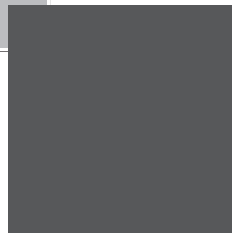
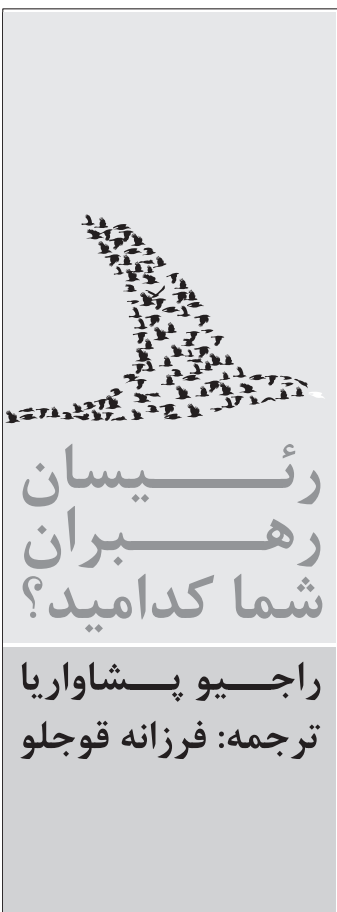


اسم  
سنة







رئیسان  
رهبران  
شما کدامید؟

راجیو پشاوریا  
ترجمہ: فرزانه قوجلو



سرشناسه  
Peshawaria, Rajeev

عنوان و نام پدیدآور : رهبران، شما کدامید؟: سه اصل اساسی که نیاز دارید تا رهبری استثنائی شوید! ترجمه فرزانه قوجلو.

مشخصات نشر : تهران: گرایش تازه، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری : ۳۱۲ص: جدول، نمودار.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۹۸۹-۷-۹

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت  
عنوان اصلی: Too many bosses, too few leaders: the art of being a true leader

عنوان دیگر : سه اصل اساسی که نیاز دارید تا رهبری استثنائی شوید.

موضوع

شناسه افزوده : رهبری

رده بندی کنگره : ۱۳۹۲: HD۵۷/۷/پ۵۹۹ - مترجم

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۹۲:

شماره کتابشناسی ملی : ۳۳۲۵۴۳:



نام اصلی کتاب: رهبران، شما کدامید؟

نام فرعی کتاب: سه اصل اساسی که نیاز دارید تا رهبری استثنائی شوید

نویسنده: راجیو پشاوریا

مترجم: فرزانه قوجلو

ناشر: گرایش تازه

ویراستار ادبی: نگار نادور

ویراستار فنی: علیرضا فرازمنند

صفحه آرای: گوگانی

نوبت چاپ: دهم

سال چاپ: ۱۳۹۲

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۱۸۹۰۰۰ ریال

لیتوگرافی: نقش آور

چاپ و صحافی: دلشاد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۹۸۹-۷-۹

تهران، شهرک قدس (غرب)، خ حسن سیف، کوچه ۲۴، شماره ۵ تلفن: ۴۲۸۲۵۲۸۰

تلفن دریافت سفارش: ۰۹۱۹۸۴۰۴۶۵۹ - ۰۹۱۹۸۶۰۴۶۶۰ - ۰۹۱۹۸۴۰۴۶۶۱ - ۰۹۱۹۸۴۰۴۶۶۲ - ۰۹۱۹۸۴۰۴۶۶۳ - ۴۲۸۲۵۲۸۳



اگر کسی به هر دلیلی بتواند  
زندگی فوق العاده‌ای داشته باشد،  
حق ندارد آن را تنها برای خود بخواند.





۱۱	مقدمه
۲۹	قدردانی
۳۳	<b>بخش اول: رهبری بر خود و بر گروه</b>
۳۵	انرژی دادن به خود: رهبری خویشتن
۸۵	فهرستی از دستیاران: رهبری تیم
۱۳۳	<b>بخش دوم: رهبری بنگاه اقتصادی</b>
۱۳۵	گروه کثیری را برانگیزید: رهبری بنگاه اقتصادی
۱۵۱	بن مایه (مغز) - استخوان بندی رشته‌های عصبی: سیم کشی «مغزها»
۱۷۹	بن مایه (مغز) - استخوان بندی - رشته‌های عصبی: ساخت استخوان بندی قوی
۲۰۹	بن مایه (مغز) - استخوان بندی رشته‌های عصبی: توسعه رشته‌های عصبی فرهنگی
۲۳۹	گام‌های مشترک، مسیرهای فردی
۲۸۱	ارتقاء ارزشمندترین دارایی نامحسوس
۲۹۵	نگاهی کوتاه: چکیده‌ای از ابزار مورد نیاز







مهاتما گاندی زندگی حرفه‌ای خود را مثل همه آغاز کرد و طولی نکشید که وکیلی بسیار موفق در بریتانیا شد و شاید اگر در ۱۸۹۳ - هنگامی که ۲۴ ساله بود- توسط یکی از موکلانش راهی آفریقای جنوبی نشده بود، بقیه عمر خود را در همان رشته حقوق می‌گذراند. گاندی که کت و شلوازی شیک به تن داشت، با قطاری درجه یک سفر می‌کرد تا آنکه از او خواستند به واگن درجه سه برود، زیرا او از «رنگین‌پوستان» بود. هنگامی که گاندی بلیطش را نشان داد تا ثابت کند که این حق اوست که سوار واگن درجه یک شود، از او پرسیدند که چگونه توانسته این بلیط را بخرد چون فقط سفیدپوست‌ها حق داشتند با قطار درجه یک سفر کنند؛ او پاسخ داد: «من این بلیط را از طریق پست خریداری کرده‌ام و چون من هم یکی از شهروندان امپراتوری بریتانیا هستم، باید حق داشته باشم که مثل هر شهروند دیگری، بدون در نظر گرفتن رنگ پوستم، با واگن درجه یک سفر کنم.» اعتراض‌های او به جایی نرسید و او را از قطار بیرون انداختند.

گاندی در دیدار با اعضای انجمن محلی به وسعت تبعیض نژادی در آفریقای جنوبی پی برد. رنج مردم رنگین‌پوست و تجربه شخصی‌اش در قطار، او را واقعاً تکان داد. نخستین واکنش گاندی در مقام یک وکیل، به چالش کشیدن اعتبار قوانینی خاص شد که آزادی رنگین‌پوست‌ها را بسیار محدود می‌کرد. طولی نکشید که دریافت با دادخواهی نمی‌توان به برابری دست یافت، پس مدت‌ها در این باره اندیشید که چه می‌توان کرد. عاقبت تصمیم گرفت که یگانه هدف او از آن لحظه به بعد باید مبارزه در راه کسب حقوق مساوی برای همه باشد. با بررسی‌های بیشتر

به این نتیجه رسید که استفاده از خشونت و بی‌عدالتی - که او از آنها بیزار بود - نمی‌تواند وسیله‌ای برای نیل به اهدافش باشد. هیچ‌کس نمی‌توانست پیش‌بینی کند که مردی سبزه و تکیده، با لنگی بر تن، امپراتوری قدرتمندی را بدون شلیک حتی یک گلوله به زانو درآورد و این دستاورد گانندی بود.

داستان گانندی وجوه ارزشمند دیگری نیز دارد. یکی آنکه گانندی نه مقامی داشت، نه عنوانی سیاسی یا نظامی و نه هیچ‌گونه قدرت رسمی. از هیچ ثروتی هم بهره نمی‌برد و به هیچ دستاورد علمی و توانایی‌های خارق‌العاده‌ای هم دست نیافته بود. با وجود این، میلیون‌ها نفر پیرو داشت که آماده بودند زندگی‌شان را در راه آرمان او بدهند. دیگر آنکه شیوه‌ای که او برای زیستن برگزید، نه راحت بود و نه مجلل. اگر می‌خواست به موفقیت مادی و آسایش برسد، بهتر بود که همان وکیل باقی بماند. غالباً شخصیتی منفور بود، چندین بار به زندان افتاد و بارها جشمش آسیب دید و عاقبت شلیک گلوله‌ای در ۱۹۴۸ به زندگی‌اش پایان داد. آیا گانندی از خطرات بر سر راه خود خبر نداشت؟ مهمتر اینکه آیا توانست بی‌آنکه مسئولیتی رسمی بر عهده‌اش باشد یا منابعی در اختیار داشته باشد به نتایج مورد نظر خویش برسد؟

اکنون داستان گانندی را در تقابل با مدیران معاصر، در جهانی واحد قرار دهید. وقتی در سراسر جهان از رئیس‌ان می‌پرسیم چرا برای شما اینقدر دشوار است که رهبری مؤثر و مفید باشید، دلایل زیادی می‌شنوم که عمده‌ترین آنها پیچیدگی روزافزون تجارت در دنیای کنونی است. آنها به من می‌گویند که رهبران تجاری در روزگار خوش قدیم، انصافاً زندگی بی‌دردسری داشتند. اهدافی بود که از قبل درباره‌شان به توافق رسیده بودی، دستیارانی داشتی و بقیه سازمان هم زیر نظر دستیارانت کار می‌کردند. تمام افراد و منابعی که برای نیل به اهداف تجاری نیاز داشتی تحت نظر خودت بودند. هماهنگ کردن افراد برای نیل به هدفی مشترک کار ساده‌ای بود و در واقع با یک تیر دو نشان می‌زدی.

آنان همچنان از زندگی دشوار تجاری در جهان امروز حرف می‌زنند و توضیح می‌دهند که چرا غیرممکن است بتوان رهبری مؤثر بود. نمونه‌ای از نقل‌قول‌هایی را در زیر می‌خوانید که از زبان رؤسای ارشد بهت‌زده شنیده می‌شود:

- «من در ساختاری درهم تنیده و بسیار پیچیده زندگی می‌کنم و مدت‌هاست که دیگر به دنبال درک معنایش نیستم.»
- «من مسئولیت دارم به نتایج مشخصی برسم اما بر افراد و منابعی که برای نیل به این نتایج ضروری هستند، یا اقتداری ندارم یا این اقتدارم بسیار ناچیز است.»
- «من باید پاسخگوی سه مدیر باشم.»
- «مسئولیت اداره شرکت با من است (سود و زیان، ایجاد سازگاری، فعالیت‌ها، فناوری) و همینطور مسئول اداره افراد نیز هستم (پرداخت، شیوه عملکرد، ایجاد دلگرمی). بعید است که یک نفر بتواند از پس این همه کار برآید.»
- «من نمی‌توانم با یک تیر دو نشان بزنم.»
- «پاداشی که به من می‌دهند، به بازدهی‌ام در طی ۳۶۰ روز بستگی دارد؛ پس من نمی‌توانم دیگران را از دست خودم عصبانی کنم.»
- «اداره دفتر مرکزی، بخش کنترل، گروه برنامه‌ریزی خط‌مشی و بسیاری فعالیت‌های دیگر وقت زیادی از من می‌گیرند و به این ترتیب فرصت کمی برای انجام وظیفه روزانه برایم باقی می‌گذارند.»
- «شعار ما "تغییر مداوم" است و بسیاری از فرآیندهای مدیریتی (الگوهای رایج) عموماً برای آن است که زندگی ما را ساده‌تر کنند.»
- «کارمندان من دائماً از من انتظار پاسخ‌هایی را دارند که خودم هم نمی‌دانم.»

خلاصه آنکه، زندگی طبق آنچه رؤسای فعلی ما می‌گویند، نبردی دائمی برای نیل به نتیجه است، بی‌آنکه از قدرت کافی بهره‌مند باشی. راستی این نظریات، آب در هاون کوبیدن نیست؟

«از میان تمام رؤسای که در طول دوران کاری خود داشتی، چند نفر را می‌توانی به راستی رهبری بزرگ بنامی؟ منظور از این پرسش آن است که رهبر بزرگ، کسی است که به تو انگیزه می‌دهد تا بخواهی هر روز صبح خودی نشان بدهی و آنچه در چنته داری به نمایش بگذاری؛ کسی که باعث شود خودت را باور کنی؛ کسی که واقعاً به موفقیت تو اهمیت بدهد و کسی که از ته دل بخواهی مثل او باشی.»

من در مقام مدرس و مشاور مدیران، این سؤال را از هزاران مدیر اجرایی در صنایع گوناگون و در اقصاء نقاط جهان، از مسئولان ارشد در پایان دوران کاریشان و همچنین از مدیران میانی در آینده پرسیده‌ام. میانگین پاسخ‌هایی که هر گروه به من داده‌اند - صرف‌نظر از شرایط، تفاوت‌های جغرافیایی یا فرهنگی آنان - در نهایت بین صفر و دو بوده است. با توجه به تحقیقات فراوان و بسیاری مطالب در این مورد و مبالغی که شرکت‌ها هر سال برای توسعه رهبری هزینه می‌کنند، این میانگین پایین حیرت‌آور است. برخلاف مباحث علمی یا مطالعه دربارهٔ بیماری‌های ایدز، مدیریت و رهبری علمی روندی تکاملی ندارد. در حقیقت، تعریفی که ما از رهبری خوب داریم، از زمان اسکندر کبیر تغییر نکرده است؛ پس چرا میانگین پاسخ‌ها این قدر پایین است؟

شاید در دوران شکوفایی اقتصادی - برخلاف قهقرای که هنگام نوشتن این مطلب در آن به سر می‌بریم - این فکر به ذهن کسی خطور کند که «مگر اهمیتی هم دارد؟ به نظر می‌رسد علی‌رغم این میانگین پایین، شرکت‌ها در سراسر جهان نسبتاً خوب پیش می‌روند.» وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود، اغلب رهبری بد به چشم نمی‌آید. اما بیاید پرسش بعدی را در نظر بگیریم که من پیوسته طی بیست سال گذشته و به خصوص طی دوران شکوفایی اقتصادی مطرح کرده‌ام:



«در سنجشی یک به ده، وقتی نمره ده در رأس هرم قرار دارد و نمره یک مشخصاً در پایین، شما به عملکرد فعلی سازمان خود در بازار کار چه نمره‌ای می‌دهید؟»

من این پرسش را بارها برای بسیاری از رهبران و گروه‌ها در سراسر کره خاکی مطرح کردم. خصوصاً این پرسش را هنگام ملاقات با یکی از تیم‌های ارشد رهبران در اتاقی که به مثابه کارگاه یا محل دیدارشان بود، پیش کشیدم. میانگین پاسخ به این سؤال حدود ۶/۵ است. به عبارت دیگر، اگر استثناهایی اندک را کنار بگذاریم؛ براساس برآورد به عمل آمده، جهان تجارت از ۶۵ درصد ظرفیت بالقوه خود استفاده می‌کند. از هر زاویه‌ای که به آن نگاه کنید، بخش اعظمی از این عملکرد به هدر می‌رود که به‌طور منطقی نتیجه می‌گیریم ناشی از عدم رهبری صحیح است.

براساس مطالعات انجمن آمریکایی آموزش و توسعه «ای. اس. تی. دی»، مؤسسات آمریکایی هر سال به تنهایی ۱۳۴/۳۹ میلیارد دلار برای آموزش کارمندان هزینه می‌کنند و شرکت‌ها حدود ۲۴ تا ۳۰ درصد از بودجه آموزشی خود را صرف توسعه رهبری می‌کنند. در اینجا باید پرسیم که آیا این میانگین ۴۰/۴۷ میلیارد دلار به درستی خرج می‌شود؟ فرمول‌ها یا رهبران موفق مبنای بیشتر این آموزش‌ها قرار می‌گیرند؟ برخی از محققان به شخصیت و گیرایی فردی نظر می‌کنند و نسخه فرمول‌های تغییر کامل را می‌پسندند. برخی دیگر شیوه‌های تقلیدی را تحت عنوان بهترین تحقیق تجربی پیشنهاد می‌کنند. نمونه مشهور آن، شیوه هم‌ذات‌پنداری است که در بهترین مدارس بازرگانی به کار می‌رود. این شیوه به راه حل «اصلی و همگانی» در تدریس رهبری بدل شده است و از نظر من، به افراط مورد استفاده قرار گرفته است. من می‌توانم مواردی را بفهمم که به شکست انجامیده است و می‌توان از آنها درس گرفت؛ اما اگر موفقیت کسی مد نظر باشد و از دانشجویان بخواهند از فرمول

موفقیتِ شخصیت اصلی داستان تقلید کنند، اتلاف وقت است زیرا بنا بر تعریفی که ما از تقلید کردن داریم؛ تقلید به معنای پیروی از دیگران است و نه به معنای قدرت رهبری! یکی دیگر از تمرین‌های رایج آن است که برای موقعیت‌های انسانی فرمولی ابداع می‌کنند و برای هر یک از این موقعیت‌ها رفتارهایی را توصیه می‌نمایند. در هر یک از این چهار نمونه، جدول ضرب دو دوتا را به حد کافی داریم که می‌توانیم تمام موقعیت‌های انسانی را در آن بگنجانیم و به دانشجویان بگوییم تا در قدم اول موقعیت را تشخیص بدهند و سپس گام‌های بعدی را بردارند. ای کاش تمام عواطف و انگیزه‌های آدمی به همین سادگی بود. ما می‌توانیم از فرمول‌ها برای برنامه‌ریزی کامپیوتر استفاده کنیم؛ اما نمی‌توانیم به انسان‌ها بیاموزیم که چطور دیگر هم‌نوعان خود را رهبری کنند. واضح است که چهل میلیارد دلار سرمایه‌گذاری هم راه به جایی نمی‌برد.

در اینجا برای مجریانی که از پیچیدگی روزافزون زندگی امروز گله می‌کنند، توصیه‌ای داریم: رهبران علی‌رغم شرایط پیرامون خود به نتایجی خارق‌العاده دست می‌یابند و نه به دلیل آن شرایط. رهبران توانمند، خود را ملزم می‌دانند که روی مسائل، به‌خوبی فکر کنند و برای اضطراری‌ترین مشکلات، راه حلی بیابند. این رهبران، ناکارآمدی واقعیت روزگار خود را عمیقاً حس می‌کنند و به دنبال راه چاره می‌گردند و منتظر نمی‌مانند تا وظیفه‌ای به آنها محول شود. این «خواسته ژرف آنها برای تغییر شرایط موجود» است که از آنان یک رهبر می‌سازد. بیشتر رئیس‌ان مدرن وقتی به مشکلی برمی‌خورند، می‌گویند: «ای کاش...» و به موانع، بیشتر توجه می‌کنند. رهبران می‌پرسند: «چه کار می‌توان کرد؟» و به فرصت‌ها و راهکارها می‌اندیشند. افزون بر این، برخلاف محدودیت‌هایی که دارند، به نتایجی بزرگ دست می‌یابند. تمام رهبران انسانند و انسان کامل نیست. حتی بزرگ‌ترین رهبران تاریخ نیز کامل نبوده‌اند. این کتاب نمی‌خواهد به شما بگوید که چگونه شما و تیم یا شرکتان هرگز با مشکلی روبرو نشوید؛ چنین تصویری امکان

پذیر نیست. این کتاب مطالعهٔ تدبیرهای درستی است که رهبران بزرگ - حتی با وجود ضعف‌های خود - به کار بستند و با مشکلات فلج‌کننده‌ای روبرو شدند، درست مثل هر کس دیگر. نمونه‌ای دیگر بیاوریم: چطور «هاوارد شولتس»<sup>۱</sup> با دست خالی و فقط با رویایی که در سر داشت، آن چیزی را به وجود آورد که ما امروز با عنوان «شرکت قهوه استارباکس»<sup>۲</sup> می‌شناسیم؟ چطور توانست منابعی پیدا کند که این شرکت را به شرکتی بین‌المللی بدل سازد در حالی که تکنولوژی و دانشی نو در اختیار نداشت که نیازهای مصرف‌کنندگان جدید را برآورده می‌سازد؟ چگونه «کی‌ران بدی»<sup>۳</sup> نخستین افسر زن پلیس هند، توانست در جامعهٔ مردسالار و فاسد این کشور تغییری آنقدر مثبت ایجاد کند؟ شهامت لازم برای مبارزه‌ای انفرادی علیه سیاستمداران قدرتمند و اغتشاشگران مسلح را از کجا به دست آورد؟ چگونه «آلن مولالی»<sup>۴</sup> که در صنعت خودرو بیگانه‌ای بیش نبود، توانست در خودروسازی «فورد» به چنین سود چشمگیری دست یابد؟ شما با مطالعهٔ این کتاب، مواردی مشابه را می‌یابید و همچنین داستان‌های مؤثری را که به رهبری‌های حیرت‌انگیز می‌پردازد. هدفی که من ورای این داستان‌ها در نظر دارم، این نیست که شما را به تقلید از رفتار آنها وادار کنم، بلکه می‌خواهم به شما نشان دهم که هر یک از آنها چگونه معنای رهبری را فهمیدند و برنامه رهبری خود را به پیش بردند. بررسی روندی که این رهبران طی کرده‌اند، پرسش‌هایی کلیدی را در اختیار ما می‌گذارد که باید از خود بپرسیم و به این ترتیب راه و روش خود را پیدا کنیم.

---

۱. Howard Schultz. (متولد ۱۹۵۳). بازرگانی آمریکایی است که موفق شد فروشگاه‌ها و قهوه‌خانه‌های زنجیره‌ای به نام استارباکس (Starbucks) را در سیاتل راه‌اندازی کند (م). Starbucks 2.

۳. Kiran Bedi. (متولد ۱۹۴۹) فعال اجتماعی و افسر بازنشسته هند که به عنوان نخستین افسر زن در پلیس هند تغییراتی جدی به وجود آورد (م).

۴. Alan Mulally. (متولد ۱۹۴۵) مهندس آمریکایی و مدیر اجرایی شرکت خودروسازی فورد که توانست این شرکت را از ورطه ورشکستگی بیرون بکشد (م).

پس چگونه گاندی و دیگر رهبران بزرگ به چنین دستاوردهایی رسیدند؟ با تمام سرمایه‌گذاری که در توسعه رهبری می‌شود، کلید گمشده برای رهبری مؤثر چیست؟ از نظر من، این رهبری برتر است که به میزانی باورنکردنی به انرژی عاطفی نیاز دارد و همچنین نیازمند این توانایی است که علی‌رغم دشوارترین موانع، در موقعیت خود پابرجا بماند. اغلب بر مهارت‌های هوشی، بیش از هر چیز دیگری تأکید می‌کنند و برای نقش آن به عنوان سرچشمه اصلی موفقیت، ارزش بسیاری قائلند. بار دیگر باید گفت که رهبری به معنای داشتن قابلیت‌ها، ویژگی‌های فردی یا دانستن قواعد نیست. رهبری یعنی داشتن انرژی مداوم، به طوری که بتوانید به اعتقاد خود برای ایجاد تغییر مثبت وفادار بمانید، حتی اگر با شدیدترین مقاومت‌ها روبرو شوید. رهبرانی که علی‌رغم سخت‌ترین چالش‌ها به نتایج خارق‌العاده دست می‌یابند، توانایی چنین کاری را دارند؛ زیرا می‌دانند که چگونه:

۱. منابع انرژی نامحدود عاطفی را شناسایی کنند تا به واسطه آن، آتش درونشان را همواره روشن نگاه دارند.

۲. دستیارانی برای خود تعیین کنند و انرژی آنها را برای رسیدن به هدفی مشترک سمت و سو دهند.

۳. افراد بسیاری را به حرکت وا دارند و موفقیتی جمعی و پایدار به وجود آورند.

به عبارت دیگر، رهبری یعنی انرژی. من «رهبری» را به عنوان هنری تعریف می‌کنم که انرژی انسانی را برای ساخت آینده‌ای بهتر به کار می‌گیرد. دست آخر، شاهد تفاوت بین رهبران و غیررهبران هستیم: رهبران توان ماندن و جنگیدن را دارند و انرژی لازم را به افراد پیرامون خود انتقال می‌دهند، درحالی‌که غیررهبران تسلیم می‌شوند. انرژی را نه می‌توان در کلاس درس آموخت و نه می‌توان خود به خود، آن را با پذیرش عنوان یا سمتی دهان پرکن یاد گرفت. انرژی رهبری را باید کشف کرد و راه

میان‌بری هم برای رسیدن به آن وجود ندارد. این کتاب راهی است برای کشف انرژی رهبری که درون شما نهفته است و کشف آنکه چگونه می‌توانید به دیگران کمک کنید تا انرژی خود را پیدا کنند.

من در طی ۲۴ سال فعالیت در سازمان‌های جهانی مشهور، از جمله آمریکن اکسپرس<sup>۱</sup>، اچ. اس. بی. سی<sup>۲</sup>، گلدمن ساکس<sup>۳</sup>، کوکاکولا و مورگان استانیلی<sup>۴</sup>، یاد گرفتم که چطور می‌توان انرژی داشت؛ یاد گرفتم چطور همکارانم را انتخاب کنم و آنها را به سوی جلو سوق دهم. سرپرست تولید بوده‌ام و همینطور سرپرست کارمندان؛ در هشت کشور تیم‌های بزرگ جهانی را اداره کرده‌ام. افزون بر هدایت تیم‌های جهانی، با برخی از مشهورترین مدیران شرکت‌ها همکاری نزدیک داشته‌ام. برای نمونه، من از نزدیک شاهد تلاش‌های «جان مک»<sup>۵</sup> بودم که تیم خود را در سخت‌ترین شرایط بحرانی هدایت کرد که در تاریخ شرکت مورگان استانیلی ثبت شده است و دیدم که چگونه عاقبت شرکت را نجات داد درحالی‌که «دیک فولد»<sup>۶</sup>، همسایه‌اش در آن طرف خیابان نتوانست همین کار را برای برادران لهمن<sup>۷</sup> بکند. همچنین شاهد بودم که چطور «نویل ایزدل»<sup>۸</sup> شرکت کوکاکولا را در شرایطی اداره کرد که دو مدیر قبلی موفقیت‌چندانی در اداره آن نداشتند. برای دوازده سال متمادی «هاروی گولاب»<sup>۹</sup> و «کن چنالت»<sup>۱۰</sup> را نظاره‌گر بودم که چطور شعاری را سر دادند که هدف اصلی آمریکن اکسپرس بود: «پرافتخارترین مؤسسه»

۱. American Express مؤسسه مالی خدماتی بزرگ چند ملیتی در آمریکا (م)

۲. HSBC یکی از بانک‌های بزرگ و چند ملیتی در بریتانیا (م)

۳. Goldman Sachs بانک سرمایه‌گذار چند ملیتی در آمریکا (م)

۴. Morgan Stanley یکی از شرکت‌های عظیم مالی چند ملیتی در آمریکا که دفتر مرکزی آن در نیویورک است (م)

5. John Mack

6. Dick Fuld

7. Lehman Brothers یکی از شرکت‌های بزرگ مالی که در ۲۰۰۸ اعلام ورشکستگی کرد (م)

8. Neville Isdel

9. Harvey Golub

10. Ken Chenault

خدمتی جهان باشیم» و شرکت را به شرایط پابرجایی برگرداندند که توانست رشدی پایدار داشته باشد. بعدها درحالی که برای مشتریان خود دوره‌های آموزشی گوناگون و مشخصی برگزار می‌کردم، به مطالعه شیوه‌های مدیریتی افرادی چون «جف بزوس»<sup>۱</sup> مدیر سایت اینترنتی *آمازون*، «جک ما»<sup>۲</sup> مدیر سایت *علی‌بابا* و «تام گاردنر»<sup>۳</sup> مدیر *ماتلی فول*<sup>۴</sup> پرداختم. شما نیز در این کتاب راجع به همین مدیران خواهید خواند. موفقیت آنان هیچ ربطی به شخصیت یا تکنیک‌های مدیریتی که به کار گرفتند، ندارد. تمام آنها یک خصیصه مشترک داشتند: به شدت از ناکارآمدی واقعیت موجود، یکه خورده بودند و می‌خواستند کاری انجام دهند. افزون بر این، آنها توانستند به انرژی بی‌پایانی که به آن نیاز داشتند، برسند؛ طوری که بتوانند علی‌رغم مقاومت سهمگین دوام بیاورند. آنان پس از دست یافتن به منابع انرژی خود، توانستند به اطرافیان نیز نیرو ببخشند و با همراهی تیم خود انرژی انسانی را برای آینده‌ای بهتر بسیج کنند.

تجربه به من آموخته است که برای رهبری کارآمد، چند اصل اساسی وجود دارد که در تمام فرهنگ‌ها و پیشه‌ها صدق می‌کند. پرسشی کلیدی درباره رهبری وجود دارد: چگونه برخی رهبران سلطه خود را حفظ می‌کنند و بر برنامه رهبری خود تمرکز دارند، درحالی که دیگران با کوچک‌ترین فشار از پای درمی‌آیند؟ نخستین اصلی که باید به خاطر داشته باشیم این است که حفظ انرژی مدیریتی موجب حفظ تمرکز می‌شود و تنها راه ساده برای پیدا کردن مسیر و حفظ انرژی، آن است که هدف و ارزش‌های خود را به روشنی تعریف کنید. هدف اساسی و ارزش‌های به هم پیوسته، سرچشمه انرژی شما هستند و زمانی که راه خود را به وضوح مشخص کنید، قادر خواهید بود بنیانی محکم

1. Jeff Bezos

2. Jack Ma

3. Tom Gardner

۴. Motley Fool شرکت مالی - خدماتی بین‌المللی چند رسانه‌ای (م)

برای رهبری خود پی‌ریزی نمایید و به گامی درست در پیشبرد مرحله بعدی مدیریت برسید؛ یعنی نیرو بخشیدن به دیگران. در فصل اول این کتاب، من پرسش‌های ساده‌ای را مطرح می‌کنم که به شما در تعریف هدف و ارزش‌هایتان کمک می‌کند. هیچ‌کس مخالف این گفته نیست که اساس رهبری، داشتن هدف و ارزش‌هایی مشخص است. اما زیاد نیستند رهبرانی که وقتی از آنها سؤال می‌کنیم که آیا قادرند هدف و ارزش‌های خود را به روشنی توضیح دهند، چنین پاسخ‌هایی می‌دهند: «خوب... سؤال خیلی عمیقی است. هیچ‌کس تا به حال این سؤال را از من نکرده بود...» برای من قابل قبول نیست که این پاسخ را از رهبران ارشد بشنوم. چطور شما می‌توانید خود را رهبر بنامید، اگر به هدف و ارزش‌های خود تا کنون نیندیشیده‌اید و منتظر بوده‌اید که دیگران این سؤال را از شما بکنند؟

اصل دوم به آنچه رهبران نیاز دارند تا به کمک آن، افراد مؤثر پیرامون خود را به موقع مشخص نمایند و به آنها انرژی بدهند، می‌پردازد. جهان آنقدر پیچیده است که یک رهبر نمی‌تواند به تنهایی پاسخ تمام سؤالات را بداند. اگر بخواهیم آینده‌ای بهتر به وجود آوریم، به گروهی از رهبران در اطراف خود نیاز داریم. این اصل به آنچه که رهبران برای تعیین دستیاران خود به آن نیازمندند، می‌پردازد. بینشی در هسته این اصل نهفته است: هیچ‌کس نمی‌تواند به فردی دیگر انگیزه بدهد، زیرا هر کس انگیزه‌های خود را از قبل دارد. اما این مطلب به آن معنا نیست که یک رهبر از یافتن مسیر و برانگیختن دیگران برای نیل به تأثیری دست‌یافتنی ناتوان است. مژده‌ای داریم؛ هر فرد، فارغ از فرهنگ یا صنعتی که در آن مشغول است، انتظاراتی از کار خود دارد که در سه بخش می‌گنجد: نقش، محیط کار و پیشرفت. برای همگی ما پرسش‌هایی درباره محل کارمان مطرح است:

۱. نقش من چیست؟ آیا این نقش معنایی دارد؟ با هدف شخصی من مطابقت دارد؟ به حد کافی چالش‌برانگیز است؟ به من اجازه می‌دهد تا برای رسیدن به دستاوردی بزرگ‌تر، نقشی مفیدتر ایفا کنم؟ از توانایی‌های من بهره می‌گیرد؟

۲. محیط کار من چگونه است؟ آیا محیطی است که رفتاری محترمانه و موقرانه با افراد دارد؟ مفرح است؟ آیا در آنجا شایسته‌سالاری حاکم است؟ آیا همکاران من توانا و باهوشند؟ آیا اعتقاداتی مشترک داریم؟ آیا این اعتقادات با ارزش‌های من مطابقت دارند؟

۳. چطور می‌توانم پیشرفت کنم و رشد داشته باشم؟ آیا فرصت یادگیری و پیشرفت دارم؟ می‌توانم نوآوری داشته باشم؟ آموزش و بازدهی خواهیم داشت؟ مدیر بخش به کار من علاقه نشان خواهد داد؟

در حالی که شاید هر کس بر هر یک از این بخش‌ها تأکیدی متفاوت داشته باشد، هر کدام به نوبه خود همواره عاملی مهم در میزان انرژی و تعهد کاری محسوب می‌شود. در فصل دوم این کتاب، شیوه‌ای را به شما معرفی می‌کنم که با استفاده از آن می‌توانید تیم تحت رهبری خود را به هر سه مورد فوق مجهز سازید. من ابزاری در اختیار شما می‌گذارم که می‌توانید با استفاده از آن، توقع کارکنانتان را تشخیص دهید و همچنین این ابزار راهی ساده و بی‌اتلاف وقت را به شما نشان می‌دهد که به عمق تمام نیازهای کارمندانان راه پیدا کنید. اگر شما بخواهید رهبری کارآمد داشته باشید، باید افراد تحت رهبری خود را درک کنید.

سومین اصل می‌گوید که وقتی در مسند رهبری قرار می‌گیرید، وظیفه شما نیست که همه کارها را خود به نتیجه برسانید، بلکه وظیفه شما ایجاد شرایطی است که انرژی دیگران را فعال می‌سازد تا بتوانند به موفقیت جمعی پایدار برسند. فصل‌های سوم تا ششم نشان می‌دهد



چگونه می‌توان نیروی لازم را در کل مؤسسه یا سازمانی به وجود آورد. وقتی شما از رهبری تیمی واحد که در یک‌جا مستقر است و زیر نظر مستقیم شما قرار دارد، فراتر می‌روید و به رهبری کل یک بخش، شرکت یا سازمان می‌رسید؛ شاید از این پس صدها یا هزاران نفر را اداره کنید. سلسله مراتبی که شما در این سطح پیش روی خود دارید، بیش از دو لایه است؛ یعنی شما چندین مدیر در سازمان خود دارید. من آن را «رهبری بنگاه» می‌نامم. در جهان امروز، غیرممکن است بتوان به‌طور مستقیم بر همه چیز نظارت داشت و همه را به کار برانگیخت. شما نمی‌توانید به راحتی در یک زمان، در همه جا حضور داشته باشید. پس توجه شما باید معطوف چه چیزی باشد تا بتوانید به حداکثر بهره‌وری برسید؟ به چه کارهایی باید مشغول شوید و از چه کارهایی باید صرف‌نظر کنید؟ من چارچوبی قدرتمند را مقابل شما می‌گذارم: بن مایه (مغز)، استخوان‌بندی و رشته‌های عصبی که توجه شما را معطوف سه اهمی خواهد کرد که مهم‌ترین اهرم‌ها برای نیل به موفقیت حرفه‌ای محسوب می‌شود و شما به عنوان رهبر باید آنها را به وجود آورید و در اختیار داشته باشید.

در فصل هفتم، داستان رهبرانی را خواهم گفت که آنقدرها هم استثنائی نیستند. این داستان‌ها به ما می‌گویند که چگونه هر یک از آنها با پیروی از این اصول اساسی به موفقیت‌هایی خارق‌العاده دست یافتند. مضمونی مشترک در تمام این داستان‌ها وجود دارد: رهبران ابتدا با تعریف هدف و ارزش‌های خاص خود به انرژی رهبری خویش رسیدند؛ سپس فهرستی از دستیارانی که قرار بود آنها را همراهی کنند، تهیه کردند و عاقبت با تمرکز بر مهم‌ترین کارها، کل سازمان را برای نیل به هدف و ارزش‌های مشترک بسیج کردند.

پژوهش من نمایانگر این حقیقت است که علت اصلی موفقیت پایدار هر سازمانی توسط تیم ارشد رهبری، در تمرین فعالانه همان سه اصلی که پیش از این به آن اشاره کردیم، خلاصه می‌شود. اما من دریافتم

که حتی بهترین شرکت‌ها نیز گاهی دچار لغزش می‌شوند و مسئولیت این لغزش نیز بر عهده همان تیم ارشد رهبری است. بررسی بیشتر چند شرکتی که چنین افت و خیزهایی را تجربه کرده بودند، نشان داد که علت شکست در هر یک از موارد به این حقیقت باز می‌گشت که رهبران بیش از حد به آسودگی خاطر رسیده بودند یا به توان فرهنگی سازمان خود، سیستم‌ها و ساختارهای آن بیش از حد اطمینان داشتند. به بیان دیگر، وقتی رهبران از پیگیری فعالانه سه اصلی که پیش از این نام بردیم غافل می‌شوند، سازمان آنها به بحران می‌رسد. نمونه‌های بعدی، شرکت‌های بزرگ *وال استریت* هستند که شاید از روند مدیریت و سیستم‌های خطرپذیر خود احساس رضایت می‌کردند: *تویوتا* شرکتی است که برای چند دهه متمادی به دلیل رعایت استانداردهای برتر خوش‌نام بود و ناگهان با یکی از بزرگ‌ترین بحران‌ها در طول دوره حیات خود روبرو شد؛ شرکت *کوکاکولا* که بازار آن در فاصله مرگ «*روبرتو گویزوتا*» و روی کار آمدن «*نویل ایزدل*» افول کرد. من در این کتاب داستان‌های مشابهی برای شما نقل می‌کنم زیرا این حکایت‌ها به ما می‌گویند که هوشیاری و مراقبت تا چه اندازه برای اجرای اصولی که مطرح کردم، ضروری است.

بیشتر داستان‌ها در این کتاب بر پایه حوادث واقعی هستند؛ این در حالی است که من اغلب نام‌ها را تغییر داده‌ام و گاهی نیز شرکت‌هایی خیالی را از دل حوادث متعدد بیرون کشیده‌ام.

در این کتاب، هدف من آموختن رهبری به شما نیست و هیچ‌کس نیز نمی‌تواند چنین کاری بکند. اما آنچه می‌توانم به شما بدهم، چارچوبی است برای تعریف و توسعه برنامه رهبری که قبلاً آزموده شده و همینطور ابزاری را در اختیار شما می‌گذارم تا بتوانید فهرستی از کسانی که برای موفقیت در این برنامه از شما حمایت می‌کنند، داشته باشید. شرکت‌کنندگان در سمینارهای رهبری در گوشه و کنار جهان

شیوه‌هایی را که من برای نهادهای بازرگانی یا غیرانتفاعی آنها توصیه کرده‌ام، به کار گرفته‌اند و بهبود قابل توجهی را تجربه کرده‌اند. برخی گفته‌اند که به کارگیری این ابزار، حتی از نظر صرفه‌جویی در وقت نیز به بالاترین میزان بازدهی رسیده است. من این کتاب را در پاسخ به درخواست افراد بسیاری که درصدد رسیدن به هدفی واحد یا رهبری منسجم بودند، نوشته‌ام تا آنها را برای آموختن درس‌های بعدی یاری رساند و سپس همین درس‌ها را به کارمندان خود بیاموزند. من امیدوارم که این شیوه‌ها برای شما نیز همانند هزاران نفری که از آنها سود جسته‌اند، ارزشمند باشد.



قدردانی



این کتاب حاصل سال‌ها ارتباط متقابل من با رهبران تجاری سراسر جهان است. من که ابتدا یکی از مدیران اجرایی بانک بودم و سپس مشاور رهبران و مدیران؛ مسائل بسیاری از افراد گوناگون آموخته‌ام که آوردن نام تمام آنها امکان‌پذیر نیست. بنابراین دشوار است که بگویم دقیقاً چه کسانی در نظرات گوناگونی که در این کتاب مطرح کرده‌ام، سهمیم بوده‌اند. شاید بیشترین سهم، از آن کسانی باشد که در برنامه‌ها و سمینارهای آموزشی من شرکت کرده‌اند و همچنین تیم‌های ارشد مدیریتی که طی سال‌ها تعلیمشان داده‌ام تا بتوانند تغییری مثبت را رهبری کنند. آنها بوده‌اند که بیشتر این نظرات و شیوه‌ها را برایشان به کار گرفته‌ام و براساس نتایج این آزمون‌ها مورد بازنگری قرار گرفتند.

علاوه بر تمام کسانی که من از آنان یاد گرفته‌ام و نمی‌توانم نام تمام آنها را بیاورم، چندین نفر در طی سال‌های متمادی به نحوی بارز در آفرینش این کتاب نقش داشته‌اند. نخست و پیش از همه، می‌خواهم از «لوسیندا بلومن‌فلد»<sup>۱</sup> نام ببرم؛ کارگزار من که بدون او این کار به ثمر نمی‌نشست. او از همان روز اول، نه تنها به مطالب این کتاب اعتقاد داشت؛ بلکه به طوری خستگی‌ناپذیر، مرا در بهتر شدن هرفصل آن همراهی کرد و در روند کار رویه‌ای انعطاف‌ناپذیر داشت. «امیلی لوز»<sup>۲</sup>، ویراستار من، کار را از همان جایی که لوسیندا رها کرده بود، ادامه داد و بر روی پیش‌نویس‌های متعدد کار کرد تا به نتیجه‌ای درست رسیدیم.

---

1. Lucinda Blumenfeld  
2. Emily Loose

چشم‌های تیزبین او و انتقادهای سازنده‌اش راهی طولانی را در پیش گرفتند تا اثر نهایی، خواندنی‌تر شود.

من نمی‌توانم در اینجا از «تاد اوبولسکی»<sup>۱</sup> و «سوزان ای. بی. شوارتس»<sup>۲</sup>، (اعضای تیم پژوهشی‌ام) برای همکاری‌های ارزشمندی که به‌ویژه در فصل هفتم داشتند، نام ببرم؛ آنها در مدتی کوتاه و زیر فشار مهلت پایانی کار بزرگی انجام دادند.

بدون حمایت‌ها و تشویق‌های معنوی خانواده و دوستانم، هرگز نمی‌توانستم این کار را به پایان برسانم. همچنین می‌خواهم در اینجا از «راجندرا کومار»<sup>۳</sup> تشکر کنم که چندین بار پیش‌نویس‌ها را نگاه کرد و پیشنهادهای ارزشمندی به من داد و مرا دلگرم کرد؛ از «واندانا»<sup>۴</sup>، «سلیم»<sup>۵</sup> و «کابیر پشاورایا»<sup>۶</sup> ممنونم که مرا در طی این مدت تحمل کردند و از «کیران بدی»<sup>۷</sup> که هر بار من احساس خستگی و دلسردی می‌کردم، به من انگیزه می‌داد؛ و سرانجام می‌خواهم از کارمندان مرکز مدیریت و نظارت آی. سی. ال. آی. اف<sup>۸</sup> تشکر کنم که مرا تا اتمام این دست‌نویس از همدلی و حمایت خود بی‌نصیب نگذاشتند.

- 
1. Tod Obolsky
  2. Susan E.B. Schwartz
  3. Rajendra Kumar
  4. Vandana
  5. Salim
  6. Kabir Peshawaria
  7. Kiran Bedi
  8. ICLIF



بخش اول

رهبری بر خود و بر گروه



انرژی دادن به خود:

رهبری خویشتن

۱





تصور کنید که ۲۴ ساله هستید، دهه ۱۹۸۰ است و موقعیت شغلی کاملاً متمایزی در دفتر مرکزی یکی از بانک‌های بین‌المللی معتبر به شما پیشنهاد شده است. شغل جدید، این فرصت را به شما می‌دهد که با بلیط درجه یک به تمام جهان سفر کنید و از نزدیک با مدیر ارشد بسیار بانفوذی کار کنید که می‌تواند شما را در آینده شغلی‌تان به جلو سوق دهد. شما از اعتبار و اهمیت شغل فعلی‌تان لذت می‌برید؛ اما این فرصت تازه به شما امکان می‌دهد که در موقعیت‌هایی که قبلاً حتی فکرش را هم نکرده بودید، به موفقیت دست یابید. باز هم تصور کنید که در خانواده‌ای از طبقه متوسط با درآمدی محدود بزرگ شده‌اید و هنوز بازپرداخت وام‌های دانشجویی شما باقی مانده است. حالا به این فکر کنید که چه خواهید کرد اگر حتی در همین زمان که سرگرم سبک سنگین کردن این شغل تازه هستید، کسی به شما پیشنهاد کند که به جای کار در بانک، نماینده زنان آفریقایی در بانک توسعه آفریقا شوید و در راه پیشرفت زنان قدم بردارید.

حتی اگر همیشه در رویای ایجاد تغییر و خواهان کمک به ملت‌های محروم بوده‌اید، عقل متعارف به شما می‌گوید که ابتدا به فکر ایجاد موفقیت حرفه‌ای خود باشید، سپس از ثروت و قدرت خود برای ایجاد تغییر سود بجوید؛ اما اگر شما «ژاکلین نوگراتس»<sup>۱</sup>، بنیان‌گذار و رئیس بنیاد مالی آکیومن<sup>۲</sup> بودید، به آفریقا می‌رفتید.

1. Jacqueline Novogratz

۲. Acumen Fund بنیادی غیرانتفاعی که هدفش از بین بردن فقر است و مقر اصلی آن در نیویورک است. (م)

ژاکلین از زمانی که فقط شش سال داشت، در رویای تغییر جهان به سر می‌برد. هنگامی که ژاکلین به «خواهر تئوپین»<sup>۱</sup>، معلمش در مدرسه کاتولیک‌ها، گفت که می‌خواهد راهبه شود، درسی آموخت که هرگز فراموش نکرد. خواهر تئوپین به او گفت: «صرف‌نظر از هر آنچه که در آینده بشوی، همیشه به یاد داشته باش که خداوند به کسی توانایی‌های بیشتری می‌دهد که انتظار بیشتری از او دارد. خداوند به تو استعدادها و فراوانی عطا کرده است و مهم است که تو از این استعدادها تا آنجا که در توانت هست به نفع دیگران استفاده کنی.» از آن لحظه به بعد ژاکلین کوشید تا اندیشه‌هایش را برای خودش مشخص سازد و از خود پرسید که از زندگی چه می‌خواهد. وقتی به نقطه‌ای رسید که باید بین رفتن به آفریقا و ماندن در بانک چیس مانهتان<sup>۲</sup> تصمیم می‌گرفت، انتخاب او مشخص بود. در این زمان، رفته رفته به درک روشن‌تری از دو اصل مهم در رهبری بر خویشتن رسید: هدف و ارزش‌هایی که برای او مطرح بود. این درک روشن، انرژی لازم را به او داد تا بتواند به شرایطی غیرقابل پیش‌بینی قدم گذارد و این شرایط را با وجود دشواری‌های بسیار تحمل کند. هر چه بیشتر درباره ژاکلین می‌خوانم، بیشتر تحت تأثیر نحوه رهبری او قرار می‌گیرم؛ می‌خواستم بدانم او این انرژی را از کجا به دست آورد و چگونه موفق شد برخلاف تمام موانعی که سد راهش بودند دوام آورد و چطور کسانی را که در آکیومن کار می‌کردند، به جلو سوق داد. پس برای ملاقات و گفتگویی طولانی با او برنامه‌ریزی کردم.

از لحظه‌ای که گفتگو با ژاکلین را شروع کردم، می‌توانستم انرژی درون او را حس کنم. در شروع از او خواستم هدفش را برایم تعریف کند؛ بلافاصله صورتش از هیجان برق زد. اشتیاق او برای کار، آنقدر شدید بود که من می‌توانستم همان انرژی و اشتیاق را در درونم احساس کنم. مجبور بودم خود را کنترل کنم تا به او نگویم که چطور از دیدن

1. Sister Theophane

2. Chase Manhattan Bank

او و کارش تحت تأثیر قرار گرفته‌ام و چقدر دلم می‌خواهد به او کمک کنم. او گفت: «هدف نهایی، ساختن جهانی است که همه - از جمله فقیرترین آدم‌ها - بتوانند به مایحتاج قابل خرید، کالا و خدمات با کیفیت دسترسی داشته باشند؛ طوری که قدرت انتخاب داشته باشند. به اعتقاد من، قدرت انتخاب، ارزش انسانی را حفظ می‌کند و این مطلب، حاکی از آن است که جهان جایی است که انسان‌ها همواره مختار به انتخاب‌های گوناگون هستند. ما در آکیومن می‌کوشیم به این اعتقاد برسیم. آکیومن ترکیبی است از مقادیر اندکی کمک‌های بشردوستانه و مقادیر بسیاری فراست و نوآوری تجاری، طوری که بتواند بنگاه‌هایی را ایجاد کند که در خدمت جمعیت کثیری از فقیران باشند و کالاها و خدمات اساسی، نظیر بهداشت، آب، مسکن و سوخت را با قیمتی کمتر در اختیار آنها بگذارند. پس درحالی که آکیومن ابزاری است برای رسیدن به هدف، هدف واقعی آن بیشتر جنبه معنوی دارد.»

آکیومن امروزه کمک‌های بشردوستانه‌اش را در بنگاه‌های اجتماعی سراسر جهان سرمایه‌گذاری می‌کند؛ این کمک‌ها بیشتر به شکل وام و سود سهام است و به این ترتیب، از یک سو سازمان‌هایی را به وجود می‌آورد که بتوانند از نظر مالی طی دورانی طولانی دوام آورند و از سوی دیگر برای مقابله با مشکلات «فقر گسترده» راه‌حل‌هایی ارائه می‌دهد. آکیومن براساس این باور که کمک خیریه‌ها فاقد این امتیاز است و اغلب به فساد و تباهی می‌انجامد، در محدوده‌ای بین خیریه صرف و تجارت صرف حرکت می‌کند. آکیومن در بنگاه‌های اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کند و آنها را یاری می‌کند تا به موفقیت برسند و خودکفا شوند. این شرکت به جای انفاق کردن، وام می‌دهد و حمایت‌های دیگری را نیز به شکل برنامه‌ریزی تجاری، دادن دستمزد و بازاریابی ارائه می‌دهد و به این طریق، معیاری را برای دستیابی به موفقیت بنیان می‌نهد و مؤسسات اقتصادی را که مسئول بازدهی هستند، سرپا نگه می‌دارد. آکیومن که در سال ۲۰۰۱ شروعی ساده داشت و به کمک سرمایه‌ای که از بنیاد راکفلر، بنیاد سیستم‌های سیسکو و سه مؤسسه بشردوستانه

خصوصی دریافت کرده بود، راه افتاد؛ امروز به رشدی بالغ بر ۵۰ میلیون دلار دست یافته و به تأمین مالی و هدایت مؤسسات اجتماعی در ایالات متحد آمریکا، بریتانیا، تانزانیا، کنیا، پاکستان، هند و آفریقای جنوبی روی آورده است. ژاکلین طی این سالها آکیومن را با اراده‌ای آهنین و کار سخت، آجر به آجر، بنیان نهاد. من از او پرسیدم که چطور انرژی لازم را پیدا کرد تا بتواند برخلاف تمام موانع و خطرات در این کار دوام آورد و او گفت: «عوامل بسیاری مؤثر بودند، یکی از این عوامل آن بود که آنچه را باید در این کرهٔ خاکی به ثمر می‌رساندم، مدام به خودم یادآوری می‌کردم.»

می‌خواستم بدانم ژاکلین چگونه به درک هدف خود رسید و در نهایت بر این هدف تمرکز یافت. وقتی او برخی از تجربه‌هایش را بیان کرد، پاسخ برایم آشکار شد. ژاکلین که کار خود را در بانک چیس منهتن شروع کرد، در برنامهٔ آموزشی بسیار جدی اعتبارات بانک شرکت نمود. پس از این برنامه آموزشی، طولی نکشید که به گروهی متشکل از شصت بانکدار جوان در قسمتی با عنوان حسابرسی اعتبارات ملحق شد و به سراسر جهان سفر کرد تا کیفیت وام‌های اعطایی بانک را - به‌ویژه در سیستم‌های مشکل دار اقتصادی - بررسی کند. طی این سفرها به آمریکای لاتین و هر جای دیگر، برای نخستین بار وجود فقر گسترده و ثروت بی‌کران را تجربه کرد و از همان جا میل نیرومند به «تغییر» در او پا گرفت. به هر جا که نگاه می‌کرد، فاصلهٔ بین فقیر و غنی وحشتناک بود و رفته‌رفته به شیوه‌هایی اندیشید که فقیران بتوانند با استفاده از آنها فرصت موفقیت داشته باشند. او کار خود را از آنجایی شروع کرد که با آن آشنایی داشت، از بانک خودش. از رئیسش دربارهٔ اختصاص بخش اندکی از سرمایهٔ بانک در اعطای وام به تهیدستان پرسید. طبیعی است که این گفتگو به جایی نرسید. رئیسش استدلال می‌کرد که وام‌های کوچک متضمن هزینه‌های بالاست و با توجه به عدم بازپرداخت توسط تهیدستان، چنین کاری عملی نبود. افزون بر این، تهیدستان در دام «فرهنگ فقر» اسیر بودند و این یعنی هیچ‌کس وام‌ها را پس نمی‌داد.



این گفتگو فقط ژاکلین را برای اجرایی کردن تصمیم خود مصمم‌تر کرد. همان‌طور که پیش از این گفته‌ام، تفاوت بین رهبران و رئیس‌ان در همین‌جاست؛ درحالی‌که رهبران از عجز واقعیت حاضر به شدت متأثر می‌شوند و تصمیم می‌گیرند که در برابر تمام این تفاوت‌ها کاری نکنند، رئیس‌ان یا غیررهبران می‌آموزند که با جریان حاضر هم‌سو شوند و هیچ کاری علیه آن نکنند. واضح است که ژاکلین رهبر بود و قصد نداشت که با اولین مخالفت کنار بکشد. طولی نکشید که ژاکلین پس از ملاقات با رئیس خود از شغلش استعفاء داد و تصمیم گرفت که به بانک توسعه آفریقا ملحق شود و به آفریقا برود. او نسبت به ترک شغلی پرسود و از دست دادن اعتبار کار در بانکی بین‌المللی با ده‌ها تردید روبرو بود؛ اما رویای ایجاد تغییر بر تمام این ترس‌ها غلبه کرد. طی دو سال اقامت در آفریقا با انواع مشکلات دست به‌گریبان شد، از جمله مالاریا، تهدید جانی، موانع زبانی و عدم ارتباط با دنیای خارج در روزگاری که هنوز دنیای اینترنت نبود. با وجود این، زمانی که سوار هواپیما شد تا به خانه بازگردد، نخستین بانک را برای مردم فقیر در رواندا<sup>۱</sup> راه‌اندازی و درآمد روزانه گروهی از زنان را که عهده دار نانوايي کوچکی بودند، چهار برابر کرده بود و طی این مدت نکات بسیاری آموخته بود. تجربه او در آفریقا اراده او را برای پیوند تجارت و امور خیریه به‌عنوان شیوه‌ای نیرومند برای حل مشکلات فقر محکم‌تر کرد.

او برای آنکه خود را برای مرحله بعدی زندگی‌اش آماده کند، به دانشگاه استنفورد<sup>۲</sup> رفت تا بازرگانی بخواند. پس از اتمام مدرسه بازرگانی، به بنیاد راکفلر<sup>۳</sup> ملحق شد و پیش از آنکه آکیومن را راه‌اندازی کند، نه سال آنجا ماند. هنگام بحث با «سرگوردن کانوی»<sup>۴</sup> که در آن زمان ریاست بنیاد راکفلر را به عهده داشت، وقتی از ایده خود برای ایجاد مؤسسه‌ای

1. Rwanda

2. Stanford

3. Rockefeller

4. Sir Gordon Conway

متفاوت - که بهترین درس‌های نوع‌دوستی و نگرش‌های معتبر بازرگانی را با هم تلفیق می‌کرد - حرف زد، پاسخی گرفت که بسیار متفاوت از پاسخ رئیسش در بانک چیس منهتن بود. او دیدارش را به شرحی که می‌خوانیم در کتابش به نام *ژاکت آبی*: پل میان فقیر و غنی در جهانی واحد، توضیح می‌دهد:

گوردن کانوی پرسید: «ایده شما چقدر با کار بنیاد در این روزها تفاوت دارد؟»

گفتم: «بزرگ‌ترین تفاوتش این است که قرار نیست فقط انفاق کنیم بلکه در مؤسساتی سرمایه‌گذاری می‌کنیم که برای خود بینش خاصی دارند و قادرند مشکلات داخلی‌شان را با توجه به روش‌ها و ایده‌هایی که بر بازار حاکم است، حل کنند. ما در کنار خود، مردمی خلاق داریم که می‌توانند نه فقط بودجه‌ها بلکه صورتحساب‌های مالی و ترازنامه‌ها را بخوانند. تمرکز ما بر پروژه‌هایی خاص نخواهد بود بلکه تلاش خود را یکراست معطوف به ایجاد سازمان‌هایی نیرومند می‌کنیم و برای آنکه به تدریج به ثبات مالی برسند، یاری‌شان می‌دهیم.»

برای ژاکلین حیرت‌انگیز بود که گوردن از او خواست همان‌طور که به کار در بنیاد ادامه می‌دهد، چند ماهی را وقت بگذارد و بیشتر دربارهٔ ایده‌اش کندوکاو کند. در همین زمان موقعیت دیگری به وجود آمد؛ یک مؤسسهٔ مالی بزرگ با ژاکلین تماس گرفت تا برنامهٔ بشردوستانه‌ای را بالغ بر یکصد میلیون دلار برای مشتریان آن مؤسسه تنظیم کند. این برنامه راه او را به سوی افراد توانمند و منابع مالی کافی گشود و درآمدش هفت برابر بنیاد *راکفلر* بود. به عبارت دیگر، اکنون برای راه‌اندازی بنیاد مالی *آکیومن* آزادی عمل داشت - درست همان چیزی که می‌خواست - گرچه خطرات و تردیدهای بسیاری در آن نهفته بود. نیازی نیست بگوییم که او این پیشنهاد را پذیرفت و درصدد برآمد تا

هزینه لازم را برای راه‌اندازی آکیومن فراهم کند. با وجود مخالفان فراوان، ژاکلین و گروه اصلی‌اش تا اوایل ۲۰۰۱ برنامه کاری را تدوین کرده و سرمایه امور بشردوستانه را تا هشت میلیون دلار افزایش داده بودند. طولی نکشید که آنها به سرمایه‌گذاری در مؤسسات اجتماعی در هند، پاکستان و آفریقا روی آوردند. امروز این بنیاد، پنجاه میلیون دلار سرمایه دارد و تحولاتی جدی در زندگی مردمی که در جوامعشان سرمایه‌گذاری کرده به وجود آورده است. برای آنکه به درک بهتری از کارکرد و تأثیر بنیاد آکیومن برسیم، دو نمونه را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۶۵۰ هزار خانه روستایی در هند تقریباً ۷۱ درصد از جمعیت ۱/۱ میلیاردی این سرزمین را در خود جای می‌دهند. بیشتر آنها در شرایطی زندگی می‌کنند که به سختی به تجارت، دولت، کار و خدمات بهداشتی دسترسی دارند. روستاییان برای دسترسی به اطلاعاتی که برای جمعیت روستایی ملموس باشد، باید کیلومترها سفر کنند و بیشتر اوقات دستمزدهای روزانه‌شان را برای این کار از دست می‌دهند. در بیشتر این روستاها نه تلفنی هست، نه کامپیوتری و نه خدمات اینترنت. این شرایط راه را برای واسطه‌ها هموار می‌سازد تا سهم زیاد و کارمزد بالایی را از روستاییان طلب کنند و روستاییان به این وسیله بتوانند در اقتصاد کشور مشارکت داشته باشند.

در دسترس بودن اطلاعات فراوان و فناوری ارتباطات می‌تواند به میزان قابل ملاحظه‌ای به جمعیت روستایی کمک کند تا مشارکتی فعالانه‌تر در اقتصاد داشته باشند و هزینه‌های عادلانه‌تری را برای کالا و خدمات بپردازند، بی‌آنکه نیازی باشد به دلالان فاسد - که از آنها اخاذی می‌کنند - متوسل شوند. مؤسسه دریشته، مؤسسه‌ای اجتماعی که به روستاییان فقیر کمک می‌کند، به ساخت شبکه‌ای از باجه‌های تلفن (ساخت یک باجه در هر دهکده) پرداخته است تا این مشکل را

ساده‌تر کند. هر باجهٔ تلفن، دفتری کوچک است که سازمانی محلی آن را اداره می‌کند و اغلب مجهز به تلفن، کامپیوتر و دوربین است. روستاییان پای پیاده به باجه می‌روند تا از خدماتی چون دسترسی به اطلاعات مربوط به بهای روزانهٔ محصولات کشاورزی، تلفن‌های راه دور یا شرکت در دوره‌های آموزش کامپیوتر بهره‌مند شوند. مسئول باجه بهای اندکی بابت این خدمات دریافت می‌کند و بخشی از سود را با شرکت در ریخته سهمیم می‌شود. در عوض، در ریخته نیز برای ایجاد ارتباط آنها با مصرف‌کنندگان از شرکت‌های خدماتی مثل شرکت مخابرات و خریداران محصول، کارمزدی دریافت می‌کند. طبق گفتهٔ «ساتیان میشر»<sup>۱</sup>، رئیس هیئت مدیرهٔ در ریخته - که در زبان هندی به معنای «بینش» است - هر دلاری که صرف ایجاد ارتباط ۳۰۰ میلیون نفر از فقیرترین مردم این کشور با اقتصاد ملی می‌شود، ۲۰ دلار سود به جامعه بازمی‌گرداند. در ریخته درصدد است که هزاران باجهٔ تلفن پیش ساخته را در هر یک از ۶۵۰ هزار دهکده راه‌اندازی کند. آکیومن مبلغ ۱/۶ میلیون دلار (یک میلیون دلار به صورت خرید سهام و ۶۰۰ هزار دلار به عنوان قرض) در در ریخته سرمایه‌گذاری کرده است تا به گسترش باجه‌های تلفن کمک کند. در اوایل ۲۰۰۸، در ریخته سریع‌تر از آنچه استارباکس در سال‌های پیش انجام داده بود به توسعهٔ باجه‌های تلفن پرداخت و روزانه چهار باجه افتتاح کرد و تا پاییز همان سال در بیش از ۴ هزار دهکده، باجه‌های خود را راه‌اندازی کرد و بیش از ۵ هزار و سیصد شغل به وجود آورد و به ۷/۵ میلیون نفر خدمات رساند.

یکی دیگر از سرمایه‌گذاری‌های مؤثر آکیومن جلوگیری از مرگ انسان‌ها به دلیل ابتلا به مالاریا است. این بیماری هر ساله در همه جا بین یک تا دو میلیون نفر را به کام مرگ می‌کشد که ۹۰ درصد این افراد در آفریقا زندگی می‌کنند. در حالی که علل بسیاری برای گسترش مالاریا در آفریقا وجود داشت؛ نبود پشه‌بندهای ارزان قیمت نیز یکی از

این دلایل بود. اگر پشه بند ضدعفونی شده آسان‌تر در دسترس مردم قرار می‌گرفت، پشه‌ها را دور نگه می‌داشت و مردم با آرامش بیشتری می‌خوابیدند.

شرکت شیمیایی سومیتوموی ژاپن پیش از این، شیوه‌ای را به کار گرفت و تورهای پشه‌بند را که از جنس پلی‌اتیلن بود با مواد ضدعفونی طبیعی ترکیب کرد و پشه‌بندی به وجود آورد که تا پنج سال دوام داشت. این بار مسئله یافتن تولیدکننده‌ای در آفریقا بود که با استفاده از این فناوری جدید پشه‌بندهایی محلی تولید کند. تیم آکیومن نه تنها شرکت نساجی مسئول این کار را مشخص کرد بلکه وامی برای خرید نخستین ماشین‌آلات بافندگی این پشه‌بند نیز اختصاص داد. با کمک اولیه‌ای که از جانب آکیومن رسید، «آنوج شاه»، رئیس شرکت نساجی، بیش از ۷ هزار زن را استخدام کرد تا بتواند سالانه ۱۶ میلیون پشه‌بند تولید کند و به این ترتیب جان هزاران نفر را نجات داد.

این فقط دو مورد از صدها نمونه‌ای است که تغییرات مثبت بنیاد آکیومن ژاکلین را نشان می‌دهد. ژاکلین نمونه تمام عیار فردی است که ثابت می‌کند وقتی شما به‌خوبی بر منابع انرژی خود آگاهی دارید، هیچ مانعی نمی‌تواند سد راهتان شود. او در همان اوان جوانی از خود پرسید که به راستی می‌خواهد به چه چیزی دست یابد و چه اصولی راهنمای او در ادامه راهش خواهد بود. زمانی که در این مورد به یقین رسید، راه برگشتی وجود نداشت. ژاکلین در ژاکت آبی می‌نویسد: «من نمی‌خواستم در ۳۵ سالگی پیر شوم و می‌دانستم که تلفیق خدمت رسانی و شجاعت می‌تواند به زندگی پرهیجان و سراسر نو بینجامد.»

این سخن قدیمی حقیقت دارد: «اگر خودت را که اداره کنی، بقیه را هم اداره خواهی کرد.» یکی از دلایل اصلی وجود رهبران ناتوان یا متوسط آن است که این‌گونه رهبران به دلایلی کاملاً غلط شغل خود

را می‌پذیرند؛ یا به دنبال شهرتند یا ثروت یا جاه و جلال یا اینکه تنها با اتکاء به دانش فنی خود به رهبری روی می‌آورند. آنها قادر نیستند از خود سؤال‌های اساسی بپرسند. شهرت‌طلبی یا ثروت‌اندوزی نبود که سبب شد گاندی مسیر رهبری را برگزیند؛ بلکه او به هدفش اعتقاد داشت و می‌خواست نیروی هزاران نفر را برای نیل به این هدف به کار گیرد. او به‌خوبی از خطرات راهش آگاه بود و با به تصویر کشیدن آینده‌ای بهتر، کشمکش‌های فراوانی به بار آورد. اما ژاکلین آگاهانه این درگیری‌ها را به وجود آورد و این شهادت را داشت که طبق ارزش‌های خود رفتار کند و به استقبال خطر برود.

رهبری به معنای شهرت یا ثروت نیست؛ البته این کار خطایی هم نیست که به دنبال منافع شخصی باشیم، بیشتر ما به دنبال آن هستیم؛ اما رهبری و مدیریت به هدفی والاتر از منافع شخصی نیاز دارد. شهرت و ثروت باید محصول جانبی مدیریت باشد، نه نهایت آن. رهبری تمرینی برای مشهور شدن نیست. کسانی که بر مسند رهبری تکیه می‌زنند بی‌آنکه درکی کامل از این نهایت داشته باشند، از زندگی خود خشنود نخواهند بود و رئیس‌ان وحشتناکی از آب درمی‌آیند. من قصد ندارم در اینجا ایثارگری را توصیه کنم. می‌خواهم بگویم اگر هدف اصلی شما منافع شخصی است، راه‌های دیگری هم برای نیل به آن وجود دارد؛ راه‌هایی که هیچ ارتباطی با رهبری و مدیریت بر دیگران ندارد. مدیریت و رهبری اغلب مستلزم کنار گذاشتن منافع فردی است تا بتوان به نتایجی بزرگ‌تر از آن دست یافت.

متأسفانه در بیشتر شرکت‌ها، تنها راه پیشرفت شما قبول مسئولیت بیشتر است و اگر نتوانید از خودتان بپرسید که این مدیریت/رهبری چه مفهومی برای شما دارد و نتوانید معنای رهبری بر دیگران را به دقت در نظر بگیرید، تجربه بسیار دشواری برای شما و زیردستانتان خواهد بود. تا به حال با پدر و مادری سر و کار داشته‌اید که ناخواسته بچه‌دار شده‌اند و آن بچه را نمی‌خواستند؟ می‌توانید تصور کنید که زندگی بچه

و پدر و مادر چقدر فلاکت‌بار خواهد بود؟ هیچ پاداشی برای پایان این سفر تضمین نشده است؛ شهرت، ثروت و شوکتی هم در میان نیست. پاداش در خود سفر نهفته است. بیشتر مردم این مسئله را می‌فهمند و از هر لحظه آن لذت می‌برند؛ دشواری و لذت توأمان است. رهبری همانند پدر و مادر شدن است. برای آنکه به پاداش برسی باید به سفر بروی. پذیرش رهبری بدون آنکه خواسته‌ات را برای خودت و برای مردم دور و برت به دقت بیان کنی، موقعیت بسیار خطرناکی است.

## انرژی شخصی

چگونه شخصی به خود انرژی می‌دهد؟ نخستین گام، داشتن تعریفی روشن از منابع انرژی فردی است و همان‌طور که پیش از این گفته‌ام، منابع اولیه برای همهٔ ما، هدف و ارزش‌هایمان است.

داشتن تصویری روشن از هدف و ارزش‌ها، به آن سادگی هم که شما فکر می‌کنید نیست و به سطح بالاتری از خودآگاهی نیاز دارد. بسیاری از مردم زندگی می‌کنند، بی‌آنکه بدانند به‌راستی از زندگی چه می‌خواهند. انگار آنها از آنچه برایشان اهمیت دارد، بی‌خبرند و زندگی خود را با انفعال کامل به پایان می‌برند. تا به حال برای رئیسی دمدمی مزاج و غیرقابل پیش‌بینی کار کرده‌اید؟ دست بر قضا برای کسی کار کرده‌اید که از هدف و ارزش‌هایش بی‌خبر باشد؟ وقتی شما از اهداف بزرگ‌تر و ارزش‌های خود اطلاعی ندارید، هر موقعیتی که پیش رویتان قرار بگیرد، حکم مرگ و زندگی را برایتان پیدا می‌کند؛ بر هیجانان خود تسلط ندارید و در نتیجه رفتارتان متغیر است. داشتن هدف و ارزش‌های روشن، اساس خودآگاهی کامل است که به نوبهٔ خود شالودهٔ رهبری را می‌سازد.

هدف و ارزش‌هایی که راهگشای شما در مسیرتان باشد، برای رهبران واقعی بسیار اهمیت دارد؛ زیرا رهبری در ذات خود، خلق آینده‌ای است که بهتر از امروز باشد. چنین مسئله‌ای مستلزم آن است که شما در

قدم اول، بتوانید این آینده بهتر را پیش خود مجسم کنید. بدون هدف روشن فردی، عملاً غیرممکن است که بتوان آینده‌ای بهتر را تصور کرد. هنگامی که تصویری از آینده مطلوب در ذهن شما جان می‌گیرد؛ قدم بعدی، تعیین ارزش‌هایی است که شما را در پیگیری هدفتان راهنمایی می‌کند. هدف و ارزش‌های شما هویت رهبری شما را تعریف می‌کنند و به شما انرژی می‌بخشند تا راهتان را ادامه دهید. شما نیز همانند معماران که پیش از ساخت ساختمان، نقشه‌های آن را می‌کشند؛ باید هویت رهبری خود را از پیش طراحی کنید.

برای لحظه‌ای فکر کنید که مدت‌ها سخت کار کرده و در پایان به دستاوردی استثنائی رسیده‌اید. شاید این دستاورد، چیزی مرتبط با کارتان باشد مثل طراحی دوباره کل فرآیند یا نحوه عملکرد پروژه‌ای همگانی یا حتی بازآفرینی پروژه‌ای ورزشی نظیر بالا رفتن از کوه یا کاری از این دست. این شانس از آن شما بوده که در ذهن خود تصویری روشن از آینده‌ای که برای خلق آن تلاش می‌کردید، داشته باشید و همچنین از ارزش‌ها و اصولی آگاه باشید که باید از آنها هنگام رویارویی با دشواری‌ها و حل آنها در راه نیل به هدفتان استفاده می‌کردید. آیا در این صورت برایتان پیش آمده که احساس خستگی کنید؟ یا گاهی دلتان خواسته که ادامه ندهید؟ در چنین مواقعی چگونه به خود انرژی داده‌اید؟ به گمان من، هر بار که شما احساس کرده‌اید زیر بار مشکلات از پای درمی‌آیید، آینده‌ای را به یاد خود آورده‌اید که قصد ساختنش را داشته‌اید و نتیجه نهایی را پیش خود تجسم کرده‌اید. این تجسم موفقیت پیش‌بینی شده، شما را به ادامه واداشته است. اگر مجبور بودید که تصمیمی دشوار بگیرید، شاید از ارزش‌هایتان کمک گرفته‌اید. درک روشن از هدف و ارزش‌هاست که به شما انرژی می‌دهد. هدف و ارزش‌ها، سرچشمه‌های تمام‌نشدنی و بی‌انتهای انرژی هستند. شاید افسون پادشاه‌های ماهانه یا نیاز به حفاظت از خود در برابر تهدیدهای گوناگون به شما انرژی خواهد داد، اما چنین منابعی موقتی و زودگذر هستند. رهبری روندی طولانی است و شما به منابع پایان‌ناپذیر انرژی نیاز دارید.



متأسفانه هیچ‌کس نمی‌تواند هدف و ارزش را به شما بیاموزد. میلیون‌ها نفر هر سال برای یادگیری توسعه رهبری و آموزش، وقت صرف می‌کنند و نتیجه‌ای هم نمی‌گیرند زیرا نگاه بیشتر برنامه‌های رهبری بر روی ویژگی‌های فردی و شخصیتی رهبران بزرگ بوده است و می‌کوشند تا شرکت‌کنندگان در این برنامه‌ها را به تقلید از آنها برانگیزند. اغلب، الگوهای رفتاری ساده‌ای را طراحی می‌کنند و از شرکت‌کنندگان می‌خواهند که در ایفای این نقش‌ها سهیم شوند و تمرین کنند. اما همان‌طور که پیش از این گفته‌ام، تقلید از رفتار یا شخصیت کسی دیگر به معنای رهبری نیست. هیچ نسخه‌ای وجود ندارد که به کمک آن بتوان رهبری خوب شد.

یگانه راهی که شما برای تعریف هدف و ارزش‌هایتان دارید، آن است که از خود پرسش‌هایی سخت بپرسید و صادقانه به آنها پاسخ دهید. شاید پاسخ‌ها در همان نخستین بار به ذهن شما راه پیدا نکنند، پس مجبورید آنقدر این سؤال‌ها را از خود بپرسید تا به پاسخ‌های مناسب برسید. ای کاش من فرمولی ساده داشتم که می‌توانست به سرعت به شما کمک کند، اما ندارم. به زمان زیادی نیاز دارید تا برای این پرسش‌ها پاسخ روشن پیدا کنید، اما من به شما اطمینان می‌دهم که این بهترین نوع سرمایه‌گذاری زمانی است و یکی از دستاوردهایش آرامش درونی شماست که کمک می‌کند همه‌چیز را چون منظره‌ای در برابر خود تجسم نمایید. کسانی که چنین تصویر روشنی ندارند، از آرامش نیز بهره کمتری می‌برند و اگر شما آرامش نداشته باشید، نمی‌توانید رهبری تأثیرگذار باشید.

در اینجا سؤالاتی را می‌خوانید که من آنها را در رسیدن به این تصویر بسیار مؤثر می‌دانم. سه سؤال اول، شما را در تعریف هدف خود یاری می‌رساند و سه سؤال آخر به تعریف ارزش‌های شما می‌پردازد. ابتدا آنها را فهرست‌وار آورده‌ام و سپس جزئیات هر یک را بررسی می‌کنم.

۱. چه چیزهایی برای من از اهمیت بیشتری برخوردارند؟

۲. آیا دوست دارم که:

الف. زندگی ساده‌ای را رهبری کنم که هر کس در آن سهم کوچکی از شادی داشته باشد؟

ب. با تلاش فردی به موفقیتی بزرگ دست پیدا کنم؟

ج. دیگران را برای رسیدن به آینده‌ای بهتر هدایت کنم؟

د. کاری کاملاً متفاوت در زندگی‌ام انجام دهم؟

۳. به چه نتایجی می‌خواهم برسم؟

۴. دوست دارم دیگران مرا چگونه ارزیابی کنند؟

۵. چه ارزش‌هایی بر رفتار من حاکم خواهند بود؟

۶. در چه شرایطی احساس قدرت می‌کنم؟

## هدف

### ۱. چه چیزهایی برای من از اهمیت بیشتری برخوردارند؟

در اینجا ما باید با صراحت و صداقت تمام، خواسته‌های واقعی‌مان را بازگو کنیم. آیا خواسته‌ما پول است؟ سخت‌کوشی است؟ تفریح است یا سرگرمی، آموختن است؟ یا اینکه دوستان بدانند، همسری خوب یا پدر و مادری خوب باشیم، مدیری خوب باشیم، در زندگی دیگران تغییری ایجاد کنیم، خدمتی انجام دهیم، وحدت ایجاد کنیم یا هر چیز دیگر.

هنگامی که سه تا پنج خواسته‌مهم خود را به وضوح بدانید، می‌توانید بر هدف زندگی خود انگشت گذاشته و آن را مشخص کنید.

درک روشن از آنچه برای شما مهم است با یکی از رایج‌ترین چالش‌هایی که در زندگی نهفته (توان کار و زندگی) ارتباطی مستقیم دارد؛ مسئله‌ای که بیشتر مدیران اجرایی امروز از آن گله دارند. از نظر من بحث درباره‌کار در تقابل با زندگی بحثی بسیار جالب است. گویی کار، زندگی نیست و شما فقط می‌توانید صاحب یکی از آن دو باشید یا یکی بهای دیگری است. یگانه راه برای رسیدن به توازن، آگاهی از نکاتی است که برای شما اهمیت دارد. کسانی که به این آگاهی نرسیده‌اند، هرگز به توازن میان کار و زندگی دست نخواهند یافت، حتی اگر در شرکتی کار کنند که بسیار انعطاف‌پذیر باشد. انگار اصطلاح «توازن بین کار و زندگی» به ما می‌گوید که وقتی کسی کار می‌کند، زندگی نمی‌کند. این واقعاً موقعیت ناخوشایندی است؛ اما برخلاف این درک قراردادی، این موقعیت هیچ ارتباطی با ساعات کار روزانه‌ما یا شرایط کاری ما ندارد. من بسیاری از افراد را می‌شناسم که ساعت‌های طولانی کار می‌کنند و با این حال، زندگی فردی بسیار پرمعنایی دارند. همین‌طور بسیاری را می‌شناسم که ساعت‌های اندکی کار می‌کنند و در عین حال از زندگیشان بسیار خشنودند. نکته‌ای ظریف در هر یک از این موارد نهفته است: باید بدانید به راستی چه می‌خواهید.

زمانی من کسی را آموزش می‌دادم که در شرف ارتقائی بزرگ برای سرمایه‌گذاری در یک مؤسسه مالی بود. به نظر می‌رسید تمام فکر و ذکرش آن بود که مدیرعامل شود؛ عنوانی پر آب و تاب در *وال* استریت که به همه می‌گفت شما به موفقیت رسیده‌اید. من از او خواستم کاری را که بیشتر از همه دوست داشت و کاری را که اصلاً دوست نداشت، توصیف کند. او به من گفت هر بار که به تلویزیون می‌رفت تا درباره دیدگاه‌هایش نسبت به بازار حرف بزند، چشمانش از شادی برق می‌زد. من متوجه شدم هر بار که در مورد کاری حرف می‌زد که با مردم یا جامعه مرتبط بود، صدایش از شوق می‌لرزید. اما وقتی درباره کار روزانه‌اش حرف می‌زد، صدایش کاملاً یکنواخت می‌شد. حسی به من می‌گفت که او دید روشنی درباره هدف اصلی و ارزش‌هایش ندارد یا دست کم درباره هدف و ارزش‌هایش به درستی نیندیشیده بود. درحالی که به ظاهر، تصمیم خود را برای ارتقاء احتمالی در آن مؤسسه گرفته بود، به نظر نمی‌آمد که بداند از کار و زندگی شخصی‌اش چه می‌خواهد. با نداشتن دیدی روشن از خواسته‌اش، این ارتقاء - که هدفی کوتاه‌مدت بود - به آرزوی تمام زندگی‌اش بدل شده بود. من نگران بودم که اگر او به هر دلیلی به نتیجه‌ای روشن نمی‌رسید، کاملاً سرخورده می‌شد بی‌آنکه بفهمد که اگر به سراغ کاری دیگر برود، فرصت‌های بهتری برای او وجود دارد.

من شش سؤال از او پرسیدم و خواستم به این سؤال‌ها فکر کند و در دیدار بعدی به من جواب بدهد. نگاهی سریع به پرسش‌ها انداخت و گفت: «من نمی‌خواهم به این سؤال‌ها فکر کنم» من که تعجب کرده بودم، دلیلش را پرسیدم و او این طور پاسخ داد: «می‌ترسم. دوازده سال است که من در این شرکت کار می‌کنم، این شرکت تنها جایی است که بعد از فارغ‌التحصیلی در آن کار کرده‌ام. نمی‌خواهم درباره جهان بیرون چیزی بدانم. اگر این سؤال‌ها مرا به طرف چیزی بیرون از این شرکت و این صنعت ببرند، چه اتفاقی برای من می‌افتد؟ من می‌ترسم.» من همدلی‌ام را با او نشان دادم و به او گفتم که نگرانی‌اش را می‌فهمم

و پرسیدم: «چه اتفاقی می‌افتد اگر بفهمی علاقه و هدف واقعی تو در جای دیگری به جز دنیای کنونی‌ات نهفته است؟ بهتر نیست که همین حالا به دنبالش بروی تا مثلاً پنج سال دیگر؟» من او را به حال خودش گذاشتم تا تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد به شش سؤال من جواب بدهد یا نه و به او گفتم که ظرف یکی دو هفته با من تماس بگیرد.

دو هفته بعد زنگ زد و قرار ملاقاتی با من گذاشت. وقتی یکدیگر را دیدیم، او به من گفت که خیلی جدی فکر کرده و به این نتیجه رسیده بود که از کارش لذت نمی‌برد و می‌خواست به دنبال یک کار تمام وقت در بخش اقتصادی روزنامه برود. از من تشکر کرد که علاقه واقعی او را فهمیده بودم و به من گفت که ارتقاء شغلی برای او دیگر اهمیت چندانی ندارد. خوشحال شدم که می‌خواست هدفش را تعریف کند اما در عین حال دلم می‌خواست مطمئن شوم هدف جدید او خواسته واقعی‌اش باشد. به او توصیه کردم که فعلاً کارش را رها نکند و با سخت‌کوشی آن را ادامه بدهد و همچنان به علاقه جدیدش بیندیشد. به او گفتم: «اگر پس از شش ماه، متوجه شدی که هنوز هم مشتاقانه به دنبال کار در بخش اقتصادی روزنامه هستی، آن وقت قطعاً باید این کار را بکنی.» می‌خواستم مطمئن شوم که طعم پاداش را همچنان زیر دندان حس می‌کند تا بعدها افسوس نخورد. او به توصیه من عمل کرد و چند ماه بعد، از کار خود دست کشید. اکنون در صنعت رسانه کار می‌کند و اغلب به من می‌گوید که نه تنها نسبت به گذشته درآمد کمتری ندارد؛ بلکه پولدارتر هم شده است. اگر این سؤال‌ها را از خود نپرسیده بود، بعید می‌دانم که به دنبال تغییر می‌رفت.

زمانی که شما مهم‌ترین خواسته‌هایتان را در زندگی مشخص می‌کنید، گام بعدی آن است که نگاهی جدی به رهبری داشته باشید و بفهمید که آیا در صورت تصدی شغل رهبری، فرصت می‌کنید بر آن خواسته‌ها تمرکز کنید یا از آنها دور می‌شوید؟

## ۲. آیا دوست دارم که:

الف. زندگی ساده‌ای را رهبری کنم که هر کس در آن سهم کوچکی از شادی داشته باشد؟

ب. با تلاش فردی به موفقیتی بزرگ دست پیدا کنم؟

ج. دیگران را برای رسیدن به آینده‌ای بهتر هدایت کنم؟

د. کاری کاملاً متفاوت در زندگی‌ام انجام دهم؟

نخستین چیزی که اینجا باید روشن شود این نکته است که آیا اصلاً شما می‌خواهید رهبر باشید یا نه. هیچ مانعی ندارد که کسی به دنبال زندگی ساده‌ای باشد که با شادی‌های کوچک روزانه پر بار می‌شود. شما باید با خودتان روراست باشید؛ اما اغلب مردم این‌گونه نیستند. در مورد دوست من «یوهانس» در آلمان، کاملاً آشکار بود که نمی‌خواست دیگران را رهبری کند و به دنبال دستیابی به موفقیت‌های فوق‌العاده هم نبود. او عاشق طبیعت بود، ورزش در هوای آزاد و سفرهای پرماجر را دوست داشت. از همان اوان جوانی می‌دانست که دلش نمی‌خواهد کار پرمشغله‌ای داشته باشد؛ طوری که بتواند تا حد امکان وقت بیشتری را برای سرگرمی‌ها و کارهای مورد علاقه‌اش بگذارد. بیش از ۲۵ سال است که او را می‌شناسم و عادات او هم ذره‌ای تغییر نکرده است. مدیر اجرایی یک شرکت مهندسی است و از شغلش هم بسیار راضی است؛ در حقیقت، عاشق شغلش است چون فرصت‌های بسیاری را در اختیار او می‌گذارد تا وقت آزادش را صرف علائقش کند. یکی از ورزش‌های محبوب او غواصی است. حتی بعد از سال‌ها غواصی در سراسر جهان، وقتی آخرین غواصی خودش را برای شما تعریف می‌کند، چشمانش برق می‌زنند و می‌توانید شادی را در صدایش حس کنید. هر بار که من داستان سفرها یا ورزش‌هایش را می‌شنوم، نمی‌توانم به او رشک نبرم؛ چون او از زندگی‌اش کاملاً خشنود است. از هر زاویه‌ای که نگاه کنیم، می‌بینیم که او زندگی موفقیت‌آمیزی را برای خودش ساخته است. او نمونه‌ی تمام عیار کسی است که می‌داند از زندگی‌اش چه می‌خواهد و از

شادی‌های کوچک هر روزه بسیار لذت می‌برد. من به ندرت کسی را به اندازه او «ثروتمند» دیده‌ام.

اما اگر شما به یوهانس شباهتی ندارید و به رهبری علاقمند هستید، نخست باید بین گزینه‌های «ب» و «ج» یکی را انتخاب کنید: رهبری بر خود یا رهبری بر دیگران. همان‌طور که این اصطلاح نشان می‌دهد، رهبری بر خویشتن به معنای آن است که سخت کار کنید و خود را به جلو سوق دهید تا به نتایج فردی برسید. در این صورت شما در انرژی خود غوطه‌ور شده و در مقابل تمام مشکلات می‌ایستید. رهبری بر دیگران گزینه «ج» به معنای آن است که به درون انرژی دیگران نقب بزنید و در مقام یک هدایت‌کننده عمل کنید. گاهی حتی تلاش رهبرانی که دیگران را به موفقیت می‌رسانند، ناشناخته باقی می‌ماند؛ همانند والدینی که در طول زندگی، تلاش می‌کنند تا فرزندانشان را به خوبی پرورش دهند. اما آنها با این مسئله مشکلی ندارند، چون آنقدر که به نتایج همگانی علاقمندند، دغدغه آرزوهای خود را ندارند. مسئله این است که باید بدانیم چه چیزی برای ما اولویت دارد.

براساس سایت بدنسازی یونیورس، زمانی که از «آرنولد شوارتزنگر»<sup>۱</sup> پرسیدند که چرا بدنسازی را بر هر ورزش دیگری ترجیح می‌دهد، او پاسخ داد: «چون دلم می‌خواهد از خودم راضی باشم» آرنولد چندین ورزش دیگر را هم آزموده بود: دو میدانی، بوکس، پرتاب نیزه و وزنه‌برداری؛ اما تنها هنگامی که مربی‌اش به او پیشنهاد کرده بود که با وزنه‌ها کار کند تا پاهایش قوی شوند، حرفه واقعی خود را پیدا کرد. زمانی که برای نخستین بار به سالن ورزش قدم گذاشت، واقعاً ترسید؛ چنان‌که در کتابش با عنوان «آموزش بدنسازی» نوشت: «دیدم که در سالن ورزش هستیم، از دیدن ماهیچه‌هایی که تا به حال ندیده بودم و حتی اسم درستش را هم نمی‌دانستم، وحشت‌زده شده بودم. بدنسازان، مانند هر کول قوی بودند. در آن زمان، آینده واقعی‌ام در برابر چشمانم

روشن شد و پاسخی را که مدت‌ها در جستجویش بودم، یافتم.» به این ترتیب در سن شانزده سالگی قدم در این راه گذاشت تا اینکه در رشته بدنسازی به بالاترین مقام دست یافت؛ مردی که هفت بار عنوان برتر «مستر المپیا» را از آن خود ساخته است. شک ندارم که او قادر بود سال‌ها به سختی تمرین کرده و از خودگذشتگی نشان دهد؛ چرا که او اولین و مهم‌ترین خواسته‌اش را فهمیده بود. عظمتی که او جستجو می‌کرد تلاش و عظمت فردی بود.

همان‌طور که گفتم، شما باید به روشنی بدانید که از زندگی چه می‌خواهید. رهبری بر دیگران نه آسان است و نه پرشکوه. سؤال اصلی این است که آیا حاضرید برای منافع دیگران از منافع خود چشم‌پوشی کنید و بیشتر بر «موفقیت دیگران» متمرکز شوید؟ این ماهیت حقیقی رهبری کردن دیگران است. رهبری بر دیگران نه بدتر و نه بهتر از رهبری بر خود است. این یک انتخاب است و مستلزم موقعیتی متفاوت؛ موقعیتی که بیشتر معطوف دیگران خواهد بود تا خود فرد.

اگر شما به‌راستی می‌خواهید دیگران را رهبری کنید، باید بتوانید بازیکنی از یک تیم باشید. بیشتر شرکت‌ها می‌کوشند ارزش کار دسته جمعی را آموزش دهند. کار دسته جمعی نیز مانند مدیریت و رهبری آموختنی نیست. شما یا می‌خواهید عضوی از تیم باشید - که بدین معناست که برای دیگران هم ارزش قائلید - یا نمی‌خواهید. نمی‌توان گفت کدام درست است و کدام نادرست. مسئله فقط انتخاب و اولویت است.



### ۳. به چه نتایجی می‌خواهیم برسیم؟

چه رهبری بر خود و چه بر دیگران را برگزینید، شما آینده را بر حسب نتایجی که در نظر دارید، تجسم می‌کنید. تجسم آینده‌ای بهتر «پیش شرط» اولیه رهبری است. رهبران به مسائل و فرصت‌های امروز نگاه می‌کنند و آینده‌ای را در نظر تجسم می‌کنند که این فرصت‌ها را محقق می‌سازد یا از بین می‌برد. طبق گفته «روبرت کوین»<sup>۱</sup>، نویسنده کتاب تغییر ژرف<sup>۲</sup>، شما زمانی به رهبر بدل می‌شوید که از «حل مسئله» به «یافتن هدف» روی آورید. رهبران، خود را موظف می‌دانند که آینده‌ای بهتر بیافرینند و دیگران را برمی‌انگیزانند تا در این سفر با آنها همراه شوند. گاندی «برابری و آزادی» را هدف اصلی خود قرار داد و با تبدیل هدف خود به هدفی مشترک، تصمیم گرفت میلیون‌ها نفر را برای نیل به این هدف بسیج کند. در تجارت، به راحتی می‌توان مدیران و رئیس‌انی را پیدا کرد که حلال مشکلات و سروسامان‌دهندگانی بزرگ هستند؛ اما کمتر کسی می‌تواند به مقابله با موقعیت‌ها برخیزد و آینده‌ای کاملاً متفاوت و نو تجسم کند. حتی برخی مدیران از تیم خود دعوت می‌کنند تا در جلسات پرتنشی که به بحث درباره مقابله با دانش قراردادی و خلق چیزی متفاوت می‌پردازد، شرکت کنند.

من زیبایی و قدرت تجسم موفقیت را همان اوایل تجربه کردم، زمانی که در حرفه خود با مدیری کار می‌کردم که اغلب ما را دور هم جمع می‌کرد و از ما می‌خواست تجسم کنیم که در کار خود بهترین تیم جهان هستیم. از ما می‌پرسید: «این آینده چطور به نظر می‌رسد؟ چه کاری از دست ما برمی‌آید که دیگران حتی به آن فکر هم نمی‌کنند؟» او با واداشتن ما به تجسم موفقیت، ما را به جلو سوق می‌داد تا گام‌هایی برداریم که این موفقیت را میسر می‌سازد. «چطور باید دست به کار شویم؟ موانع عمده کدامند؟» آنقدر ما را برمی‌انگیخت که نه تنها به

1. Robert Quinn

2. Deep Change

تصویری جذاب می‌رسیدیم بلکه شیوه کار را نیز پیدا می‌کردیم. یادم هست هر بار که او ما را به چنین تمرینی مشغول می‌کرد، من به‌عنوان یکی از اعضای تیم او، به وجد آمده و خود را وادار می‌کردم تا به ایده‌های جدیدی که موجب موفقیت بیشتر تیم می‌شد، دست یابم و در نتیجه اغلب وظایف بیشتری بر عهده‌ام می‌گذاشتند و من نیز با کمال میل این وظیفه بیشتر را می‌پذیرفتم. نیرویی درون خودم برای کار بیشتر پیدا می‌کردم زیرا تجسم موفقیت بسیار هیجان‌انگیز بود. این بینشی ساده، اما عجیب است که کمتر رهبری از آن استفاده می‌کند. من در مقام یک رهبر، بارها از این شیوه استفاده کرده‌ام و هیچ‌گاه هم ناامیدم نکرده است و بار فراوانی را نیز از دوشم برداشته است؛ به این ترتیب من مجبور نیستم در مسند یک رهبر، پاسخ تمام پرسش‌ها را بدانم. بکارگیری تمام افراد گروه‌هم به این شیوه، بُردی کامل برای همه ماست.

رهبران توانا ذاتاً مایلند موقعیت‌ها را به چالش بکشند، «کی‌ران پدی» که ما در فصل پنجم جزئیات بیشتری از او خواهیم دانست، نخستین زنی بود که در دهه ۱۹۷۰ در هندوستان به پلیسی برگزیده بدل شد. او که به شهامت و استقامت مشهور بود، هدف خود را ایجاد تغییر در نظام پلیس و زندان قرار داد. او از ناتوانی‌های نظام قضایی هند به شدت متأثر شده بود. طبق گفته خودش، این سیستم فقط بر تنبیه مجرمان متمرکز شده بود و هیچ کوششی نمی‌کرد تا آنها را تغییر دهد. افزون بر این، کاری هم نمی‌کرد تا مانع جرم و جنایت شود و سیستمی بسیار منفعل بود. او تصمیم گرفت از موقعیت خود به‌عنوان افسر پلیس بهره بگیرد و سیستم را به صورتی دگرگون کند که جنایتکاران بی‌رحم، به شهروندانی مسئول تبدیل شوند. نیل به این هدف در روزگاری مردسالار که با فساد همه گیر و شرایط کار غیرانسانی دست به گریبان بود، بسیار دشوار بود؛ اما او هرگز تسلیم نشد. هرگاه در موقعیتی دشوار قرار می‌گرفت، خود را در اهداف و ارزش‌های خود غرق می‌کرد و نیروی فوق‌العاده‌ای برای نبرد در خود می‌یافت. داستان این است که با وجود

آنکه واحدی کوچک را در ادارهٔ پلیس اداره می‌کرد، درصدد برآمد تا با یک گروه شورشی مسلح به شمشیر، مقابله کند. تمام همکاران مرد او، از ترس جانشان پا به فرار گذاشتند. او به تنهایی و در حالی که یگانه سلاحش باتوم بود، با این گروه جنگید تا آنکه نیروی کمکی رسید و این گروه شورشی سرانجام به کنترل نیروی پلیس درآمد. وقتی در برنامهٔ تلویزیون ملی از او پرسیدند چطور با وجود جثهٔ کوچک خود به این کار دست زده، گفت که عزمی راسخ داشته و می‌دانست چه کاری درست است و همان کار را انجام داده بود.

همچنان که پدی به ازبین بردن فساد ادامه می‌داد و جلوی شرّ بیشتر را می‌گرفت، طبیعی بود که برخی مسئولان دولتی و وزیران مشوش شدند. وقتی او مسئول کنترل ترافیک در دهلی‌نو بود، حتی خودروی نخست‌وزیر وقت، «اینديرا گاندي» را به دلیل توقف در محل ممنوع توقیف کرد. بیشتر مسئولان کوشیدند وی را در تنگنا قرار داده و با انتقال او به پُست‌هایی کم‌اهمیت تحقیرش کنند یا اینکه به او تهمت بزنند؛ اما او با وجود سخت‌ترین موانع، راهش را ادامه داد تا سرانجام در آسیا برندهٔ جایزه‌ای هم تراز جایزهٔ نوبل شد: جایزه «رامون ماگسای ساسی»<sup>۱</sup>. او زندان تیهار<sup>۲</sup> در دهلی‌نو را از مکانی مخوف و خشن به مکانی تبدیل کرد که از مجرمان افرادی مسئول برای شروعی تازه می‌ساخت.

آنچه او در آن شرایط به دست آورد، برای زنان هندی در آن روزگار استثنائی بود. او از عهدهٔ چنین کاری برآمد چون هدفش را به روشنی می‌دانست و این شهامت را داشت که طبق ارزش‌هایش رفتار کند. شهرت و ثروت او محصول جانبی رهبری بود، نه بر عکس. امروز زنان بسیاری در هند، پلیس هستند. وقتی کی‌ران عاقبت در ۲۰۰۸ بازنشسته شد، به بالاترین مقام پلیس زن در تاریخ دست یافت. او اکنون در کار غیرانتفاعی خود که هدفش آموزش زنان روستایی و اسکانِ معتادان مواد مخدر و

1. Ramon Magsaysay Award  
2. Tihar

مجرمان سابق است، همچنان به نیازمندان کمک می‌کند و الهام‌بخش میلیون‌ها نفر است تا گامی به جلو بردارند، بی‌آنکه نگران منابع یا قدرت باشند.

## ارزش‌ها

هدف، آنچه را که شما می‌خواهید بیافرینید؛ معین می‌کند و ارزش‌ها، چگونگی خلق آن را بیان می‌کنند. سه پرسش ذیل به شما کمک می‌کنند تا ارزش‌های بنیادی خود را تعریف کنید. آگاهی از ارزش‌ها و داشتن اعتقاد کافی به آنها برای کار بزرگ شما بسیار مهم است؛ به‌ویژه وقتی در مسند رهبری قرار می‌گیرید. به بیان ساده‌تر، ارزش‌ها هیجان‌ات شما را مشخص می‌کنند و انرژی حاصل از این هیجان‌ات (انرژی عاطفی) به نوبه خود عملکردی بزرگ را پدید می‌آورد. مشکل آنجاست که انرژی عاطفی می‌تواند مثبت یا منفی باشد. انرژی عاطفی مثبت، عملکردی عظیم و به یادماندنی را می‌آفریند؛ درحالی‌که انرژی عاطفی منفی، عملکرد و رفتاری تأسف‌بار بر جای می‌گذارد. رهبران بزرگ به اهمیت شناخت این عواطف و در نتیجه دستیابی به عملکردی عظیم به‌خوبی واقفند و درمی‌یابند که لازمه تسلط بر عواطف، شناخت کامل ارزش‌هاست.

اکنون با این پرسش روبرو هستیم که ارزش‌ها چگونه به هیجان‌ات سمت و سو می‌دهند؟ عامل اصلی هیجان‌ات در زندگی، سازگاری یا ناسازگاری بین ارزش‌های نهادینه شده و موقعیت کنونی ماست. میزان و نوع هیجان‌اتی که ما تجربه می‌کنیم، به میزان سازگاری یا عدم سازگاری بستگی دارد. به‌عنوان مثال، اگر شما برای تمام انسان‌ها، فارغ از رنگ یا اعتقاداتشان، ارزشی منصفانه و یکسان قائل شوید؛ در هنگام مواجهه با موقعیتی ناعادلانه یا تبعیض‌آمیز، خشم و نگرانی را تجربه می‌کنید. ازسوی دیگر، وقتی با موقعیتی روبرو می‌شوید که عدالت و برابری در آن رعایت شده است، احساس شادی و خرسندی می‌کنید.

مغز انسان اطلاعات را تقریباً به این صورت پردازش می‌کند که هر محرکی از ناحیه پشت سر (نزدیک ساقه مغز) وارد مغز می‌شود. برای آنکه این محرک به صورت منطقی پردازش شود، باید سراسر مسیر پردازش منطقی به جلوی مغز و قسمت نئوکورتکس (قشر تازه مخ) برسد. نئوکورتکس محل پردازش منطقی است؛ اما این محرک پیش از رسیدن به نئوکورتکس، از بخش دیگری نیز عبور می‌کند که آن را «بادامه مغز» می‌نامند که مرکز عواطف و احساسات است. هنگامی که مغز، هیجانی را تجربه می‌کند؛ بادامه، آدرنالین ترشح می‌کند که به نوبه خود مولد انرژی است. هر اندازه که هیجان بیشتر باشد، آدرنالین بیشتری ترشح می‌شود. در این لحظه دو گزینه پیش روی فرد قرار دارد: نخست آنکه از این انرژی به نحوی مثبت و سازنده استفاده کند یا گزینه دوم را انتخاب کند و آدرنالین ترشح شده را دست نخورده بگذارد تا آنجا که آدرنالین به‌طور کامل نئوکورتکس را بپوشاند. در حالت دوم، مغز هیجانی (بادامه) فرمان را به دست می‌گیرد و بلافاصله درباره آنچه باید انجام شود و نحوه رفتار، تصمیم‌گیری می‌کند. چنین رویه‌ای تا هزاران سال پیش، یعنی زمانی که ما موجوداتی بدوی بودیم، خوب پیش می‌رفت. وقتی کسی در جنگل با خطر روبرو می‌شد - مثلاً حیوانی بزرگ و قوی - بادامه به او کمک می‌کرد تا تصمیم بگیرد که باید بماند و بجنگد یا فرار را بر قرار ترجیح دهد؛ اما در دنیای امروز، بادامه می‌تواند خطرآفرین باشد.

وقتی بادامه کنترل امور را به دست می‌گیرد، بسیاری از افراد باهوش دست به کارهایی می‌زنند که در آینده از آنها پشیمان می‌شوند. اگر شما زمانی با عصبانیت به ایمیلی پاسخ داده باشید و سپس از این پاسخ افسوس بخورید، به این معنی است که بادامه مغز، شما را کنترل کرده است. «دانیل گولمن»<sup>۱</sup> در کتاب پرفروش خود با عنوان «هوش

عاطفی»<sup>۱</sup> از این پدیده با عنوان «سرقت بادامه»<sup>۲</sup> یاد می‌کند. خلاصه اینکه بادامه با ترشح آدرنالین، تولید انرژی می‌کند که این انرژی کنش سریع را میسر می‌سازد و این کنش می‌تواند مثبت یا منفی باشد.

پس در برابر سرقت بادامه چه کاری از دست ما ساخته است؟ همان‌طور که توضیح دادم، هیجانات وقتی رخ می‌دهند که بین ارزش‌های نهفته در ذهن شما و موقعیت کنونی شما سازگاری یا ناسازگاری وجود داشته باشد. یگانه راه برای سمت و سو دادن به انرژی منفی در هنگام سرقت بادامه، آن است که یاد بگیرید چطور عواطف خود را در همان زمانی که تجربه‌اش می‌کنید، تشخیص دهید و بفهمید که چه چیزی آن را به وجود آورده است. زمانی که به این شناخت برسید، می‌توانید به تدریج سرقت‌های بادامه را در همان هنگام وقوع تشخیص داده و هیجانات خود را دوباره به سوی عملی مثبت و پربرار هدایت کنید.

پیش از آنکه بحث خود را درباره سه پرسشی که ما را در تعریف ارزش‌هایمان یاری می‌دهند، ادامه دهیم؛ یکی دیگر از ویژگی‌های مغز را مطرح می‌کنیم که باید آن را نیز مد نظر داشته باشیم. طبق آنچه دنیل گولمن می‌گوید، مغز برخلاف بیشتر سیستم‌های بدن انسان مثل یک «مدار باز» است. نظام بدن انسان بیشتر از مدارهای بسته، مانند گردش خون تشکیل شده است. این مدارهای بسته در هیچ‌یک از آدمیان یکسان عمل نمی‌کنند و بر یکدیگر نیز تأثیر نمی‌گذارند. اگر شما فردی را ببینید که از فشار خون غیرعادی رنج می‌برد، فشار خون او بر فشار خون شما تأثیر نمی‌گذارد زیرا گردش خون، مداری بسته است. اما به دلیل اینکه مغز مداری باز است، هیجانات شما بر اطرافیاتان تأثیر می‌گذارد. وقتی کسی می‌گوید که شور و شوق شما مسری است، درحقیقت می‌خواهد بگوید که به علت مدار باز مغز انسان، هیجانات شما به مغز او انتقال می‌یابد و او نیز همان شور و شوق را درون خود حس

1. Emotional Intelligence

2. Amygdala hijack

می‌کند. همین‌طور وقتی یک مقام ارشد هنگام کار، با اضطراب قدم برمی‌دارد؛ اضطراب و تنش او به کارمندان منتقل می‌شود.

«اندرو»، یک مقام ارشد حرفه‌ای که در بخش خرده‌فروشی مشغول به کار بود، این داستان را برای من تعریف کرد. تیم او تجربه‌ای جالب را از سر گذارنده بود. آنها از مدیران شعبه خواسته بودند که در دفتر خود را ببندند و تمام روز در دفتر بمانند؛ گویی جلسه‌ای محرمانه دارند. همچنین از آنها خواسته شد تا وانمود کنند مشغول بحث درباره‌ی مسائلی جدی و محرمانه‌اند. در فرهنگی که درها همیشه باز هستند، عادی نیست که مدیران، تمام روز در جلساتی بمانند که در بهایش به روی هیچ‌کس باز نیست. کارمندان می‌توانستند از طریق دربهایش شیشه‌ای ببینند که مدیران به‌طور مداوم جلسه دارند و خیلی جدی به نظر می‌آیند. نتیجه‌ی این عمل از دید مدیر شعبه باورنکردنی بود. آن روز درآمد حاصل از کارمزد خرده‌فروشی ۲۴ درصد پایین آمد. چرا؟ چون کارمندان به مشتریان تلفن نمی‌کردند تا کالایشان را عرضه کنند و مدام با هم از بحث مدیران پشت درهای بسته حرف می‌زدند. طولی نکشید که ترس گریبانشان را گرفت و از امنیت شغلی خود بیمناک شدند. طبق گفته‌ی اندرو، تیم او همین تجربه را در چند شعبه‌ی دیگر آزمود و نتیجه‌ی یکسانی گرفت.

همان‌طور که مدار باز قادر است هیجان‌ات منفی را انتقال دهد - مانند نمونه‌ای که در بالا آوردیم - بی‌تردید باید قدرت آن در ایجاد انگیزه نیز آشکار باشد. اما بیشتر مردم این پدیده‌ی ساده‌ی انسانی را نمی‌فهمند یا برای آن ارزشی قائل نیستند. مطالعات نشان داده است که قدرت انرژی عاطفی چهار برابر بیشتر از انرژی عقلانی است. انسان‌ها وقتی با خطر روبرو می‌شوند، واکنش‌هایی نشان می‌دهند که در شرایط معمولی از ابراز آن عاجزند؛ به این دلیل که ترس، مقادیر زیادی آدرنالین آزاد می‌کند. وقتی شما بی‌آنکه به سلامتی خود فکر کنید، جلوی اتومبیلی می‌پرید تا جان فرزندتان را نجات دهید، عشق شما مقادیر زیادی

آدرنالین تولید می‌کند. رهبران بزرگ از قدرت هیجان باخبرند و قادرند به کمک آن مردم را به حرکت وادارند. آنها با توسل به ارزش‌ها دست به چنین کاری می‌زنند؛ به این گونه که همواره طبق ارزش‌هایی مشترک عمل می‌کنند و کسانی که با این ارزش‌ها و رفتارها مرتبط هستند، با پیروی وفادارانه به رهبران خود پاداش می‌دهند.

بگذارید به هر یک از این سه پرسش دربارهٔ «ارزش‌ها» با جزئیات بیشتری نگاه کنیم.

#### ۴. دوست دارم دیگران مرا چگونه ارزیابی کنند؟

دیگران چطور شما را ارزیابی می‌کنند؟ این اولین سؤال است که شما باید برای تعریف ارزش‌های خود پرسید. تصور کنید که شما مسئول تیمی شده‌اید و پس از آنکه این تیم اولین روز را با شما سپری می‌کند، دلتان می‌خواهد این تیم چگونه رئیس جدیدش را توصیف کند؟ اگر شما می‌توانستید مگسی بر دیوار رستورانی باشید که اعضای تیمتان پس از یک روز کاری می‌خواهند در آنجا گلوبی تازه کنند، دوست داشتید زمانی که نخستین احساساتشان را از شما تشریح می‌کنند، چه بشنوید؟ پس از چند ماه کار با شما، دلتان می‌خواهد چطور توصیفتان کنند؟ خانواده شما چه توصیفی از شما دارند؟ دوستانتان شما را چگونه می‌بینند؟

یکی از تجربه‌هایی که از سر گذشته‌ام و به شدت در پیشرفتم تأثیرگذار بوده، همان چیزی است که مردم «بهترین حالت فرد» می‌نامند. از کسانی که از نزدیک با من کار می‌کردند، نحوهٔ رفتارم را در بهترین حالتم پرسیدم. این پرسش دربارهٔ رفتارهای منفی یا ضعف‌های من نبود؛ بلکه می‌خواستم رفتارهای مثبتم را تشخیص بدهم و بر آنها بیفزایم. من به این اطلاعات نگاه کردم و از خود پرسیدم که چرا رفتار من همیشه به این روال نبوده است؟ اگر شایستگی چنین تعریف و تمجیدی را دارم، چرا همیشه نمی‌توانم این گونه باشم؟ وقتی خوب فکر کردم، متوجه شدم که هیجان‌ات منفی، بار منفی تولید کرده و نگذاشته



بودند در بهترین حالت خودم باشم. البته نمی‌توان گفت که اکنون به‌طور کامل بر رفتار خود مسلط شده و توانسته‌ام تأثیرات ناخوشایند را سامان بدهم اما در اثر تفکر مداوم، در مقایسه با گذشته بسیار بهتر شده‌ام.

پس از آنکه از خودتان می‌پرسید دیگران چگونه شما را ارزیابی می‌کنند، می‌توانید بفهمید چه چیزی برای شما اهمیت دارد. اگر دلتان می‌خواهد دیگران شما را فردی صادق و محترم بدانند، اعمال شما مطابق آن پیش خواهد رفت. اگر نتایج، همانی است که شما دوست دارید دیگران متوجه شوند، پس آن همان چیزی خواهد بود که رفتار شما را جهت می‌دهد. وقتی من از «ژاکلین نووگراتس» دربارهٔ ارزش‌هایش پرسیدم و اینکه دلش می‌خواست دیگران چطور او را توصیف کنند، او مثل همیشه کاملاً از آنها آگاه بود: «من ارزش‌ها را در دو سطح می‌بینم. در سطح گسترده، دو دیدگاه ظاهراً متضاد قرار دارد: جسارت و فروتنی. باید هر دو را باهم داشته باشید. شما به جسارت نیاز دارید تا رویاهایتان را بپروانید و به فروتنی نیاز دارید تا پابرجا و واقع‌بین باشید و زیر این قالب گسترده، من به بخشندگی، حساسگری، گوش شنوا، رهبری، صداقت و نوآوری، بسیار معتقدم. اینها ارزش‌های شخصی من هستند و ارزش‌هایی که ما می‌کوشیم در فرهنگ آکیومن بگنجانیم.» مسئله اصلی در پرسش شماره ۴ این است: هر قدر دربارهٔ چگونگی تصور ذهنی دیگران از خودتان بیشتر فکر کنید، به درکی روشن‌تر از ارزش‌های خود می‌رسید.

## ۵. چه ارزش‌هایی بر رفتار من حاکم خواهد شد؟

به محض آنکه فهمیدید دلتان می‌خواهد در نظر دیگران چگونه باشید، بر ارزش‌هایی که قصد دارید برای ادامهٔ زندگی خود برگزینید، پرتو می‌افکنید. به‌عنوان مثال، اگر دوست دارید دیگران شما را فردی سخت‌کوش و راستگو بدانند، پس تصدیق کرده‌اید که جدیت و راستگویی

از ارزش‌های مهم زندگی شما هستند. اگر این دو ویژگی از ارزش‌های شما نیستند، پس به احتمال زیاد مردم شما را این‌گونه نخواهند دید. به این ترتیب پرسش شماره ۵ به آنچه که در پرسش شماره ۴ به آن رسیدید، اعتبار می‌بخشد و شما را وادار می‌کند که به عقب برگشته و پاسخ‌هایتان را مرور کنید.

رهبران بزرگ نه تنها ارزش‌های خود را به‌خوبی می‌شناسند، بلکه از این شهامت برخوردارند که عملکردشان نیز طبق این ارزش‌ها باشد؛ زیرا به مقابله با موقعیت می‌روند و آینده‌ای متفاوت را تجسم می‌کنند. اغلب رفتارهای آنها - که بر پایه ارزش‌هایشان بنا شده - آنها را به اشخاصی ناخوشایند بدل می‌سازد. رهبری که من برای او کار می‌کردم، همیشه تأکید داشت که «زندگی بر پایه ارزش‌ها» وسیله‌ای برای نیل به موفقیت در شرکت است. او اغلب به ما یادآوری می‌کرد که فقط تکیه بر اعداد و ارقام کافی نیست و ما برای افزایش موفقیت خود به‌عنوان یک تیم، به هر دو عامل نیاز داریم: محاسبه اعداد و ارقام و زیستن با ارزش‌ها. عزم و اراده او زمانی آزموده شد که یکی از پردرآمدترین تولیدکنندگان تیم ما نتوانست رفتار نامناسب خود با همکارانش را با وجود هشدارهای مکرر، بهبود بخشد. رهبرمان تصمیم گرفت که به این «ستاره» شلیک کند اما با مشکل روبرو شد؛ زیرا سرپرست بخش (رئیس او) حاضر نبود علیه آن فرد کاری بکند. شرکت نمی‌خواست چنین مجری بزرگی را در عرصه رقابت از دست بدهد. اما با وجود خطرات فراوان، رهبر شرکت این ستاره را اخراج کرد. او که به‌خوبی می‌دانست ما بلافاصله در بازار با افت روبرو می‌شویم، به رؤسای خود تضمین شخصی داد که گروهش برای یک‌سال تمام بر مبنای ارزش‌ها کار خواهند کرد. ما نیز به همین شیوه کار کردیم و از آن لحظه به بعد، همه کارمندان این پیام را درباره اهمیت «زندگی بر پایه ارزش‌ها» دریافت کردند. رئیس‌ان باید پیش از پذیرفتن سمت رهبری، از خود بپرسند که آیا آماده‌اند مطابق ارزش‌ها رفتار کنند یا نه. بیشتر افراد موفق، در واقع به دلیل هماهنگی و سازگاری با هنجارهای فرهنگی حاکم بر زندگی و شغل خود به این موفقیت دست

یافته‌اند. رهبری مستلزم به چالش کشیدن هنجارهای پذیرفته است؛ این پیشهٔ آسانی نیست. آنانی که با آگاهی از آنچه درگیرش می‌شوند پا به میدان می‌گذارند، انرژی جسمی و عاطفی لازم را برای رویارویی با چالش‌ها پیدا می‌کنند. رهبری همین است! هیچ‌کس نمی‌تواند آن را به شما یاد بدهد. شما مجبورید خودتان آن را کشف و تعریف کنید. یگانه راه برای کشف مفهوم رهبری، جستجوی صادقانه است تا پاسخ پرسش‌هایتان را بیابید و تا رسیدن به جواب، از پای ننشینید.

دوباره به ماجرای گاندی برگردیم. او بیش از هر چیز دیگری برای جنبش «پرهیز از خشونت» ارزش قائل بود. هنگامی که پرهیز از خشونت را برای اعتراض علیه بی‌عدالتی پیشنهاد کرد، افراد بسیاری از ایدئولوژی او به خشم آمدند و می‌خواستند خشونت را علیه خشونت به کار گیرند. اما گاندی شهامت فوق‌العاده‌ای از خود نشان داد و طبق ارزش‌هایش رفتار کرد. ابتدا هنگام نبرد علیه قوانین تبعیض نژادی در آفریقای جنوبی، تصمیم گرفت به مقابله با قوانین دولتی برود که از رنگین‌پوست‌ها می‌خواست تا همیشه اوراق هویتشان را همراه داشته باشند. گاندی پرسید که چرا آنها فقط از رنگین‌پوست‌ها چنین درخواستی دارند که هر وقت پلیس این مدارک را از آنها می‌خواهد و همراهشان نباشد، مجازات می‌شوند؟ برای آنکه پیام خود را به گوش مسئولان برساند، گروهی از مردم را دور خود جمع کرد و برای آنها از بی‌عدالتی سخن گفت. آن‌گاه آتشی کوچک روشن کرد و مدارک و اوراق هویت خود را سوزاند و از دیگران هم خواست که چنین کنند. ابتدا تعداد کمی از مردم مدارک خود را سوزاندند. پلیس به آنها هشدار داد که مدارک را نسوزانند چون مایملک دولت محسوب می‌شد. گاندی از پلیس اطاعت نکرد و همچنان به سوزاندن مدارک کسانی که دور آتش جمع شده بودند، ادامه داد. افسر پلیس پس از چند هشدار شفاهی، با باتوم خود به گاندی حمله کرد و او را با قدرت تمام زد. گاندی بی‌آنکه درصدد تلافی برآید، همچنان مدارک را می‌سوزاند. باز افسر پلیس او را زد، اما گاندی حتی وقتی که زخمی شده بود نیز، همچنان به سوزاندن

مدارک ادامه می داد. عاقبت، افسر پلیس به سر گاندی ضربه‌ای زد؛ اما گاندی دست بردار نبود و باز می‌کوشید مدرکی دیگر را بسوزاند. او با دستانی لرزان به سوی مدرکی دیگر که روی زمین قرار داشت، خزید و به سختی آن را برداشت و در آتش انداخت. افسر پلیس باتوم را بالا برد تا باز هم بزند، اما پیش از ضربه زدن، به پایین نگاه کرد و ملتسمانه از گاندی خواست از این کار دست بکشد. «مرا وادار نکن تو را بزنم، پس چرا تلافی نمی‌کنی...» می‌خواست به حرف‌هایش ادامه دهد که از ادامه بازماند، چون گاندی بیهوش شده بود. روز بعد، این حادثه در تمام رسانه‌ها گزارش شد. گاندی موفق شده بود به جهان نشان بدهد که راه دیگری هم برای مبارزه با بی‌عدالتی وجود دارد (شیوهٔ پرهیز از خشونت) اما این شیوه نیز به شهادتی هم تراز با شیوهٔ سنتی خشونت آمیز - یا حتی بیشتر از آن - نیاز داشت. نمونهٔ فوق‌العادهٔ دیگری از «رهبری بر پایهٔ ارزش‌ها» را برایتان نقل می‌کنم، این بار نمونه‌ای تجاری است.

چند سال پیش من برای مردی کار می‌کردم که نامش را در اینجا «هنری» می‌گذارم. وقتی به بهترین رهبرانی که در سال‌های گذشته با آنها کار کرده‌ام می‌اندیشم، هنری را همیشه به‌عنوان یکی از بهترین‌ها به یاد می‌آورم. تقریباً همهٔ کسانی که با او کار کرده‌اند، موافقت می‌کنند که همکاری با او به آنها انرژی می‌داد. او از هدف و اصول اولیه‌ای (ارزش‌هایی) که قرار بود بر پایهٔ آنها به هدفش دست بیابد، به‌طور کامل آگاه بود. به دلیل اعتقاد محکم و عزمش نسبت به هدف و ارزش‌ها، کار خود را مشتاقانه ارج می‌نهاد و زمان زیادی صرف می‌کرد تا این اشتیاق را در اطرافیانش نیز بیدار کند. اگر حرف‌هایش را دربارهٔ دیدگاهش یا به قول خودش دیدگاهمان می‌شنیدی (به ندرت از کلمه «من» استفاده می‌کرد و همیشه «ما» یا «برای ما» را به کار می‌برد)، سخت بود که به هیجان نیایی. او از ما انتظار داشت بهترین کار را برایش انجام دهیم. هدف او (ما) ساده بود؛ اینکه بهترین مشتری‌ها را برای سهام شرکت پیدا کنیم و به حداکثر درآمد و سود برسیم. او از ما می‌خواست که قابل اعتمادترین مشتریان را برای خرید سهام پیدا کنیم

و حداکثر درآمد ممکن را به دست آوریم. او یک اصل را که خود «ولع بلندمدت» می‌نامید به ما آموخت و هر روز آن را به ما یادآوری می‌کرد. ایده‌ای که در پس این ولع بلندمدت نهفته بود، ساده اما قدرتمند بود. او از ما می‌خواست برای یافتن مشتری ولع داشته باشیم و برای هر جزء از کار خود بجنگیم، طوری که انگار فردایی وجود ندارد؛ اما در عین حال همیشه به فکر نفع بیشتر مشتری باشیم. شاید وقتی ما بر پایه نفع بیشتر مشتری کار می‌کردیم، سود کوتاه‌مدت خود را از دست می‌دادیم اما همیشه سود بلندمدت نصیب ما می‌شد.

هنری اصرار داشت که نباید لحظه‌ای هم از فکر سود و زیان مشتری غافل بود. ما فقط در صورتی باید کاری را به مشتری پیشنهاد می‌کردیم که از نفع بلندمدت مشتری اطمینان داشتیم. اگر این اطمینان وجود نداشت، باید به مشتری نسبت به انجام این تجارت یا معامله هشدار می‌دادیم حتی اگر به این معنا بود که مشتری را به نفع رقیب خود از دست بدهیم. در دنیای *وال/استریت* که هر لحظه‌اش مهم است، این کار ساده‌ای نیست. بیشتر مردم از مشتری محوری حرف می‌زنند اما تعداد انگشت‌شماری از منفعت خود صرف‌نظر می‌کنند؛ به‌ویژه وقتی خود مشتری طالب آن است.

خودتان می‌توانید موقعیت دشواری را که چندین بار برای ما رخ داد، تصور کنید و آن هم وقتی بود که با مشتریانی روبرو شدیم که اصرار داشتند معامله‌ای با ما انجام دهند که برایشان مناسب نبود. اگر ما بدون هیچ سؤالی از مشتریان فقط به درخواست آنها عمل می‌کردیم، سود قابل توجهی نصیبمان می‌شد. اگر سعی می‌کردیم آنان را مجاب کنیم که منتظر فرصت بهتری بمانند یا آنکه اصلاً وارد چنین معامله‌ای نشوند، کل معامله را به خطر می‌انداختیم و منفعتمان را از دست می‌دادیم. نمی‌توان به راحتی از چنین سودی چشم‌پوشی کرد. اما هنری اعتقاد داشت که این کار درستی است و معتقد بود که در درازمدت مشتریان به ما بیشتر اعتماد می‌کنند و سود بیشتری نصیبمان می‌شود. ما را اغلب

به دلیل از دست دادن معامله مورد انتقاد قرار می‌دادند و برای آنکه سود بیشتری به دست آوریم، فشار بسیار زیادی روی ما بود. اما هنری هرگز از اصول خود کوتاه نیامد و به کسانی که از این اصول سرپیچی می‌کردند بسیار سخت می‌گرفت. او این شهادت را داشت که در برابر مخالفت‌های فراوان بایستد و از این نترسد که برای مدتی کوتاه در چشم دیگران، شخصیتی ناخوشایند جلوه کند. گاهی پاداش‌های کار فردی خود را نیز از دست می‌داد؛ اما با گذشت زمان به موفقیت بزرگی در شرکت دست یافت. در حقیقت، او یکی از جوان‌ترین افرادی بود که در زمره سهامداران شرکت درآمد. بعدها او رئیس هیئت مدیره شرکت دیگری شد و همچنان کار خود را طبق اصل «ولع بلندمدت» ادامه داد.

اساس رهبری، توانایی ماندن در مسیر - با وجود مخالفت‌های سخت - است زیرا رهبران علی‌رغم شرایط سخت موفق می‌شوند؛ نه به دلیل وجود شرایط خوب.

اندیشیدن به ارزش‌های اصلی فقط قدم اول است. رفتار کردن طبق ارزش‌های تعیین شده، کلید اصلی است. رهبران واقعی را می‌توان از عملکردشان تشخیص داد؛ نه از سخنانشان. رهبری مستلزم اعمال قدرت شخصی است اما باید این شهادت را نیز داشته باشید که میدان را خالی نکنید تا آنکه به نقطه اوجی برسید که شمار قابل توجهی از مردم به دیدگاه شما برای آینده‌ای بهتر ایمان بیاورند.

پیش از آنکه بحث درباره این پرسش را جمع‌بندی کنم، باید نکته ظریفی را یادآوری کنیم: مرزی باریک بین تعصب و وفاداری نسبت به هدف و ارزش‌هایتان وجود دارد. درحالی‌که رهبران باید آماده باشند تا مطابق ارزش‌هایشان رفتار کنند و برای مدتی طولانی در بازی بمانند، باید ذهنی باز داشته باشند و با دریافت اطلاعات جدید بتوانند دیدگاه‌هایشان را تغییر دهند. این همان توازن ظریفی است که رهبری را از علم به هنر بدل می‌سازد.

## ۶. در چه شرایطی احساس قدرت می‌کنم؟

آخرین پرسش می‌کوشد تا به خودآگاهی شما شکل دهد. من طی دو دهه رهبری برنامه‌های توسعه، متوجه شده‌ام که با وجود آنکه مردم فکر می‌کنند خودآگاهی بالایی دارند، درحقیقت چنین نیستند. اگر شما از کسی بپرسید: «آیا خودت را خوب می‌شناسی؟»، بلافاصله در پاسختان می‌گویند: «بله البته.» اما اگر پرسش‌های بعدی خود را مطرح کنید، مثلاً: «هدف چیست؟»، «ارزش‌ها و اعتقادات چه هستند؟» یا «چرا و برای چه چیز احساس قدرت می‌کنی؟» آن‌گاه با خودشان کلنجار می‌روند تا پاسخی صریح بدهند. همان‌طور که پیشتر گفتم، پیوندی نیرومند بین هیجانات و عملکرد نهفته است. عملکرد قوی، حاصل عملکرد انرژی عاطفی است. برای آنکه بفهمید چه چیزی این انرژی عاطفی را در شما ایجاد می‌کند، باید عواطف خود را بشناسید. برای درک و شناخت عواطفتان، باید ارزش‌هایشان را بشناسید. اکنون که شما ارزش‌هایتان را تعریف کرده‌اید، بهتر است به موقعیت‌هایی بیندیشید که عواطف را در شما برمی‌انگیزانند. زمانی که از چنین موقعیت‌هایی آگاه می‌شوید، وقتی بار دیگر در شرایطی مشابه قرار می‌گیرید، بر رفتار خود تسلط بیشتری دارید. به همین دلیل شما اکنون می‌توانید سرعت بادامه را تشخیص دهید و از آن جلوگیری کنید.

موارد بسیاری وجود دارد که شرایط عادی کار را برای ما سخت می‌کند. اگر قرار باشد که هر چیزی را که احساس می‌کنیم در همان لحظه بر زبان آوریم یا به آن عمل کنیم، متوجه می‌شویم که حفظ شغل یا دوستانمان، به راستی کار دشواری است. وقتی ارزش‌ها و عواطف خود را بهتر و کامل‌تر بشناسیم، تسلط بر اعمالمان آسان‌تر است و می‌توانیم انرژی خود را تنها بر مهم‌ترین مسائل متمرکز سازیم؛ مسائلی که تفاوتی ملموس برای نیل به هدفمان به وجود می‌آورند.

به طور خلاصه، رهبران برای خلق آینده‌ای بهتر به انرژی فراوانی نیازمندند. آگاهی از هدف و ارزش‌ها تنها منبع ماندگار انرژی رهبری است. رهبری یک انتخاب است، نه ارتقاء شغل یا عنوان. اگر می‌خواهید ارتقاء شغل داشته باشید و رهبر شوید، کار خود را با شش سؤال فوق شروع کنید. این سؤال‌ها صرف‌نظر از آنکه رهبری شما را بر پایه‌ای نیرومند استوار می‌سازند، به شما کمک می‌کنند تا شرایط دشوار را پشت سر بگذارید.

به طور یقین، اوقات پردغدغه‌ای در کار و زندگی‌تان وجود خواهد داشت که نمی‌دانید باید چه کنید. گاه‌گاهی، بهترین افراد نیز احساس ناتوانی می‌کنند و رفتاری بی‌ثمر در پیش می‌گیرند چون اجازه می‌دهند که شرایط سخت، بهترین درونمایه آنها را بگیرد. قدرت انطباق (یعنی این توانایی که خود را از چنین شرایطی برهانیم و مصمم به جلو حرکت کنیم) شیوه‌ای حیاتی است که به شما فرصت می‌دهد کار خود را ادامه دهید و رهبری با کفایت بمانید.

سال‌ها پیش وقتی برای شرکتی بزرگ کار می‌کردم، رئیس من که با او روابطی گسترده داشتم، ناگهان شرکت را ترک کرد. گرچه تقریباً هر کاری که ما می‌کردیم با پیشرفت افراد سر و کار داشت، بخش من در زمره منابع انسانی نبود و دایره عملکرد مستقلی داشت. از آنجا که در همان ابتدا برایم مشخص نبود که پس از ترک ناگهانی رئیس، گزارش‌هایم را باید به چه کسی بدهم؛ مرا واداشتند تا به دو نفر گزارش بدهم که یکی از آن دو، مسئول منابع انسانی بود. متأسفانه بین رئیسان جدید و قدیم من رقابتی شدید و ناسالم وجود داشت. همان‌طور که در بسیاری از نهادها مرسوم است، این رقابت ماحصل ساختار درهم شکسته سازمان بود، ساختاری که بخش ما را وداشت تا با بخش‌هایی که تحت نظارت دو رئیس جدید من بود به رقابت بپردازد. شیوه‌ای که مدیر قبلی بخش را اداره می‌کرد، موجب رشد شاخص ما شده بود و ما طی سه سال موفقیت‌های بسیاری را جشن گرفته بودیم که همین



مسئله اغلب موجب دلخوری رئیس‌ان جدیدم بود. طولی نکشید که برای من مسلم شد که هیچ‌چیز به روال گذشته پیش نخواهد رفت. نه تنها رئیس‌ان جدیدم علاقه‌ای نداشتند که آنچه را ما طی سه سال گذشته به ثمر رسانده بودیم، ادامه دهند؛ بلکه من حمایتی را نیز که در زمان رئیس قبلی از آن برخوردار بودم، از دست داده بودم.

رئیس قبلی من که مسئول اجرایی شرکت بود، نسبت به تمام اطلاعات مهم هوشیار بود و کارمندان خود را در تمام طرح‌های گسترده و کلیدی شرکت سهیم می‌کرد. او پشتیبان بزرگ کار ما بود و بخش اعظم موفقیت ما مرهون حمایت او بود. اکنون تمام این روند، دستخوش تغییر شده بود و من احساس تنهایی می‌کردم. طی چهار ماه «تغییر نظام»، بخش اعظم وقتم را به دفاع از کارهای گذشته‌ام اختصاص دادم، درحالی‌که تیم من فرصتی نداشت بر روی وظایف جدید و سودآور کار کند. به زودی دریافتم که این موقعیت به پایانی اندوهبار می‌انجامد اما نمی‌دانستم برای اجتناب از آن، چه باید بکنم. شبکه‌ای ارتباطی با دیگر شرکت‌های رقیب برقرار کردم و احساس کردم که باید همواره در کنار کامپیوتر و تلفن بمانم تا بتوانم به جدیدترین اطلاعاتی که می‌توانست برایم مفید باشد، دسترسی داشته باشم. در نتیجه زمان بیشتری را در دفترم و پشت درهای بسته ماندم. از دیدار با دیگران واهمه داشتم چون افراد زیردستم می‌پرسیدند: «این بخش چه آینده‌ای دارد؟» یا «این بخش مشمول تعدیل نیرو می‌شود و ما را به حال خود رها می‌کنند؟» پرسش‌هایی که من پاسخی برایشان نداشتم.

به دلیل روابط نزدیکی که با رئیس سابقم داشتم، می‌توانستم با هیئت مدیره و بخش اجرایی ارتباط برقرار کنم. این شانس به من امکان می‌داد که از اتفاقات مهم در کارم با خبر شوم و بتوانم نظرات کارشناسی خودم را در خلال پیشرفت کار، به مدیران ارشد ارائه دهم و به این ترتیب، ما از جریان معاملات با خبر بودیم و فرصت داشتیم بر روی طرح‌های پر سود کار کنیم. افراد زیردست من انتظارات زیادی از

من داشتند و نمی‌فهمیدند چرا شرایط مثل قبل نیست. هفته‌ها گذشت و من هر روز بیش از گذشته ناراحت بودم؛ اما نمی‌دانستم چه کاری می‌شود کرد. آرزو می‌کردم که مقامی ارشد به این اشتباه فاحش پی ببرد و بخش مرا مثل گذشته به‌عنوان بخشی مستقل از بقیه جدا کند و به این ترتیب مرا از قید مدیران جدید رها سازد. فکر می‌کردم، تنها مسئله گذشت زمان است و همه‌چیز به زودی مثل گذشته سر و سامان می‌گیرد.

این شرایط به نظرتان آشنا نمی‌آید؟ آنچه من در این مدت از سر می‌گذراندم، «استیصال موقت» می‌نامم؛ درحقیقت این آشفتگی غیرمنتظره مرا مستأصل کرده بود. متأسفانه این مورد برای بیشتر ما اتفاق می‌افتد و برای هر کس چندین بار پیش آمده است. افزون بر این، بسیاری از مدیران اجرایی موفق، هرگز از این استیصال بیرون نیامدند حتی با وجود آنکه تا قبل از آن شرایط، افراد موفق محسوب می‌شدند. به مرور زمان این استیصال موقت به شرایطی دائمی بدل می‌شود و کار به تدریج افت می‌کند. آنانی که توانایی دارند خود را از این استیصال برهانند، قادرند به خودآگاهی بالاتری برسند و این توانایی، حاصل آگاهی کامل آنها از هدف و ارزش‌هایشان است. در قدم اول، آنها واقعیت را می‌پذیرند و به وضوح اعلام می‌کنند که چه اندازه اوضاع وخیم است. این اعلام صریح، در همان چارچوب هدف فراگیر آنهاست. اگر این شرایط هدف نهایی آنها را به مخاطره می‌اندازد، باید برای رهایی از این استیصال تصمیمی بگیرند و دست به کاری بزنند. عاقبت، ارزش‌های آنها کلید خلاصی از چنین شرایطی است. آنچه در این مقطع اهمیت دارد، پیدا کردن راه حل نیست بلکه اراده‌ی شما برای یافتن راه حل است. شرایط ذهنی شما کلید اصلی تغییر است تا بتوانید از انفعال خارج شوید؛ تا قربانی نباشید و به فردی مسئول تبدیل شوید. کسانی که هدف و ارزش‌هایی روشن دارند، نسبت به کسانی که چنین بینشی ندارند از توانایی بیشتری برخوردارند. آنان تواناترند چون دو سؤال از خود می‌پرسند:

۱. این مسئله در مقایسه با طرح نهایی، چقدر برایم اهمیت دارد؟
۲. اگر قرار باشد بر پایه ارزش‌هایم عمل کنم، چطور می‌توانم رفتارم را به منظور حل این مشکل تغییر دهم؟

خوشبختانه من این شانس را داشتم که بتوانم با موفقیت از این مرحله عبور کنم. شرایط خود را برای یکی از دوستان و همکاران مجربم توضیح دادم و از او راهنمایی خواستم. او پس از آنکه به دقت به حرف‌های من گوش کرد و مطمئن شد که همه چیز را به‌طور کامل برایش تعریف می‌کنم، از من پرسید: «می‌توانی تصور کنی که یکی از مشتریان همین ماجرای مشابه را از سر می‌گذارند و از تو راهنمایی می‌خواهد. چطور به او کمک می‌کنی؟» مدت زیادی طول نکشید که من جواب دادم: «هدف نهایی‌اش (رسالتی که او در پیش داشت) را از او می‌پرسیدم و همچنین از او می‌پرسیدم که این بحران چه تأثیری بر رسالت او می‌گذارد. سپس مطمئن می‌شوم که آیا این مشتری واقعیت را به‌طور کامل قبول کرده است یا نه و می‌کوشم او را ترغیب کنم که با تمرکز بر چیزی که می‌تواند بر واقعیت تأثیر بگذارد، به شرایط قبلی خود برگردد و باز هم بر همه چیز احاطه داشته باشد».

من که به وسیله آن دوستم ترغیب شده بودم، خود را در آن موقعیت تجسم کردم. فهمیدم که مستأصل شده‌ام و دست روی دست گذاشته‌ام و هر روز بیشتر در شرایط مصیبت‌باری که خود مسببش بودم، فرو رفته‌ام و فهمیدم که از این به بعد باید به حال خود غصه نخورم و مدام رئیس‌ان جدیدم را برای مشکلاتم سرزنش نکنم. باید این حقیقت را می‌پذیرفتم که دنیای من برای همیشه تغییر کرده است و حالا عملکرد من نیز باید متفاوت باشد و باز هم رسالت اصلی و هدف خود را به یاد آوردم که تغییری نکرده بود. هنوز هم می‌خواستم پایدارترین جایگاه رقابتی را برای شرکت‌م به وجود آورم: موتور پیشرفتی توانمند که بهترین رهبران را در تمام سطوح به وجود بیاورد. درک روشن ارزش‌هایم به من کمک کرد هیجانانگیز را بشناسم. زمانی که مسئولیت

هیجاناتم را به عهده گرفتم، درک ارزش‌هایم مرا در طرح نقشه‌ای یاری رساند؛ اینکه نشستی با رئیس‌ان جدیدم داشته باشم و بفهمم درباره آینده بخش ما چه نظری دارند. با آنها که حرف می‌زدم - این بار با دیدگاهی متفاوت و آینده‌نگر - دریافتم که بزرگ‌ترین مشکل در گذشته این بود که رئیس قبلی من به آنها فرصت ابراز عقایدشان را نمی‌داد و احساس می‌کردند کسی به حرف‌هایشان گوش نمی‌دهد. طولی نکشید که با رؤسای جدیدم رابطه‌ای بر پایه اعتماد دو جانبه ایجاد کردم و کار با یکدیگر را شروع کردیم.

من در مقام یک مربی، بسیاری از مدیران اجرایی بسیار موفق را دیده‌ام که زمانی مثل من دچار استیصال شدند. بسیاری از آنها راه نجاتی پیدا نکردند. آنانی نیز که راهی پیدا کردند، درست همان قدم‌هایی را برداشتند که من برداشته بودم:

۱. واقعیت را پذیرفتند (از انکار دست برداشتند).
۲. هدف اصلی و ارزش‌ها را به یاد آوردند تا به خود نیروی دوباره بخشند.
۳. نقش خود را از فردی قربانی به فردی مسئول تغییر دادند.
۴. آماده بودند رفتارشان را دگرگون کنند.

## هاوارد شولتز<sup>۱</sup>

### سفری برای کشف خویش

هر رهبری را که می‌ستایید انتخاب کنید؛ متوجه می‌شوید که او - زن یا مرد- پاسخ‌هایی روشن دربارهٔ این شش پرسش دارد. «هاوارد شولتز»، عضو و رئیس هیئت مدیرهٔ *استارباکس*، یکی از کسانی است که به‌ویژه به یاد من می‌آید. زمانی که در ۱۹۸۷ عضو هیئت مدیره شد، *استارباکس* از شرکت محلی کوچکی با شش فروشگاه و حدود صد نفر کارمند به شرکتی بین‌المللی با بیش از ۱۶ هزار فروشگاه در بیش از پنجاه کشور تبدیل شده بود. این حقیقت که *استارباکس* بر پایهٔ ارزش‌ها و اصولی ساخته شده که به ندرت در جهان امروز به چشم می‌خورد، بیشتر از رشدی که داشته درخور توجه است. این شرکت ثابت کرد که همهٔ شرکت‌ها قادرند بر مبنای ارزش‌های خود حرکت کنند (در این مورد خاص، رفتاری توأم با عزت و احترام با کارمندان خود داشته باشند) و باز هم سودآور باقی بمانند. صنعت خرده‌فروشی به جابجایی زیاد کارمندان و استفاده از کارگران موقت شهره است. این رویه به شرکت‌ها کمک می‌کند تا مخارج را پایین نگه دارند و از هزینه‌های خدماتی اجتناب کنند. به عبارت دیگر، *استارباکس* نخستین شرکت آمریکایی بود که هزینه‌های خدمات درمانی را برای کارمندان نیمه وقت خود تأمین کرد و علی‌رغم آنکه هزینه‌های خدمات درمانی‌اش بیش از هزینه‌ای بود که صرف خرید قهوه می‌کرد، سود بسیار زیادی نصیبش شد.

من که مجذوب جایگاه *استارباکس* شده بودم، تصمیم گرفتم بیشتر دربارهٔ آن بدانم. وقتی تحقیق کردم و بیشتر دربارهٔ ماجرای شولتز خواندم، متوجه شدم که او چه رهبری فوق‌العاده‌ای داشته است. شولتز در بروکلین نیویورک و در خانهای بزرگ شد که یارانهٔ دولتی دریافت می‌کرد. درآمد پدر او هیچ‌وقت سالانه بیشتر از ۲۰ هزار دلار نبود.

هفت ساله بود که پای پدرش، رانندهٔ موقت کامیون، شکست و برای چندین ماه خانه‌نشین شد؛ بدون عایدی، بدون بیمه درمانی و بدون بیمه کارگری. او اغلب می‌شنید که پدر و مادرش دربارهٔ شرایط مالی و اینکه برای گذران زندگی از چه کسی باید پول قرض بگیرند، حرف می‌زنند. گاهی مادرش از او می‌خواست تا جواب مأموران جمع‌آوری صورت‌حساب‌ها را بدهد و به آنها بگوید که پدر و مادرش خانه نیستند. شولتس نمی‌توانست بفهمد که چرا شرکت پدرش در آن شرایط به آنها کمک نمی‌کند؛ به خصوص که این حادثه برای پدرش در هنگام کار اتفاق افتاده بود. ارزش‌های او در همان دوران شکل گرفت. از آن به بعد می‌دانست اگر زمانی در موقعیتی قرار بگیرد که قدرت ایجاد تغییر را داشته باشد؛ هرگز با مردم به نحوی که آن شرکت با پدرش رفتار کرده بود، رفتار نخواهد کرد.

شولتس که ورزشکاری بالفطره بود، با یک بورسیهٔ ورزشی به دانشگاه میشیگان شمالی رفت. با توجه به وضعیت مالی خانواده‌اش، شاید این تنها راه ممکن برای او بود. بعد از دوران کالج، در شرکت زیراکس در بخش فروش برنامه‌های آموزشی مشغول به کار شد. در آنجا بود که مهارت‌هایی کسب کرد که تا پایان عمر با او ماند: فروش، بازاریابی، عرضه و مشتری‌یابی. موفقیت، خیلی زود از راه رسید و او طی سه سال، موفق شد که بیش از تمام همقطارانش دستگاه زیراکس بفروشد. آپارتمانی در دهکدهٔ گرینویچ اجاره کرد و همچنان بخت با او یار بود. تنها مشکل او آن بود که هیچ‌وقت به دستگاه کپی علاقمند نبود؛ دیگر احساس خوبی نداشت و مشتاق چالشی نو بود. در ۱۹۷۹ با خبر شد که شرکتی سوئدی به نام پرستروپ<sup>۱</sup> قصد دارد زیرمجموعه‌ای در آمریکا برای خط تولید محصولات خانگی همپرپلاست<sup>۲</sup> راه‌اندازی کند و در ایالت کارولینای شمالی به آنها پیوست تا محصولات مناسب این شرکت را برای آشپزخانه‌ها به فروش برساند. به زودی به مقام معاونت رسید و

1. Perstrop  
2. Hammerplast

مدیر کل همبرپلاست شد و سپس به نیویورک برگشت و سرپرستی کل عملیات را در آمریکا به او دادند و حدود بیست نمایندگی فروش را اداره می‌کرد. در ۲۸ سالگی موقعیت خود را آشکار تثبیت کرده بود. او اکنون ۷۵ هزار دلار درآمد ماهیانه داشت، اتومبیل شرکت در اختیارش بود و هزینه‌هایش را شرکت پرداخت می‌کرد؛ آپارتمانی در آیر ایست ساید<sup>۱</sup> خرید و با عشق به زندگی‌اش به آنجا اسباب‌کشی کرد.

پدر و مادرش به سختی می‌توانستند زندگی او را - که فقط شش سال بعد از ترک کالج به آن رسیده بود- باور کنند و اصلاً نمی‌توانستند بفهمند که چرا او همچنان بی‌قرار است. با هر معیاری که نگاه می‌کردیم زندگی او خوب پیش می‌رفت، اما هنوز به هدف خود نرسیده بود. هنوز نمی‌دانست کجا و چگونه به آن دست می‌یابد اما مشتاق بود سرنوشتش را خود به دست گیرد. در کار او چیزی کم بود (عشق) و تا زمانی که فکر تأسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای *استارباکس* به ذهنش خطور نکرد، با این عشق روبرو نشده بود و آن هنگام بود که فهمید کار کردن بر روی چیزی که قلب و تخیل را به تمامی تسخیر می‌کند، چه معنایی دارد.

او کاملاً تصادفی به این ایده رسید. درحالی‌که هنوز در همبرپلاست مشغول به کار بود، توجهش به خرده‌فروش کوچکی جلب شد که برای یک قهوه‌ساز دستی کوچک، مدام سفارش می‌داد و تصمیم گرفت در این مورد تحقیق کند. کنجکاو بود بداند که چرا فروشگاه کوچک قهوه و چای *استارباکس* در سیاتل واشنگتن، تعداد زیادی از این وسیله کوچک را سفارش می‌دهد و رفت که صاحبان آنجا را ببیند.

زندگی هرگز برای شولتس به شکل سابق درنیامد. از زمانی که برای نخستین بار وارد سیاتل شد، فهمید که کارمندان *استارباکس* - که در آن موقع شرکت کوچک چهار طبقه‌ای بود و دانه‌های قهوه بو داده می‌فروخت - به محصول خود خیلی علاقمندند. آنها قهوه‌ساز دستی را توصیه می‌کردند؛ چون با قهوه‌سازهای برقی، قهوه همه جا پخش می‌شد و می‌سوخت. از همان لحظه‌ای که شولتس نخستین قهوه اسپرسوی تازه دم‌کشیده خود را نوشید، غافلگیر شد و عنوانی به آن داد: «کمی از قلبت را در آن بچکان» بنیان‌گذار به او گفت که ما به حداکثر موفقیت نمی‌رسیم مگر آنکه کیفیت قهوه را بالا ببریم. شولتس پس از بازدید از بخش بو دادن قهوه و صرف وقت برای آموختن کل فرآیند خرید و فروش قهوه با کیفیت، کاملاً مجذوب شد و تصمیم گرفت که در سیاتل بماند و برای *استارباکس* کار کند. نکته مهم آن است که *استارباکس* در این مقطع فقط دانه‌های قهوه را می‌فروخت و به کار فروش قهوه آماده و اداره کافه وارد نشده بود.

شولتس که با پرواز روز بعد به نیویورک برگشت، همچنان به *استارباکس* فکر می‌کرد. چیزی جادویی در قهوه وجود داشت و در خیال می‌دید که بخشی از این جادو خواهد شد. به خود گفت: «شاید بتوانم به توسعه آن کمک کنم» و نمی‌دانست که آیا صاحبان آنجا تمایلی به استخدام او دارند و امکان دارد که تعداد کمی از سهام شرکت را به او بفروشند یا نه. وقتی هواپیما به زمین نشست، شولتس هدفش را در ذهن ترسیم کرده بود و سفری طولانی را در پیش گرفت تا بتواند صاحبان *استارباکس* را مجاب کند که استخدامش کنند.

اگر مقرر بود که او در رسالت خود برای پیوستن به *استارباکس* موفق شود، یعنی از درآمدش چشم‌پوشد و با اعتبار حرفه‌ای‌اش در شرکت بین‌المللی خداحافظی کند و ۳ هزار مایل از نیویورک دور شود و به شرکتی کوچک برود. این کار او برای هیچ‌کس منطقی نبود اما با گذشت زمان، شولتس هر چه بیشتر متقاعد شد که توسعه *استارباکس*



همان خواستهٔ او است. او می‌توانست فرصت‌های نامحدود پیش روی خود را ببیند. این امکان وجود داشت که *استاریاکس* به تجارت گستردهٔ ملی بدل شده و صدها فروشگاه داشته باشد. وقتی که عاقبت، صاحبان *استاریاکس* از او دعوت کردند تا بیشتر دربارهٔ پیوستنش به *استاریاکس* و امکان توسعهٔ آن به تجارتی بزرگ‌تر با هم گفتگو کنند، شولنس فکر کرد که به اندازهٔ کافی بر آنها تأثیر گذاشته و مطمئناً به او پیشنهاد همکاری می‌شود. بنابراین وقتی به او گفتند که تصمیمشان منفی است و قصد استخدام او را ندارند، نمی‌توانست این مسئله را باور کند و می‌دید که تمام آینده خراب شده و از بین می‌رود، پیش از آنکه حتی شروع شده باشد.

اما حتی پس از پاسخ منفی، *استاریاکس* از ذهن او بیرون نرفت. قصد نداشت پاسخ منفی آنها را بپذیرد؛ به صاحبان آنجا تلفن کرد تا روز بعد برود و اعتراضش را عنوان کند. صاحبان *استاریاکس* وقتی حرف‌های او را شنیدند، در تصمیمشان تجدید نظر کردند و پذیرفتند که حق با اوست و از او دعوت کردند به شرکت ملحق شود. اگر دوباره به آنها تلفن نکرده و به *استاریاکس* ملحق نشده بود، بقیهٔ ماجرا هم اتفاق نمی‌افتاد. اگر این شهادت و استمرار را نداشت و با وجود آنکه دوستان و خانواده‌اش او را نصیحت می‌کردند که در شغل مطمئن‌تر خود در نیویورک بماند، اصرار به رفتن نمی‌کرد، چه اتفاقی می‌افتاد؟ این شهادت «اعتقاد داشتن» است که با درک روشن هدف همراه می‌شود و در حقیقت، نمی‌توان بدون درک روشن از هدف، چنین شهادتی را داشت.

تقریباً یک‌سال از کارش در *استاریاکس* گذشته بود که او را به میلان ایتالیا فرستادند تا در نمایشگاه بین‌المللی لوازم خانگی شرکت کند. در اولین روز اقامتش در میلان، درحالی که قدم‌زنان به سمت نمایشگاه تجاری می‌رفت، متوجه کافه‌ای کوچک شد که قهوهٔ اسپرسو داشت؛ وارد کافه شد. دو مرد پشت پیشخوان را تماشا کرد که برای دو مشتری اسپرسو و کاپوچینو درست می‌کردند و خودش هم یک اسپرسو سفارش داد. وقتی

از آنجا بیرون آمد، یک ساختمان آن طرفتر کافه دیگری را دید که اسپرسو می‌فروخت و کمی جلوتر دو کافه دیگر نیز بود. همان روز در میلان بود که متوجه چیزی شد که آن را «قهوه‌خانه‌های دوست‌داشتنی ایتالیا» می‌نامید. در همان روز به ذهنش رسید که راه استارباکس اشتباه است. استارباکس علاوه بر فروش دانه‌های قهوه با کیفیت بالا، باید - مثل همان کافه‌های ایتالیایی - در کافه‌ها قهوه تازه دم می‌فروخت. فکر قهوه‌خانه‌ها در تمام طول سفر به آمریکا آنقدر قوی بود که وقتی امروز یادش می‌آید، متحیر می‌شود. اکنون هدف او به تمامی شکل گرفته بود.

متأسفانه شرکای او تحت تأثیر این ایده قرار نگرفتند. آنها می‌خواستند فروشنده خرده‌فروش قهوه خشک باقی بمانند و نمی‌خواستند که وارد کار رستوران یا قهوه‌خانه شوند و استدلالشان این بود که چنین کاری آنها را از وظیفه اصلی شرکت دور می‌کند. حدود یک‌سال طول کشید تا او با سماجت توانست نظر آنها را جلب کند که این ایده را بیازمایند، این سماجت او مانند همان زمانی بود که می‌خواست برای استخدام قانعشان کند. آنها موافقت کردند که محلی به وسعت سیصد متر مربع به او بدهند (تقاضایش برای پانصد متر مربع بود) تا پیشخوانی آنجا بگذارد و تجربه‌اش را در یکی از فروشگاه‌ها بیازماید. این ایده از همان ابتدا پیروزی به حساب می‌آمد. فروشگاه، محلی پر ازدحام شد و با گذشت هفته‌ها رشد آن ادامه داشت. شولتس می‌توانست فرصت‌ها را از اعماق دل حس کند و متقاعد شد که اگر شرکایش نسبت به این توسعه، کوچک‌ترین تردیدی نیز دارند؛ اکنون این تردیدها از میان رفته و آنها با توسعه موافقت خواهند کرد. اما اعتقادش اصلاً درست نبود چون موفقیت کل این تجربه در نظر شرکایش اشتباه بود و تمایلی نداشتند که وظیفه اصلی شرکت را تضعیف کنند. وقتی فهمید که نمی‌تواند آنها را قانع کند تا در مسیر او - که عمیقاً به آن اعتقاد داشت - حرکت کنند، تصمیم گرفت از شرکت برود و خودش دست به کار شود و به این ترتیب به هدفش ادامه دهد. دست بر قضا، همان زمانی که تصمیم خودش را گرفته بود، فهمید که همسرش باردار است. آیا کاری عاقلانه بود که

شغل مطمئن خودش را در *استارباکس* از دست بدهد و در آن شرایط درآمدی نداشته باشد؟ در ذهنش تردیدی وجود نداشت؛ اکنون به نتایج آنچه می‌خواست به وجود آورد، کاملاً یقین داشت.

وقتی درصدد افزایش سرمایه‌ای بود که برای راه‌اندازی *ژیورنال*، شرکت جدیدش، نیاز داشت؛ اطرافیان هر دلیلی که می‌توانستند آوردند تا به او بفهمانند که ایده‌اش هیچ نتیجه‌ای نخواهد داد. نه تنها مایل نبودند سرمایه‌گذاری کنند، بلکه بسیاری از آنها بی‌ادب بودند و رفتاری توهین‌آمیز داشتند. از این سؤال که «چطور توانستی *استارباکس* را ول کنی؟» تا «عقلت را از دست داده‌ای. این دیوانگی است. باید یک شغل تازه دست و پا کنی.» حرف‌های نیش‌دار همه را شنید. از ۲۴۲ نفری که تقاضای سرمایه‌گذاری کرد، پاسخ ۲۱۷ نفر منفی بود. با وجود این، هرگز اعتقاد راسخش را به آینده از دست نداد و در نهایت توانست سرمایه کافی را از بقیه به دست آورد و *ژیورنال* را راه انداخت.

از لحظه‌ای که درب اولین فروشگاه را به روی مشتریان گشود، فروش او مافوق انتظار بود. تا پایان سال اول، تجارت او با اقتدار رشد کرد و شرکت سه فروشگاه تأسیس کرد. در این زمان، ناگهان صاحبان *استارباکس* تصمیم گرفتند که شرکتشان را بفروشند. شولتس که تازه ماراتن سرمایه‌گذاری برای شرکت کوچک خود را پشت سر گذاشته بود، بلافاصله دریافت که باید *استارباکس* را بخرد. با پول کمی که داشت، باز به راه افتاد و سرانجام موفق شد سرمایه‌گذاران را متقاعد کند که ۴ میلیون دلار مورد نیاز را به او بدهند. در آگوست ۱۹۸۷، خرید تکمیل شد و دو شرکت ادغام شده را نیز *استارباکس* نام‌گذاری کرد. هاوارد شولتس، پسر جوان ساکن پروژه‌های خانه‌سازی دولتی بروکلین، در سن ۳۴ سالگی این فرصت را به دست آورده بود که بزرگ‌ترین شرکت قهوه را در آمریکا تأسیس کند. مهم‌تر آنکه او شرکتی را به وجود آورد که با کارمندان خود محترمانه رفتار می‌کرد؛ همان شرکتی که پدرش هرگز

فرصت کار در آن را پیدا نکرد. من در طول تحقیقات خود، به داستانی برخورددم که نمونهٔ بهتری برای تبلور عقاید اصلی در این بخش باشد. پیش از آنکه بتوانید با موفقیت دیگران را رهبری کنید، باید از پس ادارهٔ خود برآیید. رهبری بر خویشتن نیرویی بی‌حد و حصر در خود دارد که شما می‌توانید با استفاده از آن در برابر دشوارترین موانع مقاومت کنید. هدف و ارزش‌ها، یگانه منابع دائمی انرژی شخصی بی‌حد و مرز هستند.