت نیست. به هیئت مدیره‌تان چه می‌گویید؟ آن‌ها را با طرح‌های جسورانه نمی‌ترسانید، در عوض در موقعیت‌تان چنبره می‌زنید، تسلیم مغز مارمولکی‌تان می‌شوید و به آهستگی می‌میرید.

هافینگتون پست، که به زودی پردرآمدترین روزنامه‌ی کشور خواهد شد، قوانین را دور انداخت.

نسخه‌ی چاپی ندارند، دستورعملی ندارند که به آن مقید باشند، حتی یک ساختمان خیالی هم ندارند. در عوض، با هنرمندان و تحول‌آفرین‌ها همکاری می‌کنند. اگر موفق شوند، به این دلیل خواهد بود که با بخش مقاومت مغزشان مقابله کردند.

«شاید این عملی شود»

فکر می‌کنید بزرگ‌ترین شک‌به‌خود می‌تواند این باشد که چیزی که رویش کار می‌کنید ممکن است شکست بخورد. بدون شک، بسیاری از ما پر از اضطراب بابت شکست‌های بزرگ، تمام شب را با چشمان باز دراز می‌کشیم. بحثی را در نظر بگیرید که به احتمال زیاد از ترس اینکه ممکن است چیز جدیدی عملی شود مطرحش نمی‌کنید.

اگر عملی شود، باید انجامش دهید. بعد دوباره باید انجامش بدهید. بعد باید در آن بهتر شوید. اگر عملی شود، دنیايتان تغییر می‌کند. تهدیدهای جدید و چالش‌های جدید و خطرهای جدید وجود دارند. این ترسی در سطح جهانی است.

امپراتوری بنا شده به دست دانکن هاینز (۱۵۷) وقتی شریکش در سال ۱۹۹۳ از دنیا رفت ارزشی بالغ بر نیم میلیارد دلار داشت. وقتی هاینز برنش را می‌ساخت فقط از چند تمبر پستی و یک ماشین چاپ پرسی استفاده می‌کرد. او یک فروشنده‌ی دورمگرد بود که در اوقات فراغتش یک راهنمای رستوران‌گردی نوشت.

حداقل ده سال طول کشید تا دانکن هاینز از یک مرد عادی به یک برند مشهور جهانی تبدیل شد. طی آن ده سال، رقیبی با سرمایه‌ی بیشتر و سازمان‌دهی بهتر، می‌توانست هر لحظه او را از میدان به در کند. پدربزرگ‌ها یا مادربزرگ‌های شما می‌توانستند این کار را انجام بدهند. در آن زمان، شکی نبود آنچه هاینز انجام می‌داد به نتیجه می‌رسید. موفقیتش را پنهان نمی‌کرد، به خوبی ثبت و ضبط شده بود. برای کسی که او را به چالش می‌کشید این ریسک وجود داشت که با او رقابت کند و ببرد. در این صورت، همه چیز تغییر می‌کرد.

پنجاه سال به جلو و زمان حال می‌آییم و هنوز همان تمایل‌ها و ترس‌ها وجود دارند. چرا افراد باهوش بی‌شماری که در سراسر کشور روزنامه‌ها را اداره می‌کردند ندیدند که چه اتفاقی در دنیای آنلاین در حال وقوع است و برای بهره‌برداری از آن برنامه‌ریزی نکردند؟ چرا کارولین راییدی (۱۵۸)، مدیر عامل انتشارات سیمون و شوستر (۱۵۹)، با کیندل مبارزه می‌کند؟

خراب کردن یک چیز جدید خیلی وسوسه‌انگیز است، دقیقاً به این دلیل که آن چیز جدید ممکن است به نتیجه برسد.

چه زمانی مقاومت زندگی‌تان را تحت کنترل گرفت؟

در دوران بچگی، پر از هنرهای زیبایی مثل سؤال پرسیدن و کنجکاوی بودید. بخش مقاومت مغزتان کم‌کم فهمید چطور هنری را که از سایر بخش‌های مغزتان می‌آید خاموش کند. سپس، به لطف آزار و اذیت‌های دوستان، سرزنش‌های خانواده و قوانین خوب، منظم ولی زهرآگین مدرسه، مقاومت قدرت گرفت.

فکر می‌کنید اینکه قدرت‌هایی بخواهند بخش خلاق و سرکش مغزتان را سر جایش بنشانند و ساکت کنند، تصادفی است؟

اگر آن قدر بدشانس بودید که در یک کارخانه شغلی به دست می‌آوردید، بخش مقاومت مغزتان رسماً انرژی می‌گرفت. با برخی مدیران شرکت‌های بیمه، کارگران خط مونتاژ و کارکنان خدمات پس از فروش ملاقات داشتم و دیدم که بخش مقاومت مغزشان آن قدر کامل تثبیت شده است که حتی وجودش را تشخیص نمی‌دهند. برای آن‌ها طبیعی است. فکر می‌کنند وقتی از ترس فرار می‌کنند، بالغ و واقع‌بین هستند.

جامعه‌ی ما حرفه‌هایی را ایجاد کرده که در آن‌ها انتظار می‌رود فرد برای گذران زندگی خلاق باشد. هنوز، حتی در فیلم‌ها، هنرهای تجسمی و نشر کتاب، نظام‌هایی قرار داده‌ایم که درآوردن ادای خلاقیت را نسبت به پذیرش آن، خیلی آسان‌تر می‌کنند. هنری که در هر کدام از ما قابلیت آفرینش دارد به تدریج ولی بی‌وقفه در حال نابودی است. از عوامل این صنایع بخواهید برایتان داستان‌های ترسناک تعریف کنند و مطمئناً درباره‌ی شخصی به شما می‌گویند «که کمی بیش از حد پیش رفت» و سرانجام با تمسخر از شغلش اخراج شد. مسأله این است که همیشه همان داستان درباره‌ی همان فرد است، زیرا مثال‌های چندان‌ی در این زمینه وجود ندارد.

اقتصاد ما به یک نتیجه‌ی منطقی رسیده است. دوران ساخت مقدار زیادی کالاهای متوسط برای افراد متوسط تقریباً به پایان رسیده است. داریم به یک مجانب می‌رسیم، یک حد طبیعی برای اینکه چطور سریع و ارزان شغلی غیرالهام‌بخش ارائه کنیم.

متوسط‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر شدن دیگر مثل سابق جوابگو نیست.

قیمت دستگاهی که بتواند موسیقی پخش کند از ۱۰۰۰۰ دلار برای یک ادیسون ویکترولا (۱۶۰) زیبا تا ۲۰۰۰ دلار برای یک استریوی خانگی تا ۳۰۰ دلار برای یک واکمن تا ۲۰۰ دلار برای یک آی‌پاد و تا ۹ دلار برای یک کارت حافظه‌ی ام‌پی‌تری رسید. افزایش قیمت الان به قدری پایین است که ساخت این‌گونه دستگاه‌ها دیگر ارزش چندان‌ی ندارد.

زمان ارسال یک پیام از یک ماه با قایق به چند روز با هواپیما به یک شب با پست پیشتاز به چند دقیقه با فکس به یک لحظه با ایمیل و به بلافاصله با توییتر رسید. حالا چی؟ آیا امکان ارسال پیام از این زودتر هم وجود دارد؟

پس آنچه باقی‌مانده هنر است. آنچه باقی‌مانده بخشندگی و انسانیت است که ارزش دارد برایش هزینه کنیم. آنچه باقی‌مانده این است که مقاومت را بگیریم (همان مقاومتی که برای ده‌ها سال پذیرفته بودیم و بهش پاداش داده بودیم) و نابودش کنیم.

اثبات مقاومت

شاید مقاومت است که ما را از پذیرش ایده‌های این کتاب باز می‌دارد (یا شاید به این دلیل است که من حرفم را اثبات نکردم، ولی روی قبلی شرط می‌بندم). ناراحت، شکاک یا کاملاً عصبانی هستید، ولی مطمئن نیستید چرا؟

منظورم این است، چرا هنر را امتحان نمی‌کنید؟ امتحانش چقدر می‌تواند سخت باشد؟

مقاومت را «عقل سلیم سرمایه‌داری سنگ‌دل» می‌نامید. شاید آن را «واقع‌بین بودن درباره‌ی نظامی که در آن زندگی می‌کنیم» بنامید. فکر می‌کنم بهتر است آن را مانع بنامید، یک طرح

مؤدی و باطل که اجازه نمی‌دهد کار واقعی‌تان را انجام بدهید.
اجازه ندهید مغز مارمولکی برنده شود.

ترس از سخنرانی در برابر جمع

چرا این وظیفه‌ی مهم، امن و متداول برای خیلی‌ها ترسناک است؟
در آیکونوکلاست (۱۶۱)، گرگوری برنز (۱۶۲) از تجربیاتش در اداره‌ی یک آزمایشگاه تحقیقات علوم اعصاب و روان استفاده می‌کند تا مقاومت را از منظر زیست‌شناسی توضیح بدهد. در واقع، سخنرانی در برابر جمع یک ظرف آزمایش بسیار مناسب برای افشای علت چنین ترسی است.
از قرار معلوم، سه عامل زیست‌شناختی که کنترل عملکرد شغلی و نوآوری را در دست دارند عبارت‌اند از: هوش اجتماعی، پاسخ به ترس و ادراک. سخنرانی در برابر جمع هر سه این‌ها را کنار هم دارد. صحبت برای یک گروه به هوش اجتماعی نیاز دارد، باید بتوانیم یک ارتباط احساسی با افراد برقرار کنیم، درباره‌ی علایق‌شان صحبت کرده و متقاعدشان کنیم. کار سختی است و به همان خوبی که برای حرف زدن و خوردن غذاهای سرخ‌شده آفریده شده‌ایم، برای این کار آفریده نشده‌ایم.

سخنرانی در برابر جمع همچنین باعث ایجاد پاسخ‌های بزرگی به ترس می‌شود. غریبه‌ها یا افراد قدرتمندی اطرافمان جمع شده‌اند، تمام کسانی که ممکن است به ما صدمه بزنند. همه‌ی توجه‌ها به سمت ماست و با توجه به زیست‌شناسی ما، چنین چیزی مساوی با خطر است.
در سخنرانی، ادراک ما نیز دخیل است. نشان می‌دهد که دیدمان به مسائل چگونه است؛ هم دیدمان به مسائلی که راجع به آن‌ها صحبت می‌کنیم و هم دیدمان به واکنش افرادی که در اتاق هستند. افشای آن ادراک ترسناک است.
در رقابت بین تمایل عقلانی به انتشار یک ایده به وسیله‌ی سخنرانی و ترس زیست‌شناختی از آن، زیست‌شناسی مزیتی غیرمنصفانه دارد.

ترس کجاست؟

اگر فروش ندارید، به دنبال ترس بگردید.
اگر جلسه‌ی بازاریابی به بن‌بست می‌رسد، به دنبال ترس بگردید.
اگر شخصی پرخاشگر است، قولش را می‌شکند یا همکاری نمی‌کند، ترس در آن دخیل است.
ترس مهم‌ترین احساس ماست. هر چه باشد، اجدادمان را زنده نگه داشته است. ترس بر احساسات دیگر نیز تسلط دارد؛ زیرا بدون توانایی برای اجتناب از مرگ، بقیه‌ی احساسات زیاد مهم نیستند.
جامعه‌ی ما هنوز متوجه نشده است چطور از شر ترس خلاص شود، در عوض از آن به شکلی عجیب استفاده می‌کنیم. توئیتر را بررسی می‌کنیم چون می‌ترسیم عقب بمانیم. به همین دلیل هم کیف‌های گران می‌خریم. شغل خشک و بدون انعطافی انتخاب می‌کنیم، چون می‌ترسیم خودمان برای زندگی‌مان نقشه بریزیم و شکست بخوریم و تصمیم‌های بد مالی می‌گیریم، چون می‌ترسیم مسئولیت پول‌مان را قبول کنیم.

از قرار معلوم، حتی از صحبت راجع به ترس هم می‌ترسیم، زیرا آن را واقعی‌تر جلوه می‌دهد. ترس از زندگی بدون نقشه اصلی‌ترین دلیلی است که مردم مصرانه از ما می‌خواهند به آن‌ها بگوییم چه کار کنند.

دلایل تقریباً بدیهی‌اند: اگر این نقشه‌ی شخص دیگری باشد و به نتیجه نرسد، تقصیر شما نیست. اگر دستورعمل فروش را به شما دادم و نتوانستید فروش را انجام بدهید، چه کسی توی دردرس افتاده است؟ نقشه نه تنها ما را از مسئولیت می‌رهاند، بلکه یک طلسم اجتماعی است. می‌توانیم به دوستان مان و خانواده بگوییم که یک نقشه‌ی خوب، امن و قابل احترام پیدا کرده‌ایم.

ترس خودش را محقق می‌کند

اگر جلسه‌ای که قرار است در آن شرکت کنید بزرگترین و مهم‌ترین لحظه‌ی حرفه‌تان به قیمت مرگ و زندگی باشد، احتمالاً کمی حس مقاومت یا ترس زیاد پیدا می‌کنید، که کمکی نمی‌کند جلسه بهتر پیش برود. در واقع در مذاکره‌ها، ارائه‌ها و سایر تعامل‌ها، احساس ترس بهترین شاخصی است که می‌گوید نباید به طرف مقابل اعتماد کنیم. هرچه بیشتر بترسید، کارتان بدتر پیش می‌رود.

یکی از پادزهرهای ترس این است که مسیرهای متعددی را دنبال کنید و راه‌های مختلفی برای پیروزی بسازید. فلان جلسه یا طرح پیشنهادی به معنای همه‌چیز نیست. اگر بحث مرگ و زندگی نیست، پس نباید خیلی نگران باشید. اعتمادبه‌نفس هم خودش را محقق می‌کند. اگر بتوانید اعتمادبه‌نفس بیشتری در تعامل داشته باشید، امکان موفقیت‌تان بیشتر است و برای تعامل بعدی نیز اعتمادبه‌نفس بیشتری خلق می‌کند. این چرخه می‌تواند شما را بالا ببرد یا پایین بکشد. به خودتان بستگی دارد.

اگر در رویدادهای مختلف سخنرانی کنید، به نظر نمی‌رسد خیلی بد باشد که یکی از آن‌ها به شکست ختم شود. اگر سه فرصت عالی شغلی داشته باشید، می‌توانید در هر مصاحبه خیلی راحت‌تر باشید. شاید بگویید: «البته که می‌تواند خوب باشد»، ولی منظور خوب بودن نیست. تلاش، شما را به این نقطه‌ی خوب می‌رساند؛ تلاش و برنامه‌ریزی ابزارهایی برای شکست مقاومت هستند قبل از اینکه شکست‌تان بدهد.

تناقض منطقه‌ی امن

بخش مقاومت مغزتان دوست دارد گوشه‌ای کز کنید، از همه‌ی تهدیدها دور باشید، هیچ خطری نکنید و مخفی شوید. با این کار احساس امنیت می‌کند.

تناقض در این است که هرچه بیشتر مخفی شوید، خطرناک‌تر است. هرچه هیاهوی کمتری داشته باشید، بیشتر احتمال دارد شکست بخورید، نادیده گرفته شوید و خودتان را در معرض شکست قرار بدهید. اقتصادی بنا کردیم که می‌توانید در آن ایده‌های بزرگتان را مخفی کنید، همرنگ بقیه شوید و به آنچه احتیاج دارید برسید. که در حال حاضر خیلی خوب عمل نمی‌کند.

مقاومت با هدف نابودی ابزارهایی فعالیت می‌کند که با او در تضادند

کتاب به سرانجام رساندن کارها (۱۶۳) واقعاً می‌تواند کمک کند کارهایتان را به سرانجام برسانید. کتاب جرعه‌ای درون مغزتان (۱۶۴) می‌تواند کمک کند خلاق باشید. آموزش فروش در واقع می‌تواند کمک کند بیشتر بفروشید. کتاب‌ها و کلاس‌هایی وجود دارند که می‌توانند به شما یاد بدهند چطور بیشتر مطالبی را که در این کتاب درباره‌شان بحث کردیم انجام دهید. و در حالی که نسخه‌های زیادی فروخته شده و کلاس‌های زیادی برگزار شده است، میزان شکست به‌طرز شگفت‌آوری بالاست.

به این دلیل نیست که کتاب‌ها و کلاس‌ها خوب نیستند. به این دلیل است که بخش مقاومت مغز قوی‌تر است.

عده‌ی کمی جرأت دارند به این مسأله اشاره کنند. در عوض، دست رد به سینه‌ی تمام کتاب‌ها و کلاس‌های خودیاری می‌زنیم. افراد چاپلوسی را که تصمیم می‌گیرند رفتارشان را بهتر کنند به‌طرز بدبینانه‌ای مسخره می‌کنیم. معلمانی را به حاشیه می‌بریم که در هاروارد و مراکزی مانند آن تحصیل نکرده‌اند. این یک نقشه‌ی فوق‌العاده به‌وسیله‌ی مقاومت است و معمولاً به نتیجه می‌رسد. به بدبین‌ها گوش نکنید. بدبینی‌شان دلیلی دارد. برای آن‌ها، مقاومت خیلی وقت پیش برنده شده است. وقتی مقاومت می‌گوید به چیزی گوش نکنید، چیزی را نخوانید یا به چیزی دقت نکنید، بروید و همان چیز را انجام بدهید. تصادفی نیست که افراد موفق کتاب‌های بیشتری می‌خوانند.

نشانه‌های مغز مارمولکی

مقاومت همیشه و همه جا هست. هدفش این است برایتان امنیت ایجاد کند، که یعنی مخفی شدن و تغییر نکردن. در معرض دید بودن خطرناک است. باعث می‌شود که مردم به شما بخندند، یا حتی بمیرید. تغییر خطرناک است؛ زیرا از سمت چیزی که می‌شناسید به سمت چیزی ناشناس می‌روید و شاید خطرناک باشد.

پس مقاومت حيله‌گر است. تلاش می‌کند یکی از این دو کار را انجام بدهد: شما را همرنگ جماعت کند (و مخفی سازد) یا شما را به سمت شکست ببرد (که باعث می‌شود رسیدن به تغییرات مثبت بعید به نظر برسد، بنابراین اجازه می‌دهد همان‌طور بمانید). این‌ها از جمله علائمی‌اند که نشان می‌دهند مغز مارمولکی در حال کار است:

به موقع ایده‌تان را اجرا نکنید. تأخیر در اجرا اولین قدم برای هرگز اجرا نکردن آن است.

با این ادعا که باید بی‌نقص باشید، کارهایتان را به تعویق می‌اندازید.

زود ایده‌هایتان را اجرا کنید، ایده‌های ناقص ارائه می‌دهید، به این امید که پذیرفته نشوند.

برای اینکه بدانید برای یک رویداد چه بپوشید دچار اضطراب می‌شوید.

بهانه‌هایی مثل پول نداشتن بیابورید.

با این هدف که افرادی شبیه خودتان پیدا کنید که حمایت‌تان کنند، به ایجاد شبکه‌ی ارتباطی بیش از حد بزرگ روی می‌آورید.

از قصد رفتار محرکی انجام می‌دهید تا وجهه‌ی عمومی‌تان را خراب کند، پس دیگر جایی در

جامعه نخواهید داشت.

اشتیاق کمی برای کسب مهارت‌های جدید از خودتان نشان بدهید.

ساعت‌ها به‌شکل وسواس‌گونه روی جمع‌آوری داده وقت بگذارید (جفری آیزنبرگ گزارش می‌دهد «۷۹ درصد کسب‌وکارها به‌شکل وسواس‌گونه داده‌های ترافیک اینترنت را جمع‌آوری می‌کنند، ولی فقط ۳۰ درصد آن‌ها سایت‌شان را در نتیجه‌ی یک تجزیه و تحلیل تغییر دادند»).

عوام‌فریب باشید.

به جای اقدام کردن، کمیته‌ی مشورت راه بیندازید.

به جای رهبری کردن، در کمیته‌ها عضو شوید.

بیش از حد کار همتایان‌تان را نقد کنید، تا به‌طور غیرواقعی ارزش کار خودتان را بالا ببرید.

به‌عمد محصولات عجیب‌وغریبی تولید کنید که امکان ندارد کسی بخرد.

به‌عمد محصول متوسطی ارائه کنید که دقیقاً مثل بقیه باشد و نادیده گرفته شود.

سؤال نپرسید.

بیش از حد سؤال بپرسید.

هر کسی را که کار متفاوتی انجام می‌دهد نقد کنید. اگر موفق شوند، یعنی شما هم باید یک کار متفاوت انجام بدهید.

تحقیقی تمام نشدنی برای کار بزرگ بعدی شروع کنید، دستاوردهای قبلی را به نام قدیمی بودن دور بریزید.

تعلق‌خاطر عاطفی به وضعیت موجود را بپذیرید.

درباره‌ی تأثیرات جانبی یک رویکرد جدید اضطراب بگیرید.

حوصله‌سربر باشید.

به قیمت انجام یک کار، روی انتقام یا دادن درس عبرت به کسی تمرکز کنید.

هر چه به مهلت نهایی تکمیل کار نزدیک‌تر می‌شوید، از سرعت‌تان بکاهید. وقتی تاریخ اتمام کار نزدیک می‌شود، کارتان را به شکل وسواس‌گونه‌ای بررسی کنید.

تا فردا صبر کنید.

نگران این باشید که افراد ایده‌هایتان را می‌زدند.

وقتی رفتارهایی را پیدا می‌کنید که احتمال به سرانجام رسیدن کارتان را افزایش می‌دهند، استفاده از آن‌ها را متوقف کنید.

به این باور برسید که همه چیز به استعداد و موهبت‌های خدادادی مربوط است، نه به مهارت.

این فهرست دستورعملی است که مرزها را مشخص می‌کند. اگر به جای مسیری که به موفقیت می‌رسد، به هر مسیر دیگری بروید، کار مقاومت است.

جالب است که با صدای بلند بگویید: «این کار را به خاطر مقاومت انجام می‌دهم». «مغز مارمولکی‌ام مرا مضطرب و دلواپس می‌کند». «الان عصبانی‌ام؛ زیرا عصبانی بودن مانع انجام کارم می‌شود».

وقتی با صدای بلند می‌گویید (به آن فکر نمی‌کنید، بلکه به زبان می‌آورید)، مغز مارمولکی با خجالت عقب‌نشینی می‌کند.

«نمی‌دانم چه کار کنم» و سایر نقل‌قول‌های قدیمی درباره‌ی مقاومت

«هیچ ایده‌ی خوبی ندارم»-- در واقع هیچ ایده‌ی بدی ندارید. اگر به اندازه‌ی کافی ایده‌ی بد بدهید، ایده‌های خوب حواس‌شان به خودشان خواهد بود. و همان‌طور که تمام افراد خیلی موفق به شما خواهند گفت، ایده‌ها بخش سخت ماجرا نیستند. اجرای آن‌هاست که دشوار است.

«نمی‌دانم چه کار کنم»-- این یکی کاملاً درست است. سؤال این است که چرا این مسأله شما را اذیت می‌کند؟ هیچ‌کس واقعاً نمی‌داند چه کار کند. گاهی اوقات یک حس درونی یا یک ایده‌ی خوب داریم، ولی اصلاً مطمئن نیستیم. هنر به چالش کشیدن مقاومت این است که وقتی نمی‌دانیم کاری قطعاً به نتیجه می‌رسد یا نه، انجامش دهیم.

«من از [نام مرکز تحصیلی معتبری را اینجا بگذارید] فارغ‌التحصیل نشدم»-- دروس مرکز فناوری ماساچوست (ام‌آی‌تی) امروزه به‌صورت رایگان، برای هر کسی که مشتاق یادگیری است، در دسترس است. کتابخانه‌ی عمومی شهرتان تمام مطالب موردنیازتان را دارد و هر چیزی که نداشته باشد، در فضای مجازی در دسترس است. دسترسی به دانش دیگر موضوع مهمی نیست.

«رئیس به من اجازه نخواهد داد»-- می‌گویید: «البته که نمی‌ده. چرا باید بده؟ می‌خوام کار عجیبی انجام بدم و اگر به نتیجه نرسه، باید همه‌ی سرزنش‌ها رو به جون بخرم. البته، اگر به نتیجه نرسه، اعتبارش برای منه قبول؟». نه، قبول نمی‌کنم. در هیچ‌جای کتاب نگفتم برای اینکه غیرقابل‌جایگزین شوید، به رئیس همه چیز تمام نیاز دارید. می‌گویم که اگر غیرقابل‌جایگزین شوید، رئیس بهتری گیرتان می‌آید.

«خب، این چیزها برای شماها، ولی جنسیت، نژاد، سلامتی، مذهب، ملیت، سبزه‌کشی، معلولیت یا گروه خونی من به این حرف‌ها نمی‌خوره»-- آیا صدای مغز مارمولکی را پشت تکتک کلمات این پرسش شنیدید؟ برای اینکه این بهانه‌ها را کنار بگذارید، دقیقاً به چند مثال نقض نیاز دارید؟

آیین انجام کار

بری پتیس (۱۶۵) این بیانیه را در وبلاگش نوشت:

۱. سه حالت بودن وجود دارد. ندانستن، اقدام و اتمام کار.
۲. بپذیرید هر چیزی مثل یک پیش‌نویس است. کمک می‌کند آن را به انجام برسانید.
۳. هیچ مرحله‌ی ویرایشی وجود ندارد.
۴. تظاهر به اینکه می‌دانید چه کاری انجام می‌دهید تقریباً شبیه این است که واقعاً می‌دانید چه کاری انجام می‌دهید، پس بپذیرید که می‌دانید چه کاری انجام می‌دهید، حتی اگر نمی‌دانید و کارتان

- را انجام بدهید.
۵. اهمال‌کار نباشید. اگر بیشتر از یک هفته برای اجرای یک ایده صبر می‌کنید، رهاش کنید.
 ۶. منظور از انجام شدن، تمام کردن نیست، بلکه انجام دادن کارهای دیگر است.
 ۷. به محض اینکه انجامش دادید، می‌توانید کنارش بگذارید.
 ۸. به کمال‌گرایی بخندید. خسته‌کننده است و مانع انجام کارتان می‌شود.
 ۹. افرادی که دست‌هایشان کثیف نیست در اشتباه‌اند. انجام کار درست‌تان می‌کند.
 ۱۰. شکست نیز انجام کار به حساب می‌آید. پس اشتباه کنید.
 ۱۱. خراب کردن نوع متفاوتی از انجام دادن کار است.
 ۱۲. اگر ایده‌ای دارید و در اینترنت منتشرش می‌کنید، شبیه یک کار انجام شده به حساب می‌آید.
 ۱۳. انجام دادن یک کار، محرک کارهای بیشتر است.

کار

کار واقعی‌تان ساده است، آنچه به خاطرش حقوق می‌گیرید و آنچه واقعاً مورد علاقه‌ی شماست کار است. کار بخش همزاد را تغذیه، تقویت و تحسین می‌کند. کارتان خلق هنری تحول‌آفرین، بیان دیدگاه و نمایش انسانیت‌تان به‌گونه‌ای است که به فردی غیرقابل‌جایگزین تبدیل شوید. کارتان این است که آن کار را انجام بدهید، نه شغل‌تان را. شغل درباره‌ی پیروی از دستورعمل‌هاست؛ کار درباره‌ی ایجاد یک تفاوت است. کارتان به سرانجام رساندن ایده‌هاست. به سرانجام رساندن ایده‌هایی که تغییر ایجاد می‌کنند.

ساختن برای به سرانجام رساندن

عادت‌ی که هنرمندان موفق در خود پرورش داده‌اند ساده است: آن‌ها در همان شروع کار خیلی از موانع را رفع می‌کنند؛ زیرا شروع یعنی تصمیم دارند کارشان را تمام کنند. نه شاید، نه احتمالاً، بلکه تصمیم دارند. اگر می‌خواهید چیزی به‌موقع و به اندازه‌ی بودجه‌تان تولید کنید، باید آن‌قدر کار کنید که دیگر پول و زمانی برایتان نماند. سپس ایده‌تان را به سرانجام برسانید. فضایی برای توقف، بهانه آوردن یا مقاومت وجود ندارد. زمانی که ایده‌تان را اجرا می‌کنید، آن‌ها از بین رفته‌اند.

استفاده از مقاومت به‌عنوان شاخص جهت‌ورزش باد

وقتی تصمیم می‌گیرید کاری انجام دهید که به راحتی سود می‌دهد، با خلق و خویتان می‌خواند، خودخواهانه و تنگ‌نظری است، بعید است که صدای مقاومت را بشنوید. وقتی مغز مارمولکی به چیزی که می‌خواهد می‌رسد، کاری به کارتان ندارد.

احساس می‌کنید که دوست دارید بر سر مدیرتان فریاد بزنید. وجدان‌تان می‌گوید این کار را نکنید، ولی شما می‌خواهید این کار را انجام بدهید. مقاومت در این‌جا نقشی ندارد. صدایی که می‌گوید فریاد نزنید وجدان‌تان است، نه مغز مارمولکی‌تان.

ممکن است قبل از اینکه بخواهید در مالیات‌تان تقلب کنید، رژیم غذایی‌تان را بشکنید یا به شریکتان نارو بزنید، احساس مشابهی داشته باشید. به این احساس گوش کنید. این صدای مقاومت مغزتان نیست.

همیشه ممکن است صدای وجدان‌تان یا مادرتان را پشت سرتان بشنوید، ولی هر دو می‌دانیم که این صدا با آن نیروی فلج‌بی‌حس‌کننده‌ی مقاومت متفاوت است.

وقتی مقاومت، عذر و بهانه، ترس و تنش را احساس می‌کنید، می‌دانید که در حال انجام کار مهمی هستید. باد مقاومت از هر طرفی که بوزد، همان راهی است که باید طی کنید. و هر چه به پیشرفت و موفقیت نبوغ درون‌تان نزدیک‌تر می‌شوید، باد شدیدتری خواهد وزید و مقاومت برای متوقف کردن‌تان شدیدتر مبارزه خواهد کرد.

ده دوازده بار از نوشتن این کتاب دست کشیدم. هر بار، نیرویی که باعث می‌شد دوباره شروع کنم مقاومت مغزم بود. متوجه شدم مغز مارمولکی‌ام از این کتاب می‌ترسد، که بهترین دلیل بود برای اینکه به فکر بیفتم آن را بنویسم.

خوردن بستنی آسان است. ساختن چیزهای مهم سخت است. مقاومت کمکتان می‌کند چیزی را که باید انجام بدهید پیدا کنید. زیرا همان چیزی است که می‌خواهد متوقفش کند.

واضح است که مقاومت می‌ترسد. هر چه به سرانجام رساندن کاری که از آن می‌ترسد نزدیک‌تر می‌شوید، سخت‌تر مبارزه می‌کند.

خودتان را زیر اتوبوس بیندازید

با جان گودمن (۱۶۶)، بازیگر، درباره‌ی نقشش در فیلم در انتظار گودو مصاحبه کردند. برنامه‌ریزی کرده بود بهار را با خانواده‌اش در نیواورلئان ماهیگیری کند و تلویزیون ببیند و می‌خواست پیشنهاد بازی در این فیلم را رد کند. آنچه در زیر می‌آید داستان دست‌وپنجه نرم کردن او با مقاومت است:

«تو یه احمق. این پیشنهادیه که یه بار در تمام زندگی اتفاق می‌فته. هیچ‌وقت دوباره به دست نمی‌آد... فکر نمی‌کردم از پشش بر بیایم. اعتمادبه‌نفس نداشتم. پس قبول بازی توی اون فیلم مثل این بود که خودم رو زیر اتوبوس بندازم و با چنگ و دندان از زیرش بیرون بیام.»

این چالش همیشگی با مقاومت است که از او یک ستاره ساخته است.

«در حال حاضر، این‌جا بودن رو به بودن در هر جای دیگه‌ای ترجیح می‌دهم. ترجیح می‌دم این‌جا باشم، تلاش کنم اون نقش لعنتی را پیدا کنم، و امیدوارم هرگز پیداش نکنم، زیرا نمی‌خوام به رضایت شخصی از خودم برسم. بعدش چی کار می‌کنم؟ توی اتاق رختکنم جنگ خروس‌ها راه بندازم؟»

نزدیک به قله شیب تندتر است

هر چه به شکست دادن مقاومت نزدیکتر می‌شوید، سخت‌تر مبارزه خواهد کرد. اگر به سرانجام رساندن ایده‌ها کار راحتی بود، قبلاً انجامش داده بودید.

چرا مغز مارمولکی می‌خواهد درجا بزنید

در کتاب شیب، درباره‌ی این صحبت می‌کنم که دست کشیدن از یک پروژه (یک شغل، یک حرفه، یک رابطه) چقدر سخت است، حتی اگر پروژه واقعاً به هیچ‌جا نمی‌رسد. به نظرم، بخشی از این رنج ناشی از مقاومت است. اگر سخت تلاش می‌کنید تا کار درست را انجام دهید، کاری را که آموزش دیدید انجام می‌دهید، پس باتقوا و پرهیزکاری. می‌توانید پیروزی بدون خطر کردن را اعلام کنید. وقتی در شیب گیر افتاده‌اید، ترس چندانی ندارد نه به اندازه‌ای که بتواند جایگاهتان را تهدید کند. شما یک فرد کاملاً سخت‌کوش هستید و به بهترین شکل کارتان را انجام می‌دهید؛ چطور کسی جرأت می‌کند شما را نکوهش کند؟

افرادی که این مسیر را تجربه کرده و با دست کشیدن از کارشان در موقع گرفتاری از خود دفاع کردند، به من می‌گویند که احساس آزادی و داشتن توانایی بالقوه‌ی جدید حسی باورنکردنی است. ناگهان، می‌توانند برگردند تا کار را انجام بدهند، تا تفاوتی ایجاد کنند و با جامعه ارتباط بگیرند. بخش سخت ماجرا این است که تفاوت بین این دو را درک کنیم که، گاهی دست از کار می‌کشید چون مقاومت این‌طور می‌خواهد (ایده‌ی بد) و گاهی دست از کار می‌کشید چون مقاومت این‌طور نمی‌خواهد (ایده‌ی خوب). هدف این است که از کارهایی که انجام می‌دهید دست بکشید، زیرا به نیابت از مغز مارمولکی مخفی می‌شوید و اینکه همه‌ی کارهایی را که مارمولک از آن‌ها می‌ترسد قبول کنید.

به اندازه‌ی کافی مهم هست؟

البته که هیچ همزادی وجود ندارد. «شما» منحصر به فردید، همان‌طور که برای هر فرد فقط یک گواهینامه‌ی رانندگی وجود دارد. آنچه را قرار است ابداع کنید ابداع می‌کنید، آنچه را قرار است انجام دهید، انجام می‌دهید.

ون‌گوگ برای نقاشی کشیدن آفریده نشده بود. نقاشی ابزاری بود که آن زمان در دسترسش بود. اگر امروز زنده بود، شاید توفوی ارگانیک می‌فروخت. اینکه در آینده قلم‌موی نقاشی در دست خواهید داشت یا یک سمفونی خواهید نوشت از پیش تعیین شده نیست.

یعنی باید هنرتان را انتخاب کنید. از پیش تعیین نشده است؛ فقط یک هنر برای شما وجود ندارد. اگر چیزی را انتخاب می‌کنید که پایین‌تر از سطح توانایی شماست، پس مقاومت برنده خواهد شد. از همه‌ی این‌ها گذشته، اگر کاری که انجام می‌دهید چندان مهم نیست، هدف از غلبه بر درد و رنجی که مغز مارمولکی بر شما تحمیل می‌کند چیست؟ غلبه بر بهانه‌ها و چالش‌های اجتماعی آسان نیست و اگر نتیجه‌ی نهایی ارزشش را نداشته باشد، این غلبه رخ نمی‌دهد. هنر کم‌اهمیت ارزش در دسری را که برای ایجادش می‌کشید ندارد.

وقتی تصمیم می‌گیرید مسیری را برای خلق هنر طی کنید، هر نوع هنری که هست، بدانید و آگاه باشید که این مسیر نه کوتاه است، نه آسان. یعنی باید مشخص کنید این مسیر ارزش تلاش دارد یا نه؟ اگر ندارد، رؤیای بزرگتری داشته باشید.

اینترنت رفیق شفیق مقاومت است

اگر در محل کارتان تمام روز در حال تماشای بازپخش سریال مورد علاقه‌تان هستید، احتمالاً شغل‌تان را از دست می‌دهید. اما مثل اینکه بد نباشد یک ساعت را صرف اصلاح و به‌روزرسانی حساب کاربری فیس‌بوکتان کنید. این «اتصال به نمودار اجتماعی‌تان» است. بخش بزرگی از روان‌مان وجود دارد که می‌خواهد دیده شویم و تأثیر بگذاریم. دوست داریم در ارتباط باشیم، ارزشمند باشیم و دل‌تنگ‌مان شوند. می‌خواهیم افراد بدانند که وجود داریم و نمی‌خواهیم حوصله‌مان سر برود.

منتظر همزاد ماندن می‌تواند حوصله‌سربر یا حتی ترسناک باشد. پس مقاومت ما را ترغیب می‌کند که فرار کنیم و کجا بهتر از اینترنت؟ در روزی که مقاومت مسئول رفتارمان است، چهل‌وپنج بار ایمیل‌مان را بررسی می‌کنیم. چرا؟ نمی‌توانیم منتظر بمانیم؟ البته که می‌توانیم، ولی این کار سرگرم‌کننده است. اینکه درباره‌ی افرادی که دوست‌شان داریم بشنویم، به پرسش‌ها پاسخ بدهیم و ارتباط برقرار کنیم، سرگرم‌کننده است. راستش را بخواهید، این زیر سر مقاومت است. بررسی ایمیل کار سرگرم‌کننده‌ای است، ولی به‌ندرت جهان را تغییر می‌دهد. بگذارید از توئیتر نگوییم. حتماً افرادی هستند که بسیار مؤثر و سازنده از توئیتر استفاده می‌کنند. عده‌ی بسیار کمی پی می‌برند که توئیتر کمک می‌کند کارشان را انجام بدهند. ولی بقیه چی؟ بقیه تحت تأثیر کامل مقاومت‌اند، چون هیچ کاری با توئیتر انجام نمی‌دهند. همیشه یک توئیت دیگر برای خواندن و پاسخ دادن وجود دارد. همان‌که، البته، مانع انجام دادن کارتان می‌شود. وقتی داشتید توئیت می‌کردید هنرتان کجا رفت؟

استعدادتان را کجا مخفی می‌کنید؟

بینش‌تان را کجا مخفی می‌کنید؟ شما ایده‌های بزرگ زیادی دارید، نه کمبود پیشرفت و موفقیت. یکی از دوستانم هر روز حرف‌های واقعاً هوشمندانه و هر هفته حرف‌های خیلی مهم می‌زند. و در پایان سال، چند پست عالی در وبلاگش و یک مشت توئیت برای نمایش دارد. اگر کنترل یکی از این ایده‌ها را به دست می‌گرفت و خیلی سخت با مقاومت مبارزه می‌کرد تا آن را به سرانجام برساند، چه اتفاقی می‌افتاد؟

در پایان سال، می‌توانست یک شرکت چندمیلیون دلاری یا حرکتی که جهان را تغییر داده است به ما نشان بدهد. تا پایان سال، می‌توانست تعدادی از آن ایده‌ها را به پیشرفت، یا یک دفتر کار مدیریتی یا یک محوطه‌ی پارکینگ تبدیل کند. تنها تفاوت بین دوست من و کسی که همه‌چیز را تغییر می‌دهد مقاومت است.

تیک تیک تیک

این دوازدهمین کتاب من از سال ۱۹۹۹ به بعد است. وقتی حرفه‌ام را شروع کردم، کارم تولید صفر تا صد کتاب بود. من و کارمندانم در همکاری با ناشرهای مختلف بیش از صد عنوان کتاب منتشر کردیم. بعد از آن، یک شرکت اینترنتی تأسیس کردم و آن را فروختم و سپس شروع به وبلاگ‌نویسی کردم، چند سخنرانی انجام دادم و یک شرکت اینترنتی دیگر تأسیس کردم.

آیا اعجوبه هستم؟ فکر نمی‌کنم. من ایده‌هایم را به سرانجام می‌رسانم. غرق فکر کردن نمی‌شوم، با مقاومت مبارزه می‌کنم و ایده‌ام را به ثمر می‌رسانم. این کار را با انجام ندادن وظایف بی‌شماری که ابزارهایی برای توقف کامل و راه‌هایی ایده‌آل برای ورود مقاومت به زندگی‌مان هستند، انجام می‌دهم.

افراد معتاد به کار ترس را وارد معادله می‌کنند. تمام مدت کار می‌کنند تا مطمئن شوند همه چیز درست است و تمام مدت مقاومت را تجربه می‌کنند. فقط برای اطمینان تمام مدت در محل کار می‌مانند تا ترس مخرب ذهن مارمولکی‌شان را راضی کنند.

من معتاد به کار نیستم. هیچ ترسی ندارم؛ زیرا عادت به ثمر رساندن ایده‌ها را در خودم نهادینه کرده‌ام. مغز مارمولکی هیچ شانس ندارد، پس ساکت می‌شود و چیز دیگری برای نگرانی پیدا می‌کند.

خودم را مجبور کردم بین ساعت‌های مشخص کاری‌ام هیچ وظیفه‌ی پر مشغله‌ای را انجام ندهم و بهترین بهانه‌ای را که مقاومت داشت از میان برداشتم. نمی‌توانم از کار دوری کنم؛ زیرا حواس خودم را با چیزی به‌جز کار پرت نمی‌کنم. این علامت یک هنرمند سازنده است. به جلسات نمی‌روم. یادداشت نمی‌نویسم. کارمند ندارم. رفت‌وآمد نمی‌کنم. هدف این است که هر چیزی که به نظر سازنده می‌آید ولی به سرانجام رساندن ایده کمک نمی‌کند، از میان بردارم.

برای اینکه بین پروژه‌ها هیچ کاری انجام ندهید، به نظم دیوانه‌واری نیاز است. یعنی اینکه باید رو به یک دیوار خالی بنشینید، ولی اجازه ندارید به کاری مشغول باشید. یعنی با افکار تان تنها هستید، یعنی یک پروژه‌ی جدید، شاید یک پروژه‌ی بزرگ، خیلی زود ظاهر می‌شود، زیرا انرژی تمام‌نشده‌ی تان نمی‌تواند اجازه بدهد بنشینید و هیچ‌کاری نکنید.

کتاب کوچک و عالی عادت‌های ذن (۱۶۷) اثر لئو بابوتا (۱۶۸) کمک می‌کند این مشکل را حل کنید. برنامه‌اش آسان است: تلاش کنید در یک سال فقط یک کار مهم انجام بدهید. آن را به پروژه‌های کوچک‌تر تقسیم کنید و هر روز، سه کار برای انجام دادن پیدا کنید که کمک می‌کند پروژه‌تان کامل شود. و فقط همان‌ها را در ساعات کاری‌تان انجام بدهید. درباره‌ی این صحبت می‌کنم که با روزی یک ساعت کار، یک کار عظیم هنری را به اتمام برسانید، هر نوع هنری که در ذهن‌تان دارید. آن یک ساعت در روز شاید سرگرم‌کننده نباشد، ولی احتمالاً سازنده‌تر از ده ساعتی است که الان دارید صرف می‌کنید.

افراد هر روز ایده‌ی لئو را خراب می‌کنند. تلاش می‌کنند همزمان با تظاهر به انجام تمام آن کارهای بیهوده‌ی سطحی که افراد می‌گویند باید برایشان زمان بگذارند، پروژه‌ی مهمی را انجام بدهند. وقتی تلاش می‌کنند هر دو کار را انجام بدهند، هیچ‌کدام را انجام نمی‌دهند. یا تظاهر می‌کنند

پروژه‌شان مهم است، ولی در واقع بی‌ارزش و به مراتب پایین‌تر از سطح آن‌هاست. اینکه در طول روز سکوت کنید، به همزادتان این فرصت را می‌دهد که صدایش شنیده شود. مقاومت نمی‌تواند جار بزند که مشغول توثیق کردن، بررسی فیس‌بوک، رفتن به جلسات، وبلاگ‌نویسی، ساختن شبکه‌ی ارتباطی، پرداخت صورت‌حساب‌ها و مسافرت است. نه، در واقع اصلاً سرش شلوغ نیست. ما ساکت ایستاده‌ایم، منتظریم نبوغ‌مان کارش را انجام بدهد و تشویقش کنیم.

تفاوت بین یک هنرمند موفق و یک هنرمند ناموفق، بعد از اینکه ایده ایجاد شد، خودش را نشان می‌دهد. تفاوت در سرعت انجام کار است. کارتان را انجام دادید؟

اضطراب مقدمه‌ی شکست است

اضطراب بی‌نیاز و خیالی است. ترس از ترس است، ترسی که هیچ معنایی ندارد. تفاوت بین ترس و اضطراب: اضطراب پراکنده است و روی گزینه‌های محتمل در آینده‌ای ناشناخته تمرکز می‌کند، نه یک تهدید فعلی و واقعی. مقاومت ۱۰۰ درصد به اضطراب ربط دارد، زیرا انسان‌ها هیجان‌های عاطفی و هشدارهای دیگری را در خودشان پرورش داده‌اند که در اجتناب از تهدیدهای واقعی به ما کمک می‌کنند. به عبارت دیگر، اضطراب یک ساخت درونی بدون هیچ ارتباطی با جهان بیرون است. «اضطراب بی‌نیاز» یک ترکیب زائد است، زیرا اضطراب همیشه بی‌نیاز است. اضطراب شما را از خطر محافظت نمی‌کند، بلکه مانع انجام کارهای بزرگ می‌شود. تمام شب بیدار نگه‌تان می‌دارد و آینده‌ای را پیش‌بینی می‌کند که اتفاق نمی‌افتد.

به عبارت دیگر، ترس درباره‌ی زنده ماندن، دوری کردن از مارها، تهیه‌ی غذا برای خانواده‌تان است. باید به‌دقت به ترس توجه کنید. ترس‌های حقیقی زیادی در دنیای ما وجود ندارند، پس وقتی یکی از آن‌ها ظاهر می‌شود، ارزش توجه کردن دارد.

به عبارت دیگر، اضطراب یک معلولیت خطرناک است. اضطراب اغراق درباره‌ی بدترین احتمالی است که می‌تواند اتفاق بیفتد، همراه با صحبت کردن با خود که باعث می‌شود فرصت‌های واقعی موفقیت به حداقل برسند.

اضطراب انجام هنر را غیرممکن می‌کند، زیرا مقاومت را تغذیه می‌کند، و به مغز مارمولکی نیروی دیوانه‌کننده‌ای بیشتر از قدرت ما می‌دهد. اگر اضطراب‌تان را تغذیه کنید، محال است یک مهره‌ی حیاتی باشید.

حتماً پی خواهید برد که در سرتاسر این کتاب، اغلب کلمه‌ی «ترس» را وقتی که واقعاً منظورم اضطراب بوده است، استفاده کرده‌ام. به این دلیل است که همیشه بین این دو مفهوم گیج می‌شویم که عادت بدی است.

ترس قدرشناس: دو راه برای کنار آمدن با اضطراب

در تخت‌تان دراز می‌کشید و نمی‌توانید به خاطر بیاورید چراغ آشپزخانه را روشن گذاشته‌اید یا نه. این فکر باعث می‌شود به تمام فیلم‌نامه‌هایی که روی صفحه‌ی نمایش ذهن‌تان پخش می‌شوند، شامل سرقت‌های نیمه‌شب، ورود زورکی به خانه و چیزهای دیگر فکر کنید. مانند بیشتر بخش‌های دلهره‌آور داستان، دو پاسخ وجود دارد. اولی شما را در یک چرخه‌ی بی‌پایان قرار می‌دهد، در حالی که دومین رویکرد، که بسیار دشوارتر است، نتایج خوبی را به دنبال دارد.

رویکرد اول این است که اطمینان پیدا کنید. از تخت بیرون بیایید و لامپ را بررسی کنید. هر چه باشد، سارق‌ها در پشت بوته‌ها کمین کرده‌اند تا بدون آن چراغ روشن به خواب بروید، اگر بررسی کنید و مطمئن شوید که روشن است بهترین راه برای این است که آن‌ها فرار کرده و خانه‌ی دیگری پیدا کنند. این رویکرد می‌گوید اگر بابت چیزی نگران هستید، از افراد بخواهید ثابت کنند که همه چیز خوب پیش می‌رود و نگرانی را از بین ببرید. همواره بررسی کنید، اندازه بگیرید و تکرار کنید. «آیا همه چیز مرتب است؟» با اطمینان و بازخورد مثبت به اضطراب پاداش بدهید. البته، این به اضطراب بیشتر منجر می‌شود، زیرا همه کسب اطمینان مجدد و بازخورد مثبت را دوست دارند. بعد از اینکه لامپ را بررسی کردید، شاید بخواهید به قفل پنجره‌ها هم نگاهی بیندازید و فقط برای اطمینان، لامپ را هم دوباره بررسی کنید.

رویکرد دوم این است که با اضطراب کنار بیایید، از آن فرار نکنید. تصدیق کنید، کشف کنید، با او دوست شوید. اضطراب همین‌جاست، به آن عادت دارید، ادامه دهید. برای افراد نگران، هیچ پاداشی وجود ندارد. هیچ آبی برای خاموش کردن این آتش به‌خصوص در کار نیست.

مشکل اطمینان پیدا کردن از این است که چرخه‌ای ایجاد می‌کند که هیچ‌وقت تمامی ندارد. درباره‌ی مسأله‌ای به من اطمینان بدهید و می‌توانید شرط ببندید که چیز دیگری برای نگرانی پیدا خواهم کرد. اطمینان مسأله‌ی اضطراب را حل نمی‌کند؛ در واقع، تشدیدش می‌کند. بدن‌تان خارش دارد و آن را می‌خارانید. خارش اذیت می‌کند، ولی خاراندن احساس خوبی دارد و آن‌قدر این کار را تکرار می‌کنید تا بدن‌تان زخم می‌شود.

ایده‌ی همزادپنداری با اضطراب حداقل در ابتدا به نظر مضحک می‌آید. همزادپنداری با یک حس ناراحت‌کننده طبیعی نیست. هرچه بیشتر همزادپنداری کنید، بدتر می‌شود. بدون آب، آتش شدت می‌گیرد. تمام مدت، آرام می‌مانید. اضطراب آن‌جاست، واقعی است، ولی صرفاً تصدیقش می‌کنید، با عقلانیت یا حتی هیجان چالوسی‌اش را نمی‌کنید. فقط هست و قبولش می‌کنید، مثل یک روز گرم در ساحل (یا یک روز سرد در آلاسکا).

سپس، اتفاق جالبی می‌افتد. اضطراب کم‌کم رمقش را از دست می‌دهد. اضطراب نمی‌تواند برای همیشه خودش را حفظ کند، به‌خصوص وقتی صبح می‌شود و کسی به خانه‌تان دستبرد نزده است، وقتی سخنرانی‌تان تمام می‌شود و هیچ‌کس به شما نخندیده است، وقتی ارزیابی عملکرد تمام می‌شود و اخراج نشده‌اید. واقعیت همیشه بهترین اطمینان است. با گذشت زمان، چرخه از بین رفته است. مقاومت می‌داند که حقه‌ی اضطراب دیگر جواب نمی‌دهد، به‌خصوص اگر با اضطراب دوستانه رفتار کنید. خیلی سریع، چرخه‌ی اضطراب شروع به ضعیف شدن می‌کند و در نهایت خودش را از بین می‌برد.

از من بخواهید به شما بگویم همه چیز درست می‌شود. برای مبتدی‌ها هیچ نظری ندارم. و نظر من که به‌طور موقت تسکین‌تان می‌دهد، در واقع اضطراب‌تان را در درازمدت بدتر می‌کند.

اضطراب و شُنبِیا

شُنبِیا یک واژه‌ی تبتی و تقریباً به معنی «خاراندن محل خارش» است. این واژه مارپیچی از درد را برایم تداعی می‌کند؛ چیزی که با یک اتفاق کوچک شروع می‌شود و بلافاصله تمام وجودتان را فرا می‌گیرد. یک خارش کوچک را می‌خارانید، که باعث می‌شود بیشتر احساس خارش کنید، پس بیشتر و بیشتر می‌خارانید تا جایی که در عمل احساس درد می‌کنید.

در آینده‌ی عقب ماشین‌تان، ماشین پلیس را می‌بینید. احتمالاً سرعت‌تان هشت کیلومتر بیشتر از حد مجاز است. برای افراد بسیاری، اینکه توسط پلیس متوقف شوند عذاب‌آور است، ولی چیز مهمی نیست. برای یک شخص مضطرب در این موقعیت خاص، ذهن به سرعت شروع به داستان‌بافی می‌کند: پلیس اذیتم می‌کند، دفاع می‌کنم، کار بالا می‌گیرد، دستگیر می‌شوم، اتهام دیگری به من می‌زنند و بقیه‌ی زندگی‌ام را در زندان می‌گذرانم! جای تعجب نیست که وقتی در نهایت ماشین را متوقف می‌کنید استرس دارید. آن‌قدر در ذهن‌تان مشغول خوردن غذای زندان بوده‌اید که حتی وقت نفس کشیدن ندارید.

رئیس‌تان سر کار از شما انتقاد می‌کند. مشکل بزرگی نیست، فقط یک نقد محترمانه. ولی شُنبِیا شما یک واکنش است که وادارتان می‌کند در جواب هر انتقاد، یک دفاع یا نقد دیگر بگویید. متأسفانه، رئیس‌تان نیز در مقابل شما همین احساس را دارد. از اینکه نتوانسته‌اید بازخوردش را بپذیرید اذیت می‌شود و الان هر دوی‌تان در چرخه‌ی زشتی گیر افتاده‌اید که پایان خوشی ندارد. در حال انجام یک فروش تلفنی هستید و به نظر خوب پیش می‌رود. مغز مارمولکی‌تان می‌گوید، ممکن است منجر به یک فروش شود و شما را در معرض انواع خطرهای قرار بدهد. پس به عنوان یک مکانیسم دفاعی، حرف احمقانه‌ای می‌زنید، که منجر به یک لغزش در نظم گفت‌وگو می‌شود. حرف احمقانه‌ی دیگری می‌زنید و ناگهان، همان‌طور که انتظار داشتید، همه چیز به هم می‌خورد. این شُنبِیاست، همانی که برای خودتان ابداعش کردید.

مغز مارمولکی مسئول شُنبِیاست. این یک تعامل بین دنیای عقلانی طبیعی‌مان و ترس‌های شدیدی است که مغز مارمولکی هر روز با آن‌ها زندگی می‌کند. خوشبختانه، شُنبِیا در همه‌ی موارد همراهمان نیست. چیزهای کمی وجود دارند که می‌توانند هر کدام ما را از کنترل خارج کنند. بهترین زمان برای توقف این مارپیچ همان اولین لحظه است. در شروع، ابتکار عمل به خرج دادن، کمک خواستن و تشخیص چرخه، اولین و بهترین فرصت‌تان است. خارش را همان اول بپذیرید، ولی آن را نخارانید. اگر کار دیگری انجام بدهید، چشم‌اندازها را از دست می‌دهید. وقتی درباره‌ی نقاط ضعف همه‌ی انتخاب‌ها اغراق می‌کنید، نمی‌توانید یک برنامه‌ی مفید بریزید. این پراجنا (۱۶۹) است. اگر نمی‌توانید درسی به جهان بدهید، آن را بپذیرید، به ایجاد یک نتیجه‌ی متفاوت وابسته نباشید.

می‌گویید: «متأسفم جناب سروان»، خودتان را وادار می‌کنید که ساکت بنشینید و سپس او رانندگی می‌کند و می‌رود.

چرا کارتان به زندان نکشید؟ زیرا آن خارش را نخاراندید. زیرا پای ترس، اضطراب و خشم را پیش نکشیدید، پس پلیس هم با ترس و اضطراب و خشم واکنش نشان نداد. با اضطراب کنار آمدید؛ از آن فرار نکردید و با او چانه نزدید. ماندید.

می‌گویید: «بابت بازخورد ممنونم جناب رئیس». سپس بازخورد را به زبان خودتان تکرار

می‌کنید تا تأیید کنید که حرفش را شنیده‌اید و بعد می‌روید. فقط سه ثانیه وقت شما را می‌گیرد و از یک ساعت درد و رنج اجتناب کرده‌اید. چرا تمام روزتان خراب نشد؟ زیرا آن خارش را نخاراندید. کاملاً از وضعیت رئیس و شنپای او آگاه بودید که چرخه را ادامه ندادید.

شنپا و ارتباط اجتماعی

برای بسیاری، شنپا و اضطراب به حضور در جمع مربوط می‌شود. در برگزاری یک مهمانی، عضویت در باشگاه، شرکت در جلسه یا اجرای سخنرانی، پای تعامل با سایر افراد در میان است. قاتل: اضطراب نه تنها بدبخت‌مان می‌کند، بلکه از بین‌برنده‌ی تعامل است. افراد آن را درون شما احساس می‌کنند. به شما واکنش نشان می‌دهند، کمتر احتمال دارد استخدام‌تان کنند، از شما خرید کنند یا در مهمانی‌تان شرکت کنند. همان چیزهایی که از آن‌ها می‌ترسید اتفاق می‌افتد، دقیقاً به این دلیل که از آن‌ها می‌ترسید، که البته چرخه‌ی شنپا را بدتر هم می‌کند.

شنپا ناشی از کشمکش بین مغز مارمولکی (که می‌خواهد از بازی خارج شده یا فرار کند) و بقیه‌ی مغزمان است که خواستار موفقیت، ارتباط و بخشش است. نوسان بین این دو صرفاً همه چیز را بدتر می‌کند. به نظر می‌رسد که دو انتخاب برای پایان دادن به این چرخه دارید: می‌توانید فرار کنید یا بمانید.

فرار کردن ذاتاً بد نیست. اگر نمی‌توانید تعامل یا رویداد خاصی را مدیریت کنید، خب این کار را نکنید. از آن دوری کنید. برخی افراد برای داوری بی‌سبال آفریده نشده‌اند.

گزینه‌ی دیگر این است که در بازی بمانید، اگر باور دارید به اندازه‌ی کافی مهم هست، پس چالش‌تان این است که مقاومت را کنار بگذارید. نه برای فرار و بازگشت. نه، باید بمانید. کنارش بنشینید. به مقاومت امان ندهید. فقط بمانید.

طی یک تماس فروش، در آن لحظه که سکوت را می‌شکنید تا مارمولک ناآرام را تسکین بدهید، این کار را نکنید. بنشینید. بگذارید مشتری حرفش را بزند. هرچه بیشتر تسلیم صدای درونی اضطراب شوید، انعطاف‌پذیرتر می‌شوید. انتظار کشیدن آسان نیست و دقیقاً به همین دلیل به هنگام تعامل با سایر افراد بسیار اثربخش است. قدرت آرامش مورد نیاز برای مقاومت در برابر تمایل به فرار در اطرافیان‌تان اعتمادبه‌نفس به وجود می‌آورد.

هفته‌ی گذشته در یک مذاکره‌ی بسیار سرنوشت‌ساز شرکت کردم. مقاومت سرم داد می‌کشید که به شکستم اعتراف کنم، از خودم دفاع کنم، تسلیم شوم، بالاخره کاری انجام دهم. فقط مقاومت را متوقف کنید! کارتان را درست انجام دهید!

صدای مارمولک را شنیدم، ولی هیچ کاری نکردم. با ناآرامی و با خارش کنار آمدم. نتیجه‌ی کارم موجی از اعتمادبه‌نفس به همراه داشت، زیرا سرانجام، بعد از اینکه مارمولک دید دو روز بدون دله‌ره فقط نشسته‌ام، متوجه شد قصد ندارم موضع را تغییر بدهم. ساکت شد. دوباره خودم مسئول رفتار خودم بودم. نتیجه‌ی کارم آزادی بود. آزاد بودم تا در مذاکره آرام، بخشنده و صریح باشم و معلوم شد که خیلی بهتر از چیزی است که امید داشتیم. اگر مقاومت مسئول رفتارم بود، تمام پروژه از بین می‌رفت.

پانوش: هرگز اجازه ندهید مارمولک ایمیل بفرستد.

«مردم به من می‌خندند»

این اصل مطلب است. قطعاً دلایل تکاملی مهمی برای اجتناب از خطر وجود داشته است. مثلاً، ببرهای تیزدندان واقعاً می‌توانستند روزتان را خراب کنند. با وجود این، در حال حاضر، برای بیشتر هنرهایی که درباره‌شان صحبت می‌کنم، فقط یک خطر وجود دارد و آن هم خطر از دست دادن مقداری زمان (زمانی که به هر حال هدرش می‌دهید) و فرصتی است که افراد به شما می‌خندند. دبیرستان.

اغلب به نظر می‌رسد به دوران دبیرستان مربوط است. وقتی درکشمکش با مقاومت هستید و از تمام دلایلی که نشان می‌دهند چرا شکاک، بیش از حد مشغول و بی‌پول هستید و توانایی انجام برخی هنرها را ندارید، فهرستی تهیه می‌کنید، لطفاً این را هم به فهرست اضافه کنید: «اگر تلاش کنم، مردم به من می‌خندند». خوب است. الان حداقل یک دلیل حقیقی در فهرست دارید. تا به حال مردم به شما خندیده‌اند؟ نه با شما، بلکه به شما؟ دردناک و با لذت. در تمام زندگی‌مان آن را به یاد می‌آوریم و این مسأله، روی تصمیمی که امروز می‌گیرید تأثیر می‌گذارد، در صورتی که کسانی که در مدرسه به شما خندیده‌اند حتی نام‌تان را به خاطر نمی‌آورند.

شنپا و تلاطم

دوستم، جان، عاشق وقتی است که هواپیما دچار تلاطم شدید می‌شود. دیدگاهش ارزش به اشتراک گذاشتن را دارد. «احتمال سقوط هواپیما به خاطر تلاطم اساساً صفر است، پس می‌نشینم و از آن لذت می‌برم. مثل ترن‌هوایی در یک شهر بازی است». این مطلب را در حالی می‌نویسم که هواپیمایم در حال یک تلاطم شدید است و معلوم می‌شود که حق با اوست. لحظه‌ای که دیگر برای نگهداشتن هواپیما در آسمان تلاش نکردم و از سواری لذت بردم، بسیار سرگرم‌کننده‌تر شد و مشخص است که خلبان برای نگهداشتن هواپیما به من نیازی نداشت.

شنپا و درآمد و موفقیت

در عصر انقلاب صنعتی، شنپا روی اعصاب بود، عصبی‌تان می‌کرد و نمی‌گذاشت لذت ببرید. ولی هنوز می‌توانستید یک شغل مناسب داشته و موفق باشید، زیرا عصبی بودن‌تان در زمان خودتان بود. شغل‌تان در خط مونتاژ پیش‌پا افتاده‌تر از آن بود که دلیلی برای چرخه‌ی شنپا باشد. در عوض، شنپا را در خانه انجام می‌دادید.

به هر حال اکنون در دنیایی که مهره‌های حیاتی باارزش‌اند و چرخ‌دنده‌ها ارزشی ندارند، به نظر می‌رسد اضطراب کنترل نشده بزرگ‌ترین مانعی است که بین شما و اهداف‌تان قرار دارد. با

توجه به حق انتخابی که کارفرماها دارند، افرادی را که در یک چرخه‌ی اضطراب گیر افتاده‌اند استخدام نمی‌کنند، با آن‌ها کار نمی‌کنند، به آن‌ها اعتماد ندارند یا پیرو آن‌ها نیستند. شما سمی هستید و نمی‌خواهیم تمام وقت‌مان صرف اطمینان دادن به شما بشود. بدتر اینکه، اگر درباره‌ی وظایفی اضطراب دارید که اضطراب در ذات‌شان است (مثل هنر، فعالیت‌های شجاعانه، و بخشندگی)، کاری که برای انجام دادن انتخاب می‌کنید تغییر خواهد کرد. از همان چیزهایی که از شما یک مهره‌ی غیرقابل‌جایگزین می‌سازند دوری خواهید کرد. نمی‌خواهم اطراف افرادی باشم که در چرخه‌های مکرر ترس و درد قرار دارند. ناگهان، شنیا به اندازه‌ی روح و روان‌تان روی درآمدتان نیز اثر می‌گذارد.

تماشای افراد

تفریح مورد علاقه‌ی من در زمان مسافرت تماشای افرادی است که مشغول تماشای چیزی هستند. سوزان (نام واقعی نیست) در هتلی در شیکاگو (شهر واقعی نیست) منتظر کسی است. خوش‌لباس است و عینک آفتابی‌اش را روی موهای طلایی‌اش (رنگ مو واقعی نیست) گذاشته است. این چرخه‌ی اوست، که هر شانزده ثانیه (زمان را اندازه گرفتم) تکرار می‌شود:

به چپ، سپس به راست نگاه می‌کند.
موهای پشت گوش چپش را مرتب می‌کند.
رو به‌رویش را نگاه می‌کند تا ببیند کسی تماشایش می‌کند یا نه.
جای عینکش را درست می‌کند.
دامنش را به اندازه‌ی نیم سانتی‌متر پایین می‌کشد.
موهای پشت گوش راستش را مرتب می‌کند.
دوباره همه‌ی این‌ها را تکرار می‌کند.

دوباره و دوباره و دوباره. واضح است که این رفتار عمدی نیست؛ جزئی از وجودش است. اجداد اولیه‌اش این کار را انجام می‌دادند، او نیز انجام می‌دهد. مسأله‌ی خیلی مهم این است که سایر افراد چه فکری درباره‌ی او می‌کنند. به جای ارتباط، یادگیری یا خلق یک چیز، در چرخه‌ی مارمولکی ترس و آراستگی گیر کرده است. وقتی مقاومت پیروز می‌شود، این چرخه‌ای است که مغز مارمولکی‌ام مرا وادار می‌کند واردش شوم:

ایمیل را بررسی می‌کنم تا ببینم افراد درباره‌ی کارم چه فکری می‌کنند. به آن‌ها پاسخ می‌دهم. قبیله‌های آنلاین را بررسی می‌کنم تا ببینم چه خبر است. اگر لازم باشد تغییراتی می‌دهم. دوباره ایمیل را بررسی می‌کنم. وبلاگم را بررسی می‌کنم تا ببینم چه خبر است. مطالب مناسب را می‌خوانم؛ اگر لازم بود نظرم را می‌نویسم. دوباره همه‌ی این‌ها را تکرار می‌کنم.

می‌توانم برای همیشه این کار را انجام بدهم. مثل تنظیم عینک آفتابی است. هیچ‌وقت تمامی ندارد. هنرمندان هرگز این کارها را انجام نمی‌دهند. وقتی به خودم رژیم اینترنتی دادم (فقط پنج بررسی در روز، نه پنجاه تا)، بهره‌وری‌ام سه برابر شد. سه برابر.

مسابقه‌ی سرعت!

بهترین راه برای غلبه بر ترس از چیزهایی مثل خلاقیت، بارش فکری، خطر کردن‌های هوشمندانه، یا مسیریابی در یک موقعیت فریب‌دهنده شاید فعالیت با حداکثر سرعت باشد. وقتی با حداکثر سرعت فعالیت می‌کنیم، همه‌ی گفت‌وگوهای درونی‌مان از بین می‌روند و روی پیشروی با بیشترین سرعت ممکن تمرکز می‌کنیم. وقتی در دوی سرعت شرکت می‌کنید، درد زانویتان را حس نمی‌کنید و درباره‌ی اینکه وضعیت زمین در سطح قابل‌قبولی هست یا نه نگران نمی‌شوید. فقط می‌دوید.

نمی‌توانید برای همیشه با حداکثر سرعت فعالیت کنید. فلسفه‌اش در همین است که این‌طور باشد. همین کوتاه بودن این رویداد بخش کلیدی نتیجه‌بخش بودن این روش است.

«سریع، سی دقیقه وقت دارید تا ده ایده برای راه‌اندازی کسب‌وکار پیدا کنید».

«عجله کنید، باید برای تبلیغات‌مان یک متن جدید بنویسیم... پانزده دقیقه وقت داریم».

اولین پروژه‌ی عظیم من عرضه‌ی یکی از برندهای اصلی بازی‌های رایانه‌ای ماجراجویانه و علمی-تخیلی بود (ری بردبری، مایکل کرایتون و غیره). به خاطر راه‌اندازی این پروژه، دیگر به کلاس‌های دانشکده‌ی کسب‌وکار نرفتم.

یک روز، درست بعد از یک مسافرت هوایی در نیمه‌شب، رئیس شرکت به من گفت پروژه را لغو کرده است. گفت که شرکت برای عرضه‌ی همه‌ی محصولات که برنامه‌ریزی کرده بودیم، منابع کافی ندارد، پیشرفت‌مان بسیار کند بود و بسته هنوز آماده نبود.

به دفترم رفتم و بیست ساعت بعدی را به بازنویسی تکتک کلمات متن، بازطراحی تمام بسته‌ها، بازسازی تمام برنامه‌ها و ابداع یک استراتژی تبلیغاتی جدید گذراندم. احتمالاً به اندازه‌ی کار شش هفته‌ی یک گروه باانگیزه بود، و من آن را به تنهایی انجام دادم. مثل بلند کردن ماشینی که نوزادی زیرش گیر افتاده غیرممکن بود و الان هیچ چیزی از آن پروژه را به خاطر ندارم.

هیئت مدیره کار نهایی را دید، تجدیدنظر کرد و پروژه دوباره به راه افتاد. تا قبل از این دوی سرعت نترسیدم (سپس بیهوش شدم). نمی‌توانید هر روز با سرعت بدوید، ولی احتمالاً ایده‌ی خوبی است که به‌طور منظم با سرعت بدوید. مقاومت را خلع سلاح کنید.

سرپایینی در مقابل سربالایی

ارائه‌ی هنرتان به جهان اغلب مثل بالا رفتن از سربالایی است، مجموعه‌ای دائمی از چالش‌ها و موانع پیش رویتان است. در هر قدمی طی مسیر، مقاومت می‌تواند به پایین پرتاب‌تان کند. کافی است تردید کنید، تمام کارتان هدر رفته است. سنگ بزرگی را به سمت بالا هل می‌دهید و اگر

یک لحظه بایستید، تمام راه را تا پایین قل می‌خورد و تمام تلاش‌هایتان از بین می‌رود. به هر حال، ممکن است به کار همراه با ارائه‌ی هنرتان به چشم یک فرآیند گرانثی اجتناب‌ناپذیر، مثل یک بهمن یا یک مسابقه‌ی اسکی طولانی نگاه کنید. از بالای تپه شروع کنید، نه از پایین. یک قدم کوچک برای شروع کافی است و سپس خیلی سریع بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود. هیچ اندازه‌ای از مقاومت نمی‌تواند جلوی این اتفاق را بگیرد.

اینترنت می‌تواند این تأثیر را بیشتر کند. ویدئویی را به نمایش می‌گذارید و طی یک هفته، یک میلیون نفر آن را می‌بینند. یک پیام از طریق ایمیل برای شش نفری می‌فرستید که به درد کارتان می‌خورند و یک پروژه شروع می‌شود.

به همین دلیل است که نویسندگان از داشتن ناشر لذت می‌برند. از نظر فنی به‌راحتی می‌توانید کتابتان را خودتان منتشر، حروف‌چینی، چاپ یا در کتابفروشی عرضه کنید، ولی نویسندگانی که حق انتخاب دارند به‌ندرت خودشان ناشر کتاب‌هایشان می‌شوند. زیرا نظام فعلی یک تقویت‌کننده‌ی خیلی قدرتمند است. نسخه‌ی دست‌نویشتان را برای مدیر برنامه‌هایتان می‌فرستید. او آن را به یک ناشر می‌فروشد (لازم نیست از جانب شما فشاری وارد شود). ناشر تمام وظایف سخت عرضه‌ی کتابتان به بازار را انجام می‌دهد، وظایفی که مغز مارمولکی‌تان خوشحال می‌شد آن‌ها را خراب کند.

اگر زیرساختی (مثل یک ناشر) وجود دارد که بینش‌تان را تقویت می‌کند، عالی است. اگرچه، اغلب چنین زیرساختی وجود ندارد. شرکت‌هایی که پول می‌گیرند تا ایده‌تان را ثبت و تبلیغ کنند یا مسابقات قلابی که از شما برای ورود به یک رقابت و برنده شدن پول می‌گیرند، این‌ها برای افرادی که بستری ایجاد نکرده‌اند دام می‌گذارند. شما به بستری نیاز دارید که تبدیل بینش‌تان به اقدام عملی را آسان می‌کند.

تلاش می‌کنم ایده‌ی ساخت یک بستر را، قبل از اینکه ایده‌ی جدیدی داشته باشید به شما بقبولانم، تا بسترسازی را به‌عنوان پروژه‌ای جدا از انتشار هنرتان در نظر بگیرید. می‌توانید هر روز بدون مواجهه با مقاومت روی این بستر کار کنید. وقتی این بستر بزرگ‌تر و قوی‌تر می‌شود، هر ایده را کمی روی سربالایی جلوتر ببرید.

رسیدن به این نقطه آسان نیست. یک بستر ارزشمند در حکم داشته‌ای است که به شما داده نمی‌شود. به آماده‌سازی و تلاش نیاز دارد تا جهان را برای به ثمر رساندن ایده‌هایتان آماده کنید، ولی تلاشی است که مقاومت مشتاق خراب کردنش نخواهد بود. با جداسازی کار سخت آماده‌سازی از کار ترسناک بینش، می‌توانید محیطی ایجاد کنید تا با احتمال بیشتر ایده‌تان را به ثمر برسانید.

راهی برای رفع موانع و غلبه بر مقاومت

در این‌جا چگونگی انجام کارهایم را توضیح می‌دهم.

از این روش برای ارائه‌ی پروژه‌های نرم‌افزاری چندمیلیون دلاری، نوشتن کتاب، برنامه‌ریزی برای تعطیلات، کار گروهی، کار فردی و وبلاگ‌نویسی استفاده کرده‌ام. همه‌ی پروژه‌هایی که به موقع اجرا شدند.

اولین قدم این است که تاریخ تحویل پروژه‌تان را بنویسید و آن را روی دیوار نصب کنید. این

تاریخ واقعی است. در این تاریخ، ایده‌تان را کامل یا ناقص به ثمر خواهید رساند. قدم بعدی استفاده از کارت‌های شاخص، کاغذ یادداشت‌های چسبان، دفترچه یا هر چیزی است که مورد قبول‌تان است. تکتک نظر‌ها، برنامه‌ها، ایده‌ها، طرح‌ها و تماس‌ها را بنویسید. مانند وقتی به ماهیگیری می‌روید. هرچقدر که دوست دارید کمک بگیرید. هر تعداد از افراد را که می‌توانید دعوت کنید. این فرصت بزرگ آن‌هاست.

این‌جاست که رفع موانع و رویاپردازی شروع می‌شود. در این لحظه، جلب توجه افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید خیلی سخت است. تا زمانی که با موعد مقرر خیلی فاصله دارید، مغز مارمولکی‌شان خوابیده است و هیچ ترس یا انگیزه‌ی خودخواهانه‌ای وجود ندارد. افراد روی موارد اضطراری تمرکز می‌کنند، نه روی موارد ضروری و به آسانی نمی‌توانید خودتان و آن‌ها را قانع کنید تا فکر فردا نباشند و به کار حال حاضر بچسبند. سپس، یکی از بخش‌های بزرگ کارتان این است که شما (و تیم‌تان، البته اگر تیم دارید) برخیزید و رویاپردازی کنید. به‌طور منظم، کارت‌ها را جمع کنید و با صدای بلند برای اعضای تیم بخوانید. این فرایند قطعاً به نوشتن کارت‌های بیشتر منجر می‌شود.

سپس، کارت‌ها را در یک پایگاه داده قرار دهید. من از نسخه‌ی حرفه‌ای نرم‌افزار فایل‌میکر (۱۷۰) استفاده می‌کنم، ولی شما می‌توانید از هر پایگاه داده‌ی ساده‌ای استفاده کنید (حتی می‌توانید از یک دسته کاغذ استفاده کنید). اگر یک گروه دارید، تلاش کنید یک پایگاه داده‌ی گروهی مبتنی بر وب پیدا کنید. هر کارت محتویات خودش را دارد.

محتویات می‌تواند شامل کلمه‌ها، تصویرها، طرح‌ها و رابط‌هایی با سایر کارت‌ها باشد. ایده این است که این‌جا محل ربع موانع‌تان باشد. اجازه بدهید تیم هم نقشی در کنار شما داشته باشد. تنظیم مجدد انجام دهد. رسم کند. طراحی کند. مطمئن شوید همه می‌فهمند که این آخرین فرصت‌شان برای بهبود این پروژه است.

سپس یک نفر (که می‌توانید شما باشید) پایگاه داده را زیر و رو می‌کند و شرح کاملی از پروژه می‌نویسد. اگر کتاب است، پس یک طرح اولیه‌ی چهار صفحه‌ای دارید. اگر وبسایت است، پس تکتک صفحه‌ها و ویژگی‌ها را دارید. اگر یک کنفرانس است، موضوع مورد بحث، فهرست غذا، فهرست محل‌های برگزاری و چیزهای دیگر را دارید. این نقشه‌ی اولیه‌ی کار است.

این نقشه را به هر کسی ندهید، به افرادی بدهید که صاحب رأی هستند، افرادی که پول دارند، به رئیس‌تان بدهید. آن‌ها می‌توانند آن را تصویب یا لغو کنند یا پیشنهادی بینابین بدهند.

سپس می‌گویید: «اگر آنچه را تصویب کرده‌اید بر اساس بودجه و به موقع تحویل بدهم، رونمایی‌اش می‌کنید؟».

تا زمانی که بله را بگیرید ادامه بدهید. اگر مجبور شدید تکرار کنید، ولی به خاطر اینکه عجله دارید، کارتان را شروع نکنید. این را نپذیرید که، «خب، وقتی کار رو ببینم نظرم رو می‌گم». قابل قبول نیست.

وقتی بله را گرفتید، بروید و بدون نیاز به رفع موانع، پروژه‌تان را انجام بدهید. به موقع آن را به پایان برسانید، زیرا این کاری است که یک مهره‌ی حیاتی انجام می‌دهد.

تجدیدنظر در اهداف‌تان با در نظر گرفتن مقاومت

موفقیت پروژتان چه شکلی است؟ آیا موفقیت را از منظر منتقدان، یا معیارهای سنجش دیگری که واقعاً نیازهایتان را برآورده نمی‌کنند تعریف کرده‌اید؟ آیا به یک ارزیابی عالی، یک مدال افتخار، تشویق و تمجید، سود، فروش هنگفت، تغییر عقاید مردم یا فرصت انجام دوباره‌ی آن امید بسته‌اید؟

مقاومت بابت تعیین اهداف دست‌نیافتنی به‌عنوان راهی برای انصراف‌تان از انجام کار خوشحال است. گذشته از این‌ها، اگر رسیدن به چیزی غیرممکن و تلاش برایش دردآور است، چرا خودتان را اذیت می‌کنید؟ وقتی موفقیت‌تان را از منظر دیگران تعریف کنیم، به‌خصوص افرادی که دوست‌تان ندارند و بی‌اصل و ریشه هستند، تسلیم مقاومت می‌شویم.

اگر تصمیم دارید منتقدان را راضی کنید، همان کسانی که در تمام زندگی‌شان از چیزهایی که امثال شما ساخته‌اند متنفرند، به‌راحتی پیشاپیش تسلیم می‌شوید.

اگر اعلام کنید که می‌خواهید یک برند معروف بسازید، چیزی در حد پنجاه برند برتر تاریخ، به‌راحتی با مانع برخورد می‌کنید. به این دلیل که هدف‌تان تا حد زیادی غیرممکن است. موانع احتمال موفقیت پروژتان را بیشتر نمی‌کنند، آن را نابود می‌کنند.

گروه موسیقی گریت فول [\(۱۷۱\)](#) مدت‌ها متخصصان این صنعت را گیج کرده بود. چرا نمی‌خواستند صفحه‌های بیشتری بفروشند؟ چرا یک رکورد طلایی نمی‌خواستند؟ چرا نمی‌خواستند موسیقی‌شان از رادیو پخش شود؟ پاسخ ساده است: به روشی متفاوت و با لحنی متفاوت کار می‌کردند. به جای جلب رضایت نظامی که بدنام‌شان کرده و چشم‌اندازشان را خراب می‌کند، نظام خودشان را ساختند، نظامی که تا حد زیادی در برابر مقاومت مقاوم بود. شب به شب یک کنسرت، دهه‌ها پشت سر هم کنسرت برگزار کردند. فقط برای افرادی که دوست دارید و با افرادی که لذت می‌برید بازی کنید. مغز مارمولکی چطور می‌تواند اعتراض کند؟

نتیجه هوشمندانه و مؤثر است. وقتی برای کارتان قاضی و هیئت منصفه تعیین نمی‌کنید، هنری را به انجام می‌رسانید که زنگ خطر مقاومت را به صدا در نمی‌آورد. و سپس می‌توانید آن هنر را به‌عنوان اهرمی برای کارهای بعدی استفاده کنید.

تقویت فکرهای کوچک

یادتان می‌آید دیروز ناهار چی خوردید؟ اگر یک ثانیه فکر کنید، احتمالاً یادتان می‌آید. اکنون، یادتان می‌آید دیروز قبل از ناهار، چه گفت‌وگوهای درونی و فکرهای کوچکی درون مغزتان با هم رقابت می‌کردند؟ قطعاً نه.

فکرهای کوچک زودگذرند. می‌آیند، و به‌ناچار، می‌روند. یک ساعت بعد آن‌ها را به یاد نمی‌آوریم، چه برسد یک هفته یا یک ماه بعد.

ده سال پیش، در حمام، ایده‌ی بازاریابی اجازه‌ای به ذهنم رسید. هنوز مکان و زمانش را به یاد دارم. یکی از آن ایده‌های کوچک بود، چیزی که می‌توانست به‌راحتی ناپدید شود. وقتی همه‌ی بارش‌های فکری کوچک‌تان ناپدید می‌شود، مقاومت خوشحال می‌شود؛ زیرا بعداً نمی‌توانند تهدیدی ایجاد کنند، می‌توانند؟

چالش این است آن‌قدر هوشیار باشید که آن‌ها را بنویسید، اولویت‌بندی کنید، بسازید و عرضه‌شان کنید. این یک عادت است، یاد گرفتنش آسان و ترسناک است.

مقاومت بهانه‌ی بعدی‌اش را از قبل در آستین دارد

آیا در یک صنعت اشتباه فعالیت می‌کنید؟ همسرتان مانع‌تان می‌شود؟ تقصیر اقتصاد است؟ شاید این انتقامی است که رئیس‌تان همیشه می‌خواسته از شما بگیرد. مقاومت تمام مدت کار می‌کند تا مطمئن شود هیچ کار قابل‌توجهی انجام نمی‌دهید. در نتیجه، فهرست بهانه‌هایی که در چننه دارد طولانی‌تر از چیزی است که ممکن است انتظار داشته باشید. وقتی بهانه‌ی به‌دردبخوری پیدا می‌کند، از تمام نیروی آن استفاده می‌کند. ولی از بین بردن آن بهانه، یا رو کردن دستش احتمالاً کافی نیست. همیشه یک بهانه‌ی آماده‌ی دیگر وجود دارد. تنها راه‌حل این است که تمام حقه‌هایش را به یک‌باره رو کنید، تا هیچ ایده‌ی منطقی یا غیرمنطقی را که مانع هنرتان می‌شود تحمل نکنید. تنها راه‌حل این است که امروز شروع کنید، همین الان شروع کنید و ایده‌تان را به ثمر برسانید.

فصل هفتم: فرهنگ قدرتمند هدایا

هدایا؟

حتماً آن روز در دانشکده‌ی کسب‌وکار استنفورد غایب بوده‌ام. استاد‌های آن‌جا وقت زیادی نمی‌گذارند تا درباره‌ی قدرت هدایای بدون جبران، درباره‌ی سنت پنجاه‌هزار ساله‌ی اقتصادهای قبیله‌ای که بر پایه‌ی ایده‌ی بخشش و حمایت متقابل ساخته شده بود، به شما چیزی یاد بدهند. در واقع، فکر نمی‌کنم حتی یک‌بار هم به مفهومش اشاره کرده باشند. ما را شست‌وشوی مغزی داده‌اند، هرگز به ذهن‌مان خطور نمی‌کرد که ممکن است برای جواب به سؤال «چقدر باید هزینه کنم، چقدر می‌توانم به دست بیاورم؟»، گزینه‌ای وجود داشته باشد. به سه دلیل درک سازوکار فرهنگ هدیه در دنیای امروز ضرورت دارد. یک اینکه، اینترنت (و کالاهای دیجیتالی) هزینه‌های جانبی بخشنده بودن را کم کرده است. دو اینکه، غیرممکن است هنرمند باشید و قدرت حاصل از هدیه دادن را درک نکنید. سه اینکه، فعل و انفعال حاصل از هدیه دادن می‌تواند سر و صدای مقاومت را کم کند و اجازه بدهد کارتان را به بهترین شکل انجام بدهید.

این واقعیت که هدیه‌ی بلاعوض احساس بدی دارد دلیلی کافی است برای اینکه لحظه‌ای به چرایی‌اش فکر کنید.

هدیه دادن، هدیه گرفتن، هدیه دادن

در ابتدا، فرهنگ جشن گرفتن و هدیه دادن وجود داشت. در فرهنگ انسان غارنشین، مقابله‌به‌مثل قدمتی طولانی دارد و همان‌طور که مارسل موس (۱۷۲) نوشته است، این مقابله‌به‌مثل باعث ایجاد روابط و قدرت می‌شد. در شمال غربی اقیانوس آرام، رهبران قبیله‌ی بومی آمریکا قدرت‌شان را با بخشیدن همه‌چیز ایجاد می‌کردند. می‌توانستند به هرکسی یک هدیه بدهند؛ زیرا بسیار قدرتمند بودند و هدایا نماد قدرت بودند. هر رهبری که اموالش را ذخیره می‌کرد می‌دید که قدرتش به سرعت کم می‌شود. استدلال موس این بود که چیزی تحت عنوان هدیه‌ی مجانی وجود ندارد. به اعتقاد وی، هر کسی که هدیه می‌دهد، در قبالتش چیزی می‌خواهد.

سپس، خیلی ناگهانی، این سنت باستانی تغییر کرد. پول و جامعه‌ی ساختاریافته این نظام را متحول کرد و امروزه شما چیزی می‌گیرید و چیزی نمی‌دهید. لوئیس هاید، نویسنده، خاطر نشان می‌کند که طی چند قرن گذشته، جامعه‌ی ما نشان داده است برنده کسی است که هدایای بیشتری دریافت می‌کند. دریافت هدیه شما را به پادشاه یا فردی ثروتمند تبدیل می‌کند، کسی که ارزش دارد او را مورد لطف خودمان قرار دهیم. کاملاً به‌جاست که احساس می‌کنیم افراد قدرتمند از این مسأله لذت می‌برند. البته، از قرار معلوم، این یک رفتار به‌نسبت جدید است. قبلاً قدرت با هدیه دادن در ارتباط بود، نه با هدیه گرفتن.

در اقتصاد مبتنی بر وجود مهره‌ی حیاتی، برنده‌ها هنرمندانی‌اند که هدیه می‌دهند. هدیه دادن از

شما فردی غیرقابل جایگزین می‌سازد. ابداع یک هدیه، یا خلق یک هنر چیزی است که بازار به دنبالش است و هدیه‌دهنده‌ها کسانی‌اند که احترام و توجه ما را به دست می‌آورند. شپرد فری (۱۷۳) به دنبال کسب درآمد از پوستر امید اوباما (۱۷۴) نبود. آن پوستر را با علاقه‌ای وافر و کاملاً بی‌ریا اهدا کرد. هرچه نسخه‌های بیشتری از آن اهدا کرد، به دستیابی به اهداف سیاسی، شخصی و حرفه‌ای‌اش نزدیک‌تر شد.

بخشی از دلیل این تحول ماهیت دیجیتال نظام جدید هدیه دادن ماست. اگر ایده‌ای خلق کنم، اینترنت این امکان را برای آن هدیه فراهم می‌کند که با سرعت نور و بدون اینکه هزینه‌ای برای من داشته باشد همه‌جا پخش شود. هدیه‌های دیجیتال، ایده‌هایی که پخش می‌شوند، به هنرمند اجازه می‌دهد که خیلی بیشتر از آنکه در جهان غیردیجیتال می‌توانست، بخشنده باشد.

توماس هاک (۱۷۵) موفق‌ترین عکاس دیجیتال در جهان است. او در راه رسیدن به هدفش که گرفتن یک میلیون عکس در طول زندگی‌اش است، ده‌ها هزار عکس گرفته است. مسأله‌ی قابل توجه درباره‌ی پیشرفت هاک این است که عکس‌هایش تحت لیسانس کرییتیوکامنز (۱۷۶) هستند و به صورت مجانی و بدون نیاز به مجوز برای استفاده‌ی شخصی، با هر کسی به اشتراک گذاشته می‌شوند. توماس هم هنرمند و هم هدیه‌دهنده است. نتیجه این‌که او یک قبیله را رهبری می‌کند، کارهای زیادی به او پیشنهاد می‌شود و استعدادش را همه می‌شناسند. در یک کلام، او یک فرد غیرقابل جایگزین است.

وقتی کاربران پِلپ (۱۷۷)، یک سایت بررسی آنلاین، در یک پیتزافروشی در سانفرانسیسکو گرد هم جمع شدند، مدیریت شکایتی نکرد. در عوض، آن‌ها خلاقیت‌شان گل کرد و با بخشندگی هدیه دادند. پیتزافروشی دلفینا به خدمه‌اش تی‌شرت‌هایی پوشاند که با مضحک‌ترین انتقادهای تک‌ستاره‌ای که یک مکان می‌توانست دریافت کند، نشانه‌گذاری شده بودند. این ایده پخش شد و تی‌شرت‌ها به‌صورت آنلاین در تمام جهان به نمایش درآمدند. تقریباً هیچ هزینه‌ای برایشان نداشت، ولی میلیون‌ها لبخند به دست آوردند. دلفینا با تمسخر خودش به مشتریان وفادارش یک هدیه داد.

هرگز نمی‌توانیم خدمات کِلِر ویلیامز را جبران کنیم

کِلِر ویلیامز (۱۷۸) یک استاد، نابغه و نوازنده‌ی گیتار در عصر حاضر است. با استفاده از حلقه‌های دیجیتال، هم‌زمان با هشت گیتار می‌نوازد. با پای برهنه روی سن، صداها را ترکیب می‌کند، با دقت یک گیتار را تنظیم می‌کند و به سمت صفحه‌ی ترکیب صداها می‌رود تا صدای دیگری خلق کند، همه‌ی این‌ها را به‌طور زنده، بدون اینکه از قبل ضبط شده یا حيله و تدبیری در کار باشد، انجام می‌دهد.

کنسرتش یک هدیه است. هیچ راهی وجود ندارد که یک نفر از شنوندگان بتواند هدیه‌ی کِلِر را جبران کند. بلیت‌فروشی و تشویق حضار، در مقایسه با آماده‌سازی، تلاش و نبوغ محضی که کِلِر برای هر اجرایش می‌گذارد، چیزی به حساب نمی‌آید.

و موسیقی‌اش برای دائلود و به اشتراک‌گذاری به صورت آنلاین و رایگان در دسترس است. این واقعیت که نمی‌توانیم خدماتش را جبران کنیم دقیقاً به این دلیل است که هدیه‌اش خیلی باارزش است و اینکه خیلی افراد مشتاق‌اند تا برای بودن با او در یک اتاق پول پرداخت کنند. کِلِر با دادن

هدیه قبیله ایجاد می‌کند، نه با گرفتن آن. همان‌طور که در کتاب قبلی‌ام به نام قبیله، نوشتم، رهبری شکل جدیدی از بازاریابی است و رهبری به معنای قبیله‌سازی و ایجاد ارتباط بین قبایلی با افکار مشابه است. بخشندگی کلر برای قبیله‌اش فقط او را به آن‌ها مرتبط نمی‌کند؛ اعضای قبیله را نیز به یکدیگر مرتبط می‌کند. طرفدارها نیز با هم دوست هستند، حتی اگر تنها دلیل‌شان اشتراک تأثیر بخشندگی ویلیامز باشد. نظام سرمایه‌داری به ما یاد داده است که هر معامله‌ای حتی تجارت کالا یا ارائه‌ی خدمات باید منصفانه باشد. آنچه کلر و سایر هنرمندان نشان می‌دهند این است که فکر و ذکر مهره‌ی حیاتی ارائه‌ی هدایایی است که هرگز قابل جبران نیستند.

هیچ هنرمندی توی خط مونتاژ کار نمی‌کند

به محض اینکه بخشی از یک سیستم باشید، دیگر هنر نیست. هنرمندان تحولات عظیم ایجاد می‌کنند. آن‌ها اختراع می‌کنند؛ به ورودی‌ها پاسخ می‌دهند و نتایج شگفت‌انگیز جدید خلق می‌کنند. به همین دلیل است که اغلب مدیران ارشد کسب‌وکار با طبقه‌بندی کردن هنرمندان مشکل دارند. نمی‌شود به راحتی به هنرمندان دستور داد، پیش‌بینی‌شان کرد یا آن‌ها را سنجید، و این دقیقاً همان چیزی است که در دانشکده‌ی کسب‌وکار به شما یاد می‌دهند تا انجام دهید.

مشتریان و همین‌طور سرمایه‌گذاران عاشق هنرمندان هستند. به همین دلیل است که هنر فرصتی برای بهبود وضع کنونی ارائه می‌دهد، نه اینکه فقط آن را ارزان‌تر کند. هنر جامعه‌ساز است و جامعه برای همه ارزش ایجاد می‌کند.

وقتی گروه موسیقی U2 به تور برگزاری کنسرت در شهرهای مختلف می‌رود، آن تور فرصتی است تا هر شب هنر جدیدی را اجرا کنند. لحظه‌ای که این گروه تور را به چرخه‌ای تکراری برای کسب پول تبدیل می‌کند، دیگر هنر نیست و به کارخانه‌ی سوغات‌فروشی تبدیل می‌شود. خدمات آنلاینی وجود دارند که عکس‌تان را می‌گیرند و آن را به سبک نقاشی‌های اندی وارهول چاپ می‌کنند. شاید کاری هنری باشد، ولی این‌طور نیست. وقتی بتوانی بگویی «فلان سبک»، یعنی دیگر هنر نیست و به فرآیند تبدیل شده است.

خودخواهی

رابرت رینگر (۱۷۹) کتاب به دنبال اول شدن (۱۸۰) را نوشته است که یکی از مخرب‌ترین کتاب‌های حوزه‌ی کسب‌وکار است. احترامش به خودخواهی محصول زمان خودش است و خیلی از افراد را به راه اشتباه برد.

تبدیل شدن به یک مهره‌ی حیاتی نتیجه‌ی خودخواهی نیست. آن را نتیجه‌ی بخشندگی می‌دانم، زیرا به شما بستری برای توسعه‌ی کار عاطفی و هدیه دادن می‌دهد. رؤسای زیادی هستند که از ایده‌ی کارمندان غیرقابل‌جایگزین می‌ترسند و در عوض، ترغیب‌تان می‌کنند تا روی کار تیمی تمرکز کنید. «کار تیمی» عبارتی است که رؤسا، مربی‌ها و معلم‌ها وقتی استفاده می‌کنند که واقعاً

منظورشان این است: «هر چی من می‌گم انجام بده». این کار تیمی نیست که منتظر باشید و هر کاری رئیس یا سرپرست می‌گوید انجام دهید. ممکن است همکاری یا پیروی یا مفید باشد، ولی کار تیمی نیست.

تنها راهی که برای تبدیل شدن به یک مهره‌ی حیاتی موفق می‌شناسم این است که از مهره‌های حیاتی هم‌راهان یک تیم پشتیبان بسازید. هدف این است که مؤثر باشید و با وجود اینکه این تأثیر با آن فرد شروع می‌شود (این هدیه‌ی من، تلاش من است)، فقط زمانی نتیجه می‌دهد که تیم‌تان و مشتری‌هایتان با کمال میل آن را بپذیرند.

نفرین مقابله‌به‌مثل

این طبیعت انسان است. اگر کسی به شما هدیه می‌دهد، باید جبران کنید. اگر کسی شما را برای شام دعوت می‌کند، برایش شیرینی می‌برید. اگر مردم به شما هدیه‌ی کریسمس بدهند، تا زمانی که آن را پس بدهید آرام و قرار ندارید.

همین مقابله‌به‌مثل نظام هدیه دادن را به اقتصاد هدیه دادن تبدیل کرد. ناگهان، هدیه دادن به یک وظیفه و یک درخواست پرداخت تبدیل می‌شود و دیگر اصلاً هدیه نیست. پس بازاریابان از انگیزه‌ی ما به مقابله‌به‌مثل و استفاده از هدیه‌ها به‌عنوان یک درخواست در برابر ما استفاده می‌کنند.

این می‌تواند هنرتان را فلج کند.

بهتر است بدون اطلاع یا نگرانی از اینکه هدیه‌تان بازگردانده می‌شود یا نه، هدیه بدهید. یک پیش‌خدمت، صرف‌نظر از اینکه مشتریان انعام‌های زیادی می‌دهند یا نه، تمام هنرش را برای چیدن یک میز دوازده نفره ارائه می‌دهد. یک هنرمند نقاشی‌اش را، بدون اطلاع از اینکه کسی آن را می‌خرد یا نه، می‌کشد.

جادوی نظام هدیه دادن این است که هدیه بخشی از یک قرارداد نیست، داوطلبانه است. هدیه دریافت‌کننده‌ی آن را به هدیه‌دهنده و هر دو را به جامعه مرتبط می‌کند. یک قرارداد که پای پول در آن وسط است، افراد را از هم جدا می‌کند. در عوض، هدیه آن‌ها را به هم پیوند می‌دهد.

هدایا نشان می‌دهند چیزهای زیادتری برای عرضه داریم

بخشنده بودن به هنگام نداری دشوار است.

با این حال بخشنده بودن شما را از نداری در امان نگه می‌دارد. بنابراین تضاد وجود دارد. یک مربی کسب‌وکار کتاب الکترونیکی دویست صفحه‌ای پر از نکات و رازهای مفید می‌نویسد و آن را به اشتراک می‌گذارد. تمام دانسته‌هایش مجانی و به‌صورت آنلاین در اختیار همه است. آیا این بخشنده‌گی است یا حماقت؟ آیا راه آسان‌تری وجود دارد که نشان دهد حرفی برای گفتن دارد؟ هدایا نه تنها نیازهایمان را به‌عنوان هنرمند برآورده می‌کنند، بلکه این علامت را به جهان می‌دهند که چیزهای بیشتری برای به اشتراک گذاشتن داریم. این دیدگاه است که دیگران را جذب ما می‌کند. هر چه بیشتر چیزی در چنته‌تان داشته باشید، افراد بیشتری هستند که می‌خواهند از

شما کمک بگیرند. اگر در یک مهمانی ملاقاتتان کنم، امیدوارم از من مشاوره‌ی رایگان بازاریابی بخواهید. همیشه از اینکه می‌بینم افراد می‌خواهند حرف‌هایم را بشنوند هیجان‌زده می‌شوم و خوشحال می‌شوم حرف‌هایم را با آن‌ها در میان بگذارم. هدیه دادن برای من ممکن است از شمایی که دریافت‌کننده هستید باارزش‌تر باشد.

عدد دانبار و جهان کوچک

رابین دانبار (۱۸۱)، انسان‌شناس بریتانیایی، این نظریه را عنوان کرد که هر شخصی نمی‌تواند به راحتی بیش از ۱۵۰ نفر در قبیله‌اش داشته باشد. نمی‌توانیم از حال و هوای بیشتر از ۱۵۰ دوست و همشهری باخبر باشیم. خیلی پیچیده است.

طی ده‌ها هزار سال، راه‌های کوچ‌نشینی‌مان، روستاهای کوچک و نبود حمل‌ونقل جهان را کوچک نگه داشته بودند. واحد کلیدی اندازه‌گیری قبیله‌ای، روستا یا قبیله‌ی کوچ‌نشین بود. وقتی جامعه‌مان خیلی بزرگ شد، شکاف ایجاد شد و افراد رفتند، باید افراد قبیله‌مان را می‌شناختیم و زمانی که نتوانستیم بیشتر از صدوپنجاه نفر را پردازش کنیم، از هم جدا شدیم. اخوتی بین‌مان وجود داشت، یک خانواده‌ی بزرگ، کسانی که هوای ما را داشتند، کمک می‌کردند موفق شویم و با هم مشغول کسب‌وکار بودیم.

وقتی غریبه‌ای را ملاقات می‌کنیم، با او تجارت می‌کنیم. وقتی با عضوی از قبیله مواجه می‌شویم، هدیه می‌دهیم.

فناوری (مسافرت، ارتباطات و کالاهای تولیدی) یعنی اینکه چند هزار سال قبل، یک جهش عظیم بهرهوری آماده‌ی رخ دادن بود. این جهش فقط زمانی می‌توانست رخ دهد که افراد بیشتری برای تجارت، استخدام و تعامل داشته باشیم. اگر قادر بودیم جهان را بزرگ‌تر کنیم، می‌توانستیم این جهش را به وجود بیاوریم. باید جهان را بزرگ‌تر می‌کردیم، ولی با تمایلات زیستی و فرهنگی ما برای کوچک نگه داشتن جهان در تضاد بود.

استرس زیادی که در جهان مدرن به ما وارد می‌شود ناشی از تضادی است که بین دنیای کوچکی که برای بودن در آن تربیت شده‌ایم و دنیای بزرگی که برای امرار معاش از آن استفاده می‌کنیم، وجود دارد.

هدایا قبیله‌سازی می‌کنند

مجازات کتاب مقدس علیه رباخواری به زمان حضرت موسی بازمی‌گردد. قانون ساده بود: نمی‌توانستید برای قرض دادن پول به افراد قبیله‌تان بهره در نظر بگیرید. از سوی دیگر، غریبه‌ها بهره پرداخت می‌کردند. این موضوع مربوط به عهد عتیق نیست؛ حکم بهره تا هزاران سال، تقریباً تا زمان کریستوف کلمب، ادامه یافت.

فهمیدن دلایل ارزش یک دقیقه وقت گذاشتن را دارد. وقتی پول آزادانه درون قبیله بچرخد، قبیله خیلی سریع‌تر ثروتمند و موفق می‌شود. به شما

مقداری پول می‌دهم تا مقداری بذر بخرید، مزرعه‌تان شکوفا می‌شود و اکنون هردویمان پول داریم تا برای سرمایه‌گذاری به شخص دیگری بدهیم. هر چه پول سریع‌تر به چرخش درمی‌آید، قبیله بهتر کار می‌کند. نقطه‌ی مقابل آن قبیله‌ای است که افراد پول‌شان را ذخیره می‌کنند و بیشتر افراد برای یافتن منابع کافی به‌منظور بهبود بهره‌وری دست‌وپا می‌زنند.

واضح است که در این‌جا پای عامل دیگری در میان است. وقتی وام بدون بهره به شما می‌دهم، به شما اعتماد می‌کنم و هم‌زمان هدیه‌ای نیز به شما می‌دهم. این تعامل کیفیت تعلق‌خاطرمان را افزایش می‌دهد و جامعه را تقویت می‌کند. درست همان‌طور که به شوهرتان وام با بهره نمی‌دهید، از سایر اعضای قبیله هم بهره نمی‌گیرید.

از سوی دیگر، به غریبه‌ها نباید اعتماد کرد. علاوه بر این، غریبه‌ها سزاوار تعلق‌خاطری نیستند که هدیه به وجود می‌آورد. در این صورت، غریبه به عضوی از قبیله تبدیل می‌شود، در حالی که قبیله همین الانش هم بیش از اندازه بزرگ است. اگر به یک غریبه پول قرض بدهم، فقط یک دلیل دارد: پول درآوردن. روی پولم خطر می‌کنم و اگر همه‌چیز خوب پیش برود، هر دو سود می‌کنیم. ولی هیچ تعلق‌خاطر و ارتباطی وجود ندارد.

دلیل اینکه هنر قدرت زیادی دارد این است که با ارزش‌ترین هدیه‌ای است که می‌توانیم به کسی بدهیم. و دادن این هدیه به افرادی که با آن‌ها کار می‌کنیم یا در ارتباط هستیم تعلق‌خاطرمان را قوی‌تر می‌کند.

وقتی به دفتر رئیس‌تان می‌روید و مشورت می‌خواهید، از شما نمی‌خواهد برای وقتی که در اختیارتان می‌گذارد به او پول بدهید، حتی اگر یک مربی سازمانی یا یک روان‌کاو باشد، یا برای یک مشکل شخصی کمک بخواهید. زمان، توجه و بینشی که به شما می‌دهد فقط یک هدیه است. در نتیجه، تعلق‌خاطر بین شما قوی‌تر می‌شود.

مارتین لوتر و شروع فرهنگ پول

دوره‌ی اصلاحات پروتستان فضایی را برای تجارت به وجود آورد که این فضا به ایجاد جهانی که الان در آن زندگی می‌کنیم منجر شد. به محض گسترش این اصلاحات، مارتین لوتر (۱۵۲۰) به‌شدت تحت تأثیر منافع قدرتمند محلی قرار گرفت. در پاسخ به این مسأله، به شاهزاده‌ها و زمین‌دارها اقتدار اخلاقی داد تا کنترل مایملک عوام را به دست بگیرند و زمین‌ها را به مردمی که در آن زندگی می‌کردند اجاره بدهند.

کلیسای جدید به دنبال حمایت سیاسی بود و پذیرش سیاست جدید بازرگانی تضمین می‌کرد که کلیسا آن حمایت سیاسی را از لابی‌های قدرتی می‌گیرد که از دست مخالفت‌های کلیسای کاتولیک با تحمیل بهره و تجاری کردن زمین‌هایی که سابق بر این مشاعی بودند، خون‌شان به جوش آمده بود (البته، کلیسای کاتولیک می‌خواست اربابان محلی، شاهزاده‌ها و پادشاه‌ها را ضعیف نگه دارد، زیرا بر محور یک رهبری جهانی قوی، پاپ، ساخته شده بود).

یکی از عوامل رشد اصلاحات پروتستان بهره‌های بازرگانی بود که حامی گسترش این مکتب بودند؛ زیرا برای قرض دادن و قرض گرفتن پول به اقتدار اخلاقی نیاز داشتند. اگر بگوییم این مسأله فرهنگ و اقتصاد جهان را دچار تحول عظیمی کرده است، گزاف نگفته‌ایم.

همان‌طور که توماس جفرسون (۱۷۷۶) نوشته است، این مکتب جهانی را خلق کرد که در آن

«تاجر هیچ وطنی ندارد». اگر همه غریبه باشند، تجارت کردن خیلی آسان‌تر است. اگر همه غریبه باشند، می‌توانیم در قبال چیزهایی پول دریافت کنیم که قبلاً هدیه بودند. طبقه‌ی تاجر برای استعمارطلبی و رشد فرهنگ پول‌لازم بود، ولی بدون فرهنگی که مشوق قرض دادن پول باشد وجود خارجی نخواهد داشت.

این تفکر قبایل سنتی زیادی را ویران کرد، ولی باعث رشد سازمان‌های تجارت‌محور شد. در جهانی که ممنوعیت ربا افتخار بود، شرکت هند شرقی یا خانه‌های مد فرانسه یا بانک‌های ایتالیا هرگز امکان ظهور نداشتند.

مارتین لوتر متوجه شد که پذیرش نیازهای لابی‌های قدرتمند محلی می‌تواند به گسترش بیشتر اصول پروتستان بیانجامد. با کمی تغییر، پاپ زیر بار این درخواست رفت. ممنوعیت ربا اصلاح، تجدیدنظر و سرانجام حذف شد. پول جریان داشت، سرمایه‌گذاری‌هایی انجام شد، کسب‌وکارها رشد کردند و بهرموری اوج گرفت. مردم می‌توانستند به هر معامله‌ای به چشم فرصتی برای قرض دادن یا پول درآوردن نگاه کنند؛ زیرا نماینده‌های مستقلی بودند. هر کسی به یک تاجر، قرض‌گیرنده یا قرض‌دهنده تبدیل شد.

ناگهان، قبیله‌تان به یک مرکز سود تبدیل شد. اگر افراد زیادی را می‌شناختید، می‌توانستید از آن‌ها پول بگیرید. رهبری اجتماعی به‌صورت جادویی به رهبری مالی تبدیل شد.

طی پانصد سال گذشته، بهترین راه برای موفقیت این بود که با همه به‌عنوان غریبه‌ای رفتار کنید که می‌توانید با او تجارت کنید. این همان دلیلی است که باعث می‌شود برخی بازاریابان شبکه‌ای و فروشنده‌های بیمه روی اعصاب مردم راه بروند. به نظر می‌رسد فاصله‌ی کم باقی‌مانده بین تجارت و قبیله را رد می‌کنیم. همان‌طور که از برخی حد و مرزها گذشته‌ایم، ایده‌ی روستا به‌عنوان یک قبیله را رها کردیم. در عوض، با قبیله‌ی خانواده‌ای که در آن متولد شدیم و قبیله‌ی محل‌کارمان باقی مانده‌ایم. عملاً با افرادی که با آن‌ها کار می‌کنیم زندگی می‌کنیم و با آن‌ها هویت پیدا می‌کنیم.

اکنون در جهانی زندگی می‌کنیم که اعضای قبیله‌ی سازمان‌مان احتمالاً به انداره‌ی اعضای خانواده برایمان مهم‌اند. آیا با خواهرتان بیشتر از رئیس‌تان صحبت می‌کنید؟ انسان‌ها به یک قبیله نیاز دارند، ولی ترکیب این قبیله، احتمالاً برای همیشه، تغییر کرده است. اکنون، قبیله نه تنها متشکل از خانواده، روستا یا گروه دینی‌مان، بلکه متشکل از همکاران یا بهترین مشتریان ماست. این جابه‌جایی دوگانه به این معنی است که بهترین درگیری‌های کاری با غریبه‌ها نیست؛ با قبیله است. بین خودی یا بیگانه، انتخاب می‌کنیم که با خودی‌ها کار کنیم. ولی اعضای قبیله اعضای خانواده هستند و نباید از آن‌ها بهره بگیریم! پیوندهای محکم‌تر نتایج بهتری دارند و بنابراین فرهنگ هدیه باز می‌گردد. یک چرخه‌ی کامل، از هدیه به ربا و برگشت به هدیه شکل می‌گیرد. وام بدون بهره یک هدیه است. هدیه اعضای قبیله را به هم نزدیک‌تر می‌کند. هدیه می‌تواند شما را غیرقابل‌جایگزین کند.

قانون فراموش‌شده‌ی هدیه

طی پانصد سال، از زمان قانونی شدن ربا و نهادینه‌شدن پول، تقریباً تمام ابعاد زندگی‌مان درباره‌ی تجارت بوده است.

اگر کاری انجام دادید، یا به خاطر پول بوده یا به خاطر اینکه منجر به رسیدن به پول می‌شد. البته، هنوز از فرزندان‌تان به خاطر شام پول نمی‌گیرید، ولی تشویق‌شان هم نمی‌کنید که سوپرمارکت را مجانی جارو کنند. چرا نباید این کار را بکنند؟ چون این کار یک شغل است. مثال: از فرودگاه با تاکسی به مرکز شهر می‌روم. چهل مسافر دیگر در صف تاکسی هستند. اگر فریاد بزنم: «کسی هست که بخواهد با من تا مرکز شهر بیاید؟» افراد به من می‌خندند. نمی‌خواهند برای یک سواری مدیون من شوند، تعامل داشته باشند، یا وارد ارتباطی شوند که در اثر سواری‌ای که به آن‌ها هدیه می‌دهم ایجاد می‌شود. ترجیح می‌دهند پولش را پرداخت کنند و تنها بمانند. تصور اینکه افراد دو قبیله‌ی بدوی با چنین شور و شوقی از هم جدا بمانند سخت است. هدایا جای خود را به جایگزین‌های نقدی داده‌اند. اگر هدیه‌ای به شما بدهم، تنها دلیل مسلمش این است که جبران کنید. مثل این است که به شما پول بدهم، ولی با پوشش اجتماعی. رئیس استودیوی فیلم‌سازی با خودش فکر می‌کند: «می‌توانم به ست روگن (۱۸۴) برای کریسمس ماشین بازی پین‌بال بدهم، زیرا به من مدیون می‌شود و مذاکرات بعدی ممکن است بهتر پیش برود». البته، اولین مشکل این نوع هدایا این است که هدایای واقعی را خراب می‌کنند و مشکل دوم این است که جایگزین‌های نقدی ضعیفی هستند. سوتفاهم ایجاد می‌کنند و طرف را سردرگم می‌کنند؛ زیرا اگر ست روگن به اندازه‌ی رئیس استودیو ماشین پین‌بال را دوست نداشته باشد، یکی از طرفین ناراحت می‌شود. هدایای واقعی منتظر جبران نیستند (حداقل نه به طور مستقیم)، و بهترین نوع هدایا، هدایای هنری هستند.

انجمن الکلی‌های گمنام و هدایا

یکی از اصول حیاتی انجمن الکلی‌های گمنام این است که هیچ پولی رد و بدل نمی‌شود. هیچ سازمان مرکزی برای جمع‌آوری هزینه‌ها وجود ندارد، حضور در جلسات هزینه‌ای ندارد، هیچ عضوی به دیگری پولی پرداخت نمی‌کند. کمک رایگان به یک شخص الکلی دیگر دو اثر دارد: اول، کمک‌کننده و کمک‌گیرنده را به هم نزدیکتر می‌کند و یک قبیله ایجاد می‌شود. دوم، برای کمک‌گیرنده تعهدی ایجاد می‌کند. نه تعهدی برای جبران، زیرا واقعاً نمی‌تواند و از او انتظار نمی‌رود، ولی تعهدی برای کمک به نفر بعدی در او ایجاد می‌شود. و بنابراین، این جنبش رشد می‌کند.

تفاوت بین بدهی و سرمایه

وقتی یک نفر در کسب‌وکارشان سرمایه‌گذاری می‌کند و سهام می‌خرد، به شما نزدیکتر می‌شود. او طرف شماست، زیرا وقتی برنده می‌شوید، او برنده می‌شود. وقتی بانک برای رفتن به دانشگاه به شما وام می‌دهد، قضیه فرق می‌کند. بانک علیه شماست، منابع‌تان را خالی می‌کند و پول اولویت اولش است. وام‌های دانشگاه از آن وام‌هایی‌اند که حتی اگر ورشکست شوید، نمی‌توانید از زیر بازپرداختش در بروید. بانک وام‌دهنده معمولاً آن را

می‌فروشد، بنابراین دیگر هیچ ارتباطی با شما وجود ندارد. بانک پیشنهاد مشورت یا حمایت دوطرفه نمی‌دهد یا حتی انتخاب‌های شغلی‌تان را با شما بررسی نمی‌کند. آن‌ها فقط می‌خواهند پول‌شان پرداخت شود. هیچ سرمایه‌گذاری که بخشی از سهام یک شرکت را خریده به این شیوه عمل نمی‌کند.

اشکال مختلفی از سرمایه وجود دارند و تعداد کمی از آن‌ها نقدی هستند. وقتی زمان یا منابع را برای موفقیت یا خوشبختی یک نفر سرمایه‌گذاری می‌کنید و آنچه به شما پرداخت می‌شود بخشی از نتیجه‌ی کار است، شما شریک هستید.

همه‌ی این‌ها چه ربطی به شما دارند؟

آیا هدیه می‌دهید؟ هدیه‌ای واقعی و درست‌حسابی؟ یا اصول نظام فعلی آن‌قدر در تاروپودتان نفوذ کرده که حتی نمی‌توانید هنرآفرینی را تصور کنید و به افرادی که برایتان اهمیت دارند نزدیک‌تر شوید؟

اگر مطالب این بخش درباره‌ی هدایا و بدهی و مقابله‌به‌مثل عجیب به نظر می‌رسد، نشانه‌ی این است که چقدر انسانیت‌تان به وسیله‌ی یک ضرورت تجاری منحرف شده، یا شاید نشانه‌ی این است که فراموش کرده‌اید حتی توانایی دادن این هدایا را دارید. این نظام این احساس را به شما منتقل کرده که به‌وسیله‌ی «ضرورت‌های تجاری»، امتیازی از شما گرفته شده، مورد سوءاستفاده قرار گرفته و استثمار شده‌اید. شما فقط مهره‌ای در این نظام تجاری هستید. اگر بفهمید به دلیل ترس هدیه نداده‌اید یا فراموش کرده‌اید چه چیزی باید ارائه بدهید، شاید دست به کار شوید. فکر می‌کنم ارزش یک بار تلاش کردن را داشته باشد.

حلقه‌های نظام هدیه

درست است که برخی هنرمندان ثروتمند می‌شوند (جی.کی. رولینگ خیلی ثروتمند شد)، ولی خلق هنر برای ثروتمند شدن نیست. هنر یک هدیه است، هدیه‌ای از طرف هنرمند به بیننده، شنونده یا استفاده‌کننده. وقتی دیگر هدیه نباشد، بخشی از هنر از دست می‌رود.

زندگی کاری یک هنرمند به نوعی دست‌خوش تغییر شده است. اکنون، هنرتان می‌تواند نسبت به قبل به دست افراد بیشتری برسد و روی افراد بیشتری تأثیر بگذارد. یک خواننده‌ی آهنگ‌های محلی می‌تواند با هدیه کردن آهنگش، نه فقط به اندازه‌ی قهوه‌خانه‌ای پر از آدم، بلکه به یک میلیون نفر مخاطب دست پیدا کند. یک طراح صنعتی، با یک راه جدید برای تصفیه‌ی آب، می‌تواند روی زندگی یک میلیارد نفر تأثیر بگذارد.

افراد بسیاری به خاطر جنبه‌ی اقتصادی گسترش بدون هزینه‌ی هنر در تمام اشکالش، مضطرب شده‌اند، ولی جادوی واقعی این نیست که به تجارت آسیب می‌زند، بلکه این است که قدرت نفوذ آن هنر را افزایش می‌دهد. وقتی دوستان زیادی در حلقه‌ی مرکزی دارید، افراد بیشتری که با آن‌ها هنرتان را به اشتراک بگذارید، هنرتان تقویت می‌شود و می‌تواند نیرومندتر باشد.

به یاد داشته باشید، احتمالش بیشتر است که به خانواده و دوستان‌مان هدیه بدهیم. از آن‌ها بهره نمی‌خواهیم، آن‌ها مشتری نیستند؛ افرادی‌اند که قبول‌شان کرده‌ایم.

اینترنت حلقه‌ای را که به آن حلقه‌ی «خانواده و دوستان» می‌گوییم تغییر داده است. توئیتر و فیس‌بوک طبقه‌ی جدیدی از افراد ایجاد کردند، که به آن‌ها «خودمانی‌ها» می‌گوییم. اگر بتوانم یک هنر را مجانی به حلقه‌ی در حال گسترش خودمانی‌مان هدیه بدهم، چرا باید تردید کنم؟

از گذشته تا به حال، سه حلقه چرخه‌ی هنر را بین هنرمندان هنرهای زیبا مانند نقاش‌ها و مجسمه‌سازها تعریف کرده‌اند. فکر می‌کنم این حلقه‌ها می‌توانند برای هر کسی که هدیه می‌دهد یا تغییری در جهان ایجاد می‌کند جواب بدهند.

اولین حلقه نماد هدایای حقیقی هستند، مواردی که هنرمند با خوشحالی و خواست خودش به اشتراک می‌گذارد. این حلقه دوستان یا خانواده یا همکاران‌تان را در برمی‌گیرد. یک نفر برای شام به خانه‌تان می‌آید و از او پول نمی‌گیرید. وعده‌ی غذایی یک هدیه است. دوستان درخواست می‌کنند که نکته‌ای درباره‌ی خرید سهام به آن‌ها بگویید یا درباره‌ی حسابداری به آن‌ها کمک کنید. از آن‌ها پول نمی‌گیرید. این یک هدیه است.

دومین حلقه، حلقه‌ی تجارت است. در این حلقه، افراد و سازمان‌هایی هستند که برای هنرتان پول می‌پردازند. آن‌ها برای یک نسخه‌ی یادگاری یا یک پوستر یا یک سخنرانی، برای مشاوری یا کنسرت یا اشتراک خبرنامه پول پرداخت می‌کنند. کاناد (۱۸۵) به پائول پول می‌دهد تا روی خطوط انتقال گاز کار کند، می‌داند که هدیه‌ی خوب کار کردنش با مردم همراه با این کارش می‌آید.

و اکنون، اینترنت حلقه‌ی سوم را ایجاد کرده است، حلقه‌ی قبیله‌تان، دنبال‌کنندگان‌تان، طرفدارانی که ممکن است به دوستان‌تان تبدیل شوند. خودمانی‌ها. این حلقه جدید، بزرگ و مهم است، زیرا شما را قادر می‌سازد حلقه‌ی دوم را گسترش دهید و پول بیشتری درآورید، افراد بیشتری را تحت‌تأثیر قرار دهید و زندگی‌های بیشتری را بهبود ببخشید.

مونه (۱۸۶) نقاشی‌هایش را به دوستانش (حلقه‌ی اول) می‌داد یا به مجموعه‌داران (حلقه‌ی دوم) می‌فروخت.

این نقاشی‌ها، گاهی بعد از مرگش، با قیمت‌های خیلی بالا فروخته شدند. نقاشی‌هایش دوباره به افرادی فروخته شدند که نیاز داشتند آن‌ها را داشته باشند یا کسانی که می‌خواستند آن‌ها را دوباره بفروشند یا به روشی کنترل‌شان کنند.

آن نقاشی‌ها در موزه‌ها آویخته شده‌اند، جایی که مردم (حلقه‌ی سوم) می‌توانند مجانی (یا با یک کمک مالی کوچک) تماشایشان کنند.

این حلقه‌ی سوم هنر را همیشه برای همه‌ی هنرمندان تغییر می‌دهد؛ یعنی می‌توانید ارزان‌تر و سریع‌تر از قبل، هدیه‌تان را با افراد بیشتری به اشتراک بگذارید. وقتی روی حلقه‌ی دوم تمرکز می‌کنید، وقتی کار می‌کنید تا افراد بیشتری به شما پول بدهند، هنرتان آسیب می‌بیند. در عوض، وقتی حلقه‌های اول و سوم را تا جایی که می‌توانید بزرگ می‌کنید، بیشتر سود می‌برید. سخاوتمندی درآمدزایی می‌کند و فرقی نمی‌کند نقاشی می‌فروشید، نوآوری می‌کنید یا خدمات ارائه می‌دهید.

لینوس توروالدز (۱۸۷) برای ایجاد سیستم عامل لینوکس خیلی تلاش کرد. این کار را مجانی و در اصل برای دوستانش انجام داد. اینترنت به او اجازه داد به سرعت وارد حلقه‌ی سوم شود، بیش از صد میلیون نفر در سراسر جهان که از هنرش سود می‌بردند، کسانی که عضو قبیله‌اش شدند و کارش را دنبال می‌کنند.

وقتی اندازه‌ی حلقه‌ی سوم بزرگ می‌شود، حلقه‌ی دوم خودش حواسش به خودش هست. لینوس و تیم اصلی مسئول لینوکس هرگز نیازی ندارند به دنبال کار بگردند؛ زیرا وقتی چیزهای بیشتر و بیشتری به گروه خودمانی‌ها می‌دهید، فهرست افرادی که می‌خواهند برای انجام کارتان به شما پول بپردازند همیشه رشد می‌کند.

تفاوت بین «اگر» و «و»

در یک تبادل مالی، ما روی «اگر» تمرکز می‌کنیم. این را به شما می‌دهم اگر آن را به من بدهید. تبادل اولیه به این بستگی دارد که قول بدهید همه چیز را جبران می‌کنید و در غیر این صورت اتفاق نمی‌افتد. در هدیه دادن، به و اشاره می‌کنیم. این را به شما می‌دهم و شما کاری را برای شخص دیگری انجام بدهید. این را به شما می‌دهم و انتظارم این است که احساس‌تان را تغییر بدهید.

قدرت در خلق فراوانی نهفته است. تجارت همه چیز را همان‌طور که بود باقی می‌گذارد، بدون اینکه چیزی اضافه کرده باشد. هدیه وقتی گسترش پیدا می‌کند همیشه چیز بیشتری خلق می‌کند.

شستن ماشین‌های اجاره‌ای

دوستانم جولی همیشه می‌گفت: «هیچ‌کس قبل از اینکه یک ماشین اجاره‌ای را برگرداند آن را نمی‌شوید».

اکنون دلیلش باید واضح باشد: شرکت اجاره‌ای خودرو عضو قبیله‌مان نیست. برای ماشین پول پرداخت کردم، آن‌ها پول گرفتند، خودشان باید ماشین را بشویند. این یک معامله است. معامله‌ها بین طرفین فاصله می‌اندازند. معامله قوانین تعامل را تعیین می‌کند و اگر چیزی در قوانین نباشد، نباید نگران‌ش باشید. اگر امشب در رستوران‌تان غذا می‌خورم و حسابم را می‌پردازم، اجباری نیست که فردا هم برگردم یا اینکه یک کارت تبریک کریسمس برایم بفرستید. ما معامله کردیم، حساب حساب است (چه عبارت عالی‌ای)، و می‌توانیم به زندگی‌مان ادامه بدهیم. به طرق مختلف، این ارتباط با افراد خارج قبیله آزادی زیادی به تجارت‌مان می‌آورد و اجازه می‌دهد همه چیز کاملاً سریع رشد کرده و گسترش و تغییر یابد.

این حالت را در نظر بگیرید: پادویی که بابت کمک به یک مشتری سالمند انعام قبول نمی‌کند. پزشکی که سخت تلاش می‌کند تا یک بیمار را معاینه کند حتی اگر روز مرخصی‌اش باشد. صاحب رستورانی که چند وعده‌ی غذایی مخصوص برای یکی از مشتریان دائمی‌اش می‌فرستد و پولی بابت آن‌ها دریافت نمی‌کند.

در هر مورد، نبود معامله یک پیوند و تعلق‌خاطری بین دهنده و گیرنده ایجاد کرد، و شاید به‌صورت شگفت‌آوری، معمولاً کمک‌دهنده پا را فراتر بگذارد.

شرکت هتل‌های هایت (۱۸۸) اکنون با مشتریان مختلف برخورد متفاوتی دارد. از آن‌جا که می‌دانند بهترین مشتری‌هایشان چه کسانی هستند، کاری می‌کنند که هزینه‌های بیشتری از آن‌ها نگیرند، ولی خدمات بیشتری به آن‌ها بدهند.

کارهایی از قبیل پرداخت صورت‌حساب برخی مشتریان که به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند، خدمات رایگان ماساژ و خدمات رایگان دیگری انجام می‌دهند که در حالت عادی پولی هستند. اگر آن‌ها را به شکل دستوری انجام بدهند، ساختگی به نظر آمده و شکست می‌خورند. ولی اگر به کارمندان‌شان این قدرت را بدهند که واقعاً بخشنده باشند، نتیجه می‌دهد.

هدایای هنر

همان‌طور که دیدیم، اگر هدیه‌ای وجود نداشته باشد، هنری نیز وجود ندارد. وقتی هنر صرفاً برای فروخته شدن ایجاد شود، فقط یک کالا است. یکی از عناصر کلیدی برای هنرمند این است که هنر را به شخصی در قبیله هدیه کند (منظورم این است که لازم نیست یک کالا، یک بوم نقاشی یا چیز قابل تحویلی وجود داشته باشد تا بتوانیم آن را هنر بنامیم. برای اینکه چیزی هنر باشد، دیدن، شنیدن و درک آن چیز کافی است).

اگر هنری را به شما هدیه بدهم، نمی‌توانید و نباید برایش ارزش پولی تعیین کنید. برای انجام این کار باید جادویش را از بین ببرید. اگر خدمه‌ی پرواز برای لبخند زدن، کمک به شما در حمل چمدان‌تان یا سرگرم کردن کودکان پول بیشتری می‌گرفتند، دیگر کارشان هدیه نبود و هنر هم نبود.

اگر هنری به شما هدیه کنم، نباید برای جبران‌ش سخت تلاش کنید، زیرا جبران کردن در واقع حساب کتاب کردن است، که شامل کسب درآمد از هنر می‌شود، نه قدردانی از آن.

وقتی برای شام به منزل‌تان می‌آیم، نباید صرفاً به این خاطر که از من خواسته‌اید برای شام بیایم، برایتان شیرینی بیاورم. انجام این کار هدیه‌تان را بی‌ارزش و بی‌حرمت می‌کند.

یکی از آشنایانم همیشه وقتی به عروسی می‌رود هدیه‌ی نقدی می‌دهد. بعد از جشن و خوردن دسر چک می‌کشد و مقدار پولی که می‌پردازد با مقدار هزینه‌ای که فکر می‌کند برای تهیه‌ی غذا پرداخت شده، رابطه‌ی مستقیم دارد. اگر شام‌تان استیک باشد، مقدار چکی که دریافت می‌کنید بیشتر است. امان از دست این‌طور آدم‌ها.

یا خانواده‌ای را در نظر بگیرید که در کریسمس به هم پول می‌دهند. اگر همه یک مقدار مساوی پول بدهند و بگیرند، اتفاق خاصی نمی‌افتد، درست است؟

اهدای هنر پیوندی بین هنرمند و دریافت‌کننده‌ی هدیه ایجاد می‌کند. هدیه‌ی باارزشی داده شده است که هرگز نمی‌توانید ارزش مالی برایش در نظر بگیرید یا برای جبران‌ش پول بپردازید. سودی که برای هنرمند دارد این است که بداند شما به طریقی تغییر کردید، نه اینکه در قبالتش پول بپردازید. و بنابراین تنها پاسخ ممکن‌تان این است تا قبیله را قوی‌تر کنید.

وقتی با شما با احترام برخورد می‌کنم یا تلاش می‌کنم نظرتان را تغییر دهم، از بهترین راهی که می‌توانم شما را در آغوش می‌گیرم. اگر به هر طریقی روی شما تأثیر بگذارم، دو وظیفه دارید: ما را به هم نزدیک‌تر کنید، یا آن را به شخص دیگری، عضو دیگری از قبیله بدهید. هدیه‌ها به جبران فوری نیازی ندارند، ولی همیشه در قبیله خواهان دارند.

محصول فرعی خودخواهی

برخی‌ها ذاتاً هدیه‌دهنده هستند. عاشق قبیله‌شان هستند، یا به هنرشان احترام می‌گذارند و بنابراین هدیه می‌دهند. نه به خاطر یک انگیزه‌ی نهان درونی، بلکه به این دلیل که به آن‌ها لذت می‌دهد.

سایر افراد شاید باید اول منافع اقتصادی‌اش را بررسی کنند. این‌ها افرادی‌اند که توسط تاریخ پانصد سال اخیر، شست‌وشوی مغزی شدند، کسانی که می‌خواهند بدانند از هدیه دادن به چه چیزی دست پیدا می‌کنند، کسانی که باور دارند چیزی تحت عنوان ناهار مجانی وجود ندارد و گربه محض رضای خدا موش نمی‌گیرد. این افراد در زندگی‌شان هیچ هنری ندارند؛ زیرا توانایی اهدای هدیه‌ی حقیقی را ندارند. آن‌ها در قبالتش چیزی می‌خواهند. امنیت، پول یا هر دو.

سرمایه‌داران خودخواه واقع‌بین که میان ما هستند از جمله‌ی بعد لذت خواهند برد: هنرمندان مهره‌های حیاتی غیرقابل‌جایگزین هستند. هنر کم‌یاب است؛ کم‌یاب بودن ارزش ایجاد می‌کند. هدایا قبیله‌ها را قوی‌تر می‌کنند. سازمان‌ها همیشه می‌کوشند عناصر قابل‌جایگزینی را با جانشین‌های ارزان‌تر جایگزین کنند. ولی هنرمندان سخاوتمند به آسانی قابل‌جایگزین نیستند. بنابراین هنرمندان متفاوت‌اند. اگر هدیه‌ای می‌دهید، امیدوارم دلیل کارتان این باشد که به تفکرتان احترام می‌گذارید و هنرتان را می‌پذیرید. ولی به هر حال، در حال حاضر، به سادگی تظاهران به این رفتار را می‌پذیرم، زیرا می‌خواهید یک مهره‌ی حیاتی، مرکز قبیله، منبع الهام و کسی باشید که همه‌ی ما برای ایجاد یک تغییر به او اعتماد می‌کنیم. برخی افراد فکر می‌کنند فقط زمانی می‌توانید بخشنده باشید که موفق شوید. استدلال‌شان این است که باید آنچه برای خودشان است بگیرند، و سپس می‌توانند رو به جلو بروند و آن را برگردانند. واقعیت شگفت‌انگیز این است که موفق‌ترین افراد در جهان آن‌هایی‌اند که این کار را برای پول انجام نمی‌دهند. تاجرهای سنتی از حق نشر و حق ثبت اختراع حمایت می‌کنند و می‌گویند: «نمی‌توانیم ایده‌هایمان را به شما بگوییم، زیرا می‌ترسیم آن را بدزدید». تفکر سنتی این است که اول پول می‌گیرید، قراردادی امضا می‌کنید، از آن حفاظت و دفاع می‌کنید و سود می‌برید. آن‌ها می‌گویند: «به من پول بدهید». هنرمندان می‌گویند: «بفرمایید».

مردم به سه روش درباره‌ی هدیه فکر می‌کنند

۱. به من یک هدیه بده!
 ۲. بفرمایید این یک هدیه است؛ الان به من مدیونی، خیلی زیاد.
 ۳. بفرمایید این یک هدیه است، عاشقتم.
- دوتای اول سوبرداشت‌های نظام سرمایه‌داری از معنای هدیه دادن یا هدیه گرفتن است. سومین روش تنها گزینه‌ی معتبر در این فهرست است.

سانی بیتس و قانون متکالف

باب متکالف (۱۸۹) فناوری‌ای ابداع کرد که به رایانه‌ها اجازه می‌دهد در یک شبکه به هم متصل شوند. آنچه او اترنت (۱۹۰) نامید ثروتمندش کرد. همچنین قانون متکالف را ابداع کرد که باعث شهرتش شد. قانون متکالف می‌گوید که ارزش یک شبکه با تعداد گره‌های روی شبکه به توان دو افزایش می‌یابد. می‌خواهید به زبان ساده بیان‌ش کنم؟ این قانون می‌گوید که هر چه افراد بیشتری دستگاه فکس داشته باشند، ارزش دستگاه فکس بیشتر می‌شود (یک نفر با یک دستگاه فکس به درد

نمی‌خورد). هر چه افراد بیشتری از اینترنت استفاده می‌کنند، بهتر کار می‌کند. هر چه تعداد بیشتری از دوستانم از توئیتر استفاده کنند، آن ابزار برای من باارزش‌تر است. ارزش این ارتباطات در خودش و از خودش است؛ زیرا منجر به بهرهوری، کاهش هزینه‌های ارتباطات و بله، هدایا می‌شوند.

سانی بیتس (۱۹۱) یک اترنت انسانی است. سانی یک مؤسسه‌ی کاریابی بسیار موفق برای جذب مدیران اجرایی را اداره می‌کرد، آن را فروخت و الآن با کمک به ارباب‌رجوع برای برقراری ارتباط با جوامع مناسب ارزش ایجاد می‌کند. شغلش مرتبط کردن افراد است. در بخش مربوط به خودش، در ارتباطاتی که خلق می‌کند به کار عاطفی نیاز دارد. روی پذیرفته نشدن خطر می‌کند. باید با افرادی درگیر شود که ممکن است در نگاه اول از او خوش‌شان نیاید، یا باید با ایده‌هایی درگیر شود که او را به چالش می‌کشند. جادوی هنرش این است که این هدیه همچنان چند برابر می‌شود. همان‌طور که شبکه‌ی ارتباطی‌اش افزایش می‌یابد، ارزش بیشتری ایجاد می‌شود. سانی به‌ندرت برای آنچه انجام می‌دهد پول می‌گیرد، زیرا ماهیت هدیه‌ی کارش چیزی است که او را خیلی قدرتمند می‌کند (و چون عاشق کارش است).

جادوی قناعت پیشه کردن

یکی از دلایلی که افراد هدیه نمی‌دهند این است که توان پرداختش را ندارند. هدیه‌ها حتماً نباید هزینه‌ای داشته باشند، ولی همیشه به زمان و تلاش نیاز دارند. اگر نگران پول هستید، بدانید که پیدا کردن زمان و تلاش سخت‌تر است. اگرچه، دلیل اینکه این افراد باور دارند توانایی مالی‌اش را ندارند این است که آن‌قدر درگیر فرهنگ مصرف‌گرایی شده‌اند که یا بدهکارند یا قسطی را باید بپردازند که اصلاً نیازی به آن نیست.

وقتی هزینه‌هایتان را تا جای ممکن کم می‌کنید، مقداری پول اضافه می‌آورید. این پول اضافه به شما اجازه می‌دهد بخشنده باشید، که به‌طرز اسرارآمیزی برمی‌گردد و پول‌های اضافه‌تان را بیشتر می‌کند.

چطور هدیه بگیریم؟

این امکان وجود دارد که با رد کردن هدیه‌های یک هنرمند نابودش کنیم. این امکان وجود دارد که اگر هدیه‌هایش را هدر بدهید، یا اینکه به روش اشتباهی هدیه‌اش را بگیرید نیز نابود شود.

هالیوود هر روز هنرمندان را می‌کشد. یک فیلم‌ساز مستقل پیدا می‌کنند که هدیه‌ی شگفت‌انگیزی از یک فیلم ساخته است. سپس تطمیعش می‌کنند، پول زیادی به او می‌پردازند و آزادی کافی به او نمی‌دهند و او را لای منگنه می‌گذارند. این صنعت به‌طور مرتب هنرمند را نابود می‌کند. می‌پرسید چطور؟ آن‌ها را مجبور می‌کنند در قبال این قول که هدیه‌ی هنرشان را منتشر می‌کنند، از آن‌ها پیروی کنند.

دقیقاً چرا نماینده‌ی خدمات پس از فروش یک قدم فراتر می‌رود؟ دادن یک هدیه‌ی خیلی ارزشمند،

وقتی احتمال رسیدن به پول بیشتر وجود ندارد، چه سودی برایش دارد؟ سودجویان کوتاهمدت و متمرکز بر پول نمی‌توانند این را تحمل کنند. آن‌ها رابطه‌ای را که بر پایه‌ی پول نیست نمی‌خواهند، می‌خواهند قادر باشند هر وقت که می‌خواهند هنر باشد یا نباشد.

برای برخی هنرمندها، تمام این مزایا درونی‌اند. خلق هنر کار ذاتی خوبی است، چیزی که از آن لذت می‌برند. هیچ چیزی نمی‌خواهند، دنبال هیچ چیز نیستند و اگر خیلی مصمم باشند، هیچ‌چیز به دست نمی‌آورند.

البته بیشتر هنرمندها به دنبال بازخورد هستند. آن‌ها می‌خواهند بدانند هنری که خلق می‌کنند باعث یک تغییر می‌شود و نتیجه می‌دهد.

و برخی هنرمندها پول و شهرت می‌خواهند.

هر هنرمندی که ملاقات کرده‌ام می‌خواهد پیوندهایی ایجاد کند، می‌خواهد باعث ایجاد ارتباط شود.

آیا فکر می‌کنید باب دیلن می‌خواهد طرفداران دنباله‌رویش باشند، می‌خواهد هر جا می‌رود با او رفتار عجیبی شود، می‌خواهد به جشن تولد بچه‌ی شما دعوت شود؛ زیرا دوستِ دوستِ پسرش را می‌شناسید؟ دیلن نمی‌خواهد دوست‌تان باشد، می‌خواهد باعث تغییرتان شود یا ارتباط برقرار کند.

آیا فکر می‌کنید فلان کارمند خلاق می‌خواهد بابت نظام جدیدی که برایش تلاش فراوان کرده و سالی یک میلیون دلار برای شرکت صرفه‌جویی به همراه دارد، ۵۰ دلار بیشتر حقوق بگیرد؟ آیا به این دلیل آن کار را انجام داد؟

هدیه‌ای که خوب دریافت شده باشد می‌تواند به هدیه‌های بیشتری منجر شود. ولی هنرمندها هدایا را به خاطر پول نمی‌دهند. برای احترام و ارتباط و ایجاد تغییر این کار را انجام می‌دهند. پس بهترین دریافت‌کنندگان آن‌هایی‌اند که می‌توانند به همان شکل مقابله‌به‌مثل کنند. با قدرشناسی صادقانه. با گزارش‌های شفاف درباره‌ی تغییری که ایجاد شده است. با هدایایی که واقعاً برایمان هزینه‌ای دارند، نه فقط یک قدردانی کوچک یا ساختگی.

دستکاری اقتصاد هدیه

به محض اینکه نقشه بکشید و یک کار عاطفی را ماشینی و پولی کنید، خرابش کردید. مثلاً لایحه‌های مصنوعی یک راهنما در دیزنی‌لند، از ارتباط خالصی که یک گردشگر، حتی برای یک لحظه، با مسئول یکی از بازی‌ها ایجاد می‌کند، قدرت خیلی کمتری دارد.

به همین دلیل، بازاریابان تلفنی که حرف‌هایشان را از روی متن می‌خوانند هیچ‌وقت مانند فروشنده‌هایی که واقعاً درباره‌ی چیزی که باور دارند حرف می‌زنند، به نتیجه نمی‌رسند. از آن‌جا که کسب‌وکارهای بزرگ فهمیده‌اند افراد به ارتباط تمایل دارند، نه به خود کالا، تلاش کرده‌اند تا این مسأله را نهاده‌ی کنند، آن را اندازه بگیرند و به آن پاداش بدهند. و هر بار دست از پا درازتر برمی‌گردند.

خدمه‌ی پروازی را در نظر بگیرید که در کنار در خروجی هواپیما ایستاده است، بارها و بارها می‌گوید: «خداافظ، خداافظ»، این کار را می‌کند؛ چون وظیفه‌اش است، نه خواسته‌ی خودش.

نیت هدیه‌دهنده و وضعیت گیرنده‌ی آن مهم است. منظورم این نیست که طرز برخوردتان باید ساختگی باشد و به منظور موفق شدن، توی هچل یک رفتار جدید بیفتید.

کار کردن در بخش درجه‌ی یک بریتیش ایرویز (۱۹۲) می‌تواند یک کابوس باشد. خدمه‌ی پرواز، تا پایان پرواز ساعت‌ها به مدیران لوس و خسته خدمت‌رسانی می‌کنند و به‌ندرت خدمتی را که می‌خواهند می‌گیرند. البته، برایش پول دادند، ولی در اغلب موارد، پذیرای این خدمات نیستند. راز موفقیت این پرواز را کسانی که کارها را انجام می‌دهند به من گفته‌اند. رازش در درک این مسأله است که خدمت خارق‌العاده‌ای که ارائه می‌شود به خاطر مسافر یا حتی به خاطر این خط هوایی هم نیست. برای خدمه‌ی پرواز است.

موفق‌ترین هدیه‌دهنده‌ها آن را به این خاطر انجام نمی‌دهند که به آن‌ها گفته شده است. انجام می‌دهند چون سرگرم‌کننده است. به آن‌ها لذت می‌دهد.

البته، اگر دستمزد عادلانه‌ای دریافت می‌کردند، بهتر می‌شد و اگر مسافرهای بیشتری از کارشان قدردانی می‌کردند، خیلی بهتر می‌شد. ولی تا زمانی که این دو مسأله رخ دهد، موفق‌ترین و خوشحال‌ترین خدمه‌های پرواز هنرشان را در آغوش می‌گیرند و دنبال کسی نیستند که تحسین‌شان کند. اگر شرکت‌شان به استفاده از دوربین مخفی روی آورد و مشتریان فرم‌های گزارشی بدهند تا آن‌ها برای کار بیشتر تحت فشار قرار بگیرند، در واقع باعث می‌شود کمتر کار کنند. هنر دستکاری شده (حتی هنر خدمت‌رسانی) دیگر هنر نخواهد بود.

رئیس‌های بزرگ و سازمان‌های جهانی افراد باانگیزه را استخدام می‌کنند، انتظارات بالا برای کارشان قرار می‌دهند و به افرادشان اختیار کافی می‌دهند تا فوق‌العاده باشند.

اینترنت به‌عنوان یک نظام هدیه

در استفاده از عبارت «اقتصاد هدیه» تردید دارم؛ زیرا به محض اینکه از آن استفاده کنم، افراد به این فکر می‌کنند که چه چیز به دست می‌آورند و چقدر باید برایش بپردازند.

کلی شِرکی (۱۹۳) و داگ راشکوف (۱۹۴) هر دو درباره‌ی ماهیت عمومی هدیه‌ی اینترنت صحبت کرده‌اند. افراد به چه دلیلی باید ویدئو روی یوتیوب بگذارند؟ نه قابلیت بالقوه‌ی واضحی برای درآمدزایی دارد، نه درآمدزایی از تبلیغات و نه مسیر روشنی به شهرت وجود دارد. این یک هدیه است.

در ابتدا، هدایایی که می‌توانید بدهید در یک قلمروی کوچک زندگی می‌کنند. برای خود یا دوستان‌تان یا هر دو کاری انجام می‌دهید. با این حال، به زودی، حلقه‌ی هدیه بزرگ‌تر می‌شود. اینترنت به شما یک اهرم نفوذ می‌دهد. صد نفر وبلاگ‌تان را می‌خوانند، یا پنجاه نفر عضو خبرنامه‌تان می‌شوند. هیچ منفعت اقتصادی این‌جا وجود ندارد، ولی مخاطب هست، فرصتی برای به اشتراک گذاشتن هدیه‌تان.

و آن حلقه، حلقه‌های دیگری تولید می‌کند. مخاطبی که جذب ویدئویتان شده است می‌فهمد که او هم می‌تواند هدیه‌ای به جامعه بدهد و این کار را انجام می‌دهد. و مخاطب همچنان رشد می‌کند، هر شخصی از فواید دیجیتال کاری لذت می‌برد که دیگران به حلقه‌ای همیشه در حال گسترش اهدا می‌کنند.

این واقعیت که هیچ پول سازماندهی شده‌ای یا نظام تبدیلی وجود ندارد باعث می‌شود این مسأله جواب بدهد. اگر دو لینک مفید برایتان بفرستم و احساس کنید موظف‌اید برای من دو لینک بفرستید، هنری در کار نخواهد بود؛ اقتصادی بر پایه‌ی مقابله‌به‌مثل داریم.

من وبلاگ نمی‌نویسم تا در قبالتش چیزی از شما بگیرم. می‌نویسم چون دادن هدیه‌ی کوچکم به جامعه به شکل نوشته احساس خوبی به من می‌دهد. لذت می‌برم که لذت می‌برید. وقتی یک روز، از یک راه غیرمنتظره آن هدیه به من برمی‌گردد، از کارم دو برابر لذت می‌برم. منظورم جبرانی نیست که به معنای پرداخت پول باشد. جبران، قدردانی از کار من است، روشی که کارم باعث تغییر افراد می‌شود، این‌ها برای من مانند پرداخت پول است. اینترنت ایده‌ی هدایا را گرفته، چند برابرش کرده و سپس آن را وارد قلمرویی کرده است که در آن، هدایا قبلاً کشش و جذابیت چندانی نداشتند. نظام هدیه اکنون نسبت به آنچه قبلاً بوده بخش بزرگتری از تجارت است. مارگارت تاچر جمله‌ی معروفی دارد که می‌گوید: «چیزی تحت عنوان جامعه وجود ندارد». تا زمانی که این مسأله به نظر او مضحک است، بزرگ شدن حلقه‌ی فرهنگی هدیه ثابت می‌کند چقدر این جمله در عمل اشتباه است. جامعه جایی است که به هم هدیه می‌دهیم. یک نفر در محل کارتان مقاله‌ای درباره‌ی تکنیک جدیدی منتشر می‌کند، یا در یک همایش، بدون گرفتن پول، صحبت می‌کند. برای رضایت و خوشحالی یک مشتری کوچک از جان مایه می‌گذارید، یا یک انجمن آنلاین درست می‌کنید و بدون اینکه پول اضافی بگیرید، به مشتریان‌تان یاد می‌دهید چطور از محصولات‌تان بهترین استفاده را ببرند. این‌ها همان مثال‌های نظام هدیه در عمل هستند. حتی در درون یک سازمان خیلی بهتر جواب می‌دهد. شخصی که جز واحد کاری شما نیست می‌آید و در یک موقعیت حساس کمک‌تان می‌کند. یک همکار دفترچه‌ی تلفنش را با شما به اشتراک می‌گذارد. با یک فروشنده‌ی دیگر همفکری می‌کنید و ایده‌ی جدیدی به ذهن‌تان می‌رسد. در تمام این موارد، هیچ جبرانی وجود ندارد، هیچ تضمینی برای پرداخت پول نیست. در عوض، حلقه‌ای هست که تا ابد در حال بزرگ شدن است، حلقه‌ای که در آن هدیه‌ها ارزشمندند و به دیگران منتقل می‌شود. فقط افرادی از این حلقه سود نمی‌برند که داشته‌هایشان را برای خودشان نگه می‌دارند. کسانی که هدایا را می‌گیرند، ولی هدیه‌ای نمی‌دهند به‌طور موقت خود را در رأس بازی می‌بینند، ولی در نهایت از بازی خارج می‌شوند.

گاهی اوقات هدیه‌تان را نمی‌خواهم

مسأله‌ای که درباره‌ی مقابله‌به‌مثل و نظام هدایا وجود دارد این است که دریافت‌کننده‌ی هدیه باید در این بازی شرکت کند. بخش انسانی این تعامل برای کسی که از همه جدا می‌شود یا تنها می‌ماند، یا داشته‌هایش را برای خودش نگه می‌دارد، فضای کمی باقی می‌گذارد. اگر این وضعیت را انتخاب کنید، حلقه‌تان کوچک‌تر می‌شود. برای اینکه این نظام به کارکردش ادامه دهد، همه‌ی طرف‌ها باید حضور داشته باشند، هم هدیه‌دهنده و هم هدیه‌گیرنده. شاید رئیس‌تان نخواهد وضعیت کنونی تغییر کند. شاید مشتری خسته‌تان نخواهد روزش درخشان باشد. شاید همکاران‌تان نخواهد چیزی را تغییر بدهد. و این چالش برای تبدیل شدن به مهره‌ی حیاتی است. نه تنها باید هنرمند باشید، باید بخشنده هم باشید و بتوانید ببینید کجا می‌توانید کمک کنید، ولی باید آگاه نیز باشید. آگاه از اینکه کجا از

مهارت‌هایتان استقبال می‌شود. نوازنده‌های خیابانی تشبیهی عالی برای شما و کارتان هستند. یک گوشه می‌ایستند، برای پول آهنگ می‌زنند. بسیاری از کنارشان رد می‌شوند. مشکلی نیست. اگر برای جلب توجه کسی که رد می‌شود فعالیت‌تان را تغییر بدهید یا اینکه به دنبالش بدوید یک بازی احمقانه است. آن نوازنده به دنبال افرادی است که انتخاب می‌کنند بایستند، نگاه کنند، تعامل کنند و در نهایت کمکی بکنند. کار عالی برای همه خلق نمی‌شود، اگر این‌طور بود، یک کار متوسط می‌شد.

«متشکرم و...»

اگر از یک هدیه قدردانی کنید، مثلاً می‌گویید: «متشکرم و...» متشکرم و چهل صفحه‌اش را آن‌قدر خوانده‌ام که تا خورده و لوله شده است. متشکرم و به رئیس گفتم چه کار فوق‌العاده‌ای انجام دادی. متشکرم و این نسخه‌ای که من و گروه هم هفته‌ی گذشته ضبط کردیم خدمت شما. متشکرم، اشکم را درآوردی. متشکرم و درباره‌ی کاری که انجام دادی در وبلاگم نوشتم. متشکرم و این بیست دلار انعامت؛ می‌دانم زیاد نیست، ولی فعلاً بیشتر از این ندارم. متشکرم و چطور می‌توانم کمک کنم حرف‌هایت پخش شوند؟ متشکرم و می‌توانی به من یاد بدهی چطور این کار را انجام می‌دهی؟ متشکرم و تو مرا برای همیشه تغییر دادی.

چطور باب هدیه دادن را بیشتر باز کنیم

هدیه‌دهنده ممکن است به‌طور ذاتی انگیزه داشته باشد، در این صورت، کار را برای خودش انجام می‌دهد، نه برای شما یا سازمان‌تان. ولی در هر صورت، افرادی که هدیه می‌دهند به دنبال احترام هستند. پول راهی برای نشان دادن احترام نیست. پول یکی از عناصر ضروری برای زندگی در این جهان است، ولی جانشین ضعیفی برای احترام و تشکر است. وقتی شخصی در سازمان‌تان مانند یک مهره‌ی حیاتی شروع به فعالیت می‌کند، به افتخار او، برای تمام گروه ناهار سفارش بدهید. وقتی شخصی کار بیشتری از آنچه شما خواستید ارائه می‌دهد، دفعه‌ی بعد به او بیشتر اعتماد کنید، آزادی بیشتر و امکانات بیشتری به او بدهید. وقتی شخصی سخنرانی فراتر از انتظاری ارائه می‌دهد، صرفاً در برگه‌ی ارزیابی سخنرانی به او نمره‌ی عالی ندهید. در عوض، بایستید و تشویقش کنید، منتظر بمانید تا بعد از پایان صحبت‌هایش از او تشکر کنید، به ده نفر از دوستان‌تان بگویید که چه دیدید و از برگزارکننده‌ی همایش تشکر کنید. معامله‌ای در کار نبوده که با دادن چند امتیاز عالی در برگه‌ی ارزیابی پولش را بدهید. هدیه بوده است. اگر می‌خواهید جبران‌ش کنید، کار سختی انجام بدهید.

وقتی داوطلبی در کمپین سیاسی‌تان شرکت می‌کند، قبل از شروع سخنرانی بعدی‌تان زیر لب فقط یک «متشکرم» نگوئید. روز بعد از او بخواهید به منزل‌تان بیاید و از او تشکر کنید. عکسش را روی وبسایت‌تان بگذارید. اصرار کنید که دو نفری با هم عکس بگیرند. احترام هدیه‌ای است که می‌توانید در عوض پیشنهاد بدهید.

هنرمند را فقط یک‌بار می‌توانید بچاپید

اجازه بدهید کاملاً شفاف صحبت کنم: پیشنهادم این نیست که هنرمندان نباید پولی دریافت کنند. باید دریافت کنند و زیاد هم باید بگیرند. ولی طبیعت هدیه، یعنی تفکر «آن را بده این را بگیر» واقعاً جواب نمی‌دهد. «فلان کار را انجام بده، پولش را بگیر» یک قرارداد است، نه روشی برای هنرآفرینی. هنرمند، بدون امید به بازپرداخت زحمتش، هدیه می‌دهد، تغییر ایجاد می‌کند، باعث می‌شود اتفاق‌های خوب بیفتد. بنابراین، ممکن است برای مدت کوتاهی به یک شخص بخشنده کمتر از آن چیزی که می‌گیرید چیزی بدهید. ولی افراد باهوش مدت طولانی این وضعیت را تحمل نمی‌کنند، و بازار نیز این افراد نادر را، به خاطر این بی‌عدالتی، خیلی زیاد ارج می‌نهد تا یک راه‌حل طولانی‌مدت برای سرمایه‌داران باشد. اگر به اندازه‌ی کافی خوش‌شانس‌اید تا با کسی کار کنید که این‌قدر بخشنده است، پول زیادی به او پرداخت کنید، وگرنه رقیب‌تان این کار را می‌کند. آرام باشید و در این میان به آن یک چیز فکر کنید. اگر به اندازه‌ی کافی خوش‌شانس هستید تا یک هنرمند پیدا کنید، باید سخت کار کنید تا در اندازه‌ای که در توان‌تان هست به او پول بدهید، زیرا اگر این کار را نکنید، یک نفر دیگر این کار را خواهد کرد.

اما چطور!؟

چطور بدانم چه هنری خلق کنم؟ چطور بدانم چه هدیه‌ای بدهم؟ مسأله‌ی سخت همین است. به محض اینکه با خودتان عهد می‌بندید یک هنرمند باشید، سؤال‌های فوق به ذهن‌تان می‌رسند. پاسخ به این سؤال‌ها راز موفقیت‌تان است. باید یک نقشه داشته باشید. شما باید این کار را انجام بدهید، نه هیچ‌کس دیگر.

فصل هشتم: هیچ نقشه‌ای وجود ندارد

مهره‌ی حیاتی، هنرمند و نقشه

برای کامیابی در این اقتصاد جدید، باید غیرقابل‌جایگزین باشید. بهترین راه این است که فوق‌العاده، متفکر و هنرمند باشید، کسی که زحمت دادن هدایا را متقبل می‌شود. رهبری می‌کند. بدترین راه این است که اطاعت کنید و در یک نظام عظیم یک چرخ‌دنده باشید.

برای رهبری کردن چه چیزهایی لازم است؟

تمایز کلیدی در این است که بتوانید مسیر خودتان را بسازید؛ اینکه بتوانید از جایی به جای دیگر، مسیری را کشف کنید که هنوز هموار نشده و دیگران آن را سنجش و محاسبه نکرده‌اند. بسیاری از اوقات، به کسی نیاز داریم که موبه‌مو به ما بگوید چه کار کنیم و بیشتر مواقع نیز، این کار غلط است.

کسانی که کارشان بُرش الماس است از سنگی که در دست‌شان است شناخت ذاتی دارند. فقط با لمس آن می‌توانند ببینند که بهترین خطوط برش دقیقاً کجاها هستند؛ آن‌ها می‌دانند. بزرگ‌ترین هنرمندان نیز همین‌طورند. آن‌ها نیز چالش‌های پیش روی خود را می‌بینند و درک می‌کنند، بدون اینکه کوله‌باری از انتظارها و وابستگی‌ها را به دوش بکشند. بُرش‌دهنده‌ی الماس آن الماسی را که می‌خواهد در ذهنش تجسم نمی‌کند. در واقع، الماسی را می‌بیند که می‌تواند بسازد.

دیدن، ادراک و پراجنا

تا زمانی که دنیا را همان‌طوری که هست نبینید، نمی‌توانید نقشه‌ای تهیه کنید. ابتدا باید بدانید کجا هستید و مقصدتان کجاست، در قدم بعدی باید بفهمید که چگونه می‌توان به آن‌جا رفت.

هیچ‌کس جهان‌بینی شفافی ندارد. در واقع، همه‌ی ما دارای جهان‌بینی شخصی خودمان هستیم؛ تعصب‌ها، تجارب و انتظارهایی که داریم جهان‌بینی‌مان را شکل می‌دهند.

جهان‌بینی یک سرمایه‌گذار خطرپذیر را تجارب او در سرمایه‌گذاری روی چند ده شرکت طی سالیان متمادی تشکیل می‌دهند. او آخرین حباب اقتصادی و حباب قبل از آن را به خاطر دارد؛ آسیب‌هایی که از این وقایع دیده اثبات حرفش هستند. پس وقتی طرح تجاری‌تان را به او نشان می‌دهید، فقط طرح‌تان را نمی‌بیند. پژواک طرح‌های قبلی‌اش را نیز مشاهده می‌کند. سایر افراد، روزهای گذشته و معامله‌های خطرناک گذشته را به یاد می‌آورد. همین خاطره‌ها ادراک او را بَرک می‌کنند.

یک کارمند وفادار نیز جهان‌بینی خودش را دارد. او به دنبال جای باثباتی برای کار است و به شما باور دارد. اگر نقشه‌ی خود را به او نشان دهید، جهان‌بینی او موجب تغییر احساساتش و همچنین تحلیلش از نقشه‌ی شما خواهد شد.

یک وکیل، یک رقیب، یک آدم شکاک و یک مادرشوهر، هر کدام دارای جهان‌بینی، تعصب‌ها و انتظارهای خاص خودشان هستند. البته، هیچ‌کدام‌مان حقیقت مطلق را نمی‌دانیم، ولی هدف رسیدن

به شرایطی با کمترین تعصب‌های ممکن است. پس مدیر و سرمایه‌گذار به دنبال کارمندی‌اند که درک بالا داشته باشد و بتواند همه‌چیز را همان‌طوری که هست، ببیند. یک بودایی شاید این توانایی را پراجنا بنامد. یک زندگی بدون وابستگی و دلشوره می‌تواند این آزادی را به شما ببخشد که همه‌چیز را همان‌طوری که هستند ببینید و آن‌ها را همان‌طوری که می‌بینید، خطاب کنید. اگر چنین توانایی‌ای داشتید، چه فرد ارزشمندی برای هر سازمانی می‌شدید. البته، هیچ‌کس همیشه این‌طور عمل نمی‌کند. وقتی برای دانشگاه ثبت‌نام می‌کنیم، به خروجی کار وابسته‌ایم، برای همین چشم‌مان را بر حقیقت آن فرآیند می‌بندیم. وقتی شرکت‌مان تعدیل نیرو می‌کند، به خروجی کار وابسته‌ایم، برای همین، حقیقت آن وضعیت غافل‌مان می‌کند. بارها و بارها، در لحظاتی که باید گزینه‌های پیش روی خود را با بیشترین وضوح ببینیم، دچار مشکل می‌شویم.

به وضوح دیدن، کار راحتی نیست

کار دشواری است، برای همین این‌قدر کمیاب و ارزشمند است. به وضوح دیدن به معنای این است که بتوانید با جهان‌بینی سرمایه‌گذار، کارآفرین یا بازار به یک طرح تجاری بنگرید. کار سختی است. به وضوح دیدن به این معناست که بتوانید یک مصاحبه‌ی شغلی را طوری انجام دهید که انگار فرد مصاحبه‌کننده یا متقاضی نیستید، بلکه شخص ثالثی هستید که بی‌اشتیاق در حال تماشای این مصاحبه است. به وضوح دیدن به این معناست که به حدی باهوش باشید که موقع شکست خوردن یک پروژه، به‌سرعت متوجه شوید یا آن‌قدر شجاع باشید که وقتی همکاران‌تان پا پس می‌کشند، پشتکارتان را از دست ندهید. کنار گذاشتن جهان‌بینی‌تان و تلاش برای روی آوردن به جهان‌بینی دیگران اولین گام برای کسب این توانایی است که همه‌چیز را همان‌طور که هست، ببینیم.

اذیت شدن از دست دیگران

ماشینی که در آن طرف خیابان ایستاده است، دستش را از روی بوق بر نمی‌دارد. البته نه خود ماشین، بلکه شخصی که در ماشین نشسته است. کاری هم از دست من بر نمی‌آید، واقعاً آزاردهنده است. شب بعدش، باد شدیدی می‌وزد. هر چند دقیقه یک بار، شاخه یا برگی به پنجره می‌خورد. اینکه در داخل خانه احساس امنیت می‌کنم، مقداری آرام می‌کند. سرگرم کار خودم می‌شوم. تفاوت دو موقعیت فوق در چیست؟ در حال سخنرانی‌ام. ناگهان میکروفون از کار می‌افتد. کارمند خسته‌ای که جز خدمه‌ی صحنه است، فراموش کرده که قبل از شروع، باتری‌ها را تعویض کند. عصبانی شده‌ام؛ تقریباً دارم از

کوره درمی‌روم. در حال حاضر، به اینکه چقدر کار برای انجام دادن داشته یا چقدر خسته بوده است، فکر نمی‌کنم. فکر و ذکر من این است که چرا این قدر پست فطرت است و بی‌دلیل کار مرا خراب کرده است. این همه تلاش، با یک بی‌دقتی به باد رفت. می‌روم که میکروفون یدکی را بردارم، ولی رشته‌ی امور از دستم در می‌رود.

چند هفته بعد، سخنرانی دیگری دارم. چراغ پروژکتور وسط کار می‌سوزد. کاری از دست کسی بر نمی‌آید. حادثه‌ای طبیعی است. دست‌وپای خود را گم نکرده و بدون استفاده از اسلایدهای پروژکتور، سخنرانی را به پایان می‌رسانم.

حفظ آرامش به هنگام وقوع یک رویداد اتفاقی راحت است. حادثه خبر نمی‌کند. با صدای جیک‌جیک پرندگان یا حتی طوفانی که به هنگام بازی ورزشی آغاز می‌شود، عصبانی نمی‌شویم. ولی وقتی گوشی همراه خراب می‌شود، داستان فرق می‌کند. باید بنشینیم و حرص بخوریم، انگار با حرص خوردن امواج ترسناکی را به خطاکار انتقال می‌دهیم که باعث می‌شود تا بار دیگر، از ارتکاب چنین اشتباهی پرهیز کند.

مهره‌ی حیاتی می‌داند که عصبانیت به خاطر باتری میکروفون عمر باتری را بر نمی‌گرداند. تنبیه خدمه نیز بی‌فایده بوده و سودی به دنبال ندارد. پس با آن کنار می‌آیید.

اگر بپذیرید که تغییر انسان‌ها دشوار است و منحصر به فرد بودن هر شخص را قبول کنید (و ناراحت نشوید)، خیر و برکت بیشتری را به دنیا خواهید بخشید. همچنین تصمیم‌های بهتری خواهید گرفت.

تنبیه آتش

آتش داغ است. رسالتش همین است. اگر با آتش بسوزید، ممکن است از دست خودتان عصبانی شوید؛ ولی اینکه بخواهید از دست آتش خشمگین شوید کار درستی نیست. اگر بخواهید درس عبرتی به آتش بدهید که دیگر داغ نباشد، چیزی جز اتلاف وقت نخواهد بود. میل باطنی ما این است که از گناه آتش بگذریم، چون انسان نیست. ولی انسان‌ها نیز مشابه‌اند، از این لحاظ که آن‌ها هم نمی‌توانند به سرعت تغییر کنند.

با این حال، افراد زیادی (شاید بیشتر افراد؟) در سازمان‌ها تعامل‌های خود را طوری پیش می‌برند که انگار وظیفه‌ی آن‌ها تنبیه و تربیت مردم است. خطمشی تعیین می‌کنیم، کینه‌توزی می‌کنیم و روی گذشته متمرکز می‌شویم، چون می‌ترسیم که اگر چنین نکنیم، دیگران ممکن است قسر در بروند.

وقتی راننده‌ای جلوی ما می‌پیچد، داد زده و فریاد می‌کشیم. می‌گوییم این کار را برای این انجام می‌دهیم تا یاد بگیرد و دیگر برای کسی خطر درست نکند، البته او نمی‌تواند سخنان شما را بشنود. مجری معروفی در سال ۱۹۸۷ از من مطلبی دزدید و از آن زمان تاکنون، با او صحبت نکرده‌ام. شرط می‌بندم از وجود من هم بی‌اطلاع است. باید به حسابش برسم.

توانایی دیدن دنیا به همان شکلی که هست، با درک این موضوع آغاز می‌شود که شاید تغییر آنچه نمی‌تواند عوض شود، کار شما نیست. به خصوص اگر تلاش برای این تغییر، به شما و اهداف‌تان در این مسیر آسیبی بزند.

عناصر وابستگی

اولین نشانه‌ی وابستگی این است که بخواهید با استفاده از نیروهای ماورالطبیعی و کنترل اذهان، از راه دور روی دیدگاه و تفکرهای دیگران درباره خودتان و کارتان، احاطه داشته باشید. همه‌ی ما چنین کاری کرده‌ایم.

به‌شدت در حال کار روی موضوعی هستید، پروژه‌ی ویژه‌ی را آغاز کرده‌اید یا جلسه‌ی مهمی در پیش دارید. هر کاری از دست‌تان بر می‌آمده، انجام داده‌اید و حالا دیگران باید تصمیم بگیرند چه واکنشی نشان دهند. آیا خودتان را به تکاپو می‌اندازید و از دیگران می‌خواهید که تصمیم بگیرند؟ کنترل انرژی متمرکز ذهن بسیار خسته‌کننده و بی‌نتیجه است.

در این تلاش، خودتان را خسته خواهید کرد؛ نتیجه‌ای نیز نخواهید گرفت. هیچ‌کس نخواهد گفت: «خوشحالم از اینکه دیشب این وضعیت را بارها و بارها در ذهنم مرور کردم، چون باعث شد برای جلسه‌ی امروز آماده شوم».

دومین علامت وابستگی نحوه‌ی برخورد شما با خبر بد است. اگر خبر بد سبب تغییر حالات احساسی و تفکر شما راجع به خودتان شود، آن‌گاه به نتایج دریافتی وابسته خواهید بود. به جای این کار، از خودتان بپرسید: «جالب نیست؟» سپس تا جایی که می‌توانید عبرت بگیرید و به رها کردن ادامه دهید.

البته همیشه در حال انجام این کار هستیم. در حال انجام بازی پین‌بال با دستگاه جدیدی هستید و متوجه می‌شوید که اهرم سمت چپ، آن‌گونه که انتظار دارید، کار نمی‌کند. از اینکه توپ‌تان افتاد، ناراحت نمی‌شوید. در عوض، متوجه موقعیت می‌شوید، درس می‌گیرید و توپ بعدی‌تان را بهتر کنترل می‌کنید. شما درک دارید. می‌توانید آنچه را که در حال روی دادن است ببینید و از آن درس بگیرید. اهرم ربطی به شما ندارد، افتادن توپ در سوراخ پایین، به علت خصومت شخصی با شما نیست. فقط یک اتفاق ساده است.

تعامل در دنیای واقعی اغلب پیچیده‌تر از یک دستگاه بازی پین‌بال به نظر می‌رسد. پیش خودمان توطئه‌بافی می‌کنیم در حالی که هیچ خبری نیست. مشتریان خشمگینی که می‌بینید، صبح با این قصد که روز شما را خراب کنند، از خواب برنخاسته‌اند، اصلاً و ابداً این‌طور نیست. فقط عصبانی‌اند. اصلاً موضوع، شخصی و منطقی نیست و هیچ ارتباطی به اینکه حق شماست یا نه، ندارد. فقط یک عصبانیت ساده است. حال می‌خواهید در مقابل آن چه کنید؟

هرگاه پاسخ‌های ما به واکنش تبدیل شوند و عزم‌مان را جزم کنیم دیگران را تنبیه کنیم، بازنده خواهیم بود. بازنده‌ایم چون اقدام برای درس عبرت دادن به دیگران به‌ندرت موجب تغییر در آن‌ها می‌شود و هیچ‌گاه روزمان را بهتر یا کارمان را مفیدتر نمی‌کند.

دو دلیل برای سخت بودن آینده‌نگری

دلیل: وابستگی به نتیجه‌ی کار و نیز مقاومت و ترس از تغییر. همین.

تمام اطلاعاتی را که دیگران دارند، دارید. ولی اگر بخواهید آینده‌ای ایمن برای خود بسازید، آگاهانه آینده‌ی محتمل را نادیده خواهید گرفت.

فریاد زدن بر سر داور

تونی یک گزارشگر حرفه‌ای ورزشی و فرد بسیار ماهری است. می‌تواند طوری با انرژی و ذکر جزئیات بازی را در رادیو برایتان گزارش کند که احساس کنید آن‌جا حضور دارید. آنچه را اتفاق می‌افتد می‌بیند و برایتان بازگو می‌کند.

تونی در اوقات فراغت خویش، عاشق بسکتبال بازی کردن است. در زمین بسکتبال، منطقتش از بین می‌رود. یک خطای بد، اعصابش را به هم می‌ریزد. فریاد زده و از کوره در می‌رود. احساس می‌کند هر خطایی که رخ می‌دهد، علیه او و تیمش است و به عقیده‌ی او، داور به خاطر او، بازی را به نفع تیم دیگر پیش می‌برد. هر بار پنج دقیقه زمان می‌برد تا با حالت عادی، به بازی‌اش برگردد.

سؤال اساسی پراجنا این است که با داور چه می‌کنید. اگر خطاها را از فیلتر دید متعصب خود بگذرانید، بدون شک ناراحت خواهید شد. کیست که ناراحت نشود؟ چالش اصلی این است که تشخیص دهید آیا فیلتر دید شما به موفقیت‌تان کمک خواهد کرد یا نه.

اگر بتوانید آنچه را که در دنیا اطراف‌تان اتفاق می‌افتد ببینید و بگویید: «الگویی وجود دارد» یا «وای، چقدر جالب است، دلش چه می‌تواند باشد؟» احتمال اینکه پاسخ‌تان کارساز باشد، بسیار بیشتر از زمانی خواهد بود که واکنش‌تان این‌گونه باشد: «چطور جرأت کرد این‌طور رفتار کند».

تلاش می‌تواند باعث ایجاد تغییر شود

یکی از جالب‌ترین جنبه‌های کسب‌وکار و جنبش‌های سازمان‌یافته این است که ارتباطی میان علاقه و تلاش فرد وجود دارد که افراد آن را در پروژه و نتیجه‌ی کار دخیل می‌کنند.

این مطلب درباره‌ی آب‌وهوا صادق نیست. آب‌وهوای هر روز را همان‌طور که هست بپذیرید، چون کاری از دست‌تان بر نمی‌آید. ولی سهم از بازار، نوآوری، مذاکره و ارتباطات انسانی، تمام این‌ها با داشتن نگرش درست و تلاش مناسب قابل‌تغییرند.

چالش اصلی این است که به هنگام کافی نبودن تلاش‌مان بتوانیم درک کنیم و پروژه‌ها و فرصت‌هایی را برگزینیم که احتمال بیشتری دارد پاداش عشق و علاقه‌ای را که صرف آن موقعیت کرده‌ایم، به ما بدهد. اگر در این دنیا هیچ راهی برای جلب رضایت فلان مشتری با میزان تلاش عقلانی وجود نداشته باشد، شاید بهتر باشد شرایط را بپذیرید، نه اینکه با تلاش برای تغییر ذهنیت آن شخص (و هر بار شکست خوردن)، خود را از پای درآورید.

بین اینکه منفعلانه تمام عناصر محیطی را بپذیرید (و به همین ترتیب فرصت‌های موجود برای بهره‌گیری را از دست دهید) با اینکه به اندازه‌ی کافی عاقل باشید تا چیزهای غیرقابل‌تغییر را به حال خود رها کنید یا حداقل به‌طور موقت مشکل را رفع کنید، تفاوت بسیاری وجود دارد.

دن در فرودگاه

در پیش‌خوان‌های خدماتی فرودگاه‌ها، به‌خصوص در روزهای برفی، درس‌های زیادی یاد خواهید گرفت.

برخی مسافران زرنگی می‌کنند و می‌خواهند بدانند در صورت کنسلی پرواز به دلیل آب‌وهوای بد یا اشتباه خط هوایی در برنامه‌ریزی ساعت پرواز چه می‌شود. برخی دیگر کاملاً ناراحت هستند. نتیجه‌ی این ضربه‌ی احساسی چیزی نیست جز اینکه این مسافران در طرح نقشه‌های جدید عملکرد ضعیفی خواهند داشت.

خانمی که جلوی من ایستاده، پروازش به فلوریدا لغو شده است. هواپیماها یا فرودگاه را ترک می‌کنند یا نه، از این دو حالت خارج نیست. کاری از دستش برنمی‌آید. ولی نمی‌تواند دنیا را همان‌طوری که هست، بپذیرد؛ برای همین ناراحت شده است. به جای اینکه با آرامش به وضعیت موجود بنگرد، به‌سرعت خط هوایی خود را تغییر می‌دهد و می‌رود (که فقط ده دقیقه دیرتر او را به مقصد خود، ساحل پالم، می‌رساند)، احساس می‌کند باید حقیقت ماجرا و انگیزه‌ی شخصی که آن را لغو کرده است، انکار کند. سپس به فردی نیاز دارد که بتواند سرزنشش کند. ارتباط احساسی‌اش با نتیجه‌ی کار به او اجازه نمی‌دهد که گزینه‌های موجود را ببیند.

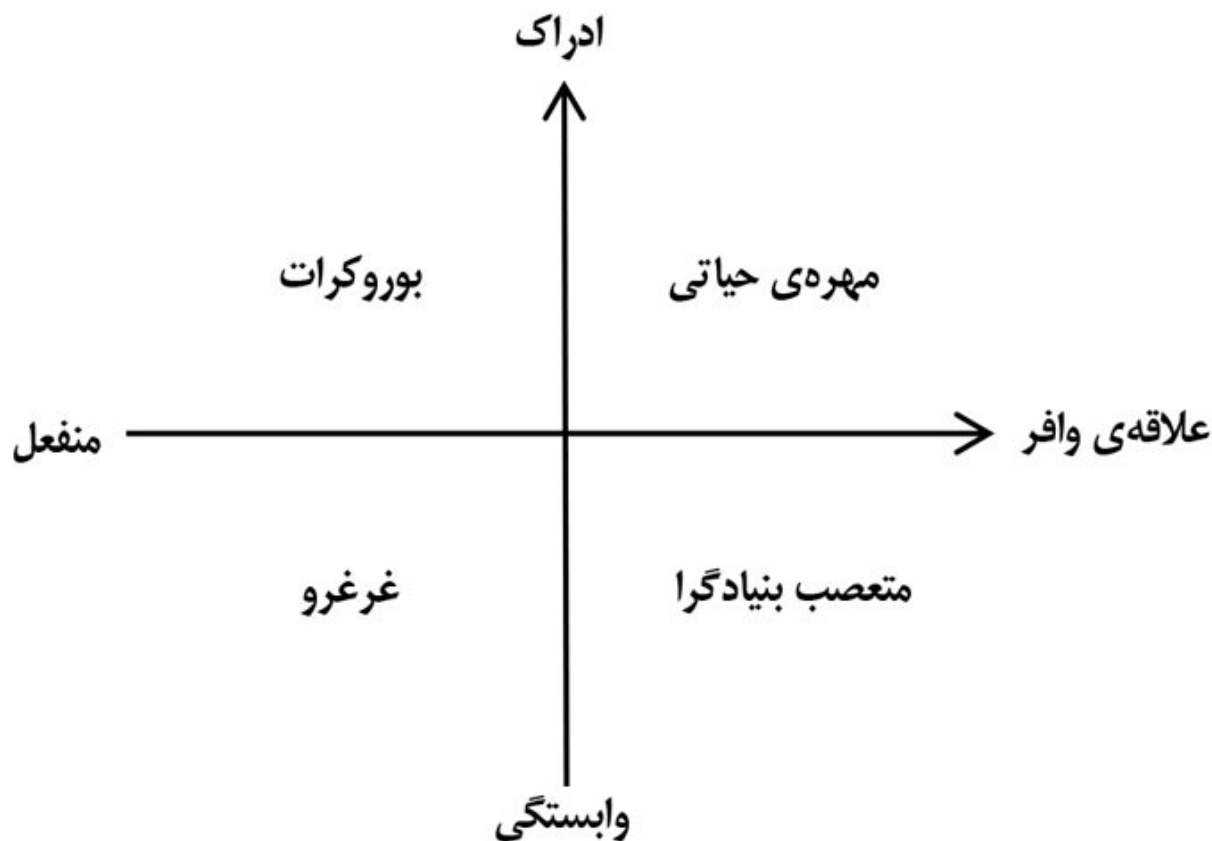
او در آن لحظه، دو انتخاب داشت. یا به نتیجه‌ی کار که برایش نفرت‌انگیز بود، وابسته بماند یا لحظه‌ای وارد پراجنا شود و دنیا را بدون توجه به اینکه خودش چه می‌خواهد، همان‌طوری که هست بپذیرد.

چهل سال پیش، ریچارد برانسون، که بعدها خط هوایی «ویرجین ایر» را بنا نهاد، در موقعیتی مشابه در یکی از فرودگاه‌های کارائیب قرار گرفت. پرواز او را که تنها پرواز آن روز بود لغو کرده بودند. برانسون جوان به جای اینکه به خاطر مهم بودن پروازش، خراب شدن روزش و اینکه چگونه کل کارش به خطر افتاده است، از کوره در برود، به سمت میز خدمات چارتر رفته و کرایه‌ی چارتر یک پرواز به مقصد پورتوریکو را استعلام کرد.

سپس یک تخته‌سیاه سیار قرض گرفت و روی آن نوشت: «پرواز به جزایر ویرجین، هر بلیت ۳۹ دلار». سپس به گیت خود بازگشت، به اندازه‌ای به مسافران همراهش بلیت فروخت که هزینه‌های سفرش تأمین شود و به این ترتیب سر وقت به خانه رسید. البته از اینکه با این کار پایه‌های تأسیس خط هوایی‌اش ده‌ها سال بعد را ریخت، بگذریم. احتمالاً به چنین شخصی برای استخدام نیاز دارید.

چهار ربع ادراک

یکی از محورهای علاقه‌ی وافر و محور دیگر، وابستگی است.



هر ربع بیانگر نوع خاصی از افراد و شیوه‌ی پاسخ دادن آن‌ها به اوضاع است. در ربع پایین سمت راست، متعصب بنیادگرا قرار دارد. او با طرز دید خود، به دنیا وابسته است. هیچ پراجنا و ادراکی در کار نیست. تغییر تهدید محسوب می‌شود. کنجکاوی تهدید محسوب می‌شود. رقابت تهدید محسوب می‌شود. در نتیجه، برای چنین فردی دشوار است که دنیا را همان‌گونه که هست ببیند؛ چون اصرار دارد دنیا همان‌طوری باشد که در خیالاتش تجسم می‌کند. در عین حال، زحمات زیادی را متحمل می‌شود تا جهان‌بینی‌اش را حفظ کند. متعصب‌های بنیادگرا همیشه درصددند دنیا را کوچک‌تر، ضعیف‌تر و خوارتر کنند.

کمپین صنعت موسیقی آمریکا که مردم را به گوش دادن آهنگ به‌صورت آنلاین دعوت می‌کند، کار یک متعصب بنیادگراست. این سازمان به‌رغم مدارک شفاف موجود مبنی بر اینکه کارشان با شکست مواجه شده و احتمالاً موفق نخواهد شد، صدها میلیون دلار را صرف دعوت مردم از سراسر دنیا کرد. ترکیب وابستگی (به دنیا، همان‌طور که می‌خواهند باشد) و علاقه‌ی وافر (که به واسطه‌ی آن، برای اطمینان از وجود دنیای دلخواه‌شان، به صرف پول و زمان می‌پردازند)، هم خطرناک و هم بی‌فایده است.

ربع بالا سمت چپ متعلق به بوروکرات‌هاست. چنین فردی قطعاً به نتیجه‌ی رویدادها وابسته نیست و بدون شک هیچ تلاش اضافی به کار نمی‌برد. یک بوروکرات شخصی است تابع قوانین

و بدون علاقه‌ی وافر که به حوادث بیرونی و فراز و نشیب روزانه، بی‌تفاوت است. کارمند اداره‌ی پست و معاون رئیس خسته در شرکت جنرال موتورز، هر دو بوروکرات به حساب می‌آیند.

ربع پایین سمت چپ، جایگاه افراد غرغرو است. یک فرد غرغرو هیچ علاقه‌ی وافری ندارد، ولی به‌شدت به جهان‌بینی‌اش وابسته است. افراد غرغرو چون زندگی‌شان با ترس از تغییر عجین شده است، نمی‌توانند برای بهبود شرایط تلاشی بکنند؛ ولی به‌شدت آرزو می‌کنند که همه‌چیز همان‌طوری که هست، باقی بماند. بسیاری از افراد حاضر در صنعت روزنامه‌نگاری را در این دسته قرار می‌دهم. آن‌ها سالیان سال نظاره‌گر سقوط صنعت خویش بودند، در حالی که هیچ کاری به‌جز غر زدن از دست بی‌عدالتی انجام ندادند. تقریباً تمام تغییرهای مثبت این صنعت (مانند هافینگتون پست و یوتیوب)، از سوی افراد خارج از این صنعت ایجاد شده است.

ربع بالا سمت راست مختص مهره‌ی حیاتی است. مهره‌ی حیاتی به قدری روشن‌فکر است که بتواند دنیا را همان‌گونه که هست ببیند، درک کند که عصبانیت این مشتری به خاطر او نیست، تغییر در سیاست‌های دولت ربطی به خصومت شخصی ندارد و این شغل تا آخر عمر تضمین شده نیست. در عین حال، مهره‌ی حیاتی علاقه‌ی وافر را وارد کار خود می‌کند. او از روی تجربه می‌داند که تلاش درست در جای درست می‌تواند نتیجه‌ی کار را تغییر دهد؛ برای همین تلاش خود را برای انجام چنین تغییری به کار می‌گیرد.

مهره‌ی حیاتی انرژی و زمان کافی برای آه و ناله ندارد. در عوض، با وسواس زیاد روی پروژه‌هایی تمرکز می‌کند که احتمال تغییر نتیجه را افزایش می‌دهند.

به عبارت دیگر، می‌توان دو محور را این‌گونه توصیف کرد: یکی می‌پرسد، آیا می‌توانید ببینید؟ دیگری می‌خواهد بداند، آیا برایتان مهم است؟

لطفاً شخص دیگری مسئولیت آن را بر عهده بگیرد

چند وقت پیش داشتم با هواپیما به محل زندگی‌ام برمی‌گشتم که هواپیما وسط راه در فرودگاه نیویورک به زمین نشست. مشکلی پیش آمده بود و طبق پیش‌بینی خط هوایی بین یک ساعت و نیم تا پنج ساعت طول می‌کشید. مسافران باتجربه می‌دانند که وقتی سیستم خراب می‌شود، یعنی واقعاً خراب است. در هواپیما زندانی شده بودیم!

مهماندار را متقاعد کردم به من اجازه دهد هواپیما را ترک کنم. چون از طریق اینترنت یک ماشین کرایه‌ای به قیمت چهار دلار پیدا کرده بودم. فاصله‌ی زمانی تا فرودگاه وایت‌پلینز (۱۹۵) حدود ۱۳۰ دقیقه بود. بدون شک نقشه‌ی خوبی بود.

همین‌که برای رفتن بلند شدم، رو به بیست و سه مسافر دیگر گفتم: «من دارم با ماشین می‌رم سمت فرودگاه وایت‌پلینز. دو ساعت دیگه می‌رسیم. اگه می‌خواید با من بیایید، برای چهار نفر دیگه جا هست؛ پولم لازم نیست بدید».

هیچ‌کس از جایش تکان نخورد. خودم تنهایی به خانه برگشتم.

خیلی درباره‌ی این ماجرا فکر کردم. شاید برخی پیش خودشان فکر کرده باشند که من یک بیمار روانی بسیار خوش‌تیپ هستم که برای سفر کاری آمده‌ام. هر چند حدس می‌زنم که بسیاری از آن‌ها می‌خواستند ایالات متحده را برای چنین شرایطی سرزنش کنند. اگر بلند می‌شدند و هواپیما

را ترک می‌کردند، شرایط متعلق به آن‌ها می‌شد. خودشان انتخاب می‌کردند، مسئولیتش هم با خودشان بود.

دفاع از خود

هنگامی که از موضع‌تان دفاع می‌کنید، در حال دفاع از چه چیزی هستید؟ از گذشته‌تان، زمان حال‌تان یا آینده‌تان که دلتنگش هستید، دفاع می‌کنید؟ بازار کوچک‌ترین اعتنایی به دفاع شما نمی‌کند. برای بازار، کار کردن با کسی مهم است که بتواند همه‌چیز را همان‌طور که بوده، هست و قرار است باشد، ببیند. وقتی سر رامتان یک دست‌انداز می‌بینید، آیا می‌گویید: «وای خدای من، کارمان تمام است!» یا اینکه می‌گویید «جالب نیست؟».

وقتی یک فروشنده یا مشتری باید میان شرکتی که با تمام وجود برای دفاع از وضعیت کنونی می‌کوشد و شرکتی که امکان رشد زیادی را در آینده دارد، یکی را انتخاب کند، انتخاب بسیار راحت است.

کم نیستند افرادی که می‌خواهند طوری حقیقت را بازآرایی کنند تا جهان‌بینی‌شان را آن‌طور که می‌خواهند حفظ کنند. لابی‌گرهایی در واشنگتن هستند که به شرکت‌ها کمک می‌کنند به بهانه‌ی مصلحت، با آینده‌ی اجتناب‌ناپذیر بجنگند، و از این طریق پول زیادی به جیب می‌زنند. مؤسسه‌های غیرانتفاعی زیادی هستند که دیگر دلیلی برای بودن‌شان وجود ندارد، ولی هنوز توسط مدیریتی سر پا نگه داشته شده‌اند که جرأت اقرار به این موضوع را ندارد که دنیا دیگر آن‌ها را کنار گذاشته است. همین ذهنیت سبب می‌شود شخص به هنگام وقوع طوفان در خانه بماند. فقط چون می‌خواهید چیزی حقیقت داشته باشد، این‌طور نمی‌شود.

کم‌پایی سبب ایجاد ارزش می‌شود؛ آنچه کم‌پای است این است که بخواهیم چیزی را همان‌طوری که هست، بپذیریم و برای بهبود و تغییر آن بکوشیم، نه اینکه وجود آن را انکار کنیم.

هنرمند و پراجنا

جهان‌بینی و وابستگی همیشه بر ادراک شخص تأثیر می‌گذارند. از افراد شاغل در بخش خدمات پس از فروش درباره‌ی بزرگ‌ترین مشکلی که شرکت‌شان با آن درگیر است، سؤال کنید؛ به احتمال زیاد آن‌ها چالش اصلی را از دیدگاه خدمات پس از فروش بیان می‌کنند. همین سؤال را از افراد بخش مالی بپرسید؛ بدون شک پاسخ آن‌ها بر اساس عینک امور مالی خواهد بود که روی چشم خود گذاشته‌اند.

هنرمندان به هدف مورد نظرشان وابسته نمی‌شوند. وابستگی به جهان‌بینی ارتباط یک هنرمند را با آنچه در حال وقوع است تغییر داده و اجازه نمی‌دهد دیده‌هایش یا چیزی را که با آن در تعامل است به چیزی که متعلق به اوست، چیزی که می‌تواند با آن کار کند و تغییر ایجاد کند، مبدل سازد.

یک مذاکره‌کننده‌ی باهوش هنرش در این است که طرف مقابل را آن‌طوری درک می‌کند که

دیگران می‌توانند. فقط با دیدن دنیا از دریچه‌ی چشم‌های زلال می‌توان یک استراتژی مذاکره‌ای طراحی کرد که برای همه کارساز باشد.

برای ما راحت است که به احساسات، خاطره‌ها و انتظارهای خود از نظامی که در آن مشغول به کاریم، شرکت‌هایی که در آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنیم و مردمی که با آن‌ها کار می‌کنیم، وابسته شویم. این وابستگی و پاسخ ما به آن، ما را وادار می‌کند تا خواستار نتیجه‌ی متفاوت‌تری از آنچه واقعاً انتظار داریم باشیم.

به‌طور مثال، مدیران اجرایی صنعت موسیقی عاشق مدل بی‌نقص کسب‌وکارشان بودند. آن‌ها به سبک زندگی خود و حسی که ارتباط بین هنرمندان و طرفداران‌شان به آن‌ها می‌دادند، وابسته بودند. حتی زمانی که حتی یک شلغم هم می‌توانست ببیند مدل کسب‌وکار آن‌ها شکست خورده است، بی‌اعتنا به زوالی که اطراف‌شان رخ می‌داد، ایستادگی می‌کردند. آیا احمق بودند؟ نه. وابستگی آن‌ها به زمان حال و ترس‌شان از آینده چشم‌شان را کور کرده بود.

باب لفستز(۱۹۶)، منتقد برجسته‌ی این صنعت، فردی در خارج این صنعت بود که می‌توانست آینده را ببیند. به‌طور منظم، به هزاران مدیر اجرایی که در خبرنامه‌ی سایت او ثبت‌نام کرده بودند، آنچه در حال وقوع بود و علت وقوع آن را می‌گفت. بیش از پنج سال پیش، با صدایی رسا از صنعت موسیقی خواست تا به خودش بیاید، در غیر این‌صورت می‌میرد. هنر باب، توانایی او در به کارگیری کلمات است، در علاقه‌ی او به این است که حقیقت را ببیند و به کسانی که تمایلی به شنیدن آن ندارند، انتقال دهد.

مدیران اجرایی زیادی آمدند و رفتند، ولی باب غیرقابل‌جایگزین باقی ماند. چون تنها کسی بود که حقیقت را می‌گفت، بسیاری از بازیگران پرنفوذ این صنعت به‌سرعت دریافتند که بدون وجود او، حتی اگر آینده‌ای را که توصیف می‌کند دوست نداشته باشند، دوران سختی خواهند داشت. پس باب از راه بیان حقیقت به صاحبان قدرت پول در می‌آورد.

گره‌گشایی از حقیقت

افراد موفق قادرند که تارهای گذشته و تارهای آینده را ببینند و طوری گره‌ی آن‌ها را باز کنند که قابل مدیریت باشند.

گره خوردن حالتی طبیعی است. خصوصیات فردی، هزینه‌های غیرقابل‌برگشت و نظام‌های پیچیده‌ی زندگی دست به دست هم می‌دهند تا اجزای کار ما را در هم و نامنظم سازند. همه‌چیز همان‌طوری‌ست که بوده و درک اینکه می‌توانست طور دیگری باشد کار دشواری است.

صنعت روزنامه نمی‌تواند گره‌ی اخبار و روزنامه‌ی کاغذ را از هم باز کند، نمی‌تواند تفاوت میان توزیع رایگان اخبار به کل جهان را با چپاندن آن‌ها در کامیون برای ارسال، ببیند. تا وقتی این اجزا را جدانشدنی بدانیم، گره‌گشایی از آینده غیرممکن است. علت اینکه اغلب ابزارهای خوب جدید را افراد تحول‌آفرین و خارج از آن صنعت اختراع می‌کنند نیز همین است؛ آن‌ها با گذشته‌ی در هم و گره‌خورده شروع نمی‌کنند.

حقیقتی که پشت وضعیت مشتری نهفته است نیز مشابه همین است. شرکت شما ممکن است گذشته‌ای با این مشتری داشته باشد، شاید خاطره‌ای از اتفاقی بین شرکت و مشتری باشد. تا زمانی

که این ایده‌ها را گرم‌خورده و درهم نگه دارید، نمی‌توانید انعطاف کافی برای همکاری با این مشتری را در آینده داشته باشید. سرتان گرم دفاع از گذشته خواهد ماند.

بیان حقیقت

البته، ابتدا باید بتوانید حقیقت را ببینید. این کار نیازمند تجربه و مهارت و از همه مهم‌تر، میل قلبی برای مشاهده‌ی آن است.

بیشتر افرادی که حقیقت را می‌بینند آن را نمی‌پذیرند. ممکن است یک مشتری ناراضی، کالای بنجل یا سقوط یک صنعت را تشخیص دهیم، ولی نخواهیم به آن توجهی کنیم. به آینده‌ای متفاوت وابسته‌ایم، برای همین داده‌ها را نادیده گرفته یا از اهمیت آن می‌کاهیم. قصد دروغ گفتن نداریم؛ فقط جرأت اقرار نداریم.

عده‌ی انگشت‌شماری که می‌توانند حقیقت را ببینند و از آن آگاه باشند اغلب برای به زبان آوردن آن تأمل می‌کنند. نمی‌خواهید وضعیت فعلی به هم بریزید. از این می‌ترسید که وقتی می‌گویید امپراتوری از بین رفته است، همتایان‌تان خون‌شان به جوش آید. تأمل می‌کنید، چون به شما یاد داده‌اند کسی که عضو تیم است این کار را نمی‌کند؛ یک فرد عوام‌فریب از این کارها می‌کند. سازمان‌های هوشمند به دنبال افرادی می‌گردند که توانایی دیدن دنیا را همان‌طوری که هست، داشته باشند. ولی تا زمانی که حقیقت را درک نکنید و آن را با دیگران به اشتراک نگذارید، این مهارت ارزشی نخواهد داشت.

یکی از آژانس‌های مسافرتی را که می‌شناسید، در نظر آورید که وجود مشکل در این صنعت را انکار می‌کرد و آن‌قدر این دست آن دست کرد که نابود شد. یا نماینده‌ی فروشی که اوضاعش کم‌کم کساد شد و به آخر خط رسید، چون در آن شرایط، ادامه‌ی کار مهم‌تر از درک حقیقت بود. طبیعت ما انسان‌ها این است که از جهان‌بینی خود دفاع کنیم و قصه‌هایی بسازیم که ما را از اعتراف‌های دشوار مصون دارد.

وابستگی به چیزهایی که از کنترل ما خارج‌اند

فرض کنید رئیس‌تان در جلسه‌ای با هیئت مدیره حضور دارد تا درباره‌ی تمدید یا لغو قرارداد شما تصمیم بگیرند.

دقیقاً چه مقدار نگرانی برای این موقعیت مناسب است؟ اگر تعداد زیادی از چرخه‌های آگاهانه‌ی ذهن‌تان را به خواستن، تمایل و آرزو برای این موضوع اختصاص دهید که جلسه‌ی طور خاصی به پایان برسد، آیا فایده‌ای دارد؟ اگر تمام قدرت روحی خود را وقف آن کنید، چطور؟ باز هم کمکی نمی‌کند.

مهره‌ی حیاتی دریافته است که روزانه فقط تعداد مشخصی چرخه‌ی ذهنی برای مصرف داریم. اختصاص حتی یک چرخه به موقعیتی که خارج از کنترل ماست، هزینه‌فرست زیادی برایمان به همراه دارد. رقیبان شما سرشان گرم اختصاص زمان به ساختن آینده است و شما درگیر این هستید که ای کاش جهان متفاوت‌تر می‌شد. ما به نگرش خاصی، به یک نتیجه‌ی خاص وابسته‌ایم

و وقتی چنین چیزی رخ ندهد، زمان زیادی را صرف سوگواری برای دنیای دلخواه‌مان می‌کنیم که پدید نیامد.

وقتی یک مشتری عصبانی پیش صندوق ایستاده است، می‌توانیم او را بابت قضاوت ضعیفش یا دنیا را برای رساندن چنین شخصی به ما، نفرین کنیم. ولی مهره‌ی حیاتی فهمیده است که پذیرفتن شرایط و بهبود آن، بدون شک از گزینه‌ی قبلی بهتر خواهد بود.

دانشمندان طراح نقشه هستند

دستیاران آزمایشگاه کاری را انجام می‌دهند که به آن‌ها گفته شده است. ولی دانشمندان تشخیص می‌دهند که گام بعدی چیست.

وقتی دانشمندی تعجب می‌کند پدیده‌ی عجیبی نیست. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که کارش را به‌درستی انجام دهد. برای اینکه بکاود، حس درونی‌اش را دنبال کند، چشم‌انداز را ببیند و نقشه‌ی جدیدی طراحی کند. اینکه خودتان را برای متعجب شدن آماده کنید یک انتخاب آگاهانه است. دانشمندان هیچ‌گاه بر این عقیده نیستند که همه‌چیز مشخص و تمام مشکلات حل شده‌اند. آن‌ها می‌دانند که همیشه مباحث و معماهای دیگری نیز وجود دارند؛ این بدین معناست که نقشه هیچ‌گاه کامل نمی‌شود.

کریگ ونتور (۱۹۷)، اولین کسی که ژنوم انسان‌ها را رمزگشایی کرد، منتظر نماند که دیگری از راه برسد و به او بگوید چه کار کند. تشخیص گام بعدی کمک او به علم به‌عنوان یک مهره‌ی حیاتی بود.

انجمن هنرمندان ناامید

یکی از نقدهای منفی مورد علاقه‌ی من از کتاب قبلی‌ها به شرح زیر است: «گادین توضیح نمی‌دهد که چگونه باید برای انجام کار دشوار رهبری عمل کنیم. او طوری توضیح داده که انگار هر کسی با یک ایده و یک تلفن همراه می‌تواند در عرض چند دقیقه هزاران نفر را به خواست خودشان دور خود جمع کند؛ به شرطی که درک کنند کار سختی نیست.»

پاسخ من: اینکه از اهمیت زیاد رهبری برای مردم بگوییم یک چیز است. اینکه گام‌به‌گام و به‌دقت به آن‌ها نشان بدهیم چگونه می‌توانند رهبر باشند، غیرممکن است. «بهم بگو چی کار کنم» جمله‌ای بی‌معنا در این زمینه است.

نقشه‌ای در کار نیست. هیچ نقشه‌ای برای رهبری و برای هنرمندی وجود ندارد. صدها کتاب درباره‌ی انواع و اقسام هنر و نحوه‌ی اجرای آن خوانده‌ام، در هیچ‌کدام آن‌ها ردی از نقشه نبود، چون اصلاً وجود ندارد.

این حقیقتی است که باید با آن کنار بیایید: علت اصلی اینکه هنر (نگارش، درگیر ساختن ذهن افراد، رهبری و تمام این‌ها) ارزش بالایی دارد این است که نمی‌توانم به شما بگویم چگونه باید آن را به کار گیرید. اگر نقشه‌ای در کار بود، هنری وجود نداشت، چون هنر به معنای مسیریابی

بدون نقشه است. بدتان نمی‌آید؟ من عاشق این موضوع که نقشه‌ای در کار نیست.

ضرورت همیشگی همرنگ شدن با جماعت

نمی‌توان در کل مسیر همرنگ جماعت بود. هیچ‌گاه ممکن نیست که همه‌چیز درست و سر جای خود باشد.

چطور چنین چیزی ممکن است؟

برای همین در دام افتاده‌ایم، همیشه به دنبال راهی هستیم تا بیشتر همرنگ جماعت شویم، همیشه به دنبال نشانه‌ای می‌گردیم که نشان دهد نتوانسته‌ایم کار را به درستی پیش ببریم، که سیستم در حال فروپاشی است و اینکه قوانین مدام در حال تغییرند و باید (از نو) با آن‌ها سازگار شویم. این مشکل که گریز از مرکز نام دارد، به خاطر این است که هیچ نقطه‌ی قانونی نداریم، جایی نداریم که به آن برگردیم. مشکل گریز از مرکز این است که قطب‌نمایی در کار نیست، حالت عادی در کار نیست و هیچ راهی برای تشخیص اینکه در تعادل هستیم یا نه، وجود ندارد. بدون وجود نقشه چگونه می‌توانیم بفهمیم که گام بعدی چیست؟

دیوید ریزمن (۱۹۸) در کتاب جمعیت تنها (۱۹۹) می‌نویسد: «آمریکایی‌ها برای رسانه‌های جمعی آماده بودند، قبل از اینکه رسانه‌های جمعی، این آمادگی را داشته باشند». به سرنخ‌ها، دستور عمل‌ها و بله، نقشه‌هایی نیاز داشتیم که بتوانیم بفهمیم چه کسی باید باشیم.

فصل نهم: انتخاب کردن

بله غیر ممکن است، پس می‌روم که شروع کنم

کوچک‌ترین تلاشی برای یادآوری کم‌رنگ‌ترین خاطره‌ی ناخودآگاه به چشم تداعی بیهوده‌ای از رؤیایی حقیقت‌نیافتنی دیده شده و به کناری انداخته می‌شود... تلاشی پوچ خوانده می‌شود. من فکرها را با خودم زمزمه می‌کنم (زمزمه می‌کنم تا شیاطین نشنوند): «می‌دانم غیرممکن است. اما می‌دانم انجامش خواهم داد». در آن لحظه، برج‌ها به تسخیر من در می‌آیند و از آن من می‌شوند. وقتی در خیابان هستم، فکر جدیدی به سرم می‌زند: بله غیرممکن است، پس می‌روم که شروع کنم.

- از کتاب خواندنی «مردی روی سیم»، کتاب خاطرات فیلیپ پتیت؛ بندبازی که فاصله‌ی بین برج‌های دوقلوی تجارت جهانی در نیویورک را روی یک بند طی کرد.

هنرمند نهفته در وجود فیلیپ پتیت (۲۰۰) هر آنچه به شما یاد داده‌اند و هر چیزی را که به آن باور دارید زیر و رو می‌کند.

شما خودتان را درگیر تخطی از قانون نمی‌کنید، حد و مرز خاصی را رد نمی‌کنید، زندگی‌تان را به خطر نمی‌اندازید، هر چقدر هم پول به شما بدهند، این کار را نمی‌کنید، زندگی‌تان را صرف رسیدن به چیزی به غایت احمقانه و در عین حال زیبا نمی‌کنید. ورای همه‌ی این چیزها، به دنبال انجام کاری غیرممکن آن هم در قالب هدیه‌ای به بشریت نمی‌روید. تا اینکه این کار را می‌کنید. و سپس برنده می‌شوید.

به دست آوردن شغلی جدید بدون استعفا دادن

روزی بنی توماس (۲۰۱) ایستاد.

ایستاد، با صدای رسا صحبت کرد و کار جدیدی را از سر گرفت. سازمانش را ترک نکرد، عنوان شغلی یا مسئولیت‌های جدیدی نگرفت. در عوض کار پیشینش را به شیوه‌ای جدید انجام داد. بنی دیگر با هدف رد کردن پیشنهادهای یا پیدا کردن مشکلات برای انجام ندادن پروژه‌ها، به جلسه نمی‌رفت. در عوض شروع به گرفتن پروژه‌هایی کرد که توسط آن‌ها می‌توانست تغییری ایجاد کند.

ناگهان بنی انگیزه پیدا کرد. به جای تلاش برای در امان ماندن از سرزنش، دنبال فرصت‌ها می‌گشت. خودش را در خط مقدم گذاشته بود، از شیب می‌گذشت و باعث انجام کارها می‌شد. حقیقت سحرآمیز (و جهانی) این است که بعد از انگیزه گرفتن بود که فرصت‌ها به سمتش می‌آمدند؛ فرصت‌ها نبودند که به او انگیزه می‌دادند.

شغل پیشین بنی خوب بود. خیلی خوب انجامش می‌داد. از نقشه و دستور عمل‌ها پیروی می‌کرد،

کارهایی را که به او گفته می‌شد انجام می‌داد و دستمزدش را دریافت می‌کرد. بنی در خطر از دست دادن شغلش نبود، اما روحش تسلیم شده بود. دچار روزمرگی شده بود و این پایانش بود. سپس نظرش را عوض کرد.

شش هفته بعد، ترفیع درست حسابی گرفت و شغل جدیدی به او محول شد، شغلی که حتی از شغل جدیدی که به خودش داده بود بهتر بود. در حال حاضر، بنی مسئول برنامه‌ای جهانی برای پژوهشگرهای باانگیزه است. فقط به یک انتخاب نیاز داشت. بنی از کسی اجازه نگرفت تا شغلش را بهتر انجام دهد، فقط تصمیم گرفت که این کار را بکند.

ماجرای بانکدار و فرقه‌ی آمیش

بیل اوبرین (۲۰۲) محبوب‌ترین بانکدار بخش لنکستر (۲۰۳)، پنسیلوانیا است. او بانکدار ارشد جامعه‌ی آمیش‌ها (۲۰۴) است و می‌گوید تا به حال نگذاشته هیچ خانه‌ای به دلیل پرداخت نکردن قسط وام مسکن مصادره شود.

بیل از پیروان آمیش نیست، اما بیشتر مشتریانش آمیش هستند. او بیش از ۱۰۰ میلیون دلار از وام‌های رهنی آن منطقه را مدیریت می‌کند و حداقل ۹۰ میلیون دلار این وام‌ها برای مزارع آمیش‌ها پرداخته شده است.

اوبرین بیش از هزار مایل در هفته رانندگی می‌کند و به ملاقات مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه می‌رود. این افراد هیچ سابقه‌ی اعتباری ندارند و او نمی‌تواند از ابزارهای رایجی که در بانکداری استفاده می‌شود برای آن‌ها استفاده کند. می‌گوید: «دنبال این می‌گردم که پدرش کی بوده. همچنین برام جالبه که بدونم پدر زنش کی بوده. مدیریت مزرعه کار گروهی می‌طلبه».

یکی از دلایل موفقیت رویکرد او در اعطای وام و نگهداری آن این است که انتخاب چندانی ندارد. به لحاظ قانونی، حق فروش مجدد وام را ندارد، چون این خانه‌ها برق و بیمه ندارند. به این ترتیب، اگر بانک وام بدهد، خودش مالک وام است.

این مسأله سبب شده طی این سال‌ها، بیل تقریباً تمام مشتریانش را با نام کوچک بشناسد. بانکداری که سالیانه میلیون‌ها دلار برای بانک پول‌سازی می‌کند و این کار را با ارتباط چهره‌به‌چهره با مشتریان و انسانی‌تر کردن ارتباطات انجام می‌دهد.

پیدا کردن مشتری جدید آسان است. اعضای جامعه‌ی آمیش ارتباط تنگاتنگی با هم دارند و وقتی مزرعه‌ی جدیدی خریداری می‌شود، خانواده‌ی خریدار چیزهای زیادی درباره‌ی بیل می‌شنوند. سابقه‌ی مثبت او که دهان‌به‌دهان نقل می‌شود به سادگی می‌تواند از بین برود و به همین دلیل است که بیل با گرفتن هر مشتری جدید می‌داند که باید مسئولیت خود را جدی‌تر بگیرد.

بیل صاحب بانک نیست. اما مهره‌ای غیرقابل‌جایگزین است. ارزشی که بیل به وجود آورده است فراتر از مسئولیت او بوده است. او مهره‌ای حیاتی برای بانک و جامعه‌ی آمیش است.

جان بیمه می‌فروشد

کنار بار هتل ایستاده بودم، وقت‌کشی می‌کردم، نوشابه می‌خوردم و با صاحب بار صحبت می‌کردم تا زمانش برسد به روی سن بروم و سخنرانی کنم. معلوم شد او فروشنده‌ی تمام‌وقت بیمه است و شغل دومش متصدی بار است تا بتواند با درآمد حاصل از این دو شغل، دخل و خرجش را جور کند. او به کسب‌وکارهای کوچک بیمه می‌فروخت و این کار را با مراجعه‌ی حضوری به هر شرکت انجام می‌داد.

جان سرباز کهنه‌کاری بود و به تازگی از عراق برگشته بود. جذبه‌ی او برایم جالب بود و به خاطر خدمتش در ارتش به او افتخار می‌کردم، به این ترتیب بین‌مان مکالمه‌ای شکل گرفت. میزان کار عاطفی که به شغلش اختصاص می‌داد واضح بود و شگفت‌زده شده بودم که هنوز افرادی به شیوه‌ی مراجعه‌ی حضوری به فروش خدمات می‌پردازند، از روز کاری‌اش و درآمدی که دریافت می‌کرد از او پرسیدم. معلوم شد صد درصد درآمد او از گرفتن پورسانت است و شرکت هیچ مشتری راغبی به او معرفی نمی‌کند. حتی بدتر از آن اینکه شرکت مجبورش کرده است هزینه‌ی کارت ویزیت، فرم‌ها و سایر موارد را از جیب بدهد. شغل غیرایده‌آلی که مسلماً شخصی با توانایی‌های ارتباطی جان لایق بهتر از آن بود. او خودش را در خط مقدم گذاشته بود، از او به‌عنوان هرزنامه‌ای انسانی استفاده می‌شد و برای چنین کاری دستمزد ناچیزی در اختیار او قرار می‌گرفت.

به او ایده‌هایی دادم تا بتواند مشتری‌های راغب بهتری پیدا کند، در ارائه‌هایش بهتر باشد و تعدادی مشتری اتفاقی را به گروه بزرگ‌تری از مشتریان متعهد تبدیل کند.

سپس جان مرا غافلگیر کرد. توضیح داد که نمی‌خواهد برای بهتر شدن ریسک کند، نمی‌خواهد از زمانش استفاده‌ی بهتری کند و نمی‌خواهد به‌غیر از پیروی از قوانین، کار دیگری انجام دهد. به من اطمینان داد اگر به اندازه‌ی کافی سخت کار کند، سیستم به او پاداش خواهد داد. از به‌خطر انداختن جاننش در مواجهه با بمب‌های کنار جاده‌ای به جایی رسیده بود که از امتحان کردن شیوه‌ی جدید برای فروش بیمه می‌ترسید.

چنین چیزی مرا ناراحت می‌کند. البته که جان حق دارد شغل بر پایه‌ی پورسانتش را هر طور که می‌خواهد انجام دهد. این انتخاب اوست. اما او شست‌وشوی ذهنی شده و انتخابش این است که به مهره‌ای حیاتی تبدیل نشود. رئیسش یک دستورعمل و مجموعه‌ای از قواعد را به او داده و مجابش کرده است تا هنر خود را در خانه بگذارد و سر کار بیاید. در نتیجه او به یک پیرو، چرخ‌دنده و مشارکت‌کننده‌ای ساکت و قابل جایگزین در سیستم تبدیل شده است.

مشکل این است که سیستم در حال استثمار او است. او دستمزد عادلانه‌ای دریافت نمی‌کند. کاری را که به او گفته شده انجام می‌دهد و این کار، کاری است که نتیجه نمی‌دهد. اینکه اگر به شرکتی مراجعه کند، جواب نه بشنود و پولی نگیرد عادلانه نیست. ۹۰ درصد مسیر فوق ستاره شدن را پیموده است، تمام چیزی که به آن نیاز دارد انگیزه‌ی حرکت رو به جلو است، که متمایز باشد و مانند دیگران نباشد.

فقط به خاطر اینکه رئیسش به او گفته است باید مثل هرزنامه‌ای انسانی رفتار کند دلیل نمی‌شود که چنین کاری بکند. در واقع باید دقیقاً برعکس این کار را انجام دهد. متمایز باشد و مانند دیگران نباشد. ارتباط بگیرد و به چرخ‌دنده‌ای نامرئی تبدیل نشود. هر کار دیگری به غیر از این‌ها بکند، ضرر کرده است.

شخصی مانند جان نباید مجبور باشد از کله‌ی سحر تا بوق سگ کار کند تا بتواند هزینه‌ی زندگی‌اش را تأمین کند.

چه کسی برنامه‌تان را تنظیم می‌کند؟

رئیس‌تان کیست؟ کارتان را برای چه کسی انجام می‌دهید؟ تلاش می‌کنید چه کسی را راضی نگاه دارید؟

اگر فقط کار می‌کنید تا مافوق‌تان را راضی نگاه دارید، دارید آینده‌تان را قربانی می‌کنید. راضی نگاه داشتن مافوق می‌تواند به معنی بیگانه شدن با مشتریان، پنهان ماندن نهایت توان‌تان، مانند دیگران شدن و تبدیل شدن به چرخ‌دنده‌ای در این سیستم باشد. سیستم از شما می‌خواهد مانند دیگران باشید؛ اما شاید راضی کردن سیستم کار واقعی شما نباشد.

در یکی از دانشگاه‌های معمولی آمریکا، فرهنگ خوش‌گذرانی رواج دارد. برنامه این است که کلاس را بگذرانی، کلی مهمانی بگیری، محبوب شوی و هر وقت می‌توانی مست کنی. خیلی سخت نیست که با چنین برنامه‌ای پیش بروید و مانند دیگران شوید. اما شما را به کجا می‌رساند؟ سازمان‌های غیرانتفاعی وضع فعلی خود را پذیرفته‌اند. اگر شما نیز وضع موجود را بپذیرید، حرکت نمی‌کنید. استرس‌تان به حداقل می‌رسد و ترس‌تان برانگیخته نمی‌شود. اما شما را به کجا می‌رساند؟

رئیس جاه‌طلب شما می‌خواهد خوب به نظر برسد و می‌خواهد این کار را با کاهش هزینه‌های کوتاه‌مدت انجام دهد. می‌توانید با انجام ندادن هیچ کاری، صرف نکردن هیچ پولی و ایجاد نکردن هیچ صدایی به او کمک کنید. سپس چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر برنامه‌تان توسط شخص دیگری مشخص شده است و شما را به جایی که می‌خواهید نمی‌رساند، پس چرا انجامش می‌دهید؟

فرمان‌کنند

استیون جانسون (۲۰۵)، نویسنده، از بازی تخته‌ای کندی‌لند (۲۰۶) و تمام بازی‌های تخته‌ای شبیه آن متفکر است. من حتی بیشتر از او از این بازی‌ها متفترم.

او می‌نویسد: «متوجه شدم بازی‌هایی که بر اساس شانس محض پیش می‌روند تاریخچه‌ای طولانی دارند، اما چنین چیزی باعث نمی‌شود از میزان احمقانه بودن آن‌ها کاسته شود». روال بازی کندی‌لند به این صورت است: کارتی بر می‌دارید و کاری را که می‌گویید انجام می‌دهید. همین کار را تکرار می‌کنید.

این بازی از سنن پایین این مفهوم را در ذهن کودکان جا می‌اندازد که از برنامه‌ی دیگران پیروی کنید. به کودکان یاد می‌دهیم بهترین راه برای پیروزی این است که بدون فکر کارتها را بردارید، از دستورعمل‌ها پیروی کنید و صبر کنید تا اوضاع روبه‌راه شود. ای وای من، چه فاجعه‌ای.

حکم من: اگر نسخه‌ای از این بازی را دارید، آن را آتش بزنید. آن را با بازی فکری مانند

شطرنج جایگزین کنید. لطفاً دیگر به مانند سابق به بازی‌های تخته‌ای یا مدرسه نگاه نکنید. اگر به کودکان یا کارمندان آتی یاد می‌دهند از نقشه یا برنامه پیروی کنند، جلویشان را بگیرید.

به دنبال چیزی می‌گردیم تا به آن پاسخ یا واکنش نشان دهیم

در کارخانه‌های سنتی، خط مونتاژ و دستور عمل کارفرماهای دوقلو هستند. دستور عمل به شما می‌گوید چه کار کنید و خط مونتاژ باعث می‌شود کار جریان داشته باشد. تصمیم‌گیری کار شما نیست. وقتی از کار در کارخانه‌ها و کاریدی فاصله گرفتیم آسان بود که وانمود کنیم در حال انجام کار متفاوتی هستیم. معلوم شد که کارمان تغییر کرده، اما ذهنیت‌مان همان‌طور باقی مانده است. حال به دنبال چیزی می‌گردیم که حواس‌مان را پرت کند. این فرهنگ اینترنت در ترکیب با فرهنگ کارمندان ادارات و ترس است. نمی‌خواهید شروع‌کننده‌ی چیزی باشید یا مسئولیتی بر عهده بگیرید، پس ایمیل‌های دریافتی، تویتر و نظرهای وبلاگتان را بررسی می‌کنید. قطع به یقین چیزی وجود دارد که در آن شرکت کنید، به خاطرش عصبانی شوید یا قرار ملاقاتی که بتوانید بروید. شخصی را می‌شناسم که در سال به چهل کنفرانس می‌رود، اما هیچ خروجی ندارد. می‌توانید این فرآیند را برای همیشه تکرار کنید، هیچ‌وقت تمامی ندارد. راه جایگزین این است که نقشه‌ای بکشید و رهبری آن را بر عهده بگیرید.

انتخاب

می‌توانید هم‌رنگ جماعت شوید یا سری توی سرها درآورید. نمی‌توانید هر دوی این کارها را با هم انجام دهید. یا در حال دفاع از وضع موجود یا در حال به چالش کشیدن آن هستید. از وضع موجود دفاع کنید و سعی کنید همه چیز را «خوب» نگه دارید یا رهبری کنید، تلاش کنید و دیگران را به حرکت درآورید تا بتوانید شرایط را بهبود دهید. یا ماجرای درام زندگی روزانه‌تان را پذیرفته‌اید یا جهان را همان‌طوری که هست می‌بینید. این‌ها انتخاب‌های شما هستند، نمی‌توانید هر دویشان را داشته باشید. شخصی شما را استخدام خواهد کرد چون ویژگی‌های مدنظرش را دارید، درست به نظر می‌رسد، پیش‌زمینه‌ی درستی دارید و کسی را اذیت نمی‌کنید یا شاید چون رؤیایی هستید که برای او به حقیقت پیوسته، عامل تغییری که مطمئناً چیزی را دگرگون خواهد کرد. فکر نمی‌کنم بتوانم منظورم را بیش از اندازه واضح بگویم. کمی فوق‌العاده بودن استراتژی بازنده‌ای است. بیش از حد بی‌خاصیت بودن می‌تواند جواب دهد و تا به حال جواب داده است. مهره‌ای حیاتی و غیرقابل‌جایگزین بودن نیز جوابگو بوده و شیوه‌ای برای آینده است. اما جایی در این میان بودن ترسناک است.

شیر آمد، پس شما برنده شدید

احتمالاً یکی از بزرگترین تغییراتی که اقتصاد جدید همراه خود می‌آورد تعیین سرنوشت به دست خویش است. دسترسی به سرمایه و ارتباطات به اندازه‌ی قبل ضروری نیست. مهره‌های حیاتی به دنیا نمی‌آیند، بلکه ساخته می‌شوند.

شکی نیست که هنوز هم عوامل محیطی نقش پررنگی ایفا می‌کنند. معلم مناسب، پشتیبانی مناسب خانوادگی یا شانس‌های مربوط به نژاد یا محل تولد هنوز هم عوامل مهمی هستند. اما قوانین جدید به آن معنی‌اند که حتی اگر پیش‌زمینه‌ی درستی داشته باشید، به جایی نمی‌رسید مگر اینکه خودتان بخواهید.

این‌ها عوامل بیرونی نیستند، بلکه انتخاب‌های درونی‌اند. حال اینکه چطور به فرصت‌ها و چالش‌های دنیای بیرون پاسخ دهیم مشخص می‌کند از نظر دنیای بیرون چه ارزشی داریم. در این بخش، به بررسی نقش‌هایی می‌پردازم که مهره‌ی حیاتی آن‌ها را بر عهده می‌گیرد و اینکه چطور می‌توانید آن‌ها را انجام دهید.

آیا کار بیشتر شما را به هنرمند بهتری تبدیل می‌کند؟

کشیدن نقاشی‌های بیشتر کمکی می‌کند؟ نوشتن کلمات بیشتر یا اختراع‌های بیشتر چطور؟ تا حدودی.

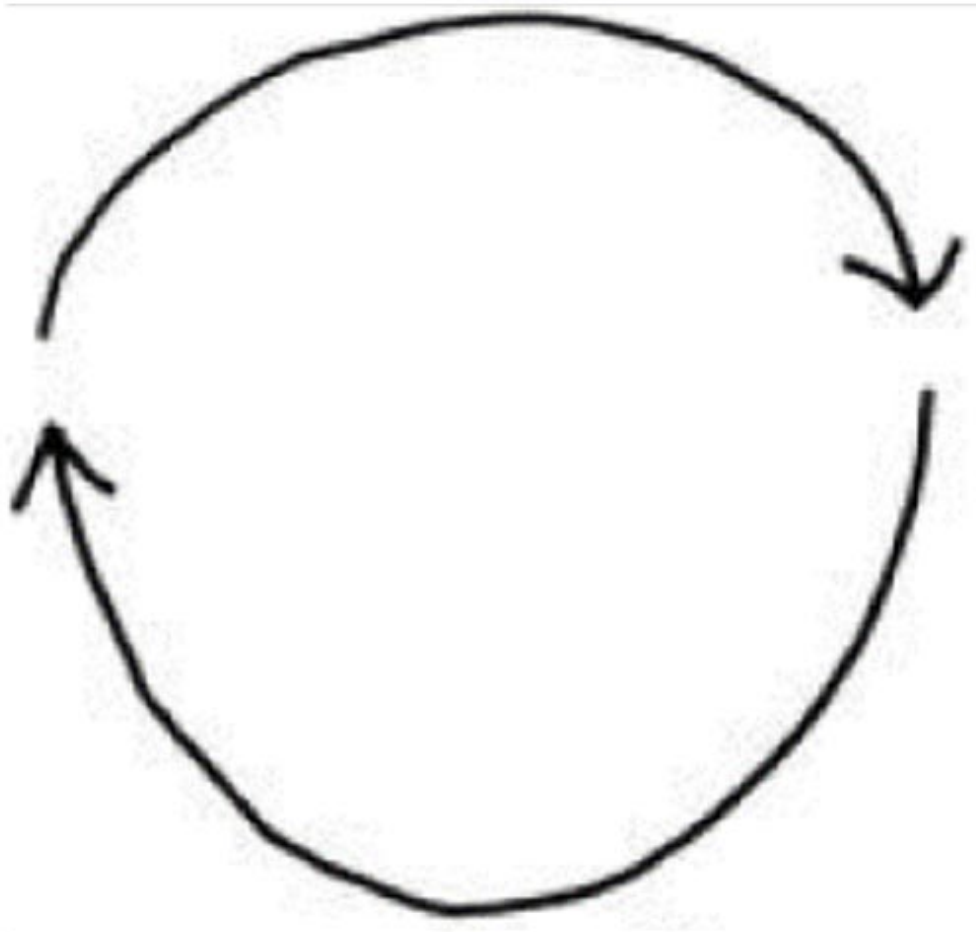
اما بیشتر اوقات این آن کاری نیست که انجام می‌دهیم. بیشتر اوقات در حال انجام کارهای غیرحیاتی هستیم، به جای اینکه روی هنرمان تمرکز کنیم، کار شخص دیگری را انجام می‌دهیم. تا جایی که تعادلی بین این دو وجود داشته باشد و به کار مهم‌تان زمان کافی اختصاص دهید، مشکلی ندارد.

مقاومت تشویق‌تان می‌کند تا از انجام آن کار دوری کنید و جامعه‌ی ما به کار پرمشغله پاداش می‌دهد. هنرمندان جدی بین هنرشان و کاری که در زمان‌های دیگر انجام می‌دهند تفاوت قائل می‌شوند.

بده بستان رایج (و فلش مفقوده)

بده بستان رایج در محل کار به این صورت است:

بده



بستان

رئیس‌تان به شما کاری می‌دهد، شما کار را انجام می‌دهید. در عوض، به شما پول می‌دهد. معاوضه‌ای است که آن‌قدرها هم با خرید از فروشگاه محلی تفاوت ندارد. در یک فروشگاه، شما مشتری همان نقش رئیس شرکت را دارید. در ازای کالایی که می‌خواهید پول پرداخت می‌کنید و هر دو طرف سود می‌برند.

البته اگر فروشگاه گران‌تر از رقبا حساب کند، به سوی فروشگاه ارزان‌تری می‌روید. در نقش رئیس این کار را انجام می‌دهید تا در ازای پول‌تان بتوانید کالاهای بیشتری دریافت کنید. و فروشگاه؟ اگر بتوانند مشتری‌ای پیدا کنند که برای کالایشان پول بیشتری پرداخت کند، کالا را به او می‌فروشند.

پس چه چیزی از قلم افتاده است؟
هدیه.

اگر به رئیس‌تان هنر، بینش، ابتکار عمل یا ارتباط هدیه بدهید احتمالش کمتر است که هر روز به فروشگاه‌های مختلف برود و دنبال کالایی باشد که شما ارائه می‌دهید، چون کاری که در حال انجام آن هستید دیگر یک کالا نیست.

اگر فروشگاه‌ای که از آن‌جا خرید می‌کنید، به شما هدیه‌ی بلاعوض خدمات لذت‌بخش، ارتباط شخصی، احترام و خشنودی تقدیم کند، احتمالش کم است که به خاطر چند دلار صرفه‌جویی به فروشگاه‌ی زنجیره‌ای در خیابانی دیگر بروید. شما از هدیه‌تان لذت می‌برید، برای‌تان ارزشمند است و دوست دارید که باز هم آن را دریافت کنید.

فلش مفقود شده همان هدیه است. هدیه نشان‌دهنده‌ی تلاش است. تلاش از پول جداست، از شرح وظایف کاری مجزاست و از سرمایه‌داری نیز مجزاست. خلق حرفه‌ای که در آن به‌عنوان مهره‌ی حیاتی غیرقابل‌جایگزین دیده شوید ممکن است در ابتدا هدفی خودخواهانه به نظر برسد، اما با دادن هدایایی بی‌شائبه به این هدف خواهید رسید و این هدیه‌ها به همه سود می‌رسانند.

زنگِ گاوی بیشتر

کیفیت یک کنسرت فقط به موسیقی آن بستگی ندارد، درست است؟ و کیفیت یک رستوران فقط به غذایی که سرو می‌کند وابسته نیست. کیفیت به لذت، ارتباط و هیجان وابسته است.

بخش جالب ماجرا این است که آموختن اینکه چطور به دیگران لذت هدیه دهید، هنر خلق کنید یا انسانیت به خرج دهید بسیار آسان‌تر از نواختن گیتار است. بنا به دلایلی، قبل از اینکه نگران این باشیم که چطور لذت را هدیه دهیم روی جنبه‌های تکنیکی کار می‌کنیم.

اگر قرار است تمام دروس‌های آموختن آهنگ و اجرای آن را بر عهده داشته باشید، پس بسرایید. بلند و از ته دل بسرایید. مفهوم را برسانید و مانند یک کارمند بانک فقط آهنگ را تحویل ندهید. وقتی می‌خواهید به تلفن جواب دهید یا در شرکت‌تان با من خوشامدگویی کنید، به قرار ملاقاتی بیایید یا چیزی بنویسید، اگر قرار است فقط انجامش دهید بهتر است انجامش ندهید. بسرایید یا در خانه بمانید.

اگر فرصتی دست داد، عبارت «More Cowbell» را گوگل کنید و نمایشی کمدی را خواهید یافت که مطمئناً مرتب‌ترین نمایش کمدی در برنامه‌ی زنده‌ی شنبه شب در طول تاریخ است. یک تکنواز زنگ گاوی (۲۰۷) در گروه بلو اویستر (۲۰۸) هست و هر بار که صدای زنگ گاوی را در می‌آورد، احساس بدی بهش دست می‌دهد. در گروه موسیقی‌ای که از او می‌خواهند مانند دیگران باشد، انگشت‌نماست. به تهیه‌کننده‌ی فوق‌العاده‌ی نیاز است تا او را متقاعد کند که اگر قرار است زنگ گاوی بنوازی، زنگ گاوی بنواز.

برایان کلارک، وبلاگ‌نویس، توضیح می‌دهد که فقط با اضافه کردن زنگ گوی بیشتر این مشکل حل می‌شود. یا این کار را بکنید یا ننوازید.

برگشت سرمایه‌ی حاصل از ماشین‌آلات

سرمایه‌گذاران می‌دانند دنبال چه چیزی باشند: بازگشت سرمایه. به ازای هر دلاری که سرمایه‌گذاری می‌کنند، محاسبه می‌کنند که چقدر بازگشت دارد.

بیشتر سازمان‌ها روی برگشت سرمایه‌ی حاصل از ماشین‌آلات تمرکز می‌کنند. منظورم فقط ماشین‌های بزرگ پرسروصدای صنعتی نیست. منظورم زیرساخت سازمان است. آن‌ها سیستم، کارخانه، مجموعه‌ای از میز، ساختمان، رایانه یا وبسایت دارند و هدف این است که از مجموع این ماشین‌آلات بیشترین سود ممکن را بیرون بکشند.

هدف از وجود نیروی فروش این است که این ماشین‌ها را سر پا نگه دارد. بخش آیتی از این ماشین‌ها نگهداری می‌کند. بخش منابع انسانی اطمینان حاصل می‌کند افرادی که سوار این ماشین‌ها هستند (هر چه باشد، خودشان هم بخشی از این ماشین‌ها هستند) مطیع، قابل‌اطمینان و ارزان باشند.

وقتی به صنعت فرآورده‌های گوشتی نگاه می‌کنیم، این ماشین‌ها را در خونین‌ترین شکوه‌شان می‌بینیم. کارگران به کرات مورد سواستفاده قرار می‌گیرند، صدمه جسمی می‌بینند و بهشان دروغ گفته می‌شود. هدف این است که گاوها با سرعت بیشتری کشته شوند و زائدات کمتری داشته باشند. هدف این است که بهره‌وری هر بخش از ماشین بالاتر رود و هزینه‌ها تا حد ممکن کاهش یابد. انجام هر کار دیگری به معنای از دست دادن سود است.

ممکن است کشتارگاه گزینه‌های مناسب دیگری برای بقای خود نداشته باشد. سیستمی که این افراد در آن کار می‌کنند آن‌ها را مجبور کرده است تا کالاهای پردازشگر کالاهایی دیگر باشند. اما شما که مجبور نیستید در کشتارگاه کار کنید.

یادگیری کار با ابزارها

وقتی نویسنده‌ای را می‌بینم که نمی‌تواند از رایانه استفاده کند، یا وکیلی که کار با ابزارهای جدید برایش راحت نیست یا مدیری که به یکی از کارکنان بخش آیتی نیاز دارد تا بتواند ایمیل‌هایش را بخواند، شگفت‌زده می‌شوم. اگر بازاریابی هستید که نمی‌توانید از ابزارهای آنلاین برای بهبود توانایی‌هایتان استفاده کنید، به ماشین‌های سازمان‌تان وابسته خواهید بود. چنین چیزی قدرتی است که ماشین‌ها لایق آن نیستند.

جهان کنترل ابزارهای تولید را در اختیارتان قرار داده است. استاد نشدن در آن‌ها گناه بزرگی خواهد بود.

به دنبال آینده‌ای بهتر

جکی براون (۲۰۹) از من پرسید چه اتفاقی می افتاد اگر در سال ۱۹۹۰ اعضای اتحادیه‌ی کارگران خودرو در آمریکا علیه شرکت‌های خودروسازی اعتصاب می کردند. چه می شد اگر این اعتصاب به خاطر دستمزد یا قوانین کاری نبود و به این دلیل انجام می شد که شرکت‌های خودروسازی به اندازه‌ی کافی نوآوری نداشته‌اند؟ چه می شد اگر به جای منازعه‌ای بر سر قراردادشان، به خاطر عدم به چالش کشیدن وضع موجود و عدم نوآوری توسط شرکت‌ها اعتصاب می کردند؟

تصورش سخت است، این طور نیست؟
ذهنیت سخت‌کوشی در ترکیب با ذهنیت «ما و آن‌ها» آن قدر در شیوه‌ی تعامل بین کارگر (بیشتر ماها) و مدیر (رئیس) رخنه کرده که حتی نمی‌توانیم تصور کنیم کارگری به عدم تمایل مدیر برای متفاوت فکر کردن اهمیت دهد و به خاطرش اعتصاب کند.
اما اگر این کار را می کردند چه؟ چه می شد اگر فرهنگ شهرک‌های صنعتی بیست سال پیش تغییر می کرد و شرکت‌های درگیر به جای تمرکز بر بیشینه‌سازی سودی که از ماشین‌ها می بردند، بر ایجاد تعامل و نوآوری‌هایی تمرکز می کردند که مردم انتخاب کرده بودند در ازایش پول بدهند؟

بدیهی است که برای انجام چنین کاری با آن اثری که آن موقع می‌توانست داشته باشد کار از کار گذشته است. اما درباره‌ی رئیس شما یا صنعتی که در آن هستید چطور؟ چه اتفاقی می افتد اگر بدانیم شغل غیرقابل جایگزین تنها شغلی است که ارزش کار کردن را دارد، اینکه محصول فوق العاده تنها محصولی است که ارزش پرداخت پول بیشتر را دارد؟
اگر سازمان‌تان نمی‌تواند بدون نقشه به راهش ادامه دهد، می‌توانید تغییرش دهید؟ اگر نمی‌توانید، باید آن‌جا را ترک کنید یا خیر؟

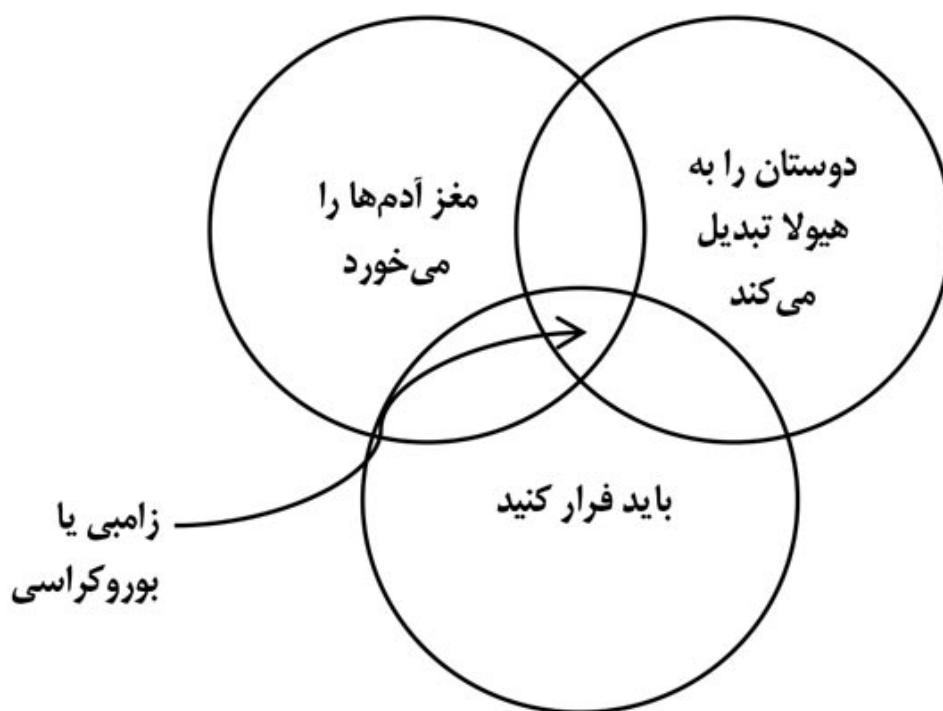
یک بندباز ترسو یک بندباز مرده است

وقتی تغییر بزرگی اتفاق می افتد، به ندرت پیش می‌آید که تدریجی باشد.
طوفان می‌آید، اما خاکریز باقی می‌ماند.
سپس طوفانی دیگر می‌آید و باز هم خاکریز مقاومت می‌کند.
هیچ تغییری نسبت به روزی عادی نداشته است.
سپس طوفانی بزرگ رخ می‌دهد و خاکریز فرو می‌ریزد.
سیستم یک روز کار می‌کند و روز بعد زیر آب می‌رود. چالش این است که می‌توانیم ببینیم تغییرات در حال رخ دادن‌اند و سعی می‌کنیم با تغییراتی تدریجی با آن‌ها مواجه شویم، با بیمناک بودن و منتظر ماندن برای اینکه ببینیم چه اتفاقی می‌افتد. و وقتی آن اتفاقی می‌افتد که باید می‌افتاد از بین می‌رویم.

در سیرک تنها راه برای اینکه بندباز قابل‌ی شوید این است که از یک بند به بند دیگری بپرید. و کاری که مهره‌ی حیاتی رهبر تغییر می‌تواند انجام دهد این است که جهش کند.

وقتی صنایع دچار دگرگونی می‌شوند، ۹۰ درصد افراد نیرویشان تحلیل می‌رود، منابع‌شان را هدر می‌دهند و به تدریج از بخش، شغل یا بازار ایده‌آلی که در آن بودند خارج می‌شوند و تلاش می‌کنند به سمت فرصت‌های جدید بروند. و در این راه، آن ۹۰ درصد فریب می‌خورند، می‌بازند

و زمین بازی را به تعداد اندکی بازیکن شجاع واگذار می‌کنند. این رؤیای جدید آمریکایی که از آن صحبت می‌کنم، این انقلاب در ارتباط، در اهمیت پیدا کردن، در تعامل، به اندازه‌ی همه‌ی افراد جا ندارد، به هر حال الان که این‌طور نیست. البته جاهایی را خالی نگه می‌داریم تا زمانی که به اندازه‌ی کافی افراد غیرقابل‌جایگزین داشته باشیم. تا زمانی که آن افراد اندکی را پیدا کنیم که حاضر باشند از رزومه‌ی خود صرف‌نظر کنند، کتاب قوانین را دور بیندازند و تغییری ایجاد کنند. آن وقت است که دوباره به سراغ کارمان می‌رویم.



بجی (۲۱۰) که بر سینه دارید چقدر دیگر باید بزرگتر باشد؟

برای صد نفر از افراد رده بالای «سازمان غذا و دارو» سخنرانی کردم. اگر فکر می‌کنید ایده‌های این کتاب برای کسب‌وکارهای نوپای کوچک است و شرکت‌های بزرگ به آن نیازی ندارند، بوروکراسی بزرگی را در نظر بیاورید که به آن می‌گوییم حکومت فدرال.

بهترین افراد دولت سرسختانه در تلاش‌اند تا مهره‌های حیاتی را پیدا کنند، به چالش بکشند و از آن‌ها تأثیر بگیرند. متوجه این هستند که سرعت کم سازمان غذا و دارو در تأیید داروها، بوروکراسی و نقشه‌ی غیرژنی آن مدت‌هاست که دیگر کار نمی‌کند، که به‌شدت به نوآوری نیاز است و باید زودتر به فکر چاره باشند.

طی پرسش و پاسخ بعد از صحبت‌هایم، یکی از کارکنان اجرایی دستش را بالا برد و گفت: «از ما می‌خواهند آینده‌ی جدیدی بیافرینیم و قبیله را رهبری کنیم و تفاوتی ایجاد کنیم، اما هیچ اختیاری برای انجام چنین کارهایی نداریم. بدون داشتن اختیار و اجازه نمی‌توانم هیچ‌کدام این کارها را انجام دهم».

این سخنان مردی است که یونیفرم پوشیده است و بج دارد.

به او گفتم: «بجی که بر سینه داری چقدر دیگر باید بزرگتر باشد؟».

حقیقت این است که بج بزرگتر کمکی نخواهد کرد. با دستور دادن به افراد نمی‌توانید کاری کنید که از شما پیروی کنند. نمی‌توانید به آن‌ها بگویید دنبال مسیر جدیدی بروند و آن‌ها نیز همین کار را بکنند.

مهره‌های حیاتی به اختیار و اجازه نیازی ندارند. چنین چیزی بخشی از معامله نیست. اختیار و اجازه فقط در کارخانه مهم است، نه در جهان شما.

تغییر واقعی به‌ندرت از خط مقدم انجام می‌شود. چنین تغییری از خطوط میانی یا حتی پشتی اتفاق می‌افتد. تغییر واقعی وقتی اتفاق می‌افتد که شخصی که تغییر برایش اهمیت دارد، پا پیش می‌گذارد و ریسک می‌کند. افراد دنبال‌تان می‌آیند چون دوست دارند این کار را بکنند، نه به این دلیل که به آن‌ها دستور داده‌اید دنبال‌تان بیایند.

شغل‌تان با اشتیاق‌تان هماهنگی دارد؟

یا اشتیاق‌تان به شغل‌تان می‌خورد؟

همه می‌گویند: باید شغلی پیدا کنید که به اشتیاق‌تان بخورد. فکر می‌کنم قضیه برعکس است. بارها در این باره صحبت کرده‌ام که محصول‌تان باید با بازاریابی‌تان مطابقت داشته باشد و نه برعکس، همین وارونگی در این‌جا نیز درست است. تزریق اشتیاق‌تان به شغل‌تان خیلی ساده‌تر از پیدا کردن شغلی است که با اشتیاق‌تان هماهنگی داشته باشد.

همرنگ جماعت شوید یا متمایز باشید

افراد بی‌شماری وجود دارند که منتظرند به شما بگویند چطور هم‌رنگ جماعت شوید، منتظرند تصحیح‌تان کنند، به شما توصیه کنند و به شما نشان دهند که در حال انجام چه کارهای اشتباهی هستید.

و هیچ‌کس تشویق‌تان نمی‌کند که متمایز باشید.

اگر تمام کتاب‌ها، زنان نق‌نقو، افراد صاحب قدرت، رؤسا، معلم‌ها، والدین، پلیس‌ها، همکاران، کارکنان، متعصبان مذهبی، سیاست‌مداران و دوستانی را که می‌توانند به شما نشان دهند چطور هم‌رنگ جماعت شوید، کنار هم بگذارید، حجم انبوه تلاش‌هایی را که در این راستا هستند خواهید دید. برایم واضح است که در ایجاد و تقویت وضع موجود تلاش زیادی می‌کنیم. با این حال، اگر بیش از اندازه هم‌رنگ جماعت شوید، هیچ اتفاق خاصی نمی‌افتد. آشوب‌گرها و شورشی‌های خودخواننده کجا هستند؟ افرادی که تشویق‌تان می‌کنند تا پای چیزی بایستید؟ به نظر می‌رسد گم شده‌اند.

یک مهره‌ی حیاتی چطور کار می‌کند؟

در جهانی که تعداد کمی افراد غیرقابل‌جایگزین در آن حضور دارند، مهره‌ی حیاتی دو انتخاب خوب دارد:

۱. تعداد زیادی کارکنان کارخانه‌ای استخدام کند. کسب‌وکار را به‌شدت توسعه دهد. از این حقیقت استفاده کند که بیشتر افراد به نقشه نیاز دارند، بیشتر افراد حاضرند در ازای دستمزد کمی کار کنند، بیشتر افراد می‌خواهند بخشی از سیستم کارخانه باشند. شما برنده می‌شوید، چون در حال استخراج ارزش کار آن‌ها هستید، کاری که بیش از اندازه ارزان در اختیار شما قرار گرفته است.
 ۲. رئیسی پیدا کنید که نمی‌تواند بدون مهره‌ی حیاتی به کارش ادامه دهد. رئیسی پیدا کنید که برای کم‌پای بودن و مشارکت شما ارزش قائل است، کسی که به شما آزادی و احترام پاداش دهد. کار را انجام دهید. تغییری ایجاد کنید.
- اگر الان در حال انجام دادن هیچ‌کدام از این گزینه‌ها نیستید، از ماندن اجتناب کنید. لایق بیشتر از این‌ها هستید.

فقط اگر...

دنا وگت(۲۱۱)، مربی سازمانی، مرا به چالش کشید تا جای خالی را در جمله‌ی مقابل پر کنم: «می‌توانستم خلاق‌تر باشم فقط اگر...».

«فقط اگر» راه خوبی برای حذف بهانه‌هایتان است. «فقط اگر» با خودش تعهد می‌آورد، چون اگر بتوانید از موردی که گفتید خلاص شوید، هیچ بهانه‌ای باقی نمی‌ماند و متعهدید که آن کار را انجام دهید.

می‌توانستم اوضاع را دقیق‌تر ببینم فقط اگر...

می‌توانستم رهبر این قبیله شوم فقط اگر...

می‌توانستم شجاعت این را پیدا کنم که هنرم را انجام دهم فقط اگر...

نوستالژی آینده

برای بیشترمان، بهترین آینده آینده‌ای است که شبیه به گذشته، اما کمی بهتر باشد. همه‌ی ما از نوستالژی (نوع واقعی‌اش، نوستالژی گذشته) لذت می‌بریم. احساس تلخ و شیرین رویدادهایی را که دوست‌شان داشتیم و دوباره امکان انجام‌شان وجود ندارد به یاد می‌آوریم و با خشنودی به خاطرشان رنج می‌کشیم. نوستالژی احساس آن روز در مدرسه، یا خوشگذرانی همراه تیمی خوب یا نوستالژی یک رویداد خانوادگی خاص.

خیلی دوست داریم که دوباره انجام‌شان دهیم، اما نمی‌توانیم. نوستالژی آینده نیز همین احساس است، اما برای چیزهایی که هنوز رخ نداده‌اند. آماده‌ایم که اتفاق بیفتند، اما اگر چیز دیگری به میان بیاید که آینده‌مان را تغییر دهد، آن اتفاق‌ها رخ نمی‌دهند و ناامید می‌شویم.

اگر شرکتی که در آن کار می‌کنید اخراج‌تان کند می‌توانید به سادگی کار دیگری پیدا کنید، اما همان شغلی که داشتید نخواهد بود، شغلی که تصور می‌کردید می‌توانستید در آن ترفیع بگیرید، ترفیعی که سبب اتفاق‌هایی می‌شد که امیدوار بودید بیفتند و این اتفاق‌ها در دفتر کاری رخ می‌دادند که در ذهن‌تان مجسم می‌کردید.

به خوبی می‌توانیم چنین آینده‌ای را تصور کنیم و اگر فکر کنیم قرار نیست اتفاق بیفتد، دچار نوستالژی می‌شویم. چنین چیزی رویاپردازی مثبت نیست، وابستگی در بدترین حالت آن است. به نتیجه‌ای وابسته می‌شویم که بیشتر اوقات نمی‌توانیم کنترلش کنیم.

اگر فرصت این را داشتید که با یک آرزو زندگی‌تان را از نو بسازید، آن آرزو چه بود؟ خانواده، شهر یا ظاهر‌تان را عوض می‌کردید؟ بیشتر افراد روکش مبل‌شان را عوض یا شغل‌شان را کمی بهتر و حقوق‌شان را بیشتر می‌کردند.

اما برخی افراد خواستار آینده‌ی متفاوتی‌اند، آینده‌ای با قوانینی به‌شدت متفاوت. این افراد از نظر احساسی به آن نوع از اشتیاق و رهبری رویاپردازانه‌ای وابسته‌اند که سازمان‌ها در مهره‌های حیاتی خود به دنبال آن هستند. چنین چیزی یک مهارت یا حتی استعداد نیست. یک انتخاب است. نباید بخواهید رئیس واحد توسعه‌ی کسب‌وکار‌تان برای آینده‌ای خاص نوستالژی داشته باشد. اگر این‌طور باشد، به دنبال قراردادهای و ساختارهایی خواهد بود که باعث به وجود آمدن آن آینده‌ی خاص شوند و راه‌های جایگزینی که می‌توانند سازمان‌تان را به‌شدت بهبود دهند کم‌ارزش تلقی می‌کند و احساس می‌کند چنین راه‌هایی رویای او از آینده را به خطر می‌اندازند.

در دهه‌ی ۱۹۹۰، نیویورکتایمز پیشنهادی از آمازون دریافت کرد. پیشنهادی که می‌توانست اقتصاد جهان روزنامه‌ها را دگرگون کند و باعث میلیاردها دلار سود شود. طبق گفته‌های دیان بیکر (۲۱۲)، مدیر مالی ارشد نیویورکتایمز در آن زمان، مدیریت ارشد این پیشنهاد را رد کرد. نگران بودند که چنین کاری بارنز اند نوبل (۲۱۳) را ناراحت کند، شرکتی که در آن زمان یکی از تبلیغ‌دهندگان بزرگ به این روزنامه بود. مدیریت نوستالژی آینده‌ای را در ذهن داشت که کسب‌وکارش در آن با بهبودی مستمر رشد می‌کرد و این تغییر اساسی در آن آینده باعث به خطر افتادن آن نوستالژی می‌شد.

صنعت نشر کتاب نیز توسط افرادی با چنین ویژگی‌هایی اداره می‌شود. آن‌ها عاشق صنعت‌شان، محصول‌شان، سیستم‌هایشان و لذتی هستند که این موارد برایشان فراهم می‌کند. فناوری‌ها و

نظام‌های جدید کسب‌وکار آن رؤیا را از بین می‌برند و ناشران معمولاً بیشتر اوقات به خاطر همین نوستالژی ساده، از آن‌ها صرف نظر می‌کنند. همین اتفاق برای شرکت کوداک و مؤسسه‌های بزرگ حسابداری رخ داد. مهره‌ی حیاتی می‌تواند آینده‌ای بسازد، عاشقش شود، درونش زندگی کند و سپس در آن لحظه‌ای که نیاز است ترکش کند.

بخش استرس‌آورش امید داشتن است

بیمارانی که تحت عمل کولوستومی قرار گرفته بودند (عملی که در آن بیشتر روده‌ی بزرگ برداشته می‌شود) احساس خوشبختی‌شان در بلندمدت اندازه‌گیری شد. بیمارانی که به آن‌ها گفته شده بود برای همیشه در این شرایط باقی خواهند ماند و تمام طول عمرشان باید به همراه کیسه‌ای زندگی کنند، خوشحال‌تر از کسانی بودند که به آن‌ها گفته شده بود احتمال این وجود دارد که بتوانند دوباره به حالت عادی بازگردند.

امید داشتن بخش استرس‌آور کار است. امید به اینکه هواپیمایتان خواهد رسید، که از پرواز جا نخواهید ماند، که صندلی‌تان به شخص دیگری واگذار نخواهد شد، که سقوط نخواهید کرد، که تقریباً به موقع به مقصد می‌رسید. اینکه امید داشته باشید جراحی موفقیت‌آمیز خواهد بود، اینکه رئیس‌تان سرتان داد نخواهد زد. و چنین امیدهایی برای بسیاری از افراد استرس‌زا هستند. و دلیلش نوستالژی شما برای آینده است. عاشق نتیجه‌ای شده‌اید و تا قبل از رسیدن به آن، به نظر می‌رسد که امید، خواست و تلاش‌تان می‌تواند کمک کند که به آن برسید.

مدیسون هاوس و اشتیاق

مدیسون هاوس (۲۱۴) شرکتی واقع در کلورادو و زمینه‌ی فعالیتش مدیریت موسیقی و فروش بلیت است. این شرکت نماینده‌ی هنرمندانی همچون بیل کروترمن (۲۱۵)، استرینگ چیز اینسیدنت (۲۱۶) و لوس لوبوس (۲۱۷) است.

با اینکه دنیای موسیقی در حال سقوط است، مدیسون هاوس پیشرفت می‌کند. اما چطور؟ به خاطر افرادی همچون نادیا پرشر (۲۱۸). نادیا یکی از افرادی است که این شرکت را می‌چرخاند و مانند همکارانش عاشق موسیقی است. با اینکه نیازی نیست، به نمایش‌ها می‌رود و روی جزئیاتی کار می‌کند که بخشی از وظایفش نیست. کار عاطفی انجام می‌دهد، چون از دستش بر می‌آید و نه به خاطر اینکه به او گفته شده باید چنین کاری کند.

نوازنده‌های موفق انتخاب‌های زیادی دارند. اگر مدیسون هاوس را انتخاب کنند، به این دلیل است که کاری که در این شرکت انجام می‌شود به اندازه‌ی کافی برای افراد این شرکت اهمیت دارد که به خاطر آن ارتباطی شکل دهند و نه به خاطر اینکه کمترین قیمت پیشنهادی را دارند. هر شرکت روابط عمومی و خدمات حرفه‌ای می‌تواند از این شرکت چیزهایی یاد بگیرد. وقتی افراد شرکت‌تان کارشان را به این دلیل انجام می‌دهند که عاشقش هستند، همه چیز به خوبی پیش می‌رود. حتی اگر از نظر تکنیکی به اندازه‌ی رقبایشان حرفه‌ای نباشند.

یکبار هم شده مهره‌ی حیاتی باشید

اگر بتوانید یکبار کاری را فوق‌العاده انجام دهید، فقط یکبار، حتماً می‌توانید دوباره نیز انجامش دهید.

منظورم این نیست که یک بازی ایده‌آل گلف یا اجرای سمفونی داشته باشید. در عوض موفقیت به این معنی است که بخشنده باشید یا کسی را درک کنید یا مسیری را ببینید که دیگران نمی‌بینند. پیش از این چنین کاری کرده‌اید و به بهترین شکل انجامش داده‌اید.

در مواجهه با استرس، خودتان را آرام کرده‌اید یا بدون چشم‌داشت، کاری انجام داده‌اید یا با بینش‌تان مشکلی را حل کرده‌اید. سپس بیشتر اوقات جهان خودش را وارد قضیه می‌کند و به‌شدت تلاش می‌کند نحوه‌ی انجام آن کار را از یادتان ببرد.

اگر یک بار انجامش داده‌اید دوباره هم می‌توانید انجامش دهید. هر روز می‌توانید انجامش دهید.

مراقبه‌ی ایشیتا

ایشیتا گوپتا (۲۱۹) می‌نویسد:

هر روز فرصت جدیدی برای انتخاب کردن است.

انتخاب کنید دیدگاه‌تان را عوض کنید.

انتخاب کنید تا کلید ذهن‌تان را بفشارید. چراغش را روشن کنید و به ترشروی به خاطر احساس ناامنی و عدم اطمینان پایان دهید.

انتخاب کنید کارتان را انجام دهید و از هر حواس‌پرتی‌ای به دور باشید.

انتخاب کنید که بهترین بخش وجود هر فردی را ببینید یا انتخاب کنید که بدترین بخش وجودش را از او خارج کنید.

انتخاب کنید نور لیزری باشید که متمرکز است یا نوری پراکنده که هیچ فایده‌ای ندارد.

قدرت انتخاب همین است. قدرت. تنها چیزی که باید به یاد داشته باشیم این است که مهار این قدرت را در کنترل داریم. ما هستیم که انتخاب می‌کنیم.

اجازه ندهید شرایط یا عادت‌های امروزتان روی انتخاب‌هاتان تأثیر بگذارند. در کنترل خودتان استاد شوید و از قدرت اراده‌تان برای انتخاب استفاده کنید.

مهره‌های حیاتی نمی‌توانند مثل ماشین همین‌طور فقط کار کنند

بیشتر کاری که افراد در طول روز انجام می‌دهند کارهای معمولی حوصله‌سربر است. فعالیت‌های کوچکی که حواس‌مان را از هنرمان پرت می‌کند، فعالیت‌هایی که سرعت‌مان را کم و خسته‌مان می‌کند.

خبر خوب این است که بسیاری از افراد حاضرند به جای شما کارهای معمولی حوصله‌سربر انجام دهند. شغل شما این است که فردی را استخدام کنید تا قلموی شما را تمیز کند، کاغذهایتان را

مرتب و راه را برایتان باز کند. شغل شما این است که بهترین هنری را که می‌توانید خلق کنید، وضع موجود را تغییر دهید و غیرقابل‌جایگزین شوید. اگر وسط این راه کم بیاورید، برای هیچ‌کس هیچ فایده‌ای ندارد.

صرفاً میزان ساعات کاری مهم نیست. هیچ‌وقت این‌طور نبوده است. هنرتان را انجام دهید و هر کمکی که نیاز دارید بگیرید تا بتوانید آن را به بهترین شیوه‌ای که می‌توانید انجام دهید. توجه کنید که از کلمه‌ی «صرفاً» استفاده کردم. مهره‌های حیاتی معمولاً ساعات‌های زیادی کار می‌کنند. نورا رابرتز (۲۲۰) سه کتاب در هر سال می‌نویسد، شش ساعت در روز را صرف نوشتن می‌کند و هر روز این کار را انجام می‌دهد. او ساعات کاری زیادی را صرف کارش می‌کند، اما کارش فراتر از این ساعات‌هاست. ساعات‌ها کافی نیستند.

شرکت‌ها و سوسه می‌شوند تا جایی که می‌توانند به‌رهوری ظاهری از کارکنان‌شان بیرون بکشند. این همان ذهنیت کارخانه‌ای است. اگر در خط مونتاژ مشغول به کار باشید، البته که مهم است چند ساعت در روز مشغول به کارید. مدل جدید بسیار متفاوت است. جی‌لی (۲۲۱) هنرمندی است که به خاطر هنر خیابانی‌اش مشهور است. از قضا در گوگل نیز کار می‌کند. شکی ندارم با ایده‌های بزرگ و نحوه‌ی تفکرش میلیون‌ها دلار ارزش برای گوگل آفریده است. و همچنین شکی ندارم اگر پروژه‌های بیرونی خود را متوقف کند و بیشتر سر کار حاضر شود، به‌رهوری‌اش افت می‌کند.

سخت‌کوشی این‌طور به نظر می‌رسد

هیچ کارمند فروش باشرافتی به خاطر پروازی هفت ساعته برای دیدار با مشتری بالقوه، ارائه‌ای بیست دقیقه‌ای و بازگشت به خانه شکایت نمی‌کند.

هیچ مأمور تأسیسات شجاعی از این شکایت نمی‌کند که مجبور است از برج فشار قوی بالا برود تا عایق‌بندی را درست کند.

و هیچ کارگر سخت‌کوش خط تولیدی هنگام کشتن صد مرغ در ساعت در خط تولید کشتارگاه درنگ نمی‌کند.

دلیلش این است که این‌ها کار هستند. بهشان عادت کرده‌ایم و می‌دانیم چطور باید انجام‌شان دهیم. با این حال کار اختراع، بارش فکری و غلبه بر ترس از به سرانجام رساندن کارها آن‌قدر سخت به نظر می‌رسد که تحملش غیرممکن است. کار غلبه بر واکنشی احساسی، درست دیدن یک موقعیت و اهمیت دادن به قدری که هدیه‌ای بدهیم، این‌ها دیگر ورای توانایی‌هایمان هستند.

هیچ بخشی از غیرقابل‌جایگزین شدن آسان نیست. اگر آسان بود، همین الان همه در حال انجامش بودند و دیگر کار ارزشمندی نبود.

آنچه شخص را به مهره‌ای حیاتی تبدیل می‌کند یک میان‌بر نیست. آن چیز فهمیدن این است که چه کار سختی ارزش انجام دادن دارد. تنها چیزی که هنرمندان عالی را از هنرمندان متوسط جدا می‌کند توانایی‌شان برای پشت سر گذاشتن شیب است. برخی بر این باورند هنرشان آن‌قدر ارزشمند است که باید به خاطر آن، بر مقاومتی که به هنگام انجام کارشان با آن روبه‌رو هستند غلبه کنند. این افراد به مهره‌های حیاتی تبدیل می‌شوند.

هدایایی که اهمیت دارند

شرافت از ثروت مهم‌تر است. هر فرد به مقدار «کافی» ثروت نیاز دارد. اما زمانی که این مقدار کافی را داشته باشیم (و مقدار کافی ممکن است کمتر از مقداری باشد که فکرش را می‌کنید) چیزی که به دنبالش هستیم و می‌خواهیم شرافت است. اگر انتخابی بین ثروت بیشتر یا شرافت وجود داشته باشد، بیشتر افراد شرافت را انتخاب می‌کنند. احترام گذاشتن مهم است. احترام گذاشتن در همه‌ی موارد (برای کارمندان‌تان، همکاران‌تان و مشتریان‌تان).

هدیه‌ی غایی که می‌توانید به دیگران اهدا کنید، هدیه‌ای که امروز یا فردا به شما بازخواهد گشت و جهان‌مان را بهبود خواهد داد همین هدیه است. هدیه‌ی ارتباط، هنر و عشق، هدیه‌ی شرافت.

تاب‌آوری

بیشتر اوقات در تاب‌آوری شکست خواهید خورد. چرا چنین چیزی یک مشکل قلمداد می‌شود؟ چون یک موهبت است. از آن جهت موهبت است که وقتی افراد شکست می‌خورند و نمی‌توانند کار قابل‌توجهی انجام دهند، نمی‌توانند تغییری به وجود بیاورند یا هنرشان را به اشتراک بگذارند یا تأثیری داشته باشند، تسلیم می‌شوند. اما شما نه، شما ادامه می‌دهید و از شیب می‌گذرید و این یعنی: افراد کمی با پیش‌زمینه، تجربه و پایداری شما به مقصد می‌رسند.

اگر جوانان ما در اولین تلاش‌شان برای کسب موفقیت شکست بخورند، تسلیم می‌شوند. اگر تاجر جوان شکست بخورد، می‌گویند نابود شده است. اگر باهوش‌ترین دانشجوی دانشگاه‌هایمان ظرف مدت یک سال پس از فارغ‌التحصیلی نتواند در شهرهای بوستون یا نیویورک کاری پیدا کند، به نظر خودش و دوستانش باید ناامید شود و باقی عمرش را صرف گله و شکایت کند. جوانک سرسخت روستایی که طی سالیان متمادی به‌نوبت تمام مشاغل را امتحان می‌کند، کشاورزی می‌کند، دوره‌گردی می‌کند، سرایدار مدرسه می‌شود، موعظه می‌کند، در روزنامه ویراستاری می‌کند، به کنگره می‌رود، شهری را می‌خرد و غیره و همیشه مانند گربه‌ای روی پاهایش فرود می‌آید، ارزشی بیشتر از صدتای این جوان‌های نازنازی شهری دارد. با کوله‌باری از تجربه قدم بر می‌دارد و بابت «تحصیل نکردن» شرمند نیست، چون شخصی است که زندگی‌اش را به عقب نمی‌اندازد، بلکه همین الآن زندگی را تجربه می‌کند. این‌طور نیست که فقط یک فرصت داشته باشد، بلکه صدها فرصت دارد.

-رالف والدو امرسون

وفاداری و بخشندگی به خودتان

چقدر پیش می‌آید که خودتان را شماتت کنید؟ چقدر پیش می‌آید که بخش مارمولکی مغزتان سرعتتان را کم کند یا با پررنگ کردن انتقادهای شکست‌ها و قدم‌های اشتباه به کارتان آسیب وارد کند؟ چنین اتفاقی می‌افتد، چون شما اجازه می‌دهید بیفتد.

افراد و سازمان‌هایی احاطه‌مان کرده‌اند که می‌خواهند به آن‌ها وفادار باشیم. رؤسا، برندها و حتی سیاست‌مدارانی که از ما وفاداری، اطاعت و میهن‌پرستی می‌خواهند. اما شما و کارتان چطور؟ کارتان نیز به همین اندازه به این چیزها نیاز ندارد؟

هنرمندی که از خودش متنفر است فرسوده می‌شود. مغز مارمولکی‌مان که در انتقاد کردن افراطی است هر کاری را که بخواهیم انجام دهیم به سختی مورد انتقاد قرار می‌دهد تا احساس امنیت کوتاه‌مدت خود را داشته باشد. راحل جایگزین این است که به مأموریت‌تان احساس وفاداری کنید و در کارتان بخشنده باشید.

پیشنهاد من این نیست که در برابر بازخوردها مصون شوید. در واقع سخاوتمندانه‌ترین کاری که می‌توانید بکنید این است که پذیرای بازخوردی باشید که هنرتان را بهبود می‌بخشد و سبب انتشارش می‌شود. تشخیص فرق بازخوردی که کمک می‌کند و انتقادی که کارتان را تنزل می‌دهد به کمی زمان نیاز دارد.

در این حین به خودتان آسان بگیرید. به شما نیاز داریم.

فصل دهم: فرهنگ ارتباط

مهره‌ی حیاتی نمی‌تواند به تنهایی موفق شود

اگر نتوانید ایده‌هایتان را به دیگران بقبولانید، نمی‌توانید آن‌ها را به جایی برسانید. و اگر درباره‌ی ایده‌هایتان دروغ بگویید، می‌فهمیم و ردشان می‌کنیم. اینترنت هر دوی این خصیصه‌ها را تقویت می‌کند. رسانه‌های جدید به ایده‌هایی پاداش می‌دهند که به مذاق افراد خوش می‌آیند. به این ایده‌ها کمک می‌کند که پخش شوند. اگر کارتان قانع‌کننده باشد، موفق می‌شوید. و همین رسانه‌های جدید افراد فریب‌کار را تنبیه می‌کنند. بهتر از هر زمان دیگری می‌توانیم نشانه‌های راست‌گویی را تشخیص دهیم و اگر به کارتان باور نداشته باشید، می‌فهمیم و شکست می‌خورید. نشانه‌های صادقانه تنها نشانه‌هایی‌اند که منتقل می‌شوند.

پنج عنصر شخصیت

در تحلیل لغوی، ابتدا تمام کلماتی را که یک فرهنگ برای توصیف یک مفهوم در اختیار دارد جمع‌آوری کرده و سپس آن کلمات را در ستون‌های اصلی تقسیم‌بندی می‌کنند. در خصوص شخصیت، بیشتر روانشناس‌ها بر این باورند که پنج مورد از ویژگی‌های ما در دیدی که دیگران به ما خواهند داشت تأثیری اساسی دارند: پذیرا بودن، با وجدان بودن، برون‌گرایی، سازش‌کار بودن و ثبات هیجانی.

قضیه این است: این ویژگی‌ها نشانه‌های مهره‌ی حیاتی هم هستند. مفهوم کار طی صد سال گذشته دگرگون شده است، کار دیگر فقط جابه‌جایی اجسام سنگین را شامل نمی‌شود و به سمت تقویت شخصیت افراد رفته است. اگر امیدوارید به خاطر توانایی برقراری ارتباط و کار کردن با دیگران موفق شوید، باید هر کدام از این پنج ویژگی خود را بهبود دهید.

شخصی را می‌شناسید که بیش از شما سازش‌کار و پذیرای ایده‌های جدید باشد؟ شخصی که باثبات‌تر و برون‌گراتر از شما باشد؟ باوجدان‌تر باشد؟ اگر جواب‌تان آری است، بهتر است به خودتان تکیه کنید. به سادگی می‌توانید برای سنجش پیشرفت‌تان به تله‌ی تمرکز بر استفاده از صفحه‌گسترده یا زمان بیفتید، اما در واقع سرمایه‌گذاری شما در تعامل‌هایتان است که در نهایت جواب زحمت‌هایتان را می‌دهد.

ایجاد فرهنگ ارتباطی

مدل فروش سازمان به سازمان (B2B) را در ذهن بیاورید. تمایز اصلی بین فروشندگانی که با یک شرکت تماس می‌گیرند معمولاً قیمت نیست. دلیل تماس، ارتباط درک‌شده‌ای است که بین فروشنده و سازمان شکل گرفته است.

حال رضایت شغلی را در ذهن بیاورید. به‌ندرت پیش می‌آید که تفاوت کلیدی بین محل‌های کار، کاری باشد که از کارمندان می‌خواهید انجام دهد. تفاوت کلیدی ارتباطی است که بین کارمند و کارفرما شکل گرفته است.

به این ترتیب، فردی که در سازمان به ایجاد، تقویت و حفظ روابط می‌پردازد غیرقابل‌جایگزین است. منظور این نیست اطلاعات اشخاصی را که با آن‌ها تعامل دارید در پایگاه‌داده‌ای ذخیره کنید. منظور این است که روابط را همان‌قدر که سزاوار آن هستند مهم بدانید.

فقط یک انسان است که می‌تواند روابطش را پرورش دهد. چنین کاری باید با شفافیت و استعداد انجام شود و نمی‌توان آن را از روی یک دستورعمل انجام داد. خاطره‌ها، ارتباطات و تجارب فردی که در مرکز این فرهنگ قرار دارد به سادگی قابل توسعه دادن یا جایگزین کردن نیستند. به همین دلیل، این شخص غیرقابل‌جایگزین می‌شود. به این ترتیب آن شغل خاص نیست که فردی را غیرقابل‌جایگزین می‌کند، فقط آن‌هایی که آن شغل را دارند و مانند مهره‌ای حیاتی رفتار می‌کنند غیرقابل‌جایگزین می‌شوند.

بازگشت سود سرمایه‌گذاری روی روابط

دو نفر در یک بانک سرمایه‌گذاری کار می‌کنند. یکی از این افراد مدرک مدیریت ارشد کسب‌وکار در تأمین مالی دارد و برای ارزشگذاری پیشنهادها، از مدل بلک-شولز استفاده می‌کند. در تحلیل و کارهای آماری و ریاضی بسیار عملکرد خوبی دارد. دیگری سخت تلاش کرده است تا بتواند به خوبی با دیگران ارتباط برقرار کند و در نتیجه‌ی این تلاش، توانسته با بیست‌وهفت نفر از مهم‌ترین مشتریان بانک ارتباطات شخصی شکل دهد.

حدس بزنید کدام‌یک از این دو نفر ارزش بیشتری دارد و جایگزین کردنش سخت‌تر است... مدل بلک-شولز مهم است، اما به‌سادگی می‌توان آن را برون‌سپاری کرد یا با رایانه انجامش داد. البته که بهترین تحلیل‌گر آماری جهان، کسی که مانندش پیدا نمی‌شود، ارزش زیادی دارد. اما یک تحلیل‌گر خوب چطور؟

راز فرانک در کامکست

او یک شخص واقعی است.

این همان راز اوست.

فرانک الیسون (۲۲۲) میلیون‌ها بار تصویرش روی جلد نیویورک‌تایمز، در شبکه‌های تلویزیونی و اینترنتی نمایش داده شده است. فرانک چهره‌ی آنلاین شبکه‌ی کابلی کامکست (۲۲۳) است، شرکت عظیمی که افراد گاهی اوقات دوستش دارند و بیشتر اوقات از آن متنفرند.

فرانک فهمید که مشتریان عصبانی بیشتر اوقات برای نشان دادن عصبانیت خود از کامکست یا سرویس‌دهی نامناسب این شرکت، از توئیتر استفاده می‌کنند.

یک روز فرانک به یکی از این توئیتهای پاسخ داد.

او خودش را نشان داد. نه به این دلیل که در دستورعمل کار او بود یا کسی به او گفته بود که

چنین کاری بکند، بلکه به این دلیل که می‌خواست کمک کند. این کار او شرحی از وظایفش نبود، بلکه یک هدیه بود. فرانک صادقانه مایل بود که ارتباط برقرار کند و سخاوتش این‌گونه بروز پیدا کرد.

و می‌دانید چه اتفاقی افتاد؟ توئیت‌کنندگان خوشحال شدند. از اینکه فردی واقعی (با اسمی واقعی) در حال پاسخ دادن است آن‌قدر شگفت‌زده شده بودند که به طرفداران کامکست تبدیل شدند. در کمتر از یک دقیقه، از دشمنان و اذیت‌کنندگان کامکست به هواداران دوآتشه‌ی آن تبدیل شدند. چنین چیزی نشان‌دهنده‌ی همین حس درون ماست که شدیداً دوست داریم به ما توجه شود. هدیه‌ی توجه برایمان بسیار ارزشمند است.

او با مردم خوب رفتار می‌کند

پائول در کاناد در نیویورک مشغول به کار است و اخیراً ترفیع گرفته است. تیم پائول به محله‌هایی می‌رود که به خطوط جدید گاز نیاز دارند. تیم او خیابان را حفر می‌کند، خاک‌ها را جابه‌جا می‌کند، لوله‌ها را جا می‌گذارد، و مانع از این می‌شود که سیستم دچار مشکل شود. او فرد جوان این گروه است، اما بیشتر از بقیه‌ی تیم دستمزد دریافت می‌کند. دلیلش این است که پائول با دیگران خوب رفتار می‌کند. پائول فردی است که زنگ در خانه‌ها را می‌زند، با همسایه‌های عصبانی سروکله می‌زند، اجازه‌ی دسترسی به زیرزمین را می‌گیرد، بوته‌ها را جایگزین می‌کند و کارهایی انجام می‌دهد که ضروری، ولی بدون فکر قبلی هستند. کاناد به‌سادگی می‌تواند سایر کارگران خود را جایگزین کند. حتی کسانی که لوله‌ها را جاگذاری می‌کنند به‌سادگی می‌توانند برون‌سپاری شوند. اما از طرف دیگر، پائول فرد کلیدی است. او یک مهره‌ی حیاتی است.

چرا «رفتار درست با دیگران» شایستگی محسوب نمی‌شود؟ دلیلش این است که نمی‌توانیم به‌سادگی چنین چیزی را اندازه‌گیری کنیم؟ فکر می‌کنم چنین کاری یک هنر است؛ یعنی شخصی که چنین کاری می‌کند یک هنرمند است. پائول نمی‌تواند نمایشنامه بنویسد، اما هنرمند است و هر روز به خاطر رفتار خوبش سود می‌برد. رفتار یک هنرمند.

چیزی که موبی درباره‌ی هنر می‌گوید

موبی (۲۲۴) که بیش از یک میلیون نسخه از آلبوم‌های موسیقی‌اش به فروش رفته است و مدل موی فوق‌العاده‌ای دارد درباره‌ی هنر می‌گوید:

در حالت ایده‌آل، بازار باید خودش را با هنر تطبیق دهد، هنر نباید مطابق با بازار باشد... می‌دانم که چنین چیزی ایده‌آل‌گرایانه به نظر می‌رسد. تلاش من این بوده که خودم، رادیو، ناشر و رسانه‌ها را خوشحال نگاه دارم... و چنین کاری باعث تیره‌بختی من شده است. همچنین به‌هیچ‌وجه هدفم این نیست که آهنگ‌های زیادی بفروشم. دوستان من که نویسنده‌اند ۲۰ هزار نسخه از کتاب‌هایشان را می‌فروشند و خوشحال‌اند. دوستانی که کارگردان تئاترند ۵۰۰۰

بلیت می‌فروشند و خوشحال‌اند. من به سنجه‌های فروتنانه و منطقی برای تشخیص موفقیت یک آهنگ علاقه‌مندم. و همچنین ایده‌ی احترام گذاشتن به ارتباط مقدس بین آهنگ‌ساز و شنونده را دوست دارم.

بخش طنزآلود چنین حرف‌هایی این است که احتمالاً چنین طرحی باعث افزایش فروش موبی می‌شود، نه کاهش آن.

مشکل دستورعمل

وقتی رئیس‌تان به شما دستور عملی می‌دهد تا بخوانید، یا زمانی که مطلبی را از کتابی آموزشی بر می‌دارید، معمولاً هیچ‌وقت درست کار نمی‌کند. به این دلیل که در چنین شرایطی صادقانه رفتار نکرده‌اید، انسان نبوده‌اید و شفافیت نداشته‌اید.

ممکن است در حال تکرار همان چیزهایی باشید که از کتاب مذاکره یا آموزش سخنرانی برای عموم یاد گرفته‌اید، اما هر فرد باهوشی که با او برخورد داشته باشید می‌فهمد در حال تقلید کردن و فریب دادنش هستید.

تقریباً همه‌ی ما در تعامل مستقیم با دیگران زندگی می‌کنیم. وقتی تعامل‌های بین‌مان اصیل و شفاف باشند همه چیز درست کار می‌کند. زمانی که این تعامل‌ها مصنوعی یا در جهت تأثیرگذاری روی ذهن دیگران باشند به نتیجه منتهی نمی‌شوند.

مهره‌ی حیاتی به خاطر سخاوت کار می‌کند، کار می‌کند تا هدیه‌ای بدهد. اگر هدف شما چنین چیزی باشد، دیگر کلمه‌ها اهمیت چندانی ندارند. چیزی که بقیه می‌فهمند آرزوهای شماست و نه دستورعمل‌تان.

به همین دلیل، بازاریابی تلفنی درصد موفقیت بسیار پایینی دارد. به همین دلیل، وبلاگ‌های سازمانی مسخره‌اند. و به همین دلیل، کارکنان خط مقدم در کسب‌وکارهای خدماتی استرس بالایی دارند. می‌توانیم بفهمیم چه زمانی در حال پیروی از دستورعمل هستید، چون در تشخیص علائم صادقانه بسیار خوب عمل می‌کنیم.

علائم صادقانه در زندگی روزمره

سندی پنتلند (۲۲۵) محقق و استاد دانشگاه ام‌آی‌تی است. آخرین تحقیق او در خصوص این است که انسان‌ها چگونه از اتفاقاتی که اطرافشان می‌افتند مطلع می‌شوند. کتاب جدیدش تحت عنوان علائم صادقانه، به اطلاعاتی اشاره می‌کند که بین افراد رد و بدل می‌شود.

بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته، ما انسان‌ها به‌سادگی می‌توانیم صدها یا هزاران ژست ریز را تشخیص دهیم. همه‌ی ما می‌دانیم که مردم سراسر جهان مانند یکدیگر می‌خندند و چنین چیزی ارتباطی به فرهنگ ندارد و به برنامه‌نویسی عصبی ما وابسته است.

صحبت کردن فقط شامل کلمات نیست. برقراری ارتباط فقط صحبت کردن نیست. ممکن است کلمات گویای منظور فرستنده باشند، اما ممکن است این‌طور هم نباشد.

گفت‌وگو، کلمات مکتوب، کلماتی که می‌شنویم به خودی خود با باورهای ما، احساسات‌مان و

پاسخ‌هایمان هیچ ارتباطی ندارند. می‌توانیم به کرات اطلاعاتی را بشنویم و کاری نکنیم. کلمات کافی نیستند. از طرف دیگر، می‌توانیم فیلمی صامت ببینیم و دقیقاً بفهمیم چه اتفاقی در حال رخ دادن است. می‌توانیم فحوای کلام را درک کنیم و بدون توجه به کلماتی که استفاده می‌شوند، دقیقاً بفهمیم چه زمانی رئیس‌مان در حال دروغ گفتن است و چه زمانی شخصی در حال بی‌احترامی به ماست.

همسرتان هدیه‌ی سالگرد ازدواج‌تان را باز می‌کند و بسیار زودتر از اینکه چیزی بگوید می‌توانید احساسش را بفهمید. زبان بدن، نحوه‌ی تنفس و نحوه‌ی نگاه کردنش به شما گویای همه چیز است. جیل گرینبرگ (۲۲۶)، عکاس، مجموعه عکس‌هایی از کودکان زیبا دارد، این عکس‌ها چند لحظه پس از این گرفته شده‌اند که او آبنباتی را از دست این بچه‌ها می‌گیرد. به شنیدن گفت‌وگوی بین‌شان نیازی نیست تا بفهم در این عکس‌ها چه اتفاقی افتاده است. علائم صادقانه‌ی کودکان گویای همه چیز هستند. می‌توانم صدای گریه‌شان را از هزاران مایل دورتر بشنوم.

تحقیق پنتلند نشان می‌دهد وقتی کسی با شما صحبت می‌کند این‌که به‌سرعت پس از او صحبت کنید نسبت به زمانی که بین کلمات و جملات‌تان فضای خالی بگذارید تأثیر اساساً متفاوتی دارد. او گفت‌وگوهای زوجین قبل از ازدواج و دیگر تعامل‌ها را بررسی کرده و حال می‌تواند بدون شنیدن حتی یک کلمه از تعاملی، نتیجه‌ی آن را پیش‌بینی کند.

نکته‌ی کلیدی این است: گفت‌وگو پرهزینه است. نیروی پردازش زیادی لازم است تا بتوانیم تمام علائم را دریافت کنیم، جوابی سر هم کرده و آن را انتقال دهیم. از آنجایی که تعامل‌ها نیروی پردازش زیادی از ما می‌گیرند، تقریباً غیرممکن است که نیت‌تان را مخفی کنید. البته که می‌توانید از کلمات دروغین استفاده کنید، اما بقیه‌ی بدن‌تان شما را لو می‌دهد. بله، دوباره کار مغز مارمولکی است. سریع‌ترین بخش مغزمان مشغول دریافت و ارسال علائم ریزی است که ممکن است کلماتی را که در حال استفاده از آن‌ها هستیم زیر سؤال ببرد.

وقتی استرس شدیدی دارید، دیگران متوجه می‌شوند. وقتی دروغ می‌گویید، دیگران متوجه می‌شوند. وقتی درد دارید، دیگران متوجه می‌شوند. به این دلیل این علائم صادقانه‌اند که آن‌قدرها هم دروغ‌گوهای خوبی نیستیم. چنین چیزی می‌تواند تأثیر بزرگی برای مهره‌ی حیاتی داشته باشد.

هدایای صادقانه

تنها راه موفقیت‌آمیز برای زندگی در جهان علائم صادقانه این است که هدایای صادقانه بدهید. هدایای صادقانه، هنگامی که محترمانه و همراه با نیتی درست باشند، از آزمایش تشخیص علائم موفق بیرون می‌آیند. تمام حواس‌مان جمع است و هدیه‌دهنده با موفقیت از آزمایش می‌گذرد. باورش می‌کنیم.

حال که باور داریم، رابطه‌ی متفاوتی بین‌مان شکل می‌گیرد. رابطه‌ای با مضمون «ما» و نه «تو». اما فقط در صورتی چنین اتفاقی می‌افتد که نخواهید روی من تأثیر بگذارید و کارت‌تان را به خاطرش متوقف کنید. به جای چنین کاری، هنرتان را انجام دهید.

بگذارید دوباره بگویم چون بسیار مهم است:

تمام چیزهای مورد نیازمان را داریم، به همین دلیل کالای جدیدی نمی‌خریم. حتی کالاهای

مصرفی نمی‌خریم. ما روابط، داستان‌ها و جادو را می‌خریم. کسب‌وکارمان، سیاستمدارانمان و دوستانمان، همه‌شان همین‌طورند، همه‌اش به این مربوط است که به چه کسی می‌توانیم اعتماد و با او کار کنیم و باید از چه کسی اجتناب کرد. شرکت‌ها تلاش کردند چنین چیزی را تغییر دهند تا راحت‌تر بتوانند دروغ بگویند، که بتوانند کالاهایشان را به ما بفروشند، تا بتوانند بدون نیاز به انسان‌ها، کسب‌وکار خود را توسعه دهند. و حالا اوضاع‌شان خراب شده است. شرکتی‌سازی به خوبی قبل کار نمی‌کند. از آنجایی که همه‌ی آن چیزی که باید بفروشید روابط هستند، باید از فیلترهای تشخیص کلاهبرداری عبور کنید. البته که می‌توانید تلاش کنید راحت‌ترین گزینه‌ی جایگزین، منطقی و با بهترین قیمت باشید. اما اگر نتوانید چنین کاری بکنید (چه کسی می‌تواند؟) تنها راهتان تغییر دادن من، ارتباط با من و ایجاد تغییر در زندگی من است. والمارت موفق است چون ارزان است و همه‌جا هست. تمام دیگرانی که می‌خواهند موفق شوند باید این کار را با سخاوتمند بودن انجام دهند. و برای چنین چیزی باید هنرمند باشید و صادقانه کارتان را انجام دهید.

اثر دارونما

بارها و بارها نشان داده شده است که اثر دارونما باعث بهبود وضع افراد می‌شود. احتمالش زیاد است زمانی که پزشک مورد اعتمادتان به شما دارویی می‌دهد حالتان بهبود پیدا کند (حتی ممکن است باعث بهبود وضع‌تان شود)، حتی اگر داروی داده شده قرصی بی‌خاصیت باشد. توضیح چنین چیزی در علائم صادقانه نهفته است. اگر پزشک واقعاً باور داشته باشد، واقعاً برایش اهمیت داشته باشد و واقعاً ما را همان‌طوری که هستیم ببیند، می‌توانیم حس کنیم. مهم نیست چه می‌گوید، مهم است که در تعامل‌مان با پزشک چه چیزهایی برداشت می‌کنیم. کلمات ما را درمان نمی‌کنند، باورهایمان این کار را انجام می‌دهند. اگر اثر دارونما برای درمان سرطان کافی باشد (که این‌طور است)، پس می‌تواند ذهنیت مشتریان‌تان و دید افراد به سازمان‌تان را تغییر دهد. همان تلقینی که بدن را خوب می‌کند، ذهنیت را نیز تغییر می‌دهد. افرادی که با آن‌ها سر و کار دارید، تصمیم‌های آنی (و معمولاً دائمی) درباره‌ی دیگر افراد، محصولات و سازمان‌ها می‌گیرند. انسان‌ها ماشین‌های منطقی محاسباتی نیستند، بلکه فرسنگ‌ها با چنین چیزی فاصله دارند. اگر باور نداشته باشید، افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید تغییر نمی‌کنند. انتقال حس اشتیاق و ارتباط و رهبری نه با تلاش‌تان برای فریب ذهن دیگران، بلکه با هدیه‌ای که می‌دهید شروع می‌شود.

چرا باور نداریم هوش اجتماعی تغییر ایجاد می‌کند؟

اگر قرار باشد فهرستی شامل ده تمرین برتر بنویسید تا کارمند جدیدتان آن‌ها را تمرین کند، تمرین‌های «با دیگران راحت باش» یا «با افراد طوری تعامل کن که دوست داشته باشند با تو هم کلام شوند» و حتی «متقاعدکننده باش» را در کجای این فهرست قرار می‌دهید؟

به آسانی می‌توانید روزی را انتخاب کنید و به کنفرانسی بروید که آخرین تکنیک‌های کار با مواد شیمیایی را به شما یاد می‌دهد. اما توانایی حیاتی‌تر برای مهره‌ی حیاتی در حال آموزش این است که بفهمد چطور می‌تواند اشتیاق خود را نشان دهد و کاری کند که افراد به سمتش بیایند. دلیل کارنگی این نکته را فهمید، اما افرادی که سازمان‌تان را مدیریت می‌کنند آن را از یاد برده‌اند.

فصل یازدهم: هفت توانایی مهره‌ی حیاتی

آیا فهرستی وجود دارد؟

مهره‌های حیاتی دو کار برای سازمان‌هایشان انجام می‌دهند. کار عاطفی انجام می‌دهند و نقشه‌ای می‌سازند. مشارکت آن‌ها به نحوه‌های مختلفی انجام می‌شود. یکی از فهرست‌هایی که می‌توانید از آن برای غیرقابل‌جایگزین شدن استفاده کنید، این فهرست است:

۱. رابط منحصر به فردی بین اعضای سازمان باشید.
۲. خلاقیت منحصر به فردی به خرج دهید.
۳. موقعیت یا سازمانی با پیچیدگی بالا را مدیریت کنید.
۴. مشتریان را رهبری کنید.
۵. به کارکنان انگیزه دهید.
۶. دانش عمیق در حوزه‌ی کاریتان داشته باشید.
۷. استعدادی منحصر به فرد داشته باشید.

رابط منحصر به فردی بین اعضای سازمان باشید

اگر سازمان‌تان یک شبکه است (که هست) چه چیزی این شبکه را کنار هم نگاه می‌دارد؟ فقط دستمزد و ترس افراد به خاطر از دست دادن شغل‌شان؟ اگر این‌طور باشد، همین حالا نیز شکست خورده‌اید.

این ماجرا به قدری عجیب است که آدم باورش نمی‌شود راست باشد: شرکت زاپوس به دانش‌آموختگان دوره‌ی آموزشی دو هفته‌ای خود، اگر از شغل جدیدشان کناره‌گیری کنند، ۲۰۰۰ دلار می‌دهد. چرا زاپوس باید افراد آموزش دیده‌اش را با پول تشویق به کناره‌گیری کند؟ مدیر عامل این شرکت، تونی هسیه، چنین کاری می‌کند تا مطمئن شود تمام کارکنان زاپوس به خاطر دلایل درستی در این شرکت مشغول به کارند و تنها دلیل ماندن‌شان دستمزد نیست. اگر حاضر باشید به خاطر چند هزار دلار شرکت را ترک کنید، همان بهتر که این کار را بکنید.

در سازمان‌های فوق‌العاده، این احساس وجود دارد که مأموریتی بر دوش کارکنان سازمان است. اینکه قبیله در حال کسب دستاوردها و پیشرفت است. چنین مأموریتی به‌طور اتفاقی رخ نمی‌دهد. مهره‌ی حیاتی در رهبری سازمان کمک می‌کند و به‌صورت فعالانه و با ظرافت، افراد سازمان را به یکدیگر متصل می‌سازد. چنین اتفاقی به کار عاطفی نیاز دارد و نمی‌توان با پیروی از یک دستور عمل چنین کاری کرد.

سازمان شامل مشتریان فعلی و بالقوه‌ی خود نیز می‌شود. یعنی اگر پل میان شرکت و دنیای بیرون هستید، در موقعیتی حیاتی قرار گرفته‌اید.

در بیشتر سازمان‌ها، کارکنان این کارها را انجام می‌دهند چون مجبورند و بر اساس دستور عمل

به پیش می‌روند. اما گاهی فردی را پیدا می‌کنید که فرصت را غنیمت می‌شمارد. اگر قرار باشد به قرار ملاقاتی با باراک اوباما در کاخ سفید بروید، درین پیج (۲۲۷) اولین شخصی است که خواهید دید. در جایگاه منشی دفتر رئیس‌جمهور آمریکا، شغل خود را فرصتی برای ایجاد ارتباط می‌بیند.

در لحظاتی که طول می‌کشد بازرسی امنیتی شوید تا وارد دفتر کوچک او شوید، اطلاعاتتان را از گوگل در می‌آورد. نه تنها وقتی شما را می‌بیند با خوشامدگویی و لبخندی گرم از شما استقبال می‌کند، بلکه اطلاعاتی مرتبط با شما دارد که می‌توانید در خصوص آن‌ها صحبت کنید. منتظر تعاملی است که قرار است شکل بگیرد، تعاملی که فرصت او برای ایفای نقش و بروز هنرش است.

قطعاً کاخ سفید بدون درین پیج نیز می‌تواند به کار خود ادامه دهد. اما او با انجام دادن کاری بیش از شرح وظایف خود همه چیز را دگرگون کرده است.

خلاقیت منحصربه‌فردی به خرج دهید

مفهوم این عبارت را جربه‌جز بررسی می‌کنیم:

خلاقیت مقوله‌ای شخصی، اصیل، غیرمنتظره و مفید است.

خلاقیت منحصربه‌فرد نیازمند دانش مرتبط، جایگاهی قابل اعتماد و سخاوت برای مشارکتی واقعی است. اگر می‌خواهید با گیتارتان آهنگی منحصربه‌فرد بنوازید، در صورتی که کلیه‌ی آهنگ‌های خوب نواخته شده با گیتار را شنیده باشید به شما کمک می‌کند. منحصربه‌فرد به این معنی است که خلاقیت متمرکز و همراه بینش باشد.

اینکه خلاقیت منحصربه‌فرد به خرج دهید سخت‌ترین کار ممکن است؛ چون نه تنها باید بینش لازم را داشته باشید، بلکه باید به اندازه‌ی کافی انگیزه داشته باشید تا ریسک رد شدن رامحلتان را به جان بخرید. باید رامحلتان را بگویید.

هر وقت بخواهیم کاری از این دست انجام دهیم مقاومت و ترس ما از متمایز شدن خودش را بروز می‌دهد. به این ترتیب است که از انجام آن کار اجتناب می‌کنیم. اینکه افراد بسیار کمی حاضرند (و می‌توانند) چنین کارهایی انجام دهند این دست کارها را ارزشمند می‌کند.

موقعیت یا سازمانی با پیچیدگی بالا را مدیریت کنید

وقتی موقعیتی بیش از اندازه پیچیده می‌شود، غیر ممکن است بتوانید از دستورعمل پیروی کنید، چون دستورعملی وجود ندارد.

به همین دلیل است که مهره‌های حیاتی هنگام بروز پیچیدگی بالا بسیار ارزشمندند (که شامل بیشتر اوقات می‌شود). مهره‌های حیاتی نقشه‌ی خودشان را می‌سازند و به این ترتیب به سازمان‌ها اجازه می‌دهند سریع‌تر حرکت کنند، سریع‌تر از زمانی که باید منتظر جمعیت فلج‌شده‌ی سازمان بمانیم تا تشخیص دهند کار بعدی که باید انجام شود چیست.

وقتی در مدیریت یک اردوگاه تابستانی در کانادا کمک می‌کردم، یکی از دیوانه‌وارترین روزهای

سال روز مسافرت بود. صدها کودک که به شهرهای مختلف جهان می‌رفتند و همه‌ی این‌ها در یک روز بود.

باید هماهنگی با اتوبوس‌ها، خودروها و هواپیماها را انجام می‌دادیم. کودکانی که گذرنامه داشتند و کودکانی که گذرنامه‌شان را فراموش کرده بودند مدیریت می‌کردیم. والدینی که پشت تلفن بودند، والدینی که پشت در بودند و والدینی که فراموش کرده بودند بیایند.

از بین نود نفر کارمندی که داشتیم، فقط چند نفرشان آن‌قدر مورد اعتماد بودند که مسئولیت روز مسافرت به آن‌ها سپرده می‌شد. این‌ها سفیرانی بودند که ارتباطشان با پادشاهان قطع شده بود و در سرزمینی بیگانه با اتکا به خود تصمیم می‌گرفتند. ارزشی وصف‌ناشدنی داشتند.

تمام کارکنان ما بسیار خوب بودند، اما بیشترشان نمی‌توانستند از عهده‌ی این کار بر بیایند. چنین کاری به طراحی نقشه و قدرت تشخیص صریح نیاز داشت و اگر از قبل تجربه‌ی چنین کاری را نداشتید، کار سختی را پیش رو داشتید. چنین قابلیت‌ی موهبتی خدادادی نیست که با آن به دنیا آمده باشید. یک انتخاب است.

مشتریان را رهبری کنید

همان‌طور که بازارها از هم جدا و مخاطبان پخش می‌شوند، مشتریان بیش از هر زمانی به دنبال ارتباط هستند. به‌طور خلاصه، به دنبال افرادی می‌گردیم تا از آن‌ها پیروی کنیم و به دیگران بگوییم که در این کار به ما ملحق شوند.

مدل سنتی تجارت این است که گروه کوچکی از افراد یک محصول یا برند می‌سازند و تیمی از کارکنان به دنبال فروش آن می‌روند. معامله‌ای یک‌طرفه و ایستا. پودر لباس‌شویی باید پودر لباس‌شویی باید است. یا می‌خریدش یا نه.

مدل جدید تعاملی، سیال و نامتمرکز است. به این معنی که سازمان‌ها به بیش از یک تیم نیاز دارند. یعنی هر کارمندی که با هر مصرف‌کننده‌ای (یا با هر کسب‌وکاری که در حال فروش به آن هستید، یا با هر اهداکننده‌ای به سازمان غیرانتفاعی، یا یک رأی‌دهنده) در تعامل است، در حال بازاریابی همراه با رهبری کردن است. هیچ دستور عملی برای رهبری کردن وجود ندارد. نمی‌تواند وجود داشته باشد.

به کارکنان انگیزه دهید

سازمان‌ها از قوانین نیوتن پیروی می‌کنند. تیمی که در حال استراحت باشد، در حالت استراحت می‌ماند. حرکت رو به جلو حالت پیش‌فرض هیچ گروهی از افراد نیست، به‌خصوص اگر گروه شامل افراد زیادی باشد. بدبینی، سیاست‌ورزی و هماهنگی با دیگران باعث می‌شود همه چیز متوقف شود.

در یک کارخانه چنین چیزی مشکلی به حساب نمی‌آید. صاحب کارخانه رئیس را کنترل می‌کند، او نیز سرکارگر را کنترل می‌کند که مسئول کنترل کارگران است. زنجیره‌ای به‌شدت مرتبط که در آن، کارها برای درآمدزایی انجام می‌شوند.

بیشتر سازمان‌های مدرن ساختاری بسیار بی‌نظم‌تر از چنین ساختاری دارند. مسئولیت شما آن‌قدرها واضح نیست، خروجی شما آن‌قدرها قابل اندازه‌گیری نیست و هدف‌ها صریح و مشخص نیستند. به این ترتیب، از سرعت همه چیز کاسته می‌شود. مهره‌ی حیاتی چنین شرایطی را تغییر می‌دهد. درک اینکه شغل‌تان این است که اتفاقی را رقم بزنید کارهای روزانه‌تان را تغییر می‌دهد. اگر فقط بتوانید ترغیب کنید و مجبور نکنید، اگر فقط بتوانید رهبری کنید و فشار نیاورید، انتخاب‌های متفاوتی خواهید داشت. نمی‌توانید بگویید: «هیجان‌زده‌تر شوید و بینش‌تان را افزایش دهید یا اخراج می‌شوید». در واقع می‌توانید همچنین چیزی بگویید، اما اثر نخواهد کرد. کارمند پشت پیش‌خوان هتل که نیمه شب بیرون می‌رود تا برای یکی از مهمانان لباس ورزشی بخرد، این کار را به خاطر ترسش از توبیخ شدن انجام نمی‌دهد. این کار را می‌کند چون از رهبری الهام گرفته است که حتی در این نیمه‌شب که او تصمیم گرفت این کار را انجام دهد، در هتل حضور ندارد.

دانش عمیق در حوزه‌ی کاری‌تان داشته باشید

پیش‌تر از این گفتم که داشتن دانش عمیق در زمینه‌ی کاری به‌ندرت برای غیرقابل‌جایگزین شدن کافی است. اما ترکیب این دانش با تصمیم‌های هوشمندانه و هدایای سخاوتمندانه همه چیز را تغییر می‌دهد.

لستر و وندرمن (۲۲۸) چیزهایی درباره‌ی بازاریابی مستقیم می‌داند. در واقع او چنین چیزی را به وجود آورد. زمانی که در سال ۱۹۹۶ موافقت کرد تا عضو هیئت مدیره‌ی شرکت اینترنتی من باشد، بسیار هیجان‌زده بودم.

به نظر می‌رسد حتی یک نکته هم از روش‌های بازاریابی مستقیم او نیاموختیم. در عوض، تیم من تصمیم‌گیری و استراتژی را آموخت. اشخاص بزرگ صنعت‌مان و انگیزه‌ی بسیاری از شرکای کاری‌مان را شناختیم. کم پیش می‌آید که مربی‌گری به انتقال حقایق ربط داشته باشد (حقایق را می‌توان به سادگی پیدا کرد)، در عوض مربی‌گری برای انتقال احساسات و اعتمادبه‌نفس است. لستر قبل از این نقشه‌ی راهی کشیده بود و حالا به خاطر برجسته بودن و اعتباری که داشت می‌توانست به ما کمک کند که چنین کاری بکنیم.

سازندگان نقشه‌ها بیشتر اوقات به دلیل فهم عمیق‌شان از موضوع است که اعتمادبه‌نفس این را دارند تا نقشه‌ای ایجاد کنند.

استعدادی منحصر به فرد داشته باشید

وقتی بچه بودم عاشق کتاب‌های مصور گروه ابرقهرمانان و لیگ عدالت آمریکا بودم. کتاب‌های مصوری که نویسندگانی رده‌پایین آن‌ها را می‌نوشتند، داستان‌هایی جالب و از جهاتی احمقانه که در آن‌ها تعدادی از ابرقهرمانان دور هم جمع می‌شدند، در انجمن‌شان با یکدیگر وقت می‌گذراندند و با یکدیگر روی این کار می‌کردند تا هیولایی را نابود کنند که هر کدام‌شان به تنهایی نمی‌توانستند از پیش بر بیایند.

در هر صورت در اوایل هر کدام از این کتاب‌های مصور، صحنه‌ای بود که فردی غریبه با تیم ملاقات می‌کرد. قهرمانان، خودشان را معرفی می‌کردند. البته که سوپرمن یا بت‌من نیازی به معرفی خود نداشتند، اما قهرمانان کمتر شناخته شده باید از خودشان و توانایی‌هایشان صحبت می‌کردند.

«من وِسپ هستم. می‌توانم خودم را کوچک کنم و به چند سانتی‌متر تبدیل شوم، با بال‌های حشره‌گونه‌ام پرواز کنم و توپ‌های آتشین پرتاب کنم».

ممکن است بازاریاب خیال‌بافی این عبارت را چیزی شبیه بیانی‌هی جایگاه‌یابی محصول یا پیشنهاد منحصر به فرد فروش بنامد. البته که این عبارت چنین چیزی نیست. بلکه یک قدرت خارق‌العاده است.

وقتی فردی را ملاقات می‌کنید، باید قدرت خارق‌العاده‌ی مخصوص خود را داشته باشید. اگر این‌طور نباشد، شما هم فرد دیگری هستید که با او دست داده است. نمی‌گویم توانایی‌تان را در بوق و کرنا کنید یا بیش از اندازه قدرتمند ظاهر شوید. بلکه معرفی‌تان را معنادار کنید. اگر قدرت خارق‌العاده‌ی شما را ندانم، نمی‌توانم بفهمم چطور می‌توانید به من کمک کنید (یا چطور به تو کمک کنم).

وقتی داستان قدرت خارق‌العاده را به افراد می‌گویم به نظر می‌رسد که متوجه داستان می‌شوند. سپس از آن‌ها درباره‌ی قدرت خارق‌العاده‌شان می‌پرسم و چیزی را انتخاب می‌کنند که ممکن است توانایی خوبی باشد، اما یک قدرت خارق‌العاده نیست. یک توانایی متوسط است. «من خوش‌برخوردم و سازگاری بالایی دارم». همان چیزی است که به ما یاد داده‌اند. متأسفم، البته که ویژگی خوبی است، اما یک قدرت خارق‌العاده نیست.

اگر می‌خواهید مهره‌ای حیاتی باشید، باید قدرتی را با خود سر میز بیاورید که قابلیت جایگزین کردن آن بسیار سخت باشد. شجاع‌تر باشید و بزرگ‌تر فکر کنید. هیچ چیز نمی‌تواند جلوی‌تان را بگیرد.

کسی می‌گوید: «البته که خیلی چیزها می‌توانند جلوی‌تان را بگیرند. من که با قدرت دید اشعه‌ی ایکس یا حتی جذبه‌ی زیاد متولد نشدم». شاید چند وقت پیش با چنین گفته‌ای موافقت می‌کردم که برای ایجاد تغییر، به استعداد و موهبت‌هایی نیاز دارید. اما امروزه راه‌های زیادی برای رهبری کردن وجود دارند، کارهای زیادی برای انجام دادن وجود دارند، فرصت‌های زیادی برای مشارکت وجود دارند و دیگر این حرف را قبول نداریم که برای ایجاد تغییر، به استعداد و موهبت‌هایی نیاز دارید.

این مفهوم ما را به قلب پرتگاهی می‌برد که با آن مواجهیم. می‌خواهید توانایی اطمینان‌بخش‌تان کافی باشد. آن قدر کافی باشد که باعث ارزشمند شدن‌تان شود، آن قدر کافی باشد که باعث شود به اندازه‌ی کافی دستمزد دریافت کنید و آن قدر کافی باشد که زندگی‌تان را باثبات کند. اما این‌طور نیست. این‌طور نیست چون در بازار بسیار متصل و بسیار رقابتی امروز، افراد زیادی با توانایی‌های شما وجود دارند. قسمت «خارق‌العاده» و قسمت «قدرت» مربوط به چیزهایی نیستند که با آن‌ها به دنیا آمده‌اید، بلکه مربوط به چیزهایی هستند که تصمیم می‌گیرید انجام دهید و مهم‌تر از آن مربوط به چیزهایی هستند که تصمیم می‌گیرید هدیه دهید.

شیب نیز در همین باره است. اگر در توانایی منحصر به فردتان بهترین شخص در جهان (جهان مشتری) نیستید، پس توانایی‌تان منحصر به فرد نیست، مگر نه؟ یعنی فقط دو انتخاب دارید:

۱. توانایی‌هایی دیگری را توسعه دهید که شما را به مهره‌ای حیاتی تبدیل می‌کند.
 ۲. در توانایی منحصر به فردتان بسیار بهتر شوید.
- امکانش هست که تا به حال هیچ‌کس شما را آن قدر هل نداده است تا در این مسیر این قدر جلو بروید. پس خودتان خودتان را هل دهید.

تمکین و فروتنی

تا حدودی، همه‌ی ما پرهیزکار، قدرتمند و خردمندیم. اما هیچ‌کدام از این موهبت‌ها همیشه جواب نمی‌دهند. از اصول‌مان دور می‌شویم، در تلاش‌هایمان لغزش پیدا می‌کنیم یا تصمیم اشتباهی می‌گیریم. به همین دلیل فروتنی بسیار مهم است.

فروتنی پادزهر ما برای زمانی است که کارها به‌ناچار بر اساس برنامه پیش نمی‌روند. فروتنی به ما اجازه می‌دهد مشکلی را با مهربانی و نه با خودبینی حل کنیم.

اما فروتنی همان تمکین نیست. فروتنی به معنای تسلیم شدن یا تطبیق پیدا کردن به هر قیمتی نیست. تمکین شبیه میان‌بری به سمت فروتنی است؛ چون به ما اجازه می‌دهد از مسئولیت‌مان در مواجهه با اشتباه‌ها صرف‌نظر کنیم. اما تمکین، قدرت خارق‌العاده‌تان را از شما می‌گیرد، فرصت اینکه چیزی را بهتر کنید از شما دریغ می‌کند.

پس چالش این نیست که هنرمندی سخاوتمند باشید، چالش این است که قبول کنید ممکن است همه چیز به درستی پیش نرود و کار نکند. و اگر چنین شد، هیچ مشکلی وجود ندارد.

فصل دوازدهم: وقتی هنرتان جواب نمی‌دهد

وقتی هنرتان جواب نمی‌دهد چه کار کنید؟

چه اتفاقی می‌افتد وقتی نمی‌توانید مکالمه‌ای داشته باشید، محصول به فروش نمی‌رود، مشتری راضی نیست، رئیس‌تان از دست‌تان خشنود نیست و نتوانسته‌اید دیگران را تحت تأثیر قرار دهید؟ هنر بیشتری بیافرینید.

فقط همین انتخاب را دارید، این‌طور نیست؟ هدایای بیشتری بدهید.

از کارهایی که انجام داده‌اید درس بگیرید و کارهای بیشتری انجام دهید. انتخاب دیگران این است که ناامید شده و به چرخ‌دنده‌ای سنتی تبدیل شوید که به معنای شکست است. تلاش کردن و شکست خوردن بهتر از شکست خوردن و دوباره تلاش نکردن است، چون تلاش کردن از شما هنرمند می‌سازد و به شما این اجازه را می‌دهد که دوباره تلاش کنید.

«رئیس به من اجازه نمی‌دهد»

بزرگ‌ترین اعتراض‌تان به تغییر رویکردی که به کارتان دارید این است که رئیس‌تان به شما اجازه نمی‌دهد چیزی به غیر از یک چرخ‌دنده باشید.

۹۰ درصد مواقع چنین چیزی درست نیست. در ده درصد مواقع، باید دنبال شغل جدیدی بروید. بگذارید اول سراغ مورد نادرمان برویم.

اگر واقعاً در سازمانی کار می‌کنید که روی متوسط بودن شما تأکید دارد و می‌خواهد همه‌ی کارکنانش با یکدیگر تطبیق داشته باشند، چرا در آن سازمان مشغول به کارید؟ در حال ساختن چه چیزی هستید؟ شغل‌تان نمی‌تواند لذت‌بخش یا چالش‌برانگیز باشد، مهارت‌هایتان در حال افزایش نیستند و هر روزی که در آن سازمان بمانید، ارزش‌تان در بازار کاهش پیدا می‌کند؟ و اگر از تاریخ عبرت بگیرید، شغل‌تان در آن سازمان آن‌قدرها که فکر می‌کنید باثبات نیست، چون شرکت‌های متوسطی که محصولات متوسطی برای افراد متوسط تولید می‌کنند تحت فشار زیادی هستند.

البته که ممکن است کار در چنین جایی راحت باشد و شست‌وشوی مغزی شده باشید که این همان کاری است که باید انجام دهید، اما نه، لایق بهتر از این‌ها هستید.

اما حالت دیگر حالت رایج است. فکر می‌کنید رئیس‌تان به شما اجازه نمی‌دهد و دقیقاً همان لحظه‌ای به چنین چیزی فکر می‌کنید که رئیس‌تان در حال فکر کردن به این است که چرا اشتیاق بیشتری به کار نشان نمی‌دهید. در بیشتر مشاغلی که انسان‌ها مانند چرخ‌دنده‌ای از یک ماشین بزرگ نیستند، بزرگ‌ترین اظهار تأسف رئیس این است که چرا کارکنانش قدمی به جلو بر نمی‌دارند و شخصیت اصیل‌شان را وارد کار نمی‌کنند.

کاملاً درست است که رئیس‌تان مسئولیت شکست شما را قبول نخواهد کرد، وقتی به‌طرز

غیرمنتظره‌ای شکست خوردید، به حمایت از شما نمی‌پردازد و صرف‌نظر از رفتارتان، موفقیت‌تان را تضمین نخواهد کرد. اگر این همان تعریف شما از «رئیس به من اجازه نمی‌دهد» است، پس مشکلی معنایی و نه مشکلی مدیریتی روی دست‌مان مانده است. یکی از بخش‌های اساسی شغل‌تان این است که کاری کنید رئیس‌تان با برنامه‌هایتان موافقت کند، طوری رفتار کنید که بتواند دور از چشم رئیسش چنین کاری بکند و از شیوه‌هایی قابل پیش‌بینی، غیر قابل پیش‌بینی باشید. نمی‌توانید از کارمند معمولی حسابداری به کارمندی تبدیل شوید که در جتی خصوصی، بزرگ‌ترین مشتری شرکت را همراهی می‌کند. وقتی کارتان را شروع می‌کنید شرکت به شما اعتماد ندارد، باید این اعتماد را به دست بیاورید.

جنگ بر سر جایزه پولتزر: شاید به اندازه‌ی کافی خوب نباشید

شما استعدادی دارید، اما ممکن است استعداد شما با کار فعلی‌تان مرتبط نباشد. ممکن است ایده، اشتیاق، بینش یا انگیزه‌ی فوق‌العاده‌ی داشته باشید. اما ممکن است بازار از آن متنفر باشد. ممکن است فناوری‌تان کار نکند. توانایی‌تان کافی نباشد. اگر نمایش‌تان حوصله‌سربر، نقاشی‌تان پیش‌پاافتاده و توانایی‌های ارتباطی‌تان در سطح پایینی است ممکن است که در حال انجام فعالیت اشتباهی باشید.

هیچ تضمینی وجود ندارد هر کسی که به دنبال کسب جایزه‌ی پولیتزر می‌رود، آن را دریافت کند. هیچ تضمینی وجود ندارد فقط به خاطر اینکه به طراحی وب اشتیاق دارید، وب‌سایت‌تان محبوب شود.

حقیقت واضح این است: حال که آزادیم هر چیزی که می‌خواهیم بسازیم باید این حقیقت را در آغوش بگیریم که تمام چیزهای ساخته شده با یکدیگر برابر نیستند و برخی برنده خواهند شد. معنی‌اش این نیست که یک بازنده‌اید. ممکن است به این معنی باشد که در حال خلق هنر اشتباهی هستید، نقشه‌ی اشتباهی می‌کشید. اگر کارگزار بورس هستید و پیشرفتی در کارتان نمی‌کنید، شاید معنی‌اش این باشد که هنر شما جای دیگری نهفته شده است. چالش این است که بازار و خودتان را آن‌قدر خوب بشناسید که حقیقت را ببینید.

شاید نتوانید برای انجام هنرتان دستمزد دریافت کنید

قضیه این است که راحت‌تر از هر زمان دیگری می‌توانید ایده‌هایتان را بروز دهید. راحت‌تر از هر زمانی می‌توانید کاری کنید که شخصی از توانایی‌های ارتباطی شما، یا توانایی نویسندگی یا رؤیایتان خبردار شود. یعنی افرادی که تا به حال استعدادهایشان را مخفی نگه داشته بودند، می‌بینند که استعدادهایشان به چشم می‌آید.

وبلاگی که ساختید، همان وبلاگی که بازدیدکنندگان زیادی دارد، شاید نتوانید از آن پولی در بیاورید.

سازمان غیرانتفاعی که در حال همکاری با آن هستید، همان‌جایی که می‌توانید زندگی افراد را تغییر دهید، شاید تبدیل آن به مسیری شغلی نابودش کند.

اشتیاقی که برای نقاشی انتزاعی دارید، شاید تجاری کردن کارهایتان لذت انجام نقاشی را از شما بگیرد.

زمانی که کارتان همان چیزی است که عاشقش هستید می‌توانید تلاش، مراقبت و زمان بیشتری را صرفش کنید. یعنی امکانش بیشتر می‌شود که برنده شوید، سهمی به دست آورید و سود ببرید. از طرف دیگر، شاعران پول در نمی‌آورند. حتی بدتر از آن، شاعرانی که سعی می‌کنند از این راه پول در بیاورند در نهایت شعرهای نامناسبی می‌نویسند که باعث شکستشان می‌شود و از کارشان نیز متنفر می‌شوند.

امروزه بیشتر از هر زمان دیگری راه برای به‌اشتراک‌گذاری استعدادها و تفریح‌هایتان دارید. و اگر با انگیزه، با استعداد و متمرکز باشید، ممکن است کشف کنید که بازار عاشق کاری است که انجام می‌دهید. متوجه شوید مردم وبلاگتان را می‌خوانند، روی نقاشی‌هایتان کلیک می‌کنند یا به آهنگ‌هایتان گوش می‌دهند. اما افسوس که چنین چیزی به این معنی نیست که می‌توانید از آن پول در بیاورید، از کارتان انصراف می‌دهید و تمام وقتتان را صرف نوشتن آهنگ‌هایتان کنید. تله‌ها:

۱. برای اینکه از کارتان پول در بیاورید، احتمالاً به آن گند می‌زنید و در تعقیب پول، جادوی کارتان را از بین می‌برید؛ و
۲. جلب توجه همیشه به معنی سرازیر شدن پول نیست.

فکر می‌کنم منطقی باشد که هنرتان را هنر خودتان کنید و بدون انتظار دریافت دستمزد، خودتان را در اختیارش قرار دهید.

انجام کاری که عاشقش هستید مثل همیشه مهم است، اما اگر بخواهید از طریق آن امرار معاش کنید، باید گوشه‌ی خلوتی از بازار را پیدا کنید که موفقیت ایده‌تان در آن، باعث سرازیر شدن پول‌ها به سمت‌تان شود. اینکه عاشق کاری باشید که در حال انجامش هستید، همان‌قدر مهم است که کاری را بکنید که عاشقش هستید، به‌خصوص اگر نیاز داشته باشید از طریق آن امرار معاش کنید. شغلی پیدا کنید که بتوانید به آن متعهد شوید، شغل یا کسب‌وکاری که می‌توانید عاشقش شوید. یکی از دوستانم عاشق موسیقی بود، طوری که می‌خواست تمام زندگی‌اش را صرف آن کند و روزی پیشنهادی شغلی دریافت کرد که برای سمت روابط عمومی یکی از شرکت‌های نشر موسیقی بود. او از روابط عمومی متنفر بود و در نهایت متوجه شد که کار در حوزه‌ی نشر موسیقی به این معنا نیست که با موسیقی سروکار خواهد داشت. به جای اینکه شغلی پیدا کند که بتواند عاشقش باشد، به جایی رسید که در نزدیکی و نه در حال انجام کاری بود که برایش مهم بود. ای کاش معلم مدرسه می‌شد و تمام دقایق بیکاری‌اش را صرف ساختن موسیقی و انتشار آنالین و رایگان آن‌ها می‌کرد. در عوض کارمند روابط عمومی فرسوده شده‌ای است که در ازای دستمزدی کمتر، دو برابر کار می‌کند و هیچ موسیقی‌ای خلق نمی‌کند.

شاید نتوانید با انجام کاری که عاشقش هستید پول در بیاورید (حداقل چیزی که الان عاشقش هستید). اما شرط می‌بندم که می‌توانید بفهمید چطور عاشق کاری باشید که انجام می‌دهید تا پول در بیاورید (اگر خردمندانه انتخاب کنید).

هنرتان را انجام دهید. اما اگر نمی‌توانید با آن قبض‌هایتان را پرداخت کنید، خرابش نکنید. چنین

چیزی یک تراژدی خواهد بود.
(و چون همیشه گیر و گوری وجود دارد، گیر و گورش اینجاست که به محض اینکه روی هنرتان تمرکز کنید و از پول صرف نظر کنید، ممکن است متوجه شوید که این تمرکز همان راز پیشرفت غیرمنتظره و پول در آوردن از هنرتان است).

تماس با الزورت کلی (۲۲۹)

هر هنرمندی چنین رؤیایی دارد:
مؤسسه‌ی هنری شیکاگو معمار مشهور جهانی رنزو پیانو (۲۳۰) را استخدام می‌کند تا ساختمان این مؤسسه را گسترش دهد. با شما تماس می‌گیرند و به صورت کنفرانسی تلفنی با آن‌ها صحبت می‌کنید. «الزورت، می‌خوایم نقاشی دیواری بزرگی برای موزه‌ی جدیدمون بکشی. می‌تونی هر کاری که دوست داشتی انجام بدی، هر زمان که کارت تموم شد با ما تماس بگیر، چک دستمزدت رو امروز می‌فرستیم».

هنرمندان دوست دارند که رؤسایشان این‌طور باشند. و شاید وقتی مانند الزورت مشهور و هشتادوش ساله شدید چنین اتفاقی بیفتد. تا آن زمان، این را بدانید که احتمالش کم است رئیس‌تان چنین برخوردی داشته باشد.

سیستمی که در آن مشغول به کاریم در حال دگرگونی است، اما این دگرگونی تغییری انقلابی نیست، بلکه تغییری تکاملی است. سازمان‌ها به‌ندرت تمام حمایت و تشویقی را که مهره‌ی حیاتی به آن نیاز دارد در اختیارش قرار می‌دهند. معنی‌اش این است که در تلاش‌هایتان، همیشه چیزی را که برای موفقیت به آن نیاز دارید، دریافت نمی‌کنید.

دو روش وجود دارد که اگر الزورت کلی نیستید، می‌توانند به شما کمک کنند:

۱. بدانید که بین جواب درست و جواب درستی که می‌توانید آن را به دیگران بقبولانید، فرق وجود دارد. خیلی پیش می‌آید که ایده‌های بدعت‌آمیز در سازمان‌ها خاموش می‌شوند. به دلیل اشتباه بودن‌شان نیست که رد می‌شوند، به این دلیل رد می‌شوند که شخصی که در حال ارائه‌ی آن است جایگاه یا توانایی ارائه‌ی درست آن را ندارد. رئیس شما نیز جهان‌بینی خاص خود را دارد. وقتی پیشنهاد چیزی را می‌دهید که مقاومت او را بر می‌انگیزد، انتظار دارید چه اتفاقی بیفتد؟

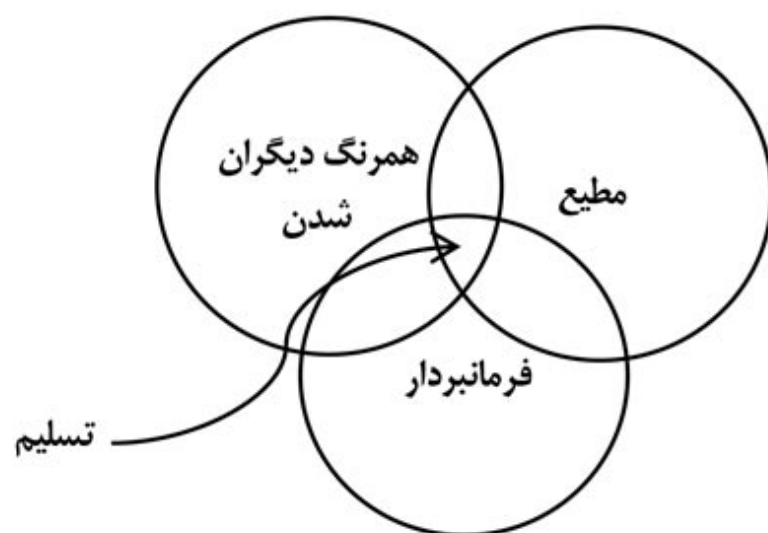
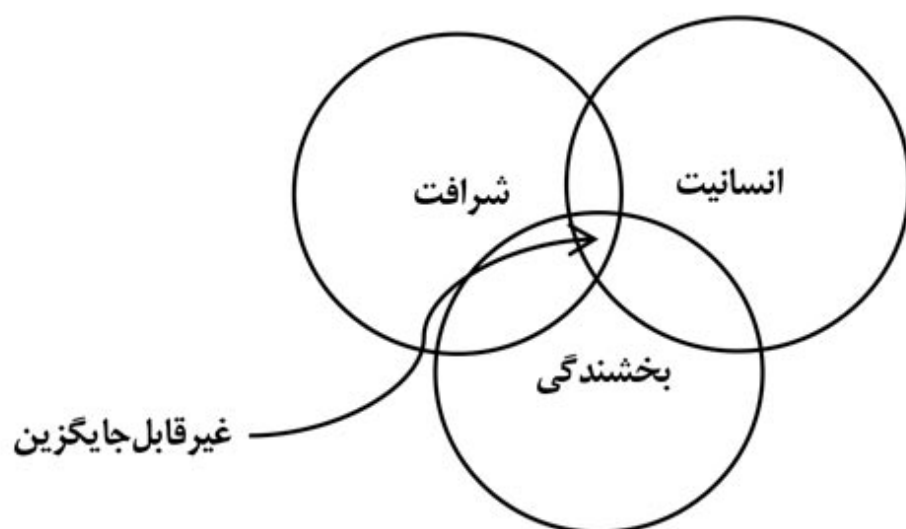
۲. روی تغییراتی تمرکز کنید که به سمت پایین سازمان و نه به سمت بالا هستند. تعامل با مشتریان و کارکنان معمولاً آسان‌تر از تأثیرگذاری روی رئیس یا سرمایه‌گذاران است. وقتی محیطی می‌سازید که در آن بینش و سخاوت شما مؤثر واقع می‌شود، افراد بالادست‌تان نیز متوجه کارتان می‌شوند و آزادی و اعتبار بیشتری به دست می‌آورید.

از رئیس‌تان نخواهید که مداخله کند، شما را حمایت کند یا به جای شما سرزنش شود. در عوض لحظه‌هایی بسازید که در آن‌ها رئیس‌تان بتواند با خوشحالی اعتبار کسب کند. زمانی که چنین چرخه‌ای شروع شود، می‌توانید مطمئن باشید که ادامه پیدا می‌کند.

چرخه‌ی بی‌پایان بخشش هنر

وقتی با افرادی صحبت می‌کنید که به هنرشان متعهدند چیزی که متوجه می‌شوید این است: هیچ‌وقت هدیه دادن را متوقف نمی‌کنند.

امیدوار نیستند که برای مدتی هدیه بدهند و سپس وقتی به میزان خاصی این کار را کردند، بتوانند به دریافت‌کننده تبدیل شوند. در عوض دیدشان این است که همیشه هدیه بدهند. این کار را می‌کنند، چون هنرمندند و چرخ‌دنده نیستند. مهره‌های حیاتی‌اند و کارکنانی قابل‌جایگزین نیستند. شاید کاری که در حال انجام آن هستید جواب ندهد و شاید نتوانید کاری را که در حال انجامش هستید انجام دهید و پول بگیرید. اما مطمئنم اگر به اندازه‌ی کافی هدیه دهید، به افراد درست و به شکل درست هدیه دهید، هدایایان گرامی داشته می‌شوند و پاداشش را دریافت خواهید کرد. حتی اگر چنین چیزی دلیل شما برای انجام کارتان نباشد.



فصل سیزدهم: خلاصه

سیستم خراب است

هدفم این نبود کاری کنم از شغل‌تان استعفا دهید، یا متقاعدتان کنم کارآفرین شوید یا جهان را تغییر دهید.

تمام کاری که می‌خواستم در این کتاب انجام دهم این بود که به شما بگویم همان هنرمندی باشید که هستید. اینکه می‌توانید تغییر بیافرینید. پای چیزی بایستید. احترام و امنیتی را که لایقش هستید به دست آورید.

اگر موفق شده باشم، می‌دانید هدیه‌ای دارید که می‌توانید اهدا کنید، کاری که می‌توانید انجام دهید و جهان را تغییر دهید. امیدوارم این کار را بکنید؛ چون به شما نیاز داریم.

انتخاب می‌کنید؟

البته که بخش ترسناکش این است. دست‌تان رو می‌شود. چیزی که مانع موفقیت و حرکت رو به جلویتان می‌شود این نیست که چه کسی هستید، پدر و مادرتان چه کسانی بودند یا اینکه کجا زندگی می‌کنید.

نیازی نیست با موهبت‌های خدادادی یا استعدادهای خاصی به دنیا آمده باشید. تلاش برای سازش، یعنی هم هم‌رنگ جماعت شوید و هم متمایز، کار بسیار آسانی است. ممکن است بگویید برای هر دویشان تلاش می‌کنم. آن وقت شکست می‌خورید. جایی برای سازش وجود ندارد، چون اشخاصی که در حال رقابت با شما هستند یا روی هم‌رنگ شدن با جماعت یا روی متمایز شدن تمرکز می‌کنند. تصمیم گرفتن به معنای موفق شدن است. آنچه مانع موفقیت‌تان می‌شود یک انتخاب است. انتخابی که به خودتان بستگی دارد.

بدون حسرت

برند پوشاک محبوبی وجود دارد که شعار بزرگی روی آن نوشته شده است: نترس. فکر می‌کنم این شعار یا ریاکارانه یا احمقانه است. البته که باید بترسید. راندن دوچرخه بدون کلاه ایمنی البته که حرکتی شجاعانه است، اما هوشمندانه نیست. موج سواری روی مواد مذاب می‌تواند شجاعانه باشد، اما هوشمندانه نیست. بلعیدن آتش بدون تمرین کردن می‌تواند شجاعانه باشد، اما همه‌مان می‌توانیم هم‌نظر باشیم که هوشمندانه نیست. پس چه کاری هوشمندانه است؟ زندگی بدون حسرت.

حال که می‌دانید به ترسی که تمام این سال‌ها شما را عقب نگه داشته است چه بگویید، در خصوص مقاومت چه تصمیمی خواهید گرفت؟ حالا که می‌دانید جامعه به خاطر برجسته شدن به شما پاداش می‌دهد، برای هدیه دادن، ارتباط برقرار کردن و عالی بودن پاداش دریافت می‌کنید،

تصمیم دارید با این اطلاعات چه کار کنید؟ شما نابغه‌ای درون خود دارید، همزادی که می‌خواهد خود را با جهان به اشتراک بگذارد. همه آن را دارند. می‌خواهید به پنهان کردنش ادامه دهید، عقب‌نگهش دارید و به کمتر از آن چیزی که لایقش هستید راضی باشید فقط به این دلیل که مغز مارمولکی‌تان ترسیده است؟ حسرت در همین است.

می‌توانید همه چیز را تغییر دهید؟

ممکن است آن‌قدر که فکرش را می‌کنید در عادت غیرسازنده‌تان گیر نیفتاده باشید. آن عادت غیرسازنده ابدی نیست و البته کامل هم نیست. البته که عادت‌های غیرسازنده‌ی ناکامل‌تری وجود دارند و ممکن است عادات غیرسازنده‌ی کامل‌تری نیز وجود داشته باشند. چیزی که قطعی است این است که می‌توانید همه چیز را تغییر دهید. البته اگر انتخاب کنید که می‌خواهید چنین کاری کنید.

مردم مدت‌هاست که شما را شست‌وشوی مغزی کرده‌اند تا به فکر ثبات باشید. به راحتی می‌توانید موقعیت فعلی‌تان را مانند جعبه‌ای ببینید، مرزهایی که هیچ راه فراری ندارند. البته باید همان‌طور که تا حالا زندگی کرده‌اید زندگی کنید، چون هر کاری غیر از آن بیش از اندازه ترسناک، خطرناک و شجاعانه است. به خصوص اگر به سلامت، خانواده، اقتصاد، سن، همسایه، سازمان، تحصیلات و رؤیاهایتان توجه کنید. همه‌ی افراد چنین احساسی دارند. و با این حال.

و با این حال هر روز تعدادی (بیش از تعدادی) از افراد همه چیز را تغییر می‌دهند. شما هم می‌توانید انجامش دهید. می‌توانید مسیری جدیدی انتخاب کنید و به سمتش بروید. کوتاه نیایید. نابغه‌اید و به مشارکت شما نیاز داریم. هنرتان را انجام دهید. لطفاً.

کلام پایانی

احتمالاً نمی‌توانیم بیشتر از این متوسط باشیم. همچنین نمی‌توانیم سریع‌تر از این باشیم. بر خلاف طبیعت‌مان رفتار کرده‌ایم و تا جایی که می‌توانستیم سیستم‌هایمان را شرکتی، ناشناس و غیرانسانی کرده‌ایم. حالا حتی نظام بهداشت و درمان نیز یک سیستم است و تعاملی انسانی نیست. احتمالاً می‌توانیم حتی از این هم جلوتر برویم، اما شرط می‌بندم سفر جالب یا سودآوری نخواهد بود.

اگر رهن همه‌ی خانه‌ها به یک اندازه باشد، البته که می‌توان آن‌ها را تقسیم و ترکیب کرد و دوباره فروخت. اما معنی‌اش این است که تمام بانکداران و خانه‌ها یک‌شکل‌اند و به این ترتیب، همه‌ی خانه‌داران نیز یک‌شکل خواهند بود و این یعنی، ارزان بودن یا سودده بودن تمام چیزی است که اهمیت دارد.

اگر تمام محصولات تمام فروشگاه‌های آنلاین یکی باشند، قطعاً از وب‌سایتی استفاده خواهیم کرد که ارزان‌ترین قیمت را می‌دهد.

اگر تمام کارمندان چیزی به غیر از رزومه‌شان نیستند، و رزومه‌ها قابلیت اسکن شدن دارند، پس چرا شگفت‌زده می‌شویم که رایانه‌هایمان افراد ناشناس متوسطی را پیدا می‌کنند که می‌توانند مشاغل ناشناس متوسطمان را پر کنند؟

اگر تمام رستوران‌های سر راهی همان خدمات خوبی را بدهند که کارکنان رباتی‌شان در اختیار شما می‌گذارند و قیمت‌شان هم یکسان باشد، پس چه فرقی می‌کند که کجا توقف کنم و به کدام رستوران بروم؟

آیا نیازی هست که لاغرتر و کوچک‌تر باشیم؟

می‌خواهیم با ما مانند افرادی رفتار شود که به این چرخه پایان خواهند داد. اشتیاق‌مان برای مشارکت و آینده، اشتیاقی که در مدرسه و جهان شرکت‌ها نابودش کردیم، این اشتیاق تنها راه خروج از این چرخه است.

هر سازمان موفق بر پایه‌ی انسان‌ها ساخته شده است. انسان‌هایی که هنر خلق می‌کنند. افرادی که با دیگران وارد تعامل می‌شوند. مردان و زنانی که فقط پول‌هایشان را بُر نمی‌زنند، بلکه تعامل دارند، هدیه می‌دهند و ارتباط برقرار می‌کنند.

تمام این تعامل‌ها هنرند. هنر فقط یک نقاشی نیست، هنر چیزی است که باعث تغییر و بهبود یک شخص می‌شود، هر تعاملی است که باعث بروز نتیجه‌ای انسانی (و نه فقط تجاری) می‌شود.

هنر را نمی‌توان خرید و فروخت. هنر باید شامل چیزی باشد که به آن هدیه می‌گوییم، چیزی که هنرمند را به تماشاگر نزدیک کند، نه چیزی که هنرمند را منزوی می‌کند. پس باید به یاد داشته باشیم که چگونه هنرمند باشیم.

هنرمندان، یا حداقل بهترین‌هایشان، جهان را واضح‌تر از ما می‌بینند. آن‌ها پرانجا دارند، احساسی که به آن‌ها می‌گوید جهان واقعاً چگونه است و فقط دید خودشان به جهان نیست. این دید صادقانه به آن‌ها اجازه می‌دهد آینده را پشت افق‌های مبهم ببینند. همان‌طور که جهان‌مان سریع‌تر و سریع‌تر تغییر می‌کند، این هنرمندان صادق هستند که آینده‌مان را توصیف خواهند کرد و ما را به سمت آن خواهند برد.

تنها چیزی که مانع از این می‌شود به چنین هنرمندی تبدیل شوید مقاومت‌تان است. صدای بلند مغز مارمولکی‌تان که به شما می‌گوید نمی‌توانید انجامش دهید، لایقش نیستید، مردم به شما می‌خندند. ما کمبود استعداد نداریم، بلکه کمبود بروزشان را داریم. هر کسی که انتخاب کند با مقاومتش روبه‌رو شود و بینش این را داشته باشد که نقشه‌ی درستی ایجاد کند می‌تواند به مهره‌ی حیاتی موفق تبدیل شود.

با این حال، نمی‌توانید ادایش را در بیاورید، انسان‌ها در تشخیص اینکه چه هدیه‌ای یک هدیه نیست، اینکه چه زمانی وارد بازی کسی شده‌ایم یا شخصی در حال تلاش برای تأثیرگذاری روی ماست، بسیار بالاستعدادند. گاهی اوقات هنرمان کافی نیست. کافی نیست تا بتوانیم بفروشیم یا زندگی‌مان را بچرخانیم. اما به تلاش‌مان ادامه می‌دهیم، چون کار ما خلق هنر است.

مجموع نتیجه‌ی این هنر، این ریسک‌ها، این هدایا و انسانیت‌ها هم شگفت‌انگیز و هم خنده‌دار است. اگر با ذهنیتی که قبل از تجاری‌شدن‌مان داشتیم وارد ارتباط شویم، می‌توانیم به دنیای پس از

تجاری شدن وارد شویم، دنیایی که ما را تغذیه و غنی می‌کند و ثباتی را در اختیارمان قرار می‌دهد که مدت‌هاست در انتظارش هستیم.

۱. این جمله از سایت متمم (motamem.org) در بخش معرفی این نویسنده برداشته شده است چرا که به نظرم بهترین جمله در وصف ست گادین است. م.

۲. فاوست شخصیت اصلی یک افسانه‌ی آلمانی است. او انسانی موفق با تحصیلات دانشگاهی ولی ناراضی از زندگی است که روحش را با دانش نامحدود و لذات دنیوی در معامله‌ای با شیطان معاوضه می‌کند. این افسانه منشأ آثار ادبی، داستانی، سینمایی و موسیقایی بسیاری شده است. فاوست و صفت آن فاوستی، اغلب توصیف موقعیتی است که در آن فردی جاه‌طلب به منظور رسیدن به قدرت و موفقیت، دست از اخلاقیات می‌کشد. م.

۳. فهرستی از ۵۰۰ شرکت برتر و ثروتمند آمریکا به انتخاب مجله‌ی فورچن. م.

۴. David Mamet

۵. Adam Smith

۶. گاو بنفش نام کتاب دیگری از همین نویسنده یعنی ست گادین است. این کتاب درباره روش‌های موفقیت در بازاریابی است و منظور از «گاو بنفش» محصول یا خدماتی است که به قدری متمایز باشد که جلب توجه کند. م.

۷. The E-Myth: حرف E ابتدای کلمه‌ی Entrepreneurial است. م.

۸. Michael E. Gerber

۹. Trader Joe's

۱۰. Mechanical Turk

۱۱. Jimmy Wales

۱۲. Wolfgang von Kempelen

۱۳. John Jantsch

۱۴. CastingWords

۱۵. Jean-Baptiste Gribeauval

۱۶. Thomas Jefferson: از بنیان‌گذاران آمریکا و سومین رئیس‌جمهور آمریکا. م.

۱۷. Honore Blanc

۱۸. Eli Whitney

۱۹. Henry Ford

۲۰. چارک معادل یک‌چهارم هر چیزی. م.

۲۱. Zeke

۲۲. Karl Marx

۲۳. Friedrich Engels

۲۴. Thornton May

۲۵. Brian Clark

۲۶. Perez Hilton

۲۷. Abbey Ryan

۲۸. Hugh MacLeod

۲۹. Alice Waters

۳۰. Herschell Gordon Lewis

- [۳۱.](#) Spike Lee
- [۳۲.](#) Eliyahu Goldratt
- [۳۳.](#) Muddy Waters
- [۳۴.](#) Cory Doctorow
- [۳۵.](#) Richard Feynman
- [۳۶.](#) Shepard Fairey
- [۳۷.](#) Kim Berry
- [۳۸.](#) Jeff Bezos
- [۳۹.](#) Jill Sobule
- [۴۰.](#) Cathy Hughes
- [۴۱.](#) Kevin Kelly
- [۴۲.](#) Stephen Jay Gould
- [۴۳.](#) Roger Nierenberg
- [۴۴.](#) Woodrow Wilson

[۴۵.](#) Pinkerton: یک سازمان ملی کارآگاهی در آمریکاست. م.

[۴۶.](#) یک جسم دایره‌ای که چند نفر در بازی‌های خود برای یکدیگر پرتاب می‌کنند. م.

[۴۷.](#) Linchpin که نام این کتاب هم هست در اصل به معنای «سگ‌دست» است، اما معنای مجازی آن شخصی است که در سازمان نقشی حیاتی و مهم دارد. به همین دلیل، در متن، «مهره‌ی حیاتی» به‌عنوان معادل فارسی آن به کار رفته است. م.

- [۴۸.](#) Ben Zander
- [۴۹.](#) Boston Philharmonic
- [۵۰.](#) Anne Jackson

[۵۱.](#) Anthropologie: فروشگاه‌ی که پوشاک، لوازم خانگی و غیره می‌فروشد. م.

- [۵۲.](#) Richard Branson
- [۵۳.](#) Mark Cuban
- [۵۴.](#) Madeleine Albright
- [۵۵.](#) Flatiron
- [۵۶.](#) Fred Wilson
- [۵۷.](#) Jerry Colonna
- [۵۸.](#) Jonathan Ive
- [۵۹.](#) Sylvania
- [۶۰.](#) Julian Schnabel
- [۶۱.](#) Rick Wagoner
- [۶۲.](#) Alan Mulally
- [۶۳.](#) Arlie Hochschild
- [۶۴.](#) Roz and Ben Zander
- [۶۵.](#) Jeff Sexton

۶۶. Charles Krulak

۶۷. دو کارگر این پیتزافروشی ویدئویی ضبط کردند که در آن، بعد از آماده‌سازی پیتزا، روی آن عطسه می‌کنند یا دست‌شان را در دماغ‌شان می‌کنند و روی پیتزا می‌مالند و کارهایی از این دست. این دو کارگر اخراج و بازداشت شدند و ادعا کردند که این پیتزاها را به دست مشتری نداده‌اند و این ویدئو شوخی بوده است. م.

۶۸. Donald Bradman

۶۹. Jack Nicklaus

۷۰. Len Hutton

۷۱. Jack Hobbs

۷۲. Julia Roberts

۷۳. Marlon Brando

۷۴. Danny Boyle

۷۵. Jean-Baptiste Colbert

۷۶. Louis Vuitton

۷۷. Hermes

۷۸. Mary Decker

۷۹. Nathan Detroit

۸۰. Nicely Nicely Johnson

۸۱. Bob Dylan

۸۲. Daltrey

۸۳. Townshend

۸۴. McCartney

۸۵. Beach Boys

۸۶. Elton

۸۷. Billy Joel

۸۸. Dean & DeLuca

۸۹. Monty Roberts

۹۰. رام‌کننده‌ی اسب که به دور از خشونت و بر اساس روش‌های روان‌شناسی اسب‌ها، آن‌ها را رام می‌کند. م.

۹۱. Jay Parkinson

۹۲. Sasha Dichter

۹۳. Louis Monier

۹۴. Long tail: نام کتابی است که کریس اندرسون نوشته و در آن توضیح می‌دهد، نمی‌توانیم دقیقاً با همان ذهنیت فروش انبوه و تجارت انبوه که در فضای فیزیکی وجود دارد، وارد فضای دیجیتال بشویم. یک کتابفروشی، فضای محدودی دارد و منطقی است کتاب‌هایی را عرضه کند که پرفروش‌ترین. کتاب‌هایی که برای مدت طولانی در قفسه‌ها نمی‌مانند و جا اشغال نمی‌کنند. اما موفقیت یک کتابفروشی آنلاین در این است که بدون تحمل هزینه‌ی نگهداری بالا، می‌تواند کتابی

را که شاید در سال فقط یک یا دو خریدار دارد نگهداری کند و در زمانی که آن خریداران مراجعه می‌کنند کتاب را به آن‌ها بفروشد. این مفهوم تا حدودی، با مفهوم بازاریابی جاویژه (Nitch Marketing) نزدیکی دارد (منبع: <https://goo.gl/2NrzWY>).

۹۵. Chris Anderson

۹۶. Jason Zimdars

۹۷. 37signals

۹۸. Andrew Chen

۹۹. IDEO

۱۰۰. Matt Dayton

۱۰۱. به مجموع کشورهای شمال اروپا (اسکاندیناوی) و اقیانوس اطلس که دارای قرابت فرهنگی بسیار هستند اطلاق می‌شود. این سرزمین‌ها، کشورهای ایسلند، دانمارک، فنلاند، نروژ و سوئد و همچنین قلمروهای خودمختار جزایر آند، گرینلند و فارو را شامل می‌شود. م.

۱۰۲. Stop & Shop

۱۰۳. Melinda

۱۰۴. Richard Florida

۱۰۵. Groucho Marx

۱۰۶. information worker: کسی که برای کمک به تصمیم‌گیری یا اقدام، از اطلاعات استفاده می‌کند. م.

۱۰۷. JetBlue

۱۰۸. Amy Curtis-McIntyre

۱۰۹. Roy Simmons

۱۱۰. Tony Hsieh

۱۱۱. Tom Peters

۱۱۲. Jackson Pollock

۱۱۳. Andy Warhol

۱۱۴. Sam Shepard: نمایش‌نامه‌نویس، کارگردان و بازیگر فقید آمریکایی. م.

۱۱۵. Eric Bogosian: بازیگر آمریکایی ارمنی‌تبار. م.

۱۱۶. Jerry Seinfeld: کمدین و طنزپرداز آمریکایی که عمده‌ی شهرتش برای بازی در سریالی به نام «ساینفیلد» است. م.

۱۱۷. Jill Bolte

۱۱۸. Craig Newmark

۱۱۹. Ed Sutt

۱۲۰. Marcel Duchamp

۱۲۱. دادائیسیم یک قانون دارد و قانون آن بی‌قانونی است. دادائیسیم از چارچوب گریزان است و تأکید دارد که نمی‌خواهد گرفتار چارچوب‌های رسمی، عقل، منطق و اصول و قواعد شود. سورئالیسم بعدها از این مکتب به وجود آمد. م.

۱۲۲. Dafen

[۱۲۳. Shenzhen](#)

[۱۲۴. eBay](#)

[۱۲۵. Popular Science](#)

[۱۲۶. Tofu](#): توفو یا پنیر لوبیا، غذایی است که از فرآیند بستن شیر سویا به دست می‌آید. این شیر دلمه بسته را با فشار به قالب‌های سفید نرم تبدیل می‌کند. خاستگاه توفو چین است. م.

[۱۲۷. Jones Soda](#)

[۱۲۸. Peter van Stolk](#)

[۱۲۹. Spike Lee](#)

[۱۳۰. Annie Leibovitz](#)

[۱۳۱. Marcel Mauss](#)

[۱۳۲. Chuck Close](#)

[۱۳۳. Ev Williams](#)

[۱۳۴.](#) پیش‌بینی‌هایی است که اگر درست فرض شوند، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم به عملی شدن خودشان کمک می‌کنند. م.

[۱۳۵. Harper Lee](#): نویسنده‌ی فقید آمریکایی که برای نوشتن رمان «کشتن مرغ مقلد» برنده‌ی جایزه‌ی ادبی پولیتزر شد. وی همچنین نویسنده‌ی رمان «برو نگهبانی بگمار» است. م.

[۱۳۶. Andy Hertzfeld](#)

[۱۳۷. Donn Denman](#)

[۱۳۸. Saturday Night Live](#)

[۱۳۹. Steve McConnell](#)

[۱۴۰. Daemon](#): پانویس مربوط به Genius را ملاحظه کنید. م.

[۱۴۱. Elizabeth Gilbert](#)

[۱۴۲. Lewis Hyde](#)

[۱۴۳. Genius](#): این کلمه امروزه در فارسی به «نابغه» ترجمه می‌شود. اما در روم قدیم به مفهوم جن بوده است. در اساطیر رومی و دین روم باستان، این موجود نمونه‌ مشابهی از هر فرد محسوب می‌شد که از طبیعت الهی وی ریشه می‌گرفت و همواره در کنار هر فرد، هر مکان و یا هر چیزی حاضر بود. پدیده جنیوس در اساطیر و مذهب رومی را می‌توان به تقریب معادل با مفهوم همزاد، در افسانه‌ها و اساطیر ایرانی تلقی نمود. با توجه به این توضیح و سخت بودن انتقال مفهوم آن، برای daemon نیز از معادل «همزاد» استفاده شده است، به معنای آن بخشی از وجودتان که می‌خواهد از زندان ذهن‌تان رهایی یابد، ولی بخش مارمولکی یا همان مقاومت مغزتان با آن مقابله می‌کند. م.

[۱۴۴.](#) حالتی که نویسنده توانایی فکر کردن به ایده‌ای برای نوشتن را ندارد یا نمی‌داند متنی را که نوشته چطور ادامه دهد. م.

[۱۴۵. Steven Pressfield](#)

[۱۴۶. The War of Art](#)

[۱۴۷. Neocortex](#)

[۱۴۸. Basal ganglia](#)

[۱۴۹. Paul MacLean](#)

[۱۵۰. Antonio Damasio](#)

[۱۵۱. Memento](#): فیلمی به کارگردانی کریستوفر نولان محصول سال ۲۰۰۰ م.
[۱۵۲.](#) وکیل مدافع شیطان در صحبت عامیانه کسی است که استدلال خاصی را ارائه می‌کند و موضعی می‌گیرد که لزوماً با هنجار پذیرفته شده مطابقت نمی‌کند. فرد با چنین موضع‌گیری، سعی می‌کند دیگران را در روند بحث استدلالی درگیر کند. مقصود از چنین روندی آزمودن کیفیت استدلال اصلی و تشخیص ضعف‌های ساختاری آن و استفاده از آن اطلاعات به منظور بهبود یا رد کردن موضع اصلی مخالف است. استفاده از وکیل مدافع شیطان باعث جلوگیری از پدیده‌ی گروه‌فکری یا قطبی شدن نظرها می‌شود. م.

[۱۵۳. Yo-Yo Ma](#)

[۱۵۴. Ben Zander](#)

[۱۵۵. Gustavo Dudamel](#)

[۱۵۶. Robert Picard](#)

[۱۵۷. Duncan Hines](#)

[۱۵۸. Carolyn Reidy](#)

[۱۵۹. Simon & Schuster](#)

[۱۶۰. Edison Victrola](#)

[۱۶۱. Iconoclast](#)

[۱۶۲. Gregory Berns](#)

[۱۶۳. Getting Things Done](#)

[۱۶۴. A Whack on the Side of the Head](#)

[۱۶۵. Bre Pettis](#)

[۱۶۶. John Goodman](#)

[۱۶۷. Zen Habits](#)

[۱۶۸. Leo Babauta](#)

[۱۶۹.](#) بینش مستقیم به واقعیت در تفکر بودا. م.

[۱۷۰. FileMaker Pro](#)

[۱۷۱. Grateful Dead](#)

[۱۷۲. Marcel Mauss](#): جامعه‌شناس و انسان‌شناس فقید اهل فرانسه. م.

[۱۷۳. Shepard Fairey](#)

[۱۷۴. Obama Hope](#): پوستر انتخاباتی اوباما برای ریاست‌جمهوری. م.

[۱۷۵. Thomas Hawk](#)

[۱۷۶. Creative Commons](#)

[۱۷۷. Yelp](#)

[۱۷۸. Keller Williams](#)

[۱۷۹. Robert Ringer](#)

[۱۸۰. Looking Out for Number One](#)

[۱۸۱. Robin Dunbar](#)

[۱۸۲. Martin Luther](#): از رهبران جنبش پروتستان. م.

[۱۸۳. Thomas Jefferson](#): از بنیانگذاران و رؤسای جمهور آمریکا. م.

[۱۸۴. Seth Rogen](#): هنرپیشه و کمدین کانادایی اصل در هالیوود. م.

[۱۸۵. ConEd](#): یکی از بزرگترین شرکت‌های تأمین انرژی در آمریکا. م.

[۱۸۶. Monet](#): بنیانگذار نقاشی دریافت‌گری (امپرسیونیسم) فرانسوی بود. م.

[۱۸۷. Linus Torvalds](#)

[۱۸۸. Hyatt Hotels](#)

[۱۸۹. Bob Metcalfe](#): از خالقان اینترنت که بعداً به ابداع اینترنت منجر شد. م.

[۱۹۰. Ethernet](#)

[۱۹۱. Sunny Bates](#)

[۱۹۲. British Airways](#)

[۱۹۳. Clay Shirky](#)

[۱۹۴. Doug Rushkoff](#)

[۱۹۵. White Plains](#)

[۱۹۶. Bob Lefsetz](#)

[۱۹۷. Craig Venter](#)

[۱۹۸. David Riesman](#)

[۱۹۹. The Lonely Crowd](#)

[۲۰۰. Philippe Petit](#)

[۲۰۱. Binny Thomas](#)

[۲۰۲. Bill O'Brien](#)

[۲۰۳. Lancaster](#)

[۲۰۴. Amish](#): آمیش یک فرقه مسیحی آناباپتیست است که در سال ۱۶۹۳ به وسیله رهبر منونی‌های سوئیس، یاکوب آمان بنیان نهاده شد. بیشتر آن‌ها در آمریکا و کانادا زندگی می‌کنند و به چند گروه اصلی تقسیم شده‌اند. پیروان فرقه آمیش کماکان بر اساس روش‌های قدیمی نیاکان‌شان مانند استفاده از اسب برای کشاورزی و حمل و نقل، روش پوشش سنتی و ممنوعیت استفاده از برق و تلفن در خانه زندگی می‌کنند.

آمیش‌ها به ارتش نمی‌پیوندند، از مزایای تأمین اجتماعی بهره نمی‌گیرند، بیمه نمی‌شوند و هیچ‌گونه کمک مالی دولت را نمی‌پذیرند. برخی گروه‌های آمیش محدودیت‌های کمتری دارند، بعضی اجازه استفاده از اتومبیل و برق را دارند و حتی ممکن است تشخیص آن‌ها از میان جمعیت انگلیسی‌زبان‌ها دشوار باشد. م.

[۲۰۵. Steven Johnson](#)

[۲۰۶. Candyland](#)

[۲۰۷. Cowbell](#): نوعی زنگ برای ارکستر، مشابه زنگی که به گردن گاو یا دیگر چارپایان می‌بندند و معمولاً بدون آونگ است و از بیرون به آن ضربه می‌زنند. م.

[۲۰۸. Blue Oyster](#)

۲۰۹. Jacqui Brown

۲۱۰. Badge: منظور کارتی که اسم افراد روی آن نوشته شده و برای حضور در همایش‌ها و کنفرانس‌ها افراد به گردن‌شان می‌اندازند. م.

۲۱۱. Deanna Vogt

۲۱۲. Diane Baker

۲۱۳. Barnes & Noble

۲۱۴. Madison House

۲۱۵. Bill Kreutzmann

۲۱۶. The String Cheese Incident,

۲۱۷. Los Lobos

۲۱۸. Nadia Prescher

۲۱۹. Ishita Gupta

۲۲۰. Nora Roberts

۲۲۱. Ji Lee

۲۲۲. Frank Eliason

۲۲۳. Comcast

۲۲۴. Moby

۲۲۵. Sandy Pentland

۲۲۶. Jill Greenberg

۲۲۷. Darienne Page

۲۲۸. Lester Wunderman

۲۲۹. Ellsworth Kelly

۲۳۰. Renzo Piano