

## خلاصه کتاب "رهبران آخر غذا می‌خورند" چرا بعضی از گروه‌ها می‌توانند با هم

همکاری کنند و بعضی قادر به این کار نیستند؟



تهیه و تنظیم: عطیه فلفلانی

پیشگفتار

فصل اول: ارتش

- یک: حمایت یک مقام بالاتر
- دو: کارمندان هم انسان‌اند
- سه: تعلق خاطر
- چهار: بله، اما
- پنج: وقتی عرصه تنگ می‌شود
- شش: بدون مواد شیمیایی خودخواه در محرومیت کامل خواهیم مرد
- هفت: نقش تاثیرگذار کورتیزول
- هشت: دلیل وجود رهبر
- نه: شجاعت انجام کار صحیح
- ده: ماشین برف رو در صحرا

فصل دوم: راهی که انتخاب کردیم

- یازده: رونق اقتصادی پیش از ورشکستگی
- دوازده: بزرگسالی متولدان دوره رشد انفجاری جمعیت
- سیزده: انتزاع مرگبار است
- چهارده: انتزاع مدرن
- پانزده: مدیریت تفکر انتزاعی
- شانزده: عدم توازن

فصل سوم: چالش‌ها و وسوسه‌ها

- هفده: درس اول رهبری (موقعیت هر سازمان مطابق پیشروی فرهنگش ارتقا می‌یابد)
- هجده: درس دوم رهبری (فرهنگ سازمان تابعی از رویه کاری رهبر آن است)
- نوزده: صداقت مهم است
- بیست: درس چهارم رهبری (تلاش برای پیروزی یا خدمت به دیگران)
- بیست و یک: درس پنجم رهبری (هدایت مردم را بر عهده بگیرد نه اداره ارقام را)

فصل چهارم: پرتگاه

- بیست و دو: از ماست که بر ماست
- بیست و سه: دستیابی به هدف به هر قیمت
- بیست و چهار: نسل دور افتاده از صفات انسانی
- بیست و پنج: گام دوازدهم
- بیست و شش: کشمکش مشترک
- بیست و هفت: ما به رهبران بیشتری نیاز داریم

رهبران کسانی هستند که بی‌محابا به پیشواز ناشناخته‌ها می‌روند. آنها به استقبال خطر می‌روند. آنان به خاطر حمایت از ما و سوق دادنمان به سوی آینده از منافع شخصی خود می‌گذرند. رهبران خیلی زود داشته‌های خود را برای محافظت از دارایی‌های ما فدا می‌کنند. و آنان هیچگاه اموال ما را فدای داشته‌های خودشان نمی‌کنند.

رهبری یعنی قبل از دیگران به پیشواز خط رفتن و بی‌محابا به سوی ناشناخته‌ها شتافتن. این معنای رهبری است. هنگامیکه از حمایتشان مطمئن شویم، از آنها پیروی خواهیم کرد و برای تحقق آرمان‌هایشان به طور خستگی‌ناپذیر خواهیم کوشید و با افتخار خود را پیرو آنها خواهیم خواند. من در هیچ مطالعه موردی ندیده‌ام که سازمانی در خلال بحران، خود به خود مدیریت شده باشد. همیشه رهبری این بحران‌ها را برطرف کرده است. با وجود این، امروزه تمرکز تعداد زیادی از موسسه‌ها و برنامه‌های آموزشی روی رشد و ارتقای رهبران بزرگ نیست، آنها بر پرورش مدیران کارآمد متمرکزند. تحقق دستاوردها و منابع کوتاه مدت نشانه موفقیت تلقی می‌شود و رشد سازمانی و ماندگاری بلند مدت منبع تامین هزینه‌ها به حساب می‌آید. کتاب رهبران آخر غذا می‌خورند، تلاشی برای تغییر این الگوی فکری است.

در این کتاب، سایمون سینک نظریه جدید رهبری یا قاعده‌ای کلی ارائه نمی‌کند. او هدف و التری از نگارش این کتاب دارد. سایمون دوست دارد دنیا را به محل بهتری برای زندگی همگان تبدیل کند. دیدگاه او ساده است: خلق نسل جدیدی از مردان و زنانی که قدرت درک این حقیقت را دارند که موفقیت یا شکست سازمان به کمالات و فضیلت‌های رهبری بستگی دارد، نه به فراست و تیزهوشی مدیریت.

سایمون ارتش ایالات متحده و به طور خاص تفنگداران دریایی آمریکا را برای توصیف اهمیت تمرکز رهبران روی افراد، به طور اتفاقی انتخاب نکرده است. این سازمان‌ها دارای فرهنگ و ارزش‌های مشترک غنی هستند، اهمیت کار گروهی را درک می‌کنند، میان افرادشان حس اعتماد پذیر و وفاداری به وجود می‌آورند، تمرکز بر هدف را حفظ می‌کنند و مهمتر از همه اینکه میزان اهمیت افراد و روابط میان آنها را برای تحقق ماموریتشان به خوبی درک می‌کنند. همچنین این سازمان‌ها در موقعیتی قرار دارند که شکست برایشان مصیبت‌بار است. شکست در انجام ماموریت، انتخابی نیست. بدون شک این افرادند که موفقیت را در تمام خدمات نظامی میسر می‌سازند.

## فصل اول: ارتش

### یک: حمایت یک مقام بالاتر

ما که در سلسله مراتب خطی مشغول به کاریم، از افراد رده بالای سازمانی انتظار داریم که به نتایج کار ما توجه کنند. ما برای شناخته شدن و دریافت پاداش تلاش می‌کنیم و اکثرمان معتقدیم که هر چه بیشتر مسئولان، ما را به خاطر تلاش‌هایمان بشناسند، موفق‌تر به حساب می‌آییم. این رویه تا زمانی موثر واقع می‌شود که آن شخصی که سرپرستی ما را بر عهده دارد در شرکت ماندگار شود. این استاندارد است که حفظ آن تقریباً امری محال است. در خصوص افرادی که میل به موفقیت و آرزوی انجام کارهایی که پیشروی به سوی تحقق منافع سازمان را عملی می‌کند، فقط با شناخته شدن نزد مقام‌های بالاتر میسر نمی‌شود. این کار با فرهنگ ایثار و خدمت‌رسانی آمیخته شده است و در چنین فرهنگی تمام سطوح سازمانی در پشتیبانی نقش دارند.

اگر استاندارد خاصی برای شرایط کاری ما تعریف شود، هر کدامان توانایی ابراز شجاعت و فداکاری را داریم. می‌توانیم با کمال میل افتخارهایمان را با دیگران در میان بگذاریم و به همکارانمان برای کسب موفقیت کمک کنیم. مهم‌تر اینکه در شرایط مناسب ممکن است همکاران ما بخواهند چنین کارهایی را برای ما انجام بدهند. هنگامی که چنین اتفاقی رخ دهد و چنین روابطی شکل گیرد، بنیادی مستحکم برای کسب موفقیت و رضایت خاطری به وجود می‌آید که با هیچ پول، شهرت یا پاداشی خریدنی نیست. این به معنای کار در جایی است که رهبران، تامین رفاه و خوشبختی افرادشان را در اولویت قرار می‌دهند و در عوض افرادشان با تمام قوا برای پشتیبانی و ارتقای بهروری یکدیگر و سازمان تلاش می‌کنند.

در موفق‌ترین سازمان‌ها روالی حاکم است. این سازمان‌ها آنهایی هستند که از رقبا خود پیشی می‌گیرند و در نوآوری از آنها جلو می‌زنند، بیشترین احترام درون سازمانی و برون سازمانی را بر می‌انگیزند، بالاترین سطح وفاداری و کمترین میزان شورش را دارند و هر توفان و چالشی را پشت سر می‌گذارند. این شرکت‌های خارق‌العاده دارای فرهنگ‌هایی هستند که در آنها رهبران در نقش حامی ظاهر می‌شوند و افراد زیر دست از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند. به همین علت است که آنان تا آخرین حد توان کوشش می‌کنند و هر نوع مخاطرات احتمالی را به جان می‌خرند. هر سازمانی با یکدلی به این هدف دست پیدا خواهد کرد.

### دو: کارمندان هم انسان‌اند

افراد بدون زورگویی، اعمال فشار یا اجبار، برای کمک به یکدیگر و ارتقای شرکت همکاری می‌کنند. احساس ناشی از کار اجباری با احساس غرور و افتخار جایگزین می‌شود و سر کار آمدن به خاطر کار برای شرکت جای سر کار آمدن به خاطر یکدیگر را می‌گیرد. دیگر محل کار جای ترسناکی نیست، بلکه مکانی برای احساس ارزشمندی است. وقتی افراد مجبورند به مدیریت خطرات درون سازمانی بپردازند، توانایی سازمان برای مواجهه با خطرات برون سازمانی تحلیل می‌رود. رهبری انسانی واقعی، سازمان را از رقابت‌های داخلی که باعث تخریب فرهنگ سازمانی می‌شود مصون نگه می‌دارد. هنگامی که باید در مقابل هم از خودمان محافظت کنیم، کل سازمان آسیب می‌بیند، اما هنگامی که حس اعتماد و همکاری درون سازمانی شکوفا می‌شود، سازمان ما منسجم‌تر و در نتیجه قدرتمندتر می‌شود.

تقریباً تمام دستگاه‌های بدن انسان برای کمک به بقا و رشد او به وجود آمده است. هزاران سال قبل، سایر گونه‌های شبه انسان از بین رفتند، در حالی که ما همچنان به زندگی ادامه می‌دهیم و اگر چه نسبت به سایر گونه‌ها مدت زمان کمتری در این سیاره زندگی کرده‌ایم، به سرعت به موفق‌ترین و بی‌همتاترین موجود آن تبدیل شده‌ایم. در واقع میزان موفقیت ما به حدی است که تصمیم‌هایمان روی توانایی بقا یا رشد سایر حیوانات و حتی سایر انسان‌ها تاثیرگذار است. دستگاه‌های داخلی مان که در برابر خطرات احتمالی از ما محافظت می‌کند و ما را به تکرار رفتاری

ترغیب می‌کند که به نفعمان است، به محیط کار و زندگی ما عکس‌العمل نشان می‌دهد. اگر احساس خطر کنیم، حالت تدافعی به خود می‌گیریم و اگر بین افراد، خانواده یا سازمان‌هایمان احساس امنیت کنیم، آسوده خاطر می‌شویم و آمادگی بیشتری برای اعتماد و ابراز روحیه همکاری پیدا می‌کنیم. مطالعه موردی دقیق سازمان‌های پربازده و کارآمد و سازمان‌هایی که افرادشان در محیط کار احساس امنیت می‌کنند، حقیقتی شگفت‌انگیز را آشکار می‌کند. فرهنگ آنها خیال پرداز نیست، بلکه به علم زیست‌شناسی و انسان‌شناسی ارتباط پیدا می‌کند. اگر شرایط خاصی محقق شود که افراد سازمان در کنار هم احساس امنیت کنند، برای تحقق اهدافی با یکدیگر همکاری خواهند کرد که هرگز به تنهایی نمی‌توانند به آنها دست یابند. در نتیجه سازمان آنها یک سر و گردن بالاتر از رقبای خود قرار می‌گیرد.

متأسفانه هنوز در دنیای پیشرفته امروز، با در اختیار داشتن سیستم‌های ارتقایافته برای مدیریت شرکت، تعداد انگشت شماری از سازمان‌ها در کارکنان خود انگیزه تعهد واقعی به سازمان و اهداف آن را ایجاد می‌کنند. در واقع امروزه هنجارهای فرهنگی اکثر شرکت‌ها و سازمان‌ها برخلاف به تمایلات زیست‌شناختی طبیعی ماست. به عبارت دیگر، وجود کارکنان شاد، پرانگیزه و کمال‌گرا بیشتر استثناست تا اینکه قاعده باشد. مطابق فهرست شاخص تغییر دیولیت هشتاد درصد مردم رضایت شغلی ندارند. وقتی افراد حتی دوست ندارند سر کار بروند، پیشرفت با هزینه و تلاش بسیار بیشتر محقق می‌شود... و گاهی اوقات ماندگاری هم ندارد. ما حتی به خود زحمت نمی‌دهیم که موفقیت شرکت را در طی دهه‌ها ارزیابی کنیم، اما در عوض همه حواسمان را روی دوره‌های رکود پیاپی می‌گذاریم.

محیط کاری که به جای اولویت‌دهی به تمرکز روی افراد، تمرکزی نامتعادل روی اهداف کوتاه‌مدت و پول دارد، تاثیر عمیقی بر جامعه می‌گذارد. هنگامی که در تکاپوی جست‌وجوی شادمانی یا احساس تعلق خاطر در محیط کار هستیم، این کشمکش را به محیط خانه هم منتقل می‌کنیم. افرادی که فرصت کار در سازمان‌هایی نصیبشان شده است که از آنها حمایت می‌کنند و به عنوان منابع مصرفی به آنها نگاه نمی‌کنند، آخر هر روز کاری با حسی مملو از کامیابی و حق‌شناسی به خانه باز می‌گردند. این قانون باید مصوب همگانی باشد، نه مورد استثنا، برگشتن از سر کار سرشار از انگیزه، احساس امنیت، احساس موفقیت و قدردانی، حق طبیعی هر انسانی است که باید شامل حال ما هم بشود. نباید فقط اقلیتی خوش‌شانس از این نعمت برخوردار باشند.

هر کارمند، پسر یا دختر کسی است. رهبر شرکت، همانند والدین مسئول زندگی ارزشمند آنهاست. هر کارمند، پسر یا دختر کسی است. والدین کار می‌کنند تا بتوانند برای فرزندان‌شان امکان زندگی و تحصیلات خوب فراهم کنند و به آنها نکاتی بیاموزند که بتوانند در آینده شاد و با اعتماد به نفس زندگی کنند و از تمام استعدادهای خدادادی خود بهره ببرند. سپس فرزندان‌شان را به شرکتی واگذار می‌کنند، با این امید که در رهبران شرکت طبق همان رویه به آنها عشق بورزد و از آنها محافظت کنند. ما شرکت‌ها مسئول این زندگی‌های ارزشمندیم. این معنای رهبری است. این به معنای برپایی شرکتی قدرتمند است. رهبری همانند پدر یا مادر بودن است و شرکت خانواده جدیدی است که افراد به آن ملحق می‌شوند؛ آنکه در بیماری و سلامتی همانند افراد خودی به فکر ماست... و اگر در کارمان موفق باشیم، کارکنان‌مان نام شرکت را به عنوان نمادی از خانواده که به آن وفادارند، متعلق به خود می‌دانند. طنز بزرگ همه این ماجرا آن است که نظام سرمایه‌داری طوری عمل کرده است که ما آنگونه که برنامه‌ریزی شده‌ایم کار کنیم. اگر از کارمندان فقط انتظار کار معمول نداشته باشیم، بلکه مشوق روحیه همکاری، اعتماد و وفاداری در آنان باشیم، آنها به هدف و آرمان ما متعهد می‌شوند. که این امر در صورتی محقق می‌شود که با افراد مانند اعضای خانواده رفتار کنیم و آنها را کارمند به شما نیاوریم و منافع مالی را برای نجات افراد فدا کنیم، نه برعکس.

رهبران سازمان‌هایی که بر اساس الگویی انسانی، محیط کار بهتری فراهم می‌آورند، به این علت که کارکنان را در الویت قرار داده‌اند، برتری و کارایی را فدا نکرده‌اند. بلکه کاملاً برعکس، این سازمان‌ها در زمره شرکت‌های دارای بیشترین ثبات، نوآوری و بالاترین سطح کارایی در صنعت خود به حساب می‌آیند. متأسفانه اغلب اوقات، رهبران شرکت، افراد را ابزاری برای پیشرفت مادی می‌دانند. در نظر رهبران سازمان‌های برجسته افراد، ابزاری نیست که برای کسب نقدینگی بیشتر مدیریت شوند. آنان پول را وسیله‌ای می‌دانند که باید برای ارتقای افراد مدیریت شود.

به همین دلیل نحوه عملکرد بسیار حائز اهمیت است. هرچه عملکرد سازمان بهتر باشد، سرمایه بیشتری برای برپایی سازمانی بزرگ تر و قدرتمند به دست می آید که قوت قلب بیشتری به کارکنانش اعطا می کند. در مقابل، کارکنان تا آخرین حد توان خود برای رشد و ارتقای هرچه بیشتر سازمانشان تلاش می کنند.

کم ارزش تر دانستن پول نسبت به کارکنان و نه برعکس، برای خلق فرهنگی که در آن افراد به منظور رشد و ارتقای کار همکاری کنند از اهمیت زیادی برخوردار است. این رویه باعث ترغیب کارکنان به انجام کارهایی می شود که برای کسب موفقیت با ثبات و ماندگار لازم است. فرد نابغه ای که در راس امور قرار دارد و سمت و سوی کارها را تعیین می کند، باعث ظهور افراد برجسته نمی شود، بلکه این افراد برجسته هستند که باعث می شوند فردی که در راس امور قرار گرفته است، نابغه به نظر بیاید.

## سه: تعلق خاطر

فشارهای درون سازمانی خطرناکی هم وجود دارند. بر خلاف فشارهای خارجی، فشارهای داخلی متغیرند و کاملاً تحت کنترل ما قرار دارند. بعضی از خطرات پیش روی ما واقعی هستند و تأثیر فوری و مستقیمی دارند، مانند تعدیل نیرو که شاید نتیجه فصل مالی بد یا عملکرد مالی سالیانه ضعیف باشد. اگر فردی با انتخاب روش جدید کاری باعث وارد شدن ضرر مالی به شرکت شود، ممکن است وسیله امرار معاش خود را از دست بدهد. سیاست و خط مشی کاری، یعنی ترس از اینکه دیگران مانع پیشرفت ما شوند تا خودشان ترفیع شغلی بگیرند هم تهدیدی دائمی محسوب می شود. ترس و وحشت، احساس حقارت، تنهایی، حماقت، بی عرضگی و واپس زدگی همگی تنش هایی عصبی هستند که تلاش می کنیم در سازمان اتفاق نیفتد. البته خطر داخلی کنترل شدنی است و هدف رهبری باید ایجاد محیطی باشد که در آن افراد از یکدیگر ترسند. به وجود آوردن احساس تعلق خاطر روشی برای دستیابی به این هدف است. این اساس با ارائه فرهنگی برپایه ارزش ها و باورهای انسانی، واگذاری اختیار و قدرت تصمیم گیری به خود افراد، ایجاد حس اعتماد و همدلی و ایجاد حلقه امن شکل می گیرد. رهبر با خلق حلقه امن حول افراد سازمان از تهدیداتی که افراد در گروه حس می کنند می کاهد. این امر باعث می شود که آنها آزادی عمل بیشتری داشته باشند و بتوانند و زمان و انرژی بیشتری برای مقابله با خطرات پابرجای برون سازمانی و بهره برداری از فرصت های بزرگ صرف کنند. بدون حلقه امن، کارکنان مجبورند زمان و انرژی زیادی را صرف دفاع از خود در مقابل یکدیگر کنند. هم نشینان و اطرافیان ما هستند که مشخص می کنند کجا انرژی مان را صرف کنیم. هر چه بیشتر بتوانیم به افرادی که در کنارمان می ایستند، اعتماد کنیم، آمادگی بهتری برای رویارویی با تهدیدات خارجی داریم خواهیم داشت. فقط هنگامی که احساس می کنیم در حلقه امن قرار داریم، به شکل تیمی یکپارچه همکاری می کنیم و صرف نظر از شرایط برون سازمانی بهتر دوام خواهند آورد و رشد خواهیم کرد.

نکته بسیار مهم این است که نمی توان به مردم گفت ما اعتماد کنند. نمی توان به مردم دستور داد که ایده های برجسته ارائه کنند و مسلماً نمی توان با اعمال زور همکاری مردم را مطالبه کرد. این موارد همواره نتیجه تحقیق برخی از رویدادها مثلاً احساس امنیت میان همکاران و جلب اعتماد آنهاست. هنگامیکه حلقه امن قوی باشد، به طور طبیعی ایده ها و اطلاعاتمان را به اشتراک می گذاریم و بار نگرانی و تنش نیز بین ما تقسیم می شود. تمام مهارت و توانایی ما برای رقابت بهتر و مقابله با خطرات دنیای خارجی و افزایش موثرتر منافع سازمان تقویت می شود. اما این مسئله پیچیدگی خاص خودش را نیز دارد. رهبران هم می خواهند احساس امنیت کنند. همه ما صرف نظر از جایگاهمان در سلسله مراتب کاری، می خواهیم با ارزش به شمار آییم و مورد احترام سایر اعضای گروه باشیم. همچنین ما به عنوان اعضای حلقه امن وظیفه ای نسبت به رهبران داریم که انجام این وظیفه ما را برای آنها ارزشمند می سازد. بنابراین هنگامی که رییس شروع به سخت گیری می کند و علتش را نمی دانیم، به طور متقابل مسئولیت نگرانی برای سلامتی آنها بر عهده ماست. از این راه است که حلقه امن قدرتمند و استوار باقی می ماند.

## چهار: بله، اما

تنش عصبی و اضطراب موجود در محیط کار، بیشتر از ضعف مدیریت و رهبری نشات می‌گیرد تا ماهیت کاری که انجام می‌دهیم. وقتی بدانیم افرادی در محل کار هستند که به احساسات ما اهمیت می‌دهند، میزان اضطراب و تنش ما کاهش می‌یابد، اما اگر احساس کنیم افراد فقط به منافع خودشان می‌اندیشند یا رهبران شرکت به مسائل مالی بیشتر از ما اهمیت می‌دهند، میزان اضطراب و فشار عصبی ما هم افزایش می‌یابد. این اولین تمایل ما به تغییر شغل است؛ وقتی رهبران شرکت، هیچ احساس تعلق خاطری در ما ایجاد نمی‌کنند و برای کار ما دلیلی فراتر از کسب درآمد و تحقق منافع شخصی تعریف نمی‌کنند، طبیعی است که به هیچ وجه نمی‌توانیم نسبت به چنین شرکتی وفادار بمانیم. شاید مصیبت به سراغ شرکتی بیاید، اما شرکتی که به استقبال مصیبت برود، بیشتر آسیب می‌بیند. به عبارت دیگر، حتی اگر از ما انتقاد شود، معمولاً تعهد بیشتری نسبت به کار داریم، چون احساس می‌کنیم حداقل کسی وجود ما را به رسمیت می‌شناسد! اگر روسای مان فقط یکی از نقاط قوت ما را تشخیص و به خاطر عملکرد خوب به ما پاداش بدهند، در عمل فقط یک درصدمان تعهد خود را نسبت به انجام وظایف از دست می‌دهیم. علاوه بر این، افرادی که ناراضی سر کار می‌روند به شکل مستقیم یا غیرمستقیم کاری می‌کنند که در همکاری‌شان نیز ناراضی‌ها ایجاد کنند و این حقیقت که امروزه هر کسی هر کاری را انجام می‌دهد، شگفت‌انگیز است.

محیط کار حمایت‌گری که به خوبی مدیریت شود، برای سلامتی افراد مفید است. کسانی که احساس کنترل بیشتری دارند، کسانی که احساس می‌کنند قدرت تصمیم‌گیری دارند و الزامی برای دریافت تایید مقام بالاتر ندارند، کمتر دچار تنش عصبی می‌شوند، کسانی که فقط کاری را که از آنها خواسته شده انجام می‌دهند و همواره مجبور به پیروی از قوانین هستند، بیشتر از همه رنج می‌برند. بهترین شرکت‌ها تقریباً همیشه دوره سختی را به خوبی پشت سر می‌گذارند، چرا که کارکنانشان تا تحقق نهایی این امر از آنها پشتیبانی می‌کنند. به عبارت دیگر، از دیدگاهی کاملاً تجاری، در هر شرایط اقتصادی تاثیر رفتار خوب با زیردستان بر وضعیت مالی شرکت رضایت‌بخش‌تر از رفتار نامناسب با آنهاست.

تعداد زیادی از رهبران به گونه‌ای سازمان‌های متبوع خود را مدیریت می‌کنند که منجر به زیان مالی و کاهش میزان کارایی می‌شود و به سلامتی کارکنان صدمه می‌زند. اگر این حقایق نتواند ما را برای پذیرش ضرورت ایجاد تغییر و تحول متقاعد کند، شاید عشق و فرزندان بتوانند این امر را محقق سازد. رهبران شرکت‌هایی که فکر می‌کنند سودآوری و کسب درآمد در نجات و حفظ سلامتی فرد ارجحیت دارد، باید انتظار بروز زنجیره‌ای از رویدادهای ناگوار را داشته باشند که قطعاً پیامد چنین طرز فکری است. تنها راه حل این مشکل برپایی و حفظ حلقه‌های امن در محل کار است. به دنبال مقصر گشتن مشکلی را حل نمی‌کند، بلکه همکاری و اقدام‌های فعالانه مشکل‌گشاست. خبر خوب اینکه نیروهای قدرتمندی وجود دارند که می‌توانند به ما کمک کنند. اگر بتوانیم یاد بگیریم که چگونه این نیروهای به ظاهر فوق‌طبیعی را مهار کنیم، می‌توانیم اشتباهی بزرگ را اصلاح کنیم. کار پیچیده‌ای نیست، فقط باید براساس طبیعت وجود خود عمل کنیم.

## پنج: وقتی عرصه تنگ می‌شود

هنگامیکه خود را عضوی از گروه می‌دانیم و به همکاران خود اعتماد می‌کنیم، طبیعتاً برای رویارویی با مشکلات و تهدیدهای برون‌سازمانی همکاری خواهیم کرد. اما اگر احساس تعلق و وابستگی نداشته باشیم، مجبور می‌شویم برای محافظت از خود در برابر یکدیگر زمان و انرژی زیادی صرف کنیم و ناخواسته آسیب‌پذیری خود را در مقابل چالش‌ها و تهدیدهای خارجی افزایش دهیم. علاوه بر این، با تمرکز و مسائل داخلی، پست‌های خارجی را نیز از دست خواهیم داد. وقتی در میان همکاران خود احساس امنیت کنیم، امکان ماندگاری و رشد و شکوفایی ما افزایش می‌یابد. این روال درست حاکم بر امور زندگی است.

موفقیت گونه انسانی از روی خوش‌شناسی نبوده بلکه آنها را کسب کرده است. برای دستیابی به جایگاهی که داریم، سخت تلاش کرده و این کار را همواره با یکدیگر انجام داده‌ایم. اما برای با یکدیگر کار کردن به وجود آمده‌ایم. از نظر زیست‌شناسی اصل و ریشه وجود ما انسان‌ها ساختاری کاملاً اجتماعی دارد. وقتی برای کمک به دیگران تلاش می‌کنیم، بدن ما نسبت به این تلاش‌ها واکنش مثبتی نشان می‌دهد و در نتیجه این رویه را ادامه می‌دهیم.

چهار ماده شیمیایی اصلی در بدن وجود دارد که در تمام احساسات مثبت ما دخیل‌اند و به طور کلی آنها را (شادی) می‌نامیم: اندورفین، دوپامین، سروتونین و اکسی‌توسین. وقتی هرگونه شادی و مسرتی داریم، احتمالاً به خاطر جریان یک یا تعدادی از این مواد در رگهای ماست، فرقی نمی‌کند که به تنهایی، هماهنگ با یکدیگر یا در دوز کم یا زیاد وارد عمل شوند. ماهیت وجودی آنها صرفاً برای سرخوشی ما نیست. عملکرد هر یک از آنها برای دستیابی به هدف واقعی و امکان‌پذیر یعنی حفظ بقا تعریف شده است.

تناقض ظاهری منافع، حتی در زیست‌شناسی ما هم نمود دارد. در حالی که از چهار ماده شیمیایی محرک در بدن ما دو تای آنها اساساً برای کمک به دستیابی به غذا و اجرای تمام و کمال کارها تکامل یافته‌اند، دو ماده شیمیایی محرک دیگر برای کمک به برقراری ارتباط و همکاری با دیگران به وجود آمده‌اند. دو ماده شیمیایی محرک اولی، اندورفین و دوپامین‌اند که به ما کمک می‌کنند تا در مقام فرد به مقصد مورد نظرمان مانند پشتکار داشتن، دستیابی به مواد غذایی، برپایی سرپناه، ابداع کارافزار و اجرای تمام و کمال کارها برسیم. این دو ماده شیمیایی محرک دیگر یعنی سروتونین و اکسی‌توسین، برای تشویق به همکاری و پرورش احساس اعتماد و وفاداری به وجود آمده‌اند. من این دو را مواد شیمیایی فداکار می‌نامم. عملکرد آنها مربوط به تقویت ارتباطات اجتماعی ماست که بتوانیم بهتر با یکدیگر همکاری کنیم و در نهایت به زندگی خود ادامه دهیم و اطمینان داشته باشیم که در نواده‌های ما بیشتر از ما بیشتر از ما زندگی خواهند کرد.

## شش: بدون مواد شیمیایی خودخواه در محرومیت کامل خواهیم مرد

دو ماده شیمیایی اندورفین و دوپامین دلیل ایجاد انگیزه شکار و گردآوری و نگهداری آذوقه در ما هستند. آنها باعث می‌شوند که هنگام دستیابی که در جست و جوی هستیم، ساختن چیزی که لازم داریم و رسیدن به هدفمان احساس خوشایندی داشته باشیم. این دو ماده مولفه‌های اصلی پیشرفت و ترقی انسان‌اند.

**اندورفین عامل سرخوشی ناشی از ورزش استقامتی:** تنها هدف اندورفین پوشاندن درد فیزیکی است. فقط همین. اندورفین را داروی آرام-بخش شخصی خود در نظر بگیرید. این ماده شیمیایی گاهی در پاسخ به احساس ترس و تنش عصبی ترشح می‌شود و درد فیزیکی را با احساس لذت و خوشی پوشش می‌دهد.

**دوپامین؛ عامل محرک پیشرفت:** دوپامین دلیل احساس خوبی است که در زمان دستیابی به آنچه که در جست و جوی هستیم یا وقتی در اجرای تمام و کمال کاری موفق می‌شویم، به ما دست می‌دهد. همچنین علت اصلی احساس رضایت از انجام کاری مهم، تکمیل پروژه، رسیدن به هدف یا حتی دستیابی به یکی از اهداف کوتاه‌مدت در طول مسیر هدف نهایی است. همه می‌دانیم خط زدن یک مورد از فهرست کارهایی که باید انجام شوند، چقدر لذت بخش است. دراصل احساس پیشرفت و لذت دستیابی به اهداف، ناشی از ترشح دوپامین است.

سروتونین و اکسی‌توسین در اعتماد به دیگران و ایجاد روابطی دوستانه با آنها به ما کمک می‌کنند که این مسئله باعث تحریک رفتار اجتماعی داوطلبان می‌شود و در نتیجه ما پشتیبان هم خواهیم بود. این دو ماده شیمیایی عامل اصلی پیدایش جوامع انسانی و فرهنگ‌های مختلف‌اند. این دو ماده، موجب همیاری و همکاری ما برای تحقق اهداف بزرگتری می‌شوند که اگر به تنهایی با مشکلات رو در رو می‌شدیم، تحقق آنها



امکان‌پذیر نبود. وقتی با یکدیگر همکاری یا از همدیگر پشتیبانی می‌کنیم، با سروتونین و اکسی‌توسین با ایجاد احساس امنیت، کامیابی، تعلق، اعتماد و دوستی ما را تشویق می‌کنند. هنگامی که این احساسات به موقع و به جا برانگیخته شوند، هر یک از ما را به رهبری جذاب، مریدی وفادار، دوست صمیمی، شریکی معتمد، انسانی معتقد تبدیل می‌کنند.

اگر شرایط حاکم بر محیط کاری، دسترسی به چنین محرک‌هایی را مشکل‌تر کند، تمایل شدید کمک به همکاران یا سازمان از بین می‌رود. همچنین نبود احساس تعهد باعث کاهش میل همکاران به یاری ما می‌شود و چرخه‌ای معیوب فعال می‌شود. هر چه حمایت همکاران و رهبران از ما کمتر شود، کمتر از آنها پشتیبانی می‌کنیم و هر چه کمتر از آنها حمایت کنیم، خودخواه‌تر می‌شویم، در نتیجه ما هم خودپسندتر می‌شویم. اگر این مسئله به واقعیت بپیوندد، در نهایت همه بازنده‌اند. اکسی‌توسین و سروتونین شرایط را برای ابراز رفتارهای اجتماعی آسان‌تر می‌کنند و فقدان آنها باعث بروز ناسازگاری می‌شود. وقتی رهبران سازمان فرهنگی را رواج دهند که مانع آزادسازی این مواد شیمیایی شود، تباهی و نابودی از راه می‌رسد، یعنی نابودی مشاغل و شادی ما و تباهی موفقیت خود سازمان.

**سروتونین؛ ماده شیمیایی رهبری:** هر چه بیشتر خود را وقف موفقیت دیگران کنیم، ارزشمان در گروه بیشتر می‌شود و احترام بیشتری برای ما قائل می‌شوند. و هر چه احترام بیشتری کسب کنیم و بیشتر به رسمیت شناخته شویم، جایگاه بالاتری در گروه به دست خواهیم آورد و باید بیشتر ایجاد انگیزه و دلگرمی در گروه پردازیم. لاقلاً در چنین شرایطی کسب موفقیت امکان‌پذیر می‌شود. چه رئیس باشیم، چه مربی یا پدر و مادر، سروتونین ما را به خدمت رسانی به افرادی که مسئولیت آنها را بر عهده داریم ترغیب می‌کند. اگر کارمند، بازیکن یا تحت تکفل دیگران باشیم، سروتونین ما را وادار می‌کند به تلاش سرسختانه پردازیم تا بتوانیم باعث افتخار آنها شویم. افرادی که برای کمک به موفقیت دیگران بی‌وقفه تلاش می‌کنند، از نظر دیگران رهبر یا (ستاره درخشان) گروه محسوب می‌شوند. کسب عنوان ستاره درخشان گروه، یعنی عضو قوی و حامی گروه، عضوی که با کمال میل زمان و انرژی خود را صرف کمک به تحقق اهداف سایر اعضا می‌کند، پیش نیاز رهبری است.

## هفت: نقش تاثیرگذار کورتیزول

اکسی‌توسین سیستم ایمنی بدن را تقویت می‌کند و باعث افزایش توانایی حل مشکلات و مقاومت در برابر ویژگی‌های اعتیاد آور دوپامین می‌شود. برخلاف دوپامین که سهم بزرگی در ایجاد احساس خوشنودی ناگهانی و رضایت‌مندی لحظه‌ای دارد، اکسی‌توسین باعث ایجاد احساس‌ای ماندگار از آرامش و امنیت می‌شود. برای اینکه احساس خوبی داشته باشیم، نیازی به شمارش تعداد نظرهای موافق یا تعداد طرفدارانمان در فیس‌بوک نیست. اکسی‌توسین باعث می‌شود فقط با علم به حضور حمایت‌گرانه افراد خانواده و دوستان و با نگاهی به عکس کسانی که دوستشان داریم و آنها نیز به ما عشق می‌ورزند، حس خوبی داشته باشیم و احساس تنهایی نکنیم. در صورتی که این امر به حقیقت بپیوندد، به طور متقابل بیش از هر چیز خواهان جبران خوبی‌های آنها هستیم. وقتی اکسی‌توسین سیستم ایمنی ما را تقویت می‌کند، کورتیزول آن را نسبت به حد معمول و استاندارد ضعیف‌تر می‌کند. در دنیای مدرن امروز میزان ابتلا به بیماری‌هایی مانند سرطان، دیابت، ناراحتی قلبی و دیگر بیماری‌های کنترل‌شدنی تصادفی نیست. امروزه احتمال اینکه چنین شرایطی ما را به کشتن بدهد، بیشتر از احتمال مرگ بر اثر جنایت‌های خشونت‌آمیز یا تروریسم است. مسلماً فقط تنش عصبی مسبب این مرگ و میرها نیست، اما با توجه به این آمار و ارقام بسیار بزرگ و در حال رشد، به نظر می‌رسد همین تنش عصبی باعث می‌شود رهبران سازمان تا حدی در قبال نحوه تاثیرگذاری خود بر روند کارها و کارکنان پاسخگو باشند. اینکه مواردی به سادگی از سیستم تشویقی شرکت یا فرهنگ سازمانی در واقع در ایجاد چنین آرمان و ارقامی سهم دارد حقیقتی ترسناک است. به راستی شغل ما مسبب مرگمان می‌شود.

در مقابل، فرهنگ سازمانی قوی برای سلامتی ما مفید است. محیط کار و نحوه تعامل ما با یکدیگر واقعاً با اهمیت است. محیط کاری مناسب به تضمین امکان برقراری روابطی بر پایه اعتماد کمک می‌کند که لازمه همکاری موثر است. چون سیستم‌های موروثی باستانی ما توانایی درک تفاوت میان خطرات احتمالی حیات وحش دوران پارینه سنگی و تهدیدهای مشخص و قابل درک موجود در محیط کاری امروز را ندارند، هنگام رویارویی با آنها واکنش یکسان می‌دهند. بدن ما برای کمک به حفظ بقا کورتیزول آزاد می‌کند. اگر در محیطی کار کنیم که رهبران راستگو باشند، تعدیل نیرو در دوران سختی، راه‌حل پیش فرض نباشد و ساختارهای تشویقی آن را به جان هم نیندازد، در نهایت در چنین محیطی به خاطر افزایش میزان اکسی‌توسین و سروتونین حس اعتماد و روحیه همکاری شکل می‌گیرد.

این معنای تعادل میان کار و زندگی است. این مسئله ربطی به ساعات کاری ما یا تنش عصبی‌ای که متحمل می‌شویم ندارد. این تعادل به جایی مربوط است که در آن احساس امنیت می‌کنیم. اگر در خانه احساس امنیت کنیم اما در محیط کار ایمن نباشیم، دچار عدم تعادل کار و زندگی خواهیم شد. اگر در خانه و محل کار از روابطی قوی بهره‌مند باشیم، اگر احساس تعلق کنیم، اگر در هر دوی این مکان‌ها احساس امنیت کنیم، نیروهای قدرتمند یعنی ماده شیمیایی جادویی اکسی‌توسین اثر منفی تنش عصبی و کورتیزول را خنثی می‌کند. ما بر پایه اعتماد کارهایی برای یکدیگر انجام می‌دهیم، مراقب یکدیگریم به خاطر یکدیگر فداکاری می‌کنیم. تمامی این موارد احساس امنیت ما درون حلقه امن می‌افزاید. ما در محیط کاری، آسودگی خاطر و اعتماد به نفس داریم که این امر به طور کلی میزان تنش عصبی ما را کاهش می‌دهد چون خطری را برای ما که برای سلامتی مضر باشد احساس نمی‌کنیم.

هنگامی که وقت کافی صرف برقراری ارتباط مناسب و مطلوب می‌شود و رهبران کارکنانشان را برتر از منابع مالی شرکت می‌دانند، همچنین وقتی کارکنان می‌توانند واقعاً به هم اعتماد کنند، اکسی‌توسین که در بدن آزاد می‌شود، تمام اثرات منفی کار در محیط پرتنش را که بدن را سرشار از کورتیزول می‌کند از بین می‌برد. به عبارت دیگر، ماهیت کاری که انجام می‌دهیم یا ساعاتی از روز که سر کار می‌گذرانیم نخواهد توانست به کاهش تنش عصبی و ایجاد تعادل میان کار و زندگی کمک کند، بلکه افزایش میزان جریان اکسی‌توسین و سروتونین این امر را محقق می‌کند. سروتونین اعتماد به نفس را بالا می‌برد و برای کمک به افراد زیردست تحریک‌مان می‌کند و ما را مایه افتخار افراد بالادستی قرار می‌دهد. اکس‌توسین تنش عصبی را کاهش می‌دهد و ما را به شغل‌مان علاقه‌مندتر می‌کند، قوای ادراکی و شناختی را تقویت می‌کند و باعث می‌شود بهتر به حل و فصل مشکلات پیچیده بپردازیم. این ماده شیمیایی سیستم ایمنی بدن را بهبود می‌بخشد، فشار خون را کم می‌کند، میل جنسی را افزایش می‌دهد و به واقع از هوس و اعتیادها می‌کاهد. بهتر از همه اینکه افراد را به همکاری با یکدیگر ترغیب می‌کند. به همین دلیل افرادی که عاشق کار خود هستند به راحتی موقعیت شغلی با حقوق بیشتر را رد می‌کنند تا بتوانند به کار خود ادامه دهند که عاشق هستند. در مقایسه با فرهنگ سازمانی که رهبران از مشوق تصمیمات واپس‌گرایانه و فعالیت‌هایی هستند که بر کامروایی و رضایتمندی آنی متمرکز شده باشد، فرهنگ سازمانی که منجر به جریان آزادانه‌تر مواد شیمیایی فداکار شود، در بلندمدت ثبات بیشتر سازمانی و عملکرد بهتری را برای شرکت به ارمغان خواهد آورد و در صورت تحقق این امر، پیوند میان ما قوی‌تر، وفاداری مان عمیق‌تر و عمر سازمان طولانی‌تر می‌شود. بهتر از همه اینکه شادتر به خانه باز می‌گردیم و زندگی سالم‌تر و طولانی‌تر خواهیم داشت. این نوع فرهنگ در هر کاری از کوچک تا بزرگ امکان پذیر است. تا وقتی انسان‌ها به خاطر هدفی مشترک با هم متحد می‌شوند. رهبران می‌توانند هر فرهنگ دلخواهی را ایجاد کنند. برای این کار نیازی به ایجاد تغییرات شدید یا تعدیل نیرو نیست و نیازی به جایگزینی افراد مستعد فعلی با دیگران وجود ندارد.

## هشت: دلیل وجود رهبر

سازمان‌ها و شرکت‌ها قبیله‌های مدرن‌اند و مانند هر قبیله‌ای آداب و رسوم، نماد و زبان خود را دارند. فرهنگ هر شرکت خصوصیتی مانند فرهنگی هر قبیله دارد. بعضی از شرکت‌های فرهنگی قوی و بعضی شرکت‌ها فرهنگی ضعیف دارند. ما به بعضی از شرکت‌ها احساس تعلق بیشتری می‌کنیم و به خاطر فرهنگ حاکم بر آنها آسانتر و کارکنانشان ارتباط برقرار می‌کنیم و سازگاری می‌شویم. مانند همه قبیله‌ها، بعضی از سازمان‌ها رهبرانی قوی و بعضی دیگر رهبرانی ضعیف دارند. اما همه آنها رهبر دارند. آفرینش تمام وجود به ما هدفمند است و در نهایت به افزایش فرصت‌های حفظ بقا و کسب موفقیت‌مان کمک می‌کند. نیاز ما به رهبر نیز از این قاعده مستثنا نیست. اگر از دیدگاه انسان‌شناسی به تاریخچه رهبری بنگریم و اینکه چرا قبل از هر چیز وجود رهبر مطرح است، استانداردهایی عینی برای ما روشن می‌شود که بر اساس آن درمی‌یابیم چه چیزی موجب می‌شود یک رهبر خوب باشد و چه چیزی سبب بد بودن رهبر می‌شود. همانند برخی از سیستم‌های داخلی بدن که بر رفتار ما تاثیر گذارند، نیاز ما به نظام سلسله‌مراتبی و به نیاز ما به مواد غذایی و سرپناه امن مربوط می‌شود.

اگرچه واقعا می‌توان با تملک‌داری موقعیت اجتماعی خود را بالا برد، احساس مطلوب ناشی از آن دوامی نخواهد داشت. جریان سروتونین ناشی از چنین اقدامی باعث برقراری هیچگونه ارتباط اجتماعی نمی‌شود. یادآوری می‌کنم که هدف از ترشح مواد شیمیایی فداکار کمک به ما در تقویت جوامع و ارتباطات اجتماعی است. برای دستیابی به احساس غریبی ماندگار باید رابطه‌ای با مرشد، پدر و مادر، رئیس، مربی یا رهبر برای پشتیبانی از پیدایش چنین احساسی وجود داشته باشد.

تمام مزایای نقش رهبری آسان به دست نمی‌آید. در واقع دستیابی به این مزایا قیمت گزافی دارد و امروزه اغلب، این بخش از معادل در بیشتر سازمان‌های ما به دست فراموشی سپرده شده است. اینکه ستاره جامعه ممکن است واقعا از بقیه ((قوی‌تر)) باشد واقعیت است. همه می‌دانیم احترام و عشقی که برای آنها قائلیم، باعث افزایش اعتماد به نفس آنان خواهد شد. این نکته مثبتی است، چون در زمانی که خطری خارجی گروه را تهدید می‌کند، انتظار داریم رهبر که واقعا فردی قوی‌تر است، تغذیه بهتری داشته و به دلیل جریان سروتونین از اعتماد به نفس بالاتری برخوردار است، اولین کسی باشد که برای محافظت از بقیه ما به مقابله با خطر بشتابد. رهبران کسانی هستند که از اطرافیان خود حمایت می‌کنند. حتی زمانی که با ما اختلاف نظر دارند گاهی آسایش خود را فدای آسایش ما می‌کنند. اعتماد فقط بر اساس عقاید مشترک شکل نمی‌گیرد، بلکه واکنش زیست‌شناختی این باور است که از صمیم قلب خواهان خیر و سعادت ماست. رهبران حاضرند به خاطر ما از متعلقات خود بگذرند. آنان به خاطر ما از زمان، انرژی، پول و حتی سهم غذای خود صرف‌نظر می‌کنند. وقتی موضوع مهم باشد، ترجیح می‌دهد آخر غذا بخورند. رهبران سازمان‌هایی که نه فقط به میل خود، بلکه به دلیل اصرار اعضای خانواده سازمانی به اعطای مقام بالاتر، به مدارج عالی‌تر دست می‌یابند، رهبران واقعی هستند و لیاقت اعتماد و وفاداری ما را دارند.

دوری از مرکز توجه به منظور صرفه‌زمان و انرژی برای حمایت و محافظت از افراد، رهبران خوبی می‌سازد. با احساس حلقه امن در اطرافمان، خود و توانایی‌هایمان را در طبقه اخلاص در اختیار رهبر قرار می‌دهیم و تا آخرین حد توان برای تحقق چشم‌انداز او تلاش می‌کنیم. فقط کافیت رهبران به یاد داشته باشند که به چه کسانی خدمت می‌کنند، در عوض، خدمت متقابل به آنها باعث افتخار و مسرت ما خواهد بود.

**پاداش رهبری که آخر غذا می‌خورد:** امنیتی که خاندانی قوی به اعضای خود عرضه می‌کند، آن خاندان را قدرتمندتر می‌کند و برای مقابله با خطرها و بی‌ثباتی‌های دنیای خارجی مجهزتر می‌سازد. دلیل عملکرد موثر رهبران خوب در دوره سختی و مشکلات، واضح است. آنها داوطلبانه هر آنچه دارند در طبق اخلاص تقدیم می‌کند و تا آخرین حد توان می‌کوشند تا شاهد پیشرفت و قوی‌تر شدن شرکت یا خاندان‌شان باشند. آنها از روی اجبار چنین کاری نمی‌کنند... بلکه با کمال میل این گونه عمل می‌کنند و در نهایت، خاندان قوی‌تر و شرکت قویتری تضمین‌کننده

احساس امنیت و حمایت بیشتر برای افراد بیشتر در مدت زمان طولانی تر خواهد بود. در مقابل، احساس ترس، پیشبرد نوآوری و روند پیشرفت را مختل می کند که بسیاری از رهبران شرکت ها ادعا می کنند در تلاش اند با سازماندهی مجدد، آنها را تحقق بخشند.

همه مواد شیمیایی عامل احساس خوب، برای حفظ بقای ما به عنوان فرد یا گروهی حیاتی اند. آنها بر اساس نیاز و محیط کار ما نقش خود را ایفا می کنند. توانایی سخت کوشی در قوای بدنی برای انجام کارهای بدنی بسیار سنگین از اندورفین نشئت می گیرد. توانایی تعیین هدف، تمرکز و اجرای تمام و کمال کارها از قدرت های محرک دوپامین است. از پیشرفت و ترقی احساس خوبی به شما دست می دهد، در نتیجه برای تحقق آن تلاش می کنیم. به خاطر جریان سروتونین به دستاوردهای افراد مورد علاقه خود افتخار می کنیم و از اینکه مایه افتخار حامیان خود هستیم، احساس سربلندی می کنیم. سروتونین به تضمین حمایت ما از پیروان و عملکرد صحیح در قبال رهبران کمک می کند. قدرت اسرار آمیز اکسی-توسین در برقراری ارتباطات درباره عشق و اعتماد، ما را یاری می دهد. این ماده شیمیایی به ما کمک می کند و روابطی بسیار قوی برقرار کنیم، در نتیجه با علم به اینکه افرادی که به ما اهمیت می دهند از ما حمایت خواهند کرد، با اعتماد به نفس کامل تصمیم گیری می کنیم. می دانیم اگر به کمک یا پشتیبانی احتیاج داشته باشیم، افرادی که به ما اهمیت می دهند و دوستان دارند، تحت هر شرایطی کمکمان خواهند کرد. اکسی توسین سلامتی ما را حفظ می کند. این ماده شیمیایی ذهن را باز و از دیدگاه زیست شناختی به حلال مشکلات بهتری تبدیل می کند. بدون اکسی توسین اگر پیشرفتی هم داشته باشیم، کوتاه مدت خواهد بود. لازمه رشد سریع عظمت و بزرگی انسان ها، یکپارچه شدن توانایی حل مشکلات افرادی است که به یکدیگر اعتماد دارند.

## نه: شجاعت انجام کار صحیح

سازمان هایی که مسئولیت تمام و کمال شغل را بر عهده کارکنان می گذارند نیز به طور خستگی ناپذیر برای آموزش افراد خود تلاش می کنند. این آموزش ها فرای موضوع درسی کلاس است که گهگاه در خصوص نگارش بهتر فایل پاورپوینت یا چگونگی ارتقای توانایی های فردی برای ارائه موثرتر مطالب به مخاطبان برگزار می شود. این قبیل سازمان ها برای اصلاح و ارتقای شخص فرصت هایی بی حد و حصر به آنها می دهند. هر چه فرصت های آموزشی بیشتر در اختیار ما بگذارند، مطالب و مهارت های بیشتری یاد می گیریم. هر چه با تجربه ترین و اعتماد به نفس بیشتری کسب کنیم، سازمان تمایل بیشتری برای واگذاری مسئولیت های بیشتر و سنگین تر به ما خواهد داشت. در نهایت، سازمان یعنی بخش مدیریت و همکاران به آگاهی ما از زمان مناسب نقض قوانین اعتماد خواهند کرد. نمی توان به قانون یا فناوری اعتماد کرد. می توان به آنها اتکا کرد اما اعتماد به آنها امکان پذیر نیست. اعتماد تجربه بسیار خاص انسانی است که به دلیل ترشح اکسی توسین، در واکنش به کارهایی به وجود می آید که برای حفظ امنیت و محافظت، از طرف ما انجام می شود. اعتماد واقعی فقط در میان مردم وجود دارد. وقتی می توان به دیگران اعتماد کرد که بدانیم واقعا و آگاهانه به ما توجه می کنند و نگران ما هستند. فناوری هر قدر هم که پیشرفته باشد، به هیچ وجه به ما اهمیت نمی دهد و فقط نسبت به بعضی از متغیرها عکس العمل نشان می دهد. کتاب قانون هر قدر هم که جامع باشد نمی تواند تمام احتمالات را پوشش دهد. مزیت واقعی اجتماعی اعتماد وقتی معلوم می شود که متقابل باشد. اعتماد یک طرفه به نفع فرد یا گروه نیست. چه نکته مثبتی در این مسئله وجود دارد که در شرکتی بخش مدیریت به کارگران خود اعتماد داشته باشد، اما کارگران به مدیریت خود اعتماد نداشته باشند؟ به سختی می توان ادعا کرد ازدواجی که در آن خانم به همسرش اعتماد داشته باشد اما آقا به همسرش اعتماد نداشته باشد بیوندی مستحکم است. اینکه رهبری از کارکنانش انتظار اعتماد داشته باشد، امری معقول و طبیعی است. اما اگر رهبر به کارکنانش اعتماد نداشته باشد، این رویه با شکست روبه رو خواهد شد. برای اینکه حس اعتماد برای افراد و گروه سودمند باشد این اعتماد باید مشترک باشد.

مسئولیت رهبران، آموختن قوانین به افراد، آموزش آنها برای کسب شایستگی و ایجاد اعتماد به نفس است. در این مرحله رهبر باید کنار بایستد و به اینکه افراد آگاهانه عمل می‌کنند و کارهای لازم را انجام می‌دهند اعتماد کند. در سازمان‌های ضعیف، بدون اعمال نظارت، بسیاری از افراد برای نفع شخصی خود قوانین را زیر پا می‌گذارند و این عامل اصلی تضعیف سازمان‌هاست. در سازمان‌های قدرتمند، افراد قوانین را در صورتی نقض می‌کنند که برای کمک به دیگران باشد. مسئولیت رهبر پشتیبانی از افراد زیر دست است. وقتی افراد برای انجام کار صحیح احساس آزادی کنند، حتی اگر این امر به معنای نقض قوانین باشد، در نهایت تمایل بیشتری به انجام کار درست و به جا خواهند داشت. پشتوانه شجاعت و جرات افراد، مقام‌های بالاتر هستند. میزان اطمینان ما در اقدام به کاری درست بستگی به میزان اعتمادی دارد که از طرف رهبران خود دریافت می‌کنیم. اگر از افراد خوب بخواهیم در سازمانی با فرهنگی نامناسب کار کنند، فرهنگی که در آن رهبران کنترل امور را رها نمی‌کنند، احتمال وقوع حادثه ناگوار افزایش می‌یابد. مردم به جای اینکه به انجام کارهای ضروری اهمیت بدهند، دغدغه بیشتری برای پیروی از قانون پیدا خواهند کرد، چون می‌ترسند به در دسر بیفتند و حتی شغلشان را از دست بدهند. در صورتی که این امر تحقق یابد عده‌ای از انسانها جان خود را از دست خواهند داد.

## ده: ماشین برف رو در صحرا

هر چقدر هم که دوست دار این عقیده باشیم که فقط هوش و ذکاوت، ما را تا این حد پیش برده است، این کل حقیقت نیست. هوش منشا ایده‌ها و رهنمودهایی برای ماست. اما در واقع توانایی همکاری ماست که به اجرای تمام و کمال ایده‌ها و رهنمودها کمک می‌کند. روی زمین هیچ چیز ارزشمندی به تنهایی و بدون کمک دیگران ساخته نشده است. دستاوردهای شرکت یا فناوری‌های معدودی هستند که بدون کمک و پشتیبانی دیگران ایجاد شده باشند. این مسئله امری بدیهی است که هرچه دیگران بیشتر بخواهند به ما کمک کنند دستاوردهای بیشتری خواهیم داشت. در اینکه اقلیتی از کارکنان در محیط کار خود احساس کامیابی و شادمانی واقعی می‌کنند، مقصر اصلی ما هستیم، ما سیستم‌هایی را بنا کرده‌ایم و سازمان‌هایی را به وجود آورده‌ایم که انسان‌ها را مجبور به کار در محیطی می‌کنند که امکان ارائه بهترین عملکرد در آنها وجود ندارد. با جریان دوپامین اضافه تحریک‌کننده و جریان کورتیزول در زمان نامناسب، در واقع در سیستم بدن خود اختلال ایجاد می‌کنیم و آن را وادار به واکنش خلاف انتظار، یعنی ترغیب به اولویت‌بخشی به مراقبت از خود و بدگمانی نسبت به دیگران می‌کنیم. عملکرد اعتماد مانند روغن کاری است. اختلاف را کاهش می‌دهد و شرایطی بسیار مناسب‌تر برای موفقیت فراهم می‌آورد.

یکی از مسائلی که بسیاری از رهبران قادر به ارزیابی آن نیستند، این است که مشکل آنها افراد نیستند. آنها خوب‌اند. به عبارت دیگر، بیشتر، محیط کاری افراد مشکل ساز است. اگر این مسئله خوب درک شود کارها به درستی پیش می‌رود. عملکرد اعتماد برای موجودی اجتماعی، همانند روغن کاری است. اختلاف را کاهش می‌دهد و شرایط بسیار مناسب‌تر برای موفقیت فراهم می‌آورد، درست مثل اینکه ماشین برف رو را به مکانی پر از برف منتقل کنید. با این اقدام حتی ماشین‌های برف روی ضعیف هم می‌توانند از ماشین‌های برف روی قدرتمندی که در موقعیتی نامناسب قرار گرفته‌اند، پیشی بگیرند. شاخص واقعی موفقیت سازمان یا توانایی مدیریت آن در زمان چالش‌ها میزان هوش افراد سازمان نیست بلکه همکاری موثر آنها با هم است. اعتماد و تعهد احساساتی هستند که از آزادسازی محرک‌های شیمیایی در عمق مغز کناره‌ای درکشان می‌کنیم. به همین سبب سنجش و ارزیابی آنها به طور ذاتی کار بسیار سختی است. همانطور که با امر کردن افراد به شادمانی نمی‌توان از آنها انتظار ابراز شادی داشت، نمی‌شود فقط از کسی بخواهیم به من اعتماد کند یا به انجام کاری متعهد شود و انتظار داشته باشیم این کار را بکند. باید برای بروز احساس وفاداری و فداکاری در اشخاص در ابتدا مجموعه متنوعی از کارها را انجام دهیم. تمام رهبران سازمان باید از چندین اصل بنیادی پیروی کنند تا بتوانند در قلب کارکنان خود اعتماد و تعهدی عمیق ایجاد کنند و برخلاف روش مبتنی بر آزادسازی دوپامین، تحقق این امر منوط به صرف زمان و انرژی و مستلزم خواسته و میل قلبی کارکنان آن سازمان است.

## فصل دوم: راهی که انتخاب کردیم

### یازده: رونق اقتصادی پیش از ورشکستگی

اهمیت سخت کوشی، ضرورت همکاری و ارزش وفاداری، یعنی تمام آنچه آنها برای تحقق اهداف بلد بودند، نحوه عملکرد شرکت‌هایی را که این افراد اداره می‌کردند مشخص کرد. دهه پنجاه آغاز دوره‌ای شناخته شده است که افراد کل زندگی خود را در اختیار شرکت می‌گذاشتند و شرکت از آنها انتظار داشت کل عمرشان به عنوان عضوی از آن سازمان سپری کنند. هر کارمند پس از پایان حرفه‌ای طولانی مدت، ساعت طلایی مشهوری دریافت می‌کرد که نماد اصلی و نهایی قدردانی شرکت از او برای یک عمر خدمت بود. این رویه مدتی موثر واقع شد.

### دوازده: بزرگسالی متولدان دوره رشد انفجاری جمعیت

ایده کلی ارجحیت مسائل مالی یا منابع مادی نسبت به کارکنان کاملاً در تقابل با علم مردم‌شناسی است که پشتیبانی رهبران از افراد را الزامی می‌داند. این نظریه مانند این است که والدین محافظت از ماشین را به حمایت از فرزندانشان ترجیح دهند. چنین طرز فکری تار و پود خانواده را متلاشی می‌کند. چنین تعریفی از رهبر امروزی، همانگونه که به خانواده آسیب جدی وارد می‌کند، روابط درون سازمانی و حتی روابط اجتماعی ما را نابود می‌کند. هرچه شرکت محصولات، خدمات و تجربه بهتری را به مشتریان خود عرضه کند، تقاضای بیشتری برای آن محصولات، خدمات و تجربیات ایجاد خواهد شد و برای رقابت در بازار اقتصادی هیچ راهی بهتر از ایجاد تقاضای بیشتر و کنترل بیشتر روی منابع و ذخایر موجود ندارد که تحقق این امر میل و اراده کارکنان خلاصه می‌شود. معمولاً محصولات، خدمات و تجربیات بهتر، نتیجه تلاش کارکنانی است که در اختراع، نوآوری یا عرضه، نقش اصلی را ایفا کرده‌اند. به محض اینکه مردم در درجه دوم اولویت قرار بگیرند، تمایز محصول جای خود را به تولید کالاهای ساده مصرفی می‌دهد. در صورت وقوع چنین رویدادی، نوآوری کاهش می‌یابد و فشار رقابتی بازار در زمینه مسائلی از قبیل قیمت و سایر استراتژی‌های کوتاه‌مدت افزایش می‌یابد. در واقع هرچه تعداد بیشتری از کارکنان شرکت را تحلیل گران مالی تشکیل بدهند، میزان نوآوری در شرکت کاهش می‌یابد.

امروزه بسیاری از محیط‌های کار گرایش طبیعی به اعتماد و همکاری ما را از بین می‌برند. برای گونه انسان که در زمانه محدودیت منابع و دوره مملو از خطرهای بزرگ پا به عرصه وجود گذاشته است، هنگامی که منابع فراوانند و احتمال وقوع خطرات خارجی کم، تمایل طبیعی به مشارکت و همکاری پیچیده می‌شود. وقتی دارایی کمتری در اختیار داشته باشیم تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاری آن با دیگران داریم. قبیله‌ای عشایری یا خانواده چادر نشین مغولی ثروتمند زیادی ندارند، اما با خرسندی آنچه را که دارند با دیگران سهم می‌شوند، چون چنین کاری به نفع آنهاست. اگر در سفر به آنها مواجه شوید، با رویی گشاده به شما خوش آمد خواهند گفت و با غذا و روحیه میهمان‌نوازی از شما پذیرایی می‌کنند. دلیل چنین رفتاری فقط این نیست که آنها مردمان خوبی هستند، بلکه حفظ بقای آنها به بخشندگی بستگی دارد، چون آنان می‌دانند که ممکن است روزی دیگر خودشان مسافری باشند که به غذا و سرپناه احتیاج دارد. عجیب آنکه هر چه ثروتمندتر باشیم، حالت تدافعی بیشتری به خود می‌گیریم و شرایط امنیتی پیچیده‌تری برای حفظ فاصله با مردم فراهم می‌آوریم و تمایل کمتری به گشاده دستی خواهیم داشت. میل شدید به کسب ثروت بیشتر که با تعامل فیزیکی کمتر ما با (مردم عادی) همراه است، منجر به قطع رابطه ما با واقعیت یا بی‌بصیرتی نسبت به حقایق می‌شود.

ما با فاصله و دور از منظر مردمی کار می‌کنیم که تحت تاثیر تصمیم ما قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، چنانچه به انجام کارهای درست و خیرخواهانه تمایل داشته باشیم (معنای کار صحیح با معنای کار قانونی تفاوت دارد) متحمل ضرری چشمگیر می‌شویم. این مسائل به ناچار

داستانی جانی براو را برای ما تداعی می کند که بالای ابرها پرواز می کند و امکان تماس رو در رو با نیروهای عملیات ویژه زمینی را از دست داده بود و احساس می کرد باید از ارتفاع پروازش بکاهد تا بتواند کسانی را که از آنها محافظت می کرد ببیند. وقتی حفظ موقعیت خود در بالای ابرها را ترجیح می دهیم و به جای اینکه خود به گردآوری اطلاعات پردازیم، فقط به اطلاعات دریافتی بسنده می کنیم، این امر نه تنها تصمیم گیری صحیح و اخلاقی را مشکل تر می کند، بلکه حتی قبول مسئولیت شکست در تصمیم گیری درست اخلاقی را سخت تر می سازد. خبر خوب اینکه ما امکان انجام کارهایی را در جهت کمک مدیریت تفکر انتزاعی و حفظ قدرت حلقه های امن خود را داریم.

### سیزده: انتزاع مرگبار است

هر چه شرکت بزرگتر شود، فاصله فیزیکی میان ما و کارکنان شرکت یا کسانی که محصولات ما را می خرند بیشتر می شود. در چنین مقیاسی، مجبوریم به مدارکی استناد کنیم که حاوی گزارش میزان فروش و میزان درآمد ماست. وقتی با تفکر انتزاعی عددی باعث جدایی خود از انسانیت می شویم، رفتاری غیر انسانی از خود بروز خواهیم داد. جدایی فیزیکی میان ما و کسانی که در نهایت تحت تاثیر تصمیم ما قرار می گیرند، تاثیر چشمگیری بر زندگی بعضی از افراد خواهد گذاشت. هر چه فاصله مردم از ما بیشتر شود، بیشتر می توانیم به آنها آسیب برسانیم.

### چهارده: انتزاع مدرن

ما با فاصله و دور از منظر مردمی کار می کنیم که تحت تاثیر تصمیم ما قرار می گیرند. به عبارت دیگر، چنانچه به انجام کارهای درست و خیرخواهانه تمایل داشته باشیم (معنای کار صحیح با معنای کار قانونی تفاوت دارد) متحمل ضرری چشمگیر می شویم. این مسائل به ناچار داستانی جانی براو را برای ما تداعی می کند که بالای ابرها پرواز میکند و امکان تماس رو در رو با نیروهای عملیات ویژه زمینی را از دست داده بود و احساس می کرد باید از ارتفاع پروازش بکاهد تا بتواند کسانی را که از آنها محافظت می کرد ببیند. وقتی حفظ موقعیت خود در بالای ابرها را ترجیح می دهیم و به جای اینکه خود به گردآوری اطلاعات پردازیم، فقط به اطلاعات دریافتی بسنده می کنیم، این امر نه تنها تصمیم گیری صحیح و اخلاقی را مشکل تر می کند، بلکه حتی قبول مسئولیت شکست در تصمیم گیری درست اخلاقی را سخت تر می سازد. خبر خوب اینکه ما امکان انجام کارهایی را در جهت کمک مدیریت تفکر انتزاعی و حفظ قدرت حلقه های امن خود را داریم.

### پانزده: مدیریت تفکر انتزاعی

شمار زیادی از مردم، مردم نیستند، بلکه اعداد و ارقام اند. بار عاطفی داستان سرکوب قیام پرشکوه و شرافتمندانه ده ها هزار نفر به دست ارتش خودی به اندازه ای نیست که با تاثیر عاطفی و احساسی زندگی یک نفر برابری کند. احساس همدردی ما نسبت به مرگ دختری جوان و سوگواری برای او بسیار زیاد است در حالی که در برابر سرکوب بی دلیل هزاران زن جوان، کودک و سایر افراد بی گناه احساسی نداریم. این یکی از نقاط ضعف استفاده از اعداد به جای مردم است. اعداد از یک جایی به بعد، ارتباط خود را با مردم از دست می دهند. فقط ماهیت عددی خود را حفظ می کنند و معنا و مفهوم خود را از دست می دهند. ما موجوداتی عینیت گرا هستیم آنچه را که می بینیم دنبال می کنیم. اگر چیزی که می بینیم انسانی نیازمند باشد، به کمک او می شتابیم. اگر برایمان مشهود باشد که اوضاع در آینده روشن تر از اکنون است، برای تحقق آن تلاش می کنیم. اگر قرار باشد معیاری متریک را از عددی به عدد دیگری ارتقا دهیم، این کار را هم می توانیم انجام دهیم. اما اگر فقط اعداد را

بینیم، شاید نتوانیم تاثیر تصمیم خود و بر دوردست‌ها را درک کنیم. اعداد بزرگی گاهی به صورت نمادی از پول یا محصولات به کار می‌روند. اما بر اساس گفته استالین وقتی به صورت نمادی از انسان به کار می‌روند، توانایی ما برای ابراز همدردی کاهش می‌یابد. اگر خواهر شما، نان آور اصلی خانواده، شغل خود را از دست بدهد، تاثیر چشمگیری بر زندگی خواهرزاده‌ایتان خواهد گذاشت و این شکست، بار عاطفی عمیقی بر خواهرتان، خانواده او و احتمالاً شما تحمیل می‌کند. اما تصمیم اخراج چهار هزار نفر از کارکنان شرکتی بزرگ که در فهرستی طولانی درج شده است دیگر ملموس نیست و فقط اقدامی برای دستیابی به اهدافی مشخص است که باید انجام شود. عددها دیگر باز نمود افرادی نیستند که کار می‌کنند تا خرج خانواده‌هایشان را بدهند، بلکه نمادهای انتزاعی‌اند که در محاسبه استفاده می‌شوند.

## شانزده: عدم توازن

در تمام سازمان‌های که از وقوع عدم توازن لطمه دیده‌اند، الگوی روشنی وجود دارد که می‌تواند برای باقی ما سرمشق باشد. تقریباً در تمام آن سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی به درستی مدیریت نشده بود. همواره رهبری وجود داشت که مسئولیت رهبری خود را از صمیم قلب بر عهده نگرفته بود. با نمایان شدن آثار نیروهای مخرب ثروت، به تدریج یکپارچگی سازمان دچار تزلزل و سیاستمداری جایگزین روحیه همکاری شد.



هر فرهنگ، تاریخچه، سنت‌ها، زبان و نماد خود را دارد. هنگامیکه با فرهنگی همخوانی داریم، آشکارا اعلام می‌کنیم که به آن گروه تعلق داریم و رفتار خود را با مجموعه مشترک از ارزش‌ها و باورها هماهنگ می‌کنیم و تا اندازه‌ای، هویت خود را با فرهنگ کشوری تعریف می‌کنیم که تابعیت آن را داریم. هویت خود را با فرهنگ یک سازمان توصیف می‌کنیم.

در فرهنگ‌های قوی سازمانی، کارکنان وابستگی‌های مشابهی پیدا خواهند کرد. آنها هویت شخصی خود را بر اساس فرهنگ شرکت تعریف می‌کنند. کارکنان وست جت، شرکت هواپیمایی عوام پسند سرسخت کانادایی منسوب به شرکت آمریکا ساوت وست ایرلاینز نمی‌گویند که برای وست جت کار می‌کنند، چون در این صورت فقط موقعیت شغلی خود را بیان کرده‌اند. آنها خود را وست جتی می‌نامند. این هویت است. وقتی احساس تعلق نداشته باشیم، نمی‌توانیم شرتی را که روی آن آرم شرکت درج شده باشد هنگام خواب یا رنگ آمیزی خانه می‌پوشیم. با این حال، هنگامی که احساس تعلق می‌کنیم، با افتخار لباس تبلیغاتی شرکت را در انظار عموم برتن می‌کنیم. در فرهنگ سازمان ضعیف، به خاطر انجام کاری که (نفع شخصی) ما را به دنبال دارد، از مسیر انجام (کار درست) منحرف می‌شویم. وقتی معیارهای فرهنگی از ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها و باورها به کارایی، درآمدزایی و سایر معیارهای سنجش دوپامین محور غیر انسانی تغییر می‌کند، تعادل میان محرک‌های رفتاری شیمیایی از بین می‌رود و تمایل به اعتماد و همکاری کاهش می‌یابد. چنین فرهنگی آن چنان ضعیف و بی‌اثر می‌شود که تمام نقاط قوت و پویایی خود را از دست می‌دهد و فقط شکل ظاهری خود را حفظ می‌کند و اصالت و مفهوم واقعی خود را از دست می‌دهد.

طبق اظهار نظر مختصر و مفیدی که به گوته، متفکر بزرگ قرن نوزدهم نسبت می‌دهند به راحتی می‌توان شخصیت یک نفر را بر مبنای رفتار او با افرادی ارزیابی کرد که نمی‌توانند کاری برای او انجام دهند. چنانچه شخصیت فردی نحوه تفکر و عملکرد او را توصیف کند، فرهنگ سازمانی وصف‌کننده خصوصیات گروهی از مردم و نحوه تفکر و عملکرد مشترک گروهی آنها خواهد بود. شرکتی قوی فرهنگی خواهد داشت که به تشویق و ترویج برخورد محترمانه با همه مردم می‌پردازد. در این فرهنگ احترام فقط مختص کسانی نیست که در حال حاضر به آنها حقوق می‌دهند یا برای آنها درآمدزا هستند. در فرهنگی قوی، افراد درون سازمان احساس خواهند کرد که مورد حمایت رهبران خود قرار دارند و احساس می‌کنند همکارانشان پشتیبان آنها هستند. در فرهنگی ضعیف، احساس کارکنان این است که امنیتی که دارند، در درجه اول ناشی از تدبیر خود آنها در اداره امور، گسترش و ارتقای موقعیت‌های شخصی و مراقبت از خودشان است. اگرچه بعضی از آنها آنقدر خوش شانس هستند که از همیاری یک یا دو نفر از همکارانشان برخوردار باشند.

درست همانطور که شخصیت، ارزش ما را برای دوستانمان رقم می‌زند، فرهنگ یک شرکت نیز معرف ارزش آن برای کسانی است که آن شرکت را می‌شناسند. میزان عملکرد و کارایی تغییر می‌کند، تنها چیزی که می‌توان به آن متکی بود، قدرت فرهنگی است. چنانچه مردم درون حلقه امن به یکدیگر اعتماد کنند و اطلاعات مربوط به موفقیت‌ها و شکست‌ها و نیز دانسته‌ها و ندانسته‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، در نهایت چنین روندی منجر به پیدایش نوآوری می‌شود. نوآوری فقط نتیجه طبیعی چنین رویه‌ای است.

## هجده: درس دوم رهبری (فرهنگ سازمان تابعی از رویه کاری رهبر آن است)

همانطور که می دانیم وقتی فاصله به وجود می آید، تفکر غیر واقع بینانه شکل می گیرد و پس از مدت زمان کوتاهی بدگمانی هم بدان اضافه می شود. رهبران مستبد همه دنیا را علیه خود می بینند و این امر آنها را وادار به کناره گیری از تعداد بیشتری از مردم می کند. آنها کنترل بسیار شدیدتری حول حلقه داخلی خود اعمال می کنند و به همان میزانی که انزوای آنها افزایش می یابد، سازمان نیز دچار مشکلات بیشتری می شود. افراد درون سازمان به خاطر عدم حمایت مقامات بالاتر کمتر به همکاری رغبت نشان می دهند و در عوض، رقابت با یکدیگر بهترین راه ترقی محسوب می شود. در صورت وقوع چنین رخدادی، موفقیت بعضی از افراد گروه، نه تنها تشویق نمی شود، بلکه باعث ایجاد حسادت نیز می شود. اگر رهبر، فردی خبیث باشد و ما بر این باور باشیم که ورود به حلقه داخلی به هیچ وجه امکان پذیر نیست، چنین مسائلی سرآغاز شکل گیری شورش خواهد بود. اما اگر امکان ورود ما به حلقه درونی وجود داشته باشد یا از سوی دیگر، اگر مطمئن نباشیم که قربانی اهداف آنها خواهیم شد یا خیر، در این صورت تقریباً هیچ اقدامی نمی کنیم و منفعل می شویم. این مسئله همانند صدای خش خش داخل چمنزار دلهره ای در ما به وجود می آورد، ترس از آنچه ممکن است در کمین ما باشد، که در نهایت منجر به شروع جریان کورتیزول در سیستم جریان خون بدن ما می شود. کورتیزول باعث می شود به عنوان رهبری عالی رتبه و منزوی دچار شک شویم و فقط روی صیانت نفس تمرکز کنیم. تمرکز کل قدرت نظارت و کنترل در دست بالاترین مقام سازمان فقط یک پیامد به دنیا دارد: سقوط و فروپاشی نهایی.

نقش رهبر این نیست که با فریاد دستور صادر کند و مسئولیت کامل موفقیت یا شکست ماموریت را بر عهده بگیرد. بلکه وظیفه رهبر این است که مسئولیت موفقیت هر یک از کارکنان خود را بر عهده بگیرد و تضمین کننده برخورداری افراد از آموزش صحیح و کافی و احساس اعتماد به نفس در اجرای وظایف شان باشد. وظیفه او واگذاری مسئولیت به افراد است و باید آنان را در قبال پیشبرد ماموریت پاسخگو بداند. اگر رهبر مسئولیت هدایت و محافظت از افراد را بر عهده بگیرد، کارکنان اقدامی که برای پیشبرد ماموریت لازم باشد انجام خواهند داد. رهبران ضعیف بر اساس این باور غلط که هوش و اطلاعات، رتبه و روابط به شخصیت و وجود آنها می دهد، چنین مواردی را فقط برای خود نگه می دارند. اما این روند، صحیح نیست. در سازمانی که دارای حلقه امن گسترده ای باشد، نه تنها رهبر با کمال میل دانش خود را در اختیار دیگران می گذارد، بلکه سایر افراد نیز همین طور عمل می کنند. دوباره می گویم، رهبر است که چنین جوی را به وجود می آورد. هنگامی که رهبران آشکارا به اشتباهات و کمی دانش خود اعتراف می کنند، نه تنها دوست داریم بیشتر به آنها کمک کنیم، بلکه با رغبت بیشتری اشتباهات خود را بیان می کنیم و دیگران را از انحراف روند کارها از مسیر اصلی مطلع می کنیم. اشتباه کردن درون حلقه، چیزی نیست که افراد از آن واهمه داشته باشند. در سازمان هایی که در آن هیچ احساس امنیتی وجود ندارد، به احتمال زیاد افراد به خاطر صیانت نفس اشتباهات یا مشکلات کاری خود را پنهان می کنند. این پنهانکاری گاهی اوقات موجب می شود که اشتباهات انباشته و زمانی آشکار شوند که آنقدر بزرگ و پیچیده شده اند که محار و رفع آنها کار بسیار سخت یا غیرممکن است.

هدف رهبر، فرماندهی نیست. رهبران باید خط مشی و هدف را مشخص کنند و به سایر افراد اجازه تصمیم گیری درباره روش کار خود و چگونگی دستیابی به اهداف را بدهند. این چالشی است که بیشتر سازمان ها با آن مواجه می شوند. ما افراد را برای پیروی از دستورات آموزش می دهیم، نه برای اینکه درباره آنها فکر می کنند. اگر افراد فقط از دستورات پیروی کنند، نمی توان از آنها انتظار داشت که مسئولیت کارهای خود را بر عهده بگیرند. زنجیره فرماندهی برای اجرای دستورات است نه برای اطلاع رسانی و نظرسنجی. مسئولیت پذیری این نیست که به اجرای دستورات دریافتی پردازیم، این فرمانبرداری است. مسئولیت پذیری، انجام کار درست است. هر چه میزان انرژی بیشتری از مقامات بالای سازمان به مجریان کار یعنی کسانی که آگاهی بیشتری نسبت به روال کاری روزانه سازمان دارند منتقل شود، سازمان و رهبران آن نیز قدرتمند تر می شوند.

## نوزده: صداقت مهم است

این حقیقت درباره همه سازمان‌ها ساده است، حتی سازمان‌هایی که تصمیم افراد در آنها جنبه حیاتی ندارد. زمانی اعتماد ما نسبت به رهبران سازمان کاهش می‌یابد که به گفته‌های آنها شک کنیم و فکر کنیم فقط برای حفظ ظاهر خود یا شرکت این گونه عمل می‌کنند یا برای گریز از احساس حقارت و مسئولیت پاسخگویی اینگونه صحبت می‌کنند. این واکنش طبیعی است. مغز ما اطلاعات دریافتی را با ذهنیت حفظ بقا تفسیر می‌کند. اگر به این مسئله شک داشته باشیم که رهبران ما حقیقت را به خاطر منافع خود تغییر می‌دهند، در این صورت ذهن نیمه خودآگاه ما ترجیح می‌دهد که با آنها همراه نشویم و در یک سنگر مبارزه نکنیم.

رهبری فقط به این معنا نیست که همواره حق با آنها باشد. در حقیقت رهبری درجه‌ای نیست که به یقه لباس فرم خود بچسبانند، بلکه مسئولیتی است که کاملاً بر پایه ویژگی‌های شخصیتی فرد می‌چرخد. منشا اصلی نقش رهبری سه خصوصیات صداقت، شرافت و پاسخگویی یعنی تمام مولفه‌های احساس اعتماد است. رهبری برپایه بیان آن که خواهان شنیدن آن هستیم شکل نمی‌گیرد، بلکه بر اساس بیان آنچه به شنیدن آن نیاز داریم شکل می‌گیرد. اگر رهبری واقعی بخواهیم و خواهان پیدایش حس اعتمادی عمیق و وفاداری باشیم، باید کار خود را با راستگویی آغاز کنیم. طبق فرهنگ لغات دانشگاهی مریام-وبستر، صداقت یعنی پایبندی قاطعانه به مجموعه‌ای از ارزش‌ها به خصوص ارزش‌های اخلاقی یا فرهنگی. به عبارت دیگر، بعضی اوقات کار و مبنای صداقت ملاک بالاتری نسبت به کار در محدوده قوانین است. فسادناپذیری مترادف صداقت محسوب می‌شود. جایگاه صداقت فرای لغتی است که در کنار سایر ارزش‌های شرکت روی دیوار نوشته شود. صداقت دلیل اعتماد ما به یکدیگر است، اگر بخواهیم از لغات منتخب مدیرعامل استفاده کنیم (اساس) اعتماد، صداقت است. باید بدانید اطلاعاتی که از دیگران و به خصوص از رهبران دریافت می‌کنیم خوب یا بد، واقعیت دارند. باید بدانیم و مطمئن باشیم که وقتی کسی حرفی می‌زند، واقعاً قصد و منظورش با حرف‌هایش یکی است. اگر به صداقت آن شک کنیم، در نهایت نمی‌توانیم زندگی خود یا افراد مورد علاقه‌مان را به آنها بسپاریم و به آنان اعتماد مطلق داشته باشیم. اگر به صداقت کسی شک کنیم، قبل از اینکه در یک سنگر به تلاش و مبارزه پردازیم، دچار تردید می‌شویم. بر اساس قوه ادراک مغز ما، صداقت افراد جامعه یا گروه، مسئله‌ای حیاتی و بسیار با اهمیت است.

لازمه تاثیرگذاری صداقت، نمود عملی آن است. صداقت حس و حالی صرفاً ذهنی نیست و زمانی معنای واقعی خود را نشان خواهد داد که کلام و کردار با قصد و نیت همخوانی داشته باشد. نداشتن صداقت در بهترین حالت ریاکاری و در بدترین حالت دروغگویی محسوب می‌شود. در دنیای کسب و کار رایج‌ترین شکل بی‌صداقتی وقتی نمایان می‌شود که رهبر سازمان به جای بیان حقایق، مطالبی بگوید که افراد انتظار شنیدن آن را دارند. صداقت به معنای راستگویی در زمانی نیست که با یکدیگر هم عقیده‌ایم بلکه به معنای داستانی در هنگامی است که اتفاق نظر نداریم یا حتی مهم‌تر، در زمانی که مرتکب اشتباه می‌شویم و در مسیر دستیابی به هدف گام اشتباه برمی‌داریم. من رهبرانی را که به ارزش فرهنگ باور دارند می‌ستایم برای رهبرانی که اولویت آنها افراد و منافع آنهاست احترام قائلم. عمیقاً به رهبرانی وفادارم که بر این باورند که صداقت یکی از اصول اساسی بنیانگذاری سازمان است. این باورها و ویژگی‌های لازم برای پیدایش فرهنگی بسیار قوی است، فرهنگی که در آن افراد نسبت به یکدیگر و سازمان احساس تعهد می‌کنند. رهبران شرکت‌ها به تعیین سبک کاری و خط مشی برای افراد می‌پردازند. رهبران ریاکار، دروغگو و خودپسند فرهنگی مملو از کارکنانی ریاکار، دروغگو و خودپسند به وجود می‌آورند. در مقابل، رهبران شرکت‌هایی که حقیقت را بیان می‌کنند، فرهنگی مملو از کارکنان راستگو به وجود خواهد آورد. درک این واقعیت مشکل نیست. ما از رهبر خود پیروی می‌کنیم.

## بیست: درس چهارم رهبری (تلاش برای پیروزی یا خدمت به دیگران)

تمام رهبران چنانچه واقعا خواهان ایفای نقش رهبری باشند، باید در راهروهای سازمانشان قدم بزنند و زمانی را برای افرادی بگذارند که به آنها خدمت می‌کنند. وقتی رابطه ما با همکارانمان قطع می‌شود، به جای اینکه زمان بیشتری صرف تمرکز بر خواسته‌های افرادی کنیم که مسئولیت آنها بر عهده ماست، بیشتر وقت خود را روی خواسته‌های شخصی تمرکز می‌کنیم. ما که موجوداتی اجتماعی هستیم وقتی بیشترین بازده را داریم که به یکدیگر اطمینان و با هم همکاری می‌کنیم. کمبود اعتماد و روحیه همکاری به معنای کاهش آمار دستاوردهای مفید خواهد بود. همکاری به معنای توافق آرا نیست، بلکه به معنای کار با یکدیگر برای پیشروی به سوی هدفی والاتر و خدمت به کسانی است که به حمایت شما تکیه کرده‌اند. به عبارت دیگر، همکاری به معنای تلاش برای کسب پیروزی در جهت خدمت به حزب یا دستیابی به مقاصد شخصی نیست.

## بیست و یک: درس پنجم رهبری (هدایت مردم را بر عهده بگیرید نه اداره ارقام را)

اگر درباره ولش (مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک) بر مبنای روشی از رهبری قضاوت کنیم که بر اساس آن کسب موفقیت با تمرکز و سودآوری و ارجحیت آن به افراد امکان‌پذیر است، او عنوان قهرمان وال استریت را برای خود حفظ می‌کند. چون مردی است که از هوش سطح بالایی برخوردار است و توانایی ارتقای سیستم‌ها را برای کسب حداکثر ارزش در کوتاه مدت دارد. اما شرکت‌ها و رهبران برجسته‌هایی هستند که بتوانند موفقیتی فرای توان هر رهبر کسب کنند و در دوره سختی نیز قادر به اداره امور باشند. چه می‌شود اگر رهبران را بر اساس عملکرد آنها طی دوره‌های ریاستشان ارزیابی نکنیم، بلکه بر اساس رویدادهایی به ارزیابی کارایی آنها پردازیم که پس از واگذاری مقام آنها به دیگری رخ می‌دهد؟ بر اساس چنین معیاری، ولش عملکرد خیلی خوبی ندارد، قدرت ماندگاری خاطره یک رهبر، فقط به اندازه قدرت آن چیزی است که بنیان‌گذاری کرده است، آنچه به دیگران اجازه می‌دهد تا تحت مدیریت و نام خودشان راه ترقی و رشد سازمان را ادامه دهند. میراث رهبر سابق فقط خاطره دوره خوب رونق کارها در زمان ریاست او نیست. این میراث و یادواره او نیست، بلکه احساس دل‌تنگی و غربت برای گذشته است. هدف از تاسیس شرکت جنرال الکتریک به حداکثر رساندن تعداد فرصت‌های روز بود، در زمانی که ارقام مالی اهمیت بیشتری نسبت به افراد داشتند. این فرصت تا ابد ماندگار نبود و در نتیجه دوامی نداشت.

تا زمانی‌که کارکنان شرکت عاشق آن نباشند، مشتریان عاشق آن شرکت نخواهند شد. صاحبان شرکت وقتی می‌توانند مشتریان را به عضویت در حلقه امن سازمانی دعوت کنند که تعداد قابل قبولی از کارکنان به رهبران خود ایمان داشته باشند رهبرانشان برای حمایت از آنها در قبال خطرات برون سازمانی نهایت تلاش خود را می‌کنند. روشن است که سودآوری هدف هر کسب و کاری است، اما تلقین اینکه مسئولیت اصلی و اولیه کسب و کار سودآوری است، باوری نادرست است. این رهبران شرکت‌ها هستند که سود مالی را محرک فرهنگ سازمانی خود در نظر می‌گیرند که باعث دوام بیشتر آنها در قبال رقبای معتاد به دوپامین و غرق در کوریتزول خواهد شد.

## فصل چهارم: پرتگاه

### بیست و دو: از ماست که بر ماست

تمام مدیرانی که بر اساس معیارهای متریک عمل می‌کنند، فرصتی برای کسب مقام رهبری افراد را در اختیار دارند. رهبری به معنای پذیرش مسئولیت در قبال جان انسان‌هاست نه در قبال اعداد و ارقام. مدیران مسئولیت اداره اعداد و ارقام و خروجی کار و مراقبت از ما را بر عهده دارند. تمام مدیرانی که بر اساس معیارهای متریک عمل می‌کنند، فرصتی برای کسب مقام رهبری افراد در اختیار دارند. درست همانطور که همه پزشکان کشور اهمیت ضدعفونی کردن ابزار خود را درک کردند، رهبران سازمان نیز باید کوچکترین کار لازم برای محافظت از کارکنان خود را انجام دهند. اما در ابتدا باید بپذیرند که خود آنها علت اصلی بروز مشکلات هستند. تا زمانی که رهبران شرکت با انتخاب روش‌هایی برای رشد کسب و کارشان به افرادی که ادعای خدمت به آنها را دارند صدمه ای وارد نکنند، هیچ کس حق آنها را برای انتخاب رویه دلخواه خود زیر سوال نمی‌برد. مشکل این است که به نظر می‌آید روسای کسب و کار، پخش اخبار مردمی را که باید به آنها خدمت کنند از یاد برده‌اند.

### بیست و سه: دستیابی به هدف به هر قیمت

درست همانطور که رهبران سازمان باید از افراد تحت سرپرستی خود مراقبت کنند (که در نهایت چنین عملکردی سازمان آنها را قدرتمندتر می‌سازد) باید مراقبت از محیط کار خود را نیز مدنظر قرار دهند. روشن است که این امر شامل اقتصاد و حتی جامعه متمدن نیز می‌شود. وقتی به جای همکاری با یکدیگر برای محافظت و ارتقای کل کشور، تمرکز روی محافظت از خود در برابر دیگران باشد، این مسئله درست به همان اندازه که باعث کاهش قدرت شرکت می‌شود، کشور را تضعیف می‌کند.

### بیست و چهار: نسل دور افتاده از صفات انسانی

این جایی است که ما هستیم. نسل خودپسند، معتاد بهره‌وری و کارایی بود. این نسل معیارهایی را نابود کرد که ما را در برابر سوء استفاده و بی‌عدالتی شرکت‌های بزرگ و پیامد سقوط بازار سهام حمایت می‌کرد. نسل گیج و پریشانی که در دنیای فاصله‌ها و جدایی از صفات انسانی زندگی می‌کند، فکر می‌کند که مبتلا به پیش‌فعالی است در حالیکه بیشتر به نظر می‌آید دچار اعتیاد دوپامین محور به رسانه‌های اجتماعی و تلفن‌های همراه باشد. این طور به نظر می‌آید که با شکاف و خلا عمیقی مواجه شده‌ایم. بنابراین چه کاری از دست ما ساخته است؟ باید این خبر خوش را به اطلاع شما برسانم که بهترین روزانه امید، خود ما هستیم.

### بیست و پنج: گام دوازدهم

فرصت‌های ما ناامید کننده به نظر می‌رسد. با وجود اینکه موجوداتی هستیم که برای همکاری با یکدیگر آفریده شده‌ایم و لازمه آن حس اعتماد است، بسیاری از ما در محیط‌های کار می‌کنیم که باعث بروز بدترین جنبه‌های شخصیتی می‌شود. ما به افرادی بدبین، شکاک، خودخواه و مستعد اعتیاد تبدیل شده‌ایم. سلامتی و بدتر از آن انسانیت ما، در معرض خطر است. اما نمی‌توان با بهانه تراشی خود را توجیه کرد. نمی‌توان رسانه‌ها، اینترنت یا ظالم حاکم را سرزنش کرد. نمی‌توان شرکت‌های بزرگ، وال استریت یا حتی دولت را مقصر دانست، ما قربانی اوضاع و احوال یا موقعیت خود نیستیم بلکه طراح و سازنده آنیم.

**اکسی توسین، عامل اصلی اعتماد به دیگران:** مقابله با تهدیداتی که در دنیا با آنها روبه‌رو می‌شویم به تنهایی امکان پذیر نیست اگر هم ممکن باشد ثمربخش نخواهد بود. لازمه آن کمک و حمایت دیگران یعنی کسانی است که به ما اعتماد دارند. اکسی توسین بسیار قدرتمند است. بنابراین روابطی که بر پایه اعتماد و دوستی برقرار می‌کنیم، نه تنها در شکست یا دفع اعتیاد کمک می‌کند، بلکه به ما کمک می‌کند تا زندگی طولانی‌تری داشته باشیم. در فرهنگ‌هایی نظیر فرهنگی تفنگداران دریایی آمریکا، روابط میان افراد بر پایه اعتمادی عمیق شکل می‌گیرد؛ اعتمادی که تفنگداران آن را ناملموس می‌نامند. در واقع چنین روابطی عملاً به حفظ قدرت ساختار سازمانی و یکپارچگی سطح بالای آن کمک می‌کند. در ساختار سازمانی که لبریز از اعتماد و عشق است، امکان اعتیاد به دوپایین خیلی سخت‌تر می‌شود. هر چه جریان اکسی توسین افزایش یابد، پیوند اعتماد میان افراد قوی‌تر خواهد شد و افراد تمایل بیشتری به قبول خطرات انجام کار درست خواهند داشت. علاوه بر این بیشتر مراقب یکدیگر خواهند بود و در نهایت گروه، بهتر عمل می‌کند. قدرت حلقه امن را کسانی حفظ می‌کنند که در آن مشغول کار و زندگی هستند.

### بیست و شش: گشایش مشترک

وقتی امکاناتی را ساده به دست می‌آوریم قدر آن را نمی‌دانیم، ولی وقتی برای دستیابی به آنها تلاش زیادی می‌کنیم و دسترسی به آنها دشوار است، ارزش بیشتری پیدا می‌کنند، چه هدف ما دستیابی به الماسی باشد که در اعماق زمین دفن شده است، چه موفقیت شغلی یا موفقیت در برقراری ارتباطات انسانی، تکاپوی که برای تحقق آن می‌کنیم به آن ارزش می‌بخشد. آنچه با عشق و علاقه بیاد می‌آوریم کار انجام شده نیست، بلکه احساس دوستی و اعتماد و نحوه شکل‌گیری گروهی از افراد برای ثمربخشی کارهاست.

وقتی از ما می‌پرسند کدام روزی یکی از بهترین روزهای کاری شما بوده است؟ عده کمی از ما زمانی را ذکر می‌کنیم که همه کارها بسیار روان و طبق روال پیش می‌رفتند و پروژه بزرگ ما به موقع و با هزینه کردی کمتر از بودجه تخصیصی به پایان رسید. معمولاً روزهایی که کوشش زیادی برای پیشبرد روال کارها اعمال می‌کنیم، مثالی است که باید برای یک روز بسیار خوب کاری بر شمرده شود. اما عجیب است که روزهایی که همه کارها بی دردسر و مطابق برنامه پیش می‌روند، روزهایی نیستند که با عشق و علاقه به یاد می‌آوریم. اکثر ما در میان پروژه‌هایی که در آنها سهمیم بودیم، بیشتر به پروژه‌هایی ابراز علاقه می‌کنیم که در زمان اجرای آنها به نظر می‌آمد همه کارها اشتباه پیش می‌رود. به یاد می‌آوریم که چطور اعضای گروه ما تا ساعت سه صبح سر کار می‌ماندند و به سختی کار را در آخرین فرصت تحویل می‌دادند. این‌ها تجربیاتی هستند که به عنوان بهترین روزهای کاری خود به خاطر می‌آوریم. سختی کار به تنهایی عامل اصلی ماندگاری خاطره آن نبود، بلکه مشارکت در مشکلات آن را خاطره انگیز می‌کرد. آنچه با عشق و علاقه به یاد می‌آوریم، کار انجام شده نیست، بلکه احساس دوستی و اعتماد و نحوه شکل‌گیری این گروه برای ثمربخشی کارهاست و علت آن امری طبیعی است. بدن ما در زمان رویارویی با چالش‌ها به منظور ایجاد انگیزه کمک به یکدیگر به آزادسازی اکسی توسین متوسل می‌شود. به عبارت دیگر، وقتی شریک سختی‌های یکدیگر می‌شویم، با هم احساس نزدیکی بیشتری می‌کنیم.

برای اینکه واقعا سر شوق بیاییم، نیازمند چالش‌هایی هستیم که بسیار فراتر از منابع در دسترس ما باشد. نیازمند بینش از دنیایی هستیم که هنوز به وجود نیامده است. برای حضور در محل کار خود انگیزه داریم؛ فقط وجود هدفی که باید برآورده شود کافی نیست. در حقیقت این خط‌مشی رهبران سازمان‌های بزرگ است. آنها شرایط چالش‌های موجود را آنقدر ترسناک و ناامیدکننده جلوه می‌دهند که هنوز هیچ‌کس نمی‌داند چه باید کرد و چه راه حلی باید برای آنها ارائه داد. استیو جابز عزمش را جزم کرده بود تا به قول خودش در این دنیا اثری از خود به جای بگذارد. در واقع بیشتر گفته شده است که او باور داشت راهی برای دستیابی به ارزش کامل فناوری وجود دارد. در واقع به جای اینکه انتظار داشته باشیم افراد روش زندگی خود را متناسب با نحوه عملکرد فناوری تغییر دهند و با آن سازگار شوند، باید کارکرد فناوری را هماهنگ

با روش زندگی انسان‌ها تعریف کرد. با این اوصاف، علت نقش کلیدی طرح ارتباطات شهودی و سادگی در ارتقای دیدگاه او مشخص می‌شود. چنانچه رهبران سازمان زمینه‌ساز کارکنان خود به انگیزه و هدفی را فراهم آورند و چالشی پیش‌روی افرادشان بگذارند که منابع موجود قابلیت پوشش آن را نداشته باشد اما متناسب با قدرت تفکر و هوشمندی آنها باشد، در نتیجه چنین اقداماتی افراد حداکثر توان خود را برای حل مشکلات به کار خواهند گرفت. طی این فرآیند، آنها نه تنها به نوآوری و ارتقای شرکت خواهند پرداخت بلکه حتی ممکن است صنعتی را متحول کنند یا دنیا را دگرگون سازند (درست همانند عملکرد اولین نسل شرکت مایکروسافت). اما اگر منابع موجود بسیار وسیع‌تر و بیشتر از مشکل پیش‌روی ما باشد، دارایی موجود منجر به زیان ما خواهد شد.

وقتی شرکتی رسماً اعلام می‌کند که هدف نهایی، کسب رتبه رهبری جهانی، کسب شهرت یا تولید بهترین محصول است، در واقع تمام این‌ها خواسته‌هایی خودخواهانه‌اند که به غیر از خود شرکت برای هیچکس ارزش واقعی ندارند و حتی اغلب اوقات برای همه افراد داخلی شرکت نیز ارزشمند محسوب نمی‌شوند. چنین اهدافی قابلیت ایجاد انگیزه و شوق در انسان‌ها را ندارد، چون واقعا اهدافی آرمانی نیستند. هیچ کس صبح با این امید از خواب بیدار نمی‌شود که در راه چنین هدفی تلاش کند. به این عبارت دیگر، گستره هیچ یک از این اهداف از خود شرکت فراتر نمی‌رود.

## بیست و هفت: ما به رهبران بیشتری نیاز داریم

نقش رهبری از همه لحاظ همانند نقش والدین است. رهبری به معنای تعهد به تامین خیر و سعادت افراد تحت سرپرستی و همچنین تمایل به فداکاری برای پیشبرد منافع آنهاست که در نهایت پس از گذشت سالیان بسیار از دوره تصدی ما همچنان به راهمان ادامه دهند. اسحاق نیوتن فیزیکدان انگلیسی قرن هفدهم، قانون دوم حرکت خود را با فرمول  $f = ma$  یعنی نیرو برابر است با جرم جسم ضرب در شتاب آن ارائه کرد. هنگامی که جرم جسمی که قصد حرکت دادن آن را داریم زیاد باشد، باید برای این کار نیروی بیشتری اعمال کنیم. اگر خواستار تغییر روش در راستای حرکت شرکت بزرگی باشیم یا بخواهیم مشکل بزرگی را حل کنیم نیازمند به کارگیری نیروی زیادی هستیم. اغلب در چنین موقعیتی اینگونه عمل می‌کنیم که در سطح گسترده دست به عملیات جایگزینی و تغییر موقعیت شغلی افراد می‌زنیم یا به سازماندهی مجدد می‌پردازیم. با این حال مشکل ناشی از اعمال نیروی زیاد به هر چیزی باعث سرگشتگی ما می‌شود و گیج و عصبی مان می‌کند. ما از این می‌ترسیم که چنین کاری پیش از اینکه تبعات منفی داشته باشد، آسیب رسان باشد. و این کار منجر به کاهش قدرت حلقه امن می‌شود. با این همه متغییر دیگری وجود دارد که اغلب آن را نادیده می‌گیریم، نماد (a) که نشان‌دهنده شتاب است. چه کسی می‌گوید که تغییرات باید ناگهانی یا فوری اعمال شوند؟ باب چین، چارلی کیم، کاپیتان دیوید مارکوت و سایرین، کل رویه‌های کاری سازمان را بر اساس نگرش‌های جدید تغییر ندادند و شروع به نابودی سازمان‌های خود نکردند. آنها به طور تجربی به ترمیم روند کاری سازمان‌های خود پرداختند و تغییرات کوچکی به وجود آوردند. آنها روش‌هایی را آزمودند. بعضی از آزمایش‌های تجربی آنها موفقیت‌آمیز بود و بعضی از آنها شکست خورد. درست در زمان مناسب نیروی محرکه و قدرت لازم برای پیشروی مهیا شد، سپس تغییرات به آن افزوده شد و سرانجام سازمان و افراد درون سازمان متحول شدند و به تغییر رویه دادند.

رهبری، رهبری واقعی، تکیه‌گاه و مقر کسانی نیست که بالاترین رتبه را دارند. بلکه مسئولیت کسی است که به گروه تعلق دارد. اگرچه شاید افراد دارای مقامی رسمی، حق کار و اعمال قدرت در سطح گسترده‌تری را در اختیار داشته باشند، با این حال هر یک از ما در قبال حفظ قدرت حلقه امن مسئولیم. ما از همین امروز باید با کارهایی کوچک در جهت صلاح و منفعت دیگران قدم برداریم... و در این راه به تدریج پیش برویم. بیایید همگی به رهبرانی تبدیل شویم که تا به حال آرزوی بهره‌مندی از وجود آنها را داشتیم.