

# سه قانون عملکرد

برای بازنویسی آینده زندگی و سازمان شما

نوپسندگان: استیو زافرون - دیو لوگان

مترجم:  
دکتر کههان زرین نقش

شناسنامه  
پیشگفتار مترجم

جایی را که امروز در آن قرار دارید حاصل عملکرد گذشته شما در زندگی است و عملکرد شما نتیجه برداشت شما از وقایع و رویدادهایی است که با آن برخورد داشته اید. در برخورد با یک موقعیت واحد یا وضعیتی مشخص همه‌ی افراد به طور یکسان عمل نمی‌کنند. چون برداشت ذهنی هرکس متفاوت است. نکته قابل توجه این است که برداشت افراد الزاماً خود واقعیت نیست، تنها تفسیری از واقعیت‌ها است. همچنین، برداشت افراد از وقایع تحریف شده است و این برداشت تحریف شده در شکل‌گیری رویدادها دخالت می‌کند، لذا درک ما از وقایع هرگز کامل و واقعی نیست.

اگر از چیزی شکایت داریم، این شکایت حاصل برداشت ما از آن چیز است، نه خود واقعیت آن چیز. درک این نکته حاوی بصیرتی ژرف در برخورد با وقایع است.

برداشت‌ها و باورهای ما عامل تغییر واقعیت‌ها در ذهن ما هستند؛ به عبارت دیگر این باورها تعیین می‌کنند که رویدادها به چه شکلی در ذهنمان نقش ببندند. این برداشت‌ها و باورها تماماً در «زبان» رخ می‌دهند نه در عالم واقع. ما دنیا را از منظر لغاتی که آموخته‌ایم می‌بینیم نوع «صفحه واژگانی» که در ذهن ماست یک عامل زبانی برای درک رویدادها می‌باشد. آنچه برداشت ما را شکل می‌دهد دایره لغات و زبانی است که از طریق آن وقایع را می‌فهمیم. مهمترین تجلی زبان فرهنگ ما است. پس هر رویدادی در هر فرهنگی به شکلی متفاوت رخ می‌دهد و متعاقب آن عملکردهای متفاوتی را هم در پی دارد.

در بیشتر موارد برخورد افراد با رویدادها از طریق زبان گذشته محور است که به خاطر تداخل گذشته در آینده حاصل آن تکرار نتایج قبلی است. اما خبر خوب این است که با به کارگیری زبان آینده محور می‌توان سطح عملکرد افراد را در برخورد با موقعیت‌ها بالا برد و این تحولی شگرف است. این کتاب به روشن کردن موقعیت‌هایی می‌پردازد که اغلب پیچیده و دشوار بوده اما با به کارگیری سه قانون عملکرد تبدیل به موقعیت‌های روشن و قدرتمندی شده‌اند و عملکرد فردی و گروهی را از وضعیت «قفل شدگی» به «رهای» و از ابهام به خلق آینده ای نیرومند تبدیل کرده است.

در هر بار خواندن این کتاب ابعاد جدیدتری بر خواننده آشکار می‌گردد که با آن می‌تواند پیچیدگی‌ها و مشکلات زندگی و کسب و کار خود را حل و فصل کند. مطالعه این کتاب نتایج خارق العاده‌ای برای شما به همراه خواهد داشت و بستر تحولی ژرف را در زندگی تان رقم خواهد زد. همچنان که برای من نیز همین گونه بوده است و باعث ارتقاء عملکردم در تمام زندگی بوده است تا آنجا که در عالم کسب و کار اخذ چهره‌ی ماندگار مدیریت و کارآفرینی کشور را در برابرم به ارمغان آورده است.

شناخت گره‌هایی که در زبان وجود دارد، درک تفاوت واقعیات با برداشت ما از آنها، برخاستن آینده‌ای موفق از خاکستر آینده تکراری و از پیش تعیین شده، همچون ققنوسی شما را به تحول وامی‌دارد و این ویژگی کتابی است که هم اینک در دست دارید. پس با من همراه شوید و مطالعه را شروع کنید.

اما قبل از ورود به بحث جا دارد تا از آقای مهندس احمد انصاری پور به خاطر آشنایی بنده با اصل کتاب سه قانون عملکرد قدردانی نمایم. همینطور از آقای مهندس هادی فوقانی، مهندس مهناز دارویی و دکتر فرحناز اقبالی بآبادی به خاطر بازبینی مکرر متن و از خانم‌ها مهتاب زرین نقش و مهنوش جعفری در تایپ و تصحیح صبورانه‌ی اثر سپاسگذاری می‌کنم.

**دکتر کهان زرین‌نقش**

### معرفی نوپسندگان

استیو زافرون: مدیر ارشد گروه واتو در سانفراسیسکو می‌باشد. این گروه مشاور حرفه‌ای در در بهبود و ارتقاء سازمان‌ها است.

این گروه، مشاوره بیش از سیصد شرکت بزرگ در قرن بیستم از جمله شرکت‌های: Apple, Glaxo Smith Kline, Johnson & Hohnson, Heinz Northern Europe, Reebok, Northrop Grumman, BHP-Billiton, Petrobras, Telemar Brazil and Polus Group بوده است.

استیو زافرون همچنین یک مشاور بین‌المللی است و برنامه‌هایی که در زمینه رهبری برگزار می‌کند، راهنمای بیش از سیصد هزار نفر در اقصی نقاط جهان بوده است.

او سخنرانی ماهر در بحث دگرگونی سازمانی است و در مدرسه کسب و کار هاروارد<sup>۱</sup> و سیمون<sup>۲</sup> در دانشگاه روچستر<sup>۳</sup> و مدرسه کسب و کار مارشال<sup>۴</sup> در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی<sup>۵</sup> همواره به سخنرانی پرداخته است. وی همچنین مدیر اجرایی و عضو هیات مدیره لندمارک<sup>۶</sup> بوده و کار او مورد توجه میلیون‌ها نفر واقع شده است. استیو کارشناس ارشد از دانشگاه شیکاگو و فارغ‌التحصیل با درجه عالی از دانشگاه کرنل<sup>۷</sup> است.

دیو لوگان: یکی از استادان مدرسه کسب و کار مارشال در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی است، او به تدریس مدیریت و مباحث سازمانی در دوره‌های MBA اشتغال دارد. از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴ او علاوه بر مدیریت اجرایی برنامه‌های آموزشی ده‌ها شرکت را در زمینه کاوش‌های فضایی، املاک تجاری، خدمات مالی و سلامتی طراحی نموده است. دیو همچنین مؤسس و شریک مؤسسه «Culture Sync»، مشاور مدیریت حرفه‌ای تغییرات فرهنگی و استراتژیک با متقاضیانی چون شرکت: Intel, American Express, Charles Schwab, Prudential, Health Net و سازمان‌های دولتی بسیاری در جهان می‌باشد. دیو لوگان مؤلف سه کتاب است که برجسته‌ترین آنها کتاب «رهبری قبیله‌ای»<sup>۸</sup> در سال ۲۰۰۸ به چاپ رسیده است. کارهای او در مجلات علمی و حرفه‌ای بسیاری چاپ و مصاحبه‌هایش از شبکه‌های تلویزیونی Fox, CNN و NBC پخش شده است. او دارای دکترای ارتباط سازمانی از مدرسه انبرگ در دانشگاه USC می‌باشد.

1- Harvard Bussiness School

2- Simon

3- Rocheste

4- Marshall School of Bussiness

5- Southern California

6- Landmark Education

7- Cornell

8- Tribal Leadership

✓ دنیا به چنین کتابی نیاز داشت. این کتاب گوهری گرانبها است. تمام ایده‌ها و داستان‌های آن به گونه‌ای قدرتمند برای رهبران و سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند تا فضایی برای موفقیت خلق کنند، ارائه شده است.

پائول فایرمن<sup>۱</sup>، بنیانگذار ریپوک، رئیس و شریک سرمایه‌گذاری واحد بوستن و نیویورک

شرکت Fireman Capital Partners

✓ این کتاب پر از موضوعات الهام بخش و قدرتمند است. نشانگر آن چیزی است که شرکت‌ها برای ساختن دنیای کسب و کارشان می‌توانند انجام دهند و این مایه امیدواری برای رهبران در تمامی سطوح است.  
جک کنفیلد<sup>۲</sup>، نویسنده کتابهای «اصول موفقیت» و «سوپ مرغ برای روح»

✓ در موسسه‌ی آنتونی رابینز ما تعهد داریم که مردم به اوج عملکرد خود و متعاقب آن به بهترین نتایج در زندگی شان برسند. این کتاب نیز عیناً قوانینی ترسیم می‌کند که به مردم، شرکت‌ها و سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به خلق نتایج بی‌سابقه‌ای بپردازند و این نه درخششی کوتاه، بلکه تفکری بدیع و ماندگار است.

سام جورج<sup>۳</sup> مدیر عامل هولدینگ Anthony Robbins

✓ کتاب جالبی در دست دارید. کتابی با اصولی کاربردی و پیشرو که من آن را در مدیریت بیش از ۱۵۰۰ کارمندی که در تلمار<sup>۴</sup>، بزرگترین شرکت مخابراتی برزیل کار می‌کردند به کار بردم و یک سال بعد آن شرکت به‌طور موفقیت‌آمیزی وارد مرحله رشد و سوددهی شد. به نظر من بدون ایده‌های این کتاب ما هرگز نمی‌توانستیم به این سرعت به جایی که هستیم برسیم و این جالب‌ترین نتیجه‌ای بود که در حیات کاری من اتفاق افتاد.

ماریکورزا<sup>۵</sup>، رییس اسبق Telemar Rio

✓ با به‌کار بردن این سه قانون متوجه شدم تمام ابعاد زندگی‌ام دگرگون شده است و من قادر به بازنویسی آینده‌ای شده‌ام که حالا پر از امکانات بی‌پایان است.

ناتالی<sup>۶</sup> کوک، برنده ۴ مرتبه المپیک، تیم و ایبال ساحلی استرالیا، مدال طلای سیدنی ۲۰۰۰

این کتاب در نوع خود بی‌نظیر است، شرحی از زندگی واقعی است. پیشنهاد آن جامع و کلی است نه خرد و جزئی. بسان تصویر یک فیل است با همه عظمتش، نه فقط عاج یا دم آن، شامل آموزش‌هایی است که بالا رفتن عملکرد را تضمین می‌کند. چنین به نظر می‌رسد که نویسندگان آن راز زندگی را کشف کرده‌اند و حال با شور و شوق زیاد آن را با خوانندگان خود در میان می‌گذارند.

<sup>1</sup>- Paul Fireman

<sup>2</sup>- Jack Canfield

<sup>3</sup>- Sam George

<sup>4</sup>- Telemar

<sup>5</sup>- Marico Roza

<sup>6</sup>- Natalie Cook

روزاموند زاندر<sup>۱</sup>، مؤلف کتاب «هنرامکان‌پذیری<sup>۲</sup>»

✓ سه قانون عملکرد دستیابی به رهبری و تمامیتی قدرتمند است، با به کارگیری ایده‌های این کتاب خواهید دید برای آنچه می‌توانید بدست بیاورید محدودیتی وجود ندارد.

ریچارد و. د. سمولدر<sup>۳</sup>، استاد دانشگاه اراسموس روتردام هلند

✓ به اعتقاد من این کتاب یکی از مهم‌ترین نوشته‌های سال‌های اخیر است. ایده‌های آن بسی بلندتر از آنچه در کتاب‌های معمول کسب و کار وجود دارد، می‌باشد. این ایده‌ها فقط توصیه، پیشنهاد، ابزار و فرآیند نیستند بلکه قوانین واقعی هستند که رفتار فردی و گروهی ما را به طور منحصر به فردی ارتقاء می‌دهند. تلاشی است برای «امکان‌پذیر» کردن چیزها، نه فقط دوست داشتن آن‌ها. این کتاب می‌تواند راهنمایی برای «رسیدن» باشد.

از یادداشتهای ویراستار «وارن بنیس<sup>۴</sup>»

آموزه‌های این کتاب و به کار بردن سه قانون عملکرد ما را یاری کرد تا در ده سال گذشته دو بحران بزرگ در کسب و کارهای کشور را پشت سر بگذاریم و از دل شرایط پیش آمده، آینده‌ی نوینی خلق کرده و درعالم کسب و کار باقی بمانیم. این کتاب تاثیری شگرف بر زندگی دارد.

دکتر کیهان زرین نقش، چهره ماندگار مدیریت و کارآفرینی کشور

مدیر عامل شرکت بنابرداز سپاهان و خالق برند پلاک بیست

هتقدمه

قدرت بازتوبسی آینده

در عالم کسب و کار وقتی چیزی درست کار نمی‌کند معمولاً شروع می‌کنیم به تلاش کردن برای شناسایی و رفع آن مشکل، از کجا شروع کنیم؟ آیا باید هزینه‌ها را کاهش داد؟ اصول و قواعد کار تغییر کند؟ به مسائل اخلاقی پرداخت؟ و شاید هم باید مستقیماً به سراغ فرآیندهای پیچ در پیچ بهبود و سازمانی رفت. در زندگی شخصی نیز کار به همین روال است. از کجا باید شروع کرد؟ از کنترل هزینه‌ها؟ روابط جدیدتر؟ از کنترل وزنمان؟ یا صرف وقت بیشتر برای بچه‌ها؟

طبق نظر آدم‌های خوش‌بین به هر طرف که رو کنیم فرصت‌هایی وجود دارد و طبق نظر بدبین‌ها هر چیزی محدود و بی‌نظم است. به نظر می‌رسد اساس هر سیستمی این دو نظریه باشد. بنابراین مسئله آن نیست که چقدر سعی کنیم

<sup>1</sup>- Rosamund Zander

<sup>2</sup>- The Art of Possibility

<sup>3</sup>- Richard V. Semulder

<sup>4</sup>- Warren Bennis

تا اوضاع رو به راه شود بلکه مهم درک این مطلب است که معمولاً هم فرصت و هم تهدید وجود دارد و این بستگی به انتخاب ما دارد. شوخی کار اینجا است که خودمان مشکلی را ایجاد و سپس سعی می‌کنیم بر آن غلبه کنیم! طبیعتاً در این راه یا شکست می‌خوریم و یا موفق می‌شویم. اگر شکست بخوریم، ناامیدی دیگری به لیست مشکلاتمان اضافه کرده‌ایم و اگر موفق شویم مشکل جدیدی فوراً جایگزین مشکل قبلی می‌شود. به عبارتی راه حل یک مشکل، خود مشکل بعدی می‌شود. اگر ده درصد از بودجه بندی مان را کم کنیم، ستاره عملکرد با ناامیدی ما را ترک می‌کند و دیگر تجربه هم قادر به حمایت ما نخواهد بود. به عنوان مثال سیگار کشیدن را کنار می‌گذاریم، اضافه وزن می‌آوریم. به باشگاه می‌رویم تا آن را کم کنیم، خانواده شکایت می‌کند که به قدر کافی در خانه نیستیم؛ وقت بیشتری برای خانه صرف می‌کنیم، صاحب کارمان غرولند می‌کند که سرکار حاضر نیستیم. متعاقباً هزینه‌های زندگی از کنترل مان خارج می‌شود. وقتی کس دیگری بخواهد جایمان را اشغال کند نمی‌توانیم از دست دادن کار را تحمل کنیم؛ آنوقت دچار اضطراب می‌شویم و دست آخر دوباره به کشیدن سیگار رو می‌آوریم!

این سیستمی است که در شرکت، در برخورد با امور مالی، در بهداشت و سلامت و زندگی شخصی ما وجود دارد. مثل لوله‌ای فرسوده و پر سوراخ که با گرفتن سوراخی، آب از سوراخ دیگر آن بیرون می‌زند. مردم معمولاً در پی ساختن زندگی ایده آلی برای خود هستند. عزم آن دارند تا با رشد و پیشرفت روز افزون، بهتر و متفاوت‌تر از بقیه عمل کنند، اما به نظر می‌رسد با نزدیک‌تر شدن به موفقیت مشکلات هم خودسر و لجوج‌تر می‌شوند. یک ضرب‌المثل فرانسوی می‌گوید: «هر چه امور بیشتر تغییر کنند بیشتر مثل اولشان می‌شوند». به راستی چرا چنین است؟ شرکتی را تصور کنید که دچار مشکلات مالی شده و مردم تولیداتش را نمی‌خرند. این شرکت دارای فضایی کوچک است با افرادی ناامید که ناراحتی‌شان را به خانه می‌برند و بعد دامنه ناخرسندی به خانواده و به بچه‌ها در مدرسه و به حتی اجتماع هم می‌کشد. اگر سعی کنند با راه‌حل‌های پیش‌پا افتاده مشکلات شرکت را حل کنند، قادر نخواهند بود. نمی‌توانند چیز جدیدی خلق کنند. نتیجه این کار این است که سرمایه‌شان را هم از دست می‌دهند. از زمانی که رقابت باعث تولید چیزهای جدیدتر شده است ما بیشتر و بیشتر به عقب رانده شده‌ایم. امروز به سختی روی گزارشات مالی متمرکز می‌مانیم و بدون توجه از روی آن می‌گذریم. دلیل این که غلبه بر مشکلات به نتیجه نمی‌رسد این است که خود نتیجه هم اغلب امری سطحی و ظاهری شده است! پرداختن به آنچه تأثیرگذار نیست مشکلات را پایدارتر می‌کند.

برای هر مشکلی آینده‌ای وجود دارد که آماده نوشته شدن است. این آینده شامل غرورها، امیدها، ترسها، مقاومت‌ها، تحقیرها و درس‌های آموخته شده در طول تجربیات ما است. اگر چه در مورد این آینده معمولاً حرفی زده نمی‌شود اما بستری است که بازیگران آن سعی دارند تا تغییراتی در آن ایجاد کنند.

شرکتی را در نظر بگیرید که پرسنل آن در مورد وضعیت خود چنین می‌گویند: «من در فرآیند تولید نقشی ندارم... ما در اهداف نادیده گرفته می‌شویم... وقتی تولیدی را به بازار عرضه می‌کنیم دو سال از بقیه عقب‌تر هستیم... نمی‌توان شرایط را تغییر داد... مدیر ما هرگز مدیریت نمی‌کند... چه جنس را بفروشیم و چه نفروشیم تنها وقت‌مان را هدر می‌دهیم». اگر چه بیشتر افراد در مورد آنچه واقعاً فکر می‌کنند حرفی نمی‌زنند اما آن افکار به طور شخصی یا سازمانی

در زندگی‌شان تاثیر خواهد گذاشت و لحظات زیادی با آن مشغول خواهند بود. در چنین شرکتی کارمندان در طرح و برنامه و پیشنهادات مشارکتی ندارند، آن‌ها هرگز تمام و کمال تن به کار نمی‌دهند و هرگز در مورد هدف‌هایی که باعث رکود شرکت شده است حرفی نمی‌زنند. انگار نه انگار که اهمیتی دارد! اگر با رهبران چنین شرکت‌هایی صحبت کنید چیزی بیش از این نخواهید شنید که «این افراد شرکت را مال خودشان نمی‌دانند و همپای آن نیستند، ما همیشه از ایده‌ها استقبال می‌کنیم اما آن‌ها هرگز اظهار نظر نمی‌کنند. می‌خواهیم آنها را با کارمندان بهتری جایگزین کنیم اما بقدر کافی پول این کار را نداریم. می‌خواهیم در صنعت خود جزء بهترین‌ها باشیم، تلاش هم می‌کنیم اما هرگز موفق نمی‌شویم». همانند کارمندان، مدیران هم بهترین کارها را برای داشتن موقعیت متوسط انجام می‌دهند. آنها از کارمندان‌شان می‌خواهند که بیشتر مایه بگذارند اما از قبل می‌دانند که حرفشان خریداری ندارد. مدیران سخت کار می‌کنند اما شرکت راهی به جز واگذار کردن رتبه خود به رقبای خود را ندارد. افراد در تمام سطوح ناامید می‌شوند. آنها نمی‌دانند که چه چیزی می‌تواند به کمک‌شان بشتابد.

در اینجا دو مسئله مطرح است: اول این که همه می‌دانند آینده ای وجود دارد. هم امید به آینده می‌تواند اتفاق بیفتد و هم تنها فکر کردن به آن و این مطلب مهمی است. اغلب تنها فکر آینده رخ می‌دهد نه خود آن و اگر هم رخ دهد تنها در سطح متوسط اتفاق می‌افتد و این چیزی است که همه می‌دانند، چه در مورد آن صحبت بکنند چه نکنند. ما چنین آینده ای را «آینده از پیش تعیین شده»<sup>۱</sup> می‌نامیم. آینده‌ای که سرچشمه در گذشته دارد و هر نفر یکی از آن است و هر سازمانی از این «آینده‌های از پیش تعیین شده» بسیار دارد.

مسئله دوم این است که روابط افراد با این «آینده از پیش تعیین شده» در هم تنیده است. اگر کسی این «آینده از پیش تعیین شده» را نقد کند یا در مورد آن حرفی بزند که مطابق میل آنها نباشد ممکن است از دست او عصبانی شوند! توجه داشته باشید که این نوع از آینده در سطح تجربه زندگی می‌کند و زیربنای آن تنها آن چیزی است که ما فکر می‌کنیم اتفاق خواهد افتاد.

ما معمولاً طوری زندگی می‌کنیم که گویی آینده از قبل برایمان صورت بندی شده است. یعنی در «آینده از پیش تعیین شده‌ای» زندگی می‌کنیم که همواره از گذشته آمده و همه چیز آن از قبل برایمان تعیین شده است و این امر آنقدر ناآگاهانه است که با انجام آنچه انجام می‌دهیم بستر اتفاق افتادنش را فراهم می‌آوریم.

حتماً کسانی را دیده اید که در مشکلات شخصی خود همچون اضافه وزن، مواد مخدر، افسردگی و گاه در روابط عاطفی گیر افتاده اند. اگر پای حرف‌های این افراد بنشینید، اغلب چنین می‌گویند: «باید با یکی مشورت کنم یا فلان کار در مورد من کارساز نیست یا می‌خواهم فلان کار را بکنم». اما شما می‌دانید که هر چه می‌کنند باز در جای اول قرار می‌گیرند. می‌دانید چرا این قدر تغییر سخت است؟ زیرا آنها با مشکلات می‌جنگند و برد و باخت‌هایی که می‌کنند معمولاً با هم در ستیزه هستند. مطلب این نیست که آنها چقدر تلاش می‌کنند تا تغییری در وضعیت خود ایجاد کنند یا که چند جلد کتاب انگیزشی خوانده‌اند، مطلب این است که «آینده از پیش تعیین شده‌شان» تغییری نکرده است. آنها نرم افزار ذهنی خود را برای تغییر آینده ی از قبل مشخص شده تغییر نداده اند.

<sup>۱</sup> - Default Future

همین مسئله در سطح سازمانی هم وجود دارد. مدارک مستدل نشان می‌دهد که بیشتر تلاش‌هایی که به منظور حرکت و تغییر در شرکت انجام می‌شود با شکست مواجه می‌شود. دلیل آن این است که جدای از دخالت‌های مدیریت، «آینده از پیش تعیین شده‌ی» کارمندان و مدیران هنوز وجود دارد و مانع تغییر است. شاید ظاهر بسیاری از امور تغییر کند اما اصل و اساس مسئله هنوز به قوت خود باقی مانده است.

این کتاب در مورد تغییر مدیریت نیست، در مورد بازنویسی آینده است و نتیجه آن متحول کردن موقعیت‌ها و داشتن بهترین عملکرد در برخورد با رویدادها است. در مورد مثالی که زدیم کمی فکر کنید. اگر افراد آن شرکت آینده خودشان را به گونه‌ای بازنویسی می‌کردند که به آنچه می‌خواستند برسند. به نظرتان آنوقت چه می‌گفتند؟ ممکن بود بگویند: «ما شرکت را به استانداردهای جدید صنعت خواهیم رساند، ما با همدیگر کار می‌کنیم و با خلاقیت، نوآوری و همکاری به موفقیت می‌رسیم». ببینید چقدر با گفته‌های قبلی تفاوت دارد؟!

توجه داشته باشید ما در مورد شعار و سخنرانی صحبت نمی‌کنیم بلکه در مورد بازنویسی آنچه مردم می‌دانند اتفاق خواهد افتاد حرف می‌زنیم. ما معتقدیم با بازنویسی این آینده فعالیت‌های افراد به سمت رهایی، پیشرفت و ترقی تغییر خواهد کرد. تغییر از ستیزه و مقاومت کردن در هر کاری به تعهد و الهام گرفتن از امور و از یأس و ناامیدی در کارها به امید خلق آینده‌ای بهتر.

اگر ما بتوانیم آینده‌مان را بازنویسی کنیم آنوقت در بحران‌ها می‌توانیم شرکت‌های بی‌انگیزه را به سمت نوآوری و فرهنگ‌های بی‌رمق را به سمت الهام‌بخش بودن سوق دهیم و ساختاری از تعهد ایجاد کنیم که در آن هر نفر برای موفقیت دیگری گام بردارد. این نوع انتقال و دگرگونی لحظات شگفت‌انگیزی خلق می‌کند؛ لحظاتی که در آن سرمایه‌گذارها تمایل به سرمایه‌گذاری، شرکت‌ها تمایل به شراکت بیشتر و کارمندان خواستار همکاری و مشارکت در آینده سازمان می‌شوند. توجه داشته باشید که این اتفاقات بدون وجود مشکلات قبلی رخ می‌دهند و اصولاً با بازنویسی آینده این گونه مشکلات ناپدید می‌شوند.

بعد از خواندن این کتاب در خواهید یافت که چگونه آینده خود و سازمانتان را بازنویسی کنید. به کارگیری ایده‌های این کتاب سطوحی از عملکرد را ایجاد می‌کند که بسیاری آن را غیرممکن و بعید می‌دانند. این کتاب پر از داستان‌هایی است که خواندن آن را برایتان جذاب‌تر خواهد کرد.

تأثیر و قدرت این کتاب از به کارگیری «سه قانون عملکرد» برمی‌آید. این قوانین در مورد نقش‌ها پیشنهادات و یا فرآیندهای کاری نیستند، بلکه آن بخش‌های پنهانی را که پس پرده امور وجود دارد و نقش ایفا می‌کند را مشخص و متمایز می‌سازند، اینها مانند قانون جاذبه ثابت هستند و چه آن را باور داشته باشید چه نه روی شما تاثیر گذارند. در تاریخ نتایج بزرگی از کشف و به کارگیری هر قانون جدیدی بدست آمده است مثال بارز آن قانون‌های سه‌گانه نیوتن است. هر کدام از این قوانین جالب و فهمیدنی هستند اما تنها زمانی که با همدیگر می‌آیند قدرتمند و کاربردی می‌شوند. این مطلب در مورد سه قانون آمده در این کتاب هم صادق است به نحوی که وقتی با همدیگر به کار گرفته می‌شوند هر نوع عملکردی را متحول ساخته و به سطحی فراتر از آنچه افراد تصور می‌کنند می‌روند و این چیزی نیست



که ذره ذره اتفاق افتد بلکه در یک لحظه و به شکل منحصر به فردی رخ می‌دهد و در طی آن هر سازمانی می‌تواند به بازنویسی آینده‌اش بپردازد. به راستی که شگفت‌انگیز است.

**بخش اول (فصل ۱ تا ۳)** ارائه‌ی این قوانین بصورت تک به تک می‌باشد. این فصل‌ها به شما نشان می‌دهند که چگونه می‌توان قوانین سه گانه را به کار برد. همچنین می‌آموزید چگونه از شر آنچه شما را عقب نگه داشته است خلاص شوید و یاد می‌گیرید که چگونه می‌توان آینده‌ای بسیار فراتر از آنچه برای کسب و کار و زندگی‌تان پیش‌بینی کرده‌اید خلق کنید. در این راه بسیاری از آنچه که شما را هم در کسب و کارتان و هم در کُننه شخصیت‌تان عقب نگه داشته است را می‌بینید و می‌توانید آنها را متحول کنید. در طول سفر در سه فصل اول کتاب به ملاقات شرکت‌هایی در آفریقای جنوبی، ژاپن، آمریکای شمالی و ایالات متحده خواهیم رفت. به تماشای صنایع مختلف از صنعت انرژی و هوافضا گرفته تا معدن و کانی‌شناسی خواهیم نشست. در شرکت نفت برزیل و حتی در مدرسه کسب و کار هاروارد اندکی متوقف می‌شویم تا مطالب مهم خوب برایتان جا بیفتند. با تعجب خواهید دید که «سه قانون عملکرد» حافظ منافع افراد است. آنها قوانینی کلی هستند که در هر زمان و مکانی به کار رفته و در هر فرهنگی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. ما نتایج درک و به‌کارگیری این قوانین را در سازمان‌های یاد شده بررسی خواهیم کرد.

**بخش دوم (فصل‌های ۴ و ۵)** نگاهی به مسئله رهبری کردن در پرتو نور سه قانون عملکرد است. این قسمت کلید سه قانون را در تلاش رهبران و به‌کارگیری آنها را در سازمان‌هایشان پیگیری می‌کند. ما همچنین نگاهی به افق‌های جدید سازمان‌ها می‌اندازیم: کار کردن با بهره‌وری بالا و در جهانی رو به رشد، تعهد و حمایت از قابلیت‌ها و توسعه ارزشها در مواد و مصالح و نیروی انسانی. این قسمت می‌کوشد تا رهبری کردن به شیوه‌ای موثر را به شما بیاموزد.

**بخش سوم (فصل‌های ۶، ۷ و ۸)** در مورد قابلیت‌های فردی در رهبری کردن است. فصل ۶ نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید سه قانون عملکرد را هم در مورد خودتان و هم در رهبری دیگران به کار ببرید. فصل ۷ در مورد گام برداشتن در راه استادی و خبرگی در سه قانون است و فصل ۸ در مورد چگونگی کشف ایده‌های جدید راهنمای شما می‌باشد. با وجود این که این کتاب نتیجه تحقیقات گسترده‌ای است، اما مسلماً یک کتاب درسی آکادمیک نیست. قصد ما توسعه این قوانین سه گانه و نشان دادن این است که چگونه به‌کارگیری آنها می‌تواند عملکردها را ارتقا دهد. مثال‌ها اغلب از موضوعاتی است که ما و گروه مشاوران درگیر آنها بوده و هستیم.

بی‌شک با خواندن این کتاب و به‌کارگیری سه قانون عملکرد شما به چیزهایی فراتر از راه‌حلهای معمول خواهید رسید. شما قدرتی می‌یابید که با تکیه بر آن می‌توانید به بازنویسی آینده‌پرداخته و مشکلات خود را حل و فصل کنید.

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان   |
|------|---|
| سه   | پیشگفتار هت‌جرم.....  |
| هفت  | ستایشی پیشتر برای سه قانون عملکرد.....                        |
| ۵۵   | هفدهم: قدرت بازنویسی آینده.....                               |
|      | <b>بخش اول: سه قانون عملکرد در عمل</b>                        |
| ۱    | <b>فصل اول- تغییر حوقعت‌های ناممکن.....</b>                   |
| ۲۸   | <b>فصل دوم- کلید عملکرد کجاست؟.....</b>                       |
| ۵۸   | <b>فصل سوم- بازنویسی آینده‌ای که احاده نوشته شدن است.....</b> |
|      | <b>بخش دوم: بازنویسی آینده برای رهبری</b>                     |

|     |   |
|-----|---|
| ۸۰  | فصل چهارم- با وجود کتابهای بسیاری که در مورد رهبری وجود دارد، چرا تعداد رهبران انگشت شمار است؟..... |
| ۱۰۲ | فصل پنجم- سازمان خودرهبر.....   |
|     | بخش سوم: استادی در بازی عملکرد  |
| ۱۲۴ | فصل ششم- چه کسی یا چه چیزی هدایت‌گر زندگی شماست؟.....   |
| ۱۴۸ | فصل هفتم- راه استادی.....   |
| ۱۷۶ | فصل هشتم- شکستن موانع عملکرد.....   |
| پنج | معرفی نویسندهگان.....   |

## بخش اول سه قانون عملکرد در عمل

# فصل اول

## تغییر موقعیت‌های ناممکن

در شمال غربی ژوهانسبورگ<sup>۱</sup>، خارج از بزرگراه پلاتینیوم<sup>۲</sup>، بنای باستان‌شناسی متروکی وجود دارد که با حروف درشت بر آن نوشته شده است: «گهواره بشریت». نزدیک به آن خانه‌های سازمانی معدن پلاتینیوم قرار دارد با نام لَنمین<sup>۳</sup>. اینجا سومین و بزرگترین تولیدکننده فلزات قیمتی در دنیا است. یک اجتماع صد هزار نفری مشتمل بر نه محله و پنج کمپ و آن طور که ما دریافتیم آنها مردمی هستند که برای رویای آفریقای جدید نلسون ماندلا هنوز هم می‌جنگند. در اینجا و در زمانی حداقل ده سال بعد از پایان جدایی بین سفیدپوستان و سیاه‌پوستان آفریقای جنوبی گفتگویی انجام شده است که نشانگر قدرت قانون اول عملکرد می‌باشد، قانونی که موضوع این بخش از کتاب است. آنتونیت گریب<sup>۴</sup>، مدیر ارشد سفیدپوست آفریقای جنوبی از لَنمین با یک گروه صد نفره از اعضای آنجا مشغول صحبت کردن بود که زن سالخورده‌ای به نام سلینا مکگال<sup>۵</sup>، برخاست، صحبتش را قطع کرد و گفت: «آنتونیت، من با شما مشکلی دارم». گریب با تعجب گفت: «اما من هنوز حتی شما را نمی‌شناسم». مکگال ادامه داد: «بله من هم شما را به طور شخصی نمی‌شناسم، اما شما زنی سفیدپوست هستید و مشکل من با تمام زنان سفیدپوست آفریقای جنوبی است». و بعد از لحظه‌ای ادامه داد: «وقتی من سیزده ساله بودم به اجبار والدینم برای کار کردن در خانه سفیدپوستی که مالک مزرعه‌ای بود رفتم. این کار لازم بود چون به درآمد خانواده‌ام کمک می‌کرد. برای من هم تسکینی بود زیرا من

---

<sup>1</sup>- Johan Sburg

<sup>2</sup>- Platinum

<sup>3</sup>- Lon min plc

<sup>4</sup>- Antinette Grib

<sup>5</sup>- Selinah Makgale

به قدر یک سنت هم درآمد نداشتیم و با این کار می‌توانستم کمک خرج خانواده‌ام باشم، اما آن زن بسیار با من بد رفتاری می‌کرد و در تمام طول سال با ما خشن بود. رفتار آن زن باعث شد من از تمام زنان سفیدپوست آفریقای جنوبی متنفر شوم».

مکگال مکثی کرد و بعد از لحظه‌ای ادامه داد: «متأسفم، می‌دانم که شما را نمی‌شناسم، اما دلم پر بود. من روزهای زیادی اینجا بوده‌ام؛ روزهای زیادی که از شما و تمام زنان سفیدپوست آفریقای جنوبی متنفر بوده‌ام بعد نفسی کشید و ادامه داد: «این اتفاقات مربوط به زمانی است که شاید شما هنوز متولد هم نشده بودید!».

گریب تبسمی کرد و گفت: «نه، من آن روزها نبودم». بعد از لحظاتی مکگال متفکرانه باز شروع کرد به صحبت کردن: «از شما عذرخواهی می‌کنم، شما و تمام زنان سفیدپوست آفریقای جنوبی حاضر در اینجا. من به خاطر بد گفتن از شما و به خاطر نفرتی که از شماها داشته‌ام واقعاً متأسفم.»

عده‌ای از افراد قیافه‌ای جدی به خود گرفتند عده‌ای دیگر به نظر می‌رسید در خاطراتی دور غوطه‌ور شده‌اند. بعضی‌ها هم شوکه شده بودند، اما همه تحت تأثیر شجاعت مکگال قرار گرفته بودند که عزم آن داشت تا این فصل از گذشته را برای همیشه ببندد.

خانم مدیر به طرف زن سالخورده رفت و گفت: «سلینای عزیز، می‌بینم که موهای بلوند و چشمهای آبی‌ام در تمام سالهای گذشته در زندگی شما باعث رنج و مشقت زیادی شده است. از شما می‌خواهم تمام اشتباهاتی را که مردمی مثل من مرتکب شده‌اند ببخشید. اشتباهاتی که باعث این همه درد و رنج برای شما شده است. من فکر می‌کنم ما بسیار خوشبخت هستیم که توانسته‌ایم از سال ۱۹۹۴ به بعد در یک کشور و با همدیگر زندگی کنیم. مطمئن باشید هر کجا که بتوانیم تغییراتی ایجاد کنیم و در کنار هم باشیم، من آنجا حامی شما خواهم بود. اگر بخواهید می‌توانیم به ملاقات زنی برویم که با شما چنین رفتار حقیرانه‌ای داشته است؛ البته اگر این کار باعث تسکین درد و رنج شما و بهبودی حالتان می‌شود. در هر صورت ما می‌توانیم سعی خودمان را بکنیم».

هر دو زن شروع کردند به گریستن، یکی مسن و فقیر و دیگری سفید اما جوان. مکگال نجوا کرد: «بله باید این کار را بکنیم. از شما ممنون می‌شوم. امیدوارم آینده ما بهتر از گذشته باشد.» به یکباره جمعیت هورا کشید و همه‌ی شادی به هوا برخاست. اگر این دو انسان منحصر بفرد از آن روز به بعد با همدیگر سر و کار می‌داشتند، این تغییر رفتارشان چه تفاوت‌هایی که در عملکردشان ایجاد نمی‌کرد!

آیا تا به حال گفتگویی از این دست در شرکت، خانواده یا فامیل خود داشته‌اید؟ تعاملی شبیه به این دائماً در لُمنین اتفاق می‌افتد. روابط گروهی به‌طور چشمگیری مثبت است. امروز در لُمنین گفتگوها مثل برخی از شرکت‌ها از جنس حرف‌های بی پایه و اساس نیست. آنها با تمرکز و هم‌فکری بی سابقه‌ای فعالیت می‌کنند و با تشریح مساعی و همدلی امور را پیش می‌رانند. تغییر وضعیت لُمنین ناشی از یک عملکرد عالی است. عملکردی که موضوع این کتاب می‌باشد. با ما همراه باشید.

در ادامه با شما مطالبی را در میان می‌گذاریم تا با آن به روش‌های جدیدتری فکر کنید، پندارهای قدیمی‌تان را بار دیگر بیازمایید و برای بهتر شدن موقعیت‌هایی که در آن قرار دارید راه‌های نوینی کشف کنید. اگر با ما همراه باشید و آنچه را که می‌گوئیم انجام دهید به شما قول می‌دهیم در کارایی شرکت و زندگی‌تان پیشرفتی خارق‌العاده ایجاد شود.

در این فرآیند شما را به فکر کردن، پرسیدن و بررسی بازتاب مثال‌های این کتاب در زندگی خودتان دعوت می‌کنیم. می‌توانید مطالبی را که می‌آموزید با دیگران در میان بگذارید. بسیار عالی می‌شود که با دیگران از میان بخش‌های مختلف کتاب عبور کرده و کسب تجربه کنید. به یقین با هم بودن در این بخش‌ها آن هم از چند منظر متفاوت، چیزهای مفید و جدیدی برایتان به‌مراه خواهد داشت.

بهتر است از خود شما شروع کنیم، از گوشه‌ای از کار یا زندگی‌تان، از جایی که یک عملکرد قوی باعث منفعتی برایتان شده است. می‌توانید از چالش‌هایی که در کار و زندگی خود با آن مواجه هستید شروع کنید. مثلاً از شکایت‌هایی که در سازمانتان وجود دارد، یا از چالش‌های کار جدیدی که با آن روبرو هستید و یا از اختلاف نظرهایی که در روابط خود، کار یا زندگی‌تان وجود دارد.

انتخاب شما می‌تواند هر چیزی باشد، مثل تصمیماتی که بارها گرفته‌اید اما هرگز به آن عمل نکرده‌اید و یا کارهایی که دوست داشته‌اید اما محقق نشده است. اگر از خودتان بپرسید: «چرا می‌خواهم این مشکل حل و فصل شود؟» آن وقت درمی‌یابید که این مشکل مانع رفتن شما به سمت‌رهایی و کسب نتایج و موفقیت‌های بعدی بوده است. پس می‌تواند موردی برای بررسی و تجدید نظر باشد. بنابراین یکی از موضوعات واقعی خودتان را انتخاب کنید و با عبور از فصول این کتاب و پیگیری مطالب چیزهای بیشتری در مورد آن بیاموزید.

#### اولین قانون عملکرد

چگونگی عمل کردن‌ها در موقعیت‌های مختلف بستگی به درک و برداشت‌ها از موقعیت‌ها دارد.

اولین قانون پاسخ به این سؤال است که چرا مردم آنچه را انجام می‌دهند انجام می‌دهند؟ در این مورد کتابها، تئوریها و مدل‌های بسیاری وجود دارد که غالباً به شرح و تفسیر این موضوع می‌پردازند، اما جالب است بدانید که هیچکدام از آن‌ها باعث تغییر در عملکرد افراد نمی‌شود. قانون اول شیوه به‌کارگیری قوانینی است منحصر به فرد و تنها متکی به این کتاب.

در نظر بگیرید وقتی کاری را انجام می‌دهیم، آن کار برایمان درست و منطقی به نظر می‌رسد. از طرف دیگر وقتی دیگران کاری را انجام می‌دهند اغلب از خود می‌پرسیم که چرا آنها این کار را کردند؟ کار آنها را در نمی‌یابیم. اما اگر به جهان درونی طرف مقابل وارد شویم و ببینیم که موقعیت‌ها چگونه برای او رخ داده‌اند و رویدادها را به همان نحوی ببینیم که او دیده است آنوقت، فعالیت او را درک خواهیم کرد؛ فعالیت‌هایی که تا چندی پیش برایمان مفهومی نداشت اینک در نظرمان درست و منطقی می‌نماید. ما با ورود به جهان درونی افراد می‌توانیم بفهمیم که رویدادها، حوادث و موقعیت‌ها چگونه برای آنها حادث می‌شود.

همه فکر می‌کنند چیزهایی که برایشان اتفاق می‌افتد عیناً همانطوری است که برای سایرین هم اتفاق می‌افتد. این در حالی است که موقعیت‌ها برای هر شخص به گونه‌ای متفاوت رخ می‌دهد و اساساً برداشت همه ی آدم‌ها در مورد یک واقعه واحد مثل هم نیست.<sup>۱</sup> درک این موضوع باعث فهم بهتر دیگران می‌شود.

<sup>۱</sup> مثال بارز این مطلب داستان فیل و تاریکی است که مولوی در دفتر سوم مثنوی معنوی به خوبی به آن پرداخته است و در تاریکی فیل که نماد واقعیت است برای هر کدام از تماشاچیان به شکلی رخ می‌دهد تا قانون اول حکم همان شمعی را دارد که مولانا می‌گوید "در کف هر یک اگر شمعی بدی اختلاف از گفتشان بیرون شدی".

اما «رخ دادن» یا «وقوع رخدادها» به چه معنایی است؟ ما آنرا فراتر از درک و آگاهی و تجربه شخصی معنی می‌کنیم. این واقعیتی برخاسته از منظر فکری شما در مورد موقعیت‌ها است. بستگی به این دارد که شما از چه زاویه‌ای به موضوع نگاه می‌کنید. در حقیقت برداشت شما از امور راهی است که از طریق آن جهان برایتان رخ می‌دهد. «چگونه موقعیت‌ها رخ می‌دهند» شامل بینش شما در گذشته و آینده است. بستگی به ذهنیت شما دارد و برای همه یکسان نیست. در جهان هستی حقایق بسیار زیادی وجود دارد اما اینکه این حقایق چگونه برای ما رخ می‌دهند اهمیت بیشتری از خود آن حقایق دارد. قانون اول برعکس استنباط عمومی از چرایی حقایق، به راه وقوع آنها توجه دارد نه خود آن حقایق.

قانون اول توانایی تغییر دادن عملکرد است، البته در ارتباط با دو قانون دیگر. در دو فصل بعدی ما راه وقوع رخدادها یا این که چطور موقعیت‌ها در ذهن افراد شکل می‌گیرند؛ همچنین وابستگی آن‌ها به عملکردشان را نشان خواهیم داد. همینطور خواهیم دید که با به کارگیری نوع مشخصی از زبان می‌توان این راه را تغییر داد. اغلب افراد در برخورد با یک موقعیت واحد واکنش‌های متفاوتی از خود نشان می‌دهند. برای هر کدام از ما تفاوت بارزی بین حقیقت یک موضوع و راهی که آن حقیقت در ذهن ما شکل می‌گیرد وجود دارد. ما نمی‌گوییم که در جهان واقعیتی وجود ندارد ما فقط توجه‌تان را به این مطلب جلب می‌کنیم که فعالیت‌های ما با اینکه جهان چگونه در ذهنمان شکل می‌گیرد و برداشت ما از آن چیست رابطه دارد و این جدای از خود آن واقعیت است. این که فکر می‌کنیم مردمی که در ارتباط با همدیگر هستند برداشت مشابهی از وقایع دارند اشتباه است. این «توهم واقعیت»ی بیش نیست.

برای درک این موضوع به شخصی فکر کنید که از او چندان خوششان نمی‌آید، آنچه او را برایتان به شکلی که هست شرح می‌دهد تنها لغاتی است که در ذهن خودتان وجود دارد. ممکن است بگویید که او خود محور، بی‌توجه، خودرأی و غیر منطقی است. اما توجه داشته باشید که شما تنها توصیف کرده‌اید که آن شخص چگونه برایتان این گونه رخ می‌دهد و این جدای از حقیقت خود آن شخص است. معمولاً ما نمی‌توانیم حقیقت یک رخداد را همانطور که هست بینیم، ما آن را همانطور که در ذهنمان شکل می‌گیرد و متصور می‌شویم یعنی همانطور که آن را برداشت کرده ایم می‌بینیم. حال به این دقت کنید که آن فرد شما را چگونه توصیف می‌کند و یا به زبان این کتاب «شما چگونه برای او رخ می‌دهید؟» شاید خودرأی، عصبانی و بی‌انگیزه، شاید هم به گونه ای دیگر. کسی چه می‌داند.

با تعمق در این مطلب می‌فهمید که ما معمولاً نمی‌دانیم خودمان در ذهن دیگران چگونه رخ می‌دهیم. مردم اغلب تجربه کمی از اینکه برای دیگران چه چیزی در حال رخ دادن است و آن چیز چگونه رخ می‌دهد دارند. منظور ما درست یا غلط بودن آن چیز نیست منظور ما تنها نشان دادن «توهم واقعیت» است. هیچ یک از ما مسائل را آنطور که واقعاً هستند، نمی‌بینیم.

هیچ کدام از ما چیزهایی را که برای دیگران روی می‌دهد نمی‌بینیم و برداشت آن‌ها از وقایع را نمی‌دانیم، ما تنها قادریم آنچه را که برای خودمان رخ می‌دهد درک کنیم.

قبل از گفتگوی آن دو زن در آفریقای جنوبی، آنتونیت گریب برای سلینا مکگال بصورت فردی غیر قابل اعتماد، کسی که خشم و غضب او را برانگیخت رخ می‌داد. اما چه اتفاقی در آن گفتگو افتاد که مکگال به یکباره آگاه شد و گریب برایش به گونه‌ای دیگر رخ داد؟ آنهم به گونه‌ای که باعث شد رفتار مکگال از خشمی کهنه به رابطه ای دوستانه

تغییر یابد؟ قانون اول می‌گوید برداشت ما از یک موقعیت (و یا در این مثال از یک فرد) با اعمالی همراه است. در این مثال عمل از جنس پذیرفتن، در آغوش گرفتن، حمایت کردن و قول همکاری در آینده بود.

اکنون آن قسمت از زندگیتان را که در آن رضایت ندارید را بیاد بیاورید. به مشکلاتی که در خانه و یا در کسب و کار خود با آنها روبرو هستید فکر کنید. به آنچه که از قبل شما را به چالش کشیده است بیشتر توجه نمائید. اگر بپذیرید مسائل خود را آن‌گونه که واقعاً هستند نمی‌بینید، آنوقت گام بزرگی برای متحول شدن برداشته‌اید. البته «توهم واقعیت» سعی می‌کند شما را متقاعد کند که مسائل را درست می‌بینید اما اینک می‌دانید واقعیتی که ما می‌دانیم تنها آن چیزی است که در ذهنمان شکل می‌گیرد نه خود آن واقعیت. به عبارت دیگر این تنها یک برداشتی ذهنی از آن واقعیت بیش نیست.

قانون اول از دو بخش مهم سخن می‌گوید: یکی از «عملکرد» و دیگری از «درک و برداشت ما از وقایع» و این دو عامل بدون استثناء بهم آمیخته و متناسب هستند.

### قانون اول و آینده

لائولانگ فیرین<sup>۱</sup> کارمند دیگری از لئمن است که در یکی از مجتمع‌های مسکونی معدن به نام ماریکانا<sup>۲</sup> زندگی می‌کند. لائولانگ مردی قوی هیکل با قدی متوسط شبیه بازیکن‌های فوتبال آمریکایی است. او چشمانی روشن و رفتاری غرورآمیز دارد. سرزندگی او با شرایط محلی که در آن به سر می‌برد متضاد است. محلی که حتی امروز هم چهل درصد از جمعیت آن بیکار و هشتاد درصد آنها در شهرکی محقر و فقیر نشین زندگی می‌کنند. در دهه‌های قبل وقتی معادن در آفریقای جنوبی آغاز به کار نمودند، مدیران آنجا سنتی را پایه گذاشتند که هنوز هم در آنجا پذیرفته شده است و آن استخدام نیروی کار خارجی مثل کارگرانی از کشورهای زیمبابوه، موزامبیک و زامبیا می‌باشد. برای آنها ترک خانواده و ماه‌ها در خوابگاه به شکل میهمانخانه مجرد زندگی کردن امری عادی است. بعضی از آنها در شیفتهای همیشه تاریک<sup>۳</sup> کار می‌کنند. یعنی پیش از طلوع خورشید کارشان شروع می‌شود، کل روز را در عمق ۱۰۰۰ متری زیر زمین سپری می‌کنند و وقتی به سطح زمین برمی‌گردند دیگر شب شده است! بخش عمده‌ای از تلفات آنجا مربوط به مردانی است که به چنگ الکل و مواد مخدر گرفتار شده‌اند و ساعات خود را در محله‌های بدنام سپری می‌کنند. تا این اواخر که دولت بر علیه ایدز اقدامی انجام نداده بود، بیماری در این جمع بیداد می‌کرد. جواب تست بیش از بیست و پنج درصد از بیست و پنج هزار کارگر لئمن در HIV مثبت و فقط در سال ۲۰۰۵ شصت و هفت نفر در اثر ایدز جان خود را از دست داده‌اند! این بود وضعیت اجتماعی کارگران معدن پلاتینیوم در آفریقای جنوبی.

ما به آنجا رفتیم! در یکی از بازدیدها با کابینی شبیه بالابرها<sup>۴</sup> پیست اسکی، با شیب ملایمی به اعماق زمین به جایی که کارگاه لائولانگ بود رفتیم. همه جا تاریک بود، پشت سر ما کارگرها روی صندلی‌هایی شبیه صندلی‌ها نشسته بودند و پائین می‌آمدند، بعضی از آنها سیگار می‌کشیدند. وسعت دید آنها فقط به اندازه نور چراغ روی کلاهشان

<sup>۱</sup>- LaoLang Phirin

<sup>۲</sup>- Marikana

<sup>۳</sup>- All dark



بود. هوای گرم حاصل از انفجار و رطوبت آب دستگاه‌های حفاری با قطرات چسبناک مواد منفجره همه جا احساس می‌شد. هوای آنجا هوایی بسیار نامطلوب بود. این منطقه به واسطه یک رشته لامپ بدون محافظ آن هم تنها به اندازه‌ای که کارگرها بتوانند در راهروها با ماشین‌ها برخورد نکنند روشن شده بود. اینجا جهان لائولانگ بود.

فکر کنید که این کار شما بود آنهم دور از خانواده و برای سال‌های سال، در این صورت به لائولانگ و کارگرهای دیگر حق می‌دادید که با این کیفیت زندگی، ناامید و خالی از انرژی باشند و مدیریت معدن را به چالش بکشند. لائولانگ به ما می‌گفت: «این جماعت فکر می‌کنند که مدیریت معدن آنها را فقط به دیده یک ابزار می‌بیند. اما ما این معدن را متعلق به خودمان می‌دانیم و نمی‌خواهیم فقط یک ابزار باشیم آنهم ابزاری که هر لحظه می‌تواند عوض شود» او ادامه داد: «آنچه همیشه سیاهان را رو در روی سفیدان قرار می‌دهد این است که اگر شما سیاه باشید کارگر هستید و اگر پست بالاتری داشته باشید حتماً سفید هستید و اگر سیاهی به هر طریقی منصبی به دست آورد تماماً اغوا شده است پس سفیدپوست است». او خندید و گفت: «در این سال‌ها سفیدپوست‌ها هر چه از ما خواسته‌اند دریافت کرده‌اند و این برای ما قابل تحمل نیست». بعد تبسم مبهمی روی لب‌هایش نقش بست، مکثی کرد و ادامه داد: «من هم در تمام این سالها خشمگین بوده‌ام چون می‌دانستم که آینده‌ام تنها مبارزه‌ای دائمی است.» در احساس و در رفتار او رنجشی وجود داشت که بیانگر روحیه‌ی جمعی افراد آنجا بود.

لائولانگ در رنج خود تنها نبود. در سال ۲۰۰۴ یک تیم تحقیقاتی از دانشگاه محلی در مورد لئولانگ را شروع کرد و نتیجه آن را چنین اعلام نمود: «معدن تبدیل به تیک تاک بمبی از خشم عمومی شده است.» برای لائولانگ و اجتماعی که به آن تعلق داشت آینده از قبل نوشته شده بود. آینده او و همکارانش مبارزه دائمی برای احترامی بیشتر و دریافت مزدی عادلانه‌تر بود، راهی که تا موقع مرگ آنها ادامه داشت و این سرگذشت نسل‌های متوالی در آفریقای جنوبی بود.

چنین آینده‌ای معمولاً از پیش نوشته شده است. همانطور که قانون اول می‌گوید، عملکردی که مردم از خود نشان می‌دهند وابسته به این است که درک و برداشت آنها از رویدادها چگونه است یا به عبارت دیگر رویدادها چگونه برای آن‌ها رخ می‌دهد. نکته اینجا است که تا وقتی این نوع وقوع یافتن یا برداشت آنها از رویدادها تغییر نکند همانطور که برای آن دو زن در شروع این فصل قبل از آن گفتگوی متقابل تغییر نکرده، آینده از قبل تثبیت شده است و افراد هر فعالیتی انجام دهند صرفاً در جهت وقوع این آینده از پیش تعیین شده است.

#### تغییر حیرت آور و قیام

در سال ۲۰۰۴ زندگی لائولانگ با حضور یک نفر که از جهانی دیگر آمده بود عوض شد. او کسی نبود جز براد میلز<sup>۱</sup> مدیر اجرایی معدن و از خانواده واندربیل<sup>۲</sup> که مصمم بود تأثیر خود را در جهان بر جای بگذارد. او بعد از تحصیل در رشته زمین‌شناسی و اقتصاد در زادگاه خود استندفورد<sup>۳</sup> به عنوان کاشف سنگ معدن عازم سرزمین‌های دوردست دنیا شد و اینک در دهه پنجاه عمر با صد و هشتاد سانتیمتر قد، موهای جو گندمی و مسلکی همچون ایندیانا جونز<sup>۴</sup> وقتی از لئولانگ به عنوان مدلی از تحول در آفریقای جنوبی حرف می‌زد برقی از چشمانش می‌گذشت.

<sup>۱</sup>- Brad Mills

<sup>۲</sup>- Vanderbill

<sup>۳</sup>- Stand ford

<sup>۴</sup>- Indiana Jones

مسئله میلز این بود که کارگرهایی همچون لائولانگ، ساکنین و قبایل محلی آنجا معدن و مسائل آن را چگونه می‌بینند. او تیم اجرایی معدن را در مسیری انداخت که فکر «اینجا آفریقا است» یا «برنده‌ی بازی کسی است که بتواند تا آخر سر پا بماند» را از سر خود بیرون کنند. او از اینکه بعضی گروه‌های کارگری مثل لائولانگ برای گفتگو های پیش رو در لاک خود فرو رفته و حالت سخت و انعطاف ناپذیری به خود گرفته اند نگرانی داشت. میلز کارش را با چند تغییر همزمان شروع کرد و به تدریج برنامه‌های خود را توسعه داد. برنامه‌هایی مثل شش سیگما، مدیریت منابع انسانی (ERP) و سیستم ایمنی دوپون، او از مشاوران خبره ای که از قبل می‌شناخت دعوت کرد تا بررسی کنند برای ایجاد تحول در آن بستر پر مخاطره چه کاری باید انجام شود؟ مسائل آنجا چنان پیچیده و بزرگ بود که مدیران قبلی را مجبور به ترک پست و مقام خود کرده بود. می‌دانید چرا؟ چون عملکرد آنها نه تنها به شکل جزیره‌ای و منفرد بود بلکه آن طور که مشاوران در سال ۲۰۰۴ می‌گفتند کارهایشان مبهم، در سطح کلیات، ناپیوسته و مجزا از هم دیگر بود. تقریباً هیچکس با بینشی همه جانبه و سیستمی در لئمنین کاری انجام نداده بود.

در آن زمان کسب و کارهای کوچک محلی هم به زحمت افتاده بودند، فرآیند مدیریت و رهبری وجود نداشت، ساختار و ارتباط تیم‌ها ناقص و خشن بود و به دلیل اینکه افراد با شش زبان مختلف حرف می‌زدند، درک درستی از مفاهیم وجود نداشت. این وضعیت آن اجتماع بود، اجتماعی از کارگران که دانشگاه در مطالعات خود از آن به عنوان تیک تاک نهایی بمب قبل از منفجر شدن یاد کرده بود. هزینه‌ها بالا و ایمنی افراد بسیار پایین بود. تنها در طول یک سال شانزده نفر از افراد آنجا در معدن مرده بودند. غیبت‌ها زیاد، بیکاری در حد چهل درصد و ایدزی فراگیر همه را به تنگ آورده بود.

ببینید میلز در چه موقعیتی قرار داشت! شرایطی که به نظر می‌رسید تغییر و تحول در آن امکان پذیر نیست. آیا تا به حال شما در چنین موقعیتی قرار داشته‌اید؟ وقتی میلز در مورد آن صحبت می‌کرد می‌گفت: «اگر حساب شده و همه جانبه حرکت نمی‌کردیم آنها بیش از این ما را تحمل نمی‌کردند». او همزمان به بازار بورس لندن هم قول داده بود که معدن را دگرگون می‌سازد. سرمایه‌گذارها او را زیر نظر داشتند و بی‌صبرانه، منتظر نتایج کارش بودند. میلز می‌گفت: «ما باید این کار را به یکباره انجام می‌دادیم آن هم در شرایطی که عده‌ای معتقد بودند ما قادر به انجام آن نیستیم».

میلز، لائولانگ و تمام افراد لئمنین با «آینده از پیش تعیین شده‌ای» درگیر بودند، آینده‌ی نامطلوبی که قطعاً اتفاق می‌افتاد. این آینده از پیش تعیین شده که از گذشته آب می‌خورد، تابعی بود از چگونگی وقوع موقعیت‌ها رویدادها و برخوردها، آنها هم برای تمام کسانی که در آن درگیر بودند. به راستی چگونه رخدادها می‌توانست برای کارکنانی که علیه لئمنین قسم خورده بودند تغییر کند؟ اگر چه مدیران قبلی تلاش‌هایی کرده بودند اما هیچکدام به این نکته توجه نداشتند که این تلاش‌ها برای بقیه چگونه رخ می‌دهد و درک آنها از این وضعیت‌ها چگونه است. بیشتر این کارها آن طور که باید کارساز نبود و به نتیجه نمی‌رسید.

آمارها نشان می‌دهد هفتاد و سه درصد از تلاش‌هایی که برای ایجاد تغییر انجام می‌گیرد با شکست مواجه می‌شود. همچنین هفتاد درصد از استراتژی‌های جدیدی که به روی کاغذ می‌آیند، چشم‌اندازی کوتاه مدت دارند! «آینده از پیش تعیین شده» بسیار نیرومند است به گونه‌ای که حتی با نیت خوب و درست، سیستم‌های پیچیده و تلاش زیاد مدیریت نمی‌توان آن را خنثی کرد.

می‌توانید یک لحظه بازتاب چنین لحظاتی را در کار یا زندگی‌تان تصور کنید؟ اوقاتی را که هر چه تلاش می‌کنید نتیجه‌ای نمی‌گیرید؟ آیا چیزهایی وجود دارد که به شما، به کسب و کارتان و به زندگی یا سازمان‌تان فشار آورد؟ چیزهایی که باید در مورد آنها کاری انجام داد؟

چه چیزهایی شما را به چالش وا داشته است. آیا آنها دائماً تکرار می‌شوند؟ آیا فکر می‌کنید در آنها گیر افتاده‌اید و کاری در رابطه با آن نمی‌توانید انجام دهید؟ اگر چنین است توجه داشته باشید که آینده شما هم مثل لنین از پیش تعیین شده است. درک این مطلب بسیار مهم است که بدانید شرایط برای شما و دیگران چگونه روی می‌دهد. اگر بخواهید موقعیتها به نحو دیگری برایتان اتفاق بیفتد، آنوقت باید با «آینده از پیش تعیین شده» خداحافظی کنید.

### باز به امور جدید

مایکل جنسون<sup>۱</sup> از اعضای گروه باربادوس<sup>۲</sup> و استاد بازنشسته مدرسه کسب و کار هاروارد معتقد است کسب و کارها نیاز به الگوهای جدیدتری دارند تا مشاغل را بهبود داده و عملکرد مردم را بهتر سازند. بر اساس این الگوها عملکرد مردم بر مبنای شرایط ذهنی، روانی، مهارت‌ها، هوش، احساسات، باورها، ارزشها، گرایشها و دانش آنها شکل می‌گیرد. در لنین اگر میلز دنباله‌روی الگوهای سنتی بود، تلاش می‌کرد لائولانگ و بیست و پنج هزار نفر دیگر را متقاعد کند که برای ایجاد انگیزه و مهارت باید آموزش ببینند بعد هم پوسترهایی با شعارهای جذاب به همه جا آویزان می‌کرد. یعنی تا زمانی که رفتار آنها تغییر نمی‌کرد به آنها انگیزه می‌داد و سپس همه را به آموزش می‌فرستاد. اما با این ذهنیت نزدیک شدن به افراد آنجا محال بود؛ چون همه معتقد بودند او نیز یکی امتداد مدیران قبلی است. تفکر همان تفکر است، «کارگر یعنی ابزار» و چیزی تغییر نخواهد کرد.

میلز با بررسی شرایط تصمیم‌گرفت دست به ایجاد تغییرات پی در پی بزند زیرا خطی عمل کردن جواب نمی‌داد. بهترین کار این بود که تمام کارگرا، سرکارگرا، مدیران میانی و تمام افراد معدن را به یکباره به سمت بازنویسی آینده شرکت هدایت کند. این تصمیمی جسورانه بود که اجرای آن دشوار به نظر می‌رسید. مهمترین مسئله برای لائولانگ و سایر افراد آنجا آن بود که شرکت برای آنها به شکل خصومت ورزیدن رخ می‌داد. آنجا به شکل مجموعه‌ای متخاصم رخ می‌داد که با عده‌ی محدودی که قدرت را در دست داشتند و فکر می‌کردند بقیه تنها ابزار کار هستند اداره می‌شد. افراد آنجا، مثل انبار باروت انباشته شده بودند. توجه کنید که «توهم واقعیت» چگونه عمل می‌کند! تا وقتی ذهنیت افراد لنین چنین بود رفتارشان در حالت عادی منفعل و دفاعی بود و از طریق بی‌توجهی مقاومت خود را نشان می‌دادند و در حالت بدتر رفتاری تهاجمی و جنگ طلبانه داشتند. این رفتارها باعث عملکرد ضعیف در آنها می‌شد. خواه دوست می‌داشتند یا نه این آینده‌ی آنان بود. هیچ کاری، از تعلیم و تربیت و کسب مهارت گرفته تا نصب پوستره‌های انگیزشی، هیچ‌کدام نمی‌توانست موقعیت‌هایی که چنین ناجور رخ می‌داد را تغییر دهد. در واقع هر کدام از این کارها برای لائولانگ بیهوده می‌نمود و او را بیشتر متقاعد می‌کرد که واقعیت تنها آن چیزی است که او می‌بیند، نه آنچه آنها انجام می‌دهند.

<sup>۱</sup>- Michael Jensen

<sup>۲</sup>- Barbados

دیگر موقعیت‌های ناممکن

لنمین مثالی است از وضعیت بحرانی و نتایج نامطلوب. برای اینکه جامعیت قانون اول را بهتر ببینیم به سران عملیات هوافضایی نورتروپ گرومن<sup>۱</sup> در کالیفرنیا جنوبی در سال ۲۰۰۱ می‌رویم. این مثالی متفاوت با جهان لنمین در آفریقای جنوبی است. در این شرکت موقعیت‌ها برای مهندسين، دانشمندان و مدیران ارشد به شکل چالش برانگیزی رخ می‌داد، این شرکت برای رشد خود نیاز به بازارهای جدیدی مثل ساخت سیستم کاوشگرهای فضایی با قابلیت استفاده مجدد داشت. اما تخصص این شرکت متمرکز بر تکنولوژی‌های دفاعی مثل ساخت بمب‌افکن و هواپیماهای جنگنده بود. آخرین قرارداد این شرکت در زمینه پروازهای فضایی به ساخت سفینه ماه‌نشین آپلو در دهه ۱۹۶۰ برمی‌گشت. به راستی با وضع موجود آنها چگونه می‌توانستند به تغییرات اساسی در تخصص‌ها و فناوری‌های شرکت که روی تخته نوشته و برنامه‌ریزی کرده بودند برسند؟ آنها در شرایطی که هیچ ضمانت اجرایی برای آن وجود نداشت که برنامه‌ی نوشته شده در جهت تغییر مهارت‌ها و تکنولوژی‌هایی که مورد نیازشان بود عملی شود؟ قانون اول می‌گوید تغییر ذهنیت افراد باید در جهت فرصت‌های بازار باشد. اگر برداشت آنها این باشد که فرصت‌ها دور از دسترس هستند، آنوقت واکنش آنها محتاطانه، بدگمان و یا بی تفاوت خواهد بود اما اگر فرصت‌های یاد شده قابل حصول، مهم و با ارزش رخ دهند آنوقت برای بدست آوردن آن تلاشی مضاعف شکل می‌گیرد.

در نورتروپ گرومن هفتاد نفر از کسانی که از آموزه‌های این کتاب بهره برده بودند ذهنیت خود را نسبت به فرصت‌های بازار تغییر داده و سپس آن را به سایر همکارانشان هم انتقال دادند. در اثر این واقعه عملکرد همه آنها تغییر کرد به طوری که نورتروپ گرومن اکنون به عنوان مجری برجسته پروازهای فضایی انسان در سازمان ناسا مطرح است.

به مثالی دیگر توجه کنید. در آمریکای جنوبی در پترو براس<sup>۲</sup>، شرکت دولتی نفت برزیل یکی از بزرگترین شرکت‌های دنیا است. در اواخر سال ۱۹۹۷ زمانی که اختیار انحصاری نفت برزیل به پایان رسید، چالش‌های پترو براس در رقابت بر سر گشودن بازارهای جدید آغاز و این شرکت مجبور به تغییراتی در کسب و کار خود شد. این شرکت بزرگ به جای به کارگیری هزاران طرح موجود، اقدام به ایجاد برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) کرد. تیم متخصص بزرگی با بیش از ششصد و پنجاه نفر از پترو براس همراه با مشاوران دیگر بر روی این پروژه به فعالیت پرداختند و بزرگترین و پیچیده‌ترین ERP دنیا را در آن زمان پیاده‌سازی کردند. این پروژه سینرژیا<sup>۳</sup> نام گرفت و شعار آن این بود: «ما موفقیت جدیدی برای پترو براس به ارمغان می‌آوریم».

در طول راه تیم با چالش‌های زیادی روبرو شد. در اواخر سال ۲۰۰۱ درست قبل از راه‌اندازی یکی از برنامه‌های اولیه، دولت برزیل قانون مالیات نفت و گاز را به طور کل تغییر داد. هزینه‌ها افزایش چشمگیری پیدا کرد و پروژه برای چهار ماه به تعویق افتاد. فشار و نارضایتی حاصله باعث افت پروژه گردید. با شرایط پیش آمده کار انجام شده قبلی بین اعضای تیم پترو براس و مشاوران خارج از سازمان بهم خورد و این کار جو گروه را بهم ریخت. افراد احتمال موفقیت پروژه را حتی با زمان بندی جدید نیز امکان‌پذیر نمی‌دانستند. شرط بندی‌های زیادی حول موضوع زمین‌گیر شدن

<sup>۱</sup>- Northop Grooman

<sup>۲</sup>- Petro Bras

<sup>۳</sup>- Sinergia

پروژه انجام می‌شد. اختلاف نظرهای زیادی بین مشاوران، مدیران و مسئولین اجرایی طرح پیش‌آمد که مانع حرکت تیم به سمت جلو می‌شد و این اختلافات نتایج منفی‌ای در بر داشت.

با قانون اول می‌توان شرح داد که چرا آنها گرفتار این وضعیت شده بودند. برای تمام افراد این پروژه پیاده‌سازی سیستم جدید به شکل بی‌فایده، پوچ و تا حدی هم تهدیدآمیز رخ می‌داد و فعالیت‌شان وابسته به این نوع برداشت آنها از آنچه پیش آمده بود می‌بود. بحث و گفت‌وگو هم نتیجه‌ای نمی‌داد. در چنین شرایطی بود که تیم مدیریت جورج ماتوس<sup>۱</sup> تصمیم گرفت شرکت استیو را که حالا گروه وانتو<sup>۲</sup> نامیده می‌شد وارد میدان کند. آقای ماتوس فهمیده بود که فاکتورهای موفقیت به شدت کاهش یافته‌اند. به خصوص هم‌افزایی افراد در مسیر تعهدات طرح. او با همکاری استیو برنامه‌ای برای هشتاد مدیر ارشد شرکت ترتیب داد. در یک دوره سه و نیم روزه ماتوس و مدیرانش قادر به درک عملکرد قبلی خود و تعارضات و گیجی موجود در تیم‌شان شدند. آنها توانستند اختلاف نظرها را کنار بگذارند و دوباره روی طرح خود متمرکز شوند.

در مصاحبه‌ای که آقای ماتوس با ما داشت می‌گفت: «با مسائل زیادی درگیر بودیم. علاوه بر فشاری که روی ما بود، کارها را طوری انجام داده بودیم که قابل قبول نبود. ما به یک دیدگاه جدید نیاز داشتیم، دیدگاهی که هم برای خودمان و هم برای آنچه که ممکن بود رخ دهد موثر باشد، راهی که بتواند برداشت ما را از پروژه تغییر دهد و انرژی و هیجان را دوباره به گروه بازگرداند».

و این همان هیجانی بود که افراد در زمانی که برنامه را رها کرده بودند قادر به دیدن آن نبودند. آنها گرد هم آمدند و با خود متعهد شدند همه با هم موفق شوند. نه تنها برای خودشان اهداف جدیدی تنظیم کردند بلکه با یک زمان بندی جدید و طرح و برنامه‌ای جبرانی برای تمام کردن برنامه‌ی قبلی، آغاز به حرکت کردند؛ یعنی اقدام کردن به انجام کاری که سال قبل قادر به انجام آن نبودند. این دگرگونی از وقتی شروع شد که برداشت افراد دیگر بر «انجام نشدن» و «غیرممکن بودن» متمرکز نبود. از منظر قانون اول وقتی درک افراد از رویدادها تغییر یابد، رفتار و اعمال آنها نیز تغییر خواهد کرد. تیم آنها نیز موفق شد تا در ژوئیه سال ۲۰۰۳ به اهداف خود برسد.

حال می‌خواهیم به لنین بازگردیم اما قبل از آن اجازه بدهید قدری به چالشهای عملکرد شما بپردازیم. آنها هم به‌طور موشکافانه‌تر و در رابطه با رویدادهایی که برایتان حادث می‌شود. به راستی شرایط و موقعیت‌ها برای شما به چه صورت رخ می‌دهد؟ اگر چیزی به نام تغییر شرایط در زندگی‌تان وجود ندارد، پس چطور زندگی می‌کنید؟ با موقعیت‌هایی که دلخواهتان نیست چطور برخورد می‌کنید؟ اصلاً برای تغییر دادن آن وضعیت‌ها تلاش می‌کنید؟ تغییرات کجاها موثر می‌افتند؟ و کجاها شکست می‌خورند؟ آیا تلاش‌هایی که برای درک بهتر از رویدادها انجام داده‌اید به تغییری انجامیده است؟ آیا تا به حال احساس کرده‌اید بعضی مواقع هر چه برای تغییر دادن شرایط تلاش می‌کنید بجای بهتر شدن وضعیت، موقعیت‌های قبلی تقویت می‌شوند؟

شخصی را در نظر بگیرید که سعی دارد ورزش را کم کند. برای چنین شخصی وزن به صورت «مشکلی که باید آن را حل کنم» رخ می‌دهد و به دنبال راه‌حلی برای آن می‌گردد. درگیر راه‌حل‌هایی چون ورزش و رژیم غذایی می‌شود، اما بعد از مدتی وزن او برایش به شکل مشکل جدی‌تری باقی می‌ماند. اندکی بعد منصرف می‌شود و ناامیدانه

<sup>۱</sup>- Jorge mattsos

<sup>۲</sup>- Vanto Group

دست از کار می‌کشد. چون به این ذهنیت می‌رسد که مشکل اضافه وزن همیشه با او خواهد ماند. شرکتها هم بعضاً دچار چنین مسائلی می‌شوند. آنها با نگه داشتن مشکلاتشان بیشتر مقاومت می‌کنند و با این کار بیشتر به مشکلات قبلی خود دامن می‌زنند. آنها اغلب سعی می‌کنند تا هزینه‌هایشان را کاهش دهند اما با انجام این عمل و با کنترل بیشتر مخارج، مدیر برای کارمندان به شکل «آدم بی‌توجه و بی‌معرفت» رخ می‌دهد. در یک واکنش طبیعی عملکرد کارمندان تبدیل به مانع می‌شود، رویدادها ناامیدانه رخ می‌دهند و دست آخر آنها هم از حداقل تلاش خود دست می‌کشند و این موقعیت بدتر مالی را می‌آفریند. قاعده کلی که در اینجا حاکم است این است: «هرچه بیشتر مقاومت کنید مشکل هم بیشتر می‌شود».

اگر بتوانید راهی را که از طریق آن مقاومت می‌کنید ببینید و بشناسید آنوقت متوجه می‌شوید این شما هستید که مشکل را خیلی جدی برای خودتان و برای دیگران ترسیم کرده و نگه داشته‌اید! با فهم این مطلب به سمت تغییر خواهید رفت و عملکردی متفاوت از خود نشان خواهید داد. ما در مورد آنچه که باید انجام شود در فصل‌های دوم و سوم صحبت خواهیم کرد اما نکته قابل توجه در اینجا این است که آنچه شما را در این موقعیتی که هستید نگه داشته، چیزی نیست مگر درک شما از چگونگی وقوع آن رخداد و و با تغییر درک خود، با دیدن مسئله از زوایای دیگر و با عوض کردن بینش خود از آن رویداد می‌توانید عملکرد خود را نیز تغییر دهید. پس همیشه از خود بپرسید این واقعه چطور برای من رخ می‌دهد؟

#### پذیرش در اجتماع

به لئمن باز می‌گردیم. در آنجا تغییرات میلز تحولی ایجاد کرد شبیه آنچه که در پترو براس و نورتروپ گرومن اتفاق افتاد، منتهی در مقیاسی که قبلاً هرگز وجود نداشته است. او دید که مواجه شدن با «آینده از پیش تعیین شده» ارزش ریسک را دارد و این کار به نظرش مفید آمد. این کلیدی بود که برداشت ذهنی همه را از وقوع آنچه داشت انجام می‌شد به کلی تغییر داد. این کار به سرعت و با کمک مشاورانی که در سه قانون عملکرد تجربه داشتند انجام پذیرفت. او تصمیم گرفت بدون توجه به هر نوع کینه و کدورتی، از افراد لئمن دعوت کند تا در جلسه‌ای حاضر شده و برای موفقیت و رقابتی شدن لئمن صحبت کنند. او و گروهش یکصد نفر از مسئولین معدن، نماینده گروه‌ها، قبایل و ساکنان منطقه را به همایشی دو روزه دعوت کردند.

میلز تصمیم گرفته بود که این ملاقات را در محله وندرکاپ یعنی جایی که بیشتر کارگرها در آنجا زندگی می‌کنند انجام دهد، در کنار کلبه‌های محقر و خیابان‌های کثیف و خوابگاه کارگران معدن‌چی! مشاوران او با این کار مخالف بودند. آنها به خاطر امنیت و شخصیت خودشان و البته میلز می‌ترسیدند. بسیاری از ساکنان آن محل بعدها به ما گفتند تا قبل از این زمان مدیران سفیدپوست هرگز به آنجا پا نگذاشته بودند. همه از تمام قسمت‌های مختلف شرکت و گروه‌های مختلف سر موقع در محل حاضر شدند. تعدادی از نمایندگان کارگری با لباس کار معدن به جلسه آمدند، دیگران با لباس‌های سنتی آفریقایی، بعضی‌ها با جین آبی و عده‌ای نیز با بهترین لباسهای خود به جلسه آمدند. مدیران اجرایی هم با لباسهای اداری و با اتوبوس که ناشی از ترس آنها بود وارد شدند. بانفوذها و ذینفعان پولدارتر با ماشینهای گران‌قیمت خود آمدند. افراد عادی نیز با پای پیاده از مسافت‌های دور و نزدیک خود را به جلسه رساندند.

میلز بعدها گفت: «لحظاتی بود که واقعاً نمی‌دانستم چه اتفاقی خواهد افتاد و من هرگز چنین جمعی ندیده بودم.» باشگاه شبانه محلی تنها مکانی بود که گنجایش این جلسه را داشت. کارمندان لئمن صحنه رقص را با پرده پوشانده بودند. یک صحنه بزرگ نمایش برای ویدئو پرژکتور تهیه شده و کابل‌های برقی برای لپ‌تاب و چراغ و نورافکن‌ها کشیده شده بود. دستشویی‌ها نظافت شده و کولرهای هم آورده شده بود تا از گرمای سوزان آفریقا بکاهد. بلاخره میلز پشت تریبون رفت و خودش را مدیر جدید لئمن معرفی کرد. او گفت: «من خوب می‌دانم چیزهای زیادی هست که اینجا را بهم ریخته و خراب کرده است. امروز آمده‌ام تا به آنها گوش بدهم، ما می‌توانیم با همدیگر آنها را بررسی کنیم.» اگر چه لرزش هیجانی در صدایش بود اما با صراحت و شجاعت این سخنان را عنوان کرد: «امروز نه در مقام یک رئیس بلکه به عنوان یک فرد معمولی اینجا هستیم. به اینجا آمده‌ام تا بگویم موفقیت شما، موفقیت من است و موفقیت ما رفاه خانواده‌ها و اجتماع ما را به همراه خواهد داشت. از مدت‌ها قبل به این باور رسیده‌ام که در کار بزرگی نقش آفرینی خواهیم کرد، کاری چنان بزرگ و مهم که تا بعد از مرگ من نیز ادامه خواهد داشت و امروز میان شماها هستیم. من از همگی خواستم تا به این گردهمایی بیایید تا در این دو روز با همدیگر کشف کنیم که اگر به شیوه‌ی جدیدی با یکدیگر کار کنیم چه دستاوردهای جدیدی خواهیم داشت. واضح است که من یک آمریکایی هستم و برای یک شرکت انگلیسی کار می‌کنم و از تمام مشکلاتی که شما با آن سر و کار دارید آگاه نیستم، با این حال چیزهای زیادی در مورد آن مطالعه کرده‌ام و در عین حال می‌دانم که ما یک وجه اشتراک داریم و آن انسان بودن ما است. اگر به عنوان یک انسان با همدیگر کار کنیم می‌توانیم به یاری هم چیزهای خارق‌العاده‌ای را خلق کنیم.»

او یادآور شد که پیش از حضور در لئمن برای شرکت‌هایی کار کرده که با ایجاد تغییراتی در شرایط آنها باعث موفقیت این شرکت‌ها و افراد آن شده است. او گفت که تجربه‌اش می‌گوید اولین کاری که باید انجام شود، گوش دادن به دنیای دیگران است، به نحوی که افراد بتوانند همدیگر را درک کنند و به خلق چیزهای جدید دست بزنند و به آن متعهد شوند. او سپس ادامه داد: «بگوئید چه چیزهایی هست که من باید از آن‌ها مطلع شوم؟ چیزهایی که در اینجا واقعاً کار نمی‌کند و مشکل آفرین شده است؟» همه‌های بلند شد: «ایدز، بیکاری، خشونت، خیابانهای کم‌نور و بی‌امنیت، شلوغی بیش از حد، گروه‌هایی عصبانی از همدیگر، مدیریت بی‌توجه به کارگراها.»

یکی از افراد حاضر در جلسه به سمت میکروفون رفت و گفت: «چطور ثابت می‌کنید که جدی هستید؟ برای اینکه واقعاً بدانید ما چه می‌خواهیم بهتر است شبی را با کارگرهای معدن چی بگذرانید.» میلز بی‌درنگ قول داد که این کار را بکند و آن‌را بزرگ روی تخته سیاه نوشت. نوشتنش که تمام شد صدای کف زدن و تشویق افراد همه‌جا را گرفت. بعضی‌هایی که در آنجا حضور داشتند بعداً به ما گفتند که می‌دانستند او همچین کاری نمی‌کند. هیچ مدیری هرگز چنین کاری نکرده بود و هیچکدام از آنها تا به حال در اتاق کارگرهای معدن چی نخوابیده بود. آنشب بعد از شام افراد جشن گرفتند، نوشیدند و رقصیدند و بعد از آن چراغ‌های محله یکی‌یکی خاموشی شد. بعضی از مدیران معدن با دیدن شرایط زندگی کارگراها از نزدیک گفتند هرگز نمی‌دانستیم که اوضاع تا این حد خراب است.

در آغاز دومین روز جلسه همه حرف میلز را تایید کردند که باید نارضایتی‌ها، شکایت‌ها و آنچه آنجا کار نمی‌کرد بیان شود (مثل همان کولری که آورده بودند اما کار نمی‌کرد!). یکی از خانم‌های ساکن در مجتمع‌های مسکونی آنجا زنی آفریقایی بود با موهای جو گندمی. بلند شد و گفت: «من واقعاً نمی‌توانم باور کنم که شما اینجا آمده‌اید تا به حرف‌های ما گوش دهید.» یکی از نمایندگان دسته سفیدپوست‌ها گفت: «شاید راه‌هایی وجود داشته باشد که ما

بتوانیم با همدیگر و بهتر کار کنیم.» یک لندنی بلندقد از گروه اجرایی شرکت با احساسات ظریف‌تری گفت: «من فهمیدم که بدون توجه به اطرافم زندگی می‌کردم. توی خودم پیله بسته بودم. اما امروز تعهد می‌کنم که به نوبه خودم اوضاع را تغییر بدهم.»

وقتی احساسات جمعیت قدری فروکش کرد، میلز سؤال دیگری مطرح کرد: «چه اتفاقی خواهد افتاد اگر ما نتوانیم راه جدیدی برای کار کردن با همدیگر پیدا کنیم؟ سؤال دیگر اینکه چطور بفهمیم که ثمره آن آینده چیست؟ شک نکنید اگر اوضاع تغییر نکند آنوقت آینده مثل گذشته خواهد بود.» او به آمار سال قبل اشاره کرد: «سال قبل شانزده نفر در معدن ما مرده‌اند. اگر بهتر شویم در ابتدا چهارده نفر خواهند مرد و در سال‌های بعد کمتر و کمتر و اگر بهتر نشویم تلفات بیش از امروز خواهد بود.» یکی گفت: «احتمالاً هفتاد نفر دیگر هم از ایدز می‌میرند.» دیگری بلند شد و ادامه داد: «اعتصاب خواهد شد، دزدی و غارت همه جا را می‌گیرد، هواسازهای معدن از کار می‌افتند و...» بعد از اینکه هیاهو کم تر شد یکی از مدیران اجرایی گزارشی داد که بر اساس آن شرکت به دلیل مخارج بالا پنج یا هفت سال دیگر وجود نخواهد داشت. خانم آفریقایی دیگری گفت: «پسر من بزودی درسش تمام می‌شود باید سرکار برود.» تمام این حرف‌ها یکی یکی به روی صفحه بزرگ نوشته می‌شد.

آینده‌ایی که آنها به صورت یک مجموعه می‌دیدند حال واقعی تر می‌نمود. آنها تأیید کردند که این مشکلات دقیقاً همان چیزی است که همه را گرفتار کرده است و اگر در اوضاع تغییری نکند به یقین به وقوع خواهد پیوست. آنها «آینده از پیش تعیین شده» را کشف کرده بودند. گفتگوها به آرامی و در ابتدا به سختی به سمت آینده جدید متمایل می‌شد. مردی سعی کرد تا با شکایت کردن گفتگوها را منحرف کند، اما جمعیت با گفتن: «کار را خراب تر نکن»، او را ساکت کردند. دیگر تمام خوبیها، بدیها، زشتی‌ها و کم و کاستی‌ها، همه روی صفحه نمایان شده بود. سالن در سکوت فرورفت. چیز دیگری برای گفتن نمانده بود پس می‌توانست قدم بعدی برداشته شود.

بحث به سمت سئوالی که روی پرده آمد متمایل شد: «اگر افراد لنمین و واحد‌های وابسته بتوانند از راه‌های جدید تری با هم کار کنند آنوقت چه فرصت‌هایی وجود دارد که می‌توان از آن بهره‌مند شد؟» حاضرین یکی پس از دیگری پشت میکروفن رفتند و نظر خود را گفتند: «پایان بی‌سوادی»، «اشتغال صد در صد»، «رهایی از دام ایدز»، «لنمین موفق و مشهور و در سطح جهانی و...». وضعیت به سمت روشنی تغییر پیدا کرد، رفتن از محافظه‌کاری به هیجان و از تنگ‌نظری به آزادی. یکی از مدیران برخاست و فریاد زد: «این آینده ارزش خلق کردن را دارد اما چطور باید آن را انجام دهیم؟» میلز میکروفن را به دست گرفت و گفت: «اول باید بدانید این کار یک دفعه‌ای نیست و شاید سال‌ها طول بکشد اما به تعهد همه‌ی کسانی که در این جلسه هستند و هم‌انتهایی که نیستند و هنوز درگیر مساله نشدند نیاز دارد. دوم، می‌توان با یک سری ابتکارات جدید کار را شروع کرد من ترتیب آن را می‌دهم. برای شروع تغییر را از افراد کلیدی شرکت آغاز می‌کنیم که این کار دو ماه طول می‌کشد و سوم که مرحله‌ی پیچیده‌تری است، ایجاد تحول در شرکتی با بیست و پنج هزار کارمند و سکونت‌گاهی با سیصد هزار نفر و حل و فصل مشکلاتی که هنوز به درستی مشخص نشده‌اند می‌باشد. بی‌شک این راهکار گروهی و همفکری شماها را می‌طلبد. بیائید دست به دست هم دهیم تا این کار را به انجام برسانیم.»

بعد از آن میلز سخنان خود را با این گفته پایان داد: «من برای خودم و برای سازمانم تعهد می‌کنم که به این آینده‌ای که شروع به خلق آن کرده‌ایم واقعیت ببخشم. می‌دانم که به تنهایی قادر به انجام آن نیستم و سازمان هم به تنهایی



نمی‌تواند این کار را انجام دهد، ما به هم نیاز داریم تا با همکاری همدیگر این کار را به ثمر برسانیم. ما به تعهد جمعی نیاز داریم. کنار در خروجی روی دیوار کاغذهایی نصب شده که بالای آن نوشته شده بود، من خود را برای آینده جدید لئمن و اجتماع خودمان متعهد می‌دانم، لطفاً اگر آنرا قبول دارید همه نامتان را زیر برگه بنویسید و آن را امضاء کنید. بعد از آنکه او از همه به خاطر توجه کردن به حرف‌هایش و آمدن‌شان به جلسه تشکر کرد، برنامه پایان گرفت. همه کاغذها را امضاء کردند. بعضی‌ها هم که نوشتن بلد نبودند به جای آن علامت ضربدر زدند. میلز بعدها به ما گفت: «مطمئن نبودم آنها رضایت بدهند تا این مرحله پیش برویم اما از کاغذها معلوم شد که جدی هستند، واقعاً که باور کردنی نبود». کشیش کریس آرنز<sup>۱</sup> که سالها سرپرست مرکز صلح دسموندتوتو<sup>۲</sup> بود هم در جلسه حضور داشت. او بعد از برنامه به میلز و گروه مشاورانش گفت: «اگر شما بتوانید حتی ده درصد از آنچه را که گفتید انجام دهید آنوقت به راستی انقلابی به پا خواهید شد».

### شب در خوابگاه

چند هفته بعد علی‌رقم مخالفت مشاورین، میلز و یکی از مدیران اجرایی‌اش شبی را در خوابگاه کارگرهای معدن به سر بردند و روز بعد که از خواب بیدار شدند، خبر این شجاعت آنها در آفریقای جنوبی پیچید. میلز به ما گفت: «اگرچه در آنجا به ظاهر امنیتی وجود نداشت اما من احساس می‌کردم در امان هستیم». او برای نشان دادن قول و تعهد خود ساعت چهار صبح آن روز به همراه نماینده اتحادیه کارگران، ویکتور تسه‌کا<sup>۳</sup> برای خوش آمدگویی به کارگران شیفت صبح به معدن رفت. میلز بعدها به ما گفت: «آنها باور نمی‌کردند من مدیر ارشد معدن هستم. یکی از کارگرها که قبلاً به دفتر من آمده بود مجله‌ای داشت که عکس من روی آن چاپ شده بود. آن را به همه نشان داد تا اینکه دیگران هم باور کردند».

برای میلز خوابیدن در مسافرخانه، کاری ساده اما تاثیرگذار بود، خودش می‌گفت: «کار خیلی بزرگی نبود». اما او به فراست دریافته بود قدرت سمبل‌ها می‌تواند هم چگونگی وقوع رخدادها را برای دیگران تغییر دهد و هم چالش‌های ناشی از «آینده از پیش تعیین شده» را کمتر کند.

نتیجه این کار او رفتن به سطح جدیدی از عملکرد بود. برای کارگرها عمل او حاصل پیامی نیرومند بود که در هیچ کتابی یافت نمی‌شد. یکی از نمایندگان اتحادیه کارگری به ما گفت: «با این کار فهمیدیم که او یک مرد واقعی است». لائولانگ هم گفت: «این کار او باعث شد که به او اعتماد کنیم. میلز چنان اعتماد همه را جلب کرد که افراد حاضر شدند پیشنهادهای او را امتحان کنند».

از دیدگاه قانون اول، کار میلز احساس زیادی در دیگران ایجاد کرد. او بخوبی می‌دانست قبل از اینکه به این کارها دست بزند برای کارگرها به شکل مدیری مثل مدیران قبلی رخ می‌داد یعنی با دیدگاه: «کارگرفقط یک ابزار است!» مدیری که بدون توجه به رفاه و سعادت آنها فقط برای سودآوری به آنجا آمده است.

احساس افراد نسبت به «آینده از پیش تعیین شده‌ای» که از گذشته آب می‌خورد این بود که او هم مثل بقیه قول می‌دهد و بعد به موقع همه را استثمار می‌کند. برنامه‌های مدیریت او به شکل حرف‌های نامفهوم و عجیب و غریب می‌نمود و بدتر از همه برایشان سؤال بود که آخر تقلا کردن بیشتر آنهم با وضعیتی که هنوز در آن تغییری ایجاد

<sup>1</sup>- Chris Ahrends

<sup>2</sup>- Desmond

<sup>3</sup>- Victor Teska

نشده است چه معنایی دارد؟ اگر میلز ذهن آنها را از موقعیتی که در آن قرار داشتند تغییر نمی‌داد هرگز نمی‌توانست با این موضوع برخورد کند. اگر چه «آینده از پیش تعیین شده» از دل گذشته می‌آمد اما آن جلسه‌ی دو روزه باعث شده بود که برداشت ذینفعان از مدیران اجرایی و برنامه‌هایشان تغییر کند. میلز به همه فهماند که او حاضر به گوش دادن و توجه کردن به آنها است و وقتی افراد دیدند که واقعاً به حرف آنها گوش می‌دهد، ذهنیت‌شان نسبت به او عوض شد. به زبان دیگر چگونگی واقع شدن میلز برای آنها از مدیری متکبر به شخصی که حداقل این توجه را دارد که روزی را با آنها بگذراند تغییر پیدا کرد.

چگونه لُمنین در این تغییر از شرکتی که فقط به سود فکر می‌کرد به حامی بزرگی برای این جمع سیصد هزار نفری تبدیل شد؟ وقتی میلز شبی را در مسافرخانه گذراند و ساعت چهار صبح به کارگرهای شیفت خوش‌آمد گفت، او برای آنها به شکل فردی نوع‌دوست رخ داد. در کل می‌توان چنین گفت که میلز، مدیران اجرایی و مشاوران مدیریتی بنحو دیگری برای آنها نمود پیدا کردند و رفتار آنها و اجرای راهکارهایشان باعث شد تا عملکرد افراد معدن نیز از مقاومت و عصبانیت به گشایش و حتی اندکی پذیرش تغییر جهت دهد. او حالا آماده اجرای فاز جدیدی از برنامه‌هایش بود که پیشرفت زیادی را بهمراه داشت. این برنامه حاصل بالا رفتن سطح عملکردی بود که نهال آن تازه کاشته شده بود.

#### به کارگبری گفتگوها برای تغییر دادن فعالیت‌ها

در ماه مارس به مدد ابتکارات جدید، لُمنین تلاش کرد تا فعالیت‌های خود را با تغییر ذهنیت صد و پنجاه نفر از مدیران و برای پانزده هزار نفر دیگر در چهار سال به انجام رساند. این برنامه شامل سلسله گفتگوهایی در زمینه رهبری، مسائل اجرایی و همکاری سازمانی بود. بعد از آن افراد همدیگر را از راه‌های جدیدتری کشف کردند، راه‌هایی فراتر از رفتارهای کلیشه‌ای، تبعیض آمیز و گفتگوهای گذشته محور و این تغییر بی‌درنگ در فعالیت‌هایشان نمودار شد. چون به مرور ذهنیت آنها تغییر یافت و عملکردشان با چگونگی وقوع رخدادها هماهنگ شد «آینده از پیش تعیین شده» را با وضعیت کنونی خود -سنجیدند و چون مطابق خواست آنها نبود آن را بازنویسی کردند و با انجام این کار تحول شگرفی را رقم زدند.

علاوه بر مکالماتی که بین آن دو زن در اول فصل عنوان شد، شرح دو اتفاق دیگر نشان می‌دهد که چطور لائولانگ و یکصد نفر از افراد شرکت توانستند همراه با فرآیندهای سه قانون عملکرد تغییر کنند. اولین اتفاق در روز دوم رخ داد زمانی که افراد کم‌کاری‌های گروه خود را اعلام کردند و بعد طی برنامه‌ای هر کدام نقشی را در یک بازی مشترک بر عهده گرفتند. مدیری هم مسئولیت کل بازی را متقبل شد. او عواقب رفتارهایی همچون غرغر کردن و استفاده از زور و تهدید در کار را به همه نشان داد، همینطور مشکلات ناشی از آمار و ارقام غلط و گزارش اشتباه دادن را بررسی کرد. گروه لائولانگ اعتراف کرد این‌ها چیزهایی بودند که در گذشته هم باعث درجا زدن آنها و هم باعث ضربه زدن به سیستم بوده است. آنها در گذشته هرگز آنچه را واقعاً فکر می‌کردند نمی‌گفتند، چرا که در ختم کلامشان "ما به آنها اعتماد نداریم" همیشه وجود داشت. از وقتی که افراد آنچه در ذهنشان بود را بیان کردند نقش خود را در بازی پذیرفتند. شروع کردند به خندیدن، هم به خودشان و هم آن‌طور که بعداً به ما گفتند به مضحک بودن نقش‌شان در این بازی. آنها دیگر «آینده از پیش تعیین شده‌ای» را که داشتند می‌دیدند و آنرا مضحک می‌یافتند. در بازخوردی که از این بازی‌ها می‌آمد بخوبی مشخص بود که آنها آن روی سکه را هم می‌دیدند و طرف مقابلشان را خیلی بیشتر از

قبل شبیه خود می‌یافتند. این در حالی بود که تا چندی قبل حتی فکر آن را هم نمی‌کردند و جز حریفی سرسخت و متخاصم برداشتی از هم نداشتند. آنچه بیشتر اهمیت داشت این بود که دیدند و درک کردند چگونه در گذشته گروه‌ها برای مدیریت و مدیریت برای گروه‌ها رخ نموده است و این اصلی بود که بازی خصمانه‌ای را که داشتند به فعالیت آدم‌هایی تغییر داد که تلاش می‌کردند از این به بعد با یکدیگر همکاری کنند. آنها دشمنی‌های قدیمی‌شان را دیدند و در طرحی مشابه تعهد کردند که بدون وجود چنین تجربیات تلخی آینده جدید را با هم بسازند.

اتفاق دوم هم همان روز رخ داد. زمانی که این سؤال مطرح شد که تعهد شما برای آینده‌تان چیست؟ آنها بعد از ساعت‌ها بحث و تبادل نظر احساسات خود را بروز دادند و ساعتی بعد همین افرادی که با دشمنی وارد جلسه شده بودند اینک با تعهداتی مثل شفاف حرف زدن، رک‌گویی، اطلاع‌رسانی، احترام به یکدیگر، و تمامیت<sup>۱</sup> داشتن در کارها آنجا را ترک کردند! هر کدام از این اتفاقات شرح می‌دهد که چگونه تغییر در ذهنیت، رفتار انسان را تغییر دهد و این شگفت آور است. ببینید چگونه آدم‌هایی که تا چندی پیش با همدیگر دشمن بودند قادر به همکاری با هم شدند و با آمدن به جلسه نشست تعهدات، بنای چیزهای جدیدی را برای زندگیشان گذاشتند؟

در مصاحبه‌ای که بعدها انجام شد بیشتر آنها معتقد بودند رسیدن به این سطح تنها از طریق همکاری و همدلی ممکن شد؛ زیرا درک آنان از موقعیت‌ها از شرکت و از همدیگر تغییر یافته بود. به یکباره موقعیت‌ها از راه‌های جدید تری واقع شدند و عملکرد افراد از صرفاً کار کردن به مسئولیت‌پذیری ارتقا پیدا کرد، آنها به شکستن رکوردهای قبلی خودشان پرداختند و مدیر نیز به سمت توسعه رهبری خود قدم گذاشت. طبق قانون اول در زمانی که این آینده جدید را خلق می‌کردند چون ذهنیت‌شان نسبت به هم تغییر کرده بود و به شکل دیگری برای هم روی می‌دادند، عملکردشان هم تغییر یافت و فعالیت‌هایشان در مسیر آنچه خلق کرده بودند قرار گرفت.

#### دیگرگونه‌ی - فراتر از تغییر مدیریت

توجه کنید که اگرچه لائولانگ چیزهای زیادی را عوض نکرد اما از نوع گرایش‌های او، از اخلاق کاری و نوع حرف‌هایش می‌شد فهمید که شخص دیگری شده است. قابل توجه این که او در گذشته مردی خشمگین بود و در آینده اش چیزی جز جنگ و جدال وجود نداشت اما بعدها همین مرد به آدم آرامی تبدیل شد که همیشه لبخند روی لبانش بود! او دیگر بدون پیش ذهنیت قبلی در مورد مدیران و مسئولان اجرایی معدن می‌گفت: «آنها هم انسان هستند نه شیطان صفت‌هایی که قبلاً به نظر می‌رسیدند». او قول داد از تعهداتی که ابتکار رهبری لئومین بود حمایت کند و در عمل هم نشان داد که سر قولش ایستاده است و مهم‌تر اینکه این تغییر برای تمام پانزده هزار نفری که در برنامه‌های رهبری آنجا شرکت کردند نیز عیناً رخ داد.

ما از لائولانگ پرسیدیم که چگونه تمام این کارها یکباره اتفاق افتاد و او جواب داد: «مثل آفریقای جنوبی قبل از برنامه نلسون ماندلا بود. آن زمان که او بعد از آزاد شدن از زندان و رئیس‌جمهور شدنش در مورد آینده آفریقای جنوبی و ایجاد تحول در آن حرف می‌زد. در آن زمان من هیچ ایده‌ای نداشتم، حتی نمی‌فهمیدم که این حرف‌ها چه معنی‌ایی می‌دهد اما بعدها امکان تغییرپذیری را در کلام او به چشم خودم دیدم و امروز حتی امکان تغییر در کل دنیا را می‌بینم چیزی فراتر از شرکتی مثل لئومین این برنامه‌ها ذهن من را گشود، این روش تحول باعث تغییر در

<sup>۱</sup> - Integrity

همه ی چیزها می شود. من دریافته ام برای تحول همه افراد باید متعهد شوند و مراحل این تغییر بزرگ را در تک تک افراد لُمنین دیده‌ام.»

آینده بازتابی شده

این مردان حول آینده جدیدی که خلق کردند فرهنگ همکاری را هم یافتند، حسی نیرومند که در شرکتشان رو به توسعه بود و هم شرکت و هم جمع آنان را به سمت موفقیت تضمین شده هدایت می کرد و این ممکن نبود جز با تغییری که در درک آنان از چگونگی وقوع رویدادها، وقوع شرکت، مدیران آنها و وقوع کارگراها برای هم رخ داد. از زمانی که این اتفاق افتاد عملکردشان به سمت نتایج بهتر تغییر مسیر داد و با این تمرکز و هم‌افزایی برای اولین بار در تاریخ معدن، آنها به تولید یک میلیون انس پلاتین رسیدند. همینطور چهل و سه درصد از صدمات قبلی کاهش یافت و ادامه این کاهش به تقویت شرکت و بهبود آن بیش از هر زمان دیگری منجر شد. برای اولین بار افراد به‌طور فعالانه شرکت را حمایت کردند. آنها نه تنها چیزهای جدیدی خلق کردند بلکه ثابت کردند و نشان دادند که آنرا به دست هم آورده‌اند.

آنچه میلز در نقش مدیر ارشد معدن تا سال ۲۰۰۸ انجام داد بازتاب تجارب چند ساله‌اش بود. او بعدها با یادآوری روزهایی که سپری کرده بودند به ما گفت: «به عقیده من ما در تمام جبهه‌ها موفق شده‌ایم و تفاوت‌های عظیمی ایجاد کردیم، بدون شک این تحول در میان افرادی که آن را درک کردند همواره ادامه خواهد داشت.» دسموند توتو<sup>۱</sup> برنده جایزه صلح نوبل یک هفته پس از هفتاد و پنجمین سالگرد تولدش از لُمنین تقاضای ملاقات کرد او که تلاشهای تک تک نفرات آنجا را برای بازنویسی آینده لُمنین به چشم خود دیده بود گفت: «شهرتم را در گرو این حرف می‌گذارم که من نقش باور را در این آدم‌ها به وضوح دیدم و تمامیت آنها را در آنچه برگزیده بودند به خوبی احساس کردم.» به زودی بانک جهانی صد میلیون دلار برای تحقق رویای لُمنین برای کسب بزرگترین شرکت مستقل آن زمان سرمایه‌گذاری کرد. لُمنین و سیصد هزار نفری که آنجا زندگی می‌کردند توانستند نوع بودنشان را برای همدیگر تغییر دهند و این تلاشها مدلی است از یک تحول سازمانی.

شما چه فکر می‌کنید؟ در چه کارهایی می‌توانید از نیروی قانون اول عملکرد بهره‌مند شوید؟ در کارهایی که انجام می‌دهید به رابطه بین عملکرد خود و چگونگی وقوع آن رخدادها توجه کنید. ببینید که «توهم واقعیت» در شما و دیگران به چه نحوی کار می‌کند. بیشتر مردم به این چیزها توجهی ندارند. آنها حتی نمی‌دانند آنچه از آن آگاه هستند بازتابی از برداشت ذهنی خودشان است. آنها جوری حرف می‌زنند و عمل می‌کنند که انگار چیزها را به همان شکلی که واقعاً هست می‌بینند!

افرادی را پیدا کنید که کارهایشان با منطق شما جور در نمی‌آید، از آنها سئوالاتی در مورد اینکه وقایع چطور برایشان رخ می‌دهد بپرسید به مرور می‌فهمید که چطور عملکرد آنها متناسب و هماهنگ با درک و برداشت آنان از موقعیت‌هایی است که برایشان رخ می‌دهد. در مورد خودتان نیز آگاه شوید که چطور عملکرد امروزتان در امور زندگی با شکل‌گیری رویدادها در ذهنتان رابطه دارد.

<sup>۱</sup> - Desmond Tutu

توجه داشته باشید که کوشش برای تغییر دادن وضعیت‌هایی که در آن قرار دارید اغلب واپس می‌خورد. بدانید هر چقدر مقاومت کنید آن وضعیت‌ها هم بدتر می‌شود. اما دیگر می‌دانید و می‌توانید به جای مقاومت کردن درک و برداشت خود را از رویدادها عوض کنید.

دقت کنید اگر می‌توانستید برداشت خود و اطرافیان‌تان را از آنچه در حال وقوع است عوض می‌کردید آنوقت چه می‌شد؟ و چه اثری روی عملکرد هر نفر داشت؟ در فصل بعدی ما به قانون دوم می‌پردازیم و کارکرد درونی رخدادها را نشان خواهیم داد.

## فصل دوم

### کلید عملکرد کجاست؟

یک شب مردی قدم زنان به طرف خانه‌اش می‌رفت، یکی از دوستان قدیمی خود را دید که زیر نور چراغ خیابان دنبال چیزی می‌گشت. از او پرسید: «دارید چه کار می‌کنید؟» دوستش جواب داد: «کلید خانه‌ام را گم کرده‌ام.» مرد گفت: «عجب! اجازه بدید من هم کمک‌تان کنم» و به جستجو مشغول شدند. اما بعد از چند دقیقه جستجوی ناامیدانه

مرد به فکر فرو رفت، رو به دوستش کرد و پرسید: «دقیقاً وقتی کلید از دست‌تان افتاد کجا بودید؟» دوستش با انگشت گوشه‌ای از تاریکی را نشان داد و گفت: «آنجا بودم». مرد پرسید: «پس چرا این‌جا را جستجو می‌کنید؟» و دوستش پاسخ داد: «خوب، چون اینجا نور هست».

مثال این مرد مثال بعضی امور است که در شرکت و زندگی ما وجود دارد. اگرچه اغلب دنبال کلید عملکرد صحیح می‌گردیم اما هر چه بیشتر می‌گردیم کمتر می‌یابیم. شاید جستجو کردن منطقی باشد اما مهمتر از آن عملکردی است که نتیجه ذهنیت ما است. تا زمانی که فعالیت‌های مردم تغییر نکرده است، طرح، برنامه و استراتژی‌های جدید شکست خواهند خورد، اهداف دور از دسترس باقی می‌ماند و تکنولوژی‌های جدید هم کمکی نخواهد کرد. از نقطه نظر شخصی نیز تا وقتی رفتارمان را تغییر ندهیم هرگز نمی‌توانیم تصمیمات جدید خود را عملی سازیم، روابط خانوادگی‌مان را بهبود دهیم و وضعیت مالی خود را بهتر کنیم.

در عالم واقع با وجود اینکه شرکت‌ها میلیون‌ها دلار صرف اهداف و استراتژی‌ها، بهبود بخشیدن به کارها، جذب و خرید و یا ادغام با سایر شرکت‌ها می‌کنند، اما نوع ارتباطات آنها و تلاش برای داشتن عملکردی بهتر، همه دور از دسترس می‌ماند و بدون بالا بردن سطح عملکرد معمولاً با شکست مواجه می‌شوند. چرا چنین است؟ با اینکه در قرن بیست و یکم هستیم و چیزهای زیادی می‌دانیم اما چرا رسیدن به یک عملکرد مناسب برایمان میسر نمی‌شود؟ ما کلید عملکرد را در روشنایی دانش جستجو می‌کنیم. ما در قفس تجربیات خود گیر افتاده‌ایم. در برخورد با مشکلات تنها به دنبال راه‌حلی می‌رویم که آنها را می‌شناسیم. اگر آنها پیدا نکنیم به دیگری که از ما خبره‌تر هستند مراجعه می‌کنیم و از آنها سؤال می‌پرسیم، هزینه مشاوره می‌دهیم، کتاب می‌خوانیم و یا در وب سایت‌ها به جستجو می‌پردازیم. اما جفری پفر<sup>۱</sup> در کتابش «فاصله عمل تا دانش» نشان داد که لزوماً اطلاعات بیشتر منجر به عملکردی متفاوت نمی‌شود. ما کلید عملکرد را در محلی که روشن و آسان است جستجو می‌کنیم نه در تاریکی و جاهای پنهان و ناآشنا.

این فصل از جایی آغاز می‌شود که مطلب قبل تمام شد. اگر ما بتوانیم برداشت خود را از رویدادها تغییر دهیم آنوقت فعالیت‌های جدید پی‌درپی خواهند آمد و این فعالیت‌های جدید به قدر کافی سوزن عملکرد را به حرکت وا خواهند داشت. تجربه ما چنین می‌گوید که کلید عملکرد در درک ما از وقوع رویدادها قرار دارد. موضوع تمرکز این فصل همین است. یافتن کلید عملکرد شما را وا می‌دارد تا فعالیت‌هایتان را تغییر دهید و به دیگران هم کمک کنید تا آنها هم اعمالشان را تغییر دهند و به سطح جدیدی از عملکرد بهتر برسند. در این فصل چالش‌هایی که پیش روی شما و دیگران قرار می‌گیرد در مثال‌هایی همچون زندگی خود شما یا آنچه که در فصل‌های قبلی اشاره شد بررسی می‌شود. به میان این مثال‌ها می‌رویم، بحث می‌کنیم و بقدر کافی در آنها می‌مانیم تا چالش‌های خودتان نیز در روشنی قرار گرفته و آنرا ببینید.

جستجو برای کلید عملکرد در گروه پولس

<sup>۱</sup> - Jeffrey Peffor

داستان گروه پولس<sup>۱</sup>، داستان شرکتی است که با چالش‌های زیاد و عملکرد ضعیف روبرو بود اما توانست کلید عملکرد را برای تغییر وضعیت خود پیدا کند. پس از جنگ جهانی دوم وقتی توشیمی ناکائوچی<sup>۲</sup> و همسرش در خیابان‌های توکیو موز می‌فروختند، عملاً کار خود را آغاز کرده بودند. همسر او در ۲۰۰۷ به ما چنین گفت: «موزها یکی از ارکان اصلی کار ما هستند و آنچه که توشیمی در پی آن بود همان چیزی بود که مردم می‌خواستند». و در مورد گذشته‌های دور آن زمان که بچه‌های کوچکش را بزرگ می‌کرد گفت: «واقعاً کار سختی بود. سر کار مجبور بودم کوچیرو<sup>۳</sup> (پسر دومش) را داخل سبد موزها بخوابانم».

کارآفرینی ناکائوچی او را به سمت املاک و مستغلات کشاند. او به دنبال توسعه‌ی کسب و کار خود بود. روزی به یکی از تأمین‌کننده‌گان موز گفت که می‌خواهد شغلش را تغییر دهد. همکاریش با تعجب پرسید: «مگر می‌خواهی چقدر پول در بیاوری؟» و ناکائوچی جواب داده بود: «ده هزار ین در هر روز» این عدد اغراق‌آمیزی بود، مبلغی چهار برابر درآمد روزانه شرکت تأمین‌کننده موز! اما زمان ثابت کرد که ناکائوچی فقط آرزو نکرده بود. او در آینده قرار داشت و در آینده آدم بسیار موفق‌تری شد. اول از همه برای خود خانه‌ای ساخت و طبقه‌ای هم برای دفتر کارش به آن اضافه کرد او می‌خواند، مطالعه می‌کرد، می‌پرسید و استعدادش را برای سرمایه‌گذاری در املاکی که در مدت زمان کم قیمت‌شان چند برابر می‌شد به کار می‌گرفت. او علاوه بر احداث ساختمان‌های زیاد، استعداد همکاری‌اش را نیز کشف و در مدت چند سال کسب و کارش را چند برابر کرد؛ کسب و کاری بزرگ که دائم در حال توسعه بود.

جستجوی ناکائوچی برای املاک مناسب فعالیت او را به روستایی در کوشی گایا<sup>۴</sup> جایی که در گذشته‌ها مسافران در راه کوه مقدس شینتو<sup>۵</sup> در آنجا به استراحت می‌پرداختند کشاند. سرزمینی که در آنجا شوگانه‌های<sup>۶</sup> معروف را به خاک می‌سپردند و نیکو<sup>۷</sup> نامیده می‌شد. امروز کوشی گایا شهری است با خانه‌های زیبا که به ساخت مجسمه‌های بودایی مشهور است. او همواره در تصور روزی بود که با همکاری‌اش در آن منطقه محور صنعت خانه‌سازی قرار گیرند. مثل کنفوسیوس که پولاریس، (ستاره شمالی)<sup>۸</sup> را محور بهشت خوانده بود، گروه پولس نیز در ژوئیه سال ۱۹۶۹ نام خود را از این لقب برگرفت.

از روه‌ای یک هرد تا بجزان هداوهر

به عنوان یک انسان آینده‌نگر ناکائوچی در پی ایجاد شرکتی بزرگ بود. برای مثال وقتی گروه پولس تنها ۲۰ نفر را در استخدام خود داشت او یک کارشناس دولتی آورد تا سازمان‌دهی و رفتار سازمانی را که برای رشد و ارتقاء شرکت نیاز داشتند به آنها بیاموزد. این کارشناس در زمان اشغال ژاپن در ارتش آمریکا آموزش دیده بود و بعدها نیز مدیریت منابع انسانی شرکت هوندا را بر عهده گرفت. خانه‌هایی که در آن محل می‌ساختند اغلب به شکل مدرن و پیچیده می‌بود. بیشتر آنها با رواق، پنجره‌های بزرگ و چوب‌های براق و جذاب ساخته می‌شدند، چیزی شبیه به خانه‌های لوکس ساحلی در ایالات متحده.

1- Polus Group

2- Toshimi Nakauchi

3- Kojiro

4- Koshigaya

5- Shinto

6- Shogun

7- Nikko

8- Polaris



او در روابط خود با کارمندان بسیار باهوش بود. مشهور بود که می‌گفتند او اسم هر کدام از هزاران کارمند خود را که می‌خواست می‌دانست! به تحصیلات اهمیت بسیار می‌داد و باور داشت که تحصیل بالاترین پتانسیلی است که می‌تواند ظرفیت‌های بزرگ ایجاد کند. ناکائوچی از خبره‌های رشته مدیریت، از هنرمندان و حتی یکبار از مربی والیبال المپیک دعوت کرد تا برای کارکنانش سخنرانی کنند. او از آنها می‌خواست تا خلاصه‌ی پیام خود را به ژاپنی بنویسند. هنوز هم این نوشته‌ها در اتاق کنفرانس گروه پولس و در دفاتر کارشان به دیوار نصب می‌باشد.

از زمانی که گروه پولس تشکیل شد تا زمانی که در مسیر رشد و توسعه قرار گرفت هر سه پسرش به تدریج پست‌های مدیریتی شرکت را بر عهده داشتند. رهبری ناکائوچی شامل بینش نیرومند، مدیریتی خارق‌العاده و روابطی قدرتمند بود.

در سال ۱۹۹۹ به ناگهان ناکائوچی سکتة مغزی کرد و شرکت دچار لطمه‌ی بزرگی شد. خلاء رهبری برای آنها امری دور از انتظار و ویران‌گر بود، چند نفر از مدیران آن گروه به ما می‌گفتند: «ما بطور شگفت‌انگیزی پیش‌تاز بودیم چون شخصی آینده‌نگر ما را هدایت می‌کرد و بعد همه چیز به یکباره فرو ریخت. دیگر نمی‌دانستیم چه کار باید بکنیم. ما کاملاً قفل شده بودیم».

هو<sup>۱</sup>ما سرپرست منابع انسانی شرکت نیز می‌گفت: «ما آینده‌مان را از دست داده بودیم». با تمام این‌ها هنوز نقطه قوتی باقی مانده بود و آن حس فعالیت و تلاش برای حرکت به جلو آن هم بدون حضور رهبرشان بود. بحث کردن، سازماندهی مجدد، نقش‌های جدید و مسئولیت‌های تازه چیزهایی بود که شرکت استعداد زیادی برای پیگیری آنها داشت. هر کدام از پسران او نیز به نظر می‌رسید چیزهایی از پدر به ارث برده‌اند. بزرگترین آنها کیتارو یک رهبر آینده نگر بود، کوچیرو برادر دوم مجری خبره و هدفمندی بود، آکیو جوانترین آنها هم در زمینه ارتباطات تجربه داشت. با این وجود به نظر می‌رسید هنوز چیزی درست کار نمی‌کند.

چند نفر از شرکت نیز می‌گفتند: «در آن زمان فقط در انجام کارهای تکراری دور خود می‌چرخیدیم. گفتگوها بدون راه حل و جر و بحث‌ها بدون انتها بود». در صحبت‌هایشان کلماتی همچون «ابهام»، «انگیزه‌ای نیست»، «متوقف شده‌ایم»، «بدون انرژی»، «خستگی»، «نمی‌دونیم چه کار کنیم»، «سردرگمی»، و «گیر افتادن» موج می‌زد. در این میان اگر تنها یک نخ، یک نخ منحصر بفرد وجود داشت که می‌توانست آن دانه‌های تسبیح را به هم وصل کند، از سرگردانی نجات می‌یافتند. اما متأسفانه نقاط مشترکشان هم گنگ و نامشخص بود. نفرات آنجا می‌گفتند: «نمی‌دانیم چه چیزی مانع کار ما است».

اینک شما می‌دانید آنچه مانع کار آنها می‌شد، چیزی بود خارج از محدوده‌ای که در آن جستجویش می‌کردند. در تاریکی قرار داشت نه در روشنایی دانش آنها.

دومین قانون عملکرد  
نوعه شکل‌گیری رویدادها از «زبان» برمی‌خیزد

<sup>۱</sup> - Humma

برنامه‌های کلی و عملیاتی، تدوین اهداف و استراتژی‌ها، قوانین، سیاست‌ها و تقسیم مسئولیت، همه جزء جدا نشدنی از هر کسب و کاری است. گروه پولس هم با آنها آشنا بود. اما این کافی نیست. دقت کنید چیزهای دیگری هم وجود دارد، چیزهای عمیق، ژرف و ناپیدایی که تنها در چالش‌های عملکرد وارد معرکه می‌شوند. در گروه پولس به نظر می‌رسید که افراد ناآگاهانه در زبان تقلا می‌کردند. منظور ما از زبان، لغات، سمبل‌ها، گفتگوها و ارتباطاتی است که تمام فعالیت‌های آنجا را بلوکه کرده بود و مانع بروز عملکرد صحیح آنها می‌شد. نتیجه آن تکرار رفتارهای بی‌انگیزه‌ای بود که البته با بهترین نیت‌ها هم انجام می‌گرفت.

چگونه موقعیت‌ها به طور اجتناب‌ناپذیری در زبان جلوه‌گر می‌شوند؟ چطور رویدادها در دل زبان شکل می‌گیرند؟ ما این واقعیت را در داستان هلن کلر<sup>۱</sup> مشخص‌تر بررسی خواهیم کرد. کسی که قبل از دست دادن بینایی و شنوایی‌اش فقط چند لغت محدود بلد بود. و تنها ۷ سال بعد، زبان را به یاری معلم سرخانه‌اش آنا سولون<sup>۲</sup> یاد گرفت. کلر زندگی‌اش را قبل از ملاقات با سولون، همچنین لحظاتی که زبان می‌آموخت را این چنین توصیف می‌کند: «غریب به ۶ سال من از ذهن، از مرگ، از خدا و بقیه‌ی چیزها هیچ درکی نداشتم، من دقیقاً با بدنم فکر می‌کردم، بدون استثناء حافظه‌ام لامسه‌ای بود. مجبور بودم شبیه حیوانات بو بکشم و گرمی غذا را احساس کنم. من گریه می‌کردم و اندوهم شبیه سرمای سرد ناآگاهی در سرزمین یخ‌ها بود. بعد به‌طور ناخودآگاهانه با سوالاتی همچون، چطور، چگونه، کجا و یا چه وقت، مغز من شروع کرد به احساس کردن دیگران و من در زبان بیدار شدم. در واقع من از هیچ به یک انسان تبدیل شدم.» به راستی کلمات برای کلر چگونه رخ داده بودند؟ او زبان را آموخت و به‌طور غیر قابل وصفی زندگی‌اش را تغییر داد. توجه داشته باشید که زبان تنها چیزهایی مثل علامت‌های قراردادی نبود که به تدریج از معلمش می‌آموخت، نه، زبان چیزی بود که او را در بر می‌گرفت و هر قسمت از آگاهی و هوشیاری‌اش را شکل می‌داد. پس از این تجربه، او شروع کرد به نوشتن خاطراتش لحظاتی که برایش فقط آیت تاریکی و مظهری از پوچی بودند. اینک قلب او برای جذب زندگی بشارت می‌داد. بعد از آموختن زبان، او صاحب گذشته و آینده شد. درست مثل یک صفحه تلویزیون وقتی که برای اولین بار روشن می‌شود. از آن پس توجه شنوندگانی را در حوزه‌ی ادبیات و خوانندگانی را در حوزه کتابخوانی به خود جلب کرد آن هم برای چشم‌انداز بی‌همتایش و برای رویایی بودن داستان زندگی‌اش.

او زبان را آن‌طور که هست دریافت. نیرویی که انسان را می‌سازد، به ما گذشته و آینده می‌دهد، رویا می‌بخشد و باعث می‌شود تا برنامه، نظم و اهداف را درک کنیم. بیشتر ما زبان را در کودکی می‌آموزیم در خواندن، حفظ کردن و به یاد آوردن و تمرین‌های متوالی، پس حس چندانی نسبت به آن نداریم چون زبان همیشه با ما بوده است درست مثل هوا برای تنفس کردن ما توجهی به حضور نداریم. اما توجه کنید که از طریق زبان است که «آینده از پیش تعیین شده» نوشته می‌شود و از همین طریق هم می‌تواند «بازنویسی» گردد. برای ما و شما و همه افراد گروه پولس این بصیرت بسیار عمیقی بوده و هست.

افراد گروه پولس قادر به تغییر این واقعیت که مدیرشان دیگر از کار افتاده است نبودند. اما به واقع در زندگی چیزهایی پیش می‌آید که خارج از اراده و کنترل ما است. اینها در حقیقت بخشی از چالش‌های عملکردی شما نیز هست. مثلاً صاحب کارتان، وضع مالی‌تان، بچه‌هایتان، صنعت کشورتان، همه و همه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند

<sup>1</sup>- Helen Keller

<sup>2</sup>- Anne Sullivan

و عملکرد شما هم به آن گره خورده است. قانون اول می‌گفت: اعمال شما متناسب با برداشتی است که از وقایع دارید نه خود آن وقایع. و حال بدانید کلید عملکرد نیز در زبان نهفته است. ما در قسمت بعدی به قدر کافی به آن می‌پردازیم اما قبل از آن باید بفهمیم که زبان و رخدادها چگونه به هم مرتبط هستند.

### گره های زبان

زبان به کار رفته در اینجا جامع است. نه تنها سخن گفتن و نوشتن و ارتباطات بلکه شامل زبان بدن، حالت چهره، تن صدا، عکس‌ها و پوست‌های رومی دیوار، موسیقی، طرز لباس پوشیدن و تمام فعالیت‌هایی است که به نوعی بیان سمبولیک دارند. گره‌های زبان وقتی شروع می‌شود که شما چیزی می‌گویید اما آن گفته حامل پیام دیگری هم هست. ما این عارضه را «ناگفته‌ای که عمل می‌کند»<sup>۱</sup> می‌نامیم. بعضی اوقات فرستنده‌ها از ناگفته‌های خود آگاه هستند. اما بیشتر اوقات این طور نیست. ناگفته‌ها قسمت مهمی از زبانی است که بر عملکرد ما تأثیر می‌گذارد. ناگفته‌ای که عمل می‌کند شامل غرور و انتظارات، ناامیدی و مقاومت، تعبیر و تفسیر کردن و مفاهیم و رفتارهایی است که به‌طور خطرناکی ما را در بر گرفته است و بعضاً آنها را نادیده می‌گیریم یا درموردشان طفره می‌رویم. شخصی که چیزی در خود پنهان دارد و نمی‌خواهد آن را بیان کند در ارتباطش با دیگران طفره می‌رود و دائم در تلاش است تا موضوع صحبت را عوض کند. اما شما می‌توانید از برخوردش با دیگران بفهمید که یک جای کارش می‌لنگد.

در گروه پولس افراد چیزهایی را از همدیگر مخفی نگه داشته بودند و آن را بیان نمی‌کردند شما فشار ناگفته‌ها را روی عملکرد آنها دیدید. در مورد خودتان نیز می‌توانید ناگفته‌هایی که در ارتباطاتان وجود دارند و عمل می‌کنند را کشف کنید. همان‌ها که هیچوقت به زبان نمی‌آورید. فرض کنید با خانواده تان در رستورانی دعوت هستید. توجه کنید اعضای خانواده چطور برای همدیگر رخ می‌دهند. ممکن است چیزی در مورد آنچه که در درونشان می‌گذرد نگویند اما اگر دقیق تر نگاه کنید می‌توانید ببینید که هر نفر با رفتارش حرفی برای گفتن دارد، چیزهایی از قبیل «چقدر طولانی شد»، «چقدر خوبه که همه دور هم هستیم» یا «تا کی می‌خواهیم اینجا بنشینیم؟» یا «تعجب می‌کنم چرا هیچکس توجهی به این مطلب ندارد» و بسیاری ناگفته‌های دیگر.

وقتی برای جلسه‌ای می‌روید یا اگر مذاکره‌ای برای خرید و فروش دارید یا اگر درخواست همکاری در شرکتی داده اید فوراً بررسی کنید که آن شرکت برای کارمندان چطور می‌نماید و همینطور نفرات آنها برای همدیگر چطور رخ می‌دهند. درست مثل فضای آن رستوران و ناگفته‌ی دیگری که می‌گوید «دیگه خسته شدم کاش غذا را می‌آوردند!» و این ناگفته‌ای است که در رفتار یکی از اعضای خانواده نمایان می‌شود، آنهم بدون اینکه حتی کلمه‌ای از آن را به زبان آورده باشد. این‌ها کانال‌هایی از ارتباط هستند بسیار متفاوت از آنچه مردم در مورد آن صحبت می‌کنند. وقتی در موقعیتی قرار دارید ببینید طرف مقابلتان چه می‌گوید. بعد ناگفته‌های او را در ژست او، در نوع نگاه و در رفتارش کشف کنید. اگر گیرنده‌های خود را تقویت کنید به خوبی آن‌ها را در می‌یابید. این ناگفته‌ها قدرت پایمال‌کنندگی دارند و سرچشمه آن در احساساتی است که از لابه‌لای هر برخوردی به وجود می‌آید اما اغلب ما گیرنده‌هایمان خاموش است و آنرا نمی‌گیریم.

<sup>۱</sup> - Unsaid but communicated

اکنون ما به دورنمایی از ارتباطات پی بردیم؛ دورنمایی بدون اینکه حتی خودمان درک درستی از آن داشته باشیم. چیزی که در قسمتی از زبان و در جایی، دور از روشنایی توجه ما مشغول نوشتن آینده است. این جنبه از زبان را «ناگفته ای که ناخود آگاه عمل می کند»<sup>۱</sup> می‌نامیم. چیزی که تعیین کننده و شکل دهنده پیامهایی است که مناسب یا نامناسب به طور ناخود آگاه در ارتباطات ما عمل می‌کند، بدیهی است که وجه ناخود آگاه بودن آن، این قسمت از زبان را خارج از کنترل ما نگه می‌دارد و تا زمانی که راهی برای تسلط بر این قسمت از زبان را پیدا نکنیم آینده‌ای که نوشته می‌شود نمی‌تواند تغییر کند.

### کلید عملکرد

در گروه پولس تغییر ناگفته‌هایی که ناخود آگاه عمل می‌کرد کلید حل مسئله بود و با درک این موضوع شروع کردند به کشف آنچه به زبان نمی‌آوردند اما در ارتباطات‌شان به شکل فعالی عمل می‌کند چیست؟ برای بیشتر آدم‌ها جستجوی ناگفته‌ها مثل قدم برداشتن در مه، یا به اعماق یک غار است. معمولاً اول بر مبنای آنچه که فکر می‌کنند شروع می‌کنند، بعد ناخود آگاه چیزهایی می‌گویند که خودشان هم تعجب می‌کنند و تأثیر این گونه صحبت کردن در صورتشان نقش می‌بندد. حتمی این حالت‌ها را دیده‌اید، ژستی از به خاطر آوردن تا حالت کنکاش و جستجو کردن. اما مثل فردی که نیم‌خیز پستی بلندی‌های غار را با دستش لمس می‌کند، این فرد نیز نیاز به کسی دارد تا او را هدایت کند، کسی که عوارض ناگفته‌ها را به خوبی بشناسد.

در گروه پولس مواردی در کار کیتارو وجود داشت که او را به تنگ آورده بود. یکی از این موارد رسیدن ناگهانی او به قدرت و روابط ناپخته‌اش برای این منصب بود. دیگران احساس می‌کردند کارها انجام می‌شود اما نه به واسطه‌ی او. این «وضعیت واقعی» نبود که دست و پای او را بسته بود بلکه تنها معنای این وضعیت بود که او و دیگران آنرا در خلال زبان ساخته بودند و البته در مورد آن هم حرفی نمی‌زدند. بعدها در جلسات مشاوره بتدریج اعتماد میانشان شکل گرفت. اوایل کار همه دقت می‌کردند که چه بگویند و چه نگویند. اما به زودی مشاوران به آنها کمک کردند تا ناگفته‌ها را نیز امتحان کنند و در ادامه این مرحله آنها به سمت آشکار کردن آنچه که فکر می‌کردند اما هرگز به زبان نمی‌آوردند پرداختند و به کشف کردن آنچه در پشت عقاید و افکارشان پنهان بود نائل آمدند. زیر و بم‌هایی از آنچه نمی‌گفتند وجود داشت که تنها پس از آنکه همه شروع کردند به گفتن ناگفته‌های خود مشخص شد و محور آن این بود: «من کارم را به بهترین نحو انجام می‌دهم اما دیگران در آن اختلال ایجاد می‌کنند. تنها اگر مؤسس شرکت اینجا بود می‌توانست این مشکل را حل کند، اما او در میان ما نیست. پس تنها کاری که می‌شود کرد این است که کار خود را ادامه دهیم». اینها ناگفته‌هایی بود که عمل می‌کرد.

در گروه پولس ناگفته‌ها و بخصوص ناگفته‌هایی که آنها نسبت به آن ناآگاه بودند فضایی برای نوآوری باقی نگذاشته بود. آنها در برابر این شرایط تسلیم شده بودند و توجهی به نتایج این گره‌های زبانی که تعیین کننده آینده‌شان بود نداشتند. آنها در دام گرفتار شده بودند. این امکان را نداشتند تا راههای جدید و فرصت‌های موجود در کسب و کارشان را بیازمایند و نبود این امکان، نتیجه مستقیم «ناگفته‌هایی» بود که در چگونگی وقوع رخدادها حضور داشت. ناگفته‌هایی که ناآگاهانه عمل می‌کرد و باعث بهم ریختگی در زبان شده بود.

<sup>۱</sup> - Unsaid but communicated without awareness

همه ما حس کار کردن پشت میزی که پر از کاغذ و پوشه و یادداشتهای انبوه است را تجربه کرده‌ایم. روی چینی میزی فضایی برای کار کردن وجود ندارد. هر چه که از قبل هست مانع وقوع چیزهای جدید است. درست مثل کمدی پر از کفش و لباس که وقتی در آن را باز کنید تمام چیزها آن بیرون می‌ریزد و فضایی برای جا دادن چیزهای دیگر وجود ندارد.

برای آنکه فضایی خلق کنید باید چیزهای گذشته را پاک کنید و احساس کنید که مانعی وجود ندارد، آنوقت می‌توانید روی میز یا داخل کمد چیزهای جدیدتری قرار دهید. تفکر کردن در مورد فضای بهم ریخته فیزیکی به ما این بصیرت را می‌دهد که بعضی موقعیتها به خاطر گره‌هایی که در زبان وجود دارد و ایجاد محدودیت می‌کند برایمان به شکل بهم ریخته روی می‌دهند، مثل چیزهایی که در جای خود نیستند، نامه‌های ناتمام روی میز که برای خوانده شدن فریاد می‌زنند و یا لباس‌های داخل کمد که باز شدن درب را می‌طلبند.

در گروه پولس این بهم ریختگی مانع فعالیت آنها بود. تکرار رفتارهای قدیم، قوانین، مسئولیت‌ها، اهداف و به‌طور کل آنچه دست و پاگیر کارهایشان بود به وفور دیده می‌شد. چیزی که نبود فضای لازم برای بیان ناگفته‌ها بود. مدیران سعی می‌کردند با کارمندان مذاکره کنند اما این قبیل فعالیت‌ها تکرار دوباره‌ی همان گذشته‌ها بود، مثل تلاش برای جا دادن یک جعبه دیگر در کمدی که دیگر جا نداشت.

کلید عملکرد در اینجا صحبت کردن در مورد استراتژی یا سازماندهی مجدد در یک فضای فشرده نیست بلکه ترجیحاً پاک کردن تمام بی‌نظمی‌ها است. این «ناگفته‌ها» بودند که در قسمتهای مختلف سازمان آنها بهم ریختگی بوجود آورده بودند. اما قبل از اینکه هیچ چیز جدیدی بتواند شکل بگیرد آنها نیاز داشتند با استفاده از «زبان» برای خود فضای جدیدی ایجاد کنند که به منزله پاک کردن تخته سیاه پر از نوشته‌های قبلی، یا خالی کردن کمد پر شده از اشیاء بود و این یعنی گفتن «ناگفته‌ها» و توجه کردن به آنها.

دقت کنید این روش به معنای قضاوت کردن در مورد دیگران نیست و نمی‌گوید هر فکری را که به ذهنتان می‌آید بیان کنید. نه، منظور توجه به این نکته است که مواردی وجود دارد که چون بیان نمی‌شوند فرد در موقعیت فشار قرار می‌گیرد. وقتی اشخاص بتوانند این ناگفته‌ها را در وجودشان ببینند و آرام آرام در مورد آنها صحبت کنند، فضای جدید شروع به ساخته شدن می‌کند. افراد می‌توانند در مورد آنچه آنان را به عقب نگه داشته است و کاری که برای آن می‌کنند به طور شفاف و آزادانه با یکدیگر صحبت کنند. مثل بیرون آوردن چیزهایی از قفسه کمد. افراد می‌توانند به قصد ساختن فضایی بهتر مشکلات، عقاید و حتی شکایت‌هایشان را با همدیگر بررسی و به آنها رسیدگی کنند.

### خالی کردن کمد

بزرگترین پسر ناکائوچی، کینارو از سوابق استیو در سازمانهای ژاپنی آگاه بود و برای رهایی از بن بست که در گروه پولس ایجاد شده بود از او درخواست کمک کرد. در قدم اول تیم وضع موجود را بررسی کرد و یک برنامه‌ی چند مرحله‌ای بر اساس سه قانون عملکرد طراحی نمود. قول برنامه استیو خلاص شدن گروه از مشکلاتی بود که درگیر آن بودند. یک شب حین شام، هوما مدیر منابع انسانی آنجا ایده‌ای را مطرح نمود؛ چیزی که در ژاپن نادر و نامتعارف بود. او به استیو

گفت: «اگر قرار باشد ما برنامه‌ی شما را عملی‌سازیم و از مشکلات رها شویم باید کار را از هیات مدیره و از خانواده ناکاچی شروع کنیم».

استیو از او پرسید که آیا در فرهنگ آنها غریبه‌ها هم مجاز به دانستن اطلاعات محرمانه هستند؟ و هوما پاسخ داد: «اگر بدانیم این دانستن به گرفتاری‌ایی که در آن قرار داریم پایان می‌دهد قطعاً می‌پذیریم و مطمئن هستیم که همه اعضا این ریسک را قبول می‌کنند».

به این ترتیب هیات مدیره گروه و اعضای خانواده که جمعاً یازده نفر بودند آماده سفر بی‌همتای خود برای امکان‌پذیر ساختن سه قانون عملکرد در شرکت‌شان شدند. آنها برای پیدا کردن و به کار بردن کلید عملکرد خود اقدام نمودند، کلیدی که شرکت را از وضعی که داشت رها می‌ساخت.

این هدفی است که ما نیز آن را برای خوانندگان کتاب در نظر گرفته‌ایم.

### صدای درون

برای درک بهتر سفر به ناگفته‌ها بهتر است دنیای درون را به شکل غاری تصور کنید که در آن شخصی دنبال چیزی می‌گردد و سعی دارد با تکیه بر حواس خود محیط را درک کند. او قدم به قدم برای شناخت محیط به اطراف خود دست می‌کشد. اگر به جسم سفت و سختی برسد می‌فهمد که استلاگمیتی یافته است و برای اینکه درک کند آن جسم چقدر بزرگ است باید آن را لمس کند. دارایی باارزش او آگاهی‌اش نسبت به چیزهای درون غار است که با طبقه‌بندی و دسته‌بندی کردن آنها می‌کوشد تا آنها را بهتر درک کند.

وقتی ما نیز لابه‌لای ناگفته‌ها حرکت می‌کنیم موضوعات زیادی برای جستجو کردن می‌یابیم. اولین آن صدای درونی ما است. صدایی که در سرمان مدام در مورد هر چیز و هر کس صحبت می‌کند. احتمالاً برای شما هم همین‌طور است. شاید فکر کنید اینها تنها افکار گذرای بیش نیستند. اما اینها مکالمه‌های پنهانی هستند که شما با خودتان دارید. جزیبی از صدای دائمی درونی‌تان که اغلب توجهی به آن نمی‌کنید. درست مثل هوا برای پرنده یا آب برای ماهی که همیشه هست و هرگز به آن توجهی ندارند. صدای درونی ما اغلب سؤال و جوابی است مثل: آیا این درست است؟ این اشتباه است؟ این حقیقت است؟ حقیقت نیست؟ این خوب است؟ بد است؟ مشکل چیست؟ جواب چیست؟ چه بکنم؟ چه نکنم؟ چگونه باید انجام بدهم؟ موافقم؟ مخالفم؟ چی برای من دارد؟ برای او چه دارد؟ و .....

حال برای لحظه‌ای به درون خودتان توجه کنید. می‌توانید صدای درونی‌تان را در رابطه با همین کتابی که مشغول خواندن آن هستید بشنوید؟ راهی که این کتاب از طریق آن برایتان رخ می‌دهد چیزهای زیادی به همراه دارد که یکی از آنها گفتگوهای درونی شما است. این صدای درونی شما است. پیشنهاد می‌کنیم کتاب را کناری بگذارید و به آن گوش دهید. توجه کنید که این صدای مداوم همیشه در رویدادها با شما است و هر چه هم تلاش کنید قادر به توقف آن نخواهید بود.

در مورد چالشهایی که دارید بیشتر فکر کنید و ببینید که صدای درونی‌تان در مورد آنها چه می‌گوید؟ برای بیشتر مردم این مکالمات حرف‌هایی مثل: «شاید بقدر کافی سعی نکردم گوش بدهم»، «فقط از ناامیدیها و مشکلات شکایت می‌کنم»، «آیا این کتاب به درد بخوری هست؟» و یا «حالا باید چه کار کنم؟ .....» می‌باشد. بیشتر اوقات صدای درونی افکار قدیم را تکرار می‌کند. به‌ندرت چیز جدیدی با خود به همراه دارد و همواره سهم زیادی از آگاهی را مشغول

نگه می‌دارد. دائم در حال وراجی است آنقدر که گاه ناخودآگاه می‌شود و هیچ راه حل مفیدی هم برای چالش‌های پیش رو ارائه نمی‌دهد، فقط تکرار می‌کند.

### جنجال‌های درونی<sup>۱</sup>

وقتی به سفر در میان ناگفته‌ها ادامه بدهیم به چیزهایی در درون خود می‌رسیم که به مراتب تاریک‌تر و سخت‌تر از چیزهایی است که در غار واقعی یافت می‌شود. بیشتر مردم فاقد اجزای درونی یکپارچه و منظمی هستند. این فقدان ناشی از وجود سر و صداهای درونی است. قبل از آگاه شدن از «جنجال‌های درونی» و آموختن اینکه با آنها چه باید کرد باید بدانید که پرداختن به آنها یکی از مهمترین جنبه‌های بهبود عملکرد است. جنجال‌های درونی چهار جزء دارند اول، شکایتی وجود دارد که اصرار می‌ورزد. مثلاً زن خانه می‌گوید: «این مرد دوباره دیر کرد» (از منظر صدای درونی زنها). دوم: یک الگوی رفتاری همراه این شکایت بروز می‌کند، مثلاً ممکن است آن زن با شوهرش با عصبانیت حرف بزند یا قهر کند و یا اصلاً به او محل نگذارد. اغلب مردم از این دو جنبه آگاه هستند.

اما قبل از رفتن به سراغ اجزاء بعدی بد نیست توجه کنید که شاید درون شما هم جنجال‌هایی وجود داشته باشد. ببینید شکایت‌هایتان چیست. ممکن است بگویید: «این توصیه‌ها هم راهگشا نیست»، یا «هیچکس نمی‌تواند به من کمک کند». دریابید چه الگوی رفتاری با این شکایت‌ها همراه است. شاید بی‌خیال می‌شوید یا بدون مقدمه با دیگران رفتارهای ناجور می‌کنید. توجه داشته باشید که این الگوها و رفتارها با همدیگر عجین شده‌اند. این شکایت‌ها هستند که الگوی رفتاری را تعیین می‌کنند، آنهم بارها و بارها. متأسفانه برای بعضی از افراد این الگوهای رفتاری چنان همیشگی شده است که تصور می‌شود این شخصیت واقعی آنهاست!

اما جزء سوم جنجال‌ها «نتیجه‌ی» ادامه این شکایت است. مثلاً آن زن ممکن است حرف خود را به کرسی بنشانند و زیر بار حرف‌های شوهرش نرود. ببینید این دیر آمدن چطور برای او و ساختن راه تسلطی بر شوهرش جلوه می‌کند. چهارمین جزء نیز «بهای این رفتار» است. هر نتیجه‌ای بهایی دارد. بهای این رفتار برای زن ممکن است به قدر از دست دادن ارتباط با شوهرش باشد یا رابطه‌ای نامشروع با دیگری و حتی ابراز این رابطه و نهایتاً ناخرسندی و دل‌مردگی بعدی آن. این دو جزء آخر نتیجه و بهای چیزهایی است که در ناگفته‌هایی که ناآگاهانه عمل می‌کند وجود دارد. در مورد جنجال‌های شما چه؟ نتایج آن چه بوده است؟ معمولاً «نتیجه» تنها آن چیزی است که جنجال‌های درونی از ما می‌خواهند! آنهم اغلب برای سالهای سال تکرار کردن. در مورد «بهای» پرداختن آن چه؟ آیا این بها با خوشی همراه است؟ احساسی از بودن و سرزندگی کردن؟

محدودیت‌هایی را که برای گروه پولس ایجاد شده بود، دیدید. اغلب می‌پرسند چرا به اینها جنجال‌ها می‌گوئید. کافی است نگاهی به گذشته بیندازید تا پاسخ را بیابید. به چند سال پیش که در ایالات متحده خرید و فروش مشروبات الکلی ممنوع بود. در آن زمانها تعدادی از رستورانها بارهای غیرمجاز داشتند. آنها به خاطر منع قانونی ظاهرشان را تغییر می‌دادند اما در قالبهای دیگر همان کار را می‌کردند. پوشش برای عمل غیرقانونی رستوران به منزله یک جنجال بود.

بیائید به مثال قبلی برگردیم. اولین چیز این است که زن به دلیل دیر آمدن شوهرش به خانه ناراضی است. او خود را بر حق می‌داند و به همین دلیل احساس حق به جانب بودن می‌کند و با دیر آمدن شوهرش مجوزی می‌یابد

<sup>۱</sup> - Rackets

تا او هم بعضی وقتها دیر به خانه بیاید. آنچه واقعاً در این شکایت پیدا است بازی برای قدرت است. گذشته از این که جنجال‌ها در روابط ما پنهان هستند آنها معمولاً به‌طور تمام عیار با همدیگر جفت و جور می‌شوند و امتداد می‌یابند. شوهر نیز در اینجا جنجالی از دیر آمدن است و با این کار می‌کوشد تا رفتار همسرش را زیر سوال ببرد. او نیز قیافه حق به جانب می‌گیرد و با غرغر می‌گوید: «چه زن قدرناشناسی! من به سختی کار می‌کنم تا زندگیمان را بچرخانم آنوقت او ...» زن و شوهر بارها و بارها سوژه دیر آمدن را دامن می‌زنند.

فکر نکنید جنجال درونی آنها بی‌هزینه است. خیر این‌طور نیست. هر دو بخاطر ناآگاهی و این جنجالی که به راه انداخته اند بهای گزافی پرداخت می‌کنند. در میان آنها نبود صمیمیت باعث رنجش مدام است. اینها ناگفته‌هایی است که عمل می‌کند و در کیفیت روابط مؤثر هستند. شما نیز در مورد جنجال‌های درونی تان بیشتر فکر کنید. سعی کنید ببینید چطور گاهی شکایتها تغییر شکل می‌دهند و بصورت عمیق‌تری عمل می‌کنند. مثلاً با کنترل ناخودآگاه یک پیشامد و یا کلنجار رفتن برای تسلط بر دیگران.

#### زبان را بپاهوزید

ما به شما قول داده بودیم با خواندن این کتاب بتوانید عملکرد خود را ارتقا دهید و اکنون می‌توانید ببینید چطور این کار انجام می‌شود. وقتی قادر باشید جنجال‌های درونی‌تان را بشناسید و بفهمید آنچه شما را در وقایع به عقب نگه می‌دارد تنها برداشت ذهنی شما از واقعیت‌ها است، آنوقت توان بیشتری در رویارویی با موقعیت‌ها پیدا خواهید کرد. درست شبیه به پزشکی که اول دلیل بیماری فرد را تشخیص می‌دهد و بعد او را مداوا می‌کند. وقتی می‌خواهید دوره یا درس جدیدی مثلاً مفاهیم کسب و کار یا هر چیز جدید دیگری بیاموزید بهتر است آن را به شکل گروهی انجام دهید بخشی از فرآیند آموختن استفاده از زبان جدید است و این کار با همراهی دیگران بهتر انجام می‌شود. مطالعه این کتاب نیز همین‌طور است. پیشنهاد ما این است که این کتاب را به صورت گروهی بخوانید. دیگرانی را بیابید که برای آنها هم تغییر وضعیت‌شان مهم است، آنوقت با هم به فصول کتاب بروید، در مورد چالش‌های خود با یکدیگر بحث و در مورد آنچه که در این کتاب آمده است صحبت کنید.

#### به کار بردن قانون دوم

در گروه پولس نارضایتی‌هایی آشکار شد که حاصل باورها و نتیجه توقعات قدیم‌شان بود. در جلسه‌ای مدیران اجرایی و اعضای خانواده ناکائوچی از چند توافق قدیمی سخن به میان آوردند. اولین توافق این بود که برادرها اختلافات خود را به شکل خصوصی حل و فصل می‌کردند. دومین توافق می‌گفت، این برادر بزرگتر است که شرکت را رهبری می‌کند. توافق سوم، این که شرکت در سه بخش مجزا فعالیت می‌کند و هر بخش را یکی از برادرها اداره خواهد کرد و توافق چهارم هم این بود که تصمیمات مستلزم موافقت خانواده می‌باشد. برادر بزرگتر تصمیماتی می‌گرفت و دو برادر دیگر مخالفت می‌کردند. با این فکر که «طبق توافق، تأیید کردن تصمیمات با خانواده است». او هم اعتراض



می‌کرد زیرا توافق کرده بودند «که هر کس حیطه خود را اداره کند و خودش تصمیم بگیرد». صدای درونی آنها نجوایی بود از اینکه چرا دیگری نمی‌فهمد او چه می‌گوید و چرا مطابق توافق‌شان عمل نمی‌کنند.

مطلب مهم این جا بود که هیچ یک از این توافقات قدیمی به معنای دقیق مورد توافق قرار نگرفته بود. مدیران اجرایی به استیو می‌گفتند که روش تصمیم‌گیری‌شان مبهم و دو پهلو بوده و این توافقات جز روی کاغذ کاربردی نداشته است. هنوز در مورد چیزی توافق شده یا نشده در مورد آن شکایت شروع می‌شد صدای درونی‌شان به جنجال بدل می‌گشت.

افراد در این موقعیتها آگاه نیستند که در حال پرداخت چه بهایی هستند. اما کسی که سه قانون عملکرد را می‌داند می‌تواند به خوبی چنین هزینه‌هایی را تشخیص دهد درست مثل یک غار نورد خبره! وقتی در برخورد با فعالیتی، دیگران مقاومت می‌کنند یا بدون اعتنا به بقیه فقط کار خود را پیش می‌برند با سه قانون عملکرد می‌توان جنجالهای درونی موجود در فضا را شناسایی کرد. جنجال‌هایی که در حال عمل کردن هستند و جلوی کار گروهی و همکاری در کارها را می‌گیرند.

اجازه دهید جلوتر برویم. در گروه پولس به نظر می‌رسید افراد مسخ شده بودند. با این وجود به خاطر احترام به موسس شرکت به کارشان ادامه می‌دادند، هر چند بدون نتیجه.

هر کس که سه قانون را می‌داند می‌تواند بفهمد که جنجال‌های درونی آنها چطور مدیریت‌شان می‌کرد و چه منفعتی برای هر یک در بر داشت. بعد از اینکه ناتوانایی‌های هیأت مدیره مشخص شد آنوقت هر کدام از برادرها همچنین هیأت مدیره شرکت، از رفتارهای بازدارنده و و ریسک پر مخاطره‌ای که به کسب و کارشان تحمیل کرده بودند آگاه شدند. آنها ناگفته‌هایی همچون مسئله رهبری، آینده و بقای شرکت و جلوگیری از تسلط یک شخص بر کل امور را دیدند و شناسایی کردند. همین‌جور کلنجار رفتن برای تسلط و کنترل بر همدیگر را شناختند. بعد از آن با اداره کردن جنجال‌های شناسایی شده، دست از تسلط بر همدیگر برداشتند و این تغییر رفتاری بود که کاملاً به شکل اختیاری انجام گرفت.

در آنجا هر کدام از برادرها سعی می‌کرد نسبت به بقیه برتر باشد. اما توافقات قدیمی با یکدیگر تناقض داشت و دست و پای همه را بسته بود. برادر بزرگتر تصمیم می‌گرفت و دیگران آنرا رد می‌کردند و وقتی هیچکس تصمیمی نمی‌گرفت مدیران اجرایی به خانواده ناکائوچی رو می‌آوردند که آنها نگاه می‌کرد به هیئت مدیره‌ای که نگاهش به خانواده ناکائوچی بود! در این جریان عوامل زیر دست تکلیفشان مشخص نبود و زیر فشار ابهام و شکایت دائمی فعالیت می‌کردند. صدای درونی همه پر بود از غرغر و شکوه و شکایت و ناامیدی که نتیجه‌ای هم در بر نداشت. بنابر ذهنیت آنها در آنجا فضایی ایجاد شده بود که دیگر جایی برای خلق هیچ چیز جدیدی وجود نداشت. کسب و کار برای آنها به این شکل رخ می‌داد.

به شما برگردیم، به چالشهایی که با آن درگیر هستید نگاهی بیندازید و به موقعیت‌هایی که شما را به عقب نگه داشته یا تکلیفتان را با آن نمی‌دانید فکر کنید. شاید بتوانید جنجال‌های دیگری نیز در خود بیابید. در رابطه با سایر امور با صدای درونتان آغاز کنید و به شکایتهایتان گوش دهید، شکایتهایی که دائم شما را تحت فشار می‌گذارد و به آنچه از ادامه این شکایتهای نصیبتان می‌شود هم توجه کنید. شاید بعضی از آنها در شما به شکل حق به جانب بودن، توجیه

کردن یا رد کردن نظر دیگران، فرار از مسئولیت‌ها یا زیر بار موقعیت‌ها نرفتن باشد. بعد از آن ببینید اینها چه هزینه‌هایی داشته‌اند. بهای آن معمولاً پرداخت عشق، سلامتی، خوشبختی و عزت نفس است.

وقتی قدرت ناگفته‌ها را می‌بینیم به بصیرتی ژرف می‌رسیم. اول اینکه هر موقعیتی ذاتاً فاقد معنا است. برای افراد اینکه رویدادها چگونه اتفاق می‌افتد تنها در زبان متجلی می‌شود. به عبارت دیگر نوع برداشت افراد از رویدادها از طریق زبان بیان می‌شوند و از نظر آنها این برداشت همچون دیواری از حقیقت است. شاید بتوانید به دیوار ضربه‌ای بزنید اما نمی‌توانید لغاتی که از طریق آن مردم به توصیف رخدادها می‌پردازند را تکان بدهید. مثل لغات گروه پولس کله، «گیر کردن»، «مشکل»، «استرس» و «ابهام» بود. نکته قابل تأمل این است که مردم توسط گره‌های زبانی خود در روشن‌شان محدود شده‌اند در حالیکه می‌توان این مشکلات را از طریق زبانی دیگر حل و فصل کرد. دومین بینش، روشن کردن ناگفته‌ها می‌باشد که یک کار عملی است. این کار را با گفتن آنچه هنوز بیان نشده آغاز کنید. در گروه پولس صحبت از واقعی بودن یا نبودن توافقات خانواده فضای جدیدی برای آنها ایجاد کرد و از وقتی پی بردند که نتایج عملکرد آنها چه بوده است، باعث شد تا برای گفتگوها جدیدتر بستری تازه فراهم آوردند.

مهم نیست که مردم چقدر باهوش هستند یا نیستند. بینش قوی دارند یا ندارند، مهم درک این مطلب است که اغلب در ناگفته‌ها به خصوص ناگفته‌هایی که نسبت به آن آگاه نیستند گیر می‌افتند. حال قبل از برگشتن به مثال گروه پولس لحظه‌ای درنگ کنیم تا دریابیم چطور قانون دوم عملکرد قادر است روابط افراد را به‌طور حیرت‌انگیزی تغییر دهد. این موضوع را در مدرسه کسب و کار هاروارد دنبال می‌کنیم.

#### مدرسه کسب و کار هاروارد: مذاکرات، سازمانها و واحدهای بازار بابی

یک گروه شش نفره از پژوهشگران مدرسه کسب و کار هاروارد<sup>۱</sup> توسط مایکل جنسون<sup>۲</sup> رهبری می‌شدند. آنها نظریه‌های جدید را بررسی می‌کردند و در مورد این مطلب که چگونه مؤسسات و شرکت‌ها دارایی‌هایشان را تباه می‌کنند پژوهش می‌کردند. آنها گروهی مستقل بودند که تحت نظام دانشگاه قرار نداشتند. وظیفه‌شناس و وفادار بودند و هر کس به آنها می‌پیوست از آوازه و شهرت آنها برخوردار می‌شد. برای مثال پروفیسور مال سالتر<sup>۳</sup> استاد ارشد مدرسه کسب و کار هاروارد که کسب تجربیات نوین برایش جذاب بود به این گروه ملحق شد. داستان ادامه داشت تا اینکه بعد از چند سال بالاخره از طرف مدرسه هاروارد فرصتی برای رسمی شدن به این گروه داده شد. دانشگاه از آنها خواست تا اهداف خود را به طور روشن هم در حوزه تحقیقاتی هم در زمینه‌ی پژوهش و هم در مورد برنامه جذب دانشجو، اعلام کنند. این در حالی بود که جنسون چیزی فراتر از رسمی شدن می‌خواست. او فرهنگ آزادی و احترام را جستجو می‌کرد، فرهنگی که همه را حول نگرشی مشترک گرد آورد. او این را در استعداد و ظرفیت بالای تیم همکارانش جستجو می‌کرد، چیزی بیشتر از یک واحد دانشگاهی شدن.

بعدها جنسون به ما چنین گفت: «ما در گل گیر افتاده بودیم ما یک گروه مستقل و خودگردان بودیم که سالها عضو هیچ سازمانی سازمان نشده بودیم و حالا قرار بود یک گروه رسمی از مدرسه کسب و کار هاروارد شویم. زمان

<sup>۱</sup>- Harvard Business School

<sup>۲</sup>- Michael Jensen

<sup>۳</sup>- Mal Salter

دشواری بود چون مطمئن نبودیم می‌خواهیم یک واحدی رسمی باشیم یا نه. ما از اینکه می‌توانستیم مستقل باشیم و آزادانه کار کنیم لذت می‌بردیم.»

در سال ۱۹۹۷ این گروه با استیو ملاقات کرد و طی دو روز لیستی از خواسته‌ها و انتظاراتشان را تهیه کردند؛ یعنی درست همان چیزی که برای روشن شدن اوضاع به آن نیاز داشتند. بیشتر افراد گروه از جمله روانشناسان مشهوری که بین آنها بود تصور می‌کردند نمی‌توان تنها با صرف دو روز وقت به نتیجه‌ای رسید. در جلسه اول استیو به آنها گفت که شکایت‌هایشان را نسبت به هم لیست کنند، سپس از آنها خواست در مورد ناگفته‌هایی که وجود داشت حرف بزنند، آن را بنویسند و تبدیل به گفته کنند. یعنی آزادانه گفتن آنچه که گفته نشده بود. اما این کار شجاعت می‌خواست. او آنها را تشویق کرد تا در بیان ناگفته‌ها همکاری کنند. سالتر اولین نفری بود که شروع به حرف زدن کرد. او گفت که او و جنسون دوست و همکار خوبی هستند و بی‌نهایت برای کار جنسون ارزش قائل است. همچنین با لبخندی مبهم گفت: «البته بعضی وقتها مایک سرسخت می‌شود و به حرف کسی گوش نمی‌دهد». این حرف اشاره‌ای به حقیقتی پنهان داشت.

استیو به آنها فهماند که شکایت‌های دائمی طبیعی هستند اما توصیف کامل و حقیقی چیزها نیستند. آنها تنها در شکایت بودنشان واقعی هستند نه در چیز دیگر. سالتر گفت: «این که شکایت من واقعیت ندارد معنی نمی‌دهد. من مایکل را دوست دارم اما او سرسخت است و بعضی وقتها به حرف هیچ کس گوش نمی‌دهد». استیو گفت: «این شما هستید که در مورد مایکل شکایت می‌کنید درست است؟» سالتر جواب داد: «بله»، استیو گفت: «شکایت یعنی چیزی که باید باشد نیست. درست است؟» سالتر جواب داد: «بله درسته. مایکل نباید اینقدر سرسخت باشد و به حرف دیگران بی‌توجه باشد». استیو ادامه داد: «امیدوارم بپذیرید که این تنها شکایت شما از مایکل است نه خود مایکل، فقط قضاوتی در مورد او است نه خود او». سالتر گفت: «بله این قضاوت من در مورد ایشان است». استیو مکثی کرد و مجدداً ادامه داد: «ببینید؛ شکایت واقعی است اما یک شرح واقعی از حقیقت مایکل نیست». سالتر گفت: «بله، درسته!». جلسه به پایان رسیده بود استیو از همه خواست تا امشب در مورد این موضوع فکر کنند.

روز بعد سالتر گویی که از کشف چیز جدیدی به هیجان آمده است با لبخند وارد جلسه شد و گفت: «من تمام شب در مورد گفتگویی که با هم داشتیم فکر کردم. فهمیدم که شما راست می‌گوئید، این فقط شکایتی دائمی بود. یادم آمد لحظاتی هم بوده که مایکل به حرفهایم گوش داده و شکایتی هم در میان نبوده است. حالا این موضوع را به درستی دریافتم.»

سالتر به چیزهای مهمی در مورد عملکرد خودش رسید. چیزهایی که در خفا رخ می‌دهند، در ناگفته‌ها موجودند و تنها توصیفی از وضعیت‌ها هستند. نه خود آنها چیزهایی که تماماً در زبان متجلی می‌شوند و چالش‌برانگیزند. سالتر همچنین نکته‌ای از «زبان» را که در ناگفته‌هایش قرار داشت به خوبی دید، آن قسمتی که از طریق رفتارشان بیان می‌شد و او را در «جنسون سرسخت است و به حرف گوش نمی‌دهد» گیر انداخته بود و این در حالی بود که آن دو با هم به کار ادامه می‌دادند و روابط کاری خوبی هم داشتند. سالتر سالها بعد به ما گفت: «در گروهی که داشتیم، بهره‌وری و بازدهی جمعی به تدریج کم شده بود.» آنچه قانون دوم مشخص می‌کند این است که بهره‌وری کم حاصل عمل کردن ناگفته‌ها است. در این مثال تصمیم گرفتن یا نگرفتن جنسون برای سالتر تبدیل به یک مسئله شده بود. بعد از این ماجرا گفتگوهای

سالتر با خودش و با دیگران بهتر شد و از وضعیت «مایکل مردی سرسخت است و به حرف کسی گوش نمی‌دهد» درآمد.

ببینید جنسون چگونه برای سالتر رخ داده بود؟ او با برچسب زدن به جنسون اسباب شکایت دائمی خود را فراهم آورده بود. اما با تغییر شکایتهای دائمی از ناگفته‌ها به گفته‌ها آنچه که هست آشکار شد. روابط آنها جانی تازه گرفت و به قول سالتر، «نظم و ترتیب جدیدی ایجاد شد که کار تیمی را بهتر و یادگیری را افزونتر کرد». او شکایتهایش را شناخت. اکنون می‌توانست روابط جدیدی با جنسون برقرار کند و همین‌طور بدون نگرانی‌های قدیم خواسته‌های جدیدتری را مطرح سازد. از نگاه ما قابلیت‌های او بالا رفت. عملکردش تغییر یافت و تمام این تغییرات به منزله‌ی خالی کردن فضای همان کمد پر از وسایل بود.

در سال ۲۰۰۷ با سالتر در مورد آنچه که در تمام سالهای قبل اتفاق افتاده بود مصاحبه‌ای داشتیم. او گفت: «باید توجه داشت که رفتارها تابعی از برداشت‌های ذهنی افراد از رویدادها است که برای هر کس به گونه‌ای اتفاق می‌افتد من نیز از این قاعده مستثنی نبودم و این یک نظریه بی‌همتا است». برای سالها این گروه از رسمی شدن در مدرسه کسب و کار هاروارد در دانشگاه گریزان بود اما بعد از گذراندن این دوره آنها قادر شدند واحد رسمی و جدیدی در مدرسه کسب و کار ایجاد کنند و نسبت به آن متعهد شوند و یک ماه بعد هم کارشان را به پایان رساندند. اینک بعد از چند سال این واحد به یکی از بزرگترین واحدهای مدرسه هاروارد تبدیل شده است.

دیدن اینکه قانون دوم چطور عمل می‌کند، تاثیری مهم بر عملکرد ما دارد زیرا این قانون پایه‌های مطلق‌اندیشی که باعث درگیری و اختلاف در محل کار می‌شود را سست می‌کند. قبلاً افراد لُمنین نتیجه قضاوتشان را نسبت به مدیریت، گروه و واحد‌ها دیدند. چیزهایی وجود داشت که در ناگفته‌ها کمین کرده بود و فضایی برای گوش دادن باقی نگذاشته بود. اما با فهم آن آنها قادر به شنیدن همدیگر شدند حتی در مثال هاروارد هم که در آن افراد با سوادی مشتاق کار کردن با همدیگر بودند ناگفته‌هایی وجود داشت که با بیان کردن و حل و فصل آنها عملکرد گروه ارتقاء یافت.

بالا رفتن سطح عملکرد افراد مستلزم آشکار کردن ناگفته‌ها است. وقتی مردم قانون دوم را در درک کنند قادر به آزاد کردن ذهن خود و برداشتن قدم‌های بزرگی برای همکاری با همدیگر می‌شوند. آنها می‌توانند ناگفته‌هایشان را با هم در میان بگذارند و آنچه آنها را عقب نگه داشته است دور بیندازند و بدین ترتیب فضای بیشتری باز کنند. در فصل بعدی خواهیم دید آنها حتی می‌توانند فضای جدید را با بینش‌های جدیدتری پر کنند و به این ترتیب به کارهایی بپردازند که در گذشته وقتی در گل گیر کرده بودند برایشان غیر ممکن بود. مایکل جنسون می‌گفت: «وضعیت جدید ما شگفت‌انگیز بود، اگر این آموزه‌ها نبود بعید بود در بلندمدت در کار خود موفق شویم».

ممکن است شما هم در مورد خودتان، موقعیت‌ها و یا در مورد دیگران شکایت‌هایی داشته باشید که دائمی باشد. توجه کنید که اینها واقعیت ثابتی ندارند. اما در دنیای ناگفته‌ها وجود دارند، دنیایی که به نظر «واقعی» می‌آید. (توهم واقعیت یادتان هست؟). دقت کنید تا وقتی شکایتهای مدام را حقیقت بپندارید بر اساس آن فعالیت خواهید کرد. این فعالیت‌ها اغلب دفاعی خواهد بود و البته سازگار با برداشت شما از وقایع می‌باشد. با فهمیدن اینکه این گونه گیر افتادن‌ها نتیجه «زبان» است می‌توانید خود را به خوبی مدیریت کنید. ما در مورد اینکه چگونه این کار را انجام دهید در فصل بعدی صحبت خواهیم کرد.

دوباره به چهار جزء «جنجالها» توجه کنید، شکایت، الگوی رفتاری همراه آن، بهایی که برای آن می پردازید و نتیجه‌ای که به دست می آورید. حال ببینید چطور چرخ دنده گفته‌ها و ناگفته‌ها در زبان کار می‌کند. بسیاری گزارش داده‌اند که این بصیرت برای آنها مثل باران رحمت بوده است طوری که باعث شکل‌گیری بینش‌های جدیدتر و تغییر عملکردشان شده است. اکنون به مثال گروه پولس برمی‌گردیم که آماده سفر برای جستجو و به‌کار بردن کلید عملکرد خود بودند. آنها هم مثل مدرسه کسب و کار هاروارد ناگفته‌هایی داشتند که نیاز به آشکار شدن داشت. شاید این موقعیت‌ها با موقعیت‌هایی که شما در آن هستید مشابهتی داشته باشد در این صورت بصیرت‌های حاصل از آن می‌تواند شما را نیز هدایت کند. پس از آن بهره‌مند شوید.

#### مرحله صفر در گروه پولس

موقعیت گروه پولس بر اساس شبکه‌ای از روابط شخصی شکل گرفته بود و هر قسمت از آن مثل مدرسه کسب و کار هاروارد گرفتار بود، منتها به طور مجزا و جزیره‌ای. هوما مدیر منابع انسانی آنجا بعد از شام به استیو برنامه‌ای را پیشنهاد داد که تصمیم گرفتند آن را «مرحله صفر» نام‌گذاری کنند. اجرای مرحله اول قدری ریسک به همراه داشت اما لازم بود آن مرحله با همکاری تمام مدیران ارشد به اجرا درآید. «مرحله صفر» در پاییز سال ۲۰۰۱ با مصاحبه‌ای جدی با حضور چهار عضو خانواده و هفت نفر از اعضای هیأت مدیره آغاز شد و بعد از آن گروه پا به مرحله سه روزه قانون عملکرد گذاشت. این مراحل به آنها اجازه می‌داد تا موشکافانه به نقاط کور فردی و جمعی، ناگفته‌های خود و ناآگاهی‌هایی که وجود داشت توجه کنند. این راهی بود که از طریق آن رفتارهای قدیمی تغییر می‌یافت چون مشکلات را از پس پرده بیرون می‌آورد. استیو به آنها قول داد حتی آنهایی که انگیزه‌ی کار نداشتند یا به نوعی تسلیم شرایط بودند هم از مشکل فعلی رها شده و عملکردشان بهبود یابد. طبیعتاً در مراحل اولیه نگاه کردن به تاریکی درون، کشف مخفی‌گاه ناگفته‌ها و سخن گفتن از آنچه آنها را از فضای خلق کردن محروم کرده بود آسان نبود و نیاز به شجاعت، تشریک مساعی و همکاری داشت.

روز اول به بررسی شکایت‌هایی که داشتند گذشت و جالب است بدانید بیشتر شکایت آنها حسرت نبودن رهبرشان بود. می‌گفتند: «اگر او اینجا بود آنوقت می‌دانستیم که داریم به کجا می‌رویم».

در پایان روز اول هیچکس مطمئن نبود موفقیت قابل ملاحظه‌ای حاصل شود. چون ذهن آنها می‌گفت این مشکلات سالهاست که وجود داشته است. معمولاً در این مراحل افراد شب‌ها را به فکر کردن می‌گذرانند و روز بعد متفاوت‌تر از قبل هستند زیرا بصیرت آنها شروع به شکل گرفتن می‌کند. بنحوی که به آنها اجازه سخن گفتن از ناگفته‌ها را می‌دهد. در آنجا نیز افراد گروه شروع کردند به دیدن دورنمای شرکت‌شان و دیدن این‌که چگونه آنها در نبود رهبرشان موقعیت‌ها را نابود کرده‌اند. آنها شکوه و جلال شرکتی را که طی سالها کسب شده بود از دست دادند و باور کرده بودند که دیگر نمی‌توانند در صنعت‌شان پیشرو باشند. آنها خود همه چیز را خراب کرده بودند و این زمان را روزگار سخت می‌نامیدند و از آن گله می‌کردند. تا موقع ورود به «مرحله صفر» تمام این مطالب جزء ناگفته‌های افراد گروه باقی مانده بود.

نکته مهم این فصل این است که «پرداختن به ناگفته‌ها، فضای جدیدی خلق می‌کند». این مراحل برای آن افراد نیز آینده‌ای به همراه داشت که با آن بتوانند جهت‌گیری نوین شرکتشان را ترسیم کنند. فصل سوم نشان می‌دهد که چگونه از دل این فضای جدید، نتایج نو برای خلق چیزهای جدیدتر حاصل می‌شود. در گروه پولس استیو چندین روش

برای کند و کاو ناگفته‌ها به کار برد. او ساختار جنجال‌های درونی را برای همه مشخص کرد و شکل این ساختار را در موقعیت پیش آمده برایشان توضیح داد. آنها با گفتن ناگفته‌هایشان به جنجال‌های درونی‌ای که داشته‌اند خاتمه دادند و شرکت را به سمت تغییر کردن هدایت کردند.

حیات این جنجال‌ها فقط به خاطر ناخودآگاه بودن آنهاست. برای گروه پولس آشکار کردن جنجال‌ها همان اثری را داشت که «اینجا الکل سرو می‌شود» در رستوران‌های ایالات متحده داشت. به راستی تظاهر دیگر جواب نمی‌داد. جنجال درونی گروه پولس این بود که می‌گفتند ما به تنهایی نمی‌توانیم راهی را که رهبرمان می‌رفت ادامه دهیم و کناره گرفتن از امور، دل مردگی و تنهایی رفتاری بود که متعاقب آن می‌آمد. این که «دیگران اشتباه می‌کنند»، توجیهی بیش نبود. اصل کار زیر بار نرفتن بود که خود جنجالی دیگر به حساب می‌آمد. با وقت گذاشتن برای تک تک این موارد آینده پولس آماده نوشتن می‌شد.

همانطور که برای گروه پولس اتفاق افتاد با آشکار کردن جنجال‌های درونی شما نیز می‌توانید چالش‌های خود را تغییر دهید. با این انجام کار از زیر فشار آن بیرون می‌آید و بعد از آن تنها احتیاج به مرتب کردن فعالیت‌های خود خواهید داشت.

روش دیگری که استیو و گروهش برای کند و کاو ناگفته‌ها به کار بردند، این بود که از اعضای خانواده و مدیران اجرایی خواستند تا همه ناگفته‌های خود را در نامه‌ای به بنیانگذار شرکت بنویسند. استیو از آنها خواست تا تمام آنچه را که لازم است به رهبر خود بنویسند؛ در مورد آنچه که باید بخشیده شوند یا خود ببخشند یا چیزی که مسئولیت آنرا باید برعهده بگیرند یا آنچه باید برای بقای شرکت رها کنند، همه و همه را بنویسند. استیو می‌گفت که این نامه‌ها دقیقاً همان چیزهایی بود که نیاز داشتیم. آنها برای دیدن نقاط کور ذهن و تغییر عادتشان از «زبان» کمک گرفتند و بحث‌هایی پیش کشیدند که از شدت و فشار این نقاط می‌کاست. وقتی می‌نوشتند بعضی‌ها بغض می‌کردند، نگاه بعضی‌ها نگاه متفکرانه‌ای بود، بر لبان تعدادی هم لبخندی که گویای خاطره‌ای دور بود نقش می‌بست. بعد از آن، همه نامه‌هایشان را خواندند. قسمتی از آن نامه‌ای که هوما نوشته بود چنین بود: «الان سه سال است که شما در شرکت نیستید. از آن زمان تاکنون که سعی کرده ایم توسعه پیدا کنیم اما کارها به خوبی آنچه که می‌باید پیش نمی‌رود. امروز فهمیده ام پس زمینه‌ای از رنجش‌ها و عیب‌جویی‌های پنهانی بین ماها وجود داشته است و حال که آن را می‌بینم برای همیشه رهاش می‌کنم و خوب می‌دانم اگر شما نیز اینجا می‌بودید همین را از من می‌خواستید. امروز ما صاحب بصیرت جدیدی هستیم و با همدیگر چشم انداز جدیدی را برای شرکت خلق می‌کنیم. اینجا ما تعداد زیادی مدیر خبره و قوی داریم و اگر قدمی بطرف آنچه شما می‌خواستید برداریم شرم آور خواهد بود. من توانایی‌های زیادی دارم. متعهد می‌شوم که به خاطر شما و خودم و برای آینده‌ای جدید شرکت پیشتاز همه باشم».

بعضی از نامه‌ها قدردانی از ناکاوچی بود و تشکر بابت فرصت‌های شغلی که ایجاد کرده بود. همه او را دوست می‌داشتند. آنها قاب‌های خطاطی او را در اتاق کنفرانس می‌دیدند و به یاد می‌آوردند که او برای کسب و کار ژاپنی و برای رهبری اهمیت ویژه‌ای قائل بود. او یادآور فروختن موز بعد از جنگ دوم جهانی در خیابان‌های توکیو بود.

افراد گروه شروع به سخن گفتن کردند، سخن گفتن از آنچه که قبلاً نمی‌گفتند و در اعمالشان و در اعمالشان مخفی مانده بود. بعد به این مطلب پرداختند که فقدان رهبر گروه در شرکت یک حقیقت واضح است اما مشکلاتی که از نبود او رخ داده کاری به این حقیقت ندارد. آنچه پیش آمده تنها در ناگفته‌ها که قسمتی از «زبان» است حضور

داشته است و بس. بنابراین اگر بتوانند برداشت‌های ذهنی خود را از موقعیت پیش آمده تغییر دهند می‌توانند نتایج بهتری بگیرند. و بعد آنها قادر شدند درک خود را از وقایع تغییر دهند. نوشتن نامه‌ها به درازا کشید اما تحقیق در ناگفته‌ها به منزله خلق فضایی تازه برای امور جدید است. کیتارو پسر بزرگ خانواده از نامه‌ها دو چیز را دریافت؛ اول فهمید آنچه که رفتار کرده تنها تظاهر احترام به پدرش بوده است در حالی که این تظاهرها خود مانع پیشرفت آنها شده است. بعد از دوره وقتی در مورد برنامه‌ها با او صحبت می‌کردیم گفت: «فکر می‌کردم با اصرار بر اجرای راهکارهای پدر، خودم را مسئولیت پذیرتر از برادرهایم نشان می‌دهم. حالا می‌بینم که با این کار برادرهایم را از فرصت یک مدیر مستقل بودن محروم کرده بودم». دوباره یادآور می‌شویم که صحبت کردن از ناگفته‌ها به منزله خلق فضایی است برای گفتن چیزهای جدید.

دومین موضوعی که او دریافت این بود که هرگز خودش را یک مدیر ارشد نمی‌پنداشت. «واقعیت این است که من رهبری نبودم که بتواند نقش هدایت دیگران را بازی کند، من تنها نگه‌دار میراث پدرم بودم». بعد از بیان ناگفته‌ها آنها قادر به گفتگوهایی شدند که قبلاً وجود نداشت. کیتارو اعلام کرد که از حالا به بعد او به نقش رهبری و هماهنگ‌کنندگی خود درست عمل خواهد کرد. او اضافه کرد: «حالا آماده‌ام و می‌خواهم برادرانم نیز در این کار با من همراه باشند». آکیو بلافاصله گفت: «من هم مثل پدر، روش‌های جدید را تجربه خواهم کرد». هوما به پا خواست، گروه را نگاه کرد و گفت: «من به تنهایی نمی‌توانم آینده شرکت را تضمین کنم اما چنان برنامه ریزی می‌کنم که به مرزهایی فراتر از آنچه رهبرمان می‌خواست برسیم».

از منظر قانون دوم چگونگی وقوع کسب و کار برای خانواده و مدیران اجرایی تغییر یافت و از «فقط اگر او بود می‌دانستیم به کجا می‌رویم» به «ما می‌توانیم فراتر از آنچه که رهبرمان می‌خواست قدم برداریم» تغییر جهت داد. به عبارت دیگر برداشت آنها از موضوع تغییر کرد و متعاقب آن عملکردشان نیز تغییر یافت. به راستی آنها دیگر رها شده بودند.

توجه کنید که این اقدام با یک تیر دو نشان زدن بود. نه تنها ناگفته‌هایشان بیان شد و فضای خلق چیزهای جدید را ایجاد کرد بلکه «آینده‌ای از پیش تعیین شده» را نیز مشخص ساخت. تمیز کردن بوم نقاشی پرهیاهوی قبلی شروع شده بود و بزودی توانستند سفیدی کافی روی آن بوم ایجاد کنند تا آینده‌ای جدید در آن خلق شود. بسیار شگفت آور است که بازنویسی آینده با تغییر برداشت افراد از خودشان آغاز می‌شود. لائولانگ را در فصل اول به یاد می‌آورید؟ او و سه برادر ناکائوچی و تمام مدیران اجرایی گروه پولس همچنین آن استاد مدرسه کسب و کار هاروارد همه از وقتی از سطح ناگفته‌ها به گفته‌ها تغییر مسیر دادند برای یکدیگر به شکلی با قابلیت‌های بیشتر، توانمند تر و با ارتباطات قوی‌تر واقع شدند و از بی‌اعتنایی و کناره‌گیری (که حاصل جنجال‌های درونی است) به افرادی پراکنجه و الهام‌بخش تبدیل شدند. فرهنگ کسب و کار و بهره‌وری آنها به یکباره ارتقاء یافت و پروژه‌هایشان که در اول ناممکن به نظر می‌رسید به سوی موفقیت و ثروت رهنمون شد. ماهیت تحول تغییر دادن بستر و مفهوم زندگی و کسب و کار مردم در ذهن آنها است.

در سال ۲۰۰۷ وقتی ما دوباره از گروه پولس دیدن کردیم، کیتارو دیگر خودش را یک استراتژیست و مدیر ارشد می‌دانست. او می‌گفت: «وقتی مشکل یا مسئله‌ی چالش‌برانگیزی پیش می‌آید، دیگر خبری از رفتارهای قبلی نیست». آکیو نیز می‌گفت: «بزرگترین چیزی که برنامه‌ی شما برایمان داشت این بود که قادر شدیم با همدیگر صحبت کنیم».

من به حرف‌های هیئت مدیره گوش می‌کنم و آنها نیز به عقاید من توجه می‌کنند. جالب تر اینکه آنها از من می‌خواهند تا در مورد کارهایشان نظر هم بدهم! او با اعتماد به نفس سخن می‌گفت، در مورد ایده‌هایش توضیح می‌داد و راهکارهایی برای رسیدن به اهداف شرکت پیشنهاد می‌کرد. در سال ۲۰۰۷ همسر ناکائوچی، همان که سالهای قبل در گوشه و کنار خیابانهای توکیو موز می‌فروخت را هم دیدیم. او به ما می‌گفت: «بعد از کنار رفتن شوهرم زندگی من تیره و تار شد اما امروز کارها به سمت درستی در حرکت هستند. امروز پسرهایم شرکت را رهبری می‌کنند. مجموعه ما رشد کرده و خانواده بهم نزدیک‌تر شده‌اند و من از این بابت بسیار خوشحالم».

به تازگی این شرکت با بیش از دو هزار کارمند رشدی نجومی داشته است و دارایی آن بالغ بر صد و ده میلیارد یکن حدود یک میلیارد دلار رقم خورده است. امروز گروه پولس برای کارمندان اهمیت ویژه‌ای قائل است آنها به تلاش خود برای کسب جایزه طراحی برتر، مسئولیت‌پذیری و روابط اجتماعی بهتر ادامه می‌دهند.

### عملکرد کجاها زندگی می‌کند

در مثالهای گروه پولس و مدرسه کسب و کار هاروارد آشکار شد که اغلب افراد عملکردشان را در محلی اشتباه جستجو می‌کنند. می‌دانید در کجا؟ در تلاش برای گفتگو بدون ساختن فضایی جدید. دیدیم راهی که فضا را می‌سازد وابسته به برداشت ما از رویدادها است که خود از دل «زبان» برمی‌خیزد. به عبارت دیگر کلید عملکرد در «زبان» نهفته است. به‌طور مشخص آنچه اعمال ما را تباه می‌کند در ناگفته‌ها است، بخصوص «ناگفته‌هایی که ناآگاهانه عمل می‌کنند».

حال به رهبران شرکت‌ها می‌گوئیم که از قانون دوم عملکرد می‌توانند به ترتیب زیر استفاده نمایند:

- شکایتهای مدام خودتان را نسبت به دیگران و موقعیتها ببینید.
- دقت کنید که آنها چطور به صداهای درونی شما بدل شده‌اند. بدانید که این شکایتها تفسیری از حقایق هستند، نه خود واقعی آنها.
- به چهار جزء جنجالهای درون‌تان توجه کنید، شکایتهای مدام، رفتاری که بر مبنای آن شکل می‌گیرد، نتیجه آن و هزینه‌اش. آنها را در کارت‌تان بیابید.
- موقعیت‌های چالش برانگیز را به دقت بررسی کنید. هر آنچه را که نیاز است بنویسید. مثلاً اموری که باید حتماً آن را به زبان آورید یا چیزهایی که باید آنرا فراموش کنید یا تعهد کردن در مورد آنچه نیاز به تعهد دارد و باید مسئولیت آن را بپذیرید و یا چیزهایی که الزاماً باید رهایشان کنید. همه و همه را بر روی کاغذ بیاورید. همین‌طور از شکایتهای خودتان بگوئید و از شکایتهای دیگران.
- از آنچه در کار و زندگیتان کشف کرده‌اید با دیگران صحبت کنید. ممکن است به خاطر صحبت‌های شما دیگران نیز به نقصی که در عملکردشان هست پی ببرند.

در فصل بعدی ما به آنچه برای خلق فضای جدید باید انجام شود می‌پردازیم. همچنین به این که چطور در این آینده جدید می‌توان با ایجاد تحول در برداشت افراد عملکرد آنها را تغییر داد و به نتایج شگفت‌انگیزی رسید. با ما همراه باشید.



## فصل سوم

بازنویسی آینده‌ای که از پیش نوشته شده است

در ماه مه سال ۱۹۹۷، ملکم برنز<sup>۱</sup> سخنران مشتاق و پرتوان استرالیایی پا به جلسه‌ای گذاشت که صدها نفر از سرپرستان و مدیران اجرایی فولاد نیوزلند در آن حضور داشتند. او با صدای رسا مطالبی ایراد کرد که برای بسیاری جالب بود. به راستی چه چیزی در سر او می‌گذشت؟

بیشتر حاضرین در اتاق برنز را به خاطر شهرتی که داشت می‌شناختند. وقتی وارد شرکت شد روزنامه‌های محلی از او با لقب «ببر و بسوز»<sup>۲</sup> نام بردند زیرا شهرت او در کاهش هزینه‌ها و تعداد نیروی انسانی بود. بیشتر مدیران و کارمندان باور داشتند که او کارخانه را تعطیل خواهد کرد. کارخانه‌ای که به نظر می‌رسید شکست خورده و آنچه انجام شده کار را تماماً به بن‌بست کشانده است. کارخانه کوچک بود و نمی‌توانست از منافع اقتصاد کلان بازار بهره‌مند شود. از طرفی فولادی که تولید می‌کرد گران‌تر از بازار بود و این در حالی بود که تولید شرکت‌های همکار تماماً در بازار داخلی مصرف می‌شد. در آن سال‌ها فولاد BHP نیوزلند دو سوم کل محصول خود را صادر می‌کرد که آنهم در معرض نوسانات بازار بین‌المللی قرار داشت.

---

<sup>۱</sup>- Malcolm Burns

<sup>۲</sup>- Slash and Burns

بین سال‌های ۱۹۸۹ و ۲۰۰۴ قیمت جهانی فولاد به پایین‌ترین حد خود سقوط کرد. ایان سمپسون<sup>۱</sup> مدیر منابع انسانی کارخانه به ما گفت: «وقتی به این موضوع فکر کنید، می‌بینید که چاره‌ای جز ریزش نیرو نداشتیم همه چیز باید تغییر می‌کرد. کسب و کار به فاز رکود رفته بود و کارخانه پتانسیل تغییر نداشت. همه می‌دانستند که دیر یا زود کارخانه ممکن است تعطیل شود. با این وجود کارهای زیادی وجود داشت که هنوز باید آنها را انجام می‌دادیم. ما همچنان به آدم‌های فعال و مثبت و پرانرژی نیاز داشتیم، کسانی که بتوانند با همدیگر همکاری کنند».

در آن جلسه برنز صحبت خود را چنین آغاز کرد: «من فکر می‌کنم ما کارخانه‌ای خوب و با بهره‌وری بالایی داشته‌ایم اما این داشته‌ها عامل موفقیت نیست. من اینجا نشست‌ام تا در مورد آنچه در آینده اتفاق می‌افتد قدری فکر کنید. بدانید که این مسئله خود من هم هست. خوب می‌دانم که ما به آینده‌ای نیاز داریم که به مجموعه نیرو ببخشد. من آنقدرها جوان نیستم تا این آینده بسازم، من تنها یک مدیر هستم و دوست دارم کار ایجاد کنم اما رویایی نیستم، من نمی‌توانم آینده را به وجود بیاورم. با این حال عزم آن دارم تا طی یک برنامه درست همه را حول آینده‌ای که به آن نیاز داریم متحد کنم. من این کار را بلد هستم و خوب می‌دانم که چطور انجامش دهم.» سپس با هیجان ادامه داد: «اول از همه ما به تغییراتی نیاز داریم، وقتی برنامه ریخته شد اگر شما با من باشید که هیچ، آن وقت می‌توانیم به آن جامه‌ی عمل ببوشانیم، اما اگر همکاری نکنید مثل یک گربه وحشی به جانتان می‌افتم. در حقیقت من با کسانی که به آینده‌مان شک و تردید داشته باشند یا کاری می‌کنند که مانع فعالیت‌هایمان شود یا کسانی که برای آینده ما خطرآفرین باشند حتی با مشتریان و تأمین‌کنندگانی که ما را پشتیبانی نکنند و یا با هر فردی از جمع ما که حرف یا رفتار او برای آینده مشکل ایجاد کند خواهیم جنگید.»

هیجان در فضا پیچید. همه کف زدند و او را تحسین کردند. برنز ایستاد و فریاد زد: «خوب حالا هر کسی با من است همین جا اعلام کند». این مدیر، سخنرانی رک و رهبری کاریزما بود. سال بعد او «مثل یک گربه وحشی جنگیدن» را علیه کسانی که با آینده خلق شده آنها مخالفت می‌کردند ادامه داد و از کسانی که از این آینده حمایت می‌کردند پشتیبانی نمود. برنز آینده خود را بازنویسی کرده بود و حال درصدد بازنویسی آینده شرکت بود.

دو سال بعد، در ساعت ۶ صبح یک روز شنبه، ششصد نفر از کارگران برای خداحافظی با مردی که نه تنها کارخانه آنها را سراپا نگه داشته بود بلکه آنها را به رشد و توسعه نیز رسانیده بود جمع شدند. در آن روز کارخانه به لحاظ شاخص ایمنی و بهداشت ۵۰ درصد رشد کرده بود، هزینه‌های ارزیابی کیفی ۱۵ تا ۲۰ درصد کاهش، بازگشت سرمایه تا ۵۰ درصد افزایش و شاخص تولید فولاد به ازای هر نفر نیرو ۲۰ درصد رشد کرده بود و اینها در شرایطی اتفاق افتاده بود که به جای تعطیلی کارخانه تنها ۲۵ درصد ریزش نیرو انجام شده بود. به مدد نیروی انسانی با انگیزه و متعهد، شرکت قابلیت‌های خود را افزایش داد و در بازار ماند و امروز یکی از برندهای مطرح جهان در تولید فولاد است. در مراسم خداحافظی، بعد از دعای کشیش و نیایش طوایف محلی آنجا، برنز برای پرسنل کارخانه مجسمه گربه‌ای فلزی را که از متریال کارخانه ساخته شده بود رونمایی کرد تا همه بتوانند آنها را ببینند و یادآور معنای ادامه تحول در شرکت‌شان باشد.

چه چیزی منجر به این عملکرد مثبت شده بود؟ آیا حاصل تنها چند شگرد تأثیرگذار از طرف برنز بود؟ یا روابطی بود که به آنها شکل بخشید؟ یا نتیجه برنامه تدریجی بهبود عملکرد افراد کارخانه بود؟ در طول تاریخ تنها تعداد

<sup>۱</sup>- Ian Sampson

انگشت‌شماری از افراد به خلق چنین نتایج درخشانی پرداخته‌اند که همه را به حیرت واداشته است در بیشتر موارد پیروان‌شان قبل از حضور این‌گونه رهبران در میدان قادر به ایجاد تغییر نبوده‌اند.

ما سالها وقت خود را صرف مطالعه‌ی میدانی روی افرادی همچون برنز و موقعیتهایی شبیه به وضعیت فولاد نیوزلند کرده‌ایم؛ یعنی جاهایی که با حرکت رهبران نتایج پرباری حاصل شده است. هدف این فصل بررسی آن چیزی است که برنزا را قادر کرد با نیروی انسانی موجود کارخانه نتایج درخشانی بدست آورد. آنچه ما آموخته‌ایم این است که منفعتهای چشمگیر معمولاً به دنبال تغییر در برداشت افراد از چگونگی وقوع رویدادها به وجود می‌آید. چیزی که در قانون سوم عملکرد به آن می‌پردازیم.

#### سهام: قانون عملکرد

زبان آینده‌محور وقوع رویدادها را در ذهن افراد تغییر می‌دهد.

قانون سوم مبتنی بر یک تمایز اساسی است. دو راه مختلف برای به کار بردن زبان وجود دارد. اولین راه «توصیف کردن» آن است یعنی به کار بردن زبان برای شرح دادن یا بیان کردن چیزهایی که بوده‌اند یا هستند. بهترین امتحان برای زبان توصیفی آن است که ببینیم آیا مردم، جهان را به همان شکلی که هست توصیف می‌کنند یا خیر؟ زبان توصیفی اغلب برای بررسی گذشته‌ها و توصیف آن یا برای پیش‌بینی آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد به کار می‌رود. زبان توصیفی هم مفید است و هم مهم.

به نظر شما آیا می‌شود بدون نقشه و راهنما در نیویورک گشت؟ سفارش دادن شام بدون منوی غذا را تجربه کرده‌اید؟ چه احساسی خواهید داشت اگر جراح شما نتواند عملی را که قرار است روی شما انجام دهد برایتان شرح دهد؟ یا مثلاً چه کار خواهید کرد اگر کارگزار بورس نتواند در مورد سهام شما توضیحی بدهد؟! زبان توصیفی محدودیت‌هایی هم دارد. شما نمی‌توانید تنها با توصیف کردن آنچه بوده یا هست چیز جدیدی خلق کنید. به کار بردن آن برای صحبت در مورد آینده هم به پیش‌بینی‌های چرخه‌های گذشته و واقعیت‌های جاری محدود می‌شود.

در گروه باربادوس وقتی افراد نتایجی را دیدند که قبلاً آن را امکان پذیر نمی‌دانستند متحیر ماندند. در تمام مواردی که ما مطالعه کرده‌ایم راهی که افراد از طریق آن به تحول رسیدند از طریق زبان توصیفی نبوده است. آنها با وجود مشکلات فراوان خود را متعهد به ساختن آینده‌ای کردند که از قبل برایشان متحمل نبوده و این کار را نه از طریق «زبان توصیفی» بلکه از طریق آنچه ما آن را «زبان آینده‌محور» می‌نامیم انجام داده‌اند. «زبان آینده‌محور» زبان «مولد» هم نامیده می‌شود و قدرت خلق آینده‌ای جدید را به همراه دارد. قادر به آفرینش رویاهای بزرگ و رفع نقاط کوری است که مانع دیدن امکانات آینده می‌شود. این زبان توصیف نمی‌کند که موقعیتهای چگونه شکل می‌گیرند بلکه چگونه رخ دادن آنها را متحول می‌کند و این کار را با بازنویسی آینده به ثمر می‌نشانند.

#### قدرت آینده

اکنون می‌توانیم قدمی فراتر رویم و به آینده، جایی که از آن سر چشمه‌ها جریان می‌یابند نگاهی بیندازیم. به راستی چه چیزی آینده را تقویت می‌کند و چگونه زبان مولد قادر است آنرا بازنویسی کند؟ می‌توان قدرت آینده را در یک سؤال ساده بررسی کرد: «آیا پول خوشبختی می‌آورد؟» بیشتر مردم می‌گویند نه در حالی که جواب پیچیده‌تر از آن

<sup>1</sup> - Future-based language

است. دو خانواده را در نظر بگیرید با دویست هزار دلار درآمد برای خانواده اول پنجاه هزار دلار درآمد برای دیگری. اگر سال بعد هر دو خانواده صد هزار دلار درآمد داشته باشند، خانواده اول ناخرسند و خانواده دوم خوشحال می‌شود. چرا؟ زیرا این پول واقعی نیست که شما را خوشحال یا ناراحت می‌کند بلکه آن پولی است که شما انتظار دارید، باور دارید، امیدوارید و یا می‌ترسید که آنرا داشته باشید آن است که تجربه شما را در مورد پول رقم می‌زند. خانواده اول به کاهش هزینه می‌پردازد. حتی ممکن است مجبور به فروختن خانه‌اش هم بشود. اما خانواده دوم خانه‌ای بزرگتر می‌خرد، ماشین جدیدی دست و پا می‌کند و به سفر می‌رود.

در مثال بالا یک قاعده کلی مشخص می‌شود و آن این است که مردم در آینده‌ای زندگی می‌کنند که فکر می‌کنند در انتظار آنهاست، نه در آینده واقعی و تا زمانی که مردم چیزهایی را در خودشان تغییر ندهند، زندگی‌شان در «آینده از پیش تعیین شده» محدود شده‌است. منظور از «آینده‌ای از پیش تعیین شده» آن آینده اجتناب‌ناپذیر قطعی همچون مرگ و پیری نیست بلکه رویدادهایی است که برای ما اتفاق می‌افتد. «آینده از پیش تعیین شده» همان انتظارات، ترسها، امیدها و پیش بینی‌های ما است و همه اینها ریشه در تجربیات گذشته ما دارد. عواملی از گذشته که در آینده نیز دخالت می‌کنند.

وقتی با کارمندان فولاد نیوزلند در مورد آینده از پیش تعیین شده صحبت می‌کردیم با یک ذهنیت تکراری روبرو شدیم که می‌گفت: «کارخانه بسته خواهد شد»، «رکود اقتصادی ما را نابود خواهد کرد». «بعضی‌ها باید با بیمه بیکاری زندگی کنند» «دیگر شغلی پیدا نمی‌شود» و «آنها که می‌روند هرگز بر نمی‌گردند». افراد فولاد نیوزلند در «آینده از پیش تعیین شده‌ای» زندگی می‌کردند که با اعتراض و تهدید و تضعیف واحدها همراه بود. و این در تضاد با روحیه ملکم برنز بود.

در گروه پولس «آینده از پیش تعیین شده» آن بود که قلب شرکت هرگز دوباره به تپیدن نخواهد افتاد. پسرها هرکاری می‌توانند انجام می‌دهند اما بدون پدرشان شرکت پیشرفت نمی‌کند و آرام آرام امتیازاتش را از دست خواهد داد. چیزهای کمی از شکوه گذشته باقی مانده است آن هم تنها در یاد روزهای خوبی که دیگر گذشته‌اند. کارمندان گروه پولس با ستیزه کردن و بی‌اعتنایی، در جهت «آینده از پیش تعیین شده» خودشان قدم برمی‌داشتند. در گروه لُمنین، «آینده از پیش تعیین شده» با نوعی تعارض و جنگیدن واحدها با یکدیگر و همچنین مبارزه با مدیرشان همراه بود. «آینده از پیش تعیین شده» افراد لُمنین، جنگیدن برای سهم بیشتر منابع و برپایی اعتصاب و اعتراضات مدام بود. دوباره می‌گوییم که «آینده از پیش تعیین شده» پرتو اتفاقات گذشته در ذهن افراد است و تماماً با زبان توصیفی بیان می‌شود. باید بدانید بدون استفاده از زبان مولد رویارویی با «آینده از پیش تعیین شده» ثمره‌ای ندارد. توجه کنید که «آینده از پیش تعیین شده» با برداشت ما از وقوع رخدادها سر و کار دارد.

### قدرت زبان آینده‌محور

زبان آینده‌محور، آینده‌ی جدیدی است که جایگزین آنچه انتظار آن را داشتید می‌شود. توجه داشته باشید این آینده اصلاح‌کننده آینده از پیش تعیین شده نیست بلکه کاملاً جایگزین آن است. آینده‌ای است که از آینده می‌آید. چیزی که ناشر ما وارن بنیس آن را «آینده خلق شده» می‌نامید.

زبان آینده‌محور بسیاری از رویدادها را به نقطه عطفی در تاریخ تبدیل کرده است. به عنوان مثال بنجامین فرانکلین<sup>۱</sup> با اختراع واژه‌های آمریکایی کاری کرد که تا آن زمان ناممکن بود. او توانست سیزده مستعمره‌ی در حال جنگ را به یک ملت واحد تبدیل کند. کار او این بود که مفهوم واژه‌ها را برای مردم تغییر داد.

روزگاری مارتین لوترکینگ<sup>۲</sup> می‌گفت که رویایی دارد. او آن رویا را برای دیگران هم ترسیم کرد و به زودی جایگزین «آینده از پیش تعیین شده‌ای» شد که در آن تبعیض نژادی وجود داشت. جدای از کلام فرانکلین و مارتین لوترکینگ مردمی هم بودند که به آنها گوش می‌دادند و درمی‌یافتند که در آینده جدید چیزهای جدیدی است که از گذشته آب نمی‌خورد. چیزهایی بدون «آینده‌ای از پیش تعیین شده» و سرانجام کلام فرانکلین و بعدها لوترکینگ در آگاهی مردم آمریکا ریشه گرفت. مردم مشتاق این آینده جدید شدند و تلاش آنها آینده را برایشان به ارمغان آورد. آنها در آینده‌ای زندگی کردند که مثل قبل نبود.

وقتی در ۲۵۶۰ سال پیش کورش کبیر به مردم بابل اجازه داد تا با هر دینی که دارند زندگی کنند، آینده‌ای خلق کرد که در آن روا داری مذهبی وجود داشت و مردم می‌توانستند با هر عقیده و باوری در کنار هم زندگی کنند. چیزی که تا آن زمان در جهان قدیم مرسوم نبود.

وقتی برای اولین بار پنجاه و دو نفر بیانیه استقلال آمریکا را نوشتند و امضاء کردند، آینده یک ملت خلق شد. نویسندگان این سند تاریخی، آینده جدید را توصیف نکردند بلکه آینده جدید را برای ملت خلق کردند. آنها گذشته را رها کردند و به یک تجربه اجتماعی منحصر به فرد دست زدند. آمریکایی‌های امروز آینده‌ای هستند که آن پنجاه و دو نفر در دویست و پنجاه سال پیش خلق کردند.

در جنگ جهانی دوم با سخنرانی چرچیل برداشت ذهنی مردم انگلیس از جنگ عوض شد. همچنین در آنطرف اقیانوس اطلس نیز با صحبت‌های مشهور روزولت آگاهی آمریکایی‌ها از جنگ تغییر یافت و این به خاطر آن نبود که روزولت و چرچیل مردم را برای آنچه در حال تغییر بود تحریک می‌کردند، مردم حقایق دشوار جنگ را می‌دیدند اما همزمان رهبران‌شان آینده‌ای می‌ساختند که در آن پیروزی و آزادی موج می‌زد. چرچیل و روزولت سعی نکردند به شهروندان و سربازان خود انگیزه‌ای کاذب دهند، آنها در سخنرانی‌هایشان ارزش زندگی در آینده را حتی در خلال موقعیت‌هایی که تاریک و ناخرسند می‌نمود نمایان می‌کردند. به دلیل خلق آنچه که از قبل وجود نداشته است، زبان آینده محور یک زبان مولد می‌باشد. عزم و اشتیاق روزولت و چرچیل در سخنرانی‌های انگیزشی بود. آنها برای ساعت‌ها جمعیت را مهیج نگه می‌داشتند. اگر چه انگیزه احساس خوبی در مردم ایجاد می‌کند اما آن احساسات نمی‌تواند جایگزین «آینده از پیش تعیین شده‌ای» که در آن زندگی می‌کنند شود. اقدام برای خلق آینده‌ای جدید به معنای تغییر «آینده از پیش تعیین شده» است و قدرت ماندگاری ویژگی این آینده خلق شده می‌باشد.

اکنون اجازه بدهید به چالش‌های شما بپردازیم. خوب به گذشته فکر کنید وضعیت خود را چگونه می‌بینید؟ معمولاً بدون نیاز به فکر کردن به گذشته، صدای درونی شما آن را به سرعت توصیف می‌کند و این مبنای آنچه اتفاق افتاده است قرار می‌گیرد و بعد برپایه آن پیش‌بینی می‌کند که آیا آن وضعیت دوباره اتفاق خواهند افتاد یا خیر. حال برای خود آینده جامع و کاملی متصور شوید. چه احساسی خواهید داشت اگر در این آینده هم شرایطی که تا کنون

<sup>1</sup>- Benjamin Franklin

<sup>2</sup>- Martin Lutherking Jr.

داشته‌اید مجدداً رخ بدهد؟ آیا هنوز می‌جنگید تا بعضی چیزها اتفاق بیفتد یا نه؟ آیا اصلاً «آینده از پیش تعیین شده‌ی» شما جای خالی برای خلق چیزهای نو باقی گذاشته است؟ چه می‌شد اگر می‌توانستید همین الان آن آینده را با آینده دیگری که بر مبنای گذشته نیست عوض کنید؟ چه می‌شد اگر آینده‌ای که در حال آمدن است را با جایگزین کردن «آینده خلق شده» به جای «آینده از پیش تعیین شده» قدیم تغییر می‌دادید؟

به رابطه بین آینده و درکتان از چگونگی وقوع رخدادها نیز توجه کنید. مطمئناً اگر آینده‌تان را بازنویسی کنید از همین الان در آن قرار خواهید داشت. بازنویسی آینده، درک و برداشت شما را از وقایع تغییر خواهد داد. تصور کنید شما هم یکی از آن کسانی هستید که می‌توانید آینده‌ی جدیدی را برای خود و دیگران خلق و سال‌ها در آن به خوبی زندگی کنید. انجام این کار مستلزم آن است که اول یک فضای خالی ایجاد کنید سپس محتوای آینده جدید را به آن اضافه نمائید.

### شرایط لازم برای زیان آینده‌محور

شما نمی‌توانید روی بومی که از قبل نقاشی شده چیزی بکشید. نمی‌توانید روی صفحه کاغذی که پر از نوشته است چیزی بنویسید. نمی‌توانید آینده‌ای خلق کنید در حالیکه چیزهایی دیگری آن فضا را اشغال کرده است. برای خلق هر چیز جدیدی باید فضایی کاملاً خالی وجود داشته باشد. بوم نقاشی باید سفید باشد، صفحه‌ی کاغذ باید خالی باشد و محتوای «آینده‌ای که از پیش تعیین شده» نیز باید تخلیه شود.

اما براستی چطور می‌توان فضای آینده‌ای را خالی کرد که به سمت آن در حرکت هستیم؟ برای پاک کردن بوم نقاشی سه بُعد وجود دارد، ابعادی که باید آنقدر در آن عقب و جلو شد تا اینکه احساس شود می‌توان در صحنه‌ی جدید چیزهای نو خلق کرد.

اولین بُعد درک این موضوع است که آنچه ما را محدود کرده و در تنگنا قرار داده‌است. «واقعیت» نیست «زبان» است. مشخصاً زبان توصیفی که در فصل دوم در مثال گروه پولس آن را بررسی کردیم و دیدیم که چطور آنها در ناگفته‌هایی که ناخودآگاه عمل می‌کرد گرفتار شده بودند. همچنین دیدیم آنچه که بین ناگفته‌ها پنهان است اغلب به غلط حقیقت پنداشته می‌شود! وقتی ما از این مسئله آگاه شویم و بتوانیم آن را بیان کنیم آنوقت متوجه می‌شویم آنچه که برایمان «حقیقت محض» می‌نماید چیزی جز «برداشت ما از وقایع نیست». پس از آن می‌توانیم بررسی کنیم کدام یک از این برداشتها است که می‌تواند به ما نیروی بیشتری دهد؟ یا کدامیک بیشترین آزادی را به همراه دارد؟ و یا کدام یک عزت و اعتماد به نفس برایمان به ارمغان می‌آورد؟ وقتی ببینیم که نه با حقایق زندگی بلکه با گره‌های موجود در زبان محدود شده‌ایم، آن‌گاه این گره‌ها شروع به باز شدن می‌کنند. در گروه پولس افراد نمی‌توانستند در حقیقت از کار افتادگی بنیان‌گذارشان تغییری ایجاد کنند اما می‌توانستند واکنش خود را نسبت به این حقیقت تغییر دهند. آنها با انجام این کار توانستند آینده‌ی مشخص شده قبلی را تغییر داده و بستر ظهور و بروز امکانات و موقعیت‌های جدید را فراهم آوردند.

دومین بُعد، سخن گفتن از «آینده از پیش تعیین شده» و پرسیدن این سؤال است که آیا ما چنین گذشته‌ای را در آینده می‌خواهیم یا نه؟ در فصل اول براد میلز برداشت خود و اجتماع لنمین را به این سمت تغییر مسیر داد که اگر تغییری اساسی در آنجا رخ ندهد، ایدز، جنایت، حوادث کارگری و فقر آنها را نابود خواهد کرد. در گروه پولس هم،

افراد متوجه شدند بخاطر اعمال آنها شرکت در ابهام و نابودی تدریجی فرو رفته است. خوشبختانه در هر دو مثال یاد شده، «آینده از پیش تعیین شده» آنها از ابهام به وضوح تغییر یافت و بعد از آن همه یک‌دل و یک‌زبان شدند که «ما دیگر آن آینده قبلی را نمی‌خواهیم». هم در لُمنین و هم در گروه پولس افراد بطور مبهم احساس می‌کردند که چیزی ایراد دارد و درست پیش نمی‌رود. اما از وقتی که دیگر بیهوده دست و پا نزدند و شروع کردند به کاوش این که ببینید چه «آینده از پیش تعیین شده‌ای» در انتظار آنهاست توانستند سنگ بنای آینده جدیدی را برای خود بگذارند.

وقتی که مردم نتوانند ساختار «آینده از پیش تعیین شده» یعنی همان آینده‌ای که در حال حاضر زندگی آنها را به دنبال خود می‌کشد درک کنند، طبیعی است برای رفتن به جهت دیگر انتخابی ندارند. پیش‌تر از شما خواستیم لحظه‌ای بنشینید و از خود سؤال کنید که «آینده از پیش تعیین شده» شما در برخورد با چالشهایی که در آن قرار دارد چیست؟ حال می‌خواهیم مثل مدیران اجرایی لُمنین و گروه پولس از خود بپرسید: «آیا این همان آینده‌ای است که می‌خواهید؟» اگر جواب «آری» است شما در مسیر قرار ندارید پس بکوشید تا آن آینده برایتان محقق شود و اگر جواب «نه» می‌باشد به خواندن کتاب ادامه دهید. ما در قسمت بعدی به شما نشان می‌دهیم که چگونه می‌توان آینده‌ی جدید را به وجود آورد. تا زمانی که آنچه در آینده فعلی شما وجود دارد را لیست نکنید و به این درک نرسید که این‌ها قطعی و اجتناب ناپذیر هم نیستند، نمی‌توانید انتخاب دیگری داشته باشید. به همین دلیل است که اغلب احساس می‌کنید در تنگنا هستید و بعد می‌کوشید تا برای گذر از مشکلات با آنها بجنگید.

افرادی که هر دو بخش یاد شده را درک کنند، یعنی بفهمند که «آینده از پیش تعیین شده» در زبان رخ می‌دهد، همچنین درک کنند که اگر برداشت خود را تغییر ندهند باز هم همان گذشته برایشان اتفاق خواهد افتاد، آنوقت می‌توانند فضای لازم برای رخ دادن آینده‌ی جدید را فراهم آورند. شما نیز هر چه بیشتر از ساختارهای منفی، نقاط کور و برداشت‌های ذهنی خود رها شوید زودتر می‌توانید فضای نوینی برای خلق آینده جدید خود بسازید.

سومین بعد برای ایجاد فضای خالی قدرتمند تر از ابعاد دیگر است و آن «پایان دادن» و حل و فصل هر آن چیزی است که از گذشته باقی مانده است. این بعد را در قسمت بعدی بررسی خواهیم کرد.

پایان دادن به آنچه از گذشته باقی مانده است

در دهه‌ی ۱۹۹۰ گروهی از مشاوران جلساتی برای هیئت مدیره‌ی معدن مس «تین تایا»<sup>۱</sup> که در ارتفاع ۴۲۰۰ متری کوه‌های آند قرار دارند ترتیب دادند. این معدن در سال ۱۹۸۵ در پرو به عنوان یک معدن دولتی شروع به فعالیت کرده بود. شرکت مس مگما<sup>۲</sup> در زمان جنبش خصوصی‌سازی (سال ۱۹۹۴) آنجا را خرید در حالیکه پیش از آن با نیروهای قراردادی معدن به صورت یکساله مذاکره شده بود. با وجود این که نتیجه آن یک توافق تعیین شده و بحث‌انگیز بود اما در مقطعی هیچ پرداختی به کارگران صورت نگرفت و این به قیمت تشکیل گروهی ناامید و بی‌انگیزه تمام شد که از سر ناچاری دست به هر کاری می‌زدند. تا جایی که روزی در فرصتی مناسب مدیر ارشد مجموعه را به عنوان گروگان در ازای حقوق خود ربودند و در طول مذاکره با مقامات او را مجبور کردند تا کلیسای مرکز شهر روی دو زانو راه رفته و برای بخشایش خود التماس کند. دولت پرو مسئولیت را بر عهده گرفت و با فرستادن سرباز به

<sup>۱</sup>- Tintaya Cooper Mine

<sup>۲</sup>- Magma Copper Company



منطقه اوضاع را وخیم تر کرد. چند نفر کشته و زخمی شدند و در این کارزار صورت فردی که مداخله‌ای در اوضاع نداشت به ضرب گلوله آسیب دید و جراحات صورتش به حدی رسید که برای همیشه از شکل افتاد.

این مرد پس از بهبود زخم‌های صورتش تصمیم گرفت با آنچه برایش رخ داده بود مقابله کند. اول پذیرفت که این واقعه ناعادلانه بوده است و برخاسته از سیستمی ناعادلانه می‌باشد. دوم این که دیگر اجازه نمی‌دهد دوباره چنین اتفاقی تکرار شود و سوم این که برای اطمینان بیشتر همیشه باید مراقب رفتارهای دیگران باشد. اگرچه این تصمیمات مربوط به وقایعی بود که در گذشته رخ داده بود اما در واقع آنها تصمیماتی برای آینده بودند. او حاضر به شنیدن این نکته نبود که می‌توان آینده‌ای متفاوت داشت. «آینده از پیش تعیین شده‌ی» او با این تصمیمات پر شد و شکل قطعی به خود گرفت.

به جنجال‌های این مرد توجه کنید. شکایتش این بود که آنها بی‌انصاف و بی‌عدالت هستند. آنها او، زندگی و خانواده اش را تهدید کرده‌اند. الگوی رفتاری‌اش هم این بود که همیشه باید مراقب رفتار دیگران باشد تا به حریم او تجاوز نکنند. نتیجه این شکایت: دو بخش دارد: یکی زیر بار وضعیت موجود نرفتن و دیگری حق به جانب بودن. بهای آن هم، رنج دائمی این مرد بود. در مورد جنجال‌ها در فصل دوم صحبت کردیم. ما باید نسبت به تمام این چهار قسمت: شکایت، الگوی رفتاری، نتیجه و بهای آن آگاه باشیم. در بیشتر موارد رویدادی در گذشته اتفاق افتاده است اما تمام نشده و از طریق «آینده از پیش تعیین شده» به حیات خود ادامه می‌دهد. به این موارد باید به سرعت «پایان» داد. «پایان دادن» به معنای برگرداندن یک رویداد از «آینده از پیش تعیین شده» به جای اول خود یعنی به گذشته است. اگر شما به رویدادی پایان دهید بیش تر از این در آینده تان نخواهد بود. شاید آن رویداد در حافظه شما باقی بماند اما بیش از این نمی‌تواند برایتان تعیین کننده بوده و عامل اقدامات آتی شما باشد. این را خوب به خاطر بسپارید، چیزی است که می‌تواند موقعیت‌ها را برای شما تغییر دهد.

دوباره به چالش‌های خود برگردید. آیا کسی را می‌شناسید که در موقعیتی گرفتار است و شما هیچ درکی از موقعیت او ندارید. بنا به تجربه ما، اغلب مردم می‌دانند که چیزی ایراد دارد. این چیزهای ناتمام مواردی هستند که از گذشته به جای مانده و در آینده قرار گرفته‌اند. واژه‌ی ناتمام یکی به معنای «غیر کامل بودن» و دیگری به «نتیجه نرسیده» می‌باشد. ممکن است این مفهوم اخیر در روابطتان با دیگران چه به صورت فردی و چه گروهی وجود داشته باشد. برای شما اما درک این مطلب مهم است که «ناتمام‌ها» در برداشت ما از رویدادها وجود دارند نه در خود حقایق و عموماً آنها را در «ناگفته‌هایی که عمل می‌کند» می‌توان یافت. در جستجوی «ناتمام‌ها» یا آنچه «تمامیت» ندارد اغلب به مواردی می‌رسید که در مورد آنها احساس کمبود، خلاء و به سرانجام نرسیدن می‌کنید. نمونه بیشتر این موارد را می‌توانید در رنجش‌ها، حسرت‌ها، زیر پا گذاشتن تعهدات، قیافه حق به جانب گرفتن و غیبت کردن در مورد دیگران ببینید. شاید از چیزهایی که نسبت به آن بدگمان بوده‌اید آگاه شوید، همان‌ها که همیشه پنهان می‌کرده‌اید و در موردشان حرفی نمی‌زده‌اید! می‌توانید زبان آینده‌محور را برای پایان دادن تمام آنچه ناتمام است به کار ببرید. شاید دستورالعمل واحدی برای پایان دادن به ناتمام‌ها وجود نداشته باشد. اما در این مورد اصول نیرومندی وجود دارد که به شرح زیر است:

۱- شروع کنید به صحبت کردن با کسی که باید با او مسئله را پایان دهید. این گفت و گو باید در جهت تمام کردن مسئله باشد.

۲- آنچه اتفاق افتاده و آنچه تصمیم گرفته‌اید، هر آنچه انجام داده یا نداده‌اید و هر چیزی که بین شما و او پیش آمده است را بیان کنید. شما موضوع را در دل خود نگه داشته‌اید پس مسئولیت نقص در این رابطه نیز با خود شماست. حتی ممکن است که باید درخواست بخشش کنید. از زبان مولد استفاده کنید که بسیار قوی تر از زبان توصیفی است. مثلاً گفتن جمله‌ی «من مسئولیت آنچه پیش آمده است را می‌پذیرم» قدرت شگفت‌انگیزی دارد. با گفتن این جمله گویی که تعهدی را با تمام قوا خلق کرده‌اید. که خود به معنای اقدام کردن است.

۳- هر اقدامی که لازم است انجام دهید. از معذرت خواستن گرفته تا دست برداشتن از تظاهر. معذرت بخواهید. همین طور ببخشید تا بخشنده شوید، تنها در این صورت است که فضای جدیدی در رابطه باز می‌شود. دوباره یادآور می‌شویم که این نوع گفتگوها مستلزم زبان مولد است. مثل گفتن: «من کینه‌ای را که سال‌ها در دل خود نگه داشته بودم، برای همیشه رها می‌کنم».

خلق آینده جدید مستلزم داشتن تعهدی پایدار است. تعهدی بر پایان دادن به همه‌ی مسائل گذشته و در ارتباط با همه‌ی افراد. این کار به منزله‌ی ساختن فضای خالی به نفع آنچه که آینده ایجاد می‌شود است. در اینجا سوالی پیش می‌آید:

«اگر نتوانیم افرادی که با آنها مسئله‌ی حل و فصل نشده‌ای داریم را پیدا کنیم آنوقت چه باید کرد؟» بعضی وقت‌ها ممکن است حتی آن شخص مرده باشد. در مثال مردی از تین تایا، او نمی‌دانست سربازی که به صورتش شلیک کرده است کیست. اما مسئله را با مراجعه به آقای لی براون<sup>۱</sup> رئیس کل معدن پایان داد. شاید آقای براون دخالتی در حادثه نداشت اما از نظر او رئیس معدن نماینده آن سیستم بی‌عدالتی بود که او را مجروح کرده بود. به خاطر داشته باشید ناتمامی‌ها در برداشت ما از رخدادها وجود دارد. اگر آن شخص در دسترس نبود می‌توانید حرفتان را با کس دیگری در میان بگذارید، می‌توانید آنچه را که می‌خواهید بگویید بنویسید و آن را بلند بلند بخوانید. انگار که خود آن فرد کنار شما است. این کار حتی در مورد افرادی هم که دیگر در بین ما نیستند صادق است. شاید آنها به لحاظ فیزیکی بین ما نباشند اما به یقین در ذهن و تجربیات ما به حیات خود ادامه می‌دهند.

وقتی شما چالش‌های خودتان را به بوته آزمایش می‌گذارید باید متوجه شوید آنچه عملکرد شما را ناقص یا ناتمام نگه داشته چیست؟ و چگونه می‌توانید در فضای کسب و کار و زندگیتان شروع به گفتگوهای کنید که موارد ناتمام را کامل کند.

در داستان معدن تین تایا، آقای براون و دیگر مدیران او دیدند که چطور به خاطر عملکرد آنها صورت آن مرد از شکل افتاده است. بلافاصله او را به عمل جراحی فرستادند، هزینه‌های وی را پرداخت کردند و با انجام این کار مرد مجروح از آدم بدگمان و عیب جو به فردی متعهد بدل شد. به مدد تلاش‌های او و دیگران اوضاع معدن نیز دگرگون شد و به زبان جان هتریک<sup>۲</sup>، مدیر منابع انسانی تین تایا: «با اجرای سه قانون عملکرد نه تنها شرکت به بالاترین سطح عملکرد سازمانی خود رسید بلکه ما در آمریکای جنوبی تبدیلی به مدلی پایدار از کسب و کار شدیم که اساساً صنعت را برای سالهای بعدی تغییر داد».

<sup>۱</sup>- Lee Brown

<sup>۲</sup>- John Hetrick

اگر به فصل اول برگردید و دوباره نگاهی به داستان آنتونیت گریب و سلینا مکگال بیندازید خواهید دید آنچه به واقع اتفاق افتاد این بود که مکگال به خشم خود نسبت به زنان سفیدپوست پایان داد. گریب اصلاً نقشی در موضوع آن خانم نداشت ولی بخوبی توانست جای آن شخص قرار گیرد و به خشم او پایان دهد. صرف نظر از اینکه چه موضوعی رخ داده باشد یا کی و توسط چه کسی حادث شده باشد و آن شخص مرده باشد یا زنده، همواره می‌توان راهی برای پایان دادن به رویدادها پیدا کرد و وقتی این کار را بکنید فضایی برای آینده آزاد کرده‌اید. در آفریقای جنوبی مردم توانستند تبعیض نژادی، جرم و جنایت، استثمار و اختلاف بین سفید و سیاه را پایان دهند.

لحظه‌ای مکث کردن و دیدن جهانی بر مبنای پایان دادن مسائل با دیگران ارزشمند است. بنظرتان چنین دنیایی متفاوت نیست؟ یکی از کارهایی که می‌توان در این رابطه انجام داد صحبت کردن از آن با سایر گروه‌ها است یا پیوستن به جمع ما در اینستاگرام به آدرس keihanzarinnaghsh. برای کامل کردن هر عمل ناتمام و گفتاری که دارید می‌توانید از این سایت راهنمایی بگیرید و آن را کار ببرید.

از زمانی که آن مرد مجروح در معدن تین تایا ماجرا را برای خود پایان داد، معدن را از افق جدیدی نگاه کرد، به عبارت دیگر مدیران معدن برای او به شکل جدیدی رخ نمودند. او توانست بفهمد که آنها مثل کسی که به او صدمه زده است نیستند و با این درک برای اولین بار او آینده‌ای جدید را هم برای خودش و هم برای روابطش با شرکت و هم در رابطه با افرادی که آنجا کار می‌کردند خلق کرد. ببینید چطور رفتار او از گذشته جدا شد؟ و حال شما به خوبی می‌دانید که این ترسیمی از خلق چیزهای جدید است. در قسمت بعدی ما به نوعی دیگر از زبان آینده محور که «اعلام کردن» می‌باشد می‌پردازیم.

#### اعلام کردن: بعدی از زبان که می‌تواند آینده را تغییر دهد

زبان مولد وابسته به گفتار است و این کار از طریق زبان حاصل می‌شود. اساسی‌ترین چیز در گفتار اعلام کردن است چیزی است که آینده جدید را امکان‌پذیر می‌سازد. اعلام کردن آینده، رویا و آرزو نیست، بلکه آینده‌ای است که نسبت به آن متعهد می‌شوید. وقتی پولتان را سرمایه‌گذاری می‌کنید هم خود را متعهد می‌دانید و هم روی آن ریسک می‌کنید. حال وقتی صحبت از سرمایه‌گذاری روی خودتان به میان می‌آید، در حیطه آینده جدید به خودتان، زندگی‌تان، روابط و شرکتتان متعهد می‌شوید و ریسک می‌کنید. به راستی چرا باید این کار را انجام داد؟ به دلیل اینکه با خلق آینده جدید شما خود نویسنده زندگی‌تان خواهید شد، آن هم از راهی جدید که تنها تعداد معدودی از افراد می‌توانند تصورشان را بکنند.

برای بازنویسی آینده ضروری است روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید. اگرچه این کار شما را در معرض ریسک قرار می‌دهد اما با متعهد شدن می‌توانید آن را به پایان برسانید. با تعهدی که از گفتار برمی‌خیزد هر آنچه که داریم را برای آینده جدید به ریسک می‌گذاریم. وقتی آن ۵۲ نفر برای اولین بار اعلامیه استقلال آمریکا را تنظیم کردند در پایان آن سند نوشتند: «همه‌ی ما با یکدیگر، با زندگی‌مان، با شرافت و مقدسات‌مان برای تحقق آن پیمان می‌بندیم»

و بعد آن را امضاء کردند، و با این کار زندگیشان به یک تعهد جدی تبدیل شد. این به ما نشان می‌دهد که واقعاً چطور خلق آینده کار می‌کند.

مثل «آینده از پیش تعیین شده» که مبهم و نامشخص است، آینده خلق شده نیز قطعیت ندارد، اما نوعی امکان یا احتمال است که بر مبنای تمامیت شکل گرفته و برای تحقق آن تعهد نیاز دارد. اعلامیه استقلال برای امکان‌پذیر شدن آزادی خلق شد و مردم را در آینده جدیدی قرار داد. آنها با جنگیدن با انگلستان عملاً در آن قرار گرفتند و وقتی جنگ با پیروزی به پایان رسید، آینده خلق شده از امکان و احتمال به شکل واقعی و با ساختار مشخصی به نام ایالات متحده قطعی شد.

در تمام صفحات این کتاب می‌توان ردپای این گونه تعهدات را به خوبی دید، از جمله در داستان گروه پولس که بعد از مرگ بنیان‌گذارشان ادامه یافت.

### زندگی بعد از مرحله صفر: خلق آینده‌ی جدید

بعد از نخستین برنامه برای خانواده ناکائوچی و مدیران اجرایی در گروه پولس آنان فضای کافی برای خلق آینده جدیدی که جایگزین آینده از پیش تعیین شده‌ی «ما رهبری نداریم چون او هرگز بر نمی‌گردد» یافتند و به دنبال آن تیمهای ۶۰ نفره‌ی متشکل از کارکنان و مدیران و در سه بخش اصلی شرکت تشکیل دادند. یک ماه بعد در ژانویه سال ۲۰۰۲ کار شروع و ۶ ماه بعد تمام شد. هدف این برنامه توسعه آینده‌ای بود که در آن هر نفر از آنها بتواند با اعتماد حرف خود را بیان کند. برخلاف معمول در این برنامه هیچ چهارچوب و ضابطه خاصی وجود نداشت و خبری از برنامه‌های سخت مشاوره‌ای هم نبود. اگرچه این کار گاهی با دشواری‌هایی همراه بود اما بالاخره با کار گروهی آنها بصورت ۲ روز در ماه و به مدت ۶ ماه میسر شد.

این مراحل همه‌ی آنها را درگیر موضوع کرد. آنها قدم به قدم پیشنهادات خود را عنوان می‌کردند و بعد می‌پرسیدند که آیا همه با آنچه پیشنهاد شده هم عقیده هستند یا نه؟ دستها بالا می‌رفت، یکی انتخاب می‌شد، جلو می‌آمد و به جای پیشنهادی که با آن موافق نبود، پیشنهاد جدیدی ارائه می‌کرد. سپس دوباره در مورد پیشنهاد جدید بحث می‌شد و همه تعامل می‌کردند تا توافق لازم حاصل آید. بعد مجدداً سؤال می‌شد: «آیا کس دیگری هست که همسو نشده باشد؟» و این مرحله آنقدر تکرار می‌شد تا همه باهم هماهنگ شوند. این تعامل و هماهنگی تا آنجا پیش رفت که گروه نه تنها آینده‌ی جدیدی خلق کرد بلکه مدل جدیدی از کسب و کار را هم ایجاد نمود. مدلی که نتیجه آن استراتژی شرکت تا سال ۲۰۱۲ بود که در آن آینده تحقق می‌یافت. در این استراتژی نتایج به‌گونه‌ای ملموس و قابل اندازه‌گیری طرح شدند. ترجمه آینده‌ی آنها در سال ۲۰۰۲ خلق کردند از زبان ژاپنی این چنین است:

۱- شرکتی توانمند که ارزش‌هایش توجه افراد را از سراسر جهان به خود جلب نماید.

۲- گرفتن پروژه‌های جدیدتر با تکیه بر خلاقیت کارمندان.

۳- بهترین بودن، به گونه‌ای که افراد در سطح جهانی متقاضی کار کردن با شرکت باشند.

ما گروه پولس با همدیگر این آینده را طراحی کرده و برای تحقیق آن متعهد هستیم.

بعد از یک ماه کار کردن تمام افراد با این آینده همسو و هم‌نوا شدند. از آن به بعد هر نفر اشتیاق نادری را تجربه می‌کرد که از سازماندهی نوین برمی‌آمد. آنها برای آنچه خلق کرده بودند و دگرگون کردن وقوع رویدادها از «بدون

وجود مؤسس کاری نمی‌توانیم بکنیم؟» به «به پاس آنچه که مؤسس ما می‌خواست اقدام می‌کنیم» احساس سربلندی می‌کردند. برای آنها ابهام و هراس از آینده ناپدید و وضوح و بینشی متعهدانه جای آن را گرفت. دیگر اعتماد و هیجان همه جا موج می‌زد. احساسی که افراد آنجا تجربه می‌کردند با تعهد یکی از مدیران ارشد جان تازه‌ای گرفت وقتی که گفت: «من احساسی مثل شوگانها دارم». آنچه او گفت تحول دیگری در آینده بود. در فرهنگ ژاپن تنها رییس یا رییس کل یا شوگان است که مرجع بوده و می‌تواند فرمان نهایی را صادر کند. وقتی ما احساس کنیم توانایی اعلام کردن و متعهد شدن نسبت به آینده جدید را داریم آنوقت در جهانی که ساخته‌ایم گویی یک شوگان هستیم. همان چیزی که او احساس می‌کرد.

افراد گروه پولس توانستند آینده را بنویسند و نسبت به آن متعهد شوند، آینده‌ای که زندگی کردن و فعال بودن در آن جاری بود. آینده‌ای که جایگزین چیزی شد که آنها در آن گیر کرده بودند و وصله‌ای ناجور از موقعیتهایی ناکارآمد بود. با جایگزین کردن آینده خلق شده به جای «آینده از پیش تعیین شده»، آنها به طور مشترک به سمت آن حرکت کردند و آینده‌ی شگفت‌انگیزی را رقم زدند. مشکلات قدیم به سادگی از بین رفت و عملکرد تک تک افراد آنجا تغییر پیدا کرد. شرکت به صورت یک مجموعه قدرتمند، خالق بهترین افق‌ها، دارای تعاملات بالا و توسعه‌ای فراتر از آنچه که مؤسس آنجا تصور کرده بود درآمد.

به خاطر وجود زبان توصیفی بیشتر مردم پتانسیل زبان مولد را درک نمی‌کنند. آنها هم که می‌فهمند اغلب نمی‌توانند از روی شالوده‌ی این فراتر روند. اکنون اجازه دهید به قانون و قاعده این شالوده‌ها بپردازیم.

### اصول خلق آینده جدید

خلق آینده جدید متفاوت از روش‌های معمول مدیریت است. تصمیم‌گیرندگان یک سازمان معمولاً برای اهداف جدیدشان از مشاوران کمک می‌گیرد. بعد مدیران سعی می‌کنند تا اعتقاد لازم برای تغییر را در افراد خود ایجاد کنند. اما اگر حتی این کار با اشتیاق و ایمان هم صورت بگیرد معمولاً نمی‌تواند باعث شود که برداشت ذهنی افراد از وقایع تغییر کند. به همین دلیل هم مورد پذیرش واقع نمی‌شود. آنچه انجام می‌شود فقط صحبت کردن در مورد برنامه و هدف و راهکارهای جدید است، بدون آنکه چیزی از بنیاد و اساس تغییر کرده باشد. آینده همان «آینده از پیش تعیین شده» باقی می‌ماند و عاقبت و بر نیات و تلاش مدیران غلبه می‌کند.

اصل اول: آینده‌ای که الهامبخش فعالیت‌ها است.

خلق آینده جدید جور دیگری است. این کار متفاوت از بقیه کارها است. راه آن تغییر گفتگوهای بیهوده به گفتگوهایی است که آینده را امکان پذیر می‌کند. چنین آینده‌ای مثل قلب تپنده‌ای است که مردم مشتاق آن هستند. این آینده احساس فوریت و نیاز را خلق می‌کند و فعالیتهای آتی را در بر می‌گیرد. افراد خودشان را در حال انجام کارهایی می‌بینند که قبلاً برایشان امکان پذیر نبوده است و همه اینها عملکردی فوق‌العاده و شگفت‌آور را برایشان به ارمغان می‌آورد.

در اینجا سئوالی اساسی مطرح می‌شود و آن این است که تا کنون چه گفتگوهایی را در سازمان از دست داده‌ایم؟ گفتگوهایی که می‌توانسته افراد را وا دارد تا از راههای جدید به فعالیت بپردازند؟

در فصل بعد به این مسئله بیشتر خواهیم پرداخت. هر سازمان، مثل هر انسانی منحصر به فرد است. هنر در کشف نقطه شروع است. شروع آینده‌ای که افراد را به طرف خود بکشاند آینده‌ای که هم فضای امکانات جدید و هم سطح تازه‌ای از نتایج، حتی سطح بالاتری از عمل کردن و برخورداری از ارزشهای شخصی را در خود به همراه دارد.

اصل دوم: آینده با همراهی افراد صحبت می‌کند

دوگ یانگ<sup>۱</sup> معاون مدیرعامل نوتروپ گرومن یکی از رهبران جدیدی است که می‌کوشد جایی در صنعت فضایی به دست آورد. چهره‌اش گویای هوش و کنجکاوای و فراست است. او با رفتار خود نشان داده است که دقتی خارق العاده داشته و توانایی لازم برای مدیریت کردن جزئیات فراوانی که در ذات اینجور صنایع هست را دارد. در سال ۲۰۰۱، استراتژی‌های نوتروپ گرومن مبتنی بر رشد و توسعه شرکت با ورود به بازارهای جدید بود، در آن زمان کاوش‌های فضایی یک فرصت بودند. از نظر یانگ آنها می‌توانستند آنچه را در صنایع دفاعی انجام داده بودند را در صنایع فضایی هم به کار ببرند. او می‌گفت: «در آن زمان ما در جستجوی بازارهای جدیدی برای سرمایه‌گذاری بودیم و ناسا هم دنبال شرکت‌های جدید می‌گشت».

چهار روز کار کردن با هفتاد نفر از اعضای آنجا بر اساس سه قانون عملکرد و نتایج فراتر از انتظار آن، یانگ را سخت متعجب کرد. از دید او در آن زمان دشوار نه تنها افراد به حرکت درآمدند و تیم‌های جدیدی تشکیل دادند، بلکه در هماهنگی و هم‌نوایی کامل با هم قرار گرفتند. او می‌گفت: «ما نقش خودمان را تعریف کردیم هم در شرکت و هم در بازارهای جدید. ما با داشتن تجربیات مثبت و کافی به یکباره خودمان را مجری اصلی پروژه‌ی بعدی آپلو یافتیم».

در طول دوره یکی از افراد آنجا پیش ما آمد و گفت: «من مجبور بودم که در دوره‌ی شما شرکت کنم اما با صحبت‌هایی که شد به خاطر آوردن من به خاطر اشتیاق به به سفر فضایی بود که پا به این رشته گذاشتم». برای او این دورنما بزرگتر از هر شرکت و رقیبی رخ می‌نمود. او گفت: «حالا دوباره به ذوق آمده‌ام؛ چون ما می‌خواهیم به فضا سفر کنیم و این شگفت‌انگیز است». برآستی چه چیزی تلاشهای آنها را به ثمر می‌رساند؟ جدای از دلایلی که تاکنون در مورد آنها صحبت کرده‌ایم، نقش افرادی که احساس می‌کردند آینده جدید را عمیقاً دوست دارند عامل موفقیت بود.

آینده‌ی جدیدی که با عشق و علاقه افراد روبرو می‌شود فرصت ایجاد تغییر را به آنها خواهد داد. آن متخصص هوافضا که می‌گفت من دوباره سر ذوق آمده‌ام، از چنین فرصت‌تغییری برخوردار شده بود. او رضایت عمیق خود را دوباره پیدا کرده بود و وقتی تمام افراد تیم هم به این وضعیت رسیدند، برای آینده‌ای که خلق کرده بودند با هم هماهنگ شدند. انگیزه‌ای که الهام‌بخش تحقق آن رویا بود مثل موجی همه را در بر گرفت. آینده محقق و در آنجا ماندگار شد.

**اصل سوم: آینده در لحظه‌ای که به زبان می‌آید متولد می‌شود**

در معدن دیگری تحت مالکیت مس مگما مدیران واحد اجرایی و مقامات رسمی متعهد شده بودند که آینده جدیدی را برای خود بازنویسی کنند. یکی از چیزهایی که می‌بایست در مورد آن تصمیم می‌گرفتند این بود که آیا

<sup>۱</sup> - Doug Young

جمله‌ی «به شکل یک خانواده» در بیانیه‌ی ماموریت آنها لحاظ بشود یا نه؟ یکی از اعضای واحد اجرا معتقد بود که خانواده مفهومی نیست که با کسب و کار همخوانی داشته باشد. او مخالفت خود را این گونه بیان می‌کرد: «مثلاً من نمی‌توانم افراد خانواده‌ام را از کار بیکار کنم...». اما بعد از ساعتی بحث و جدل بلاخره فهمید که گروه باید به یک جمع بندی مثبت برسد و این از هر چیز مهم‌تر است. عاقبت گفت: «خیلی خوب، قبول. ما یک خانواده هستیم». همه هورا کشیدند. خانواده فکری بود که صدها نفر ناگهان با یک صدا آن را اعلام کردند. مفهوم یک خانواده بودن به زیربنای آینده‌ی شرکت‌شان بدل شد. زبان آینده‌محور چیزی را توصیف نمی‌کند، بلکه در لحظه‌ای گفتن و به زبان آوردن تحقق آن را امکان پذیر می‌کند. درست مثل زمان زناشویی وقتی کشیش یا روحانی چنین بیان می‌کند: «من اعلام می‌کنم که از این لحظه به بعد شما زن و شوهر هستید» ازدواج در لحظه گویش او خلق می‌شود و آینده جدیدی را برای آن زوج رقم می‌زند. وقتی مردم اعلامیه استقلال آمریکا را امضاء کردند، امکان آینده‌ای محتمل را که ما امروز به شکل ایالات متحده آمریکا می‌شناسیم، خلق کردند.

حال لحظه‌ای تأمل کنید. به آینده‌ای برای خود و دیگران فکر کنید که:

- الهام‌بخش همه‌ی افراد درگیر در آن باشد.

- خواسته‌های خود، خانواده و همه کسانی که با شما سر و کار دارند در آن لحاظ شده باشد.

- در لحظه‌ای که آن را بیان می‌کنید بسیار قدرتمند باشد.

در فولاد نیوزلند، در گروه پولس و در نوتروپ گرومن آینده‌ای که خلق شد نیازمند زمان، ایده و خلاقیت بود. آینده‌ای از این دست وقتی میسر می‌شود که همه‌ی افراد یک صدا بگویند: «بله، نظر من هم همین است» و برای محقق شدن آن تعهد کنند.

#### ساختن شرکتها و زندگیها حول آینده

ملکم برنز از فولاد نیوزیلند رهبر شاخصی بود؛ زیرا قادر بود آینده‌ای بسازد که الهام‌بخش دیگران باشد. از وقتی آینده‌ی آنجا شکل گرفت برنز نماد آن آینده شد. او برعکس رهبرانی که سیستم را به خود وابسته می‌کنند وقتی نیوزیلند را ترک کرد شرکت متکی به خود و کاملاً بر اوضاع مسلط بود چرا که همه افراد آینده پیش رو را به دست خود نوشته بودند.

اقدامات خاصی هست که رهبران می‌توانند با آن سنگ بنای آینده‌ای را بگذارند که خود و دیگران را در برگیرد. شما هم می‌توانید از طریق همین موارد اقدام نموده و زندگی و کسب و کار خود را متحول سازید:

۱- به خودتان تعهد دهید که هر رفتار و گفتار ناتمامی را تمام کنید. تمامیت داشتن یک اصل است.

۲- از «آینده از پیش تعیین شده» صحبت کنید. چه چیزهایی از گذشته وجود دارد که باعث اتفاقات امروز شده است.

۳- از خود بپرسید که آیا این «آینده از پیش تعیین شده» را باز هم می‌خواهید؟

۴- اگر آن را نمی‌خواهید، با دیگران در مورد آن صحبت کنید. در مورد آینده‌ای گفتگو کنید که برای همه واقع بینانه و الهام‌بخش باشد.

- ۵- وقتی به افرادی برخوردید که با این آینده هماهنگ نیستند از آن‌ها بپرسید چه پیشنهاد مشخصی دارند؟
- ۶- همین طور ادامه دهید تا همه با آینده‌ی مد نظر هماهنگ شده و بگویند «بله، نظر من هم همین است» و بعد برای محقق شدن آن تعهد کنند.
- بخش دوم کتاب، تلاقی سه قانون عملکرد و رهبری است: رهبری دیگران و تبدیل سازمان‌ها به رهبران جهانی. برای چنین رهبرانی روزمرگی‌ها جذابیتی ندارد. با ما در بخش دوم همراه شوید.

## بخش دوم بازنویسی آینده‌ی رهبری

### فصل چهارم

با وجود کتابهای بسیار در مورد رهبری، چرا تعداد رهبران انگشت شمار

است؟



"رهبری وقتی بیشترین اثر را دارد که مردم به روشی او را ببیند و وقتی کارها انجام می‌شود و به هدف می‌رسد آنها احساس کنند که خودشان این را کرده‌اند."  
(لائوتزو)<sup>۱</sup>

این بخش مربوط به نوعی از رهبری است که از دل سه قانون عملکرد برمی‌خیزد. نوعی رهبری که توانایی نوشتن آینده را برای هر گروه، سازمان و شاید هم هر کشوری دارد. نتیجه چنین رهبری‌ای کسب موفقیت است. رهبری‌ای که به گفته لائوتزو چنان مثل کاتالیزور عمل کند که پیروان احساس می‌کنند آنها کارها را انجام داده‌اند. چنین رهبر شدنی کار ساده‌ای نیست چرا که در مورد معنای آن، چگونگی انجام یا شکل صحیح آن اتفاق نظری وجود ندارد. وارن بنیس در کتاب روانشناس آمریکایی<sup>۲</sup> در ژانویه سال ۲۰۰۷ نوشته است: «در ادبیات رهبری چیزی که زیاد تکرار شده است این است که تعریف واحدی از رهبری وجود ندارد». ژوزف روست<sup>۳</sup> با کتاب رهبری برای قرن بیست و یکم قدمی فراتر برداشته است. او نوشته: «دانش‌پژوهان ما نمی‌دانند چه چیزی مطالعه می‌کنند و حرفه‌ای‌ها هم آنچه را انجام می‌دهند نمی‌دانند که چیست» اما علی‌رغم سردرگمی و اختلاف عقیده بین متخصصان در نهایت عده‌ای رهبر می‌شوند و بعد از مدتی می‌فهمند هر آنچه که به آن رسیده‌اند از دانستن رهبری است. یعنی چیزی فراتر از سرمایه‌گذاری، مدیریت، بازاریابی و نظم شخصی. پائول فایرمن<sup>۴</sup> یک چنین رهبری است.

طلوع سریع ریپوک (برند مشهور کفش و لباس در آتلانتیک)

پائول فایرمن در بوستون آمریکا متولد شد. او همیشه خونسرد، با انرژی و روحیه بالایی است که او را از دیگران متمایز می‌سازد. فایرمن آدمی صاف و صادق و شوخ‌طبع است. او با لهجه‌ای منحصر بفرد آماده جوک گفتن، داستان تعریف کردن و پر از ضرب‌المثل‌های جور و واجور است. وقتی در مورد سرمایه‌گذاری، فروش و بازاریابی و این جور مقولات صحبت می‌کند. به سادگی برانگیخته و احساساتی می‌شود. فایرمن در نوجوانی به گلف علاقه داشت و جعبه‌ی چوب‌های گلف را برای دیگران حمل می‌کرد. اما حالا صاحب بهترین باشگاه‌های گلف است. بنا به گفته نشریه فوربز او یکی از هفتصد مرد ثروتمند جهان است. آنچه داستان او را خاص تر از بقیه می‌کند امپراطوری بزرگی است که از

<sup>1</sup>- Lao Tzu

<sup>2</sup>- American Psychologist

<sup>3</sup>- Josef Rost

<sup>4</sup>- Paul Fireman

سرمایه گذاری های کوچک شخصی ساخته و آن را به سمت حرفه‌ای بودن هدایت کرده است و با تفویض اختیار به دیگران آن را مراقبت، بازآفرینی، کنترل و بازسازی کرده و همه اینها با کسانی انجام شده است که به قول لائوتزو احساس می‌کنند خودشان این کارها را کرده‌اند.

در سال ۱۹۷۹ فایرمن که در جستجوی فرصت‌های جدید بود به یک نمایشگاه حرفه‌ای تجاری در شیکاگو رفت و ریبوک نماینده انگلیسی آنجا را که سازنده کفشهای ورزشی بود ملاقات کرد. در آن زمان شرکت ریبوک در سال تنها چهارصد جفت کفش دست‌ساز برای رشته‌ی دو و میدانی تولید می‌کرد. کیفیت تولید آنها وسوسه برانگیز بود. بلافاصله فایرمن عامل فروش و توزیع کفش‌ها شد و به سرعت در جایگاهی قرار گرفت که در آمریکا «جنون دویدن» نامیده می‌شود.

فایرمن با هوشیاری و نبوغی که در فروش داشت دریافت که شرکت ریبوک پتانسیل بزرگی برای آینده دارد. بالاخره آنقدر کار کرد تا در ۱۹۸۴ موفق به خرید شرکت شد. این در حالی بود که ریبوک اوضاع خوبی نداشت و در آستانه ورشکستگی بود. بعد از خریدن شرکت ریبوک، فایرمن هفتاد و پنج هزار دلار از دوستانش قرض گرفت و این پول را صرف واحد تحقیق و توسعه‌ی آنجا کرد. او و تیمش کشف کردند که ورزشکاران از خرید کفش‌های نو متنفرند، چون تا زمانی که در پاهایش جا بیوفتد با تاول زدن انگشت‌ها و رنج و عذاب پا همراه است و بعضاً همان کفش باعث شکست آنها در مسابقات می‌شود. با مطالعه دونده‌ها و بررسی کفش‌هایشان، فایرمن نیاز بازار آن زمان را به خوبی تشخیص داد. بلافاصله کفش دیگری بنام ایروپیک را تولید و روانه‌ی بازار کرد. کفشی سبک و از چرم نرم، براق و آماده برای خیز برداشتن.

فایرمن در این مورد می‌گفت: «وقتی محصول خود را عرضه کردیم نظر فروشگاه‌های ورزشی به آن جلب شد؛ منتها حاضر نبودند اولین نفری باشند که این کفش‌ها را می‌خرند. به ناچار کفش‌ها را که حدود پنجاه هزار دلار آن زمان بود به سالن‌های ورزشی بردیم و برای آن جوایزی تعیین کردیم. مثلاً در ازای خرید هر جفت کفش ورزشی دو هفته هزینه‌ی باشگاه خریدار را پرداخت می‌کردیم؛ یا به مربیان سالن‌های ورزشی یک جفت کفش هدیه می‌دادیم». دادن این امتیازات نتایج خارق‌العاده‌ای به همراه داشت. مربیان کفش‌ها را تأیید کردند و به زودی محصول جدید با استقبال ورزشکاران روبرو شد. ظرف چهار هفته کل موجودی کفش ریبوک به فروش رفت! و بعد از ۱۸ ماه با تمرکز روی تبلیغات ۴۳ درصد از بازار را از آن خود کردند و هر شش ماه یکبار کسب و کارشان دو برابر شد!

سرانجام در سال ۱۹۸۷ ریبوک از بازار نایک هم جلو افتاد و پیش‌تاز بازار شد. فایرمن شرکت آن زمان را این‌گونه توصیف می‌کرد: «کاملاً هم دل و یکدست بودیم. آن روزها با جنب و جوشی هماهنگ کار می‌کردیم و تولیداتمان با ۹۸ درصد ظرفیت شرکت انجام می‌شد همه‌چیز عالی پیش می‌رفت.» موفقیت زود هنگام فایرمن ناشی از جسارت و کارآفرینی مداوم، علاقه شخصی، تحلیل بازار و واکنش کند رقبا بود. او سعی می‌کرد که شخصاً هر چیزی را مدیریت کند. وقتی شرکت سهام خود را در بورس عرضه کرد، هیئت مدیره از اینکه فایرمن بلند پروازی می‌کند احساس نگرانی می‌کردند؛ به خصوص این که او به بازارهای جهانی هم نظر داشت.

در سال ۱۹۸۷ فایرمن همان کاری را کرد که مدیران کارآفرین دهه هشتاد مثل استیو جابز<sup>۱</sup> در اپل، بن کوئن<sup>۲</sup> و جری گرینفیلد<sup>۳</sup> در صنعت بستنی سازی و میچ کاپور<sup>۴</sup> مؤسس شرکت لوتوس کرده بودند. یعنی شرکت را به یک مدیر حرفه‌ای واگذار کرد. او به مجله وال استریت گفت که به کمک بیشتری نیاز دارد و بعد ژوزف لابونته<sup>۵</sup> که مدرک مدیریت MBA از هاروارد داشت را مدیر و سرپرست اجرایی ریپوک کرد. ظرف دو سال رشد شرکت کند شد و نایک دوباره مقام اول بازار را از آن‌ها ربود. در طول دهه بعد نتیجه عملکرد پنج مدیر تحصیل کرده ریپوک، بهم ریختگی و از دست دادن سهم بازار بود، آنهم بدون مدیریتی روشن یا هرگونه حسی نسبت به آینده و بقول فایرمن «اصلاً بدون داشتن هیچ آینده‌ای». تولید با مشکلاتی روبرو شد که هر روز افزونتر می‌گشت. مثلاً کارخانه ریپوک در اندونزی سی هزار جفت کفش برای داوطلبان برگزاری المپیک آتلانتا تولید کرد که همه نیم شماره کوچک بود.

یا بخش طراحی، کفشی مخصوص دویدن طراحی کرد به نام «اینکوبوس»<sup>۶</sup>. اما در تحقیقات بعدی مشخص شد که این نام یکی از اهریمنان اسطوره‌های یونان است که به زور با زنان همخوابگی می‌کرده است و این برای شرکتی که در تولید کفش ورزشی زنانه موفق بود، اشتباهی فاجعه بار محسوب می‌شد.

این مشکلات در شیوه اجرا بود نه در نام ریپوک یا فایرمن. سالها بعد مجله بوستون از زبان تحلیلگران نقل قول کرد که: «فایرمن در هر زمان صدها ایده داشت و صدها نفر که همه معتقد بودند ایده‌های او بی نظیر است. اما نتیجه شرکتی بود که در آن کارمندا در یک میلیون جهت مختلف می‌دویدند». دلگرمی‌ها از دست رفته بود. درست بود که ریپوک در همه بازارها حضور داشت اما به گفته مجله بوستون: «در نیمه راه رقابت بین تولید کنندگان کفش، بنظر می‌رسد فایرمن در آخرین بازی خود نیمه اول را پشت سر گذاشته است، در حالی که هم بیست امتیاز عقب مانده و هم فرصت برنده شدن را از دست داده است».

بعدها در دهه ۱۹۹۰ فایرمن تشخیص داد تنها یک راه حل برای حفظ آینده ریپوک وجود دارد. او به کنترل روز به روز امور اجرایی شرکت پرداخت. در همان زمان مجله بیزنس سوائی مطرح کرد: «آیا پائول فایرمن می‌تواند ریپوک را به سطح اولیه برگرداند؟».

فایرمن می‌دانست یک رهبر خوب باید روی ارزشها، اشتیاق و علاقه‌ی افراد شرکت متمرکز شود و بکوشد تا آن را ارتقاء دهد. او مسئله‌ای را که با آن مواجه بود چنین توصیف می‌کرد: «ما در تولیدات جدید از نفس افتاده بودیم از طرفی ریپوک هیچ طرح توسعه‌ی جدیدی نداشت. در باتلاق مشکلاتی که خودمان ایجاد کرده بودیم گرفتار شده بودیم و با خودمان می‌جنگیدیم». فعالیت‌های فایرمن در این دوره متهورانه بود. او با تکیه بر ارزشها، غرایز و تکنیک‌های فروش سعی در هدایت شرکت داشت. برخلاف بسیاری از کارآفرینان موفق به قدر کافی تواضع داشت که قبول کند آنچه می‌داند محدود است. او در پی به کارگیری نوع جدیدی از رهبری در ریپوک بود. تلاش برای برگرداندن آنچه «صفای گذشته» می‌نامید. او می‌خواست تا آینده‌ای برای ریپوک خلق کند و درست در زمانی که در این راه به کنکاش و جستجو پرداخت استیو را یافت (۱۹۹۴) و شیفته ایده‌های او شد که می‌گفت: «این رهبران هستند که قدرت بازنویسی

1- Steve jobs

2- Ben chen

3- Jerry green field

4- Mitch Kapor

5- Joseph Labonte

6- Incubus

آینده را در دیگران برمی‌انگیزند.» فایرمن می‌گفت: «می‌دانستم که شرکت در جهت اشتباهی قرار داشت. ما نیاز به کمک داشتیم تا بتوانیم با هم دیگر کار کنیم و تولیدات خود را تغییر دهیم؛ ما می‌بایست روش کار و فرآیندهایمان را عوض می‌کردیم.»

در سال ۱۹۹۵ او شروع به انجام مراحل بازنویسی آینده شرکت کرد. او با افراد متمایزی از شرکت که دیگران آن‌ها را قبول داشتند گروهی تشکیل داد و با برگزاری اولین جلسه، کار خود را بر روی «برنامه بلند مدت گروه» شروع کرد: «می‌خواهم این فرصت را در اختیار شما قرار دهم تا در فرصت‌های آتی شرکت با من سهیم شوید. می‌خواهم مسئولیت حال و آینده‌ی ریبوک را بپذیرد، آنچه که امروز هست و آنچه که فردا خواهد شد. خودتان تعیین کنید که می‌خواهید آینده‌ی ریبوک چگونه باشد؟ شانس خود را امتحان کنید و در نتایج آینده‌ی ریبوک و در مشارکت برای عملکردی عالی شریک من باشید.» مرحله بعدی برنامه پانصد نفر را درگیر خود کرد و طی آن آینده پنج ساله‌ای برای شرکت خلق شد.

یکی از افراد که در فرآیند خلق آینده حضور داشت، می‌گفت: «من دیده بودم در چنین شرایطی شرکت‌های دیگر معمولاً بیانیه‌ای از اهداف آتی می‌نوشتند که البته فقط روی کاغذ بود. اما در اینجا احساسی ایجاد شده بود که خودمان مالک آینده‌ی جدید ریبوک هستیم.» این احساسی همه گیر بود. فایرمن رهبری کردن خود را به گونه‌ای آغاز کرد که به دیگران نیرو می‌داد تا آینده‌شان را بازنویسی کنند. در این دوره پر فراز و نشیب و پر از بحث و جدال بالاخره سرپرستان و مدیران اجرایی شرکت توانستند همکاری با یکدیگر را آغاز کنند. فایرمن می‌گفت: «عاقبت همه روی صحنه آمدند آنها آدم‌های مثبت و فعالی شدند. ما قادر شدیم شرکت را هدایت کنیم و مفهوم مدیریت حرفه‌ای را به هماهنگی ژرف تغییر دهیم. ما به خودمان نیرو و حیات تازه‌ای بخشیدیم.»

رهبری فایرمن در طراحی، تولید و توسعه به طور روزانه و قاطع بود. او می‌گفت: «وقتی من مسئولیت شرکت را بر عهده گرفتم ما آینده‌ای نداشتیم. من برنامه را شروع کردم و آن را برای همسو کردن نیروهایم به کار گرفتم بخصوص برای دو گروه مهم بازاریابی و تیم تحقیق و توسعه.» بعدها فایرمن به ما گفت: «ما پتانسیل حرکت کردن، روحیه جنگجویی و تمرکزمان را از دست نداده بودیم و بعدها در جریان کار کردن با گروه‌های مختلف این پتانسیل را به نیروی پیش برنده‌ای بدل کردیم. ما نمایشی از چالاکی قبلی خود بودیم و تا آنجا که می‌شد تغییرات جدید را از چشم خبرنگار و مطبوعات دور نگه می‌داشتیم. سپس شروع کردیم به طراحی تولیدات جدید و خلق فرصت‌های نو از جمله تولید دی‌ام‌ایکس، کفش‌های موزیکال و استفاده از تکنولوژی سه بعدی در کفش ورزشی. تمام توجه ما این بود که تولیداتمان برای مشتری سودمند باشد نه اینکه تنها چیزی تولید کنیم که توانایی تولید آن را داریم. ما ایده‌های نو را توسعه دادیم اعتبار از دست رفته را دوباره بدست آوردیم و بار دیگر به عرصه رقابت برگشتیم. در سال ۲۰۰۵ که صنعت کفش صنعتی پایدار بود، در رقابتی تنگاتنگ با نایک، فایرمن شرکت را به مبلغ ۳/۷۸ میلیارد دلار به آدیداس فروخت.

#### ویژگی‌های لازم برای رهبری

سؤال اغلب افرادی که می‌خواهند سازمانشان را رهبری کنند، این است که چطور می‌توان به مرتبه فایرمن یا دیگرانی که در این کتاب با آنها آشنا شدیم مثل ملکم برنز از فولاد نیوزیلند، براد میلز از لُمنین یا دوگ یانگ از نوتروپ گرومن، رسید؟ از منظر رهبری هر کدام از این سه قانون عملکرد حاوی پیامی متناسب با ویژگی رهبران است که طی

آن معلوم می‌کند به چه کارهایی باید پردازند و نقش آنها در رابطه با دیگران چیست. درست مثل دانشمندانی که قوانین فیزیک را برای فرستادن سفینه به کره ماه به کار می‌برند رهبران نیز می‌توانند سه قانون عملکرد را برای ارتقای عملکردشان به کار برند. حتی در موقعیتهایی که تغییر به نظر ناممکن می‌رسد این کار شدنی است. اولین قانون عملکرد این بود که چگونگی عملکرد افراد با برداشت ذهنی آنها از رویدادها متناسب است. با توجه به این تعریف به ویژگی‌های لازم برای رهبری می‌پردازیم:

#### اولین ویژگی رهبری

رهبران هم خود می‌گویند و هم دیگران را ترغیب به گفتن می‌کنند گفتن این که موقعیتها چطور برایشان رخ می‌دهد.

مشارکت افراد با نظرات مختلف در خلق آینده‌ی ریپوک تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشت. با این کار نگرش آنها نسبت به یکدیگر و به شرکت و نسبت به امکانات موجود در آینده تغییر کرد و از کناره‌گیری و باری به هر جهت بودن به سمت فعالیت کردن، اشتیاق و تعهد تغییر مسیر داد. تجربه نوشتن آینده‌ی شرکت جایگزین شکایت‌های افراد شد. فایرمن به ما گفت: «یک رهبر بزرگ، الهام‌بخش افراد برای همسو شدن است. اجازه می‌دهد تا هماهنگی و هم‌نوایی رخ بدهد. ما آنقدر در شرکت به تلاش خود ادامه دادیم تا به این مرحله رسیدیم. به مرحله‌ای که درک کردیم چه کسی بوده‌ایم و چه کارهایی کرده‌ایم». در یکی از جلسات هفتگی از گروه خود پرسید: «فرض کنید در آینده ایستاده اید نگاهی به پشت سرتان بیاندازید و ببینید چه چیزی کم است؟» پس از اظهار نظرهای زیاد بالاخره گروه به این نتیجه رسید که به هفت پروژه نیاز دارد. و در مرحله بعدی پانصد شرکت‌کننده به هفت گروه تقسیم شدند و به این هفت پروژه پیوستند. برای هر پروژه نامی انتخاب کردند و چشم انداز و اهداف خود را برای آن نوشتند. این پروژه‌ها به شرح زیر بود:

- نام، «رسیدن به عدد مورد نظر». هدف، «هماهنگ کردن اهداف فردی با اهداف شرکت»
- نام، «هفتاد و پنج حتمی است». هدف، «صرفه‌جویی حداقل ۷۵ میلیون دلار در هزینه‌ها»
- نام، «پروژه‌ی هتریک». هدف، «همسو کردن فعالیتهای بازاریابی با پول تخصیص داده شده برای تبلیغات ورزشی»
- نام، «با ذخیره یا بی ذخیره». هدف، «تمرکز بر تولید تعداد ایده‌آلی از سفارشات»
- نام، «در کیف خودمان». هدف، «کاهش دادن زمان تفهیم ویژگی‌های کفش به فروشندگان»
- نام، «دوخت به موقع». هدف، «بهینه سازی فرآیندها برای تحویل به هنگام تولید»
- نام، «عزیزم موجودی انبار را کم نگه دار». هدف، «کاهش موجودی انبار به سطح سال ۱۹۹۴»
- نام، «نشان طلای المپیک مال من است». هدف، «رساندن ریپوک به دوست داشتنی‌ترین برند در صنعت کفش با استفاده از فرصت بازی‌های المپیک»

مشارکت در این پروژه‌ها داوطلبانه اما به شکل اضافه کاری انجام گرفت. توجه کنید که چگونه حس جمعی آنها نسبت به کاری که در ریپوک می‌بایست انجام می‌گرفت به آرامی تغییر پیدا کرد. پروژه‌ها آنها را درگیر خود کرد و روحیه جمعی را به سمت رقابت کردن، تشریک مساعی و همکاری در کار و مشکلات تغییر داد.

بعدها فایرمن در یادداشتهای خود نوشت: «هر قدم از این راه به منزله کشفی بود. کشف بازارهای ناشناخته، نیازهای پنهان مشتری، مشکلات حل نشده، بازآفرینی شرکت مطابق با اصول اخلاقی آن هم در حالی که برچسب غیراخلاقی به آن خورده بود و کشف نوعی رهبری که مستلزم خدمت به مشتری و کارمندان بود». بعدها افرادی که در مصاحبه با ما شرکت می‌کردند می‌گفتند: «حالا احساس می‌کنیم که دوباره در بازار پیشرو هستیم» افراد آنجا در حال حرکت به سوی آینده‌ای که می‌خواستند بودند. به راستی چگونه به این خوبی خود و رهبرشان را درک کرده بودند؟

با نگاه به قبل، جمع بندی فایرمن از دو مقطعی که رهبری ریپوک را بر عهده گرفت چنین بود: «افراد زیادی در مسیر قرار گرفتند. فکر می‌کنم آنها به چیزهایی رسیدند که هرگز تصور نمی‌کردند چنین موفقیت‌هایی برایشان امکان‌پذیر باشد». آیا شما نیز می‌توانید همین گفته را در مورد شرکت، شغل یا زندگی‌تان به کار ببرید؟

اغلب خوانندگان این کتاب به دنبال بسط و توسعه‌ی عملکرد سازمانهایشان هستند. چیزی فراتر از تصحیح اشتباهات یا بهبود وضعیت فعلی‌شان. اما فقط رهبرانی که به دیگران قدرت درک و بازنویسی آینده را می‌دهند می‌توانند موقعیت‌ها را هر چند امکان‌ناپذیر تغییر دهند. در رهبری کردن شما نمی‌توانید کنترل موقعیت‌ها را به دست بگیرید. اما می‌توانید در مورد آن صحبت کنید و روی برداشت دیگران از آن موقعیت‌ها تاثیر بگذارید. پس با لحظه‌ای تأمل از خودتان بپرسید: «چطور می‌توانم با دیگران تعامل کنم تا برداشت ذهنی آنها از رویدادها به گونه‌ای تغییر یابد که به آنها قدرت بیشتری بخشد؟»

با چه فرآیندی، چه نوع گفتگویی یا با چه جلساتی می‌توانم در آنها این احساس را ایجاد کنم که در آینده‌ی جدیدشان نقش بازی کنند و تنها نشخوارکننده افکار دیگران نباشند؟

به فایرمن توجه کنید او نه تنها در مورد برداشت ذهنی افراد خود از وقوع رخدادها حرف‌هایی داشت بلکه از قدرت زبان برای تاثیر بیشتر بر آنها بهره‌مند می‌شد. اگر فراموش نکرده باشید قانون دوم عملکرد می‌گفت که برداشت ما از موقعیت‌ها در زبان متجلی می‌شود. بد نیست همین جا به ویژگی دوم رهبری هم اشاره کنیم:

دومین ویژگی رهبری

رهبران، استاد فضای گفتگو هستند

داستانی وجود دارد که می‌تواند این مطلب را به خوبی بیان کند:

در یونان باستان زمانی رسید که ارشمیدس به وضعیت دشواری گرفتار آمد. او با استفاده از اختراع جدیدش، اهرم و تکیه‌گاه، سنگ‌ها را حرکت می‌داد. کالای قایق‌ها را جابجا می‌کرد و حتی توانسته بود خانه‌های کوچک را از روی فونداسیون‌هایشان تکان دهد. ارشمیدس سر مست از اختراع خود به همه اعلام کرد که: «یک اهرم با طول کافی به من بدهید تا دنیا را تکان بدهم». این اغراق به گوش پادشاه رسید و تصمیم گرفت ارشمیدس را آزمایش کند. بنا به دستور شاه بزرگترین کشتی موجود آن زمان را پر از اجناس و کالاهای سنگین کردند. وقتی پادشاه مطمئن شد که

کشتی دیگر غیر قابل حرکت است از ارشمیدس خواست تا آن را با اختراع جدیدش از آب خارج کند. اگر قادر به انجام آن بود که هیچ اما اگر قادر نبود به خاطر حرف‌های اغراق‌آمیزش مجازات خواهد شد. ارشمیدس نزدیک کشتی رفت، دور آن چرخ زد و بیش از نیم روز آن را مطالعه کرد. یادداشت‌هایی نوشت، به بارانداز رفت، عقب آمد، جلو رفت و روز بعد با ابزار و تجهیزات و وسایل زیادی برگشت. او سیستمی متشکل از بازو، اهرم، مرکز ثقل و تکیه‌گاه طراحی و آن را اجرا نمود. غروب خورشید سیستم پیچیده‌ی خود را با طناب به همدیگر وصل کرد و در برابر چشمان شگفت زده مردم تنها با نیروی محدود کشتی غیر قابل حرکت را از جا تکان داد. ارشمیدس ثابت کرد چیز غیر قابل حرکت وجود ندارد.

همانطور که در فصل دوم دیدیم کلید عملکرد در زبان است. اهرمها و فرقه‌هایی که موقعیتهای ناممکن را ممکن می‌سازند بسیار نرم و منعطف در مکالماتی زندگی می‌کنند که یا وجود دارند یا می‌توانند در سازمان وجود داشته باشند. سازمانی را به عنوان شبکه‌ی بزرگی از گفتگوها در نظر بگیرید. فعلاً بپذیرید که این گفتگوها از دورنمای مفیدی برخوردارند. بعداً آن را شرح خواهیم داد.

برگردیم به نقطه شروع که در مورد شبکه‌ای از گفتگوها است. به نظر شما آیا اصلاً چیزی یافت می‌شود که موضوع آن در میان گفتگو انجام نشود؟ گفتگوها منبع ابتکار و نوآوری هستند. وسیله‌ای برای ارائه خدمات و هماهنگ‌کننده فعالیت‌ها می‌باشند. در یک سازمان استراتژی‌ها، برنامه‌ها، نقشه‌ها، نامه‌ها و حتی عکس‌ها همه و همه جنبه‌ها و به بیانی دیگر اجزای گفتگو هستند. جلسات هیئت مدیره، جلسات هفتگی شرکت و جلسات مدیر عامل چیزی جز بسط و توسعه‌ی این گفتگوها نمی‌باشد. در بیشتر سازمان‌ها شبکه گفتگوها اشغال است. ناسازگار و پراز اختلاف نظر است و از حرف‌هایی تشکیل شده که آینده جدید را ممکن نمی‌سازد. زیرا که انعکاسی از «آینده از پیش تعیین شده‌ای» هستند که افراد به آن عادت کرده‌اند.

از منظر سه قانون عملکرد، رهبری قدرت بخشیدن به دیگران برای بازنویسی «آینده از پیش تعیین شده» و درک اهدافی است که در حالت عادی نمی‌توانسته اتفاق بیفتد. بنا به این تعریف رهبری در خلال گفت و گو رخ می‌دهد. رهبران افراد را جذب برنامه‌های خود می‌کنند و این با یکجا نشستن و خلق نگرش‌های اغوا کننده متفاوت است. رهبرانی که در استفاده از زبان آینده‌محور استاد هستند، قدرتی دارند که سایرین از آن بی بهره‌اند. در اینجا به دو جزء بسیار مهم می‌رسیم که گفتگوها برای شکوفا کردن عملکرد افراد به آن نیازمندند. اولین آن مداومت و تعهد سازمانی برای حل و فصل نقص‌ها و مسائل ناتمام است، چیزی که در فصل قبل آن را دیدیم و نتیجه آن سازمانی است با فضای پاک شده و آماده برای آینده‌ای که می‌تواند خلق شود.

وقتی در یک سازمان هزاران نفر از افراد «آینده‌ی از پیش تعیین شده‌ی» خود و سازمانشان را پاک و خلوت می‌کنند، چیزی فراتر از شرکت قبلی رخ می‌دهد. فکر کنید اگر در سازمان شما هم افراد همه‌ی مسائل و مشکلات ناتمام را حل و فصل می‌کردند، آنوقت چه اتفاقی می‌افتاد؟ به نظر می‌رسد دیگر شکایت‌های قبلی هم وجود نمی‌داشت. این شرایط را برای زندگی شخصی خودتان، دوستان یا خانواده‌تان نیز متصور شوید.

پائول فایرمن می‌گفت: «وقتی با دیگران کار می‌کنید، چه به عنوان رهبر چه به عنوان مدیر یا کارمند بعضاً گفتگوهایی پیدا می‌شود که با آن موافق نیستید و اگر این گفتگوها را در جا مشخص نکنید و آنرا وضوح نبخشید و

روشن نکنید، آنوقت فقط ظاهر امور حفظ می‌شود و به یکباره متوجه می‌شوید یا نیروهای خوبتان شما را ترک کرده‌اند یا دچار هرج و مرج و آشفتگی شده‌اید و یا به کاغذ بازی گرفتار آمده‌اید».

حرف فایرمن مورد تأیید ما است. وقتی آینده‌ی افراد پر از بحث‌هایی است که از گذشته آب می‌خورد، مدیران شروع می‌کنند به نوشتن سیاست‌ها و قوانین، فرآیندها و سیستم‌های بازدارند تا وقایع ناجور گذشته همچون شکایت‌های قانونی، اعتصاب، غیبت یا دزدی کارمندان و سوء استفاده مدیران از موقعیتشان را مهار کنند. چنین سازمان‌هایی نسخه‌ای مشابه سازمان آن مرد در تین تیا است که در فصل قبل در موردش صحبت کردیم.

رهبران همواره در حال مدیریت کردن شبکه‌ی گفتگوها در سازمان هستند و در این کار خبره می‌شوند. همین طور برای حل و فصل نقص‌ها، کاستی‌ها و مسائل نا تمامی که افراد با آن روبرو هستند؛ همراه آنها می‌باشند. این کار مسائل گذشته‌ای را که در آینده وجود دارد مشخص و به همان گذشته بر می‌گرداند، فضایی خالی ایجاد می‌کند و خلق آینده‌ی جدید را میسر می‌سازد. به همین ترتیب رهبران به دیگران کمک می‌کنند تا جنجال‌های درونی‌شان را شناسایی کنند و در مورد آن صحبت کرده و به حل و فصل آنها بپردازند. در مثال فایرمن، وقتی او کنترل روز به روز شرکت را در دست گرفت کارش این بود که افراد را ترغیب کند تا آینده‌ی از پیش تعیین شده را ببینند و با این کار او آینده‌ی جدید را امکان پذیر می‌ساخت.

علاوه بر خلق فضای پاک و تمیز و خالی، استادی در شبکه گفتگوها به معنای پرداختن به تمامیت<sup>۱</sup> به عنوان دومین جزء مهم مکالمات می‌باشد. در گروه باربادوس، ورنر ارهارد و مایکل جنسون همیشه به ما می‌گفتند که: «بدون تمامیت هیچ چیز کار نمی‌کند». تمامیت شرایط کارآمدی را خلق می‌کند. بدون آن بازده کار کاهش می‌یابد و تنها قول‌های عمل نشده و بی مسئولیتی صرف باقی می‌ماند. اما تمامیت چیست؟ لغت‌نامه جدید و بستر<sup>۲</sup> آن را کیفیت یا وضعیت کامل، شرایط ناشکسته شده، تمامیت داشتن، دست نخورده و کامل بودن تعریف می‌کند. در یک جمع‌بندی تمامیت به معنای تمام و کمال بودن است. توجه داشته باشید که تمامیت یک امر اخلاقی یا رفتار وابسته به اخلاق نیست بلکه تنها فاکتوری برای کارآمدی بیشتر است. قطعاً شما نمی‌خواهید روی پلی رانندگی کنید که تمامیت آن درست نیست یعنی کامل نشده و ناتمام است و جان شما را به خطر می‌اندازد. این است معنای تمامیت داشتن یا به زبان انگلیسی اینترگریتی<sup>۳</sup>. در سازمانی که شبکه گفتگوهای آن تمام و کمال نیست، رهبر نمی‌تواند به دیگران این قدرت را بدهد تا به بازنویسی آینده بپردازند. همچنین وقتی نیروی انسانی در مورد چیزی تعهد می‌کند اما بعد آنرا پیگیری نمی‌کند و به دست فراموشی می‌سپارد، طبیعتاً موقعیت‌ها نیز کامل و جامع و تمام و کمال نخواهند شد. مثلاً در ریبوک آنها تعهد به ۷۵ میلیون دلار صرفه‌جویی کردند، چه اتفاقی می‌افتاد اگر بعداً آنرا نادیده می‌گرفتند و مشغول کار روزانه خود می‌شدند؟ در این صورت سرمایه‌گذارها ناامید و کارمندان بدگمان می‌شدند و هیچ کدام در چنین موقعیتی نمی‌توانستند قابلیت کارا و مناسبی از خود نشان دهند.

رهبران بارقه گفتگو و دایه مکالماتی از جنس تمامیت هستند. گفتگوهایی که طی آن افراد باید:

- راستگو و صادق باشند.
- آنچه را که قرار بوده انجام دهند بدون کم و کسری انجام دهند.

<sup>1</sup> - Integrity

<sup>2</sup> - Webster's World Dictionary

<sup>3</sup> در فرهنگ فارسی از تمامیت به معنای راستی، درستی، کامل و جامع بودن یاد شده است.



- آنچه را که می‌دانند باید انجام دهند به موقع انجام دهند و انتظارات دیگران را هم حتی اگر به زبان نیاوردند پیگیری کنند.

اما این آخری مثل مانعی در برابر حرکت است. گاهی سؤال می‌شود چگونه می‌توان کاری را با تمامیت انجام داد وقتی که هیچ تعهدی نسبت به آن وجود ندارد؟

طبق اولین قانون عملکرد این که رویدادها برای مردم چگونه رخ می‌دهد با تمام و کمال بودن فعالیت‌هایی که نتیجه آن است تناسب دارد. رهبران همیشه به خلق تمامیت می‌پردازند و از گفتگوهایی که تعهد آور بوده و برای مردم مهم است حمایت می‌کنند. تمامیت آنچنان که تعریف کردیم قول و کلام را به سادگی نگه داشتن نیست بلکه با عزت نگه داشتن آن است و بین این دو تفاوت‌هایی وجود دارد. وقتی کسی به هر دلیل نمی‌تواند به قول و تعهد خود عمل کند باید آن را برای همه کسانی که از موضوع تأثیر پذیرند توضیح دهد. اگر چه او با پیامدهای ناشی از عمل نکردن به قول و تعهد خود درگیر خواهد بود اما با این کار تمام آنچه را که آشفته شده، اصلاح می‌کند و با دادن قول دیگر شرایط از دست رفته را به حالت عادی بر می‌گرداند. اما وقتی رهبران مقابل کسانی که به قول خود وفا نکرده اند قرار می‌گیرند، چه می‌کنند؟ پیتر بلاک در مورد این گونه افراد می‌گفت: «بقیه افراد گروه باید دلسردی خود را از او بازگو کنند. آنها باید بگویند که ناامیدشان کرده و چون باعث شکست همه شده‌است باید گروه را ترک کند». رهبران در محیط گفتگو هر آنچه را برای جا انداختن تمامیت لازم باشد انجام می‌دهند. آنها این کار را به شکل فردی یا گروهی و با هدایت دیگران در جهت بازسازی تمامیت خود انجام می‌دهند. ما قبلاً تمامیت را به معنای تمام و کمال بودن تعریف کردیم اما این که چطور این تعریف با عزت و احترام به کلام رابطه دارد برمی‌گردد به این که چگونه برداشت ذهنی افراد در زبان جلوه‌گر می‌شود و چطور آنها اول برای خودشان و دوم برای دیگران در لابه‌لای کلماتی که بیان می‌کنند رخ می‌دهند.

وقتی رابطه‌ی کسی با کلماتش فاقد اصالت و به طور جزء جزء و ناکامل است، طبیعتاً رابطه‌ای او با خودش هم ناواقعی، مجزا و ناقص خواهد بود. اگر او بخواهد این حس را در مورد خودش بازسازی کند و به سمت و سوی تمام و کمال بودن ببرد آنوقت راهی را باید گزیند که از میان احترام به قول و کلامش بگذرد. همانطور که پیش‌تر هم عنوان شد تمامیت داشتن به معنای اخلاقی بودن و رفتارهای اخلاقی نیست. همین طور موضوع بی‌عیب و نقص بودن هم نیست، بلکه به معنای ساختن چیزهایی است که کارکردی تمام و کمال داشته باشد. ما در طول زندگی مان (دو نویسنده کتاب) در موقعیت‌هایی که فاقد تمامیت بوده چیزهایی را یافته‌ایم که درست کار نمی‌کرده است و با گذشته‌هایی سر و کار پیدا کرده‌ایم که تمامیت‌ها را شکسته بوده است. از یک دروغ مصلحتی کوچک گرفته تا دروغ‌های بزرگ‌تر در روابط، در افراط و تفریط و تضادهای زندگی، مثل کارهای ضد فرهنگی دهه‌های ۱۹۷۰-۱۹۶۰ و یا به بازی گرفتن نظام‌های اجتماعی و انجام آنچه مصلحت بوده به جای آنچه که واقعاً درست بوده است.

همان طور که گفتیم تشخیص دادن و درک تمامیت و به کار بردن آن در زندگی مانند جایگزین کردن وضوح و روشنی به جای سر در گمی‌ها است. در این راه و در فرصت‌هایی که پیش رو می‌گذارد همکاری با دیگران میسر می‌شود. گاه پاک کردن موقعیت‌هایی که تمامیت ندارند دشوار است. اما معمولاً در قابلیت کار تفاوت چشم‌گیری ایجاد می‌کند. چیزی که حتی در سازمان‌های ما نیز می‌تواند موثر واقع شود.

تمامیت از منظر سه قانون عملکرد به معنای احترام و عزت گذاشتن به قول و کلام و خلق کارآمدی در کارها است. در ریپوک چشم‌انداز فایرمن نیاز به قابلیت اجرا داشت. جای تعجب نیست که تمامیت برای او قسمت مهم گفتگوهای بود که به آنها می‌پرداخت. یک نفر از مدیران شکاک ریپوک در آن زمان می‌گفت: «آیا ما واقعاً حاضریم به پای اصولی که به آن متعهد شده‌ایم؟ بایستیم؟ شاید صحبت در مورد آن خوب باشد اما اگر انجام نشود چه پیامدهای به همراه خواهد داشت؟ و دیگری می‌گفت: «ما همکاری متقابل و ارتباط موثر می‌خواهیم اما اگر کسی قادر به پذیرفتن آن نباشد نباید اینجا بماند. این است تعهدی که شرکت برای خودش ایجاد کرده است». یکی دیگر از معاونان نیز می‌گفت: «هدف ما انتخاب پانصد نفر آدم و کار کردن با عملکرد بالای تیمی است. همین طور به دست آوردن جایگاهی که قبلاً دور از ذهن بود».

لحظه‌ای بنشینید و پیامد گفتگوهایی که در کسب و کارتان داشته‌اید را ببینید. از خود سؤال کنید چه تصمیماتی از گذشته داخل آینده شما بوده است؟ آیا اطرافیان‌تان به قول و تعهدشان پایبند هستند؟ آیا برای کلامشان ارزش قائل‌اند؟ خود شما چی؟ آیا برای قولهایتان ارزش قائل‌اید؟ چطور می‌توانید گفتگوهای جدیدی را آغاز کنید که برای خودتان و دیگران نیروبخش باشد؟

در فصل هفتم ما به ایده‌ای که از این نتایج به دست می‌آید خواهیم پرداخت و آن استادی و خبرگی است. استادی در محیط گفتگو مستلزم تفکر کردن از منظر دیگری است. این یک تعهدی چالش‌برانگیز است و نتیجه آن بهبود عملکرد و کارایی افراد و رضایت دگرانی است که درگیر موضوع هستند و این نتیجه ارزش آن را چند برابر می‌کند. حال با این توضیح می‌توان به ماهیت رهبری و نتایج آن در قانون سوم عملکرد پرداخت: زبان آینده‌محور، برداشت ذهنی افراد از رویدادها را متحول می‌کند.

سوهبن ویزگی رهبری  
رهبران به آینده سازهان‌شان گوش هودهند.

قبل از هر چیز باید بگوییم سه قانون عملکرد با سه ویزگی رهبری آن در ضمیمه کتاب بطور خلاصه ارائه شده و قابل دسترسی می‌باشد. این قسمت را با ری آندرسون<sup>۱</sup> شروع می‌کنیم. رهبری که با سومین ویزگی رهبری، شرکت خود را بهینه‌سازی کرده است. اگر چه او با سه قانون عملکرد آشنا نبود اما با بازنویسی آینده‌ی شرکتش اثر بزرگی از خود برجای گذاشت. او مؤسس و رئیس هیئت مدیره اینترفیس<sup>۲</sup> بزرگترین تولید کننده کفیوش های مدولار در جهان است. در سال ۱۹۹۴ یکی از نمایندگان فروش شرکت کتابی به او هدیه داد به نام «بومی‌سازی تجارت» اثر پائول هاوکینز. آندرسون در مورد این کتاب چنین می‌گوید: «کتاب روی میزم بود. شروع کردم به ورق زدن آن. حدود صفحه‌های ۱۹ به فصلی به نام "مرگ تولد" رسیدم. به خواندن آن ادامه دادم؛ تمام ده صفحه‌ی آن فصل را خواندم و حسابی تحت تأثیر قرار گرفتم. گفتم: خدای بزرگ چه حکمتی باعث شده که این کتاب امروز به دست من برسد؟ آن زمان شصت ساله بودم. ناخودآگاه از خود پرسیدم: فرزندم پس از رسیدن به رشد لازم چگونه خواهد شد؟ (اینترفیس<sup>۳</sup>، فرزند من بعد از دو دخترم بود) حال که شرکت از اوضاع خوب و مدیران موفق برخوردار است آیا هنوز هم باید در

<sup>1</sup> - Rey Anderson

- inter face<sup>۱</sup>

<sup>3</sup> - Inter Face

شرکت بمانم؟ کتاب در سن ۶۱ سالگی به من اهداف جدیدی داد. من از کارکنانم خواستم فعالیت‌های شرکت را به گونه‌ای تغییر دهند که اولین شرکتی در صنعت باشیم که زبان‌های زیست محیطی را به صفر می‌رساند و کاری کنیم که با ایجاد یک الگوی پایدار، منابع مورد نیازمان را کمتر از زمین بگیریم و کمتر آن را آلوده کنیم. بیشتر نیاز ما به مواد شیمیایی و استفاده از سوخت‌های فسیلی بود. به همین خاطر دستور من که شامل همه‌ی منابع مورد نیاز هم از جنبه انرژی و هم به لحاظ مواد اولیه بود بسیار دشوار و چالش برانگیز به نظر می‌رسید».

کافی است با اندرسون کمی صحبت کنید تا بفهمید او واقعاً کیست. او با استفاده از زبان آینده‌محور اینترنتی را به سطح جدیدی رساند. چیزی که خود او را هم تبدیل به آینده کرد. او پس از کناره‌گیری از مقام خود، به سخنرانی کردن و تشویق سایر شرکت‌ها برای همکاری در به حداقل رسانیدن آسیب‌های زیست محیطی پرداخت.

ما با ناشرمان وارن بنیس در مورد کتاب نشستیم. از او خواستیم تا در مورد قانون سوم عملکرد نظری دهد و او بعد از چند لحظه تأمل حرفی زد که ما شگفت زده شدیم و هرگز آن را فراموش نمی‌کنیم. او گفت: «سیسرون<sup>۱</sup> می‌گفت و سزار<sup>۲</sup> می‌گفت و مردم به راه افتادند». در سراسر تاریخ وقتی رهبران صحبت می‌کردند مردم به حرکت درمی‌آمدند. این ویژگی سوم به ما این بصیرت را می‌دهد که چگونه بعضی افراد با حس گرفتن در آینده به رهبران قابل توجه‌ای تبدیل می‌شوند! با توجه به قانون سوم عملکرد رهبران با زبان آینده‌محور به خلق گفتگوهای می‌پردازند و آینده‌ای که قبلاً وجود نداشته است را ایجاد می‌کنند. با این همه آنها به تنهایی قادر به بازنویسی آینده نیستند، بلکه توانایی آنها در ساختن فضایی است که در آن به آینده گوش می‌دهند. وقتی تمام اجزای آینده‌ی جدید فراهم و بهم آمیخته شود، رهبران با درک درونی خود آن را در می‌یابند. آینده در یک لحظه برای آنان "کلیک" زده می‌شود، درست مثل "چریک" کردن یک قفل برای ایجاد امنیت یک مکان.

مشخصاً آنچه رهبران تجربه می‌کنند نوعی ابراز احساس درونی است و از آنجا که رهبران دیگران را تشویق به بیان درک و فهم‌شان از موقعیتها می‌کنند، بازنویسی آینده با گروهی شکل می‌گیرد که قدرت چنین کاری را داشته باشد. در این مقوله افراد به آینده‌ای متفاوت دست می‌یابند زیرا آنها در نوشتن آن مشارکت کرده‌اند. دیگر مشکل پیاده‌سازی راهکارهای جدید (مشکل بزرگ سازمانها) هم مرتفع خواهد شد، چرا که گروه در نوشتن آینده مشارکت داشته است. می‌توان گفت آینده‌ی خلق شده با همکاری جمعی از نویسندگان آن و برای خودشان انجام پذیرفته است.

بدلیل اینکه رهبران به آینده‌ای که الهام‌بخش آنان است خوب گوش می‌دهند، آنها می‌توانند کشف و شهودشان را به حقیقت بنشانند. وقتی به آینده و جهت‌گیری آن گوش می‌دهند آن را می‌شناسند و این مسئله به آنها درک نیرومند و قابل توجهی از آینده می‌دهد. رهبران چنین سازمانهایی مثل فایرمن خودشان آن آینده هستند و با الهام بخشیدن به کار و انرژی دادن به دیگران آینده را برای آنها به ارمغان می‌آورند. قدرت این انسانها تنها از صفات شخصیت‌شان سرچشمه نمی‌گیرد بلکه از آینده‌ای که مورد تعهدشان بوده و راهنما و دلیل بودن‌شان است نیز قوت می‌گیرد. عملکرد آنها مبتنی بر کشف آینده پیش رو و اطمینانی است که بر این احساس خود دارند و این تجربه با

<sup>1</sup>- Marcus Tullius Cicero(106-43-B.C)

<sup>2</sup>- Caesar

جمع شدن و درهم آمیختن اجزای آینده‌ی جدید که برایشان به شکل یک "کلیک" ظاهر می‌شود، به منصفی ظهور می‌رسد. منظور ما از جمله «رهبران به دنبال شنیدن آینده هستند» همین قابلیت است. اما چگونه این قابلیت بسط پیدا می‌کند؟

رهبران به آینده به همان شکلی گوش می‌دهند که پزشک برای تشخیص بیماری اقدام می‌کند. پزشک بیمار را معاینه می‌کند. آزمایش خون او را می‌بینید. عکسش را بررسی می‌کند. سابقه بیماریش را می‌شنود و اطلاعات بدست آمده را تجزیه و تحلیل می‌کند. اما مهم تر از همه پزشک به بیمار خوب گوش دهد زیرا این کار برای او به دریافت ناگهانی تشخیصی که اغلب به شکل یک "کلیک" می‌باشد می‌انجامد. رهبران هم به موقعیتها از زوایای مختلفی مثل جنبه‌های مالی، تولیدی، بازار، رقبا و نیروی انسانی و غیره نگاه می‌کنند. رهبری که به روشن ساختن «آینده از پیش تعیین شده» و حمایت از «تمامیت» پردازد در واقع به خلق فضایی پرداخته که بتواند آینده را بشنود. چنین رهبری در برخورد با دیگران به آنها ایده می‌دهد؛ به حرف هایشان دیگران گوش می‌کند، نظرات آنها را می‌آزماید، پیشنهادهای ارائه می‌دهد، به سایر پیشنهادهای توجه‌ای ویژه می‌کند و سرانجام صدای آینده به شکل یک "کلیک" برای او رخ می‌دهد و این بارقه‌ی همان آینده‌ای می‌باشد که در آن لحظه پدیدار شده است. آینده‌ای فراتر از فعالیت‌های معمول برای تغییر نگرشها و دیدگاه‌های قبلی. جالب این است که افراد در همان لحظه‌ی خلق آینده شروع به زندگی کردن در آن می‌کنند و این به معنای نگرش معمول «شاید یک روزی در آینده» نیست بلکه آینده‌ای است که از آن لحظه به بعد وجود دارد، افراد را به عمل و می‌دارد و دلیل آن نیز روشن است چون برداشت ذهنی افراد را نسبت به رخدادها متحول ساخته است.

در این کتاب ما رهبران بسیاری را دیدیم که به آینده سازمانهایشان گوش می‌دادند. براد میلز به آینده نئومین گوش داد و آن را به تنهایی نوشت بلکه فضایی خلق کرد و با دیگران به نوشتن آن اقدام نمود. ملکم برنز همان کار را با فولاد نیوزلند کرد و پائول فایرمن آنرا در ریپوک و ری آندرسون در اینترفیس انجام داد. رهبرانی که از سه قانون عملکرد بهره‌مند می‌شوند به دنبال شنیدن آینده‌ای آن چنان قدرتمند هستند که بتوانند هر چیزی در زمان حال را متحول کنند. آنها به دنبال آینده‌ای نیستند که از قبل پیش بینی شده و محتمل باشد و دست آخر هم رخ ندهد. آنها به آینده‌ای گوش می‌دهند که همان لحظه‌ای پیدایش الهام بخش افراد باشد و آنها را به تحرک وادارد.

اکنون لحظه‌ای درنگ کنید و از خود بپرسید:

- اگر بخواهم با دیگران مشترکاً به خلق آینده‌ای پردازم چه کسانی را باید درگیر موضوع کنم؟
- چگونه باید به حرفهای آنها گوش بدهم؟
- در کجای شرکت باید دست از اعمال نفوذ بردارم تا آینده‌ی جدید نمودار شود؟

هنگام فکر کردن به این سئوالات می‌توانید به سه قانون عملکرد و سه ویژگی رهبری برخواسته از آن نظر داشته باشید.

**نتیجه: رهبری - بازوبسی هتن**

تمام رهبرانی که در این کتاب عملکرد آن‌ها را دیدیم در چیزهایی با هم مشترک بودند. مثلاً در برخورد با موقعیت‌هایی که برایشان مشکل، سخت و حتی ناممکن می‌نمود. هر کدام از آنها در جهت اصلاح مسائل و مشکلات، روابط با دیگران، تنگناهای مالی و حتی تغییر نگرش سازمانی تلاش می‌کردند. آنها به جای رها کردن موضوع یا حل مسائل به شکل جزئی و منفرد، با بازنویسی آینده‌ی شرکت‌شان، شرایط را به طور کل متحول کردند. اجازه دهید از زاویه دیگری به این مطلب پردازیم.

تصور کنید نمایشی وجود دارد بنام «زندگی من» یا «شرکت من». در این نمایش شما ستاره‌ای هستید که می‌درخشید و نقش خود را هم خوب بلد هستید. گفته مشهور شکسپیر را بیاد آورید که می‌گفت: «تمام جهان صحنه نمایش است» چه اتفاقی خواهد افتاد اگر زندگی یا شرکت شما نه شبیه به یک بازی بلکه واقعاً خود یک نمایش باشد؟ در این صورت زندگی چیزی جز صحنه نمایش، تعامل بازیگران و گفتگو با دیگر شخصیت‌ها نخواهد بود. آیا این تعریف با آن آنچه که ما آن را زندگی می‌خوانیم متفاوت است؟ آیا در این زندگی چیزی جز صحنه نمایش، شخصیت‌ها و گفتگوها می‌شناسید؟

ارسطو گفته است: هر بازی از سه پرده تشکیل شده است، پرده شروع، پرده میانی و پرده پایانی. قسمت اول، فعالیت در بازی «زندگی من» یا «شرکت من» است که گذشته شما می‌باشد. پرده دوم «زمان حال» و سومین پرده همان «آینده‌ی شما» است. بیشتر ما در آرزوی آینده‌ای هستیم که برایمان قدرت، رضایت، ثروت، سرخوشی و موفقیت به همراه بیاورد، اما این آینده‌ای که آرزوی آن را داریم چیزی جز «یک روزی در آینده» نمی‌باشد. برای همین هم «شاید یک روزی در آینده» است. این آینده اگر هم رخ دهد شاید «یک روزی» رخ دهد نه حالا و در این زمان، این در حالی است که ما الان زندگی می‌کنیم. این «یک روزی در آینده» بخشی از پرده سوم نمایش زندگی است. بخش مهم آن که شخصیت، امید و آرزوهای آینده‌ی شما را بیان می‌کند. تو گویی فقط خواستن تنها می‌تواند همه‌ی آنها را برآورده سازد.

شوخی زندگی در این است که ما به دویدن برای فریب «یک روز در آینده» ای که هرگز به دست نمی‌آید ادامه می‌دهیم و بعد ناگهان از پا افتاده و سپس می‌میریم. اگر عمیق تر به پرده سوم نمایش خود بنگرید، به آن قسمت که پشت خواسته‌ها و آرزوها قرار دارد، آنوقت خواهید دید که شما چه کسی هستید و آنچه امکان پذیر است از قبل نوشته شده است. می‌بینید تمام تصمیمات و اهداف خود و زندگیتان در پرده سوم وجود دارد. اما این تصمیمات به راستی از کجا آمده است؟ از پرده اول زندگی خودتان. اینکه چه تصمیم‌هایی گرفته‌اید و با زندگی چطور برخورد کرده‌اید در پرده اول شکل گرفته است اما تجلی آن در پرده سوم کماکان باقی است و حتی خالق تجربیات‌مان در پرده دوم نیز هست.

آیا می‌توان برای این فریب و نیرنگ ذهن کاری انجام داد؟ آیا چنین مقدر شده که زندگی ما در پرده دوم نمایش با پرده سوم درهم آمیخته شود که آن را نمی‌خواهیم و حاصل آن فقط «شاید یک روزی در آینده» ای که هرگز هم محقق نمی‌شود باشد؟

می‌دانیم که نمی‌توانیم پرده اول را بازنویسی کنیم زیرا دیگر از دور بازی خارج شده است. نقش‌های در حال اجرا را هم نمی‌توانیم بازنویسی کنیم به دلیل اینکه آنها هم در حال خارج شدن از بازی هستند. اما خوشبختانه قادریم تا پرده سوم نمایش را بازنویسی کنیم. برای این بازنویسی چند گام وجود دارد: اول آنکه در پرده سوم هر آنچه از گذشته

وجود دارد باید به پرده اول جایی که به آن تعلق دارد برگردانده شود. این عمل به منزله ایجاد فضای خالی برای هر چیز جدیدی است که بتواند نوشته شود. در این مرحله ذهنیت گمراه کننده‌ی «شاید یک روزی در آینده» از بین می‌رود چون وجود آن حاصل ترس‌ها و امیدهایی بوده که از گذشته آمده و اینک به سر جای اول برمی‌گردد. دوم اینکه ما در مراحل بازنویسی آینده (پرده سوم) از تمامیت بهره‌مند شویم و برای آنچه نوشته‌ایم عزت کلام و احترام به قول و تعهدمان را رعایت کنیم و سومین گام هم این است که آنچه در بازنویسی پرده سوم می‌نویسید باید با آنچه در پرده اول بوده سازگار باشد. به عنوان مثال اگر در پرده اول پای خود را از دست داده‌اید نمی‌توانید در پرده آخر اعلام کنید که من می‌خواهم باله برقصم. با وجود محدودیت‌های این چنینی آینده‌های امکان پذیر دیگری هم وجود دارد، تعدادی دیگر از پرده سوم که از تناسب بیشتری برخوردار است.

چه می‌شود اگر می‌توانستید این پرده سوم را نه به تنهایی بلکه با مشارکت دیگران می‌نوشتید؟ چه چیزهایی امکان پذیر می‌شد؟ نقش رهبری اینجا هویدا می‌شود. رهبری خلق محیطی است که در آن دیگران بتوانند پرده سوم خود را به اتفاق همدیگر بنویسند. پرده سومی که در آن نیازها، ارزش‌ها و نگرانی‌های همه‌ی افراد لحاظ شده باشد. اگر چنین شود، ما بدون حد و مرزهایی که از موقعیت‌های فعلی برمی‌خیزند به آینده گوش سپرده‌ایم و وقتی آن "کلیک" از راه می‌رسد یعنی پرده سوم هم شکل گرفته و هم ما و هم دیگران را در خود جای داده است. طبیعتاً در این فرآیندها پرده دوم نمایش که در حال حاضر جاری است از «دشواری‌ها و سختی‌ها» و گاهی «ناممکن بودن‌ها» به «جریانی تپنده» و پرشور و حال تغییر می‌یابد. این تغییر به شکل این که «هر چیزی امکان‌پذیر است» رخ می‌دهد و دیگر کارها از روی ناچاری انجام نمی‌شود. دقت داشته باشید که این پرده سوم تنها «شاید یک روزی در آینده» نیست، بلکه آینده‌ای است که هم اکنون در آن قرار دارید.

افرادی که به این مرحله پا گذاشته‌اند معمولاً می‌گویند که پرده سوم زندگی‌شان به سمت وضوح و روشنی رفته است. اما آیا این پرده سوم جدید حقیقتاً شدنی است؟ کسی چه می‌داند؟ آینده نامشخص است اما حداقل آن است که شما پرده دوم جدیدی دارید که تمام و کمال است و آینده‌ای پر کشش که خود آن را خلق کرده‌اید. در اینجا سئوالی پیش می‌آید که معمولاً برای رهبران مطرح می‌شود و آن این است که: «آیا در فرآیند قدرت دادن به دیگران برای بازنویسی آینده، نوع جدیدی از سازمان خلق می‌شود؟» جواب آن موضوعی است که در قسمت بعدی به آن خواهیم پرداخت.

# فصل پنجم

سازمان خود را بساز

هر سازمانی باید آمادگی رها کردن چیزهایی را داشته باشد و این کار به هنرله باقی ماندن در آینده است. (پیتر دلاکر)

در سال ۱۹۱۷ کارخانه‌داری به نام چارلز ام شواب<sup>۱</sup> در کتاب «موفق شدن با آنچه دارید» نوشت: «مدیر کارخانه‌ای داشتم با تحصیلات عالی که در همه مسائل کسب و کار دقیق بود. با این حال نمی‌توانست انگیزه‌ی کافی در زیر دستانش ایجاد کند تا بهترین عملکرد خود را بروز دهند.» یک روز از او پرسیدم: «چطور می‌شود مردی به توانایی و قابلیت شما نتواند تولید را به حد مطلوب برساند؟» او جواب داد: «نمی‌دانم، من افراد را ترغیب می‌کنم. دائم با آن‌ها حرف می‌زنم، آن‌ها را به جلو هل می‌دهم، گاهی از کوره در می‌روم، گاهی به آن‌ها توجه می‌کنم، خلاصه هر کاری که بگوئید انجام می‌دهم اما متأسفانه هنوز معجزه‌ای از آن‌ها ندیده‌ام.»

آخر یکی از روزهای هفته بود و چند دقیقه‌ای تا شروع شیفت شب باقی مانده بود. به طرف یکی از کارگرها که نزدیک کوره فولادسازی ایستاده بود رفتم و از او چند تکه گچ خواستم. پرسیدم: «تولید شیفت شما امروز چقدر بوده است؟» و او جواب داد: «۶ واحد»، بعد با گچ روی کف سالن خیلی درشت نوشتم (۶) و از آنجا رفتم. وقتی افراد شیفت بعدی آن اعداد را روی زمین دیده بودند پرسیده بودند: «رئیس بزرگ اینجا بوده است؟» و آن مرد برایشان تعریف کرده بود که او آمد و از ما پرسید چقدر تولید داشته‌ایم و ما گفتیم شش واحد، او هم روی زمین این اعداد را نوشت و رفت.

صبح روز بعد دوباره به آنجا برگشتم، دیدم روی زمین عدد (۶) به (۷) تبدیل شده است. عدد جدید را شیفت بعدی نوشته بود. آن‌ها احساس رقابت خود را با شیفت قبلی اعلام کرده بودند. دوباره چند روز بعد برگشتم و دیدم در آنجا عدد (۱۰) مثل خورشید می‌درخشد. این کار من برای همیشه در ذهن آن‌ها باقی ماند و به این ترتیب بود که همکاری ما آغاز شد و تا آنجا پیش رفت که کارخانه‌ای که همیشه کمترین تولید را داشت از سایر رقبای خود پیشی گرفت.»

هنوز هم کسب و کارهای مرتبط با تولید مشغول دست و پنجه نرم کردن با مسئله افزایش تولیدات خود هستند. وقتی شواب امپراطوری خود را بنا می‌کرد مشکلات عدیده‌ای وجود داشت که با آن نبرد می‌کرد. امروزه هم رهبران قرن بیست و یکم با چنین مسائلی در حال نبرد هستند. مشکلاتی همچون تکنولوژی‌های پیشرفته، تنگناهای مالی، مخاطرات ناشی از قیمت گذاری، خلق ارزش‌های بزرگتر، رقابت‌های جهانی و مدیریت نیروی کار متغیر و بین‌المللی. اگر چه بیشتر این موارد نسبت به زمان شواب تغییر پیدا کرده است اما همان برخورد ساده‌ی او با موضوع، روش بازنویسی آینده سازمان‌ها را نشان می‌دهند.

<sup>۱</sup>- Chales M. Schwab

<sup>۲</sup>- Succeeding with what you have



اکنون لحظه‌ای درنگ کنید. چون آن زمان‌ها سه قانون عملکرد نبود بدون در نظر گرفتن این موضوع از خود بپرسید که واقعاً شواب چه کار کرد؟ شاید به نظرتان فقط به ایجاد نوعی سیستم اندازه‌گیری دست زد که رقابت بین شیفت‌ها را بالا می‌برد. اما آیا فقط همین بود؟ چیز دیگری وجود نداشت؟

از منظر سه قانون عملکرد شواب با نوشتن یک (۶) روی زمین شبکه‌ی جدیدی از گفتگوها ابداع کرد که کارگران فولاد سازی را به بازی جدیدی کشاند. گواه این مدعا نتایجی بود که به دست آوردند. کارگرها بازی جدیدی یافتند که الهام‌بخش آنان شد و این بازی برداشت ذهنی آنها را نسبت به کار و کارخانه و همکار برایشان عوض کرد و بدنبال آن عملکردشان هم تغییر یافت.

این مثال نشان می‌دهد که چگونه سه قانون عملکرد می‌تواند این چنین ساده و ماهرانه به کار گرفته شود. شواب برنامه جدیدی پیاده نکرد، سیستم جدیدی راه نینداخت. هیچ طرح تشویقی هم به کار نبرد. تنها با یک عمل ساده آنهم در کمتر از یک دقیقه توانست برداشت ذهنی کارگرهای شیفت فولادسازی را برای دیگر کارگران تغییر دهد، عملکرد همه افراد کارخانه را متحول نماید و به نتایج درخشانی هم برسند.

راهی که کسب و کارها می‌توانند چنین تغییراتی داشته باشند

این فصل در مورد اهداف معمول کسب و کار یعنی کسب درآمد بیشتر، تولید سود بیشتر برای سهامداران یا سرمایه‌گذاری‌های هوشمندانه نیست. همچنین در مورد نگرانی‌های همیشگی فعالان اجتماعی و دوستداران محیط زیست، نگرانی در مورد گرم شدن کره زمین، چگونگی مشکلات کارگری در کشورهای در حال توسعه یا برخورد با تخلفات شرکت‌های بزرگ هم نیست. نه این فصل در مورد نگرش جدید به مدیریت و رهبری در سازمان‌ها است. بنا نهادن سه قانون عملکرد در جهت توسعه‌ی توانمندی و اهداف جدید، همچنین خلق ظرفیت انجام تمام کارهایی که در شرکت‌ها به انجام نمی‌رسیده است. بی شک این محوریت تازه می‌تواند ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی کسب و کار را هم دربر بگیرد. همچنین قابلیت سودآوری، تعهدهای زیست محیطی و توسعه روابط و شراکت با کسانی که فکر می‌کنند توسط شرکت‌های بزرگ استثمار شده اند را میسر می‌سازد.

ما این کار را با نگاهی به شرایط بحرانی موجود در سازمان‌های بزرگ شروع می‌کنیم و با پرداختن به این که چگونه دچار وضعیت آشفتگی امروز خود شده‌اند. و این که چگونه افراد عادی می‌توانند سازمان خود را به سمت سازمانی «خود راهبر» هدایت کنند ادامه می‌دهیم.

ظهور شرکت‌ها به عنوان فرد

به عقیده‌ی ما سازمان بزرگترین اختراع بشر در قرن‌های اخیر است که به هماهنگی بین فعالیت‌ها و منابع انسانی منجر شده است. سازمان‌ها انسان را به کره ماه فرستاده‌اند، اتم را شکافته‌اند و ریزتراشه‌های کامپیوتری موجود را ساخته‌اند. آنها از طریق خطوط هوایی و شبکه اینترنت، جهانی پیوسته ایجاد کرده‌اند و به خلق معیارهای جدیدی برای زندگی پرداخته‌اند که در صد سال پیش قابل تصور نبود. اما با وجود تمام این دستاوردهای شگفت‌انگیز، بسیاری از مشکلات فعلی بشر به خاطر نگرش نادرست در شرکت‌های بزرگ سهامی است.

اگر ما دیدگاه سه قانون عملکرد را در حل و فصل مسائل مربوط به سازمان‌های یاد شده در این کتاب کنار می‌گذاشتیم آنوقت کتاب، کتاب کاملی نمی‌بود. واقعیت این است که سازمان، این بزرگترین اختراع بشر به چیزی بیشتر از تغییر

مدیریت نیاز دارد. امروزه الزامات جهانی باعث تغییر و دگرگونی در مفهوم سازمان شده است. چاره ای نیست، شرکت های بزرگ سهامی باید درک و نگرش خود را تغییر دهند.

کارهایی که ما (نویسنده‌های کتاب) تاکنون انجام داده‌ایم اغلب همین راه و روشی است که در این کتاب به آن پرداخته‌ایم. ما همیشه در سازمان‌ها با «آینده از پیش تعیین شده»، که باز یافت نسخه‌ای از گذشته است شروع می‌کنیم. ما برای نگاه کردن به جلو همیشه با نگاه به عقب آغاز می‌کنیم. این روش در بررسی سازمان‌های امروزی هم مفید است. ما را آگاه می‌کند که چطور شرکت‌های مدرن امروزی در ایالات متحده توسعه یافته‌اند و چطور به شبکه جهانی پیوسته‌اند. بیائید قدری به این موضوع بپردازیم.

در دهه‌های ۱۸۰۰ شرکت‌ها بسیار نادر بودند و پروانه کسب آنان برای اجرای برنامه‌های مشخص و محدود به دوره‌های زمانی خاص توسط دولت صادر می‌شد. به عنوان مثال یک شرکت سهامی برای ساختن پلی تاسیس می‌شد و بعد از اتمام کار آن را منحل می‌کردند. بعد از جنگ‌های داخلی آمریکا و شکست برده داری، کنگره در چهاردهمین پیشنهاد اصلاحی خود لایحه‌ای مبنی بر تعمیم حقوق انسانی پایه به بردگان سابق را تصویب کرد. در دهه‌های بعد مدافعین تجارت و کسب و کار نیز بالاخره دادگاه‌های آمریکا را متقاعد کردند که در برابر قانون با شرکت‌های سهامی مانند انسان‌ها برخورد کنند و شرکت‌ها بتوانند از همان حقوق اشخاص بهره‌مند شوند. به این ترتیب شرکت‌ها با تکیه بر همان اصول مورد نظر این حق را بدست آوردند که به استخدام افراد، داشتن حق مالکیت، شکایت از دیگران، دفاع از خود و از بسیاری حقوق فردی دیگر برخوردار شوند. با این وجود بر خلاف شخص حقیقی، شرکت‌ها را نمی‌توان زندانی کرد و حیاتشان تا زمانی ادامه دارد که سود هستند.

در ۲۰۰ سال گذشته بازارهای سرمایه راه‌های متعددی برای خرید و فروش مالکیت شرکت‌های سهامی ایجاد کرده‌اند. با این حال حق انتخاب با سرمایه‌گذاران بوده است. اگر کسی از شرکت راضی نبود به سرعت سهامش را می‌فروخت و دلیلی هم ندارد که سرمایه‌گذار سرمایه‌اش را در اختیار شرکتی بگذارد که احتمال ورشکستگی آن زیاد است. مگر این که بازگشت سرمایه‌اش توجیه پذیر باشد. مثلاً فضای امن وام‌های دولتی اغلب باعث می‌شد تا سرمایه‌گذارها پول شان را در شرکت‌ها نگه دارند. در عوض شرکت‌ها هم مجبور می‌شدند برای بقای خود و هم برای سود دهی بیشتر تلاش کنند و پیشرفت وقتی رضایت‌بخش بود که آن‌ها می‌آموختند چگونه از هزینه‌ی فعالیت‌های خود بکاهند و در پرداخت‌ها دقت داشته باشند. به عنوان مثال در کشورهای در حال توسعه با استخراج بی رویه‌ی منابع از زمین و تبدیل آن‌ها به اقلامی که نیاز داشتند افراد و محیط زیست خسارت‌های زیادی متحمل می‌شدند که هزینه‌های آن به دوش مردم و دولت‌ها می‌افتاد. این امر «برون‌فکنی»<sup>۱</sup> هزینه‌ها نامیده می‌شود به معنی مسئولیت هزینه‌ها را بیرون از سازمان و بعهده دیگران گذاشتن است. از آنجایی که بیشتر شرکت‌ها در فضای رقابتی فعالیت می‌کردند، شرکتی که این چنین نبود غیر رقابتی محسوب می‌شد و با سهام ارزان و یا برگشت کند سرمایه هم مشتری و هم سرمایه‌گذاران را از دست می‌داد.

<sup>1</sup> - Externalization

وقتی در بحران سال ۲۰۰۸ بدهی شرکت‌های سهامی زیاد شد و دولت‌ها برای اجتناب از سقوط اقتصادی مجبور به مداخله شدند، جهان از تأثیرات منفی این «برون‌فکنی» آگاه گردید. در سال ۲۰۰۴، جوئل باکان<sup>۱</sup> با همکاری مارک اکبار<sup>۲</sup> مستند «شرکت سهامی»<sup>۳</sup> را ساختند و اگرچه در آن به تاریخچه شرکت‌ها از نظر به خطر انداختن محیط زیست، بهره‌کشی از کارگرها و حتی فعالیت‌های مجرمانه و مشکوک پرداختند، اما چیز خلاقانه‌ی دیگری هم آفریدند، آنها در فیلم سئوالی مطرح کردند: «اگر یک شرکت سهامی مانند یک شخص است، چه نوع شخصیتی دارد؟» آنها نشان دادند که شرکت‌ها اغلب تنها تظاهر به درست بودن همه چیز می‌کنند؛ اما در واقع آنان نسبت به دیگران سخت‌بی‌توجه، در جذب و نگه داشتن منابع انسانی بی‌صلاحیت و نسبت به سلامت و ایمنی دیگران بی‌ملاحظه هستند. آنها برای سودآوری خود دروغ می‌گویند و با حيله دیگران را اغوا می‌کنند و هیچ‌گونه احساس گناهی هم نمی‌کنند. همچنین منافع اجتماعی و رفتارهای قانونی را در نظر نمی‌گیرند. طبیعتاً شخصی که این رفتارها را از خود نشان می‌دهد، سالم نیست و باید به روانپزشک مراجعه کند. ری آندرسون گفته است: «نسل‌های آینده به عقب برمی‌گردند، به زمان ما و با دیدن آن خواهند گفت: این «برون‌فکنی» هزینه‌ها، شرکت‌ها را تبدیل به غارتگران سیاره ما کرده است.»

چرا تب سازهاها بالا می‌رود؟

آنچه که در گذشته کار می‌کرده است بیش از این کار نمی‌کند زیرا جهان دیگر جایی برای پنهان کردن چیزی ندارد. امروز مردم نه تنها توجه بیشتری به نقش شرکت‌ها در تغییرات آب و هوایی دارند بلکه جوامع از تکنولوژیهای روز دنیا نیز برخوردار هستند. مردمی که روزگاری روزنامه نداشتند امروز تلفن همراه دارند و می‌توانند به سرعت به اطلاعات مالی کارفرمایان خود دست پیدا کنند. کارگرهای عصبانی و معترض قادرند از شرایط خود فیلم تهیه کنند و برای قضاوت دیگران آنرا روی اینترنت بفرستند. اجتماعات بومی نیز امروز از قدرت بیشتری برخوردارند و می‌توانند مانع شرکت‌هایی شوند که روی مذهب و اداره کشورشان تأثیر می‌گذارند. اگر کار به همین روال پیش رود، این فشارها در دهه‌های آینده افزایش چشمگیری خواهند یافت و کسب و کار و فعالیت‌های تجاری بخش‌هایی از دنیا را سخت‌تر خواهند کرد. مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، چالش اصلی و بعدی دنیا خواهد بود. امروزه بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه برای شرکت‌های بزرگ قوانینی وضع کرده‌اند که تمدید مجوز فعالیت آنها منوط به بهبود بخشیدن به شرایط گفته شده می‌باشد. در چنین شرکت‌هایی تقاضا برای ادامه فعالیت‌های درست و اصولی، همواره وجود دارد. در حالی که سرمایه‌گذارها خواهان سود و رشد بیشتری هستند «برون‌فکنی» هزینه‌ها هر روز سخت‌تر می‌شود. مشکل دیگر این است که در تمام نقاط جهان کارگران خواستار شرایط بهتر کار و بهبود کیفیت زندگی و معاش خود می‌باشند. اینها چالش‌های شرکت‌ها هستند و اگر شرکتی تحمل این چالش‌ها را نداشته باشد یا در کار خود شرایط پایدارتری ایجاد نکند شرکتی بی‌ارزش تلقی خواهد شد.

برخی از رهبرانی که با آنها صحبت کرده‌ایم در این باره گفته‌اند: «ما همواره تحت فشار قرار داریم. باید به ارقام خواسته شده‌ی سهامداران برسیم و همزمان می‌خواهیم شهروند قانون‌مندی هم باشیم. بعضی وقت‌ها نمی‌توان هر دو را همزمان با هم داشت. اما اگر از عهده‌ی آن برنیائیم قطعاً از بازار کار خارج خواهیم شد». رهبران سایر سازمان‌ها نیز احساس تنگنا می‌کنند. سازمان‌های غیر دولتی NGO سعی در مشارکت با شرکت‌های بزرگ سهامی دارند و نوظهور

<sup>۱</sup>- Joel Bakan

<sup>۲</sup>- Mark Achbar

<sup>۳</sup>- The corporation

ها هر روز بیشتر در رقابت مستقیم با شرکت‌های قدیمی‌تر قرار می‌گیرند. همچنان که پیتر سنچ<sup>۱</sup> متخصص امور مدیریت به ما می‌گفت: «جهان سازمان‌های بزرگ در حال تغییر است و هیچ کس از قوانین جدید آن مطلع نیست». ما این شرایط بحرانی که شرکت‌های سهامی هر روز با آن دست و پنجه نرم می‌کنند را افزایش جهانی دمای سازمان‌ها یا «تب سازمانی» می‌نامیم. امری اجتناب‌ناپذیر که همواره رو به افزایش است.

خود راهبر بودن

مطالب قبلی در مورد شرکت‌های سهامی ما را به نسخه‌های جدیدی از آن‌ها می‌رساند. باید در مورد مفهوم «شخص» بودن یک شرکت بیشتر تامل کرد. به راستی کدام جنبه از تجربه‌های بشری برای شما مهمتر است؟ ممکن است بگوئید، حق مالکیت و دارایی، استخدام دیگران، اقامه دعوا کردن و تحت پیگرد قانونی قرار دادن. یعنی درست همان چیزهایی که امروز شرکت‌ها در آن «شخص» تلقی می‌گردند. اما اگر آنها را لیست کنید با کمال تعجب می‌بینید که همه در مرتبه آخر قرار می‌گیرند. بالای لیست شما به تعیین موارد مهمتری چون ارزش‌ها، آرزوها، خانواده، آزادی، ارتباطات سالم و حتی عشق و لذت قرار خواهد داشت. توجه داشته باشید که زندگی ما بدون این جنبه‌ها خشن و بی‌روح به نظر می‌رسد. این طبیعت انسان است که در هر چیز دنبال تجربه‌های تمام و کمال می‌گردد تا ارزش‌ها و آرزوهایی که آفریده است انگیزه بخش و هدایت‌گر او در زندگی باشد. دقت کنید که این آرزوها بخشی از زبان هستند. عشق، اجتماع و روابط در جهانی مستقل از زبان وجود ندارد و نوع بودن انسان به واسطه زبانی است که می‌تواند تبدیل به مرکز اعتقادات او شود.

از منظر سه قانون عملکرد تمام تجربه‌های بشری از دل زبان برمی‌خیزند. ما معتقدیم فهم این مطلب به معنای نزدیک شدن به عالم معنا و تمامیت داشتن در زندگی است. به ما بصیرتی می‌دهد که با آن می‌توانیم نسخه‌های جدیدی از سازمان‌ها را خلق کنیم. کسانی که کلامی ناقص دارند، فاقد تمامیت هستند. آنها کامل نیستند، خشنودی و رضایت داشتن از خود مستلزم زندگی کردن بر مبنای تمامیت است. تمامیت، حرف زدن سازگار در موقعیت‌ها است. بر می‌گردد به نگه داشتن قولمان تا آنجا که ممکن است. صادقانه گفتن تا جایی که قادر به حفظ آن هستیم و سر و کار داشتن با پیامدهای آن. این‌ها عواملی هستند که ما را با ارزش، کامل و توانا می‌سازند.

بیشتر اوقات ما زبان را به صورت ناقص و تکه تکه به کار می‌بریم. در هر چیزی دنبال مشابهت‌هایی که در ذهن‌مان وجود دارد می‌گردیم. دوست داریم مورد تأیید قرار بگیریم. گاهی هم تلاش می‌کنیم زیر سلطه‌ی دیگران نرویم. پس جووری صحبت می‌کنیم که برایمان تأیید و امنیت به همراه آورد اما پای آن که بیفتد با گروهی دیگر متفاوت عمل می‌کنیم با این تفاوت است که قدرت و اعتبار خود را از دست می‌دهیم. صادقانه صحبت نمی‌کنیم. چیزهایی را ناگفته می‌گذاریم، قول می‌دهیم اما به آن وفا نمی‌کنیم. نتیجه تمام این کارها نبود تمامیت و از دست رفتن اعتبار ما است. اغلب ما آدم‌ها به اثراتی که نبود تمامیت بر زندگی‌مان می‌گذرد واقف نیستیم. اثراتی مثل آنچه تاکنون از دست داده‌ایم، نداشتن رضایت درونی، آزادی و اعتماد به نفس. فردی که تمامیت ندارد فاقد یک «خود» مستقل و کامل است. از قول دایره‌المعارف استند فورد، تمامیت اصولاً رابطه‌ی قدرتمند هر کس با خودش می‌باشد. تمامیت با خود یکی بودن است. در حقیقت این جملات اشاره‌ای به فلسفه تمامیت و رابطه آن با ارزش‌ها دارد.

<sup>۱</sup> - Peter Senge

عزت و احترام به قول و کلام به منزلهٔ جلب اعتماد دیگران، حفظ روابط اجتماعی و نقش‌آفرینی در تأمین معاشی پایدار است. این امور ما را مجبور می‌کند تا به جلو حرکت کنیم و پیوسته در جهان حضور داشته باشیم. ما شخصی را که از این مواهب برخوردار باشد «خود راهبر» می‌نامیم.

شخص خود راهبر که با «خود» ی یکپارچه و کامل است نیروی محرکه‌ی اصول و ارزش‌ها، نجابت و شرافت است. تمامیت عامل بروز «خود» واقعی فرد می‌باشد و حال شما می‌دانید که «خود» از دل زبان و از میان گفتگوها برمی‌خیزد. تنها وقتی قول و کلام تمام و کمال باشد می‌توانیم از گفتگوها استفاده کرده و حول «خود» زندگی را بسازیم و اگر چنین شود از موهباتی چون تاثیر گذاری بیشتر، توانمندی‌های بهتر و رضایت و خوشنودی بیشتر بهره‌مند خواهیم شد. شخصی که خود راهبر است جلوه‌ای محترمانه دارد. متمرکز است. مطمئن، بدون تکبر، خردمند، سازگار، متفکر و متعهد می‌باشد. از منظر دیگر، شخص خود راهبر آگاه و مطلع، برخوردار از تمامیت، تمام کننده و نافذ است. هدف این فصل از کتاب بنا نهادن سازمان «خود راهبر» بود و این خود از تمام افرادی نشأت می‌گیرد که در شبکه گفتگوهای سازمان‌شان سهیم هستند. چنین سازمانی حیات خود را از طریق سودآوری، تعهد و همکاری پرسنل و رضایت اجتماعی تضمین می‌کند.

#### سازمان جدید: دارای خود سازمانی

در اغلب سازمانها شبکه گفتگوها متناقض، ناهماهنگ و آشفته است. وقتی به محل کار خود می‌روید به مکالماتی که به گوش‌تان می‌رسد توجه کنید. ممکن است در شرکت شما چنین جملاتی شنیده شود:

- چرا با ما این طور رفتار می‌کنند؟
- سرمایه‌گذارها در مورد ما چه فکری می‌کنند؟
- آیا این شایعات صحت دارد؟
- تولید ما بهتر از آنها نیست؟
- من تا حدی کار می‌کنم که شغلم را از دست ندهم.
- می‌خواهم کاری کنم که مایه‌ی افتخار شود.
- باید قدر من را بدانند.
- چطور آن شخص این قدر پیشرفت کرد؟

اگر شخصی دچار چنین مکالمات متناقضی باشد، ما او را شکاک و بی‌خرد می‌دانیم و از او حذر می‌کنیم. اما اگر شبکه‌ی مکالمات در سازمانی با تمامیت همراه شود، همان تأثیری را خواهد گذاشت که در لئمن، فولاد نیوزلند، گروه پولس و در سازمان‌های دیگر گذاشت و در این کتاب آنها را بررسی کردیم. همه‌ی این سازمان‌ها ابتدا «خود» شان را یافته‌اند و سپس «خود راهبر» شده‌اند. راه نجات سازمانی که در تنگنای فشارها قرار دارد، بازنویسی آینده است و این بازنویسی با تغییر شبکه گفتگوهایش آغاز می‌شود. این سازمان نیاز به خلق آینده‌ای نو و همسو کردن شبکه گفتگوهایش برای کامل کردن آن آینده دارد. در این فرآیند «خود» سازمان به شکل ماهیت به هم پیوسته‌ای از تمام افرادی که به نوعی با هم همکاری می‌کنند و آینده‌ای که الهام‌دهنده و رضایت بخش همه‌ی آنها باشد پدیدار می‌شود و این چیزی است که ما از آن به عنوان سازمان «خود راهبر» یاد می‌کنیم. روند پیچیده‌ای مانند پیدا کردن

خودسازمانی در یک شرکت را نمی‌توان به سادگی تبدیل به برنامه‌ای گام به گام کرد اما راهی برای رسیدن به آن هست که در بخش بعدی به آن خواهیم پرداخت.

رهبران پا پیش می‌گذارند

سؤال اساسی این است که چرا رهبران بیشتری قدم پیش نمی‌گذارند؟ پیتر سنچ یکی از دلایل آن را برای ما چنین شرح می‌دهد: «همه ما نسبت به آنچه در حال اتفاق است با ناآرامی نگاه می‌کنیم و از طرفی به امکانات زندگی مدرن هم عادت کرده‌ایم. بنابراین خود را سرگرم و ذهنمان را منحرف می‌کنیم تا به مشکلات موجود بی‌توجه باشیم.» جیم کولینز<sup>۱</sup> نیز معتقد است آنچه مانع برخی از شرکت‌ها برای رشد و تعالی بیشتر است، این است که می‌خواهند وضع موجود را حفظ کنند به همین دلیل رهبران قدمی بیش‌تر بر نمی‌دارند. آنها تنها وقتی می‌توانند به عالی‌ترین شکل خود تبدیل شوند که ماندن در وضعیت خوب موجود را نادیده بگیرند. اما تنها کسانی که چیزی فراتر از موفقیت‌های روزمره را می‌جویند، قادرند یک سازمان را به سمت تغییر و تحول هدایت کنند.

این گروه بر خلاف کسانی هستند که هیچ فکری برای پا پیش گذاشتن و تفاوت ایجاد کردن در خود سراغ ندارند. در بیشتر شرکت‌هایی که در این کتاب از آنها صحبت شد اشتیاق و آرزوی «چیزی بیشتر» شدن با افرادی غیر از رؤسای آنها رقم خورد. مثلاً در اینترفیس با مشتریانی که می‌پرسیدند: سیاست‌های شرکت در قبال محیط زیست چیست؟ در لنین با کارگرانی که رابطه متفاوتی با رهبران معدن پلوتونیوم می‌خواستند، در فولاد نیوزلند با توجه یکی از مدیران منابع انسانی به مسائل، در گروه پولس با کارمندی که در آرزوی آن بود تا آموخته‌هایش را در کارش تجربه کند و در نورتروپ گرومن تغییر با یکی از معاونین آنجا آغاز گردید.

بنا به تجربه ما، یک مدیر میانی در سازمانی می‌تواند با استفاده از زبان «آینده محور» موارد جدیدی خلق کند که مدیران ارشد نیز مشتاق آن شوند؛ البته برای تغییر در یک سازمان نیازی به قدرت و مقام نیست بلکه تمرکز بر موقعیت‌ها و کسب دانشی مهم است که یاد دهد چگونه سه قانون عملکرد را حتی در مورد سازمان‌هایی که خود محور و ناخوش هستند به کار ببریم و از آن‌ها سازمانی به مثابه‌ی ستاره‌ای جهانی در آوریم. اولین قدم در این راه آن است که بخواهید سازمانتان به فراسوی آنچه امروز هست قدم بردارد. خلق دور‌نمایی از موفقیت‌های جدید با سودآوری و میل به شهروند جهانی شدن. حال به مرحله‌ی بعدی که مستلزم قدری خطر کردن است پا می‌گذاریم.

هدایت کردن شبکه گفتگوها

در سپتامبر سال ۲۰۰۰، شرکت UPS<sup>۲</sup> ماموریت یافت یک فیلم تبلیغاتی در مورد کسانی که فقط پیشنهاد می‌دهند اما از زیر بار اجرای آن شانه خالی می‌کنند تهیه کند. فیلمنامه به قرار زیر بود:

سه مرد دور میزی نشسته‌اند. یکی پشت میز و دو نفر دیگر در طرف مقابل او. دوربین از پشت اتاق شیشه‌ای وارد فضای جلسه می‌شود. یکی از آن دو مرد در حال صحبت کردن است: «ما فکر می‌کنیم که شما باید زنجیره‌ی تامین جهانی خود را یکپارچه کنید و خط تولید را به خارج از کشور انتقال دهید» و دیگری می‌گوید: «همین‌طور موجودی انبارتان را بالا ببرید». هر دوی آنها مسلط تکیه داده‌اند و لبخندی بر لبانشان نقش بسته است. مرد

<sup>۱</sup>- Jim Collins

<sup>۲</sup>- United Parcel Services

دیگر که پیداست بر مسند قدرت می‌باشد نفس عمیقی می‌کشد خودش را جمع و جور می‌کند و می‌گوید: «بسیار خوب آقایان، لطفاً همین کار را بکنید». تبسمی بر لبش می‌نشیند. دو مرد دیگر با تعجب به هم نگاه می‌کنند. یکی از آنها می‌گوید: «ولی قربان ما فقط پیشنهاد می‌دهیم!» سپس فیلم‌توانایی های UPS را برای انجام دادن آنچه آنها پیشنهاد داده بودند به نمایش می‌گذارد و در سکانس آخر آن دو مرد تلفن همراه خود را درآورده و از ساختمان خارج می‌شوند. یکی از آنها برمی‌گردد و با بهت به دیگری می‌گوید: «عجب توقعی از ما داشت!»

اولین سؤال این است که چرا مردم این پیام تبلیغاتی را بازه یافتند؟ پیتز بلاک به‌طور غیر مستقیم جواب ما را داده است: «یکی از ایرادهای مدیریت امروز این است که ما مسئولیت را خرد می‌کنیم و هر کس تنها روی تکه خودش تمرکز می‌کند».

مردم معمولاً نقش خود را این می‌دانند که تنها پیشنهادی بدهند و تصمیم و اجرای آن را به عهده دیگران بگذارند. اغلب مدیران ارشد هم کار خود را تصمیم‌گیری های دشوار می‌دانند. بلاک می‌گوید: «ما نیاز به گروه‌های اجرایی و شبکه‌های وسیعی داریم که بتوانند در مقیاس بزرگتری فکر کنند. شبکه ای متعهد که در آن افراد از مرحله پیشنهاد دادن صرف عبور کرده و به سمت اجرای آن سوق پیدا کنند».

برای به وجود آمدن آینده‌ای جدید، این گفتگوها نیاز به تمامیت و آینده محوری دارد و برای اینکه خود سازمانی پدیدار شود، افراد باید در قبال سهامداران، ارزشهای سازمان و خواسته های ذینفعان مسئولیت‌پذیر باشند. آنها باید فراتر از فقط حرف زدن و پیشنهاد دادن قدم بردارند. مدیران ارشد نیز باید کاری فراتر از تصمیم‌گیری های سخت و دشوار انجام دهند. هر کس باید شرکت را از آن خود بداند و مسئولیت‌پذیر باشد. شرایط باید به گونه‌ای باشد که در آن افراد خود را متعلق به محیط گفتگوها و شبکه مکالمات بدانند. شبکه‌ی مکالمات درست.

#### خلق گفتگوهای پیش‌برنده با سهامداران

در مستند «شرکت» سر مارک مودی استوارت<sup>۱</sup> رئیس سابق رویال تاج شل<sup>۲</sup> برای ما به شرح داستانی می‌پردازد که در آن ۲۵ معترض در حالی که پلاکاردی در دست داشته‌اند که روی آن نوشته شده بود «آدمکش» به ویلای خارج از شهر او می‌آیند. چند نفر از آنها در حالی که ماسک های ضدگاز به صورت زده بودند با سگ‌هایشان اطراف ویلا می‌چرخیدند. او اتفاقات را این‌گونه شرح می‌دهد:

«به عنوان تظاهرات عمومی جمع آنها چندان قوی نبود... من و همسرم در یک منطقه‌ی روستایی بودیم که آنها آمدند. ما نشستیم و بیش از دو ساعت با همدیگر حرف زدیم. برایشان چایی و قهوه ریختیم و به آنها در محوطه سبزی که داشتیم نهار دادیم. بیست دقیقه بعد آنها گفتند: «خوب مشکل شما نیستید، شرکت شل است». من گفتم: «یک دقیقه صبر کنید. به نظر تان شرکت شل کیست؟ شل از مجموعه افرادی مثل من تشکیل شده است».

<sup>۱</sup>- Sir Mark Moody – Stuart

<sup>۲</sup>- Royal Dutch Shell

شاید بزرگترین محدودیت‌های موجود در کسب و کار (نه فقط در شرکت شل) این است که شبکه گفتگوها تنها از فکر و خیال مدیریت می‌شوند نه از واقعیت. مثلاً از افکاری چون: «فقط کسانی هستند که دخالت شان ضروری است مهم هستند» یا «دیگران را بیرون نگه دارید». در تعادل بین موارد مشروع و قانونی و شفافیت متناسب با آن حلقه مفقود شده‌ای وجود دارد. حلقه‌ای که می‌تواند شرکتی متشکل از انسانهای خوش‌نیت اما مجرم را شکل دهد. حلقه‌ای که هم به افراد محلی ظلم می‌کند و هم به تخریب محیط زیست می‌پردازد.

بعضی از شرکتها کارمندان خود را درگیر گفتگوهای مهم و استراتژیک خود می‌کنند اما با وجود این قدم مؤثر آنها دینفعان خارجی را از یاد می‌برند. به دیده ما این مسئله هم مشکل ساز است و هم ایجا فرصت می‌کند. گفتگوی دائم با دینفعان خارج از سازمان باعث دوام و بقای شرکت می‌شود و همین دینفعان اولین کسانی خواهند بود که روابط مطمئنی را با سازمان و سایر گروههایی که تحت تاثیر فعالیت‌های آنها قرار می‌گیرند برقرار می‌کنند. برگردیم به مثال شل و گفتگوی سر مارک با معترضین. او می‌گفت: «آخر سر آنچه از صحبت با آنها متوجه شدم، این بود که تمام چیزهایی که دغدغه‌ی آنها بود نگرانی من نیز به شمار می‌آمد! مثلاً وضعیت آب و هوا، رژیم‌های خودکامه، حقوق بشر و غیره». با این وجود اختلاف زیادی بین درک سر مارک از وقوع رویدادها و آنچه در ذهن اعتراض‌کنندگان می‌گذشت وجود داشت. خود او می‌گفت: «من احساس می‌کردم می‌توانم برای قسمتی از آنچه آنها را نگران و ناامید کرده و کاری هم از دست‌شان بر نمی‌آید مفید باشم».

وقتی دینفعان یک مجموعه مجاز به شرکت در شبکه گفتگوها نباشند طبیعتاً ناامید و عصبانی می‌شوند و گاهی به اقداماتی دست می‌زنند که شرکت لطمه می‌بیند. اما چرا این نوع گفتگوهای مشارکتی در سازمان‌ها انجام نمی‌شود؟ جواب ساده است زیرا این مستلزم گفتگوهایی است که مدیریت را تهدید می‌کند. بسیاری از مدیران بیم آن دارند که با بازکردن سر گفتگو با عوامل خارج از سازمان، کنترل خود را بر اوضاع از دست بدهند و غیر از آن اگر سازمانی حرف دینفعان خود را بشنود اما پیگیری نکند، آنها احساس خواهند کرد که سازمان به آنها بی‌اعتنایی کرده و خشمگین خواهند شد که وضعیتی به مراتب بدتر است. انجام صحیح آن فرآیند مستلزم داشتن تمامیت است. بنا به تجربه‌ی ما منفعت دخالت دادن سرمایه‌گذاران و دینفعان خارج از سازمان در امور بیشتر از مخاطرات و آسیب‌های احتمالی آن است. لنمین در این خصوص موردی استثنا بود، زیرا تمامیتی که در آنجا بواسطه خلق شبکه‌ای از گفتگوهای جدید ساخته شد، افراد داخلی و دینفعان خارجی را همزمان درگیر خود کرد. رهبران لنمین راههایی برای ارتباط ایجاد کردند تا همه‌ی دینفعان از جمله اتحادیه‌ها، مقامات رسمی، سرگروه‌ها، رهبران محلی، خود کارگران در تمامی سطوح، مؤسسات غیر دولتی و حتی بانک جهانی از آن بهره‌مند شده و نظرات خود را بیان کنند. مدیر کل بخش معادن و انرژی آفریقای جنوبی در پاسخ به این سوال که چرا لنمین با دیگر شرکتها متفاوت است؟ گفته است: «چون آنها به حرف ما گوش می‌دهند و متعهد هستند». و ما این جمله را به گفته او اضافه می‌کنیم که: «البته با تمامیت».

گوش دادن به آینده‌ای که حاوی «خود» است

خودسازمانی وقتی به وجود می‌آید که بذر آن کاشته شده باشد. گفتگوهای پیرامون همواره آن را با تمامیت و بالندگی می‌کارد و به نحو شایسته‌ای از آن مراقبت می‌کند. نگرانی‌های دینفعان باید فعالانه در شبکه‌ی گفتگوها



جای داشته باشد. افراد باید نسبت به آینده از پیش تعیین شده‌شان قدمی فراتر بردارند و از دام آن رها شوند. وقتی این اتفاق افتاد، آنوقت می‌توانند به دستاوردهای گروه‌شان به خوبی بنگرند.

با پدیدار شدن خودسازمانی، افراد متوجه می‌شوند که همه آنها رویا و هدف مشترکی در ذهنشان دارند. یکبار وارن بنیس از کارگردان هالیوود روبرت زمکیس<sup>۱</sup> پرسیده بود که کدام یک از فیلم‌هایش را بیشتر دوست دارد و چرا؟ و او جواب داده بود: «فیلم فارست گاب را و به این دلیل که همه ی افراد تیم ما فیلم مشترکی می‌ساختند». وقتی سازمانی خود راهبر باشد، مانند این تیم در تولید فیلم فارست گاب، به خاطر فعالیت‌های متمرکز و هماهنگی کامل در اجرا، عملکردشان نتایجی در سطح جهانی به بار می‌نشانند و در این مثال بخصوص، فیلم منجر به کسب جوایز متعدد از اسکار می‌شود. اگر در شرکت شما نیز افراد مشغول ساختن فیلم مشترکی شوند یا برای هدفی مشترک تلاش کند، فکر می‌کنید چه تفاوت‌هایی ایجاد خواهد شد؟

گاهی وقت‌ها «خود» مثل خرسی هیجان‌زده، به طور ناگهانی از غار بیرون می‌آید. از وقتی لنمین با مجموعه ی خود رابطه برقرار کرد مراحل توسعه آنها که «لنتسو<sup>۲</sup>» نامگذاری شده بود، به یکباره پدیدار شد. این واژه در زبان محلی به معنای «صدا» می‌باشد. ۱۵۰ نفر نماینده از گروه‌های مختلف هیأتی را تشکیل دادند و توانستند ظرف مدت ۲ سال جلسات پی در پی، اصول و برنامه‌ها، اهداف و نتایج راهبردی را برای سال ۲۰۴۰ بنویسند. انجام این کار همه‌ی افراد را مبهوت کرده بود.

نقطه ی اوج کار این ۱۵۰ نفر میان بحثی رخ داد که باید تصمیم می‌گرفتند نصب چراغهای خیابانی از کدام روستا یا مجتمع مسکونی شروع شود. خانم مسنی وسط تصمیم‌گیری بلند شد و گفت: «دلیل این که در اینجا هیچ کاری انجام نمی‌شود این است که هرکس فقط به منطقه ی خودش فکر می‌کند. در حالی که باید بدانیم چه کاری برای همه موثر تر است. ما باید بیشتر از این که به فکر روستای کوچک خود باشیم به جمع بزرگتر یعنی لنمین توجه کنیم. و این «جمع بزرگتر لنمین» به آنها اجازه داد تا حس جدیدی را تجربه کنند و آینده ی ساکنان محلی را از ستیزه‌گری و منازعه کردن به سرعت و خلاقیت تغییر دهد. وقتی هیأت ۱۵۰ نفره از کار تهیه ی منشور لنتسو فارغ شد مراسمی ترتیب دادند و در آن اعضای هیأت اول منشور تهیه شده را قرائت کردند، سپس همه با هم آواز خواندند، طبق سنت‌های آفریقایی رقصیدند و آزادانه نگرش خود را نسبت به رویای سال ۲۰۴۰ توصیف کردند. دیگر «خود» آنها پدید آمده بود.

پیتر بلوک چنین دستاورد هایی را این گونه بیان می‌کند: «در آینده، آزادی جزء اصول سازمانها خواهد بود و جایگزین کنترل و پیش‌بینی می‌گردد. تغییر افراد نسبت به آنچه در دهه ۱۹۷۰ مشهود بود بسیار متفاوت شده است. در آن زمان مردم می‌گفتند: «این زندگی من است، حال چه کارهایی باید انجام بدهم تا آن را حفظ کنم؟ و امروز در سازمانها می‌گویند این سازمان من است. چطور می‌توانم آن را حفظ کنم؟».

دولتها می‌توانند برای این نوع جدید شرکتها ی بزرگ سهمی نقش مهمی بازی کنند آنها باید در جهت تشویق مدیریت ارشد، ارزش سهام و برای جلب همکاری‌های آینده محور ذینفعان و همچنین اجتناب از «برون‌فکنی» هایی که قبلاً در مورد آن صحبت کردیم تلاش نمایند.

<sup>1</sup>- Robet Zemeckis

<sup>2</sup>- Lentswe

از خود غافل نشوید

معمولاً وقتی «خود» سازمانی بوجود می‌آید رهبران پا پیش می‌گذارند و با و به‌کارگیری زبان «آینده محور» آن را اعلام می‌کنند. آنگاه مدیران می‌کوشند تا با ایجاد سیستمها، فرآیندها، سیاستها و روش‌های اجرایی آنچه رهبر اعلام کرده را واقعیت بخشند. «خود» بسیار نیرومند است، همچنین به سادگی می‌گریزد! در طول نوشتن این کتاب ما در چندین مورد به رهبرانی برخوردیم که هر کاری که در این فصل به آن اشاره شد، انجام داده بودند اما تلاش آنها بی‌نتیجه مانده بود. بعضی وقت‌ها دلیل این ناکامی آن بود که شرکت را فروخته بودند و مدیریت جدید نفهمیده بود تلاشهای قبلی بر چه مبنایی بوده است. در موردی دیگر، محور اصلی ابتکار و نوآوری شرکت بدون این که تجربیات خود را به جانشین خود انتقال دهد آنجا را ترک گفته بود. بدون تداوم «خود» سازمان از هم می‌پاشد، مانند دودی که با یک باد بهم می‌ریزد و بعد نتیجه آن جایگزین شدن سیاستها و منافع کوتاه مدت در شرکت می‌باشد.

هدیث خود راهبر

در اواخر نوشتن این کتاب، برای بازبینی مجدد موضوعات و اندوخته‌های هشت ساله‌مان در منزل استیو در میامی بودیم که به یکی از بزرگترین مشوقان خود دکتر هال فیشر رایت<sup>۱</sup> که علاوه بر پزشکی به مشاوره کسب و کار هم علاقمند بود برخوردیم. وقتی با او در مورد این که چرا بیشتر شرکتها روی «خود» تمرکز ندارند صحبت می‌کردیم، می‌گفت: «شاید مدیران هم مثل سوگندنامه پزشکان نیاز به سوگندنامه مدیریتی دارند». مثل همیشه به نظر می‌رسید توصیه‌اش جامع و تمام عیار است. در سال ۱۹۶۴ لوئیز لازانا<sup>۲</sup> رئیس آکادمی پزشکی دانشگاه تافتس<sup>۳</sup> نگاهی به سوگندنامه بقراطی انداخت و با مهارت بسیار نسخه جدیدی از این سوگند نامه را به همه ارائه داد که امروز در بیشتر دانشکده‌های پزشکی جهان به کار می‌رود. بخشی از آن را در اینجا می‌آوریم. شما نیز در حین خواندن این جملات به وضعیت مدیریت امروز فکر کنید:

«من سوگند یاد می‌کنم تنها به آنچه برای معالجه سودمند است عمل کنم و به تمام اقداماتی که برای آن ضرورت دارد مبادرت ورزم و از افراط و تفریط در درمان اجتناب کنم. به خاطر می‌سپارم که فقط تبی مزمن یا غده‌ای سرطانی را معالجه نمی‌کنم بلکه به درمان انسانی می‌پردازم که بیماری‌اش روی خانواده و اقتصاد او تأثیر بد گذاشته است. من به خاطر می‌سپارم که تنها عضوی از اجتماع هستم با وظیفه‌ای خاص برای تمام ابنای بشر، فارغ از رنگ و نوع و عقیده آنها چه در سلامت باشند و چه نباشند. من برای نگه داشتن بهترین سنت‌های حرفه‌ام و برای خدمت به آنانی که نیازمند من هستند، کوشش خواهم کرد».

اکنون سؤال ما این است که نسخه جدید سوگندنامه مدیریت چگونه باید باشد؟ ما این مطلب را با چند استاد دانشگاه، رهبران کسب و کار، مشاوران، نویسندگان مشهور و نظریه پردازان دیگر مطرح کردیم و اغلب آنها می‌گفتند که نسخه جدید احتمالاً باید در یک جمله خلاصه شود: «من قول می‌دهم ارزش سهام این شرکت را بالا ببرم، فقط همین».

<sup>1</sup> - Halee Fischer-Wright

<sup>2</sup> - Louis Lansangna  
tufts - <sup>۳</sup>

یکی از متخصصانی که ما با او مصاحبه‌ای داشتیم، راکش خورانا<sup>۱</sup> از مدرسه کسب و کار هاروارد بود. او در سال ۲۰۰۷ کتاب «تعهد اجرا نشده مدیریت به عنوان یک حرفه» را نوشت. در آن زمان او در حال تمام کردن کتاب دیگری بود مبتنی بر نیاز مدیران به تعهدی فراتر از صرفاً بالا بردن ارزش سهام. او هم مانند ما به قدرت تجارت آزاد باور داشت و معتقد بود مدیریت امروز کارهای زیادی دارد که باید انجام دهد. او می‌گفت: «ایده اصلی در قرن بیست و یکم حرفه‌ای کردن مدیریت بود. اما این اتفاق نیفتاد کیفیت آموزش در مدارس کسب و کار اغلب برعکس از آب در آمده است و این در تضاد با ایده اولیه می‌باشد.»

«خود» را برای ما شرح داد که در اوایل قرن بیستم محور خواسته‌های عمومی، مسئولیت‌پذیری بیشتر شرکت‌ها بود. با ورود کنگره آمریکا به این مسئله مدیران تعهد کردند که «خود» را با این خواسته‌ها هماهنگ کنند او می‌گفت: «مدیریت اما بر خوردی رویاگونه با موضوع داشت. مثلاً می‌گفتند اگر ما مدرسه کسب و کاری تاسیس کنیم، آنوقت تخصص هم خواهد آمد». مدرسه کسب و کار ایجاد شد و زمینه رشد دانشگاه‌ها را فراهم آورد اما مدیریت هرگز به اهداف رویایی خود نرسید. در عوض در یک سری ابزارهایی که در جهت تولید منافع بیشتر برای سرمایه‌گذاران بود تولید شد. در دهه‌های بعدی بر اساس مدیریت علمی و شیوه‌های نوین، مدیران آموختند که شرح وظایف بنویسند، بخش‌هایی از تصمیم‌گیری را به دیگران واگذارند، اهداف را تنظیم، عملکردها را ارزیابی و فعالیت هزاران نفر را با هم سازماندهی کنند. مدیریت بر ساختار مکانیکی موفقیت متمرکز شد و نتایج آن هم البته عالی و جذاب بود. خورانا در ادامه می‌گفت: «شرکت‌های بزرگ مردم زیادی را از فقر خارج کرده و رفاه و زندگی بهتری را برایشان به ارمغان آورده‌اند. با این حال آنچه ما فاقد آن بوده‌ایم ایجاد مفهومی درست از شرکت در هماهنگی با جامعه‌ای که در آن قرار دارد می‌باشد. امروز ما حتی فراموش می‌کنیم بپرسیم که به راستی هدف واقعی چیست؟»

صورت حرفه‌ای این مطلب این است: «چه کسی قادر است مدیریت را به کشف این هدف هدایت کند؟ چه کسی می‌تواند آنچه را که دکتر لازانا برای پزشکی انجام داد برای مدیریت هم انجام دهد؟ و به بیان دیگر «خود» را در مدیریت پیدا کند؟».

دهه‌های اخیر به ما آموخته است که چنین شخصی مسلماً از میان دانشگاهیان، قانونگذاران، فعالان سیاسی یا اصحاب رسانه برخواهد خواست. مانند بسیاری از نوآوری‌های دنیای کسب و کار، این نیز تنها از دل کسب و کار باید برخیزد.

تنها یک رهبر موفق که شرکت خود را به یک شهروند جهانی تبدیل کرده باشد صلاحیت ورود به چنین چالشی را دارد. ما معتقدیم که چنین رهبری در میان افرادی که با قدرت سه قانون عملکرد آشنا هستند خواهد بود. نتیجه بخش میانی کتاب را می‌توان در این چند سؤال که به نوعی برای زندگی شما نیز مصداق دارد خلاصه کرد:

- ۱- رهبران چنین سازمان‌هایی تا چه حد بر مواردی به جز سود تمرکز دارند؟
- ۲- چگونه می‌توانیم از "برون‌فکنی" اجتناب کنیم؟
- ۳- از بین همه افراد سازمان چه کسی برای پیدا کردن «خود» سازمانی بهتر است؟
- ۴- برای تسهیل این روند چه کاری می‌توان انجام داد؟ و چه کاری از دست من ساخته است؟

<sup>۱</sup> - Rakesh Khurana

۵- با داشتن یک سازمان خود راهبر، چقدر می‌توانیم از مرزهای فعلی فراتر رویم؟

از رهبران بخواهید

برای اولین بار در تاریخ کسب و کار یافتن خودسازمانی چیزی بیش‌تر از یک ایده خوب به نظر می‌رسد و این کار یک الزام شده است. شرکتی که خوب گوش می‌دهد و به تمام ذینفعان خود متعهد است، می‌تواند به عنوان یک مدل ساختاری از کسب و کار شرکت‌های خود راهبر مطرح شود. مدلی از همکاری‌های طولانی مدت و در سراسر عرصه تجارت و کسب و کار در جهان.

حال وقت آن رسیده است که به قسمت سوم کتاب یعنی استادی در بازی عملکرد قدم بگذاریم.

**بخش سوم**

**استادی در بازار عملکرد**

همه به فکر عوض کردن دنیا هستند اما هیچ کس به فکر عوض کردن خودش نیست.

«لئو تولستوی»

چه کسی یا چه چیزی زندگی شما را هدایت می‌کند؟ تأیید دیگران؟  
خشنود کردن پدر و مادرتان؟ توقع دیگران از شما و یا اثبات خودتان؟

این فصل در مورد کارهایی است که باید انجام گیرد تا رهبری در زندگی‌تان امکان‌پذیر شود و به این معنا است که با انجام آن در تمام ابعاد زندگی از کار و روابط و خانواده گرفته تا در اجتماع به رهبری لایق تبدیل شویم. وارن بنیس در چند صفحه‌ی اول کتابش «زندگی ساخته شده» که به نوعی تعمق در خویشتن است، این طور می‌نویسد: «من به خلق و نوسازی خود» اعتقاد دارم، باید آن را باور کرد... معتبر بودن به معنای واقعی کلمه این است که خودتان نویسنده زندگی خودتان باشید تا علاقه و آرزوهای درونی خود را کشف کنید و راهی برای فعال شدن آنها بیابید.»

عبارت «علاقه و آرزوهای درونی» به نظر او بهترین و با ارزش‌ترین بخش یک انسان است. وقتی زندگی ما به محوریت این بخش درآید، آنگاه همه‌ی ابعاد زندگی تغییر خواهد یافت.

اینجا به یک دو راهی می‌رسیم، یا باید زندگی را مثل قبل ادامه داد با همان عادات و عملکرد و نتایج قبلی و یا «خود» مان را به طریقه جدیدی خلق کنیم. بیشتر مردم در تلاطم زندگی غوطه‌ورند. ما اغلب خودمان را درگیر رویدادهای زندگی می‌کنیم اما بیشتر وقت‌ها صاحب اختیار نیستیم و کنترل امور را در دست نداریم. اگر بخواهیم وارد مقوله‌ی خودسازی شویم و بخواهیم خودمان را پیدا کنیم باید در جاده‌های ناآشنایی قدم بگذاریم. به جای این که رهبری زندگی را به دست گذشته‌ها بسپاریم باید متعهد شویم. ما دقیقاً همانی خواهیم شد که به آن متعهد هستیم. همان که اینک بینش و نگرش ما شده و رویای آینده‌ی ما را تشکیل می‌دهد. تنها در این صورت است که با خرد و اعتماد به نفس برای ایفای نقش رهبری در روابط، در گروه‌ها، سازمانها، انجمن‌ها و حتی اجتماع آماده خواهیم بود.

این فصل در مورد خلق دوباره خودمان و رهبری کردن در گوشه‌زویایی از زندگی است که برایمان اهمیت دارد و این کار مستلزم نگاهی همچون نگاه کردن به آلبوم عکسهای زندگی مان است. در این اکتشاف مواردی آشکار خواهد شد که از چشم ما پنهان مانده و یا حداقل مواردی را خواهیم یافت که باعث شده در حل و فصل مسائل همیشه از چیزی اجتناب کرده یا طفره برویم.

بیشتر مردم خواسته‌های مهمی داشته‌اند که همه را به «یک روزی در آینده» سپرده‌اند و این توهم «یک روزی» بسیار فراگیر، آرام‌بخش و تسکین‌دهنده است؛ در حالی که زندگی شایسته این فریب نیست. هر روز در روزنامه‌ها گزارش مرگ انسان‌هایی را می‌بینم که در مسیر کارشان تصادف کرده‌اند. با این وجود مردم از خواب بیدار نمی‌شوند و می‌پندارند که آن روز هم قطعاً مثل بقیه روزهایشان است. اما این حقیقت وقتی سرزده وارد امید و آرزوهای آنها می‌شود بسیاری تلخ و ناگوار است. هر از گاهی الهه‌ی بخت به افرادی لبخند می‌زند و آنها برنده بخت‌آزمایی می‌شوند. لبخند می‌زند اما به نظر نمی‌رسد که هیچ‌گاه آن افراد ما باشیم. وقتی تصویر رویاها، آرزوها و خواسته‌هایمان را در توهم «شاید یک روزی» قرار می‌دهیم، باید بدانیم که از حقیقت زندگی جدا افتاده‌ایم. یک روزی در آینده هرگز به دست نمی‌آید. چیزی که واقعاً هست همین حالا است.

شما واقعاً چه کسی هستید؟

کولین ویلسون<sup>۱</sup> نویسنده پرکار و صاحب نفوذ انگلیسی در محله‌ای فقیر و از پدر و مادری بدنیا آمد که از طبقه کارگر بودند. اگر چه آرزوی او این بود که آلبرت انیشتین دوم شود اما در سن شانزده سالگی بخاطر فقر و نداری مجبور به ترک تحصیل شد. بعدها در سمت دستیار آزمایشگاه مشغول به کار شد اما احساس یأس و سرخوردگی چنان او را در بر گرفت که تصمیم گرفت با خوردن اسید به زندگی اش پایان دهد. ویلسون درست لحظاتی قبل از این کار، به ادراک خود پرداخت و متوجه شد که در حقیقت دو تا کولین ویلسون وجود دارد. انگار که دو نفر در یک بدن زندگی می‌کردند. یکی پسر سبک مغزی که سر خورده و متأسف

<sup>۱</sup> - Collin Wilson

بود و دیگری خود واقعی او. در لحظه‌ی اقدام او به این ادراک رسید که آن پسر ابله می‌خواهد هر دو نفر را به کشتن دهد. از این لحظه به بعد کولین ویلسون از راه جدیدی برای خودش رخ داد. او خود واقعی‌اش را دید و آن را به جای آن کارمند ناکام و ناموفق آزمایشگاهی نشانده. «وقتی شخصیت انسان برای خودش تغییر یابد آن وقت سایر چیزها نیز تغییر خواهند کرد.»

قدری به کار بزرگی که رهبران می‌کنند فکر کنید. این فصل در مورد رهبری ما حول «خود» حقیقی است. فقط در این صورت است که آماده رهبری دیگران، سازمان‌ها و حتی اجتماع خواهیم بود.

چگونه به آنچه که هستید تبدیل شده‌اید؟

نمونه‌های زیادی وجود دارد که شرح می‌دهد ما چگونه ما شده‌ایم. ببینید نمونه‌هایی که ذکر می‌کنیم را می‌شناسید؟ همه ما در زندگی لحظات خاصی را تجربه کرده‌ایم که مسیر آینده‌مان را رقم زده است. ما به دو نمونه از تجربیات خودمان می‌پردازیم (نویسندگان کتاب). بعد از مطالعه آن شما نیز از تجربیات خودتان بگوئید. داستان اول مربوط به استیو است:

«اولین روز کلاس هفتم به کلاس وارد شدم در حالی که هیچ کدام از همکلاسی‌های قدیم خود را نمی‌دیدم به جز چند تا که خیلی قلدر و درس‌نخوان بودند. اما موقع نهار به یکباره همه دوستانم را دور هم جمع دیدم. از آنها پرسیدم که در کدام کلاس هستید؟ بعضی‌ها گفتند: «کلاس ۷-۱» و بعضی‌ها هم گفتند: «کلاس ۷-۲»، اما من در کلاس «۷-۳» بودم. در یک لحظه به فراست دریافتم که معنی این کلاسها چیست. بچه‌های باهوش به کلاس ۷-۱ می‌رفتند و آنها که درس‌نخوان بودند به ۷-۳. خیال می‌کردم که اشتباهی شده است چون من باید به کلاس ۷-۱ می‌رفتم. زنگ آخر به اتاق مشاور مدرسه رفتم و در زدم. مرد بلند قدی در را باز کرد. به جلو خم شد تا حرف‌های من را بشنود. به او گفتم: «من در کلاس ۷-۳ هستم و فکر می‌کنم اشتباهی شده چون تمام دوستانم به کلاس ۷-۱ یا ۷-۲ رفته‌اند» مشاور به من گفت: «آن امتحان پایان ترم را یادت هست؟» گفتم: «نه». درس خواندن، امتحان دادن و تکلیف چیزهایی بود که هیچ وقت برای من اهمیتی نداشت. من فقط بازی کردن در حیاط را دوست داشتم. او گفت: «آن امتحان تعیین می‌کرد که باید به کدام کلاس بروی. پاشو پسر آن طور که فکر می‌کنی اشتباه نشده، شما در همان کلاسی هستی که باید باشی.»

در اتاق را بست در حالی که من هنوز مات و مبهوت ایستاده بودم. انگار زمان متوقف شده بود. با خودم فکر می‌کردم که به مادرم چه بگویم؟ هنوز هم آن لحظات در خاطره‌ی من باقی مانده است! بعد از چند ثانیه ایستادن فهمیدم که یک جای کار ایراد دارد. فکر کردم شاید بقدر کافی باهوش نیستم و این چیزی بود که در مقابلش چاره‌ای جز سکوت نداشتم. باید از مادرم هم مخفی نگه می‌داشتم چون آرزو داشت که من پزشک بشوم. من هم به جای این که تسلیم این موضوع شوم تصمیم گرفتم در مورد آن کاری انجام دهم. درس خواندن هیچ وقت برایم مهم نبود اما از آن لحظه به بعد مهم شد. از آنجا که من تیزهوش نبودم، شاید کوشش و تلاش زیاد جبران این مطلب را می‌کرد. پس درس خواندن هدف من شد. در آن زمان مهمترین قسمت درس ما ریاضی و زبان بود و من توانستم با کسب امتیاز ۱۰۰ درصد در ریاضی و ۹۵ درصد در انگلیسی قبول شوم و از کلاس ۷-۳ به ۷-۱ بروم. اکنون دیگر بچه‌ها فکر می‌کردند که من واقعاً باهوش بوده‌ام اما حقیقتاً خودم هرگز چنین نظری نداشتم.»

استیو آنها را در خلوت ذهنش دست انداخته بود. او با اندیشه «من بقدر کافی باهوش نیستم» شروع به درس خواندن کرد، نمره‌ی عالی گرفت و به کلاس ممتازها رفت و پسری نمونه شد. اما با وجود موفقیت‌های تحصیلی که بدست آورد هرگز دروناً مسئله‌ی باهوش نبودن برای خودش تغییر نکرد. موضوع این نیست که چقدر تلاش کرد. موضوع این است که او برای خودش به شکل پسری رخ می‌داد که هنوز پشت در اتاق مشاور مدرسه ایستاده است. سال‌ها بعد او به درجه کارشناسی ارشد فلسفه از دانشگاه شیکاگو نائل آمد در حالی که احساس می‌کرد همان شک و تردید هنوز در وجودش هست.

استیو ادامه می‌گفت: «به کلاس بالاتر که می‌رفتم، تا وقتی ارزیابی نکرده بودم که از دیگران کمتر نیستم، چیزی نمی‌گفتم و این شک از آنچه که بودم، آزادی‌ام را می‌گرفت و مانع ابراز وجودم می‌شد.» من حتی پتانسیل رهبری کلاس را داشتم اما تردید در باهوش بودن آن را هم محدود کرده بود.»

در زندگی همه ما لحظاتی وجود دارد که برای خود تصمیمات مهم، عمیق و اساسی می‌گیریم، تصمیماتی که از آن لحظه به بعد تاثیر زیادی بر زندگی‌مان می‌گذارند. ما غالباً در «چه کسی هستیم» و «چه می‌توانیم انجام بدهیم» محدود می‌شویم به دنبال راه بهتری می‌گردیم اما تا میسر آمده را بررسی نکنیم این راه میسر نمی‌شود. چالش بحرانی زندگی دیو لوگان وقتی که هشت سال بیشتر نداشت اتفاق افتاد. شبی که پای میز شام یک تصمیم اساسی گرفت. داستان او از قرار زیر است:

«با خانواده‌ام در حال شام خوردن بودم. ما در مورد رونالد ریگان که کاندیدای ریاست جمهوری شده بود صحبت می‌کردیم. پدر آزادی‌خواه‌ام عصبانی و مادر محافظه‌کارم می‌خندید و این بحث خانوادگی ما در آشپزخانه بود که همیشه با سیب‌زمینی آب‌پز، گوشت و کلم همراه بود. آن شب در میان بحث در مورد این که آیا با شروع جنگی دیگر جهان به پایان خواهد رسید یا نه، من با صدای زنگ‌داری گفتم: «بله همه چیز درست خواهد شد.» خواهرم که اغلب خوش‌فکر و خونسرد بود به پشت سرم زد و گفت: «چرا وقتی چیزی برای گفتن نداری دهانت را نمی‌بندی؟» بعد نفسش را به شدت بیرون داد و گفت: «ای خدا، همیشه همین‌طور هستی.» زمان برایم به کندی می‌گذشت. به خودم گفتم: «من همیشه همین‌طور هستم؟ یعنی چیز درستی برای گفتن ندارم؟» و وقتی بیشتر فکر کردم به این نتیجه رسیدم که حتمی من عیب و ایرادی دارم، ایرادی که باعث می‌شود به شکل آدم ناچیزی در نظر خواهرم جلوه کنم. با این وجود تسلیم نشدم. تلاش کردم تا شأن خودم را دوباره بدست بیاورم. گفتم: «معلم‌مان گفت که ریگان می‌تواند جلوی شوروی را بگیرد.» با گفتن این حرف اتفاق جالبی افتاد. همه داشتند به حرف من گوش می‌دادند، حتی خواهرم و من فهمیدم که نقل قول کردن راهی است که می‌توانم ضعفم را بپوشانم و برای هر چیزی که بخواهم مورد تأیید واقع شود باید از این راه استفاده کنم. این تا سال‌های بعد حتی بعد از اخذ دکترا در من باقی ماند. در مصاحبه‌ها به جای گفتن نقطه نظرات خودم دائم سخنان بزرگان و خبرگان موضوع را نقل قول می‌کردم. من چیزهای زیادی برای گفتن داشتم اما توانایی‌هایم برای مثل یک رهبر واقعی عمل کردن متوقف مانده بود. در واقع من به جای تلاش برای ابراز «وجود» از زبان خودم، با نقل قول از دیگران اعتبار می‌گرفتم و بهای آن این بود که صدای «خودم» ضعیف و ضعیف‌تر شد.

تصمیماتی که زندگی ما را شکل می‌دهد اغلب ریشه در گفتگوهای درونی ما دارند. «یک جای کار ایراد دارد» و «حتمی من عیبی دارم» یکی از آنها است. برای استیو ایراد در هم‌کلاس شدن با بچه‌های درس‌نخوان کلاس (۷-)



۳) بود و برایش «حتمی من عیب و ایرادی دارم» برابر بود با «به قدر کافی باهوش نیستم». برای دیو هم «یک جای کار ایراد دارد» با شوکی که خواهرش به او داد ظاهر شد و «حتمی من عیب و ایرادی دارم» برای او به شکل «حرفی برای گفتن نداشتن» رخ می‌داد.

شما چطور؟ آیا لحظات مشابهی داشته اید؟ آیا تجربه لحظاتی که «یک جای کار ایراد دارد» و یا «حتمی من عیب و ایرادی دارم» را داشته‌اید؟ در این موقعیتها چه تصمیماتی گرفته‌اید؟ به آن تصمیماتی فکر کنید که خاص بوده اند و منجر به ایجاد راه‌هایی مشخص برای آینده شده اند. همان تصمیماتی که به ظاهر عیب شما را پوشانده و نتایج دلخواهتان را به ثمر رسانده است.

توجه داشته باشید تصمیماتی که برای رفع معایب خود می‌گیریم بر مبنای شخصیت‌مان گرفته می‌شود و بستگی به نوع بودنمان و برداشت خودمان از خودمان دارد. درک این مطلب بسیار مهم است که این تصمیمات، تصمیم در مورد رفتن یا نرفتن به سینما یا اینکه کجا شام باید خورد یا نخورد نیست. اینها تصمیماتی هستند که می‌توانند زندگی ما را دگرگون کنند. مثل این است که بگوییم شما در دادگاهی با موضوع «برخوردتان با زندگی چگونه است» قرار دارید و باید جواب پس دهید. در این دادگاه شما، هم متهم هستید هم هیئت منصفه و هم قاضی. علت حضور شما نیز چیزی است که آن را عیب و ایراد خود می‌دانید. پس از بررسی شواهد و اسناد موجود بالاخره حکمی در مورد شما صادر می‌شود. توجه کنید که در اینجا نقش شما قاضی است، این حکم عین همان تصمیمی است که برای آینده خود می‌گیرید تا به واسطه‌ی آن بتوانید عیب خود را بپوشانید. این حکم ابدی و همیشگی است و شخصیت شما را و حتی برداشت‌تان از دنیا را محدود و محدودتر می‌کند.

حکم ابدی استیو، «چون به قدر کافی باهوش نیستی پس بیشتر درس بخوان» بود و حکم ابدی دیو این بود که «از بزرگان چنان نقل قول کن که دیگر کسی روی حرفت حرفی نزند». توجه کنید این‌گونه جملات همان‌طوری عمل می‌کنند که طراحی شده‌اند. آن‌ها مسیر بقا و موفقیت شما را تعیین می‌کنند.

بسیاری از نمونه‌های رهبری نیز بر پایه‌ی همان شخصیت ظاهری ساخته شده، بنا می‌شود. همان شخصیتی که در بحران‌ها و تحت فشار و پریشانی خلق شده و تنها به این دلیل که فقط حکم شده‌اند با ما مانده و گاهاً نجاتمان هم داده اند. بگذارید نگاه دقیق‌تری به این رویکرد بیندازیم.

چه اتفاقی می‌افتد اگر رهبری ما در زندگی بر مبنای این‌گونه حکم‌های ابدی شکل بگیرد؟ واضح است در بهترین حالت رهبری ما محدود و نامعتبر خواهد بود، زیرا بر پایه‌ی یک شخصیت ظاهری شکل گرفته است. شخصیتی که حقیقت واقعی مان را پنهان می‌کند. استیو می‌خواست باهوش به نظر برسد اما هر کاری که می‌کرد مبنای او «به قدر کافی باهوش نیستم» بود. دیو می‌خواست آنچه می‌گوید معتبر بوده و همیشه حرفی برای گفتن داشته باشد اما هرآنچه می‌گفت بر مبنای «چیزی برای گفتن نداشتن» بنا می‌گرفت. توجه کنید شاید آنچه اینجا بیان می‌شود برای شما هم مصداق داشته باشد. آیا شما هم سعی می‌کنید چیزی به جز آنچه واقعا هستید باشید؟

به اطراف خود نگاهی بیندازید، کسانی که سعی می‌کنند رهبر باشند را خوب بنگرید. دقیق‌تر که شوید می‌توانید ببینید آنها درست همان شخصیتی شده‌اند که در لحظات بحرانی برای خود ساخته و مبنای زندگی‌شان قرار گرفته است. می‌توانید آن حکم ابدی را که به خودشان تحمیل کرده‌اند ببینید. حتی می‌توانید بفهمید که این حکم ابدی

برای پوشاندن چه چیزی صادر شده است. به عنوان مثال افرادی را تصور کنید که از نظر خودشان فردی عمیق، جذاب، محبوب و یا دوست داستنی و دلچسب نیستند. آنها برای جبران عیبی که می‌پندارند، ابتکارهایی به خرج می‌دهند مثلاً برای پوشاندن سطحی بودن خود، نوآور می‌شوند. برای پوشش نامحسوب بودن خود فردی امروزی و باسلیقه و یا برای جذاب نبودنشان فردی سخت‌کوش و پیگیر می‌شوند. شما می‌توانید به خوبی کامیابی آن‌ها را ببینید که با وجود مشکلات فراوان وجود دارد. اما خوب می‌دانید که اصیل و واقعی نیست.

یکی از مشاورین لنین شخصی به نام لاری پیرسون<sup>۱</sup> بود، او با ۱۰۹ کیلوگرم وزن بازیکن فوتبال آمریکایی و همچنین کارشناس ارشد امور اجتماعی بود. ظاهری بسیار توانمند و در رابطه با دیگران راحت و بی‌آلایش بود. او در مورد این که شخصیتش چگونه در طول دوره‌ای از زندگی‌اش شکل گرفته است با ما گفتگویی داشت. قبل از عنوان کردن آن بهتر است به تصمیماتی که پیرسون گرفته و به شخصیتی که برای خودش خلق کرده و همچنین به محدودیت‌هایی که به خاطر هر دوی اینها برایش ایجاد شده بود توجه کنید:

«من در یک محله نسبتاً خشن آمریکایی - آفریقایی تبار بزرگ شده‌ام. دبیرستان که بودم یک روز جوانی وارد رختکن شد و چاقویی زیر گلویم گذاشت و گفت: «اگر گریه نکنی سرت را می‌برم». بعد از لحظه‌ای فکر کردم تنها راهی که می‌توانم از آن وضع خارج شوم گریه کردن است. بنابراین این کار را کردم؛ اما بعد از این واقعه تصمیم گرفتم که دیگر به هیچ کس اجازه ندهم به من زور بگویند و تهدیدم کند. تصمیم گرفتم قوی‌تر از هر اوباشی باشم، همیشه راهی برای خروج از مشکلات پیدا کنم و نگذارم دوباره در چنین تنگناهایی گیر بیفتم».

پیرسون همچنین به اختلال در خواندن دچار بود و به زحمت متون را می‌خواند. بعد از این واقعه او تصمیم گرفت برای این مشکل نیز راهی بیابد و به خاطر اتکا به دیگران برای خواندن متن‌ها خود را محدود و گرفتار نکند:

«من تابلوی خیابان‌ها را نمی‌توانستم بخوانم، بچه‌هایی که به مدرسه‌ی خودمان می‌رفتند را نشان می‌کردم و به دنبالشان راه می‌افتادم. بعد از نزدیک شدن به مدرسه دیگر می‌توانستم بقیه‌ی راه را خودم بروم» هیچ کس نمی‌دانست که او قادر به خواندن نیست حتی مادر و معلمش: «وقتی موقع کتاب خواندن می‌رسید منتظر می‌ماندم تا اول یکی شروع کند چون من آن را نخوانده بودم. من یاد گرفته بودم تا به دقت آنچه را که دیگران می‌خوانند، بگویم و چیزهایی هم از خودم به آن اضافه کنم و هیچ کس هم هرگز از من نمی‌پرسید که آیا مطلب را خوانده‌ام یا نه. به این ترتیب من به دروغگویی غیر قابل اعتماد تبدیل شده بودم که در این کار واقعاً خبره شده بودم. متأسفانه هیچ دوست صمیمی هم نداشتم، چون آنها چیز قابل اعتمادی در من پیدا نمی‌کردند».

امروز اما لاری می‌داند که مردم بی‌اصالتی را می‌فهمند. وقتی کسی ابهام یا بی‌ثباتی را لحن و گفتارشان ببیند، به شما بی‌اعتماد شده و درک می‌کند که به قدر کافی صاف و صادق نیستید. مردم حتی می‌توانند حرکات ناآگاهانه‌ی ما را در رفتارمان تشخیص دهند و فکر کنند که چقدر ناجور است. آنها می‌توانند ببینند که عیب و ایرادی در کار ما هست. البته مردم ترجیح می‌دهند که در مورد صادق بودن یا نبودن دیگران حرفی نزنند. انگار یک قانون نانوشته وجود دارد که می‌گوید: نه شما از من بگو، نه من از شما. اگر یک‌بار در مورد من اظهار نظر کردی من هم همین کار را با شما می‌کنم. در نتیجه همه به کار خود مشغول هستند.

<sup>۱</sup> - Larry Pearson

جاده اینجا دو راهه می‌شود آنچه مطرح است انتخاب بین همرنگ جماعت شدن و یا مقاومت و پایداری است. راه ما از جاده اصالت می‌گذرد و این راه به درد کسانی که دنبال راحتی و آسودگی هستند نمی‌خورد. این با تحول درونی و دگرگونی ما آغاز می‌شود و باعث تغییر کردن بسیاری از احساساتی می‌شود که ما نسبت به خودمان داریم. انجام این تغییرات به ما این امکان را می‌دهد تا توانایی‌ها، ظرفیت‌ها، اهداف و نیت‌هایی به دست آوریم که ما را در مدار درست زندگی قرار می‌دهد.

#### نگاه به محدودیت‌های حکم ابدی

بیائید به تجربه‌های شما برگردیم. به عکس‌العمل‌هایتان روی تجربه رهبری. چه وقت‌هایی از بیشترین قابلیت رهبری برخوردارید؟ لیستی از آنها تهیه کنید و چند موقعیت ذهنی را هم که فکر می‌کنید از این توانایی برخوردارید به آن اضافه کنید. چه وقت‌هایی از کمترین قابلیت رهبری برخوردارید؟ لیستی هم از آنها تهیه کنید و به آن چند موقعیت ذهنی اضافه کنید. حال وضعیتی را انتخاب کنید که در ن توانا بوده‌اید، ببینید که آیا این حالت حاصل یک شخصیت ظاهری نیست که در بحرانی آن را خلق کرده‌اید؟ به عنوان تمرین یک وضعیت را هم بررسی کنید که در آن ناتوان بوده‌اید. حال می‌دانید که احتمالاً این ناتوانی حاصل شخصیت ظاهری خود ساخته‌ای بوده است که کارساز نبوده و بی‌اثر مانده است. به گذشته‌ی خودتان نظری بیندازید. به وقایع ناگواری که برایتان رخ داده و باعث شده تا فکر کنید عیب و ایرادی دارید. احتمالاً وقایع در کودکی یا در دوران رشد و بلوغ شما رخ داده است. وقایعی که در جریان آن با اقدامی جدی سعی داشته‌اید عیب و ایراد و کمبودهای خود را بیوشانید و به این ترتیب از موقعیت‌های بد‌رهایی یابید و آن را مدیریت کنید. آیا بخاطر می‌آورید که در این موقعیت‌های بد چه تصمیماتی گرفته‌اید؟ بیاد می‌آورید که تصمیم گرفتید چه کاری انجام دهید و از آن به بعد چگونه آدمی شوید؟ اکنون می‌توانید درک کنید که چگونه خود را به چیزهایی محکوم کرده‌اید که به خاطر آن مجبور می‌شوید به گونه‌ای رفتار کنید که عیب و ایراداتان پوشیده بماند.

این تمرین دو هدف دارد: اول دیدن شخصیت ظاهری که به وضوح آن را خلق کرده‌اید و این که کجاها عامل و مؤثر و کجاها شکست خورده بوده است و دوم آگاه شدن نسبت به آن حکم ابدی‌ایی که شخصیت امروز شما را شکل داده است و شما با آن راهی برای زیستن یافته‌اید و یا کسی شده‌اید که امروز هستید. بیاد آورید همان طور که دو نفر کولین ویلسون وجود داشت، شما نیز دو نفر هستید. یکی از آنها آن شخصیت ظاهری است که در پس «یک جای کار ایراد دارد» بقا داشته و می‌کوشد تا خود را خوب جلوه دهد، به فریب شما و دیگران می‌پردازد و این شخصیت بر اساس حکم ابدی شما بنا شده است. از این راه امکان زیستن در این جهان را می‌جوید. شخصیت دوم که خود واقعی‌تان است، آنی است که واقعاً هستید نه آن که با شخصیت ظاهری‌تان مرزبندی شده است.

حال سوال این است: ما چگونه می‌توانیم از حد و مرزهای حکم ابدی خود رها شویم؟

#### واژگون کردن حکم ابدی

خبر خوب در مورد حکم ابد صادر شده این است که شما فقط متهم، داور و قاضی نیستید. در این سناریو شما می‌توانید دادگاه تجدید نظر هم داشته باشید. می‌توانید درک کنید که چطور زندانی محدودیت‌هایی که ساخته‌اید شده‌اید و آن حکم را باطل کنید و خبر بد این است که در این راه باید کارهایی سخت و جدی انجام دهید.

اول باید حقیقت را در مورد آن حکم ابدی که برای خود خلق کرده‌اید و در مورد آنچه در پس آن نهان است، همه را بیان کنید. این قدم مستلزم بررسی شواهد و از نو آزمودن ملاک‌های شما است و دیگر ابراز شفقت با آن شخصیت نابالغ درونی‌تان که سعی می‌کرد از پس زندگی برآید. توجه داشته باشید که فقط در صورت ارائه پرونده به دادگاه تجدید نظر می‌توان آن را مختومه اعلام کرد. اینجا مشکلی پیدا می‌شود و آن این که بیشتر ماها نمی‌دانیم در گذشته خود را محکوم کرده‌ایم. ما رویدادها را فراموش می‌کنیم و همیشه با نگاه به جلو گذشته را می‌پوشانیم. ما تصور می‌کنیم از فراز رویدادها می‌گذریم و حتی تصمیماتی را که گرفته ایم به یاد نمی‌آوریم. آنوقت است که فقط می‌گوئیم: «من همینم که هستم».

اما شما می‌توانید آنچه را که فراموش کرده‌اید بخاطر بیاورید. می‌توان حوادث و رویدادهای گذشته را بار دیگر تجسم کرد. وقتی وقایع گذشته را مثل یک فیلم تماشا کنید، آنوقت فیلمنامه را هم بخاطر می‌آورید. در اینجا لیستی از سئوالات کمکی ارائه می‌دهیم که شما را در پیدا کردن وقایعی که داشته‌اید یاری می‌رساند. همچنین به آشکار نمودن متن آن فیلمنامه‌ای که حکم ابدی را برایتان صادر کرده است کمک می‌کند:

۱- دوست دارید مردم شما را چگونه توصیف کنند؟ (مثلاً باهوش، شوخ‌طبع، خوش زبان و ...)

۲- چه مواقعی خواسته‌اید این‌گونه باشید؟ آیا در لحظاتی بوده که درک کرده‌اید «چیزی ایراد دارد؟» یا به خود گفته‌اید «عیب و ایرادی در من هست؟».

۳- در چنین لحظاتی چه تصمیماتی برای آینده گرفته‌اید؟

۴- مانند آن پرونده دادگاهی، انگیزه نقش مهمی دارد. چه انگیزه و مقاصدی در گرفتن این تصمیمات و در شکل دادن آن شخصیت ظاهری که ساخته‌اید وجود داشته است؟ آیا برای حفظ بقا بوده است؟ یا برای تظاهر؟ برای دوری از ظاهری بد بوده و یا به خاطر موضوعی دیگر؟ پاسخ دهید.

توجه داشته باشید که چطور این شخصیت ظاهری یا هویت امروزی‌تان در سایه آنچه پنهان است توسعه پیدا کرده است. شاید بگوئید هر آنچه هست، واقعیت من بوده است اما اغلب این طور نیست. شاید به واقع این برداشت شما از رویدادها بوده است. برداشتی که طی آن و خودتان را شکل داده‌اید و پیامد آن نیز نقش جدیدی بوده است که در بازی آینده خلق کرده‌اید.

وقتی استیو به خودش گفت که بقدر کافی باهوش نیست. هم برداشت خود را از آن موقعیت‌ها شکل داد و هم آینده‌اش را نوشت. تعبیرهای دیگری هم وجود داشت. مثل اینکه «من آزمون کلاس ششم را خیلی جدی نگرفتم» یا مثلاً «من موقع امتحان خوب عمل نمی‌کنم، اما در چیزهای دیگر خیلی باهوش هستم» و هزاران چیز دیگر وقتی او به خودش گفت که بقدر کافی باهوش نیست، بیانیه‌ای ساخت که مسیر رویدادها را برایش ترسیم نمود و وقتی تصمیم گرفت که سفت و سخت درس بخواند، بیانیه‌ی دیگری را از نو خلق کرد. او زندگی بزرگسالی‌اش را هم همزمان ترسیم کرد و این فقط پذیرش واقعیتی از دوران کودکی نبود بلکه علاوه بر آن به معنای خلق آینده‌ای بود که از این پس با آن سروکار داشت.

یکبار که هویت این حکم ابدی آشکار شود که حاصل چه تصمیماتی و در چه لحظات بحرانی بوده است. متعاقباً می‌فهمیم که به هر حال انتخاب خود ما بوده و در مورد آن حق انتخاب مجدد داریم. این تصمیمات و متعاقب آن فعالیت‌های بعدی آن در زبان رخ می‌دهد. خبر خوب این که شما می‌توانید آن را بازآفرینی یا حتی لغو کنید. اما تا

زمانی که نتوانید ببینید این موقعیت‌ها چه هستند و وضعیت‌های موجود از کجا آب می‌خورند انتخابی برای گفتن اینکه شما کی هستید وجود نخواهد داشت. تصمیمات و مقاصد بعضی از مردم هیجان‌انگیز است. وقایع بخصوصی رخ می‌دهد و در جریان آن تصمیمات بزرگ و گاه غم‌انگیزی می‌گیرند. آروناراج پتیل<sup>۱</sup> خانم آرامی است از بمبئی هندوستان که موقعیت چندی پیش خود را این‌طور برایمان تعریف می‌کرد:

«من زندگی خوبی داشتم و همراه با دو فرزندم زندگی می‌کردم. در کار فیلم و مستندسازی بودم و روزگارم خوب بود تا این که دختر ۹ ساله‌ام به یکباره سرطان گرفت و مجبور شدیم او را برای درمان به نیویورک ببریم. ما تمام تلاش خود را کردیم اما او را از دست دادیم و درست بعد از بیست و چهار ساعت که از مرگش می‌گذشت، شوهرم به من گفت که دیگر مرا دوست ندارد و درخواست طلاق کرد. من عمیقاً متاثر شدم اما تصمیم گرفتم رویای همه چیزهای یک زندگی خوب از جمله تحصیلات عالی را برای پسرم عملی کنم. اولش نمی‌توانستم بپذیرم اما من برای این پسر مقرر شده بودم و این در حالی بود که دروناً همه مدت گریه می‌کردم، نمی‌توانستم که شادمان باشم».

می‌دانید حکم ابدی صادر شده برای پتیل چه بود؟ این بود که هرگز نمی‌تواند خوشحال باشد. او دختر و شوهرش را از دست داده بود، کسانی را که به آنها عشق می‌ورزید. او وقایع را دوباره مرور کرد و در دوره آموزشی لندنمارک تصمیم جدید گرفت. او به ما گفت: «از وقتی تحت برنامه قرار گرفتیم، فهمیدم که رنج کشیدن به انتخاب ما برمی‌گردد و این ذهن من را روشن کرد. من فهمیدم که در زندگی‌ام رنج را انتخاب کرده‌ام بخصوص در ارتباط با پسر و آن یاس مانع می‌شد که برای او مادری خوشحال باشم». او ادامه داد: «وقتی این را فهمیدم روحم به پرواز درآمد. بعد از مدت‌ها من توانستم بخندم. تصمیم گرفتم که بیش از این قربانی حوادث نباشم و این فکر تغییرات ناگهانی و آنی زندگی من را رقم زد».

خانم پتیل قادر شد که تفسیر جدیدی برای رنجش خود خلق کند. این تعبیر جدید اگر چه معمولی نبود اما او را واداشت تا به خلق آینده‌ای قدرتمند بپردازد، آینده‌ای بدون درد و رنج. این تعبیری نبود که حال او را (مثل جملات انگیزشی) بهتر کند اما چیزی بود که او را با این واقعه هماهنگ کرد. همچنین در مورد رنج کشیدن به او حق انتخاب داد. توجه داشته باشید که بازنویسی آینده مستلزم زبان «آینده محور» است. ببینید چطور در روزهای قبل که او زبان توصیفی را به کار برده بود در رویدادهای گذشته‌اش محصور شده بود؟!

تنها وقتی که ببینید این خود شما بوده‌اید که هم در مورد خودتان و هم در مورد دیگران قضاوت‌هایی داشته‌اید آن وقت می‌توانید حکم ابدی خودتان را باطل کنید. اما اگر همه چیز را خارج از خود ببینید و اگر معتقد باشید که دیگران یا تعبیر و تفسیرهای‌شان باعث و بانی وضعیت موجود بوده است آن وقت قدرتی نخواهید داشت و برای تغییر کاری از دست‌تان بر نخواهد آمد؛ اما اگر بپذیرید که خودتان قضاوت کرده‌اید و خودتان حکمی را صادر کرده‌اید، پس خودتان هم می‌توانید آن را لغو کنید.

رهبری از دل این سوال برمی‌خیزد که: «اگر من آن شخصیت ظاهری نیستم پس واقعاً چه کسی هستم؟». پرداختن به این سوال راه بزرگی را هموار می‌سازد.

ایجاد بحران هویت

<sup>۱</sup>- Aranaraje Patil

اجازه دهید با طرح یک مثال نشان دهیم که منظور ما از ایجاد یک بحران چیست؟

رئیس قبیله چروکی<sup>۱</sup> به نوه‌اش این‌طور درس زندگی می‌داد که: «جنگ از درون من برمی‌خیزد» او به بدنش اشاره می‌کرد: «این جنگ وحشتناک بین دو گرگ است که یکی از آنها مظهر بدی‌ها می‌باشد. او عصبانی، حسود، متأسف، پشیمان، حریص، متکبر و خودخواه، مجرم، خشمگین، پست و دروغگو، خطاکار، پرافاده و پر از شک و تردید است و این خود ما است. دیگری مظهر خوبی‌ها است، او خوب و خوشحال، اهل لذت بردن و صلح و صفا است و پر از عشق و محبت، گشاده دستی، امیدواری، انسانیت، مهربانی، خیرخواهی است و یکدل و بخشنده بودن حال او است. او صادق و با ایمان است. این جنگ به همان شکلی که در درون توست در درون دیگری هم در جریان است» نوه‌اش کمی فکر کرده و چند دقیقه بعد از پدر بزرگش می‌پرسد: «بالاخره کدام گرگ در جنگ پیروز می‌شود؟» و رئیس پیر جواب داد: «هر کدام که تو به او غذا بدهی پیروز میدان خواهد بود.»

این تصویر متفاوتی است از آنچه ما در مورد بحران (که تفسیری معمول از واقعیت است) داریم. از دست دادن شغل، پشت سر گذاشتن ناملازمات و ناخوشی‌های زندگی، همه چیزی جز تفسیر ما از وقایع نیستند. نمی‌خواهیم به بحران‌هایی که در گذشته داشته‌اید بازگردیم اما بد نیست به آنچه که برایتان مسئله‌ساز بوده و اکنون می‌دانید که خودتان خالق آن بوده‌اید، نگاهی بیندازید. خود این مسئله یک بحران واقعی، یک قیام علنی در مقابل شخصیت ظاهری و حکم ابدی شما است و بقول رئیس قبیله چروکی بحرانی است بین آن دو گرگ درونی. آیا این تضاد و تقابل درونی ما که به عمد بحران را خلق می‌کند توجیه پذیر و منطقی است؟ به راستی چه کسی طالب بحران است؟ اصلاً آیا اصل مهم زندگی اجتناب از این بحرانها نیست؟ باید بدانید زندگی فقط شوخی کردن و کنار دریا رفتن نیست؟ اگر شما می‌خواهید نوع بودنتان را تغییر دهید پس نیاز به خلق یک بحران مشخص دارید، شاید ایده ایجاد یک بحران عمدی کمی غیرمعقول باشد. اما باید بدانید که این یک بحران خاص است، بحرانی که تنها راه خروج از آن تغییر و تحول درونی شما است.

اجازه دهید بار دیگر به موضوع پرده و نمایش برگردیم. در نظر بگیرید که زندگی سه پرده نمایش دارد. حکم ابدی در پرده اول نمایش اتفاق افتاده است، حکمی که با کار و تلاش سخت پیگیری شده و شاید موفقیت‌آمیز هم بوده است. اما با عیب‌جویی و نق‌زدنی که هنوز وجود دارد می‌توان پی برد که آن نمایش کامل و تمام شده نیست؛ تمامیت ندارد. حال پرده سومی را تصور کنید که در آن حکم ابدی برعکس آنچه بوده است باشد. در این صورت چه چیزی وجود دارد؟ احتمالاً شما فارغ از تسلیم و پشیمانی و تظاهر، زندگی نو و تازه‌ای را تجربه خواهید کرد.

در صد سال اخیر دانش‌پژوهان زیادی روی داستان‌هایی که آنها را دوست داریم مطالعاتی انجام داده‌اند. از داستان «اودیسه» گرفته تا «هملت»، «جنگ ستارگان» و «بر باد رفته». همه این‌ها داستان‌های بزرگی هستند که مسیر مشابهی را دنبال می‌کنند. آنها مهیج، پیچیده، بحرانی، پر از اوج و فرود، متحول‌کنند و دقیق هستند. بحران در تمام این داستانها همیشگی است. راز بازنویسی نقش‌تان در

<sup>۱</sup>- Cherokee یکی از قبایل سرخپوستی

بازی زندگی این است که از آنچه خلق می‌کنید، بحرانی بسازید و در آن جریانی از اوج و فرود و تحول وارد نمائید. بحرانی کاملاً خود ساخته؛ اما چطور می‌توان بحرانی که ما را به سمت تحول درونی سوق دهد خلق کرد؟ ما آن را با رجوع به جاهایی از زندگی‌مان که در آن صادق و قابل اعتماد نبوده‌ایم انجام می‌دهیم؛ بخصوص در مواقعی که مشغول به تظاهر کردن بوده‌ایم. اینها مقاطعی از زندگی هستند که ما از خود واقعی‌مان دست کشیده و برای خود محدودیت ایجاد کرده‌ایم. همچنین از خوشی درونی و خودباوری‌هایمان هم چشم پوشیده‌ایم. ما بحران را با دست کشیدن از تسلیم و سرسپردگی به این حالات نادرست درونی و با ایستادگی و پافشاری برای آن نوع زندگی‌ایی واقعی که در آن بتوانیم خودمان، خودمان باشیم می‌آفرینیم.

در سال ۱۹۷۰ مردی در یکی از برنامه‌های استیو برنامه شرکت داشت. او درست روز اول برنامه ایستاد و گفت: «من سی سال پیش در اردوگاه اسرا زندانی بودم. بعد از اتمام جنگ و آزاد شدن به نیویورک آمدم. با وجود این هنوز در ذهنم نتوانستم از آن اردوگاه خارج شوم. هر روز صبح با خشم و نفرت به خاطر آنچه با من، خانواده‌ام، با دوستان و هزاران انسان دیگر انجام دادند از خواب بیدار می‌شوم.» او پرسید: «چطور می‌توانم از این مسئله رها شوم؟ آیا راهی هست که بتوان از آن اردوگاه خارج شد؟» استیو داستان را با آنچه بعداً اتفاق افتاد این‌گونه شرح می‌دهد: «من گفتم بله که می‌توانید. اما راهش چیزهایی که من در اینجا می‌گویم نیست. او پرسید: پس راهش چیست؟ و من جواب دادم: بخشیدن. این راه شما است. مرد برآشفته، گفت: ببخشم! هرگز نمی‌توانم کسانی که خانواده مرا کشتند ببخشم. حقیقتاً احساس کردم این مرد بسیار ترسیده و پریشان است. او با چیزی درگیر بود که من هرگز آن را تجربه نکرده بودم. حس دلسوزی داشتم. من تماماً درگیر خلاص کردن او از وضعیتی که داشت شدم. به او گفتم: شما نمی‌توانید به آنچه در این دوره می‌گویم دقیقاً عمل کنید. اما توجه داشته باشید که این رنجش و عصبانیتی که هر روز با آن زندگی می‌کنید چه بهایی برایتان به همراه داشته است؟ من در مورد آنچه که در آن وضعیت باید انجام می‌دادید صحبت نمی‌کنم. من فقط نسبت به سؤال شما در مورد این که چگونه می‌توان از اردوگاه ذهنی خارج شد حرف می‌زنم و البته نسبت به آن احساس تعهد می‌کنم. شما مسلماً آزادید آنچه را از حرف‌هایم برایتان مفید است، برگزینید. اما اگر بتوانید راهی پیدا کنید که بتوانید آنچه را اتفاق افتاده و من آن را جز زشتی، بی‌رحمی و جنون چیز دیگری نمی‌بینم ببخشید، آن وقت می‌توانید از بند آن رها شوید. همچنین به او گفتم: «نمی‌گویم که از آن حوادث چشم‌پوشی کنید. شاید راهی وجود نداشته باشد که بتوان آن را فراموش کرد اما می‌گویم که باید بتوانید آن را ببخشید. بخشیدن راهی است که آن نفرت و انزجاری که وجودتان را فرا گرفته کنار می‌گذارد و شما را از آن رنج‌گران رها می‌سازد.

آن مرد در سه روز بعدی هیچ نمی‌گفت. فقط می‌نشست و با دستهای چلیپی‌وار به صحبت‌های کلاس گوش می‌داد. بالاخره روز آخر با حالتی برافروخته ایستاد و گفت: «من چند روزی هست که به صحبت‌های شما گوش می‌دهم. در ذهنم به روزهای اسارت و به مردمی که آنجا درگیر بودند برگشتم. به زندگی خودم و آنها نگاه کردم و به دامی که در این سالها در آن گیر افتاده بودم نگرستم. به خودم گفتم اگر بتوانم از آن اردوگاه بیرون بیایم از آزمایش بزرگی بیرون آمده‌ام، آزمایشی که عقیده، اطمینان و استواری‌ام در برخورد با وقایع را رقم خواهد زد برای خودم تعبیر واقعی‌تری از افراد، زمان و مکان آنجا ترسیم کردم. توانستم آن متجاوزها را ببینم. آنها هم آدم‌هایی شکست خورده و وحشت زده بودند؛ کسانی که فقط اسلحه داشتند و دیگر هیچ. برای آن‌ها احساس تاسف نمی‌کردم. لیاقت تاسف خوردن را نداشتند. اما عجیب که چهل سال من دستخوش این آدم‌های ناچیز و حقیر بودم. کسانی که زندگی‌ام را بی‌ارزش

می‌کردند و خشنودی و رضایت را از من گرفته بودند. من آنها را بخشیدم. آنها را به روح اهریمنی خودشان وا گذاشتم. دیگر اجازه نمی‌دهم بیش از این با ذهنی پر از خشم و کینه و گناه زندگی کنم. او تبسمی کرد و نشست. سکوت جلسه را فرا گرفت. در زمان کوتاهی این مرد از نو خلق شده بود. او تصمیم بهتری گرفته بود. بحران هویتی که ایجاد کرد باعث شد تا زندگی‌اش را از آینده از پیش تعیین شده به سمت چیزهای نو تغییر دهد. نتیجه این که اگر او توانست آن کار را انجام دهد، پس دیگران هم می‌توانند انجام دهند».

بحران عمدی را باید از موقعیتی آغاز کنید که در آن به زمین می‌خکوب شده‌اید! اجازه دهید با طرح چند سؤال شما را در خلق بحران هویت خود که معتقدیم راه خروج از آن تحول است کمک می‌کنیم.

- در کدام قسمت از زندگی احساس می‌کنید چیزی ایراد دارد یا آن‌طور که می‌خواهید پیش نمی‌رود؟

- در چه وضعیتی احساس می‌کنید قدرت، آزادی و عزت نفس خود را از دست داده‌اید؟

توجه داشته باشید در جاهایی که احساس می‌کنید کیفیت زندگی‌تان را از دست داده‌اید، چیزهای بی‌اصل و اعتباری وجود دارد که در موردشان یا تظاهر و یا اجتناب می‌کنید. موردی که در آنها مسئولیت پذیر نبوده‌اید و یا تصمیمی گرفته‌اید که به ظاهر درست اما در واقع توجیهی بیش نبوده است و در انجام این کار شما قدرت، آزادی و اعتماد به نفستان را از دست داده‌اید و در این بازی آن را از دیگران و حتی از خودتان مخفی نگه داشته‌اید. و به عبارتی تظاهر کرده‌اید و این خود فریبی قلب و مرکز تله‌های پنهانی است که در آن گرفتار شده‌اید.

آن جاهایی از زندگی‌تان که با پاسخ به دو سوال فوق شناسایی کردید را در نظر بگیرید. در آن وضعیت در مورد چه چیزهایی تظاهر کرده‌اید و یا راه اجتناب را انتخاب کرده و از زیر بار مسئولیت شانه خالی نموده‌اید؟

در آن موقعیتها که این‌گونه رفتار کرده‌اید چقدر رفتارتان شما را بهم ریخته و برایتان محدودیت ایجاد کرده است؟ شاید برای شما نتیجه‌ی صدور حکم ابدی پوشانیدن عیوبی باشد که در خود احساس می‌کنید، اما باید توجه داشته باشید که این تنها پنهان کردن ترس شما از این‌که چه کسی هستید می‌باشد. چیزی که هم از خودتان و هم از دیگران مخفی کرده و تنها به آن تظاهر می‌کنید. مثلاً تظاهر می‌کنید که، متفاوت هستید و حتی اکنون نیز وانمود می‌کنید که وانمود نمی‌کنید. آن بحران‌هایی که مد نظر ما است رویارویی با چنین وضعیت‌هایی است. راه خروج از این دام، خلق بحرانی فراتر از در «تله بودن» است و در این راه سازش با اسارت، ضعف و ناخشنودی غیر قابل قبول است. در راه خروج از این بحران شما باید خیلی چیزها را رها کنید.

چه چیزهایی را باید ترک کرد؟

در کتاب «روبه راین»<sup>۱</sup>، داگلاس نیلز<sup>۲</sup> و مایکل دابسون<sup>۳</sup> داستانی را در مورد شخصی به نام مارک تواین<sup>۴</sup> چنین نقل می‌کنند: «به نظر می‌رسید مارک تواین به ذات‌الریه دچار شده بود. وقتی دکتر او را دید، متوجه شد که سیگار برگ می‌کشد. از او پرسید که روزی چند نخ سیگار می‌کشد؟ او پاسخ داد: حدود ۱۲ نخ در روز. دکتر گفت: «یک بطری ویسکی هم می‌بینم، چقدر مشروب می‌خوری؟» تاوین جواب داد: «در این کار اعتدال را رعایت می‌کنم. فقط

<sup>۱</sup> Fox on the Rhine

<sup>۲</sup>- Douglas Niles

<sup>۳</sup>- Michael Dobson

<sup>۴</sup>- Mark Thain



یک بطری در روز، گاهی هم بیشتر». دکتر گفت: «نسخه این است، اگر اینها را کنار بگذاری به سرعت خوب می‌شوی». تو این کار را کردی و بهتر شد. مدت‌ها بعد او به زنی که او هم به ذات‌الریه دچار شده بود، گفت که اگر سیگار کشیدن و مشروب خوردن را کنار بگذارد به سرعت خوب می‌شود اما آن زن گفت: «من نه ویسکی می‌خورم و نه سیگار می‌کشم» و همان طور که حدس می‌زنید خیلی زود مُرد. مارک تو این نتیجه گرفت که آن زن بدلیل اینکه چیزی برای ترک کردن نداشت مُرد. «بالاخره هر حکم ابدی منافی هم دارد، در غیر این صورت نمی‌توانست حاکم بر افراد شود. همان طور که رئیس قبیله چروکی می‌گفت: «اهریمن گرگی است درون ما و تنها به این دلیل وجود دارد که به او غذا می‌دهیم». در نظر داشته باشید ما فقط به آنچه برایمان ارزش دارد غذا می‌دهیم. آنچه را که باید ترک کنید مشخصاً آن اطمینانی است که از حکم ابدی برمی‌خیزد. گاه حکم ابدی روش‌هایی برای رویارویی با مخاطرات به شما نشان می‌دهد اگرچه این روش‌ها ممکن است کیفیت زندگی‌تان را کمتر کند اما با این وجود گاهاً ثمر بخش است. اکنون به داستان اِردو تینوکو<sup>۱</sup> در برزیل توجه کنید:

«حدوداً شانزده ساله بودم. در محله‌ای زندگی می‌کردم که خانواده‌هایی پولدار داشت. همچنین دیگرانی که مثل خودمان پول کافی نداشتند در آن محله بودند. در واقع ما از فقیرترین خانواده‌های آنجا بودیم. من از بچگی کار می‌کردم. مسئول تحویل تلگراف‌های محله بودم. این شغل مستلزم پوشیدن یونیفرم پستی و کلاه مخصوصی آن بود. من همیشه بیرون از دفتر بودم و در تمام مدت کلاهی روی سرم بود. ناراحت بودم چون احساس می‌کردم همیشه همسایه‌ها به من نگاه می‌کنند. روزی تلگرافی را به خانم فقیری تحویل دادم. او از من پرسید که آیا می‌تواند یونیفرم و کلاهی شبیه مال من برای دخترش دست و پا کند؟ آنها را برای مراسم جشنی می‌خواست. من گفتم: «کلاه من را بگیرد، بعد از جشن برمی‌گردم و از شما پس می‌گیرم.» اما برعکس همیشه در آن لحظه احساس می‌کردم لباس بدون کلاه چقدر انگشت‌نمایم کرده است. احساس خجالت و منزوی بودن می‌کردم و همه‌ی این‌ها به خاطر یک کلاه بود. آن روز تصمیم گرفتم به شخصی باارزش و درخور احترام تبدیل شوم، شخصی که متفاوت از دیگران نباشد و برای فقرا کار کند. من هرگز برای پس گرفتن کلاه برنگشتم».

او در سراسر زندگی‌اش سخت کار کرد. به درجه دکترا نائل آمد. نماینده سیاسی شد، تا سمت وزیر آموزش و پرورش پیش رفت و بعد معاون فرماندار باهیا در برزیل شد. اما حکم ابدی‌اش در این که می‌خواست متفاوت از دیگران نباشد، هزینه‌هایی بر او تحمیل می‌کرد. مثلاً مصمم بود تا کارهای خطرناک انجام ندهد اما این احتیاط‌های او را تحت‌الشعاع قرار می‌داد. او همیشه با ترس از این که فاش شود شخصی متفاوت، تنها و منزوی است زندگی می‌کرد. در سال ۲۰۰۱ تینوکو ضمن داستان زندگی خود، قصه‌ی کلاهش را هم برای عده‌ای که با او کار می‌کردند تعریف کرد. او تصمیم گرفت که از دام آن حکم ابدی که خلق کرده بود بیرون آمده و به جای آن زندگی‌اش را صرف آموزش دیگران کند. برایش اهمیتی نداشت که در این راه چقدر باید خطر کند یا فعالیت‌هایش را به تنهایی انجام دهد. او تا هنگام مرگش در سال ۲۰۰۸ چندین پروژه مهم را آغاز کرد که مستلزم شخصیت رهبرانه او بود. او این کار را بدون نگرانی و با احساس امنیت که همیشه نبود آن بخشی از حکم ابدی‌اش بود انجام داد. امروز او به عنوان مؤسس مدرسه مدیریت در باهیا شناخته شده است که یادآور کیفیت عالی تحصیلات برای همه است. او قبل از مرگش برایمان چنین

<sup>۱</sup> - Eraldo Tinoco

تعریف می‌کرد: «یک روز شخصی که داستان من را شنیده بود به مغازه‌ای رفت و برایم یک کلاه خرید. بعد نام پروژه‌ای که من آن را رهبری می‌کردم روی کلاه دوخت. هنوز هم این کلاه را دارم و برایم بسیار ارزشمند است.»

در این نوع تحول که لپ کلام ما نیز هست، آینده نوشته شده واژگون می‌شود و آینده‌ای جدیدتر نوشته می‌شود. آنچه باید به آن پردازید این است که چه چیزی را می‌خواهید رها کنید؟ تینوکو حاشیه امنیت و طفره رفتن از رویارویی با مخاطرات را رها کرد. پیرسون موانعی را که برای خود می‌تراشید رها کرد. دیو لوگان ترس از چیزی برای گفتن نداشتن را دور ریخت و استیو هم این که مبدا چیز احمقانه‌ای گفته باشد را رها کرد.

### به خانه آوردن تحول

برای افراد و سازمانها در حین به‌کار بردن سه قانون عملکرد چیزهایی اتفاق می‌افتد که اغلب به بهبود کیفیت زندگی آنها و اطرافیان‌شان می‌انجامد. به عنوان مثال وقتی شرکت مس ماگما برای اولین بار مدیریت معدن تین‌تایا<sup>۱</sup> (وابسته به پرو) را عهده دار شد، محوطه عملیات در کمپ محصور می‌گرفت که از آن با اسلحه محافظت می‌کردند. محل سکونت کارگران و خانواده‌هایشان نیز یک مجموعه مسکونی بود که در مجاورت معدن قرار داشت. در آن جمع نرخ مصرف مواد مخدر و سوء رفتارهای خانوادگی به قدری زیاد بود که برای این جمعیت چهار هزار نفری نیاز به درمانگاهی با سه شیفت دکتر و ۵ نفر پرستار دائمی داشتند اما در حداقل دو سال به‌کارگیری برنامه‌ی جدیدی طبق سه قانون عملکرد، نزدیک به نود درصد مشکلات حل شد و نفرت بیمارستان به یک دکتر و ۲ پرستار کاهش یافت. تغییر رفتار کارگرا به گونه‌ای بود که تعدادی از همسران آنها تقاضا کردند جلسه‌ای برگزار شود تا بفهمند چه اتفاقی برای شوهرانشان افتاده است.

اولین ملاقات با این جمع در سالن تئاتر محلی اتفاق افتاد، جایی که هشتصد نفر از کارمندان با زن و بچه‌هایشان حضور داشتند. مدیر معدن آقای لی براون<sup>۲</sup> همراه با دو تن از رهبران اتحادیه‌ی معدنچیان که در ردیف جلو نشسته بودند، جلسه را آغاز نمودند. هنوز زمان زیادی از شروع جلسه نگذشته بود که خانمی تقاضای صحبت کرد. او گفت: «واقعاً شما با شوهر من چه کرده‌اید؟» و قبل از آنکه پاسخی بشنود ادامه داد: «دیشب او به خانه آمد و سطل زباله را بیرون گذاشت. کاری که قبلاً هرگز نکرده بود». او لبخند می‌زد و گفت: «واقعاً نمی‌دانم با او چه کار کرده‌اید فقط می‌خواهم همین کار را به من هم یاد بدهید». تعداد زیادی از افراد آن جمع درخواست مشابهی داشتند و شرکت تصمیم گرفت این برنامه را برای خانواده‌ها نیز اجرا کند. نکته حایز اهمیت در اینجا این است که درخواستهای برآمده از سه قانون عملکرد می‌تواند شرکت را آماده رفتن به سطحی بالاتر کند. به این معنا که زندگی شخصی افراد را به سطحی بالا ببرد که هرگز فکر نمی‌کردند امکان‌پذیر باشد.

چه کسی به شما اجازه‌ی چنین کاری می‌دهد؟

در طول برخورد با ریوک در ژاپن، استیو به چیزهای جدیدی رسید. «او می‌گفت با نزدیک تر شدن به اواخر برنامه مقدماتی، ما مشغول ایجاد محیط گفتگویی بودیم تا کارمندان آنجا بتوانند پرده سوم نمایش کارشان را خلق کنند. در این برنامه آنها با به کار بردن زبان آینده‌محور، چیزهایی را خلق کرده و نسبت به آن متعهد شدند. من از همه خواستم به نوشتن آنچه برای آینده ریوک در ژاپن می‌خواستند پردازند و نسبت به انجام آن متعهد شوند. وقتی

<sup>1</sup>- Tintaya

<sup>2</sup>- Lee Brown

نوشتن شروع شد عده‌ای دست می‌گرفتند و توسط مترجم می‌پرسیدند که آیا می‌توانند چیزی را که نوشته‌اند با بقیه در میان بگذارند؟ یکی پس از دیگری می‌خواستند سؤال کنند و برای من جالب بود که قطار قول و تعهد در آنجا چقدر طولانی و سخت است.

من از اودا سان<sup>۱</sup> مترجم دوره پرسیدم: «چرا گفتن تعهد در زبان انگلیسی کوتاه و در زبان ژاپنی اینقدر طولانی است؟» و او گفت: «چون حقیقتاً ما در ژاپن راهی ساده برای صحبت کردن با زبان آینده‌محور نداریم». متعجب بودم که چطور جامعه موفق‌تری مثل ژاپن، راهی برای بیان قول و تعهد ندارد! منطقی نبود! به مترجم گفتم که آنچه آنها می‌گویند را کلمه به کلمه برایم ترجمه کند. وقتی نفر بعدی شروع به صحبت کرد، او چنین ترجمه کرد: «من از حالا به بعد دوست دارم با همکارانم ارتباط موثری داشته باشم». این بیان یک آرزو، امید، خواسته و راهی برای شدن بود. و از فرهنگ امری «راه این است چون که من می‌گویم» نیامده بود. پرسیدم: «آنکه در اینجا به دیگران می‌گوید راه همانی است که من می‌گویم، کیست؟» همه متعجب شدند. یکی از آنان بلند شد و گفت: «البته شوگان<sup>۲</sup>، اگر او بگوید امروز روز مردن است همان است که گفته.»

من فهمیدم در فرهنگ ژاپن حرف قاطع به قدرت و صلاحیت افرادی همچون شوگان یا رئیس بزرگ به عنوان بالاترین مقام واگذار شده است. تنها آن شخص است که می‌تواند «باید چنین باشد» را بیان کند. من گفتم: «در این قسمت از برنامه شما باید به زبان شوگان‌ها صحبت کنید. آیا می‌خواهید خودتان شوگان زندگی خودتان باشید؟». بلافاصله یکی بلند شد و محکم گفت: «بله! همین‌جا اعلام می‌کنم من کسی هستم که امکانات جدیدی را خلق می‌کنم». گفتار او کوتاه، متمرکز و قدرتمند بود.

این مرد همان‌طور حرف زد که می‌بایست حرف بزند. بلافاصله مثل شوگان گفتن به بقیه افراد هم سرایت کرد و یکی پس از دیگری از راه جدیدی شروع به حرف زدن کردند؛ کوتاه، قدرتمند و اخباری.

اعلام همگانی کردن فقط مختص به فرهنگ ژاپنی نیست. به اشکال مختلف خود را در فرهنگ‌های دیگر نیز نشان می‌دهد. اما مطلب اساسی این است که شما چه کسی هستید که آینده را تعیین می‌کنید؟ و چه کسی به شما این حق را داده است؟

باید بدانید در نهایت این شما هستید که آینده زندگی‌تان را تعیین می‌کنید و در غیر این صورت قدرت و توانایی خود را در اختیار شرایط، دیگران و تفسیرهای آنها خواهید گذاشت.

اکنون اجازه بدهید به لحظه‌ی صدور حکم ابدی خودتان برگردیم. به لحظاتی که می‌فهمید یک جای کار می‌لنگد. دقت کنید که این تنها خود شما و نه دیگران هستید که می‌نویسید چه کسی هستید؟ و چه کسی باید باشید. قدرت در بیان آنچه که اتفاق افتاده می‌باشد نه در خود آنچه رخ داده است. شما می‌توانید در بازنویسی آینده زندگی‌تان بدون اینکه خود را تحت فشار محدودیت‌ها قرار دهید از همان قدرت زبانی استفاده کنید که در کودکی به کار می‌بردید، زبانی که در زمان بزرگی هم زندگی بخش است و می‌تواند با تکیه بر خرد و دانایی شما را هدایت کند.

در سفری که برای به روز کردن تحقیقاتمان به ژاپن داشتیم با چند نفر از گروه پولس نیز ملاقات کردیم. دیو لوگان در این مورد داستانی دارد:

<sup>1</sup>- Ueda- San

<sup>2</sup>- Shogun

یکی از افراد گروه پولس جلو آمد و گفت: «پیش ترها تصمیم گرفته بودم که تنها کسی باشم که در زندگی‌ام تصمیم می‌گیرم. چون فقط به خودم متکی بودم. اما از وقتی که ازدواج کردم این رویه دیگر خوب جواب نمی‌داد». او خندید و ادامه داد: «به تازگی خانه‌ای خریده‌ایم. طبق معمول من به همسرم اجازه هیچ دخالت یا تصمیمی را نداده‌ام و این مسئله فشار روحی زیادی بر او وارد کرده است، چون این او است که باید در آن خانه زندگی کند. نهایتاً یک روز به یاد استیو افتادم که در جلسه ای همه را وادار کرد مثل شوگانها حرف بزنند. من هم به زبان شوگانها به خودم اعلام کردم، من کسی هستم که به حرف های دیگران گوش می‌دهد. بنابراین شروع کردم به گوش دادن و این کار سختی بود چون بین خود همیشگی‌ام و تعهدم به گوش دادن جدال بزرگی ایجاد شده بود. اما دست آخر من توانستم که گوش بدهم و همسرم نیز رویه‌ی بهتری در پیش گرفت». استیو گفت: «من فکر می‌کنم شما فقط با عمل گوش دادن باعث شده‌اید که خانم‌تان به شیوه جدیدی برایتان رخ بدهد». آن مرد گفت: «بله! همین طور است. حالا او را همدم و همراه خود می‌بینم». استیو ادامه داد: «شرط می‌بندم که حالا خودتان را نیز به گونه‌ای دیگر تجربه می‌کنید». مدیر ارشد ژاپنی با احساس عمیقی پاسخ داد: «بله! همین طور است».

وقتی که من یکی از مدیران<sup>۱</sup> USC (دانشگاه کالیفرنیا جنوبی) بودم و به عنوان نماینده دانشگاه در چند شرکت ژاپنی و دولتی فعالیت داشتم هرگز آن نوع حساسیت و احترامی را که یک ژاپنی به فردی غیرژاپنی نشان می‌داد را در جایی ندیدم. من به این تعاملات خوب نگاه می‌کردم. در طول ترجمه‌ها به روایت انگلیسی آن گوش می‌دادم و احساس می‌کردم انسانیت جامع و مشترکی در دنیا وجود دارد که خوشبختانه شانس درک آن را داشته‌ام. وقتی برداشت مان را از خود تغییر دهیم، تمام چیزهای اطراف ما شروع می‌کنند به تغییر کردن. ارتباطات کاری، خانواده و حتی زندگی هم از راه جدیدی به نمایش درمی‌آید و با این شالوده‌ی نو هر چیزی امکان‌پذیر است، حتی آینده‌ای جدید.

# فصل هفتم

راه استادی

ژاک دریدا یک‌بار نوشت: «اگر چیزها ساده بودند خبر آن زودتر پخش بود».

دلایل زیادی وجود دارد که چرا با وجود مقاصد خوب و کارکنان باهوش عملکرد افراد پائین است. یکی از دلایل آن این است که بنا به فرهنگ مان، ما همواره دنبال جواب‌های ساده و اطلاعات حاضر و آماده می‌گردیم. معمولاً افراد در دوره‌های ما می‌پرسند: «چطور می‌توانم چیزهایی را که اینجا آموختم از فردا به کار بگیرم؟». این میل به آسان‌طلبی را در اینجا هم می‌توان دید. مثل این است که دانشجویهای پزشکی بخصوص دانشجویان دوره‌های تخصصی پیچیده مثل جراحی اعصاب بپرسند: «خوب، یک ساعت وقت صرف آموختن مسائل مربوط به مغز و ستون فقرات کردیم، حالا چطور می‌توانیم این‌ها را از فردا صبح برای مریض‌ها به کار بگیریم؟» قطعاً سؤال ایراد دارد. قبل از عمل جراحی مغز، نظم، هماهنگی و تجربه و عملکرد بالای جراح یک الزام است. هر چه در این مورد بیشتر کار شود دستاورد افراد بیشتر می‌شود.

این فصل در مورد استادی و تسلط بر سه قانون عملکرد هم در زندگی و هم در کسب و کار شما است. رسیدن به عملکرد بالایی که برای دیگران غیر قابل دسترسی می‌باشد. استاد شدن در هر رشته‌ی علمی مختص به کسانی است که تمایل به رشد و توسعه، آزادی، صلح و خود شکوفایی دارند. یعنی چیزی فراتر از انجام درست کارها. در نظر داشته باشید استاد می‌تواند کاری کند که بسیاری از ما در حالت عادی نمی‌توانیم انجام دهیم. برای اشخاص مسلط، تجربیات به گونه‌ای متفاوت رخ می‌دهد. استاد مسلط شطرنج کسی است که تسلط، آزادی و آرامش ذهنی داشته و در عین حال قدرت بازی کردن با پنجاه نفر را آنهم به‌طور همزمان داشته باشد. او قدم می‌زند، به صفحه شطرنج نگاه می‌کند و برنده شدن آشکارا او را در بر می‌گیرد. می‌داند که برنده می‌شود مهره‌ها را حرکت می‌دهد و نتایج را بررسی می‌کند. بعد از یک ساعت نه تنها از پنجاه نفر برده است بلکه از این تسلط و پیروزی لذت هم می‌برد.

ریچارد فینمن<sup>۱</sup> استاد فیزیکدانی بود که قبل از کسب جایزه نوبل در سال ۱۹۶۵ به خاطر کار بر روی الکترودینامیک الکترودینامیک کوانتومی، عضو پروژه منهن<sup>۲</sup> شد. نیلز بوهر<sup>۳</sup> که در آن زمان فیزیکدان ارشد پروژه بود، از او خواست تا در مورد کار گروهی موجود نظر خود را اعلام کند. چرا بوهر یک عضو معمولی را برای این کار انتخاب کرده بود؟

<sup>۱</sup>- Richard Feynman

<sup>۲</sup>- Manhattan

<sup>۳</sup>- Niels Bohr

زیرا فیمنن در آستانه‌ی استاد شدن بود و بوهر بذر این استادی و خبرگی را در او تشخیص می‌داد. بیشتر فیزیکدان‌ها از بحث و مشاجره با بوهر حذر می‌کردند. فیمنن می‌گفت با وجود احترام زیادی که برای بوهر قائل است اگر ایرادی در تفکر او ببینید آن را گوشزد می‌کند. بقیه فیزیکدان‌ها سعی می‌کردند تا در ارتباط با بوهر ملاحظه کنند و این خود گواه نبود اعتماد به نفس کافی در آنها بود. فیمنن استاد بود. او به سادگی گفت و گو می‌کرد و نظر خود را ارائه می‌داد. وقتی استادی به این مرحله می‌رسد دیگران فقط تماشا می‌کنند. آنها می‌دانند که ممکن است از استاد چیزی تراوش شود که شگفتی بیافریند و تا سال‌ها ماندگار بماند.

به همین ترتیب استادانی چون تایگر وودز<sup>۱</sup>، گری کاسپروف<sup>۲</sup> و یویوما<sup>۳</sup> چیزهایی را که امکان پذیر نبوده است ممکن ساخته‌اند. برای این دسته از افراد ایجاد ناممکن‌ها با خودشکوفایی همراه است. آنها هرگز از عملکرد خود شگفت زده نمی‌شوند، برای آنها این فقط نوعی ابراز وجود است.

### فاکتور نامعلوم در استادی

باور معمول می‌گوید: کسی که در علم یا هنری به استادی رسیده است به خاطر این بوده که با استعدادهای طبیعی آن کار متولد شده است. بازیکنان بسکتبال بلند قد هستند، شطرنج بازها باهوشند و دونده‌ها سریع می‌دوند چون ذاتاً این شرایط را دارا هستند. اما اگر راه استادی و تسلط بر امور را منحصر به برخی خصوصیات جسمی یا ذهنی بدانیم، پس چرا افراد بیشتری مثل تایگر وودز در بازی گلف، کاسپروف در شطرنج و یا یویوما در ویولون سل و یا مثل فیمنن در فیزیک نداریم؟ و چرا مثال‌های متعددی از انسانهای فوق‌العاده‌ای وجود دارد که معمولی و گاه ناتوان هستند. برای این که روشن شود استادی ذاتی نیست یک گواه می‌آوریم، ونیستون چرچیل. استاد سخن‌پردازی که از بچگی زبانش می‌گرفت و او آن را سگ سیاه افسردگی می‌نامید. یا هلن کلر، با وجود این که بینایی و شنوایی‌اش را در کودکی از دست داده بود امروز بخاطر نوشته‌هایش در ادبیات شناخته شده است. انسان با پتانسیل‌های بزرگی به دنیا می‌آید با این وجود بعضی افراد که با مزیت‌های عالی متولد می‌شوند و حتی بعضی‌ها که به طور منظم و جدی بر کار خود متمرکز هستند، نمی‌توانند پتانسیل عظیم و بالقوه خود را دریابند. برآستی آنچه عملکرد بالا و استادی و خبرگی را در عده‌ای و ناتوانی را در عده‌ی دیگر شرح می‌دهد چیست؟ اگر این فاکتور نامعلوم را بیابیم و به کار بگیریم آیا عملکرد ما ارتقاء می‌یابد؟

ما بر این باور هستیم که فاکتور نامعلوم همان برداشت ذهنی استادان در برخورد با موقعیت‌ها است. چیزی است که تسلط و شرایط استادی را برای برخی افراد امکان پذیر و قابل اتکا کرده و عملکرد آنها را نسبت به سایرین بهتر می‌کند. درک این مطلب ما را به این بصیرت می‌رساند که ببینیم چه چیزی می‌تواند استاد شدن در سه قانون عملکرد را برایمان میسر سازد.

تسلط داشتن و استاد شدن یک تجربه است. هر کدام از استادانی که پیش تر در موردشان صحبت کردیم از منظر اصول حوزه‌ای که در آن کار می‌کردند به تفکر می‌نشستند نه این که وقت خود را صرف فکر کردن به خود آن اصول کنند. ریچارد فیمنن از دریچه قوانین فیزیک فکر می‌کرد، بنابراین چیزهایی برای او امکان پذیر می‌شد که برای دیگران سخت، پیچیده و ناممکن روی می‌داد. داستان تعهد فیمنن بر آنچه که روی آن کار می‌کرد شنیدنی است: وقتی ۱۸

<sup>1</sup>- Tiger Wood

<sup>2</sup>- Garry Kasparov

<sup>3</sup>- Yo-Yo Ma

ساله بود فراموش می‌کند کتاب هندسه‌اش را برای تعطیلات به همراه خود ببرد، کتابی پر از برهان و قضیه‌های مختلف. بنابراین به قواعد کلی‌ایی که به خاطر داشته تکیه می‌کند تصمیم می‌گیرد تا خودش قضیه‌ها را ثابت کند. وقتی به خانه می‌گردد متوجه می‌شود برخی از برهان‌های او بسیار بهتر از آنهایی هستند که در کتاب وجود داشته است. بعدها او این رویکرد را در فیزیک نیز به کار برد و تا وقتی زنده بود از منظر اصول اولیه فیزیک به قوانین کلی آن می‌پرداخت. این روش فکر کردن برای او نتایج زیادی به‌همراه داشت و عملکرد او را برتری بخشید. یک‌بار شکایت می‌کرد که دانش‌آموزان مؤسسه تکنولوژی کالیفرنیا نمی‌توانند از منظر او به فیزیک نگاه کنند. مسلم بود، آنها شم و بینش او را نداشتند. آنها تنها «درباره‌ی» قوانین میدان‌های مغناطیسی می‌اندیشیدند. او قبل از مرگش جمله کوتاهی روی تخته سیاه نوشته که به یادگار باقی مانده است: «آنچه را که نتوانم خلق کنم، چیزی است که نمی‌توانم درک کنم».

ماهیت استادی در هر رشته و نظریه جدید، برخورد کردن با ایده‌های نو، بدون هرگونه پیش‌فرضی است. دیدن آنچه که واقعاً هست و سپس خلق کردن از طریق آنها. یکی از مثال‌های خوب در مورد قدرت دیدن چیزها بر مبنای کیفیت خود آن‌ها، توصیف ویلبر اسمیت<sup>۱</sup> در کتابش «خدای رودخانه» است که در آن به شرح اندیشمندی می‌پردازد که در زمان باستان برای اولین بار چشمش به یک چرخ ارابه‌ی جنگی دشمن افتاده است و از زبان او چنین می‌گوید: «وسیله‌ای بود که روی صفحه‌ی چرخانی به شتاب حرکت می‌کرد و من با حیرت به آن خیره شده بودم. برای لحظاتی به خاطر چیزی که در آن می‌دیدم بهت زده بودم، من ارابه‌ای را می‌دیدم که آن را می‌کشیدند. قطعه بلندی بین یک جفت اسب در حال تاخت قرار داشت، چیزی که بعدها فهمیدم اسمش محور است. من تمام اینها را در یک نگاه دریافتم و سپس توجه‌ام متمرکز بر روی صفحه چرخانی شد که ارابه با آن نرم و چابک روی زمین سخت حرکت می‌کرد. برای هزاران سال ما مصری‌ها کهن‌ترین فرهنگ و تمدن روی زمین را داشته‌ایم، همچنین در زمینه علم و مذهب از دیگر ملت‌ها جلوتر بوده‌ایم و در حکمت و خرد و تفکر پیشرفتی داشتیم که تا آن روز اتفاق نیفتاده بود. با این وجود هنوز گاواهن‌های ما با قدرت گاو نر زمین را شخم می‌زد، ما بلوک سنگ‌های عظیم را با حرکت روی چوب‌ها جابجا می‌کردیم اما جز این قدمی جلوتر برنداشته بودیم. آن روز من به اولین چرخ‌ی که تا به حال مثل آن را ندیده بودم برخورددم، سادگی و زیبایی‌اش ناگهان مانند نوری از وجودم گذشت. بی‌درنگ آن را ادراک کردم و خود را به دلیل این که آن را زودتر کشف نکرده بودم سرزنش کردم. این بالاترین مرتبه نبوغ و استعداد بود. با این وجود همان موقع نیز فهمیدم که ما با این اختراع شگفت‌انگیز آماده نابود کردن همدیگر می‌شویم».

تنها وقتی که آن دانش‌پژوه مصر باستان چرخ ارابه را به فراست درک کرد و اصول حرکت دورانی آن را فهمید، قادر شد تا شبیه آن را بسازد.

باقیمانده این فصل دو قسمت دارد: در قسمت اول ما به این می‌پردازیم که با گام نهادن در راه استادی بر سه قانون عملکرد باید انتظار چه چیزهایی را داشت و با این واقعیت آغاز می‌کنیم که هیچ قانون مشخصی و هیچ گام و مرحله‌ای در این راه وجود ندارد! مثل کسی که در هر راهی قدم می‌گذارد تنها باید مطمئن شوید که واقعاً در مسیر گرفته اید یا خیر. در این راه علائم یا نشانه‌هایی<sup>۲</sup> وجود دارد که عبور شما را نشان خواهند داد.

<sup>۱</sup>- Wilbur Smith

<sup>۲</sup>- Milestone



در قسمت دوم ما با طرح چند سؤال شما را به دریافت کامل قوانین عملکرد هدایت می‌کنیم. وقتی سفر آغاز گردد کنجاویتان هم برانگیخته می‌شود. در هر مرحله متوجه می‌شوید این خودتان هستید که مسیر را طی می‌کنید. این را از عبور علائم و نشانه‌ها خواهید فهمید. علاوه بر آن بهبود عملکردتان، شما را به مرتبه بالاتری از پیشرفت سوق خواهد داد. اگر با ما همراه باشید در هر بخش که علائم و نشانه‌ها توضیح داده می‌شود، توانایی‌هایتان به شکل ظریفی افزایش یافته و خودتان را در حال انجام کارهایی خواهید دید که قبلاً برایتان غیر ممکن بوده است. دیگر به این فکر نخواهید کرد که چطور باید فعالیتی را انجام دهید بلکه به سادگی آنها را انجام خواهید داد. این دریافت جدید قابلیت‌هایی است که قبلاً هرگز نداشته‌اید و اینک در حال کسب آنها می‌باشید.

چرا در راه استادی مرحله‌ای وجود ندارد؟

استادی در سه قانون عملکرد، مثل آموختن زبان فرانسوی است. با آموختن کلمات شروع می‌کنید و آن را به زبان خودتان برمی‌گردانید. کاری‌گند و ملال آور. اما راه آموختن زبان فرانسه این نیست. راه آن غرق شدن در آن زبان است. راه آن به پاریس رفتن و حضور داشتن است، تا ذره ذره چیزها کلیک بخورند و درک شوند. تنها در این زمان است که لغات و جملات شروع به حس شدن می‌کنند. کم کم شما می‌توانید غذا سفارش بدهید و واقعاً آنچه را سفارش داده‌اید دریافت کنید. شروع می‌کنید به فرانسوی فکر کردن حتی در آن رویا هم می‌بینید. شما چیزها را از دریچه جدیدی می‌نگرید. زبان‌شناسی به ما خاطر نشان می‌کند که در هر زبانی لغات و اصطلاحات و افکار و عقایدی وجود دارد که خاص همان زبان است. پس به این ترتیب در حین آموختن زبان جدید با فرهنگ آن نیز آشنا می‌شوید. یکی دیگر از مزایای آموختن زبان دوم این است که قادر به فکر کردن و گفتن چیزهایی می‌شوید که قبلاً دور یا برایتان غیرممکن بوده است.

مقایسه استادی در سه قانون عملکرد با زبان به ما بصیرت‌هایی می‌آموزد. اگر چه غرق شدن در زبان فرانسوی امر ساده‌ای نیست، اما در آموختن این زبان نشانه‌هایی وجود دارد که با عبور از آنها می‌فهمید زبان شما بهتر شده است. راه استادی نیز به همین شکل است.

حال اجازه بدهید به اولین نشانه‌ی راه استادی در سه قانون عملکرد پردازیم و آن فهمیدن این است که این سه قانون راهی غیر قابل انتظار برای رویارویی با موقعیت‌ها است.

نشانه‌ی اول: دهن پرده‌ی لغات ذهن خود در عمل

قبل از پرداختن به این نشانه باید کمی بیشتر با آن آشنا شویم. راه دیدن موقعیت‌ها برای اشخاص از میان آنچه کنت برک<sup>۱</sup> آن را «پرده لغات» یا «صفحه واژگانی»<sup>۲</sup> می‌نامد می‌گذرد. این صفحه برای هر کس از زبان، لغات، عبارات، جملات و روابط آنها با هم ساخته شده است. همین صفحه است که توجه ما را به جنبه‌های مختلف واقعیات معطوف می‌کند. در عالم واقع ما نه صفحه‌ای می‌بینیم و نه لغاتی. به جای آن چیزهایی می‌بینیم که این صفحه اجازه داده تا آنها را ببینیم. درست مثل دیدن جهان از پشت لنزهای چشمی. بعد از انطباق چشم‌های ما با لنزهای جدید دیگر به این فکر نمی‌کنیم که چگونه آنها بینایی ما را تنظیم یا اصلاح می‌کنند. همچنین به این فکر نمی‌کنیم که چه اشیا را می‌توانیم بدون آنها به وضوح ببینیم. آنچه هست فقط جهان است و لنزهای ما، ترکیب شده در همدیگر. در برخورد با

<sup>1</sup>- Kenneth Burke

<sup>2</sup>- Terministic Screen

رویدادها نیز صفحه‌ای نادیدنی از عبارات به وجود می‌آید. ما جهان را به تنهایی نمی‌توانیم ببینیم. ما جهان را بواسطه صفحه واژگانی خود می‌بینیم، از طریق لنزهایمان و پرده‌ی لغاتی که با آن بزرگ شده‌ایم و این در حالی است که اصلاً فراموش می‌کنیم چنین صفحه‌ای وجود دارد.

برای داشتن تصویری بهتر از «پرده‌ی لغات»، به مثالی از برخورد پزشک معالج و بیمار اشاره می‌کنیم. او بیماری، سوابق مریض، تشخیص‌های مختلف احتمالی، دلایل محتمل و غیرمتمحمل و راه‌های ممکن برای درمان را مد نظر قرار می‌دهد. او بیمار را از بررسی شرایط بیماری تا رسیدن به تشخیص نهایی از میان کلمات، اصول و مبانی پزشکی نگاه می‌کند. توجه داشته باشید که دکتر به پرده‌ی لغات و واژگان خود فکر نمی‌کند مثل همان لنزی که بر چشم است، این پرده نیز در ذهن او جای دارد. نتیجه‌ی وجود این پرده نتیجه‌گیری نهایی، اقدامات بعدی و به سرانجام رسانیدن آنها است.

مثال دیگری می‌آوریم، می‌توانید تصور کنید. کسب و کار برای شخصی که MBA خوانده است، چطور رخ می‌دهد؟ او سود و زیان، هزینه‌ها، بازار و فرصت‌ها، مزایا، استراتژی و رقبا را در کار خود به طور یکجا و یکپارچه می‌بیند. هرچند که او رد هر کلمه را در ذهنش نمی‌بیند اما این فاکتورها برای او نقش روشن‌کنندگی دارند.

دیو در مدرسه کسب و کار مارشال مشغول تدریس دوره کارشناسی ارشد کسب و کار به پزشکان بود. او تجربه‌ی تدریس کردن به آنها را این گونه توصیف می‌کند: «در ابتدا پزشکان لغاتی را می‌شنیدند که برایشان قابل درک بود، مثل سود، پول، بهره‌وری و رهبری. ما تمام این لغات را می‌دانیم و فکر می‌کنیم که می‌دانیم چه معنایی دارند، اما در مدرسه کسب و کار این لغات دقیق و تخصصی به کار می‌روند و معمولاً آن‌طور که اشخاص می‌دانند معنی نمی‌دهند. این پزشکان همه باهوش و موفق بودند. در این دوره، هشت تا دوازده ساعت در روز سر کلاس می‌نشستند و الفاظ جدیدتری را می‌آموختند. وقتی به آنها فشار می‌آمد استراحت می‌کردند، قهوه می‌خوردند و این طرف آن طرف می‌رفتند. اما در پس ذهن آنها این بود که ما پرده‌ی لغات ذهنی‌شان را تا حد گسیختگی تحت فشار قرار داده‌ایم. ما عبارات و اصطلاحاتی به پرده‌ی الفاظ آنها می‌کردیم که با آنچه قبلاً می‌دانستند همخوانی نداشت. آنها عبارات جدید را به منزله پیچیده‌تر کردن عبارات قدیمی که با آن آشنا بودند می‌دانستند. برای همین کلافه می‌شدند و احساس بهم ریختگی می‌کردند».

برای هر فرد در برخورد با موضوعات مختلف لحظاتی جادویی وجود دارد. برای ما هم معمولاً وقتی در مورد رهبری صحبت می‌کنیم همین طور است. موضوع رهبری ابداع چیزهایی نو در کنسرتی بزرگ است و البته با حضور کسانی که باید در هماهنگی کامل آن را اجرا نمایند و مشخصاً این با فرمول، گام و چک لیست اتفاق نمی‌افتد. پزشکان ناراحت می‌شدند، چون ساختار صفحه ذهنی‌شان تماماً فرمول، مرحله و چک لیست بود.

خوب اگر رهبری این چیزها نیست پس چه می‌تواند باشد؟ رهبری صدایی شبیه اجی مجی<sup>۱</sup> جادوگری است. گمانی است که دیگر نمی‌توان آن را در سرشان نگه داشت. چیزی نیست که با ساختار ذهن یک پزشک دانسته شود. نوعی «آهان» گفتن و بشکن زدن است. درکی آنی و بی‌واسطه. لحظه‌ای که چیزی «کلیک» می‌خورد و عبارات جدید خلق می‌شوند. این لحظه‌ای هیجان‌انگیز و متحول‌کننده است. درک چیزهای دیگر از میان لنزهایی جدید.

<sup>۱</sup> - Mumbo Jumbo

بالاخره آنها در مدت کوتاهی توانستند با زبان جدید رهبری رابطه برقرار کنند و به همان خوبی زبان پزشکی با آن حرف بزنند. فهمیدند کدام صفحه مناسب کدام زبان است، بعد ناراحتی چند روز پیش خود را به یاد می‌آوردند و به آن می‌خندیدند. با عبور از لحظه‌ی «آهان» دیگر همه چیز آسان و بدیهی می‌شود. این تلاش چیزی بیش از به‌کار بردن لغات از راه‌های جدید است. وقتی «پرده‌ی لغات» قدیمی با پرده‌ی جدید جایگزین شود، تمام موقعیت‌های قبلی نیز متفاوت به نظر می‌رسند. کنت برک نوشته است: «راه دیدن، راه ندیدن هم هست». وقتی ما پرده‌ی لغات ذهنی‌مان را با پرده‌ی دیگر جایگزین می‌کنیم، چیزهایی می‌بینیم که قبلاً نمی‌دیدیم فعالیت‌های ما نیز به آنها وابسته است. اگر ما این صفحه را تغییر دهیم راهی که کلمات از طریق آن برایمان رخ می‌دهند را تغییر می‌دهیم و برداشت ما از رویدادها و موقعیت‌ها نیز تغییر می‌کند. این فکر و احساس ما را عوض می‌کند و موقعیت‌های قدیم از راه‌های جدید برایمان اتفاق می‌افتند.

دیو لگان در مورد متقاضیان مدیریت کسب و کار چنین می‌گوید: «مردم اغلب از من می‌پرسند چه چیزهایی در برنامه MBA یاد خواهیم گرفت؟ یک قسمت از جواب چیزی است که آنها دوست دارند بشنوند: شما ابزارهای متفاوتی مثل حسابداری، مدیریت مالی، سرپرستی، مدیریت و چیزهایی از این قبیل را خواهید آموخت. اما شما می‌توانید این چیزها را در کتاب یا فیلم‌های اینترنتی هم بیاموزید. همین طور می‌توانید آنها را از کسانی بیاموزید که با این ابزارها کار می‌کنند. اما ارزش واقعی برنامه MBA فرا گرفتن این ابزارها نیست بلکه در این است که شما اینجا را در حالی ترک می‌کنید که می‌توانید دنیا را از دریچه‌ی چشم یک رهبر یا مدیرعامل ببینید.

اما آنچه من نمی‌توانم برای آنها بگویم و دائم به آن می‌اندیشم این است که ما تلاش می‌کنیم تا آنها از صفحه ذهنی یا «پرده‌ی لغات» یک رهبر کسب و کار برخوردار شوند. نیازی هم نیست که بخاطر داشته باشند این صفحه ذهنی وجود دارد یا نه. زیرا این صفحه در ذهن‌شان جای دارد و کار خود را انجام می‌دهد و تنها از طریق آن است که می‌توانند از فرصت‌هایی که دیگران آن را هرج و مرج می‌دانند بهره‌مند شوند. آنها قادر خواهند شد از سیستم‌های ناتوان بهره ببرند و چیزهای امکان‌پذیری که دیگران در مورد آن فقط شکایت می‌کنند را درک می‌کنند. تمام اینها به این خاطر است که آنها جهان را از میان «پرده‌ی لغات» می‌بینند که دیگران فاقد آن هستند و طبعاً کارهایی انجام می‌دهند که دیگران نمی‌توانند یا حتی تصورشان را نمی‌کنند که بتوانند انجام دهند».

به دلیل این که ما نمی‌توانیم «پرده‌ی لغات» خود را به طور ملموس ببینیم، درست مثل زمانی که عینک روی چشمانمان را هم نمی‌بینیم، آنوقت آگاه نیستیم که این مکانیزم چگونه کار می‌کند. فارق التحصیلان دوره‌ی MBA هم اغلب نمی‌توانند شرح دهند که چرا برنامه‌ها برایشان ارزشمند بوده است. تنها می‌توانند بگویند که بوده است. پزشکی که بعد از اتمام دوره‌ی آموزشی خود به بیمارستان برمی‌گردد، نمی‌تواند شرح دهد که «آهان» چیست. آهان لحظه‌ای از مسیر است. حاوی بصیرت است و او تنها می‌تواند آن را درک کند و وقتی این کار را می‌کند ممکن است در نظر دیگرانی که نمی‌فهمند کلیشه‌ای یا پیش پا افتاده به نظر برسد. «آهان» کلیک خوردن و یک لحظه دریافت عمیق از موضوع و گشایشی در راه حل آن است.

آیا می‌توانید شرح دهید که بچه‌ها چگونه دوچرخه‌سواری می‌آموزند؟ آنها توصیه‌های شما را از این گوش می‌شنوند و از گوش دیگرشان در می‌کنند و مشخصاً نمی‌توانند با آن دوچرخه سواری بیاموزند. تنها وقتی که دوچرخه را سوار شوند و آن را برانند می‌توانند بگویند: «آهان، حالا می‌فهمم شما چه می‌گفتید!».

به همین تربیت راه استادی و خبرگی در سه قانون بمنزله ساختن «صفحه واژگانی» یا «پرده‌ی لغاتی» جدید حول موضوعات جدید است. دیدن این که این صفحه چطور کار می‌کند، خالی از منفعت نیست. باعث می‌شود هرگاه درک ما از سه قانون عملکرد بر پایه‌ی دانسته‌های قبلی مان باشد وضعیت خود را بهتر اصلاح کنیم. در این «پرده لغات»، هر لفظ با الفاظ دیگری مرتبط است. مانند آجرهایی است در یک دیوار قرار دارند. کلمات با حضورشان باعث می‌شوند الفاظ دیگر حول آنها توسعه یابند. وقتی در زمینه‌ای که از آن چیزی نمی‌دانیم چیزی نو ارائه می‌دهیم، هر چیز جدیدی و یا ایده‌ای که در مورد آن صحبت می‌کنیم، مثل این است که با کلمات جدیدی در زبانی مواجه می‌شویم که زبان مادری ما نیست. در برخورد با این شرایط اغلب سعی می‌کنیم موضوع را به مواردی که می‌شناسیم ربط دهیم، می‌گوییم: «این فقط مثل فلان چیز است». یا: «واقعاً تفاوت زیادی با بهمان چیز ندارد». کسی که فرانسوی می‌آموزد، بعضی چیزها را به صورت اصطلاح به کار می‌برد. البته به خاطر سپردنشان کمی دشوار است چون آنها دقیق و تحت‌اللفظی نیستند. در ابتدا شخص با جستجو در فرهنگ لغات سعی می‌کند تا کلمات فرانسوی را با پرده‌ی لغات خود که از زبان مادری‌اش برمی‌آید متناسب کند و کلمات فرانسوی را به عبارات زبان خود ربط دهد. درست مثل پزشکانی که در دوره‌ی کسب و کار سعی می‌کنند مفاهیم جدید را با پرده‌ی لغات ذهن خود تطبیق دهند. از این منظر آموختن چیزهای جدید می‌تواند به شکل متناسب کردن آن چیزها با دانسته‌های قبلی تعریف شود. روشی که اغلب برای درک و فهم چیزها به کار گرفته می‌شود همین است.

در استفاده از این روش، «صفحه واژگانی» ما بزرگ و وسیع تر می‌شود، دایره لغاتمان توسعه می‌یابد و ما را به شالوده‌ای مسلح می‌کند، همساز با آنچه می‌آموزیم و مشروط بر اینکه «پرده‌ی لغات» ما ظرفیت انطباق با موضوع پیش آمده را داشته باشد. معمولاً نتایج خوبی هم در بر خواهد داشت. اما اگر قصد آن داریم چیزهای تازه‌ای بیاموزیم راه آن این روش نیست. البته تا وقتی که به این درک نرسیده باشید، اغلب سعی می‌کنید مطلب جدید را به نحوی در «پرده‌ی لغات» موجود خود بگنجانید و آن را با آنچه از قبل می‌دانید متناسب کنید. مثلاً ممکن است بگوئید: «این ایده خیلی شبیه به ایده  $x$ ،  $y$  یا  $z$  است، یا این نظر از همان نظریه‌ی  $x$  و  $y$  آمده است، یا این نظریه متفاوت از نظریه‌ی  $x$  است اما شبیه به  $z$  می‌باشد و...». نتیجه این کار، دست کاری و تغییر مطالب جدید برای سازگار ساختن آنها با لغات و معانی موجود در «صفحه‌ی واژگانی» موجود می‌باشد. اگرچه این کار آموختن را ساده‌تر می‌کند اما پتانسیل تمرکز بر چیزهای نو و در عین حال کیفیت و تاثیر مطالب جدید را هم کاهش می‌دهد.

زمانی که بخواهید تاثیر موضوعات جدید را به طور تمام و کمال ببینید، زمان بنا کردن «صفحه‌ی واژگان» جدید برایتان فرا رسیده است. این تشخیص به منزله‌ی اولین نشانه‌ی راه است. رسیدن به این نشانه یعنی که دیگر مایل نیستند تا هرطور شده مطالب جدید را با «صفحه‌ی واژگان» قبلی خود تطبیق دهید. می‌خواهید از پرده‌ی الفاظ جدید بهره مند شوید. بیائید از این پس هر بار که در برخورد با موضوع جدیدی قرار می‌گیرید با خود عهد کنید مطالب جدید را بر مبنای مفاهیم و شرایط خودشان بیاموزید نه با روش‌های قبلی و اصل تطبیق با دانسته‌های گذشته. در این صورت به نشانه‌ی دوم زودتر خواهید رسید.

#### نشانه‌ی دوم: ساختن پرده‌ی لغات جدید

اگر ایده جدید واقعاً چیز متفاوتی باشد پس قلمرو جدید و ناشناخته‌ای برایمان گشوده شده است، مانند آن چرخ برای مرد مصری باستان. اگر او چرخ را به دانسته‌های قبلی خود ربط می‌داد. مثل بلوک سنگ‌هایی که در ساخت

هرم‌ها به کار برده بودند یا سورتمه‌هایی که از آن برای جمع‌آوری مواد دارویی استفاده می‌کردند هرگز مفهوم کاربردی چرخ را این گونه درک نمی‌کرد. نزدیک‌ترین مثالی که می‌توانیم در انگلیسی برای تفهیم آنچه می‌گوییم بیاوریم، اصطلاح «گرفتن مطلب<sup>۱</sup>» است. مثل درک یک جُک. اگر دوستانتان مجبور شوند جکی را که گفته‌اند برای شما شرح هم بدهند، دیگر برایتان خنده‌دار نخواهد بود چون پیداست معنای آن را آنطور که باید نگرفته‌اید. رابرت هیم لین<sup>۲</sup> با ابداع فعل «grok» در کتاب «بیگانه در سرزمین غریب<sup>۳</sup>» این محدودیت را در زبان انگلیسی نشان داد و این کلمه را به معنای فهمیدن، دریافتن و مطلب را گرفتن، به کار برد. قانون بازی هم همین است، دیدن جهان از منظر ایده‌های جدید.

بینید که نیازها چطور باعث می‌شود صفحات ذهنی جدید ساخته شوند. زمین برای هزاران سال در نظر مردم به شکل مرکز عالم تصور می‌شد، مرکزی که خورشید و ماه و ستارگان دور آن می‌چرخند. خورشید از شرق طلوع و در غرب غروب می‌کند. واژه‌های طلوع و غروب مفاهیمی است برای بیان مشاهدات ما از این رویداد و در زبان جای دارند. منطقی هم به نظر می‌رسند و شما می‌توانید آن‌ها را هر روز مشاهده کنید. اگر از کوه بلندی بالا بروید و به قله برسید، جایی که مانعی برای دیدن خورشید نباشد به راحتی می‌توانید طلوع آن را در صبح و غروبش را در شب با چشم خود ببینید. صفحه ذهنی ما با این موضوع سازگار است. «پرده‌ی لغات» ما آن را می‌فهمد. اما گالیله بر مبنای سنت کوپرنیکی بر سر ایده جدیدی به بحث نشست که متناسب با «صفحه واژگانی» ذهنی آن روزگار نبود. ایده‌ای که می‌گفت: زمین می‌چرخد. مردم به این فرضیه واکنش نشان دادند چون برای آنها روشن بود که او اشتباه می‌کند. حتی بعضی از دانشمندان، علمی بودن آن را هم درک کرده بودند اما هنوز نمی‌توانستند خودشان را در کره‌ای تصور کنند که در آسمان می‌چرخد. آنها تا حدودی به حقیقت رسیده بودند اما هنوز «grok» نکرده بودند، آن را نگرفته بودند. توجه داشته باشید که برخورد با این ایده نو چقدر سرسختانه و پر تنش بود به طوری که جلسه‌ی گالیله با مقامات کلیسا برای او عاقبت خوشی به همراه نداشت. امروز ما به سادگی خود را روی کره‌ای بینیم که دور خورشید می‌چرخد، یعنی همان عالمی که گالیله می‌دید. دلیل آن این است که ما «صفحه واژگانی»‌ای ساخته‌ایم که متناسب با این ایده است و در این صفحه جهان، سیاره‌ها، سفر فضایی و زندگی روی مریخ را بدون مشکل تصور می‌کنیم. دقت کنید که تمام این‌ها برای آن «صفحه واژگانی» قدیم غیر ممکن بود.

در کتاب «درباره‌ی هوش<sup>۴</sup>» جف هاوکنیز<sup>۵</sup> و ساندرای بلیکزلی<sup>۶</sup>، قدرت برخاسته از ساختن صفحه واژگانی جدید به جای اصرار بر گنجانیدن ایده‌های تو در غالب‌های قدیمی ذهن را با نشان دادن عملکرد آلبرت انیشتین در برخورد با فرضیه‌ی نسبیت این چنین نشان داده‌اند: «شایع است که روزی آلبرت انیشتین گفته کشف فرضیه نسبیت خاص کاری ساده و آسان بود و از تحقیق و مطالعه‌ی این مطلب به دست آمد که سرعت نور ثابت است حتی اگر اجسام با سرعت‌های مختلف در حال حرکت باشند. او که از روی اسلوب و قاعده فیزیک در مورد مفاهیم و دلالت‌های ثابت بودن سرعت نور فکر می‌کرد، به سمت پیشگویی‌های عجیب و غریبی هدایت شد. او عنوان کرد وقتی شما سریعتر

1- Getting it

2- Robber Heimlein

3- Stranger in a Strange Land

4- On intelligence

5- Jeff Hawkins

6- Sandra Blakeslee

حرکت کنید زمان کندتر خواهد شد. همین طور مدعی شد که انرژی و جرم اصالتاً یک چیز هستند. کتاب‌های زیادی نسبت را با مثال‌هایی از قطار، گلوله، تفنگ، رعد و برق و بسیاری چیزهای دیگر نشان داده‌اند و به شیوه استدلال او پرداخته‌اند. این فرضیه دشواری نیست اما مسلماً غیرمنطقی به نظر می‌رسد. انیشتین به این درک رسیده بود که طبیعت تغییرناپذیر سرعت نور ایده‌های جدیدی در خود دارد که باید آشکار شود و وقتی این کار را انجام داد آن را بسیار ساده یافت. او این کار را با بنا نهادن «صفحه واژگانی» جدید و به کار گرفتن آن در برخورد با موضوع نور انجام داد و این در حالی بود که سایر دانشمندان در تلاش برای گنجاندن ایده‌های نو در همان قالب قدیمی ذهن خود بودند. قالبی که بدون هیچ دریافت کامل از موضوع تنها عمرشان را هدر داد و هرگز نتوانستند مطلب را بگیرند.»

این در راه استادی در سه قانون عملکرد نیز وجود دارد. در جایی که شما شروع به دیدن رویدادها از منظر سه قانون می‌کنید و بعد در یک لحظه می‌گوئید «آهان»، چیزی کلیک می‌شود و شما آن را به فراست درمی‌یابید. از نگاه ما شما در آن لحظه یک «صفحه واژگان» جدیدی ساخته‌اید که از سه قانون عملکرد برخاسته است و این یک نقطه اساسی در راه استادی این سه قانون می‌باشد.

نشانه‌ی سوم: شما در همه جا فرصت‌های جدیدی برای ارتقای عملکرد خود می‌یابید

بعد از عبور از نشانه‌ی دوم متوجه می‌شوید مثل زمانی که لنزهای جدیدی بر چشم می‌گذارید، موقعیت‌های قدیم را از منظر جدید می‌بینید. شما همواره وضعیت و موقعیت‌های پیش آمده را بررسی می‌کنید و وقتی به سوپر مارکت محله برای خرید می‌روید با شگفتی می‌پرسید که به راستی افراد اینجا موقعیت‌ها را چگونه می‌بینند؟ چرا کارهایی را که مشغول آن هستند انجام می‌دهند؟ با چه نگرشی به فعالیت می‌پردازند؟ همچنین ممکن است سؤالات عمیق‌تری در مورد خودتان بپرسید. مثل این سؤال که همسر من را چگونه می‌بیند؟ من او را چگونه می‌بینم؟ ما چطور با همدیگر رفتار می‌کنیم؟ حتی ممکن است از خودتان بپرسید: با توجه به رفتاری که در موقعیت‌های مختلف دارم خود من خودم را چگونه می‌بینم؟

بسیاری از افراد با مطالعه نظریات این کتاب و انجام تمرینات آن درمی‌یابند که باید از راه‌های جدیدی شروع به گوش دادن کنند. برای کسانی که دنبال دیدن موقعیت‌ها از منظر سه قانون عملکرد هستند، دانستن این که دیگران موقعیت‌ها را چگونه می‌بینند بسیار مهم‌تر از این است که خودشان در مورد آن چگونه فکر می‌کنند. به عنوان مثال ممکن است به جای پنداشتن در مورد چیزی از دیگران سؤال کنند که آن موقعیت به نظرشان چگونه است. یا به جای گفتن «فلان چیز این گونه است» بگویند: «فلان چیز از نظر من این است که ...» در این صورت قادر خواهند بود توهم واقعیت را در مورد آنچه که هست ببینند.

توجه کنید که تمام این بصیرت‌ها از قانون اول می‌آید. در قانون دوم شما شروع می‌کنید به دیدن این که چگونه مردم از زبان برای حفظ و بیان موقعیت‌هایی که در ذهن‌شان شکل گرفته بهره می‌برند. می‌توانید ببینید که آنها در مورد عبارت «مشکلات» یا چیزی که «اشتباه» بوده یا برایشان «سخت» جلوه کرده چطور حرف می‌زنند. متوجه می‌شوید که موقعیت‌ها برای این دسته از افراد به این شکل واقع شده است. آنها این وقایع را به شکل یک برداشت ذهنی نمی‌بینند بلکه عین خود واقعیت می‌پندارند و این هم توهم دیگری از واقعیت است.

شما می‌توانید از پرده لغاتی که در ذهن دیگران است آگاه شوید. می‌توانید صفحات ذهنی‌شان را در پشت صحبت‌هایشان کشف کنید، صفحات مربوط به هنر، کسب و کار، علائق، فرهنگی، مذهبی و یا حتی صفحات مربوط

به روابط و آینده‌ای که ذهن‌شان دارند می‌توانید همه را درک کنید. توجه داشته باشید که می‌توانید با گفتگو در مورد صفحات ذهنی دیگران با آنها ارتباط برقرار کرده و در آنها تأثیر و نفوذ بیشتری داشته باشید. متوجه خواهید شد که بیشتر افراد بر مبنای گذشته‌ها در مورد آینده حرف می‌زنند. می‌توانید «آینده از پیش تعیین شده» آنها را که معمولاً به وضوح گفته نمی‌شود، ببینید و دریابید که چقدر اقداماتشان متناسب با آن آینده است. وقتی به رستورانی می‌روید به اطراف خود نگاه کنید. از خود بپرسید آنچه مردم به زبان نمی‌آورند اما در عمل یا نوع ارتباطشان وجود دارد چیست؟ ممکن است دقت در این کار برایتان به دریافت بصیرت‌های جدیدی در مورد دیگران بیانجامد. همچنین دریابید چرا آنها کاری را که می‌کنند، می‌کنند؟

از منظر سه قانون خواهید دید که تنها عده‌ی کمی از افراد به زبان مولد صحبت می‌کنند. این گروه به جای این که فقط به توصیف امور بپردازند از زبان برای خلق آینده‌ای جدید بهره می‌برند. پی خواهید برد که چطور زبان آینده محور را در ایجاد تعهد و بیان کردن آن به کار می‌گیرند و خواهید دید که چقدر کم هستند کسانی که به آینده سازمان، گروه و خانواده‌شان گوش فرا می‌دهند. تصمیم بگیرید و شما هم بگوئید که مثل این افراد هستید. وجه عالی استادی در سه قانون عملکرد رسیدن به خصوصیات رهبری و حتی کاریزما بودن است. با کمی دقت خواهید دید که جای جستجوی یک آینده‌ی ناکجا آبادی در آن آینده‌ای که خودتان خلق کرده‌اید قرار دارید و وقتی در این آینده‌ی خلق شده خواسته‌های دیگران هم لحاظ شده باشد آنوقت با افرادی سروکار پیدا خواهید کرد که مشتاق، متعهد و الهام‌بخش خواهند بود آنوقت مکان کارتان متحول شده، عملکردتان ارتقاء یافته و آینده از پیش تعیین شده هم بازنویسی می‌گردد.

نیازی نیست فعالیت‌های مالکم برنز و براد میلز را به خاطر بسپارید. اینک شما نیز متناسب و مقتضی با موقعیت خودتان آنچه آنها کردند را انجام خواهید داد. تفکر آنها در قالب سه قانون عملکرد بود و شما نیز اکنون از همین منظر تفکر می‌کنید.

دیگر در برخورد با چالش‌های خود یا موقعیت دیگران خواهید پرسید: «من و دیگران موقعیت پیش آمده را چگونه می‌بینیم که عملکردمان این چنین است؟» و خواهید پرسید: «چه گفتگوهایی باید تمام شوند و چه مکالماتی باید ایجاد شود تا برداشت افراد از موقعیت پیش آمده به نحو مطلوبی تغییر یابد؟». خودتان را در حال کشف و بررسی «آینده از پیش تعیین شده» خود و دیگران خواهید دید. می‌پرسید آیا این همان چیزی است که می‌خواستیم؟ و اگر نه، چه می‌خواهیم و برای آن چه کارهایی باید انجام دهیم؟ توجه خواهید داشت که در آنچه قبلاً پریشانی و سردرگمی و تشویش وجود داشت، اینک شفافیت وجود دارد و تمرکز بر آنچه که باید خلق شود. اضطراب آنچه که ممکن بود اشتباه باشد، جای خود را به شور و هیجان آنچه که می‌تواند خلق شود می‌دهد.

یک استاد خبره، کار را به گونه‌ای می‌بیند که ارزش انجام دادن آن را دارد. عملکرد او همواره با شور و اشتیاق و هیجان و البته با لذت بردن از انجام کار همراه است. این سومین نشانه، همراه با فرصت‌های بی‌شماری برای ارتقای عملکرد است. شما به فراست در خواهید یافت که سه قانون را فقط به خاطر نسپرداید بلکه آن جزیی از «صفحه واژگانی» در ذهن شما شده است و بیشتر از آنچه شما آنها را به کار ببرید، آنها شما را به کار می‌گیرند. به زودی تفکر از منظر سه قانون عملکرد مثل روشن کردن اتومبیل‌تان برای شما طبیعی خواهد شد.

نشانه‌ی چهارم: به دیگران پیام‌ورزید

رسیدن به نشانه‌ی چهارم موضوع فصل بعدی کتاب می‌باشد و به این معنا است که به کار بردن سه قانون عملکرد می‌تواند تبدیل به یک حرکت همگانی و اجتماعی می‌شود. نشانه‌ی چهارم به تعبیری ساده‌تر به معنای دست‌یابی به خبرگی و تسلط بر موضوع از طریق جذب، آموزش و آموختن به دیگران است. آموختن این که چطور از دریچه سه قانون عملکرد فکر کنند و عملکرد خود را توسعه دهند و با کشف کاربردهای جدید و خلاقانه‌ای از سه قانون باعث ارتقای عملکرد جمعی شوند. وقتی به این مرحله رسیدید ارتقای عملکرد در نظر شما دیگر نه بر مبنای علائق شخصی بلکه بر پایه‌ی منافع گروهی تغییر خواهد یافت. در این صورت است که می‌توانید به بازنویسی آینده هر سازمانی پردازید و یا برای کشف خودسازمانی و ساختن مبدأ جدیدی برای شرکت‌ها اقدام کنید.

در اینجا با طرح موارد تکمیلی شما را در پیمودن راه استادی در سه قانون عملکرد همراهی می‌کنیم.

ابزار لازم برای پیمودن مسیر استادی

اکنون که شما از مسیر استادی و خبرگی درک درستی پیدا کرده‌اید، چند ابزار برای سرعت بخشیدن به حرکت شما ضرورت می‌یابد که در قالب سؤالاتی برای پرسیدن و تمرین کردن عنوان می‌شوند. در این بخش اگر یک کار دشوار اجرایی را انتخاب کنید، مفید خواهد بود و هرچه این کار حل‌نشده‌ی و طولانی و به نظر غیرممکن برسد بهتر است. دنبال چیزی بروید که در مقیاس بزرگی باشد تا وقتی مساله حل شد، تأثیری واقعی آن را به خوبی ببینید.

نخستین اولین قانون: کشف کنید که موقعیتها چگونه برای شما و دیگران رخ می‌دهد

به اطراف‌تان نگاهی بیندازید و به چالش‌های خود و دیگران فکر کنید. همچنین در مورد فعالیت‌هایی که آن را انتخاب می‌کنید یا نمی‌کنید تفکر نمائید. موضوع و عمل را در تمام این حالتها نگاه کنید. ناامیدی‌ها و امیدواری‌ها را ببینید. همچنین پیشرفت‌هایی که داشته‌اید و یا نداشته‌اید. به آنچه که دیگران به‌طور شخصی یا جمعی در مورد موقعیت‌ها می‌گویند توجه ببینید. برای آنچه که در آن ناکارآمد بوده‌اند چه شرح و توجیه و دلیلی می‌آورند؟ فشاری را که در آن موقعیت‌ها بر آنها ایجاد می‌شود احساس کنید، همچنین توقعات و خواسته‌های دیگران را. «آینده از پیش تعیین شده»‌ای که برای این افراد وجود دارد و تماماً درگیر آن هستند را تجربه کنید و ببینید که چه تأثیری بر زمان حال آنها می‌گذارد. شما می‌توانید راه‌های متعددی که از طریق آن موقعیت‌های مسئله‌ساز و چالش‌های دشوار رخ داده است را شناسایی کنید.

قبلاً در مورد «آینده از پیش تعیین شده» و این که چگونه می‌تواند روی آنچه که در زمان حال ادامه دارد تأثیر بگذارد و آن را محدود و مقید سازد صحبت کرده‌ایم. اجازه دهید به بررسی این که چگونه راه‌حل در مشکلات قبلی در «آینده از پیش تعیین شده» قرار می‌گیرند پردازیم. ما این پدیده را **توده مشکل - راه‌حل<sup>۱</sup>** می‌نامیم. این توده وقتی که راه‌حل یک مسأله خود تبدیل به مشکل بعدی می‌شود ایجاد شده و گسترش می‌یابد. بعنوان مثال شما احساس تنهایی و غریبی می‌کنید. این یک مسأله است و آن را با ازدواج کردن حل می‌کنید. وقتی هیجان‌ات اولیه ازدواج از میان رفت، احساس می‌کنید که مشکل جدیدی دارید و آن متأهل بودن است. شاید چاره آن بچه‌دار شدن باشد وقتی

<sup>۱</sup>- The Problem – Solution Mass



بچه‌دار می‌شوید با مشکلات جدیدتری مثل مشکل مالی یا زمان روبرو می‌شوید. این مشکل را با تلاش بیشتر در شغلی که دارید و یا با ایجاد شغل دیگری حل و فصل می‌کنید. مشکل بعدی این است که شغل‌تان تماماً شما را درگیر خود می‌کند و حتی اندکی وقت برای خانواده‌تان باقی نمی‌گذارد. در اینجا اغلب ما تسلیم می‌شویم و با طلاق گرفتن مساله را حل می‌کنیم و بعد باز به سر خط اول و تنهایی اولیه برمی‌گردیم منتها این بار با جیب خالی! خلاصه هر چه بیشتر مشکلات را حل می‌کنیم مشکل بیشتری می‌یابیم. در فرانسوی این پارادوکس را به این شکل بیان می‌کنند که « هر چه بیشتر تغییر می‌کند بیشتر به همان شکل باقی می‌ماند». ما توصیه نمی‌کنیم که مشکلات را رها کنید، فقط می‌گوییم عکس‌العمل‌های معمول شما با آنچه باید به شکل زیربنایی به کار گرفته شود متناسب نیست. حل مشکلات به معنای متحول شدن نگرش شما از چگونگی وقوع رویدادها و برداشت‌تان از آنها است، نه تلاش مضاعف برای تغییر و تسلط بر رویدادهایی که خارج از وجود شما رخ می‌دهد.

عکس‌العمل نسبت به رویدادهایی که رخ می‌دهد نیاز به عملکرد بالایی دارد. از خودتان بپرسید که چه چیزی در وضعیت پیش آمده کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند. بپرسید چه کاری برای حل مشکل قبلی انجام شده که این که خود تبدیل به قسمتی از آنچه کار نمی‌کند شده است؟ لیستی از تمام راه‌حل‌های همیشگی را که دیگران در این مواقع به کار می‌برند تهیه کنید. یا در مورد مسائل شخصی، ببینید دیگران برای حل مشکلی شبیه به مشکل شما چه می‌کنند، همه را بنویسید.

استفاده از تکنولوژی، به کارگیری آموزش، ارزیابی نیروی کار، و تفویض حق تصمیم‌گیری به دیگران مثال‌هایی از عکس‌العمل‌های معمول هستند. به آن پول و هیجان مدیر را هم اضافه کنید. در مورد روش‌های ایجاد انگیزی چه می‌گویید؟ جملات کوتاه از بزرگان فن، شعارهای جدید و استفاده از پوسته‌های ترغیبی به منظور تشویق کار گروهی، این‌ها هم از همان دست دستورالعمل‌های معمول هستند. اما آیا فکر می‌کنید این کارها می‌تواند مشکلات موجود و موقعیت‌های برخاسته از آن را به طور دائم حل و فصل کرده و همه چیز را تغییر دهد؟ چه می‌شد اگر راهی برای تغییر دائمی نگرش فعلی به موقعیت‌ها و رویدادها امکان‌پذیر می‌بود؟ و چه تاثیری بر عملکرد ما می‌گذاشت؟

هوشیار باشید، این راه حل‌های معمولی همان راه حل‌هایی هستند که رقابتان هم به کار می‌گیرند. در این صورت با انجام آن شما هم مثل آنها می‌شوید. مسلماً این کار شما را در موقعیت رهبری قرار نخواهد داد. ماهیت مزیت رقابتی، انجام کارهای متفاوت و انجام متفاوت کارها است. عملی کردن سه قانون عملکرد چنان بدیع است که به کارگیری آن به منزله‌ی امتیاز و برتری بر رقبا است. نتیجه کلام این است که راه‌حل مشکل بخشی از برداشت ذهنی ما از موقعیتها است. بیشتر مردم در فرآیند حل مسأله گیر می‌افتند، بنحوی که اقدام برای حل یک مسئله آنها را به خلق مشکل بعدی و سیکلی که هرگز شکسته نمی‌شود گرفتار می‌کند. بیشتر راه‌حل‌های معمول تاثیری بر برداشت افراد از رویدادها ندارد.

#### ارتباط هماهنگ و متقابل: رقص دست

در فصل اول ما تنها مقدمه‌ای از ارتباط هماهنگ را عنوان کردیم اما به شرح آن نپرداختیم. این موضوع در فرآیند استادی در سه قانون عملکرد نقش مهمی ایفا می‌کند.

در قانون اول دیدم که وقوع رویدادها برای هر شخص دلیل عملکرد او نیست بلکه برداشت ذهنی فرد نسبت به وقوع یک رویداد است که عملکرد متناسب با آن را در ذهنش شکل می‌دهد. بین برداشت ما از موقعیت‌ها و عملکردمان

ارتباطی هماهنگ وجود دارد. گویی که دو روی یک سکه‌اند و به هم مرتبط‌اند. مثل دو نفری که در حال رقص هستند. رقصی که در آن هر دو نفر تنها باید کامل کننده‌ی نفر دیگر باشد نه مسبب حرکت او. می‌دانیم که علیت مستلزم شکاف زمانی بین دو کنش است. گذاشتن یک قطره اسید روی یک سلول زنده و حرکت او در یک هزارم ثانیه بعد به خاطر کنش سوزش است. اما مطالعات انجام شده در مورد مغز به ما می‌گوید که انسان (و نه یک سلول زنده) امور را مشاهده می‌کند و نسبت به آنها دقیقاً در همان زمان واکنش نشان می‌دهد. واکنشهای ما در همان زمان درک ما از رویدادها رخ می‌دهد. قبل از این که بپرسیم چه اتفاقی افتاده، واکنش روی داده است. این الگویی از مغز ما است. دو اتفاق همزمان با هم رخ می‌دهند. بنابراین ما نمی‌توانیم بگوییم یکی دلیل دیگری بوده است. آنها قرین همدیگر و بهم مرتبط هستند.

برای لحظه‌ای این چالش‌ها را کنار بگذارید و به تمرینی بپردازید که برای تجربه کردن موضوع ارتباط هماهنگ طرح شده است. البته این کار مستلزم وجود یک نفر دیگری هم هست، بنابراین در طول خواندن این متن او با شما همراه خواهد بود و این بخشی از تمرین فصل بعدی نیز هست. پس بگذارید تا کمی جلوتر برویم:

انگشتان دست‌تان را مثل بادبزن چینی بالا بگیرید. اکنون نزدیک دوست‌تان بنشینید که او هم مثل شما دستش را جلو گرفته و انگشتانش باز و کشیده است. دست‌هایتان را کنار هم قرار دهید بنحوی که به هم نزدیک باشد اما به همدیگر نچسبند. اکنون یکی حرف (الف) را انتخاب کند و دیگری (ب) را. اگر نفر سومی هم باشد او می‌تواند بگوید که چه کسی (الف) و چه کسی (ب) است. وقتی می‌گوید (الف) نفری که (الف) را انتخاب کرده دستش را به این طرف و آن طرف، به بالا و پایین و به شکل حرکات دورانی در هوا حرکت می‌دهد. نفر دیگر باید با دستش خط سیر او را به دقت دنبال کند. بعد از ۱۰ ثانیه نوبت به (ب) می‌رسد و حالا نقش آنها عوض می‌شود، آنکه اول رهبر بود حالا رهرو می‌شود و دست او را دنبال می‌کند. بعد از ۱۰ ثانیه نقش‌ها دوباره عوض می‌شود و هر بار با گفتن (الف) و (ب) دوباره نقش‌ها عوض می‌شوند، منتها هر بار زمان اجرا کوتاه و کوتاه‌تر می‌شود تا جایی که گوینده به سرعت می‌گوید: (الف) (ب) (الف) (ب) آنوقت می‌بینید که رهبر و رهرو رفته رفته یکی می‌شوند، تا آنجا که دیگر نه آن هست و نه این، هرچه هست حرکت دو دستی است که دیگر یکی شده‌اند. مفهوم یک رقص واقعی این است.

بعد از تمرین باید به این سؤالات پاسخ دهید:

- از کجا می‌دانستید همراهتان می‌خواهد چه حرکتی بکند که شما هم او را تعقیب می‌کردید؟
  - آیا در زمان شروع تمرین تأخیری بین حرکت دست رهبر و رهرو (همان نفر الف و ب) وجود داشت؟ این زمان آیا با ادامه‌ی تمرین کاهش نیافت؟
  - وقتی به تمرین ادامه دادید این زمان چقدر بود؟ بعضی افراد می‌گویند اصلاً زمان تأخیری نداشتیم. اگر برای شما هم همین طور بود فکر می‌کنید چطور می‌شود حرکت رهبر و رهرو به صورت همزمان اتفاق بیفتد؟
  - در طول تمرین آیا به لحظه‌ای رسیدید که حرکت رهبری و رهروی یکی شده باشد؟ اگر بلی آیا در آن لحظه در حال تفکر در مورد اتفاق افتادن این واقعه بودید یا این که به خودی خود پیش می‌آمد؟
- حال به توضیحات زیر توجه کنید و ببینید کدامیک از آنها با تجربه‌ی شما هماهنگ بوده است:

۱- علت و معلول سریع و سریع تر رخ می‌داد و زمانی هم که به نهایت تندی رسید، یکی علت بود و دیگری معلول آن.

۲- مقطعی رسید که در آن دیگر علت و معلولی وجود نداشت. حرکت (الف) باعث حرکت (ب) و بالعکس نمی‌شد. در آن لحظات حرکت هر دو دست بصورت همزمان با هم صورت می‌گرفت.

اغلب افراد می‌گویند تجربه‌ی آنها با توضیح دوم مطابقت بیشتری داشته است به همین دلیل است که ما این تمرین را رقص دست می‌نامیم و یک رقص کامل قطعاً در زمانی که شما در حال فکر کردن به این که دست و پای خود را به کدام جهت حرکت دهید اتفاق نمی‌افتد. توجه داشته باشید که اینک شما ارتباط هماهنگ و دو سویه را تجربه کرده‌اید. حرکت یک نفر در ارتباطی هماهنگ با نفر دیگر بدون اینکه علت و معلولی در میان باشد و فاصله زمانی مشخصی بین حرکت دو نفر وجود داشته باشد. این هماهنگی متقابل بین شما و همراهتان نشان می‌دهد. تصور کنید کسی که می‌خواهد باله برقصد حرکاتش را بر اساس شمارش اعداد و یا بر مبنای حرکت دیگری انجام دهد. معمولاً حاصل کار چنین شخصی مطلوب نبوده و علاوه بر عملکردی ضعیف از ظرافت هنری هم برخوردار نخواهد بود. این قیاسی ارزشمند است. هر چه در برخورد با یک موقعیت از ارتباط هماهنگ و متقابل و البته بر مبنای قانون اول بهره‌مند باشید عملکردتان بهتر خواهد شد. اگر شما ارتباط هماهنگ بین فعالیت‌ها و برداشت ذهنی از رخدادها را به خوبی درک کنید قادر خواهید بود که با رخدادها برقصید و این که چگونه رویدادها برای شما و دیگران رخ می‌دهد را تغییر بدهید. اعمال‌تان مستقیماً به شکل هماهنگ با رخدادهای جدید در خواهد آمد و عملکردتان برازنده و دلپذیر خواهد شد. وقتی ارتباط قدرتمندی که بین عملکرد و برداشت ذهنی از رویدادها وجود دارد را دریابید و بتوانید ارتباط هماهنگ و متقابل آنها را کاملاً درک کنید شما قانون اول را فرا گرفته‌اید.

تمرین قانون دوم: کشف کنید که زبان چگونه باعث می‌شود چیزها برایشان رخ دهد

اجازه دهید پدیده‌هایی که با آن در کار یا خارج از کار درگیر هستیم را به دو نوع تقسیم بندی کنیم: یکی واقعیتی که در زبان ایجاد می‌شود و دیگری واقعیتی که مستقل از زبان است. مثال بارز آن واقعیتی که از دل زبان برمی‌خیزد، ازدواج است. دو نفر وقتی واقعاً ازدواج کرده‌اند که دفتر ازدواج رسماً آنها را زوج بنامد. تا قبل از آن لحظه هر دو مجرد هستند؛ اما بعد از آن لحظه آنها متأهل می‌شوند و آینده جدید در زندگیشان به شکل تأهل خلق شده و تمام تغییرات بعدی زندگی‌شان نتیجه این تغییر وضعیت خواهد بود. مثال دیگر در مورد بعضی چیزها که فقط بواسطه‌ی زبان وجود دارند پول است. فقط برای گربه شما است که یک اسکناس صد دلاری با یک اسکناس پنج دلاری یکسان است اما مسلماً برای خودتان نه. «پول» موجود در یک اسکناس در عددی است که روی آن چاپ شده است نه در کاغذ آن.

به این سؤالات دقت کنید: به نظر شما آیا چیزی وجود دارد که مستقل از زبان باشد؟ اغلب می‌گویند بلی، دیوار یا میز و ادامه می‌دهند که اشیاء وجود دارند، چه شما آنها را با کلمات توصیف بکنید، چه نکنید. اما بواقع شاید این طور نباشد. میز کنارتان را در نظر بگیرید، درست است که به لحاظ فیزیکی چیزی وجود دارد اما با نامگذاری آن چیز، پیامدهای گسترده‌ی بعدی به همراه می‌آید. وقتی شما بر موقعیتها یا اشیاء اسم می‌گذارید متعاقباً بر اساس آن عمل هم می‌کنید. شاید شما روی آن میز نهار بخورید چون آن را میز نهار خوری اسم گذاشته‌اید، شاید به نویسندگی بپردازید یا آن را برای پرورش گل‌ها به کار ببرید و اگر میزی برای کتابهایتان باشد مسلماً روی آن یخچال نمی‌گذارید.

از ابتدای بشریت تاکنون روابط ما با اشیاء از زبانی که در صفحه واژگانی ذهنی‌مان وجود دارد، برخاسته است. چگونه شما می‌دانید که این یک میز است؟ چون اطراف آن را چیزهایی احاطه کرده که میز نیستند. اما هر چیزی که میز نیست در «واقعیت» وجود ندارد زیرا واژه‌های منفی تابعی از زبان هستند نه انعکاسی از واقعیت. ما نمی‌دانیم درک یک سگ از میز چیست؛ اما یک چیز مشخص است و آن اینکه سگ هرگز آن شی را به عنوان میز نمی‌شناسد. شاید او فکر می‌کند میز چیزی است که باید دور آن چرخید یا مکانی است که از روی آن بوی غذا می‌آید. به راستی این چیز برای ما است که میز است. از وقتی انسان زبان را می‌آموزد دیگر نمی‌تواند جهان را بدون تأثیر آن ببیند. بگذارید از منظر دیگر به این مطلب بپردازیم. هر فرهنگی برای سگ یک کلمه دارد. قطعاً سگ موجودی است که فضای فیزیکی اشغال می‌کند و غذای فیزیکی می‌خورد. اما بیشتر فرهنگها سگ را مانند یک دوست تصور می‌کنند. سگ برای آن‌ها به گونه‌ای دیگر رخ می‌دهد. باز هم عمیق‌تر شویم، فیزیک امروز به ما می‌گوید که اجسام جامد اصلاً جامد نیستند، آنها مجموعه‌ای از ذرات و اتمها هستند که با مقدار زیادی فضای خالی از هم مجزا شده‌اند. بیشتر آنچه که وجود دارد در اصل «هیچ» است. «چیزی که جامد است» تنها برای ما که قادر نیستیم به درون آن برویم و کاوش کنیم به این شکل رخ می‌دهد؛ اما برای این که بتوانیم جامد بودن را تجربه کنیم ما نیاز به کلمه‌ای داریم که روی آن وضعیت بگذاریم. قطعاً نام جامد خود جامد نیست اما پذیرفته شده است که برای جامد بودن یک چیز از آن استفاده کنیم. ما نمی‌گوییم که چیزی فراتر از زبان ما وجود ندارد؛ اما آنچه فراتر از زبان است برای ما قابل دستیابی نیست. ما دنیای بیرون را از طریق «پرده لغات» و «صفحه واژگانی» خود می‌بینیم که در آن هر کلمه به کلماتی دیگر مرتبط است. همان طور که از نظر ما رابطه‌ی میز و سگ به این شکل است که هست. این «صفحه واژگانی» ما است که این رابطه را این طور می‌پندارد. از وقتی ما کلماتی برای «دیوار» و «میز» اختراع کرده‌ایم، دیگر نتوانسته‌ایم که «میز» و «دیوار»‌ها را نبینیم و بعد با گذشت زمان کلمات دیگری نیز بر مبنای همین «میز» و «دیوار» و «سگ» با آن ترکیب شده است.

برای درک قدرت موجود در قانون دوم، لحظه‌ای درنگ کنید و به اجسامی که اطرافتان وجود دارد نگاهی بیندازید. آنها برای شما چه معنایی دارند؟ لیوان قهوه‌تان ممکن است به معنای یک رابطه عاطفی با شخصی که آن را به شما داده است باشد. بنابراین در نظرتان عزیز و گرمی است. اگر در فرودگاهی باشید ممکن است از آنجا تجربه بی‌نظمی و شلوغی داشته باشید، مردم اطرافتان ممکن است به شکل خوشحال یا خسته یا در حال رفتن و دویدن برایتان جلوه کنند. توجه داشته باشید که هر چیز در اطراف شما از راه مشخصی رخ می‌دهد و شما نمی‌توانید جلوی وقوع آن را بگیرید. همچنین توجه داشته باشید که نگرش شما به این موضوعات هم از طریق زبان رخ می‌دهد.

ما هرگز نمی‌توانیم «صفحه ذهنی‌مان» را ببینیم؛ اما می‌توانیم اثر آن را دریابیم. دوباره توجه کنید اگر به نظر شما هر چیزی برای کاری ساخته شده است، اگر قلم را برای نوشتن و روزنامه را برای خواندن می‌دانید، توجه هم داشته باشید که این برداشت‌ها تماماً از تأثیرات زبان است و نه واقعیت آن اشیاء.

پیشنهاد ما این است که وقت کافی برای شناسایی مهمترین مطالبی که در زبان وجود دارد یعنی «خودتان» بگذارید. برداشت شما از خودتان نیز مثل هر چیز دیگری از زبان برمی‌خیزد. کسانی که خودشان را از نو خلق می‌کنند، قادر می‌شوند خودشان را از خودشان تغییر دهند.

## تجربه‌ی زبان در عمل

به چالش‌های عملکرد خود برگردید و به راهی که موقعیت‌ها از طریق آن برایتان اتفاق می‌افتد. توجه کنید که برداشت شما از رویدادها و کلماتی که این برداشت بر اساس آن در ذهنتان انجام می‌شود به هم مرتبط بوده و جدا شدنی نیستند. وقتی موضوع برداشت خود را از موقعیت‌ها بررسی می‌کنید باید متوجه اتفاقات گذشته‌ای هم که به موقعیت فعلی مرتبط هستند باشید. ببینید که چگونه موقعیت‌های فعلی به موقعیت‌های دیگر گره خورده‌اند و چگونه راه رویارویی با موقعیت‌های گذشته در اقداماتی که در موقعیت‌های جاری انجام می‌دهیم جای گرفته‌اند. همچنین به شبکه گفتگوهایی که افراد دارند و عملکردشان را از طریق آن حمایت می‌کنند توجه کنید. حتی اگر چالش شما شخصی باشد مثلاً کم کردن وزن یا بهبود وضعیت زناشویی، در آن‌ها هم شبکه‌ای از گفتگوها در اطراف شما وجود دارد که بر درک و برداشت شما از آن وضعیت تاثیر می‌گذارد. موارد زیر را مورد توجه قرار دهید:

- آنچه که افراد می‌گویند.
- آنچه که نمی‌گویند، اما در عمل مطابق آن رفتار می‌کنند.
- حالت بدنی، حرکت دست‌ها، صدا و حالت صورت افراد.
- آنچه افراد در نامه‌ها، گزارشات، خاطرات و یاداشتهایشان می‌نویسند. توجه کنید و به یاد داشته باشید که در این شبکه از گفتگوها شما یک نقطه اتصال هستید. نقطه‌ای شبیه به یک نقطه در شبکه کامپیوتری و توجه داشته باشید که مقدار زیادی از این گفتگوها قبل از این که شما حضور داشته باشید وجود داشته است.

## حال از خود بپرسید:

- برداشت افراد از وضعیتی که با آن روبرو هستند چه نوع برداشتی است که این گفتگوها بین آنها صورت گرفته؟
  - در کجاها این گفتگوها اشغال و در کجاها مخالف یکدیگر قرار گرفته‌اند؟
  - کدامیک از این گفتگوها پربار است و کدامیک بی‌اثر؟
  - چه رابطه‌ای بین عملکرد و رفتار شما و این شبکه مکالمات فعلی وجود دارد؟
  - «آینده‌ی از پیش تعیین شده» ای که افراد حاضر در این شبکه گفتگوها به سمت آن می‌روند کدام است؟
- وقتی شما کارکردهای زبان را ببینید و راهی که موقعیت‌ها در زبان ایجاد می‌شود را درک کنید و تشخیص دهید که برداشت ذهنی شما از موقعیت‌ها از دل زبان بر می‌خیزد آن وقت شما قانون دوم عملکرد را فتح کرده‌اید.

## تحریر قانون سوم: بیان کردن چگونگی وقوع وضعیت‌هایی که رخ می‌دهند

ممکن است که نتوانید واقعیت‌های مربوط به یک وضعیت را تغییر دهید اما حتمی در مورد آن «صفحه واژگانی» که شما موقعیت‌ها را از طریق آن می‌بینید حرف‌هایی برای گفتن خواهید داشت. به عبارت دیگر نمی‌توانید آنچه پیش آمده را عوض کنید اما می‌توانید برای دیدن آن یک جفت لنز جدید روی چشم خود بگذارید. وقتی ببینید موقعیت‌ها و رویدادها از راه‌های جدیدی اتفاق می‌افتند، فرصت‌هایی را کشف می‌کنید که قبلاً نمی‌دیدید و البته همه آنها از طریق جدیدی بر شما جلوه‌گر خواهند شد.

با قدرت قانون سوم عملکرد شما قادر خواهید بود درک و برداشت خود را از جهان تغییر دهید. راه رسیدن به مهارت و استادی این است که تا جایی که امکان دارد از رویدادهایی که در حال رخ دادن است فراتر روید. اگر در رویدادها ظاهر سازی می‌کنید این کار بر برداشت شما از آن وضعیت اثر خواهد گذاشت. پس هر قدر که لازم است آن را کنار بگذارید و فراتر روید. هر اندازه از این ظاهر سازی فراتر روید به همان نسبت در استادی پیشرفت خواهید کرد. آنچه در روابط خود با دیگران کماکان به شکل ناقص وجود دارد را کامل کنید. متعهد به دیدن موقعیت‌ها همان گونه که هستند شوید. دیدنی بدون توده مشکل - راه حل. اگر چیزهایی مثل « این کار را قبلاً هم کرده‌ام. » یا « واقعاً کار سختی است » هنوز در کلام‌تان وجود دارد آنها را از شبکه گفتگوهایتان خارج کنید. موقعیتها را بدون پیش ذهنیت ببینید، بدون احساس اینکه مشکلی وجود دارد. استادی به این معنا است که بین شما و اموری که با آن سر و کار دارید چیزی قرار نگیرد. اگر شما صاحب معرفت باشید، دانایی‌تان قطعاً بر آنچه با آن سر و کار دارید درخشد. اگر در رابطه با موقعیتی اعتقادات، انتظارات، امیدها و ترس‌هایی داشته‌اید، استادی به این معناست که آنها را کنار بگذارید و از منظر آنها به آنچه پیش رویتان قرار دارد نگاه نکنید. تمام استادانی که ما در این فصل به آنها اشاره کردیم انسان‌هایی هستند که مشکلات را به شکل مشکل نمی‌بینند. همچنین در چمدان گذشته‌ها را باز نمی‌کنند. آنها متعهد به پیش رفتن و دیدن موقعیت‌ها به گونه‌ای هستند که به ارتقای عملکردشان می‌انجامد.

#### خلق آینده‌ای جدید

اگر کاغذی برای نبرداری دارید لطفاً به سؤالات زیر که به چالش‌های عملکردتان برمیگردد پاسخ دهید: این موقعیت فعلی که درگیر آن هستید باید به شکلی برایتان اتفاق می‌افتاد تا باعث ارتقای عملکرد شما می‌شد؟ به شکاف بین آنچه روی می‌دهد با آنچه می‌توانست روی دهد توجه کنید. چه جنبه‌هایی از این نوع رخ دادن فعلی وجود دارد که اگر تغییر می‌کرد، بیشترین تأثیر را بر روی عملکرد شما می‌گذاشت؟ به عنوان مثال اگر موقعیتی برایتان به شکل خطرناک و تهدیدآمیز رخ می‌دهد اما به ناگاه به وضعیتی که «فقط باید مراقب آن بود» تغییر وضعیت دهد، این تغییر چه اثری بر آنچه قبلاً انجام داده‌اید و یا آنچه می‌توانید انجام دهید، می‌گذارد؟

در نظر داشته باشید که شبکه گفتگوها چگونه برداشت شما را از موقعیت‌ها حمایت می‌کند. چه گفتگوهای جدیدی وجود دارد که می‌تواند برداشت شما را از رویدادها تغییر دهد؟ و چه گفتگوهایی که اگر حذف شوند، می‌تواند تأثیر فراوانی بر درک و برداشت شما از موقعیت‌ها بگذارد؟ شبکه گفتگوها را در پرتو «تمامیت» قرار دهید. آیا افراد شرکت شما به قول و کلام خود احترام می‌گذارند؟ آیا آنها حتی اگر به‌طور واضح با انجام آن موافق نباشند؟ آنچه را که انتظار می‌رود انجام می‌دهند؟ آیا ارتباط آنها صادقانه است یا چیزی را پنهان نگه می‌دارند؟ چگونه می‌توان گفتگوهای جدیدی آغاز کرد که تمامیت را مانند آبخاری از نور بر سر سازمان‌تان ببارد؟ و مهم تر این که این افراد به سمت چه آینده‌ای پیش می‌روند؟ آیا از آن آینده الهام می‌گیرند و تشویق می‌شوند یا آن را اجباری می‌بینند و تسلیم آن شده‌اند؟ آیا آن آینده برآیند نظر همه سرمایه‌گذاران و ذینفعان سازمان است؟ آیا کسی وجود دارد که به آینده‌ی جدید سازمان گوش فرا دهد؟ چه کسی باید این امر مهم را انجام دهد؟ چگونه می‌توان انگیزه این کار را در افراد ایجاد کرد؟ به دیگران گوش کنید، خواسته‌ها و نگرانی‌های آنها چیست؟ آیا آینده‌ای که این گروه یا سازمان به سمت آن می‌رود تأمین کننده این خواسته‌ها و برطرف کننده این نگرانی‌ها هست؟ آن آینده‌ی جدیدی که بتواند جایگزین چشم انداز و آینده فعلی شود چیست؟ چه نوع آینده‌ای وجود دارد که می‌تواند انتظارات‌های همه‌ی ذینفعان را برآورده سازد؟

دبزن موقعیت‌ها از هباز هر سه قانون عملکرد

به چالش عملکرد خودتان برگردید. بیاد آورید قبل از خواندن این کتاب رویدادها چگونه برایتان رخ می‌داد و حالا به چه صورتی برایتان واقع می‌شود. آیا می‌توانید شکل جدید موقعیت‌ها را به درستی ببینید؟ می‌توانید «زبان» را ببینید که چطور کار می‌کند؟ «شبکه گفتگوها» را چطور؟ قادر هستید آینده‌ی جدید و امکان‌پذیری را متصور شوید؟ و اینکه چگونه زبان «آینده‌محور» می‌تواند آینده‌ای را که در انتظار افراد است بازنویسی کند؟ وقتی که همه‌ی قطعات پازل به درستی کنار هم چیده شود آنوقت است که چیزی «کلیک» می‌خورد. وقتی که موقعیت‌ها از لنز سه قانون عملکرد دیده شوند. دیگر امور مثل قبل نخواهد بود. از آن به بعد از منظر سه قانون عملکرد به تفکر بنشینید.

اگر این هنوز برایتان اتفاق نیفتاده چالش دیگری انتخاب کنید و آن را از غربال سؤالات این فصل بگذرانید. اگر هم برایتان اتفاق افتاده است که شما اینک از دیدگاه سه قانون عملکرد فکر می‌کنید. و چالش بعدی‌تان به اشتراک گذاشتن آن با دیگران است. چرا که سهم کردن دیگران در این بصیرت‌ها می‌تواند تفاوت‌های شگرفی در زندگی آنها ایجاد کند.

## فصل هشتم

شکستن موانع عملکرد

تنها چیزی که اهمیت دارد عملکرد است و عملکرد به دنبال فعالیت انسان‌ها می‌آید. در این کتاب ما گفتگوها و مشخصاً گفتگوهای متعهدانه‌ای را دیدیم که محرک اقدام بودند. در پی کارکردن با هزاران نفر در موضوع سه قانون عملکرد، به هفت تعهد خاص پی برده‌ایم که وقتی با تمامیت بهم آمیخته شوند، موانع عملکرد را درهم می‌شکنند. شما نیز از آنها بهره‌مند شوید. به عنوان آخرین نظر روی آنها تعهد کنید و اجازه بدهید در گفتگوهایی که با دیگران دارید راهنمای شما باشند.

تعهد اول: سکوی تماشا را رها کنید.

تصور کنید به تماشای فوتبال در استادیوم بزرگی رفته‌اید. عده‌ای روی سکوی تماشاچیان نشسته‌اند و عده‌ای دیگر در زمین بازی هستند. همه در حال صحبت کردن می‌باشند؛ اما نوع گفتگوها در این دو مکان کاملاً متفاوت است. در سکو مردم درباره بازی حرف می‌زنند و در مورد آن قضاوت می‌کنند، به ارزیابی می‌پردازند و بازی را برآورد می‌کنند، بخاطر تیم شان تأسف می‌خورند، در مورد آنچه تیم شان درست انجام داده یا نداده حرف می‌زنند و آنرا توجیه می‌کنند. کمی شرط‌بندی و ریسک هم در این میان وجود دارد اما این نوع از گفتگو تأثیر چندانی روی بازی ندارد. گفتگوی دیگری هم هست که بین بازیکنان وجود دارد. آنها فریاد می‌زنند: «پاس». این پاس برای گل زدن است و



حرکت جدیدی در بازی می‌آفریند در طول بازی این دست مکالمات بر مبنای تمرکز و اراده‌ی برنده شدن است. این نوع از مکالمات تاثیر زیادی بر بازی دارند! حال از شما می‌پرسیم مکالمات شما از چه نوعی است؟ داخل زمینی یا از نوع روی سکوی تماشاچیان؟ وقتی که ارزیابی و قضاوت بی اثر را رها کرده به جای آن وارد گود شوید و خطر کنید آنوقت است که سکوی تماشاچیان را رها کرده، به عالم فعالیت و حرکت قدم گذاشته و برای برنده شدن تیم خود مسئولیت‌پذیر شده‌اید.

اینک با خواندن این کتاب شما به وسط میدان آمده‌اید. از شما سؤال می‌کنیم، آیا داخل بازی هستید؟ اگر بلی پس منتظر چه هستید؟ به این فکر کنید که چگونه دیگران می‌توانند به شما ملحق شوند؟

#### تعهد دوم: بازی جدیدی خلق کنید

تصور کنید تمام نقاطی که شما می‌خواهید در آن عملکردتان را تغییر دهید، نوعی بازی است و بازی وقتی شروع می‌شود که کسی با به کارگیری زبان آینده‌محور عنوان می‌کند که بعضی امور مهم‌تر از بقیه هستند. مخترع فوتبال مقرر کرده بود گل زدن بیشتر، بهتر از کمتر زدن آن است و مبتکر گلف مطرح کرده بود که ضربات کمتر، بهتر از ضربات بیشتر می‌باشد. وقتی بیان کنید که چه چیزهایی مهم تر هستند آنوقت به ساختن بازی جدیدی مبادرت ورزیده‌اید و این است آنچه شما را به خطر کردن می‌کشاند و آنچه شما را مسئول نگه می‌دارد و وقتی دیگران نیز تعهد به همراهی در بازی داشته باشند، آنها نیز به وسط میدان می‌آیند. بنابراین زبان آینده‌محور را به کار بگیرید و اعلام کنید که چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست، بدانید و تنها کسی که می‌تواند آنرا به ثمر برساند خود شما هستید.

#### تعهد سوم: هوانع را به شرایط بازی بدل کنید

به تازگی از فروشنده‌ای شنیدیم که می‌گفت: «مشتریان به آهستگی تصمیم می‌گیرند. اگر تنها کمی سریعتر بودند آنوقت میزان فروش من بالاتر می‌رفت.» او شرایط بازی را به مانع تبدیل کرده بود. این به اندازه تیمی که در زمین شکست خورده و می‌گوید اگر طول زمین به جای نود متر، هشتاد متر می‌بود ما برنده می‌شدیم! بی‌معنی است. اگر چیزی برای شما و دیگران به شکل مانع جلوه می‌کند باید آن را با بازی کردن از حالت مانع بودن درآورده و آن را جزء شرایط بازی در نظر بگیرید. چه دوست داشته باشید چه نه، شما در حال بازی روی زمین نود متری هستید، حریف قدر و مشتریانی دارید که آهسته تصمیم می‌گیرند. حال شما چه کاری باید انجام دهید تا موفق شوید؟

#### تعهد چهارم: بصیرت‌هاپتان را با دیگران سهیم شوید

وقتی شما بصیرت‌های کسب شده از سه قانون را با دیگران سهیم شوید، رشد و ارتقای عملکرد خودتان سریع تر می‌شود. سهیم شدن با دیگران به آنها این اجازه را می‌دهد که در تجربه شما شریک باشند. بعضی از ما همان نسخه دوران بچگی خودمان هستیم که در آن مادر نصیحت می‌کرد شکلات خود را با دوست مان قسمت کنیم و ما می‌فهمیدیم که با حضور نفر دیگر فقط نصف شکلات را خواهیم داشت و این را ابداً دوست نداشتیم. خلاصه معامله‌ی خوبی نبود. آخر سر هم تمام آن را برای خودمان نگه می‌داشتیم، مبادا که چیزی از آن را از دست بدهیم. شاید این برای دوران کودکی و شکلات خوردن مان صادق بود اما چیزی نیست که در مورد تجربه و تعهد هم مصداق داشته

باشد. هر چه بیشتر تجربیات‌تان را با دیگران سهیم شوید و به اشتراک بگذارید و هر قدر تعهد خود را همگانی‌تر کنید به همان اندازه بیشتر بدست می‌آورید.

اگر عشق خود را با دیگران سهیم شوید نه تنها از عشق‌تان کم نمی‌شود بلکه اضافه‌تر هم می‌شود. همین‌طور در مورد تجربیات‌تان راجع به سه قانون هر چه بیشتر آن را با دیگران به اشتراک بگذارید تجربیات‌تان عمیق‌تر، بصیرت‌هایتان فراگیرتر و ظرفیت پیشرفت‌تان افزون‌تر می‌گردد و آنگاه ایده‌هایتان بیشتر و گسترده‌تر می‌شود. از طرفی هر چه بیشتر سهیم شوید، محیط اطرافتان تاثیر بیشتری از سه قانون خواهد گرفت و ارتقای سطح عملکردتان فراگیرتر می‌شود.

اما این تجربیات را با چه کسی باید سهیم شد؟ با کسی که دغدغه‌هایش مثل خود شما است و عزم برنده شدن در بازی عملکرد را دارد. این واقعاً چیز ساده‌ای است؛ اما لزوماً آسان نیست. این کتاب چه تأثیری بر شما داشته است؟ چه چیزهایی در این مورد وجود دارد که قبلاً برایتان مطرح نبوده اما اینک قادر به دیدن آنها هستید؟ وقتی آن را با دیگران به اشتراک بگذارید، آنها نیز با شما وارد چالش عملکرد خود خواهند شد. کم‌کم شبکه‌ای ایجاد می‌شود. در این ارتباط هر نفر با دیگری همکاری می‌کند تا ضمن یادگیری مطالب جدید آنچه در گذشته برایش غیر ممکن بود را محقق سازد.

#### تعهد پنجم: شیوهی صحیح مربی‌گری را بیاموزید

توجه کنید که در یک بازی نقش دیگری هم وجود دارد و آن نقش مربی است. مربی نه روی سکوی تماشاچیان است و نه در زمین بازی، اما به اندازه تمام کسانی که داخل زمین هستند مخاطراتی دارد. به راستی مربی چه کاری انجام می‌دهد؟ از منظر سه قانون عملکرد شیوه مربی‌گری به معنای توان تغییر در وقوع رویدادها برای بازیکنان است به خصوص در مواقع بحرانی. مربی آنچه را برای بردن مسابقه ضرورت دارد به بازیکنان می‌گوید. او می‌تواند مشوق و الهام‌بخش تیم باشد. اطلاعاتی به بازیکنان بدهد و به آنها بگوید که دقیقاً چه کاری باید انجام دهند. یک مربی می‌تواند برداشت بازیکنان را از مسابقه تغییر دهد و با انجام این کار متعاقباً نحوه‌ی بازی آنها و عملکردشان نیز به سمت پیروزی تغییر خواهد یافت.

هر کجا برای پیشرفت عملکرد وارد چالشی شوید، آن وقت است که خودتان را در نقش مربی‌گری خواهید یافت. اما اگر خود بپرسید که به راستی چه کسی مربی شما خواهد بود؟ توصیه ما این است که این کتاب را مربی خود کنید و قول ما این است اگر در بازیتان گیر افتادید حتماً در جایی از کتاب بصیرتی را خواهید یافت که با آن به بازی برگردید. اما اگر این کار نتیجه بخش نبود، با کسانی که مثل خودتان دغدغه بازی عملکرد دارند به هم فکری بنشینید.

#### تعهد ششم: گذشته را در گذشته بایگانی کنید

گذشته را یکبار و آن هم برای همیشه بایگانی کنید، زیرا ما نیاز به آینده داریم نه گذشته. زندگی انسان با اشتباهات زیادی همراه است. این اشتباهات گاه تبعات سنگینی به همراه دارند. اگر بخواهید عملکردتان ارتقاء یابد نباید دچار چنین اشتباهاتی شوید. یکی از این اشتباهات، اشتباه در بایگانی است. تصور کنید دو قفسه وجود دارد که بر یکی برچسب «گذشته» و بر دیگری برچسب «آینده» حک شده است. اکنون ما در معرض فشار و مشکلات و مخاطرات جدی قرار می‌گیریم. معمولاً بعد از این که آنها را پشت سر گذاشتیم بلافاصله عکسی از آن رویدادها و از واکنش

خودمان نسبت به آنها می‌گیریم و آن را در فایلی بایگانی می‌کنیم تا اگر زمانی موقعیتی مشابه آن اتفاق افتاد از آن استفاده کنیم. از آنجایی که این تجربیات برای نیاز در آینده نگهداری می‌شوند ما پرونده آن را در فایل «آینده» قرار می‌دهیم.

بعد از این که رویدادهای متعددی را پشت سر گذاشتید، قفسه‌ی آینده پر می‌شود و شوخی کار اینجا است که شما آینده‌ای بیش از این ندارید. خودتان را مدام در حال تکرار گذشته می‌یابید. چنانچه اتفاقی بیفتد شما در فایل آینده‌تان غوطه‌ور می‌شوید و گذشته‌ای را که ضبط کرده‌اید انجام می‌دهید. دوباره و دوباره همان کارها را می‌کنید چرا؟ زیرا خود شما پرونده‌ها را به غلط در فایل «آینده» قرار داده‌اید.

اجازه بدهید این بایگانی اشتباه را درست کنیم. اگر ما همه آنچه را که در برخورد با رویدادهای احتمالی نیاز داریم و در قفسه «آینده» جای داده‌ایم را پاک کنیم، آیا چیز دیگری در آن قفسه باقی می‌ماند؟ مسلماً خیر، چیز دیگری وجود نخواهد داشت. طبیعت آینده حقیقی همین است هیچ چیزی در آن نیست. آنچه اتفاق خواهد افتاد در آینده واقعی نامشخص است. بالاخره فردا امروز خواهد شد؛ اما در فردا به عنوان فردا هیچ چیز قطعی وجود ندارد. کاملاً خالی نامشخص و نانوشته است. وقتی شما به آینده واقعی نگاه کنید چیزی در آن نمی‌بینید. هر چه هست هیچ است و دیگر هیچ. خبر بد این است که رو به رویتان یک «هیچ» بی‌انتها قرار دارد. قطعیتی وجود ندارد و خبر خوش این است که شما روبروی یک «هیچ» بی‌انتها قرار دارید و فقط در یک فضای خالی است که می‌توانید چیزی خلق کنید. مثل نقاشی بر بوم خالی نقاشی که می‌کشد شما نیز می‌توانید در فضایی که هیچ چیز قطعی در آن وجود ندارد آینده‌ی خود را خلق کنید.

برای خلق چنین آینده‌ای به آینده‌های امکان‌پذیری فکر کنید که برایتان جذاب است و می‌تواند الهام بخش شما باشد. آینده‌ای که بتوانید آن را خلق کنید نه اینکه باری به هر جهت باشد. این آینده برای حل مشکلات فعلی شما طرح نشده است. آینده‌ای است که در زندگی شما و دیگران تفاوت‌هایی ژرف ایجاد می‌کند.

تعهد هفتقر: به گونه‌ای بازی کنید که انگار زندگتان به آن وابسته است

مربی‌گری را از خودتان آغاز کنید. حکم ابدی خود را لغو نمایید. آینده‌ای قدرتمند خلق کنید و در آن به زندگی بپردازید. در دام «توهم واقعیت» گرفتار نشوید. آنچه رخ می‌دهد را همان طور که هست ببینید. با تغییر دادن شبکه گفتگوها در سازمان‌تان تجربیات جدیدی پدید آورید. دقت داشته باشید نباید همه چیز را خراب کنید. فقط باید کلامی نو داشته باشید. در یک بازی بسکتبال باید همکاری‌هایی شکل بگیرد تا توپ وارد سبد شود. شما نیز وقتی احساس کردید تا حدودی به بحث مسلط شده‌اید به جستجوی کسانی بپردازید که در پی ایجاد شبکه‌ی گفتگوهایی برای ارتقای عملکرد خود هستند. از آنها بپرسید که آیا مایل به داشتن گروهی برای بحث و تبادل نظر در مورد ایده‌های جدیدی که موضوعات مشکل را برایشان حل و فصل کند هستند یا خیر؟ با آنها که علاقمند به بازی کردن هستند به خلق آینده‌ای مشترک بپردازید و در آن کامل‌کننده و الهام‌بخش همدیگر شوید.

در نظر داشته باشید که گاهی دیگران در برابر شما مقاومت خواهند کرد زیرا آنها همیشه در مقابل ایده‌های جدید مقاومت می‌کنند. به خاطر داشته باشید که برای گالیله هم همین‌طور بود. مقاومت افراد مثل رگبار باران است، وقتی به سر و رویتان ببارد خیس می‌شوید اما این یک مسئله شخصی و تنها برای شما نیست. باران برای خیس کردن شما به وجود نیامده است. حتی ممکن است خودتان را در حال مقاومت با ایجاد تعهدات جدید خودتان بیابید، افکار دیگران

را اشتباه بپندارید و آنچه را که می‌دانید می‌توانید، خلق نکنید. اما بهتر است هر آنچه را به دردتان نمی‌خورد کنار بگذارید.

وقتی بعضی چیزها به بن‌بست می‌رسد، از خود پرسید: آنچه اشتباه رخ داده کدام است؟ و اگر برمی‌گردد به درک شما از چگونگی رخ دادن آن واقعه، سؤال را تغییر دهید و به جای اینکه پرسید چه چیزی اشتباه بوده است؟ پرسید: «چه چیزی در این میانه کم است؟» این کمبود را بخشی از زمینی بدانید که در آن مشغول بازی کردن هستید. کار شما برنده شدن در این شرایط است. مانعی وجود ندارد، اینها تنها شرایط بازی هستند. اکنون به بازی برگردید. و آخرین کلام این که:

هیچ شرایطی در کسب و کار و همین‌طور در زندگی شما وجود ندارد که نتوانید آن را از طریق سه قانون عملکرد حل و فصل کنید. فرقی نمی‌کند با چه مشکلی و مانعی درگیر هستید، یا با چه وضعیتی روبرو شده‌اید یا در چه موقعیتی قرار دارید. هر چه که باید دیگر شما برای بازی کردن آماده‌اید.

بازی خود را با شور و شوق و شدت و بدون هیچ‌گونه واهمه‌ای انجام دهید و به یاد داشته باشید که این فقط یک بازی است.