



همزمان با انتشار
درس‌آوردنیا

بازی بی‌نهایت

سایمون سینک

نویسنده کتاب‌های پرفروش
با چرا شروع کنید

و
رهبران آخر غذا می‌خورند

THE
INFINITE
GAME
THE
INFINITE
GAME
SIMON
SINEK
THE
INFINITE
GAME
THE
INFINITE
GAME

بازی بی‌نهایت

سایمون سینک

{ با خرید حق انتشار نسخه فارسی در ایران
و همزمان با نسخه انگلیسی در سراسر دنیا }

با افتخار؛ نشر نوین

سرشناسه	:	سینک، سایمون. <i>Sinek, Simon</i>
عنوان و نام پدیدآور	:	بازی بی‌نهایت/ نوشته‌ی سایمون سینک، مترجم: تیم ترجمه‌ی نشر نوین.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۲۴۷ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۱-۶
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: The Infinte Game; 2019
موضوع	:	رهبری و مدیریت افراد
رده‌بندی کنگره	:	HD ۵۷/۷
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۸۹۵۱۳۶



عنوان:	بازی بی‌نهایت
مؤلف:	سایمون سینک
مترجم:	تیم ترجمه‌ی نشر نوین
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، اول، ۳۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۳۱-۶
قیمت:	۴۵،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

چرا این کتاب را نوشتم	۷
پیروزی	۱۳
فصل (۱) بازی‌های محدود و بازی‌های نامحدود	۱۵
فصل (۲) هدف آرمانی	۴۱
فصل (۳) هدف، غیر هدف	۶۵
فصل (۴) نگهبان هدف	۷۷
فصل (۵) مسئولیت کسب‌وکار؛ بازی‌نی شده	۸۷
فصل (۶) اراده و منابع	۱۰۹
فصل (۷) تیم‌های مبتنی بر اعتماد	۱۲۱
فصل (۸) زوال اخلاقی	۱۴۹
فصل (۹) رقیب ارزشمند	۱۷۷
فصل (۱۰) انعطاف‌پذیری وجودی	۲۰۱
فصل (۱۱) شجاعت رهبری کردن	۲۱۷
سخن پایانی	۲۴۱
قدردانی	۲۴۵

چرا این کتاب را نوشتم

لزوم نوشته شدن چنین کتابی هم تعجب برانگیز است. در طول تاریخ بشر، ما بارها مزایای تفکر بی‌نهایت (نامحدود) را دیده‌ایم. ظهور جوامع بزرگ، پیشرفت‌های علمی و پزشکی و اکتشافات فضایی، همه به این دلیل رخ دادند که تعداد بسیار زیادی از افراد حول یک دلیل مشترک و هدف آرمانی¹ گرد هم آمده بودند، آن هم بدون وجود هیچ نقطه‌ی پایان مشخصی برای آن هدف. برای مثال اگر یک موشک فضایی سقوط می‌کرد، بررسی می‌کردیم که چه چیزی اشتباه بوده و دوباره تلاش می‌کردیم... و دوباره... و دوباره. و حتی بعد از موفقیت هم ادامه می‌دادیم. این کارها را به‌خاطر وعده‌ی پاداش آخر سال انجام نمی‌دادیم؛ بلکه به این خاطر انجامشان می‌دادیم که احساس می‌کردیم در حال مشارکت در چیزی بزرگ‌تر از خودمان هستیم؛ چیزی ارزشمند که حتی بیشتر از دوران زندگی‌مان دوام خواهد داشت.

با همه‌ی این مزایا، عمل کردن بر اساس یک دید بی‌نهایت و بلندمدت به‌هیچ‌وجه آسان نیست. ما به‌عنوان گونه‌ی بشر، به‌صورت طبیعی به‌دنبال راه‌حل‌های فوری برای مشکلات ناخوشایند، و در اولویت قرار دادن پیشرفت‌های سریع در

¹ Just Cause

راستای جاه‌طلبی‌های خودمان هستیم. تمایل داریم که دنیا را در چارچوب موفقیت‌ها و شکست‌ها، و برنده‌ها و بازنده‌ها ببینیم. اگرچه ممکن است این نگرش پیش‌فرض برد-باخت در کوتاه‌مدت مفید باشد، اما مانند استراتژی کارکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها، می‌تواند در بلندمدت نتایج خطرناکی به همراه داشته باشد.

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

اگرچه بسیاری از ما درباره این وضعیت تاسف می‌خوریم، اما به‌نظر می‌رسد که خواست بازار برای تداوم وضعیت موجود، قوی‌تر از نیروی محرکه‌ی فعلی برای تغییر است. وقتی می‌گوییم که «باید کارکنان در اولویت بالاتری نسبت به سود قرار بگیرند»، با مقاومت‌هایی مواجه می‌شویم. بسیاری از کسانی که سیستم فعلی را کنترل می‌کنند، بسیاری از رهبران فعلی، می‌گویند که ما ساده‌لوح هستیم و درکی از «واقعیت» نحوه‌ی کارکرد کسب‌وکار نداریم. در نتیجه، بسیاری از ما عقب‌نشینی می‌کنیم، به سختی خودمان را به سر کار می‌کشانیم و درحالی که برای داشتن هماهنگی در زندگیمان تقلا می‌کنیم، هیچ احساس امنیتی نداریم. جستجو برای

تعادل بین کار و زندگی، به مهارتی تبدیل شده که بسیار دشوار به دست می آید. این وضعیت مرا متعجب می کند که آیا گزینه‌ی قابل اجرای دیگری نداریم؟!

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

خوب است که در حد توانمان، دنیایی بسازیم که در آن اکثریت ما هر روز صبح با انگیزه بیدار شویم، در محیط کارمان احساس امنیت کنیم و در انتهای روز با رضایت به خانه برگردیم. تغییری که من توصیه می کنم اگرچه آسان نیست اما شدنی است. با رهبران خوب -رهبران بزرگ- این چشم انداز محقق می شود. رهبران بزرگ همان هایی هستند که تفکری فراتر از «کوتاه مدت» در مقابل «بلندمدت» دارند، همان هایی که می دانند موضوع، فصل بعدی یا انتخابات بعدی نیست، بلکه نسل بعدی است. رهبران بزرگ، سازمانشان را طوری پیش می برند که موفقیتی حتی طولانی تر از طول عمر خودشان کسب کند. و وقتی این کار را کردند، مزایای آن -برای ما، برای کسب و کار و حتی برای سهامداران- فراتر از حد تصور خواهد بود.

این کتاب را برای تغییر دیدگاه افرادی که از وضعیت موجود دفاع می کنند نوشته ام، بلکه آن را برای گردهم آوردن افرادی می نویسم که آماده اند وضعیت موجود را به چالش بکشند و آن را با واقعیتی جایگزین کنند که بسیار بیشتر نیازهای عمیق ما را هدف قرار می دهد؛ نیازهایی مثل احساس امنیت و مشارکت در چیزی فراتر از خودمان. واقعیتی که مناسب بهترین علایق ماست؛ ما به عنوان اشخاص، شرکت ها، جوامع و به عنوان یک گونه‌ی زیستی.

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

سایمون سینک

۴ فوریه ۲۰۱۹

لندن، انگلستان

بازی
بی‌نهایت

THE
INFINITE
GAME

پیروزی

در صبح روز ۳۰ام ژانویه ۱۹۶۸، ویتنام شمالی حمله‌ای غافلگیرانه را علیه آمریکا و نیروهای متحد آن ترتیب داد. در طی ۲۴ ساعت، بیش از ۸۵ هزار سرباز ویت‌کنگ^۱ و ویتنام شمالی، به بیش از ۱۲۵ هدف در جای‌جای کشور حمله کردند. نیروهای آمریکایی کاملاً غافلگیر شده بودند، به‌گونه‌ای که در زمان شروع حملات، خیلی از فرماندهان حتی در پست‌های خودشان حضور نداشتند – آن‌ها در شهرهای اطراف و در حال جشن گرفتن عید تِت^۲ بودند. «حمله‌ی تِت» آغاز شده بود.

عید تِت همان جشن آغاز سال قمری است و اهمیت آن برای ویتنامی‌ها، به‌اندازه‌ی اهمیت کریسمس برای بسیاری از کشورهای غربی است. و همان‌طور که شاهد واقعه‌ی «آتش‌بس کریسمس» در جنگ جهانی اول بودیم، تِت نیز یک سنت بسیار قدیمی ویتنام بود که هیچ‌گونه جنگی نمی‌توانست مانع گرامی‌داشت آن شود. دره‌رحال رهبران ویتنام شمالی، این دوران را فرصت مناسبی برای در هم شکستن نیروهای آمریکایی دیدند و با امید به رقم زدن یک پایان سریع برای جنگ، تصمیم گرفتند که با حمله‌ی غافلگیرکننده‌ی خود، سنت گرامی‌داشت عید را بشکنند.

^۱ ویت‌کنگ یا جبهه‌ی رهایی‌بخش ملی، نام سازمان سیاسی و چریکی کمونیست بود.

^۲ عید تِت (Tết)، جشن سال نو ویتنامی‌ها است که از جشن سال نوی چینی مشتق شده و همسانی‌های زیادی نیز با آن دارد. –م.

نکته‌ی خارق‌العاده اینجاست: ایالات متحده تمامی حملات را دفع کرد. تک تک آن‌ها را. و نیروهای آمریکایی نه‌تنها یورش‌ها را دفع کردند، بلکه به نیروهای مهاجم تلفات زیادی وارد آوردند. پس از اتمام اکثر نبردهای بزرگ و حدود یک هفته پس از شروع اولین حمله، آمریکا چیزی کمتر از ۱۰۰۰ نیرو را از دست داده بود. درحالی‌که با یک تفاوت فاحش، ویتنام شمالی بیش از ۳۵ هزار نیروی خود را از دست داده بود! در شهر هوئه که نبردها به مدت تقریباً یک ماه ادامه داشتند، آمریکا ۱۵۰ تنگدار دریایی خود را از دست داد، درحالی‌که میزان تلفات ویتنام شمالی را ۵ هزار نفر برآورد می‌کنند!

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

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

فصل ۱

بازی‌های محدود و بازی‌های نامحدود

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

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

اما در بازی‌های نامحدود، بازیکنانی معلوم و نامعلوم شرکت دارند. هیچ قانون دقیق یا از پیش تعیین‌شده‌ای وجود ندارد. اگرچه یک سری رسومات و قوانین کلی دربارهی عملکرد بازیکنان وجود دارد، اما در این مرزهای گسترده و نامحدود، همه‌ی بازیکنان می‌توانند به دلخواه خودشان عمل کنند. و می‌توانند هر زمان که خواستند، این

رسمات را رعایت نکنند. هر بازیکن می‌تواند روش و سبک بازی مختص خودش را انتخاب کند. و می‌تواند هر زمان و بنا به هر دلیل، نحوه‌ی بازی خود را تغییر دهد.

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

درک من از این دو نوع بازی، از سخنان پرفسور جیمز کارس^۱، نشأت گرفته که کتاب کم‌حجمی به نام «بازی‌های محدود و نامحدود: تصور زندگی در قالب بازی‌ها و احتمالات» را در سال ۱۹۸۶ نوشته است. این کتاب کارس بود که برای اولین بار، مرا واداشت تا تفکری فراتر از برد و باخت و مساوی داشته باشم. با بهره‌گیری از دیدگاه کارس درباره‌ی بازی‌های محدود و نامحدود (بی‌نهایت)، و نگرستن به دنیای پیرامون خود، بازی‌های نامحدود بیشتری را می‌بینم که هیچ خط پایانی ندارند و نمی‌توان برنده‌ای را برایشان متصور شد. به‌عنوان نمونه، نمی‌توان برنده‌ای را برای ازدواج یا دوستی تعیین کرد. اگرچه دوران تحصیل محدود است و تمام می‌شود، اما مفهومی تحت عنوان پیروزی در تحصیل نداریم. می‌توانیم سایر متقاضیان یک شغل یا دیگر گزینه‌های ارتقای رتبه را شکست دهیم، اما تاکنون هیچ‌کس عنوان پادشاه حرفه‌ها را کسب نکرده است. اگرچه امکان دارد ملت‌ها نبردهایی بر سر سرزمین، تاثیرگذاری یا کسب برتری اقتصادی داشته باشند، اما مفهومی تحت عنوان پیروزی در سیاست جهانی معنا ندارد. صرف‌نظر از میزان موفقیت‌های ما در دوران حیات، تاکنون پیش نیامده که پس از مرگ یک فرد، از او به‌عنوان برنده‌ی زندگی یاد کنند. و قطعاً مفهومی تحت عنوان پیروزی در کسب‌وکار نداریم. تمامی این موارد نه یک رویداد، بلکه یک سفر (به‌معنی طی مسیر) هستند.

¹ James Carse

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

وقتی برای یک بازی بی‌نهایت (نامحدود) از طرز فکر محدود بهره بگیریم، انواع و اقسام مشکلات ایجاد خواهند شد که به‌عنوان رایج‌ترین موارد می‌توان به کاهش اطمینان، همکاری و نوآوری اشاره کرد. اما با بهره‌گیری از یک طرز فکر نامحدود در یک بازی نامحدود، به سمت‌وسوی بهتری خواهیم رفت. گروه‌هایی که از طرز فکر نامحدود بهره می‌گیرند، از اعتماد، همکاری و نوآوری بیشتر و تمامی عواید متعاقب ناشی از آن‌ها بهره‌مند می‌شوند. اگر قرار است که همگی ما در مقاطع مختلف زندگی، شرکت‌کننده‌های این بازی‌های نامحدود باشیم، پس به نفعمان است که بازی کنونی خود را تشخیص دهیم و یاد بگیریم که چگونه آن را با طرز فکری نامحدود پیش ببریم. همچنین باید نشانه‌های بروز طرز فکر محدود را تشخیص دهیم تا پیش از وارد آمدن آسیب‌های جدی، تغییرات لازم را به‌وجود بیاوریم.

بازی نامحدود کسب‌وکار

ویژگی‌های بازی کسب‌وکار، دقیقاً با تعاریف بازی نامحدود همخوانی دارد. احتمالاً برخی از شرکت‌کننده‌های کنونی و بازیکنان جدیدی که هر لحظه امکان دارد وارد رقابت شوند را شناسیم. تمامی بازیکن‌ها، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مختص به خودشان را دارند و هیچ مجموعه مقررات ثابتی به‌جز قانون اساسی (که آن‌هم می‌تواند برای هر کشور فرق کند) وجود ندارد که همگان روی آن توافق داشته باشند. بر خلاف یک بازی محدود، کسب‌وکار هیچ نقطه‌ی آغاز، میانه یا پایان از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد. اگرچه بسیاری از ما چارچوب‌های زمانی معینی برای ارزیابی عملکرد خود نسبت به سایر نقش‌آفرین‌ها تعیین کرده‌ایم – به‌عنوان مثال، در هر

سال مالی عملکرد خود را ارزیابی می‌کنیم - اما تمامی این چارچوب‌ها نقش نقاط عطف حین بازی را ایفا می‌کنند؛ و هیچ‌کدامشان نشانه‌ی پایان بازی نیستند. بازی کسب‌وکار هیچ خط پایانی ندارد.

علی‌رغم این حقیقت که کمپانی‌ها در یک بازی بدون برنده شرکت می‌کنند، اما بسیاری از رهبران کسب‌وکار به‌گونه‌ای بازی می‌کنند که انگار می‌توانند پیروز شوند. آن‌ها مدام ادعا می‌کنند که «بهترین» یا «شماره‌ی یک» هستند. چنین ادعاهایی آن‌قدر رواج پیدا کرده‌اند که به‌ندرت درباره‌ی میزان مضحک بودنشان فکر می‌کنیم (البته اگر اصلاً به آن‌ها فکر کنیم). هر زمان که ادعای یک کمپانی مبنی بر بهترین بودن یا حضور در رتبه‌ی اول دنیا را می‌شنوم، دوست دارم که جزئیات معیارهای مدنظر آن‌ها برای این ادعا را ببینم. به‌عنوان نمونه، سال‌هاست در تبلیغات بریتیش ایرویز^۱ می‌شنویم که خود را با عنوان «خط هوایی محبوب دنیا» معرفی می‌کند. خط هوایی ویرجین آتلانتیک^۲ که متعلق به ریچارد برانسون^۳ است، شکایتی را نزد «اداره‌ی استانداردهای تبلیغاتی بریتانیا» مطرح کرد و گفت که بر اساس پرسشنامه‌های اخیر، چنین ادعایی حقیقت ندارد. البته با عنایت به اینکه بریتیش ایرویز پروازهای بین‌المللی بیشتری را نسبت به سایر خطوط هوایی داشت، اداره‌ی استاندارد ادعای آن‌ها مبنی بر محبوبیت بیشترشان را وارد دانست. عبارت «محبوب» که توسط بریتیش ایرویز استفاده می‌شود، به معنای گستردگی بیشتر عملیاتشان است، نه لزوماً ارجح بودنشان.

برای یک کمپانی، بهترین بودن می‌تواند به معنای تعداد مشتریانی باشد که به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌کند. سایرین امکان دارد بهترین بودن را در درآمد، عملکرد بازار سهام، تعداد کارکنان یا تعداد دفاترشان در جای‌جای دنیا بدانند. کمپانی‌هایی که این ادعاها را مطرح می‌کنند، حتی باید درباره‌ی چارچوب زمانی این محاسبات

^۱ British Airways

^۲ Virgin Atlantic

^۳ Richard Branson

و طرح ادعاهایشان نیز تصمیم بگیرند. گاهی اوقات این محاسبات به صورت فصلی انجام می‌شود. یا شاید هم هشت ماه یکبار. گاهی اوقات سالی یک بار. یا هر ۵ سال. یا شاید هم هر ۱۲ سال. اما آیا سایر نقش‌آفرین‌های آن صنعت نیز از همین چارچوب زمانی بهره می‌گیرند تا بتوان مقایسه‌ی صحیحی را در میان آن‌ها انجام داد؟ در بازی‌های محدود، یک معیار واحد و توافق شده مثل تعداد گل‌های به ثمر رسیده، سرعت یا قدرت وجود دارد که عاملی برای تعیین تفاوت برنده و بازنده است. اما در بازی‌های نامحدود (بی‌نهایت)، معیارهای گوناگونی وجود دارد و به همین دلیل، هیچ‌گاه نمی‌توانیم یک برنده داشته باشیم.

در یک بازی محدود، زمان مسابقه به پایان می‌رسد و بازیکن‌ها زنده می‌مانند تا در روزی دیگر، به بازی خود ادامه دهند (مگر اینکه پای یک دوئل در میان باشد). اما در بازی نامحدود، عکس این موضوع صدق می‌کند. بازی نامحدود ادامه می‌یابد و این بازیکن‌ها هستند که زمانشان به پایان می‌رسد و نه خود بازی. از آنجایی که در یک بازی نامحدود مفهومی تحت عنوان پیروزی و شکست نداریم، این بازیکن‌ها هستند که پس از اتمام منابع یا ته‌کشیدن اراده‌ی^۱ لازم برای ادامه دادن مسابقه، زمین بازی را ترک می‌کنند. برای توصیف این انصراف‌ها و حذف‌ها در دنیای کسب‌وکار، از الفاظی همچون ورشکستگی یا گاهی اوقات ادغام و اکتساب بهره می‌گیریم. بدین ترتیب به منظور کسب موفقیت در بازی نامحدود کسب‌وکار، باید این طرز فکر که چه کسی می‌برد یا چه کسی بهتر است را کنار بگذاریم و به ساخت سازمان‌هایی فکر کنیم که قدرت و سلامت کافی برای سال‌ها ماندگاری در بازی را داشته باشند. جالب اینجاست که همین طرز فکر، موجب افزایش قدرت کمپانی‌ها در آینده‌ی نزدیک می‌شود.

^۱ به انگلیسی (will)؛ در این کتاب وقتی در مورد اراده صحبت می‌کنیم، منظور احساسی است که کارمندان در محیط کار دارند. اراده در برگیرنده روحیه، انگیزه، الهام، تعهد، میل به مشارکت، تلاش اختیاری و ... است. اراده نشان‌دهنده‌ی مجموع عناصر انسانی است که به سلامت سازمان کمک می‌کنند. فصل ۶ به موضوع «منابع و اراده» اختصاص دارد.

داستان دو بازیکن

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

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

^۱ Zune

^۲ iPod

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

عوايد طرز فکر نامحدود

در یک بازی بی‌نهایت، ارزش واقعی سازمان را نمی‌توان با موفقیت در برآورده‌سازی مجموعه‌ای از معیارهای ثابت در یک چارچوب زمانی معین سنجید. بلکه ارزش واقعی سازمان را با تمایل سایرین برای کمک به آن می‌سنجند، کمک‌هایی که نه صرفاً برای موفقیت آن در دوران کنونی، بلکه برای کامیابی در بلندمدت هستند. درحالی‌که رهبران دارای طرز فکر محدود تلاش می‌کنند تا کارکنان، مشتریان و سهامداران خود را به سمت برآورده‌سازی معیارهای مدنظر و دلخواه خودشان سوق دهند، رهبری که طرز فکر نامحدود دارد، کارکنان و مشتریان و سهامداران خود را ترغیب می‌کند تا با تلاش، هزینه و سرمایه‌گذاری‌شان، کمک‌های مداومی را به سازمان ارائه دهند. بازیکن‌هایی که طرز فکر نامحدود دارند، دوست دارند در هنگام ترک سازمان، جایگاه و وضعیت آن را ارتقا داده باشند. کمپانی لگو

یک اسباب‌بازی ساخته که از آزمون زمان سربلند بیرون آمده و هنوز هم مشتریان خود را دارد؛ این موضوع ربطی به خوش‌شانسی آن‌ها ندارد بلکه از خواسته‌ی اکثریت کارکنانش نشأت می‌گیرد که هر کاری انجام می‌دهند تا این محصول زنده بماند. هدف آن‌ها کسب پیروزی و برآورده‌سازی اهداف سه‌ماهه نیست، بلکه می‌خواهند «به ساخت بازی‌های خلاقانه ادامه دهند و هر سال، بچه‌های بیشتری را به سمت محصول خود جلب کنند.»

بنا به گفته‌ی کارس، رهبرانی که طرز فکر محدود دارند، بازی می‌کنند تا مسابقه را به پایان برسانند - و پیروز شوند. و اگر قرار باشد برنده داشته باشیم، پس باید بازنده‌ای هم وجود داشته باشد. آن‌ها برای خودشان بازی می‌کنند و دوست دارند سایر بازیکنان را شکست دهند. آن‌ها تک‌تک برنامه‌ها و حرکات خود را با طرز فکر پیروزی انجام می‌دهند. تقریباً همیشه اعتقاد دارند که باید به همین شیوه عمل کنند، درحالی‌که در واقع چنین رویه‌ای اصلاً لازم نیست. این طرز فکرشان است که آن‌ها را به این سمت هدایت می‌کند.

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

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

یک طرز فکر محدود می‌آید. اما پرسش «چه چیزی برای ما بهتر است»، محصول تفکر نامحدود است. یک کمپانی که برای بازی نامحدود ساخته شده، صرفاً به خودش فکر نمی‌کند، بلکه تاثیر تصمیماتش بر کارکنان، جامعه، اقتصاد، کشور و دنیا را در نظر می‌گیرد. این کمپانی کارهایی را انجام می‌دهد که به خیر و صلاح همه است. جرج ایستمن^۱، بنیان‌گذار شرکت گُداک^۲، چشم‌انداز خود را تسهیل عکاسی و دسترسی تمامی افراد به آن می‌دانست. همچنین او تشخیص داد که پیشبرد این چشم‌انداز، پیوند نزدیکی با وضعیت خوب کارکنان و جامعه‌ی محل زندگی آن‌ها دارد. در سال ۱۹۱۲، گُداک به اولین کمپانی دنیا تبدیل شد که بسته به عملکرد کمپانی، سود سهام را در اختیار کارکنانش می‌گذاشت و چند سال بعد نیز امتیاز خرید و فروش سهام را منتشر کرد. همچنین گُداک یک بسته‌ی مزایای سخاوتمندانه، مرخصی باحقوق (که در آن زمان ایده‌ی جدیدی محسوب می‌شد) و کمک‌هزینه‌ی تحصیلی را در اختیار آن دسته از کارکنانش می‌گذاشت که در دانشگاه‌های محلی درس می‌خواندند (تمامی این طرح‌ها توسط بسیاری از کمپانی‌های دیگر نیز به کار گرفته شدند. به عبارت دیگر، این مزایا نه صرفاً به نفع گُداک بلکه به نفع کل دنیای کسب‌وکار تمام شدند). علاوه بر ده‌ها هزار موقعیت شغلی که توسط گُداک ایجاد شد، ایستمن یک بیمارستان ساخت، یک مدرسه‌ی موسیقی را بنیان گذاشت و کمک‌های سخاوتمندانه‌ای را برای آموزش عالی ارائه کرد که در میان آن‌ها می‌توان به موسسه‌ی مکانیک روچستر^۳ (که بعدها به موسسه‌ی فناوری روچستر تغییر نام داد) و دانشگاه روچستر اشاره کرد.

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

^۱ George Eastman

^۲ Kodak

^۳ Rochester

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

هم‌اکنون می‌توان علت واکنش آن مدیر اجرایی اپل در تاکی‌را را بهتر درک کرد که چرا این میزان از بی‌تفاوتی را نسبت به برتری‌های طراحی زون مایکروسافت نشان داد. او متوجه شده بود که در بازی نامحدود کسب‌وکار، گاهی اوقات اپل محصول بهتری دارد و گاهی اوقات یک کمپانی دیگر. آن‌ها نمی‌خواستند بهتر از مایکروسافت باشند؛ بلکه می‌خواستند نسبت به گذشته‌ی خودشان پیشرفت کنند. کمپانی به این فکر بود که چه محصولی را پس از آی‌پاد کنونی خود عرضه کند. طرز فکر نامحدود اپل به آن‌ها کمک کرد که تفکری نوآورانه و نامحدود داشته باشند. حدود یک سال پس از معرفی زون، اپل اولین آیفون خود را معرفی کرد. آیفون موجب تحولات اساسی در حوزه‌ی گوشی‌های هوشمند شد و عملاً کاری کرد که هم زون و هم آی‌پاد منسوخ شدند. اگرچه برخی اعتقاد دارند که اپل توانایی خوبی در زمینه‌ی پیش‌بینی ترجیحات مصرف‌کننده و پیش‌گویی آینده دارد، اما این‌گونه نیست. در واقع، این دیدگاه نامحدود آن‌ها است که مسیر نوآوری‌شان را هموار می‌کند، درحالی‌که سایر کمپانی‌ها با طرز فکر محدودتر خود قادر به این کار نیستند.

شاید کمپانی‌های دارای طرز فکر محدود، رویکردهای «نوآورانه‌ای» را برای ارتقای درآمد نهایی خود مطرح کنند، اما این تصمیم‌ها معمولاً به نفع سازمان، کارکنان،

مشتریان و جامعه تمام نمی‌شوند - زیرا منافع این افراد، فراتر از سود و زیان و درآمد نهایی کمپانی است. همچنین لزوماً این تصمیمات به نفع آینده‌ی سازمان تمام نخواهند شد. و دلیلش هم ساده است. زیرا این تصمیمات اساساً به خاطر کسب منافع افراد تصمیم‌گیرنده هستند و اصلاً دیدگاه نامحدود ندارند... صرفاً آینده‌ی نزدیک. اما رهبرانی که طرز فکر نامحدود دارند، از افرادشان نمی‌خواهند که به دنبال اهداف محدود باشند؛ بلکه می‌خواهند در توسعه‌ی یک راهکار مناسب به‌سوی یک چشم‌انداز نامحدود به آن‌ها یاری برسانند، چشم‌اندازی که به نفع همه تمام می‌شود. اهداف محدود، نشانه‌های پیشروی ما برای رسیدن به این چشم‌انداز هستند. و وقتی تمرکز همه بر یک چشم‌انداز نامحدود باشد، نه تنها نوآوری حاصل خواهد شد، بلکه درآمدهای شرکت نیز افزایش می‌یابد. در همین راستا، کمپانی‌هایی که توسط رهبرانی با طرز فکر نامحدود اداره می‌شوند، غالباً رکورد سودآوری و کسب درآمد را هم می‌شکنند. از آن مهم‌تر و از نتایج یک طرز فکر نامحدود؛ میزان اشتیاق، نوآوری، همکاری، وفاداری به برند عوایدی هستند که نه صرفاً در دوران ثبات بلکه در دوران بی‌ثباتی نیز مشاهده می‌شوند. همان عواملی که موجب بقای سازمان و رشد آن در دوران خوشی می‌شوند، یاور کمپانی برای افزایش قدرت و انعطاف‌پذیری آن در دوران سختی خواهند شد.

یک کمپانی انعطاف‌پذیر، به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شده که تا ابد پایدار بماند و شرایط آن با یک کمپانی باثبات فرق می‌کند. بر اساس تعریف، یک کمپانی باثبات در همان جایگاه قبلی خود می‌ماند. از نظر تئوری، یک سازمان باثبات می‌تواند طوفان را تحمل کند و بدون تغییر نسبت به شرایط پیشین، از آن بیرون بیاید. با بهره‌گیری از یک زبان کاربردی‌تر، می‌توان یک کمپانی باثبات را نقطه‌ی مقابل کمپانی‌هایی دانست که ریسک بالاتری می‌پذیرند و بازده بهتری دارند. می‌توان آن را طرز فکر «کم بخور، همیشه بخور» نامید. اما کمپانی باثبات نمی‌تواند ماهیت بازی‌های نامحدود را درک کند، زیرا احتمالاً خود را برای مسائل غیرقابل پیش‌بینی آماده نکرده است؛ فناوری جدید، رقیب جدید، تغییر بازار یا رویدادهای جهانی که می‌توانند در

هر لحظه، استراتژی پیشین شما را منسوخ کنند! رهبری که طرز فکر نامحدود دارد، به دنبال یک کمپانی معمولی نیست که صرفاً بتواند تغییرات را تحمل کند، بلکه خواهان تحول آن در راستای این تغییرات است. این رهبران، شرکتی می‌خواهند که غافلگیری‌ها را بپذیرد و خود را با آن‌ها وفق دهد. امکان دارد پس از بروز این تغییرات، شاهد دگرگونی اساسی در کمپانی‌های انعطاف‌پذیر باشیم، به‌گونه‌ای که شمایل کاملاً متفاوتی را نسبت به گذشته‌ی خود داشته باشند (و البته چنین تحولی را با آغوش باز می‌پذیرند و قدر آن را می‌دانند).

بعد از اتفاقات ۱۱ سپتامبر، برای شرکت سوئیسی ویکتورینوکس^۱ که چاقوی معروف ارتش سوئیس را می‌ساخت، شرایط کسب‌وکار شدیداً دشوار شد. برای مثال، به‌واسطه‌ی اتفاقات آن زمان، حمل [این چاقوها] که عموماً هدایای تبلیغاتی رایجی برای شرکت‌ها و هدایای استاندارد برای بازنشستگی، تولد و فارغ‌التحصیلی به شمار می‌آمدند، در چمدان‌های دستی [در پروازها] ممنون شد. درحالی‌که اکثر کمپانی‌ها در چنین شرایطی موضع دفاعی می‌گیرند (یعنی روی برطرف کردن صدمات وارد آمده بر مدل کاری سنتی‌شان، و میزان ضررهای ناشی از آن تمرکز می‌کنند)، ویکتورینوکس موضعی تهاجمی در پیش گرفت. آن‌ها این غافلگیری را نه به‌عنوان یک تهدید، بلکه همچون یک فرصت دیدند - یکی از وجه مشخصه‌های بازیکن‌هایی که طرز فکر نامحدود دارند. به‌جای اینکه سراغ استراتژی‌های افراطی کاهش هزینه‌ها و اخراج نیروهایشان بروند، رهبران ویکتورینوکس از رویکردهای خلاقانه‌ای بهره گرفتند تا شغل افراد را حفظ کنند، سرمایه‌گذاری خود در توسعه‌ی محصول جدید را افزایش دهند و الهام‌بخش افرادشان باشند تا راهکارهای جدیدی را برای نحوه‌ی نفوذ این برند به بازارهای جدید بیابند.

ویکتورینوکس در دوران خوشی، ذخایر مالی مناسبی ایجاد کرده بود تا در سختی‌ها از آن‌ها بهره بگیرد. همان‌طور که مدیرعامل آن‌ها کارل ال‌سینر^۲ می‌گوید

^۱ Victorinox

^۲ Carl Elsener

«وقتی به تاریخ اقتصاد دنیا می‌نگرید، همیشه چنین شرایطی حکم فرما بوده است. همیشه! و در آینده هم همین‌گونه خواهد بود. هیچ‌وقت شاهد روند همواره صعودی یا همواره نزولی نیستیم، بلکه نوسان‌های فراوانی را مشاهده خواهیم کرد ... ما به نتایج سه‌ماهه فکر نمی‌کنیم، بلکه نسل‌های آینده را در نظر می‌گیریم». همین تفکر نامحدود بود که ویکتورینوکس را از نظر فلسفی و مالی آماده کرد تا توان مواجهه با این مشکلات را داشته باشد، مشکلاتی که می‌توانند نقش یک بحران‌کشنده را برای سایر کمپانی‌ها داشته باشند. و نتیجه‌ی آن‌ها حیرت‌انگیز بود. هم‌اکنون ویکتورینوکس به یک کمپانی کاملاً متفاوت و حتی قدرتمندتر نسبت به قبل از ۱۱ سپتامبر تبدیل شده است. پیش‌تر، ۹۵ درصد از کل فروش کمپانی به چاقوهای آن اختصاص داشت (چاقوهای ارتش سوئیس، به‌تنهایی ۸۰ درصد از کل فروش کمپانی را به خود اختصاص می‌دادند). اما امروز چاقوهای ارتش سوئیس تنها ۳۵ درصد از کل درآمد کمپانی را به خود اختصاص می‌دهند، درحالی‌که فروش لوازم مسافرتی، ساعت مچی و عطر به ویکتورینوکس کمک کرد تا درآمدهایش را نسبت به دوران قبل از ۱۱ سپتامبر تقریباً دو برابر کند. ویکتورینوکس نه یک کمپانی باثبات، بلکه یک کمپانی انعطاف‌پذیر است.

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

مضرات به‌کارگیری طرز فکر محدود در یک بازی نامحدود

چندین دهه پس از پایان جنگ ویتنام، رابرت مک‌نامارا^۱، وزیر دفاع آمریکا در زمان جنگ، فرصت ملاقات با نگوین کو تاک^۲، متخصص ارشد وزارت خارجه‌ی ویتنام شمالی بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۵، را پیدا کرد. مک‌نامارا متحیر بود که چرا

^۱ Robert McNamara

^۲ Nguyen Co Thach

آمریکایی‌ها اینقدر درکِ نادرستی نسبت به دشمن‌شان داشتند. مک‌نامارا سرزنش کوتاک را به خاطر می‌آورد: «احتمالاً هیچ‌گاه تاریخ نخوانده‌اید. چون اگر خوانده بودید، متوجه می‌شدید که ما سرباز چینی‌ها یا روس‌ها نیستیم... نمی‌دانید که ما به مدت هزار سال با چین جنگ داشتیم؟». تاک ادامه داد: «ما برای استقلال خودمان می‌جنگیدیم! و تا آخرین نفرمان هم به مبارزه ادامه می‌دادیم! مصمم بودیم که همین کار را انجام دهیم! و هیچ‌گونه بمباران و فشاری از سوی آمریکا هم نمی‌توانست ما را متوقف کند!» ویتنام شمالی برای حضور در یک بازی نامحدود، از یک طرز فکر نامحدود بهره گرفته بود.

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

اولین نشانه این بود که هیچ نقطه‌ی شروع، میانه و پایانی برای مداخله‌ی آمریکا در ویتنام وجود نداشت. همچنین هیچ ماموریت سیاسی مشخصی هم نبود که پس از دستیابی به آن، برنده مشخص و جنگ مختومه اعلام شود. و حتی اگر هم چنین ماموریتی وجود داشت، هیچ‌یک از اهالی ویتنام شمالی آن را قبول نداشتند. همچنین به نظر می‌رسد که آمریکایی‌ها برداشت نادرستی نسبت به رقیب مقابل خود داشتند. آن‌ها اعتقاد داشتند که آتش‌افروزی در ویتنام، می‌تواند به‌مثابه اعلان جنگ آن‌ها به چین و روسیه باشد. اما ویتنام شمالی مصرانه اعتقاد داشت که عروسک خیمه‌شب‌بازی هیچ‌یک از دولت‌های دیگر نیست. ویتنام دهه‌ها بود که با نفوذ امپریالیست‌ها مبارزه می‌کرد، ابتدا علیه ژاپن در جنگ جهانی دوم و سپس در مبارزاتی که علیه فرانسه داشتند. برای ویتنام شمالی، جنگ با آمریکا هیچ ارتباطی به جنگ

سرد نداشت؛ بلکه آن را مبارزه‌ای با یک قدرت مداخله‌جوی دیگر می‌دانستند. حتی رویکرد ویتنام شمالی برای جنگ (عدم گرایش آن‌ها به جنگ‌افزارهای مرسوم، اراده‌شان برای تداوم مبارزه و عدم توجه به تعداد تلفات‌شان) باید این سیگنال را به رهبران آمریکا می‌داد که قضاوت نادرستی نسبت به ماهیت این بازی دارند.

وقتی با یک طرز فکر محدود در یک بازی نامحدود شرکت می‌کنیم، احتمال گرفتار شدنمان در باتلاق بیشتر خواهد شد و مجبور می‌شویم به طرز جنون‌آمیزی به انواع و اقسام منابع مان متوسل شویم تا بتوانیم در بازی بمانیم. و چنین اتفاقی برای آمریکا افتاد. ایالات متحده به‌گونه‌ای عمل کرد که انگار در یک بازی محدود حضور دارد، درحالی‌که رقیبش طرز فکر درستی داشت و می‌دانست که در یک بازی نامحدود شرکت کرده است. درحالی‌که آمریکا می‌جنگید تا «پیروز» شود، ویتنام شمالی برای بقای خود می‌جنگید! و هر دو، انتخاب‌های استراتژیک خود را بر اساس طرز فکرشان انجام دادند. علی‌رغم برتری نظامی قابل توجه آمریکا، آن‌ها اصلاً نمی‌توانستند بر رقیب خود پیروز شوند. آنچه موجب پایان مداخله‌ی آمریکا در ویتنام شد، نه پیروزی یا شکست نظامی یا سیاسی، بلکه فشار افکار عمومی داخلی بر آن‌ها بود. مردم آمریکا دیگر نمی‌توانستند از یک جنگ بسیار پرهزینه و ظاهراً غیرقابل پیروزی در یک سرزمین دوردست پشتیبانی کنند. نه اینکه آمریکا جنگ ویتنام را «باخته» باشد، بلکه با کمبود منابع و اتمام اراده‌ی لازم برای تداوم حضور خود مواجه شد... و بدین ترتیب مجبور شد که از بازی خارج شود.

باتلاق ویتنام در کسب‌وکار

وقتی مایکروسافت زون را معرفی کرد، هیچ چشم‌انداز قابل توجهی درباره‌ی نقش این محصول در پیشرفت کمپانی نداشت. آن‌ها به فکر احتمالات و رخدادهای آتی نبودند. صرفاً به فکر رقابت برای کسب درآمد و سهم از بازار بودند - آیتمی که مایکروسافت عملکرد چندان خوبی در آن نداشت. پیش‌بینی بالمر مبنی بر اینکه زون توان «شکست» آی‌پاد را دارد، کاملاً نادرست بود. زون که کار خود را با سهم ۹

درصد از بازار آغاز کرد، روند کاملاً نزولی را طی کرد تا جایی که در سال ۲۰۱۰، سهم آن به ۱ درصد رسید و در سال بعد، تولید آن کاملاً قطع شد. درحالی‌که در همان دوره‌ی زمانی، سهم آپاد از بازار ۷۰ درصد بود.

برخی می‌گویند که زون شکست خورد زیرا مایکروسافت به‌اندازه‌ی کافی برای تبلیغات آن هزینه نکرد. اما این تئوری درست نیست. اسپن‌اکس، سیراچا و گو پرو^۱، سه برندی هستند که صرفاً با اتکا به تبلیغات شفاهی، توانستند خود را به دیگران بشناسانند. تمامی این سه برند نه‌تنها بدون بهره‌برداری از تبلیغات مرسوم، خود را به مردم شناساندند بلکه با همین سیاست به رشد خود ادامه دادند. برخی دیگر می‌گویند که زون به خاطر تعلل مایکروسافت در ورود به بازار ام‌پی‌تری پلیمر شکست خورد. این تئوری هم به همان اندازه نادرست است. اولین ام‌پی‌تری پلیمر ابل نیز ۵ سال پس از ابداع و معرفی این دستگاه معرفی شد. در دوران معرفی آپاد، برندهای نظیر ریو، نومد و سونی^۲ در حال پیشبرد این فناوری بودند و فروش خوبی هم داشتند. باین‌حال ۴ سال پس از معرفی آپاد در سال ۲۰۰۱، این محصول توانست سهم عمده‌ی بازار دستگاه‌های پخش‌کننده‌ی موسیقی دیجیتال آمریکا را تصاحب کند... سهمی که همواره رو به افزایش بود.

طراحی، بازاریابی یا زمان‌بندی معرفی زون هیچ ایرادی نداشت. اما برای بقا در بازی نامحدود کسب‌وکار، به ویژگی‌هایی فراتر از این‌ها نیاز دارید. همواره شاهد شکست محصولات بزرگ و عالی هستیم. باید نحوه‌ی هدایت یک کمپانی نیز در نظر گرفته شود. رهبرانی که طرز فکر محدود دارند و بیش از هر چیز به مقایسه با دیگران و پیروزی فکر می‌کنند، استراتژی شرکت، استراتژی محصول، ساختارهای اعطای پاداش و تصمیمات استخدام خود را به‌گونه‌ای برمی‌گزینند که بتوانند به اهداف محدود خود دست یابند. و اگر طرز فکر محدود در تمامی جنبه‌های یک سازمان تنیده شود، نوعی از کوتاه‌نظری رخ می‌دهد. بدین ترتیب تقریباً تمامی

¹ Spanx, Sriracha and GoPro

² Rio, Nomad and Sony

کارکنان، تمرکز بیش از حدی را بر اهداف کوتاه‌مدت می‌گذارند و مسائل مهم‌تر را فدا می‌کنند. در این شرایط، مدیران به‌صورت غریزی، مکاشفه و پیشروی در زمینه‌ی بررسی احتمالات جدید و مجهول را کنار می‌گذارند و همواره به دنبال واکنش به عوامل معلوم و شناخته‌شده هستند. و در برخی از نمونه‌ها، رهبران دائماً در بند عملکرد رقبا هستند و به اشتباه فکر می‌کنند که باید به تک‌تک حرکات آن‌ها واکنش نشان دهند، به‌گونه‌ای که مجموعه‌ی کاملی از گزینه‌های بهتر که می‌توانند موجب تقویت سازمانشان شوند را نمی‌بینند. مثل این می‌ماند که بخواهید با اراکه‌ی بازی صرفاً دفاعی، پیروز شوید. مایکروسافت که تحت تاثیر یک طرز فکر محدود قرار داشت، خود را اسیر یک بازی بی‌هدف و بی‌پایان کرده بود.

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

به‌نظر می‌رسید که کمپانی از قضیه‌ی آی‌پاد درس عبرت نگرفت. وقتی آیفون در سال ۲۰۰۷ عرضه شد، واکنش بالمر نسبت به آن، نشانگر طرز فکر محدود او بود. وقتی در یکی از مصاحبه‌ها درباره‌ی آیفون پرسیدند، او با تمسخر گفت: «آیفون هیچ شانس‌ی برای کسب سهم قابل توجه از بازار ندارد. هیچ شانس‌ی... امکان دارد که درآمد قابل توجهی کسب کنند. اما با توجه به آمار فروش ۱/۳ میلیارد گوشی، ترجیح می‌دهم که نرم‌افزار خودمان را روی ۶۰ یا ۷۰ یا ۸۰ درصد از گوشی‌ها داشته باشم تا اینکه به سهم ۲ الی ۳ درصدی برسم. سهم اپل هم احتمالاً در حد همین ۲-۳ درصد باشد». بالمر

که یک طرز فکر محدود داشت، صرفاً به آمار و ارقام و فروش نسبی آیفون فکر می‌کرد، نه تغییرات احتمالی که این محصول در کل بازار به وجود می‌آورد ... یا تأثیری که بر بازتعریف نقش گوشی‌ها در زندگی روزمره‌ی ما می‌گذارد. در مجموعه‌ای از رویدادها که احتمالاً بالمر را به مرز جنون کشاندند، آیفون تنها ۵ سال پس از ورود به بازار، توانست فروشی بالاتر از مجموع کل محصولات مایکروسافت داشته باشد.

در سال ۲۰۱۳، استیو بالمر در آخرین کنفرانس خبری خود به‌عنوان مدیرعامل مایکروسافت، دوران خدمت خود را با محدودترین طرز فکر ممکن جمع‌بندی کرد. او موفقیت را بر اساس معیارهایی تعریف کرد که صرفاً مختص دوران مدیرعاملی او در این کمپانی بودند. او گفت: «شاید در ۵ سال گذشته، اپل نسبت به ما درآمد بیشتری کسب کرده اما در طی سیزده سال اخیر، ما بیشتر از هر کسی در این سیاره درآمد داشته‌ایم. و همین امر مایه‌ی غرور و افتخار من است». احتمالاً منظور بالمر این بود که طی ۱۳ سال حضور او به‌عنوان رهبر سازمان، کمپانی‌اش «پیروز» شده است. تصور کنید که اگر بالمر به‌جای این آمار و ارقام مالی، روی تمام فعالیت‌های پیشین و حتی آتی مایکروسافت در راستای پیشبرد چشم‌انداز اولیه و نامحدود بیل گیتس (یعنی «قدرت بخشیدن به تمامی افراد و سازمان‌های روی کره‌ی زمین، تا بتوانند دستاوردهای بیشتری داشته باشند») متمرکز می‌شد، چقدر این کنفرانس مطبوعاتی می‌توانست متفاوت باشد.

رهبری که طرز فکر محدود دارد، از عملکرد کمپانی بهره می‌گیرد تا ارزش دوران خدمت و رزومه‌اش را بالاتر ببرد. اما رهبری که طرز فکر نامحدود دارد، از دوران خدمت خود بهره می‌گیرد تا ارزش بلندمدت کمپانی را بیشتر کند... و تنها بخشی از این ارزش، در قالب مسائل مالی خواهد بود. صرفاً به خاطر استعفای بالمر، این بازی تمام نشد. کمپانی بدون او نیز به این بازی ادامه داد. در این بازی بی‌نهایت (نامحدود)، عملکرد مالی خوب و موفق او، اهمیت بسیار کمتری نسبت به آماده‌سازی فرهنگی کمپانی برای بقا و رشد طی ۱۳، ۳۳ یا ۳۰۰ سال آتی داشت. و با در نظر گرفتن این استاندارد، بالمر شکست خورده بود.

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

از آنجایی‌که رهبران با طرز فکر محدود تمرکز نامتناسبی بر نتایج کوتاه‌مدت دارند، غالباً هر استراتژی یا تاکتیکی را به کار می‌گیرند تا بتوانند اهداف آماری خود را برآورده کنند. برخی از دستاویزهای محبوب و رایج آن‌ها شامل کاهش سرمایه‌گذاری روی تحقیق و توسعه، تعدیل شدید هزینه‌ها (نظیر اخراج‌های متوالی کارکنان، انتخاب مواد اولیه‌ی ارزان‌تر و کم‌کیفیت‌تر برای محصولات، صرفه‌جویی در هزینه‌های تولید یا کنترل کیفیت)، رشد از طریق اکتساب و بازخرید سهام می‌شود. این تصمیمات می‌توانند فرهنگ سازمان را دگرگون کنند. افراد کم‌کم متوجه می‌شوند که هیچ‌چیز و هیچ‌کس در امان نیست. در همین راستا، به‌صورت غریزی رو به رفتارهایی می‌آورند که خودشان را حفظ کنند. امکان دارد بخشی از اطلاعاتشان را نزد خودشان نگه دارند، اشتباهاتشان را پنهان کنند و کارهای خود را با احتیاط و ریسک‌گریزی پیش ببرند. آن‌ها به‌منظور محافظت از خودشان، به هیچ‌کس اعتماد ندارند. عده‌ی دیگری از افراد، بیش‌ازپیش از طرز فکر «تنها متناسب‌ترین‌ها باقی می‌مانند» بهره می‌گیرند. تاکتیک‌های آن‌ها تهاجمی‌تر از قبل می‌شود. خودخواهی آن‌ها از کنترل خارج شود، یاد می‌گیرند که با خودشیرینی [و چاپلوسی] نزد مدیران ارشد، جایگاه خود در سلسله‌مراتب سازمان را ارتقا دهند و در این راستا، گاهی اوقات همکاران خود را خراب می‌کنند. آن‌ها نیز به‌منظور محافظت از خودشان، به هیچ‌کس اعتماد ندارند. چه در شرایطی که افراد به دنبال حفاظت از خود هستند و چه در شرایطی که فضای خودشیرینی برپا شده باشد، افراد رفتارهایی را نشان می‌دهند که موجب کاهش کیفیت همکاری در سرتاسر کمپانی

می‌شود و همین امر، موجب توقف هرگونه ایده‌ی خلاقانه یا واقعاً جدید خواهد شد. این اتفاقی بود که در مایکروسافت افتاد.

مایکروسافت که فکر می‌کرد در یک بازی محدود شرکت کرده، به شدت دربند برآورده‌سازی آمار و اهداف سه‌ماهه‌ی خود بود. بسیاری از افرادی که از همان اولین روزهای تأسیس کمپانی در آن حضور داشتند، از فقدان الهام‌بخشی، تجسم و نوآوری در مایکروسافت تاسف می‌خوردند. کمبود اعتماد و همکاری مشاهده می‌شد، کمابیش تیم‌های تولید داخل کمپانی به جای پشتیبانی از یکدیگر، به نزاع با همدیگر می‌پرداختند. گاهی اوقات برخلاف سایر کمپانی‌های بزرگ، بخش‌های مختلف مایکروسافت، برای تضعیف یکدیگر تلاش می‌کردند. مایکروسافت، از شرکتی که افراد گوناگون را جذب می‌کرد تا به جنگ با دیگران بروند، به مکانی تبدیل شد که بهترین و باهوش‌ترین افراد همچون طاعون از آن می‌گریختند. بر اساس گزارش ونیتی فیر^۱، «این کمپانی که زمانی یک ماشین رقابت ناب بود و تحت هدایت آرمان‌گراهای جوان و استعدادهای بی‌بدیل قرار داشت، به یک شرکت متورم و بوروکراتیک تبدیل شد که فرهنگ داخلی آن، به صورت ناخواسته از مدیرانی تقدیر می‌کرد که ایده‌های خلاقانه را در نطفه خفه می‌کردند تا مبدا خللی در نظم و روتین کنونی‌شان ایجاد شود». به عبارت دیگر، یک طرز فکر محدود، فرهنگ سازمان را نابود کرد.

در کمپانی‌های بسیار بزرگ، زمان زیادی طول می‌کشد تا رهبران با طرز فکر محدود که در راس شرکت قرار می‌گیرند، اراده و منابع جمع‌آوری شده توسط رهبران با طرز فکر نامحدود که سابقاً در راس امور بوده‌اند را از بین ببرند. تحت هدایت بالمر، مایکروسافت کماکان یک بازیکن برجسته علی‌الخصوص در بازارهای کسب‌وکار بود. اما این نتیجه عمدتاً به خاطر پیش‌زمینه‌های ساخته شده توسط یک رهبر با طرز فکر نامحدود همچون بیل گیتس بود. اگر بالمر می‌ماند یا یک رهبر دیگر با طرز فکر محدود جایگزینش می‌شد، بالاخره روزی می‌رسید که اراده‌ی افراد یا منابع کمپانی

¹ Vanity Fair

برای تداوم این بازی به پایان می‌رسیدند و دیگر قادر به بقا نبودند. صرف بزرگی یک کمپانی و کسب موفقیت‌های مالی، موجب ماندگاری آن نخواهد شد.

تجربه‌ی مایکروسافت منحصر به خودشان نیست. تاریخچه‌ی کسب‌وکار پر از داستان‌های عبرت‌آموز و مشابه است. به‌عنوان نمونه، می‌توان به توجه بیش‌ازحد جنرال موتورز به کسب سهم از بازار و درآمد اشاره کرد که اگر کمک‌های مالی دولت نبودند، می‌توانست موجب نابودی‌شان شود. سیرز، سیرکیت سیتی، لِمَن برادرز، ایسترن ایرلاینز و بلاک‌باستر ویدئو^۱، به‌اندازه‌ی جنرال موتورز خوش‌شانس نبودند. آن‌ها فقط چند مثال از کمپانی‌های قدرتمند و جاافتاده‌ای هستند که به‌واسطه‌ی طرز فکر محدود رهبران و برداشت نادرست‌شان نسبت به شرایط کسب‌وکار، در مسیر نابودی قرار گرفتند و از بین رفتند.

متاسفانه طی ۳۰ الی ۴۰ سال اخیر، رهبری با طرز فکر محدود، به استاندارد مدرن کسب‌وکار تبدیل شده است. رهبری با طرز فکر محدود مورد استقبال وال استریت^۲ قرار گرفته، و در دانشکده‌های کسب‌وکار تدریس می‌شود. در آن واحد، شاهد کاهش مداوم در طول عمر کمپانی‌ها هستیم. بنا به آمار مک‌کینزی^۳، متوسط طول عمر کمپانی‌های حاضر در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر لیست S&P، با افت زیادی نسبت به دهه‌ی ۵۰ میلادی مواجه شده و از متوسط ۶۱ سال به ۱۸ سال رسیده است. و بنا به گفته‌ی پروفیسور ریچارد فاستر^۴ از دانشگاه ییل^۵، «نرخ تغییر آن سریع‌تر از همیشه شده است». قبول دارم که چندین عامل به افزایش سرعت این تغییرات یاری رسانده‌اند، اما باید این موضوع را هم در نظر بگیریم که بسیاری از رهبران امروز، کمپانی‌های ماندگاری را نمی‌سازند. درحالی‌که حتی هدف‌گراترین

¹ Sears, Circuit City, Lehman Brothers, Eastern Airlines, Blockbuster Video

² Wall Street – نام خیابانی در منتهن نیویورک که به‌نوعی، به نماد بورس و بازار سرمایه (و) بعضاً نظام سرمایه‌داری) تبدیل شده است

³ McKinsey

⁴ Richard Foster

⁵ Yale

رهبرانی که محدودترین طرز فکرها را دارند هم تصدیق می‌کنند که هر قدر مدت زمان ماندگاری و رشد سازمان طولانی‌تر باشد، احتمال دستیابی آن به تمامی اهدافش بیشتر خواهد شد.

تنها کمپانی‌ها نیستند که تحت تاثیر طرز فکرهای محدود رهبرها قرار می‌گیرند. وقتی تفکرات محدود بر مسند قدرت بخش‌های گوناگون زندگی جای بگیرند، شاهد تلاش بیشتر آن‌ها برای تغییر سیاست‌های عمومی خواهیم بود، به گونه‌ای که بیش از پیش طرز فکر محدود را در آن‌ها جا بیندازند. و دیری نمی‌گذرد که کل اقتصاد تحت چارچوب‌ها و محدودیت‌های یک طرز فکر محدود عمل می‌کند و از قوانینی بهره می‌گیرد که متعلق به این بازی نیست. این یک موقعیت غیرقابل دفاع است. و داده‌ها نیز همین موضوع را نشان می‌دهند. به عنوان نمونه، پس از سقوط بازار سهام در سال ۱۹۲۹ که منتج به «رکود بزرگ» شد، قانون گلس-استیگال^۱ تصویب شد تا بخشی از رفتارهای حاصل از طرز فکر محدود شرکت‌ها که موجب بروز بی‌ثباتی در بازار آن دوران شده بود را کنترل کند. در حفاصل بین تصویب قانون گلس-استیگال تا دهه‌ی ۸۰ و ۹۰ میلادی، یعنی زمانی که این قانون را به بهانه‌ی آزادسازی بازارهای مالی ملغی کردند، حتی یک مورد هم سقوط بازار سهام نداشتیم. اما از زمان لغو قانون، سه مورد سقوط داشته‌ایم: دوشنبه‌ی سیاه در سال ۱۹۸۷، انفجار حباب دات‌کام در سال ۲۰۰۰ و بحران مالی در سال ۲۰۰۸.

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

¹ Glass-Steagall

شرایط بقا و رشد کمپانی در دنیای کاملاً بی‌ثبات و متغیر کسب‌وکار را دشوارتر می‌کنند. اگر اعتقاد داریم که اعتماد، همکاری و نوآوری از مسائل مهم برای دورنمای بلندمدت سازمان ما هستند، تنها یک گزینه را پیش روی خود داریم - یاد بگیریم که چطور با یک طرز فکر نامحدود بازی کنیم.

رهبری با یک طرز فکر نامحدود

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

- ۱- ما نمی‌توانیم درباره‌ی محدود یا نامحدود بودن یک بازی تصمیم بگیریم و حق انتخابی در این زمینه نداریم.
- ۲- می‌توانیم درباره‌ی حضور یا عدم حضور خود در بازی تصمیم بگیریم و در این زمینه حق انتخاب داریم.
- ۳- اگر تصمیم به شرکت در بازی گرفتیم، می‌توانیم از طرز فکر محدود بهره بگیریم یا اینکه با طرز فکر نامحدود در بازی شرکت کنیم.

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

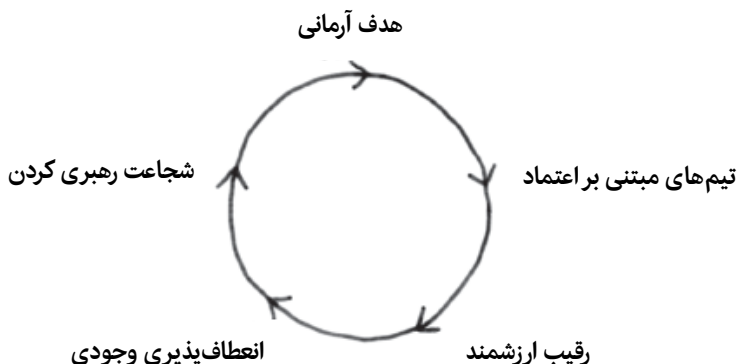
انتخاب رویکرد رهبری با طرز فکر نامحدود، چندان شباهتی به آماده‌سازی برای بازی فوتبال ندارد و بیشتر شبیه تصمیم‌گیری برای افزایش تناسب‌اندام است. یک کار معین و خاص وجود ندارد که صرفاً آن را انجام دهیم و به تناسب‌اندام برسیم. نمی‌توانیم با ۹ ساعت تمرین متوالی در باشگاه، انتظار داشته باشیم که بدنمان روی فرم بیاید. اما اگر هر روز بیست دقیقه به باشگاه برویم، قطعاً اندام متناسبی خواهیم

داشت. تداوم مهم‌تر از شدت است. مشکل اینجاست که هیچ‌کس نمی‌داند چه زمانی نتیجه خواهد گرفت. در واقع افراد مختلف، نتایج متفاوتی را در مقاطع زمانی متفاوت کسب خواهند کرد. اما تردیدی نداریم که این رویکرد جواب خواهد داد. و اگرچه امکان دارد که اهداف تناسب‌اندامی محدودی را در ذهن خود داشته باشیم، اما اگر خواهان زندگی به سالم‌ترین شکل ممکن هستیم، باید بدانیم که سبک زندگی، مهم‌تر از دستیابی به اهداف مدنظر در تاریخ‌های از پیش تعیین‌شده است. در هر رژیم غذایی سالمی، مجموعه اقدامات معینی وجود دارد که باید آن‌ها را پی بگیریم – مثلاً سبزیجات بیشتری بخوریم، به‌صورت منظم ورزش کنیم و به‌اندازه‌ی کافی بخوابیم. به‌کارگیری یک طرز فکر نامحدود نیز دقیقاً همین‌گونه است.

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

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

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



حفظ یک طرز فکر نامحدود دشوار است، بسیار دشوار. انتظار می‌رود که از این مسیر منحرف شویم، چون به‌رحال احتمال خطا کردن وجود دارد. ما در معرض طمع، ترس، جاه‌طلبی، جهل، فشارهای بیرونی، رقابت‌های داخلی، خودخواهی و ... قرار داریم و این فهرست کماکان ادامه دارد. برای اینکه به عمق پیچیدگی این موضوع پی ببرید، باید توجه کنید که بازی‌های محدود اغواکننده‌اند؛ آن‌ها می‌توانند جذاب، سرگرم‌کننده و گاهی اوقات اعتیادآور باشند. مثل قمار می‌ماند، هر پیروزی و هر هدف، موجب انتشار دوپامین در بدن ما می‌شود و تحریک‌مان می‌کند که مجدداً به همین شیوه بازی کرده و تلاش کنیم که پیروز شویم. باید خیلی قوی باشیم تا بتوانیم در برابر این وسوسه مقاومت کنیم.

نمی‌توانیم از خودمان یا هر رهبر دیگر انتظار یک طرز فکر کاملاً نامحدود داشته باشیم، و نمی‌توان انتظار داشت که تمامی رهبرها طرز فکر نامحدود خود را برای همیشه حفظ کنند. همان‌طور که تمرکز بر یک هدف ثابت و محدود، ساده‌تر از تمرکز بر یک دورنمای نامحدود است، برای هدایت کمپانی نیز بهره‌گیری از طرز فکر محدود ساده‌تر خواهد بود، علی‌الخصوص اگر در دوران رکود و گرفتاری باشید. در واقع تمامی نمونه‌هایی که در این فصل به آن‌ها ارجاع داده‌ام، از جمله نمونه‌های مثبت، در مقطعی از تاریخ خود توسط رهبرانی هدایت شده‌اند که مبنای نامحدود کمپانی را نادیده گرفته و روی مطالبات محدودتر تمرکز کرده‌اند. می‌توان گفت که طرز فکر محدود،

تمامی این کمپانی‌ها را به مرز نابودی کشاند. تنها سازمان‌های خوش اقبال توانستند از شر آن رهبر و طرز فکر محدود او خلاص شوند و بدین ترتیب موفق شدند با شرایطی قوی‌تر از گذشته بازگردند، الهام‌بخش کارکنان بیشتری باشند و محصولات مطلوب‌تری را به مشتریان‌شان عرضه کنند.

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

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

هدف آرمانی

ابتدا حیوانات داخل باغ وحش را خوردند. سپس گربه‌ها و سگ‌هایشان را خوردند. حتی برخی شروع به خوردن چسب کاغذیواری و چرم پخته کردند. سپس چیزی غیرقابل تصور رخ داد. دانیل گرانی^۱، یکی از بازماندگان واقعه می‌گوید: «بچه‌ای فوت کرد که تنها سه سال داشت. مادرش جسد او را داخل یک شیشه گذاشت و هر روز تکه‌ای از بدن او را می‌برید تا فرزند دومش را سیر کند.»

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

^۱ Daniil Granin

حدود ۲۵ سال قبل از شروع محاصره، یک گیاه‌شناس جوان به نام نیکولای وایلیوف^۱، شروع به جمع‌آوری کلکسیون بذر خود کرد. او در مقطعی از تاریخ روسیه بزرگ شده بود که این کشور قطعی‌های فراوان و متعددی را تجربه می‌کرد و میلیون‌ها نفر به‌خاطرش جانشان را از دست داده بودند. بنابراین زندگی و کار خود را وقف پایان بخشیدن به گرسنگی و جلوگیری از بحران‌های زیست‌محیطی آینده کرد. آنچه به‌عنوان ایده‌آل‌گرایی وایلیوف آغاز شده بود، به‌تدریج به یک هدف بسیار متمرکز برای او تبدیل شد. او به جای‌جای دنیا سفر کرد تا بتواند انواع مختلف محصولات غذایی را جمع‌آوری و اطلاعات بیشتری را درباره‌ی محصولات انعطاف‌پذیرتر و پردوام‌تر کسب کند. خیلی نگذشت که توانست بذر بیش از ششصد نوع محصول مختلف را جمع‌آوری کند. او همچنین مطالعات خود روی علم ژنتیک را آغاز کرد و به دنبال توسعه‌ی نژادهای جدیدی از محصولات رفت که مقاومت بهتری را در برابر آفات یا بیماری‌ها داشته باشند، سریع‌تر رشد کنند، بتوانند در برابر شرایط نامساعد مقاومت کنند و محصول بیشتری بدهند. با پیشرفت کار وایلیوف، چشم‌انداز او برای ایجاد یک خزانه‌ی بذر، متبلور شد. همان‌طور که یک نسخه‌ی پشتیبان از داده‌های مهم‌مان می‌سازیم تا در صورت بروز یک مشکل کامپیوتری آن‌ها را از دست ندهیم، وایلیوف هم می‌خواست یک خزانه‌ی پشتیبان از بذرهای تمامی مواد غذایی دنیا را جمع‌آوری کند تا اگر گونه‌ای منقرض شد یا قابلیت رشد آن به‌دلیل بروز بلایای طبیعی یا انسانی از بین رفت، با فقدان آن‌ها روبرو نشویم.

وایلیوف که شهرتی برای خودش دست‌وپا کرده بود (و البته کلکسیون بذر بزرگی هم داشت)، شغل دانشگاهی خود را در سال ۱۹۲۰ رها کرد و سرپرست دیپارتمان گیاه‌شناسی کاربردی در لنین‌گرا^۲ شد. با بهره‌گیری از کمک‌های مالی دولت، وایلیوف توانست یک تیم کامل از دانشمندان را گرد هم آورد تا به او در پیشبرد هدفش یاری برسانند. وایلیوف پس از حضور در موسسه نوشت: «دوست دارم که این دیپارتمان به یک نهاد حیاتی تبدیل شود و بیشترین سودمندی را برای تمامی

^۱ Nikolai Vavilov

افراد جامعه داشته باشد. دوست دارم گونه‌های مختلف را از جای جای دنیا جمع کرده و سازمان‌دهی‌شان کنم تا دیپارتمان ما تبدیل به خزانهای از انواع محصولات و گیاهان شود». و همانند هر انسان بلندنظری که طرز فکری نامحدود دارد، اشاره کرد: «نتیجه‌ی کار معلوم نیست... اما کماکان می‌خواهم تلاشم را انجام دهم.»

اما طی دو سال، اوضاع کاملاً تغییر کرد. به‌هرحال شوروی دوران جوزف استالین بود و هیچ‌کس در امان نبود. حتی شخص بسیار محترمی نظیر واولیوف. می‌گویند در دوره‌ی حکمرانی استالین که بین سال‌های ۱۹۲۲ تا زمان مرگ وی در سال ۱۹۵۳ طول کشید، او مسئول مرگ ۲۰ میلیون نفر از مردمان سرزمین خودش بود. و متأسفانه دانشمندی که زندگی خود را وقف کمک به مردم کشورش کرده بود، به یکی از اهداف سیاسی استالین تبدیل شد. واولیوف در سال ۱۹۴۰ و به‌واسطه‌ی اتهام دروغین جاسوسی بازداشت شد. بیش از ۴۰۰ بار به‌شکلی بسیار خشونت‌آمیز از او بازجویی شد، بازجویی‌هایی که بعضاً تا ۱۳ ساعت هم طول می‌کشید. هدف از تمامی این بازجویی‌ها، شکستن واولیوف بود تا اعتراف کند که طرفدار گروه‌های ضد استالین است. اما واولیوف کسی نبود که به این راحتی جا بزند، حتی اگر تحت سخت‌ترین شرایط قرار می‌گرفت. علی‌رغم اینکه بازجوها بیشترین تلاش خود را انجام دادند، اما واولیوف هیچ‌گاه اعتراف نکرد. او هیچ‌گاه اتهامات دروغین وارد بر خودش را نپذیرفت. متأسفانه در سال ۱۹۴۳ و درحالی‌که تنها ۵۵ سال داشت، این گیاه‌شناس آرمان‌گرا و متخصص ژنتیک که زندگی خود را وقف پایان بخشیدن به گرسنگی کرده بود، جان خود را به‌واسطه‌ی سوءتغذیه در زندان از دست داد.

در زمان مرگ واولیوف، محاصره‌ی لنین‌گراد در حال شکل‌گیری بود. و جایی در میانه‌های منطقه‌ی جنگی، اسناد تمامی کارهای تیم واولیوف و البته کلکسیون بذر فوق‌العاده ارزشمند آن‌ها در یک ساختمان نامشخص در میدان سنت‌ایزاک پنهان شده بود، کلکسیونی که در آن زمان شامل صدها هزار گونه‌ی مختلف کشاورزی بود. جدای از خطرات بدیهی گلوله‌باران، این کلکسیون در معرض خطر موش‌های پرتعداد و گرسنه هم قرار داشت (مردم قحطی‌زده تمامی گربه‌ها را خورده بودند و به همین

دلیل، جمعیت موش‌ها غیرقابل کنترل شده بود). و جدای از تمامی این خطرات، کلکسیون واولیوف نظر نازی‌ها را هم جلب کرده بود. هیتلر که علاقه‌ی شدیدی به اصلاح نژادی و سلامت خودش داشت، ارزش این خزانه‌ی بذر را می‌دانست و می‌خواست آن را در تصرف خود و کشور آلمان در بیاورد. اگرچه هیتلر از وجود این کلکسیون خبر داشت، اما نمی‌دانست که در کجا مخفی شده است. بنابراین گروه ویژه‌ای از اعضای ارتش را مسئول پیدا کردن آن کرد.

علی‌رغم این تهدیدها و علی‌رغم اینکه تیم واولیوف نیز همانند سایر ساکنان لنین‌گرا در شرایط طاقت‌فرسا و ناخوشایندی قرار داشتند، اما کماکان روند اقدامات خود را در دوران محاصره نیز ادامه می‌دادند. به‌عنوان نمونه، در میانه‌های فصل زمستان اقدام به تغییر محل اختفای سیب‌زمینی‌های خود کردند که پیش‌تر در نزدیکی خطوط مرزی پنهان شده بود. اگرچه توانستند بخشی از حاصل تلاش خود را به بیرون از شهر منتقل کنند، اما باقی محموله‌ی خود را به‌صورت مخفی و در داخل شهر نگه داشتند. این دانشمندان آن‌قدر به چشم‌انداز واولیوف متعهد بودند که حاضر بودند به هر قیمتی از خزانه‌ی بذر محافظت کنند. حتی اگر این موضوع به قیمت جانشان تمام می‌شد. در انتها با اینکه به صدها هزار بذر و چندین تن سیب‌زمینی، برنج، آجیل، غلات و سایر محصولات دسترسی داشتند، اما از خوردن آن‌ها امتناع کردند و ۹ نفر از این دانشمندان جان خود را در اثر سوءتغذیه از دست دادند.

واولیوف در یکی از بیانات خود درباره‌ی این هدف، گفته بود که «شاید مجبور شویم وارد تل هیزم^۱ شویم، شاید مجبور شویم که بسوزیم، اما در هر صورت نباید از اعتقاداتمان عقب‌نشینی کنیم». و آن‌هایی که با همین هدف مشترک به تیم واولیوف پیوسته بودند، به‌شدت تحت تاثیر این واژه‌ها قرار گرفتند. آن‌ها این رویکرد را سرلوحه‌ی زندگی خود قرار دادند. بعدها از یکی از بازمانده‌ها به نام وادیم لخنوویچ^۲ که به فرایند کاشت بذرهای سیب‌زمینی کمک کرده و در حین تیراندازی‌ها و

^۱ توده‌ی هیزم که جسد را روی آن می‌سوزانند.

^۲ Vadim Lekhnovich

بمباران‌های هوایی از آن‌ها نگهبانی کرده بود، پرسیدند که چطور وسوسه نشدید از این گنجینه بخورید. او گفت: «به‌سختی راه می‌رفتیم. برای بیدار شدن در صبح‌ها مشکل داشتیم و نمی‌توانستیم دست‌ها و پاهایمان را حرکت بدهیم، اما خیلی راحت از خوردن آن کلکسیون امتناع می‌کردیم. اصلاً نمی‌توانستیم به خوردن آن فکر کنیم. چون پای هدف زندگی‌مان در میان بود، هدفی که رفقایمان جان‌شان را فدای آن کرده بودند.»

دانشمندانی که راه واویلوف را در حین محاصره ادامه دادند، هدفشان را والاتر از خودشان می‌دیدند. این هدف آرمانی^۱ که واویلوف آن را «ماموریتی برای کل بشریت» می‌نامید، مقصد و معنای متعالی را به زندگی و کار آن‌ها بخشید، هدفی که فراتر از افراد یا مشقت‌هایی بود که در دوران محاصره تحمل می‌کردند. اینکه خودشان یا حتی توده‌ای از ساکنان گرسنه‌ی شهر را سیر کنند، یک راهکار محدود برای یک مسئله‌ی نامحدود بود. اگرچه این راهکار محدود می‌توانست به افزایش طول عمر برخی از ساکنان شهر کمک کند و جان عده‌ای از آن‌ها را نجات دهد، اما آن‌ها چیزی فراتر از این افق‌های نزدیک را می‌دیدند. هدف آن‌ها نجات جان این عده‌ی نسبتاً اندک از ساکنان لنین‌گراذ نبود، بلکه آینده‌ای را می‌دیدند که شاید کارشان موجب نجات جان همه‌ی مردم شود. ماموریت کاری آن‌ها صرفاً معطوف به بقای جامعه در دوران محاصره نبود، بلکه می‌خواستند عمر نژاد انسان را طولانی‌تر کنند.

یک هدف آرمانی چیست

تیم لیتل لیگ^۲، یکی از بدترین تیم‌های لیگ و شاید بدترین آن‌ها بود. در انتهای هر بازی که می‌باختند، مربی تیم به بازیکن‌ها می‌گفت که «مهم نیست چه تیمی می‌برد یا می‌بازد، بلکه مهم این است که چطور بازی کرده‌ایم». همین‌جا بود که

¹ Just Cause

² Little League

هاوارد جوان و باهوش دستش را بالا آورد و پرسید که «پس چرا امتیازاتمان را می‌شماریم؟»

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

هر هدف آرمانی، یک چشم‌انداز ویژه به‌سوی آینده‌ای است که هنوز وجود ندارد؛ آینده‌ای بسیار مطلوب که افراد با کمال میل در راه آن ایثار کنند و به پیشبرد چشم‌انداز تعیین شده یاری برسانند. امکان دارد همانند اعضای گروه واولیوف، جان خود را به پای این هدف بگذارند. اما لزومی ندارد که حتماً پای یک فداکاری جانی در میان باشد. این فداکاری می‌تواند در قالب رد کردن یک شغل با درآمد و مزایای بهتر و ادامه‌ی کار در همین سازمان کنونی‌تان باشد، چون می‌دانید که سازمانتان برای پیشبرد یک هدف آرمانی تلاش می‌کند و شما هم به آن هدف باور دارید. این فداکاری می‌تواند در قالب اضافه‌کاری‌های طولانی یا سفرهای کاری متوالی و پشت سر هم باشد. اگرچه احتمالاً این فداکاری‌ها را دوست نداشته باشیم، اما برای دستیابی به آن هدف آرمانی و ارزشمند، آن‌ها را می‌پذیریم.

«پیروزی» نوعی هیجان موقت را در درونتان به وجود می‌آورد که نشانه‌ای از موفقیت شما است؛ یک افزایش ناگهانی در میزان اعتمادبه‌نفس که خیلی زود فروکش می‌کند. هیچ‌کدام از ما نمی‌توانیم آن حس فوق‌العاده‌ی ناشی از دستیابی به هدف، ارتقای رتبه یا تورنمنتی که یک سال پیش برده‌ایم را تا ابد حفظ کنیم. آن احساسات می‌گذرند. به‌منظور دستیابی مجدد به آن احساس، باید مجدداً برنده شویم. اما وقتی یک هدف آرمانی وجود دارد و دلیلی داریم که بزرگ‌تر از این

پیروزی‌های موقتی و بخصوص است، عمر ما معنای بیشتری می‌یابد و حس رضایت بیشتری داریم. احساساتی که هفته‌به‌هفته و ماه‌به‌ماه و سال‌به‌سال ادامه می‌یابند. در سازمان‌هایی که تنها به دنبال اهداف محدود هستند، شاید برخی از روزها از کارمان راضی باشیم، اما هیچ‌گاه عاشق شغلمان نمی‌شویم. اما اگر برای یک سازمان با اهداف آرمانی کار کنیم، امکان دارد برخی از روزها از کارمان راضی نباشیم، اما همواره عاشق شغلمان خواهیم بود. دقیقاً مثل بچه‌های خودمان که بعضی روزها دوستشان داریم و بعضی روزها خیلی از آن‌ها راضی نیستیم، اما همیشه عاشقشان هستیم.

هدف آرمانی با چرایی^۱ ما فرق دارد. چرایی ما از گذشته می‌آید و به اصلتمان برمی‌گردد. این چرایی، بیانی از شخصیت ما است - مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقاداتی که داریم. اما هدف آرمانی به آینده مربوط می‌شود و مسیر پیش روی مان را تعریف می‌کند. یک دنیای آرمانی را توصیف می‌کند که امیدواریم در آن زندگی کنیم و به ساخت آن متعهد می‌شویم. هر کس چرایی خودش را دارد (و حتی اگر افراد چرایی خود را پنهان کنند، باز هم خودشان قادر به تشخیص آن هستند). اما لزومی ندارد که هدف مختص خودمان را داشته باشیم و می‌توانیم اهداف آرمانی سایر افراد را پی بگیریم. به همین ترتیب، می‌توانیم خودمان یک جنبش را آغاز کنیم یا اینکه به جنبش دیگران بپیوندیم و با آن‌ها همراه شویم. بر خلاف «چرایی» که تنها یک نمونه‌ی منحصر به هر فرد وجود دارد، می‌توانیم چندین هدف آرمانی را تدوین کنیم و پیش روی خود بگذاریم. چرایی ما ثابت است و نمی‌توانیم آن را تغییر دهیم. اما از آنجایی که هدف آرمانی ما به آینده مربوط می‌شود و هنوز شکل نگرفته، نمی‌توانیم فرم نهایی آن را به‌صورت کاملاً دقیق پیش‌بینی کنیم. همچنین می‌توانیم از جان‌ودل تلاش کنیم تا آن را مطابق دلخواه خود بسازیم و در طول مسیر شکل‌گیری، اصلاحات لازم را به وجود آوریم.

^۱ WHY - اشاره به ایده اصلی کتاب قبلی نویسنده، «با چرا شروع کنید»

«چرایی» مثل پی یک خانه است و می‌توانید آن را یک نقطه‌ی شروع بدانید. همین پی است که قدرت و دوام لازم را به ساختمان ما می‌دهد. اما هدف آرمانی، آن چشم‌انداز ایده‌آلی است که از خانه‌ی مدنظرمان داریم. می‌توانیم کل طول عمرمان را صرف تلاش برای ساخت آن خانه کنیم و هیچ‌گاه کارمان تمام نخواهد شد. درهرحال نتایج ما هستند که به شکل‌گیری این خانه کمک می‌کنند. وقتی این اهداف آرمانی از تصوراتمان خارج شده و به واقعیت پیوندند، افراد بیشتری را ترغیب خواهند کرد تا با ما همراه شوند و برای رسیدن به آن‌ها تلاش کنند. به‌عنوان نمونه، چرایی من این است که الهام‌بخش افراد باشم تا به دنبال الهامات خودشان بروند و با کمک یکدیگر، دنیا را تغییر دهیم و آن را به مکان بهتری برای زندگی تبدیل کنیم. این فلسفه منحصر به خودم است. اما هدف آرمانی من، ساخت دنیایی است که اکثریت قابل توجهی از افراد با اشتیاق از خواب بیدار شوند، در محیط کارشان حس امنیت داشته باشند و در انتهای روز، با حس رضایت به خانه برگردند. و به دنبال این هستم که بیشترین افراد ممکن را با خود همراه کنم تا به این جنبش پیوندند.

این همان هدف آرمانی است که برای پیشبرد آن تلاش می‌کنیم و به زندگی و کار ما معنا می‌دهد. هدف آرمانی‌ای که مشوقمان است تا به چیزی فراتر از پاداش‌های محدود و پیروزی‌های فردی فکر کنیم. هدف آرمانی که چارچوب تمامی بازی‌های محدود مسیر پیش روی‌مان را تعیین می‌کند. هدف آرمانی، همان عامل الهام‌بخشی است که تشویقمان می‌کند تا کماکان در بازی حضور داشته باشیم. رهبران حوزه‌های مختلف، از سیاست تا علوم و کسب‌وکار، باید یک چشم‌انداز ملموس و واقعی از آینده‌ی ایده‌آل مدنظرشان را ارائه دهند تا ترغیب شویم که به آن‌ها پیوندیم و با همکاری یکدیگر، به دنبال دستیابی به این اهداف نامحدود برویم. به‌عنوان نمونه، وقتی بنیان‌گذاران ایالات متحده‌ی آمریکا، استقلال این کشور از بریتانیا را اعلام کردند، می‌دانستند که چنین اقدام رادیکالی نیازمند یک هدف آرمانی است. آن‌ها در «بیانیه‌ی استقلال» نوشتند: «ما این حقایق را بدیهی می‌انگاریم که

همه‌ی انسان‌ها برابر آفریده شده‌اند و آفریدگارشان حقوق سلب‌ناشدنی معینی را به آن‌ها اعطا کرده که حق زندگی، آزادی و جستجوی خوشبختی از جمله‌ی آن‌هاست. چشم‌انداز آن‌ها صرفاً ساخت یک ملت با مرزهای معین نبود، بلکه می‌خواستند یک کشور ایده‌آل بسازند که اصول آزادی و برابری در جای‌جای آن حکم‌فرما باشد. و ۵۶ نفر امضاکننده‌ی چشم‌انداز در ۴ ژوئیه‌ی ۱۷۷۶، اعلام کردند که «مشتراً جان و مال و شرافت مقدسمان را گرو می‌گذاریم». آن‌ها تا این حد به هدف خود اهمیت می‌دادند، و تمایل داشتند که زندگی و علائق محدود خود را رها کنند تا بتوانند ایده‌ها و ایده‌آل‌های نامحدود یک ملت جدید را به پیش ببرند. همین ایثار آن‌ها بود که نسل‌های متعاقب را تشویق کرد تا همان هدف را دنبال کنند و خون، گوشت و وجود خود را فدای تداوم و پیشروی آن نمایند.

یک هدف، وقتی آرمانی است که به آن متعهد باشیم و بدانیم که آیندگان هم راه ما را ادامه خواهند داد. بنیان‌گذاران آمریکا چنین شرایطی داشتند. و نیکولای واولوف نیز همین‌طور. چشم‌انداز واولوف، ساخت دنیایی بود که کل جوامع و تمامی انسان‌های روی کره‌ی زمین، همواره منابع غذایی لازم را در اختیار داشته باشند و بتوانند تا طولانی‌ترین زمان ممکن، به حیات خود ادامه بدهند. و این چشم‌انداز هم‌اکنون نیز ادامه دارد. هم‌اکنون حدود ۲ هزار خزانه‌ی بذر مختلف در بیش از یکصد کشور مختلف دنیا ساخته شده که دنباله‌رو راه واولوف در سالیان گذشته هستند. «خزانه‌ی جهانی بذر سوالبارد»^۱ در نروژ، یکی از بزرگ‌ترین خزانه‌های موجود است. خزانه‌ی سوالبارد در محیطی با کنترل دمای طبیعی واقع در قطب شمال نگهداری می‌شود و بیش از یک‌میلیارد بذر از حدود ۶ هزار گونه‌ی گیاهی مختلف را ذخیره کرده است. این بذرها در آنجا ذخیره شده‌اند تا در صورت وقوع بدترین شرایط، منابع غذایی لازم برای بقای گونه‌ی خود را داشته باشیم. ماری هاگا^۲، مدیرعامل کراپ

^۱ Svalbard

^۲ Marie Haga

تراست^۱ (سازمانی که با شراکت سازمان ملل شکل گرفته و ماموریت آن، پشتیبانی از اقدامات خزانه‌های بذر در جای‌جای جهان است)، واویلوف را به‌عنوان بنیان‌گذار این جنبش می‌داند. او می‌گوید: «یک قرن پس از اولین سفرهای واویلوف، نسل جدیدی از حامیان تنوع محصولات شکل گرفت که کماکان به جای‌جای دنیا سفر می‌کنند تا نه‌تنها بذرها، بلکه میراث واویلوف را حفظ کنند.»

بسیاری از سازمان‌های کنونی که زیر نظر آن‌ها کار می‌کنیم، اهداف، چشم‌اندازها یا بیانیه‌های ماموریت (یا همگی این‌ها) را دارند که روی دیوارهای شرکت نگاشته شده‌اند و رهبرانمان امیدوارند که الهام‌بخش ما برای پیگیری اهداف کاری‌مان در آن سازمان باشند. اما اکثریت قابل توجهی از آن‌ها را نمی‌توان یک هدف آرمانی دانست. در بهترین شرایط، می‌توان آن‌ها را یک هدف بی‌روح و بی‌خاصیت، و در بدترین حالت، عامل هدایت ما به سمت قلمروهای محدود نامید. حتی برخی از بهترین خیرخواهان‌ترین چشم‌اندازهای ما نیز به‌گونه‌ای محدود، عمومی، خودمحور یا بسیار مبهم تنظیم شده‌اند و هیچ کاربردی در بازی‌های نامحدود ندارند. به‌عنوان نمونه‌های رایج می‌توان به جملاتی نظیر «ما کارهایی را انجام می‌دهیم که خودتان تمایلی به انجامشان ندارید، و اینگونه می‌توانید بر کارهای مورد علاقه‌ی خودتان تمرکز کنید» اشاره کرد. شاید جمله‌ی درستی به نظر برسد، اما خیلی عمومی و کلی است، علی‌الخصوص اگر در فضای کسب‌وکار به کسب‌وکار (B2B) قرار داشته باشیم. همچنین نمی‌توان آن را یک شعار مهم و خاص دانست. یکی دیگر از چشم‌اندازهای رایج و نخ‌نما، این چنین است: «ارائه‌ی باکیفیت‌ترین محصولات با بیشترین ارزش ممکن و...». جملات این‌چنینی خیلی به کار رهبرانی نمی‌آیند که خواهان هدایت ما در یک بازی نامحدود هستند. چنین بیانیه‌هایی جامع نیستند. آن‌ها خودمحور هستند و صرفاً به مصالح همان کمپانی ارتباط دارند، نه آینده‌ای که به نفع جامعه‌ی مصرف‌کنندگان محصولات یا خدمات کمپانی تمام شود.

¹ Crop Trust

به عنوان نمونه، ویزیو^۱ که از کمپانی‌های تولید تلویزیون و بلندگو در کالیفرنیا است، در وبسایت خود می‌گوید که فلسفه‌ی وجودی آن‌ها «ساخت محصولات هوشمند و بسیار باکیفیت با جدیدترین نوآوری‌ها و کمترین هزینه برای مصرف‌کنندگان است». فرض کنیم که تمامی حرف‌های آن‌ها درست است و همه‌ی این کارها را انجام می‌دهند. اما آیا این واژه‌ها می‌توانند الهام‌بخش کارکنان کمپانی شوند تا خود را وقف کار برای آن کنند؟ آیا پس از خواندن این واژه‌ها، مشتاق می‌شوید که درخواست استخدام در کمپانی را بدهید؟ به ندرت پیش می‌آید که با خواندن این جمله‌ها مو بر تمنان سیخ شود یا عمیقاً حس کنیم که باید بخشی از این سازمان باشیم. چنین بیانیه‌هایی نه یک هدف را پیش رویمان می‌گذارند که به آن متعهد شویم و نه درکی نسبت به ماهیت و معنای کمپانی ایجاد می‌کنند، درحالی‌که هر دو از اجزای ضروری برای شرکت در یک بازی بی‌نهایت هستند.

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

یک هدف آرمانی باید:

- برای یک مقصود مشخص باشد؛^۲ یک منظور مثبت و خوش‌بینانه داشته باشد.

^۱ Vizio

^۲ For something

- **پذیرا باشد^۱**: آغوش خود را برای تمامی افرادی که خواهان کمک‌رسانی هستند بگشاید.
- **خدمت‌محور باشد^۲**: هدف اصلی آن کمک به منافع دیگران باشد.
- **منعطف باشد^۳**: بتواند در برابر تغییرات سیاسی، فناوری و فرهنگی دوام بیاورد.
- **آرمان‌گرایانه باشد^۴**: بزرگ، جسورانه و در نهایت دست‌نیافتنی باشد.

برای یک مقصود مشخص باشد: یک منظور مثبت و خوش‌بینانه داشته باشد.

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

فرض کنید که به‌جای مبارزه علیه فقر، برای حق تامين مایحتاج هر خانواده تلاش کنید. اولی یک دشمن مشترک می‌سازد، چیزی که قرار است با آن مقابله کنیم. در واقع هدفی می‌سازد که «قابل فتح» است و بدین ترتیب، منجر به یک

¹ Inclusive

² Service oriented

³ Resilient

⁴ Idealistic

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

رهبران استقلال آمریکا، هدف کوتاه‌مدت خود را مقابله علیه بریتانیای کبیر تعیین کردند. مستعمره‌نشین‌های آمریکایی نیز آزرده‌گی شدیدی نسبت به نحوه‌ی رفتار انگلیسی‌ها با خودشان داشتند. در همین راستا، بیش از ۶۰ درصد از بیانیه‌ی استقلال، صرف بیان اتهامات ویژه‌ی آن‌ها علیه پادشاه انگلستان شده بود. اما هدف آرمانی‌شان برای مبارزه، کسب منبع حقیقی الهام‌ها و تشویق‌های ماندگار بود و در بیانیه‌ی استقلال نیز بیش از هر چیز بر این موضوع تاکید کردند. این اولین ایده‌ای است که در این سند می‌خوانیم. با بیان این ایده، چارچوب سایر بخش‌های بیانیه و مقصد پیش روی آن‌ها تعیین می‌شود. این ایده‌آلی است که همه‌ی ما شخصاً با آن ارتباط برقرار می‌کنیم و به‌سادگی آن را به ذهن می‌سپاریم. تعداد اندکی از آمریکایی‌ها، به‌جز محققان و افرادی که تعصب فراوانی به تاریخ دارند، می‌توانند حتی یکی از اتهاماتی که در ادامه‌ی این سند مطرح شده را به خاطر بیاورند. به‌عنوان نمونه‌ای از اتهامات مطرح شده در بیانیه، می‌توان به این مورد اشاره کرد: «او کوشیده است مانع سکنی‌گزینی در این ایالت‌ها شود؛ و بدین منظور مانع تصویب قوانین مربوط به پذیرش تابعیت خارجیان شده است؛ و از تصویب قوانینی دیگر جهت

تشویق مهاجرت آن‌ها به اینجا خودداری و شرایط اختصاص زمین‌های جدید را سخت‌تر کرده است». اما در عوض، اکثر آمریکایی‌ها می‌توانند به راحتی بندهایی همچون «برابری در خلقت تمامی انسان‌ها» را به خاطر بیاورند و معمولاً سه اصل «زندگی، آزادی و جستجوی خوشبختی» را به ذهن سپرده‌اند. این واژه‌ها در روح فرهنگی جامعه تنیده شده‌اند. این اصول که وطن‌پرست‌ها و سیاست‌مدارها به یک میزان از آن پیروی می‌کنند، جامعه‌ی مطلوب و ایده‌آل‌هایی که ملت ما بر اساس آن‌ها بنا شده‌اند را به یاد آمریکایی‌ها می‌اندازند. آن‌ها نشان می‌دهند که برای چه مقصودی تلاش می‌کنیم.

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

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

بیانیه‌ی هدفی که با مهارت نوشته شده، تشویق‌مان می‌کند تا ایده‌ها، زمان، تجربه و هر آنچه می‌تواند به پیشبرد چشم‌انداز جدیدمان یاری برساند را ارائه دهیم. جنبش‌ها نیز به همین طریق شکل می‌گیرند. همه‌چیز با گروه کوچکی از افراد آغاز می‌شود. چشم‌انداز آرمان‌گرایانه‌ی آن‌ها از آینده، معتقدان را جلب می‌کند. کسانی که از اوایل جنبش به آن می‌پیوندند، به دنبال گرفتن نیستند، بلکه آمده‌اند تا ببخشند. آن‌ها می‌خواهند کمک کنند. می‌خواهند نقش خودشان را در پیشبرد یک نسخه‌ی

جدید از آینده ایفا کنند. هدفی که آن‌ها را جلب کرده، تبدیل به آرمان و مقصودشان خواهد شد.

سازمان‌هایی که از وعده‌های کلی نظیر «تغییر دنیا» یا «تاثیر داشتن» استفاده می‌کنند، اشاره‌ی چندان زیادی به جزئیات دستاوردهایشان نمی‌کنند. این احساسات ایرادی ندارند، اما کلی‌تر از آن هستند که بتوانند نقش یک فیلتر معنادار را ایفا کنند. مجدداً تاکید می‌کنم که هدف آرمانی، یک نسخه‌ی ویژه از آینده‌ای است که هنوز وجود ندارد؛ آینده‌ای بسیار مطلوب که افراد با کمال میل در راه آن ایثار کنند و به پیشبرد چشم‌انداز تعیین شده یاری برسانند. آن را «چشم‌انداز» می‌نامیم، زیرا چیزی است که می‌توانیم «ببینیم». برای اینکه هدف آرمانی در نقش یک دعوت نامهی مناسب و تاثیرگذار عمل کند، واژگان آن باید یک تصویر ویژه و ملموس از آینده را ارائه کنند و نشان دهند که در صورت تحقق این هدف، دنیای بهتری خواهیم داشت. تنها در شرایطی به یک سازمان یا رهبر متعهد خواهیم شد و خود و انرژی مان را در اختیارش خواهیم گذاشت که بتوانیم نسخه‌ی دقیق او از آینده‌ی مدنظرش را ببینیم و بدانیم که برای چه مقصودی تلاش خواهیم کرد. یک هدف صریح و شفاف، چیزی است که اشتیاق ما را شعله‌ور می‌کند.

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

به عنوان نمونه می‌توان به کمپانی تولیدکننده‌ی سالاد آماده‌ی سوئیت‌گرین^۱ اشاره کرد که هدفی فراتر از فروش سالاد دارد و همراهان احتمالی خود را دعوت می‌کند تا به این جنبش بپیوندند. آن‌ها ماموریت خود را این‌گونه مطرح کرده‌اند: «ایجاد جوامعی سالم‌تر با ارائه‌ی غذای واقعی به افراد». طبق تعریف سوئیت‌گرین، غذای واقعی یعنی غذایی که مواد تشکیل‌دهنده‌ی آن از منابع محلی تهیه شود و از کشاورزهای محلی پشتیبانی کند. دقیقاً به همین دلیل است که فروشگاه‌های آن‌ها، منوهای متفاوتی را در بخش‌های مختلف کشور ارائه می‌دهند. اگرچه بسیاری از ما سالادهای سوئیت‌گرین را به خاطر علاقه به محصولاتشان می‌خریم، اما آن‌هایی که به غذاهای محلی تعلق خاطر دارند و خواهان پشتیبانی از کشاورزهای محلی هستند نیز به سمت هدف این کمپانی جلب خواهند شد و به وفادارترین حامیان سوئیت‌گرین تبدیل می‌شوند. آن‌ها حاضر می‌شوند که برای خرید از سوئیت‌گرین، مسافت بیشتری را طی کنند یا حتی بهای بیشتری را بپردازند. آن‌ها با انواع و اقسام پشتیبانی‌های خود از کمپانی، حس می‌کنند که ارزش‌ها و اعتقادات خود را به پیش می‌برند و سهم خودشان را در ساخت یک آینده‌ی بهتر دارند. بدین ترتیب خود را جزئی از این هدف می‌بینند.

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

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

¹ Sweetgreen

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

سوئیت‌گryn مردم و جامعه را تحت عنوان ذی نفعان خود معرفی می‌کند. آن‌ها هیچ‌گاه درباره‌ی عواید این کمک‌ها برای کمپانی خودشان نمی‌گویند. و طراحان بیانیه‌ی استقلال آمریکا نیز نه از واژه‌ی «ما رهبران» بلکه از عبارت «ما مردم» به عنوان ذی نفعان اصلی تلاش‌ها و انقلاب خود یاد کردند. اگر رهبران این مبارزه، خود را به عنوان ذی نفعان اصلی این اقدامات معرفی می‌کردند، احتمالاً آمریکا مبدل به یک کشور دیکتاتوری یا آلیگارش^۱ می‌شد. با عنایت به این دیدگاه جدید، می‌توانیم بلافاصله متوجه شویم که اگر کمپانی‌ها ذی نفعان اصلی خود را نه مشتریان بلکه سهام‌داران شرکتشان عنوان کنند، چه اتفاقاتی خواهد افتاد.

اما کلیدواژه‌ی تک‌تک جملات فوق، «عواید اصلی» است. قرار نیست که خدمت محوری به معنای خیریه باشد. در خیریه، شرایطی برقرار می‌شود که اکثر عواید کمک‌ها (اگر نگوئیم همه‌ی آن‌ها) به گیرنده‌ها برسد. و تنها منفعتی که به کمک کننده می‌رسد، حس خوب ناشی از کمک به دیگران است. اما طبیعی است که در کسب‌وکار، باید میزان سود خودمان از کارهای صورت گرفته یا نقش آن‌ها در پیشبرد

^۱ آلیگارش یعنی نه تنها حکومت در دست یک گروه کوچک قرار دارد، بلکه این گروه کوچک حاکم، فاسد است و در برابر توده‌ی مردم مسئول نیست. یا از جهات دیگر مورد بیزاری همگان است.

سرنوشت‌مان را نیز در نظر بگیریم. طبیعتاً می‌توانیم انتظار و حتی درخواست داشته باشیم که به خاطر تلاش‌ها و دستاوردهایمان، حقوق و مزایای منصفانه‌ای دریافت کنیم و قدرمان را بدانند. باید خواهان این باشیم که سرمایه‌گذاران نیز سود ببرند، البته نه به‌گونه‌ای که به ضرر شرکت، کارکنان یا مشتریان آن تمام شود. هیچ‌ذی‌نفع و هیچ مشتری نباید مجبور شود که یک محصول پایین‌تر از حد استاندارد را خریداری کند و هیچ کارمندی هم نباید به خاطر کاهش هزینه‌ها و سود بردن یک سهامدار، شغلش را از دست بدهد. مجدداً تاکید می‌کنم که تنها زمانی یک هدف، آرمانی خواهد بود که ذی‌نفع اصلی آن خود سازمان نباشد.

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

این الزام که هدف آرمانی باید خدمت‌محور باشد، در راستای مفهوم بازی‌های نامحدود و نحوه‌ی شرکت در آن‌ها قرار دارد. بازیکن نامحدود، خواهان تداوم بازی برای کسب منفعت دیگران است. رهبری که خواهان آماده‌سازی سازمان خود برای حضور در یک بازی نامحدود است، هیچ‌گاه تصمیماتی نمی‌گیرد که صرفاً برای افزایش عواید خودشان باشد. تلاش‌های آن‌ها باید در راستای تجهیز مناسب سازمان

برای حضور در چنین بازی‌هایی باشد. حتی سرمایه‌گذاران هم نباید در میان ذی نفعان اصلی سرمایه‌گذاری‌شان جای بگیرند. بلکه کمک‌های مالی آن‌ها باید به نفع سازمانی باشد که به آن باور دارند تا بتواند به هدف آرمانی خود دست یابد. آن سرمایه‌گذاری که طرز فکر نامحدود دارد، کمک‌های خود را برای پیشبرد هدفی ارائه می‌دهد که فراتر از خودش است - و البته در صورت موفقیت در کسب این هدف، به‌شدت منتفع خواهد شد. سرمایه‌گذارانی که طرز فکر محدود دارند، بیشتر شبیه قماربازانی هستند که پول خود را برای شرط‌بندی می‌گذارند تا شاید بتوانند منتفع شوند. بیایید این دو رفتار را با هم اشتباه نگیریم.

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

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

رهبرانی که خواهان بهره‌گیری از یک طرز فکر نامحدود هستند، باید بیانیه‌ی استقلال آمریکا را به‌عنوان الگوی خود قرار دهند. تعهد بنیان‌گذاران آمریکا به برابری و حقوق انسانی سلب‌نشده‌ی آن‌ها آمده، هنوز هم پابرجا است. در طول بیش از ۲۴۰ سال و در شرایطی که رهبران، دورنما، مردم و فرهنگ این کشور تغییر کرده‌اند، کماکان همین هدف آرمانی پابرجا مانده و الهام‌بخش مردم است. آن‌ها هدفی آرمانی را برگزیده‌اند که متعلق به یک چارچوب زمانی نامحدود است.

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

تعریف می‌کردند، می‌توانستند سرویس‌هایی نظیر آیتونز یا اسپاتیفای^۱ را ابداع کنند. اما این کار را نکردند... و هم‌اکنون بهای این اشتباه خود را می‌پردازند.

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

آرمان‌گرایانه باشد؛ بزرگ، جسورانه و در نهایت دست‌نیافتنی باشد.

وقتی امضاکننده‌های بیانیه‌ی استقلال تصریح کردند که تمامی انسان‌ها «برابر خلق شده‌اند» و «دارای حقوق معین و سلب‌نشده‌ی هستند»، اشاره‌ی اصلی آن‌ها به مردان سفیدپوست، آنگلو ساکسون و پروتستان بود. اما تقریباً بلافاصله پس از انتشار آن، تلاش‌هایی صورت گرفت تا درکی گسترده‌تر و جامع‌تر از این آرمان را به وجود بیاورند. به‌عنوان نمونه، در حین جنگ‌های استقلال آمریکا، جرج واشنگتن^۲ مانع حضور سازمان‌های ضدکاتولیک در ارتش خود شد و مدام در سرویس‌های کاتولیک شرکت می‌کرد تا رفتارهای مطلوبش را به افراد نشان دهد و الگوی آن‌ها باشد. تقریباً یکصد سال بعد، این جنگ داخلی بود که موجب پایان بخشیدن به بردگی شد و در فاصله‌ای کوتاه پس از آن، متمم چهاردهم مطرح شد که حق شهروندی و حقوق برابر را به آفریقایی-آمریکایی‌ها و برده‌های سابق اعطا کرد. جنبش حق رأی زنان، یک گام دیگر به سمت هدف آرمانی آمریکا بود و توانست در سال ۱۹۲۰، حق رأی را به زنان اعطا کند. «قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴» و «قانون حق رأی ۱۹۶۵» که مانع تبعیض در حق آفریقایی-آمریکایی‌ها و سایر گروه‌ها شدند، دو

^۱ iTunes or Spotify

^۲ George Washington

گام روبه‌جلوی دیگر بودند. در سال ۲۰۱۵ و با تصمیم دیوان عالی آمریکا شاهد یک گام روبه‌جلوی دیگر به سمت هدف آرمانی آمریکا بودیم.

اگر بنیان‌گذاران آمریکا صرفاً یک هدف را هدف‌گذاری کرده بودند (پیروزی در جنگ استقلال از بریتانیا)، احتمالاً پس از دستیابی به آن، یک بطری نوشیدنی برمی‌داشتند، دور یک میز می‌نشستند، بازی می‌کردند و درباره‌ی توان جنگاوری و پیروزی دلچسب‌شان حرف می‌زدند. اما چنین اتفاقی نیفتاد. در عوض، آن‌ها دست از کار نکشیدند و اقدام به نگارش قانون اساسی کردند تا مجموعه‌ای از اصول ماندگار را برای محافظت و پیشبرد از چشم‌انداز بزرگ، جسورانه و آرمانی خود ترسیم کنند (قانونی که تنها ۷ سال پس از پایان رسمی جنگ استقلال، به‌صورت کامل تصویب شد). چشم‌اندازی که آمریکایی‌ها از همان زمان نگارش، برای پیشبرد و محافظت از آن تلاش کرده‌اند... و تا زمانی‌که اراده و منابع لازم برای محافظت و پیشبرد آن را داشته باشند، به این کار ادامه خواهند داد. هنوز هم هدف آرمانی آمریکا به‌صورت کامل تحقق نیافته و هیچ‌گاه شاهد تحقق کامل تمامی اهداف عملیاتی آن نخواهیم بود. اما هیچ‌گاه تلاشمان را قطع نخواهیم کرد. و همین مهم است.

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

سفر ما به سمت این هدف آرمانی، چنین شماییلی دارد؛ صرف‌نظر از دستاوردهایی که داشته‌ایم، همواره حس می‌کنیم که هنوز مسیری طولانی را تا رسیدن به هدفمان

در پیش داریم. هدف آرمانی مثل یک کوه یخ شناور است. تنها نوک کوه یخ را می بینیم و دستاوردهای کنونی ما هم نقش همین نوک کوه یخی را ایفا می کنند. در یک سازمان، غالباً این بنیان گذارها و مشارکت کننده های اولیه هستند که شفاف ترین دیدگاه را نسبت به آینده ی نامعلوم شرکت دارند، آینده ای که دیگران نمی توانند آن را ببینند. هر قدر هدف سازمان شفاف تر و صریح تر باشد، توانایی بیشتری در زمینه ی جذب و جلب نظر افراد خلاق و مشارکت کننده ها خواهد داشت، همان افرادی که حاضرند ریسک های ابتدایی را بپذیرند تا آن چیزهایی که عمدتاً در تصوراتشان وجود دارند را به پیش ببرند. با هر موفقیت، درصد بیشتری از آن کوه یخ نمایان خواهد شد و سایرین دیدگاه مشهودتری نسبت به چشم انداز سازمان خواهند داشت. و وقتی مردم ببینند که چشم اندازها رنگ واقعیت می گیرند، بدبینی ها کنار خواهند رفت و افراد بیشتری مشتاق می شوند تا زمان، انرژی، ایده ها و استعداد های خود را صرف پیشبرد آن هدف کنند. اما صرف نظر از اینکه چه مقداری از کوه یخ را می توانیم ببینیم، رهبران موظف اند به ما یادآوری کنند که هنوز حجم زیادی از این کوه یخ کشف نشده و در زیر آب قرار دارد. صرف نظر از موفقیت هایی که کسب می کنیم و می توانیم از آن ها لذت ببریم، هدف آرمانی ما کماکان در پیش رویمان قرار دارد و هنوز آن را پشت سر نگذاشته ایم.

وقتی هدف خودتان را تعیین کردید، آن را بنویسید

بنیان گذاران ایالات متحده، اشخاصی خارق العاده بودند. آن ها برای هدف آرمانی خود زندگی کردند و نفس کشیدند. همین نکته درباره ی اغلب رهبران الهام بخش دنیای کسب و کار هم صادق است. اما پس از جابجایی، بازنشستگی یا فوت این نگهبانان کاریزماتیک هدف، چه اتفاقی می افتد؟ وقتی می بینم که تعداد زیادی از رهبران آرمان گرا، لزومی به یافتن واژه های مناسب برای بیان هدف خود نمی بینند یا رغبتی برای نگارش آن ندارند، تعجب می کنم. آن ها فکر می کنند که چون خودشان

دیدگاه شفاف و آشکاری نسبت به هدف دارند، پس سایر افراد سازمان نیز همین گونه هستند. البته که این دیدگاه درست نیست.

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

هدف آرمانی که مکتوب شده، می‌تواند دست‌به‌دست و نسل‌به‌نسل منتقل شود؛ درحالی‌که غریزه‌ی یک بنیان‌گذار قابل انتقال نیست. یک بیانیه‌ی هدف مکتوب نظیر بیانیه‌ی استقلال، احتمال بقای آن هدف را افزایش خواهد داد تا علاوه بر بنیان‌گذار و اطرافیانش، نسل‌های بعد نیز از راهنمایی‌ها و الهام‌بخشی‌های این اهداف بهره‌مند شوند. یک قرارداد شفاهی و یک قرارداد مکتوب، با یکدیگر فرق می‌کنند. هر دو قانونی و قابل اجرا هستند، اما مکتوب کردن قرارداد، مانع بروز هرگونه ابهام یا اختلاف نظر درباره‌ی بندهای معامله خواهد شد... علی‌الخصوص برای افرادی که در هنگام عقد قرارداد غایب بودند.

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

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر، به سایت نشر نوین مراجعه کنید