

بازی بی نهایت

نویسنده: سایمون سینک

مترجم: تیم ترجمه نشر نوین

نشر نوین

شهر کتاب (nbookcity.com)

چرا این کتاب را نوشتم

لزوم نوشته شدن چنین کتابی هم تعجببرانگیز است. در طول تاریخ بشر، ما بارها مزایای تفکر بی‌نهایت (نامحدود) را دیده‌ایم. ظهور جوامع بزرگ، پیشرفت‌های علمی و پزشکی و اکتشافات فضایی، همه به این دلیل رخ دادند که تعداد بسیار زیادی از افراد حول یک دلیل مشترک و هدف آرمانی^۱ گرد هم آمده بودند، آن هم بدون وجود هیچ نقطه پایان مشخصی برای آن هدف. برای مثال اگر یک موشک فضایی سقوط می‌کرد، بررسی می‌کردیم که چه چیزی اشتباه بوده و دوباره تلاش می‌کردیم... و دوباره... و دوباره. و حتی بعد از موفقیت هم ادامه می‌دادیم. این کارها را به خاطر وعده پاداش آخر سال انجام نمی‌دادیم؛ بلکه به این خاطر انجامشان می‌دادیم که احساس می‌کردیم در حال مشارکت در چیزی بزرگ‌تر از خودمان هستیم؛ چیزی ارزشمند که حتی بیشتر از دوران زندگی‌مان دوام خواهد داشت.

با همه این مزایا، عمل کردن بر اساس یک دید بی‌نهایت و بلندمدت به هیچ‌وجه آسان نیست. ما به‌عنوان گونه بشر، به‌صورت طبیعی به دنبال راه‌حل‌های فوری برای مشکلات ناخوشایند، و در اولویت قرار دادن پیشرفت‌های سریع در راستای جاه‌طلبی‌های خودمان هستیم. تمایل داریم که دنیا را در چارچوب موفقیت‌ها و شکست‌ها، و برنده‌ها و بازنده‌ها ببینیم. اگرچه ممکن است این نگرش پیش‌فرض برد-باخت در کوتاه‌مدت مفید باشد، اما مانند استراتژی کارکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها، می‌تواند در بلندمدت نتایج خطرناکی به همراه داشته باشد.

نتایج این نگرش پیش فرض بسیار آشنا به نظر می‌رسند: اخراج‌های دسته‌جمعی سالانه برای تحقق طرح‌ها و اهداف خودسرانه، محیط‌های کاری پراسترس، ارجحیت دادن به سهامداران به جای توجه به نیازهای کارکنان و مشتریان، تلاش‌های غیراخلاقی و غیرصادقانه، پاداش دادن به کارکنان سمی با عملکرد بالا بدون در نظر گرفتن اینکه با رفتارشان چه آسیبی به بقیه اعضای تیم می‌زنند، و پاداش دادن به رهبرانی که بسیار بیشتر از کارکنانشان، به خودشان اهمیت می‌دهند. همه این‌ها باعث کاهش وفاداری و مشارکت کارکنان و همچنین افزایش ناامنی و اضطراب می‌شود و بسیاری از ما این روزها احساسش می‌کنیم. به نظر می‌رسد این رویکرد معیوب به کسب و کار پس از انقلاب صنعتی شتاب بیشتری گرفته و در عصر دیجیتالِ فعلی، حتی پرشتاب‌تر هم شده است. به طور قطع، درک ما از تجارت و سرمایه‌داری تحت تاثیر این رویکرد کوتاه‌مدت و تفکر محدود قرار گرفته است.

اگرچه بسیاری از ما درباره این وضعیت تاسف می‌خوریم، اما به نظر می‌رسد که خواست بازار برای تداوم وضعیت موجود، قوی‌تر از نیروی محرکه فعلی برای تغییر است. وقتی می‌گوییم که «باید کارکنان در اولویت بالاتری نسبت به سود قرار بگیرند»، با مقاومت‌هایی مواجه می‌شویم. بسیاری از کسانی که سیستم فعلی را کنترل می‌کنند، بسیاری از رهبران فعلی، می‌گویند که ما ساده‌لوح هستیم و درکی از «واقعیت» نحوه کارکرد کسب و کار نداریم. در نتیجه، بسیاری از ما عقب‌نشینی می‌کنیم، به سختی خودمان را به سر کار می‌کشانیم و درحالی که برای داشتن هماهنگی در زندگی‌مان تقلا می‌کنیم، هیچ احساس امنیتی نداریم. جستجو برای تعادل بین کار و زندگی، به مهارتی تبدیل شده که بسیار دشوار به دست می‌آید. این وضعیت مرا متعجب می‌کند

که آیا گزینه قابل اجرای دیگری نداریم؟!

کاملاً محتمل به نظر می‌رسد که این «واقعیت» بدبینانه که همواره درباره‌اش صحبت می‌شود، شاید، فقط شاید، لازم نباشد که اینگونه ادامه یابد. شاید سیستم فعلی کسب و کارمان «درست» یا حتی «بهترین» نباشد. این سیستم، صرفاً چیزی است که از آن استفاده می‌شود، آن هم توسط اقلیت، و نه اکثریت. اگر این حرف درست باشد، پس به طور یقین، این فرصت را داریم که واقعیت متفاوتی بسازیم.

خوب است که در حد توانمان، دنیایی بسازیم که در آن اکثریت ما هر روز صبح با انگیزه بیدار شویم، در محیط کارمان احساس امنیت کنیم و در انتهای روز با رضایت به خانه برگردیم. تغییری که من توصیه می‌کنم اگرچه آسان نیست اما شدنی است. با رهبران خوب - رهبران بزرگ - این چشم‌انداز محقق می‌شود. رهبران بزرگ همان‌هایی هستند که تفکری فراتر از «کوتاه‌مدت» در مقابل «بلندمدت» دارند، همان‌هایی که می‌دانند موضوع، فصل بعدی یا انتخابات بعدی نیست، بلکه نسل بعدی است. رهبران بزرگ، سازمانشان را طوری پیش می‌برند که موفقیتی حتی طولانی‌تر از طول عمر خودشان کسب کند. و وقتی این کار را کردند، مزایای آن - برای ما، برای کسب و کار و حتی برای سهامداران - فراتر از حد تصور خواهد بود.

این کتاب را برای تغییر دیدگاه افرادی که از وضعیت موجود دفاع می‌کنند نوشته‌ام، بلکه آن را برای گردهم آوردن افرادی

می‌نویسم که آماده‌اند وضعیت موجود را به چالش بکشند و آن را با واقعیتی جایگزین کنند که بسیار بیشتر نیازهای عمیق ما را هدف قرار می‌دهد؛ نیازهایی مثل احساس امنیت و مشارکت در چیزی فراتر از خودمان. واقعیتی که مناسب بهترین علایق ماست؛ ما به‌عنوان اشخاص، شرکت‌ها، جوامع و به‌عنوان یک گونه زیستی.

اگر به دنیایی باور داشته باشیم که در آن در تک تک روزهایمان، با انگیزه‌ایم و احساس امنیت و توازن می‌کنیم، و باور داشته باشیم که رهبران، همان کسانی هستند که می‌توانند این چشم‌انداز را محقق کنند، پس این مسئولیتِ جمعی ماست که افرادی را بیابیم که به نوعی از رهبری معتقدند که احتمال محقق شدن این چشم‌انداز را بیشتر می‌کند، و آن‌ها را راهنمایی و حمایت کنیم. و یکی از قدم‌هایی که باید برداریم این است که یاد بگیریم رهبری کردن در بازی بی‌نهایت (نامحدود) یعنی چه.

سایمون سینک

۴ فوریه ۲۰۱۹

لندن، انگلستان

THE
INFINITE
GAME

شهر کتاب (nbookcity.com)

پیروزی

در صبح روز ۳۰ ام ژانویه ۱۹۶۸، ویتنام شمالی حمله‌ای غافلگیرانه را علیه آمریکا و نیروهای متحد آن ترتیب داد. در طی ۲۴ ساعت، بیش از ۸۵ هزار سرباز ویت‌کنگ^۲ و ویتنام شمالی، به بیش از ۱۲۵ هدف در جای‌جای کشور حمله کردند. نیروهای آمریکایی کاملاً غافلگیر شده بودند، به‌گونه‌ای که در زمان شروع حملات، خیلی از فرماندهان حتی در پست‌های خودشان حضور نداشتند - آن‌ها در شهرهای اطراف و در حال جشن گرفتن عید تت^۲ بودند. «حمله تت» آغاز شده بود.

عید تت همان جشن آغاز سال قمری است و اهمیت آن برای ویتنامی‌ها، به اندازه اهمیت کریسمس برای بسیاری از کشورهای غربی است. و همان‌طور که شاهد واقعه «آتش بس کریسمس» در جنگ جهانی اول بودیم، تت نیز یک سنت بسیار قدیمی ویتنام بود که هیچ‌گونه جنگی نمی‌توانست مانع گرمی‌داشت آن شود. در هر حال رهبران ویتنام شمالی، این دوران را فرصت مناسبی برای در هم شکستن نیروهای آمریکایی دیدند و با امید به رقم زدن یک پایان سریع برای جنگ، تصمیم گرفتند که با حمله غافلگیرکننده خود، سنت گرمی‌داشت عید را بشکنند.

نکته خارق‌العاده اینجاست: ایالات متحده تمامی حملات را دفع کرد. تک‌تک آن‌ها را. و نیروهای آمریکایی نه تنها یورش‌ها را دفع کردند، بلکه به نیروهای مهاجم تلفات زیادی وارد آوردند. پس از اتمام اکثر نبردهای بزرگ و حدود یک هفته پس از شروع اولین

حمله، آمریکا چیزی کمتر از ۱۰۰۰ نیرو را از دست داده بود. در حالی که با یک تفاوت فاحش، ویتنام شمالی بیش از ۳۵ هزار نیروی خود را از دست داده بود! در شهر هونیه که نبردها به مدت تقریباً یک ماه ادامه داشتند، آمریکا ۱۵۰ تانکدار دریایی خود را از دست داد، در حالی که میزان تلفات ویتنام شمالی را ۵ هزار نفر برآورد می‌کنند!

یک بررسی دقیق روی کلیت جنگ ویتنام، یک تصویر جالب و قابل توجه را افشا می‌کند. آمریکا اکثر نبردهای خود را پیروز شده بود. در طول بیش از ۱۰ سال فعالیت نیروهای آمریکایی در جنگ ویتنام، آن‌ها حدود ۵۸ هزار تلفات داشتند. در حالی که ویتنام شمالی، بیش از ۳ میلیون کشته داده بود. اگر تلفات ویتنام را به نسبت جمعیت کل این کشور در نظر بگیریم، معادل این است که آمریکا در سال ۱۹۶۸، ۲۷ میلیون نفر تلفات می‌داشت.

تمامی این آمارها به این پرسش ختم می‌شوند: چگونه می‌توانید در اکثریت قابل توجهی از نبردها پیروز شوید و تلفات زیادی به دشمن خود تحمیل کنید، اما کماکان جنگ را ببازید؟!

فصل ۱) بازی‌های محدود و بازی‌های نامحدود

در صورتی که حداقل دو شرکت‌کننده داشته باشیم، یک بازی شکل خواهد گرفت. و دو جور بازی وجود دارد: بازی محدود و بازی نامحدود (بی‌نهایت).

در بازی‌های محدود، شرکت‌کننده‌های مشخص و معلومی داریم. این بازی‌ها قوانین ثابتی دارند. و یک هدف از پیش تعیین شده هست که در صورت دستیابی به آن، بازی تمام می‌شود. مثلاً فوتبال یک بازی محدود است. همه بازیکنان لباس‌های یک‌دستی می‌پوشند و به راحتی قابل شناسایی‌اند. مجموعه‌ای از قوانین وجود دارد و برای اجرای آن‌ها از داور بهره می‌گیرند. تمامی بازیکنان توافق کرده‌اند که از این قوانین پیروی کنند و در صورت قانون‌شکنی، جریمه خواهند شد. همگی موافق‌اند که هر تیمی که در طول بازی گل بیشتری بزند برنده بازی خواهد بود، بازی به پایان می‌رسد و همه به خانه‌هایشان می‌روند. در بازی‌های محدود، همواره یک آغاز، میانه و پایان خواهیم داشت.

اما در بازی‌های نامحدود، بازیکنانی معلوم و نامعلوم شرکت دارند. هیچ قانون دقیق یا از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد. اگرچه یک سری رسومات و قوانین کلی درباره عملکرد بازیکنان وجود دارد، اما در این مرزهای گسترده و نامحدود، همه بازیکنان می‌توانند به دلخواه خودشان عمل کنند. و می‌توانند هر زمان که خواستند، این رسومات را رعایت نکنند. هر بازیکن می‌تواند

روش و سبک بازی مختص خودش را انتخاب کند. و می‌تواند هر زمان و بنا به هر دلیل، نحوه بازی خود را تغییر دهد.

بازی‌های نامحدود، افق‌های زمانی نامحدودی دارند. و از آنجایی که هیچ خط پایانی وجود ندارد، عملاً نمی‌توان انتهایی را برای بازی‌های نامحدود متصور شد و در آن‌ها، چیزی به‌عنوان «پیروزی» نداریم. در یک بازی نامحدود، هدف اصلی این است که در بازی بمانید و به حضور خود تداوم ببخشید.

درک من از این دو نوع بازی، از سخنان پروفیسور جیمز کارس^۴، نشأت گرفته که کتاب کم‌حجمی به نام «بازی‌های محدود و نامحدود: تصور زندگی در قالب بازی‌ها و احتمالات» را در سال ۱۹۸۶ نوشته است. این کتاب کارس بود که برای اولین بار، مرا واداشت تا تفکری فراتر از برد و باخت و مساوی داشته باشم. با بهره‌گیری از دیدگاه کارس درباره بازی‌های محدود و نامحدود (بی‌نهایت)، و نگرستن به دنیای پیرامون خود، بازی‌های نامحدود بیشتری را می‌بینم که هیچ خط پایانی ندارند و نمی‌توان برنده‌ای را برایشان متصور شد. به‌عنوان نمونه، نمی‌توان برنده‌ای را برای ازدواج یا دوستی تعیین کرد. اگرچه دوران تحصیل محدود است و تمام می‌شود، اما مفهومی تحت عنوان پیروزی در تحصیل نداریم. می‌توانیم سایر متقاضیان یک شغل یا دیگر گزینه‌های ارتقای رتبه را شکست دهیم، اما تاکنون هیچ‌کس عنوان پادشاه حرفه‌ها را کسب نکرده است. اگرچه امکان دارد ملت‌ها نبردهایی بر سر سرزمین، تاثیرگذاری یا کسب برتری اقتصادی داشته باشند، اما مفهومی تحت عنوان پیروزی در سیاست

جهانی معنا ندارد. صرف نظر از میزان موفقیت‌های ما در دوران حیات، تاکنون پیش نیامده که پس از مرگ یک فرد، از او به عنوان برنده زندگی یاد کنند. و قطعاً مفهومی تحت عنوان پیروزی در کسب و کار نداریم. تمامی این موارد نه یک رویداد، بلکه یک سفر (به معنی طی مسیر) هستند.

با تمام این اوصاف، اگر به سخنان بسیاری از رهبران امروزان گوش کنیم، انگار نمی‌دانند که در چه نوع بازی‌هایی شرکت کرده‌اند. آن‌ها دائماً از «پیروزی» می‌گویند. مدام به «برتری بر رقیب» فکر می‌کنند. به دنیا اعلام می‌کنند که «بهترین» هستند. می‌گویند که در چشم‌انداز خود، می‌خواهند به «شماره یک دنیا» تبدیل شوند. در حالی که در بازی‌های بدون خط پایان، چنین مفاهیمی معنا ندارند و ممکن نیستند.

وقتی برای یک بازی بی‌نهایت (نامحدود) از طرز فکر محدود بهره بگیریم، انواع و اقسام مشکلات ایجاد خواهند شد که به عنوان رایج‌ترین موارد می‌توان به کاهش اطمینان، همکاری و نوآوری اشاره کرد. اما با بهره‌گیری از یک طرز فکر نامحدود در یک بازی نامحدود، به سمت وسوی بهتری خواهیم رفت. گروه‌هایی که از طرز فکر نامحدود بهره می‌گیرند، از اعتماد، همکاری و نوآوری بیشتر و تمامی عواید متعاقب ناشی از آن‌ها بهره‌مند می‌شوند. اگر قرار است که همگی ما در مقاطع مختلف زندگی، شرکت‌کننده‌های این بازی‌های نامحدود باشیم، پس به نفعمان است که بازی کنونی خود را تشخیص دهیم و یاد بگیریم که

چگونه آن را با طرز فکری نامحدود پیش ببریم. همچنین باید نشانه‌های بروز طرز فکر محدود را تشخیص دهیم تا پیش از وارد آمدن آسیب‌های جدی، تغییرات لازم را به‌وجود بیاوریم.

شهر کتاب (nbookcity.com)

بازی نامحدود کسب و کار

ویژگی‌های بازی کسب و کار، دقیقاً با تعاریف بازی نامحدود همخوانی دارد. احتمالاً برخی از شرکت‌کننده‌های کنونی و بازیکنان جدیدی که هر لحظه امکان دارد وارد رقابت شوند را شناسیم. تمامی بازیکن‌ها، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مختص به خودشان را دارند و هیچ مجموعه مقررات ثابتی به جز قانون اساسی (که آن‌هم می‌تواند برای هر کشور فرق کند) وجود ندارد که همگان روی آن توافق داشته باشند. بر خلاف یک بازی محدود، کسب و کار هیچ نقطه آغاز، میانه یا پایان از پیش تعیین شده‌ای ندارد. اگرچه بسیاری از ما چارچوب‌های زمانی معینی برای ارزیابی عملکرد خود نسبت به سایر نقش‌آفرین‌ها تعیین کرده‌ایم - به عنوان مثال، در هر سال مالی عملکرد خود را ارزیابی می‌کنیم - اما تمامی این چارچوب‌ها نقش نقاط عطف حین بازی را ایفا می‌کنند؛ و هیچ کدامشان نشانه پایان بازی نیستند. بازی کسب و کار هیچ خط پایانی ندارد.

علی‌رغم این حقیقت که کمپانی‌ها در یک بازی بدون برنده شرکت می‌کنند، اما بسیاری از رهبران کسب و کار به گونه‌ای بازی می‌کنند که انگار می‌توانند پیروز شوند. آن‌ها مدام ادعا می‌کنند که «بهترین» یا «شماره یک» هستند. چنین ادعاهایی آن قدر رواج پیدا کرده‌اند که به ندرت درباره میزان مضحک بودنشان فکر می‌کنیم (البته اگر اصلاً به آن‌ها فکر کنیم). هر زمان که ادعای یک کمپانی مبنی بر بهترین بودن یا حضور در رتبه اول دنیا را می‌شنوم، دوست دارم که جزئیات معیارهای مدنظر آن‌ها برای این ادعا را ببینم. به عنوان نمونه، سال‌هاست در تبلیغات بریتیش ایرویز^۵ می‌شنویم که خود را با عنوان «خط هوایی محبوب دنیا»

معرفی می‌کند. خط هوایی ویرجین آتلانتیک^۶ که متعلق به ریچارد برانسون^۷ است، شکایتی را نزد «اداره استانداردهای تبلیغاتی بریتانیا» مطرح کرد و گفت که بر اساس پرسشنامه‌های اخیر، چنین ادعایی حقیقت ندارد. البته با عنایت به اینکه بریتیش ایرویز پروازهای بین‌المللی بیشتری را نسبت به سایر خطوط هوایی داشت، اداره استانداردهای ادعای آن‌ها مبنی بر محبوبیت بیشترشان را وارد دانست. عبارت «محبوب» که توسط بریتیش ایرویز استفاده می‌شود، به معنای گستردگی بیشتر عملیاتشان است، نه لزوماً ارجح بودنشان.

برای یک کمپانی، بهترین بودن می‌تواند به معنای تعداد مشتریانی باشد که به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کند. سایرین امکان دارد بهترین بودن را در درآمد، عملکرد بازار سهام، تعداد کارکنان یا تعداد دفاترشان در جای‌جای دنیا بدانند. کمپانی‌هایی که این ادعاها را مطرح می‌کنند، حتی باید درباره چارچوب زمانی این محاسبات و طرح ادعایشان نیز تصمیم بگیرند. گاهی اوقات این محاسبات به صورت فصلی انجام می‌شود. یا شاید هم هشت ماه یکبار. گاهی اوقات سالی یک بار. یا هر ۵ سال. یا شاید هم هر ۱۲ سال. اما آیا سایر نقش‌آفرین‌های آن صنعت نیز از همین چارچوب زمانی بهره می‌گیرند تا بتوان مقایسه صحیحی را در میان آن‌ها انجام داد؟ در بازی‌های محدود، یک معیار واحد و توافق شده مثل تعداد گل‌های به ثمر رسیده، سرعت یا قدرت وجود دارد که عاملی برای تعیین تفاوت برنده و بازنده است. اما در بازی‌های نامحدود (بی‌نهایت)، معیارهای گوناگونی وجود دارد و به همین دلیل، هیچ‌گاه نمی‌توانیم یک برنده داشته باشیم.

در یک بازی محدود، زمان مسابقه به پایان می‌رسد و بازیکن‌ها زنده می‌مانند تا در روزی دیگر، به بازی خود ادامه دهند (مگر اینکه پای یک دونل در میان باشد). اما در بازی نامحدود، عکس این موضوع صدق می‌کند. بازی نامحدود ادامه می‌یابد و این بازیکن‌ها هستند که زمانشان به پایان می‌رسد و نه خود بازی. از آنجایی که در یک بازی نامحدود مفهومی تحت عنوان پیروزی و شکست نداریم، این بازیکن‌ها هستند که پس از اتمام منابع یا ته کشیدن اراده^۴ لازم برای ادامه دادن مسابقه، زمین بازی را ترک می‌کنند. برای توصیف این انصراف‌ها و حذف‌ها در دنیای کسب‌وکار، از الفاظی همچون ورشکستگی یا گاهی اوقات ادغام و اکتساب بهره می‌گیریم. بدین ترتیب به منظور کسب موفقیت در بازی نامحدود کسب‌وکار، باید این طرز فکر که چه کسی می‌برد یا چه کسی بهتر است را کنار بگذاریم و به ساخت سازمان‌هایی فکر کنیم که قدرت و سلامت کافی برای سال‌ها ماندگاری در بازی را داشته باشند. جالب اینجاست که همین طرز فکر، موجب افزایش قدرت کمپانی‌ها در آینده نزدیک می‌شود.

داستان دو بازیکن

چند سال پیش، در یک اجلاس آموزشی میکروسافت سخنرانی کردم. چند ماه بعد، به اجلاس آموزشی اپل رفتم و در آنجا هم صحبت کردم. در رویداد میکروسافت، اکثر سخنران‌ها بخش قابل توجهی از ارائه خود را به روش‌های شکست دادن اپل اختصاص دادند. اما در رویداد اپل، ۱۰۰ درصد سخنران‌ها کل زمان ارائه خود را به تلاش اپل برای کمک به تدریس معلم‌ها و یادگیری دانش‌آموزان اختصاص دادند. به نظر می‌رسید که یکی از گروه‌ها دائماً به شکست طرف مقابل فکر می‌کند، در حالی که دیگری به دنبال یک هدف خاص و پیشبرد آن بود.

پس از سخنرانی‌ام در میکروسافت، هدیه‌ای به من دادند - زون^۱ جدید که در آن زمان هنوز حرف‌هایی برای گفتن داشت. این محصول، پاسخ میکروسافت به آپاد^۲ اپل بود که بازار ام‌پی‌تری پلیر آن دوران را تحت سلطه خود داشت. میکروسافت زون را معرفی کرد تا بتواند بخشی از سهم رقیب اصلی خود را برآید، نه اینکه موفق‌تر از آن‌ها شود. اگرچه می‌دانستند که این کار ساده‌ای نیست اما در سال ۲۰۰۶، استیو بالمر که مدیرعامل آن زمان میکروسافت بود، با اطمینان اعلام کرد که می‌تواند در نهایت اپل را «شکست» دهد. و اگر کیفیت محصول را به‌عنوان تنها عامل موفقیت در نظر بگیریم، بالمر حق داشت که خوش‌بین باشد. باید اعتراف کنم نسخه‌ای که میکروسافت به من داد (زون اچ‌دی) کیفیتی خارق‌العاده داشت. طراحی آن بسیار شکیل و زیبا بود. رابط کاربری آن ساده، زیبا و کاربرپسند بود. واقعاً دوستش داشتم (البته باید افشا کنم که آن را به یک دلیل ساده به

دوستم دادم، زیرا بر خلاف سازگاری آبیاد با میکروسافت ویندوز، زون با آیتونز سازگار نبود. بنابراین اگرچه دوست داشتم از آن استفاده کنم، اما نمی‌توانستم).

پس از سخنرانی‌ام در رویداد اپل، با یکی از مدیران اجرایی ارشد این کمپانی در یک تاکسی مشترک نشستیم. اگر بخواهم دقیق‌تر بگویم، او کارمند شماره ۵۴ این کمپانی محسوب می‌شد، یعنی از همان روزهای اول در کمپانی حضور داشته و کاملاً در فرهنگ و مجموعه باورهای آنجا غرق شده بود. وقتی با او در یک تاکسی نشسته بودیم، نمی‌توانستم جلوی خودم را بگیرم. باید یک مقدار تنش ایجاد می‌کردم. بنابراین به سمت او برگشتم و گفتم «می‌دانید ... در میکروسافت هم سخنرانی داشتم و آن‌ها زون جدیدشان را به من هدیه دادند، و باید به شما بگویم که خیلییی بهتر از آبیاد تاچ شما بود». آن مدیر به من نگاه کرد، لبخندی زد و جواب داد «تردید در این موضوع نیست». و همین. مکالمه تمام شد. مدیر اپل از برتری محصول میکروسافت دستپاچه نشد. شاید می‌خواست غرور اپل را که ناشی از سلطه آن‌ها بر بازار بود نشان دهد. شاید داشت نقش بازی می‌کرد (یک بازی خیلی خوب). یا شاید هم بحث دیگری در میان بود. اگرچه در آن دوران درباره این مفهوم اطلاع نداشتم، اما پاسخ او هم‌راستا با طرز فکر نامحدودش بود.

عواید طرز فکر نامحدود

در یک بازی بی‌نهایت، ارزش واقعی سازمان را نمی‌توان با موفقیت در برآورده‌سازی مجموعه‌ای از معیارهای ثابت در یک چارچوب زمانی معین سنجید. بلکه ارزش واقعی سازمان را با تمایل سایرین برای کمک به آن می‌سنجند، کمک‌هایی که نه صرفاً برای موفقیت آن در دوران کنونی، بلکه برای کامیابی در بلندمدت هستند. درحالی‌که رهبران دارای طرز فکر محدود تلاش می‌کنند تا کارکنان، مشتریان و سهامداران خود را به سمت برآورده‌سازی معیارهای مدنظر و دلخواه خودشان سوق دهند، رهبری که طرز فکر نامحدود دارد، کارکنان و مشتریان و سهامداران خود را ترغیب می‌کند تا با تلاش، هزینه و سرمایه‌گذاری‌شان، کمک‌های مداومی را به سازمان ارائه دهند. بازیکن‌هایی که طرز فکر نامحدود دارند، دوست دارند در هنگام ترک سازمان، جایگاه و وضعیت آن را ارتقا داده باشند. کمپانی لگو یک اسباب‌بازی ساخته که از آزمون زمان سربلند بیرون آمده و هنوز هم مشتریان خود را دارد؛ این موضوع ربطی به خوش‌شانسی آن‌ها ندارد بلکه از خواسته اکثریت کارکنانش نشأت می‌گیرد که هر کاری انجام می‌دهند تا این محصول زنده بماند. هدف آن‌ها کسب پیروزی و برآورده‌سازی اهداف سه‌ماهه نیست، بلکه می‌خواهند «به ساخت بازی‌های خلاقانه ادامه دهند و هر سال، بچه‌های بیشتری را به سمت محصول خود جلب کنند.»

بنا به گفته کارس، رهبرانی که طرز فکر محدود دارند، بازی می‌کنند تا مسابقه را به پایان برسانند - و پیروز شوند. و اگر قرار باشد برنده داشته باشیم، پس باید بازنده‌ای هم وجود داشته باشد. آن‌ها برای خودشان بازی می‌کنند و دوست دارند سایر بازیکنان را

شکست دهند. آن‌ها تک‌تک برنامه‌ها و حرکات خود را با طرز فکر پیروزی انجام می‌دهند. تقریباً همیشه اعتقاد دارند که باید به همین شیوه عمل کنند، درحالی‌که در واقع چنین رویه‌ای اصلاً لازم نیست. این طرز فکرشان است که آن‌ها را به این سمت هدایت می‌کند.

بنا به دیدگاه کارس، بازیکنی که طرز فکر نامحدود دارد، به دنبال بقا در بازی است. در دنیای کسب‌وکار، می‌توان آن را به مثابه ساخت سازمانی دانست که می‌تواند رهبرانش را زنده نگه دارد. همچنین کارس انتظار دارد که بازیکن نامحدود، به دنبال خیر و صلاح همه باشد. در دنیای کسب‌وکار، این دیدگاه به مثابه نگاهی فراتر از سود و زیان نهایی است. درحالی‌که یک بازیکن محدود به دنبال ساخت محصولاتی است که بیشتر بفروشد، بازیکن نامحدود به دنبال ساخت محصولی است که افراد بیشتری آن را بخواهند. تمرکز اصلی بازیکن محدود بر این است که با فروش این محصول، عوایدی را نصیب کمپانی کند؛ درحالی‌که بازیکن نامحدود به دنبال عواید آن محصول برای خریداران است.

بازیکن‌هایی که طرز فکر محدود دارند، خواهان پیروی از استانداردهایی هستند که یاور آن‌ها برای دستیابی به اهداف شخصی‌شان باشد و توجه چندانی به آثار منفی احتمالی محصولات خود ندارند. پرسش «چه چیزی برای من بهتر است»، از یک طرز فکر محدود می‌آید. اما پرسش «چه چیزی برای ما بهتر است»، محصول تفکر نامحدود است. یک کمپانی که برای بازی

نامحدود ساخته شده، صرفاً به خودش فکر نمی‌کند، بلکه تاثیر تصمیماتش بر کارکنان، جامعه، اقتصاد، کشور و دنیا را در نظر می‌گیرد. این کمپانی کارهایی را انجام می‌دهد که به خیر و صلاح همه است. جرج ایستمن^{۱۱}، بنیان‌گذار شرکت کُداک^{۱۲}، چشم‌انداز خود را تسهیل عکاسی و دسترسی تمامی افراد به آن می‌دانست. همچنین او تشخیص داد که پیشبرد این چشم‌انداز، پیوند نزدیکی با وضعیت خوب کارکنان و جامعه محل زندگی آن‌ها دارد. در سال ۱۹۱۲، کُداک به اولین کمپانی دنیا تبدیل شد که بسته به عملکرد کمپانی، سود سهام را در اختیار کارکنانش می‌گذاشت و چند سال بعد نیز امتیاز خرید و فروش سهام را منتشر کرد. همچنین کُداک یک بسته مزایای سخاوتمندانه، مرخصی با حقوق (که در آن زمان ایده جدیدی محسوب می‌شد) و کمک هزینه تحصیلی را در اختیار آن دسته از کارکنانش می‌گذاشت که در دانشگاه‌های محلی درس می‌خواندند (تمامی این طرح‌ها توسط بسیاری از کمپانی‌های دیگر نیز به کار گرفته شدند. به عبارت دیگر، این مزایا نه صرفاً به نفع کُداک بلکه به نفع کل دنیای کسب و کار تمام شدند). علاوه بر ده‌ها هزار موقعیت شغلی که توسط کُداک ایجاد شد، ایستمن یک بیمارستان ساخت، یک مدرسه موسیقی را بنیان گذاشت و کمک‌های سخاوتمندانه‌ای را برای آموزش عالی ارائه کرد که در میان آن‌ها می‌توان به موسسه مکانیک روچستر^{۱۳} (که بعدها به موسسه فناوری روچستر تغییر نام داد) و دانشگاه روچستر اشاره کرد.

بنا به گفته کارس، از آنجایی که بازیکن‌های محدود به یک نقطه پایان فکر می‌کنند، دوست ندارند غافلگیر شوند و از هرگونه اختلال می‌ترسند. چیزهایی که نمی‌توانند پیش‌بینی یا کنترل‌شان کنند، موجب اختلال در برنامه‌هایشان می‌شود و احتمال

شکست آن‌ها را افزایش می‌دهد. اما بازیکن نامحدود انتظار غافلگیری را دارد، حتی از آن لذت می‌برد و آماده تحولات ناشی از این غافلگیری‌ها است. این بازیکن‌ها شرایط آزاد و بی‌قانون بازی را درک می‌کنند و هرگونه احتمالی که بتواند موجب بقای آن‌ها در بازی شود را می‌پذیرند. آن‌ها به جای اینکه به دنبال راه‌هایی برای واکنش به اتفاقات رخ داده باشند، به دنبال رویکردهایی برای ارائه یک کار جدید هستند. یک دیدگاه نامحدود، باعث می‌شود که تمرکزمان صرفاً بر عملکرد سایر کمپانی‌ها نباشد و به یک چشم‌انداز بزرگ‌تر توجه کنیم. به عنوان نمونه می‌توان به ظهور یک فناوری جدید اشاره کرد. افرادی که طرز فکر نامحدود دارند، به جای بررسی تاثیر آن فناوری بر مدل کسب‌وکار کنونی و ارائه واکنش نسبت به آن، به دنبال پیش‌بینی کاربردهای آن فناوری جدید خواهند رفت.

هم‌اکنون می‌توان علت واکنش آن مدیر اجرایی اپل در تاکسی را بهتر درک کرد که چرا این میزان از بی‌تفاوتی را نسبت به برتری‌های طراحی زون میکروسافت نشان داد. او متوجه شده بود که در بازی نامحدود کسب‌وکار، گاهی اوقات اپل محصول بهتری دارد و گاهی اوقات یک کمپانی دیگر. آن‌ها نمی‌خواستند بهتر از میکروسافت باشند؛ بلکه می‌خواستند نسبت به گذشته خودشان پیشرفت کنند. کمپانی به این فکر بود که چه محصولی را پس از آی‌پاد کنونی خود عرضه کند. طرز فکر نامحدود اپل به آن‌ها کمک کرد که تفکری نوآورانه و نامحدود داشته باشند. حدود یک سال پس از معرفی زون، اپل اولین آیفون خود را معرفی کرد. آیفون موجب تحولات اساسی در حوزه گوشی‌های هوشمند شد و عملاً کاری کرد که هم زون و هم آی‌پاد منسوخ شدند.

اگرچه برخی اعتقاد دارند که اپل توانایی خوبی در زمینه پیش‌بینی ترجیحات مصرف‌کننده و پیش‌گویی آینده دارد، اما این گونه نیست. در واقع، این دیدگاه نامحدود آن‌ها است که مسیر نوآوری‌شان را هموار می‌کند، درحالی‌که سایر کمپانی‌ها با طرز فکر محدودتر خود قادر به این کار نیستند.

شاید کمپانی‌های دارای طرز فکر محدود، رویکردهای «نوآورانه‌ای» را برای ارتقای درآمد نهایی خود مطرح کنند، اما این تصمیم‌ها معمولاً به نفع سازمان، کارکنان، مشتریان و جامعه تمام نمی‌شوند - زیرا منافع این افراد، فراتر از سود و زیان و درآمد نهایی کمپانی است. همچنین لزوماً این تصمیمات به نفع آینده سازمان تمام نخواهند شد. و دلیلش هم ساده است. زیرا این تصمیمات اساساً به خاطر کسب منافع افراد تصمیم‌گیرنده هستند و اصلاً دیدگاه نامحدود ندارند... صرفاً آینده نزدیک. اما رهبرانی که طرز فکر نامحدود دارند، از افرادشان نمی‌خواهند که به دنبال اهداف محدود باشند؛ بلکه می‌خواهند در توسعه یک راهکار مناسب به سوی یک چشم‌انداز نامحدود به آن‌ها یاری برسانند، چشم‌اندازی که به نفع همه تمام می‌شود. اهداف محدود، نشانه‌های پیشروی ما برای رسیدن به این چشم‌انداز هستند. و وقتی تمرکز همه بر یک چشم‌انداز نامحدود باشد، نه تنها نوآوری حاصل خواهد شد، بلکه درآمدهای شرکت نیز افزایش می‌یابد. در همین راستا، کمپانی‌هایی که توسط رهبرانی با طرز فکر نامحدود اداره می‌شوند، غالباً رکورد سودآوری و کسب درآمد را هم می‌شکنند. از آن مهم‌تر و از نتایج یک طرز فکر نامحدود؛ میزان اشتیاق، نوآوری، همکاری، وفاداری به برند عوایدی هستند که نه صرفاً در دوران ثبات بلکه در دوران بی‌ثباتی نیز مشاهده

می‌شوند. همان عواملی که موجب بقای سازمان و رشد آن در دوران خوشی می‌شوند، یاور کمپانی برای افزایش قدرت و انعطاف‌پذیری آن در دوران سختی خواهند شد.

یک کمپانی انعطاف‌پذیر، به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شده که تا ابد پایدار بماند و شرایط آن با یک کمپانی باثبات فرق می‌کند. بر اساس تعریف، یک کمپانی باثبات در همان جایگاه قبلی خود می‌ماند. از نظر تئوری، یک سازمان باثبات می‌تواند طوفان را تحمل کند و بدون تغییر نسبت به شرایط پیشین، از آن بیرون بیاید. با بهره‌گیری از یک زبان کاربردی‌تر، می‌توان یک کمپانی باثبات را نقطه‌مقابل کمپانی‌هایی دانست که ریسک بالاتری می‌پذیرند و بازده بهتری دارند. می‌توان آن را طرز فکر «کم بخور، همیشه بخور» نامید. اما کمپانی باثبات نمی‌تواند ماهیت بازی‌های نامحدود را درک کند، زیرا احتمالاً خود را برای مسائل غیرقابل پیش‌بینی آماده نکرده است؛ فناوری جدید، رقیب جدید، تغییر بازار یا رویدادهای جهانی که می‌توانند در هر لحظه، استراتژی پیشین شما را منسوخ کنند! رهبری که طرز فکر نامحدود دارد، به دنبال یک کمپانی معمولی نیست که صرفاً بتواند تغییرات را تحمل کند، بلکه خواهان تحول آن در راستای این تغییرات است. این رهبران، شرکتی می‌خواهند که غافلگیری‌ها را بپذیرد و خود را با آن‌ها وفق دهد. امکان دارد پس از بروز این تغییرات، شاهد دگرگونی اساسی در کمپانی‌های انعطاف‌پذیر باشیم، به‌گونه‌ای که شمایل کاملاً متفاوتی را نسبت به گذشته خود داشته باشند (و البته چنین تحولی را با آغوش باز می‌پذیرند و قدر آن را می‌دانند).

بعد از اتفاقات ۱۱ سپتامبر، برای شرکت سوئیسی ویکتورینوکس^{۱۴} که چاقوی معروف ارتش سوئیس را می‌ساخت، شرایط کسب‌وکار شدیداً دشوار شد. برای مثال، به واسطه اتفاقات آن زمان، حمل [این چاقوها] که عموماً هدایای تبلیغاتی رایجی برای شرکت‌ها و هدایای استاندارد برای بازنشستگی، تولد و فارغ‌التحصیلی به شمار می‌آمدند، در چمدان‌های دستی [در پروازها] ممنون شد. در حالی که اکثر کمپانی‌ها در چنین شرایطی موضع دفاعی می‌گیرند (یعنی روی برطرف کردن صدمات وارد آمده بر مدل کاری سنتی‌شان، و میزان ضررهای ناشی از آن تمرکز می‌کنند)، ویکتورینوکس موضعی تهاجمی در پیش گرفت. آن‌ها این غافلگیری را نه به‌عنوان یک تهدید، بلکه همچون یک فرصت دیدند - یکی از وجه مشخصه‌های بازیکن‌هایی که طرز فکر نامحدود دارند. به‌جای اینکه سراغ استراتژی‌های افراطی کاهش هزینه‌ها و اخراج نیروهایشان بروند، رهبران ویکتورینوکس از رویکردهای خلاقانه‌ای بهره گرفتند تا شغل افراد را حفظ کنند، سرمایه‌گذاری خود در توسعه محصول جدید را افزایش دهند و الهام‌بخش افرادشان باشند تا راهکارهای جدیدی را برای نحوه نفوذ این برند به بازارهای جدید بیابند.

ویکتورینوکس در دوران خوشی، ذخایر مالی مناسبی ایجاد کرده بود تا در سختی‌ها از آن‌ها بهره بگیرد. همان‌طور که مدیرعامل آن‌ها کارل السینر^{۱۵} می‌گوید «وقتی به تاریخ اقتصاد دنیا می‌نگرید، همیشه چنین شرایطی حکم‌فرما بوده است. همیشه! و در آینده هم همین‌گونه خواهد بود. هیچ‌وقت شاهد روند همواره صعودی یا همواره نزولی نیستیم، بلکه نوسان‌های فراوانی را مشاهده خواهیم کرد ... ما به نتایج سه‌ماهه فکر نمی‌کنیم، بلکه نسل‌های آینده را در نظر می‌گیریم.» همین تفکر نامحدود بود که

ویکتورینوکس را از نظر فلسفی و مالی آماده کرد تا توان مواجهه با این مشکلات را داشته باشد، مشکلاتی که می‌توانند نقش یک بحران‌کننده را برای سایر کمپانی‌ها داشته باشند. و نتیجه آن‌ها حیرت‌انگیز بود. هم‌اکنون ویکتورینوکس به یک کمپانی کاملاً متفاوت و حتی قدرتمندتر نسبت به قبل از ۱۱ سپتامبر تبدیل شده است. پیش‌تر، ۹۵ درصد از کل فروش کمپانی به چاقوهای آن اختصاص داشت (چاقوهای ارتش سوئیس، به‌تنهایی ۸۰ درصد از کل فروش کمپانی را به خود اختصاص می‌دادند). اما امروز چاقوهای ارتش سوئیس تنها ۳۵ درصد از کل درآمد کمپانی را به خود اختصاص می‌دهند، درحالی‌که فروش لوازم مسافرتی، ساعت مچی و عطر به ویکتورینوکس کمک کرد تا درآمدهایش را نسبت به دوران قبل از ۱۱ سپتامبر تقریباً دو برابر کند. ویکتورینوکس نه یک کمپانی باثبات، بلکه یک کمپانی انعطاف‌پذیر است.

عواید بازی با یک طرز فکر نامحدود، کاملاً مشخص و چندوجهی است. حال اگر از یک طرز فکر محدود برای شرکت در بازی نامحدود کسب و کار بهره بگیریم، چه اتفاقی خواهد افتاد؟

مضرات به کارگیری طرز فکر محدود در یک بازی نامحدود

چندین دهه پس از پایان جنگ ویتنام، رابرت مک‌نامارا^{۱۴}، وزیر دفاع آمریکا در زمان جنگ، فرصت ملاقات با نگوپن کو تاک^{۱۷}، متخصص ارشد وزارت خارجه ویتنام شمالی بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۵، را پیدا کرد. مک‌نامارا متحیر بود که چرا آمریکایی‌ها اینقدر درک نادرستی نسبت به دشمن‌شان داشتند. مک‌نامارا سرزنش کوتاک را به خاطر می‌آورد: «احتمالاً هیچ‌گاه تاریخ نخوانده‌اید. چون اگر خوانده بودید، متوجه می‌شدید که ما سرباز چینی‌ها یا روس‌ها نیستیم... نمی‌دانید که ما به مدت هزار سال با چین جنگ داشتیم؟». تاک ادامه داد: «ما برای استقلال خودمان می‌جنگیدیم! و تا آخرین نفرمان هم به مبارزه ادامه می‌دادیم! مصمم بودیم که همین کار را انجام دهیم! و هیچ‌گونه بمباران و فشاری از سوی آمریکا هم نمی‌توانست ما را متوقف کند!» ویتنام شمالی برای حضور در یک بازی نامحدود، از یک طرز فکر نامحدود بهره گرفته بود.

ایالات متحده جنگ ویتنام را محدود فرض کرده بود، زیرا اکثر جنگ‌ها واقعاً محدودند. اکثر جنگ‌ها برای تصاحب زمین یا یک هدف محدود و قابل‌سنجش دیگر اتفاق می‌افتند. اگر ماموریت‌های سیاسی جنگ مشخص باشند، هر کسی زودتر از بقیه به هدف محدود خود دست پیدا کند، پیروز اعلام خواهد شد، معاهده‌ای امضا می‌شود و جنگ به پایان می‌رسد. اما همواره چنین شرایطی برقرار نیست. اگر رهبران آمریکا توجه دقیق‌تری به شرایط جنگ ویتنام داشتند، می‌توانستند خیلی زودتر ماهیت واقعی آن را درک کنند، زیرا نشانه‌های این موضوع در همه جا وجود داشت.

اولین نشانه این بود که هیچ نقطه شروع، میانه و پایانی برای مداخله آمریکا در ویتنام وجود نداشت. همچنین هیچ ماموریت سیاسی مشخصی هم نبود که پس از دستیابی به آن، برنده مشخص و جنگ مختومه اعلام شود. و حتی اگر هم چنین ماموریتی وجود داشت، هیچ‌یک از اهالی ویتنام شمالی آن را قبول نداشتند. همچنین به نظر می‌رسد که آمریکایی‌ها برداشت نادرستی نسبت به رقیب مقابل خود داشتند. آن‌ها اعتقاد داشتند که آتش‌افروزی در ویتنام، می‌تواند به‌مثابه اعلان جنگ آن‌ها به چین و روسیه باشد. اما ویتنام شمالی مصرانه اعتقاد داشت که عروسک خیمه‌شب‌بازی هیچ‌یک از دولت‌های دیگر نیست. ویتنام دهه‌ها بود که با نفوذ امپریالیست‌ها مبارزه می‌کرد، ابتدا علیه ژاپن در جنگ جهانی دوم و سپس در مبارزاتی که علیه فرانسه داشتند. برای ویتنام شمالی، جنگ با آمریکا هیچ ارتباطی به جنگ سرد نداشت؛ بلکه آن را مبارزه‌ای با یک قدرت مداخله‌جوی دیگر می‌دانستند. حتی رویکرد ویتنام شمالی برای جنگ (عدم گرایش آن‌ها به جنگ‌افزارهای مرسوم، اراده‌شان برای تداوم مبارزه و عدم توجه به تعداد تلفات‌شان) باید این سیگنال را به رهبران آمریکا می‌داد که قضاوت نادرستی نسبت به ماهیت این بازی دارند.

وقتی با یک طرز فکر محدود در یک بازی نامحدود شرکت می‌کنیم، احتمال گرفتار شدنمان در باتلاق بیشتر خواهد شد و مجبور می‌شویم به طرز جنون‌آمیزی به انواع و اقسام منابع مان متوسل شویم تا بتوانیم در بازی بمانیم. و چنین اتفاقی برای آمریکا افتاد. ایالات متحده به‌گونه‌ای عمل کرد که انگار در یک بازی محدود حضور دارد، درحالی‌که رقیبش طرز فکر درستی داشت و

می‌دانست که در یک بازی نامحدود شرکت کرده است. در حالی که آمریکا می‌جنگید تا «پیروز» شود، ویتنام شمالی برای بقای خود می‌جنگید! و هر دو، انتخاب‌های استراتژیک خود را بر اساس طرز فکرشان انجام دادند. علی‌رغم برتری نظامی قابل توجه آمریکا، آن‌ها اصلاً نمی‌توانستند بر رقیب خود پیروز شوند. آنچه موجب پایان مداخله آمریکا در ویتنام شد، نه پیروزی یا شکست نظامی یا سیاسی، بلکه فشار افکار عمومی داخلی بر آن‌ها بود. مردم آمریکا دیگر نمی‌توانستند از یک جنگ بسیار پرهزینه و ظاهراً غیرقابل پیروزی در یک سرزمین دوردست پشتیبانی کنند. نه اینکه آمریکا جنگ ویتنام را «باخته» باشد، بلکه با کمبود منابع و اتمام اراده لازم برای تداوم حضور خود مواجه شد... و بدین ترتیب مجبور شد که از بازی خارج شود.

باتلاق ویتنام در کسب و کار

وقتی میکروسافت زون را معرفی کرد، هیچ چشم‌انداز قابل توجهی درباره نقش این محصول در پیشرفت کمپانی نداشت. آن‌ها به فکر احتمالات و رخدادهای آتی نبودند. صرفاً به فکر رقابت برای کسب درآمد و سهم از بازار بودند - آیتی که میکروسافت عملکرد چندان خوبی در آن نداشت. پیش‌بینی بالمر مبنی بر اینکه زون توان «شکست» آی‌پاد را دارد، کاملاً نادرست بود. زون که کار خود را با سهم ۹ درصد از بازار آغاز کرد، روند کاملاً نزولی را طی کرد تا جایی که در سال ۲۰۱۰، سهم آن به ۱ درصد رسید و در سال بعد، تولید آن کاملاً قطع شد. در حالی که در همان دوره زمانی، سهم آپیاد از بازار ۷۰ درصد بود.

برخی می‌گویند که زون شکست خورد زیرا میکروسافت به اندازه کافی برای تبلیغات آن هزینه نکرد. اما این تئوری درست نیست. اسپن‌اکس، سیراچا و گو پرو^{۱۸}، سه برندی هستند که صرفاً با اتکا به تبلیغات شفاهی، توانستند خود را به دیگران بشناسانند. تمامی این سه برند نه تنها بدون بهره‌برداری از تبلیغات مرسوم، خود را به مردم شناساندند بلکه با همین سیاست به رشد خود ادامه دادند. برخی دیگر می‌گویند که زون به خاطر تعلل میکروسافت در ورود به بازار ام‌پی‌تری پلیر شکست خورد. این تئوری هم به همان اندازه نادرست است. اولین ام‌پی‌تری پلیر اپل نیز ۵ سال پس از ابداع و معرفی این دستگاه معرفی شد. در دوران معرفی آپیاد، برندهایی نظیر ریو، نومد و سونی^{۱۹} در حال پیشبرد این فناوری بودند و فروش خوبی هم داشتند. باین حال ۴ سال پس از معرفی آپیاد در سال ۲۰۰۱، این محصول توانست سهم عمده بازار دستگاه‌های پخش‌کننده موسیقی دیجیتال آمریکا را

تصاحب کند... سهمی که همواره رو به افزایش بود.

طراحی، بازاریابی یا زمان‌بندی معرفی زون هیچ ایرادی نداشت. اما برای بقا در بازی نامحدود کسب‌وکار، به ویژگی‌هایی فراتر از این‌ها نیاز دارید. همواره شاهد شکست محصولات بزرگ و عالی هستیم. باید نحوه هدایت یک کمپانی نیز در نظر گرفته شود. رهبرانی که طرز فکر محدود دارند و بیش از هر چیز به مقایسه با دیگران و پیروزی فکر می‌کنند، استراتژی شرکت، استراتژی محصول، ساختارهای اعطای پاداش و تصمیمات استخدام خود را به گونه‌ای برمی‌گزینند که بتوانند به اهداف محدود خود دست یابند. و اگر طرز فکر محدود در تمامی جنبه‌های یک سازمان تنیده شود، نوعی از کوتاه‌نظری رخ می‌دهد. بدین ترتیب تقریباً تمامی کارکنان، تمرکز بیش‌ازحدی را بر اهداف کوتاه‌مدت می‌گذارند و مسائل مهم‌تر را فدا می‌کنند. در این شرایط، مدیران به صورت غریزی، مکاشفه و پیشروی در زمینه بررسی احتمالات جدید و مجهول را کنار می‌گذارند و همواره به دنبال واکنش به عوامل معلوم و شناخته‌شده هستند. و در برخی از نمونه‌ها، رهبران دائماً در بند عملکرد رقبا هستند و به اشتباه فکر می‌کنند که باید به تک‌تک حرکات آن‌ها واکنش نشان دهند، به گونه‌ای که مجموعه کاملی از گزینه‌های بهتر که می‌توانند موجب تقویت سازمانشان شوند را نمی‌بینند. مثل این می‌ماند که بخواهید با ارائه بازی صرفاً دفاعی، پیروز شوید. میکروسافت که تحت تاثیر یک طرز فکر محدود قرار داشت، خود را اسیر یک بازی بی‌هدف و بی‌پایان کرده بود.

رهبران مایکروسافت، نتوانستند بازی بی‌نهایتی که در آن شرکت داشتند و طرز فکر نامحدود اپل برای این بازی را درک کنند. اگرچه گاهی اوقات استیو بالمر از کلماتی همچون «چشم‌انداز» یا «بلندمدت» استفاده می‌کرد، اما او نیز همانند سایر رهبران با طرز فکر محدود که از این‌گونه واژه‌های نامحدود بهره می‌گیرند، از آن‌ها در چارچوب‌های محدودی همچون ارتقای رتبه، عملکرد بازار سهام، سهم بازار و درآمد بهره می‌برد. مایکروسافت که طرز فکر نادرستی را درباره این بازی داشت، به دنبال یک ماموریت غیرممکن - یعنی «کسب پیروزی-» بود. مایکروسافت که تمایل و منابع خود برای باقی ماندن در بازی را تلف می‌کرد، همانند آمریکا در جنگ ویتنام، در یک باتلاق گرفتار شده بود.

به نظر می‌رسید که کمپانی از قضیه آی‌پاد درس عبرت نگرفت. وقتی آیفون در سال ۲۰۰۷ عرضه شد، واکنش بالمر نسبت به آن، نشانگر طرز فکر محدود او بود. وقتی در یکی از مصاحبه‌ها درباره آیفون پرسیدند، او با تمسخر گفت: «آیفون هیچ شانسی برای کسب سهم قابل توجه از بازار ندارد. هیچ شانسی... امکان دارد که درآمد قابل توجهی کسب کنند. اما با توجه به آمار فروش ۱.۳ میلیارد گوشی، ترجیح می‌دهم که نرم‌افزار خودمان را روی ۶۰ یا ۷۰ یا ۸۰ درصد از گوشی‌ها داشته باشم تا اینکه به سهم ۲ الی ۳ درصدی برسم. سهم اپل هم احتمالاً در حد همین ۲-۳ درصد باشد». بالمر که یک طرز فکر محدود داشت، صرفاً به آمار و ارقام و فروش نسبی آیفون فکر می‌کرد، نه تغییرات احتمالی که این محصول در کل بازار به وجود می‌آورد... یا تاثیری که بر بازتعریف نقش گوشی‌ها در زندگی روزمره ما می‌گذارد. در مجموعه‌ای از رویدادها که احتمالاً بالمر را به مرز جنون کشاندند، آیفون تنها ۵

سال پس از ورود به بازار، توانست فروشی بالاتر از مجموع کل محصولات میکروسافت داشته باشد.

در سال ۲۰۱۳، استیو بالمر در آخرین کنفرانس خبری خود به عنوان مدیرعامل میکروسافت، دوران خدمت خود را با محدودترین طرز فکر ممکن جمع بندی کرد. او موفقیت را بر اساس معیارهایی تعریف کرد که صرفاً مختص دوران مدیرعاملی او در این کمپانی بودند. او گفت: «شاید در ۵ سال گذشته، اپل نسبت به ما درآمد بیشتری کسب کرده اما در طی سیزده سال اخیر، ما بیشتر از هر کسی در این سیاره درآمد داشته ایم. و همین امر مایه غرور و افتخار من است». احتمالاً منظور بالمر این بود که طی ۱۳ سال حضور او به عنوان رهبر سازمان، کمپانی اش «پیروز» شده است. تصور کنید که اگر بالمر به جای این آمار و ارقام مالی، روی تمام فعالیت های پیشین و حتی آتی میکروسافت در راستای پیشبرد چشم انداز اولیه و نامحدود بیل گیتس (یعنی «قدرت بخشیدن به تمامی افراد و سازمان های روی کره زمین، تا بتوانند دستاوردهای بیشتری داشته باشند») متمرکز می شد، چقدر این کنفرانس مطبوعاتی می توانست متفاوت باشد.

رهبری که طرز فکر محدود دارد، از عملکرد کمپانی بهره می گیرد تا ارزش دوران خدمت و رزومه اش را بالاتر ببرد. اما رهبری که طرز فکر نامحدود دارد، از دوران خدمت خود بهره می گیرد تا ارزش بلندمدت کمپانی را بیشتر کند... و تنها بخشی از این ارزش، در قالب مسائل مالی خواهد بود. صرفاً به خاطر استعفای بالمر، این بازی تمام نشد. کمپانی بدون او نیز به این بازی ادامه داد. در

این بازی بی‌نهایت (نامحدود)، عملکرد مالی خوب و موفق او، اهمیت بسیار کمتری نسبت به آماده‌سازی فرهنگی کمپانی برای بقا و رشد طی ۱۳، ۳۳ یا ۳۰۰ سال آتی داشت. و با در نظر گرفتن این استاندارد، بالمر شکست خورده بود.

در بازی بی‌نهایت کسب و کار، وقتی رهبران ما یک طرز فکر محدود دارند یا بیش از حد روی اهداف محدود تمرکز می‌کنند، شاید بتوانند در یک معیار معین و یک چارچوب زمانی خاص، به رتبه اول دست پیدا کنند اما این امر لزوماً به معنای آماده‌سازی کافی برای تضمین بقای طولانی‌مدت کمپانی در این بازی نیست. در واقع، اکثر اقدامات آن‌ها به فرایندهای داخلی کمپانی آسیب می‌رساند و موجب تسریع افول و سقوط نهایی کمپانی می‌شود.

از آنجایی که رهبران با طرز فکر محدود تمرکز نامتناسبی بر نتایج کوتاه‌مدت دارند، غالباً هر استراتژی یا تاکتیکی را به کار می‌گیرند تا بتوانند اهداف آماری خود را برآورده کنند. برخی از دستاویزهای محبوب و رایج آن‌ها شامل کاهش سرمایه‌گذاری روی تحقیق و توسعه، تعدیل شدید هزینه‌ها (نظیر اخراج‌های متوالی کارکنان، انتخاب مواد اولیه ارزان‌تر و کم‌کیفیت‌تر برای محصولات، صرفه‌جویی در هزینه‌های تولید یا کنترل کیفیت)، رشد از طریق اکتساب و بازخرید سهام می‌شود. این تصمیمات می‌توانند فرهنگ سازمان را دگرگون کنند. افراد کم‌متوجه می‌شوند که هیچ چیز و هیچ کس در امان نیست. در همین راستا، به صورت غریزی رو به رفتارهایی می‌آورند که خودشان را حفظ کنند. امکان دارد بخشی از اطلاعاتشان را نزد خودشان نگه دارند،

اشتباهاتشان را پنهان کنند و کارهای خود را با احتیاط و ریسک‌گریزی پیش ببرند. آن‌ها به منظور محافظت از خودشان، به هیچ کس اعتماد ندارند. عده دیگری از افراد، بیش از پیش از طرز فکر «تنها متناسب‌ترین‌ها باقی می‌مانند» بهره می‌گیرند.

تاکتیک‌های آن‌ها تهاجمی‌تر از قبل می‌شود. خودخواهی آن‌ها از کنترل خارج خواهد شد، یاد می‌گیرند که با خودشیرینی [و چاپلوسی] نزد مدیران ارشد، جایگاه خود در سلسله‌مراتب سازمان را ارتقا دهند و در این راستا، گاهی اوقات همکاران خود را خراب می‌کنند. آن‌ها نیز به منظور محافظت از خودشان، به هیچ کس اعتماد ندارند. چه در شرایطی که افراد به دنبال حفاظت از خود هستند و چه در شرایطی که فضای خودشیرینی برپا شده باشد، افراد رفتارهایی را نشان می‌دهند که موجب کاهش کیفیت همکاری در سرتاسر کمپانی می‌شود و همین امر، موجب توقف هرگونه ایده خلاقانه یا واقعاً جدید خواهد شد. این اتفاقی بود که در مایکروسافت افتاد.

مایکروسافت که فکر می‌کرد در یک بازی محدود شرکت کرده، به شدت در بند برآورده‌سازی آمار و اهداف سه‌ماهه خود بود. بسیاری از افرادی که از همان اولین روزهای تاسیس کمپانی در آن حضور داشتند، از فقدان الهام‌بخشی، تجسم و نوآوری در مایکروسافت تاسف می‌خوردند. کمبود اعتماد و همکاری مشاهده می‌شد، کم‌اینکه تیم‌های تولید داخل کمپانی به جای پشتیبانی از یکدیگر، به نزاع با همدیگر می‌پرداختند. گاهی اوقات برخلاف سایر کمپانی‌های بزرگ، بخش‌های مختلف

مایکروسافت، برای تضعیف یکدیگر تلاش می‌کردند. مایکروسافت، از شرکتی که افراد گوناگون را جذب می‌کرد تا به جنگ با دیگران بروند، به مکانی تبدیل شد که بهترین و باهوش‌ترین افراد همچون طاعون از آن می‌گریختند. بر اساس گزارش ونیتی فیر^۲، «این کمپانی که زمانی یک ماشین رقابت ناب بود و تحت هدایت آرمان‌گرایان جوان و استعداد‌های بی‌بدیل قرار داشت، به یک شرکت متورم و بوروکراتیک تبدیل شد که فرهنگ داخلی آن، به صورت ناخواسته از مدیرانی تقدیر می‌کرد که ایده‌های خلاقانه را در نطفه خفه می‌کردند تا مبادا خللی در نظم و روتین کنونی‌شان ایجاد شود». به عبارت دیگر، یک طرز فکر محدود، فرهنگ سازمان را نابود کرد.

در کمپانی‌های بسیار بزرگ، زمان زیادی طول می‌کشد تا رهبران با طرز فکر محدود که در راس شرکت قرار می‌گیرند، اراده و منابع جمع‌آوری شده توسط رهبران با طرز فکر نامحدود که سابقاً در راس امور بوده‌اند را از بین ببرند. تحت هدایت بالمر، مایکروسافت کماکان یک بازیکن برجسته علی‌الخصوص در بازارهای کسب‌وکار بود. اما این نتیجه عمدتاً به خاطر پیش‌زمینه‌های ساخته شده توسط یک رهبر با طرز فکر نامحدود همچون بیل گیتس بود. اگر بالمر می‌ماند یا یک رهبر دیگر با طرز فکر محدود جایگزینش می‌شد، بالاخره روزی می‌رسید که اراده افراد یا منابع کمپانی برای تداوم این بازی به پایان می‌رسیدند و دیگر قادر به بقا نبودند. صرف بزرگی یک کمپانی و کسب موفقیت‌های مالی، موجب ماندگاری آن نخواهد شد.

تجربه میکروسافت منحصر به خودشان نیست. تاریخچه کسب و کار پر از داستان‌های عبرت‌آموز و مشابه است. به عنوان نمونه، می‌توان به توجه بیش از حد جنرال موتورز به کسب سهم از بازار و درآمد اشاره کرد که اگر کمک‌های مالی دولت نبودند، می‌توانست موجب نابودی‌شان شود. سیرز، سیرکیت سیتی، لِمَن برادرز، ایسترن ایرلاینز و بلاک باستر ویدئو^{۲۱}، به اندازه جنرال موتورز خوش شانس نبودند. آن‌ها فقط چند مثال از کمپانی‌های قدرتمند و جاافتاده‌ای هستند که به واسطه طرز فکر محدود رهبران و برداشت نادرستشان نسبت به شرایط کسب و کار، در مسیر نابودی قرار گرفتند و از بین رفتند.

متاسفانه طی ۳۰ الی ۴۰ سال اخیر، رهبری با طرز فکر محدود، به استاندارد مدرن کسب و کار تبدیل شده است. رهبری با طرز فکر محدود مورد استقبال وال استریت^{۲۲} قرار گرفته، و در دانشکده‌های کسب و کار تدریس می‌شود. در آن واحد، شاهد کاهش مداوم در طول عمر کمپانی‌ها هستیم. بنا به آمار مک کینزی^{۲۳}، متوسط طول عمر کمپانی‌های حاضر در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر لیست S&P، با افت زیادی نسبت به دهه ۵۰ میلادی مواجه شده و از متوسط ۶۱ سال به ۱۸ سال رسیده است. و بنا به گفته پروفیسور ریچارد فاستر^{۲۴} از دانشگاه ییل^{۲۵}، «نرخ تغییر آن سریع‌تر از همیشه شده است». قبول دارم که چندین عامل به افزایش سرعت این تغییرات یاری رسانده‌اند، اما باید این موضوع را هم در نظر بگیریم که بسیاری از رهبران امروز، کمپانی‌های ماندگاری را نمی‌سازند. درحالی‌که حتی هدف‌گراترین رهبرانی که محدودترین طرز فکرها را دارند هم تصدیق می‌کنند که هر قدر مدت زمان ماندگاری و رشد سازمان طولانی‌تر باشد، احتمال دستیابی آن به تمامی اهدافش بیشتر خواهد شد.

تنها کمپانی‌ها نیستند که تحت تاثیر طرز فکرهای محدود رهبرها قرار می‌گیرند. وقتی تفکرات محدود بر مسند قدرت بخش‌های گوناگون زندگی جای بگیرند، شاهد تلاش بیشتر آن‌ها برای تغییر سیاست‌های عمومی خواهیم بود، به گونه‌ای که بیش از پیش طرز فکر محدود را در آن‌ها جا بیندازند. و دیری نمی‌گذرد که کل اقتصاد تحت چارچوب‌ها و محدودیت‌های یک طرز فکر محدود عمل می‌کند و از قوانینی بهره می‌گیرد که متعلق به این بازی نیست. این یک موقعیت غیرقابل دفاع است. و داده‌ها نیز همین موضوع را نشان می‌دهند. به عنوان نمونه، پس از سقوط بازار سهام در سال ۱۹۲۹ که منتج به «رکود بزرگ» شد، قانون گلس-استیگال^{۲۶} تصویب شد تا بخشی از رفتارهای حاصل از طرز فکر محدود شرکت‌ها که موجب بروز بی‌ثباتی در بازار آن دوران شده بود را کنترل کند. در حفاصل بین تصویب قانون گلس-استیگال تا دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی، یعنی زمانی که این قانون را به بهانه آزادسازی بازارهای مالی ملغی کردند، حتی یک مورد هم سقوط بازار سهام نداشتیم. اما از زمان لغو قانون، سه مورد سقوط داشته‌ایم: دوشنبه سیاه در سال ۱۹۸۷، انفجار حباب دات کام در سال ۲۰۰۰ و بحران مالی در سال ۲۰۰۸.

وقتی برای حضور در یک بازی نامحدود از یک طرز فکر محدود بهره می‌گیریم، تصمیماتی را خواهیم گرفت که جاه‌طلبی‌هایمان را از بین می‌برند. مثل این می‌ماند که به بهانه «لذت بردن از زندگی»، دسرهای زیادی بخورید و در نهایت به بیماری قند خون مبتلا شوید. وقتی تعداد زیادی از شرکت‌کننده‌ها طرز فکر محدود را برگزینند، عواقبی رخ خواهد داد که یکی از افراطی‌ترین و تندوتیزترین نمونه‌های آن، فراهم‌سازی شرایط برای سقوط بازار سهام است. سناریوی محتمل‌تر این است که شاهد کاهش

اعتماد، همکاری و نوآوری در سازمان خواهیم بود که همه این موارد، شرایط بقا و رشد کمپانی در دنیای کاملاً بی ثبات و متغیر کسب و کار را دشوارتر می کنند. اگر اعتقاد داریم که اعتماد، همکاری و نوآوری از مسائل مهم برای دورنمای بلندمدت سازمان ما هستند، تنها یک گزینه را پیش روی خود داریم - یاد بگیریم که چطور با یک طرز فکر نامحدود بازی کنیم.

رهبری با یک طرز فکر نامحدود

موقع تصمیم‌گیری دربارهٔ رویکرد رهبری خود، سه عامل وجود دارد که باید همواره آن‌ها را لحاظ کنیم:

۱- ما نمی‌توانیم دربارهٔ محدود یا نامحدود بودن یک بازی تصمیم بگیریم و حق انتخابی در این زمینه نداریم.

۲- می‌توانیم دربارهٔ حضور یا عدم حضور خود در بازی تصمیم بگیریم و در این زمینه حق انتخاب داریم.

۳- اگر تصمیم به شرکت در بازی گرفتیم، می‌توانیم از طرز فکر محدود بهره بگیریم یا اینکه با طرز فکر نامحدود در بازی شرکت کنیم.

اگر به یک بازی محدود بپیوندیم، طبیعتاً خواهان پیروی از قوانین صحیح خواهیم بود تا بتوانیم شانس پیروزی خود را افزایش دهیم. اگر قرار است که در یک بازی فوتبال شرکت کنیم، لزومی ندارد که خودمان را برای بسکتبال آماده کنیم. همین قضیه دربارهٔ بازی نامحدود نیز صدق می‌کند. اگر رویکرد ذهنی متناسب با نوع بازی را انتخاب کنیم، احتمال بقا و رشد خود را افزایش می‌دهیم.

انتخاب رویکرد رهبری با طرز فکر نامحدود، چندان شباهتی به آماده‌سازی برای بازی فوتبال ندارد و بیشتر شبیه تصمیم‌گیری برای افزایش تناسب‌اندام است. یک کار معین و خاص وجود ندارد که صرفاً آن را انجام دهیم و به تناسب‌اندام برسیم. نمی‌توانیم

با ۹ ساعت تمرین متوالی در باشگاه، انتظار داشته باشیم که بدنمان روی فرم بیاید. اما اگر هر روز بیست دقیقه به باشگاه برویم، قطعاً اندام متناسبی خواهیم داشت. تداوم مهم‌تر از شدت است. مشکل اینجاست که هیچ‌کس نمی‌داند چه زمانی نتیجه خواهد گرفت. در واقع افراد مختلف، نتایج متفاوتی را در مقاطع زمانی متفاوت کسب خواهند کرد. اما تردیدی نداریم که این رویکرد جواب خواهد داد. و اگرچه امکان دارد که اهداف تناسب‌اندامی محدودی را در ذهن خود داشته باشیم، اما اگر خواهان زندگی به سالم‌ترین شکل ممکن هستیم، باید بدانیم که سبک زندگی، مهم‌تر از دستیابی به اهداف مدنظر در تاریخ‌های از پیش تعیین شده است. در هر رژیم غذایی سالمی، مجموعه اقدامات معینی وجود دارد که باید آن‌ها را پی بگیریم - مثلاً سبزیجات بیشتری بخوریم، به صورت منظم ورزش کنیم و به اندازه کافی بخوابیم. به کارگیری یک طرز فکر نامحدود نیز دقیقاً همین گونه است.

هر رهبری که خواهان به کارگیری یک طرز فکر نامحدود است، باید از ۵ اصل اساسی پیروی کند:

- طرح یک هدف آرمانی
- تشکیل تیم‌های مبتنی بر اعتماد
- مطالعه روی رقبای ارزشمند
- کسب آمادگی برای انعطاف‌پذیری وجودی

- نمایش شجاعت لازم برای رهبری

اگر بخواهیم یک سبک زندگی سالم را دنبال کنیم، می‌توانیم از برخی اصول پیروی کرده و برخی دیگر را نادیده بگیریم - مثلاً می‌توانیم ورزش کنیم، اما هیچ‌گاه لب به سبزیجات نزنیم. اگر این رویکرد را انتخاب کنیم، از برخی از عواید آن بهره‌مند خواهیم شد. اما تنها در صورتی به تمام عواید خواهیم رسید که همه اقدامات را انجام دهیم. پیروی از برخی از اصول لازم برای تفکر نامحدود نیز عواید نسبی خودش را به همراه خواهد داشت. اما به‌منظور تجهیز کامل سازمان برای یک زندگی طولانی‌مدت و سالم در یک بازی نامحدود، باید تمامی اصول فوق را رعایت کنیم.



حفظ یک طرز فکر نامحدود دشوار است، بسیار دشوار. انتظار می‌رود که از این مسیر منحرف شویم، چون به‌هرحال احتمال خطا کردن وجود دارد. ما در معرض طمع، ترس، جاه‌طلبی، جهل، فشارهای بیرونی، رقابت‌های داخلی، خودخواهی و ... قرار داریم و

این فهرست کماکان ادامه دارد. برای اینکه به عمق پیچیدگی این موضوع پی ببرید، باید توجه کنید که بازی‌های محدود اغواکننده‌اند؛ آن‌ها می‌توانند جذاب، سرگرم‌کننده و گاهی اوقات اعتیادآور باشند. مثل قمار می‌ماند، هر پیروزی و هر هدف، موجب انتشار دوپامین در بدن ما می‌شود و تحریک‌مان می‌کند که مجدداً به همین شیوه بازی کرده و تلاش کنیم که پیروز شویم. باید خیلی قوی باشیم تا بتوانیم در برابر این وسوسه مقاومت کنیم.

نمی‌توانیم از خودمان یا هر رهبر دیگر انتظار یک طرز فکر کاملاً نامحدود داشته باشیم، و نمی‌توان انتظار داشت که تمامی رهبرها طرز فکر نامحدود خود را برای همیشه حفظ کنند. همان‌طور که تمرکز بر یک هدف ثابت و محدود، ساده‌تر از تمرکز بر یک دورنمای نامحدود است، برای هدایت کمپانی نیز بهره‌گیری از طرز فکر محدود ساده‌تر خواهد بود، علی‌الخصوص اگر در دوران رکود و گرفتاری باشید. در واقع تمامی نمونه‌هایی که در این فصل به آن‌ها ارجاع داده‌ام، از جمله نمونه‌های مثبت، در مقطعی از تاریخ خود توسط رهبرانی هدایت شده‌اند که مبنای نامحدود کمپانی را نادیده گرفته و روی مطالبات محدودتر تمرکز کرده‌اند. می‌توان گفت که طرز فکر محدود، تمامی این کمپانی‌ها را به مرز نابودی کشاند. تنها سازمان‌های خوش‌اقبال توانستند از شر آن رهبر و طرز فکر محدود او خلاص شوند و بدین ترتیب موفق شدند با شرایطی قوی‌تر از گذشته بازگردند، الهام‌بخش کارکنان بیشتری باشند و محصولات مطلوب‌تری را به مشتریانانشان عرضه کنند.

صرف نظر از رویکرد و طرز فکری که انتخاب می‌کنیم، باید درباره انتخاب خود صادق باشیم و خودمان و دیگران را فریب ندهیم - چون انتخاب‌های ما تبعاتی را به همراه دارند. وقتی افراد پیرامون ما - همکاران، مشتریان و سرمایه‌گذاران مان - از طرز فکر و رویکردمان باخبر باشند، قادر خواهند بود که انتظارات و رفتارهای خود را بر همان اساس تنظیم کنند. وقتی بدانند که چه طرز فکری را به کار گرفته‌ایم، می‌توانند پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت آن برای خودشان را درک کنند. آن‌ها حق دارند که روش بازی ما را بدانند تا بتوانند تصمیمات هوشمندانه‌ای را درباره محل کار، خرید و سرمایه‌گذاری خود اتخاذ کنند. وقتی ببینند که ۵ اصل رهبری با طرز فکر نامحدود را برگزیده‌ایم، می‌توانند مطمئن شوند که به سمت کدام مقصد حرکت می‌کنیم و در طول این مسیر، از یکدیگر مراقبت خواهند کرد. همچنین می‌توانند مطمئن شوند که در برابر وسوسه‌های کوتاه‌مدت مقاومت کرده و از اصول اخلاقی برای تشکیل سازمان خود استفاده خواهیم کرد؛ بدین ترتیب سازمانی خواهیم داشت که برای مدت بسیار طولانی زنده می‌ماند و به رشد خود ادامه می‌دهد.

امثال ما که یک طرز فکر نامحدود را برگزیده‌ایم، سفری خواهیم داشت که موجب می‌شود هر روز صبح با اشتیاق از خواب برخیزیم، در محیط کار حس امنیت داشته باشیم و در انتهای روز با حس رضایت سر بر بالین بگذاریم. و هنگامی که زمان ترک بازی توسط ما فرا می‌رسد، به دوران خدمت و زندگی گذشته خود می‌نگریم و می‌گوییم «زندگی ارزشمندی را سپری کردم». و از آن مهم‌تر، وقتی به آینده فکر می‌کنیم، خواهیم دید که الهام‌بخش چندین نفر شده‌ایم تا در این سفر همراه ما شوند.

فصل ۲) هدف آرمانی

ابتدا حیوانات داخل باغ وحش را خوردند. سپس گربه‌ها و سگ‌هایشان را خوردند. حتی برخی شروع به خوردن چسب کاغذدیواری و چرم پخته کردند. سپس چیزی غیرقابل تصور رخ داد. دانیل گرانی^{۲۷}، یکی از بازماندگان واقعه می‌گوید: «بچه‌ای فوت کرد که تنها سه سال داشت. مادرش جسد او را داخل یک شیشه گذاشت و هر روز تکه‌ای از بدن او را می‌برید تا فرزند دوش را سیر کند.»

این‌ها تعدادی نمونه غیرمتعارف از تجربیات مردم لنین‌گراد بود که در حین محاصره تقریباً ۹۰۰ روزه شهر توسط نازی‌ها در حدفاصل سپتامبر ۱۹۴۱ تا ژانویه ۱۹۴۴، رخ دادند. بیش از یک میلیون شهروند از جمله چهار هزار کودک جان خود را از دست دادند که علت مرگ بسیاری از آن‌ها گرسنگی بود. درحالی‌که در تمام این مدت، ذخایر صدها هزار بذر و چندین تن سیب‌زمینی، برنج، آجیل و غلات در دل این شهر مخفی شده بود و هیچ‌کس از این موضوع اطلاع نداشت.

حدود ۲۵ سال قبل از شروع محاصره، یک گیاه‌شناس جوان به نام نیکولای اوپیلوف^{۲۸}، شروع به جمع‌آوری کلکسیون بذر خود کرد. او در مقطعی از تاریخ روسیه بزرگ شده بود که این کشور قحطی‌های فراوان و متعددی را تجربه می‌کرد و میلیون‌ها نفر به‌خاطرش جانشان را از دست داده بودند. بنابراین زندگی و کار خود را وقف پایان بخشیدن به گرسنگی و جلوگیری از

بحران‌های زیست‌محیطی آینده کرد. آنچه به‌عنوان ایده‌آل‌گرایی واویلوف آغاز شده بود، به‌تدریج به یک هدف بسیار متمرکز برای او تبدیل شد. او به جای‌جای دنیا سفر کرد تا بتواند انواع مختلف محصولات غذایی را جمع‌آوری و اطلاعات بیشتری را دربارهٔ محصولات انعطاف‌پذیرتر و پردوام‌تر کسب کند. خیلی نگذشت که توانست بذر بیش از ششصد نوع محصول مختلف را جمع‌آوری کند.

او همچنین مطالعات خود روی علم ژنتیک را آغاز کرد و به دنبال توسعهٔ نژادهای جدیدی از محصولات رفت که مقاومت بهتری را در برابر آفات یا بیماری‌ها داشته باشند، سریع‌تر رشد کنند، بتوانند در برابر شرایط نامساعد مقاومت کنند و محصول بیشتری بدهند. با پیشرفت کار واویلوف، چشم‌انداز او برای ایجاد یک خزانهٔ بذر، متبلور شد. همان‌طور که یک نسخهٔ پشتیبان از داده‌های مهم‌مان می‌سازیم تا در صورت بروز یک مشکل کامپیوتری آن‌ها را از دست ندهیم، واویلوف هم می‌خواست یک خزانهٔ پشتیبان از بذرهای تمامی مواد غذایی دنیا را جمع‌آوری کند تا اگر گونه‌ای منقرض شد یا قابلیت رشد آن به‌دلیل بروز بلایای طبیعی یا انسانی از بین رفت، با فقدان آن‌ها روبرو نشویم.

واویلوف که شهرتی برای خودش دست‌وپا کرده بود (و البته کلکسیون بذر بزرگی هم داشت)، شغل دانشگاهی خود را در سال ۱۹۲۰ رها کرد و سرپرست دپارتمان گیاه‌شناسی کاربردی در لینن‌گراد شد. با بهره‌گیری از کمک‌های مالی دولت، واویلوف

توانست یک تیم کامل از دانشمندان را گرد هم آورد تا به او در پیشبرد هدفش یاری برسانند. وایلوف پس از حضور در موسسه نوشت: «دوست دارم که این دپارتمان به یک نهاد حیاتی تبدیل شود و بیشترین سودمندی را برای تمامی افراد جامعه داشته باشد. دوست دارم گونه‌های مختلف را از جای جای دنیا جمع کرده و سازمان‌دهی‌شان کنم تا دپارتمان ما تبدیل به خزانه‌ای از انواع محصولات و گیاهان شود». و همانند هر انسان بلندنظری که طرز فکری نامحدود دارد، اشاره کرد: «نتیجه کار معلوم نیست... اما کماکان می‌خواهم تلاشم را انجام دهم.»

اما طی دو سال، اوضاع کاملاً تغییر کرد. به هر حال شوروی دوران جوزف استالین بود و هیچ کس در امان نبود. حتی شخص بسیار محترمی نظیر وایلوف. می‌گویند در دوره حکمرانی استالین که بین سال‌های ۱۹۲۲ تا زمان مرگ وی در سال ۱۹۵۳ طول کشید، او مسئول مرگ ۲۰ میلیون نفر از مردمان سرزمین خودش بود. و متأسفانه دانشمندی که زندگی خود را وقف کمک به مردم کشورش کرده بود، به یکی از اهداف سیاسی استالین تبدیل شد. وایلوف در سال ۱۹۴۰ و به واسطه اتهام دروغین جاسوسی بازداشت شد. بیش از ۴۰۰ بار به شکلی بسیار خشونت‌آمیز از او بازجویی شد، بازجویی‌هایی که بعضاً تا ۱۳ ساعت هم طول می‌کشید. هدف از تمامی این بازجویی‌ها، شکستن وایلوف بود تا اعتراف کند که طرفدار گروه‌های ضد استالین است. اما وایلوف کسی نبود که به این راحتی جا بزند، حتی اگر تحت سخت‌ترین شرایط قرار می‌گرفت. علی‌رغم اینکه بازجوها بیشترین تلاش خود را انجام دادند، اما وایلوف هیچ‌گاه اعتراف نکرد. او هیچ‌گاه اتهامات دروغین وارد بر خودش را نپذیرفت. متأسفانه در

سال ۱۹۴۳ و درحالی که تنها ۵۵ سال داشت، این گیاه‌شناس آرمان‌گرا و متخصص ژنتیک که زندگی خود را وقف پایان بخشیدن به گرسنگی کرده بود، جان خود را به‌واسطه سوء‌تغذیه در زندان از دست داد.

در زمان مرگ واویلوف، محاصره لنین‌گراد در حال شکل‌گیری بود. و جایی در میانه‌های منطقه جنگی، اسناد تمامی کارهای تیم واویلوف و البته کلکسیون بذر فوق‌العاده ارزشمند آن‌ها در یک ساختمان نامشخص در میدان سنت‌ایزاک پنهان شده بود، کلکسیونی که در آن زمان شامل صدها هزار گونه مختلف کشاورزی بود. جدای از خطرات بدیهی گلوله‌باران، این کلکسیون در معرض خطر موش‌های پرتعداد و گرسنه هم قرار داشت (مردم قحطی‌زده تمامی گربه‌ها را خورده بودند و به همین دلیل، جمعیت موش‌ها غیرقابل کنترل شده بود). و جدای از تمامی این خطرات، کلکسیون واویلوف نظر نازی‌ها را هم جلب کرده بود. هیتلر که علاقه شدیدی به اصلاح نژادی و سلامت خودش داشت، ارزش این خزانه بذر را می‌دانست و می‌خواست آن را در تصرف خود و کشور آلمان در بیاورد. اگرچه هیتلر از وجود این کلکسیون خبر داشت، اما نمی‌دانست که در کجا مخفی شده است. بنابراین گروه ویژه‌ای از اعضای ارتش را مسئول پیدا کردن آن کرد.

علی‌رغم این تهدیدها و علی‌رغم اینکه تیم واویلوف نیز همانند سایر ساکنان لنین‌گراد در شرایط طاقت‌فرسا و ناخوشایندی قرار داشتند، اما کماکان روند اقدامات خود را در دوران محاصره نیز ادامه می‌دادند. به‌عنوان نمونه، در میانه‌های فصل زمستان اقدام

به تغییر محل اختفای سیب‌زمینی‌های خود کردند که پیش‌تر در نزدیکی خطوط مرزی پنهان شده بود. اگرچه توانستند بخشی از حاصل تلاش خود را به بیرون از شهر منتقل کنند، اما باقی محموله خود را به صورت مخفی و در داخل شهر نگه داشتند. این دانشمندان آن قدر به چشم‌انداز واویلوف متعهد بودند که حاضر بودند به هر قیمتی از خزانه بذر محافظت کنند. حتی اگر این موضوع به قیمت جانشان تمام می‌شد. در انتها با اینکه به صدها هزار بذر و چندین تن سیب‌زمینی، برنج، آجیل، غلات و سایر محصولات دسترسی داشتند، اما از خوردن آن‌ها امتناع کردند و ۹ نفر از این دانشمندان جان خود را در اثر سوءتغذیه از دست دادند.

واویلوف در یکی از بیانات خود درباره این هدف، گفته بود که «شاید مجبور شویم وارد تل هیزم^{۲۹} شویم، شاید مجبور شویم که بسوزیم، اما در هر صورت نباید از اعتقاداتمان عقب‌نشینی کنیم». و آن‌هایی که با همین هدف مشترک به تیم واویلوف پیوسته بودند، به شدت تحت تاثیر این واژه‌ها قرار گرفتند. آن‌ها این رویکرد را سرلوحه زندگی خود قرار دادند. بعدها از یکی از بازمانده‌ها به نام وادیم لخنوویچ^{۳۰} که به فرایند کاشت بذرهای سیب‌زمینی کمک کرده و در حین تیراندازی‌ها و بمباران‌های هوایی از آن‌ها نگهداری کرده بود، پرسیدند که چطور وسوسه نشدید از این گنجینه بخورید. او گفت: «به سختی راه می‌رفتیم. برای بیدار شدن در صبح‌ها مشکل داشتیم و نمی‌توانستیم دست‌ها و پاهایمان را حرکت بدهیم، اما خیلی راحت از خوردن آن کلکسیون امتناع می‌کردیم. اصلاً نمی‌توانستیم به خوردن آن فکر کنیم. چون پای هدف زندگی‌مان در میان بود، هدفی که رفقایمان جان‌شان را

فدای آن کرده بودند.»

دانشمندانی که راه واویلوف را در حین محاصره ادامه دادند، هدفشان را والاتر از خودشان می‌دیدند. این هدف آرمانی^{۲۱} که واویلوف آن را «ماموریتی برای کل بشریت» می‌نامید، مقصد و معنای متعالی را به زندگی و کار آن‌ها بخشید، هدفی که فراتر از افراد یا مشقت‌هایی بود که در دوران محاصره تحمل می‌کردند. اینکه خودشان یا حتی توده‌ای از ساکنان گرسنه شهر را سیر کنند، یک راهکار محدود برای یک مسئله نامحدود بود. اگرچه این راهکار محدود می‌توانست به افزایش طول عمر برخی از ساکنان شهر کمک کند و جان عده‌ای از آن‌ها را نجات دهد، اما آن‌ها چیزی فراتر از این افق‌های نزدیک را می‌دیدند. هدف آن‌ها نجات جان این عده نسبتاً اندک از ساکنان لنین‌گرا نبود، بلکه آینده‌ای را می‌دیدند که شاید کارشان موجب نجات جان همه مردم شود. ماموریت کاری آن‌ها صرفاً معطوف به بقای جامعه در دوران محاصره نبود، بلکه می‌خواستند عمر نژاد انسان را طولانی‌تر کنند.

یک هدف آرمانی چیست

تیم لیتل لیگ^{۲۲}، یکی از بدترین تیم‌های لیگ و شاید بدترین آن‌ها بود. در انتهای هر بازی که می‌باختند، مربی تیم به بازیکن‌ها می‌گفت که «مهم نیست چه تیمی می‌برد یا می‌بازد، بلکه مهم این است که چگونه بازی کرده‌ایم». همین‌جا بود که هاوارد جوان و باهوش دستش را بالا آورد و پرسید که «پس چرا امتیازاتمان را می‌شماریم؟»

وقتی در یک بازی محدود شرکت می‌کنیم، تمام تلاشمان را انجام می‌دهیم تا پیروز شویم. حتی اگر با امید ارائه یک بازی خوب و لذت بردن از آن در مسابقه شرکت کنیم، باز هم دوست نداریم آن را ببازیم. اما انگیزه‌های ما از شرکت در یک مسابقه نامحدود، کاملاً متفاوت است - هدفمان این نیست که پیروز شویم، بلکه می‌خواهیم در بازی بمانیم. می‌خواهیم هدفی بزرگ‌تر از خود و سازمانمان را به پیش ببریم. و هر رهبری که دوست دارد در یک بازی بی‌نهایت شرکت کند، باید یک هدف آرمانی کاملاً روشن در ذهن داشته باشد.

هر هدف آرمانی، یک چشم‌انداز ویژه به سوی آینده‌ای است که هنوز وجود ندارد؛ آینده‌ای بسیار مطلوب که افراد با کمال میل در راه آن ایثار کنند و به پیشبرد چشم‌انداز تعیین شده یاری برسانند. امکان دارد همانند اعضای گروه واویلوف، جان خود را به پای این هدف بگذارند. اما لزومی ندارد که حتماً پای یک فداکاری جانی در میان باشد. این فداکاری می‌تواند در قالب رد کردن یک

شغل با درآمد و مزایای بهتر و ادامه کار در همین سازمان کنونی‌تان باشد، چون می‌دانید که سازمانتان برای پیشبرد یک هدف آرمانی تلاش می‌کند و شما هم به آن هدف باور دارید. این فداکاری می‌تواند در قالب اضافه‌کاری‌های طولانی یا سفرهای کاری متوالی و پشت سر هم باشد. اگرچه احتمالاً این فداکاری‌ها را دوست نداشته باشیم، اما برای دستیابی به آن هدف آرمانی و ارزشمند، آن‌ها را می‌پذیریم.

«پیروزی» نوعی هیجان موقت را در درونتان به وجود می‌آورد که نشانه‌ای از موفقیت شما است؛ یک افزایش ناگهانی در میزان اعتماد به نفس که خیلی زود فروکش می‌کند. هیچ‌کدام از ما نمی‌توانیم آن حس فوق‌العاده ناشی از دستیابی به هدف، ارتقای رتبه یا تورنمنتی که یک سال پیش برده‌ایم را تا ابد حفظ کنیم. آن احساسات می‌گذرند. به منظور دستیابی مجدد به آن احساس، باید مجدداً برنده شویم. اما وقتی یک هدف آرمانی وجود دارد و دلیلی داریم که بزرگ‌تر از این پیروزی‌های موقتی و بخصوص است، عمر ما معنای بیشتری می‌یابد و حس رضایت بیشتری داریم. احساساتی که هفته‌به‌هفته و ماه‌به‌ماه و سال‌به‌سال ادامه می‌یابند. در سازمان‌هایی که تنها به دنبال اهداف محدود هستند، شاید برخی از روزها از کارمان راضی باشیم، اما هیچ‌گاه عاشق شغلمان نمی‌شویم. اما اگر برای یک سازمان با اهداف آرمانی کار کنیم، امکان دارد برخی از روزها از کارمان راضی نباشیم، اما همواره عاشق شغلمان خواهیم بود. دقیقاً مثل بچه‌های خودمان که بعضی روزها دوستشان داریم و بعضی روزها خیلی از آن‌ها راضی نیستیم، اما همیشه عاشقشان هستیم.

هدف آرمانی با چرایی^{۲۳} ما فرق دارد. چرایی ما از گذشته می‌آید و به اصلتمان برمی‌گردد. این چرایی، بیانی از شخصیت ما است - مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقاداتی که داریم. اما هدف آرمانی به آینده مربوط می‌شود و مسیر پیش روی مان را تعریف می‌کند. یک دنیای آرمانی را توصیف می‌کند که امیدواریم در آن زندگی کنیم و به ساخت آن متعهد می‌شویم. هر کس چرایی خودش را دارد (و حتی اگر افراد چرایی خود را پنهان کنند، باز هم خودشان قادر به تشخیص آن هستند). اما لزومی ندارد که هدف مختص خودمان را داشته باشیم و می‌توانیم اهداف آرمانی سایر افراد را پی بگیریم. به همین ترتیب، می‌توانیم خودمان یک جنبش را آغاز کنیم یا اینکه به جنبش دیگران بپیوندیم و با آن‌ها همراه شویم. بر خلاف «چرایی» که تنها یک نمونه منحصر به هر فرد وجود دارد، می‌توانیم چندین هدف آرمانی را تدوین کنیم و پیش روی خود بگذاریم. چرایی ما ثابت است و نمی‌توانیم آن را تغییر دهیم. اما از آنجایی که هدف آرمانی ما به آینده مربوط می‌شود و هنوز شکل نگرفته، نمی‌توانیم فرم نهایی آن را به صورت کاملاً دقیق پیش‌بینی کنیم. همچنین می‌توانیم از جان و دل تلاش کنیم تا آن را مطابق دلخواه خود بسازیم و در طول مسیر شکل‌گیری، اصلاحات لازم را به وجود آوریم.

«چرایی» مثل پی یک خانه است و می‌توانید آن را یک نقطه شروع بدانید. همین پی است که قدرت و دوام لازم را به ساختمان ما می‌دهد. اما هدف آرمانی، آن چشم‌انداز ایده‌آلی است که از خانه مدنظرمان داریم. می‌توانیم کل طول عمرمان را صرف تلاش برای ساخت آن خانه کنیم و هیچ‌گاه کارمان تمام نخواهد شد. در هر حال نتایج ما هستند که به شکل‌گیری این خانه کمک

می‌کنند.

وقتی این اهداف آرمانی از تصوراتمان خارج شده و به واقعیت بپیوندند، افراد بیشتری را ترغیب خواهند کرد تا با ما همراه شوند و برای رسیدن به آن‌ها تلاش کنند. به عنوان نمونه، چرایی من این است که الهام‌بخش افراد باشم تا به دنبال الهامات خودشان بروند و با کمک یکدیگر، دنیا را تغییر دهیم و آن را به مکان بهتری برای زندگی تبدیل کنیم. این فلسفه منحصر به خودم است. اما هدف آرمانی من، ساخت دنیایی است که اکثریت قابل توجهی از افراد با اشتیاق از خواب بیدار شوند، در محیط کارشان حس امنیت داشته باشند و در انتهای روز، با حس رضایت به خانه برگردند. و به دنبال این هستم که بیشترین افراد ممکن را با خود همراه کنم تا به این جنبش بپیوندند.

این همان هدف آرمانی است که برای پیشبرد آن تلاش می‌کنیم و به زندگی و کار ما معنا می‌دهد. هدف آرمانی‌ای که مشوقمان است تا به چیزی فراتر از پاداش‌های محدود و پیروزی‌های فردی فکر کنیم. هدف آرمانی که چارچوب تمامی بازی‌های محدود مسیر پیش روی‌مان را تعیین می‌کند. هدف آرمانی، همان عامل الهام‌بخشی است که تشویقمان می‌کند تا کماکان در بازی حضور داشته باشیم. رهبران حوزه‌های مختلف، از سیاست تا علوم و کسب‌وکار، باید یک چشم‌انداز ملموس و واقعی از آینده ایده‌آل مدنظرشان را ارائه دهند تا ترغیب شویم که به آن‌ها بپیوندیم و با همکاری یکدیگر، به دنبال دستیابی به این اهداف

نامحدود برویم.

به عنوان نمونه، وقتی بنیان‌گذاران ایالات متحده آمریکا، استقلال این کشور از بریتانیا را اعلام کردند، می‌دانستند که چنین اقدام رادیکالی نیازمند یک هدف آرمانی است. آن‌ها در «بیانیه استقلال» نوشتند: «ما این حقایق را بدیهی می‌انگاریم که همه انسان‌ها برابر آفریده شده‌اند و آفریدگارشان حقوق سلب‌ناشدنی معینی را به آن‌ها اعطا کرده که حق زندگی، آزادی و جستجوی خوشبختی از جمله آن‌هاست». چشم‌انداز آن‌ها صرفاً ساخت یک ملت با مرزهای معین نبود، بلکه می‌خواستند یک کشور ایده‌آل بسازند که اصول آزادی و برابری در جای‌جای آن حکم‌فرما باشد. و ۵۶ نفر امضاکننده چشم‌انداز در ۴ ژوئیه ۱۷۷۶، اعلام کردند که «مشترکاً جان و مال و شرافت مقدسمان را گرو می‌گذاریم». آن‌ها تا این حد به هدف خود اهمیت می‌دادند، و تمایل داشتند که زندگی و علائق محدود خود را رها کنند تا بتوانند ایده‌ها و ایده‌آل‌های نامحدود یک ملت جدید را به پیش ببرند. همین ایثار آن‌ها بود که نسل‌های متعاقب را تشویق کرد تا همان هدف را دنبال کنند و خون، گوشت و وجود خود را فدای تداوم و پیشروی آن نمایند.

یک هدف، وقتی آرمانی است که به آن متعهد باشیم و بدانیم که آیندگان هم راه ما را ادامه خواهند داد. بنیان‌گذاران آمریکا چنین شرایطی داشتند. و نیکولای واولوف نیز همین‌طور. چشم‌انداز واولوف، ساخت دنیایی بود که کل جوامع و تمامی انسان‌های

روی کره زمین، همواره منابع غذایی لازم را در اختیار داشته باشند و بتوانند تا طولانی‌ترین زمان ممکن، به حیات خود ادامه بدهند. و این چشم‌انداز هم‌اکنون نیز ادامه دارد. هم‌اکنون حدود ۲ هزار خزانه بذر مختلف در بیش از یکصد کشور مختلف دنیا ساخته شده که دنباله‌رو راه واویلوف در سالیان گذشته هستند. «خزانه جهانی بذر سوالبارد^{۳۴}» در نروژ، یکی از بزرگ‌ترین خزانه‌های موجود است. خزانه سوالبارد در محیطی با کنترل دمای طبیعی واقع در قطب شمال نگهداری می‌شود و بیش از یک میلیارد بذر از حدود ۶ هزار گونه گیاهی مختلف را ذخیره کرده است. این بذرها در آنجا ذخیره شده‌اند تا در صورت وقوع بدترین شرایط، منابع غذایی لازم برای بقای گونه خود را داشته باشیم. ماری هاگا^{۳۵}، مدیرعامل کراپ تراست^{۳۶} (سازمانی که با شراکت سازمان ملل شکل گرفته و ماموریت آن، پشتیبانی از اقدامات خزانه‌های بذر در جای‌جای جهان است)، واویلوف را به‌عنوان بنیان‌گذار این جنبش می‌داند. او می‌گوید: «یک قرن پس از اولین سفرهای واویلوف، نسل جدیدی از حامیان تنوع محصولات شکل گرفت که کماکان به جای‌جای دنیا سفر می‌کنند تا نه تنها بذرها، بلکه میراث واویلوف را حفظ کنند.»

بسیاری از سازمان‌های کنونی که زیر نظر آن‌ها کار می‌کنیم، اهداف، چشم‌اندازها یا بیانیه‌های ماموریت (یا همگی این‌ها) را دارند که روی دیوارهای شرکت نگاشته شده‌اند و رهبرانمان امیدوارند که الهام‌بخش ما برای پیگیری اهداف کاری‌مان در آن سازمان باشند. اما اکثریت قابل توجهی از آن‌ها را نمی‌توان یک هدف آرمانی دانست. در بهترین شرایط، می‌توان آن‌ها را یک هدف بی‌روح و بی‌خاصیت، و در بدترین حالت، عامل هدایت ما به سمت قلمروهای محدود ناامید. حتی برخی از بهترین و خیرخواهانه‌ترین

چشم‌اندازهای ما نیز به گونه‌ای محدود، عمومی، خودمحور یا بسیار مبهم تنظیم شده‌اند و هیچ کاربردی در بازی‌های نامحدود ندارند. به عنوان نمونه‌های رایج می‌توان به جملاتی نظیر «ما کارهایی را انجام می‌دهیم که خودتان تمایلی به انجامشان ندارید، و اینگونه می‌توانید بر کارهای مورد علاقه خودتان تمرکز کنید» اشاره کرد.

شاید جمله‌درستی به نظر برسد، اما خیلی عمومی و کلی است، علی‌الخصوص اگر در فضای کسب‌وکار به کسب‌وکار (B2B) قرار داشته باشیم. همچنین نمی‌توان آن را یک شعار مهم و خاص دانست. یکی دیگر از چشم‌اندازهای رایج و نخ‌نما، این چنین است: «ارائه باکیفیت‌ترین محصولات با بیشترین ارزش ممکن و ...». جملات این‌چنینی خیلی به کار رهبرانی نمی‌آیند که خواهان هدایت ما در یک بازی نامحدود هستند. چنین بیانیه‌هایی جامع نیستند. آن‌ها خودمحور هستند و صرفاً به مصالح همان کمپانی ارتباط دارند، نه آینده‌ای که به نفع جامعه مصرف‌کنندگان محصولات یا خدمات کمپانی تمام شود.

به‌عنوان نمونه، ویزیو^{۲۷} که از کمپانی‌های تولید تلویزیون و بلندگو در کالیفرنیا است، در وب‌سایت خود می‌گوید که فلسفه وجودی آن‌ها «ساخت محصولات هوشمند و بسیار باکیفیت با جدیدترین نوآوری‌ها و کمترین هزینه برای مصرف‌کنندگان است». فرض کنیم که تمامی حرف‌های آن‌ها درست است و همه این کارها را انجام می‌دهند. اما آیا این واژه‌ها می‌توانند الهام‌بخش کارکنان کمپانی شوند تا خود را وقف کار برای آن کنند؟ آیا پس از خواندن این واژه‌ها، مشتاق می‌شوید که درخواست استخدام در کمپانی را بدهید؟ به‌ندرت پیش می‌آید که با خواندن این جمله‌ها مو بر تنمان سیخ شود یا عمیقاً حس کنیم که باید بخشی از این سازمان باشیم. چنین بیانیه‌هایی نه یک هدف را پیش رویمان می‌گذارند که به آن متعهد شویم و نه درکی نسبت به ماهیت و معنای کمپانی ایجاد می‌کنند، درحالی‌که هر دو از اجزای ضروری برای شرکت در یک بازی بی‌نهایت هستند.

مجدداً تأکید می‌کنم که هدف آرمانی، یک چشم‌انداز ویژه به‌سوی آینده‌ای است که هنوز وجود ندارد. و برای اینکه یک هدف آرمانی، سمت‌وسوی کارمان را مشخص کند، الهام‌بخش ما برای فداکاری باشد و ماندگاری خود را نه صرفاً در شرایط کنونی بلکه برای نسل‌های بعد نیز حفظ کند، باید پنج استاندارد را رعایت نماید. آن دسته از افرادی که از آرمانی بودن بیانیه هدف، ماموریت یا چشم‌انداز خود اطمینان ندارند یا آن‌هایی که علاقه‌مندند تا هدفی آرمانی را برای رهبری خود برگزینند، می‌توانند از این استانداردها به‌عنوان یک آزمون ساده بهره بگیرند.

یک هدف آرمانی باید:

- برای یک مقصود مشخص باشد^{۳۸}؛ یک منظور مثبت و خوش بینانه داشته باشد.

- پذیرا باشد^{۳۹}؛ آغوش خود را برای تمامی افرادی که خواهان کمک‌رسانی هستند بگشاید.

- خدمت‌محور باشد^{۴۰}؛ هدف اصلی آن کمک به منافع دیگران باشد.

- منعطف باشد^{۴۱}؛ بتواند در برابر تغییرات سیاسی، فناوری و فرهنگی دوام بیاورد.

- آرمان‌گرایانه باشد^{۴۲}؛ بزرگ، جسورانه و در نهایت دست‌نیافتنی باشد.

برای یک مقصود مشخص باشد؛ یک منظور مثبت و خوش بینانه داشته باشد.

هدف آرمانی چیزی است که به پای آن می‌ایستیم و به آن باور داریم، نه چیزی که علیه آن کار می‌کنیم. رهبرها می‌توانند به سادگی افراد را علیه یک چیز بشورانند. حتی می‌توانند آن‌ها را به مرز جنون و تنفر از آن برسانند. وقتی عصبانی یا وحشت‌زده هستیم، به شدت احساساتی می‌شویم و کنترل خودمان را از دست می‌دهیم. اما کار برای یک مقصود مشخص، موجب الهام‌بخشی و هدفمندی ما می‌شود. این مقصود مشخص، روح انسان را شعله‌ور کرده و وجودمان را سرشار از امید و خوش‌بینی می‌کند. کار علیه یک هدف به بدنام کردن، ارائه یک تصویر شیطانی یا نفی رقبا ختم می‌شود. اما کار برای یک هدف، همه را دعوت می‌کند تا به این جنبش مشترک بپیوندند. وقتی علیه یک هدف کار می‌کنید، توجه خود را معطوف به ارائه واکنش به

حرکات دیگران خواهید کرد. اما وقتی برای یک هدف کار می‌کنید، توجه‌تان را بر ساخت یک آینده جدید می‌گذارید و قوه تجسم‌تان را فعال خواهید کرد.

فرض کنید که به جای مبارزه علیه فقر، برای حق تامین مایحتاج هر خانواده تلاش کنید. اولی یک دشمن مشترک می‌سازد، چیزی که قرار است با آن مقابله کنیم. در واقع هدفی می‌سازد که «قابل فتح» است و بدین ترتیب، منجر به یک بازی محدود می‌شود. چنین هدفی ما را به این باور می‌رساند که می‌توانیم یک بار برای همیشه فقر را شکست دهیم و دیگر اثری از آن نبینیم. اما دومی، هدفی را معین می‌کند که جاویدان و قابل پیشبرد است. تاثیر و تفاوت دو هدف فوق، فراتر از انتخاب واژه‌ها و علم معناشناسی است. بلکه تفاوت میان این دو، بر دیدگاه ما نسبت به مسئله/چشم‌انداز و ایده‌های مان برای کمک‌رسانی نیز تاثیر می‌گذارد. درحالی‌که اولی مسئله‌ای را پیش رویمان می‌گذارد تا آن را حل کنیم، دومی چشم‌اندازی از احتمالات، کرامت و قدرت را عرضه می‌کند. «کاهش» فقر نمی‌تواند الهام‌بخش و مشوق ما باشد، اما «افزایش» تعداد افرادی که قادر به تامین زندگی خانواده خود هستند، هدفی الهام‌بخش و شوق‌برانگیز است. تفاوت تلاش برای یک چیز و کار علیه آن، خیلی ظریف و نامحسوس، اما بسیار عمیق است و نویسندگان بیانیه استقلال آمریکا، درک شهودی و کاملی نسبت به آن داشتند.

رهبران استقلال آمریکا، هدف کوتاه‌مدت خود را مقابله علیه بریتانیای کبیر تعیین کردند. مستعمره‌نشین‌های آمریکایی نیز

آزردگی شدیدی نسبت به نحوه رفتار انگلیسی‌ها با خودشان داشتند. در همین راستا، بیش از ۶۰ درصد از بیانیه استقلال، صرف بیان اتهامات ویژه آن‌ها علیه پادشاه انگلستان شده بود. اما هدف آرمانی‌شان برای مبارزه، کسب منبع حقیقی الهام‌ها و تشویق‌های ماندگار بود و در بیانیه استقلال نیز پیش از هر چیز بر این موضوع تاکید کردند. این اولین ایده‌ای است که در این سند می‌خوانیم. با بیان این ایده، چارچوب سایر بخش‌های بیانیه و مقصد پیش روی آن‌ها تعیین می‌شود. این ایده‌آلی است که همه ما شخصاً با آن ارتباط برقرار می‌کنیم و به‌سادگی آن را به ذهن می‌سپاریم. تعداد اندکی از آمریکایی‌ها، به‌جز محققان و افرادی که تعصب فراوانی به تاریخ دارند، می‌توانند حتی یکی از اتهاماتی که در ادامه این سند مطرح شده را به خاطر بیاورند. به‌عنوان نمونه‌ای از اتهامات مطرح شده در بیانیه، می‌توان به این مورد اشاره کرد: «او کوشیده است مانع سکنی‌گزینی در این ایالت‌ها شود؛ و بدین منظور مانع تصویب قوانین مربوط به پذیرش تابعیت خارجیان شده است؛ و از تصویب قوانینی دیگر جهت تشویق مهاجرت آن‌ها به اینجا خودداری و شرایط اختصاص زمین‌های جدید را سخت‌تر کرده است». اما در عوض، اکثر آمریکایی‌ها می‌توانند به راحتی بندهایی همچون «برابری در خلقت تمامی انسان‌ها» را به خاطر بیاورند و معمولاً سه اصل «زندگی، آزادی و جستجوی خوشبختی» را به ذهن سپرده‌اند. این واژه‌ها در روح فرهنگی جامعه تنیده شده‌اند. این اصول که وطن پرست‌ها و سیاست‌مدارها به یک میزان از آن پیروی می‌کنند، جامعه مطلوب و ایده‌آل‌هایی که ملت ما بر اساس آن‌ها بنا شده‌اند را به یاد آمریکایی‌ها می‌اندازند. آن‌ها نشان می‌دهند که برای چه مقصودی تلاش می‌کنیم.

پذیرا باشد؛ آغوش خود را برای تمامی افرادی که خواهان کمک‌رسانی هستند بگشاید.

شهر کتاب (nbookcity.com)

انسان‌ها دوست دارند بخشی از یک جامعه باشند. این حس تعلق را دوست داریم. از عضویت در یک گروه لذت می‌بریم، مثل زمانی که به کلیسا می‌رویم یا در یک رژه یا تظاهرات حضور پیدا می‌کنیم یا لباس تیم محبوبمان را می‌پوشیم و به یک رویداد ورزشی می‌رویم. هدف آرمانی هم در نقش یک دعوت‌نامه عمل کرده و ما را ترغیب می‌کند تا به گروه بپیوندیم و هدفی فراتر از خودمان را به پیش ببریم. وقتی واژگان هدف آرمانی، به ما کمک می‌کنند تا نسخه مثبت، ویژه و متفاوتی را برای آینده‌مان تصور کنیم، جنبشی را در درونمان راه می‌اندازند تا دست‌مان را بالا بیاوریم و به دیگران بپیوندیم.

بیانیه هدفی که با مهارت نوشته شده، تشویق‌مان می‌کند تا ایده‌ها، زمان، تجربه و هر آنچه می‌تواند به پیشبرد چشم‌انداز جدیدمان یاری برساند را ارائه دهیم. جنبش‌ها نیز به همین طریق شکل می‌گیرند. همه چیز با گروه کوچکی از افراد آغاز می‌شود. چشم‌انداز آرمان‌گرایانه آن‌ها از آینده، معتقدان را جلب می‌کند. کسانی که از اوایل جنبش به آن می‌پیوندند، به دنبال گرفتن نیستند، بلکه آمده‌اند تا ببخشند. آن‌ها می‌خواهند کمک کنند. می‌خواهند نقش خودشان را در پیشبرد یک نسخه جدید از آینده ایفا کنند. هدفی که آن‌ها را جلب کرده، تبدیل به آرمان و مقصودشان خواهد شد.

سازمان‌هایی که از وعده‌های کلی نظیر «تغییر دنیا» یا «تاثیر داشتن» استفاده می‌کنند، اشاره چندان زیادی به جزئیات دستاوردهایشان نمی‌کنند. این احساسات ایرادی ندارند، اما کلی‌تر از آن هستند که بتوانند نقش یک فیلتر معنادار را ایفا کنند.

مجدداً تأکید می‌کنم که هدف آرمانی، یک نسخهٔ ویژه از آینده‌ای است که هنوز وجود ندارد؛ آینده‌ای بسیار مطلوب که افراد با کمال میل در راه آن ایثار کنند و به پیشبرد چشم‌انداز تعیین شده یاری برسانند. آن را «چشم‌انداز» می‌نامیم، زیرا چیزی است که می‌توانیم «ببینیم». برای اینکه هدف آرمانی در نقش یک دعوت‌نامهٔ مناسب و تاثیرگذار عمل کند، واژگان آن باید یک تصویر ویژه و ملموس از آینده را ارائه کنند و نشان دهند که در صورت تحقق این هدف، دنیای بهتری خواهیم داشت. تنها در شرایطی به یک سازمان یا رهبر متعهد خواهیم شد و خود و انرژی‌مان را در اختیارش خواهیم گذاشت که بتوانیم نسخهٔ دقیق او از آیندهٔ مدنظرش را ببینیم و بدانیم که برای چه مقصودی تلاش خواهیم کرد. یک هدف صریح و شفاف، چیزی است که اشتیاق ما را شعله‌ور می‌کند.

غالباً جملهٔ «ما فقط افراد پرشور را استخدام می‌کنیم» را از دهان بسیاری از مسئولان گزینش می‌شنویم. اما آن‌ها چگونه می‌توانند متوجه شوند که شور و اشتیاق فرد صرفاً برای مصاحبه نیست و برای تحقق اهداف سازمان هم اشتیاق دارد؟ واقعیت امر اینجاست که هر کسی علائق مختص خودش را دارد و لزوماً همهٔ ما برای یک چیز یکسان اشتیاق نداریم. رهبرانی که طرز فکر نامحدود دارند، به دنبال کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذارانی می‌روند که همگی برای هدف آرمانی سازمان اشتیاق داشته باشند. دقیقاً به همین دلیل است که می‌گویند در هنگام استخدام کارکنان، «آن‌ها را متناسب با فرهنگ سازمان استخدام کنید، چون برای آموختن مهارت‌ها همیشه وقت هست.»

به‌عنوان نمونه می‌توان به کمپانی تولیدکنندهٔ سالاد آمادهٔ سوئیت‌گرین^{۴۴} اشاره کرد که هدفی فراتر از فروش سالاد دارد و همراهان احتمالی خود را دعوت می‌کند تا به این جنبش بپیوندند. آن‌ها ماموریت خود را این‌گونه مطرح کرده‌اند: «ایجاد جوامعی سالم‌تر با ارائهٔ غذای واقعی به افراد». طبق تعریف سوئیت‌گرین، غذای واقعی یعنی غذایی که مواد تشکیل‌دهندهٔ آن از منابع محلی تهیه شود و از کشاورزهای محلی پشتیبانی کند. دقیقاً به همین دلیل است که فروشگاه‌های آن‌ها، منوهای متفاوتی را در بخش‌های مختلف کشور ارائه می‌دهند. اگرچه بسیاری از ما سالادهای سوئیت‌گرین را به خاطر علاقه به محصولاتشان می‌خریم، اما آن‌هایی که به غذاهای محلی تعلق خاطر دارند و خواهان پشتیبانی از کشاورزهای محلی هستند نیز به سمت هدف این کمپانی جلب خواهند شد و به وفادارترین حامیان سوئیت‌گرین تبدیل می‌شوند. آن‌ها حاضر می‌شوند که برای خرید از سوئیت‌گرین، مسافت بیشتری را طی کنند یا حتی بهای بیشتری را بپردازند.

آن‌ها با انواع و اقسام پشتیبانی‌های خود از کمپانی، حس می‌کنند که ارزش‌ها و اعتقادات خود را به پیش می‌برند و سهم خودشان را در ساخت یک آیندهٔ بهتر دارند. بدین ترتیب خود را جزئی از این هدف می‌بینند.

خدمت‌محور باشد؛ هدف اصلی آن کمک به منافع دیگران باشد.

یک هدف آرمانی باید حداقل شامل دو جناح باشد؛ مشارکت‌کننده‌ها و ذی‌نفعان. دهنده‌ها و گیرنده‌ها. مشارکت‌کننده‌ها

چیزهایی نظیر ایده‌ها، سخت‌کوشی یا پول خود را اعطا می‌کنند تا به پیشبرد هدف آرمانی یاری برسانند. و گیرنده‌های این کمک‌ها نیز منتفع می‌شوند. برای خدمت‌محور بودن یک هدف آرمانی، باید شرایطی برقرار شود که عواید اصلی کمک‌های سازمان نه در اختیار مشارکت‌کننده‌ها بلکه در اختیار مردم قرار بگیرد.

به‌عنوان نمونه، فرض کنید که رئیس من توصیه‌هایی را برای حرفه‌کاری‌ام ارائه کند. این توصیه‌ها باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند که در وهله اول، نه به نفع آن‌ها بلکه به نفع خودم تمام شوند. اگر یک سرمایه‌گذار هستم، باید به‌گونه‌ای عمل کنم که عواید اصلی کمک‌های من موجب پیشبرد هدف آرمانی کمپانی شوند. اگر یک رهبر هستم، باید به‌گونه‌ای عمل کنم که عواید اصلی حاصل از صرف زمان، تلاش و تصمیماتم، متوجه کمپانی تحت هدایت من شود. اگر کارمندم، باید به‌گونه‌ای عمل کنم که عواید اصلی تلاش‌های من نصیب افرادی شوند که از محصول یا سرویس سازمان ما استفاده می‌کنند. اگر تنها یک جناح وجود داشته باشد، اگر خودمان تنها ذی‌نفع کارمان باشیم، دیگر نه یک هدف آرمانی بلکه یک پروژه پوچ را پی می‌گیریم.

سوئیت‌گرین مردم و جامعه را تحت عنوان ذی‌نفعان خود معرفی می‌کند. آن‌ها هیچ‌گاه درباره عواید این کمک‌ها برای کمپانی خودشان نمی‌گویند. و طراحان بیانیه استقلال آمریکا نیز نه از واژه «ما رهبران» بلکه از عبارت «ما مردم» به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی تلاش‌ها و انقلاب خود یاد کردند. اگر رهبران این مبارزه، خود را به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی این اقدامات معرفی می‌کردند،

احتمالاً آمریکا مبدل به یک کشور دیکتاتوری یا اُلیگارشۄی^{۴۴} می‌شد. با عنایت به این دیدگاه جدید، می‌توانیم بلافاصله متوجه شویم که اگر کمپانی‌ها ذی‌نفعان اصلی خود را نه مشتریان بلکه سهام‌داران شرکتشان عنوان کنند، چه اتفاقاتی خواهد افتاد.

اما کلیدواژهٔ تک‌تک جملات فوق، «عواید اصلی» است. قرار نیست که خدمت‌محوری به معنای خیریه باشد. در خیریه، شرایطی برقرار می‌شود که اکثر عواید کمک‌ها (اگر نگوییم همه آن‌ها) به گیرنده‌ها برسد. و تنها منفعتی که به کمک‌کننده می‌رسد، حس خوب ناشی از کمک به دیگران است. اما طبیعی است که در کسب‌وکار، باید میزان سود خودمان از کارهای صورت گرفته یا نقش آن‌ها در پیشبرد سرنوشتمان را نیز در نظر بگیریم. طبیعتاً می‌توانیم انتظار و حتی درخواست داشته باشیم که به خاطر تلاش‌ها و دستاوردهایمان، حقوق و مزایای منصفانه‌ای دریافت کنیم و قدرمان را بدانند. باید خواهان این باشیم که سرمایه‌گذاران نیز سود ببرند، البته نه به‌گونه‌ای که به ضرر شرکت، کارکنان یا مشتریان آن تمام شود. هیچ ذی‌نفع و هیچ مشتری نباید مجبور شود که یک محصول پایین‌تر از حد استاندارد را خریداری کند و هیچ کارمندی هم نباید به خاطر کاهش هزینه‌ها و سود بردن یک سهامدار، شغلش را از دست بدهد. مجدداً تاکید می‌کنم که تنها زمانی یک هدف، آرمانی خواهد بود که ذی‌نفع اصلی آن خود سازمان نباشد.

«رهبری خادمانه» یعنی همین. یعنی هدایت سازمان به‌گونه‌ای باشد که عواید اصلی کمک‌ها، به سمت پایین دست سرازیر شود.

در سازمانی که خدمت‌محور نیست (یا خدمت‌محوری را نه به‌عنوان یک هدف اصلی بلکه تحت عنوان یک برنامه فرعی می‌داند)، جریان عواید معکوس شده و به سمت بالادست می‌رود. در این شرایط، هدف اصلی سرمایه‌گذاران این است که بازده سرمایه خود را دریافت کنند. رهبران تصمیماتی می‌گیرند که نه به سود زیردستان بلکه به نفع خودشان تمام شود. فروشندگان هر آنچه در توان دارند را انجام می‌دهند تا مطمئن شوند که سود خودشان را کسب می‌کنند و کاری به نیازهای مشتریان ندارند. در بسیاری از سازمان‌های امروزی، چنین شرایطی برقرار است. بخش زیادی از فرهنگ سازمان‌های ما با افرادی پر شده که صرفاً برای عواید خود و منافع افراد بالادستی‌شان کار می‌کنند و مردمی که باید به آن‌ها خدمت‌رسانی کنند را در درجه بعدی اهمیت می‌گذارند.

این الزام که هدف آرمانی باید خدمت‌محور باشد، در راستای مفهوم بازی‌های نامحدود و نحوه شرکت در آن‌ها قرار دارد. بازیکن نامحدود، خواهان تداوم بازی برای کسب منفعت دیگران است. رهبری که خواهان آماده‌سازی سازمان خود برای حضور در یک بازی نامحدود است، هیچ‌گاه تصمیماتی نمی‌گیرد که صرفاً برای افزایش عواید خودشان باشد. تلاش‌های آن‌ها باید در راستای تجهیز مناسب سازمان برای حضور در چنین بازی‌هایی باشد. حتی سرمایه‌گذاران هم نباید در میان ذی‌نفعان اصلی سرمایه‌گذاری‌شان جای بگیرند. بلکه کمک‌های مالی آن‌ها باید به نفع سازمانی باشد که به آن باور دارند تا بتواند به هدف آرمانی خود دست یابد. آن سرمایه‌گذاری که طرز فکر نامحدود دارد، کمک‌های خود را برای پیشبرد هدفی ارائه می‌دهد که فراتر

از خودش است - و البته در صورت موفقیت در کسب این هدف، به شدت منتفع خواهد شد. سرمایه‌گذارانی که طرز فکر محدود دارند، بیشتر شبیه قماربازانی هستند که پول خود را برای شرط‌بندی می‌گذارند تا شاید بتوانند منتفع شوند. بیایید این دو رفتار را با هم اشتباه نگیریم.

شهر کتاب (nbookcity.com)

دلیل اهمیت بسیار خدمت‌محوری در بازی‌های نامحدود این است که پایگاهی از مشتریان و کارکنان (و سرمایه‌گذاران) وفاداری را می‌سازد که در دوران خوشی و ناخوشی با سازمان می‌مانند. این پایگاه قدرتمند وفاداری، قدرت و دوامی را در اختیار سازمان می‌گذارد که با سرمایه‌گذاری صرف نمی‌توان به آن رسید. وفادارترین کارکنان حس می‌کنند که رهبران‌شان به آن‌ها اهمیت می‌دهند... چون واقعاً همین‌طور است و رهبران‌شان به آن‌ها اهمیت می‌دهند. در عوض، آن‌ها هم بهترین ایده‌هایشان را ارائه می‌دهند، آزادی عمل دارند و با مسئولیت‌پذیری کامل تلاش می‌کنند تا مشکلات شرکت را حل کنند. وفادارترین مشتریان حس می‌کنند که شرکت به خواسته‌ها، نیازها و تمایلاتشان اهمیت می‌دهد... چون واقعاً همین‌طور است. در عوض، آن‌ها هم حاضر می‌شوند که برای خرید از این شرکت، مسیر خود را دورتر کنند یا حتی بهای بیشتری بپردازند و دوستانشان را هم به خرید از این محصولات تشویق می‌کنند. و شرکت‌هایی که توسط بهترین افراد هدایت می‌شوند نیز حس می‌کنند که سرمایه‌گذاران‌شان به شرکت اهمیت می‌دهند و بیشترین قدرت ممکن را در اختیارشان می‌گذارند تا به هدف آرمانی خود برسند، زیرا واقعاً همین‌طور است و سرمایه‌گذاران به اهداف سازمان اهمیت می‌دهند. این نتایج به نفع تمامی ذی‌نفعان تمام خواهند شد.

منعطف باشد؛ بتواند در برابر تغییرات سیاسی، فناوری و فرهنگی دوام بیاورد.

رهبرانی که خواهان بهره‌گیری از یک طرز فکر نامحدود هستند، باید بیانیه استقلال آمریکا را به‌عنوان الگوی خود قرار دهند. تعهد بنیان‌گذاران آمریکا به برابری و حقوق انسانی سلب‌نشده‌ای که در بیانیه آن‌ها آمده، هنوز هم پابرجا است. در طول بیش از

۲۴۰ سال و در شرایطی که رهبران، دورنما، مردم و فرهنگ این کشور تغییر کرده‌اند، کماکان همین هدف آرمانی پابرجا مانده و الهام‌بخش مردم است. آن‌ها هدفی آرمانی را برگزیده‌اند که متعلق به یک چارچوب زمانی نامحدود است.

در بازی نامحدود کسب‌وکار، هدف آرمانی باید بزرگ‌تر از محصولات ساخته شده و خدمات ارائه شده توسط ما باشد. در واقع محصولات و خدمات ما، بخشی از چیزهایی هستند که از آن‌ها برای پیشبرد هدف خود بهره می‌گیریم و خودشان یک هدف محسوب نمی‌شوند. اگر هدف خود را در قالب محصولات مان ترسیم کنیم، وجود سازمان ما مشروط به آن محصولات خواهد شد. ظهور هر فناوری جدید می‌تواند یک‌شبه محصولات، هدف و در واقع کل شرکت را منسوخ و باطل کند. به‌عنوان نمونه می‌توان به کمپانی‌های راه‌آهن آمریکا اشاره کرد که تعدادی از بزرگ‌ترین کمپانی‌های این کشور بودند. اما با پیشرفت فناوری‌های خودروسازی و شبکه بزرگراه‌ها، گزینه‌های سریع‌تر و گاهی اوقات ارزان‌تر از قطار معرفی شدند. اگر این شرکت‌ها، هدف خود را نه بر گسترش خطوط ریلی بلکه بر جابجایی افراد معطوف می‌کردند، احتمالاً می‌توانستند تغییر کاربری داده و در نقش مالکان کمپانی‌های بزرگ خودروسازی یا خطوط هوایی ظاهر شوند. به همین ترتیب ناشرانی که به‌جای انتشار ایده‌ها، هدف خود را صرفاً محدود به چاپ کتاب کردند، فرصت سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های جدید و پیشبرد هدف خود را پیدا نکردند.

آن‌ها هم می‌توانستند آمازون یا کتاب‌خوان‌های الکترونیک و دیجیتال را اختراع کنند. اگر کمپانی‌های صنعت موسیقی به جای تمرکز صرف بر فروش نوار، ویدئو و سی‌دی، ماهیت خود را تحت عنوان اشتراک‌گذارهای موسیقی تعریف می‌کردند، کار راحت‌تری برای کسب درآمد در دنیای دیجیتال داشتند. اگر خود را برای هدفی فراتر از محصولاتشان تعریف می‌کردند، می‌توانستند سرویس‌هایی نظیر آیتونز یا اسپاتیفای^{۴۵} را ابداع کنند. اما این کار را نکردند... و هم‌اکنون بهای این اشتباه خود را می‌پردازند.

بازارها افت‌وخیز دارند، افراد می‌آیند و می‌روند، فناوری‌ها تکامل می‌یابند و محصولات و خدمات، خود را با ذائقه مشتریان و تقاضاهای بازار انطباق می‌دهند. به اهدافی نیاز داریم که ماندگار باشند و بتوانیم پیرامون آن‌ها مانور بدهیم. اهدافی که بتوانند در برابر تغییرات و بحران‌ها تاب بیاورند. برای بقا در بازی نامحدود، باید اهدافی ماندگار، منعطف و جاودان داشته باشیم.

آرمان گرایانه باشد؛ بزرگ، جسورانه و در نهایت دست‌نیافتنی باشد.

وقتی امضاکننده‌های بیانیه استقلال تصریح کردند که تمامی انسان‌ها «برابر خلق شده‌اند» و «دارای حقوق معین و سلب‌نشده‌ای هستند»، اشاره اصلی آن‌ها به مردان سفیدپوست، آنگلوساکسون و پروتستان بود. اما تقریباً بلافاصله پس از انتشار آن، تلاش‌هایی صورت گرفت تا درکی گسترده‌تر و جامع‌تر از این آرمان را به وجود بیاورند. به‌عنوان نمونه، در حین جنگ‌های

استقلال آمریکا، جرج واشنگتن^{۴۶} مانع حضور سازمان‌های ضدکاتولیک در ارتش خود شد و مدام در سرویس‌های کاتولیک شرکت می‌کرد تا رفتارهای مطلوبش را به افراد نشان دهد و الگوی آن‌ها باشد. تقریباً یکصد سال بعد، این جنگ داخلی بود که موجب پایان بخشیدن به بردگی شد و در فاصله‌ای کوتاه پس از آن، متمم چهاردهم مطرح شد که حق شهروندی و حقوق برابر را به آفریقایی-آمریکایی‌ها و برده‌های سابق اعطا کرد. جنبش حق رأی زنان، یک گام دیگر به سمت هدف آرمانی آمریکا بود و توانست در سال ۱۹۲۰، حق رأی را به زنان اعطا کند. «قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴» و «قانون حق رأی ۱۹۶۵» که مانع تبعیض در حق آفریقایی-آمریکایی‌ها و سایر گروه‌ها شدند، دو گام روبه‌جلوی دیگر بودند. در سال ۲۰۱۵ و با تصمیم دیوان عالی آمریکا شاهد یک گام روبه‌جلوی دیگر به سمت هدف آرمانی آمریکا بودیم.

اگر بنیان‌گذاران آمریکا صرفاً یک هدف را هدف‌گذاری کرده بودند (پیروزی در جنگ استقلال از بریتانیا)، احتمالاً پس از دستیابی به آن، یک بطری نوشیدنی برمی‌داشتند، دور یک میز می‌نشستند، بازی می‌کردند و درباره‌ی توان جنگاوری و پیروزی دلچسب‌شان حرف می‌زدند. اما چنین اتفاقی نیفتاد. در عوض، آن‌ها دست از کار نکشیدند و اقدام به نگارش قانون اساسی کردند تا مجموعه‌ای از اصول ماندگار را برای محافظت و پیشبرد از چشم‌انداز بزرگ، جسورانه و آرمانی خود ترسیم کنند (قانونی که تنها ۷ سال پس از پایان رسمی جنگ استقلال، به صورت کامل تصویب شد). چشم‌اندازی که آمریکایی‌ها از همان زمان نگارش، برای پیشبرد و محافظت از آن تلاش کرده‌اند... و تا زمانی که اراده و منابع لازم برای محافظت و پیشبرد آن را داشته

باشند، به این کار ادامه خواهند داد. هنوز هم هدف آرمانی آمریکا به صورت کامل تحقق نیافته و هیچ‌گاه شاهد تحقق کامل تمامی اهداف عملیاتی آن نخواهیم بود. اما هیچ‌گاه تلاشمان را قطع نخواهیم کرد. و همین مهم است.

لغو برده‌داری، حق رأی زنان، قانون حقوق مدنی و...، تعدادی از گام‌های بزرگ این ملت برای تحقق هدفشان بوده است. و اگرچه هر کدام از جنبش‌های فوق که به نوبه خودشان نامحدود هستند، راه زیادی تا پایان دارند و تکمیل نشده‌اند، اما نمایانگر پیشرفت‌های واضحی در مسیر حرکت این کشور به سمت آرمان‌های بیانیه استقلال هستند. باید پیروزی‌های خود را جشن بگیریم، اما نباید به آن‌ها اکتفا کنیم. زیرا این بازی نامحدود کماکان ادامه دارد و هنوز کارهای زیادی مانده که باید انجامشان دهیم. این پیروزی‌ها باید نقش اهداف میانی پیشروی ما به سمت یک آینده آرمانی را ایفا کنند. آن‌ها شماییلی از آینده آرمانی را نشان می‌دهند و همچون یک عامل مشوق برای پیشروی روبه جلوی ما هستند.

سفر ما به سمت این هدف آرمانی، چنین شماییلی دارد؛ صرف نظر از دستاوردهایی که داشته‌ایم، همواره حس می‌کنیم که هنوز مسیری طولانی را تا رسیدن به هدفمان در پیش داریم. هدف آرمانی مثل یک کوه یخ شناور است. تنها نوک کوه یخ را می‌بینیم و دستاوردهای کنونی ما هم نقش همین نوک کوه یخی را ایفا می‌کنند. در یک سازمان، غالباً این بنیان‌گذارها و مشارکت‌کننده‌های اولیه هستند که شفاف‌ترین دیدگاه را نسبت به آینده نامعلوم شرکت دارند، آینده‌ای که دیگران نمی‌توانند

آن را ببینند. هر قدر هدف سازمان شفاف‌تر و صریح‌تر باشد، توانایی بیشتری در زمینه جذب و جلب نظر افراد خلاق و مشارکت‌کننده‌ها خواهد داشت، همان افرادی که حاضرند ریسک‌های ابتدایی را بپذیرند تا آن چیزهایی که عمدتاً در تصوراتشان وجود دارند را به پیش ببرند.

با هر موفقیت، درصد بیشتری از آن کوه یخ نمایان خواهد شد و سایرین دیدگاه مشهودتری نسبت به چشم‌انداز سازمان خواهند داشت. و وقتی مردم ببینند که چشم‌اندازها رنگ واقعیت می‌گیرند، بدبینی‌ها کنار خواهند رفت و افراد بیشتری مشتاق می‌شوند تا زمان، انرژی، ایده‌ها و استعداد‌های خود را صرف پیشبرد آن هدف کنند. اما صرف‌نظر از اینکه چه مقداری از کوه یخ را می‌توانیم ببینیم، رهبران موظف‌اند به ما یادآوری کنند که هنوز حجم زیادی از این کوه یخ کشف نشده و در زیر آب قرار دارد. صرف‌نظر از موفقیت‌هایی که کسب می‌کنیم و می‌توانیم از آن‌ها لذت ببریم، هدف آرمانی ما کماکان در پیش رویمان قرار دارد و هنوز آن را پشت سر نگذاشته‌ایم.

وقتی هدف خودتان را تعیین کردید، آن را بنویسید

بنیان‌گذاران ایالات متحده، اشخاصی خارق‌العاده بودند. آن‌ها برای هدف آرمانی خود زندگی کردند و نفس کشیدند. همین نکته دربارهٔ اغلب رهبران الهام‌بخش دنیای کسب‌وکار هم صادق است. اما پس از جابجایی، بازنشستگی یا فوت این نگهبانان کاریزماتیک هدف، چه اتفاقی می‌افتد؟ وقتی می‌بینم که تعداد زیادی از رهبران آرمان‌گرا، لزومی به یافتن واژه‌های مناسب برای بیان هدف خود نمی‌بینند یا رغبتی برای نگارش آن ندارند، تعجب می‌کنم. آن‌ها فکر می‌کنند که چون خودشان دیدگاه شفاف و آشکاری نسبت به هدف دارند، پس سایر افراد سازمان نیز همین‌گونه هستند. البته که این دیدگاه درست نیست.

بدون یافتن واژه‌های مناسب برای توصیف هدف آرمانی و عدم نگارش آن، احتمال کم‌رنگ شدن یا از بین رفتنش بسیار زیاد خواهد شد. و یک سازمان بدون هدف آرمانی، مثل یک کشتی بدون قطب‌نما است؛ هر دو از مسیر خود منحرف می‌شوند. این هدف است که توجه افراد را از افق‌های پیشین برمی‌دارد و به سمت دورنماهای مقابل جلب می‌کند. اگر هدف آرمانی‌ای نباشد که افراد را هدایت کند، شاهد نفوذ طرز فکر محدود به سازمان خواهیم بود. در این شرایط، رهبرها سرعت پیشروی یا مسافت پیموده شده تا آن لحظه را جشن می‌گیرند، اما نمی‌توانند فقدان هدفمندی یا جهت‌گیری حرکت خود را تشخیص دهند.

هدف آرمانی که مکتوب شده، می‌تواند دست‌به‌دست و نسل‌به‌نسل منتقل شود؛ درحالی‌که غریزهٔ یک بنیان‌گذار قابل انتقال

نیست. یک بیانیه هدف مکتوب نظیر بیانیه استقلال، احتمال بقای آن هدف را افزایش خواهد داد تا علاوه بر بنیان‌گذار و اطرافیان، نسل‌های بعد نیز از راهنمایی‌ها و الهام‌بخشی‌های این اهداف بهره‌مند شوند. یک قرارداد شفاهی و یک قرارداد مکتوب، با یکدیگر فرق می‌کنند. هر دو قانونی و قابل اجرا هستند، اما مکتوب کردن قرارداد، مانع بروز هرگونه ابهام یا اختلاف نظر درباره بندهای معامله خواهد شد... علی‌الخصوص برای افرادی که در هنگام عقد قرارداد غایب بودند.

یک هدف مکتوب همچون قطب‌نما عمل می‌کند. و جانشین هر رهبر می‌تواند با در دست گرفتن این قطب‌نما، افق‌های دورتر را ببیند و در روزهای نبود بنیان‌گذار، خیلی راحت‌تر با فناوری‌های جدید و هنجارهای سیاسی و فرهنگی روز کنار بیاید.

فصل ۳) هدف، غیر هدف

خیلی خوب است که شرکت‌ها بیش از پیش اهمیت هدفمندی در دل کسب‌وکارشان را پذیرفته‌اند. اما مشکل اینجاست که بسیاری از آن‌ها چیزهایی را ارائه می‌دهند که فقط شبیه به یک هدف آرمانی است. حتی امکان دارد که از ادبیاتی مشابه با اهداف آرمانی بهره بگیرند و تعدادی از استانداردهای آن را هم رعایت کنند، ولی تا زمانی که تمامی ۵ استاندارد رعایت نشوند، نمی‌توانیم اهدافمان را آرمانی بدانیم.

چند دلیل اصلی وجود دارد که باعث می‌شود نتوانیم یک هدف واقعاً آرمانی داشته باشیم. گاهی اوقات یک تصادف و اتفاق باعث می‌شود که یک رهبر آرمان‌گرا و هدف‌محور نتواند هدف درستی را به کار بگیرد، زیرا نمی‌تواند واژگان مناسب برای تجسم بخشیدن به تصوراتش را پیدا کند (برای درک این مشکل، فصل قبل را بخوانید). در نمونه‌های دیگر، رهبر می‌خواهد سازمان خود را هدف‌محور جلوه دهد، آن‌هم درحالی که هیچ چشم‌اندازی ندارند. در میان رایج‌ترین نمونه‌های «اهداف دغلکارانه»، می‌توان به چیزهایی همچون ادعاهای بلندپروازانه و غیرقابل تحقق، انگیزه برای «بهترین بودن» یا جا زدن «رشد» به عنوان هدف اشاره کرد. همچنین می‌توان سازمان‌هایی را مشاهده کرد که برنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود را با هدف آرمانی‌شان اشتباه می‌گیرند. امکان دارد که برخی از این اهداف برای بازی‌های محدود جواب بدهند، اما به هیچ‌عنوان نمی‌توانند راهنمای یک سازمان برای بقا و رشد در یک بازی نامحدود باشند.

شناسایی این اهداف نادرست ضرورت دارد. اولاً هیچ کدام از این اهداف نمی‌توانند سازمان را برای حضور در یک بازی بی‌نهایت آماده کنند، بلکه صرفاً به آن اجازه می‌دهند که با یک طرز فکر محدود به بازی ادامه بدهد. دومین دلیل برای شناسایی آن‌ها، این است که باید خودمان از آرمانی بودن یا نبودن اهدافمان مطلع باشیم تا در صورت نیاز به عقب بازگردیم و تجدیدنظرهای لازم را انجام دهیم. حتی شاید بتوانیم راهکارهایی را اتخاذ کنیم تا بتوانیم از همان ابتدا مانع شکل‌گیری اهداف نادرست شویم. سازمانی که یک هدف نادرست دارد، لزوماً یک کمپانی بد نیست، بلکه صرفاً باید تلاش بیشتری را انجام دهد. توانایی تشخیص اهداف نادرست، می‌تواند موجب کاهش دردهای سرمایه‌گذاران، کارکنان و مشتریان هم بشود. اگر فکر کنیم که یک سازمان دارای اهداف آرمانی نیست، می‌توانیم آن را رها کرده و سراغ یک سازمان دیگری برویم.

یک هدف آرمانی واقعی، جنبه‌ای کاملاً شخصی برای شنوندگانش دارد و به همین ترتیب، باید جنبه کاملاً شخصی هم برای حامیان خود داشته باشد. هر قدر یک هدف جنبه شخصی‌تری برایمان داشته باشد، اشتیاق بیشتری برای کمک به پیشبرد آن خواهیم داشت. از سوی دیگر اگر واژه‌های یک هدف آرمانی، صرفاً برای ارتقای تصویر برند، جلب نظر کارکنان مشتاق یا دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت طراحی شده باشند، تاثیرشان هم کوتاه‌مدت خواهد بود. به محض اینکه در آن سازمان مشغول شویم یا با افراد آن تعامل داشته باشیم، متوجه می‌شویم که آیا واقعاً به هدف آرمانی خود اعتقاد دارند یا اینکه صرفاً واژگانی پوچ و توخالی را به زبان می‌آورند.

ادعای بلندپروازانه، هدف آرمانی نیست

او چیزی را ارائه کرد که به آن باور داشت. چیزی که بزرگ‌تر از ما بود. چیزی که تمایل داشتیم برای تحقق آن فداکاری کنیم. رئیس‌جمهور جان اف. کندی^{۴۷} با عزم و اراده گفت: «ما می‌خواهیم به ماه برویم. می‌خواهیم که در همین دهه پا روی ماه بگذاریم... نه به این خاطر که کار ساده‌ای است، بلکه به خاطر دشواری‌هایی که دارد، زیرا این هدف می‌تواند حداکثر انرژی و مهارت‌های مان را بسنجد و سازمان‌دهی کند، زیرا چالشی است که دوست داریم آن را بپذیریم، چالشی که دوست نداریم آن را به تعویق بیندازیم و می‌خواهیم در آن پیروز شویم». و تنها هشت سال پس از اولین باری که رئیس‌جمهور کندی ملت را به این چالش دعوت کرد، نیل آرمسترانگ^{۴۸} «یک گام کوچک برای یک انسان و یک خیز عظیم برای نوع بشر» برداشت.

رهبرها غالباً از ادعاهای بلندپروازانه^{۴۹} بهره می‌گیرند تا الهام‌بخش کارکنانشان برای دستیابی به دستاوردهای ظاهراً غیرممکن باشند. و از آنجایی که این ادعاها اکثر استانداردهای یک هدف آرمانی را برآورده می‌کنند، معمولاً آن‌ها را یک هدف آرمانی می‌پندارند. به‌عنوان نمونه، بیابید ادعای سفر به ماه کندی را بررسی کنیم: این ادعا دارای یک مقصود مثبت و خاص است، پذیرا و خدمت‌محور است و قطعاً ارزش فداکاری را دارد. اما نامحدود نیست. صرف‌نظر از میزان دشواری‌های این چالش و صرف‌نظر از نامحتمل بودن دستیابی به آن، می‌توان سفر به ماه را یک هدف محدود قابل دستیابی دانست. به قول جیم کالینز^{۵۰}، نویسنده کتاب‌های «خوب به عالی» و «ساختن برای ماندن»، این ادعای کندی بیش از اینکه ترسیم‌گر یک آینده ایده‌آل باشد،

نشان‌دهنده یک هدف بزرگ، دشوار و متهورانه بود. تشخیص تمایز میان «هدف بزرگ، دشوار و متهورانه» و هدف آرمانی دشوار است، زیرا هر دوی آن‌ها شدیداً الهام‌بخش‌اند و غالباً به سال‌ها تلاش نیاز است تا بتوانیم به آن‌ها دست یابیم. اما پس از دستیابی به آن ادعای بلندپروازانه، بازی کماکان ادامه خواهد یافت. انتخاب هدف بزرگ، دشوار و متهورانه را نمی‌توان یک بازی نامحدود دانست، بلکه آغازی برای یک جستجوی محدود دیگر است.

در حین جلسات سراسری جنرال موتورز که تمامی کارکنان در آن شرکت می‌کردند، برخی از آن‌ها می‌گفتند که کمپانی بیش‌ازحد روی مسائل کوتاه‌مدت متمرکز شده است. جک ولش^{۵۱}، مدیرعامل کمپانی در آن دوره، مکرراً این جمله را تکرار می‌کرد: «بلندمدت صرفاً مجموعه‌ای متوالی از کوتاه‌مدت‌ها است». وقتی کارکنان چنین مشکلاتی را نزد مدیرعامل خود مطرح می‌کنند، اکثراً منظورشان این است که «چرا این کارها را انجام می‌دهیم؟» جدای از برآورده‌سازی معیارها و پاداش‌های مادی، چه هدفی در پس این سخت‌کوشی‌ها قرار دارد؟ پاسخ ولش به نگرانی‌های کارکنان نشان داد که هیچ هدف آرمانی و والایی ندارند. هدف این بود که صرفاً کار کنند، کار کنند و باز هم کار کنند! برای ولش، هر دستاورد محدودی، یک موفقیت بود و به آن اکتفا می‌کرد. با این تفاوت که کسب‌وکار یک بازی نامحدود است و بدین ترتیب، این مجموعه‌های کوتاه‌مدت تا ابد ادامه خواهند داشت و هیچ‌گاه به پایان نمی‌رسند.

البته پرسش از یک هدف به هدفی دیگر، تا مدتی سرگرممان می‌کند، اما اگر صرفاً به همین دستاوردهای کوتاه‌مدت اکتفا کنیم، به‌مرور از میزان جذابیت آن‌ها کاسته خواهد شد. خیلی از اوقات با مدیران ارشدی دیدار می‌کنم که از نوعی فرسودگی «محدود» رنج می‌برند. آن‌ها کارشان را درست انجام می‌دهند، با دستیابی به هر هدف، پاداش و حقوق خوبی دریافت می‌کنند و سپس مجدداً همین چرخه تکرار می‌شود. بالاخره یک مقطع از حرفه آن‌ها فرا می‌رسد که متوجه می‌شوند هرگونه احساس هدفمندی و دستیابی به اهدافی والاتر از خودشان را کنار گذاشته‌اند و در عوض، صرفاً سگ‌دو می‌زنند و کارهای تکراری را انجام می‌دهند. کسب پیروزی‌های محدود، عاملی برای دستیابی به موفقیت‌های نامحدودتر نیست.

یک هدف آرمانی، باید به چنین پرسشی پاسخ بگوید: این ادعای بلندپروازانه، قرار است به پیشبرد کدامین چشم‌انداز نامحدود و ماندگار یاری برساند؟ یک هدف آرمانی، چارچوبی برای سایر اهداف بزرگ و کوچک ما است و تمامی دستاوردهای محدودمان باید به پیشبرد این هدف آرمانی یاری برسانند. اگر عمیقاً درگیر تحقق یک هدف محدود شویم، هر قدر هم که این هدف الهام‌بخش و شوق‌انگیز باشد احتمال دارد تصمیماتی اتخاذ کنیم که صرفاً عواید کوتاه‌مدت داشته باشند و به مقاصد نامحدودمان صدمه بزنند.

پروژه سفر به ماه کندی در چارچوب یک چشم‌انداز نامحدود و بزرگ‌تر قرار داشت که بنیان‌گذاران آمریکا ترسیم کرده بودند -

اینکه پیشرفت ما صرفاً به نفع عده‌ای محدود نباشد، بلکه بخش قابل توجهی از مردم از آن منتفع شوند. کندی پیش از اینکه درباره چالش سفر به ماه بگوید، جملاتی را مطرح کرد که در آن‌ها، چارچوبی نامحدود برای این هدف محدود خود ارائه کرد: «قایق خود را به سمت این دریای جدید می‌رانیم، زیرا می‌توانیم از طریق آن دانش جدیدی را کسب کنیم و حقوق جدیدی به دست آوریم، دانش و حقوقی که از آن‌ها برای پیشرفت تمامی مردم بهره خواهیم گرفت». این اعتقاد کندی برای بسیاری از ماموریت‌هایش از جمله فرود انسان در ماه و بازگشت بدون خطر او به زمین بود.

اگرچه می‌توان ادعاهای بلندپروازانه را الهام‌بخش افراد دانست، اما این الهام‌بخشی برای یک مدت محدود است و دوره آن به پایان خواهد رسید. این ادعاهای جسورانه و بلندپروازانه، الهام‌بخش اهداف محدودی هستند که در یک چارچوب نامحدود جای گرفته‌اند، نه اینکه خودشان را به عنوان یک بازی نامحدود بپنداریم.

بهترین بودن، یک هدف آرمانی نیست

«به بازاری که پا بگذاریم، بهترین آن خواهیم شد و از آنجایی که محصولاتمان دارای طراحی عالی، کیفیت برتر و ارزشمند هستند، همه به دنبال آن‌ها می‌آیند». این یک بیانیه ماموریت یا چشم‌انداز ظاهراً منطقی برای یک شرکت است. این بیانیه متعلق به کمپانی گارمین^{۵۲} است که برای گروه‌های مختلف از دوندگان گرفته تا خلبانان، دستگاه‌های جی‌پی‌اس می‌سازد. اگرچه یک دوجین نسخه مختلف از چنین بیانیه‌هایی وجود دارد، اما فرمول اصلی آن‌ها یکسان است؛ ما بهترین هستیم و همه دنبال محصولات ما می‌آیند، چون بهترین‌ها را تولید می‌کنیم... و «این محصولات ارزش بالایی دارند» (باید این جمله را به‌زور در بیانیه خود جای دهند).

مجدداً تاکید می‌کنم که چشم‌انداز یا ماموریت، باید مثل یک قطب‌نما عمل کرده و ما را به مسیر صحیح هدایت کند. اما از آنجایی که هیچ استاندارد یا نگارش این بیانیه‌ها وجود ندارد، نمونه‌های مشابه بیانیه فوق به‌کرات دیده می‌شوند. آن دسته از کمپانی‌هایی که خواهان بهره‌برداری از طرز فکر نامحدود هستند، نمی‌توانند هیچ ارزشی را از طریق این بیانیه‌های کلی و عمومی کسب کنند. «بهترین بودن» و چشم‌اندازهای مشابه آن، بیانیه‌های خودمحوری هستند که کمپانی را به‌عنوان سوژه اصلی (و متعاقباً ذی‌نفع اصلی) چشم‌اندازشان قرار می‌دهد. آن‌ها نمی‌توانند ارتباط میان کمپانی و خریداران محصولات یا خدماتش را برقرار کنند. در واقع هرگونه اشاره به مشتریان یا ارزش‌های ارائه شده برای آن‌ها، غالباً به انتهای این بیانیه‌ها موکول

می‌شود. وقتی بیانیهٔ ماموریت سازمان با این جملات خودم‌محور آغاز می‌شود، رهبران را وادار می‌کند که تلاش‌های خود را معطوف به سودرسانی برای عوامل داخل سازمان کنند و توجه کمتری را به خریداران محصولاتشان داشته باشند. و صرف اینکه افراد، فلان محصول را می‌خرند یا آن را دوست دارند، بدین معنا نیست که به آن اعتقاد دارند یا هدف و فلسفهٔ خلق آن را می‌شناسند.

اغلب رهبرانی که طرز فکر محدود دارند، تفاوت میان ساخت یک محصول موفق و خلق یک کمپانی قدرتمند را نمی‌دانند. مثل این می‌ماند که مالکان تیم لس‌آنجلس لیکرز^{۵۳} صرفاً به حضور لبرون جیمز^{۵۴} اکتفا کرده و به همین دلیل، تیم خود را قوی پندارند. داشتن یک بازیکن خوب، یک محصول محبوب یا یک اپلیکیشن بسیار پرطرفدار، بدین معنا نیست که آمادگی کافی برای حضور در یک بازی نامحدود را داریم. بیانیه‌های ماموریتی که محصول را در محور چشم‌انداز سازمان قرار می‌دهند، تنها تا زمانی مفید خواهند بود که محصول بهتری از راه نرسد، هیچ تغییری در شرایط بازار به وجود نیاید و هیچ فناوری جدیدی ابداع نشود. زیرا بیانیهٔ ماموریت این کمپانی‌ها به‌گونه‌ای تنظیم شده که در صورت بروز هر یک از رخداد‌های فوق، آن‌ها غالباً به مدل کسب‌وکار قدیمی خود پایبند می‌مانند و قادر به مشاهدهٔ فرصت‌های جدید نخواهند بود. به نظر می‌رسد که دقیقاً همین اتفاق برای گارمین افتاد.

شاید در سال ۲۰۰۷، گارمین «بهترین» بود و کمپانی پیشگام بازار در زمینه تولید دستگاه‌های جی‌پی‌اسی محسوب می‌شد که روی داشبورد ماشین‌ها و قایق‌ها نصب می‌شدند. اما با رشد توانمندی گوشی‌های هوشمند و افزایش ضریب اطمینان آن‌ها، دیگر نیاز چندانی به دستگاه‌های جی‌پی‌اس مجزا وجود نداشت و کمپانی نیز از این موضوع متضرر شد. هم‌اکنون ارزش کمپانی آن‌ها یک سوم ارزششان در سال ۲۰۰۷ است. گارمین می‌توانست خیلی ساده ضررهای خود را به رشد و فراگیر شدن گوشی‌های هوشمند نسبت بدهد (که همین کار را هم کرد). اما متوجه نشدند که اشکال از بیانیه چشم‌اندازشان بود، زیرا تمرکز آن‌ها را به سمت یک محصول خاص هدایت کرده و به همین دلیل، نتوانسته بودند فرصت‌های ایجاد شده توسط گوشی‌های هوشمند را مشاهده کنند. اگر پیش از هر چیز تمرکز خود را نه بر تولید دستگاه بلکه بر نحوه ارزش‌آفرینی برای مشتریان می‌گذاشتند، احتمالاً می‌توانستند در همان دورانی که هنوز فرصتش وجود داشت، برای گوشی‌های موبایل یک اپلیکیشن مسیریابی بسازند. برند آن‌ها آن قدر قدرتمند بود که از پس چنین کاری بر بیاید. در عوض آن‌ها به همان مدل کسب‌وکار قدیمی خود در زمینه فروش دستگاه‌های فیزیکی ادامه دادند. در حال حاضر گوگل مپس، ویزیا اپل مپس^{۵۵} از اپ‌های مسیریاب پیش‌فرض روی گوشی‌های ما هستند، اما شرایط می‌توانست متفاوت باشد. هدف آرمانی باید هدایتگر مدل کسب‌وکار باشد، نه اینکه مانعی برای پیشرفت و دوام آن شود.

وقتی بیانیه چشم‌انداز یا ماموریت سازمان به صورت مبتنی بر محصول طراحی شود، می‌تواند اثراتی منفی بر فرهنگ آن کمپانی

بگذارد. آن دسته از شرکت‌هایی که محصولات خود را فراتر از هر چیزی در نظر می‌گیرند (دیدگاهی که در میان شرکت‌های فناوری یا مهندسی رواج زیادی دارد)، فقط به مهندسان و طراحان محصولشان اهمیت می‌دهند و حس یک شهروند درجه دوم را به سایر نیروهای خود می‌دهند (و گاهی اوقات واقعاً هم مانند یک شهروند درجه دوم با آن‌ها رفتار می‌کنند). اوضاع سازمان در صورتی بهتر خواهد شد که تمامی نیروهایش از جمله افراد حاضر در واحدهای حسابداری، پشتیبانی یا خدمات مشتریان، حس کنند که کارشان اهمیت دارد، نه اینکه صرفاً در خدمت نیازهای تیم‌های توسعه محصول یا مهندسان هستند. آن‌ها هم دوست دارند عضو ارزشمند گروه باشند تا بتوانند به پیشبرد اهدافی بزرگ‌تر از محصولات و بزرگ‌تر از خودشان کمک کنند.

صرف بهترین بودن نمی‌تواند به‌عنوان یک هدف آرمانی قلمداد شود، زیرا حتی اگر بهترین باشیم (بر اساس معیارها و چارچوب‌های زمانی که خودمان انتخاب کرده‌ایم)، این موقعیت موقتی خواهد بود. وقتی به این جایگاه رسیدیم، بازی به پایان نمی‌رسد، بلکه کماکان ادامه خواهد داشت. و از آنجایی که بازی کماکان ادامه دارد، غالباً در لاک دفاعی فرو می‌رویم تا بتوانیم این رتبه ارزشمند خود را حفظ کنیم. اگرچه استفاده از جمله «ما بهترین هستیم»، می‌تواند خوراک سخنرانی‌های پر جنب و جوش برای تقویت و تهییج یک تیم باشد، اما شالوده ضعیفی را برای بنای کل کمپانی می‌سازد. رهبرانی که طرز فکر نامحدود دارند، می‌دانند که «بهترین بودن» یک حالت ثابت و بدون تغییر نیست. در عوض، آن‌ها باید برای «بهتر شدن» تلاش کنند. «بهتر شدن» به معنای بهبود مداوم در طول مسیر است و این حس را به ما القا می‌کند که باید استعداد و انرژی خود را صرف پیشرفت

کنیم. در بازی‌های نامحدود، «بهتر شدن» بهتر از «بهترین بودن» است.

شهر کتاب (nbookcity.com)

رشد، یک هدف آرمانی نیست

فرض کنید یک روز صبح از خانه بیرون بیایید و ببینید که همسایه شما در حال گذاشتن وسایل در ماشینش است. از او می‌پرسید که «کجا می‌روی؟» جواب می‌دهد «مسافرت». از روی کنجکاوی می‌پرسید که «خیلی خوب. به کجا می‌روی؟» او مجدداً می‌گوید «گفتم که مسافرت». شما می‌گویید که «متوجه شدم، اما منظورم این است کجا می‌روی؟». همسایه شما که اوقاتش تلخ شده، مجدداً پاسخ می‌دهد «گفتم که م-سا-ف-رت!»

وقتی می‌بینید که نمی‌توانید با این سوال به پاسخ مدنظرتان برسید، سراغ یک استراتژی جدید می‌روید. هم‌اکنون می‌پرسید که «خوب، چه برنامه‌هایی برای مسافرتت داری؟» و همسایه شما بلافاصله برنامه‌اش را می‌گوید: «می‌خواهم به سمت فلان بزرگراه بروم و هدفم این است که روزی ۴۵۰ کیلومترانندگی کنم.»

وقتی از شما می‌پرسند که «هدف کمپانی‌تان چیست؟ چرا کمپانی‌تان را راه انداخته‌اید؟» و هدف خود را «رشد» می‌نامید، پاسخی شبیه به همسایه داستان بالا داده‌اید. رهبران این دسته از کمپانی‌های رشد‌محور می‌توانند فهرستی از استراتژی‌ها و اهداف رشد خود را نام ببرند، اما توضیح این اهداف، مثل این می‌ماند که بزرگراه مدنظر و برنامه سفر خود را شرح دهید؛ چنین توضیحاتی نمی‌توانند مقصد مدنظر یا علت انتخاب آن را توجیه کنند. با این فهرست‌ها قادر به توضیح چارچوب کلی یا علت رشد

خود نخواهید بود. پول نقش سوخت و نیروی محرکه یک هدف را ایفا می‌کند، اما خودش یک هدف نیست. ما رشد می‌کنیم تا سوخت بیشتری را برای پیشبرد هدف‌مان داشته باشیم. همان‌طور که هیچ‌کس ماشین نمی‌خرد تا بتواند برای آن بنزین خریداری کند، کمپانی‌ها هم باید ارزش‌هایی فراتر از قابلیت کسب درآمد خود را نشان دهند. ارزش یک ماشین در زمانی خواهد بود که بتواند ما را به مقصدی ببرد که بدون آن نمی‌توانستیم به آنجا برسیم و کمپانی هم دقیقاً چنین شرایطی را دارد. آن مقصد رویایی که می‌خواهیم به آن برسیم، هدف آرمانی ما است.

باید اشاره شود که بسیاری از اهداف مطرح شده توسط شرکت‌ها، معمولاً مطابق میل خودشان تنظیم می‌شوند یا اینکه به شدت جاه‌طلبانه‌اند. به صورت ویژه می‌توان به استارت‌آپ‌هایی اشاره کرد که رسیدن به ارزش یک میلیارد دلار را به عنوان هدف خود تعیین می‌کنند، در حالی که نمی‌توان چنین انگیزه‌ای را شاخصه یک شرکت سالم و ماندگار دانست. این استاندارد است که با عنایت به صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر تکامل یافته است (زیرا آن‌ها از طریق همین ارزش‌گذاری‌ها درآمد کسب می‌کنند). اما در واقع، چیزی که می‌تواند ضامن ماندگاری یک شرکت در بلندمدت باشد، یک فرهنگ قدرتمند و قابلیت تامین سرمایه (یا همان سوددهی) برای ادامه راه است. همچنین عطش مداوم شرکت‌ها برای رشد مضاعف، یک عامل مشکل‌ساز در بازارهای بالغ است؛ بازارهایی که در آن‌ها، محصول، فناوری یا حتی خود کسب‌وکار چیز جدید و ویژه‌ای محسوب نمی‌شود. اگر شرکت‌های حاضر در این بازارها، علی‌الخصوص آن‌هایی که نظیر جنرال الکتریک، طرز فکر «رشد به هر قیمتی» را داشته باشند،

گزینه‌های جذابی را پیش روی خود نخواهند دید.

بسیاری از شرکت‌های دارای این طرز فکر، موضع دفاعی می‌گیرند، سرمایه خود را به سهامداران می‌سپارند تا نظر مساعدشان را جلب کنند یا به‌گونه‌ای افراطی سهام شرکت خودشان را خریداری می‌کنند تا به شکلی تصنعی قیمت سهامشان را بالاتر ببرند. غالباً رشد از طریق ادغام یا اکتساب، به تنها رویکرد شرکت‌های بالغ و دارای طرز فکر محدود تبدیل می‌شود تا بتوانند کماکان نرخ رشد بالایی را نشان دهند. شاید این امر موجب یک بهبود موقت در بازار سهامشان شود؛ اما همان‌طور که مجله کسب‌وکار هاروارد و بسیاری از نشریات دیگر گزارش کرده‌اند، «۷۰ تا ۹۰ درصد اکتساب‌ها، شکست می‌خورند.»

اگر رشد را به‌عنوان هدف خود قرار دهید، رشدی که صرفاً با هدف بزرگ‌تر کردن شرکت صورت گیرد، مثل این می‌ماند که غذا بخورید تا صرفاً چاق شوید. در این شرایط، مدیران به سراغ استراتژی‌هایی می‌روند که رشد خود را نمایش دهند، بدون اینکه هیچ درک و ملاحظه‌ای نسبت به هدف آن رشد داشته باشند. همان‌طور که چاقی برای انسان ضرر دارد، سازمان‌هایی که از رویکرد خوردن برای چاق شدن پیروی می‌کنند نیز در نهایت با مشکلات و بیماری‌هایی مواجه خواهند شد. در نظر گرفتن رشد به‌عنوان یک هدف، منجر به یک فرهنگ ناسالم می‌شود، فرهنگی که کوتاه‌نظری و خودخواهی بر آن حکم‌فرما است و کمتر نشانی از اعتماد و همکاری در خود دارد. رشد یک نتیجه است، نه یک هدف. یک خروجی است، نه دلیلی برای وجود. وقتی یک

هدف آرمانی داریم، حاضریم که منافع و علائق خودمان را فدا کنیم تا آن را به پیش ببریم. اما وقتی پول یا رشد را به عنوان یک هدف لحاظ می‌کنیم، احتمالش بیشتر است که دیگران یا خودِ هدف را قربانی کنیم تا منافع خودمان حفظ شود. همچنین هیچ چیزی نمی‌تواند تا ابد رشد کند. تمامی بالن‌ها و حباب‌ها بالاخره منفجر می‌شوند... حتی حباب‌های مالی.

کتاب (nbookcity.com)

مسئولیت اجتماعی شرکت، یک هدف آرمانی نیست

شرکت شروع به تبلیغ تمامی کارهای خوبی کرد که برای جامعه انجام داده بود. به عنوان نمونه، داستان برخی از افرادی که بورسیه کرده بود را به اشتراک گذاشت. آن‌ها می‌خواستند به مشتریان و کارکنانشان نشان دهند که به مردم اهمیت می‌دهند. این موضوع هیچ اشکالی نداشت، به شرطی که ۶۰ هزار نیروی کارشان مجبور نمی‌بودند در یک فرهنگ خشک، بی‌رحم و مسموم کار کنند.

مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR)، یک هدف آرمانی نیست. و حمایت مالی از یک همایش پیاده‌روی، کمک به یک خیریه یا ارائه مرخصی با حقوق به کارکنانی که در کارهای داوطلبانه شرکت می‌کنند، موجب نمی‌شود که آن را یک شرکت هدف‌محور قلمداد کنیم. همچنین اعطای رایگان محصولات به افرادی که استطاعت مالی لازم برای خرید آن‌ها را ندارند هم عاملی برای هدف‌محور بودن شرکت نخواهد بود.

برنامه‌های CSR، عمدتاً ابزار شرکت‌ها برای افشای کمک‌های بشردوستانه‌شان است، و اگرچه داشتن چنین برنامه‌هایی فوق‌العاده و قابل ستایش است اما صرفاً یکی از اقدامات آن شرکت محسوب می‌شود (مگر اینکه یک سازمان خیریه باشد). برنامه مسئولیت اجتماعی شرکت باید بخشی از یک استراتژی بزرگ‌تر به منظور پیشبرد هدف آرمانی‌اش باشد. یک استراتژی که شامل

همه اقدامات شرکت می‌شود. رویکرد یک شرکت در زمینه کسب درآمد و نحوه هزینه‌کرد آن، هر دو به پیشبرد هدف آرمانی آن سازمان یاری می‌رساند. «کارهای مرتبط با هدف» چیزی نیست که در زمره اقدامات فرعی سازمان جای بگیرد؛ بلکه هسته وجودی آن‌ها به این اقدامات بستگی دارد. خدمات سازمان نقش زینتی ندارند بلکه معیار و سنگ محک آن‌ها هستند. و هر قدر هم یک شرکت مسئولیت‌پذیری اجتماعی داشته باشد، نمی‌تواند آن را عاملی برای جبران تمرکز محدود خود بداند، زیرا چنین تمرکزی موجب تضعیف سایر بخش‌های فرهنگ سازمان خواهد شد.

حتی آن دسته از رهبران با طرز فکر محدود خیرخواه نیز غالباً دیدگاه «درآمد کسب کن تا بتوانی خوبی کنی» را دارند. اما یک دیدگاه نامحدود نسبت به خدمات، شمایل متفاوتی خواهد داشت: «در حین کسب درآمد، خوبی کن» (نحوه بیان دو جمله اهمیت دارد). رفتار خوبی با مردم دارم و کل طول عمرم را به جامعه خدمت‌رسانی می‌کنم و درعین حال، یک سازمان مالی قدرتمند را هم می‌سازم. چنین رویکردی بیش از اینکه یک معادله باشد، یک سبک زندگی است. این افراد و شرکت‌ها به گونه‌ای عمل می‌کنند که پیشکار نیروهای شاغل در سازمان و جامعه‌شان هستند. در این صورت، آن کمک‌هایی که در طول زندگی و در آخر عمرشان ارائه می‌کنند، پیرو اقدامات دهه‌های پیش‌شان است، نه اینکه تلاشی برای جبران گذشته آن‌ها قلمداد شود. این طرز فکر رهبران است که چنین تفاوت‌هایی را رقم می‌زند.

فصل ۴) نگهبان هدف

سم والتون^{۵۶} با یک ایده ساده در سال ۱۹۶۲، والمارت را بنیان گذاشت؛ او می‌خواست با ارائه «پایین‌ترین قیمت‌ها در هر زمان و هر مکان»، به طبقه متوسط آمریکا خدمت‌رسانی کند. والتون در سالیان پایانی زندگی، چشم‌انداز خود را بدین شکل توصیف کرد: «اگر با یکدیگر همکاری کنیم، هزینه زندگی تمامی افراد را پایین خواهیم آورد... فرصتی را به دنیا خواهیم داد تا لذت صرفه‌جویی در هزینه‌ها و داشتن یک زندگی بهتر را بچشند». با حضور والتون در رأس امور، تصمیمات مربوط به ساخت والمارت، از محل تاسیس فروشگاه‌ها تا تعیین اندازه آن‌ها، همگی با در نظر گرفتن این هدف اتخاذ شدند. و در نتیجه، مردم عاشق والمارت شدند؛ هم افرادی که در آن کار می‌کردند و هم آن‌هایی که از فروشگاه‌هایشان خرید می‌کردند. مردم خواهان تاسیس فروشگاه‌های والمارت در محله‌شان بودند. کسب‌وکار آن‌ها رشد کرد و والتون که در دوران رکود بزرگ شده بود، تبدیل به یکی از ثروتمندترین مردان آمریکا شد.

و سپس جایی در میانه‌های مسیر، هدف آرمانی آن‌ها با ابهاماتی مواجه شد. وقتی مایک دوک^{۵۷} به‌عنوان مدیرعامل والمارت در سال ۲۰۰۹ برگزیده شد، مشخص بود که این هدف دیگر نیروی محرکه کمپانی نیست. هم‌اکنون چشم‌انداز اولیه والتون در حد شعارهای پوچ بازاریابی و واژگان توخالی نگاشته شده روی دیوارهای شرکت محسوب می‌شد. شرکت به شدت درگیر سوددهی، رشد و سلطه بر بازار شده بود و آن هدفی که موجب کسب موفقیت آن‌ها در ابتدای راه شده بود را فراموش کرده بودند.

مایک دوک را به عنوان متخصص بهره‌وری می‌شناختند. وقتی اعلام شد که دوک به عنوان مدیرعامل بعدی والمارت انتخاب شده، متصدی پیشین این مسئولیت، لی اسکات جونور^{۵۸}، با لکنت گفت: «من فکر می‌کردم - و به نظرم هیئت‌مدیره هم با من موافق بود- که می‌توان کمپانی را به شکل بهتری مدیریت کرد». او ادامه داد: «مایک نه تنها یک رهبر خوب است، بلکه یک مدیر خوب هم محسوب می‌شود... به نظرم در کسب‌وکار هیچ‌گاه نمی‌توانید این حقیقت را فراموش کنید که صرفاً رهبری کفایت نمی‌کند، بلکه باید مدیریت هم داشته باشید». اگر هیئت‌مدیره به دنبال تصحیح مشکلات مدیریتی یا ارتقای عملکرد سازمان بود، واگذاری مسئولیت به مردی نظیر مایک دوک، بهترین انتخاب ممکن محسوب می‌شد... البته برای کوتاه‌مدت. اما اگر هیئت‌مدیره نگران کم‌رنگ شدن هدف آرمانی سم والتون بود، مردی نظیر مایک دوک می‌توانست بدترین شخص ممکن برای بازگرداندن شرکت به مسیر صحیح آن باشد.

سخنرانی دوک در هنگام پذیرش این مسئولیت، طرز فکر رهبری او را نشان داد. او در اطلاعیه خبری مربوط به اعلان مسئولیت جدید خود، گفت: «والمارت موقعیت بسیار خوبی در اقتصاد امروز دارد، سهم بازار و بازده آن روبه‌رشد است و بیشتر از همیشه در تناسب با نیاز مشتریان خود قرار دارد. استراتژی ما منطقی است و تیم مدیریت بسیار قدرتمندی داریم. مطمئنم که کماکان برای سهامداران خود ارزش‌آفرینی خواهیم کرد، فرصت‌های بیشتری را در اختیار بیش از ۲ میلیون نیروی کار خود خواهیم گذاشت و به ۱۸۰ میلیون مشتری خود در جای‌جای دنیا کمک می‌کنیم تا در هزینه‌هایشان صرفه‌جویی کنند و زندگی بهتری داشته

باشند.»

به ترتیب جملات او دقت کردید؟ اولویت ذهنی دوک، رشد سهم بازار و سود شرکت بود. اگرچه درباره خدمت به مشتریان نیز می‌گوید، اما صحبت درباره خدمت‌رسانی به آن‌ها را به انتهای بیانیه خود موکول می‌کند. این یکی از خصلت‌های ذاتی انسان است. در اغلب موارد، ترتیب ارائه اطلاعات توسط یک شخص، اولویت‌های واقعی فرد و کانون استراتژی‌های او را افشا می‌کند. درحالی‌که سم والتون بیانیه خود را با لحاظ کردن منافع افراد آغاز کرد، مایک دوک ابتدا به سراغ منفعت‌طلبی و وال‌استریت رفت.

تحت هدایت دوک، قیمت سهام والمارت افزایش یافت... البته برای مدتی. اما اگر افزایش آمار فروش و عواید خود را به افرادتان ترجیح دهید، مشکلاتی را تجربه خواهید کرد. برندی که پیش‌تر محبوب دل‌ها بود، گرفتار چندین رسوایی گوناگون شد که همگی به خاطر رفتار نادرست آن‌ها با کارکنان و مشتریان‌شان بودند. در سال ۲۰۱۱، والمارت به تبعیض میان کارکنان متهم شد و در یکی از بزرگ‌ترین دادخواهی‌های مربوط به این حوزه شرکت کرد.

کارکنان زن ادعا داشتند که قربانی سیستم پرداخت تبعیض‌آمیز این شرکت شده‌اند و حقوق و مزایای کمتری را دریافت می‌کنند. در سال ۲۰۱۲، شاهد تظاهرات و اعتراض‌های عمومی کارکنان والمارت بودیم که خواهان احترام، رفتار صحیح و دریافت

حق‌الزحمهٔ مکفی از سوی کمپانی بودند. درحالی‌که پیش‌تر شاهد رقابت محله‌ها برای تاسیس یک شعبهٔ والمارت در آنجا بودیم، هم‌اکنون با یکدیگر رقابت می‌کردند تا والمارت را از محلهٔ خود دور نگه‌دارند. به‌عنوان نمونه می‌توان به طرح توسعهٔ شرکت در دنور و نیویورک اشاره کرد که با توجه به اعتراضات شدید اهالی آن منطقه، متوقف شد. همچنین ادعاهایی مطرح شد که والمارت به مقامات خارجی رشوه می‌دهد تا از پشتیبانی آن‌ها در خارج از کشور بهره‌بگیرد و این ادعاها نیز به‌صورت رسمی تحت بررسی کنگره قرار گرفت. بدیهی است که اشتیاق و دیسپلین کارکنان نیز کاهش یافت و درصد زیادی از عشق افراد به فروشگاه‌ها، با حس تحقیر و بی‌اعتنایی جایگزین شد.

اتفاقات والمارت را می‌توان در خیلی از شرکت‌های سهامی عام دیگر هم مشاهده کرد، حتی آن دسته از سازمان‌هایی که هدف‌محورند. به‌واسطهٔ فشارهای وال‌استریت، اغلب ما سکان امور را به دست مدیرانی می‌سپاریم که دارای طرز فکر محدودی هستند، درحالی‌که در واقع به رهبرانی آرمان‌گرا نیاز داریم که طرز فکر نامحدود داشته باشند. استیو بالمر که پیش‌تر راجع به او صحبت کردیم، یکی از همین نمونه‌ها بود. به‌عنوان یک نمونهٔ دیگر می‌توان به جان اسکالی^{۵۹} اشاره کرد که در سال ۱۹۸۳، جایگزین استیو جابز در اپل شد. اسکالی به‌جای تداوم تلاش برای پیشبرد هدف کمپانی، تمرکز خود را بر رقابت رودرو با آی‌بی‌ام گذاشت. آسیب‌های او بر فرهنگ اپل، صدمات جدی را بر قابلیت نوآوری این کمپانی وارد کرد. در سال ۲۰۰۰ و پس از عدم موفقیت رابرت ناردلی^{۶۰} در تصاحب پست مدیرعاملی جنرال الکتریک، به هوم دیپو^{۶۱} رفت (در جنرال الکتریک لقب «جک

کوچولو» را به او داده بودند، زیرا تمایل زیادی به تقلید از جک ولش و تداوم سیاست‌های او داشت).

تلاش بی‌وقفه او برای تعدیل هزینه‌ها در هوم دیپو، موجب تخریب فرهنگ نوآوری در این کمپانی شد. در سال ۲۰۰۴، کوین رولینز^{۶۲} که مدیر ارشد عملیات شرکت دل (DELL) بود، به‌عنوان مدیرعامل این کمپانی منصوب و جایگزین مایکل دل^{۶۳} شد. او که تمرکز مضاعفی را بر روی رشد کمپانی داشت، عامل بیشترین اخراج‌ها در طول تاریخ شرکت، افزایش شکایات مشتریان و بررسی‌های قانونی کمیته بورس و اوراق بهادار آمریکا در زمینه مسائل حسابداری این سازمان بود. تمامی این افراد، مدیران ماهری بودند. اما طرز فکر آن‌ها باعث شد که نتوانند مسئولیت‌هایشان را به شکلی صحیح اجرا کنند. در واقع حضور اسکالی در اپل و رولینز در دل، چنان آسیب‌هایی را به این سازمان‌ها وارد آورد که مجبور شدند مجدداً استیو جابز و مایکل دل را برگردانند تا با طرز فکر نامحدودتر خود، به اصلاح این مشکلات پردازند. مشکل این مدیران، عدم مهارت آن‌ها برای پذیرش مسئولیت مدیرعاملی یک سازمان نبود، بلکه آن‌ها فاقد طرز فکر صحیح برای ایفای این مسئولیت‌ها بودند.

به یک عنوان جدید نیاز داریم

مسئولیت هر یک از اعضای کابینه مدیریت، در عنوان آن‌ها ذکر شده است. مدیر ارشد مالی. مدیر ارشد بازاریابی. مدیر ارشد فناوری. مدیر ارشد عملیات. مسئولیت‌ها و مسائل تحت نظارت آن‌ها، در عنوانشان ذکر شده است. این عناوین به ما کمک می‌کنند تا مطمئن شویم که فرد صحیح را برای ایفای این مسئولیت‌ها گماشته‌ایم. به ندرت پیش می‌آید که یک فرد متنفر از آمار و ارقام که به هیچ عنوان قادر به درک ترازنامه نیست را به عنوان مدیر ارشد مالی انتخاب کنند. و اگر درک صحیحی نسبت به فناوری ندارید و هنوز هم همان ضبط ویدئوی قدیمی را به تلویزیون خانه خود متصل کرده‌اید، احتمالش کم است که در فهرست نهایی نامزدهای تصدی مدیر ارشد فناوری سازمان قرار بگیرید. حال چنین پرسشی مطرح خواهد شد: مدیرعامل (مدیر ارشد اجرایی؛ CEO) دقیقاً چه وظایفی دارد؟

فقدان درک شفاف سازمان‌ها نسبت به نقش و مسئولیت‌های مدیرعامل، یکی از دلایلی است که موجب می‌شود تعداد زیادی از رهبران کمپانی‌ها به دنبال بازی‌های محدود بروند، آن‌هم درحالی که حداقل باید طرز فکر حضور در یک بازی نامحدود را داشته باشند. در بسیاری از نمونه‌ها، این عنوانشان است که به درستی آن‌ها را برای ایفای مسئولیت‌هایشان آماده نکرده است. واژه «اجرایی» نمی‌تواند مسئولیت‌های یک مدیرعامل را نشان دهد.

واژه‌ها اهمیت دارند. آن‌ها هدف و معنای هر چیز را نشان می‌دهند. اگر واژه‌های اشتباه را انتخاب کنید، مقاصدتان تغییر خواهند کرد و کارها لزوماً مطابق انتظارتان پیش نخواهند رفت. به‌عنوان نمونه می‌توان به سخنرانی «من رویایی دارم» مارتین لوتر کینگ^{۶۴} اشاره کرد. او سخنرانی «من برنامه‌ای دارم» را ارائه نداد. بدیهی است که او به یک برنامه نیاز داشت. می‌دانیم که در جلسات خود، راجع به این برنامه حرف می‌زد. اما به‌عنوان «مدیرعامل» یک جنبش حقوق مدنی، دکتر کینگ مسئول برنامه‌ریزی نبود. او مسئول ترسیم رویاها و آرمان‌ها بود و باید مطمئن می‌شد که مسئولان برنامه‌ریزی، برای پیشبرد این رویا تلاش می‌کنند.

ژنرال لوری رایبنسون^{۶۵} که در هنگام بازنشستگی از نیروی هوایی در سال ۲۰۱۸، بلندمرتبه‌ترین افسر زن در تاریخ ارتش ایالات متحده آمریکا بود، می‌گوید که رده‌بالترین افراد یک سازمان، باید نگاهی فراتر از آن سازمان داشته باشند. او پس از پذیرش هر مقام جدید، مسئولیت خود را بدین شکل توصیف می‌کرد: «من به بالا و بیرون می‌نگرم و از شما می‌خواهم که حواستان به پایین و درون باشد». اگر قرار باشد که رده‌بالترین فرد سازمان، تمرکز خود را روی «بالا و بیرون» بگذارد، پس باید عنوان او را به‌گونه‌ای تنظیم کنیم که مسئولیت اصلی‌اش را نشان دهد.

اگر رهبران حاضر در بازی‌های نامحدود، به این درک برسند که به‌عنوان «مدیر ارشد چشم‌انداز» سازمان برگزیده شده‌اند،

آمادگی بیشتری را برای برآورده‌سازی مسئولیت‌های خود خواهند داشت. این اولین وظیفه فردی است که در نوک پیکان سازمان قرار می‌گیرد. آن‌ها نقش حامل، مسئول اشتراک‌گذاری و نگهبان چشم‌انداز را ایفا می‌کنند. آن‌ها وظیفه دارند که هدف آرمانی سازمان را به همه اعضای آن تفهیم کنند و تمامی اعضای حاضر در کابینه مدیریت را مجاب کنند تا تلاش‌هایشان را معطوف به پیشبرد هدف سازمان نمایند. البته این‌گونه نیست که رهبران دارای طرز فکر نامحدود، هیچ‌گونه نگرانی نسبت به منافع محدود سازمان نداشته باشند، بلکه باید به‌عنوان نگهبان هدف، آن دسته از هزینه‌های محدود کوتاه‌مدتی که می‌توانند موجب پیشبرد چشم‌انداز سازمان شوند را بپذیرند. اما آن‌ها نگاهی فراتر از درآمد نهایی دارند. به‌عنوان یک بازیکن نامحدود، مدیر ارشد چشم‌انداز باید نگاهی رو به بالا و بیرون داشته باشد.

نزدیک‌ترین گزینه برای تصاحب بالاترین مسئولیت

بسیاری از کمپانی‌های امروز، سازمان‌دهی خود را به صورت یک سلسله‌مراتب واحد انجام می‌دهند. مدیرعامل نفر شماره یک است و معمولاً مدیر ارشد مالی یا مدیر ارشد عملیات در نقش شماره دو حاضر می‌شود. و در عمده کسب‌وکارها، اکثر مدیران ارشد مالی یا مدیران ارشد عملیات، خود را نزدیک‌ترین گزینه برای تصاحب «بالاترین مسئولیت» می‌دانند. مایکل دینکینز^{۶۶} که به مدت ۱۷ سال تحت نظر جک ولش در جنرال الکتریک کار کرد، می‌گوید:

«به نظرم یکی از دلایل ارتقای رتبه تعداد زیادی از مدیران ارشد مالی و انتصاب آن‌ها به سمت مدیرعامل سازمان، این است که مدیر ارشد مالی، یکی از معدود مسئولیت‌هایی است که می‌تواند کل شرکت را تحت نظر بگیرد. تمامی اتفاقاتی که در شرکت می‌افتند... آن‌ها فرایندهای داخلی و چارچوب زمانی وقوع این فرایندها را درک می‌کنند... نحوه استخدام نیرو توسط واحد منابع انسانی را تحت نظر می‌گیرند... روی نحوه معرفی یک دستگاه جدید توسط واحدهای تولید نظارت می‌کنند... سیستم‌های کنترل کیفیت کسب‌وکار را می‌شناسند... کل شرکت را تحت نظر دارند و این برای آن‌ها یک امتیاز است.»

اگر به دنبال یک رهبر تاکتیکی و دارای طرز فکر محدود باشیم، این گفته آقای دینکینز صدق خواهد کرد. اما در صورت نیاز به یک مدیر ارشد چشم‌انداز، شرایط فرق خواهد کرد. مدیریت ارشد چشم‌انداز، یک مسئولیت مالی یا عملیاتی نیست. درحالی‌که

مدیران ارشد چشم‌انداز روی بالا و بیرون تمرکز می‌کنند، مدیران ارشد مالی و عملیات، عملیات داخلی سازمان را تحت نظر می‌گیرند. یکی از این مسئولیت‌ها باید به افق‌های نامحدود بنگرد، درحالی‌که دیگری باید برنامه‌کسب‌وکار را تحت نظر بگیرد. یکی از آن‌ها آینده‌انتزاعی و بسیار دوردست را تجسم می‌کند، درحالی‌که دیگری برای دستیابی به یک آینده کوتاه‌مدت و ملموس گام برمی‌دارد.

یکی از دلایلی که بهترین سازمان‌ها غالباً توسط یک زوج اداره می‌شوند، همین است: ترکیب نگرهبان چشم‌انداز (مدیر ارشد چشم‌انداز) و اپراتور (مدیر ارشد مالی یا عملیات). این یک همکاری میان دو مجموعه از مهارت‌های مکمل یکدیگر است. اگر سلسله‌مراتب رسمی کمپانی‌های خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنیم که ذهنیت صحیح و متناسب با مسئولیت را ترویج کند، احتمالش بیشتر است که بتوانیم همکاری صحیحی را میان این دو دسته از مهارت‌ها ایجاد کنیم. بدین ترتیب دیگر نباید مدیرعامل را به‌عنوان نفر شماره یک و مدیر ارشد مالی یا عملیات را به‌عنوان نفر دوم سازمان ببینیم، بلکه باید هر دوی آن‌ها را تحت عنوان شرکای حیاتی یک هدف مشترک قلمداد کنیم. هر کس در حوزه مسئولیت خود توانمند است و لزومی ندارد که در کار دیگری دخالت کند (و به همین دلیل است که آن‌ها به یکدیگر نیاز دارند). به خاطر بیاورید که پیشرفت‌های استیو بالمر، جان اسکالی و کوین رولینز، همگی در زمانی بود که در کنار رهبرانی با طرز فکر نامحدودتر حضور داشتند و با آن‌ها همکاری می‌کردند.

اگرچه در اغلب اوقات، این مدیر ارشد چشم‌انداز است که به چشم می‌آید و غالباً او را مورد ستایش قرار می‌دهند (حداقل در انظار عموم)، اما هر دو شرکت‌کننده باید عزت نفس کافی را داشته باشند و ارزش همکاری معتمدانه خود را بدانند. مدیر ارشد چشم‌انداز می‌داند که نمی‌تواند چشم‌انداز خود را به‌تنهایی پیش ببرد و به فردی نظیر مایکل دینکینز نیاز دارد. مدیر ارشد امور مالی یا مدیر ارشد عملیات نیز می‌داند که اگر مهارت‌های خود را در قالب پیشبرد یک هدف آرمانی و نامحدود استفاده کند، کار او مقیاس و معنای بسیار بزرگ‌تری خواهد داشت؛ کاری که بزرگ‌تر از خود یا شرکتش است. چنین مدلی اولویت دارد. وقتی این همکاری‌ها شکل بگیرند، مدیر ارشد چشم‌انداز و مدیر ارشد امور مالی یا عملیات، زمان بیشتری را صرف تقدیر و تشکر از یکدیگر می‌کنند، نه اینکه دائماً برای جلب توجه با یکدیگر رقابت کنند.

یک حقیقت ناراحت‌کننده برای بسیاری از مدیران ارشد مالی یا مدیران ارشد عملیات، این است که هم‌اکنون نیز به قله موفقیت حوزه کاری خود دست یافته‌اند. آن‌ها هم‌اکنون در بالاترین جایگاه حضور دارند و ماهرترین فرد در زمینه امور مالی یا عملیات سازمانشان هستند که خیلی هم خوب است. بدون آن‌ها، مدیر ارشد چشم‌انداز قادر به پیشبرد چشم‌انداز خود نخواهد بود. اما این امر بدین معنا نیست که می‌توان این مدیران را در بالاترین جایگاه سازمان گماشت تا چشم‌انداز آن را به پیش ببرند. بسیاری از آن‌ها پس از رسیدن به «بالاترین مسئولیت»، کماکان تمایل دارند همان کاری را که در آن مهارت دارند به پیش ببرند - درباره اندازه شرکت، حاشیه سود، درآمد قبل از بهره و مالیات، سود هر سهم یا سهم بازار مدنظرشان (مطالبات محدود) فکر کنند - نه

اینکه مسئولیت‌های جدید خود دربارهٔ تجسم آیندهٔ شرکت و نحوهٔ پیشبرد هدف آرمانی آن (یک مطالبهٔ نامحدود) را بپذیرند. مثل این می‌ماند که یک فروشنده را ارتقا دهند و او را به‌عنوان مدیر فروش منصوب کنند. شاید چنین فردی توانایی مذاکره و فروش خوبی داشته باشد، اما دیگر مسئولیتی در زمینهٔ فروش کالا ندارد؛ او هم‌اکنون مسئول مدیریت فروشندگان و مراقبت از آنها است. اگر فروشنده قادر به درک این تغییرات نباشد، طرز فکر خود را تنظیم نکند و مجموعه مهارت‌های لازم برای ایفای مسئولیت جدید خود را نیاموزد، شاهد بروز مشکلات متعاقب خواهیم بود. طبعاً هر مدیر ارشد مالی، مدیر ارشد عملیات یا هر مدیر دیگری می‌تواند جایگزین مدیر ارشد چشم‌انداز شود، به شرطی که مهارت‌های لازم برای انطباق با نقش جدید و اجرای مسئولیت‌های آن را بیاموزد و یک طرز فکر نامحدود را اتخاذ کند. اگر مدیران قادر به انجام این کار نباشند، احتمالاً همان مهارت‌های پیشین خود را به کار خواهند گرفت که همین امر، احتمال هدایت کمپانی به سمت یک مسیر کاملاً محدود را به شدت افزایش خواهد داد.

صرف‌نظر از شایستگی یا عدم شایستگی دوک برای ایفای نقش مدیر ارشد چشم‌انداز و المارت، او نتوانست خود را با مسئولیت جدیدش تطبیق دهد - او در فرایند پشتیبانی از چشم‌انداز سم والتون و انتقال آن به نسل بعد، شکست خورد. در عوض، داگ مک‌ملون^{۶۷} که جایگزین دوک شد، نشان داد همان مدیر ارشد چشم‌اندازی است که و المارت به آن نیاز دارد. پس از انتشار خبر

انتصاب مک‌میلون در سال ۲۰۱۳، او در اطلاعیه رسمی خود گفت: «فرصت هدایت والمارت، یک افتخار بسیار بزرگ است. والمارت دارای تاریخچه‌ای غنی در زمینه ارزش‌آفرینی برای مشتریان جای‌جای دنیا است و با عنایت به تغییر و افزایش نیازهای مشتریان، کماکان در خدمت آن‌ها خواهیم ماند. یک تیم مدیریتی مستعد و باتجربه داریم و استراتژی ما، این اطمینان را در دلمان ایجاد می‌کند که آینده‌ای روشن را در پیش خواهیم داشت. با حفظ وعده خود به مشتریان، برای سهامداران خود ارزش خواهیم ساخت، فرصت‌هایی را در اختیار کارکنان خود خواهیم گذاشت و کسب‌وکارمان را گسترش خواهیم داد». مک‌میلون اولویت‌های خود را به صورت کاملاً برعکس مایک دوک ارائه کرد که ۵ سال قبل‌تر بر مسند هدایت شرکت نشسته بود. مک‌میلون چشم‌انداز سم والتون را در اولویت برنامه‌های خود جای داد. مشاهده اقدامات او برای آماده‌سازی مجدد والمارت برای حضور در این بازی نامحدود، جذاب و مهیج است.

فصل ۵) مسئولیت کسب و کار؛ بازبینی شده

امروزه کسب و کار در معرض تغییر و تحولات سریعی قرار گرفته، و به نظر می‌رسد تمام این تغییرات هزینه و عوارض خود را دارد. مدت زمانی که طول می‌کشد تا یک شرکت مجبور به خروج از بازی شود کوتاه و کوتاه‌تر می‌شود. اگر به خاطر داشته باشید، عمر متوسط یک شرکت در دهه ۵۰ میلادی، بیش از ۶۰ سال بود. امروزه این عدد به کمتر از ۲۰ سال رسیده است. مطابق مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۷ توسط کردیت سویس^{۶۸} انجام شد، تکنولوژی‌های اخلاص گر^{۶۹}، دلیل کاهش طول عمر شرکت‌ها با چنین شیب تندی هستند. با این حال، تکنولوژی اخلاص گر پدیده تازه‌ای نیست. کارت‌های اعتباری، اجاق‌های میکروویو، پلاستیک‌های حباب‌دار بسته‌بندی، پلاستیک‌های زیپ‌دار، رادیو ترانزیستوری، تلویزیون، هارد دیسک‌های رایانه، سلول‌های خورشیدی، فیبر نوری و میکروچیپ همه در دهه ۵۰ معرفی شدند.

تمام اینها، مواردی از پیشرفت سریع تکنولوژی هستند که امکان دارد باعث ایجاد اختلال در عملکرد و فعالیت شرکت‌های قدیمی شوند. «اختلال» ایجاد شده، احتمالاً دلیل اصلی این معضل نیست، بلکه نشانه‌ای از وجود یک علت ریشه‌ای مرموزتر است. پیدایش فناوری، دلیل شکست نیست. این مساله بیشتر به ناتوانی رهبران و مدیران در پیش‌بینی آینده کسب و کارشان و رابطه آن با تغییرات جهان پیرامون مربوط می‌شود، تا به پیشرفت تکنولوژی. این نتیجه کوتاه‌بینی است. و کوتاه‌بینی، ویژگی ذاتی رهبرانی است که با یک طرز فکر محدود بازی می‌کنند. در حقیقت، ظهور این نوع کوتاه‌بینی در ۵۰ سال گذشته را می‌توان در

فلسفه و افکار یک فرد ریشه‌یابی کرد.

میلتون فریدمن^۷، اقتصاددان برندهٔ جایزه نوبل، که یکی از نظریه‌پردازان بزرگ نظام سرمایه‌داری در شکل امروزی آن محسوب می‌شود، در مقاله‌ای انقلابی در سال ۱۹۷۰، پایه و اساس تئوری تقدم سهامداران را بنیان گذاشت که قلب و روح بازی با طرز فکر محدود، در بسیاری از کسب‌وکارهای امروزی محسوب می‌شود. وی نوشت: «در یک شرکت خصوصی، مدیر اجرایی، کارمند صاحبان شرکت است. وی در برابر کارفرمایان خود، مسئولیت مستقیم دارد. آن مسئولیت این است که کسب‌وکار را مطابق با خواسته‌ها و میل آنان مدیریت کند که معمولاً به دست آوردن هرچه بیشتر پول، در عین انطباق و عدم تخطی از قوانین اساسی جامعه است. که هم شامل قوانین مندرج در قانون رسمی و هم آنهایی که با عرف اخلاقی جامعه سازگارند می‌شود.» فریدمن اصرار داشت که «فقط و فقط می‌توان یک مسئولیت و رسالت اجتماعی برای کسب‌وکار متصور شد، استفاده از منابع خود و درگیر شدن در فعالیت‌هایی که منجر به افزایش سود آن می‌شود.» به عبارت دیگر، به گفتهٔ فریدمن تنها هدف از کسب‌وکار، کسب درآمد است، درآمدی که به سهامداران تعلق دارد. این ایده‌ها به طور کامل در طرز فکر افراد عصر حاضر تثبیت شده است. امروزه به طور کلی، این دیدگاه پذیرفته شده است که «صاحب» یک شرکت در صدر هرم قدرت و منافع قرار دارد و کسب‌وکار، صرفاً برای ایجاد ثروت خلق شده است. اغلب نیز تصور می‌کنیم که همیشه راه بازی و کسب‌وکار همین بوده، و این تنها راهی است که می‌توان با پیروی از آن به بازی ادامه داد. اما این حرف هرگز درست نبوده... و نیست.

به نظر می‌رسد فریدمن دیدگاهی کاملاً تک بعدی از کسب و کار دارد. و همانطور که هر کسی که تاکنون کسب و کاری را رهبری کرده، در آن کار کرده یا چیزی از آن خریده، می‌داند کسب و کار پویا و پیچیده است. این یعنی ممکن است در بیش از ۴۰ سال گذشته، ما در حال ایجاد شرکت‌هایی بوده باشیم که در واقع برای کسب و کار مضرند و سیستم سرمایه‌داری را که اعلام می‌کنند جزوی از آن هستند، تضعیف می‌کنند.

نظام سرمایه‌داری پیش از فریدمن

به‌عنوان یک فرد جایگزین که در مورد «مسئولیت کسب‌وکار»، بیشتر از فریدمن به‌سمت طرز فکر نامحدود گرایش دارد، می‌توانیم به آدام اسمیت رجوع کنیم. فیلسوف و اقتصاددان اسکاتلندی قرن هجدهم، که به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان پدر علم اقتصاد و سرمایه‌داری مدرن شناخته شده است. وی در کتاب «ثروت ملل» بیان می‌کند که «مصرف، تنها هدف و سرانجام کلیه تولیدات و منافع تولیدکننده است که باید حتماً به آن پرداخت.» وی در ادامه توضیح می‌دهد: «این قاعده آنچنان واضح است که تلاش برای اثبات آن بسیار مضحک به‌نظر می‌رسد.» به بیان ساده‌تر، منافع شرکت همواره باید در درجه دوم اهمیت، و پس از منافع مشتری لحاظ شود (از قضا، نکته‌ای که اسمیت معتقد بود که «آنچنان آشکار و واضح است» که تلاش برای اثبات آن بی‌مورد است، همان چیزی است که من در حال نوشتن یک کتاب کامل در مورد آن هستم).

باین‌حال، اسمیت نسبت به تمایلات و گرایش‌ها ما به بازی با طرز فکر محدود ناآگاه نبود. وی تصدیق کرد که «در سیستم بازرگانی، منافع مصرف‌کننده تقریباً به صورت دائم، به نفع تولیدکننده قربانی می‌شود؛ و اینگونه به‌نظر می‌رسد که نه «مصرف» بلکه «تولید»، به‌عنوان غایت و هدف همه صنایع و کسب‌وکارها در نظر گرفته می‌شود.» به‌صورت خلاصه، اسمیت قبول کرده بود که انسان‌ها به‌طور طبیعی در راستای پیشبرد منافع‌شان گام برمی‌دارند. او گرایش ما به منافع شخصی را «دست نامرئی» می‌خواند. وی در ادامه این نظریه، توضیح می‌دهد که چون دست نامرئی یک حقیقت جهانی است (به دلیل انگیزه‌های

خودخواهانه، همه ما می‌خواهیم شرکت‌های قدرتمندی بسازیم)، در نهایت، این کنش و واکنش‌ها به نفع مصرف‌کننده تمام خواهد شد. او توضیح داد: «این از خیرخواهی قصاب، بقال یا نانوايي نیست که می‌توانیم انتظار صرف شام خود را داشته باشیم، بلکه به خاطر نفع خود آنان است». قصاب بدون در نظر گرفتن بقال یا نانوايي، تمایل خودخواهانه‌ای برای ارائه بهترین گوشت‌ها را دارد. و نانوا می‌خواهد بدون توجه به آنچه ما ممکن است در لقمه‌های خود قرار دهیم، خوشمزه‌ترین نان‌ها را تهیه کند. اسمیت معتقد بود نتیجه این است که ما مصرف‌کنندگان، از این تعاملات بیشترین نفع را خواهیم برد... حداقل اگر سیستم متعادل باشد، این چنین می‌شود. با این حال، اسمیت فرا رسیدن زمانی را در نظر نگرفت که خودخواهی سرمایه‌گذاران و تحلیل‌گران بتواند آن سیستم را کاملاً از تعادل خارج کند. او پیش‌بینی نکرده بود که یک گروه از افراد خارجی به نام سرمایه‌گذار، فشار زیادی را به نانوا وارد کنند تا با استفاده از مواد اولیه ارزان‌تر، هزینه‌ها را کاهش داده و سود آن‌ها را به حداکثر برساند.

کافی است ببینیم که نظام سرمایه‌داری پس از پذیرفتن ایده «تقدم سهامداران» چگونه تغییر کرد، چیزی که تنها در دهه‌های پایانی قرن بیستم اتفاق افتاد. پیش از ارائه تئوری «تقدم سهامداران»، شیوه کار تجارت و دادوستد در ایالات متحده امریکا کاملاً متفاوت به نظر می‌رسید. استاد حقوق کسب‌وکار دانشگاه کورنل، لین استوت^{۷۱} در یک سریال مستند چنین اظهار داشت: «تا اواسط قرن بیستم، شرکت‌های سهامی عام آمریکایی، در حال مطرح کردن خود به‌عنوان یکی از مؤثرترین، قدرتمندترین و سودمندترین نوع شرکت‌ها در جهان بودند». شرکت‌های آن دوره، به آمریکایی‌های طبقه متوسط هم مانند ثروتمندان اجازه

می‌دادند تا در فرصت‌های سرمایه‌گذاری سهامی شوند و سود خوبی ببرند. مهم‌تر از همه، «مدیران و کارگزاران، خود را به‌عنوان ناظر یا متولی مؤسسات بزرگ سهامی عام می‌دیدند که نه تنها قرار بود به سهامداران، بلکه به دارندگان اوراق قرضه، تأمین‌کنندگان، کارمندان و جامعه نیز خدمت کنند». پس از مقاله ۱۹۷۰ فریدمن بود که مدیران و کارگزاران شروع کردند که خود را مسئول سود «صاحبان کسب‌وکارها و صنایع» و سهامداران بدانند، و نه مسئول چیزی بزرگتر. هرچه این ایده در دهه ۸۰ و ۹۰ بیشتر پذیرفته می‌شد، ساختارهای تشویقی در شرکت‌های سهامی عام و خود بانک‌ها بیشتر و بیشتر روی سودهای کوتاه‌مدت متمرکز می‌شدند تا به نفع عده کمتر و کمتری از مردم باشد. در همین زمان بود که دور اخراج‌های دسته جمعی سالانه، برای برآورد پیش‌بینی‌های مالی، برای اولین بار به یک استراتژی پذیرفته‌شده و مشترک تبدیل شد. قبل از دهه ۱۹۸۰، چنین راهکاری اصلاً وجود نداشت. روال معمول، اینگونه بود که افراد برای یک عمر در یک شرکت مشغول به کار بودند. شرکت از آنها مراقبت کرده و آنان نیز به طور متقابل از شرکت مراقبت می‌کردند. اعتماد، غرور و وفاداری در هر دو جهت جریان داشت. و در پایان دوره اشتغال خود، این کارمندان ساعت طلای معروف‌شان را هدیه می‌گرفتند و به خانه می‌رفتند. فکر نمی‌کنم گرفتن ساعت طلا دیگر در هیچ جایی رواج داشته باشد. این روزها، خیلی قبل‌تر از آنکه یکی از آنها را به دست آوریم، یا شغل خود را ترک می‌کنیم یا از ما می‌خواهند که برویم.

سوء استفاده از نظام سرمایه‌داری

نظام سرمایه‌داری فعلی که نتیجه طرز فکر محدود رایج است، شباهت چندانی به طرز فکر نامحدودی که الهام‌بخش بنیانگذاران آمریکا بود (توماس جفرسون هر سه جلد کتاب «ثروت ملل» آدام اسمیت را داشت) و به‌عنوان بستر رشد ملت آمریکا عمل می‌کرد ندارد. نظام سرمایه‌داری امروز، تنها در اسم آن چیزی است که آدام اسمیت بیش از ۲۰۰ سال پیش تصور کرده بود. و به هیچ‌عنوان، شبیه به آن نظام سرمایه‌داری نیست که در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم توسط شرکت‌هایی مانند فورد و کداک اجرا می‌شد، البته پیش از این که آنها نیز در تله طرز فکر محدود بیفتند و راه خود را گم کنند. آنچه امروزه بسیاری از رهبران کسب‌وکارها بیشتر به آن گرایش دارند، سوءاستفاده از نظام سرمایه‌داری است. «سوء استفاده» یعنی استفاده نادرست از چیزی؛ استفاده از چیزی به دلیلی غیر از آنچه برای آن منظور شده است. و اگر سرمایه‌داری قرار بود به نفع مصرف‌کننده باشد و رهبران شرکت‌ها باید مسئول چیزی بزرگتر از خودشان باشند، امروزه به این منظور از آن استفاده نمی‌کنند.

ممکن است عده‌ای بگویند که دیدگاه من (یعنی اینکه مقصود و انگیزه یک شرکت صرفاً پول و سود بیشتر نیست، بلکه تلاش در راستای نزدیک شدن به یک هدف آرمانی است)، ساده‌لوحانه و بر ضد اندیشه‌های نظام سرمایه‌داری است. پیش از هر چیز، با اصرار به همه هشدار می‌دهم که دقت کنند از چه کسی پیام را دریافت می‌کنند. بنظرم کسانی که به شدت از دیدگاه‌های فریدمن در مورد تجارت و کسب‌وکار و بسیاری از شیوه‌های رایج فعلی، که از او الهام گرفته‌اند دفاع می‌کنند، همان کسانی

هستند که بیشترین سود را از این نظریات می‌برند. اما کسب‌وکار هرگز تنها به معنای کسب درآمد نبوده است. همانطور که هنری فورد گفت: «کسب‌وکاری که به جز پول خروجی دیگری ندارد، یک کسب‌وکار ضعیف است». شرکت‌ها برای پیشبرد چیزی وجود دارند: فناوری، کیفیت زندگی یا هر چیز دیگری که بتواند زندگی ما را به نوعی آسان‌تر یا غنی‌تر کند. این موضوع که مردم مایلند برای هر خدمت یا کالایی که شرکتی ارائه می‌دهد پول بپردازند، صرفاً اثبات این امر است که آنان ارزش‌هایی را از آن شرکت دریافت می‌کنند یا از آن بهره می‌برند. یعنی هرچه یک شرکت ارزش بیشتری داشته باشد، پول بیشتر و سوخت بیشتری برای پیشرفت‌های بعدی خواهد داشت. موضوع نظام سرمایه‌داری چیزی بیش از شکوفایی است (که با ویژگی‌ها و مزایا و دلار و سنت اندازه‌گیری می‌شود)، موضوع آن پیشرفت است (که با کیفیت زندگی، پیشرفت‌های تکنولوژیک و توانایی نسل بشر برای زندگی و همکاری در صلح اندازه‌گیری می‌شود).

سوءاستفاده مداوم از نظام سرمایه‌داری از اواخر دهه ۱۹۷۰، نظام اقتصادی ما را تبدیل به یک نظام معیوب کرده است. این نوعی نظام سرمایه‌داری فاسد است که برای پیشبرد منافع افراد معدودی که از آن برای دستیابی به سودهای شخصی سوءاستفاده می‌کنند سازمان یافته است؛ افرادی که برای پیشبرد منافع واقعی سیستم سرمایه‌داری به‌عنوان یک فلسفه، کمترین کاری انجام نداده‌اند (همانگونه که جنبش‌های ضد سرمایه‌داری و حمایت‌گرایانه در سراسر جهان هم بیانگر آن است). در حقیقت، کل فلسفه تقدم سهامداران و تعریف فریدمن از هدف کسب‌وکارها، توسط خود سرمایه‌گذاران به‌عنوان راهی برای تشویق مدیران

به منظور اولویت‌بندی و حمایت از منافع طرز فکر محدودشان بیش از هر چیز دیگری تبلیغ شده است.

تا حد زیادی به دلیل ایده‌های میلتون فریدمن است که برای مثال مدیران شرکت‌ها، به جای حفظ سلامت شرکت در بلندمدت، شروع به برقراری ارتباط بین حقوق خود و عملکرد قیمت سهام در کوتاه‌مدت کردند. و کسانی که دیدگاه‌های فریدمن را پذیرفتند، پاداش‌های هنگفتی به خود دادند. موسسه سیاست اقتصادی گزارش کرده که در سال ۱۹۷۸، یک مدیرعامل به‌طور متوسط تقریباً ۳۰ برابر یک کارگر حقوق دریافت می‌کرد. این عدد تا سال ۲۰۱۶، به طور میانگین بیش از ۸۰۰ درصد افزایش یافته و حقوق مدیر عاملان به طور متوسط ۲۷۱ برابر دستمزد کارگران شده است. در حالی که یک مدیرعامل به‌طور متوسط شاهد افزایش تقریباً ۹۵۰ درصدی درآمدهایش بوده، یک کارگر آمریکایی تنها حدود ۱۱ درصد افزایش درآمد داشته است. براساس همین گزارش، متوسط دستمزد مدیرعاملان با نرخ ۷۰ درصد سریع‌تر از سهام بورس افزایش یافته است!

برای درک چرایی این موضوع نیاز نیست مدرک MBA داشته باشید. همانطور که دکتر استوت در کتاب خود، «افسانه ارزش سهامداران» توضیح می‌دهد، «اگر ۸۰ درصد از دستمزد مدیرعامل براساس این است که قیمت سهام شرکت قرار است در سال آینده چگونه تغییر کند، پس منطقی است که او تمام تلاش خود را برای اطمینان از این که ارزش سهام بالاتر می‌رود انجام دهد، حتی اگر عواقب آن در درازمدت برای کارمندان، مشتریان، جامعه، محیط زیست یا حتی خود شرکت مضر باشد.» وقتی ما

پرداخت‌ها را مستقیماً به قیمت سهام ارتباط می‌دهیم، شیوه‌هایی مانند تعطیلی کارخانه‌ها، پایین نگه داشتن دستمزدها، اجرای سیاست‌های کاهش شدید هزینه‌ها و اخراج‌های دسته‌جمعی سالیانه رواج پیدا می‌کند. این تاکتیک‌ها ممکن است قیمت سهام را در کوتاه‌مدت بهبود بخشد، اما اغلب به توانایی سازمان برای بقا و شکوفایی در بازی بی‌نهایت آسیب می‌رساند.

تکنیک خرید سهام توسط خود شرکت^{۷۲} یکی دیگر از روش‌های مشروعی است که با هدف افزایش قیمت سهام، مورد سوءاستفاده مدیران شرکت‌های سهامی عام قرار می‌گیرد. آنها با خرید سهام خود، براساس قوانین عرضه و تقاضا، به طور موقت تقاضا برای خرید سهام را افزایش می‌دهند و باعث بالا رفتن قیمت سهم به صورت موقت می‌شوند (این کار، به طور موقت باعث می‌شود مدیران موفق به نظر برسند).

اگرچه بسیاری از شیوه‌های مورد استفاده برای بالا بردن قیمت سهام در کوتاه‌مدت، از نظر اخلاقی محل بحث و اختلاف است، اما اگر به تعریف فریدمن در مورد مسئولیت کسب‌وکار نگاهی بیندازیم، متوجه خواهیم شد که او راه را برای بروز چنین رفتارهایی باز گذاشته، و حتی افراد را به انجام چنین کارهایی تشویق می‌کند. به یاد داشته باشید، تنها راهنمایی او برای باید‌ها و نبایدهایی که لازم است شرکت‌ها از آن پیروی کنند، این است که طبق قانون و «عرف اخلاقی» عمل کنند. من، به عنوان یک ناظر، تحت تأثیر شدید این عبارت ناخوشایند «عرف اخلاقی» قرار گرفته‌ام. چرا فقط نمی‌گویید «اخلاق»؟ آیا عرف اخلاقی به این معناست که

اگر کاری را مرتباً انجام دهیم، عادی می‌شود و بنابراین دیگر غیراخلاقی نخواهد بود؟ اگر شرکت‌های زیادی، از دوره‌های منظم اخراج‌های دسته‌جمعی، یعنی قطع درآمد و ابزار معیشت خانواده‌ها، برای دستیابی به اهداف و نقشه‌های مالی خود استفاده کنند، آیا این استراتژی دیگر غیر اخلاقی نیست؟ اگر همه این کار را انجام می‌دهند، پس دیگر اشکالی ندارد؟!

واقعیت این است که قوانین و «عرف‌های اخلاقی»، معمولاً در پاسخ به سوءاستفاده‌ها به وجود می‌آیند، نه با پیش‌بینی آنها. براساس تفسیر رایج از تعریف فریدمن، برای شرکت‌ها تقریباً یک الزام است که از این شکاف‌ها برای دستیابی به حداکثر سود بهره ببرند، تا زمانی که قوانین و آداب‌ورسوم اخلاقی که در آینده ایجاد می‌شود به آنها بگوید که دیگر حق چنین کاری را ندارند. براساس نظر فریدمن، انجام چنین کاری وظیفه آنهاست!

به نظر می‌رسد که شرکت‌های حوزه فناوری، مانند فیسبوک، توئیتر و گوگل، در این زمینه راحت‌تر هستند، چراکه در زمینه محافظت از «اطلاعات شخصی ما»، مساله درگیری با عرف‌های اخلاقی در جدیدترین اشکال آن مطرح است. و بر اساس استانداردهای فریدمن، آنها دقیقاً همان کاری را انجام می‌دهند که باید انجام دهند.

اگر ما از یک تعریف نادرست از کسب‌وکار برای تاسیس شرکت‌های خود استفاده می‌کنیم، احتمالاً ما هم به‌گونه‌ای افراد را ترغیب می‌کنیم و تیم‌های رهبری را شکل می‌دهیم که به بهترین نحو، مطابق ایده‌های فریدمن برای بازی با طرز فکر محدود

سازگاری پیدا کرده باشند. این افراد کسانی هستند که برای هدایت سازمان با استفاده از ملزومات اخلاقی، و برای اجتناب از به‌کارگیری آن در راستای منافع شخصی کمترین صلاحیتی ندارند. این تیم‌ها احتمالا تصمیماتی می‌گیرند که در درازمدت منجر به ایجاد صدماتی به خود سازمان‌ها، افراد و جوامعی که قرار است از آن محافظت کنند، می‌شود. همانطور که پادشاه فرانسه لوئی شانزدهم در سال ۱۷۵۷ گفت: «deluge le moi Après»، «بعد از من سیل می‌آید». به عبارت دیگر، فاجعه‌ای که پس از مرگ من رخ می‌دهد، مشکل شما است، نه من. احساسی که به نظر می‌رسد امروزه در ذهن بسیاری از رهبران کسب‌وکارها با طرز فکر محدود شکل گرفته است.

فشار برای بازی با یک طرز فکر محدود

در میان اکثریت قریب به اتفاق مدیران شرکت‌های سهامی عام، رازی وجود دارد که همه از آن مطلع‌اند، و آن این است که تنوری تقدم سهامداران و فشارهایی که وال استریت بر آنان وارد می‌کند، در واقع برای کسب و کار مضر است. حماقت بزرگ این است که علی‌رغم اطلاع از این موضوع و گلایه‌ها و بیم‌های ناشی از آن در محافل خصوصی‌شان، آنان همچنان از اصل و قاعده کلی دفاع می‌کنند و در برابر اینگونه فشارها تسلیم می‌شوند.

قصد ندارم که جوهر گرانبهای خودنویسم را برای ارائه یک بحث طولانی در مورد تأثیرات بلندمدت چیزهایی که با تسلیم شدن مدیران در برابر این فشارها بر سر کشور ما و اقتصادهای جهانی آمده، هدر دهم. کافی است به رکود اقتصادی در سال ۲۰۰۸ که خود موجب آن بودیم توجه کنیم، که باعث افزایش استرس و ناامنی بسیاری از ما در محل کار و یک احساس ناخوشایند مبنی بر اینکه بسیاری از مدیران مان در محیط کار، بیش از ما به خودشان اهمیت می‌دهند شده بود. این یک طنز مسخره بزرگ است. مدافعان سرمایه‌داری با طرز فکر محدود، به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که در واقع بقا و دوام همان شرکت‌هایی را به مخاطره می‌اندازند که از آنها سود می‌برند. انگار که از نظر آنان بهترین استراتژی برای به‌دست آوردن میوه بیشتر، قطع کردن درخت است.

برای جلوگیری از اعمال نفوذ و تمایلات سوداگرایانه بانک‌ها که باعث شده بودند رکود بزرگ سال ۱۹۲۹ به وجود آید، قوانین و مقرراتی وضع شده بود که در حال حاضر بسیار سست و کم‌اعتبار شده‌اند. به‌همین دلیل بانک‌های سرمایه‌گذاری بار دیگر قدرت و نفوذ بالایی به‌دست آورده‌اند. نتیجه امر نیز واضح است، وال‌استریت شرکت‌ها را مجبور به انجام کارهایی می‌کند که نباید انجام دهند و آنها را از انجام کارهایی که باید انجام دهند باز می‌دارد.

کارآفرینان هم از این فشار مصون نیستند. آنها غالباً تحت فشارهای شدیدی برای نشان دادن رشد مداوم و پرسرعت قرار دارند. برای رسیدن به این هدف (یا در مواقعی که سرعت رشد آهسته می‌شود)، آنان برای جذب سرمایه به سرمایه‌گذاران خطرپذیر یا بنگاه‌های اقتصادی خصوصی روی می‌آورند، که البته از نظر تئوری راه حل مناسبی به نظر می‌رسد اما، نقصی در مدل کسب‌وکار بنگاه‌های خصوصی وجود دارد که می‌تواند منجر به ویرانی هر شرکتی که قصد دارد در بازی باقی بماند بشود. برای اینکه شرکت‌های خصوصی و بنگاه‌های سرمایه‌گذاری بتوانند درآمد کسب کنند، باید چیزی را بفروشند. و اغلب حدود سه تا پنج سال طول می‌کشد تا سرمایه‌گذاری اولیه باز گردد. یک بنگاه خصوصی یا یک سرمایه‌گذار خطرپذیر می‌تواند از زبان و لغات جذابی مانند بازی با طرز فکر نامحدود، تمرکز روی هدف آرمانی و ... استفاده کند. و حتی ممکن است به آن باور داشته باشد. تا به نقطه‌ای می‌رسد که باید بفروشد. و به طور ناگهانی، بسیاری از آنها به آن هدف آرمانی و حتی به دیگر سهامداران اهمیت بسیار اندکی خواهند داد. فشاری که معمولاً سرمایه‌گذاران به شرکت‌ها وارد می‌کنند تا کارهایی در راستای اهداف با طرز فکر محدود

انجام دهند، غالباً اثر مخربی بر چشم‌انداز بلندمدت شرکت می‌گذارند. لیست مدیران هدف‌محوری که می‌گویند سرمایه‌گذاران‌شان به دنبال چیز دیگری هستند بسیار طولانی است. این مدیران اذعان می‌کنند که سرمایه‌گذاران فقط تا وقتی که موقع فروش نرسیده باشد به اهداف شرکت اهمیت می‌دهند.

هیچ چیزی به عنوان رشد مداوم وجود ندارد، و هیچ قانونی مبنی بر اینکه رشد سریع لزوماً یک استراتژی مناسب برای ساخت یک شرکت ماندگار است هم موجود نیست. یک رهبر با طرز فکر محدود، رشد سریع را به عنوان هدف می‌بیند و یک رهبر با طرز فکر نامحدود، رشد را تنها به عنوان یک متغیر قابل تنظیم در نظر می‌گیرد. گاهی اوقات لازم است به صورت استراتژیک نرخ رشد را کاهش داد، تا از امنیت شرکت در درازمدت مطمئن شد، یا اطمینان حاصل کرد که شرکت در برابر فشارهای ناشی از رشد سریع، به خوبی مجهز شده است. به عنوان مثال، یک استارت‌آپ خرده فروشی در حال رشد سریع، می‌تواند برنامه‌های توسعه فروشگاه را به تعویق بیندازد تا منابع بیشتری را صرف آموزش و به خدمت‌گیری کارمندان و مدیران برای فروشگاه کند. افتتاح شعبه‌های جدید چیزی نیست که باعث موفقیت یک شرکت شود. بلکه داشتن شعبه‌هایی که به خوبی کار می‌کنند منجر به آن می‌شود. به نفع یک شرکت است که در نزدیک‌ترین زمان ممکن کارهایی را که باید انجام دهد، تا اینکه منتظر بماند با این مشکلات در هنگام رشد سریع شرکت روبرو شود. هنر یک رهبر خوب، توانایی نگاه کردن به ورای برنامه رشد و تمایل به عمل محتاطانه در مواقعی است که چیزی آماده یا درست نیست، حتی اگر این به معنای کاهش سرعت کارها باشد.

از دهه ۵۰ تا دهه ۷۰ میلادی، مفهوم «پیش‌بینی» در بین سازمان‌های بسیاری مهم تلقی می‌شد. تیم‌های «آینده‌نگرها» برای پیش‌بینی تأثیر و تغییرات تکنولوژیکی، سیاسی و فرهنگی، بر شرایط موجود و ایجاد آمادگی متناسب با آن تغییرات به‌وجود آمدند. (شرکت گارمین که دستگاه جی‌پی‌اس تولید می‌کند را به‌خاطر بیاورید. چنین اقدامی در آن شرکت، احتمالاً باعث می‌شد که گارمین به جای اینکه مجبور به واکنش منفعلانه در برابر پیشرفت‌های مرتبط با تلفن‌های هوشمند شود، می‌توانست به صورت فعال با آن منطبق شود.) حتی دولت فدرال ایالات متحده نیز درگیر این موضوع بود. در سال ۱۹۷۲، کنگره به طور خاص «دفتر ارزیابی فناوری» را تأسیس کرد تا تأثیر طولانی‌مدت قوانین پیشنهادی را بررسی کند. ادوارد کورن، رئیس انجمن آینده‌جهان در این باره چنین گفت: «آنها در حال درک این موضوع هستند که هر قانون حداقل برای ۲۰ یا ۵۰ سال قبل از بررسی مجدد در کتاب‌های قانون باقی خواهد ماند، و آنها می‌خواهند مطمئن شوند تصمیمی که امروز می‌گیرند در سال‌های آتی تأثیر منفی بر سیستم نخواهد گذاشت». با این وجود، این رویه در دهه ۱۹۸۰ به مرور کنار گذاشته شد، چرا که برخی افراد در دولت فکر می‌کردند تلاش برای پیش‌بینی آینده، اتلاف سرمایه است. این مجمع در سال ۱۹۹۵ به طور کامل تعطیل شد. تیم‌های پیش‌بینی هنوز در دنیای کسب‌وکار وجود دارند، آنها معمولاً وظیفه دارند به شرکت‌ها در پیش‌بینی روندها و تغییراتی که می‌توان با استفاده از آنها درآمدزایی کرد کمک کنند، تا اینکه تأثیرات تصمیمات امروز بر شرایط آینده شرکت را بررسی کنند.

رهبران متمرکز بر طرز فکر محدود، غالباً از قربانی کردن منافع کوتاه‌مدت بیزارند، اگرچه اینکار در درازمدت به سود شرکت باشد،

زیرا سودهای کوتاه‌مدت، قابل لمس‌ترین سودها در بازار هستند. و فشاری که این طرز فکر بر افراد شرکت وارد می‌کند تا بر سودهای کوتاه‌مدت تمرکز کنند، معمولاً در نهایت به ضرر کیفیت خدمات یا محصولاتی است که ما خریداری می‌کنیم. این دقیقاً برعکس چیزی است که آدام اسمیت در مورد آن صحبت می‌کرد. اگر سرمایه‌گذاران از فلسفه‌های اسمیت پیروی می‌کردند، می‌توانستند با کمک شرکت‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند، بهترین محصولات ممکن را تولید کنند، بهترین خدمات ممکن را ارائه دهند و در نهایت قدرتمندترین شرکت ممکن را بسازند. این هم برای مشتری و هم برای ثروت ملت‌ها مفید است. و اگر سهامداران واقعاً صاحبان شرکت‌هایی بودند که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند، باید همین‌طور عمل می‌کردند. اما در عمل، آنها به هیچ وجه مانند صاحبان کسب‌وکار رفتار نمی‌کنند. آنها بیشتر مانند اجاره‌دهنده رفتار می‌کنند.

در نظر بگیرید که رانندگی با اتومبیل خودمان چقدر با راندن خودرویی که آن را اجاره کرده‌ایم متفاوت است، و ناگهان مشخص می‌شود که چرا سهامداران بدون توجه به سلامت وسیله نقلیه‌ای که آنها را به مقصد می‌رساند، تنها بر رسیدن به مقصد مورد نظر در کوتاه‌ترین زمان ممکن تمرکز دارند. در هر روزی که مایلید، نگاهی به شبکه CNBC ببینید و خواهید دید که اکثریت غالب بحث‌ها در مورد استراتژی‌های معامله و تکنیک‌های بازار در کوتاه‌مدت است. اینها برنامه‌هایی در مورد کسب‌وکار است، نه در مورد مالکیت. آنها در مورد نحوه خرید و سپس فروش یک خانه به مردم مشاوره می‌دهند، نه اینکه چگونه خانه‌ای برای تشکیل خانواده خود پیدا کنند. اگر سرمایه‌گذاران با تمرکز کوتاه‌مدت با شرکت‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند مانند

اتومبیل‌های اجاره‌ای، و نه اتومبیل خود رفتار می‌کنند، پس چرا رهبران و مدیران شرکت‌ها باید با سرمایه‌گذاران مانند مالکان رفتار کنند؟ واقعیت این است که شرکت‌های حاضر در بازار آزاد سهام با شرکت‌های خصوصی متفاوت هستند و با تعریف سنتی مالکیت مطابقت نمی‌کنند. اگر هدف ما ساختن شرکت‌هایی است که بتوانند برای یک عمر به حضور خود در بازی ادامه دهند، بنابراین نباید به سهامداران به منزله صاحبان کسب‌وکار نگاه کنیم و مدیران نیز نباید تصور کنند که تنها برای آنان کار می‌کنند. یک راه سالم‌تر برای همه سهامداران، این است که خود را به عنوان مشارکت‌کننده، خواه با تمرکز بر سود کوتاه‌مدت یا بلندمدت ببینند.

در حالی که کارمندان با صرف زمان و انرژی خود به شرکت کمک می‌کنند، سرمایه‌گذاران با تزریق پول به اهداف شرکت کمک می‌کنند. هر دو نوع مشارکت برای کمک به یک شرکت با ارزش و ضروری است، بنابراین باید هر دو طرف متناسب با اندازه کمک‌های خود پاداش بگیرند. از نظر منطقی، برای اینکه یک شرکت در فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد بزرگ‌تر، قوی‌تر و بهتر شود، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که سود حاصل از پول سرمایه‌گذاران یا کار سخت کارکنان، همانطور که آدام اسمیت خاطرنشان کرد، ابتدا به سمت کسانی که از این شرکت خرید می‌کنند، سرازیر شود. وقتی چنین اتفاقی بیفتد، برای شرکت راحت‌تر است که بتواند بیشتر و با قیمت بالاتر محصولات یا خدماتش را به فروش برساند، یک شبکه گسترده‌تر از مشتریان وفادار بسازد و درآمد بیشتری هم برای شرکت و هم برای سرمایه‌گذارانش کسب کند. یا من اینجا چیزی را از قلم انداخته‌ام؟ علاوه بر

این، مدیران باید مانند گذشته، خود را به عنوان مدافع موسسات بزرگ ببینند که برای خدمت به تمام سهامداران در آنجا حضور دارند. تأثیر این امر، کمک به رسیدن به خواسته‌ها، نیازها و تمایلات همه کسانی است که در موفقیت یک شرکت دخیل هستند، نه فقط تعداد معدودی از افراد حاضر در شرکت.

واقعیت این است که همه ما می‌خواهیم احساس کنیم که کار و زندگی‌مان معنا و هدفی دارد. این بخشی از معنای انسان بودن است. همه ما می‌خواهیم خودمان را بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودمان احساس کنیم. من اعتقاد دارم که این بخشی از دلیلی است که باعث می‌شود بسیاری از شرکت‌ها عنوان کنند در درجه اول در خدمت مردم و مشتریان خود هستند، در حالی که آنها در واقع در درجه اول در خدمت رده‌های اجرایی و مدیریتی و سهامدارانشان هستند. برای بسیاری از ماها، حتی اگر با این اصطلاحات آشنایی نداریم، شکل مدرن نظام سرمایه‌داری، چیز است که احساس می‌کنیم با ارزش‌های ما سازگار نیست. در واقع، اگر همه ما واقعاً تعریف فریدمن از کسب‌وکار را می‌پذیرفتیم، آنگاه شرکت‌ها چشم‌اندازها و مأموریت‌هایی برای خود ترسیم می‌کردند که هدف آن صرفاً افزایش سود بود و هیچ یک از ما نیز مشکلی با آن نداشتیم. اما آنها این کار را نمی‌کنند. اگر هدف اصلی کسب‌وکار فقط پول درآوردن باشد، دیگر نیازی نیست بسیاری از شرکت‌ها وانمود کنند به دنبال هدفی هستند. گفتن اینکه یک بیزنس در خدمت هدفی بزرگ‌تر است و ایجاد یک کسب‌وکار که واقعا اینگونه باشد یکی نیستند. و فقط یکی از این استراتژی‌ها در بازی بی‌نهایت دارای ارزش است.

طبل‌های تغییر در حال نواختن‌اند

در سال ۲۰۱۸، لری فینک، بنیانگذار، رئیس و مدیرعامل شرکت بلک راک با نوشتن نامه‌ای سرگشاده به مدیرعاملان با عنوان «احساس هدف» منجر به ایجاد تغییر و تحولاتی در صنعت مالی شد. در این نامه، او از رهبران و مدیران خواست، تا شرکت‌های خود را بر پایه اهداف روی‌پزدانه‌تری نسبت به بهره‌مالی زودبازده تاسیس کنند. وی توضیح داد: «بدون احساس هدف، هیچ شرکتی، چه شرکت‌های حاضر در بازار عمومی سهام و چه شرکت‌های سهامی خاص، نمی‌توانند به پتانسیل نهایی خود دست یابند. در نهایت مجوز فعالیت را از سوی سهامداران اصلی از دست می‌دهند. در برابر فشارهای کوتاه‌مدت تسلیم می‌شوند، و در این میان سرمایه‌گذاری روی توسعه و آموزش کارمندان، نوآوری، و... را که برای رشد بلندمدت ضروری هستند قربانی می‌کنند.» اتفاقاً بلک راک بزرگترین بنگاه مدیریت پول در دنیاست، با بیش از ۶ تریلیون دلار سرمایه تحت مدیریت. اگرچه درخواست از شرکت‌ها برای پذیرش احساسی نسبت به هدف مورد تازه‌ای نیست، ولی وقتی کسی با موقعیت لری فینک در دنیای مالی، به صورت عمومی از آن حمایت کند، بحث و گفتگو را از مقالات و کتاب‌ها به داخل دیوارهای قصر منتقل می‌کند.

بورس اوراق بهادار هنگامی بهترین عملکرد را دارد، که با همان هدفی که به وجود آمد یعنی دادن این امکان به یک فرد با درآمد متوسط تا در ثروت ملت سهیم شود، به فعالیت ادامه دهد. با این وجود، آمریکایی‌ها از شکل نظام سرمایه‌داری که امروزه در آن قرار گرفته‌اند و نحوه استفاده از بورس سهام به عنوان ابزاری در یک بازی با ذهنیت محدود ناامید شده‌اند. سهم آمریکایی‌هایی

که در بورس سهام سرمایه‌گذاری کرده‌اند، به پایین‌ترین مقدار در ۲۰ سال گذشته رسیده است. طبقه متوسط بیشترین سهم خروج را در این بین دارد. اگر کسی پول زیادی کسب کند، دیگر برای مردم مهم نیست. خروج آنها نوعی واکنش است، که از عدم تعادل و عدم اعتماد به سیستم ناشی شده است... و رهبران باید به این موضوع توجه کنند.

نکته اینجاست که هرکسی که با بازارهای عمومی یا برای آن کار می‌کند، می‌داند که وقتی سیستم بیش از حد نامتوازن شود، همیشه راهی برای اصلاح خود خواهد یافت. این اصلاح اغلب ناگهانی و خشن است. سیستم سرمایه‌داری فعلی ما بسیار نامتعادل است، و به کسانی که در داخل این سیستم حضور دارند، همواره توصیه می‌شود اصلاحات لازم را خود انجام دهند، زیرا ناتوانی در انجام این کار، باعث می‌شود اصلاح با زور خود را به آنان تحمیل کند. زیرا اگر کاخ از تغییر از درون امتناع ورزد، شانس این را افزایش می‌دهد که مردم سعی کنند همه چیز را از بیرون بهم بزنند. بی‌کفایتی دولت، فساد یا مدل‌های اقتصادی نادرست، از جمله چیزهایی هستند که غالباً قیام‌های پوپولیستی به خاطر آنها رخ می‌دهند. به یاد داشته باشید که اگر خود بریتانیای کبیر محدودیت‌های اقتصادی را که بر مستعمرات خود اعمال کرده بود تعدیل می‌کرد، به آنان حق بیشتری در نمایندگی و پست‌های دولتی می‌بخشید و آنان را در مقدار بیشتری از ثروتی که با کمک خودشان آن را بدست آوردند شریک می‌کرد، اصلاً انقلاب آمریکا رخ نمی‌داد. در جایی که تعادل وجود ندارد، ناآرامی وجود دارد.

ایجاد اختلال در یک سیستم مسئله بزرگ و مهمی است. انقلاب‌ها مملو از خطر است. آنها ناگهانی و خشن هستند. و تقریباً همیشه یک ضد انقلاب وجود دارد (وقتی در مورد انقلاب صحبت می‌کنم، منظور تنها شورش‌های مسلحانه نیست، بلکه انواع مختلفی از برهم‌ریختگی در وضع و نظام موجود را شامل می‌شود). مستعمره‌نشینان آمریکایی پس از سال‌ها درخواست برای تغییر، تصمیم گرفتند قیام کنند. دلایل ایدئولوژیکی تنها بخش کوچکی از عوامل انقلاب آنها بود. آنها به سمت انجام این انقلاب هل داده شدند، زیرا عدم توازن شدید قدرت و ثروت یا محدودیت‌های اعمال شده، به زندگی و رفاه اقتصادی آنها آسیب رسانده بود. سپس چشم‌انداز یک آینده جایگزین به وجود آمد.

چه در روم باستان باشد که رهبران از اعطای حقوق شهروندی به متحدانی که در راه دفاع از روم آسیب دیدند سر باز زدند، و چه مهاجران آمریکایی باشند که از دریافت حق نمایندگی، حتی با وجود اینکه سخت‌کوشی آنان به اقتصاد انگلیس کمک کرده بود محروم ماندند، تولید ثروت و قدرت همواره بر دوش مردم عادی است. در عصر و روزگار مدرن امروز ما، این کارمندان هستند که بیشترین هزینه را برای پولی که شرکت‌ها و رهبران آنها بدست می‌آورند می‌پردازند. آنها هستند که باید نگران این باشند که هر زمانی که شرکت نتواند به پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های خودسرانه و من‌درآوردی خود جامه عمل بپوشاند، باید بدون داشتن راهی برای تامین نیاز مالی خود و خانواده‌شان راهی خانه شوند. این کارمند است که به سر کار می‌آید و احساس می‌کند که این شرکت و رهبران آن به عنوان انسان به او اهمیتی نمی‌دهند (توجه داشته باشید که دادن غذای رایگان و دفاتر فانتزی چیزی

نیست که باعث شود انسان احساس کند مورد توجه قرار گرفته است). مردم می‌خواهند با آنها منصفانه برخورد شود، و در ثروتی که در جمع‌آوری آن سهم بوده‌اند سهمی داشته باشند. من خواستار آن نیستم، آنها هستند!

آمارها نشان می‌دهد که در سیستم فعلی، ۱ درصد بالای جمعیت به طور نامتناسبی بیش از دیگران سود می‌برند. در پاسخ به این عدم تعادل، گروه کوچکی از معترضین در سپتامبر ۲۰۱۱ در پارک زوکوتی در شهر نیویورک، کمپی را بر پا کردند. آنها پلاکاردهایی در دست داشتند که روی آنها نوشته شده بود: «ما ۹۹ درصد هستیم.» بدون رهبر و بدون تمرکز، آن اعتراضات خیابانی خاموش شد، اما جنبش همچنان ادامه دارد. این واقعیت که سیستم برای منفعت عده‌ای معدود و به قیمت متضرر شدن توده گسترده‌ای از افراد طراحی شده، کم‌رنگ نگردیده است. اگر وضعیت تغییر کرده، باید گفت که اوضاع تنها روشن‌تر از پیش شده است. پنج سال پس از آغاز جنبش ۹۹ درصد، ما شاهد پیام‌های پوپولیستی در سطح انتخابات ریاست جمهوری آمریکا از برنی سندرز در سمت چپ و دونالد ترامپ در سمت راست بودیم. هر دو نامزد شعله‌های مربوط به نابرابری و ناعادلانه بودن سیستم موجود را برافروختند.

فراخوان برای رها کردن سبک کسب و کار میلتون فریدمن، مانند هرگونه تغییر دیگری در هر وضعیت موجود دیگری، می‌تواند از طرف مردم یا رهبران انجام شود. از بیرون یا از داخل. مراقب پرچم‌های سرخ در اطرافتان باشید. ظهور ندای پوپولیستی در آمریکا

و سراسر جهان رو به افزایش است. و همه کسانی که در کرسی قدرت هستند، خواه در کسب و کار و خواه در سیاست، در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند تغییر را اعمال کنند. اما بدون شک تغییرات در راه است. چراکه اساساً بازی بی‌نهایت اینگونه کار می‌کند. این سیستم محدودی که اکنون در اختیار داریم، سرانجام خود را خالی از نیرو و انگیزه خواهد کرد. همیشه چنین می‌کند. همیشه و همواره. گرچه برخی ممکن است در حال حاضر خود را با پول یا قدرت قوی کرده باشند، اما این سیستم نمی‌تواند تحت وزن خودش دوام آورد. با دقت در تاریخ و تقریباً هر اختلال و مشکل در بازار سهام، می‌توان دریافت که عدم تعادل دوام چندانی نمی‌آورد.

بادهای تغییر در حال وزیدن هستند. از نظر اجتماعی بیش از پیش پذیرفتنی شده است که برخی از اصول پذیرفته شده سرمایه‌داری فریدمن را زیر سؤال ببریم. و همچنان نگرانی فزاینده‌ای از چنین وفاداری گسترده‌ای به تعریف وی از رسالت کسب و کار وجود دارد. سازمان‌هایی مانند کاننکس کاپیتالیسم^{۷۳}، بی‌کورپ^{۷۴}، بی‌تیم^{۷۵} و دیگران به طور فعال ایده‌هایی مانند تی‌بی‌ال^{۷۶} را تبلیغ می‌کنند تا ایده‌های فریدمن را به چالش بکشند. و قهرمانان کسب و کار دهه‌های ۱۹۸۰ و ۹۰ مانند جک ولش درخشش و جذابیت خود را از دست داده‌اند. اکنون کاملاً آشکار است که ما نیاز به تعریف جدیدی از مسئولیت کسب و کار داریم که با این ایده که کسب و کار یک بازی بی‌نهایت است، همسو باشد. تعریفی که می‌فهمد پول نتیجه است و هدف نیست. تعریفی که به کارمندان و افرادی که آنان را رهبری می‌کنند، این احساس را بدهد که کارشان فراتر از پولی است که برای خودشان،

شرکتشان یا سهامدارانشان به دست می‌آورند.

فریدمن پیشنهاد کرد که یک کسب‌وکار تنها یک مسئولیت دارد: «سود». یک دیدگاه کاملاً محدود از کسب‌وکار. ما باید تعریف فریدمن را با تعریفی جایگزین کنیم که فراتر از سود است و پویایی و جنبه‌های دیگری که باعث می‌شود یک کسب‌وکار به جریان افتد را در نظر می‌گیرد. برای اضافه کردن ارزش یک طرزفکر نامحدود به ملت‌مان، اقتصادمان و تمام شرکت‌هایی که در این بازی بزرگ فعالیت می‌کنند، تعریف مسئولیت کسب‌وکار باید:

۱. **یک هدف ارائه کند:** به افراد احساس تعلق خاطر بدهد، و اینکه زندگی و کارشان، ارزشی فراتر از کار فیزیکی‌شان دارد.
۲. **از مردم محافظت کند:** شرکت ما را به نوعی به گردش اندازد، که از افرادی که برای ما کار می‌کنند، از خدمات یا محصولات ما خرید می‌کنند و محیطی که در آن زندگی و کار می‌کنیم محافظت کند.
۳. **سودآوری ایجاد کند:** پول برای دوام یک شرکت حکم سوخت را دارد، تا شاید بتواند در دو اولویت اول به پیشرفت ادامه دهد.
به بیانی ساده:

مسئولیت کسب‌وکار این است که از اراده و منابع خود برای پیشرفت در راستای یک هدف بزرگتر از خود استفاده کند، از افراد و محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، محافظت کند و منابع بیشتری تولید کند تا بتواند تا آنجا که ممکن است در بازی باقی بماند.

یک سازمان می‌تواند هر کاری را که دوست دارد برای ساخت کسب‌وکار خود انجام دهد، مادامی که مسئولیت عواقب اقدامات خود را بر عهده بگیرد.

به نظر می‌رسد که وجود این سه اصل (پیشبرد یک هدف، محافظت از مردم و سودآوری) در بازی بی‌نهایت ضروری باشد. بنیانگذاران آمریکا به یک ملت الهام بخشیدند تا در پیشبرد زندگی، آزادی و دستیابی به شادی، با هم متحد شوند. این حقوق غیرقابل انتقال امنیت فیزیکی، به عنوان یک هدف یا ایدئولوژی برای اینکه بتوانیم بخشی از آن باشیم یا یک فرصت برای فراهم آوردن ضروریات و رفع نیازهای خود، الهام بخش یک ملت بوده و ایالات متحده را در مسیر سفر نامحدود خود قرار داده است. تقریباً ۱۵۰ سال بعد، در ۳۰ دسامبر سال ۱۹۲۲، اعلامیه تشکیل اتحاد جماهیر شوروی تصویب شد.

این اعلامیه اظهار داشت که ملت جدید اتحاد جماهیر شوروی براساس سه قول یا حقوق تأسیس شده است: «همه این شرایط، ضرورتاً اتحاد جمهوری‌های شوروی در یک کشور اتحادیه‌ای را می‌طلبد، که قادر به تأمین امنیت خارجی و رونق اقتصادی داخلی و آزادی مردم است.» به عبارت دیگر، ملتی متعهد به حمایت از مردم خود، فرصتی برای شکوفایی اقتصادی و پیشبرد ایدئولوژی کمونیسم ارائه می‌دهد. در زمان جنگ ویتنام، جنایاتی مشابه دوباره به وقوع پیوست، زمانی که ژنرال جی‌اچ‌پی^{۷۷}، مردم ویتنام شمالی را برای پیوستن به جنگ با وعده امنیت جسمی، پیشرفت اقتصادی و فرصتی برای پیشبرد یک ایدئولوژی بسیج

کرد. جی‌آپ در مصاحبه‌ای سال‌ها پس از جنگ گفت: جنگ مردم «همزمان نظامی، اقتصادی و سیاسی است.»

یک حکومت باید از شهروندان خود محافظت کند تا اطمینان حاصل کند که ما به دور از ترس زندگی می‌کنیم. برای انجام این کار، باید نیروهای مسلح را برای دفاع در برابر تهدیدات خارجی، برقراری عدالت و تضمین آرامش داخلی حفظ کرد. به همین ترتیب، در داخل یک سازمان، یک شرکت باید با ایجاد فرهنگی که در آن کارمندان احساس امنیت روانی کنند، از مردم خود حمایت کند تا آنان احساس کنند که کارفرمایان از آنها به عنوان انسان مراقبت می‌کنند. ما می‌خواهیم بدانیم که این شرکت به همان اندازه که در رشد خود سرمایه‌گذاری می‌کند در رشد ما نیز سرمایه‌گذاری می‌کند. هیچ کس نباید با ترس از اخراج‌های سالیانه به کار خود ادامه دهد، تنها به این دلیل که این شرکت موفق به رسیدن به برنامه‌های پیش‌بینی شده‌اش نشده است. یک شرکت می‌تواند با در نظر گرفتن اینکه، محصولات تولیدی و مواد اولیه آنها، جوامعی را که در آن محصولات ساخته شده یا به فروش می‌رسد را چگونه تحت تاثیر قرار می‌دهد، ایمنی و محافظت را در خارج از دیوارهای قلعه خود فراهم کند.

برای حکومت‌ها، احساس تعلق ما و ایدئولوژی‌هایی که برای پیشبرد آنها، حاضر به قربانی کردن و فداکاری هستیم، غالباً به شکل ایسم‌ها: مانند کاپیتالیسم (نظام سرمایه‌داری)، سوسیالیسم و ... به وجود می‌آیند. در کسب‌وکار، آنها به شکل اهداف غایی ظاهر می‌شوند. در هر دو مورد انتخاب مکانی که در آن زندگی کنیم و همچنین مکانی که برای محل کار و تأمین هزینه زندگی

انتخاب می‌کنیم، باید احساس کنیم که در تلاش هستیم تا چیزی بزرگ‌تر از خودمان را پیش ببریم.

برای تمام حکومت‌ها، سود اهمیت دارد. رونق اقتصادی توانایی کشور برای پرداخت هزینه‌هایش، و برای حفظ اقتصادی قوی که در زمان فراوانی رونق بگیرد و در دوران کمبود و قحطی دوام بیاورد است. برای کسب‌وکارها نیز همین‌گونه است. و هم در کشورها و هم در شرکت‌ها، همه می‌خواهیم این فرصت را داشته باشیم که سخت کار کنیم و درآمد کسب کنیم تا بتوانیم خود و خانواده‌هایمان را تأمین کنیم.

اهداف یک حکومت که با طرزفکر نامحدود بنا شده، اهداف مردم نیز است. دلیل وجود حکومت، خدمت به مردم عادی است. این همان چیزی است که باعث می‌شود احساس یک رابطه عاطفی با کشور خود و میهن‌پرستی داشته باشیم. در زبان کسب‌وکار، این بدان معناست که اهداف یک شرکت نیز باید با اهداف افراد هماهنگ باشد، نه فقط با هدف سهامداران. اگر می‌خواهیم کار ما به نفع خودمان، همکاران، مشتریان، جوامع و جهان پیرامون ما باشد، پس بهتر است در شرکت‌هایی کار کنیم که ارزش‌ها و اهداف آنها در راستای اهداف خود ما باشد. و اگر آنها این کار را نکنند، می‌توانیم از ایشان بخواهیم این کار را انجام دهند. هرکسی که برای پیشبرد اهداف شرکت، خون، عرق و اشک خود را تقدیم می‌کند، حق دارد نسبت به مشارکت خود احساس ارزشمند بودن کند، و سهمی از ثمره و نتیجه کار خود داشته باشد.

در جایی که فریدمن معتقد بود نتایج کار سخت و طاقت‌فرسای ما، باید در اصل به نفع یک طبقه حاکم نخبه (صاحب کسب‌وکار) باشد، رهبر با طرز فکر نامحدودتر اطمینان می‌یابد که تا زمانی که اهداف مشترک وجود داشته باشد، همه کسانی که مشارکت می‌کنند از هر سه اصل یاد شده سود خواهند برد. همه ما حق داریم در هنگام کار از لحاظ روحی و روانی احساس امنیت کنیم، و نسبت به تلاش خود برای رسیدن به چیزی بزرگ‌تر از خود، به طور عادلانه پاداش دریافت کنیم. اینها حقوق غیرقابل انکار ما هستند. کسب‌وکار، مانند هر تلاش نامتناهی دیگری، وقتی بیش از همیشه قدرتمند است که توسط مردم و به خاطر مردم قدرتمند شده باشد. اختلال به این زودی‌ها از بین نخواهد رفت، و این چیزی نیست که تغییر کند. اما اینکه رهبران چگونه می‌توانند به آن عکس‌العمل نشان دهند قابل تغییر است. در جایی که تعریف محدود فریدمن از مسئولیت، بر حداکثر کردن منابع متمرکز است، برعکس آن، یک تعریف نامحدود بازبینی شده نیز اراده مردم را در نظر می‌گیرد.

فصل ۶) اراده و منابع

هتل چهار فصل^{۷۸} لاس وگاس فوق‌العاده است. دلیل فوق‌العاده بودن این هتل تخت‌های مجلل آن نیست، چرا که هر هتلی می‌تواند چنین تخت‌هایی داشته باشد، بلکه دلیل آن، افرادی است که در آن کار می‌کنند. برای مثال، وقتی در راهروهای این هتل قدم می‌زنید و یکی از کارکنان به شما سلام می‌کند احساس می‌کنید که این کار را نه از روی اجبار بلکه به میل خودش انجام می‌دهد. انسان‌ها حیواناتی اجتماعی هستند که همدلی و مهربانی را به‌خوبی درک کرده و تفاوت بین اجبار و تمایل را تشخیص می‌دهند.

در لابی این هتل یک کافه وجود دارد. وقتی به‌خاطر مأموریت کاری در لاس وگاس بودم به این کافه رفتم تا یک فنجان قهوه بخورم. کافه‌دار آن روز مرد جوانی به نام نوا^{۷۹} بود. او بسیار بامزه و متعهد بود. به خاطر نوا بود که بیشتر از همیشه از خرید یک فنجان قهوه لذت بردم. بعد از کمی گفت‌وگو در نهایت پرسیدم: «شغلت را دوست داری؟» نوا بدون معطلی و بلافاصله پاسخ داد: «من عاشق کارم هستم!»

برای کسی در حوزه کاری من، این پاسخ بسیار قابل توجه است. او نگفت کارش را دوست دارد، بلکه گفت عاشق آن است. این دو پاسخ تفاوت زیادی با هم دارند. دوست داشتن منطقی است. ما همکاران خود را دوست داریم. چالش را دوست داریم. کار را

دوست داریم. ولی عشق، احساسی است و به سختی می‌توان آن را اندازه گرفت. فرض کنید از یک نفر بپرسید آیا عاشق همسرت هستی؟ و او بگوید: «همسرم را خیلی دوست دارم». این پاسخ با سوال پرسیده شده فرق دارد. پس منظورم این است که عشق استاندارد بالاتری است. برای همین وقتی نوا گفت عاشق کارش است، ذوق زده شدم. این پاسخ به من نشان داد که نوا ارتباطی احساسی با هتل چهار فصل دارد، ارتباطی که مهم‌تر از حقوق و کاری است که انجام می‌دهد.

بلافاصله سوال بعدی را پرسیدم: «بگو ببینم، هتل دقیقا چه کاری می‌کند که باعث شد بگویی عاشق کارت هستی». نوا مجدداً بدون معطلی پاسخ داد: «در طول روز، مدیران به من سر می‌زنند و حالم را می‌پرسند. آن‌ها سوال می‌کنند که آیا به چیزی نیاز دارم و می‌توانند کمکی بکنند یا خیر. نه فقط مدیر خودم... همه مدیران. من برای [یک هتل دیگر] هم کار می‌کنم.» نوا سپس توضیح داد که مدیران شغل دومش فقط وقتی به کارمندان سر می‌زنند که بخواهند مچ‌شان را بگیرند. او با تاسف ادامه داد: «سعی می‌کنم توجه کسی را به خودم جلب نکنم. فقط می‌خواهم روز کاری تمام شود و حقوقم را بگیرم. فقط در هتل چهار فصل است که احساس می‌کنم می‌توانم خودم باشم.»

نوا زمانی که در هتل چهار فصل کار می‌کند بهترین عملکرد خود را دارد. این چیزی است که هر رهبری از زیردستانش می‌خواهد. در نتیجه منطقی است که بسیاری از رهبران، حتی بعضی از خوش‌نیت‌ترین آن‌ها اغلب می‌پرسند: «چطور می‌توانم بیشترین بهره

را از کارمندان خود ببرم؟» این سوال درست نیست. هدف از این سوال، تلاش برای قوی‌تر شدن کارمندان نیست، بلکه گرفتن خروجی بیشتر از آن‌ها است. انسان‌ها حوله خیس نیستند که بتوان با فشار دادن‌شان، آب بیشتری گرفت. نمی‌توان کارمندان را آنقدر تحت فشار گذاشت که آخرین قطره عملکردشان خارج شود. پاسخ به چنین سوالی ممکن است برای مدت کوتاهی به خروجی بیشتری منجر شود، با این حال نتیجه حاصل شده در بلندمدت، اغلب قربانی کردن کارمندان و به خطر انداختن فرهنگ سازمانی است. چنین رویکردی هرگز احساس عشق و تعهدی که نوا به هتل چهار فصل داشت را ایجاد نمی‌کند. سوال بهتر این است که «چطور می‌توانم محیطی ایجاد کنم که کارمندان در آن بتوانند به بهترین شکل طبیعی خود کار کنند؟»

در اغلب موارد پایین بودن عملکرد، اولین واکنش مقصر دانستن کارمندان است. نوا، یک نفر در دو محیط کار است. تنها تفاوت بین این دو محیط کار، سبک رهبری آن‌ها است. اگر نوا را در هتل دیگری ملاقات می‌کردم که در آن «خروجی» نسبت به «احساس مورد حمایت بودن» اولویت داشت، تجربه‌ام کاملاً متفاوت می‌شد. به احتمال زیاد، نه در مورد نوا می‌نوشتم و نه از هتل تمجید می‌کردم. آن چه تفاوت بزرگی ایجاد می‌کند نه کارمند، بلکه رهبر است.

مدیران نوا در هتل چهار فصل می‌دانند که وظیفه‌شان ایجاد محیطی برای رشد طبیعی کارمندان است. اگر به رهبران آموزش دهیم که کارمندان را در اولویت بالاتری نسبت به نتایج قرار دهند، آن‌ها هم برای ایجاد چنین محیط‌هایی تلاش خواهند کرد. این

تعریفِ درستِ معنای رهبری کردن است. زمان گذاشتن برای قدم زدن در راهروها، احوال‌پرسی با کارمندان و اهمیت دادن به پاسخ آن‌ها هیچ هزینه‌ای برای مدیر ندارد. در هتل چهار فصل، اولویت اراده کارمندان بالاتر از منابعی است که می‌توانند تولید کنند. در نتیجه افرادی که در این هتل کار می‌کنند می‌خواهند نهایت تلاش خود را به کار بگیرند و مهمانان می‌توانند این مساله را احساس کنند.

اراده قبل از منابع

در هر بازی همیشه باید دو جریان وجود داشته باشد: اراده و منابع. منابع ملموس، و به راحتی قابل اندازه گیری اند. وقتی در مورد منابع صحبت می کنیم منظور غالباً پول است. این منابع را بسته به ترجیحات سازمان یا استانداردهای روز می توان به شیوه های مختلفی محاسبه کرد؛ درآمد، سود، سود هر سهم، جریان نقدی، قیمت سهام و غیره. منابع معمولاً از بیرون به دست می آیند؛ برای مثال از مشتریان یا سرمایه گذاران. منابع، مجموع تمامی معیارهای مالی هستند که به سلامت سازمان کمک می کنند.

در مقابل، اراده ناملموس بوده و اندازه گیری آن دشوارتر است. وقتی در مورد اراده صحبت می کنیم، منظور احساسی است که کارمندان در محیط کار دارند. اراده در برگیرنده روحیه، انگیزه، الهام، تعهد، میل به مشارکت، تلاش اختیاری و ... است. اراده معمولاً برآمده از منابع درونی مانند کیفیت رهبری و شفافیت و هدف آرمانی است. اراده نشان دهنده مجموع عناصر انسانی است که به سلامت سازمان کمک می کنند.

تمامی رهبران، با طرز فکر محدود یا نامحدود، می دانند که منابع ضروری هستند. همچنین قبول دارند که اراده نیز ضروری است. هنوز هیچ مدیرعاملی را ندیده ام که معتقد باشد کارمندان مهم نیستند. مشکل این است که اراده و منابع را هرگز نمی توان به یک اندازه در اولویت قرار داد. آن ها همواره در مقابل یکدیگر قرار می گیرند و رهبر باید یکی را قربانی کند. سوال این است که

کدام یک را؟ هر رهبری گرایش خاصی دارد. اغلب ما تجربه حضور در جلسه و گوش دادن به اولویت‌های رهبر را داریم، اولویت‌هایی که اغلب این‌گونه هستند: (۱) رشد، (۲) مشتریان و (۳) کارمندان. اگرچه این رهبر اصرار دارد که به کارمندان خود اهمیت می‌دهد (کارمندان یکی از اولویت‌ها هستند)، ترتیب قرار گرفتن آن‌ها در فهرست مهم است. در این مورد، حداقل دو مساله مهم‌تر از کارمندان بوده و یکی از آن‌ها منابع است. فهرست‌بندی اولویت‌ها توسط رهبر نشان‌دهنده گرایش اوست. این گرایش به نوبه خود روی انتخاب‌هایش تاثیر می‌گذارد.

رهبران با طرز فکر محدود، به نتیجه نهایی گرایش دارند. به همین دلیل، غالباً رویکردهایی را اتخاذ می‌کنند که در کوتاه‌مدت نتیجه‌بخش است، حتی اگر این رویکردها در کمال تاسف برای کارمندان هزینه در بر داشته باشد. برای مثال، این رهبران در دوران سختی، سریعاً به تعدیل نیرو و کاهش شدید هزینه‌ها روی می‌آورند. این رهبران گزینه‌های دیگری که ممکن است نتایج فوری مشابهی نداشته باشند ولی مزایای طولانی مدت حاصل کنند را بررسی نمی‌کنند. اگر یک رهبر به منابع گرایش داشته باشد راحت‌تر می‌تواند صرفه‌جویی فوری ناشی از کاهش ۱۰ درصدی نیروی کار در هفته آینده را محاسبه کند. در مقابل، محاسبه صرفه‌جویی ناشی از گزینه‌ای که برای مشخص شدن اثرش در ترازنامه به زمان بیشتری نیاز دارد، برای این رهبر دشوار است.

در مقابل، رهبرانی که طرز فکر نامحدود دارند به سختی تلاش می‌کنند تا دیدی فراتر از فشارهای مالی فعلی داشته باشند. این

رهبران، تا حد ممکن کارمندان را بالاتر از سود قرار می‌دهند. احتمال کمی وجود دارد که آن‌ها در دوران سختی، کارمندان را به‌عنوان هزینه قابل کاهش ببینند. همچنین تمایل بیشتری برای استفاده از روش‌های دیگری جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها دارند، حتی اگر محقق شدن نتایج آن‌ها بیشتر طول بکشد. رهبران با طرز فکر نامحدود برای کمک به مدیریت منابع، از مرخصی به‌جای تعدیل نیرو استفاده می‌کنند. برای مثال، از تمامی کارمندان می‌خواهند دو یا سه هفته مرخصی بدون حقوق بگیرند. اگرچه ممکن است بخشی از حقوق کارمندان فدا شود، اما هیچ کس شغلش را از دست نمی‌دهد. وقتی یک گروه درد مشترک داشته باشد اعضای آن به هم نزدیک‌تر می‌شوند.

به‌همین دلیل است که بعد از یک فاجعه طبیعی، انسان‌ها دور هم جمع می‌شوند. باین حال، وقتی تعداد خاصی مجبور باشند بار نامساوی به دوش بکشند فرهنگ از هم می‌پاشد. رهبری که طرز فکر نامحدود دارد تفکر خود را به دوران سختی محدود نمی‌کند. او برای حفاظت از اراده کارکنانش حاضر است سه ماه، یک سال یا بیشتر برای نتیجه دادن صرفه‌جویی‌ها صبر کند. این رهبر می‌داند که اراده کارمندان همان چیزی است که منجر به تلاش‌های اختیاری^{۸۱}، حل مسئله، خلاقیت و کار گروهی می‌شود؛ مواردی که همگی برای بقا و رشد در آینده ضروری‌اند. قائل شدن ارزش بیشتر برای اراده قوی در مقایسه با منابع را به‌سادگی نمی‌توان دست کم گرفت. در واقع، محور استراتژی ژنرال جی‌آپ^{۸۱} برای بیرون راندن نیروهای آمریکایی که منابع برتری داشتند اراده مردم شمال ویتنام بود.

با این حال، وقتی رهبران متمایل به منابع، صحبت‌های فردی مثل من در مورد لزوم در اولویت قرار دادن کارمندان نسبت به سود را می‌شنوند مو بر تنشان سیخ می‌شود. به خیال‌شان من معتقدم که پول اهمیتی ندارد، این درست نیست. فکر می‌کنند که من معتقدم آن‌ها به کارمندان‌شان اهمیت نمی‌دهند، این هم درست نیست. موضوع منابع و اراده، انتخاب بین این یا آن نیست. حتی نیازی نیست که گرایش به یکی خیلی شدید باشد. دنی میر^{۸۲}، رستوران‌دار مشهور و بنیان‌گذار رستوران‌های زنجیره‌ای شیک شک^{۸۳}، اشاره کرد که کسب‌وکارش ۴۹ درصد فنی و ۵۱ درصد احساسی است و به این شکل گرایش خود را نشان داد (نظر او در مورد اراده و منابع). اگر گرایش به اراده، اندکی بیشتر از گرایش به منابع باشد به احتمال زیاد یک فرهنگ قوی ایجاد می‌شود که در آن اراده و منابع هر دو برای مدتی طولانی و به مقدار زیاد در دسترس خواهند بود.

هزینه اراده

به گفته آنجلا آرنِتس^{۸۴}، مدیرعامل سابق بوربری^{۸۵} و معاون ارشد سابق در بخش خرده‌فروشی شرکت اپل، رهبران زیادی کارمندان خود را به عنوان نوعی هزینه در نظر می‌گیرند. صنعت خرده‌فروشی نرخ گردش نیروی انسانی بسیار بالایی دارد. در نتیجه، منطقی رایج این است که چرا باید روی افرادی سرمایه‌گذاری کنیم که قرار نیست با ما بمانند؟ این دیدگاهی محدود و تک‌بعدی در مورد نحوه کارکرد کسب‌وکار است. بسیاری از مدیرانی که طرز فکر محدود دارند روی پولی تمرکز می‌کنند که می‌توانند با سرمایه‌گذاری نکردن روی کارمندان صرفه‌جویی کنند. در نتیجه این مدیران هزینه‌های جانبی این رویکرد را نادیده می‌گیرند. استخدام کارمندان جدید برای پر کردن جاهای خالی هزینه دارد. از دست دادن کارمندان باتجربه و زمان بر بودن آموزش کارمندان جدید و انطباق پیدا کردن آن‌ها با فرهنگ جدید روی بهره‌وری تاثیرگذار است. روحیه پایین در شغل‌هایی که گردش نیروی انسانی بالایی دارند را نیز در نظر بگیرید. در نتیجه این سوال پیش می‌آید که آیا پول صرفه‌جویی شده ارزشش را دارد یا خیر. آرنِتس نیز در مورد این سوال کنجکاو بود و محاسباتی انجام داد. نتیجه به دست آمده او را شگفت‌زده کرد: هزینه نهایی واقعی اپل برای رسیدگی به کارمندان صفر بود.

مزایای ارائه شده به کارمندان تمام‌وقت خرده‌فروشی و کارمندان تمام‌وقت شرکتی در اپل یکسان است. این مزایا شامل پوشش کامل هزینه‌های پزشکی و دندانپزشکی و ۲۵۰۰ دلار کمک هزینه تحصیلی برای کارمندانی است که می‌خواهند در کلاس‌های

بیرون از کار شرکت کنند. اپل یکی از اولین شرکتهایی است که حداقل حقوق استخدامی‌های جدید آن ۱۵ دلار در ساعت است. این شرکت به کارمندان تمام‌وقتِ خرده‌فروشی مانند هر کارمند دیگری، گزینه خرید سهام شرکت را ارائه می‌کند. پولی که اپل برای هزینه پایین‌تر استخدام و آموزش صرفه‌جویی می‌کند این هزینه‌های اضافی را جبران می‌کند. در مقابل، بیشتر شرکتهایی که بیش از حد تعدیل نیرو می‌کنند مجبورند برای پر کردن مجدد موقعیت‌های شغلی در آینده هزینه کنند (هزینه‌هایی که اغلب در گزارش مدیران در مورد میزان صرفه‌جویی ناشی از یک دور تعدیل نیرو ارائه نمی‌شود). بسیاری از خرده‌فروشان بزرگ مجبورند تعداد زیادی استخدام‌کننده داشته باشند تا مدام موقعیت‌های شغلی خالی شده را با کارمندان جدید پر کنند. ولی شرکت اپل به استخدام‌کنندگان کمی برای عملیات خرده‌فروشی نیازمند است. البته برخی استدلال می‌کنند که اپل در مقایسه با بیشتر شرکتهای خرده‌فروشی، درآمد بسیار بیشتری به ازای هر کارمند دارد و در نتیجه می‌تواند دستمزدهای بالاتری پرداخت کند. با این حال، شرکت کاست کو^{۸۶} که به صندوق‌داران خود به‌طور متوسط ۱۵۰۰۹ دلار در ساعت پرداخت می‌کند (به علاوه برنامه بازنشستگی $401(k)$ ^{۸۷} و بیمه درمانی)، هزینه اضافی خود را با گردش نیروی کمتر و بهره‌وری بیشتر جبران می‌کند. همچنین، اگر کارمندان احساس کنند مورد توجه هستند خدمت‌رسانی بهتری به مشتریان ارائه می‌کنند. خدمت‌رسانی بهتر به نوبه خود به فروش بیشتر منجر می‌شود.

اگر هزینه‌های واقعی ناچیز یا صفر است، پس تفاوت در نحوه رفتار با کارمندان صرفاً به طرز فکر بستگی دارد. اپل و کاست کو

صرفاً به خاطر طرز فکرشان موفقیتی معادل ۹۰ درصد در نگه‌داشت کارمندان دارند. این رقم در مقایسه با میانگین ۲۰ تا ۳۰ درصدی سایر خرده‌فروشان چشم‌گیر است. سازمان‌هایی که طرز فکر محدود دارند کارمندان خود را هزینه‌ای می‌بینند که نیاز به مدیریت دارد. در مقابل، سازمان‌های با طرز فکر نامحدود کارمندان خود را انسان‌هایی می‌بینند که ارزش‌شان مثل ماشین‌آلات قابل محاسبه نیست. سرمایه‌گذاری روی انسان‌ها فراتر از پرداخت دستمزد خوب و فراهم کردن محیطی عالی برای کار کردن است. این کار همچنین به این معناست که باید کارمندان را انسان در نظر بگیریم. باید درک کنیم که آن‌ها نیز مانند همه انسان‌های دیگر آمال، ترس‌ها، ایده‌ها و نظراتی دارند و در نهایت می‌خواهند احساس کنند که مفید و مهم‌اند. این رویکرد، برای رهبری که طرز فکر محدود دارد یک ریسک به‌نظر می‌رسد: زیر بار هزینه‌های اضافی رفتن به «امید» موفق شدن. دستمزد پایین‌تر و مزایای کمتر راحت‌تر محاسبه می‌شود. با این حال، این رویکرد ارزش ریسک کردن را دارد. وقتی شرکت‌ها کاری می‌کنند که کارمندان احساس کنند مهم‌اند، همدلی و همکاری‌ای شکل می‌گیرد که پول قادر به خرید آن نیست.

وقتی اراده قوی است

دوستان یک مدیرعامل، که بانکدار و کارآفرین بودند، در مورد پیاده‌سازی رویکردی که انتخاب کرده بود به او هشدار دادند. آن‌ها عقیده داشتند اگر شرکت با این برنامه پیش برود کارمندان را از خود متنفر خواهد کرد. دوستان مدیرعامل گفتند: «آنها شرکت را ترک خواهند کرد». با این حال، مدیرعامل با افراد مختلفی در شرکت صحبت کرد تا قبل از تصمیم‌گیری اطلاعات بیشتری کسب کند. همگی با این نظر موافق بودند. شرکت باید دستمزدها را ثابت نگه می‌داشت و پرداخت به صندوق بازنشستگی ۴۰۱ (k) را متوقف می‌کرد.

در طول رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸، یعنی در دوره تنگنای اقتصادی، بسیاری از مردم خرید کالاهای غیرضروری را عقب انداختند. از جمله این کالاها قفسه‌های انباری برای خانه و اداره بود. فروشگاه کانتینر^{۸۸}، تنها خرده‌فروش ملی که فقط قفسه‌های انباری می‌فروخت این روند را احساس کرد. در ادامه رکود اقتصادی فروش آن‌ها ۱۳ درصد کاهش پیدا کرد. از آن جایی که این شرکت به کاهش درآمد عادت نداشت دچار مشکل شد. آن‌ها از زمان تاسیس در سال ۱۹۷۸ نرخ رشد سالانه ۲۰ درصدی داشتند. مدیرعامل با برخی از کارمندان صحبت کرده و نتیجه گرفت باید هزینه‌ها را حداقل به میزان افت فروش کاهش دهد. یک مساله استرس‌زای دیگر این بود که هیچ کس نمی‌دانست رکود اقتصادی چه مدت ادامه خواهد داشت یا افت فروش چه زمانی متوقف خواهد شد.

فروشگاه کانتینر همیشه افتخار می‌کرد که کارمندان اولویت شرکت هستند. در نتیجه با بروز رکود اقتصادی رویکرد مصلحتی تعدیل نیرو را اتخاذ نکرد. ولی باید کاری انجام می‌شد. مدیر نمی‌دانست برنامه تثبیت حقوق‌ها و توقف پرداخت صندوق بازنشستگی تا مدت زمان نامشخص، چه واکنشی ایجاد خواهد کرد. او امیدوار بود کارمندان شرایط را درک کرده و قبول کنند بهتر است همه در سختی شریک باشند تا این که تعداد افراد کمتری، رنج بیشتری بکشند.

آنچه در واقعیت رخ داد فراتر از انتظار او بوده و موجب تعجب و شادی شد. چیزی اتفاق افتاد که مدیر آن را درخواست یا اجبار نکرده بود. کارمندان نه تنها تثبیت حقوق‌ها را قبول کردند، بلکه تلاش کردند راه‌های دیگری برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها پیدا کنند. کارمندانی که به ماموریت‌های کاری می‌رفتند بدون این که کسی از آن‌ها درخواست کند هتل‌های ارزان‌تری انتخاب می‌کردند - برای مثال، مسافرخانه همپتون به جای هتل هیلتون. برخی رفتن به هتل را کلا کنار گذاشته و به خانه دوستان یا خویشاوندان خود می‌رفتند. برخی دیگر هزینه‌ها را گزارش نداده و خودشان هزینه غذا و رفت‌وآمد در ماموریت را پرداخت می‌کردند. کارمندان هر جایی که می‌توانستند در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌کردند. مساله شگفت‌آور این بود که تامین‌کنندگان هم تمایل داشتند کمک کنند، چیزی که عملاً بی‌سابقه است! بدیهی است که آن‌ها هیچ الزامی به کاهش قیمت‌ها برای کمک به مشتری که تحت فشار بود نداشتند. با این حال، از آن جایی که فروشگاه کانتینر رابطه‌ای قوی با تامین‌کنندگان خود داشت، آن‌ها هم مایل بودند که کمک کنند.

کیپ تیندل^{۸۹}، یکی از بنیانگذاران شرکت و مدیرعامل سابق آن اشاره می‌کند که «رویکرد بالا به پایین نمی‌توانست حتی نیمی از این اثربخشی را داشته باشد». و حق با اوست. رهبری شرکت می‌تواند از کارمندان خود بخواهد هتل‌های ارزان‌تری انتخاب کنند. یا برای مثال آن‌ها را وادار کند برای صرفه‌جویی به تامین‌کنندگان فشار بیاورند، یا اعلام کند دیگر هزینه‌های ماموریت‌های کاری را پرداخت نخواهد کرد. اگر رهبری این کار را می‌کرد قطعاً می‌توانست در هزینه‌ها صرفه‌جویی کند... و همزمان شرکت را با ریسک یک شورش جمعی مواجه می‌کرد. اما در این شرکت، از آن جایی که کارمندان تمایل به کمک داشتند نتیجه کاملاً متفاوت بود. شور و تحرک در فضا حاکم و روحیه بالا بود. کارمندان برای پیدا کردن راه‌های مختلف کمک به شرکت هیجان‌زده بودند. مهم‌تر از آن، همه احساس همدلی می‌کردند.

اغلب اوقات، رهبرانی که طرز فکر محدود دارند معتقدند سرچشمه‌ی اراده‌انگیزه‌های بیرونی است؛ بسته‌های دستمزد، پاداش، بن یا رقابت داخلی. ولی این موارد برای الهام بخشیدن به کارمندان کافی نیست. پول قادر به خرید چیزهای زیادی است. در واقع، می‌توان با پول به انسان‌ها انگیزه داد؛ می‌توان به آن‌ها پول داد تا بیشتر تلاش کنند ولی پول نمی‌تواند اراده واقعی بسازد. بین سازمانی که در آن کارمندان از حداکثر تلاش خود پاداش درونی گرفته و سازمانی که در آن تلاش انگیزه بیرونی ارائه می‌شود، تفاوت وجود دارد. این تفاوت مثل تفاوت بین سازمانی پر از فدایی و سازمانی پر از افراد پولکی است. فرد پولکی تا زمانی سخت کار می‌کند که دستمزد بالایی برای آن دریافت کند و وفاداری کمی به شرکت یا تیم دارد. او هیچ حس تعلق واقعی یا

کمک به چیزی بزرگ‌تر از خود ندارد و بعید است به خاطر عشق یا فداکاری خود را قربانی کند. در مقابل، فدایی عاشق این است که بخشی از یک سازمان باشد. اگرچه فدایی ممکن است به خاطر کاری که می‌کند ثروتمند شود، کار را به خاطر ثروتمند شدن انجام نمی‌دهد. فدایی کار را به خاطر باور به هدف آرمانی انجام می‌دهد.

تیندل می‌گوید که در فروشگاه کانتینر، «کارمندان هدف را بالاتر از خود می‌دانند». با این حال، هدف آرمانی با وجود مهم بودن، به‌تنهایی الهام‌بخش اراده نبود. آن‌چه تیندل در طول رکود اقتصادی مشاهده کرد نتیجه یک سرمایه‌گذاری بلندمدت بود. تیندل آن‌چه در طول رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ رخ داد را به‌عنوان نمایش خودجوش عشق و فداکاری به خاطر می‌آورد. اگرچه تیندل احساس می‌کرد واکنش کارمندان اتفاقی بوده است، اما در حقیقت این‌گونه نبود. اراده قوی یک شبه و از هیچ ساخته نمی‌شود. فروشگاه کانتینر یک محیط کاری عالی فراهم کرده بود. به کارمندان خط مقدم خود حقوقی بالاتر از بیشتر شغل‌های خرده‌فروشی می‌داد. همچنین رهبران خود را آموزش داده بود رشد فردی کارمندان را نسبت به رشد مالی شرکت در اولویت قرار دهند. کارمندان نیز به نوبه خود سال‌ها به مشتریان، شرکت و تامین‌کنندگان خدمت‌رسانی کرده بودند. در نتیجه زمانی که شرکت دچار مشکل شد، کارمندان و تامین‌کنندگان تمایل داشتند به نفع شرکت عمل کنند. هر رفتاری که با دیگران داشته باشیم آن‌ها نیز همین رفتار را با ما خواهند داشت.

شرکت‌هایی که گرایش بیشتری به اراده دارند، وضعیت نهایی بهتری در بازی‌های نامحدود دارند. یکی از دلایل آن، سروکله زدن با مسائل قابل کنترل است. ما می‌توانیم نحوه خرج کردن یا مدیریت پول خود را کنترل کنیم ولی کنترل بسیار کمتری روی نحوه پول در آوردن خود داریم. سیاست، چرخه‌های اقتصادی، نوسانات بازار، اقدامات سایر بازیگران، ترجیحات مشتری، پیشرفت‌های تکنولوژی، آب‌وهوا و تمامی اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی دیگر می‌توانند توانایی جمع‌آوری منابع را تضعیف کنند. کنترل رهبران روی هر کدام از موارد ذکر شده محدود است. باین حال رهبری کنترل تقریباً کاملی روی سرچشمه اراده دارد. اراده توسط فرهنگ شرکت ایجاد می‌شود.

برخلاف منابع که در نهایت محدود هستند می‌توانیم مقدار بی‌پایانی از اراده ایجاد کنیم. به همین دلیل، سازمان‌هایی که با گرایش به اراده کار می‌کنند در نهایت انعطاف‌پذیرتر از سازمان‌هایی هستند که منابع را در اولویت قرار می‌دهند. در دوران سختی (که همیشه پیش می‌آید)، کارمندان شرکت‌هایی که گرایش به اراده دارند احتمال بیشتری دارد متحد شده و از یکدیگر، شرکت، منابع و رهبران خود حفاظت کنند. کارمندان این کار را به خاطر این که به آن‌ها گفته شده انجام نمی‌دهند، بلکه این رویکرد را انتخاب می‌کنند. این نتیجه اراده قوی افراد است. تیندل می‌گوید «ما حسی از خویشاوندی، عشق و وفاداری به یکدیگر، مشتریان، فروشندگان و جوامع ایجاد کرده‌ایم. هدف ما ایجاد کسب‌وکاری است که تمامی افراد مرتبط با آن رشد کنند.»

فصل ۷) تیم‌های مبتنی بر اعتماد

جورج پرسید: «به چه دردی می‌خورد؟ هیچ ربطی به میدان نفتی ندارد». تمامی کسانی که در اتاق حضور داشتند با این نظر موافق بودند. آن‌ها خدمه پروژه URSA شرکت شِل^{۹۱} بودند که قرار بود بزرگ‌ترین پلتفرم حفاری آب‌های عمیق مستقر بر روی دریا باشد. آن‌ها برای حضور در کارگاه‌های آموزشی وقت نداشتند.

URSA قرار بود ۴۸ طبقه باشد و نسبت به هر پلتفرم دیگری در جهان، توانایی حفاری عمیق بیشتری داشته باشد. این پلتفرم باید تا حدود ۱۰۰۰ متر زیر سطح اقیانوس نفوذ می‌کرد. در آن زمان، یعنی سال ۱۹۹۷، ساخت این پلتفرم ۱ میلیارد و ۴۵۰ میلیون دلار هزینه در برداشت (بیش از ۵ میلیارد دلار امروز). عظمت و هزینه بالای این عملیات، چالش‌ها و خطرات جدیدی به همراه داشت. در نتیجه، شرکت می‌خواست همه چیز به‌درستی انجام شود. به همین دلیل ریک فاکس^{۹۱} به‌عنوان رهبر این پروژه انتخاب شد.

فاکس بسیار سرسخت، قوی و با اعتماد به نفس بود. او تحمل ضعف را نداشت و احساس می‌کرد کاملاً حق دارد چنین نظری داشته باشد. این یکی از خطرناک‌ترین شغل‌های جهان بود. یک قدم اشتباه یا یک سهل‌انگاری کوچک در کسری از ثانیه می‌توانست منجر به مرگ شود. فاکس این را می‌دانست زیرا قبلاً چنین اتفاقی را دیده بود. مهم‌ترین نگرانی فاکس ایمنی و

اطمینان از عملکرد URSA با حداکثر ظرفیت برای استخراج بیشترین مقدار نفت از کف اقیانوس بود.

کلیر نوئر^{۹۲} که بازمانده هلوکاست بود یک شرکت مشاوره رهبری داشت. او در شمال کالیفرنیا و دور از دفتر مرکزی شرکت شل در نیواورلئان زندگی می‌کرد. وقتی کلیر از پروژه URSA مطلع شد، از آن جایی که همیشه به دنبال فرصتی برای به اشتراک گذاشتن فلسفه‌های خود با ریک فاکس بود با او تماس گرفت. نوئر در مورد چالش‌های موجود از فاکس سوال کرد. بخش زیادی از پاسخ فاکس مربوط به چالش‌های فنی بود. او بعد از گوش دادن به توضیحات فاکس در مورد تمامی پیچیدگی‌های اداره کردن سکوی حفاری در آب‌های عمیق، پیشنهادی غیرمعمول ارائه داد. به نظر او، اگر فاکس واقعا به دنبال ایمنی کارگران و غلبه کردن بر تمامی چالش‌های جدید بود، می‌بایست شیوه ابراز احساسات را به خدمه خود آموزش می‌داد.

به نظر فاکس، این پیشنهاد ریشه در ایده‌های عصر جدید داشت و احساساتی بود. احتمالا به نظر می‌رسید که چنین ایده‌ای در سازمان‌های جدی و عملکرد محور هیچ جایی ندارد. فاکس عقیده داشت ابراز احساسات مثل بیان کردن ضعف است و اگر هر زمان دیگری بود تلفن را قطع می‌کرد. با این حال، نوئر این بار خوش‌شانس بود. فاکس بنا به دلایلی، شاید به خاطر این که درگیر رابطه‌ای تحمیلی با پسرش بود، به صحبت‌های نوئر گوش داد. فاکس حتی قبول کرد همراه با پسرش در یکی از کارگاه‌های آموزشی نوئر شرکت کند. کارگاه آموزشی، فضایی امن در اختیار این پدر و پسر قرار داد تا در مورد حسی که به هم دارند صحبت

کنند. تاثیر کارگاه روی رابطه آن‌ها به قدری عمیق و مثبت بود که فاکس تصمیم گرفت این تجربه را برای دیگران هم فراهم کند. او نوئر کالیفرنیا را که شخصیت هیپی^{۹۳} داشت استخدام کرد تا نظریه‌هایش را از نزدیک روی خدمه گردن کلفت و سنگ‌دل اهل لوئیزیانا آزمایش کند. فاکس می‌دانست که خدمه بدبین هستند و احتمالاً به این آزمایش می‌خندند. با این حال، فاکس به آن‌ها اهمیت می‌داد و می‌دانست هر تحقیر یا تمسخری در مقایسه با مزایای به‌دست آمده عمر کوتاهی خواهد داشت. در نتیجه آزمایش شروع شد.

خدمه URSA روزی چند ساعت، به‌صورت دایره‌ای دور هم می‌نشستند و در مورد کودکی و روابط خود صحبت می‌کردند. خاطرات شاد و ناراحت‌کننده نیز به اشتراک گذاشته می‌شد. در یکی از جلسات، خدمه‌ای که در حال تعریف کردن بیماری کشنده پسرش بود به گریه افتاد. آن‌ها به‌جز صحبت کردن باید به حرف‌های بقیه نیز گوش می‌دادند. یکی دیگر از اعضای خدمه از گروه پرسید: «اگر بتوانید یک چیز را در من تغییر دهید، آن چیز چه خواهد بود؟» آن‌ها پاسخ دادند «تو گوش نمی‌کنی و بیش از حد حرف می‌زنی!» تنها جواب او این بود: «بیشتر توضیح دهید.»

اعضای تیم فاکس در نتیجه این جلسات شناخت عمیق‌تری از یکدیگر پیدا کردند. آن‌ها متوجه شدند که تنها همکار نبوده بلکه انسان هستند. آن‌ها چیزی که بودند را با چیزی که وانمود می‌کردند، مقایسه کردند. در نتیجه، بیشتر اعضا متوجه شدند

شخصیت قدرتمندی که از خود نشان می‌دهند فقط یک شخصیت است و نه چیزی بیشتر. آن‌ها ظاهری قدرتمند داشتند اما، مانند هر انسان دیگری تردیدها، ترس‌ها و ناامنی‌هایی هم داشتند که پنهانش می‌کردند. ریک فاکس با راهنمایی‌های نوئر توانست در عرض یک سال، یک تیم جدید برای URSA شرکت شل ایجاد کند. اعضای این تیم در رابطه با یکدیگر از لحاظ روانی احساس امنیت می‌کردند.

گروهی که در آن، بین اعضا همکاری وجود دارد، با گروهی که اعضای آن به یکدیگر اعتماد دارند، فرق [محسوسی] دارند. روابط در گروه افرادی که به سادگی همکاری می‌کنند بیشتر حالت معامله داشته و بر اساس میل متقابل انجام دادن کار است. این مانع دوست داشتن همکاران یا حتی کار نمی‌شود. در مقابل، تیم قابل اعتماد به ویژگی‌های بیشتری نیاز دارد. اعتماد یک حس است. همان‌طور که رهبر نمی‌تواند دستور بدهد شاد یا خلاق باشیم، نمی‌تواند دستور بدهد که به او یا دیگر همکاران اعتماد کنیم. به وجود آمدن حس اعتماد مستلزم این است که برای ابراز کردن افکار و نظرات خود احساس امنیت کنیم. باید برای آسیب‌پذیر بودن احساس امنیت کنیم. بله درست است، آسیب‌پذیر بودن. برای برخی از افراد حتی خواندن این کلمه هم احساسی ناخوشایند ایجاد می‌کند.

وقتی عضو یک تیم قابل اعتماد باشیم، برای ابراز آسیب‌پذیری خود احساس امنیت می‌کنیم. احساس می‌کنیم می‌توانیم دست

خود را بالا برده و اعتراف کنیم که اشتباه کرده‌ایم. در این تیم می‌توانیم در مورد ایرادهای عملکردی مان صادق باشیم، مسئولیت رفتار خود را قبول کنیم و کمک بگیریم. درخواست کمک، مثالی از رفتاری است که آسیب‌پذیری را نشان می‌دهد. باین حال، وقتی عضو یک تیم قابل اعتماد باشیم، اطمینان داریم که رئیس یا همکاران از ما پشتیبانی خواهند کرد. برنی براون^{۹۴}، استاد دانشگاه هوستون، در کتاب خود با عنوان شهامت رهبری می‌گوید: «اعتماد، انباشتگی و لایه‌لایه جمع شدن لحظات کوتاه و آسیب‌پذیری متقابل در طول زمان است. اعتماد و آسیب‌پذیری با هم رشد می‌کنند و خیانت به یکی، موجب نابودی هر دو می‌شود.»

اگر عضو یک تیم قابل اعتماد نباشیم، تمایلی نخواهیم داشت که آسیب‌پذیری مان را ابراز کنیم. در این شرایط اغلب احساس می‌کنیم مجبور به دروغ گفتن، پنهان کاری و تظاهر هستیم تا آسیب‌پذیری خود را بپوشانیم. برای مثال، اشتباهات را پنهان کرده و طوری رفتار می‌کنیم که انگار می‌دانیم چه می‌کنیم (حتی وقتی که نمی‌دانیم). همچنین به خاطر ترس از مسخره شدن، انتقام‌جویی یا اخراج شدن هرگز قبول نمی‌کنیم که به کمک نیاز داریم. اگر تیم قابل اعتماد وجود نداشته باشد، تمامی ترک‌های درون سازمان پنهان شده یا نادیده گرفته می‌شود. اگر این شرایط ادامه پیدا کند، ترک‌ها گسترش پیدا می‌کنند و در نهایت سازمان از هم می‌پاشد. در نتیجه، تیم‌های مبتنی بر اعتماد برای عملکرد بهتر هر سازمانی ضروری هستند. حضور چنین تیم‌هایی در یک دکل نفتی، در واقع جان کارمندان را نجات می‌دهد.

پروفسور رایین الی^{۹۵}، یکی از نویسندگان مقاله مجله کسب و کار هاروارد در مورد URSA، می‌گوید: «بخشی از ایمنی، توانایی پذیرفتن اشتباهات و استقبال از یادگیری است؛ مثل وقتی که می‌گویم به کمک نیاز دارم، نمی‌توانم به تنهایی این جعبه را بلند کنم، یا نمی‌توانم کنتور را بخوانم». خدمه URSA متوجه شدند هر چقدر کنار هم احساس امنیت روانی بیشتری داشته باشند، اطلاعات بهتر جریان پیدا می‌کند. خدمه فاکس برای اولین بار بود که احساس کردند می‌توانند نگرانی‌هایشان را در محل کار ابراز کنند. نتیجه بدست آمده عالی بود. URSA در صنعت خود یکی از بهترین سوابق ایمنی را داشت. با گسترش تکنیک‌های ایجاد اعتماد معرفی شده توسط نوئر در سراسر سازمان، حوادث شرکت در مجموع ۸۴ درصد کاهش پیدا کرد.

وقتی پیشنهاد می‌کنم اعضای تیم باید آسیب‌پذیری خود را ابراز کرده، به یکدیگر اهمیت داده و آن را نشان دهند اغلب با مخالفت روبرو می‌شوم. برای مثال، رئیس یک اداره پلیس ایالتی به من گفت: «می‌فهمم چه می‌گویی، ولی نمی‌توانم به افسران سازمان بگویم به آن‌ها اهمیت می‌دهم. فرهنگ سازمان من این است که باید رفتاری مردانه^{۹۶} داشته باشیم. نمی‌توانم این کار را بکنم. عملی نیست». ولی اگر گردن کلفتی مثل ریک فاکس بتواند در یک دکل نفتی چنین رفتاری از خود نشان دهد، پس هر رهبری در هر صنعتی می‌تواند این کار را انجام دهد. توانایی اعتماد کردن به صنعتی که در آن کار می‌کنیم ربطی ندارد. اعتماد یک مساله انسانی است. گاهی اوقات تنها کاری که باید انجام دهیم ترجمه مفاهیم بر اساس فرهنگ محیط کار است. از رئیس پرسیدم: «آیا می‌توانید به افسران خود بگویید برایتان حداقل تره خرد می‌کنم. دوست دارم سر کار حاضر شوید و احساس

می‌کنم حداقل برایتان تره خرد می‌کنم و می‌خواهم فرهنگی بسازم که در آن هر ماموری احساس کند کسی برایش تره خرد می‌کند؟» رئیس لبخند زد. نمی‌توانست این کار را انجام دهد.

منبع مقاومت در کسب‌وکار چیز دیگری است. رهبران شرکت‌ها عقیده دارند کسب‌وکار باید حرفه‌ای باشد و نه شخصی. یعنی رهبر باید هدایت‌کننده عملکرد باشد و نیازی نیست کاری کند تا کارمندان احساس خوبی داشته باشند. ولی واقعیت این است که نمی‌توان از احساسات اجتناب کرد. شما انسان هستید و قطعاً در محل کار خود احساس سرخوردگی، هیجان، خشم، انگیزه، سردرگمی، رفاقت، حسادت، اعتماد به نفس یا ناامنی کرده‌اید. به هیچ وجه نمی‌توان احساس را هنگام کار کردن خاموش کرد.

احساس امنیت برای ابراز احساسات را نباید با فقدان حرفه‌ای‌گرایی عاطفی^{۹۷} اشتباه گرفت. البته اگر از دست یکی از اعضای تیم ناراحت باشیم نمی‌توانیم خشمگین شده و گروه را ترک کنیم. یک انسان بالغ باید رفتار محترمانه، مودبانه و با ملاحظه داشته باشد. با این حال، منظور این نیست که می‌توانیم احساسات خود را خاموش کنیم یا باید برای این کار تلاش کنیم. انکار ارتباط بین احساسات و عملکرد نتیجه طرز فکر محدود در مورد رهبری است. در مقابل، رهبرانی مانند ریک فاکس می‌دانند که احساسات قلب تیم‌های مبتنی بر اعتماد بوده و این نوع تیم‌ها بالاترین عملکرد را داشته و سالم‌ترین هستند.

در سکوهای نفتی، میانگین زمان فعالیت (مدت زمانی که پلتفرم پویا و در حال کار است) ۹۵ درصد است. این میانگین برای

URSA تقریبا ۹۹ درصد است. تولید این شرکت ۴۳ درصد بهتر از معیارهای صنعت بود و حتی از هدف خود، ۱۴ میلیون بشکه نفت بیشتر تولید کرد. علاوه بر این، URSA از اهداف زیست محیطی خود نیز پیشی گرفت. به بیان دیگر، برای ایجاد تیمی که عملکرد بالا داشته باشد، اعتماد مهم‌تر از عملکرد است!

مغز کتاب (nbookcity.com)

مقایسه عملکرد و اعتماد

فیلم‌هایی مانند قانون شجاعت^{۹۸} و کاپیتان فیلیپس، و همچنین عملیاتی که منجر به کشته شدن اسامه بن لادن، رهبر القاعده شد، نیروی سیل (SEALS: Navy) یگان ویژه نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا) را بین عموم مشهور کرد. در واقع، این یگان یکی از سازمان‌هایی است که بالاترین عملکرد را در جهان دارد. با این حال، در کمال تعجب اعضای تیم‌های این سازمان لزوماً بالاترین عملکرد را ندارند. یکی از روش‌های تعیین کسانی که برای عضویت در SEAL مناسب‌اند ارزیابی دو محور است: عملکرد و اعتماد.



عملکرد مربوط به صلاحیت فنی است. به عبارت دیگر، یک فرد چقدر در کار خود مهارت دارد. آیا استقامت دارد؟ اگر تحت فشار

باشد می‌تواند خونسردی خود را حفظ کند؟ در مقابل، اعتماد مربوط به شخصیت است؛ یعنی فروتنی و حس مسئولیت‌پذیری فردی. در شرایط غیر جنگی چقدر هوای هم‌تیمی‌های خود را دارد؟ آیا روی سایر اعضای تیم تاثیر مثبت می‌گذارد؟ یکی از اعضای تیم SEAL عنوان کرد: «ممکن است در مورد جانم به شما اعتماد کنم، ولی آیا می‌توانم در مورد پول یا همسرم به شما اعتماد کنم؟» به بیان دیگر، اگر به مهارت‌های فنی یک فرد اعتماد داشته باشیم دلیل نمی‌شود او را قابل اعتماد در نظر بگیریم. فرد شاید بتواند جان هم‌تیمی خود را در جنگ نجات دهد، ولی به اندازه کافی نمی‌توان به او اعتماد کرد و آسیب‌پذیری خود را نشان داد. این تفاوت بین امنیت فیزیکی و امنیت روانی است.

نمودار مقایسه عملکرد و اعتماد نشان می‌دهد هیچ‌کس فردی که در پایین گوشه سمت چپ قرار گرفته را به‌عنوان هم‌تیمی نمی‌خواهد. بدیهی است که هم‌تیمی ایده‌آل فردی است که در بالای گوشه سمت راست قرار گرفته و بالاترین عملکرد و بالاترین اعتماد را دارد. SEAL متوجه شد فردی که در بالای گوشه سمت چپ نمودار قرار دارد (عملکرد بالا و اعتماد پایین)، یک عضو سمی است. چنین عضوی ویژگی‌های خودشیفتگی را از خود بروز می‌دهد، به سرعت دیگران را مقصر می‌شمارد و اولویت را به خودش می‌دهد. عضو سمی پشت سر دیگران حرف می‌زند و روی هم‌تیمی‌های خود، به ویژه اعضای جدید یا جوان، تاثیر منفی می‌گذارد. SEAL ترجیح می‌دهد فردی با عملکرد متوسط و اعتماد بالا یا حتی فردی با عملکرد پایین و اعتماد بالا (این مقیاس نسبی است) داشته باشد تا فردی با عملکرد بالا و اعتماد پایین. اگر این سازمان که برخی تیم‌های آن بالاترین عملکرد در جهان را

دارند اعتماد را مهم‌تر از عملکرد می‌داند، چرا هنوز فکر می‌کنیم در کسب و کار اولویت با عملکرد است؟

در فرهنگی که تحت فشارهای شدیدی برای برآورده کردن اهداف فصلی یا سالیانه است، بسیاری از رهبران کارمندانی که عملکرد بالا دارند را با ارزش شمرده و توانایی اعتماد کردن اعضای تیم به این کارمندان را خیلی مورد بررسی قرار نمی‌دهند. استخدام، ترفیع و اخراج این ارزش‌ها را منعکس می‌کند. جک ولش^{۹۹}، مدیرعامل جنرال الکتریک در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی یکی از مثال‌های افراطی در این زمینه است. او به شدت نگران برنده شدن و شماره یک بودن بود (حتی عنوان یکی از کتاب‌هایش برنده شدن است) و تمرکز خود را تقریباً فقط روی عملکرد می‌گذاشت. ولش همانند SEAL مدیران اجرایی خود را بر اساس دو محور رتبه‌بندی می‌کرد. با این تفاوت که محورهای مورد استفاده او عملکرد و پتانسیل بود؛ یعنی عملکرد و عملکرد آتی. بر اساس این معیارها، فردی که بزرگ‌ترین «برد» را در سال داشت ترفیع می‌گرفت و کسانی که عملکرد پایینی داشتند اخراج می‌شدند. ولش به منظور ایجاد فرهنگ عملکرد بالا بیشترین توجه خود را به خروجی کارمندان معطوف کرد (اگرچه ولش معیارهای فرهنگی هم داشت. ولی به گفته کسانی که در جنرال الکتریک کار کرده‌اند این معیارها تا حد زیادی نادیده گرفته می‌شدند).

چنین محیط‌هایی از کارمندانی که عملکرد بالا دارند، حتی آنهایی که اعتماد کم دارند، سود برده و از آن‌ها تقدیر می‌کنند. مشکل این است که اعضای سمی اغلب به عملکرد و مسیر شغلی خودشان توجه بیشتری دارند. آن‌ها اهمیت زیادی به کمک به ترقی

تیم نمی‌دهند. اگرچه اعضای سمی ممکن است در کوتاه‌مدت موفقیت زیادی کسب کنند، شیوه دستیابی آن‌ها به نتایج اغلب یک محیط سمی ایجاد می‌کند که سایر اعضا به سختی می‌توانند در آن موفق شوند. در واقع، در فرهنگ‌های عملکرد محور، این گرایش‌ها توسط رهبر تشدید می‌شوند، زیرا رهبر در این فرهنگ رقابت داخلی را به‌عنوان راهی برای تحریک بیشتر عملکرد تشویق می‌کند.

برای رهبرانی که طرز فکر محدود دارند، برای مثال وِلش، ایجاد رقابت بین کارمندان ممکن است ایده خوبی به نظر برسد. ولی این رویکرد تنها در کوتاه‌مدت مفید است. در نهایت، این روند رفتارهایی ایجاد می‌کند که اعتماد را تضعیف می‌کند، اطلاعات جمع‌آوری شده و به اشتراک گذاشته نمی‌شود، اعتبار دزدیده می‌شود، اعضای جوان‌تر تیم، شست‌وشوی مغزی داده می‌شوند و با مقصر شمردن دیگران از مسئولیت‌پذیری فردی اجتناب می‌شود. گاهی اوقات یک فرد ممکن است برای پیشرفت خود عمداً برای همکاری‌های کارشکنی کند. همان‌طور که انتظار می‌رود، این روند در طول زمان به سازمان آسیب وارد می‌کند و حتی ممکن است منجر به منحل شدن آن شود. سرنوشت جنرال الکتریک ساخته شده توسط جک شکست زودهنگام بود. در واقع، اگر ۳۰۰ میلیارد دلار کمک دولتی بعد از سقوط بازار سهام در سال ۲۰۰۸ نبود، این شرکت احتمالاً از بین می‌رفت. زمان همیشه حقیقت را به خوبی آشکار می‌کند.

جای تعجب نیست حتی رهبرانی که حسن نیت دارند و برای اعتماد ارزش قائل‌اند اغلب در تله‌استخدام و ترفیع کارمندان با عملکرد بالا افتاده و به قابل اعتماد بودن آنها یا توانایی‌شان در اعتماد کردن توجه نمی‌کنند. عملکرد را به سادگی می‌توان با خروجی اندازه‌گیری کرد. در واقع، در کسب‌وکار معیارهای مختلفی برای اندازه‌گیری عملکرد یک فرد وجود دارد. در مقابل، معیارهای کارآمد برای اندازه‌گیری قابل اعتماد بودن یک فرد بسیار محدود است. نکته خنده‌دار این است که شناسایی اعضای با عملکرد بالا و اعتماد پایین در تیم بسیار ساده است. به سادگی از اعضای تیم بپرسید چه کسی عوضی است! همگی احتمالاً به یک نفر اشاره می‌کنند.

در مقابل، اگر از اعضا بپرسیم به کدام هم‌تیمی بیشتر از بقیه اعتماد دارند و چه کسی همیشه در سختی از آنها حمایت می‌کند، احتمالاً همه دوباره به یک نفر اشاره می‌کنند. این فرد ممکن است بالاترین عملکرد را داشته یا نداشته باشد، ولی یک هم‌تیمی عالی بوده و می‌تواند یک رهبر طبیعی عالی برای کمک به تقویت عملکرد گروه باشد. این نوع اعضا هوش هیجانی (EQ) بالا دارند و در قبال تاثیر اقدامات خود روی پویایی تیم احساس مسئولیت می‌کنند. آنها به رشد اطرافیان‌شان تمایل دارند و به این رشد کمک می‌دارند. از آنجایی که فقط عملکرد افراد را اندازه می‌گیریم و کاری با اعتماد نداریم، احتمال زیادی هست که هنگام تصمیم‌گیری در مورد ترفیع متوجه ارزش عضو مورد اعتماد نشویم.

کارمندی که عملکرد بالا و اعتماد پایین دارد وقتی می‌شنود دیگران چه حسی نسبت به او دارند به ندرت موافقت می‌کند، حتی به این اطلاعات گوش نمی‌دهد. این نوع کارمند خود را قابل اعتماد می‌داند و به نظرش دیگران قابل اعتماد نیستند. او به جای قبول کردن مسئولیت احساسی که در دیگران به وجود می‌آورد بهانه تراشی می‌کند. همچنین، اگرچه احساس می‌کند بقیه اعضای تیم ممکن است او را در تمامی امور دخیل نکنند (احتمالا خود را قانع می‌کند که همه به او حسادت می‌کنند)، متوجه نیست که تنها عامل مشترک تمامی روابط پرتنش، خود او است. وقتی به این کارمند گفته می‌شود دیگران چه حسی نسبت به او دارند، به جای تلاش برای ترمیم اعتماد از دست رفته عملکرد خود را دو برابر می‌کند. روی هم رفته، به دلیل معیارهای غیرمتعادل شرکتی، عملکرد این کارمند به پیشرفت و امنیت شغلی او کمک کرده است. پس چرا باید استراتژی خود را تغییر دهد؟

رهبران خوب به صورت خودکار طرف‌دار کارمندان با عملکرد پایین و اعتماد بالا نبوده و همچنین بلافاصله کارمندان با عملکرد بالا و اعتماد پایین را اخراج نمی‌کنند. اگر عملکرد یک کارمند معیوب باشد یا رفتارش روی پویایی تیم تاثیر منفی بگذارد، سوال اصلی که رهبر باید بپرسد این است: «آیا او **قابل مربیگری** است؟» هدف رهبران این است که از مهارت‌های فنی، انسانی یا رهبری کارمندان خود اطمینان حاصل کند. در نتیجه این مهارت‌ها، کارمندان تجهیزات لازم برای کار کردن به بهترین شکل طبیعی را داشته و به دارایی ارزشمند تیم تبدیل می‌شوند. این بدان معناست که باید به کارمندانی که اعتماد پایین دارند کمک

کنیم مهارت‌های انسانی لازم برای اعتماد کردن بیشتر و قابل اعتمادتر شدن را یاد بگیرند. همچنین باید در یادگیری مهارت‌های فنی به آن‌ها کمک کنیم تا عملکرد خود را بهبود ببخشند. تنها در صورتی که ثابت شود یکی از اعضای تیم قابل مربیگری نیست، یعنی در برابر بازخورد مقاومت می‌کند و مسئولیت وجهه خود در محیط کار را بر عهده نمی‌گیرد، باید به حذف او از تیم فکر کنیم. در این شرایط، اگر رهبر تصمیم بگیرد این عضو را نگه دارد، مسئول عواقب پیش آمده خواهد بود.

تیم‌ها به صورت طبیعی عضوی که به او اعتماد ندارند را تبعید کرده یا از او دوری می‌کنند. آن‌ها عقیده دارند که این عضو «یکی از ما نیست». در نتیجه تصمیم‌گیری در مورد مربیگری یا حذف عضو، برای بهبود عملکرد کل تیم برای رهبر ساده‌تر می‌شود. ولی آیا واقعا همین طور است؟ آیا این عضو اعتماد پایین دارد یا مابقی اعضا؟

اگر بسازید، از راه می‌رسند

چند اتهام علیه یک مامور پلیس مطرح شده بود و محققان در حال بررسی آن‌ها بودند. اتهام اول این بود که او به‌جای گشت‌زنی در باشگاه می‌خوابد. اتهام دوم این بود که شیشه‌های ماشین گشت‌زنی خود را به‌صورت غیرقانونی دودی کرده است. و اتهام سوم این بود که از نشان خود برای جریمه نشدن در حوزه‌های قضایی دیگر استفاده می‌کند. این مامور که جیک کوپل^{۱۱} نام داشت احساس می‌کرد مدام در حال تعقیب شدن است و انگار زیر ذره‌بین قرار دارد. او به رهبران و همکاران خود اعتماد نداشت و آن‌ها نیز به او اعتماد نداشتند.

سایر افسران پلیس مرتب سر به سر او می‌گذاشتند. جیک عضو گروه آن‌ها نبود و آن‌ها نیز کاری می‌کردند که حتما متوجه این موضوع باشد. آن‌ها جیک را مسخره می‌کردند و سرکارش می‌گذاشتند. برای مثال، ماشینش را پر از آشغال کرده یا راه ماشینش را با برف روب می‌بستند. این کارها برای سایر ماموران تنها حکم سرگرمی و شوخی داشت. ولی جیک این شوخی‌ها را خیلی جدی می‌گرفت. رفتار ماموران در قبال او باعث شده بود حس اعتماد یا امنیت روانی در دپارتمان خود نداشته باشد. کار به جایی رسید که جیک از کارش متنفر شده بود و فقط می‌خواست شیفت خود را به سرعت تمام کرده و به خانه برگردد. او روز به روز بیشتر به استعفا دادن و شروع یک کار جدید فکر می‌کرد. همچنین قبلا درخواست حکم انتقال به یک دپارتمان پلیس دیگر را داده بود. ولی اتفاقی افتاد که همه چیز را عوض کرد.

وقتی جک کالی^{۱۰۲} به‌عنوان رئیس جدید وارد دپارتمان پلیس کسِلِ راک^{۱۰۳} شد در کمال تعجب با نیروهایی روبرو شد که شبیه همکاران قبلی و بسیاری از نیروهای دیگر در سراسر کشور (و همچنین بسیاری از فرهنگ‌های شرکتی امروز) بودند. در این دپارتمان بسیاری از کارمندان احساس کم ارزش بودن و نادیده گرفته شدن می‌کردند. آن‌ها تحت فشار بودند تا دپارتمان را به شماره یک تبدیل کنند. یکی از افسران شرایط قبلی دپارتمان را برای رئیس کالی توضیح داد: «اساساً به ما گفته می‌شد قابل تعویض هستیم و صدها نفر در صف این شغل‌اند. تازه کارها برای بیان ایده‌های خود احساس راحتی نمی‌کردند». افسر دیگری اشاره کرد که اگر به اندازه کافی برگه جریمه پر نمی‌کردند جریمه می‌شدند.

رئیس کالی می‌دانست که در این دپارتمان جریمه‌ها و دستگیری‌های زیاد، تنها معیار عملکرد است. او کار خود را در سال ۱۹۸۶ به‌عنوان یک افسر جوان جاه‌طلب شروع کرده و با برآوردن معیارهای تنظیم‌شده توسط سرپرستانش ترفیع رتبه پیدا کرده بود. اگر سرپرست از او می‌خواست X تعداد جریمه بنویسد، دو برابر جریمه می‌نوشت. او در طول سال‌های کاری خود متوجه شد این نوع تمرکز روی عملکرد به ضرر افسران و فرهنگ پلیس است. در نتیجه، وقتی ریاست دپارتمان کسِلِ راک به او پیشنهاد شد به سرعت آن را قبول کرد. این موقعیت می‌توانست فرصتی باشد تا نشان دهد فرهنگ مبتنی بر اعتماد در مقایسه با نوشتن جریمه، اطاعت کورکورانه یا عدم امنیت شغلی چه تاثیری روی نیروی پلیس می‌گذارد.

یکی از اولین اقدامات کالی به عنوان رئیس پلیس برگزار کردن جلسات گفت و شنود با تک تک اعضای سازمان بود؛ یعنی تمامی افسران قسم خورده و تمامی کارمندان اداری. در طول این جلسات، چندین نفر اشاره کردند سال‌ها است درخواست کرده‌اند محوطه پارکینگ حصارکشی شود. شکایت افسران و کارمندان این بود که بعد از ساعت کاری که هوا تاریک و همه جا ساکت است از راه رفتن در این پارکینگ می‌ترسند. در چنین شرایطی یک نفر به راحتی می‌توانست پنهان شده و به آن‌ها حمله کند. در تمام این سال‌ها مدیریت از آن‌ها خواسته بود با شرایط کنار بیایند. به آن‌ها گفته شده بود هزینه‌هایی مهم‌تر از حصارکشی وجود دارد که ارتباط بیشتری با کار پلیس دارد؛ برای مثال اسلحه یا ماشین جدید.

کالی متوجه شد کارمندان این دپارتمان از طرف رهبران خود، پشتیبانی‌ای حس نمی‌کنند. او در ابتدا باید یک «حلقه ایمنی» ایجاد می‌کرد. بدون این حلقه، هیچ کار دیگری فایده نداشت. در نتیجه، کالی به سرعت محوطه پارکینگ را حصارکشی کرد. این اقدام ساده توجه تمامی کارمندان را جلب کرد؛ تغییر در راه است. این کار تنها بخشی از مجموعه اقدامات به ظاهر ساده بود که پیام برجسته‌ای داشت: حرف‌هایتان را می‌شنوم و به شما اهمیت می‌دهم. حلقه ایمنی، شرط لازم برای وجود اعتماد است. این حلقه، محیطی را توصیف می‌کند که افراد در آن از لحاظ روانی احساس امنیت کرده و می‌توانند آسیب‌پذیری خود را به همکارانشان نشان دهند. همچنین می‌توانند اشتباهات خود را قبول کنند، به شکاف‌های آموزشی اشاره کنند و ترس‌ها و اضطراب‌های خود را به اشتراک بگذارند. کارمندان در چنین محیطی می‌توانند درخواست کمک کرده و از پشتیبانی کردن

همکاران خود مطمئن باشند. این امنیت موجب می‌شود نگران استفاده از اطلاعات بر علیه خود نباشیم.

کالی در یکی از جلسات اولیه گفت و شنود با جیک کوپل که «افسر مشکل‌دار» بود صحبت کرد. رئیس می‌دانست که تحقیقات داخلی کوپل را از اتهامات مهم تبرئه کرده است. باین حال، چند تخلف مانند شیشه‌های دودی غیرقانونی اثبات شده بود. هیچ کدام از تخلفات کوپل بزرگ نبود، ولی مجموع آن‌ها برای اخراج کردن این افسر جوان کافی به نظر می‌رسید. رئیس کالی می‌توانست عملکرد ضعیف و قابل اعتماد بودن پایین او را در نظر گرفته و اخراجش کند. در عوض، شک کرد که شاید فرهنگ سمی است، و نه این افسر جوان. کالی معتقد بود برای تغییر دادن این فرهنگ سمی باید به افسر جوان خود شانس دوباره بدهد. به نظر بسیاری از رهبرانی که طرز فکر محدود دارند این تصمیم ریسک بالایی دارد؛ چرا نباید کارمندی را که عملکرد پایین داشته و غیرقابل اعتماد است اخراج کنیم؟ باین حال، رئیس کالی به جای اخراج دستور سه روز تعلیق را صادر کرد و آن را «فرصتی برای تغییر کردن» نامید. کوپل هنگام تعریف کردن ادامه این داستان لبخند می‌زند: «در اصل گفت به من ایمان دارد. شغلم در حقیقت تنها چیز باقی مانده بود. قبلا همه چیزم را از دست داده بود و در نتیجه با خودم فکر کردم بسیار خوب، انجامش می‌دهم.»

کوپل با این جملات نشان داد که می‌داند باید تلاش کند. اگر رئیس می‌خواست فرهنگ اعتماد بسازد، کوپل باید به شیوه‌ای

رفتار می‌کرد که لایق این اعتماد باشد. روابطی که در آن‌ها اعتماد واقعی وجود دارد مستلزم ریسک کردن طرفین است. برای مثال، قرار گذاشتن یا دوست پیدا کردن را در نظر بگیرید. اگرچه یکی از طرفین باید اول ریسک کرده و اعتماد کند، فرد مقابل نیز در ادامه باید همین کار را انجام دهد تا رابطه، شانس موفقیت داشته باشد. در هر سازمانی، مسئولیت ریسک اول یا ایجاد حلقه‌ی ایمنی بر دوش رهبر است. ولی در ادامه کارمندان هم باید ریسک کرده و وارد حلقه شوند. رهبر نمی‌تواند کسی را به زور وارد حلقه کند. حتی در تیم‌های قوی و قابل اعتماد هم ممکن است یکی از اعضا از وارد شدن به حلقه امتناع کند. این موضوع به‌ویژه در تیم‌هایی که قبلاً به عملکرد اولویت بالاتری می‌دادند، بیشتر به چشم می‌خورد. این بدان معنا نیست که چنین عضوی سمی است، بلکه منظور این است که به زمان بیشتری نیاز دارد. توسعه یافتن اعتماد واقعی زمان‌بر بوده و ممکن است در برخی از افراد به زمان بیشتری نیاز داشته باشد.

فرآیند ایجاد اعتماد مستلزم ریسک کردن است. ابتدا با ریسک‌های کوچک شروع، و اگر احساس امنیت کنیم ریسک‌های بزرگ‌تری می‌کنیم. گاهی اوقات در طول این فرآیند اشتباه می‌کنیم و باید دوباره تلاش کنیم. در انتهای این فرآیند، احساس می‌کنیم می‌توانیم کاملاً خودمان باشیم. اعتماد باید به صورت مستمر و فعال پرورش داده شود. برای رئیس کالی، دادن شانس دوباره به کوپل برای موفق شدن در یک فرهنگ سالم‌تر تنها آغاز کار بود. او شخصاً در رشد کوپل مشارکت داشت. برای مثال، هر از گاهی به او آموزش می‌داد، وضعیت او را بررسی می‌کرد و پیگیر احساس او در مورد شغلش بود. همچنین اطمینان حاصل

می‌کرد که سرپرستان مستقیم کوپل نیز همین کار را انجام می‌دهند.

رئیس کالی از کوپل خواست مسئولیت اقداماتش را بر عهده بگیرد و فضایی امن برای او ایجاد کرد تا احساسات خود را بدون ترس از مسخره شدن، طعنه شنیدن یا تنبیه ابراز کند. کوپل در مقابل باید از فضای امن ایجاد شده توسط کالی برای به اشتراک گذاشتن احساسات و کمک خواستن استفاده می‌کرد. همچنین انتظار می‌رفت رفتار مطابق با ارزش‌های سازمان داشته باشد. این اقدامات موثر بود. در حال حاضر، فرهنگ دپارتمان پلیس کسپل راک کاملاً دگرگون شده است. اعتماد در این محیط کاری، آزادانه جریان دارد. جیک کوپل حال یکی از محترم‌ترین و قابل اعتمادترین افسران پلیس بوده و مسئول آموزش استخدای‌های جدید است. رئیس کالی که همیشه در جست‌وجوی حقیقت است همچنان جلسات گفت‌ووشنود را برگزار می‌کند.

حقیقت نباید تلخ باشد

ذات انسان به گونه است که از خود محافظت می کند. ما از خطر اجتناب کرده و به دنبال محیط‌های امن هستیم. بهترین مکان برای ما جمع کسانی است که کنارشان احساس امنیت می کنیم و می دانیم به حفاظت از ما کمک می کنند. چیزی که بیشترین اضطراب را ایجاد می کند تنهایی است؛ یعنی جایی که احساس می کنیم باید در برابر هم تیمی‌ها از خود حفاظت کنیم. در صورت وجود خطر، چه واقعی و چه حس شده، از روی ترس اقدام می کنیم و نه اعتماد به نفس. در نتیجه، فرض کنید اگر فردی در محیط کار مدام نگران از دست دادن ترفیع باشد، از اشتباه کردن بترسد، نگران مسخره شدن یا کنار نیامدن با بقیه باشد، فکر کند رئیس او را احق می پندارد یا ممکن است در آینده اخراج شود چگونه رفتار خواهد کرد.

ترس، یک انگیزاننده قوی بوده و می تواند فرد را مجبور به رفتاری کند که کاملاً برخلاف منافع سازمان یا خودش باشد. ترس می تواند کاری کند که بهترین گزینه محدود را با وجود ریسک آسیب‌های نامحدود انتخاب کنیم. همچنین انسان‌ها وقتی با ترس روبرو می شوند حقیقت را پنهان می کنند. این کار در هر شرایطی بد است، ولی در سازمانی که وضعیت خوبی ندارد خیلی بدتر است. ^{۱۰۴} الن مولالی وقتی در سال ۲۰۰۶ به عنوان مدیرعامل جدید وارد شرکت فورد شد دقیقاً با چنین شرایطی روبرو شد.

شرکت فورد درگیر مشکلات جدی بود. مولالی به امید نجات شرکت استخدام شده بود. اولین اقدام مولالی در فورد همانند

رئیس کالی، شناخت وضعیت موجود با استفاده از کارمندان بود. با این حال، مولالی متوجه شد این کار سخت‌تر از حد انتظار است.

او برای حفظ سلامت سازمان، جلسات هفتگی بازبینی برنامه کسب و کار (BPR) را معرفی کرد. تمامی مدیران ارشد باید در این جلسات شرکت می‌کردند. آن‌ها باید وضعیت کار خود را با توجه به برنامه استراتژیک شرکت و با استفاده از کدگذاری ساده با رنگ سبز، زرد و قرمز گزارش می‌کردند. مولالی می‌دانست که شرکت مشکلاتی جدی دارد. در نتیجه، وقتی تمامی مدیران اجرایی هر هفته پروژه‌های خود را با رنگ سبز گزارش کردند تعجب کرد. در نهایت، دستانش را با ناامیدی بالا برده و گفت: «امسال میلیاردها دلار از دست خواهیم داد. آیا چیزی در این شرکت هست که خوب پیش نرود؟» هیچ کس جوابی نداد.

این سکوت دلیل خوبی داشت؛ مدیران اجرایی می‌ترسیدند. مدیرعامل قبلی شرکت کسانی که خبرهای بد می‌دادند را سرزنش، مسخره یا اخراج می‌کرد. و از آن جایی که به هر رفتاری که پاداش بدهیم همان را دریافت می‌کنیم، مدیران عادت کرده بودند مشکلات یا اهداف مالی محقق نشده را مخفی کنند تا از خود در برابر مدیرعامل محافظت کنند. برای آن‌ها اهمیتی نداشت که مدیرعامل جدید صداقت و مسئولیت‌پذیری می‌خواهد. تا زمانی که مدیران احساس امنیت نمی‌کردند این اتفاق رخ نمی‌داد. (اگر بدبین هستید و فکر می‌کنید احساسات جایی در محل کار ندارد، به این توجه کنید که بیشتر کارمندان ارشد این شرکت

به خاطر احساسی که داشتند نمی‌خواستند حقیقت را به مدیرعامل بگویند). ولی مولالی پافشاری کرد.

او در جلسات بعدی همین سوال را تکرار کرد. در نهایت، یکی از کارمندان به نام مارک فیلدز که رئیس عملیات در ایالات متحده بود یکی از اسلایدهای گزارش خود را قرمز کرد. او معتقد بود این کار باعث اخراجش می‌شود. باین حال نه اخراج شده و نه مورد تمسخر قرار گرفت. در عوض، مولالی با دیدن گزارش او دست زد و گفت: «مارک، این گزارش عالی است! چه کسی می‌تواند به مارک کمک کند؟» در جلسه بعدی باز هم فقط مارک یک اسلاید قرمز در گزارش خود داشت. در واقع، سایر مدیران از این که اخراج نشده بود تعجب زده بودند. مولالی هر هفته سوال خود را تکرار می‌کرد: «همچنان پول زیادی از دست می‌دهیم، آیا چیزی خوب پیش نمی‌رود؟» مدیران به آرامی شروع به استفاده از رنگ زرد و قرمز در گزارش خود کردند. در نهایت، کار به جایی رسید که آشکارا در مورد تمامی مشکلات موجود صحبت می‌کردند. مولالی در طول این فرآیند چند ترفند برای ایجاد اعتماد در تیم یاد گرفت. برای مثال، برای این که در برابر مسخره شدن احساس امنیت ایجاد کند، مشکل پیش روی مدیران را غیرشخصی می‌کرد. او می‌گفت: «تو یک مشکل داری. تو مشکل نیستی.»

با افزایش استفاده از رنگ در گزارشات ارائه شده در جلسات BPR، مولالی در نهایت متوجه شد واقعا در شرکت چه خبر است. و می‌توانست فعالانه از کارمندان خود پشتیبانی کند. با به وجود آمدن حلقه ایمنی یک تیم قابل اعتماد شکل گرفت. به گفته

مولالی «اکنون مدیران می‌توانند به‌عنوان یک تیم، همکاری کرده و اسلایدهای قرمز را به زرد و اسلایدهای زرد را به سبز تبدیل کنند». او معتقد بود نتیجه این کار بقای شرکت است.

هیچ چیز و هیچ کس نمی‌تواند تا ابد عملکرد ۱۰۰ درصدی داشته باشد. اگر نتوانیم با یکدیگر صادق باشیم و در طول چالش‌های سفر به کمک هم تکیه کنیم، راه به جایی نخواهیم برد. ولی رهبران می‌توانند به سادگی محیطی ایجاد کنند که برای گفتن حقیقت امن باشد. باید برای رفتاری که می‌خواهیم ببینیم الگوسازی کنیم و رفتارهایی که اعتماد ایجاد می‌کنند را فعالانه تشویق کنیم. کارمندان برای شکوفایی در محیط کار باید آزادی مسئولانه و پشتیبانی داشته باشند. ترکیب آن‌چه که ارزشمند می‌شماریم و اقدامی که انجام می‌دهیم تعیین‌کننده فرهنگ شرکت است.

فرهنگ = ارزش‌ها + رفتار

ساخت یک فرهنگ مبتنی بر اعتماد، به تلاش زیادی نیاز دارد. این کار با ایجاد فضایی آغاز می‌شود که افراد در آن احساس امنیت و راحتی کرده و بتوانند خودشان باشند. اگر طرز فکر خود را تغییر دهیم متوجه می‌شویم برای ارزیابی ارزش یک فرد در تیم به معیارهایی برای اعتماد و عملکرد نیاز داریم. این شاید یکی از قوی‌ترین مولفه‌های دگرگون کردن دپارتمان پلیس کسپل راک توسط کالی بود. فرهنگی که در آن افراد تحت فشار بودند تا آمار تعیین شده را محقق کنند با فرهنگی عوض شد که انگیزه‌بخش کمک به دیگران و خدمت‌رسانی بهتر به جامعه بود. باین حال، کالی می‌دانست که این کار مستلزم تغییر دادن نحوه‌ی قدردانی و پاداش دادن به کارمندان است.

در حال حاضر، ارزیابی افسران پلیس کسپل راک روی مشکلاتی که حل می‌کنند و تاثیری که روی زندگی اعضای دپارتمان و جامعه دارند متمرکز است. معیارهای سنتی همچنان وجود دارد، ولی محور اصلی ارزیابی‌ها نیستند. کالی علاوه بر ارزیابی‌های کتبی، گاهی اوقات در طول حضور و غیاب به کارمندان تقدیرنامه می‌دهد. این تقدیرنامه‌ها به افسر یا افسرانی داده می‌شود که کارشان به بهترین شکل تجسمی از ارزش‌های دپارتمان است.

طبق انتظار، از آن جایی که رئیس کالی از کمک به اعضای تیم و جامعه، ابتکار عمل و حل مشکل بیشتر از معیارهای سنتی تقدیر

می‌کند، آن‌چه به‌دست می‌آورد کمک، ابتکار و حل مشکل بیشتر است. مجدداً، رفتاری را می‌بینیم که به آن پاداش بدهیم. اعضای این دپارتمان هر چقدر بیشتر مشکل حل می‌کردند ابتکار عمل بیشتری از خود نشان می‌دادند و اعتماد بیشتری بین اعضا و جامعه جریان پیدا می‌کرد. کالی این روند را حکمرانی تک به تک^{۱۰۵} می‌نامد، زیرا مزایا در یک مرحله به‌دست آمده و هر بار یک مشکل حل می‌شود. این سیستم بیشتر ترویج‌کننده انسجام بوده و کمتر روی شدت تاکید می‌کند.

افراد زمانی به رهبر خود اعتماد می‌کنند که عملکرد رهبر موجب ایجاد احساس امنیت روانی شود. این به معنای راهنمایی کردن آن‌ها در مورد کاری است که برای آن آموزش دیده‌اند. یعنی فرد باید آزادی مسئولانه را تجربه کند. رئیس کالی توضیح می‌دهد در سیستم قدیمی به افراد گفته می‌شد ۱، ۲، ۳ و ۴ را انجام بده و تکرار کن. در مقابل، در سیستم جدید وقتی افسران یک مشکل یا فرصت را می‌بینند می‌گویند «جالب نیست اگر...». رئیس کالی هم به آن‌ها اجازه می‌دهد نظرشان را توضیح دهند.

این هسته حکمرانی تک به تک است. رهبری خوب و تیم‌های مبتنی بر اعتماد موجب می‌شوند اعضای تیم به بهترین شکلی که می‌توانند کار کنند. نتیجه، فرهنگی است که در آن به جای استفاده از راه‌حل‌های موقت و سطحی، مشکل حل می‌شود. این فرق بین جریمه‌های زیاد در یک تقاطع پر تصادف و تلاش برای کاهش دادن تعداد تصادفات در این نقطه است. همچنین مانع حکمرانی متعصبانه می‌شود که نتیجه سیستم معیوب و پرمعیار ارزیابی و تقدیر است.

برای مثال، واحد دوچرخه دپارتمان پلیس از یک مسیر دوچرخه سواری بلااستفاده باخبر بود و تصمیم گرفت از این فرصت استفاده کند. آن‌ها اطلاع‌رسانی کردند که همهٔ بچه‌ها می‌توانند در این مسیر دوچرخه سواری کنند، پرش یاد بگیرند و با ماموران پلیس دونات مجانی بخورند؛ اسم این طرح خاک، پرش و دونات^{۱۰۶} گذاشته شد. ماموران با دونات‌های اهدایی یک فروشگاه محلی، یک میز و دوچرخه‌های خود به این مکان رفته و منتظر می‌ماندند. بار اول انتظار می‌رفت بچه‌های کمی در این طرح شرکت کنند. با این حال، بیش از چهل نفر از راه رسیدند و این رقم در ماه‌های بعدی ثابت ماند. این طرح به فرصتی بزرگ برای تعامل با جامعه تبدیل شد. بیشتر ما تنها زمانی با مامور پلیس صحبت می‌کنیم که مشکلی پیش آمده باشد یا بخواهیم خود را از دردسر رها کنیم. این ماموران می‌خواستند فراتر از یک بار حضور در مدارس با بچه‌ها آشنا شوند و بچه‌ها نیز آن‌ها را بشناسند. در این طرح هیچ سخنرانی یا درخواستی از طرف پلیس وجود ندارد. ماموران فقط با بچه‌ها دوچرخه سواری می‌کنند.

یک بار فردی با دپارتمان تماس گرفته و گفت در خانهٔ مجاورش مواد خرید و فروش می‌شود. در چنین مواردی پلیس طبق عرف شروع به تحقیق می‌کند. این کار اغلب به صورت پنهانی و توسط ماموران مخفی انجام می‌شود. این ماموران خانه را زیر نظر گرفته یا خود را مشتری جا می‌زنند. فردی که تماس گرفته بود واکنش فوری از طرف پلیس ندیده و احساس کرد نادیده گرفته شده است. حقیقت این است که پلیس برای ایجاد پرونده هفته‌ها و ماه‌ها تلاش کرده و سپس حکم دستگیری می‌گیرد. در چنین عملیاتی گروه بزرگی از ماموران مسلح در را به زور شکسته و به خانه حمله می‌کنند. این عملیات برای تمامی افراد دخیل

خطرناک است. با این حال، طبق توضیح یکی از ماموران، اگرچه ممکن است چند نفر دستگیر شوند، موادفروش خیلی زود دوباره آزاد شده و حتی ممکن است به همان خانه قبلی برگردد. حتی اگر ماموران با موفقیت خانه را غیرقابل ورود کنند، بیشتر اوقات در شکسته شده و صحنه جرم اغلب درون نوار زرد پلیس باقی می ماند. این چیزی نیست که برای همسایه ها خوشایند باشد.

فرهنگ جدید در دپارتمان پلیس، فرصت امتحان کردن یک رویکرد جدید را ایجاد کرد. به جای تحت نظر گرفتن، یکی از مامورین به سمت خانه مشکوک رفته و در زد. وقتی ساکن در را باز کرد مامور تقاضای ورود نکرد؛ در عوض گفت گزارشاتی در مورد موادفروشی در این خانه وجود دارد و به صاحبخانه اطلاع داد ممکن است تحت نظر پلیس باشد. در طول چند هفته بعد حضور پلیس در منطقه افزایش پیدا کرد. ماموران در گشت زنی های خود از کنار این خانه رد می شدند و حتی ممکن بود برای خوردن نهار کنار آن توقف کنند. بدیهی است که فروش مواد در خانه ای که حضور پلیس در اطراف آن زیاد است خیلی سخت است. در نتیجه ساکنین خانه را ترک کردند. هیچ دری شکسته نشد و هیچ جانی به خطر نیفتاد.

دیدگاه بدبینانه ای که نسبت به این کار وجود دارد را کاملاً درک می کنم. پلیس مشکل را حل نکرد، بلکه به سادگی جای آن را تغییر داد. در نتیجه یک حوزه قضایی دیگر باید به این مشکل رسیدگی کند و جان ماموران را به خطر بیندازد. قبول دارم که همین طور است. ولی این یک بازی نامحدود است. هدف از کاربرد سیستم تک به تک این است که دپارتمان های دیگر نیز

تاکتیک‌های مشابهی اتخاذ کرده و سپس تاکتیک‌های خود را توسعه دهند. با گذشت زمان، جرمی مانند موادفروشی در خانه‌های مسکونی، به کسب‌وکاری بسیار سخت‌تر تبدیل می‌شود. این روند شهر به شهر، ایالت به ایالت و تک به تک است. توجه داشته باشید که گفتم «سخت‌تر» و نه غیرممکن. علی‌رغم باوری که در نتیجه صحبت در مورد «جنگ با مواد» شکل گرفته، نمی‌توان در این بازی برنده شد. موادفروشان برای شکست دادن پلیس و برنده شدن تلاش نمی‌کنند؛ آن‌ها فقط سعی می‌کنند مواد بیشتری بفروشند. پلیس در این بازی باید طرز فکر درستی داشته باشد.

به‌خاطر داشته باشید که بازی‌های نامحدود مستلزم استراتژی‌های نامحدود هستند. از آنجایی که جرم یک بازی نامحدود است، رویکرد ماموران رئیس‌کالی نسبت به طرز فکر حمله و پیروزی تناسب بهتری با بازی دارد. هدف برنده شدن در طرح کلی امور نیست؛ هدف این است که اراده و منابع خود را قوی نگه داشته و برای ناامید کردن اراده و از بین بردن منابع بازیکنان دیگر تلاش کنید. پلیس هرگز نمی‌تواند جرم را شکست دهد. در عوض، می‌تواند ارتکاب جرم را برای مجرمان سخت‌تر کند. ماموران رئیس‌کالی استراتژی‌هایی را توسعه می‌دهند که به راحتی، با هزینه کم و امنیت بالا، بارها قابل تکرار باشند؛ در صورت لزوم تا ابد. رئیس‌کالی توضیح می‌دهد: «بیشتر کاری که پلیس انجام می‌دهد رسیدگی به کیفیت مسائل زندگی است و نه مبارزه با جرم. پس کیفیت زندگی ماموران چه می‌شود؟» اگر قرار باشد فرد، انرژی خود صرف کاری کند که از آن نفرت دارد، اعتماد به نفس

خود را از دست داده و قضاوتش تحت تاثیر منفی قرار می‌گیرد. یکی از ماموران توضیح داد: «اگر یک مامور پلیس بدخلق باشد احتمالاً کارتان ساخته است. اگر روز بدی داشته و شما هم آن را بدتر کنید یا مجبورش کنید کاری انجام دهد، احتمالاً بدترین وضعیت برایتان پیش می‌آید». درست مثل سکوی نفتی URSA، اگر کار خطر مرگ داشته باشد، ایجاد فضایی که در آن کارمندان احساس امنیت کرده و حرف بزنند یک امتیاز نیست، بلکه یک ضرورت است.

اگر یک مامور هر روز برای رفتن به سر کار انگیزه داشته باشد، در محیط کار اعتماد کند و مورد اعتماد باشد و فضایی امن و سالم برای بیان احساسات خود داشته باشد، به احتمال زیاد مردمی که با او تعامل دارند نیز از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند. تا زمانی که کارمندان عاشق شرکت خود نباشند مشتریان عاشق شرکت نمی‌شوند. به همین صورت، تا زمانی که ماموران پلیس به یکدیگر و رهبران خود اعتماد نکنند، جامعه هرگز به پلیس اعتماد نخواهد کرد.

دپارتمان پلیس کسِل راک یک تمرکز جدید به فرهنگ درون سازمان خود اضافه کرد. این تمرکز جدید به‌عنوان راهی برای حل چالش‌های بیرونی، یک تغییر قابل توجه در ۷۵ افسر قسم خورده ایجاد کرد. بیش از ۹۵ درصد از تقریباً ۱۲۵۰۰ دپارتمان پلیس در ایالات متحده کمتر از ۱۰۰ مامور دارند. در نتیجه، سیاست تک به تک می‌تواند مدلی برای سایر دپارتمان‌هایی باشد که در زمینه اعتماد درون سازمانی یا اعتماد جامعه مشکل دارند.

در واقع، رئیس کالی می‌داند که هنوز کارهای زیادی برای انجام دادن در دپارتمان خود دارد و نحوه تفکر قدیمی هنوز به طور کامل از بین نرفته است. ولی دپارتمان پلیس کسبِ راک در مسیر تغییر بوده و فرهنگ کنونی آن بسیار سالم‌تر از فرهنگ قبلی است. بر اساس شنیده‌ها، ماموران گزارش می‌کنند تعداد افرادی که برای آن‌ها دست تکان می‌دهند تا تشکر کنند به شدت افزایش پیدا کرده است. همچنین تعداد گزارش‌های خرید یک فنجان قهوه برای ماموران توسط مردم به شدت بیشتر شده است. جرم تحت کنترل بوده و جامعه تمایل بیشتری به کمک کردن پیدا کرده است. رئیس کالی می‌گوید: «جامعه ما را حل‌کننده مشکل می‌بیند و نه مجری.»

اگر رهبر، در هر حرفه‌ای، برای محقق کردن نتایج تعیین شده بیش از حد به کارمندان استرس وارد کند و ساختارهای انگیزه‌بخشی معیوبی داشته باشد، ممکن است محیطی ایجاد شود که در آن عملکرد کوتاه‌مدت و منابع اولویت داشته باشند. همچنین در این محیط عملکرد دراز مدت، اعتماد، امنیت روانی و اراده افراد کاهش پیدا می‌کند. این مسئله هم در اداره پلیس و هم در کسب‌وکار صادق است. اگر یکی از کارمندان بخش خدمات مشتری استرس بالایی در محل کار داشته باشد، احتمال این که یک تجربه ضعیف خدمات مشتری فراهم کند افزایش پیدا می‌کند. حتما می‌دانید که حس کارمند روی عملکردش تاثیر می‌گذارد. هر محیط کاری که باعث شود کارمندان احساس کنند باید دروغ بگویند، اضطراب، اشتباهات یا شکاف‌های آموزشی را به خاطر ترس از به در دسر افتادن، مسخره شدن یا اخراج شدن پنهان کنند، هر چیزی که موجب می‌شود اعتماد شکل بگیرد

را تضعیف می‌کند. در حرفه پلیس، تاثیر چنین محیطی جدی‌تر از خدمت‌رسانی ضعیف به مشتری است.

در فرهنگ‌های ضعیف، افراد امنیت را در قوانین پیدا می‌کنند. به همین دلیل است که دیوان سالاری^{۱۰۷} به وجود می‌آید. دیوان سالارها معتقدند پیروی سفت و سخت از قوانین موجب امنیت شغلی می‌شود. آن‌ها در طول این فرآیند به اعتماد درون و بیرون سازمان آسیب وارد می‌کنند. در فرهنگ‌های قوی، افراد امنیت را در روابط پیدا می‌کنند. روابط قوی بنیان تیم‌های عملکرد بالا است. تیم‌ها کار خود را با اعتماد شروع می‌کنند.

با این حال، در بازی بی‌نهایت، به چیزی بیش از تیم‌های قوی، قابل اعتماد و عملکرد بالا نیاز داریم. در این بازی به سیستمی نیاز داریم که تضمین‌کننده بقای اعتماد و عملکرد در طول زمان باشد. اگر رهبران، مسئول ایجاد محیطی هستند که اعتماد را پرورش دهد، آیا رهبرانی تربیت می‌کنیم که روش انجام این کار را بلد باشند؟

نحوه آموزش رهبر

کسانی که قرار است در نیروی دریایی ایالات متحده به رهبر تبدیل شوند در آموزش ده هفته‌ای و فرآیند گزینش برگزار شده در دانشکده افسری کوانتیکوی ویرجینیا شرکت می‌کنند. یکی از آزمون‌های بی‌شمار دانشکده افسری، دوره واکنش رهبری است. این دوره، مجموعه‌ای از بیست دوره موانع کوچک است؛ به بیان دقیق‌تر، دوره‌های حل مشکل. تفنگداران دریایی در گروه‌های چهار نفره با چالش‌های مختلف روبرو می‌شوند.

برای مثال، یکی از چالش‌ها چگونگی عبور دادن تمامی اعضای گروه و مواد از روی یک خطر آبی (اصطلاح نظامی تالاب) در یک بازه زمانی مشخص با استفاده از سه تخته چوب با اندازه‌های متفاوت است. نیروی دریایی از دوره واکنش رهبری برای ارزیابی ویژگی‌های رهبری افسران آتی استفاده می‌کند. آن‌ها بررسی می‌کنند که کاندیداها چقدر از رهبر پیروی می‌کنند، چگونه با مشکلات روبرو می‌شوند و سرعت آن‌ها در درک شرایط، اولویت‌بندی و واگذاری وظایف چقدر است. نکته شگفت‌انگیز این است که توانایی تکمیل موفقیت‌آمیز مانع، یکی از ویژگی‌های ارزیابی شده رهبران آتی نیست.

این ویژگی حتی یک گزینه برای علامت زدن در پایین فرم ارزیابی ندارد. به بیان دیگر، نیروی دریایی روی ارزیابی ورودی‌ها و رفتارها متمرکز است تا نتایج. ولی دلیل خوبی برای این کار وجود دارد. آن‌ها می‌دانند که رهبران خوب گاهی اوقات در ماموریت

شکست می‌خورند و رهبران بد گاهی اوقات در ماموریت موفق می‌شوند. توانایی موفق شدن فرد را به رهبر تبدیل نمی‌کند. نشان دادن ویژگی‌های رهبری است که فرد را به یک رهبر کارآمد تبدیل می‌کند. ویژگی‌هایی مانند صداقت، درستکاری، شجاعت، انعطاف‌پذیری، پشتکار، قضاوت و قاطع بودن، که تفنگداران دریایی بعد از سال‌ها آزمون و خطا به دست می‌آورند، با ایجاد اعتماد و همکاری بیشتر، احتمال موفقیت تیم را در طول زمان افزایش می‌دهد. گرایش بیشتر به اراده در مقایسه با منابع و گرایش بیشتر به اعتماد به جای عملکرد، احتمال عملکرد سطح بالاتر تیم در طول زمان را افزایش می‌دهد.

توانایی سازمان در پرورش رهبران جدید بسیار مهم است. سازمان را یک گیاه در نظر بگیرید. این گیاه هر چقدر قوی باشد و قد بکشد، اگر نتواند دانه جدید تولید کند، توانایی ایجاد نسل‌های بعدی را ندارد. یکی از مهم‌ترین وظایف رهبر ایجاد رهبران جدید است. رهبر باید رهبرانی را پرورش دهد که نحوه ساخت یک سازمان مجهز برای بازی‌های نامحدود را بدانند. با این حال، اگر رهبر کنونی بیشتر روی بزرگ کردن گیاه خود متمرکز باشد، هر کاری را برای رشد بیشتر انجام می‌دهد و هیچ توجهی به تأثیرش روی باغ (یا حتی چشم‌انداز دراز مدت خود گیاه) نمی‌کند؛ درست مانند علف هرز!

افراد زیادی را می‌شناسم که در بالاترین سطوح سازمانی بوده ولی رهبر نیستند. آن‌ها ممکن است مقام بالایی داشته باشند و به خاطر اختیاری که دارند دستور بدهند، ولی این بدان معنا نیست که زیردستان به آن‌ها اعتماد دارند یا از آن‌ها پیروی می‌کنند.

افراد دیگری در سازمان وجود دارند که مقام یا اختیار رسمی ندارند، ولی ریسک اهمیت دادن به دیگران را قبول کرده‌اند. آن‌ها می‌توانند فضایی ایجاد کنند که در آن همه، خود واقعی‌شان باشند و برای به اشتراک گذاشتن افکار خود احساس امنیت کنند. به این افراد اعتماد کرده و از آن‌ها پیروی می‌کنیم. همچنین با میل خود و نه از روی اجبار برای آن‌ها سنگ تمام می‌گذاریم.

نیروی دریایی علاقه‌ای به توانایی رهبران در عبور از خطر آبی یا هر مانع انتخایی دیگر ندارد. تمرکز نیروی دریایی روی آموزش رهبرانی است که بتوانند محیطی ایجاد کنند که افراد در آن اعتماد کرده و احساس کنند مورد اعتماد هستند؛ محیطی که در آن بتوانند برای غلبه بر هر مشکلی با یکدیگر همکاری کنند. تنفگذاران دریایی می‌دانند که جو رهبری مبتنی بر اعتماد، تضمین می‌کند که بیشتر اوقات موفق خواهند شد.

این جمله را دوباره در این کتاب تکرار خواهم کرد: رهبران مسئول نتایج نیستند، رهبران مسئول افرادی هستند که مسئول نتایج‌اند. بهترین راه برای انگیزه‌بخشی به عملکرد در یک سازمان، ایجاد محیطی است که اطلاعات در آن آزادانه جریان داشته باشد، اشتباهات برجسته شود و ارائه و دریافت کمک امکان‌پذیر باشد. به‌طور خلاصه، محیطی که در آن افراد احساس امنیت کنند. این مسئولیت رهبر است.

این کاری است که ریک فاکس انجام داد. او با ایجاد محیطی که در آن خدمه احساس امنیت می‌کردند و می‌توانستند

آسیب‌پذیری خود را نشان دهند تیمی با عملکرد بالا ایجاد کرد. یگان ویژه نیروی دریایی آمریکا این کار را انجام می‌دهند. آن‌ها قابل اعتماد بودن یک فرد را در اولویت بالاتری نسبت به توانایی عملکردی‌اش قرار می‌دهند. در نتیجه تیم‌های ایجاد شده توسط آن‌ها عملکرد بالا دارند. مولالی نیز همین کار را انجام داد. او با ایجاد یک فضای امن برای کارمندان به منظور گفتن حقیقت در مورد آن‌چه در حال رخ دادن بود به فورد کمک کرد دوباره به سازمانی با عملکرد بالا تبدیل شود. جک کالی نیز همین کار را انجام داد و نتایج متحول‌کننده‌ای بدست آورد. وقتی رهبران اعتماد را در اولویت بالاتری نسبت به عملکرد قرار دهند، عملکرد تقریباً همیشه پیرو آن خواهد بود. با این حال، وقتی رهبران بیشتر از هر چیزی روی عملکرد متمرکز باشند، ناگزیر فرهنگ آسیب می‌بیند.

فصل ۸) زوال اخلاقی^{۱۰۸}

حتی تصور اینکه چنین اتفاقی واقعا رخ داده، دشوار است. از هر نظر که نگاه کنیم، چنین چیزی بسیار از اخلاق به دور است. سخت است که تصور کنیم گروهی، که مطمئنم خود را خوب و صادق می‌دانند، قادر بودند به شکلی رفتار کنند که با در نظر گرفتن هر استاندارد، کاملا نادرست است.

از اواسط سال ۲۰۱۱ تا تقریبا اواسط سال ۲۰۱۶، کارمندان بانک ولز فارگو^{۱۰۹} بیش از سه و نیم میلیون حساب بانکی جعلی باز کردند. براساس گزارش نیویورک تایمز در سال ۲۰۱۶، «برخی مشتریان زمانی به این شیادی پی بردند که مجبور به پراخت مبالغ غیرمنتظره‌ای شدند، یا ایمیلی درباره کارت اعتباری که تقاضا نداده بودند دریافت کردند، یا از ماموران مالیات، درباره حساب‌هایی شنیدند که اصلا نمی‌شناختند. باین حال، اکثر حساب‌های تقلبی شناسایی نشدند چون کارمندان به‌طور منظم اندکی پس از افتتاح، آن‌ها را می‌بستند.»

در نهایت، ۵۳۰۰ کارمند ولز فارگو به علت همکاری با این اقدامات شیادانه اخراج شدند. اقداماتی که جان استامپف^{۱۱۰}، مدیرعامل وقت ولز فارگو، به مجلس سنا گفت که «برخلاف اصول کاری، اخلاقی و فرهنگی ماست». شرکت با انتشار بیانیه‌ای در رسانه‌ها، ضمن تکرار اظهارات استامپف، خاطرنشان کرد که «اکثریت کارکنان ما، به نمایندگی از مشتریانمان، هر روز کار درست را انجام

می‌دهند... و بسیار ناراحت‌کننده است که چنین مواردی رخ داده... ولز فارگویی واقعی این‌گونه نیست.» به عبارت دیگر، مدیران ولز فارگو انتظار دارند باور کنیم که مجرمان، فقط تعداد محدود و خاصی بوده‌اند. اما این اتفاق، فقط از سوی یک گروه مجزا سر زده بود، بلکه نتیجه کارهای هزاران فرد در طی چندین سال بود. سناریوی بسیار محتمل دیگر این بود که اصول ولز فارگو، به شکلی جدی، دچار زوال اخلاقی شده بود.

زوال اخلاقی یک شرایط فرهنگی است که به افراد اجازه عملکرد غیر اخلاقی می‌دهد تا علایق شخصی خود را اغلب به قیمت تضییع حقوق دیگران، پیش ببرند، درحالی‌که باور ندارند اشتباهی اخلاقی مرتکب شده‌اند. زوال اخلاقی، اغلب با تخلفات کوچک و ظاهراً بی‌ضرر آغاز می‌شود و اگر کنترل نشود، رشد می‌کند و روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شود.

اگرچه ممکن است لغزش اخلاقی در هر جایی اتفاق بیفتد، سازمان‌های با طرز فکر محدود، مستعد زوال اخلاقی هستند. همانطور که در فصل‌های پیشین بحث کردیم، فرهنگ‌هایی که تمرکز بیش از حدی روی عملکرد مالی سالانه یا سه ماهه خود دارند، فشار بسیاری روی افراد وارد می‌کنند که میانبر بزنند، قوانین را دور بزنند یا تصمیمات سوال‌برانگیزی در راستای تحقق هدف مورد نظر بگیرند. متأسفانه کسانی که عملکرد مشکوکی دارند اما به هدف مطلوب می‌رسند، تشویق می‌شوند و این، پیام شفافی درباره اولویت‌های سازمان به سایر کارکنان مخابره می‌کند.

سیستم پاداش، در این سازمان‌ها در حقیقت در راستای تشویق چنین رفتارهایی است. کسانی که اهداف سازمان را محقق می‌کنند، پاداش یا ترفیع می‌گیرند که اغلب بدون در نظر گرفتن شیوه‌ای است که در تحقق هدف اتخاذ کردند. در عین حال، کسانی که با صداقت عمل کردند اما در دستیابی به هدف مورد نظر شکست خوردند، با نادیده گرفتن دستاوردها و پیشرفت‌هایشان تنبیه می‌شوند. این کار، به سایر افراد در سازمان این پیام را می‌رساند که ارقام اهمیت بیشتری نسبت به عملکرد اخلاقی دارند. کسانی که ممکن است از دنبال کردن الگوهای غیر اخلاقی ارائه شده از سوی همکارانشان منجر شده باشند، تسلیم می‌شوند چون احساس می‌کنند این تنها راهی است که می‌توانند پاداش بگیرند، پیشرفت کنند یا حتی شغل‌شان را حفظ کنند. حساسیت اخلاقی خود را از دست می‌دهند و تخلفات اخلاقی خود را توجیه می‌کنند؛ «باید نون در بیارم»، «این چیزیه که مدیر می‌خواد!»، «چاره دیگه‌ای ندارم» و بهانه‌مورد علاقه من «این استاندارد صنعته!» این‌ها همه، توجیهاتی است که به خودمان و دیگران می‌گوییم تا احساس گناه و عذاب وجدانمان را تسکین دهیم.

به عنوان انسان، توانایی تفکر منطقی داریم که در نوع خود هم نعمت است و هم نفرین. سعی می‌کنیم دنیای اطرافمان را درک کنیم. می‌توانیم معادلات پیچیده را بفهمیم و توانایی خویشتن نگری داریم. با ظرفیت منطقی و تحلیلی خود می‌توانیم مسائل دشوار را حل کنیم و تکنولوژی را پیش ببریم. همچنین می‌توانیم از این ظرفیت تفکر تحلیلی مان برای توضیح یا توجیه رفتارمان زمانی که می‌دانیم برخی کدهای مهم اخلاقی را زیر پا گذاشته‌ایم استفاده کنیم یا از حس گناهی اجتناب کنیم که ممکن است

به خاطر تصمیم یا کاری که کرده‌ایم، گریبانگیرمان شود. مثل این است که از یک دوست ثروتمند چیزی بدزدیم و به خودمان بگوییم «متوجه نمی‌شوند، علاوه بر این، می‌توانند بهترش را بخرند!» می‌توانیم هر طور که می‌خواهیم این کار را توجیه کنیم، اما در عمل ما همچنان چیزی را دزدیده‌ایم. وقتی چنین توجیه‌هایی در یک سازمان رایج می‌شوند، این گلوله برفی بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود تا اینکه رفتار غیراخلاقی در کل سازمان گسترش می‌یابد و در موارد جدی، منجر به فساد می‌شود که در ولز فارگو رخ داد!

فرهنگ فشار، تقاضا و تشویق

در سال ۱۹۳۷، دو استاد روانشناسی دانشگاه پرینستون، جان دارلی^{۱۱۱} و دنیل بتسون^{۱۱۲}، آزمایشی را به منظور درک بهتر نحوه تأثیرگذاری متغیرهای موقعیتی^{۱۱۳} بر روی اخلاقیات، علی‌الخصوص نحوه تأثیر فشار بر تمایل ما به کمک به افرادی که در مضیقه هستند، طراحی کردند. آن‌ها از گروهی از دانشجویان علوم دینی خواستند که برای صحبت کردن درباره داستان سامری نیکوکار، پیش استادیار بروند و آزمایش طوری بود که این دانشجویان برای ملاقات استادیار، باید از محوطه دانشگاه عبور می‌کردند. سامری نیکوکار یکی از داستان‌های انجیل است که در آن یک فرد سامری، در حین سفر از جریکو به بیت‌المقدس، تنها فردی است که توقف می‌کند تا به مردی که مورد ضرب و جرح و دزدی قرار گرفته و در گوشه خیابان رها شده بود، کمک کند.

برای بازسازی صحنه، این اساتید بازیگری را استخدام کردند تا در گوشه‌ای از محوطه، شبیه کسی که مورد دزدی یا ضرب و جرح قرار گرفته، دراز بکشد. دانشجویان هنگام عبور از محوطه دانشگاه حتماً او را می‌دیدند. هر بار که آزمایش با گروه متفاوتی انجام می‌شد، اساتید اندکی فشار بر دانشجویان وارد می‌کردند تا ببینند این کار چگونه بر رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. یک گروه تحت فشار زیادی بودند که سریع از محوطه دانشگاه عبور کنند. آزمایشگر به آن‌ها گفت که «دیر کردید، چند دقیقه پیش منتظران بودند. بهتر است حرکت کنید. استادیار منتظر شماست، بهتر است عجله کنید. در عرض یک دقیقه آن‌جا باشید».

گروه دوم تحت فشار متوسطی بودند؛ «استادیار منتظر شماست، سریع خودتان را به آن جا برسانید.» و گروه آخر تحت فشار اندکی بودند؛ «چند دقیقه فرصت دارید. اما به آن جا بروید. شاید اندکی منتظر بمانید. زیاد طول نمی کشد.»

تحت فشار کم، ۶۳ درصد از دانشجویان توقف کردند تا به مرد مجروح کمک کنند. تحت فشار متوسط ۴۵ درصد و تحت فشار زیاد فقط ۱۰ درصد از دانشجویان برای کمک به فردی که به وضوح در وضع بدی بود، توقف کردند. برخی از دانشجویان حتی از روی فرد مجروح رد شدند. نتیجه واضح بود. دانشجویان افراد خوبی بودند که به خدمتگذاری اهمیت می دادند. همه آن ها برای کشیش شدن تحصیل می کردند. با این حال وقتی تحت فشار قرار گرفتند (در این آزمایش، تحت فشار زمانی)، تسلیم خواسته ای شدند که به آن ها تحمیل شده بود. همچنین افراد بخش فروش بانک ولز فارگو تحت فشار بسیار بالایی وادار بودند.

همزمان که مشوق های مثبت بسیاری به آنهایی ارائه می شد که قادر به دستیابی به ارقام مورد نظر، فارغ از نحوه دستیابی به آن ها بودند، به کسانی که این کار را نمی کردند هم حس ترس القا می شد. برخی کارمندان به خاطر دارند که آن ها را وادار به فروش چیزی در حدود ۸ تا ۲۰ محصول متفاوت در روز می کردند و وقتی موفق به تحقق این هدف نمی شدند، مدیران آن ها را سرزنش می کردند. یک کارمند به خاطر دارد که مدیرش به او گفت: «اگر موفق به برآوردن اهداف نشوی، بازیکن تیمی نیستی. و اگر باعث عدم موفقیت تیم شوی، آن وقت اخراج می شوی و این برای همیشه در سابقه ات باقی می ماند». این کارمند به ناظرین

گفت که هیچ راه اخلاقی برای برآوردن انتظارت آن‌ها وجود نداشت و چندین بار با بخش پشتیبانی بانک تماس گرفت و این مسئله را مطرح کرد.

این رفتاری است که امیدواریم یا انتظار داریم که در هنگام لغزش اخلاقی در یک سازمان از سوی کارمندان دریافت کنیم. اما در نهایت، ولز فارگو ترجیح داد به جای پاسخ دادن به نگرانی‌های او، اخراجش کند. ولز فارگو از کارمندان انتظار داشت که اگر رسیدن به اهداف مورد انتظار مدیران غیرممکن بود، به جای اعتراض کردن، به هر قیمتی شده راهی برای تحقق آن پیدا کنند. چنانچه یکی دیگر از کارمندان ولز فارگو اعتراف کرد: «فروش به شیوه‌های غیراخلاقی کاملاً عادی بود. این چیزی بود که به ما یاد دادند و ما فقط انجامش می‌دادیم.»

زوال اخلاقی یک اتفاق نیست، به شکل ناگهانی و با فشار دادن یک دکمه رخ نمی‌دهد. بیشتر شبیه عفونتی است که با گذشت زمان بدتر می‌شود. تحقیقات انجام شده در رسوایی ولز فارگو، از ارزیابی داخلی یک دهه پیش از فاش شدن این رسوایی پرده برداشت که نشان می‌داد شرایط مسموم این سازمان و رفتار غیراخلاقی آن از پیش شناسایی شده بود. این ارزیابی اولیه به این نتیجه رسیده بود که در شرکت، «جایی برای تقلب» وجود داشت که برمبنای ترس از دست دادن شغل عمل می‌کرد. با وجود اینکه نتایج این ارزیابی به حسابرس اصلی شرکت، مدیران منابع انسانی و دیگران ارسال شده بود، رهبری آن‌ها را اصلاح نکرد.

علاوه بر این، پیش از سال ۲۰۱۰، یک سال قبل از آغاز حساب‌های جعلی، ۷۰۰ شکایت از سوی قربانیان تاکتیک‌های فروش شرکت گزارش شده بود (هیئت‌مدیره ادعا کرد که از این شکایات بی‌اطلاع بوده است).

جان استامپف در سال ۲۰۱۳ آگاه شده بود که شرکتش مشکلات سیستماتیک دارد. با این حال یکی از گزارش‌های هیئت‌مدیره نشان می‌دهد که او از این مسائل فردی از سال ۲۰۰۲، یعنی ۱۵ سال پیش از این رسوایی، اطلاع داشته است. همان گزارش سال ۲۰۱۷ اظهار داشته که کری تولستیت^{۱۱۴}، رییس سابق هیئت‌مدیره بانک ولز فارگو، نه تنها از فروش‌های غیر قانونی اطلاع داشته، بلکه در حقیقت فرهنگ فشار بالای فروش را تقویت می‌کرده است. همچنین بر اساس این گزارش او «نسبت به دخالت‌ها و نظارت‌های خارجی مقاومت می‌کرد»، و در کنار مسئولان دیگر «تحقیق و بررسی در این زمینه را رد می‌کرد و نمی‌پذیرفت». تنها می‌توان گمان برد که یا او نیز تحت فشار مشابهی بوده و از اعتراض کردن می‌ترسیده یا اینکه بابت نتایج بخش تحت نظارتش، پاداش مناسبی دریافت کرده است.

با وجود اطلاعیه‌های ولز فارگو که این رسوایی را تنها محدود به گروه اندکی از خرده‌فروش‌ها دانسته و ادعا کرده که اکثر افراد شرکت «قانونی کار می‌کرده‌اند»، مدارک بسیاری مبنی بر گسترش عمیق زوال اخلاقی در سراسر این شرکت وجود دارد. مثلا همزمان با رسوایی حساب‌های جعلی، بانک در حال تحریف کیفیت وام‌هایی که فروختند نیز بود. در سال ۲۰۱۸، این بانک ۲۰۰۹

میلیارد دلار به خاطر آن جریمه شد. زیرمجموعه بانک نیز با بازپرداخت ۸۰ میلیون دلار به مشتریان برای فروختن بیمه ماشینی که برای آن ثبت نام نکرده بودند، موافقت کرد. و زیرمجموعه عمده، گروهی که تیم اسلوآن^{۱۱۵} قبل از مدیرعامل شدنش رهبری می کرد، به علت خلاف های اخلاقی دیگر از جمله پول شویی مورد تحقیق قرار گرفت.

ولز فارگو در نهایت مسئولیت باز کردن میلیون ها حساب جعلی را پذیرفت و برای این کار بالغ بر ۱۸۵ میلیون دلار جریمه شد. اگر آبرویی که در کوتاه مدت از دست دادند و تاثیر کوتاه مدت این رسوایی بر قیمت سهام بانک را کنار بگذاریم، مجازات یاد شده برای ولز فارگو بسیار ناچیز بود. اگر مقایسه کنیم می بینیم که ۱۸۵ میلیون دلار، کمتر از یک درصد از ۲۲ میلیارد دلاری ولز فارگو در سالی است که جریمه شدند، و تنها ۰.۲ درصد از درآمد کل آن ها که تقریبا ۹۵ میلیارد دلار است. معادل این است که کسی که سالانه ۷۵ هزار دلار حقوق می گیرد، ۱۵۰ دلار جریمه شود. جریمه سنگینی نیست.

هیچ کدام از مسئولان شرکت از نظر قانونی به خاطر اجازه دادن به شکل گیری فرهنگی که کارمندانشان برای بقا کلاهبرداری می کردند (که جرم است)، مجرم شناخته نشدند. هیچکس به زندان نرفت. حتی یک مورد هم اعلام جرم نشد. البته جان استامپف، اخراج شد و ۴۱ میلیون دلار دارایی خالص غیر مستقیم را از دست داد، اما اخراج او تنها در پاسخ به فشار عظیم اذهان عمومی بود. در عین حال ۱۳۴ میلیون دلار از حساب های بازنشستگی و سهامش به جیب زد. پس نه تنها ممکن است رهبرانی

که بر فرهنگ‌هایی نظارت می‌کنند که در آن‌ها زوال اخلاقی اتفاق می‌افتد، مجازات نشوند بلکه می‌توانند از آن سود هم ببرند... که این امر رهبران را تشویق می‌کند که وضعیت فعلی را حفظ کنند. به نظر من آزاردهنده است که مجریان، اعتبارِ «فرهنگ عملکرد» خود را به نام خود می‌زنند اما بابت فرهنگی که به خاطر زوال اخلاقی در حال تحلیل رفتن است، هیچ مسئولیتی نمی‌پذیرند.

وقتی که انسان‌های خوب، کارهای بد می‌کنند

همانطور که هر کس که دچار آلرژی نسبت به بادام زمینی، زنبور یا صدف است به خوبی می‌داند، آمپول اپینفرین^{۱۱۶} می‌تواند جانتان را نجات دهد. و با توجه به سهام ۹۰ درصدی آن، احتمال اینکه از اپی‌پن^{۱۱۷} استفاده کنید بسیار زیاد است. اپی‌پن یک سوزن تزریق خودکار است که مانع از شوک‌های ناشی از آلرژی می‌شود. این محصول برای هر کس که آلرژی شدید دارد، ضروری است و به این علت که تاریخ مصرف ۱۲ ماهه دارد، باید سالانه عوض شود. و معامله خوبی است که با هزینه کردن ۱۰۰ دلار دو بسته بخرید.

در سال ۲۰۰۷، شرکتی به اسم مای لن^{۱۱۸} حقوق تجاری برند اپی‌پن را خرید. با توجه به قدرتی که این برند در بازار داشت و با در نظر گرفتن این که در آن زمان هیچ گزینه تجاری دیگری نبود، هیچ چیز مانع از تصمیم مای لن برای افزایش قیمت سالانه ۲۲ درصدی محصولاتش نشد. با دیدن تاثیری که این افزایش قیمت بر روی ارزش سهام داشت، در سال ۲۰۱۴ هیئت مدیره تصمیم به افزایش بیشتر قیمت‌ها گرفت. آن‌ها به گروهی از کارمندان یک فرصت منحصر به فرد دادند. اگر در ۵ سال آینده درآمد شرکت در ازای هر سهم را دو برابر کنند، به‌عنوان پاداش، در ۱۰۰ میلیون دلار آن سهام شوند. فقط پنج مدیر ارشد شرکت، چیزی حدود ۱۰۰ میلیون دلار گیرشان می‌آمد.

بدون شک در واکنش به این وعده، در سال‌های بعد نرخ افزایش قیمت اپی‌پن به سرعت از ۲۲ درصد به ۳۲ درصد رسید! در سال ۲۰۱۶ قیمت یک جفت اپی‌پن، با ۵۰۰ درصد افزایش در طول شش سال، به ۶۰۰ دلار رسید. اگر به خاطر اعتراضات گسترده مردم و رسیدگی سازمان‌های نظارتی دولت نبود، احتمالاً این شرکت به افزایش قیمت خود ادامه می‌داد.

بعدها زمانی که از مدیرعامل شرکت، هتر برش^{۱۱۹} پرسیدند آیا بابت اتفاقاتی که افتاده متأسف است، پاسخ داد «من برای عمل کردن در سیستمی که از پیش وجود داشته، پوزش نمی‌خواهم.» (در حاشیه متن این را بگویم که پاسخگو بودن زمانی است که ما مسئولیت کارهای خود را به عهده بگیریم و آن را به گردن سیستم نیندازیم.)

زوال اخلاقی در مای لن چنان جدی بود که برش ظاهراً متوجه نشد که خود و شرکتش کار اشتباهی انجام دادند. برش، در واقع به شکل حیرت‌انگیزی مدعی بود که رسوایی مای لن اتفاق مثبتی است چون توجه را نسبت به سوءاستفاده در نظام سلامت جلب کرد و به‌عنوان کاتالیزوری برای تغییر در این نظام عمل کرد. البته اگر مای لن فرهنگی داشت که در آن اخلاق فراتر از درآمد قرار داشت و مبتنی بر این باور بود که مسئولیت اصلی‌اش تنها نسبت به هدف آرمانی‌اش است (نه نسبت به خودش و سهامدارانش)، آن وقت این شرکت می‌توانست از قدرتش در بازار استفاده کند و بسیار زودتر و بی‌دردس‌تر تبدیل به قهرمان ایجاد تغییر شود. غیراخلاقی عمل کردن، در حین ارتکاب جرم دستگیر شدن، عدم پذیرش مسئولیت رفتارشان و بعد پیکان اتهام

را به سمت سوءاستفاده‌های سیستماتیک بردن، از شما قدیسه‌ای مثل ژاندارک نمی‌سازد.

تصادفا دو سال پس از رسوایی افزایش قیمت اِپی‌پِن، شرکت مای لن با بخش قضایی آمریکا با پرداخت ۴۶۵ میلیون دلار و از دست دادن امتیاز برند بودنش، مصالحه کرد. همانطور که ویلیام وینر^{۱۲۰}، دادستان کل آمریکا توضیح داد «مای لن نام دارویی برند خود اِپی‌پِن را، به غلط دسته‌بندی کرد تا از این طریق، با نادیده گرفتن برنامه مدیکید^{۱۲۱} (برنامه بهداشتی آمریکا)، بهره مالی کسب کند. کسانی که مالیات پراخت می‌کنند به حق انتظار دارند که شرکت‌هایی مانند مای لن که از برنامه‌هایی که با مالیات مردم پشتیبانی می‌شوند، کمک هزینه دریافت می‌کنند، با دقت قوانین را دنبال کنند.» شاید مای لن از آرزوی شدیدی نسبت به اخلاقی عمل کردن رنج می‌برد!

اما این اتفاق نمی‌تواند تنها ناشی از یک ساختار تشویقی معیوب باشد که افراد خوب را به سوی انجام کار بد می‌کشاند. اگر علت فقط همین بود، انتظار داشتیم افرادی که درگیر این رفتارها بودند نتوانند شب‌ها از حس گناه و خودخوری بخواهند. اما بر اساس مدارک موجود، این افراد درباره تصمیماتی که اتخاذ کردند بسیار آسوده خاطرند - و در مورد برش حق به جانب و راضی هستند. بر اساس گفته دانشمندان علوم اجتماعی که پدیده زوال اخلاقی را مطالعه کردند، کسانی که مرتکب تخلف در زمینه اعتماد مردم شده‌اند، اهریمن نیستند بلکه از خود فریبی رنج می‌برند.

خود فریبی

ما آدم‌ها هزاران راه هوشمندانه برای توجیه رفتارمان و فریب دادن خودمان داریم به گونه‌ای که فکر کنیم تصمیمات غیراخلاقی و سوال‌برانگیزمان منصفانه و منطقی‌اند. باین حال، ممکن است یک انسان منطقی برداشت مخالفی از رفتار ما داشته باشد. آن تِنبرونسل^{۱۲۲}، استاد دانشگاه نوتردام^{۱۲۳} و دیوید مسیک^{۱۲۴}، استاد بازنشسته بخش سازمان و مدیریت مدرسه مدیریت دانشگاه کِلاگ^{۱۲۵}، از جمله کسانی هستند که درباره خودفریبی به‌عنوان یک مکانیزم زوال اخلاقی در سازمان‌ها تحقیق کردند. آن‌ها در اثرشان چندین راه ساده و ناخوشایند را شناسایی کردند که ما به‌عنوان فرد یا گروه قادر به مشارکت در رفتار غیراخلاقی هستیم، بدون اینکه متوجه غیراخلاقی بودن آن شویم.

یکی از راه‌هایی که برای فریب دادن خودمان استفاده می‌کنیم، از طریق کلماتی است که به کار می‌بریم؛ اگر بخواهیم دقیق بگوییم استفاده از حُسن تعبیر. حسن تعبیر به ما اجازه می‌دهد که خود را از تاثیر تصمیمات و اعمالی که ممکن بود در شرایط دیگر ناخوشایند و نادرست تشخیص دهیم، جدا کنیم. سیاستمداران می‌دانستند که آمریکایی‌ها شکنجه را غیرانسانی و غیر منطبق با ارزش‌های اخلاقی می‌دانند. بنابراین «بازجویی پیشرفته» برای آن‌ها راهی شد تا پس از ۱۱ سپتامبر، بدون اینکه عذاب وجدان داشته باشند، از سرزمین ما محافظت کنند.

همین کار را در کسب و کار هم انجام می‌دهیم. در محیط کار، انتخاب زبانی که تاثیر رفتارمان را تلطیف یا محو می‌کند، رایج است. به جای اینکه با روراستی درباره «زبانی که اقدامات تولیدی ما متوجه محیط زیست و افرادی می‌سازد که در کارخانه‌ها کار می‌کنند» صحبت کنیم، درباره «مدیریت تاثیرات جانبی» صحبت می‌کنیم. «گیمیفیکیشن به منظور تقویت تجربه کاربر» ساده‌تر است تا هضم اینکه «ما راهی پیدا کردیم که مردم را به محصولاتمان معتاد کنیم تا نتیجه بیشتری بگیریم». انسان‌ها، «نقاط داده» می‌شوند، و «داده کاوی» راه قابل درک‌تری است از گفتن اینکه ما تک تک کلیک‌ها، رفتار و عادت‌های شخصی افراد را ردیابی می‌کنیم.

کلماتی که انتخاب می‌کنیم می‌توانند به ما کمک کنند که از هرگونه حس مسئولیتی اجتناب کنیم. با این حال، می‌توانند به ما کمک کنند که اخلاقی‌تر نیز عمل کنیم. تصور کنید که واقعا شروع می‌کردیم و در سازمان‌ها همه چیز را همان‌طور که هست می‌نامیدیم. اگر این کار را می‌کردیم، شاید می‌توانستیم برای مسیری خلاق‌تر و به‌واقع اخلاقی‌تری برای دستیابی به اهدافمان وقت بیشتری بگذاریم. و با انجام این کار، در حقیقت در این جریان فرهنگ کاریمان را نیز تقویت کنیم. اما در ادامه بیشتر درباره آن صحبت می‌کنیم.

نوع دیگری از خودفریبی که در زوال اخلاقی دخیل است، زمانی است که خود را از زنجیره علی جدا می‌کنیم، یا همان کاری که

مدیرعامل مای لن کرد؛ به خاطر تخلفات مان «سیستم» را سرزنش می‌کنیم. گاهی چنان خود را از زنجیره علی دور می‌کنیم که در واقع مسئولیت کامل تاثیر محصولاتمان بر مصرف‌کننده را به دوش مصرف‌کننده می‌اندازیم. با وجود اینکه این کار یک مفهوم مشروع قانونی است، «emptor caveat» یا «هشدار به خریدار» اغلب از سوی شرکت‌ها به منظور جدا ساختن خود از تصمیماتشان به کار گرفته می‌شود. این تفکر به این شکل است که وقتی از مسئولین درباره مسئولیتشان در قبال اثرات منفی محصولاتشان می‌پرسیم، اغلب پاسخی شبیه این می‌شنویم که «اگر این محصول را دوست ندارند، مجبور نیستند آن را بخرند». با این که تصمیم مصرف‌کننده قطعاً یک عامل محسوب می‌شود، این امر نمی‌تواند یک سازمان را کلاً از این زنجیره علی خارج کند. بله، فرد سیگاری مسئول صدمه‌ای است که با سیگار کشیدن به خود وارد می‌کند، اما شرکت‌های سیگار نیز در این زنجیره مشارکت دارند.

تحقق مسئولیت‌های حقوقی نیز یک شرکت را از مسئولیت اخلاقی معاف نمی‌کند. مثلاً، اکثر شرکت‌ها اعتقاد دارند که وقتی ما روی گزینه‌ای کلیک می‌کنیم تا ضوابط و شرایط شرکت را بپذیریم، آن‌ها از مسئولیت اتفاق‌هایی که بعداً رخ می‌دهد، معاف هستند. ممکن است این حرف از نظر قانونی درست باشد اما از نظر اخلاقی صحیح نیست. مثلاً اینستاگرام، اسنپ چت، فیسبوک و شرکت‌های سازنده بازی‌های موبایل نمی‌توانند نقش‌شان را در ایجاد اعتیاد به تکنولوژی انکار کنند، فقط به این دلیل که قانونی علیه آن وجود ندارد. به خصوص وقتی به قصد حفظ توجه ما، عمداً قابلیت‌هایی مانند اسکروول بی‌نهایت، دکمه «لایک»،

و محتوای خودکار اضافه می‌کنند. این شرکت‌ها تقریباً همیشه در توضیح افزودن این قابلیت‌ها می‌گویند که «برای تقویت تجربه کاربری» نیاز به جمع‌آوری داده‌های شخصی‌مان دارند. با وجود اینکه ممکن است واقعا از این تصمیمات بهره ببریم، اما این بهره، هزینه‌ای نیز در پی دارد. مقایسه این فواید با ضرری که ممکن است در پی داشته باشند یا اینکه آیا این فواید ارزش‌های اخلاقی‌مان را نقض می‌کنند، موضوعی چالشی است. هیچ چیز مجانی نیست!

در سال ۲۰۱۹ مارک زاکربرگ، موسس و مدیرعامل فیسبوک، در واشنگتن پست، در پاسخ به برخی انتقادهای علیه شرکتش خواستار قانون‌گذاری بیشتر دولت در این زمینه شد. زاکربرگ نوشت: «به اعتقاد من، ما به نقش فعال‌تری برای دولت و قانون‌گذاران نیازمندیم. با به‌روز کردن قانون‌های اینترنتی می‌توانیم نکات مثبت اینترنت را حفظ کنیم». مثل این است که بگوید، به‌علت تعریف میلتون فریدمن^{۱۲۶} از مسئولیت کسب‌وکار، فیسبوک تنها زمانی می‌تواند اخلاقی عمل کند که قوانین و «رسوم اخلاقی» آن را ملزم کند. ناراحت‌کننده است که در برخی صنایع، مانند تکنولوژی و شبکه‌های اجتماعی، به نقطه‌ای رسیدیم که احتمالاً لازم است قانون‌گذاری اخلاقی صورت بگیرد. اما اصلاً چگونه به این نقطه رسیدیم؟!

تِنبرونسِل و مِسیک، مغالطه معروف «شیب لغزنده» را به‌عنوان عامل توانمندسازی نوع دیگری از خودفریبی شناسایی کردند که منجر به زوال اخلاقی می‌شود. با هر تخلف اخلاقی که مدارا می‌کنیم، راه‌ها را برای تخلفات اخلاقی بزرگتر هموار می‌سازیم. کم

کم، استانداردهای فرهنگی چیزهایی را که رفتار صحیح می‌شماریم، تغییر می‌دهیم؛ «اگر همه این کار را می‌کنند، پس حتماً ایرادی ندارد.»

وقتی رهبران تمرکز بیش از حدی روی بازی‌های محدود دارند، اغلب این شیب‌های لغزنده را نمی‌بینند یا عمداً نادیده می‌گیرند چون بسیار سودآورند. در سازمانی که طرز فکر نامحدودی اتخاذ کرده، طراحی یک ایده اخلاقی به منظور افزایش درآمد کل «ایده بسیار بدی است که تحت هیچ شرایطی سراغ آن نمی‌رویم». همین ایده در سازمانی که تنها به بازی محدود فکر می‌کند و از زوال اخلاقی رنج می‌برد، «فوق‌العاده است، چرا زودتر به ذهنمان نرسید!» حالا ساختار پاداشی نامتعادلی اضافه کنید که روی عملکرد متمرکز است و اعتماد را ناپدید می‌گیرد، و در این حالت لغزش‌های اخلاقی انگار روی سرسره‌ای با روکش تفلون و آغشته به روغن شروع به لیز خوردن می‌کنند تا در نهایت کاملاً به زوال اخلاقی برسند.

همانند مثال مشهور آبیز شدن قورباغه، افزایش تصاعدی قیمت اپی‌پن مای لن، بدون شک به منظور کم کردن شوک افزایش ناگهانی و زیاد قیمت مصرف‌کننده بود، باین حال، زوال اخلاقی در کار را نیز نشان می‌دهد. با افزایش قیمت در گذر زمان (حتی در مدت زمان کوتاه) شاهد افزایش معیارهای سنجش خود بودند. با افزایش ارقام، عده زیادی احتمالاً شروع به برنامه‌ریزی برای پاداش خود کردند. مدیران مای لن، با تمرکز بر روی قسمت عظیم بهره‌ای که شخصاً کسب می‌کردند، توانستند با تصمیمات

خود از نظر اخلاقی کنار بیایند. و بنابراین نرخ افزایش قیمت را بالاتر بردند تا حتی سریع‌تر به هدف خود برسند. انگار معتادی بودند که نمی‌توانست تا تزریق بعدی خود صبر کند.

مای لن و ولز فارگو نمونه‌های حادی از زوال اخلاقی هستند. و این نمونه‌های حاد به ما کمک می‌کنند ساز و کار زوال اخلاقی در کار را ببینیم. اما فریب نخورید... و آسوده خاطر نباشید. صرفاً نبودن کلاهبرداری یا رسوایی‌ای، بدین معنا نیست که مشکلی نداریم. در حقیقت اگر نگاه دقیق‌تری بیندازیم، نشانه‌های زوال اخلاقی را در کسب‌وکارهای بسیاری می‌بینیم. مثلاً، حقه‌های حسابداری به منظور کاهش میزان مالیات یک شرکت. یا ارائه خدمات پس‌دادن کالا و وادار کردن تعمدی مشتری به انجام مراحل متعدد (بارکد را از جعبه جدا کنید، فرم را پر کنید، رسید را ضمیمه کنید، آن را ارسال کنید)، که باعث می‌شود اغلب افراد، همانطور که شرکت به خوبی می‌داند، زحمت استفاده از این خدمات را به خود ندهند، مثال دیگری است. یا شرکت‌های غذا و نوشیدنی با هدف تلاش برای پنهان کردن مواد اولیه ناسالم در فواید سلامتی محصول خود اغراق می‌کنند. یا اطلاعات ارزش غذایی محصول را دستکاری می‌کنند تا اینطور به نظر بیاید که محصولشان شکر یا کالری کمتری نسبت به میزان واقعی آن دارد. هیچکدام از این کارها غیرقانونی نیست. همه این کارها اندکی ناخوشایند هستند. و هر چه بیشتر اجازه این تصمیمات را بدهیم، این رفتارها بیشتر «عادی» یا بخشی از «استاندارد صنعت» می‌شوند.

به یاد داشته باشید که زوال اخلاقی، به خاطر خودفریبی است. هر کس، فارغ از حدود اخلاقی شخصی، ممکن است تسلیم آن شود. رهبرانی که نام می‌بریم و به خاطر اداره غیراخلاقی کسب و کار و دریافت پاداش به خاطر آن سرزنش می‌کنیم، فکر نمی‌کنند کار اشتباهی انجام داده‌اند. و اگر شما هم فکر نمی‌کنید که کار اشتباهی انجام می‌دهید، چه انگیزه‌ای برای تغییر در کارتان دارید؟ در نمونه‌ای مانند مای لن یا ولز فارگو، تنها یک رسوایی اجتماعی مشکل را افشا کرد. اما صرفاً یک جلب توجه همگانی این مشکل را حل نمی‌کند. در اکثر سازمان‌های ما، چنین بحران‌هایی وجود نخواهد داشت که به ما کمک کند برخی از این حقایق ناپسند را ببینیم. و در صورتی که نسبت به زوال اخلاقی بی‌توجه باشیم، احتمال زیادی وجود دارد که در نهایت با مشکل مواجه شویم. و هزینه‌های آن نه تنها برای شرکت‌هایمان، بلکه برای مردم‌مان، مشتریان و سرمایه‌گذاران‌مان بسیار بیشتر از چیزی خواهد بود که برای اصلاح وضعیت فعلی می‌توانستیم متقبل شویم.

تیم سلوان، در زمان بر عهده گرفتن مسئولیت مدیرعاملی در ولز فارگو، پذیرفت که مدیریت «دامنه کلی و جدیت این مشکل را دیر پذیرفت» و قول داد که «اجازه رخ دادن دوباره چنین اتفاقی را هرگز ندهد». این قول‌ها به راحتی داده می‌شوند. اما به راحتی اجرا نمی‌شوند. تغییر دادن زوال اخلاقی می‌تواند کار بسیار دشواری باشد. و اگر رهبران سعی کنند طرز فکر محدودی به این قضیه داشته باشند، تقریباً غیرممکن خواهد بود. چون رهبرانی که طرز فکر محدودی دارند برای تغییر فرهنگی که دچار زوال اخلاقی است، چکار می‌کنند؟ درست حدس زدید. یک راه حل محدود اعمال می‌کنند. (راهنمایی: راه حلی که موثر نخواهد بود.)

وقتی ساختار جایگزین رهبری می شود

قبلا برای یک آژانس تبلیغاتی بزرگ کار می کردم. پس از سال اول کارم در این شرکت، رهبری تصمیم به اجرای کارنما (برگه ثبت ساعات کاری کارمندان) گرفت. برخلاف یک شرکت حقوقی، که در آن شرکت به کارمندانش بر مبنای ساعت کاری حقوق می دهد، این کار راهی برای شرکت بود تا... در واقع هیچکس کاربرد این کارنماها را نمی دانست. فقط کاری بود که از ما خواسته بودند، انجام دهیم.

من توانستم ماهها از پر کردن فرم فرار کنم (اگر آن‌ها نحوه سپری کردن ساعات کاری مرا دنبال می کردند، دلیلی نمی دیدم که به شرکت بگویم ۱۰۰ درصد وقتم را صرف مشتری که به من سپرده بودند، می کردم). البته به خاطر تحویل ندادن کارنماها به در دسر افتادم. و بنابراین، از آن زمان به بعد، در انتهای هر ماه، می نشستم و یک جا همه کارنماها را پر می کردم - کارم را ۹ صبح شروع می کردم و ۵:۳۰ بعدازظهر تمام می کردم. در حقیقت، اغلب زودتر می آمدم و دیرتر می رفتم. اما چه کسی به این چیزها اهمیت می دهد. به یاد دارم که کارنماها را برای امضا نزد ریسم می بردم. او همه آن‌ها را نگاه می کرد و با طعنه می گفت «قطعا کارمند منظم و هماهنگی هستی، مگه نه؟» و بعد آن‌ها را امضا می کرد.

باید بپذیرم که سیستم کارنما به علت برخی مشکلات در سیستم حسابداری اعمال شده بود. شاید از یک مشتری بیش از حد

پول گرفتند و او خواسته بود که آژانس ثابت کند افراد ارشدی که قول داده بودند به خاطر او کار کنند، در واقع همان افرادی بودند که برای محاسبه فاکتور پرداخت وقت گذاشتند... یا چیزی مشابه این. به منظور اصلاح این مساله در حسابداری، فرآیند جدیدی در سراسر شرکت اجرا شد. این راه حل چیزی است که دکتر لئونارد وانگ^{۱۲۷} آن را «رهبری تنبل» می نامند.

وقتی مشکلات بروز می کنند، عملکرد کند می شود، اشتباهاتی رخ می دهد یا تصمیمات غیراخلاقی فاش می شود، رهبری تنبل به جای حمایت از افرادش، در راستای ساختن دستورالعمل‌هایی برای اصلاح مشکل تلاش می کند. به هر حال، ساختار (یعنی مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها) بی طرف و مطمئن است. اعتماد کردن به یک دستورالعمل، ساده‌تر از اعتماد کردن به افراد است. یا حداقل ما این طور فکر می کنیم. دکتر وانگ خاطر نشان می کند که در حقیقت «دستورالعمل‌ها اغلب چیزی را به ما می گویند که می خواهیم بشنویم. به ما چراغ سبز می دهند اما ممکن است حقیقت را نگویند». وقتی رهبران دستورالعمل را جایگزین قضاوت می کنند، شرایط زوال اخلاقی باقی می ماند... حتی در فرهنگ‌هایی که استانداردهای اخلاقی و معنوی بالاتری برای خود لحاظ می کنند.

مثلا سربازان معتقدند نسبت به عوام استانداردهای اخلاقی و درستکاری بالاتری دارند. و عوام هم این چنین می پندارند. اما، دکتر وانگ و شریک تحقیقاتی‌اش دکتر استفن گراس^{۱۲۸}، که هر دو از افسران بازنشسته ارتش هستند و الان در کالج جنگ ارتش

آمریکا کار می‌کنند، در مقاله خود تحت عنوان «دروغ گفتن به خودمان: عدم صداقت در حرفه ارتش» به این نکته پی بردند که زوال سیستماتیک اخلاقی نتیجه دستورالعمل‌ها، روش‌ها و خواسته‌های بیش‌ازحدی است که رهبران به سربازان تحمیل می‌کنند. برخی نکاتی که رهبران از سربازانشان می‌خواهند نامعقول نیستند، بلکه غیرممکن‌اند. مثلاً سربازان می‌بایست تعداد روزهای تمرینی بیشتری از آن‌چه در تقویم بود می‌گذارند!

همانند دنیای شرکت‌ها، در ارتش نیز فشار برای تکمیل وظایف از بالا تحمیل می‌شود. اما، فشار بسیار زیادی نیز از رتبه‌های پایین اعمال می‌شود. در تلاش برای جلب توجه، افسرها می‌خواهند این‌گونه به‌نظر برسند که هر کاری را می‌توانند انجام دهند و به‌خوبی هم می‌توانند انجامش دهند. شکست در انجام وظایف می‌تواند باعث لکه‌دار شدن تصویر یک فرمانده شود و ترفیع او را نیز تحت‌الشعاع قرار دهد. ارائه گزارش نادرست از پیروی از وظایف، به حفظ دائم سیستم و حفظ شغلشان کمک می‌کند. و چون مجازات راستگویی گاهی بیشتر از دروغگویی است، سربازها در موقعیتی قرار می‌گیرند که احساس می‌کنند مجبورند دروغ بگویند یا تقلب کنند تا مقرراتی که برای آن‌ها وضع شده را رعایت کنند؛ یک دوراهی گریزناپذیر!

نتیجه این است که برای سربازان، یافتن راه‌های خلاقانه‌ای برای پیروی از مقررات عادی می‌شود. درعین حال احساس می‌کنند به استانداردهای اخلاقی بالایشان لطمه‌ای وارد نشده. یکی از مثال‌هایی که وانگ و گراس ارائه می‌دهند شامل آموزش دقیقه

آخری می‌شود که یگان‌ها باید قبل از مستقر شدن از افغانستان به عراق انجام می‌دادند. برای تکمیل این آموزش کامپیوتر-محور، سربازان باید کارت شناسایی خود را وارد کامپیوتر می‌کردند تا هویتشان تایید شود. یک افسر پذیرفت که همه کارت‌های شناسایی ۹ سرباز را جمع‌آوری کند، سپس باهوش‌ترین فرد گروه را انتخاب کرد که این کار را ۹ بار انجام دهد تا همه گواهی دریافت کنند.

به‌جای اینکه کار خود را تقلب یا دروغ ببینند، اکثر سربازان تنها به‌عنوان «تیک زدن گزینه‌ها»، «بخشی از فرآیند اداری» یا تنها انجام آن‌چه «رهبری از آن‌ها خواسته» در نظر گرفتند. برخی کار خود را اصلاً غیراخلاقی نمی‌دانستند چون همانند نمونه من و کارنماها، این درخواست‌ها را چنان پیش پا افتاده می‌دانستند که به‌نظرشان خارج از هر استاندارد صداقت یا درستکاری بودند. مثل این است که به کسی بگویید باید برنامه‌تان را به‌خاطر «یک مشکل خانوادگی» کنسل کنید درحالی‌که مشکل خانوادگی‌ای وجود ندارد، و فقط می‌خواهیم بدون ناراحت کردن کسی از این برنامه فرار کنیم. و با این که دروغ گفتیم، چون فقط یک دروغ مصلحتی کوچک و «بی‌ضرر» است، همچنان باور داریم که راستگو هستیم.

اما وقتی این تخلفات به‌ظاهر کوچک در یک فرهنگ شایع می‌شوند، نشانه‌ای از زوال اخلاقی هستند. به یاد داشته باشید، تعریف دقیق زوال اخلاقی، مشارکت در رفتار غیراخلاقی در عین باور داشتن این امر است که همچنان مطابق با کد اخلاقی و

معنوی خود رفتار می‌کنیم. همانند دنیای شرکت‌ها، اگر هر یک از اقدامات غیراخلاقی که سربازان مرتکب شدند باعث خشم همگانی مردم می‌شد، احتمالاً این سربازان مجازات می‌شدند (و البته مابقی ارتش ملزوم به آموزش آنلاین بیشتری می‌شد تا از وقوع موارد مشابه جلوگیری شود).

در سراسر این قضیه تناقض آشکاری وجود دارد. وقتی راه‌حلهایی با طرز فکر محدود اعمال می‌کنیم تا مشکل زوال اخلاقی را نشانه رویم که خود طرز فکر محدود آن را به وجود آورده، زوال اخلاقی بیشتری را شاهد خواهیم بود. وقتی برای اصلاح مشکلات فرهنگی از دستورالعمل و ساختار استفاده می‌کنیم، آن چه اغلب حاصل می‌شود دروغ و تقلب بیشتر است. دروغ‌های کوچک تبدیل به دروغ‌های بزرگ می‌شوند، و این رفتارها عادی می‌شوند.

رهبر تنبل حسن تعبیری برای واژه رهبران بد یا افراد بد نیست. همانطور که فردی که تصمیم می‌گیرد ورزش نکند، انسان بدی نیست. تصمیماتی که با رهبری تنبل گرفته می‌شوند اغلب ممکن است با نیت بسیار خوبی اتخاذ شوند. در مورد ارتش، یا هر سازمان بزرگ دیگری در این زمینه، رهبری ممکن است واقعاً بر این باور باشد که همه خواسته‌ها و دستورالعمل‌های مضاعفی که به سربازان ارائه داده می‌شود، سودمندند. اما چون رهبران ارشد به ندرت خودشان مشمول این خواسته‌های مضاعف می‌شوند، ممکن است نسبت به مشکلاتی که «راه‌حل‌ها» ی‌شان ایجاد می‌کنند، بی‌اطلاع باشند. اما اگر از این مشکلات آگاه

بودند و دورویی، سوءعمل و کاغذبازی اضافی را تجربه کرده بودند، آن وقت مثل رییس من در آژانس، آن‌ها هم در این بازی شرکت می‌کردند. وقتی این اتفاق می‌افتد، این رهبران نیز احتمالاً وارد چرخه توجیه و خودفریبی می‌شوند. و این شیب، لغزنده‌تر می‌شود.

وقتی زوال اخلاقی می‌تواند در جاهایی مانند ارتش که درستکاری بسیار مهم است نیز رخ دهد، در این صورت همه جا می‌تواند رخ دهد. و رخ هم می‌دهد و نمی‌توانم به اندازه کافی تاکید کنم که زوال اخلاقی تا چه حد در شرکت‌ها و نهادهای ما رایج است. دستورالعمل، برای مدیریت زنجیره تامین بسیار مناسب است. سازماندهی، کارآیی تولید را بهبود می‌بخشد. اما زوال اخلاقی یک مسئله انسانی است. و با اینکه ممکن است به نظر به دور از عقل باشد اما ما به انسان‌ها نیاز داریم تا مشکلات انسانی را برطرف کنیم (نه کاغذبازی، نه آموزش، نه گواهی).

بهترین پادزهر (و واکسن) علیه زوال اخلاقی، یک طرز فکر نامحدود است و رهبرانی که به افرادشان هدف، و فرصتی برای کار کردن با یک تیم مطمئن برای پیشرفت می‌دهند، فرهنگی می‌سازند که در آن افراد با در نظر گرفتن معنویات، اخلاقیات و تاثیر گسترده تصمیماتی که برای رسیدن به اهدافشان می‌گیرند، برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت کار می‌کنند. نه به این دلیل که به آن‌ها گفته شده که این کار را نکنند. نه برای اینکه چک لیستی وجود دارد که آن‌ها را ملزوم به انجام این کار می‌کند. نه به این

خاطر که دوره آنلاین شرکت با موضوع «عملکرد اخلاقی» را گذرانده‌اند. این گونه عمل می‌کنند چون این شیوه طبیعی انجام کار است؛ ما اخلاقی عمل می‌کنیم چون نمی‌خواهیم کاری کنیم که پیشروی به سوی هدف را خدشه‌دار کند. وقتی عضوی از یک تیم معتمد باشیم، نمی‌خواهیم هم‌تیمی‌هایمان را ناامید کنیم.

نسبت به تیم‌مان و اعتبار سازمان احساس مسئولیت می‌کنیم نه فقط نسبت به خودمان و آرزوهای شخصی‌مان. وقتی احساس می‌کنیم عضو گروهی هستیم که به ما اهمیت می‌دهد، می‌خواهیم با آن گروه کار درست را انجام دهیم و باعث افتخار رهبران‌مان شویم. استانداردهایمان به شکل طبیعی بالا می‌روند.

ما، به عنوان یک حیوان اجتماعی، نسبت به محیطی که در آن هستیم واکنش نشان می‌دهیم. یک فرد خوب را در محیطی که دچار زوال اخلاقی است قرار دهید، و آن شخص نیز مستعد لغزش‌های اخلاقی می‌شود. به طور مشابه، فردی را در نظر بگیرید، حتی فردی که در گذشته به شکل غیراخلاقی عمل کرده است، او را در یک فرهنگ قوی‌تر و اخلاق‌محورتر بگذارید، و همان شخص هم مطابق استانداردها و هنجارهای آن محیط رفتار می‌کند. همانطور که قبلاً گفتم، رهبران ذاتاً مسئول این نتایج نیستند. رهبران مسئول افرادی هستند که مسئول این نتایج‌اند. کاری است که توجه مداوم می‌طلبد چون وقتی کوچک‌ترین چیزها پیچیده می‌شوند، در نهایت دچار نقص می‌شوند.

رهبرانی که طرز فکر نامحدودی دارند، می‌پذیرند که ایجاد فرهنگی مقاوم در برابر زوال اخلاقی، نیازمند صبر و تلاش است. نیازمند حس وظیفه نسبت به هدف، جدیت برای تمایل در برابر منابع و توانایی پرورش تیم‌های معتمد است. ممکن است سه ماه یا یک سال طول بکشد (بستگی به اندازه شرکت دارد) تا تاثیر این سرمایه‌گذاری احساس شود. و وقتی که استانداردهای اخلاقی ثبت (یا مجدداً ثبت) شدند، باید هوشیارانه محافظت شوند. اگر زوال اخلاقی به وسیله خودفریبی تقویت شود، حفظ ارزش‌های اخلاقی، صداقت کامل و ارزیابی شخصی پیوسته را می‌طلبد. لغزش‌های اخلاقی رخ می‌دهند و بخشی از انسان بودن هستند. اما زوال اخلاقی، بخشی از انسان بودن نیست. زوال اخلاقی، شکست رهبری و عنصر کنترل‌شدنی در فرهنگ شرکتی است، و به این معناست که برعکس آن نیز درست است. فرهنگ‌هایی که از نظر اخلاقی قوی‌اند هم نتیجه فرهنگی هستند که رهبران ساخته‌اند.

وقتی عمل کردن به شیوه اخلاقی استاندارد است

در ۲۵ نوامبر سال ۲۰۱۱، شرکت پوشاک پاتاگونیا^{۱۲۹} آگهی تمام صفحه‌ای در نیویورک تایمز تحت عنوان «این ژاکت را نخرید» منتشر کرد. با وجود اینکه برخی افراد بدبین این عنوان را یک ترفند تبلیغاتی از سوی یک برند گران‌تلقی کردند که افراد بسیاری قدرت خرید آن را ندارند، در جزییات آگهی، به نوع فرهنگی که پاتاگونیا دارد و در اصل الهام‌بخش این آگهی بوده، پی می‌بریم.

در متن این آگهی، پاتاگونیا کاری کرد که اکثر شرکت‌های دیگر آن را غیرقابل تصور می‌دانند. آن‌ها با زبان ساده پیامدهای زیست‌محیطی محصول خود را توضیح دادند. در این نمونه مدل پر فروش Fleece R۲ مد نظر است. در این آگهی آمده بود:

برای تولید [این ژاکت ۱۳۵] لیتر آب لازم است که برای بر طرف کردن نیازهای روزانه ۴۵ نفر (سه لیوان در روز) کافی است. در مسیر تولید آن که ۶۰ درصد پلی‌استر دارد، کارخانه رنوی ما تقریباً ۲۰ پوند کربن دی‌اکسید تولید کرده است که ۲۴ برابر وزن تمام شده محصول است. این ژاکت در مسیر تولیدش، دو سوم ضایعات به جا می‌گذارد.

«برای همه ما کارهای زیادی هست که می‌توانیم انجام دهیم»، این آگهی در نهایت نتیجه می‌گیرد که «چیزی را که نیاز ندارید، نخرید... به ما بپیوندید تا مجدداً دنیایی را بسازیم که در آن، تنها چیزهایی را استفاده می‌کنیم که طبیعت می‌تواند بازسازی کند.»

ایوون چواینارد^{۱۳۰} موسس پاتاگونیا می‌گوید: «به‌خاطر حس گناهی که داشتیم این کار را کردیم. همه می‌دانیم که باید کمتر

مصرف کنیم.» درحالی که شرکت‌های دیگر ممکن است از حسن تعبیر استفاده کنند تا خود را از اقداماتشان دور سازند یا تاثیر کارهایشان را کم‌رنگ کنند، پاتاگونیا مسئولیت کامل نقش خود را در زنجیره علی بدون هیچ استثنا یا بهانه‌ای که ممکن است آن‌ها را به سوی یک شیب لغزنده هدایت کند، می‌پذیرد. آن‌ها فارغ از نتیجه نهایی کاملاً با خودشان و مردم درباره اینکه کارهایشان چگونه دنیا را تحت تاثیر قرار می‌دهد، صادق هستند. می‌دانند که اگر می‌خواهند در این بازی نامحدود دوام بیاورند و پیشرفت کنند، باید تا این حد صادق باشند. آن‌ها خود را قربانی سیستم نشان نمی‌دهند بلکه خود را بخشی از آن می‌دانند... و کاری را که برای تغییر آن می‌توانند انجام دهند، می‌کنند. سخت است که حتی تصور کنیم مای لن چنین آگهی را در نیویورک تایمز بگذارد و توضیح دهد که می‌دانستند که از افرادی که آلرژی‌های خطرناک دارند، با افزایش ۵۰۰ درصدی قیمت اپی‌پن سوءاستفاده می‌کردند. درحالی که مدعی بودند این کار را برای جلب توجه همگان نسبت به سوءاستفاده‌های قانونی و اخلاقی در صنعت دارویی کردند.

کالبدشکافی هر رسوایی یا مورد زوال اخلاقی تقریباً همیشه شکستی در زمینه رهبری را فاش می‌کند. شرکت‌هایی که فرهنگی همانند مای لن و ولز فارگو دارند تقریباً محکوم به نوعی از زوال اخلاقی هستند. رهبران آن‌ها با استناد به گفته‌های میلتن فریدمن، فکر می‌کنند آن‌جا هستند تا دست‌آوردهای شرکت را ماکزیمم کنند و ساختار انگیزشی آن‌ها نیز همین اعتقاد را تقویت می‌کند. در نتیجه، نتایج مالی کوتاه‌مدت اولویتی بالاتر از هرگونه هدف آرمانی دارد (البته اگر چنین هدفی داشته باشند). اگر

رهبران در انتخاب بین اراده و منابع، به نفع منابع سوگیری داشته باشند، در نتیجه عملاً و با کمال میل فرهنگ خود را طوری تنظیم می‌کنند که با اولویت‌هایشان هماهنگ شود. در پاتاگونیا، همانند دیگر سازمان‌هایی که طرز فکر نامحدود دارند، به آرمان‌هایشان روی می‌آورند تا به آن‌ها کمک کند اولویت‌هایشان و رفتارهای متعاقب آن را مطابق آن تعیین کنند. فقط میزان پولی که امسال درمی‌آورند مهم نیست.

دین کارتر^{۱۳۱}، معاون منابع انسانی و خدمات مشترک این شرکت می‌گوید که «برنامه داریم که تا صدسال دیگر هم در این کسب‌وکار باشیم بنابراین به نتایج بلندمدت فکر می‌کنیم.» با عمل کردن بر مبنای طرز فکر نامحدود، قصد پانتاگونیا این نیست که در بازار پیروز شود یا بر کسی غلبه کند. بلکه پانتاگونیا با انگیزه چشم‌انداز آینده‌ای که در آن محصولات با کیفیت می‌سازند درحالی‌که کمترین آسیب را به محیط زیست وارد می‌سازند فعالیت می‌کند، و «از کسب‌وکار خود برای الهام بخشیدن و اجرای راه‌حل برای بحران زیست محیطی استفاده می‌کند.»

پانتاگونیا ابداً یک شرکت بی‌نقص نیست. آن‌ها هم اشتباه می‌کنند و اشخاص داخل شرکت نیز دچار لغزش‌های اخلاقی می‌شوند. پاتاگونیا این را می‌داند و درک می‌کند که پیگیری آرمان‌هایش به معنای مسیری از خودسازی پیوسته است. در شرکت‌های بسیار زیادی، عبارت «خودسازی پیوسته» اغلب به معنای اصلاح دستورالعمل‌ها و تقویت بهره‌وری است. در

پاتاگونیا و دیگر شرکت‌های با طرز فکر نامحدود، جایی که مقیاس اراده و منابع هردو مهم هستند، خودسازی پیوسته به هر جنبه سازمان از جمله فرهنگ و استاندارد‌ی که بر مبنای آن عمل می‌کنند، اشاره دارد. این چیزی است که به آن‌ها کمک می‌کند استانداردهای بالای اخلاقی خود را حفظ کنند. پاتاگونیا به سمت بهترین بودند حرکت نمی‌کند، آن‌ها به سمت بهتر شدن می‌روند.

حتی اگر این تیتراژ دیدِ عده‌ای شکست خورده باشد، کمپین «این را نخرید» یک تمهید یک باره نبود. پاسخگو بودن و پیوسته بهتر شدن از ویژگی‌های خاص پاتاگونیا بود. همانطور که در وبسایتشان آمده است:

پاتاگونیا یک کسب‌وکار در حال رشد است - و ما می‌خواهیم به مدت بسیار طولانی در تجارت باشیم. امتحان صداقت (یا دورویی) ما این خواهد بود که هر چه می‌فروشیم سودمند، در موارد ممکن چندکاره، با دوام، زیبا اما نه تحت کنترل مد باشد. هنوز کاملاً به این نقطه نرسیدیم.

این قطعه در پایان می‌پذیرد که همه محصولات شرکت این معیارها را ندارند، اما در ادامه طرح جریان فکری عمومی را معرفی می‌کند. برنامه‌ای که امیدوارند به آن‌ها برای پیشبرد به سوی اهدافشان کمک کند. این طرح شامل چندین تعهد می‌شود: تعهد به تولید لباس‌های باکیفیتی که برای مدتی طولانی دوام می‌آورند، تا لازم نباشد دائماً جایگزین شوند (که این ضایعات را

کاهش می‌دهد)، تعهدی که به منزله آن لباس‌ها را رایگان تعمیر می‌کنند تا مردم آن‌ها را درو نریزند (که این کار ضایعات را کاهش می‌دهد)، همکاری با ای‌بی‌بی^{۱۳۲} تا مردم بتوانند محصولات دست دوم را بخرند، بفروشند و از آن‌ها «مجددا استفاده کنند» (که این کار ضایعات را کاهش می‌دهد؛) و وقتی در نهایت عمر یک محصول به پایان رسید، پانتاگونیا آن را از شما تحویل می‌گیرد تا به جای آن که آن را در سطل زباله بیندازیم، آن را بازیافت کنند (که این کار ضایعات را کاهش می‌دهد).

درحالی که برخی شرکت‌ها همه تلاش‌شان را می‌کنند تا راه فراری قانونی پیدا کنند و بتوانند از آن برای افزایش عملکردشان استفاده کنند، پانتاگونیا همه تلاشش را می‌کند تا راه‌های فرار قانونی را ببندد تا ارزش‌ها و عقاید خود را ارتقا دهد. به عنوان مثال در دهه گذشته، این شرکت با گروه‌های NGO همکاری کرده تا سوءاستفاده از کارگرها را در لایه اول زنجیره تامین خود شناسایی و اصلاح کنند. در نتیجه رسیدگی‌های جداگانه داخلی در سال ۲۰۱۱، این شرکت پی برد که با وجود ایجاد زنجیره تامین که از نظر اجتماعی مسئول است، همچنان چندین مورد تخلف از جمله موارد متعددی از قاچاق انسان و استثمار، در سطح لایه دوم کارخانه‌هایی که مواد خام را به پارچه و قسمت‌های مورد نیاز دیگر تبدیل می‌کردند، وجود دارد. اینکه پانتاگونیا حتی به شرایط موجود در تامین‌کنندگان لایه دوم خود نگاهی کرده بسیار جالب توجه است، چه رسد به این که حتی سعی در اصلاح آن‌ها هم داشته است.

گیلیان وایت^{۱۳۳} در مقاله‌ای در آتلانتیک نوشت «حتی انجمن عدالت کار (FLA) که وظیفه رسیدگی‌های فوری به کارخانه‌های خارج از کشور را به عهده دارد و به شرکت‌ها در بهبود برنامه‌های موظفی شرکتی‌شان کمک می‌کنند، فقط لازم می‌داند که برندهای وابسته، تنها تامین‌کنندگان لایه اول خود را بررسی، نظارت و گزارش کنند - سطحی که در آن شناسایی معضلات قاچاق انسان و واکنش به آن آسان‌تر است.» ریشه‌کن کردن کار اجباری، دشوار و پیچیده است و به عهده گرفتن آن مستلزم اختصاص زمان و سرمایه‌گذاری بسیار در زمینه منابع است. اکثر شرکت‌ها صبر می‌کنند تا فقط وقتی مجبور شوند، یا به خاطر آبروریزی یا مسائل قانونی، به آن رسیدگی کنند.

پانتاگونیا با تصمیم شخصی خود، چنین حجمی از سرمایه‌گذاری و تعهد را انجام داده است، با اینکه می‌دانند ممکن است این مشکل هرگز کاملاً حل نشود. با این حال باز هم به تلاش خود ادامه می‌دهند. چرا که هدف اصلی، خودسازی پیوسته و عمل اخلاقی است. در واقع، این سطح بالایی از یک هدف آرمانی موثر است؛ اینکه ممکن است هیچوقت به ایده‌آل‌هایی که تصور می‌کنیم نرسیم، اما تا زمان مرگمان برای آن‌ها تلاش کنیم. این موضوع به شغل‌مان هدف می‌بخشد و به ما انگیزه می‌دهد که به تلاش جدی در این زمینه ادامه دهیم.

شرکت‌هایی که طرز فکر محدود دارند ممکن است نگران باشند که این‌گونه رویکردها هزینه زیادی دربرداشته، به

دست‌آوردهای مالی‌شان لطمه وارد کند، باعث از دست دادن مشتری شود یا اعتبارشان را نابود کند (امروزه شرکت‌های معدودی مایل‌اند بپذیرند که کار اشتباهی انجام می‌دهند). پاتاگونیا نگران این مسائل نیست و از این که از مردم جلو بزنند و ریسک‌های بزرگی کنند، نمی‌ترسد. البته این شرکت یک امتیاز بسیار بزرگ دارد که صادقانه آن را می‌پذیرد. این شرکت، یک شرکت خصوصی است. دین کارتر به ما گوشزد می‌کند که «فشار قابل توجهی بر روی یک شرکت سهامی عام است تا هر سه ماه یک‌بار به افرادی سود برساند که تنها به نفع مالی خودشان در فعالیت‌های شرکت می‌اندیشند؛ «بنابراین خصوصی بودن، وقتی نفع شخصی مان در این است که اثر بزرگتری داشته باشیم، مفید فایده واقع می‌شود.»

با اینکه پاتاگونیا دارای گواهی شرکتی سطح B است (یعنی شرکتی که به «سرمایه‌داری و سودآوری» اعتقاد دارد) و یک موسسه خیریه نیست؛ سازمانی که به دنبال سود است و می‌خواهد هر سال پول بیشتری نسبت به سال قبل در بیاورد. اما این را نیز می‌داند که پول درآوردن دلیل وجودی آن‌ها نیست. همانند همه شرکت‌هایی که طرز فکر نامحدود دارند، آن‌ها نیز پول را سوختی می‌دانند که برای دنبال کردن آرمان‌های خود به آن نیاز دارند. برای دریافت گواهی‌نامه سطح B، شرکت‌ها باید عمیق‌ترین ارزش‌های اجتماعی و زیست محیطی خود را مشخص کنند و بعد با احترام گذاشتن به مسئولیت خود نسبت به کارمندان، مشتریان، تامین‌کنندگان و جوامع مطابق این آرمان‌ها رفتار کنند - به همان اندازه‌ی اهمیتی که برای سود مالی سهامداران‌شان قائلند. پاتاگونیا می‌داند که هر چه کسب و کارشان موفق‌تر باشد، بیشتر می‌توانند استانداردهای خود را حفظ

کنند و می‌توانند تاثیر مثبت بیشتری در دنیا داشته باشند. آن‌ها می‌دانند اگر از آرمان خود چشم بردارند و از زوال اخلاقی دوری کنند، در دراز مدت آن دسته افرادی را که عقیده و ارزش‌هایی همانند آن‌ها دارند به خود جلب می‌کنند و در نتیجه موجب رشد آن‌ها نیز می‌شوند.

تصمیمات اخلاقی بر مبنای چیزهایی نیست که در کوتاه‌مدت مناسب‌اند. آن‌ها بر مبنای «کار درست» هستند. در حالی که گرایش به تصمیمات کوتاه‌مدت با نادیده گرفتن مسائل اخلاقی به تدریج یک شرکت را تضعیف می‌کند، «انجام کار درست» به تدریج آن را قوی می‌کند. الگوی پاتاگونیا در تلاش برای انجام کار درست به بهترین شکل و در اولویت قرار دادن مردم و سیاره پیش از نفع مالی منجر به وفاداری زیاد از سوی کارمندان و همچنین مشتریان شده است. این کار در ترکیب با نیت خوب و اعتمادی که در بازار ساخته‌اند به آن‌ها کمک کرده که تبدیل به یکی از موفق‌ترین، خلاق‌ترین و پردرآمدترین شرکت‌های موجود در شاخه خود شوند. این شرکت در دهه گذشته، سودی معادل چهار برابر و بهره مالی سه برابری را تجربه کرده است. در کلام رز مارکاریو^{۱۳۴} مدیرعامل پاتاگونیا، «کار کردن برای سیاره زمین، بازار جدیدی ایجاد می‌کند که برای ما پول بیشتری تولید می‌کند. (به ترتیب ارائه اولویت‌هایش توجه کنید).

ریک ریچوی^{۱۳۵} معاون امور زیست محیطی پاتاگونیا می‌گوید «تاجایی که در حال حاضر در افق کاری خود می‌بینیم به تولید

محصولاتی که به مردم اجازه می‌دهد با لباسی که انتخاب می‌کنند زندگی مسئولانه‌تری داشته باشند، ادامه می‌دهیم. باید تا زمانی که افراد زیادی وجود دارند که این کار را نمی‌کنند... رشد کنیم». با این حال ریچ‌وی می‌پذیرد که «نکته اینجاست که رشد ما، احتمالاً مشکلات بیشتری نسبت به راه‌حلهایی که می‌سازد ایجاد می‌کند.» باید دید پاتاگونیا وقتی به آن نقطه رسید، چگونه به آن رسیدگی می‌کند. اما اینکه به آن فکر می‌کنند و راجع به آن (به شکل علنی و نه کمتر) صحبت می‌کنند یکی از نشانه‌های دیگر قدرت اخلاقی آن‌هاست.

در نتیجه رهبری با طرز فکر نامحدود، پاتاگونیا نه تنها شرکتی ساخته که در برابر زوال اخلاقی مقاوم‌تر است بلکه پایه‌های استاندارد رفتار اخلاقی کسب‌وکار را نیز بنا گذاشته است. و از این کار هدفی دارد. کو دو فریمن^{۱۳۶} می‌گوید: «اگر بتوانیم به جامعه کسب‌وکار نشان می‌دهیم که موفق هستیم. فکر می‌کنیم الگوی بسیار خوبی برای نحوه اداره متفاوت کسب‌وکاریم». پاتاگونیا به شکلی عمل می‌کند که فقط برای آن‌ها مفید نیست، برای بازی تجارت هم مفید است... و این شیوه جواب می‌دهد. شرکت‌های دیگر هم می‌توانند از آن‌ها الگو بگیرند.

فصل ۹) رقیب ارزشمند

شنیدن اسمش باعث ناراحتی‌ام می‌شد. اگر می‌شنیدم که کسی او را ستایش می‌کند، موجی از حسادت مرا در بر می‌گرفت. او را می‌شناختم و می‌دانستم که انسان خوب و محترمی است. برای کارهایش ارزش و احترام زیادی قائلم و او نیز هر زمان که با هم ملاقات کرده‌ایم، برخورد بسیار خوبی با من داشته است. ما کارهای مشابهی انجام می‌دهیم؛ کتاب می‌نویسیم و در مورد دیدگاه‌هایمان دربارهٔ جهان پیرامون صحبت می‌کنیم. اگرچه خیلی از افراد دیگر هم هستند که کارهای مشابه من و او را انجام می‌دهند، اما بنا به دلایلی، فقط اوست که برایم تبدیل به دغدغهٔ ذهنی شده. دلم می‌خواست بهتر از او باشم. مرتباً رتبه‌های فروش آنلاین را چک می‌کردم تا بدانم کتاب‌های من، در مقایسه با کتاب‌های او چقدر فروش داشته، و نه در مقایسه با هیچ کس دیگری، فقط و فقط او. اگر رتبهٔ من بالاتر بود، لبخندی می‌زدم و احساس برتری می‌کردم، و اگر او در رده‌های بالاتری قرار می‌گرفت، اخم می‌کردم و احساس ناراحتی وجودم را فرا می‌گرفت. او رقیب اصلی‌ام بود و من می‌خواستم برنده شوم.

سپس اتفاق عجیبی افتاد. از ما دعوت شد تا در یک رویداد، با هم روی صحنه برویم. اگرچه قبلاً در گردهمایی‌هایی که به‌طور مشترک دعوت شده بودیم، هر دو سخنرانی کرده بودیم، اما این اولین باری بود که از ما خواسته شده بود به‌طور همزمان روی صحنه برویم. در گذشته، به‌عنوان مثال من در روز اول کنفرانس صحبت می‌کردم، و او در روز دوم. اما این بار قرار بود که ما به‌طور همزمان روی صحنه برویم و در کنار هم برای مصاحبه مشترک بنشینیم. مصاحبه‌کننده فکر می‌کرد که اگر ما یکدیگر را

معرفی کنیم، جالبتر است. اول من وارد شدم، به او نگاه کردم، سپس به حضار، و دوباره به او. بعد گفتم: «تو به طرز باور نکردنی باعث می شوی که احساس عدم امنیت کنم، چون تمام نقاط قوت تو دقیقا همان نقاط ضعف من است. تو می توانی کارهایی را به بهترین نحو انجام دهی که من برای انجام آن ها به دردمرست بسیاری می افتم». حضار خندیدند. او نیز به من نگاه کرد و پاسخ داد: «این احساس عدم امنیت امری دو طرفه است.» او در ادامه به برخی از نقاط قوت من، که آرزو داشت خودش در آن ها بهتر شود اشاره کرد. در همان لحظه بود که متوجه شدم چرا چنین احساس رقابت شدیدی نسبت به این شخص دارم. آنگونه که من او را می دیدم هیچ ارتباطی با خود او نداشت.

بلکه مربوط به خودم می شد. هر وقت حرفی از او زده می شد، من به یاد نقاط ضعف خودم می افتادم. به جای اینکه انرژی و توانم را برای بهبود خودم صرف کنم، بر نقاط ضعفم غلبه کنم یا نقاط قوتم را تقویت کنم، روی شکست دادن او تمرکز می کردم، چون این راه ساده تر بود. خب مکانیزم رقابت همین است دیگر، درست است؟ این یک کشش و تحریک برای رسیدن به پیروزی است. مشکل اینجا بود که همه معیارهای تعیین اینکه چه کسی جلوتر و چه کسی عقب تر است را خودم تعیین کرده بودم و همچنین دوباره این من بودم که استانداردهایی را برای مقایسه معین کرده بودم. به علاوه در این رقابت، خط پایانی هم وجود نداشت، به عبارت دیگر، سعی داشتم در مسابقه ای رقابت کنم که امکان برد در آن وجود نداشت. من یک اشتباه قدیمی و رایج را مرتکب شده بودم. حقیقت این است که اگرچه ما کارهای مشابهی انجام می دهیم، اما او دشمن من نیست، رقیب من است. رقیب بسیار

ارزشمند من.

برای آن دسته از افرادی که زمانی را در زندگیشان به تماشا یا شرکت در مسابقات ورزشی یا بازی‌ها اختصاص داده‌اند، درک یک مسابقه یا رقابت محدودی که در آن یکی از طرفین نهایتاً دیگری را شکست می‌دهد آسان‌تر است. در حقیقت، برای اکثر ما، هر زمانی که بازیکن دیگری نیز در میدان حاضر باشد، نگرش «ما در مقابل آنها» به‌طور خودکار شکل می‌گیرد. اما چنانچه ما درگیر یک بازی بی‌نهایت (نامحدود) باشیم، لازم است که نگرش دشمن و تقابل را کنار گذاشته، و به آنان به چشم رقبای ارزشمندی نگاه کنیم که باعث پیشرفت‌مان می‌شوند.

یک رقیب ارزشمند بازیکن دیگری در بازی و شایسته‌مقایسه است. رقبای ارزشمند ممکن است بازیگرانی در صنعت ما یا حتی خارج از آن باشند. آن‌ها ممکن است دشمنان قسم خورده، همکار یا حتی شریک ما باشند. مادامی که ما با طرز فکر نامحدود بازی می‌کنیم، حتی مهم نیست که آن‌ها طرز فکر محدود دارند یا نامحدود. صرف نظر از اینکه چه کسانی هستند یا کجا می‌توان آنان را پیدا کرد، نکته اصلی این است که آن‌ها کاری را (و یا کارهای بسیاری را) به‌خوبی ما یا بهتر از ما انجام دهند. ممکن است آن‌ها محصول بهتری تولید کنند، اطرافیان‌شان وفاداری بیشتری نسبت به آنان داشته باشند، رهبران بهتری باشند یا هدفمندتر از ما تصمیم‌گیری و عمل کنند. نیازی نیست که ما همه چیز را در مورد آن‌ها تحسین کنیم، با آنان موافقت کنیم یا حتی آن‌ها را

دوست داشته باشیم. فقط باید بپذیریم که آن‌ها نقاط قوت و توانایی‌هایی دارند که ما نیز می‌توانیم با مشاهده و مقایسه خود با آنان، یک یا دو مورد را یاد بگیریم.

ما باید رقبای شایسته خود را انتخاب کنیم و عاقلانه این است که آن‌ها را با اتخاذ استراتژی مناسب انتخاب کنیم. انتخاب رقیبی که به سادگی می‌توان از او پیشی گرفت، کوچکترین سودی برای ما ندارد. لازم نیست که آنان حتماً بهترین بازیکن یا عهده‌دار مسئولیت یک پست مهم و حساس باشند. ما آن‌ها را به عنوان رقبای شایسته خود انتخاب می‌کنیم، چرا که چیزی در مورد آن‌ها وجود دارد که نقاط ضعف ما را به ما نشان می‌دهند و ما را به سمت بهبود مداوم سوق می‌دهد... ویژگی و مشخصه‌ای که مجهز بودن به آن، برای ادامه حضور قدرتمند در بازی ضروری است.

از اواسط دهه ۱۹۷۰ تا دهه ۱۹۸۰، کریس اورت لُیوید^{۱۳۷} و مارتینا ناوتیلووا^{۱۳۸} دو بازیکن برتر در مسابقات تنیس بانوان بودند. اگرچه آن‌ها وقتی در زمین مسابقه رقیب یکدیگر بودند هریک برای کسب پیروزی به میدان می‌رفتند، اما احترامی که این دو به هم داشتند باعث شد که هر دوی آن‌ها تبدیل به تنیسوره‌های بهتری شوند. لویوید یک بار گفت: «من از آنچه او به عنوان رقیب برایم انجام داد، تا سطح بازی من ارتقا یابد قدردانی می‌کنم». «و فکر می‌کنم او نیز قدردان کاری است که من برای او انجام دادم.» به عنوان مثال وجود ناوتیلووا دلیل این بود که اورت شیوه بازی خود را تغییر دهد. او دیگر نمی‌توانست هیچ زمانی را صرف

حضور در خط پایانی کند. او باید یاد می‌گرفت که تبدیل به یک بازیکن هجومی‌تر شود. این کاری است که یک رقیب شایسته برای ما انجام می‌دهد. آن‌ها ما را به‌گونه‌ای تحت فشار قرار می‌دهند که تنها تعداد معدودی از افراد قادر به انجام آن هستند. حتی مربی ما هم نمی‌تواند چنین کاری کند. و در مورد اورت و ناواتیلووا، این رقابت نه تنها منجر به ارتقای سطح بازی خود آنان، بلکه باعث ارتقای سطح تنیس جهان شد.

این تغییر جزئی در طرز فکر افراد، می‌تواند تاثیر عمیقی در نحوه تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی منابع مان داشته باشد. رقابت سنتی ما را وادار می‌کند تا نگرش پیروزی محور داشته باشیم. یک رقیب ارزشمند به ما الهام می‌بخشد تا در جهت بهبود و پیشرفت گام برداریم. مورد اول (ذهنیت برنده محور) توجه ما را بر نتیجه متمرکز می‌کند، و دومی (رقیب ارزشمند و تلاش برای بهبود) باعث تمرکز ما بر روند و مسیر می‌شود. این جابجایی ساده در ذهنیت ما، بلافاصله نگاهمان را به کسب و کارمان تغییر می‌دهد. این تمرکز بر روند و بهبود مداوم است که به کشف مهارت‌های جدید کمک می‌کند و منجر به افزایش تحمل و طاقت ما می‌شود. تمرکز بیش از حد بر شکست رقیب، نه تنها با گذشت زمان، ما را فرسوده می‌کند بلکه می‌تواند منجر به خاموش شدن خلاقیت درونی مان شود.

دلیل دیگر برای تغییر دیدگاه ما نسبت به مشاهده افراد قدرتمند در زمینه فعالیت مان به‌عنوان رقبای ارزشمند، کمک به صادق

ماندن ماست. این موضوع مانند یک دونده است که برای رسیدن به پیروزی وسواس ذهنی زیادی دارد، آن‌ها قوانین را فراموش می‌کنند، اخلاق را از یاد می‌برند، یا حتی فراموش می‌کنند اصلا برای چه شروع به دویدن کرده‌اند. ممکن است وقت و انرژی خود را صرف تضعیف شخصی که سریعتر از آنان می‌دود کنند، و به حقه زدن به رقیب خود متوسل شوند. یا شاید داروهای بهبود عملکرد مصرف کنند تا به آن‌ها برتری لازم برای رسیدن به پیروزی را بدهند. هر دو تاکتیک، مطمئنا شانس پیروزی در مسابقه را افزایش می‌دهد، اما اتخاذ چنین استراتژی‌هایی، آن‌ها را برای دستیابی به موفقیت‌های فراتر از آن مسابقات مجهز نمی‌کند. و سرانجام ما فقط دونده‌ای هستیم که هنوز هم آهسته می‌دود. وقتی بازیکنان دیگر را به‌عنوان رقیبی شایسته در نظر می‌گیریم، فشار حضور در رقابتی که باید به هر قیمتی در آن برنده شد از بین می‌رود و بنابراین به‌صورت خودبه‌خود احساس نیاز کمتری به انجام عمل غیراخلاقی یا غیرقانونی پیدا می‌کنیم. تاکید و رعایت ارزش‌هایی که ما با استفاده از آن عمل و فعالیت می‌کنیم از نتیجه نهایی مهم‌تر می‌شود، و این موضوع، در نهایت ما را به داشتن صداقت بیشتر تشویق می‌کند (سازمان‌ها یا سیاستمدارانی که ترجیح می‌دهند کار درست را انجام دهند تا اینکه صرفاً به پیروزی نهایی فکر کنند نمونه‌های خوبی هستند).

در مورد رقیب شایسته من باید بگویم، وقتی به آدام گرانت به‌عنوان حریف فکر می‌کردم، به من هیچ کمکی نمی‌کرد. در عوض، تنها باعث تقویت طرز فکر محدود من می‌شد. من بیشتر درگیر رتبه‌بندی و برتری‌جویی‌های خودسرانه و من‌درآوردی بودم، تا اینکه به پیشرفت واقعی خود فکر کنم. وقت و انرژی زیادی را صرف نگرانی در این مورد که او چه می‌کند کردم، درحالی که باید

تمرکز و انرژی‌ام را صرف یافتن راهی برای بهتر شدن خود می‌کردم.

از روزی که یاد گرفتم طرز فکرم را تغییر دهم، دیگر رتبه‌بندی کتاب‌هایم را با رتبه کتاب‌های آدام (یا شخص دیگری در رابطه با آن موضوع) مقایسه نمی‌کنم. طرز فکرم از احساس عدم امنیت در برابر او، به همکاری با او برای پیشبرد آرمان مشترکمان تغییر کرده است. ما به دوستانی صمیمی تبدیل شده‌ایم (او با مهربانی تمام، کلمه به کلمه کتابی که اکنون در دستان شماست را ویراستاری، و به بهتر شدن آن کمک کرد) و من وقتی اسم او را می‌شنوم یا می‌بینم که او عملکرد خوبی دارد احساس خوشبختی واقعی می‌کنم. می‌خواهم ایده‌های او گسترش یابد. در حقیقت هر کسی که این کتاب را می‌خواند، باید کتاب‌های «ببخش و بگیر»^{۱۳۹} و «اصیل‌ها»^{۱۴۰} ی او را نیز بخواند.

هر دوی این کتاب‌ها در دنیای کسب‌وکار و نیز در خارج از آن دارای اهمیت بسیار بالایی هستند (یک واقعیت جالب: در یک بازی بی‌نهایت و نامحدود، هر دوی ما می‌توانیم برنده باشیم. در نهایت معلوم شد که مردم می‌توانند بیش از یک کتاب بخزند). یک طرز فکر نامحدود با آغوش باز پذیرای فراوانی است، درحالی‌که یک طرز فکر محدود با تمرکز بر کمبودها تصمیم می‌گیرد و نتیجه‌گیری می‌کند. در یک بازی بی‌نهایت، ما به این نتیجه می‌رسیم که «بهترین بودن»، تنها می‌تواند ماموریت یک احمق باشد، و اینکه چندین بازیکن می‌توانند به‌طور همزمان موفق شوند.

رقبای ارزشمند می‌توانند به ما کمک کنند در آنچه که انجام می‌دهیم بهتر شویم

آلن مولالی^{۱۴۱} در سال ۲۰۰۶، شرکت هواپیماسازی بویینگ را ترک کرد تا مدیرعامل فورد موتورز شود که در آن زمان با مشکلات بسیاری دست به گریبان بود. این جابجایی آغاز سفری بود که در نهایت تبدیل به یکی از بزرگترین تغییر و تحولات در دنیای خودرو شد. بعد از کنفرانس مطبوعاتی رسمی برای اعلام شغل جدید خود در فورد، مولالی به سؤالات مطرح شده توسط خبرنگاران پاسخ داد. یکی از خبرنگاران از او پرسید که چه نوع اتومبیلی سوار می‌شود. مولالی جواب داد: «لکسوس». این بهترین اتومبیل در جهان است.» مدیرعامل جدید فورد اعتراف کرد که ماشین ساخته شده توسط تویوتا، از همه محصولات شرکت فورد بهتر بود! برای بسیاری از افراد، این حرف یک تابو محسوب می‌شد. اما از نظر مولالی، مردی که ترجیح می‌دهد حقیقت را بشنود یا آن را به زبان آورد، حتی اگر ناراحت کننده و تلخ باشد، این فقط یک ارزیابی صادقانه بود.

در ۱۵ سال قبل از روی کار آمدن مولالی، فورد ۲۵ درصد از سهم بازار فروش را از دست داده بود. و اکنون به سمت ورشکستگی می‌رفت. در واقع، مولالی به یک استراتژی تغییر نیاز داشت اما ابتدا می‌خواست تا آنجا که می‌توانست درباره شرکت یاد بگیرد. می‌خواست عملکرد و شرایط شرکت را فراتر از اوراق ترازنامه مالی درک کند. یکی از چیزهایی که دستگیرش شد این بود که مصرف‌کنندگان از این برند ناامید شده‌اند. اتومبیل‌های فورد (حداقل در آمریکا) در زمینه جذاب نبودن، عدم اطمینان و آلاینده‌گی هوا برای خود شهرت بسیاری دست و پا کرده بودند! شاید این بخشی از دلایلی باشد که مردم مانند گذشته

اتومبیل‌های فورد را نمی‌خریدند.

به‌صورت تاریخی، اتومبیل‌سازی‌های شهر دیترویت از جمله فورد، تمرکز و وسواس زیادی بر روی پارامتر سهم بازار به‌عنوان معیاری برای مقایسه داشتند. با این حال، مولالی می‌دانست که برخی از سودآورترین شرکت‌های اتومبیل‌سازی در جهان، کوچک‌ترین آن‌ها هستند. او به سرعت فهمید که فقط تمرکز بر رشد سهم بازار، در طولانی مدت به سود فورد نیست؛ هدفی که می‌توانست با تبلیغات فروش و کاهش هزینه‌ها صورت گیرد (که دقیقاً همان برنامه پیشنهادی تغییر و تحولی بود که شرکت به هنگام ورود مولالی به او ارائه داد). این استراتژی فقط برای چند سال نتیجه بخش خواهد بود. وی گفت: «ما نمی‌خواهیم کورکورانه به دنبال افزایش سهم بازار بدویم. قصد نداریم اتومبیل‌هایمان را در جایی عرضه کنیم که تقاضایی در آنجا نیست و سپس با ارائه تخفیف شرایط را از این هم بدتر کنیم.» اگر فورد می‌خواست در بازی بماند، باید شیوه بازی خود را تغییر می‌داد. و این یعنی شرکت می‌بایست مجدداً یاد بگیرد که مردم واقعا می‌خواهند سوار چه نوع اتومبیلی شوند.

یکی از اولین کارهایی که مولالی پس از پیوستن به این شرکت انجام داد این بود که هر شب با یک مدل متفاوت از تولیدات فورد به خانه می‌رفت. پس از اینکه تمام مدل‌های تولیدی شرکت را امتحان کرد، درخواست کرد با یک تویوتا کمری به خانه برود. تنها مشکل این بود که شرکت فورد تویوتا کمری نداشت. در فورد رایج بود که اتومبیل‌های تولیدکنندگان دیگر را خریداری کنند تا

مهندسان با جداسازی اجزا و قطعات آن خودرو، پی ببرند که این ماشین‌ها چگونه ساخته شده‌اند، اما هیچ اتومبیلی برای رانندگی در دسترس نبود! لحظه‌ای درباره این موضوع فکر کنید. مدیران ارشد یک شرکت بزرگ خودروسازی که در تلاش برای فروش اتومبیل‌های خود بودند، هیچ ایده‌ای نداشتند که رانندگی با خودروهای رقا، اصلاً چه حسی دارد! اگر خریداران خودرو گزینه‌های موجود در بازار را تست می‌کنند، آیا مدیران فوراً نباید بدانند که آن‌ها چه چیزی را تست می‌کنند؟ مولالی دستور داد تا شرکت یک ناوگان کامل از اتومبیل‌های ساخته شده توسط شرکت‌های دیگر را بخرد و از مدیران ارشد خود خواست که با آن‌ها رانندگی کنند.

وقتی مولالی لکسوس را بهترین خودروی جهان خواند، هدفش این نبود که کارکنانش احساس بدی پیدا کنند. می‌خواست به آنان یک رقیب شایسته ارائه دهد. او متقاعد شده بود که برای نجات فورد، آن‌ها باید نسبت به وضعیت محصولات خود واقع بین باشند و از دیگر بازیگران فعال در صنعت خودرو یاد بگیرند. همانگونه که مولالی آن را توصیف می‌کند، تویوتا شرکتی بود که «با صرف کمترین منابع و کمترین زمان نسبت به هر شرکت دیگری در دنیا... دقیقاً محصولاتی را می‌سازد که مردم می‌خواهند». آن‌ها معیاری بودند که فورد می‌توانست به وسیله آن، خود را برای بهبود کیفیت اتومبیل‌هایش ترغیب کند. و اگر آن‌ها بتوانند فاصله بین خود و تویوتا را جبران کنند، بدون شک به سوددهی خواهند رسید. از نظر مولالی، مطالعه سایر تولیدکنندگان فقط برای کپی کردن یا پیشی گرفتن از آنان در فروش نبود بلکه برای یادگیری از آن‌ها هم بود.

مولالی می‌گوید: «من هرگز سعی نکردم جنرال موتورز یا کرایسلر را شکست دهم. ما همواره بر روی هدف خود متمرکز بودیم و از معیارهای خود در رقابت، تنها به عنوان شاخصی برای بهبود دائم عملکردمان استفاده می‌کردیم». بهبود دائم فرآیندهای ساخت و تولید در شرکت، باعث شد محصولات بهتری تولید کنند که در نهایت منجر به نزدیک شدن هر چه بیشتر آنان به هدف نهایی هنری فورد شد: «فراهم آوردن حمل‌ونقل ایمن و کارآمد برای همه، باز کردن بزرگراه‌ها برای همه بشریت». هدف اصلی هنری فورد همچنین به عنوان فیلتری برای بسیاری دیگر از تصمیمات در شرکت عمل می‌کرد. به عنوان مثال، مولالی برندهایی مثل جگوار، لند روور و ولوو را فروخت. در ابتدا فورد آن‌ها را خریداری کرد تا شرکت بتواند در تمام جبهه‌های مرتبط با بازار خودرو به رقابت بپردازد، مسئله‌ای که به اعتقاد مولالی، فورد را از هدف اصلی تأسیس این شرکت در وهله اول منحرف کرده بود.

پس از آن، سقوط بازار سهام در سال ۲۰۰۸ فرا رسید که مخصوصاً برای صنعت اتومبیل آمریکا بیش از سایرین ویرانگر بود. بدون کمک مالی دولت، جنرال موتورز و کرایسلر ورشکست می‌شدند. با کمک وام ۲۴ میلیارد دلاری که مولالی در سال ۲۰۰۶ برای کمک به فورد در راستای بازآفرینی خود گرفته بود، همراه با پیشرفت‌های مداوم این شرکت در عملکرد و محصولاتش، فورد بدون هیچ‌گونه کمک دولتی این دوران سخت را پشت سر گذاشت. بنابراین، هنگامی که قبل از دادن وثیقه مالی، مولالی برای شهادت در کنگره حاضر شد، می‌توانست اصرار کند که دولت به جنرال موتورز یا کرایسلر کمک مالی نکند. مدیرعاملی که سایر بازیکنان را به عنوان دشمن خود می‌بیند، از تماشای ورشکستگی آنان لذت می‌برد، ضمن اینکه این اتفاق فورد را تبدیل به تنها

شرکت بزرگ خودروسازی در ایالات متحده می‌کرد. آیا این واقعا یک پیروزی محسوب می‌شود؟

از آنجا که مولالی سایر سازندگان را به‌عنوان رقبای شایسته می‌دید، بر دادن کمک مالی به این شرکت‌ها تاکید کرد. او می‌دانست که حفظ این شرکت‌ها در صحنه رقابت، منجر به تبدیل فورد به یک شرکت بهتر می‌شود. همچنین می‌دانست که رقبای فورد بخشی از یک اکوسیستم بزرگ‌ترند. اگر آن‌ها ورشکسته شوند، بسیاری از تولیدکنندگان مواد اولیه نیز به چنین سرنوشتی دچار خواهند شد. که این مساله می‌تواند فورد را هم از بین ببرد. بنابراین، مولالی برنامه‌هایی را برای کمک به بسیاری از تامین‌کنندگان مواد اولیه خودرو در رکود اقتصادی اجرا کرد. متأسفانه، رهبران جنرال موتورز و کرایسلر که هنوز با طرز فکر محدود کار می‌کردند، درخواست فورد برای همکاری مشترک به نفع صنعت خودرو را رد کردند. در مقابل، هوندا، تویوتا و نیسان با فورد همکاری کردند تا بتوانند تولیدکنندگان مواد اولیه که آنان نیز به ایشان اعتماد و اطمینان داشتند را حفظ کرده، و در بازی نگه دارند. بازیکنان با طرز فکر نامحدود، پی برده‌اند که بهترین گزینه برای بقای‌شان حفظ جریان بازی است، و هدف نهایی یک رهبر با طرز فکر نامحدود هم همین است.

رقبای ارزشمند، می‌توانند کمک کنند تا بفهمیم و بفهمانیم برای چه داریم تلاش می‌کنیم

در اوایل دهه ۱۹۸۰، انقلاب دیجیتالی در حال شکل‌گیری بود. و برای اپل، که یکی از شرکت‌های پیشرو در این انقلاب بود، ارزش واقعی رقیب آن‌ها ارتباطی با بهبود محصول نداشت. بلکه بسیار بزرگ‌تر و مهم‌تر از آن بود. رقیب شایسته آن‌ها به آنان کمک کرد تا بتوانند هدف خود را بهتر توضیح داده و به کارمندان خود نیرو و انگیزه کار بدهند. تنها وجود رقیبشان، به هر یک از افراد داخل و خارج از شرکت یادآوری کرد که آنان برای چه فعالیت می‌کنند، و اصلاً در وهله اول به چه دلیل وارد این کسب‌وکار شده‌اند. «آن‌ها نیروی دریایی بودند، ما دزدان دریایی.»

در دهه ۱۹۷۰، IBM سهم اصلی بازار کامپیوتر را در اختیار داشت؛ ماشین‌های بزرگی که تقریباً تمام فضای اتاق را پر کرده، و به شرکت‌ها توان محاسباتی گسترده‌ای می‌دادند. اما IBM با این استدلال که میکروکامپیوترها، قدرت محاسباتی کافی برای برآوردن نیازهای یک کسب‌وکار را ندارند، در برابر توسعه «کامپیوترهای کوچک شخصی» در شرکت خود، مقاومت کرد. به اعتقاد IBM، رایانه‌های شخصی جایی در دفاتر کار رسمی نداشتند.

تمام اینها در سال ۱۹۸۱ تغییر کرد. مشاهده اینکه پیشگامان کامپیوترهای شخصی (اپل، تاندی و کومودور) چگونه محصولات خود را با سرعت و به‌خوبی وارد کسب‌وکارها می‌کردند، نظر IBM را در این باره تغییر داد. IBM که پول هنگفتی داشت،

می‌توانست هزینه زیادی را صرف ساخت و توسعه کامپیوترهای شخصی خویش کند. آن‌ها برای سرقت برخی از بهترین و زبده‌ترین مهندسين ديگر شرکت‌ها، از جمله اپل، پیشنهاد پرداخت حقوق‌های گزافی دادند. به این ترتیب تنها پس از ۱۲ ماه، IBM «رایانه شخصی» خود را به جهان معرفی کرد.

پیش از ورود IBM، اپل بیشترین سهم بازار را در رایانه‌های شخصی در اختیار داشت. این بدان معنی بود که با ورود IBM به بازار، اپل بیشترین سهم را هم برای از دست دادن در اختیار داشت. در حالی که بازیکن دارای طرز فکر محدود احتمالاً از شنیدن چنین خبرهایی وحشت می‌کند، بازیکن با طرز فکر نامحدودی مانند اپل، دقیقاً برعکس عمل کرد. در آگوست ۱۹۸۱، در همان ماهی که برای اولین بار کامپیوترهای شخصی IBM وارد بازار فروش شدند، اپل در وال استریت ژورنال یک آگهی تمام صفحه را با این عنوان منتشر کرد: «خوش آمدی، IBM. واقعاً». بقیه آگهی دقیقاً به ما می‌گوید که اپل، به این بازیگر جدید با چه دیدی می‌نگرد، نه به عنوان دشمن بلکه به عنوان یک رقیب شایسته؛ «به هیجان‌انگیزترین و مهم‌ترین بازار از زمان شروع انقلاب دیجیتالی در ۳۵ سال پیش خوش آمدید». جمله آغازین تبلیغ اپل را مطالعه کنید: «قرار دادن قدرت واقعی رایانه‌ها در دستان عموم مردم، تا به حال باعث بهبود شرایط آنان در کار، تفکر، یادگیری، برقراری ارتباط و اوقات فراغتشان شده است».

و متن این چنین ادامه می‌یابد: «طی دهه آینده، رشد رایانه‌های شخصی به صورت لگاریتمی و با سرعت بسیار بالا ادامه می‌یابد.

ما در تلاش برای گسترش این فناوری آمریکایی به تمام جهانیان، از ورود رقبای دارای احساس مسئولیت به این حوزه استقبال می‌کنیم. همچنین ما از جدیت تعهد شما قدردانی می‌کنیم. چرا که آنچه ما انجام می‌دهیم افزایش سرمایه اجتماعی با بهبود بهره‌وری فردی است». اپل، این نامه به رقیب جدید خود را با این عبارت امضا کرد: «به انجام وظیفه خوش آمدید.» اپل در تلاش بود تا یک هدف مشترک برای دستیابی ارائه دهد و IBM در تلاش بود تا به آنان کمک کند.

IBM این چالش را پذیرفت و به دلیل سلطه‌اش در دنیای تجارت، می‌توانست از قدرت و نفوذ خود استفاده کند تا رایانه‌های شخصی جدید خود را به شرکت‌های بزرگ بفروشد. این امر باعث شد کامپیوتر Blue Big، انتخابی مطمئن برای هر مدیر تدارکاتی باشد که مسئول خرید رایانه‌های شخصی برای شرکتش است. این جمله، نقل قول آن زمان‌ها بود: «هیچ کس تا به حال به خاطر خرید از IBM اخراج نشده است.» IBM برای رشد هر چه بیشتر کسب‌وکار خود، به سایر سازندگان رایانه اجازه داد که از سیستم عامل این شرکت، در محصولاتشان استفاده یا از روی آن کپی کنند. اپل از انجام کار مشابه خودداری کرد. اگر کسی سیستم عامل اپل می‌خواست، باید یک کامپیوتر اپل می‌خرید. نمی‌توان سیستم عامل اپل را کلون کرد و از آنجا که تولید یک سیستم عامل دیگر برای بازار انبوه گران تمام می‌شد، اکثر سازندگان رایانه، مجوز سیستم عامل IBM را برای تولید محصولات سازگار با آن دریافت کردند، و به همین خاطر، رایانه‌های شخصی تبدیل به استاندارد این صنعت در دنیای کسب‌وکار و فراتر از آن شد.

IBM به اپل کمک کرد تا رایانه‌های شخصی را به یک وسیله ضروری بر روی هر میز کار و یکی از لوازم اساسی در هر خانه تبدیل کند. اما IBM کارهای بسیار بیشتری برای اپل انجام داد. اپل از IBM استفاده کرد تا داستان آنچه خود برای رسیدن به آن تلاش می‌کرد را به صورت واضح‌تری روایت کند. اهداف و شعارها فقط در تصورات ما وجود دارند، اما شرکت‌ها و محصولات واقعی‌اند. و برای شخص یا شرکتی که دارای احساسی واضح و منطقی از هدف است، آن شخص یا سازمان می‌تواند به نمادی ملموس و واقعی از احساس انتزاعی آنان بدل شود. برای همین، پیروی از یک شرکت یا رهبر واقعی ساده‌تر است تا صرفاً یک ایده انتزاعی. و زمانی که بتوانیم به نمونه‌های واقعی اشاره کنیم، تشکیل یک روایت قانع‌کننده برای هدف آرمانی ما ساده‌تر است.

جان کاوچ، یکی از کارمندان اولیه اپل، IBM را اینگونه توصیف می‌کرد: «آنها مانند نیروی دریایی بودند، قابل پیش‌بینی و محل مراجعه شرکت‌ها برای خرید. ما می‌خواستیم مانند دزدان دریایی‌ای باشیم که افراد را به داشتن خلاقیت بیشتر تشویق می‌کنند.» مانند جمهوری خواهان و دموکرات‌ها، مانند اتحاد جماهیر شوروی و ایالات متحده، IBM و اپل به‌عنوان سمبل ایدئولوژی‌های جایگزین به دنبال یافتن پیروان خود بودند. IBM نماد کسب‌وکار، ثبات و دوام بود و اپل از استقلال فردی، خلاقیت و تفکر متفاوت پشتیبانی می‌کرد. اپل با بازی در نقش متقابل در دید عموم مردم، از رهبری در عصر انقلاب کامپیوترهای شخصی، به رهبری انقلابیون فکری تغییر هویت داد.

بر اساس معیارهای استانداردِی که بر اساس آن کیفیت یک کامپیوتر را می‌سنجیم (مثل قیمت، سرعت و حجم حافظه)، کامپیوترهای شخصی و محصولات اپل تقریباً برابر بودند. در حقیقت، محصولات IBM اغلب کمی ارزان‌تر بودند. در جایی که رقبا تقریباً همیشه ویژگی‌ها و مزایای محصولات خود را با یکدیگر مقایسه می‌کنند، اپل تصمیم گرفت که در سطح بالاتری با IBM رقابت کند. رقابت بر سر جذب مشتریان. رقبا به دنبال جذب پیروان خاص خود به تکاپو در آمدند. برای پیروان اپل، IBM گذشته و اپل آینده بود. و برای دنباله‌روهای IBM، اپل فقط یک اسباب بازی برای بروز خلاقیت و IBM مخصوص افراد جدی بود که کارهای مهم انجام می‌دهند. این [تمایزها] بسیار بزرگتر از محصولات و ویژگی‌هایشان بود. حالا این بازی تبدیل به یک رقابت بر سر آرمان‌ها شده بود.

نحوه پاسخ اپل به IBM برای ورود به بازار رایانه‌های شخصی، کاملاً خلاف چیزی بود که معمولاً اتفاق می‌افتد. هنگامی که چنین شرکت قدرتمندی وارد یک صنعت یا کسب‌وکار می‌شود، معمولاً ترس و وحشت فعالان و دست‌اندرکاران قدیمی را در برمی‌گیرد. آن‌ها غالباً رویای خود را درباره رسیدن به هدف آرمانی‌شان از دست می‌دهند و تلاش خود را بر رقابت با بازیکن جدید بر اساس مقایسه محصول و سایر معیارهای استاندارد متمرکز می‌کنند. این بدان معناست که حتی اگر آن‌ها قبلاً با طرز فکری محدود بازی نمی‌کردند، انتخاب این که شرکت‌کننده جدید را به‌عنوان دشمن ببینند و نه یک رقیب شایسته، آن‌ها را ظرف مدت کوتاهی به درون باتلاق طرز فکر محدود می‌کشاند. این دقیقاً همان اتفاقی است که برای بلک بری، شرکت کانادایی

سازنده تلفن همراه افتاد.

بیست و پنج سال پس از ورود طوفانی IBM به بازار اپل، اپل همین کار را با بلک بری کرد. با این تفاوت که بر عکس نگاه اپل به IBM، بلک بری اپل را دشمنی می‌دید که باید شکستش دهد. آن‌ها برای انتخاب چنین تصمیمی با طرز فکر محدود، تاوان سنگینی پرداختند.

پیش از عرضه آیفون، بلک بری دومین شرکت بزرگ جهان در زمینه ساخت تلفن همراه بود. محصولات با عملکرد بالا، بسیار بادوام و مطمئن، آن‌ها را در لیست ملزومات ضروری حضور در دولت‌ها و بسیاری از شرکت‌ها قرار داده بود. آن‌ها برند غالب بازار بودند. حتی بعد از اینکه اپل، آیفون را در سال ۲۰۰۷ معرفی کرد، پیشینه پرافتخار و مطمئن بلک بری، آن‌ها همچنان ۲۰ درصد کل بازار تلفن‌های همراه در سال ۲۰۰۹ را در اختیار داشتند. با این حال آیفون‌ها روز به روز بیشتر و محبوبتر می‌شدند، و این منجر به وحشت بلک بری شد. رهبران بلک بری می‌توانستند از تفاوت بین فلسفه خود و اپل بگویند و آن را تبلیغ کنند، همان کاری که اپل در دهه‌های گذشته در تقابل با IBM انجام داده بود. آن‌ها می‌توانستند از اپل استفاده کرده و دیدگاه خود را نسبت به جهان برجسته‌تر کنند، چیزی که می‌توانست حول محور امنیت و اعتماد در کسب و کار و دولت شکل بگیرد. اما آن‌ها این کار را نکردند. در عوض، بلک بری با تلاش برای کپی کردن از آیفون، به محبوبیت روزافزون اپل در بازار موبایل پاسخ داد. در ابتدا،

آن‌ها شروع به ارائه برنامه‌ها و بازی‌هایی برای دستگاه‌های تلفن همراه موجود خود کردند، که عملکرد و سرعت محصولات‌شان را به طرز چشمگیری کاهش داد. سپس صفحه کلیدهای QWERTY نمادین و کامل خود را رها کرده و گوشی‌های صفحه لمسی را معرفی کردند که هرگز به خوبی آیفون‌ها کار نکردند و همچنین دوام بسیار کمتری نسبت به مدل‌های پیشین خود داشتند.

متأسفانه، این یک سناریوی رایج است. به یاد داشته باشید که اخلاص، اغلب نشانه طرز فکر محدود است. رهبرانی که با طرز فکر محدود بازی می‌کنند، غالباً فرصت استفاده از یک رویداد اخلاص‌گرانه در صنعت خود را برای روشن‌تر کردن آرمان وجودی‌شان از دست می‌دهند. در عوض، وارد بازی محدود شده و به سادگی شروع به کپی کردن استراتژی‌هایی می‌کنند که سایر بازیکنان در حال انجام آن هستند، با این امید که این استراتژی‌ها برای آنان هم جوابگو باشد. و در مورد بلک بری، این امید به واقعیت بدل نشد. آن‌ها فرصت رهبری یک هدف و جریان فکری را رها کرده و تصمیم گرفتند که پیرو یک محصول شوند. در واقع با وسواس و تلاش برای شکست دادن اپل، رویای خود را از دست دادند. فراموش کردند که چرا در وهله اول وارد این کسب‌وکار شدند. و در مدت کوتاهی، بلک بری با افتی شدید و مداوم روبرو شد. این شرکت در سال ۲۰۱۳ کمتر از ۱ درصد سهم فروش بازار را در اختیار داشت، یعنی تقریباً ۹۹ درصد کاهش ظرف ۴ سال. هر چند آن‌ها روزی از پیشتازان صنعت موبایل بودند، اما امروزه بلک بری یک بازیکن ناچیز است و رقیب شایسته هیچ شرکتی محسوب نمی‌شود.

IBM سال‌ها به‌عنوان رقیب شایستهٔ اپل در بازار کامپیوترهای شخصی حضور داشت. سرانجام، با رایج شدن رایانه‌ها و تغییر شکل بازار، IBM از صحنه بازی کامپیوترهای شخصی کنار رفت. از دست دادن یک رقیب شایسته، به خودی خود به معنای برنده شدن اپل نبود. آن‌ها به سرعت نماد جدیدی از همان ویژگی‌های IBM، یعنی ایمنی، ثبات و نگرش شرکتی را در مایکروسافت، رقیب جدید خود یافتند («من مک هستم، من یک کامپیوتر شخصی‌ام»، نوستالژی‌هایی از اولین ورژن مک برای کسانی که به یاد می‌آورند). مانند IBM، هدف اصلی مایکروسافت به مرور زمان تیره و گنگ شد، و دیگر تضاد ایدئولوژیک روشن و واضحی را با اپل ارائه نمی‌کرد، کاری که قبلاً انجام می‌داد. بنابراین اکنون رقیب شایستهٔ اپل کیست؟

شاید رقبای ارزشمند جدید اپل، گوگل و فیسبوک باشند. امروزه گوگل و فیسبوک جلوه‌ای از برادر بزرگتر اینترنت هستند. آن‌ها همواره ما را تحت نظر دارند، و کوچکترین حرکات ما را تعقیب می‌کنند و آن اطلاعات را به شرکت‌های تبلیغاتی می‌فروشند. این موضوع به یک «استاندارد صنعت» تبدیل شده است. به نظر می‌رسد اپل هنوز برای حقوق افراد و حریم خصوصی آنان می‌جنگد و وضع موجود را به چالش می‌کشد. این شرکت به یک وکیل مدافع حریم شخصی تبدیل شده است. برخلاف رقبای خود، اپل تصمیم گرفته است تا داده‌هایی را که جمع‌آوری می‌کند به‌عنوان وسیله‌ای برای تولید درآمد، به فروش نرساند. اپل حتی در برابر دولت ایالات متحده ایستادگی کرد و اجازهٔ دسترسی به پیام‌های متنی خصوصی کاربران را به آن‌ها نداد. اگرچه دنیای پیرامون تغییر کرده است، بیش از ۴۰ سال است که اپل به‌طور مرتب رقبای شایسته‌ای را پیدا می‌کند تا بتواند بر روی همان آرمانی متمرکز

بماند که از ابتدا برای آن تأسیس شده است.

شهر کتاب (nbookcity.com)

کور شدن توسط هدف

دوستی دارم که بسیار بر روی هدف خود متمرکز است، گویا فراموش کرده که دیدگاه‌ها و نقطه نظرات دیگری نیز به غیر از نظرات او در دنیا وجود دارد. متاسفانه، دوست من به هر کسی که نظری مخالف نظر او دارد برچسب اشتباه، احمق یا از نظر اخلاقی فاسد می‌زند. دوست من از مشکل نابینایی ناشی از هدف رنج می‌برد.

نابینایی به واسطه هدف، زمانی رخ می‌دهد که ما چنان در هدف خود غرق می‌شویم یا آنقدر در اشتباه بودن هدف دیگر بازیکنان فرو می‌رویم که نمی‌توانیم نقاط قوت آن‌ها یا نقاط ضعف خودمان را تشخیص دهیم. تنها به این خاطر که با آن‌ها مخالفیم، آن‌ها را دوست نداریم یا باورهای اخلاقی آنان را متناقض می‌دانیم، به اشتباه معتقدیم که حتی در مقام مقایسه با ما نیستند. نمی‌توانیم ببینیم که آنان در واقع در چه کارهایی بهتر و موثرتر از ما عمل می‌کنند.

کور شدن توسط هدف، فروتنی را کاهش، و تکبر را افزایش می‌دهد، و به نوبه خود مانع بروز خلاقیت شده و انعطاف‌پذیری لازم برای بازی طولانی را کاهش می‌دهد. در آن صورت، کمتر از گذشته قادر به انجام هر نوع عمل صادقانه یا مثمر ثمر و بهبود مداوم خود خواهیم بود، و در نهایت در حلقه تکرار اشتباهات اسیر می‌شویم و یا به عملکرد ضعیف خود ادامه می‌دهیم. به علاوه، ممکن است غرور و تکبر باعث شود که سایر بازیگران بتوانند از نقاط ضعف سازمان بهره‌برداری و سوءاستفاده کنند. همه اینها، در

نهایت منجر به تقلیل اراده و منابع مورد نیاز برای ادامه بازی می‌شود. هر وقت که سعی می‌کنم به دوستم نشان دهم که بازیکنانی که او از آن‌ها بیزار است، واقعاً در موارد خاصی خوبند و او باید به خاطر آن موارد به آنان احترام بگذارد، مرا مسخره می‌کند و طوری رفتار می‌کند که انگار به خاطر تعریف و تمجید رقبایش، یک خائن هستم.

اگرچه در نظر گرفتن یک بازیکن، به‌عنوان یکی از رقبای شایسته‌مان احتمالاً دشوار است (به‌خصوص اگر کنار آمدن با آن‌ها را سخت بدانیم)، اما انجام چنین کاری بهترین راه برای این است که خود ما تبدیل به بازیکن بهتری شویم. جان داگلاس، بازرس بازنشسته FBI و یکی از پیشگامان روش پرونده سازی جنایی، توضیح می‌دهد: «هرچه بیشتر از جنایتکاران موفق سؤال می‌کردم، بیشتر فهمیدم که این افراد در کارشان واقعا خوبند.» داگلاس فهمید که اگرچه همه ما قاتلان سریالی را انسان‌های بی‌وجدانی می‌دانیم، بهترین راه برای به‌دام انداختن‌شان این بود که تصدیق کنیم که آن‌ها دقیقاً در همان کارهایی که FBI انجام می‌دهد خوبند... یعنی FBI باید بهتر از آنان باشد. داشتن رقبای شایسته، یعنی مجرمانی که در گریز از چنگال FBI ماهرند، باعث می‌شود که FBI همواره تکنیک‌هایش را پیشرفت و بهبود بدهد.

داشتن رقیب شایسته مقایسه، به معنای این نیست که هدف آن‌ها حتماً باید اخلاقی یا شرافتمندانه باشد. و یا نهایتاً به منافع بزرگتری بینجامد. رقیب ارزشمند تنها بدان معناست که آن‌ها در موارد خاصی سرآمدند و به ما نشان می‌دهند که در کجا

می‌توانیم پیشرفت کنیم. روشی که آن‌ها بازی می‌کنند می‌تواند ما را به چالش بکشد، به ما الهام ببخشد یا ما را مجبور به بهتر شدن کند. این که چه کسی را به‌عنوان رقیب شایسته خود انتخاب می‌کنیم کاملاً به انتخاب و سلیقه‌مان بستگی دارد. و در نهایت نفع بازی بی‌نهایت است که گزینه‌های روی میز را باز نگه داریم.

از دست دادن رقیب ارزشمند را با پیروزی در بازی اشتباه نگیرید

به فاصله کوتاهی پس از سقوط دیوار برلین، ایالات متحده اشتباهی مرتکب شد که احتمالاً یکی از بزرگترین خطاها در تاریخ سیاست خارجه قرن بیستم بود. آمریکا اظهار کرد که در جنگ سرد «پیروز» شده است. خوب... تنها مشکل این بود که... پیروز نشده بود. اگر تا به اینجای کتاب را مطالعه کرده باشیم، همه ما نکته کلیدی را می دانیم: **در بازی بی نهایت، چیزی برای برنده شدن وجود ندارد.** این موضوع در کسب و کار یا سیاست جهانی صادق است. آمریکا در جنگ سرد پیروز نشد. اتحاد جماهیر شوروی، با ته کشیدن اراده و منابعش از بازی خارج شد.

جنگ سرد تمام استانداردهای یک بازی بی نهایت را در خود داشت. بر خلاف جنگ محدود، که در آن‌ها کنوانسیون‌های توافق شده برای بازی، طرفینی که به سادگی قابل شناسایی اند و تعریف واضح از زمان پایان جنگ وجود دارد (به عنوان مثال، تصرف اراضی یا برخی موارد دیگر که محدود و به راحتی قابل اندازه گیری هستند). در مقابل، جنگ سرد اغلب توسط بازیکنان واسطه انجام می شد، هیچ قانون کلی وجود نداشت و مطمئناً هیچ هدف مشخص و معینی هم وجود نداشت که به طرفین نشان دهد جنگ پایان خواهد یافت.

به همان اندازه که ایالات متحده و غرب در مورد «شکست» اتحاد جماهیر شوروی و «پیروزی» در جنگ سرد صحبت کردند،

جدا از یک جنگ هسته‌ای همه جانبه، که هیچکدام از طرفین درگیر آن را نمی‌خواستند، تقریباً هیچکس نمی‌توانست تصور یا پیش‌بینی کند که حتی پیروزی شبیه چه چیزی خواهد بود. و هیچ معاهده و پیمانی وجود نداشت که به جنگ سرد پایان دهد. در عوض، هر دو طرف درگیر، به بازی ادامه می‌دادند و همراه با احساس ناشناخته‌ای که این تکاپو و تلاش نهایتاً راه به کجا خواهد برد، همواره سعی می‌کردند نحوه بازی خود را بهبود ببخشند. بنابراین، هنگامی که دیوار برلین در سال ۱۹۸۹ سقوط کرد، این موضوع به هیچ وجه چیزی نبود که کسی وقوعش را پیش‌بینی کرده باشد.

مانند کسب‌وکارها، زمانه و همچنین بازیکنان هم تغییر می‌کند. و مانند کسب‌وکار، اگر یک شرکت بزرگ ورشکست شود، به این معنی نیست که بازی به پایان رسیده یا شرکت دیگری برنده بازی شده است.

بازیکنان باقی مانده در زمین بازی، می‌دانند که شرکت‌های دیگری ظهور می‌کنند و جوانترها نیز به این صنعت خواهند پیوست. وقتی مهمترین رقیب شایسته‌مان (کسی که ما را بیشتر از هر شخص دیگری تحت فشار می‌گذارد) از بازی خارج می‌شود، به این معنی نیست که افراد دیگری روی نیمکت هستند و منتظرند تا به بازی ملحق شوند. بعضی اوقات ورود رقیب جدید، یا جانشینی رقبای ارزشمند توسط دیگر بازیکنان، حتی تا سال‌ها طول می‌کشد. یک بازیکن باتجربه در یک بازی بی‌نهایت، این موضوع را می‌فهمد و تلاش می‌کند تا در هنگام از دست دادن یک رقیب اصلی تواضع خود را حفظ کند. آنان احتیاط می‌کنند تا اجازه

ندهند که غرور یا طرز فکر محدود، کنترل فکر و رفتارشان را به دست گیرد، آن‌ها می‌دانند که ظهور بازیکنان جدید امری غیر قابل اجتناب و تنها نیازمند زمان است. بردباری در بازی بی‌نهایت یک فضیلت محسوب می‌شود. و این رفتاری نبود که ایالات متحده آمریکا از خود نشان داد.

پس از خروج اتحاد جماهیر شوروی از بازی، آمریکا از نوعی نابینایی ناشی از هدف رنج برد و خود را بی‌رقیب دانست. و مطابق با همین طرز فکر هم عمل کرد. مانند یک فاتح. حتی اگر فرض کنیم در ابتدا هدف خوب و نیکی داشت، اتفاقی که در نهایت افتاد این بود که این کشور به مدت ۱۱ سال اراده خود را بدون زیر سوال رفتن بر جهان تحمیل کرد. این کشور خود را تبدیل به یک پلیس جهانی کرد و به‌عنوان مثال سربازان خود را به یوگسلاوی سابق اعزام نمود و مناطقی را با ممنوعیت پرواز بر کشورهای مستقل تحمیل کرد. تصمیمات و اقداماتی که، در صورت حضور یک قدرت دیگر مانند اتحاد جماهیر شوروی در صحنه جهانی، اگر غیر ممکن نبود، بسیار سخت می‌نمود. بدون شناسایی رقبای شایسته‌مان، بازیکنان قدرتمند شروع به توسعه این باور غلط می‌کنند که می‌توانند جهت جریان بازی، یا حرکت دیگر بازیکنان را تعیین کنند. اما این ممکن نیست، بازی نامحدود مانند بازار بورس است. شرکت‌های گوناگون وارد لیست شده و از آن خارج می‌شوند اما هیچ یک توان کنترل بازار سهام را ندارند.

بازیکنان بسیار موفق و با پشتوانه مالی و نقاط قوت بسیار، می‌توانند با نادیده گرفتن نقاط ضعف خود همچنان برای مدتی دوام

بیاورند. اما نه برای همیشه. به عنوان مثال، شرکت‌های در حال رشد سریع، با محصولات با کیفیت، بازاریابی و ترازنامه مالیاتی، معمولا از اختصاص زمان و توجه به آموزش مدیریت یا رشد فرهنگشان غفلت می‌کنند. اینها مواردی هستند که بعدها برای این شرکت‌ها مشکل آفرین خواهند شد. گروپون^{۱۴۲} دقیقا یکی از این موارد است. مدیران این شرکت که به خاطر خلاقیت در محصولات و همچنین نرخ رشد سریعش، مورد ستایش و تمجید رسانه‌های مرتبط با کسب‌وکار بودند، از کارمندان خود غفلت کردند. این موضوع وقتی نرخ رشد شرکت کاهش یافت، و شرکت‌های دیگر از نظر کیفیت محصول با آنان هم‌تراز شدند، تبدیل به پاشنه آشیل آن‌ها شد. او بر^{۱۴۳} نمونه دیگری از این دست است. آن‌ها ممکن است پیشگام فناوری تاکسی اینترنتی باشند، اما این شرکت به دلیل فرهنگ غفلت بیش از هر شرکت دیگری متحمل آسیب شده است. هنگامی که دارا خسروشاهی در سال ۲۰۱۷ جایگزین تراویس کالانیک به عنوان مدیرعامل شرکت شد، هدف اصلی شرکت اصلاح فرهنگ آن بود.

اینکه آمریکا در جستجوی رقیب جدید و شایسته‌ای برآید تا این کشور را برای حضور در فصل جدید جنگ سرد آماده کند، احتمالا کمک شایانی به او می‌کند. رهبران این کشور، می‌توانستند تمرکز خود را ورای نقاط قوتی مانند شکوه و عظمت نظامی و اقتصادی معطوف کنند، تا به نقاط ضعفی که سال‌ها از آن غافل بودند پی ببرند. اما این چیزی نبود که در نهایت اتفاق افتاد. با تکیه و اعتماد بر نحوه بازی که آمریکا آن را در خلال سال‌های جنگ سرد توسعه و کامل کرده بود، این ابر قدرت در پیش‌بینی ظهور رقیبان جدید، که بتوانند عملکرد و جاه‌طلبی او را به بوته آزمایش بگذارند ناتوان بود.

جنگ سرد ۲

در بحث جنگ سرد، سه عامل تنش‌زا وجود دارد که محل اختلاف است: جنگ هسته‌ای، جنگ ایدئولوژیک و جنگ اقتصادی (به صورت غیر تصادفی نیز، همانگونه که در بیانیه استقلال آمده، این موارد با زندگی، آزادی و جستجوی خوشبختی همپوشانی دارد. برای آمریکا و همه ملت‌ها اینها مسائل اصلی و وجودی هستند. اینها مواردی هستند که ارزش تحمل هر باری و یا پرداخت هر هزینه‌ای را برای دفاع دارند). در طی دوران جنگ سرد، هر سه این تنش‌ها به راحتی در یک رقیب واحد، یعنی اتحاد جماهیر شوروی قرار گرفته بودند. هر یک از این دو کشور به تنهایی، بیش از مجموع تمام ملت‌های دیگر کلاhek هسته‌ای داشتند. هر دو کشور صادرکننده ایدئولوژی و به دنبال مشتری و متحد بودند. آمریکا پرچمدار گسترش دموکراسی و سرمایه‌داری بود، و شوروی طرفدار کمونیسم. اقتصاد آنان نیز در تمام دوران جنگ سرد، یعنی از پایان جنگ جهانی دوم، تا فروپاشی دیوار برلین، دو اقتصاد بزرگ جهان محسوب می‌شدند.

داشتن یک رقیب شایسته اصلی مزایای مهمی دارد. ایجاد یک نقطه تمرکز واحد برای توسعه استراتژی‌ها، تخصیص منابع و توجه جناح‌های داخلی. به عنوان مثال مطالب بسیاری پس از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در مورد عدم همکاری میان سرویس‌های اطلاعاتی آمریکا نوشته شد. این یک تحول جدید نبود. این آژانس‌ها همیشه بر سر قلمرو و حوزه اختیارات با یکدیگر درگیر بودند. با این تفاوت که وقتی آمریکا می‌دانست رقیب شایسته‌اش کیست، وقتی خطری کل سیستم را تهدید می‌کرد، همه آژانس‌ها

اختلافات داخلی خود را کنار گذاشته و در کنار هم قرار می‌گرفتند تا با این تهدید مشترک روبرو شوند. در صورت عدم شناسایی رقبای شایسته جدید، درگیری‌های داخلی میان بسیاری از نهادهای آمریکایی بدون کنترل ادامه یافت. حتی جمهوری خواهان و دموکرات‌ها بر سر این توافق داشتند، که اتحاد جماهیر شوروی تهدیدی بزرگتر از حزب مخالف، برای ایالات متحده امریکا است و همیشه می‌توانستند به‌خاطر یک آرمان مشترک دور هم جمع شده و با یکدیگر همکاری کنند. اما دیگر چنین شرایطی بر ایالات متحده حاکم نیست. در صورت عدم وجود یک رقیب ارزشمند خارجی، هر یک از طرفین، یکدیگر را تهدیدی وجودی برای ملت امریکا می‌دانند. و هم‌زمان تهدیدهای واقعی برای امریکا روزبه‌روز قوی‌تر می‌شود.

بنابراین، درحالی‌که امریکا انرژی خود را صرف درگیری‌های داخلی می‌کرد، نتوانست ببیند که جنگ سرد هنوز زنده و سالم است. با این تفاوت که بر خلاف جنگ سرد اول، در جنگ سرد دوم، یک رقیب شایسته مشخص وجود ندارد، بلکه تعداد بیشتری از آنان حضور دارند. تهدید اتمی ناشی از اتحاد جماهیر شوروی، اکنون توسط کره شمالی و دیگران جایگزین شده است. رقابت اقتصادی اتحاد جماهیر شوروی با چین جایگزین شده است (که با این روند رشد، در مسیر پشت سر گذاشتن امریکا است). رقابت ایدئولوژیکی که اتحاد جماهیر شوروی نماینده آن بود، اکنون توسط افراط‌گرایانی که تحت پوشش دین فعالیت می‌کنند دنبال می‌شود. علاوه بر این‌ها، روسیه نیز، همچنان برای ورود به هر یک از این نقاط درگیری در حال نظارت دائم بر شرایط امریکا است.

مانند دنیای کسب و کار، ظهور بازیکنان جدید در هر عرصه الزاماً شیوه بازی را تغییر می‌دهد. بلاک باستر^{۱۴۴}، تنها ابرقدرت در دنیای اجاره فیلم، نتوانست درک کند که یک شرکت کوچک مانند نتفلیکس^{۱۴۵} و یک فناوری نوظهور مانند اینترنت آن‌ها را ملزم به بررسی مجدد کل مدل کسب و کارشان کرده است. ناشران بزرگ در هنگام ظهور آمازون، به جای اینکه از خود بپرسند چگونه می‌توانند در مواجهه با عصر دیجیتال جدید، مدل‌های کسب و کار خود را بروزرسانی کنند، بیش از پیش بر ادامه روال گذشته پا فشاری کردند. و شرکت‌های تاکسیرانی، به جای اینکه از خود بپرسند، «برای ایجاد تغییر همگام با زمان باید چه کنیم؟» تصمیم گرفتند از کمپانی‌های تاکسی اینترنتی شکایت کنند، ولی برای تطابق با شرایط و بهبود سطح سرویس‌های خود هیچ اقدامی انجام ندهند. شرکت سیرز^{۱۴۶} که با روش ارسال کاتالوگ‌های کاغذی طی چندین دهه، آنقدر بزرگ و ثروتمند شده بود که برای انطباق با ظهور فروشگاه‌های بزرگ مانند المارت و سایت‌های فروش اینترنتی دیگر خیلی کند بود. و مای‌اسپیس^{۱۴۷} آنقدر خود را بی‌رقیب می‌دید، که حتی متوجه ظهور فیسبوک نشد.

باید به خاطر داشت، چیزی که ما را به موفقیت رسانده لزوماً ما را در جایگاه موفقیت نگاه نمی‌دارد، و دانستن اینکه رقبای ارزشمند ما چه کسانی هستند، بهترین راه برای بهبود و سازگاری مان با تغییر شرایط است.

بدون داشتن یک رقیب شایسته، احتمال دارد که ما تواضع و چابکی خود را از دست بدهیم. عدم وجود یک رقیب شایسته، این

خطر را افزایش می‌دهد که یک بازیکن عالی که زمانی با طرز فکر نامحدود بازی می‌کرد، با یک احساس قدرتمند نسبت به هدف، به مرور زمان تبدیل به بازیکنی با طرز فکر محدود شود که تنها به دنبال پیروزی است. و سازمانی که قبلاً در درجه اول برای منافع مشتریان می‌جنگید، به احتمال زیاد پس از مدتی تنها برای خودش خواهد جنگید. و هنگامی که چنین اتفاقی رخ دهد، و وقتی غرور و تکبر از راه می‌رسد، سازمان به سرعت پی می‌برد که نقاط ضعفش را در معرض دید همگان قرار داده و برای انعطاف‌پذیری لازم برای ادامه بازی، بیش از حد لخت و زمخت شده است.

فصل ۱۰) انعطاف‌پذیری وجودی

برخی فکر می‌کردند دیوانه است. شروع کرده بود به نقد کردن اموال و فروش املاکش. در ازای بیمه عمرش وام گرفت. حالا که شرکت عملکرد خیلی خوبی داشت چرا باید همه چیز را برای انجام یک کار متفاوت، آن هم یک کار بسیار ریسکی، به خطر می‌انداخت؟ در سال ۱۹۵۲، این دقیقاً همان کاری بود که والت دیزنی انجام داد. او دیوانه نشده بود. تنها کاری که انجام داد یک انعطاف وجودی بود.

والت دیزنی به ریسک کردن و انجام کارهای جدید عادت داشت. دیزنی به‌عنوان یک هنرمند جوان مشغول در صنعت نوظهور انیمیشن، همواره در حال نوآوری بود. او یکی از اولین افرادی بود که فیلم‌های کوتاهی می‌ساخت که در آن بازیگران واقعی با شخصیت‌های کارتونی تعامل داشتند. در سال ۱۹۲۸، اولین نفری بود که یک کارتون صدا دار به اسم کشتی بخار ویلی^{۱۴۸} ساخت. با این حال او که به ساخت فیلم‌های کوتاه برای خندانان تماشاگران راضی نبود، شروع به ساختن یک فیلم انیمیشنی کرد که می‌توانست جایگزین خوبی برای واقعیت باشد. فیلمی که بتواند از گستره وسیع احساسات انسانی استفاده نماید.

و در سال ۱۹۳۷، اولین فیلم بلند انیمیشنی را با نام سفید برفی و هفت کوتوله روانه بازار کرد. سفید برفی مثل هیچ چیزی نبود که جهان پیش از آن دیده بود. این تکامل در کارهای دیزنی نتیجه آزمایش صرف نبود. همچنین با هدف ثروتمند و یا مشهور

شدن هم ساخته نشده بود. دیزنی در هر گام در حال کار بر روی هدف آرمانی‌اش بود، این که از تماشاگران بخواهد تا استرس‌ها و کشمکش‌های روزانه زندگی را کنار بگذارند و وارد دنیای زیبای ساخته‌های او شوند.

بذر هدف آرمانی دیزنی وقتی یک پسر بچه بود پاشیده شد. وقتی چهار سال داشت، پدرش الیاس خانواده خود را از شیکاگو بیرون برد تا در مزرعه‌ای در مارسلین میزوری زندگی کنند. والت جوان بیرون از خانه بازی می‌کرد، جایی که در میان حیوانات و در محاصره خانواده‌های پر جمعیت و یک جامعه کوچک پشتیبان و حمایت کننده قرار داشت. آنجا، همانطور که برادر بزرگتر دیزنی، روی^{۱۲۹} یک بار گفته بود: «بهشتی است برای بچه‌های شهری». ولی این کودکی خوشایند خیلی طول نکشید. تلاش الیاس دیزنی در تبدیل شدن به یک مزرعه‌دار با شکست مواجه شد و آن‌ها مجبور شدند پنج سال پس از اقامت در مارسلین، از آنجا نقل مکان کنند.

با ورود به شهر کانزاس سیتی، الیاس به شغل توزیع روزنامه روی آورد و والت جوان هم به کار گماشته شد تا به دخل و خرج خانواده کمک کند. ولی آن هم اثر نکرد. و با بیشتر شدن مشکلات مالی، استرس و اخلاق الیاس هم بدتر شد. والت دیزنی اینگونه به خاطر می‌آورد: «اوضاع به حدی رسید که حتی گفتن حرف راست هم باعث می‌شد کتک بخورم.» خوشبختانه دیزنی در مزرعه با نقاشی آشنا شده بود، سرگرمی جدیدی که یک فرصت خوب برای فرار از آن چیزهایی به شمار می‌رفت که به نظر او

سختی‌های زندگی واقعی بودند. دیزنی در ادامه، از هنر و تصور خودش استفاده کرد تا دیگران هم بتوانند از شرایط فعلی خود فرار کنند، تا آن‌ها را به جایی ببرد که بتوانند همان شادی و لذتی که از دوران کودکی در شهر کوچک مارسلین به‌خاطر داشت را تجربه کنند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

به سوی بی‌نهایت و فراتر از آن

توانایی والت دیزنی در انتقال افراد به یک دنیای دیگر، بسیار سودده از کار درآمد. سفید برفی، در کنار انتقادهای و تحسین‌های معروفش، فقط در سال اول اکران موفق شد درآمد ۸ میلیون دلاری داشته باشد (چیزی معادل ۱۴۰ میلیون دلار امروزی). با این پول و موفقیت حاصل از فیلم، والت یک استودیو در پربانک کالیفرنیا ساخت و فرهنگ سازمانی را پایه گذاشت که به گفته دان لاسک، کارمند سابق شرکت «دقیقا خود بهشت» بود. برای پرداخت بدهی‌های حاصل از ساخت استودیو و برای روشن کردن موتور رشد آن، روی دیزنی، مدیرعامل شرکت والت دیزنی پروداکشن می‌خواست تا شرکت را عمومی کند. والت از این ایده می‌ترسید و فکر می‌کرد که سهامداران در کارشان دخالت خواهند کرد. اما در نهایت، دیزنی تسلیم فشار سایرین شده و شرکتش تبدیل به یک شرکت سهامی عام شد.

رشد شرکت چالش‌های جدیدی را با خود به همراه آورد. برای شروع، فرهنگ والت دیزنی پروداکشن طبقه‌بندی شده‌تر گردید. ویژگی‌ها و مزیت‌هایی که قبلا در اختیار همه قرار می‌گرفت اکنون فقط برای افراد ارشدتر در دسترس بود. و با افزایش فاصله حقوق‌ها، نارضایتی داخلی هم افزایش یافت. و برای اولین بار دیزنی با اتحادیه‌های کارگری به مشکلات شدیدی برخورد کرد. شکست استودیوی اتوپیا متعلق به دیزنی، همراه با فشار موجود برای ساخت فیلم‌های لایو اکشن با هزینه کمتر و محدودیت‌های موجود که به تصور والت به‌خاطر بروکراسی اعمال شده بود، باعث شد تا دیزنی نسبت به آینده مایوس شود. والت دیزنی

پروداکشن محدودتر شده و کمتر آینده‌نگرانه عمل می‌کرد و دیزنی قانع شد که این کسب‌وکار دیگر نمی‌توانست به‌عنوان مکانیزمی برای پیشبرد هدف آرمانی او مورد استفاده قرار گیرد. هدف او اما، بر خلاف ناامیدی‌اش، مثل قبل بی‌نهایت و بی‌پایان بود. به همین علت بود که دیزنی تصمیم گرفت تا یک انعطاف‌پذیری وجودی از خود نشان دهد. او از کارش کنار کشید. پانزده سال بعد از اکران اصلی سفید برفی، والت دیزنی شرکت را ترک کرد تا کار جدیدی را آغاز کند.

دیزنی در سال ۱۹۵۲ و با تمام پولی که از فروش املاک، دارایی‌ها و سهامش در والت دیزنی پروداکشن به‌دست آورد و همراه با وامی که در ازای بیمه عمرش گرفت، شرکت جدیدی تاسیس کرد. او اسم آن را ود (WED) گذاشت که حروف اول نام خودش بودند، و شروع به کار بر روی پروژه جدیدی کرد، پروژه‌ای که به عقیده دیزنی بیش از هر چیز دیگری در مسیر هدف او قرار داشت، یک مکان واقعی که بتواند در آن از واقعیت‌های زندگی روزمره بگریزد. او می‌خواست تا شادترین مکان روی زمین را بسازد. او می‌خواست دیزنی لند را بسازد.

برخلاف اکثر شهرسازی‌های کثیف و خطرناکی که در آن زمان وجود داشتند، که غالباً مجموعه‌ای از قطارها بودند، مکانی که والت دیزنی سودای ساختنش را در سر داشت کاملاً امن بود و یک داستان منسجم را در کل پارک روایت می‌کرد. هیچ نشانه‌ای از رنج و دردسر در آنجا وجود نداشت، هیچ چیز سیاه و ترسناکی در سایه‌ها و وول نمی‌خورد. اینجا، مردم در یک خیال‌پردازی

کامل غرق می شدند. دیزنی می گوید: «فکر می کنم آنچه من از دیزنی لند می خواهم در وهله اول یک مکان شاد است، جایی که بزرگسالان و بچه ها بتوانند در کنار هم برخی شگفتی های زندگی و ماجراجویی ها را تجربه کنند و به خاطر آن احساس بهتری داشته باشند؛ «اینجا مکانی است که در آن امروز خود را کنار می گذارید... و وارد دنیای دیروز و فردا می شوید.»

اگرچه مردم همیشه فیلم می بینند، اما در دیزنی لند می توانند داخل فیلم ها باشند. و بر خلاف فیلم که محدود است، پارک چیزی بود که می توانست همیشه در حال تکامل باشد. دیزنی با ذهن نامحدود خود اینگونه توضیح می دهد: «دیزنی لند هیچگاه تمام نخواهد شد. اینجا جایی است که می توانیم همیشه روی توسعه و اضافه کردن چیزهای بیشتر روی آن کار کنیم. اما فیلم کارتونی متفاوت است. وقتی فیلم به پایان برسد و برای پردازش ارسال شود، دیگر کارمان با آن تمام شده است. اگر جایی برای بهبود وجود داشته باشد، هیچ کاری در موردش نمی توانیم انجام دهیم. همیشه دوست داشته ام تا روی یک چیز زنده کار کنم، چیزی که همیشه در حال رشد باشد. حالا ما این را در دیزنی لند داریم.»

والث دیزنی، مانند بسیاری از کارآفرین ها، در شروع کار همه چیزش را برای کسب و کار گذاشت. شروع برای ساخت دیزنی لند اما شاید بزرگترین ریسک از بین تمام کارهای وی بود. او با این کار می توانست چیزهای خیلی زیادی را از دست بدهد. این همان گرفتاری یک رهبر آینده نگر با طرز فکر نامحدود است. زمانی که وی احساس کرد شرکت در مسیری قرار دارد که نمی تواند دیگر

در خدمت دیدگاهش باشد، مایل بود تا همه چیزش را خرج کرده و دوباره از اول شروع کند. دلیل خروجش از شرکت، مشاهده فرصتی برای کسب پول بیشتر نبود. او یک کسب‌وکار رو به زوال را ترک نکرد. بلکه راه بهتری برای پیشبرد هدف آرمانی خویش پیدا کرد و خیلی سریع آن را در آغوش کشید.

چشم‌انداز انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری وجودی عبارت است از ظرفیتی برای ایجاد یک حرکت جدید در یک مدل کسب‌وکار یا مسیر استراتژیک در جهت پیشبرد موثر هدف آرمانی. تمایل بازیگران با طرز فکر نامحدود به مسائل غیرقابل پیش‌بینی است که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا چنین تغییراتی را به وجود بیاورند. در جایی که یک بازیگر با طرز فکر محدود ترس از این دارد که همه چیز جدید است، بازیگر با طرز فکر نامحدود از همان ترس‌ها لذت می‌برد. وقتی یک رهبر با طرز فکر نامحدود که درک درستی از هدف خود دارد، به آینده نگاه کرده و مشاهده می‌کند مسیری که شرکت در آن قرار دارد به شکل قابل توجهی باعث محدود شدن توانایی آن‌ها در پیشبرد هدف آرمانی می‌شود، از خود انعطاف نشان می‌دهد.

یا، اگر این رهبر، فناوری جدیدی کشف کند که نسبت به تکنولوژی فعلی احتمال بیشتری در رساندن آن‌ها به هدف‌شان دارد، از خود انعطاف نشان می‌دهند. بدون داشتن این حس نامحدود، تغییرات استراتژیک، حتی افراطی‌ترین آن‌ها، به صورت واکنش‌گرایانه و فرصت‌طلبانه تلقی خواهند شد. انعطاف‌پذیری وجودی همیشه تهاجمی است. آن را نباید با مانورهای دفاعی که خیلی از شرکت‌ها در مواجهه با فناوری جدید یا تغییر عادات مصرف‌کننده‌ها از خود نشان می‌دهند اشتباه گرفت. به‌طور مثال، بسیاری از روزنامه‌ها و مجله‌ها با ورود به عصر دیجیتال مدل‌های کسب‌وکار خود را تغییر دادند، نه چون راه بهتری برای پیشبرد هدف خود پیدا کرده بودند بلکه چون مجبور بودند تا در مواجهه با یک دنیای در حال تغییر، خود را نیز تغییر دهند. این

تغییر، گرچه برای زنده ماندن الزامی است، ولی به ندرت بر افراد داخل سازمان تاثیر گذاشته و علاقه آن‌ها را شعله‌ور می‌کند. حال آنکه انعطاف‌پذیری وجودی دقیقاً همین کار را انجام می‌دهد.

موتور روشن‌کننده بیشتر استارت‌آپ‌ها، عشق و علاقه کارآفرین به یک چشم‌انداز است، نه منابع موجود برای پیشرفت آن. یک انعطاف‌پذیری وجودی این عشق و علاقه به یک چیز جدید را در زمانیکه شرکت عملکرد موفقیت‌آمیزی دارد از نو ایجاد می‌کند. هنگامی که والت دیزنی کار خود را با WED از سر گرفت، گروهی از افراد شرکت اصلی را که مایل بودند ماجراجویی جدیدی را تجربه کنند با خود به WED برد. آن‌ها می‌خواستند تا در ریسک سهیم باشند، می‌خواستند تا ساعت‌ها تلاش کنند، می‌خواستند تا هر آنچه در چنته دارند برای به موفقیت رساندن این ایده جدید رو کنند. آن‌ها دریافتند که اشتیاق دیزنی حالت مسری دارد و هیجان‌زده بودند که بار دیگر می‌توانستند کارهایی انجام دهند که هیچ‌گاه خوابش را هم نمی‌دیدند. این انعطاف باعث شد تا آتش عشق و علاقه در خود دیزنی هم از نو زبانه بکشد. او راجع به این شرکت جدید گفت: «عاشق کار کردن در اینجا هستم!»

یک انعطاف وجودی در هنگام بنیان‌گذاری شرکت اتفاق نمی‌افتد، بلکه زمانی رخ می‌دهد که شرکت کاملاً شکل گرفته و در حال کار باشد. از دید ناظران با دیدگاه محدود، این انعطاف وجودی است چون رهبر ریسک کرده و قطعیت ظاهری یک مسیر سودده را با عدم قطعیت یک مسیر جدید که می‌تواند به شکست بینجامد جایگزین کرده است. از دید آن‌ها چنین حرکتی ارزش

ریسکش را ندارد. در حالیکه برای بازیگران با طرز فکر نامحدود، ماندن در مسیر فعلی ریسک بزرگتری است. آن‌ها عدم قطعیت را در آغوش می‌کشند. به عقیده آنان، شکست در نشان دادن انعطاف، توانایی پیشبرد هدف‌شان را به شکل قابل توجهی محدود می‌سازد. آن‌ها ترس از این دارند که ماندن در این مسیر ممکن است به سقوط سازمان منجر شود.

دوباره تاکید می‌کنم که انگیزه یک بازیگر نامحدود از انعطاف، پیشبرد هدفش است، حتی اگر معنی آن کنار گذاشتن مدل کسب‌وکار فعلی باشد. برای یک بازیگر محدود، دلیل انعطاف نشان ندادن، محافظت از مدل کسب‌وکار فعلی است حتی اگر خلاف جهت هدف‌شان باشد. و اگر شرکت وسیله‌ای در جهت پیشبرد هدف یک رهبر باشد، ایجاد تغییرات اساسی در استراتژی برای زنده نگاه داشتن شرکت در مدت زمان طولانی، به هر شکل ممکن، در این بازی نامحدود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

انعطاف‌پذیری وجودی چیزی بیش از انعطاف‌پذیری‌های معمول روزمره و مورد نیاز برای اداره یک سازمان است. و ما نباید انعطاف‌پذیری وجودی را با سندرم شی درخشان اشتباه بگیریم. تعداد زیادی کارمند ناامید در سراسر جهان وجود دارند که برای یک رهبر خوب، و بعضی اوقات آینده‌نگر کار می‌کنند که، مثل گربه‌ای که به دنبال یک شی درخشان می‌رود، دوست دارند تا هر ایده خوبی که با آن مواجه می‌شوند را با بیان این جمله که «خودشه! باید برای پیشبرد هدف‌مان از آن استفاده کنیم!» دنبال کنند. وقتی یک انعطاف وجودی رخ می‌دهد، برای تمام کسانی که به هدف باور دارند مشخص می‌شود که چرا این امر باید

اتفاق بیفتد. و اگرچه آن‌ها ممکن است از تحولات و استرس‌های کوتاه مدت ناشی از چنین تغییری لذت نبرند، با این حال همه موافق‌اند که ارزشش را دارد و می‌خواهند تا انجامش دهند. سندرم شی درخشان، در طرف مقابل، اغلب باعث گیج و خسته شدن افراد می‌شود تا اینکه منبعی برای انگیزه‌شان باشد.

وقتی یک رهبر آینده‌نگر انعطاف‌پذیری وجودی را به کار می‌گیرد، از دید افراد خارجی گویی در حال پیش‌بینی آینده است. آن‌ها نمی‌توانند آینده را پیش‌بینی کنند. ولی می‌توانند با یک دیدگاه شفاف و ثابت نسبت به آینده‌ای کار کنند که هنوز وجود ندارد، یعنی همان هدف آرمانی، و دائما به دنبال ایده‌ها، فرصت‌ها و فناوری‌هایی باشند که می‌تواند به آن‌ها در جلو بردن این هدف کمک نماید. آلن مولالی از جلسات بررسی برنامه کسب و کار خود در فوردهو^{۱۵۰} استفاده می‌کرد تا ببیند در شرکت‌هایی غیر از رقبای سنتی‌شان چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است. او اینگونه توضیح می‌دهد: «همیشه همه چیز به این بر می‌گردد که مراقب همه اتفاقاتی که در حال رخ دادن است باشید و از آن‌ها درس بگیرید.» در حالی که یک رهبر با طرز فکر محدود هم به دنبال فرصت‌ها می‌گردد، ولی محدوده دید آن‌ها داخل صنایع خودشان، در ترازنامه و یا اندکی جلوتر است. یک رهبر با طرز فکر نامحدود با یک هدف آرمانی به خارج از صنعت و مایل‌ها دورتر می‌نگرد، به مکانی که دیدنش نیاز به خیال‌پردازی دارد. این مورد را به‌طور دقیق می‌توان زمانی که استیو جابز یک انعطاف وجودی در اوایل دهه ۸۰ میلادی و در اپل انجام داد مشاهده نمود.

اپل، همانطور که در فصل قبل گفتیم، درک واضح و روشنی از هدف آرمانی داشت. و دانه‌های این هدف خیلی قبل‌تر از به وجود آمدن اپل کاشته شده بودند. بنیان‌گذاران شرکت یعنی استیو جابز و استیو وازنیاک، که دوران بزرگ شدنشان در کالیفرنیا شمالی مقارن شده بود با جنگ ویتنام، به شدت نسبت به هسته قدرت بی‌اعتماد بودند. آن‌ها عاشق ایده توانمندسازی افراد برای مقابله با برادر بزرگ^{۱۵۱} بودند. در طول انقلاب کامپیوتر در دهه ۷۰ میلادی، این دو کارآفرین جوان، کامپیوتر شخصی را به‌عنوان یک ابزار کامل برای به چالش کشیدن وضعیت فعلی مناسب یافتند. آن‌ها زمانی را تصور می‌کردند که به لطف کامپیوترهای شخصی، افراد از قدرت لازم برای ایستادن در برابر یک شرکت، یا حتی مقابله با آن، برخوردار باشند.

بعد از عرضه I Apple و II Apple، اپل تبدیل به یک شرکت بسیار موفق شده بود. هنگامی که آن‌ها در حال کار بر روی سری جدید محصولات خود در دسامبر ۱۹۷۹ بودند، جابز و تعدادی از مدیران اجرایی‌اش برای بازدید به زیراکس پارک، مرکز نوآوری زیراکس در پالو آلتو کالیفرنیا رفتند. در این بازدید، یکی از فناوری‌های جدید شرکت زیراکس به نام «رابط کاربری گرافیکی^{۱۵۲}» به آن‌ها معرفی شد. این رابط کاربری گرافیکی افراد را قادر می‌ساخت تا از یک کامپیوتر بدون دانستن زبان کامپیوتری مثل DOS بهره ببرند. با استفاده از GUI کاربران می‌توانستند تا، برای اولین بار، از «ماوس» برای حرکت «نشانگر» بر روی صفحه و «کلیک» بر روی «آیکن» ها و «فولدر» های بصری که در «دسکتاپ» قرار داشتند استفاده نمایند. اگر هدف قدرتمند کردن افراد بود، این نوآوری خاص می‌توانست امکان استفاده از کامپیوتر را برای افراد بیشتری نسبت به قبل فراهم آورد.

بعد از اینکه مدیران اجرایی اپل زیراکس را ترک کردند، جابز ایده خود را با آن‌ها در میان گذاشت. اپل باید مسیر فعلی خود را تغییر می‌داد. آن‌ها باید در GUI سرمایه‌گذاری می‌کردند. یکی از مدیران اجرایی، که سعی می‌کرد با دلیل و منطق جلو برود، اینگونه گفت: «ما نمی‌توانیم». او به جابز یادآوری کرد که اپل همین حالا هم میلیون‌ها دلار و بی‌شمار نفر ساعت را در یک جهت کاملاً متفاوت سرمایه‌گذاری کرده است. ترک کردن این کار برای ساخت یک محصول جدید از صفر باعث افزایش قابل توجه فشار بر روی شرکت می‌شد. مدیر اجرایی، طبق فرهنگ اپل، در ادامه گفت: «استیو، اگر در این مورد سرمایه‌گذاری کنیم، شرکت را به فنا خواهیم داد.» که جابز در پاسخ بیان کرد: «بهتر است خودمان شرکت را به فنا بدهیم تا کس دیگری.»

یک مدیر با طرز فکر محدود به سختی می‌تواند از خیر یک مسیر استراتژیک پایدار بگذرد، به خصوص اگر این کار مستلزم فاصله گرفتن از مقدار قابل توجهی پول سرمایه‌گذاری شده یا وعده افزایش عملکرد باشد. برخلاف هزینه و فشار وارده به شرکت، یک انعطاف وجودی از نظر جابز تنها راهکار پیش روی اپل بود. هدف آرمانی انتخاب او را تعیین می‌نمود، نه هزینه انتخاب. و کارمندان اپل نیز موافقت کردند. افرادی که عاشق کار کردن در اپل بودند همچنین عاشق این بودند که جابز آن‌ها را وادار به انجام کارهایی می‌کرد که نه خودشان و نه هیچ کس دیگر قبلاً انجام نداده بودند. و با این وجود، آن‌ها خود را در مسیری یافتند که تنها چهار سال بعد به معرفی مکینتاش^{۱۵۳} انجامید. مکینتاش سیستم عاملی بود که به‌طور کامل انقلابی در کامپیوترهای شخصی رقم زد. برای اولین بار، استفاده از کامپیوتر شخصی تقریباً برای هر کسی به اندازه کافی ساده بود. مایکروسافت هم

مجبور شد جا پای اپل بگذارد. تقریباً چهار سال بعد از عرضه مک^{۱۵۴}، میکروسافت Windows ۲.۰ را روانه بازار کرد، اولین نسخه ویندوز که شبیه نسخه‌های فعلی است که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نرم‌افزار طوری طراحی شده بود تا مثل مکینتاش کار کند.

اگر خودتان آن را به فنا ندهید، یک نفر این کار را خواهد کرد

تبلیغات آن را این طور بیان می‌کرد: «به راحتی یک مداد. شما دکمه را فشار می‌دهید، بقیه‌اش با ما!» این تقریباً خلاصه‌ای از دیدگاه جرج ایستمن بود زمانیکه شرکتش، ایستمن گُداک^{۱۵۵} اولین دوربین‌های خود را جهت فروش به عموم مردم معرفی نمود. این اتفاق در اواخر قرن نوزدهم رخ داد یعنی زمانیکه عکاسی تقریباً به صورت انحصاری به وسیله افراد حرفه‌ای و کسانی که به دنبال سرگرمی جدی بودند انجام می‌گرفت. افراد عادی نمی‌توانستند خودشان از خانواده‌ها یا تعطیلات خود عکس بگیرند. تجهیزات عکاسی بزرگ و سنگین بود. مواد شیمیایی لازم برای کار با صفحات عکاسی به شدت سمی بودند. عملکرد آن پیچیده و هزینه بر بود. ولی ایستمن به ساده کردن عکاسی برای عموم مردم علاقه خاصی داشت. اگرچه او پیشرفت‌های خوبی در نحوه روکش کردن صفحات عکاسی به دست آورده بود، ولی موفقیت عمده‌اش را مدیون زمانی است که راهی برای جایگزینی کامل این صفحات سنگین با یک نوع پلاستیک سلولزی از جنس نیترات به نام سلولوئید، اختراع کرد. ما این ماده که از آن برای ساخت صفحات دندان در دندان‌پزشکی استفاده می‌شد را اکنون با کاربرد مدرن‌تر آن می‌شناسیم: فیلم عکاسی.

گُداک با آوردن عکاسی به خانه‌های عموم مردم تبدیل به یکی از بزرگترین شرکت‌های دنیا و جُرج ایستمن هم یکی از ثروتمندترین افراد آن شد. و پس از مرگش در سال ۱۹۳۲، شرکت با قدرت بیشتری در جهت هدف آرمانی ایستمن گام برداشت. گُداک در سال ۱۹۳۵ و در تلاش برای پیدا کردن راه‌های جدیدی برای کمک به افراد متوسط برای ثبت خاطراتشان، اولین فیلم

عکاسی رنگی موفق را معرفی نمود. این معرفی همچنین راه را برای تصاویر متحرک^{۱۵۴} و فیلم‌های خانگی رنگی هم باز کرد. کُداک همچنین اسلاید پروژکتور را با یک سینی گرد معرفی کرد که به وسیله آن، به اشتراک‌گذاری تصاویر تعطیلات، مراسمات عروسی و هر چیز دیگری که می‌توانست دوستان و خانواده را به تماشای آن مشغول کند، ساده‌تر شد. در اوایل دهه ۶۰ میلادی، کُداک کارتریج فیلم را معرفی کرد تا عکاسی از قبل هم ساده و راحت‌تر شود. حالا افرادی که در جمع کردن فیلم داخل نوار در دوربین خود مشکل داشتند، کافی بود تا کارتریج را از پشت دوربین وارد دستگاه کنند و به کار کردن مشغول شوند. و در سال ۱۹۷۵، بخش تحقیق و توسعه یک وسیله کاملاً به یاد ماندنی را توسعه داد: اولین دوربین دیجیتال. ولی یک مشکلی وجود داشت...

اگرچه دیجیتالی شدن یک گام مشخص برای شرکت در جهت پیشبرد هدف آرمانی‌اش بود، ولی مسئله در اینجا نهفته بود که اختراع عکاسی دیجیتال به صورت مستقیم مدل کسب‌وکار شرکت را به چالش کشید. کُداک از هر بخش عکاسی کسب درآمد می‌نمود. آن‌ها دوربین‌ها، فیلم عکاسی، مکعب‌های نور فلش، ماشین‌های پردازش فیلم و مواد شیمیایی لازم برای توسعه فیلم و کاغذهایی برای چاپ عکس را به وجود آورده بودند. همه می‌دانستند که فناوری دیجیتال باعث از بین رفتن کسب‌وکار فعلی آن‌ها خواهد شد. اگر جرج ایستمن یا هر رهبر با طرز فکر نامحدود دیگری پشت فرمان نشسته بودند، این موضوع نمی‌توانست مشکل خاصی باشد. آن‌ها فناوری جدید را به‌عنوان روش بهتری برای پیشبرد هدف خود دیده و راهی برای بازسازی شرکت

می‌یافتند. متأسفانه، این هدف در سطح اجرایی کنار گذاشته شده بود. تفکر محدود حالا سلطنت می‌کرد. آن‌ها دیگر تصمیمات خود را برای یک هدف آرمانی نمی‌گرفتند، آن‌ها راجع به مدیریت هزینه‌ها و پیشینه کردن جایگاه مالی در آینده نزدیک تصمیم‌گیری می‌کردند.

وقتی فناوری دیجیتال به مدیران اجرایی کُداک نمایش داده شد واکنش آنها، که هیچ بویی از هدف یا چیزی شبیه به آن نبرده بودند، این بود که مردم هیچ‌گاه نمی‌خواهند تا تصاویر خود را روی یک صفحه نمایش ببینند. مدیران اجرایی به مهندسان خود گفتند که مردم دوست دارند تصاویر روی کاغذ باشد و اینکه کاغذ هیچ مشکلی ندارد. استیون ساسون، مهندس جوانی که اختراع دوربین دیجیتال مرهون زحمات او بود، عاجزانه تلاش کرد مدیران اجرایی را قانع کند تا آینده ۲۰ تا ۳۰ سال بعد صنعت عکاسی را در نظر بگیرند. اما در کمال تأسف، رهبران او هیچ علاقه‌ای به هدف آرمانی نداشتند و مایل نبودند تصمیمی بگیرند که وضعیت فعلی را به خطر بیندازد، خصوصاً وقتی که وضعیت کنونی خوب جواب می‌داد و شخصاً برای آن‌ها سودده بود. آن‌ها هیچ اشتباهی برای ناراحت کردن وال استریت یا به فنا دادن کوتاه مدت شرکت خود برای پیشبرد هدف آرمانی و بازسازی کُداک و تبدیل آن به یک شرکت دیجیتال نداشتند.

و به همین ترتیب آن‌ها با کنار گذاشتن دیدگاه ایستمن، به جای اینکه یک انعطاف وجودی از خود نشان دهند، تصمیم گرفتند تا

فناوری جدید را تا جای ممکن سرکوب کنند. ساسون می‌گوید: «وقتی شما با یک مشت افراد شرکتی راجع به ۱۸ تا ۲۰ سال بعد، یعنی وقتی هیچکدام دیگر در شرکت نیستند، صحبت می‌کنید، آن‌ها خیلی هیجان‌زده نمی‌شوند. هر دوربین دیجیتال که فروخته می‌شد یک قدم فاصله‌اش را با دوربین‌های قدیمی بیشتر می‌کرد و ما می‌دانستیم که از فیلم‌های عکاسی چقدر درآمد داشتیم.» ساسون ادامه می‌دهد: «البته مسئله این است که خیلی زود شما دیگر قادر به فروش فیلم عکاسی نخواهید بود، و این موقعیتی بود که من در آن قرار داشتم.» مدیران اجرایی گداک به جای رهبری انقلاب دیجیتال تصمیم گرفتند تا چشمان خود را ببندند، انگشتانشان را در گوش‌های خود فرو کنند و تلاش کنند تا خودشان را قانع نمایند که همه چیز درست خواهد شد. و حدس می‌زنم که همه چیز درست بود... البته تا مدتی. ولی این هم زمان زیادی طول نکشید. نمی‌توانست دوام زیادی داشته باشد. استراتژی‌های محدود هیچگاه دوام چندانی ندارند.

حالا که عصر دیجیتال اعلام شده بود، گداک پیش‌بینی می‌کرد که برای سایر شرکت‌ها ۱۰ سال طول می‌کشد تا بتوانند از فناوری عکاسی دیجیتال استفاده کرده و آن را تبدیل به یک محصول نمایند. و حق با آن‌ها بود. حدود ۱۰ سال بعد از اختراع دوربین دیجیتال توسط آنها، شرکت ژاپنی نیکون^{۱۵۷}، یک دوربین SLR را معرفی کرد که کاربران را قادر می‌ساخت تا یک پردازنده دیجیتال خارجی (که به وسیله گداک درست شده بود چون حق ثبت اختراعش متعلق به آن شرکت بود) را به بدنه دوربین متصل کنند.

ولی یک شرکت کوچک تر ژاپنی به نام فوجی^{۱۵۸} در سال ۱۹۸۸، دقیقاً ۱۰۰ سال بعد از معرفی اولین دوربین عکاسی برای عموم توسط ایستمن، اولین دوربین کاملاً دیجیتال را به بازار عرضه کرد. نیکون بعداً با فوجی وارد همکاری شد تا آن‌ها با یکدیگر به نوآوری و بهبود این فناوری ادامه دهند. حدود ۱۰ سال بعد، یک شرکت الکترونیکی ژاپنی دیگر به نام شارپ، اولین تلفن همراه را معرفی کرد. و ۱۰ سال بعد از آن، در اواسط تا اواخر دهه اول ۲۰۰۰، دوربین‌های دیجیتال و تلفن‌های همراه با دوربین‌های داخلی تبدیل به یک وسیله عادی شدند.

کُداک بسیاری از حق اختراع‌های اصلی متعلق به فناوری دیجیتال را در اختیار داشت. و آن‌ها میلیاردها دلار از این حق اختراع‌ها به جیب زدند. این کار باعث به وجود آمدن این احساس غلط شد که آن‌ها به‌عنوان یک شرکت عملکرد خوبی داشتند. مدیری با طرز فکر محدود به اشتباه باور داشت که یک ترازنامه قوی برابر است با یک شرکت قوی. ولی اینطور نبود. حداقل نه در زمینه بازی نامحدود. وقتی حق اختراع‌های کُداک در سال ۲۰۰۷ به پایان رسید، پول‌ها هم ته کشید و پنج سال بعد، برای محافظت از ورشکستگی تشکیل پرونده داد!

ورشکستگی اغلب یک نوع خودکشی است. وقتی به تصمیماتی نگاه می‌کنیم که باعث ورشکستگی شرکت‌های موفق شدند، با تعداد زیادی از رهبران مواجه می‌شویم که درگیر بازی‌های محدود بودند. آنها، با دست کشیدن از یک هدف آرمانی، عاجزانه به

دنبال مدل‌های کسب‌وکاری هستند که شاید می‌توانسته به موفقیت آن‌ها کمک کند ولی قادر به استمرار این مهم در طول زمان نبوده است. در بیشتر موارد، مسائلی نظیر «شرایط بازار» یا «فناوری جدید» یا هر دلیل دیگر مرتبط با سهام که به‌عنوان توضیح دلایل سقوط شرکت بیان می‌شوند در این امر دخیل نیستند. بلکه مسئله اصلی در ناتوانی رهبران در نشان دادن یک انعطاف وجودی نهفته است.

همچنان که هدف آرمانی خود را رها کردند، ظرفیت انعطاف‌پذیری‌شان را نیز به فراموشی سپردند. می‌توانید اسمش را «عدم انعطاف‌پذیری وجودی» بگذارید. در یک نقطه، هر سازمانی باید این انعطاف را از خود نشان دهد. اگرچه این نیاز ممکن است در طول رهبری یک شخص خاص رخ ندهد، ولی بخشی از مسئولیت هر رهبری ایجاد سازمانی با قابلیت استفاده از انعطاف‌پذیری در صورت نیاز به اجرا، توسط خودشان یا افرادی که بعد از آن‌ها می‌آیند، می‌باشد. این گفته یعنی پایبندی به هدف آرمانی به‌عنوان چراغ راه و حفظ فرهنگی غنی از تیم‌های مبتنی بر اعتماد.

اولین جملهٔ اعلامیهٔ ورشکستگی گداک در نیویورک تایمز به تاریخ ۱۹ ژانویه ۲۰۱۲ همه چیز را خیلی خوب و خلاصه بیان می‌کند: «گداک، شرکت ۱۳۱ سالهٔ پیشگام در صنعت فیلم که سال‌هاست در تلاش بوده تا خود را با دنیای دیجیتال در حال گسترش وفق دهد، در اولین ساعات روز پنجشنبه برای محافظت در برابر ورشکستگی تشکیل پرونده داد.» نوشته‌ای از طرف مدیر ارشد

مالی، آقای آنتوان مک کاروی دقیقاً بازگو کننده همان بازی محدودی است که رهبران گُداک در پیش گرفته بودند: «از سال ۲۰۰۸، علی‌رغم تمام تلاش‌های گُداک، بازسازی مجدد هزینه‌ها و نیروهای ناشی از رکود اقتصادی به‌صورت پیوسته بر نقدینگی شرکت تاثیر منفی گذاشته‌اند.» رهبران یک شرکت سابقاً نامحدود و بزرگ از مسئولیت اخلاقی خود برای پیشبرد هدف آرمانی ایستمن دست کشیده بودند تا به سراغ آمال و آرزوهای محدود خود بروند. آن‌ها به نیروهای بازار، و نه عشق و علاقه‌ای نسبت به هدف، اجازه دادند تا آینده شرکت را رقم بزنند. و تمام شرکت، افرادی که آنجا کار می‌کردند، شهر روچستر، و سهامدارانش باید بهای آن را پرداخت می‌کردند.

این روزها، گُداک سایه‌ای است از آنچه قبلاً بوده. در زمانیکه گُداک دوربین دیجیتال را اختراع کرد، این شرکت حدود ۱۲۰ هزار کارمند داشت. حالا آن‌ها حدود ۶۰۰۰ کارمند دارند. اگرچه شرکت هنوز هم فیلم و تمام محصولات مربوط به پردازش فیلم را تولید می‌کند، اما تمام تجارتش صرفاً بر روی یک بازار متمرکز شده است: عکاسان حرفه‌ای، میخ نهایی بر تابوت شرکت. گُداک کاملاً علت بنیانگذاری خودش را زیر پا گذاشته است.

مدیران اجرایی گُداک بدون در نظر گرفتن هدف آرمانی بنیان‌گذار شرکت برای راهنمایی‌شان، از هدف یا شجاعت کافی برای دانستن اینکه برای موفقیت بلند مدت چه باید بکنند عاجز بودند. بیشتر کاری که می‌توانستند بکنند این بود که به دنیای اطراف

خود واکنش نشان بدهند. جرج ایستمن عملاً کسی بود که عکاسی برای عموم را اختراع کرد. افرادی که در گُداک کار می‌کردند پیشگامان تقریباً هر بخشی از این صنعت بودند. این طرز فکر محدود آن‌ها بود که این شرکت بزرگ را به مرحله‌ای رساند که توسط فناوری آینده نگرانه‌ای که خودشان اختراع کرده بودند نابود شوند.

فصل ۱۱) شجاعت رهبری کردن

در لایه دفتر مرکزی شرکت، تابلویی قرار داشت که هدف آرمانی آن‌ها را بیان می‌کرد: کمک به مردم برای داشتن سلامت بیشتر. و مدیران اجرایی شرکت به این جمله ایمان داشتند. از نظر آنها، شرکت‌شان هدفی فراتر از پول در آوردن داشت. آن‌ها می‌خواستند تا از شرکت برای پیشرفت در یک موضوع با اهمیت‌تر کمک بگیرند. آن‌ها معمولاً جلساتی با شرکت‌های فعال در حوزه سلامت، بیمارستان‌ها و پزشکان داشتند تا ببینند چطور می‌توانند در کنار همدیگر برای بهبود حال بیماران تلاش کنند. باین حال، در پایان بسیاری از این جلسات شخصی پیدا می‌شد و به موضوعی اشاره می‌کرد که هیچ کس دوست نداشت: «ولی آیا شما در فروشگاه‌های خود سیگار نمی‌فروشید؟»

در فوریه ۲۰۱۴، شرکت CVS [یکی از بزرگ‌ترین داروخانه‌های زنجیره‌ای در آمریکا]، اعلام کرد که قصد دارد فروش هرگونه محصولات مرتبط با تنباکو را در تمامی ۲۸۰۰ فروشگاه خود متوقف کند. این تصمیمی بود که باعث ضرر ۲ میلیارد دلاری شرکت در هر طول سال می‌شد. این تصمیم در حالی گرفته شد که هیچ فشار رقابتی برای انجام این کار وجود نداشت. عموم مردم هم خواستار چنین تصمیمی نبودند. هیچ رسوایی در کار نبود، و هیچ کمپین آنلاینی هم آن‌ها را مجبور به چنین کاری نکرده بود. خبر این موضوع، با حمایت گسترده‌ای از طرف مردم همراه شد. ولی وال‌استریت و تحلیلگران مالی، خیلی خوشحال نشدند.

جیم کرامر، یکی از مفسران مالی شبکه CNBC گفت: «ممکن است در شهر از ۱۵۹ جواب بدهد ولی وال استریت از نیست. سرمایه‌گذاران سهام CVS را صرفاً به این خاطر که مدیران آن شهروندان خوبی هستند، نخواهند خرید.» کرامر ادامه داد: «برای من سهامدار، مقدار درآمد هر سهم مهم است. و از این لحاظ وضعیت CVS از قبل بدتر شده است.»

سایر مفسرین هم با این موضوع هم عقیده بودند و این تصمیم را برگ برنده‌ای برای رقبای CVS تلقی می‌کردند. یک مشاور فروش و بازاریابی مستقر در ایالت ایلینوی به این نکته اشاره کرد که این تصمیم یعنی هفتصد بسته سیگاری که در هر هفته توسط هر فروشگاه CVS فروخته می‌شد، از این به بعد، توسط فروشگاه‌های رقیب تامین خواهد شد. وی افزود: «خرده‌فروش‌ها می‌دانند که جذب افراد بزرگسال سیگاری، باعث افزایش شدید در مقدار فروش کل خواهد شد، چراکه آن‌ها موقع بازدید از فروشگاه برای خرید سیگار، اقلام دیگری هم خریداری می‌کنند.» اگر از دیدگاه بازی محدود و نامحدود به موضوع بنگریم، پاسخ‌های داده شده به تصمیم CVS همگی با طرز فکر محدود هستند. اگر بازی کسب‌وکار یک بازی محدود، و پیش‌بینی آینده هم آسان می‌بود، باید حق را ۱۰۰ درصد به متخصصین می‌دادیم. اما واضح است که این بازی از نوع نامحدود بوده و آینده هم کاملاً غیرقابل پیش‌بینی است.

در عمل، این هفتصد بسته سیگار در هفته در هر مغازه به همین راحتی نصیب فروشگاه دیگری نشد. در واقع کل فروش سیگارها

کاهش یافت. CVS مطالعه مستقلی را انجام داد تا نتیجه تصمیمش را ارزیابی کند. در آن مطالعه مشخص شد که در ایالت‌هایی که CVS، حداقل ۱۵ درصد از سهم بازار را در اختیار داشت، کل فروش سیگار در بین تمام فروشندگان ۱ درصد کاهش داشته است. در این ایالت‌ها، هر فرد سیگاری به طور متوسط پنج بسته سیگار کمتری خریداری کرده بود؛ یعنی در کل ۹۵ میلیون بسته کمتر در طول یک بازه هشت ماهه. از طرف دیگر، فروش چسب‌های نیکوتین^{۱۴۰} ۴ درصد افزایش یافته بود که نشان می‌داد تصمیم CVS واقعا در تشویق افراد سیگاری برای ترک کردن موثر بوده است. در مورد سود از دست رفته شرکت، سایر شرکت‌های هدف‌گرایی که قبلا از انجام تجارت با CVS سر باز زده بودند هم متوجه موضوع شدند. شرکت‌هایی نظیر ایروین نچرالز و نیو چپتر^{۱۴۱} که در زمینه ویتامین‌ها و مکمل‌ها فعالیت می‌کردند و محصولاتشان در فروشگاه‌های تخصصی وجود دارد، در نهایت قبول کردند اجازه فروش محصولات خود را به CVS بدهند. حرکتی که CVS را قادر ساخت تا انتخاب بیشتری از برندهای با کیفیت در اختیار مشتریان خود گذاشته و منابع درآمدی جدیدی برای خود ایجاد نماید. وقتی شرکتی با دیدگاه کمک به مردم برای داشتن زندگی سالم‌تر، یک تصمیم شجاعانه برای رسیدن به هدف خود گرفت، نه تنها اندکی به سلامت مردم کمک کرد، بلکه اثر مثبتی هم بر فروش کل خود در تمام داروخانه‌هایش داشت. CVS خیلی زود بعد از تصمیم اتخاذ شده نامش را به Health CVS تغییر داد.

البته عوامل دیگری هم وجود دارند که در عملکرد سهام CVS موثر بودند. ولی سلامت مالی در بازی نامحدود را نمی‌توان با

گام‌های روزانه اندازه‌گیری کرد. این کار به زمان نیاز دارد تا نتایج قابل توجه خود را نشان دهد. جیم کرامر با لحن نامناسبی به این موضوع اشاره کرد که وال استریت قرار نیست سهام یک شرکت را به خاطر اینکه آن‌ها شهروندان خوبی هستند خریداری کند. ولی مشتریان و کارمندان این کار را می‌کنند. و مشتریان و کارمندان وفادارتر یعنی موفقیت بیشتر برای شرکت. و هرچه موفقیت شرکت بیشتر باشد، سهامداران هم سود بیشتری عایدشان خواهد شد. نکند جایی اشتباه کرده باشم؟

همانطور که کرامر و سایر تحلیل‌گران پیش‌بینی کرده بودند، قیمت سهام CVS روز بعد از اعلام تصمیمشان ۱ درصد کاهش یافت و از ۶۶.۱۱ دلار به ۶۵.۴۴ دلار به ازای هر سهم رسید. ولی روز بعد از آن همه چیز به حالت قبل برگشت. یک سال و نیم بعد از اعلام تصمیم و هشت ماه پس از پیاده‌سازی برنامه، قیمت سهام به ۱۱۳.۶۵ دلار به ازای هر سهم رسید، یعنی حدود دو برابر، که برای این شرکت یک رکورد محسوب می‌شود. بر سر «استاندارد طلایی» شرکت‌های سهامی عام که جیم کرامر خیلی نگرانش بود، یعنی همان درآمد به ازای هر سهم، چه آمد؟ قبل از اعلامیه شرکت در دسامبر ۲۰۱۳، CVS درآمد به ازای هر سهمی معادل با ۱.۰۴ دلار داشت. بعد از اعلام، این درآمد به ۰.۹۵ دلار کاهش پیدا کرد. در سه ماهه بعدی به ۱.۰۶ دلار رسید و سپس ۷۰ درصد افزایش یافت تا به میانگین ۱.۷۷ در طول سه سال آینده برسد.

استفاده از یک طرز فکر نامحدود در دنیایی که در احاطهٔ محدودها قرار دارد، مسلماً می‌تواند به قیمت موقعیت شغلی یک رهبر

تمام شود. فشاری که ما هر روز برای حفظ یک طرز فکر محدود با آن مواجهیم قابل وصف نیست. برای بیشتر ما، تقریباً هر نوع فرصت شغلی به این بستگی دارد که در بازی محدودها چقدر خوب عمل می‌کنیم. به‌علاوه طبل پر سر و صدای جامعه تحلیل‌گران، فشار حاصل از سهامداران یا شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر^{۱۶۲}، وابستگی پاداش‌ها به عملکرد سهام و نه به عملکرد شرکت (که لزوماً با هم همخوانی ندارند)، وجدان خودمان و فشاری که بیشتر ما به خود وارد می‌کنیم چون به غلط، ارزش خودمان را به نحوه عملکردمان در بازی محدودها وابسته می‌دانیم، و به این شکل هرگونه امیدی که ممکن است برای انجام کاری بدون استفاده از طرز فکر محدود داشته باشیم کاملاً از بین می‌رود. تسلیم در برابر فشار بازیگران محدود اطرافمان، انتخابی راحت و مناسب است. به همین دلیل است که رفتن به سمت طرز فکر نامحدود شجاعت می‌خواهد.

شجاعت رهبری کردن، تمایلی است برای ریسک در جهت یک آینده نامعلوم. و این ریسک‌ها واقعی‌اند. چون کار کردن با یک ماه، سه ماه یا یک سال آسان‌تر است ولی تصمیم‌گیری ذهنی نسبت به آینده‌ای دور بسیار دشوار خواهد بود. چنین تصمیماتی ممکن است در کوتاه‌مدت تبعاتی داشته باشند. ممکن است به قیمت پول یا شغلمان تمام شود. رهبری کردن با استانداردی که بالاتر از استانداردهای اخلاقی است، به شجاعت نیاز دارد. و وقتی ما برای انجام کارهایی خلاف اصول اخلاقی‌مان، تحت فشار قرار می‌گیریم، ایستادگی در برابر آن به شجاعت نیاز دارد، اینکه افرادی که ما را تحت فشار گذاشتند را از موقعیتی که برایمان ایجاد کرده‌اند آگاه کنیم. و پیشنهاد کمک ما برای برطرف کردن مسئله از طرف آن‌ها هم نیازمند شجاعت است. گرفتن

تصمیماتی که خلاف استانداردهای فعلی کسب و کارند، نیازمند شجاعت رهبری است و نادیده گرفتن فشار افراد خارجی که در هدف آرمانی با ما اشتراک ندارند هم با شجاعت رهبری امکان پذیر می شود.

شجاعت در بازی های بی نهایت، فقط به اعمالی که انجام می دهیم بر نمی گردد. حتی رهبرانی که با طرز فکر محدود عمل می کنند هم می توانند ریسک کنند. شجاعت، در ارتباط با رهبری با یک طرز فکر نامحدود، تمایلی است برای تغییر کامل درکمان از نحوه کارکرد جهان. این شجاعتی است برای رد هدف تعیین شده توسط میلتن فریدمن در مورد کسب و کار و در آغوش کشیدن تعریف جایگزین آن. وقتی ما شجاعت لازم برای تغییر طرز فکر خود از یک دیدگاه محدود به دیدگاهی نامحدود را داشته باشیم، بیشتر تصمیماتی که می گیریم، مثل تصمیم CVS برای توقف فروش سیگار، از دید افرادی با دیدگاه سنتی نسبت به دنیا بسیار جسورانه به نظر خواهد رسید. اما برای کسانی که دنیا را از چشم یک دیدگاه نامحدود می نگرند، به جرات می توانم بگویم که چنین تصمیمی کاملاً بدیهی و آشکار است.

پس چگونه می توانیم شجاعت لازم برای تغییر طرز فکرمان را به دست آوریم؟

۱. می توانیم منتظر یک تجربه متحول کننده باشیم که ما را تغییر داده و دیدگاهمان نسبت به دنیا را به چالش بکشد.

۲. یا اینکه می توانیم یک هدف آرمانی پیدا کنیم که منبع الهاممان باشد. خودمان را در محاصره افرادی قرار دهیم که با آنها در

یک هدف و دیدگاه مشترک هستیم، افرادی که به آن‌ها اعتماد داریم و آن‌ها هم به ما اعتماد دارند. رقیبی پیدا کنیم که ارزش مقایسه را داشته باشد و دائماً ما را به پیشرفت وا دارد و یادآوری کند که ما بیش از هر مسیر و استراتژی دیگری، نسبت به هدف آرمانی‌مان متعهد هستیم.

اولین روش کاملاً درست بوده و قطعاً راهی است که بیشتر رهبران بزرگ برای داشتن طرز فکری نامحدود طی کرده‌اند. یک تراژدی، فرصت یا هر چیز دیگری ناگهان باعث شده تا آن‌ها دنیا را از دید کاملاً جدیدی بنگرند. اما این روش، یک جور قمار است... توصیه نمی‌کنم که روزهای خود را در انتظار رخ دادن چنین اتفاقی از دست بدهید.

روش دوم کنترل بیشتری را در اختیار ما قرار می‌دهد. تمام آنچه لازم است اندکی ایمان، کمی نظم و اراده‌ای برای تمرین و ممارست است. برای بسیاری، این تبدیل می‌تواند عمیق باشد. چنین تغییر طرز فکری، جدای از اینکه چه احساسی را منتقل می‌کند، بدون شک بر تصمیماتی که می‌گیریم و اعمالی که انجام می‌دهیم تاثیر می‌گذارد. برای کسانی که هنوز دنیا را با دیدی محدود می‌نگرند، اعمال ما به نظرشان ایده‌آل‌گرایانه، ساده‌لوحانه و یا احمقانه می‌رسد. از دید کسانی که به آنچه ما باور داریم باور دارند، اعمال ما به نظر شجاعانه است. این انتخاب‌های شجاعانه، برای بازیگران با طرز فکر نامحدود، تنها گزینه موجود و راه چاره به نظر می‌رسند.

قدرت هدف

او این طور به خاطر می‌آورد: «به من گفت نباید اجازه بدهم خطوط هوایی ما به خاطر تاثیر مهم آن بر زندگی اش به‌عنوان یک مادر کارمند، شکست بخورد.»

داگ پارکر در ۱ سپتامبر ۲۰۰۱، به‌عنوان مدیرعامل جدید خطوط هوایی آمریکا وست^{۱۶۳} معرفی شد. ده روز بعد، حادثه ۱۱ سپتامبر اتفاق افتاد. اگرچه این حادثه بسیاری از کسب‌وکارها را با مشکل مواجه کرد، ولی تاثیر آن بر صنعت خطوط هوایی به شکل ویژه‌ای سنگین بود. تعداد مسافران در ایالات متحده در طول دو سال بعد از آن دچار چنان کاهش شد که از جنگ جهانی دوم به این طرف بی‌سابقه بود. شرکت‌هایی نظیر یونایتد^{۱۶۴} و یو‌اِس‌اِی‌پرویز^{۱۶۵} برای جلوگیری از ورشکستگی‌شان، درخواست حمایت دولتی کردند. و خطوط هوایی کوچکتری مثل آمریکا وست، که درآمد کمتری داشتند، به نظر می‌رسید که کاملاً در لبه پرتگاه قرار دارند.

پارکر یکی از اولین افرادی بود که از هیئت تازه تاسیس پایدارسازی حمل‌ونقل هوایی (ATSB) درخواست وام دولتی کرد. این هیئت وامی ۱۰ میلیارد دلاری را بعد از ۱۱ سپتامبر به خطوط هوایی اختصاص داد. ولی جلسه آمریکا وست خیلی خوب پیش نرفت. پارکر، که با پروازی از شرکت خودشان در حال بازگشت به خانه بود، احساس افسردگی می‌کرد. او اینگونه به خاطر

می‌آورد: «به نظر خوب نمی‌رسید. به عنوان مدیرعامل جدید امریکا وست، قرار بود عنوان کوتاه‌ترین و ناموفق‌ترین مدیرعامل تاریخ از آن من شود.» او برای استراحت کوتاهی از این همه مشغله، تصمیم گرفت تا به آشپزخانه هواپیما رفته و با خدمه پرواز صحبت کند. و در اینجا بود که با مری آشنا شد. شغل مری، به عنوان یک مهماندار برجسته، همه چیزش بود. تقصیر او نبود که برای شرکتی کار می‌کرد که توان کافی برای نجات خود از مخمصه موجود را نداشت. پارکر بیان می‌کند: «تنها امید او برای جلوگیری از یک بحران شخصی جدی، این بود که افراد بالادستی‌اش متوجه شوند که چگونه باید شرکت را سر پا نگه دارند.»

قبل از ملاقات با مری، جلوگیری از سقوط شرکت برای پارکر یک مسئله تجاری بود، یعنی سروکله زدن با اعداد برای اینکه شرکت زنده بماند. همه چیز فقط به مدیریت منابع محدود شده بود. بعد از ملاقات با مری، همه چیز حالت شخصی به خود گرفت. حالا دیگر حرف از اراده در میان بود. پارکر توضیح می‌دهد: «این تعهد نسبت به یک هدف بزرگتر از خودمان، ما را به سمتی پیش برد تا کارهایی انجام دهیم که در حالت عادی قادر به انجام آن نبودیم.» مدیرعامل جدید و تیمش، با شور و شوقی تازه، برای وام دولتی که گرفتنش غیرممکن به نظر می‌رسید جنگیدند. پارکر، به دنبال افزایش بیش از پیش توان شرکت و به دست آوردن شبکه‌ای رقابتی، در سال ۲۰۰۵ امریکا وست را با یو اس ایرویز، و در سال ۲۰۱۳ با امریکن ایرلاینز ادغام کار. پارکر با افتخار می‌گوید: «در آن نقطه ماموریت ما به اتمام رسیده بود. امریکن، بزرگترین خطوط هوایی دنیا شد. تیم ما بالاخره به نقطه‌ای امن رسیده بود.»

ولی از نظر پارکر انگار چیزی کم بود. او می‌گوید: «در اوایل سال ۲۰۱۶، هدفم از کار کردن را زیر سوال می‌بردم! ما هدفی بزرگتر از خودمان را محقق کرده بودیم و من هنوز هم در حال کار بودم، ولی حس رضایت نداشتم. آیا فقط داشتم برای پول کار می‌کردم؟ برای پرستیژ؟ مطمئنا دوست نداشتم پاسخم به این دو سوال مثبت باشد.» پارکر شروع کرد به پرسیدن این سوال که آیا باید شرکت را ترک کند یا خیر. باید طبق گفته خودش به سمت چیزی برود که «بهتر بتواند علاقه‌ام برای کار کردن در جهت یک دیدگاه بزرگتر از خودم را ارضا نماید.» این مورد در بین افراد بسیار موفق رایج است. آن‌ها بعد از اینکه زندگی شغلی خود را به اتمام می‌رسانند، بنیادهایی ایجاد کرده و یا ثروت خود را به خیریه‌ها می‌دهند تا بدین طریق تمایل خود را به کمک کردن و انجام «کاری» که انسان دوستانه است نشان دهند. ولی هدف چیزی نیست که ما فقط بعد از یک دوره شغلی موفق به آن برسیم.

هدف پارکر در خدمت به مری و همکارانش، گرچه کاملا زیبا و الهام‌بخش است، ولی مثل رسیدن به قله است، یعنی یک نقطه پایانی دارد. و زمانی که تکمیل شد، پارکر دوباره خود را در جستجو یافت. او مرز داشتن هدفی بالاتر از خودش را احساس کرده بود. این باعث شده بود موتور عشق و علاقه‌ای در وی روشن شود تا شرکت را به موفقیتی برساند که هیچگاه پیش از این تجربه نکرده بود. این موفقیت نه در جهت کسب افتخار خودش، که برای دیگران بود. او می‌خواست تا دوباره چنین احساسی داشته باشد.

پارکر به یک سخنرانی از باب چاپمن^{۱۶۶} گوش داد. چاپمن (که در کتاب رهبران آخر از همه غذا می‌خورند، به تفصیل راجع به او صحبت کرده‌ام)، به‌صراحت بیان‌کننده این ایده است که بهترین رهبران و بهترین شرکت‌ها اولویت اول خود را به افراد و به مردم می‌دهند، نه به اعداد. اینکه شرکت پارکر دائماً موفقیت‌هایی بیش از حد انتظار را با فلسفه «افراد قبل از سود» به‌دست آورد، باعث شد از او برای سخنرانی‌هایی دعوت می‌شد. در یکی از همین سخنرانی‌ها بود که پارکر به درک روشن و واضحی رسید، او موضوع رسیدن به قله را متوجه شد ولی هنوز چارچوب آن را درک نکرده بود. کار و تلاش برای دادن امنیت شغلی و حقوق بیشتر به افراد، ممکن است یک هدف اساسی در مسیر پارکر بوده باشد، ولی این همان هدف آرمانی نبود که بتواند عامل انگیزاننده او برای باقی عمرش باشد. پارکر با هیجان راجع به جستجوی نامحدود خود اینگونه می‌گوید: «لازم بود تا محیطی ایجاد کنیم که در آن به افراد احترام گذاشته می‌شد! جایی که آن‌ها شناخته شده و به‌خاطر کار بی‌نظیرشان تحسین شوند. جایی که رهبرانشان به آن‌ها اهمیت می‌دهند و جایی که آن‌ها در پایان روز به خانه می‌روند و احساس رضایت دارند. این ماموریت جدیدی است که به دنبال آن هستیم.»

وقتی مدیرعامل یک شرکت خطوط هوایی بزرگ از شجاعت لازم برای تغییر نحوه مدیریت خود، یعنی حرکت از طرز فکر محدود به سمت طرز فکر نامحدود، برخوردار است چه اتفاقی می‌افتد؟

مثل بسیاری از شرکت‌هایی که به اعداد بیشتر از افراد اهمیت می‌دهند، امریکن ایرلاینز تاریخچه‌ای از مشکلات در زمینه اعتماد با کارمندان خود داشت. خیلی قبل‌تر از اینکه داگ پارکر پیدایش شود، تیم رهبری قبلی به نام «کمک به شرکت برای مدیریت ورشکستگی» مذاکراتی با اتحادیه‌ها داشت و از آن‌ها امتیازات ویژه‌ای گرفته بود، درحالی‌که در همان زمان، به هفت مدیر اجرایی ارشد تضمین داده شده بود که آنها، به شرط اینکه چند سال بیشتر در سمت خود باشند، پاداشی به ارزش دو برابر حقوقشان دریافت خواهند کرد. به‌علاوه، ۴۱ میلیون دلار برای حقوق بازنشستگی ۴۵ مدیر اجرایی رده بالا کنار گذاشته بودند. و البته که چنین دوراندیشی برای کارمندان در نظر گرفته نشد.

این فساد در نهایت به استعفای دونالد کارتی مدیرعامل سابق شرکت انجامید. او در بیانیه‌ی خداحافظی خود اظهار امیدواری کرد که جانشینان او سعی کنند تا «فرهنگ جدیدی از همکاری، تعامل و اعتماد» را به‌وجود آورند. چیزی که، بر خلاف گفته او، جانشینانش گارد آربی و تام هورتون قادر به انجامش نبودند. و این نقض اعتماد و از بین رفتن اصول اخلاقی در شرکت ماندگار شد. تا زمانی‌که تیم رهبری جدید مایل به اتخاذ تصمیماتی سخت و فداکاری‌هایی برای نشان دادن اینکه ارزش اعتماد را دارند نبود، هیچ چیز تغییر نمی‌کرد. پارکر متوجه شد که حرف زدن راجع به اینکه همه چیز چقدر قرار است متفاوت باشد هیچ تاثیری در رخ دادن اتفاقی جدید ندارد. او می‌دانست که خود و تیم رهبری‌اش باید شجاعت لازم برای نشان دادن اینکه مسائل چطور قرار است متفاوت شوند را داشته باشند. و این دقیقاً همان کاری بود که انجام دادند.

اولین حرکت قابل توجه آن‌ها در سال ۲۰۱۵ اتفاق افتاد یعنی زمانی که آن‌ها با خلبانان و خدمه پرواز خود قراردادهای جدیدی امضا کردند که باعث شد بعضی از آن‌ها، بالاترین دستمزد را در بین کل شرکت‌های رقیب دریافت کنند. یک سال بعد اما، دلتا و یونایتد قراردادهای جدیدی با خلبانان و خدمه منعقد کردند که برای خدمه ۵ درصد و برای خلبان‌ها ۸ درصد بیشتر از امریکن بود. با پا بر جا بودن فرهنگ بد بینی، بسیاری به اشتباه عقیده داشتند که رهبری از این اتفاق با خبر بوده و به خاطر همین زودتر قراردادی با حقوق کمتر برای پنج سال آینده با آن‌ها بسته است.

پارکر می‌گوید: «اینکه بگویند به مردم اعتماد دارید فقط حرف است. برای اینکه اعتماد خود را علنی کنیم، باید طوری رفتار کنیم که مطابق با حرف زدندان باشد.» بسیاری از سایر تیم‌های اجرایی به راحتی شانه بالا می‌اندازند و قول می‌دهند که در قرارداد بعدی مشکل را برطرف نمایند. آن‌ها ممکن است بگویند: «مگر هدف قرارداد همین نیست؟» باین حال، اعتماد با فشار و زور ایجاد نمی‌شود، اعتماد وقتی ایجاد می‌شود که در جهت ارزش‌های شخص باشد، به خصوص وقتی که انتظارش را ندارد. اعتماد وقتی ساخته می‌شود که ما کار درست را انجام دهیم، علی‌الخصوص وقتی مجبور به انجام آن نیستیم. و اینکه آن‌ها می‌دیدند کارمندان‌شان از میانگین صنعت برای سه یا چهار سال عقب افتاده‌اند، طبق بیانیه مشترکی توسط پارکر و رئیس شرکت رابرت ایسام، «برای فرهنگ جدید درست به نظر نمی‌رسید و با تعهد ما همخوانی نداشت.»

مدیران اجرایی ارشد تصمیم گرفتند تا به تمام خدمه پرواز و خلبانان خود، طی یک قرارداد میانی، به ترتیب افزایش حقوقی ۵ و ۸ درصدی را در نظر بگیرند و در عوض هیچ چیزی درخواست نکنند. این تصمیم در طول سه سال بعد از آن هزینه‌ای ۹۰۰ میلیون دلاری به شرکت تحمیل کرد. این تصمیمی بود که می‌دانستند وال استریت از آن متنفر است. و حق با آن‌ها بود.

در ۲۷ آوریل ۲۰۱۷، زمانی که این مسئله را رسماً اعلام کردند، واکنش وال استریت به شکل قابل پیش‌بینی خلاف آن بود. کوین کریسی، تحلیل‌گری که در صنعت هوایی تخصص دارد، به مشتریان خود نوشت: «نامید کننده است. پرداخت حقوق نیروی کار، [نسبت به منافع سهامداران] اهمیت بیشتری دارد. ته‌مانده‌ها نصیب سهامداران می‌شود!» نامه‌ای از گروه تحلیل‌گران جی. پی. مورگان همین احساس را منتقل می‌کرد: «ما از اینکه ثروتی نزدیک به ۱ میلیارد دلار به نیروی کار شرکت منتقل می‌شود نگرانیم... به تمایل شرکت برای اعتمادسازی با نیروی کار خود احترام می‌گذاریم ولی فکر می‌کنیم که توافق اخیر، دیگر بیش از حد نیاز بوده است... از نظر ما راه‌حل افزایش سقف حقوق‌ها این نیست که شما هم با آن همراه شوید. بعضی اوقات، زمان‌بندی تعهدات یک نفر کاملاً تصادفی اتفاق می‌افتد.» فکر می‌کنم منظور آن‌ها از کلمه «تصادفی» چیزی شبیه «احتمالاً ناعادلانه ولی مطلوب ما» بوده باشد. خوشبختانه، رهبران امریکن ایرلاینز از شجاعت لازم برای گرفتن تصمیماتی در جهت تقویت شرکت بدون در نظر گرفتن منافع تحلیل‌گران مالی برخوردار بودند.

متاسفانه، این طرز فکر افرادی نظیر آقای کریسی و تحلیل‌گران جی. پی. مورگان است که به بازار جهت می‌دهد. امریکن پیش‌بینی کرده بود که احتمالاً تا ۵ درصد از ارزش سهامش کاسته شود. روز بعد از اعلام رسمی، قیمت سهام تا ۹ درصد ارزش هم افت کرد. خبر خوب اینکه، تفکر کوتاه‌مدت اغلب تاثیر کوتاه‌مدت هم دارد. در کمتر از دو هفته سهام دوباره به ارزش اصلی خود بازگشت و در پایان سال، بیش از ۲۰ درصد بیشتر شده بود. حتی با این وجود، بسیاری از افراد در وال‌استریت استدلال می‌کنند که امریکن اگر افزایش حقوق نمی‌داشت از این هم سود بیشتری نصیبش می‌شد. آن‌ها دوباره تعصب خود نسبت به منابع در برابر اراده را نشان دادند. افراد با تفکر محدود از اینکه سرمایه‌گذاری برای افراد در نهایت به سود شرکت، مشتری و سرمایه‌گذاری‌های آن باشد استقبال نمی‌کنند (و احتمالاً متوجه نمی‌شوند که این صحبت‌های آن‌ها بوده که باعث کاهش قیمت سهام شده است).

مدیرعامل یک شرکت بزرگ سهامی عام، به من گوشزد کرد که تحلیل‌گران وال‌استریت تمایل دارند تا برای جامعه کوتاه‌مدت مطلب بنویسند. پس آن‌ها چیزهایی می‌نویسند که به نفع علایق خودشان یعنی همان اهداف محدود باشد. پارکر، در پاسخ به سوالی راجع به صحبت‌های تحلیل‌گران، اعتراف کرد که نادیده گرفتن کامل آن‌ها کار دشواری است. او گفت: «ما باید در مورد آن کاری کنیم، چون خیلی سریع ممکن است گرفتارش شویم.» خبر خوب این است که پارکر، تیمش و هیئت مدیره سخت در تلاش‌اند تا نسبت به سر و صداها بیرونی کمتر واکنش نشان داده و تمرکز خود را بر اهداف بلند مدت قرار دهند. پارکر

می‌گوید: «ما باید به تیم خود ارزش قائل شویم تا آن‌ها هم برای مشتریان ارزش قائل شوند. اینگونه می‌توانیم برای سهامداران خود ارزش ایجاد کنیم.»

امریکن ایرلاینز هنوز در ابتدای سفر جدید خود قرار دارد. ولی چون آن‌ها بر روی داستانی بلند مدت تمرکز دارند، سرمایه‌گذاران با طرز فکر بلند مدت را هم به سمت خود جذب می‌کنند. سرمایه‌گذارانی که اهمیت کمتری به نوسانات کوتاه‌مدت بازار می‌دهند. یکی از این سرمایه‌گذاران **تِد وِشِلِر** است. وِشِلِر یکی از چهار مدیر سرمایه‌گذاری اداره‌کننده شرکت پرکشایر هاتاوی^{۱۶۷} متعلق به وارن بافت^{۱۶۸} است، شرکتی که به خاطر طرز فکر بلند مدتش شناخته می‌شود. آن‌ها به‌ندرت سرمایه‌های خود را می‌فروشند. (آن‌طور که به نظر می‌رسد، سهامداران بلند مدتی مثل آن‌ها، تحلیل‌گران خود را دارند و اسیر چرخه ۲۴ ساعته اخبار مالی نمی‌شوند.)

بافت، معروف به پیش‌گوی اوماها^{۱۶۹}، یکی از موفق‌ترین سرمایه‌گذاران تاریخ، یکی از ثروتمندترین مردان جهان و شخصی مورد احترام در دنیای تجارت، زمانی این‌طور نوشت که خطوط هوایی یکی از بدترین انواع سرمایه‌گذاری‌هایی هستند که یک شخص می‌تواند انجام دهد. او در سال ۲۰۰۷ و در نامه‌ای به سهامداران خود در شرکت پرکشایر هاتاوی اینگونه توضیح می‌دهد: «بدترین نوع کسب‌وکار آن است که سریع رشد می‌کند، برای این رشد به سرمایه قابل توجهی نیاز دارد و سپس یا سود کم و یا

هیچ سودی نصیب سرمایه‌گذارانش نمی‌کند. خطوط هوایی را در نظر بگیرید. در این صنعت، از زمان برادران رایت تا الان، هیچ مزیت رقابتی پایداری وجود نداشته است.» لازم به ذکر است که، در زمان انتشار این کتاب، برکشایر هاتاوی بزرگترین سهامدار امریکن ایرلاینز به‌شمار می‌رود. و زمانی که داگ پارکر آن‌ها را از تصمیم خود مبنی بر قرارداد میانی برای افزایش حقوق خدمه پرواز و خلبانان مطلع ساخت، وشر برای پارکر آرزوی موفقیت کرد. نکته طنز ماجرا اینجاست که، تمام متفکرین با طرز فکر محدود که نسبت به دیدگاه رهبری پارکر شکایت می‌کنند احتمالاً در صورتی که بفهمند می‌توانند سود کنند در امریکن سرمایه‌گذاری خواهند کرد.

حفظ یک طرز فکر محدود، به هیچ شجاعتی نیاز ندارد

CVS تصمیم گرفت تا از هدف آرمانی خود برای هدایت کسب و کارش استفاده کند و آن‌ها اولین شرکتی بودند که ریسک حذف کردن سیگارها از فروشگاه‌های خود را پذیرفتند. این اتفاق، کار را برای دنباله‌روی از آن‌ها ساده‌تر می‌کند. با این وجود، در زمان نگارش این کتاب، دو رقیب بزرگ این شرکت یعنی والگرنیز^{۱۷۰} و رایت اید^{۱۷۱}، هنوز هم در قفسه‌های خود سیگار می‌فروشدند. من قصد دارم نیمه پر لیوان را ببینم. اگرچه دو اسم مذکور هر دو داروخانه هستند، ولی شاید والگرنیز و رایت اید به دلیل دیدگاه متفاوتشان نسبت به CVS تصمیم گرفتند تا به مسیر قبلی خود ادامه دهند. شاید تصمیمات آن‌ها با هدف تعیین‌شده‌شان همخوانی دارد. پس برای اینکه مطمئن شوم، یک سری تحقیق و بررسی انجام دادم.

در قسمت «درباره ما» در وبسایت والگرنیز اینگونه آمده که هدف شرکت «کمک به مردم در سراسر جهان برای داشتن یک زندگی سالم‌تر و شادتر است.» این جمله در ادامه این‌گونه تکمیل می‌شود: «والگرنیز هدف الهام‌بخش بودن برای یک دنیای سالم‌تر و شادتر را، به‌عنوان هسته مرکزی ارزش‌های شرکت، با جدیت دنبال می‌کند. اولین مورد از این هسته مرکزی ارزش‌ها عبارتند از: اعتماد، احترام، یکپارچگی و صداقت، که چراغ راه ما برای انجام کار درست هستند.» وقتی از والگرنیز سوال شد که آیا برنامه‌ای برای پیروی از CVS دارند، آن‌ها بیانیه‌ای صادر کردند که در آن جمله «تصمیم فعالانه ما جهت کاهش فضا برای محصولات دخانی در بعضی از فروشگاه‌هایمان برای کمک به مشتریانی که قصد ترک کردن سیگار را دارند» به چشم می‌خورد.

واقعا تصمیم شجاعانه‌ای بود، خیلی خیلی شجاعانه.

جیمز اسکینر^{۱۷۲}، رئیس اجرایی هیئت مدیره آلگرنز، سوال مشابهی را اینگونه پاسخ داد: «ما این مورد را به‌طور منظم بررسی کرده‌ایم و همیشه جا برای اتخاذ تصمیم وجود دارد.» آیا این نقطه مقابل شجاعت و ایمان و عقیده نیست؟ آقای اسکینر برای گرفتن تصمیمی همسو با هدف واقعی شرکت، از چه چیزی می‌ترسد؟

طبق گفته مرکز کنترل بیماری (CDC)، سیگار کشیدن از عوامل اصلی مرگ در ایالات متحده و البته قابل پیشگیری است. تعداد افرادی که سالانه بر اثر بیماری‌های مرتبط با سیگار از دنیا می‌روند بیشتر از تمام افرادی است که بر اثر ایدز، مصرف غیرقانونی مواد، مصرف الکل، تصادفات رانندگی و آتش‌سوزی‌ها جان می‌بازند! سیگار در هر سال جان ۴۸۰۰۰۰ نفر را می‌گیرد. این یعنی ۸۰۰۰۰ نفر بیشتر از تمام سربازان آمریکایی که در کل جنگ جهانی دوم کشته شدند! هزینه‌های اقتصادی سیگار هم قابل توجه‌اند. تمام بیماری‌های مرتبط با سیگار، سالانه بیش از ۳۰۰ میلیارد دلار هزینه روی دوش مالیات‌دهندگان می‌گذارد. کل هزینه برنامه شاتل فضایی ناسا، شامل ساخت شش شاتل فضایی (که پنج تایشان به فضا پرتاب شدند)، ۱۹۶ میلیارد دلار بود و آن هم در طول بیش از ۳۰ سال (به‌طور میانگین ۶.۵ میلیارد دلار در سال). مجموع هزینه‌های سالانه مربوط به سیگار در آمریکا حدود پنجاه برابر بیشتر از سفر به فضا است!

اگر یک شرکت نفتی مسئول هزینه‌های مرتبط با نشت نفت یا حتی یک خط لوله دارای نشتی باشد، اگر شرکت‌های خودروسازی مسئول آسیب دیدگی ناشی از نقص در طراحی خودرو باشند، پس آیا شرکت‌های مرتبط با دخانیات و فروشگاه‌هایی که محصولات آن‌ها را می‌فروشند نباید مسئولیت ۳۰۰ میلیارد دلار هزینه سالانه را بر عهده بگیرند؟ البته مشخص است داروخانه‌ای که خود را وقف کمک به مردم برای سلامتی‌شان کرده و در عین حال محصولات به شدت اعتیاد آور و سرطانی مثل سیگار می‌فروشد اندکی مسئولیت برای تهدید سلامتی مشتریان را باید بپذیرد، مگر نه؟

بهترین راه برای پیشگیری از تمام مرگ‌ومیرهای حاصل از سیگار و به دست آوردن دوباره تمام پولی که در راه بیماری‌های مرتبط با آن از دست داده‌ایم کمک به افراد سیگاری در جهت ترک آن است. امری که بیشتر این افراد مایل به انجام آن هستند. حدود ۷۰ درصد تمام سیگاری‌های آمریکا، که بیشترشان از داروخانه‌ها خرید می‌کنند، بیان کرده‌اند که دوست دارند ترک کنند. ولی این کار ساده‌ای نیست و مسلماً، افراد بسیاری در انجامش با چالش مواجه خواهند شد. به همین دلیل است که وجود یک برنامه تبلیغی علیه سیگار در کنار خود بسته‌های سیگار کمک‌چندانی نمی‌کند. مثل این است که کنار دونات، کتاب‌هایی راجع به رژیم غذایی بفروشید. انتخاب پیش‌روی مصرف‌کننده، بین چیزی است که خواسته‌اش را ارضا می‌کند و چیز دیگری که به نظم و کار سخت نیاز دارد. هر کسی که واقعا قصد کمک داشته سعی کرده تا با حذف کردن کامل آنچه باعث بروز این خواسته می‌شود به سراغ انتخاب سخت‌تر برود، حتی اگر انجام این کار هزینه در بر داشته باشد. این همان شجاعت رهبری کردن است!

اگر رهبران سازمان‌ها دیدگاه درست، یا هدف خود برای سازمانشان را بیان کنند، پس لازم است تا حقیقتاً به آن باور داشته باشند. نکته اصلی داشتن این دیدگاه یا هدف هم همین است که واقعا به آن باور داشته باشند. اینکه کاملاً بپذیرند که هدف کسب و کار بزرگتر از پول در آوردن است. یک دیدگاه تنها در صورتی می‌تواند پیشرفت کند که کارهایی در جهت پیشرفت آن انجام دهند. اگر این کار را نکنند، اینکه یک دیدگاه را روی دیوار یا داخل وبسایت بنویسید چه فایده‌ای دارد؟

افراد بیشتر و بیشتری تمایل دارند تا برای سازمان‌های هدفمند کار کنند، این تمایل در جوان‌ها بیشتر به چشم می‌خورد. ولی بدون وجود رهبران متعهد و با طرز فکر نامحدود که حاضر باشند استانداردهای پذیرفته‌شده فعلی را به چالش بکشند، بیانیه‌ها صرفاً با هدف بازاریابی صورت خواهد گرفت، یعنی کاری که شرکت در ظاهر برای جلب توجه انجام می‌دهد ولی در باطن به آن باور ندارد. شاید فشار ناشی از کسب درآمد بر روی رهبران کسب و کار مثل فشاری است که به دانشجویان در دانشگاه پرینستون وارد می‌شود. اگر رهبران شرکت‌ها هیچ علاقه واقعی به استفاده از طرز فکری نامحدود ندارند، یا حتی نمی‌خواهند بپذیرند که ممکن است خودشان همه چیز را در نظر نگرفته باشند، حداقل می‌توانند شجاعت بیان مقاصد واقعی خود و حذف شعارهای غیرواقعی از وبسایت‌شان و جاهای دیگر را از خود نشان دهند. صادق بودن درباره اهداف کوتاه‌مدت، همانطور که والگرنز در ارزش‌های خود توضیح می‌دهد، می‌تواند به ایجاد اعتماد کمک نماید. اما افسوس که این کار هم به شجاعت نیاز دارد.

بعد از اعلامیه CVS، رایت اید که سومین داروخانه زنجیره‌ای بزرگ در آمریکا محسوب می‌شود، به سوالات مشابهی درباره اینکه آیا قصد دارند تا مسیر CVS را ادامه دهند پاسخ داد. انجام این کار با اهداف بیان شده شرکت همخوانی داشت. اولین جمله بخش «داستان ما» در وبسایت داروخانه این است: «ما به سلامتی شما علاقه‌مندیم. به‌همین دلیل محصولات و خدماتی به شما، یعنی مشتریان با ارزشمان، ارائه می‌کنیم که در راستای داشتن یک زندگی سالم‌تر و شادتر برایتان مفید باشد.» باین حال، وقتی از آن‌ها راجع به CVS و اینکه آیا قصد داشتند جای آن‌ها بگذارند و فروش سیگار در فروشگاه‌های خود را متوقف کنند سوال شد، شرکت بیانیه‌ای صادر کرد: «ما گستره وسیعی از محصولات را به مشتریان ارائه می‌دهیم که محصولات دخانی هم جزو همین‌ها بوده و مطابق با قوانین فدرال، ایالتی و محلی برای خرید در دسترس می‌باشند.»

کمی راجع به آن فکر کنید. وقتی شرکتی به یک سوال اخلاقی (و در جهت دفاع از تصمیمی غیراخلاقی) اینطور پاسخ می‌دهد که آن‌ها قانوناً می‌توانند این کار را انجام دهند، مثل این است که کسی با این استدلال به دوستش خیانت کند که «ما هنوز با هم ازدواج نکرده‌ایم. من هیچ قانونی را زیر پا نگذاشته‌ام. قانوناً اجازه دارم تا با هر کس دیگری که می‌خواهم باشم!» اعمال آن‌ها ممکن است قانونی باشد، ولی به هیچ وجه پاسخی نیست که بتواند در ایجاد اعتماد موثر واقع شود.

وقتی شرکت‌ها و افرادی که آن‌ها را رهبری می‌کنند با شجاعت و یکپارچگی عمل می‌کنند، وقتی نشان می‌دهند که صادق بوده

و شخصیتی قوی دارند، اغلب با اعتمادی از طرف مشتریان و کارمندان روبرو می‌شوند. یک روز بعد از اعلامیه CVS مبنی بر خارج کردن سیگارها از فروشگاه‌هایشان، تلفن دفتر یکی از کارمندان شرکت به نام مریلیس به صدا درآمد. مادرش بود و تقریباً با گریه به مریلیس گفت که چقدر از اینکه دخترش برای شرکتی مثل CVS کار می‌کند خوشحال است. برای چندین سال، عادت سیگار کشیدن پدر مریلیس باعث بحث و جدل در خانه بود. مریلیس توضیح می‌دهد: «این حرکت به شجاعت نیاز داشت.

آن روز از اینکه در این شرکت مشغول به کار بودم به خودم افتخار کردم. و راجع به همه مسائل به خوبی اندیشیدم. آن روز، روزی بود که نشستم و با خودم فکر کردم، و به این نتیجه رسیدم که در جای درستی هستم.» به جرات می‌توان گفت که نه کارمندان و نه مشتریان، اگر شرکت صرفاً از قانون پیروی می‌کرد، چنین حس خوب و گرمی را تجربه نمی‌کردند.

شجاعت دیدن بازی نامحدود (یعنی دیدن هدف کسب و کار به عنوان چیزی فراتر از پول درآوردن، حتی اگر این کار نزد بازیگران محدود اطرافمان مورد استقبال قرار نگیرد)، کار دشواری است. شجاعت واقعی برای رهبری کردن، باعث می‌شود تا شرکت و رهبرش نسبت به زمانی که فقط در محدوده قانون حرکت می‌کردند، در سطح استاندارد بالاتری قرار بگیرند. فقط وقتی که سازمان‌ها در سطحی بالاتر از قوانین عمل می‌کنند، می‌توانیم از تمامیت و یکپارچگی^{۱۷۲} آن‌ها صحبت کنیم. کدامیک تعریف واقعی از یکپارچگی است، پایبندی به قوانین و ارزش‌های اخلاقی یا توجه به ارزش‌های طبیعی؟ قطعاً، داشتن هدف آرمانی یعنی

مسیری به سمت یکپارچگی. یعنی کلمات و اعمال ما باید با هم همسو باشند. همچنین یعنی زمان‌هایی وجود خواهد داشت که رهبری باید تصمیم بگیرد که آیا به صداهایی که او را تشویق می‌کنند از کسانی تبعیت کند که هیچ علاقه‌ای به هدف آرمانی ندارند، گوش فرا دهد یا خیر.

یکپارچگی فقط به معنی «انجام کار درست» نیست. بلکه یعنی اقدام کردن قبل از رسوایی و فساد. وقتی رهبران از موضوعی که غیر اخلاقی است مطلع شده و فقط اندکی قبل از رسوایی دست به کار می‌شوند، این را نمی‌توان یکپارچگی نامید. اسم آن، کنترل خسارت است. روزایت ماس کانتر^{۱۷۴}، استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد وقتی راجع به تصمیم‌گیری مدیرعامل‌های امروزی صحبت می‌کرد گفت: «منتظر می‌مانند تا مردم به آن‌ها بگویند چه کار کنند. شجاعت در مدیرعامل‌های امروزی خیلی کم پیدا می‌شود.»

شکاف‌ها و دوراهی‌ها

انسان‌ها کامل نیستند. چیزی به اسم رهبر با طرز فکرِ کاملاً نامحدود وجود ندارد و قطعاً سازمان با طرز فکر کاملاً نامحدود هم نداریم. در واقعیت، حتی شرکت‌های با طرز فکر بسیار نامحدود هم ممکن است وارد مسیر محدود شوند. و وقتی این اتفاق رخ دهد، شناسایی موضوع و برگرداندن شرکت به مسیر اصلی به شجاعت رهبری نیاز دارد.

این امر متأسفانه زمانی که یک سازمان به موفقیت بزرگی می‌رسد بیشتر رخ می‌دهد. درحالی که بازیگر نامحدود با وجود تمام موفقیت‌های سنتی که داشته، هنوز خود و شرکت را در لبه پرتگاه می‌بیند، بازیگر محدود اغلب حالت دفاعی گرفته و سعی می‌کند تا موقعیت فعلی خود را حفظ نماید. ادامه حضور در بازی نامحدود بعد از رسیدن به قله، یک رهبر شجاع لازم دارد. برای شناسایی این موضوع، بدون توجه به میزان موفقیت حاصل شده، دیدگاه باید نامحدود باشد. متأسفانه، وسوسه تغییر به سمت طرز فکر محدود بسیار قوی و قدرتمند است.

برای مثال، دوره‌ای وجود داشت که در آن شرکت دیزنی از دیدگاه نامحدود خود فاصله گرفت تا به دنبال اهداف محدودتری همچون گسترش قلمرو خود در جهان، افزایش ارزش سهام و ثروتمند کردن افراد برود. دیزنی در سال ۱۹۹۳، شرکت میرامکس را خرید تا علاوه بر فیلم‌های خانواده پسندِ همیشگی، فیلم‌های دیگری هم بسازد. آثاری مثل فیلم جنایی پالپ فیکشن^{۱۷۵} اثر

کوانتین تارانتینو، کمدی سیاهِ رگیابی^{۱۷۴} به کارگردانی دنی بویل، و یک نگاه سورئال به جنگ ویتنام با فیلم مجدداً اینک آخرالزمان^{۱۷۷} به کارگردانی فرانسیس فورد کاپولا. دیزنی حتی با برند هالیوود رکوردز^{۱۷۸} به عنوان یک ناشر موسیقی هم فعالیت داشت و آثار زیادی را روانه بازار کرد.

وقتی یک مدیرعامل جدید مشغول به کار می‌شود، این رهبر جدید بر سر یک دوراهی قرار خواهد گرفت. آن‌ها چگونه رهبری خواهند کرد؟ وقتی مایک دوک و استیو بالمر به ترتیب در والمارت و مایکروسافت سمت مدیر عاملی را به دست آوردند، هر دو تصمیم گرفتند تا شرکت‌های خود را در یک مسیر محدود رهبری نمایند. اگر این دو شرکت در همان مسیر به کار خود ادامه می‌دادند، ممکن بود مجبور شوند به طور کلی از بازار کنار بکشند. مدیران عاملی که جایگزین این دو شخص شدند، یعنی داک مک میلون در والمارت و ساتیا نادلا در مایکروسافت، باز هم باید تصمیم مهمی می‌گرفتند، اینکه هر آنچه لازم بود، برای بازگرداندن شرکت به مسیر نامحدود انجام دهند. و اگرچه آن‌ها هنوز هم با چالش‌های زیادی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، با این وجود متعهد به هدف آرمانی هستند، نه فقط اداره شرکت به هر نحوی.

رویدادهای بزرگی نظیر عرضه اولیه سهام یا تغییر در رهبری می‌تواند سازمان را مجبور کند تا مسیری را برگزیند. با این وجود، نیازی نیست که حتماً یک رویداد مشخص مسیر حرکت سازمان را از نامحدود به محدود تغییر دهد. چنین تغییر مسیری کاملاً

عادی است. انسان‌ها همیشه ممکن است از مسیر اصلی خود منحرف شوند. ما اغلب ممکن است عادات سالم خود را ترک کنیم. از آنجا که شرکت‌ها را همین انسان‌ها مدیریت می‌کنند، انتظار می‌رود که این اتفاق‌ها بیفتند. معمولاً دلیل ثابتی باعث می‌شود تا سازمان از مسیر اصلی خود منحرف شود. این مورد زمانی رخ می‌دهد که رهبران علاقه بیشتری به مسائل محدود پیدا می‌کنند و سازمان را هم در این مسیر با خود همراه می‌سازند.

سازمان‌ها هم ممکن است بر سر دوراهی قرار بگیرند، زمانی که رهبران‌شان شروع می‌کنند به باور کردن افسانه‌هایی در مورد خودشان؛ اینکه موفقیت شرکت تحت رهبری آن‌ها، حاصل نبوغ خودشان بوده و نه نبوغ افرادی که تحت تاثیر هدف آرمانی قرار داشتند. این رهبران اغلب فقط به فکر شهرت، ثروت، افتخار و میراثی به اسم خودشان و به بهای شرکت و دیدگاه آن هستند. مدیریت با افراد قطع رابطه کرده و اعتماد از بین می‌رود. و زمانی که عملکرد در نتیجه این مسئله دچار افت می‌شود، همین رهبران خیلی سریع دیگران را مقصر جلوه می‌دهند و به اینکه چه کسی شرکت را در این مسیر قرار داده (یعنی خودشان) هیچ توجهی ندارند. برای «حل» این مسئله، اعتقاد و ایمان آن‌ها به افراد، با اعتقاد و ایمان به مسیر، جایگزین می‌شود. شرکت سخت‌گیرتر شده و تصمیم‌گیری اغلب در بالاترین سطح اتفاق نمی‌افتد. وقتی کاپیتان یک کشتی، که باید در عرشه مشغول هدایت باشد، داخل کشتی شده و سعی دارد کاری کند تا موتور سریع‌تر کار کند، این موضوع نمی‌تواند خیلی اتفاق خوبی باشد.

فیسبوک بازیگر نامحدودی بود که حالا به نظر در مسیری محدود قرار گرفته است. این شرکت که در سال ۲۰۰۴ تاسیس شده، با دیدگاهی کاملاً درست تلاش داشت تا «قدرت ساخت جامعه و نزدیک کردن افراد به یکدیگر را به مردم بدهد». ولی امروز، آن‌ها اسیر رسوایی‌هایی هستند که اسمش را هر چیزی می‌توان گذاشت جز «نزدیک‌تر کردن دنیا به هم». فیسبوک به نقض حریم شخصی کاربران، بررسی عادت‌های آنلاین آن‌ها (حتی وقتی داخل سایت نیستند)، عدم توانایی در کنترل حساب‌های جعلی یا اخبار جعلی پخش شده توسط سرویس‌هایش و استفاده از تمام داده‌های جمع‌آوری شده برای افزایش سود حاصل از فروش آگهی، متهم شده است. شک دارم که منظور مارک زاکربگ از «قدرتمند کردن مردم»، این چیزی باشد که اکنون شاهد آن هستیم. آیا دلیل انحراف فیسبوک از مسیر نامحدود خود فشار غیرقابل تصور رهبران آن است که احساس می‌کنند باید پاسخگوی انتظارات محدود وال استریت باشند؟ آیا به این خاطر است که آن‌ها با فروش آگهی، به جای نشان دادن یک انعطاف وجودی از خودشان برای بهبود شرکت، به دنبال درآمد بیشتر هستند؟ آیا به این خاطر است که رهبران این شرکت هدف آرمانی را فراموش کرده و فقط می‌خواهند به هر شکل ممکن از بازی کنار نروند؟ آیا غرور علت آن است؟ امروز، وقتی فیسبوک حرکتی در جهت حقوق مردم انجام می‌دهد، اغلب در نتیجه فشار عمومی یا یک رسوایی است تا تصمیمی فعالانه برای حفاظت از آن‌ها و پیشبرد هدف آرمانی‌شان. فیسبوک به رسوایی کمبریج آنالیتیکا^{۱۷۹} تنها زمانی واکنش نشان داد که خبرش همه جا پخش شده بود، گرچه حتی قبل از انتشار خبر هم از این کار غیراخلاقی آن‌ها اطلاع داشت.

بدون توجه به عواملی که فیسبوک را وارد این مسیر کردند، نمی‌توان از این حقیقت غافل شد که آن‌ها اکنون با طرز فکر محدودتری نسبت به گذشته فعالیت می‌کنند. بزرگ و ثروتمند بودن به معنی این نیست که شرکت ممکن نیست با شکست مواجه شود. اگرچه پول قطعا در به تاخیر افتادن این شکست نقش دارد. پول همچنین راه فراری برای رهبران است تا همه چیز را به حالت قبل برگردانند. تنها سوال باقی مانده این است که آیا آن‌ها این کار را خواهند کرد یا خیر. با کمی شجاعت در رهبری، آن‌ها می‌توانند اعتماد را در افرادی که به آن‌ها کمک کردند به موفقیت برسند از نو به وجود بیاورند.

همانطور که در مورد مایکروسافت، والمارت و دیزنی مشاهده شد، شرکت‌ها ممکن است هر از گاهی از مسیر اصلی خود خارج شوند. آن‌ها برای برگرداندن شرکت به مسیر نامحدود با چالش‌هایی مواجه خواهند شد. اگرچه برخی می‌توانند هزینه این خارج شدن از مسیر را برای مدت طولانی‌تری متحمل شوند، اما منابع مالی در نهایت به اتمام می‌رسند. هر سازمانی نمی‌تواند از پس هزینه‌های خارج شدن از مسیر نامحدود برای مدت طولانی بر بیاید. بدون توجه به اندازه شرکت، عناصر رهبری با طرز فکر نامحدود که در این کتاب سعی کرده‌ام به آن‌ها پردازم بهترین راه برای کمک به شرکت‌ها در جهت ماندن در مسیر نامحدود است. بازی نامحدود مثل یک چک لیست نیست، بلکه یک طرز فکر است.

چگونه شجاعت رهبری کردن را به دست آوریم

در زندگی من تنها عامل مشترکی که در شکست تمام روابطم وجود داشته، خودم بوده‌ام. عامل مشترک در تمام چالش‌ها و موانعی که رهبران محدود با آن مواجه‌اند، تفکر محدود خودشان است. اعتراف به این موضوع نیازمند شجاعت است. تلاش برای داشتن ذهنی باز و یک دیدگاه جدید به شجاعت بیشتری هم نیاز دارد. مخصوصاً وقتی می‌دانیم بسیاری از انتخاب‌هایمان نتیجه‌ای مطلوب در پی نخواهد داشت. اعمال طرز فکری نامحدود به فرهنگ سازمان شجاعت زیادی می‌طلبد. این که اعتراف کنیم خودمان هم بخشی از مشکل هستیم می‌تواند شرم‌آور و حتی تحقیر کننده باشد. تصمیم برای اینکه بخشی از راه حل باشیم هم می‌تواند ما را توانمند و قوی سازد.

عده‌ی خیلی کمی از ما به تنهایی شجاعت لازم برای تغییر از یک طرز فکر محدود به نوع نامحدود آن را داریم. باید افراد دیگری را پیدا کنیم که در این حس مسئولیت با ما اشتراک داشته باشند؛ در این عقیده که زمان تغییر فرا رسیده، و برای ایجاد این تغییر، مایل به کار کردن در کنار ما باشند. در هر یک از مواردی که نوشتم، تصمیمات به وسیله زنان و مردان بزرگ گرفته نمی‌شوند بلکه حاصل مشارکت‌های بزرگ هستند. تیم‌های بزرگ، افراد بزرگی که با اعتماد کامل و دیدگاهی مشترک در کنار یکدیگر ایستاده‌اند. مثل بندباز مشهوری که هیچ‌وقت یک حرکت جدید را بدون در نظر گرفتن مسائل ایمنی و کمک اجرا نمی‌کند، ما هم قادر نیستیم بدون کمک دیگران شجاعت رهبری کردن را به دست آوریم.

رهبران شجاع، قوی هستند چون می‌دانند که پاسخ تمام سوال‌ها نزدشان نیست و همچنین کنترل کاملی ندارند، ولی یکدیگر و نیز هدف آرمانی‌شان را دارند که راهنمایشان است. فقط یک رهبر ضعیف مسیر مصلحتی را انتخاب می‌کند. افرادی که فکر می‌کنند پاسخ تمام سوالات را دارند یا سعی می‌کنند تمام متغیرها را کنترل کنند. اخراج نیروی کار در پایان سال برای رسیدن به برآوردهای انجام شده به قدرت کمتری نیاز دارد تا کشف راه‌های دیگری که هنوز آزمایش نشده‌اند. وقتی رهبران از شجاعت رهبری برخوردار باشند، افرادی که داخل سازمانشان کار می‌کنند نیز همان شجاعت را از خود نشان خواهند داد. مثل کودکی که آینده رفتاری والدینش است، کارمندان هم آینده رهبران‌شان می‌شوند. رهبرانی که خودشان را در اولویت بالاتری نسبت به گروه قرار می‌دهند باعث ظهور کارمندانی می‌شوند که پیشرفت خودشان را به سلامت شرکت ترجیح می‌دهند. شجاعت رهبری، شجاعت سایرین را در پی دارد.

سخن پایانی

زندگی‌های ما محدود، ولی زندگی نامحدود است. ما بازیگران محدودی هستیم در یک بازی بی‌نهایت. ما می‌آییم و می‌رویم، به دنیا می‌آییم و می‌میریم و زندگی همچنان با یا بدون ما ادامه می‌یابد. بازیگران دیگری وجود دارند، عده‌ای رقیب ما هستند، ما از پیروزی‌ها خوشحال می‌شویم و از شکست‌ها رنج می‌بریم، ولی همیشه می‌توانیم به آینده امیدوار باشیم (تا زمانی که توانایی ماندن در بازی را از دست ندهیم). و فرقی نمی‌کند چقدر پول می‌توانیم کسب کنیم، فرقی نمی‌کند چقدر قدرت در اختیار داریم، فرقی نمی‌کند چند بار ترفیع می‌گیریم، هیچ کدام از ما هیچ‌گاه برنده این بازی نخواهیم بود.

در هر بازی دیگری، ما دو انتخاب داریم. اگرچه این ما نیستیم که قوانین بازی را تعیین می‌کنیم، ولی می‌توانیم تصمیم بگیریم که آیا می‌خواهیم بازی کنیم یا نه، و تصمیم می‌گیریم چگونه بازی کنیم. بازی زندگی اندکی متفاوت است. در این بازی، ما تنها یک انتخاب داریم. ما از زمانی که به دنیا می‌آییم، بازیگران این بازی هستیم. تنها انتخابی که در اختیار ماست این است که آیا می‌خواهیم با طرز فکر محدود بازی کنیم یا طرز فکر نامحدود.

اگر تصمیم بگیریم زندگی خودمان را با طرز فکر محدود جلو ببریم، بدین معنی خواهد بود که ثروتمند شدن یا ترفیع گرفتن را به‌عنوان هدف اصلی خود انتخاب کرده‌ایم. اینکه زندگی با طرز فکر نامحدود داشته باشیم به این معنی است که تحت تاثیر

پیشبرد آرمان و هدفی بزرگ‌تر از خودمان قرار داریم. ما افرادی را می‌بینیم که در دیدگاهشان با ما مشترک بوده و در کنار آن‌ها کار می‌کنیم تا روابطی مبتنی بر اعتماد بسازیم و بتوانیم یک نیت خوب را جلو ببریم. ما بابت موفقیت‌هایی که به دست می‌آوریم سپاسگزاریم. و همچنان که جلو می‌رویم، سعی می‌کنیم تا به دیگران هم کمک کنیم خود را بالا بکشند.

به خاطر داشته باشید که در زندگی، ما بازیگران چندین بازی بی‌نهایت هستیم. زندگی شغلی‌مان فقط یکی از این موارد است. هیچ‌کدام از ما هیچ‌وقت به‌عنوان برندهٔ فرزند پروری، دوستی، یادگیری یا خلاقیت نخواهیم بود. با این حال، می‌توانیم تصمیم بگیریم که با چه طرز فکری به این مسائل پردازیم. داشتن یک روش محدود در فرزند پروری یعنی اینکه هر کاری را که بتوانیم انجام دهیم تا مطمئن شویم که کودک ما نه تنها بهترین چیزها را در اختیار دارد، بلکه در هر کاری هم بهترین است. یک استاندارد تقریباً عادلانه این است که «به کودکمان کمک کند در زندگی پیشرفت نماید». اما اگر استراتژی اصلی طرز فکر محدود باشد، به‌جای اینکه ببینیم آیا فرزندمان واقعا در حال یادگیری یا رشد به‌عنوان یک انسان هست یا نه، بیشتر درگیر جایگاه و موقعیت او خواهیم شد. دکتر وندی موگل^{۱۸۰}، روانشناس بالینی و نویسندهٔ پرورش نیویورک تایمز یک مثال جالب را نقل می‌کند؛ داستان پدری که در طول یکی از کنفرانس‌های او دستش را بالا می‌برد تا بگوید که «با متخصص اطفال بر سر نمرهٔ آپگار^{۱۸۱} پسرش بحث و جدلی داشته... و پیروز شده است».

نمرهٔ آپگار آزمونی است که در یک تا پنج دقیقه بعد از تولد کودک صورت می‌گیرد تا قدرت و توان نوزاد مشخص شود. اساساً، آنطور که دکتر موگل توضیح می‌دهد «اگر آبی و نرم باشند نمره ۱، اگر صورتی و چاق باشند نمره ۵ خواهد بود.» کمی در موردش فکر کنید. به نظر می‌رسد که این پدر بیشتر درگیر «بردن» بازی و کسب امتیاز بالاتری برای نوزادش بوده تا اینکه واقعا به سلامتی او بیندیشید. ۱۸ سال جلوتر می‌رویم و حالا می‌توانیم راجع به تلاش همین پدر حرف بزنیم که برای کسب اطمینان از اینکه فرزندش بالاترین نمره را در مدرسه می‌گیرد، بدون توجه به اینکه آیا واقعا چیزی یاد گرفته یا خیر، از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کند.

در طرف مقابل، فرزند پروری با طرز فکر نامحدود، یعنی کمک به کودکانمان برای کشف استعدادها، راهنمایی آن‌ها برای یافتن علایق‌شان و تشویق‌شان برای پیگیری آن مسیر. یعنی به آن‌ها ارزش خدمت کردن را یاد بدهیم، آموزش اینکه چطور دوست پیدا کرده یا با دیگران بازی کنند. اینکه به آن‌ها بیاموزیم که یادگیری، فرآیندی همیشگی است و نه صرفاً محدود به دوران مدرسه و دانشگاه! اینکه یادگیری در کل زندگی‌شان استمرار دارد و ممکن است هیچ برنامهٔ درسی یا نمره‌ای برای راهنمایی آن‌ها وجود نداشته باشد. یعنی به کودکانمان یاد بدهیم چگونه خودشان با طرز فکری نامحدود زندگی کنند. بهترین راه مشارکت در بازی بی‌نهایت، تربیت کودکانی است که مدت‌ها بعد از مرگ ما هم به رشدشان ادامه داده و به دیگران خدمت کنند.

داشتن یک زندگی با طرز فکر نامحدود، یعنی فکر کردن راجع به اثرات درجه دو و سه تصمیماتمان. یعنی تفکر از یک دید تازه.

یعنی مسئولیت‌پذیری برای اثرات آتی تصمیم‌هایی که امروز می‌گیریم.

و درست مثل تمام بازی‌های بی‌نهایت، در بازی زندگی هم هدف بردن نیست، بلکه جاودانه ساختن بازی است. اینکه خدمت کنیم.

هیچ کدام از ما دوست نداریم روی سنگ قبرمان تصویری از مانده حساب بانکی مان حک شود. بلکه می‌خواهیم به خاطر آنچه برای دیگران انجام دادیم به خاطر آورده شویم. مادری فداکار. پدري با محبت. دوستی وفادار. خدمت کردن به نفع بازی است.

در بازی بی‌نهایت زندگی، فقط یک حق انتخاب داریم؛ اینکه چطور بازی کنیم. شما چه انتخابی خواهید کرد؟

اگر این کتاب برایتان الهام‌بخش بود، لطفاً آن را به کسی که دوستش دارید هدیه بدهید.

قدردانی

ایده‌ها تکامل می‌یابند. آن‌ها مثل چراغی نیستند که ناگهان با یک کلید روشن شوند. تصادفی هم نیستند. ما راجع به سوالاتی که به وجود آمده و مشکلات پیش رو، ایده‌هایی داریم. و اگر یک لحظه کشف راه حل مسئله وجود داشته باشد، آن لحظه فقط وقتی به وجود می‌آید که چیزهایی خوانده، چیزهایی تماشا کرده، به چیزهایی گوش داده و با افرادی مکالمه داشته باشیم، یعنی تمام چیزهایی که ما را در جهت شکل‌گیری ایده‌هایمان هدایت می‌کنند. این نکته، دقیقاً در مورد بازی بی‌نهایت صادق است.

بذر اولیه این کتاب سال‌ها قبل و زمانی که دوستم برایان کالینز، یک نسخه از کتاب جیمز کارس به نام بازی‌های محدود و نامحدود را به من داد، در ذهنم پاشیده شد (برای نوشتن این کتاب کوچک جادویی از شما ممنونم دکتر کارس). ایده این کتاب مرا شیفته خود کرد و بر دیدگاهم نسبت به دنیا تأثیر گذاشت. من هم چندین نسخه از کتاب را به کسانی که فکر می‌کردم از دیدگاهش لذت می‌برند هدیه دادم. یکی از این افراد اندی هوهن در شرکت رند^{۱۸۲} بود. من و اندی مکالمات زیادی راجع به این موضوع داشتیم که ایده بازی بی‌نهایت چگونه می‌تواند به‌عنوان یک دیدگاه جدید برای سیاست و استراتژی‌های نظامی مورد استفاده قرار گیرد. دیوید شد^{۱۸۳}، مرا با سوالات دشواری که به شکل‌گیری تفکر کمک بیشتری کرد به چالش کشید. خوش‌شانس بودم که توسط سرتیپ ژنرال بلن هولت از نیروی هوایی ایالات متحده (که اکنون بازنشسته شده) و مایک رایان از SES جهت شرکت در گردهمایی EuCom در آلمان دعوت شدم، جایی که این فرصت را داشتم تا ایده‌های خود را درباره نحوه

استفاده از طرز فکر نامحدود برای درک بهتر نقش آمریکا در دنیای پس از جنگ سرد بیان کنم. در آن زمان، در یک کنفرانس کارآفرینی در نیویورک، ست گودین سخنرانی انجام داد که مرا تشویق نمود تا به آزمودن یک چیز جدید دست بزنم. برای من واضح شد که ما به چیزی بیش از یک دیدگاه نیاز داریم تا به کمک آن دنیا را ببینیم، ما باید درک می‌کردیم که داشتن نقش رهبری در دنیایی که در آن بیشتر ما درگیری یک بازی بی‌نهایت هستیم، چه معنی دارد.

با رشد این ایده، تصمیم گرفتم آن را بیازمایم. افرادی بودند که حاضر شدند ریسک این مورد را بپذیرند که ایده در حال شکل‌گیری‌ام را در برابر حضار به صورت زنده به اشتراک بگذارم. باب پاتون از EY به من اجازه داد تا درباره این موضوع در انجمن رشد استراتژیک در پالم اسپرینگز کالیفرنیا سخنرانی کنم. TED این فرصت را در نیویورک در اختیارم گذاشت. گوگل هم افراد خود را برای سخنرانی من جمع کرد. ایده‌های مربوط به رهبری در بازی بی‌نهایت آهسته ولی پیوسته شکل گرفتند. از تمام افرادی که با من همراه بودند و فرصتی در اختیارم گذاشتند تا ایده‌های خود را به صورت واقعی مورد آزمون قرار دهم، که تعدادشان بسیار زیاد است، تشکر می‌کنم.

وقتی در نهایت ایده خود را پیش ناشرم، آدریان زاکهایم^{۱۸۴}، بردم، او مثل همیشه لبخندی زد و گفت «چاپش می‌کنیم». تشکر عمیق و از ته قلبی از آدریان دارم که یکی دیگر از ایده‌هایم درباره نحوه کارکرد جهان از دید خودم را پذیرفت. و بعد از آن بود که

کار واقعی، یعنی نوشتن این کتاب، آغاز شد.

نوشتن کتاب ترکیبی است از پژوهش و نگارش، مکالمات و مباحثات بسیار و سپس اصلاح و بازنویسی. این کار پر است از احساسات، همه نوعی از آن. و شخصی که در تمام این مراحل در کنار من بود جن هالام^{۱۸۵} است. دوست خوبم، تو مرا تشویق کردی تا ایده‌های خود را قوی‌تر کنم، کمک کردی تا نوشته‌هایم بهتر شوند. بدون کمک تو نمی‌توانستم این کتاب را بنویسم. جن، از تو بیشتر از آنچه کلمات قادر به توصیفش هستند ممنونم.

از آدام گرانت، دوست و رقیب ارزشمندم تشکر می‌کنم. تو در کارت فوق‌العاده‌ای و همیشه مرا تشویق می‌کنی تا بهتر باشم. از باب چاپمن، شریک من در این دیدگاه تشکر می‌کنم. شعله مشعل ما هر روز بیش از پیش زبانه می‌کشد.

از کل تیم Morocco STRIVE تشکر می‌کنم. به کمک شما بود که توانستم برای اولین بار در کویر راجع به این حرف بزنم که داشتن یک زندگی نامحدود به چه معنی است (شاید به خاطر احساس خوبی بود که بعد از سواری در تپه در همان روز داشتم). از افرادی که طرز فکر و داستان‌های خود را با من به اشتراک گذاشتند و به این کتاب جان بخشیدند تشکر می‌کنم. از کسانی که ذهن خود را باز کردند و سپس مرا تشویق کردند و به چالش کشیدند.

و مهم‌تر از همه، یک تشکر ویژه از شما خواننده عزیز دارم. شمایی که در مسیر این هدف آرمانی با من همراه شدید. افتخاری است

که در خدمت شما باشم تا در کنار هم برای ساخت دنیایی بهتر کار کنیم، دنیایی که در آن افراد، با انگیزه از خواب بر می خیزند، در محل کار احساس امنیت دارند و با حس رضایت به خانه باز می گردند. همین روند را ادامه دهید!

شهر کتاب (nbookcity.com)

یادداشت‌ها

[←۱]

Cause Just

[←۲]

ویت کُنگ یا جبههٔ رهایی‌بخش ملی، نام سازمان سیاسی و چریکی کمونیست بود.

[←۳]

عید تت (Tê't)، جشن سال نو ویتنامی‌ها است که از جشن سال نوی چینی مشتق شده و همسانی‌های زیادی نیز با آن دارد.
م-

[←۴]

Carse James

[←۵]

Airways British

[←۶]

Atlantic Virgin

[←۷]

Branson Richard

[←۸]

به انگلیسی will(؛) در این کتاب وقتی در مورد اراده صحبت می‌کنیم، منظور احساسی است که کارمندان در محیط کار دارند. اراده در برگیرنده روحیه، انگیزه، الهام، تعهد، میل به مشارکت، تلاش اختیاری و ... است. اراده نشان‌دهندهٔ مجموع عناصر انسانی است که به سلامت سازمان کمک می‌کنند. فصل ۶ به موضوع «منابع و اراده» اختصاص دارد.

[←۹]

Zune

[←۱۰]

iPod

[←۱۱]

Eastman George

[\[←۱۲\]](#)

Kodak

[\[←۱۳\]](#)

Rochester

[\[←۱۴\]](#)

Victorinox

[\[←۱۵\]](#)

Elsener Carl

[\[←۱۶\]](#)

McNamara Robert

[\[←۱۷\]](#)

Thach Co Nguyen

[\[←۱۸\]](#)

GoPro and Sriracha ,Spanx

[←۱۹]

Sony and Nomad ,Rio

[←۲۰]

Fair Vanity

[←۲۱]

Video Blockbuster ,Airlines Eastern ,Brothers Lehman ,City Circuit ,Sears

[←۲۲]

Street Wall - نام خیابانی در منتهتن نیویورک که به نوعی، به نماد بورس و بازار سرمایه (و بعضا نظام سرمایه داری) تبدیل

شده است

[←۲۳]

McKinsey

[←۲۴]

Foster Richard

[\[←۲۵\]](#)

Yale

[\[←۲۶\]](#)

Glass-Steagall

[\[←۲۷\]](#)

Granin Daniil

[\[←۲۸\]](#)

Vavilov Nikolai

[\[←۲۹\]](#)

توده هیزم که جسد را روی آن می سوزانند.

[\[←۳۰\]](#)

Lekhnovich Vadim

[←۳۱]

Cause Just

[←۳۲]

League Little

[←۳۳]

WHY - اشاره به ایده اصلی کتاب قبلی نویسنده، «با چرا شروع کنید»

[←۳۴]

Svalbard

[←۳۵]

Haga Marie

[←۳۶]

Trust Crop

[←۳۷]

Vizio

[\[←۳۸\]](#)

something For

[\[←۳۹\]](#)

Inclusive

[\[←۴۰\]](#)

oriented Service

[\[←۴۱\]](#)

Resilient

[\[←۴۲\]](#)

Idealistic

[\[←۴۳\]](#)

Sweetgreen

[←۴۴]

الیگارشی یعنی نه تنها حکومت در دست یک گروه کوچک قرار دارد، بلکه این گروه کوچک حاکم، فاسد است و در برابر توده مردم مسئول نیست. یا از جهات دیگر مورد بیزاری همگان است.

[←۴۵]

Spotify or iTunes

[←۴۶]

Washington George

[←۴۷]

Kennedy .F John

[←۴۸]

Armstrong Neil

[←۴۹]

در زبان انگلیسی از واژه shot moon استفاده می شود که به صورت تحت اللفظی به معنای «پرتاب به ماه» است. به همین دلیل

در پاراگراف قبل، از نمونه سفر به ماه کندی استفاده شده است.

[←۵۰]

Collins Jim

[←۵۱]

Welch Jack

[←۵۲]

Garmin

[←۵۳]

Lakers Angeles Los

[←۵۴]

James LeBron

[←۵۵]

Maps Apple or Waze ,Maps Google

[\[←۵۶\]](#)

Walton Sam

[\[←۵۷\]](#)

Duke Mike

[\[←۵۸\]](#)

.Jr Scott Lee

[\[←۵۹\]](#)

Sculley John

[\[←۶۰\]](#)

Nardelli Robert

[\[←۶۱\]](#)

Depot Home

[\[←۶۲\]](#)

Rollins Kevin

[\[←٦٣\]](#)

Dell Michael

[\[←٦٤\]](#)

.Jr King Luther Martin

[\[←٦٥\]](#)

Robinson Lori

[\[←٦٦\]](#)

Dinkins Michael

[\[←٦٧\]](#)

McMillon Doug

[\[←٦٨\]](#)

Suisse Credit

[←٦٩]

technologies Disruptive

[←٧٠]

Friedman Milton

[←٧١]

Stout Lynn

[←٧٢]

Buyback

[←٧٣]

Capitalism Conscious

[←٧٤]

Corp B

[←٧٥]

Team B

[\[←۷۶\]](#)

(TBL) Line Bottom Triple

[\[←۷۷\]](#)

Giap

[\[←۷۸\]](#)

Seasons Four The

[\[←۷۹\]](#)

Noah

[\[←۸۰\]](#)

effort Discretionary

[\[←۸۱\]](#)

Giap General

[←۸۲]

Meyer Danny

[←۸۳]

Shack Shake - یک رستوران زنجیره‌ای در آمریکا

[←۸۴]

Ahrendts Angela

[←۸۵]

Burberry

[←۸۶]

Costco

[←۸۷]

یک برنامه‌ مزایای بازنشستگی در ایالات متحده

[←۸۸]

Store Container The

[\[←۸۹\]](#)

Tindell Kip

[\[←۹۰\]](#)

Shell

[\[←۹۱\]](#)

Fox Rick

[\[←۹۲\]](#)

Nuer Claire

[\[←۹۳\]](#)

hippie - یکی از جنبش‌های اجتماعی جوانان که از دهه ۱۹۶۰ در آمریکا آغاز شد

[\[←۹۴\]](#)

Brown Brené - این کتاب توسط نشر نوین و با ترجمه ناهید ملکی به فارسی منتشر شده است.

[\[←۹۵\]](#)

Ely Robin

[\[←۹۶\]](#)

culture machismo

[\[←۹۷\]](#)

professionalism emotional

[\[←۹۸\]](#)

Valor of Acts

[\[←۹۹\]](#)

Welch Jack

[←١٠٠]

coachable

[←١٠١]

Coyle Jake

[←١٠٢]

Cauley Jack

[←١٠٣]

Rock Castle

[←١٠٤]

Mulally Alan

[←١٠٥]

policing one-by-one

[←١٠٦]

Doughnuts and Jumps ,Dirt

[←۱۰۷]

bureaucrats

[←۱۰۸]

زوال اخلاقی یا Fading Ethical به شرایطی گفته می‌شود که ملاحظات اخلاقی کمرنگ شده و به دلیل تمرکز روی سایر جوانب، اصول و قواعد اخلاقی خارج از دید قرار می‌گیرد یا به فراموشی سپرده می‌شود. این حالت، به ویژه زمانی اتفاق می‌افتد که مانند بازارهای مالی، تمرکز شدید و شاخص ارزیابی، صرفاً مبتنی بر کسب و درآمد و سود است.

[←۱۰۹]

Fargo Wells

[←۱۱۰]

Stumpf John

[←۱۱۱]

Darley .M John

[\[←۱۱۲\]](#)

Batson Daniel .C

[\[←۱۱۳\]](#)

variables situational

[\[←۱۱۴\]](#)

Tolstedt Carrie

[\[←۱۱۵\]](#)

Sloan Tim

[\[←۱۱۶\]](#)

epinephrine

[\[←۱۱۷\]](#)

EpiPen

[\[←۱۱۸\]](#)

Mylan

[\[←۱۱۹\]](#)

Bresch Heather

[\[←۱۲۰\]](#)

Weinreb .D William

[\[←۱۲۱\]](#)

Medicaid

[\[←۱۲۲\]](#)

Tenbrunsel Ann

[\[←۱۲۳\]](#)

Dame Notre of University

[\[←۱۲۴\]](#)

Messick David

[\[←۱۲۵\]](#)

Kellogg

[\[←۱۲۶\]](#)

Friedman Milton - میلتن فریدمن اقتصاددانی بود که نظریه‌ای در حوزه اخلاق کسب‌وکار دارد. او متقاعد است که شرکت‌ها فقط در مقابل سهامدارانشان مسئولیت دارند!

[\[←۱۲۷\]](#)

Wong Leonard

[\[←۱۲۸\]](#)

Gerras Stephen

[\[←۱۲۹\]](#)

Patagonia

[\[←۱۳۰\]](#)

Chouinard Yvon

[\[←۱۳۱\]](#)

Carter Dean

[\[←۱۳۲\]](#)

eBay

[\[←۱۳۳\]](#)

White Gillian

[\[←۱۳۴\]](#)

Marcario Rose

[\[←۱۳۵\]](#)

Ridgeway Rick

[\[←۱۳۶\]](#)

Freeman Dough Coo

[\[←۱۳۷\]](#)

Lloyd Evert Chris

[\[←۱۳۸\]](#)

Navratilova Martina

[\[←۱۳۹\]](#)

Take and Give

[\[←۱۴۰\]](#)

Originals

[\[←۱۴۱\]](#)

Mulally Alan

[\[←۱۴۲\]](#)

Groupon - یک سایت پیشرو در زمینه ارائه تخفیف

[\[←۱۴۳\]](#)

Uber - بزرگ‌ترین تاکسی اینترنتی دنیا

[\[←۱۴۴\]](#)

Blockbuster

[\[←۱۴۵\]](#)

Netflix

[\[←۱۴۶\]](#)

Sears

[\[←۱۴۷\]](#)

Myspace

[\[←۱۴۸\]](#)

willie Steamboat

[\[←۱۴۹\]](#)

Roy

[\[←۱۵۰\]](#)

Ford

[\[←۱۵۱\]](#)

استعاره از حکومت، سازمان‌ها و افرادی که خود را قیّم مردم می‌دانند.

[\[←۱۵۲\]](#)

(GUI) Interface User Graphical

[\[←۱۵۳\]](#)

Macintosh

[\[←۱۵۴\]](#)

Mac

[\[←۱۵۵\]](#)

Kodak Eastman

[\[←۱۵۶\]](#)

Picture Motion

[\[←۱۵۷\]](#)

Nikon

[\[←۱۵۸\]](#)

Fuji

[\[←۱۵۹\]](#)

Oz - شهری خیالی از کتاب «جادوگر شهر اُز»

[\[←۱۶۰\]](#)

patches nicotine

[\[←۱۶۱\]](#)

Chapter New ,Naturals Irwin

[\[←۱۶۲\]](#)

firms capital Venture

[\[←۱۶۳\]](#)

West America

[\[←۱۶۴\]](#)

United

[\[←۱۶۵\]](#)

Airways US

[\[←۱۶۶\]](#)

Chapman Bob

[\[←۱۶۷\]](#)

Hathaway Berkshire

[\[←۱۶۸\]](#)

Buffett Warren

[\[←۱۶۹\]](#)

Omaha of Oracle The - اوماها، شهر محل زندگی او است

[\[←۱۷۰\]](#)

Walgreens

[\[←۱۷۱\]](#)

Aid Rite

[\[←۱۷۲\]](#)

Skinner James

[\[←۱۷۳\]](#)

integrity

[\[←۱۷۴\]](#)

Kanter Moss Rosabeth

[\[←۱۷۵\]](#)

Tarantino Quentin - Fiction Pulp

[\[←۱۷۶\]](#)

Boyle Danny - Trainspotting

[\[←۱۷۷\]](#)

Coppola Ford Francis – Reux Now Apocalypse

[\[←۱۷۸\]](#)

Records Hollywood

[\[←۱۷۹\]](#)

Analytica Cambridge - داده‌های ۸۷ میلیون کاربر فیسبوک به شکل غیرقانونی در اختیار موسسه بریتانیایی کمبریج

آنالیتیکا قرار گرفته بود

[\[←۱۸۰\]](#)

Mogel Wendy .Dr

[\[←۱۸۱\]](#)

score Apgar

[\[←۱۸۲\]](#)

RAND

[\[←١٨٣\]](#)

Shedd David

[\[←١٨٤\]](#)

Zackheim Adrian

[\[←١٨٥\]](#)

Hallam Jenn

شهر کتاب (nbookcity.com)