



مواجهه با حقایق تلخ

در رهبری عمومی هیچ اشتباهی بدتر از آن نیست که امید بیهوده‌ای داشته باشیم که به زودی از بین خواهد رفت. ویستون چرچیل از کتاب اصل سرنوشت

نوشته: جیم کالدویل
ترجمه: گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

در اولین دهه ۱۹۵۰، شرکت جای اقیانوس‌های آرام و اطلس کبیر که به نام ای‌اندبی شناخته می‌شد، بزرگترین شرکت جای جهان و یکی از بزرگترین شرکت‌های ایالات متحده بود که از نظر فروش سالانه تفاوت اندکی با جنرال موتورز داشت. بر عکس شرکت کراگر دارای فروشگاه‌های ازبیرمانی به چندین برجسته‌ای در زمینه خوار و بار و مواد غذایی بود که حجم آن از صنعت جیم کار ای‌اندبی هم کمتر بود و عملکرد آن به سختی مطابق با بازار عمومی بود.

در دهه ۱۹۶۰ در حالی که ای‌اندبی دچار تزلزل شده بود، کراگر خود را آماده تحول از خوب به عالی می‌کرد. از سال ۱۹۵۸ تا سال ۱۹۷۳، هر دو شرکت از بازار عقب ماندند اما کراگر اندکی از ای‌اندبی پیشی گرفته بود، پس از آن هر دو شرکت به طور کامل از یکدیگر فاصله گرفتند و پس از گذشت ۲۵ سال، کراگر به سودی ده برابر بازار و هشتاد برابر ای‌اندبی دست یافت.

چگونه چنین تغییر شگرفی به وقوع پیوست؟ چگونه شرکتی بزرگ همچون ای‌اندبی تا این حد سقوط کرد؟ ای‌اندبی الگویی کامل برای نیمه نخست قرن بیستم به شمار می‌رفت یعنی زمانی که دو جنگ جهانی به وقوع پیوسته بود و رکود حاصل از آن باعث شد که آمریکایی‌ها رو به صرفه جویی بیاورند هر چند که در فروشگاه‌ها، خواروبار به وفور و با قیمت ارزان عرضه می‌شد. اما در نیمه دوم قرن بیستم، آمریکاییان تغییر کردند. آنها خواهان فروشگاه‌های زیباتر و بزرگ‌تر بودند تا امکان انتخاب بیشتری داشته باشند. آنها خواهان نان برشته تازه، انواع گل، غذاهای بهداشتی، انواع فرآورده‌های دارویی، مواد تازه غذایی، ۴۵ نوع غله و ۱۰ نوع شیر بودند. آنها خواهان کالاهای غیر عادی و استثنایی همچون پنج نوع کلم گران قیمت و انواع معجون‌های تهیه شده از بودهای نیروزا و گیاهان دارویی چینی بودند. آنها

در همین حال می‌خواستند در کنار چیزهای خود از وضعیت حساب‌های بانکی خویش نیز مطلع باشند. به طور خلاصه، دیگر آنها خواهان خواروبارفروشی‌ها نبودند. آنها خواهان بنویزمارکت‌هایی بودند که در زیر یک سقف و در ساختمانی به شکل حرف «E» همه چیز از جمله فضایی بزرگ برای پارکینگ، قیمت‌های ارزانه، سالن‌های تمیز و صندوق‌های متعدد را در بر بگیرند. اکنون باید گفت: به نظر می‌رسد، داستان ای‌اندبی یکی از بهترین نمونه‌های شرکتی قدیمی بود که استراتژی آن برای همه ادوار خوب بود اما زمان تغییر کردن دنیا جوان‌تر شد و شرکت‌های جدید به مراتب چیزهای بیشتر از آنچه که مشتریان می‌خواستند ارائه نمودند. این چه چیز این داستان جالب است؟

نکته جالب این است: در دهه ۱۹۷۰ هم کراگر و هم ای‌اندبی شرکت‌هایی قدیمی محسوب می‌شدند (کراگر ۸۲ سال و ای‌اندبی ۱۱۱ سال قدمت داشتند) هر دو تمامی سرمایه خود را در خواروبارفروشی‌های قدیمی سرمایه‌گذاری کرده بودند، هر دو نسبت به دیگر شرکت‌های ایالات متحده نرخ رشد بالاتری داشتند و هر دو می‌دانستند که جهان اطرافشان در حال تغییر و تحول است. به هر حال یکی از این شرکت‌ها بهتر با حقایق اطرافش کنار آمد و در واکنش به شرایط موجود کل استراتژی خود را تغییر داد اما دیگری به راهش ادامه داد و به شدت سقوط کرد.

در سال ۱۹۵۸، مجله فوربز، ای‌اندبی را «سلطنت عزت» نامید که توسط یک پرنس پیر و مستبد اداره می‌شد. رالف برگر جانشین برادران هارت فورد که سلطنت ای‌اندبی را بنا نهاده بودند، وارث دو چیز بود: سرمایه نقدی این بنیاد خانوادگی و گذشته پرافتخار برادران هارت فورد. به گفته یکی از مدیران ای‌اندبی، برگر خود را تجلی روح هارت فورد فقید می‌دانست. حتی او هر روز گلی را که از گلخانه هارت فورد می‌چید، به یقه‌اش می‌زد. او علی‌رغم مخالفت باطنی سعی می‌کرد هر کاری



که جان هارت فورددوست می داشت را انجام دهد. برگر همیشه برای اتخاذ تصمیماتش می گفت: باید ببینیم اگر جان هارت فوردد چه کاری انجام می داد. تکه کلام او همیشه این بود: «شما نمی توانید یک صد سال موفقیت را نادیده بگیرید.» در واقع، از طریق برگر، آقای هارت فوردد عملاً به مدت بیست سال اصلی ترین فرد هیئت مدیره به شمار می رفت. فراموش نکنید که سال ها از مرگ او می گذشت.

حقایق ناشی از عدم توازن میان الگوری او در قدیم و دنیای در حال تغییر امروز به تدریج نمایان می شدند و ای اندپی مجبور بود حالت دفاعی به خود بگیرد. در یک مورد، شرکت فروشگاه جدیدی به نام «کلید طلایی» را افتتاح نمود که یک نام کاملاً مجزا از ای اندپی بود تا بدین وسیله شرکت بتواند به کمک روش ها و الگوهای جدید بفهمد که مشتریان خواهان چه چیزهایی هستند. در این فروشگاه محصولات دارای نام ای اندپی به فروش نمی رسیدند و این امر به مدیر فروشگاه آزادی عمل بیشتری می داد تا بخش های جدید و نوآور را امتحان کند و به یک فروشگاه بزرگ و مدرن تبدیل شود. مشتریان واقعاً چنین چیزی را دوست می داشتند. بدین ترتیب، شرکت به راحتی می توانست بفهمد که چه چیزهایی را در بازار از دست داده و باید در این خصوص چه اقداماتی انجام دهد.

مدیران ای اندپی درباره فروشگاه کلید طلایی چه کردند؟

آنها از پاسخ هایی که دریافت کرده بودند، ناراضی بودند و به همین دلیل این فروشگاه را تعطیل نمودند.

ای اندپی مرتباً استراتژی های خود را تغییر می داد زیرا می خواست یک پاسخ واحد را برای حل تمامی مشکلاتش بیابد. این شرکت وارد عرصه ای می شد، برنامه هایی را آغاز می کرد، موجی را به راه می انداخت، مدیران عامل خود را اخراج می کرد، چند مدیر عامل استخدام می نمود و دوباره آنها را اخراج می کرد. ناظران صنعتی استراتژی این شرکت را «سیاست زمین سوخته» می نامیدند. مثلاً این شرکت استراتژی کاهش هزینه ها را تدوین می کرد اما به این موضوع توجه نمی کرد که مردم خواهان قیمت های پایین تر نیستند بلکه خواهان فروشگاه های متنوع هستند. کاهش قیمت ها به کاهش هزینه ها و در نتیجه کاهش خدمات انجامید که باعث شد مشتریان از این فروشگاه ها رویگردان شوند و وضع فروشگاه ها و خدمات دهی به مراتب بدتر از قبل گردد. یکی از مدیران سابق ای اندپی می گوید: پس از مدتی فاجعه نمایان شد. همه چیز ما از دست رفته بود.

اما در کراگر وضعیتی کاملاً متفاوت ایجاد شده بود. کراگر نیز در دهه ۱۹۶۰ با وضعیت مشابهی مواجه بود و می بایست مفهوم فروشگاه های بزرگ را می آزمود. تا سال ۱۹۷۰، تیم مدیریت کراگر به یک نتیجه قطعی رسید: فروشگاه های خواروبار با الگوری قدیمی (که ۱۰ درصد کسب و کار کراگر را تشکیل می دادند) باید منسوخ می شدند. بر خلاف ای اندپی، کراگر با این واقعیت کنار آمد و بر روی آن کار کرد.

کراگر ساده اما شاید جنون آمیز این ایده را عملی ساخت. لیه اورینگهام و جانشین او یعنی جیم هرینگ (مدیران عامل زمان تحول) در زمان مصاحبه با ما بسیار مؤدبانه برخورد کردند و پاسخ های مناسبی دادند هر چند که از برخی سئوالات ما احساس ناراحتی می کردند. از نظر آنها چنین موضوعی خیلی ساده و شفاف بود. وقتی از اورینگهام خواستیم به پنج عامل اصلی موفقیتش امتیاز صد بدهد، گفت: سئوال دشواری را مطرح کردید. ما تحقیقات گسترده ای انجام دادیم و اطلاعات و ارقام شفاف و روشن هستند. ترکیب فروشگاه ها راه ما برای آینده بود. می دانستیم که باید در کارمان با باید اول باشیم یا دوم یا اینکه اصلاً از آن حرفه خارج شویم. مطمئناً، در ابتدا شک و تردیدهایی وجود داشت. اما وقتی به حقایق پیش روی خود نگریستیم، متوجه شدیم برای کاری که می خواهم انجام دهم هیچ تردیدی وجود ندارد. لذا همان کار را انجام دادیم.

کراگر تصمیم گرفت تمامی فروشگاه های منفرد خود را تعطیل کند و آنها

**ای اندپی مرتباً
استراتژی های خود را تغییر
می داد زیرا می خواست
یک پاسخ واحد را برای
حل تمامی مشکلاتش بیابد.
این شرکت وارد عرصه ای
می شد، برنامه هایی را آغاز
می کرد، موجی را به راه
می انداخت، مدیران عامل
خود را اخراج می کرد،
چند مدیر عامل استخدام
می نمود و دوباره آنها را
اخراج می کرد**

را تغییر داده یا فروشگاه های دیگری را جایگزین آنها نماید و از هر حوزه و منطقه ای که کارایی ندارد خارج شود. کل این سیستم، فروشگاه به فروشگاه، مجتمع به مجتمع، شهر به شهر و ایالت به ایالت به اجرا درآمد. تا اوایل دهه ۱۹۹۰، کراگر کل سیستم خود را بر مبنای الگوری جدیدش بنا نهاد و به زنجیره شماره یک عرضه خوار و بار در آمریکا دست یافت و این در حالی است که در سال ۱۹۹۹ نیز همین جایگاه را داشته است. اما ای اندپی بیش از نیمی از فروشگاه های خود را به روش قدیمی دهه ۱۹۵۰ اداره می کند و به عنوان یکی از بزرگترین فروشگاه های آمریکایی عاقبت غم انگیزی پیدا کرده است.

حقایق بهتر از رویاها هستند

یکی از موضوعات مهم در تحقیق ما نتایج موفقیت آمیزی است که حاصل مجموعه ای از تصمیمات مناسب و مدیریت صحیح می باشد. البته، شرکت های خوب به عالی دارای سوابق بسیار خوبی هستند. اما به طور کلی، تصمیمات خوب آنها به مراتب بیشتر از تصمیمات بدشان است و تصمیمات خوبی که اتخاذ کرده اند، به مراتب بیشتر از شرکت های مورد مقایسه است. مهم تر اینکه، در انتخاب های واقعاً بزرگ مانند تصمیم کراگر برای اختصاص تمامی منابعش به تغییر کامل سیستمش، اینگونه شرکت ها دقیقاً به هدف می زنند. البته این امر سئوالی را در ذهن متبادر می سازد. آیا شرکت هایی که مورد مطالعه قرار داده ایم صرفاً بر اساس شانس توانسته اند چنین تصمیمات درستی اتخاذ کنند؟ یا اینکه آنها در فرایند کاریشان از عاملی متمایز بهره برده اند که احتمال موفقیتشان را افزایش داده است؟ پاسخ این سئوال آن است که آنها از عاملی کاملاً متمایز بهره برده اند.

شرکت های خوب به عالی دارای دو نوع اندیشه و تفکر حساب شده و کاملاً متمایز هستند. نوع اول که عنوان فصل حاضر است، آن است که آنها در کل پروسه کاری خود همواره حقایق تلخ را مدنظر قرار می دهند. نوع دوم آن است که آنها از نگرشی ساده اما عمیق که در چهارچوب تمامی تصمیمات را تشکیل می دهد، استفاده می کنند. همانند نمونه کراگر، وقتی شما تلاشی جدی و صادقانه را برای تعیین وضعیت حقوقی خود آغاز می کنید، همواره تصمیم اتخاذ شده بهترین تصمیم است. البته همیشه این گونه نیست اما این موضوع در اغلب موارد صادق است. حتی اگر همه تصمیمات بهترین نباشند، یک موضوع کاملاً مشخص و مبرهن است: شما نمی توانید بدون پرداختن به حقایق تلخ و ناخوشایند تصمیمات مناسب و خوبی را اتخاذ نمایید. شرکت های خوب به عالی مطابق با این اصل عمل می کنند و شرکت های مورد مقایسه عموماً چنین کاری را انجام نمی دهند.

شرکت پیتنی بوئز را در برابر شرکت ادرسوگراف در نظر بگیرید. بسیار سخت است که در زمان مشخصی از تاریخ، دو شرکت را در دو وضعیت کاملاً مشابه ببینیم که اینقدر با هم فاصله و اختلاف داشته باشند. تا سال ۱۹۷۳، درآمد، سود، تعداد کارکنان و نمودار سهام آنها یکسان بود. هر دوی آنها انحصار بازارهای خود را با انبوهی مشتری در اختیار داشتند - پیتنی بوئز در زمینه خدمات پستی و ادرسوگراف در زمینه دستگاه های مخصوص خواندن آدرس های مندرج بر روی پاکت های نامه - و هر دو نیز با این واقعیت تلخ مواجه شده بودند که انحصارشان در حال از دست رفتن است. با این وجود تا سال ۲۰۰۰، پیتنی بوئز با درآمدی بیش از ۴ میلیارد دلار، تعداد کارکنان خود را به ۳۰۰۰ نفر افزایش داد و این در حالی بود که درآمد ادرسوگراف به کمتر از ۱۰۰ میلیون دلار و تعداد کارکنان آن نیز به ۷۶۰ نفر رسیده بود. در زمینه وضعیت سهام دو شرکت نیز ارزش سهام پیتنی بوئز نسبت به ادرسوگراف ۳۵۸۱٪ به یک بود (بله، درست خواندید سه هزار و پانصد و هشتاد و یک بار بهتر).

در سال ۱۹۷۶، رهبری به نام روی اش (Roy Ash) به سمت مدیر عامل ادرسوگراف منصوب شد. او قبلاً شرکت لیتون را بنا نهاده بود که البته هم اکنون رو به زوال است. بر اساس گزارش مجله فورچون، او قصد داشت از ادرسوگراف به

عنوان عرصه‌ای برای احیای رهبری از دست رفته‌اش در جهان استفاده نماید.

روی اش قصد داشت ادرسوگراف را به غول‌هایی همچون آی‌بی‌ام، زیراکس و کوداک در صنعت دستگاه‌های خودکار فتوکپی برساند. برای شرکتی که کسب و کارش خواندن آدرس پاکت‌های نامه بود این یک برنامه برجسته محسوب می‌شد. هیچ چیز غلط و نادرستی درباره چنین برنامه برجسته‌ای دیده نمی‌شد اما روی اش آنقدر به خودش مغرور بود که به گفته بیرینس ویک از پذیرفتن این واقعیت که طرحش محکوم به شکست است و باقیمانده شرکت نیز با این طرح نابود خواهد شد، امتناع می‌ورزید. او بر سرازیر کردن پول دیگر حوزه‌های سودآور و عوض کردن کسب و کار اصلی شرکت پافشاری کرد و این پول را صرف حوزه‌هایی نمود که کمترین شانس موفقیت را داشتند.

بعدها و پس از اینکه روی اش از کار برکنار شد و شرکت به ورطه ورشکستگی افتاد، او باز هم از قبول واقعیت امتناع می‌ورزید و می‌گفت: ما در برخی نبردها شکست خوردیم، اما پیروزی نهایی را به دست آوردیم. اما ادرسوگراف حتی نزدیک به پیروزی هم نبود و تمامی افراد شرکت این موضوع را در آن زمان می‌دانستند. این واقعیت آنقدر نادیده گرفته شد تا اینکه دیگر خیلی دیر شده بود. در حقیقت، بسیاری از افراد

کلیدی ادرسوگراف در اعتراض به عدم توانایی مدیریت ارشد در مقابله با حقایق و واقعیت‌ها، این شرکت را ترک کردند. البته شاید بتوان از یک بعد از آقای اش تقدیر کرد که فشار زیادی آورد تا شرکتش را از خوب به عالی برساند. (منصفانه بگویم که هیئت مدیره پیش از آنکه روی اش بتواند همه طرح‌هایش را اجرا کند، او را اخراج نمود.) اما شواهد و مدارک برگرفته از مقالاتی که مغایر با دیدگاه‌هایش بودند، بسته بود.

فرد پوردو یکی از مدیران پیتنی بوئز می‌گوید: وقتی شما به بالای صخره‌ای می‌رسید و به آنچه که در زیر پایتان است نگاه می‌کنید می‌توانید یا پایین بیایید یا برای دیدن چیزهای بیشتر از صخره‌های دیگری هم بالا بروید. این جمله‌ای است که می‌توان از هر مدیر دیگر پیتنی بوئز هم شنید. آنها درباره جایگاه این شرکت در جهان ساده و بی‌پرده سخن می‌گویند. یکی از مدیران می‌گفت: در این فرهنگ باید برای رضامندی بیشتر تلاش کرد. مدیر دیگری می‌گفت ما همیشه این احساس را داریم که مهم نیست که چقدر عالی شده‌ایم بلکه مهم این است که خوب بودن کافی نیست و نباید سر جایمان بمانیم.

در نخستین نشست مدیریت پیتنی بوئز در هر سال جدید، حدود ۱۵ دقیقه زمان به بحث درباره فعالیت‌های سال پیش اختصاص می‌یافت (عمدتاً درباره نتایج حاصله) و دو ساعت هم درباره موضوعاتی بحث می‌شود که ممکن است مانع از پیشرفت‌های آتی گردند. جلسات فروش پیتنی بوئز با بسیاری از جلسات مرسوم در دیگر شرکت‌ها تفاوت دارد. کل تیم مدیریت در این جلسه حضور می‌یابد و همه افراد بخش فروش آزادانه پرسش‌ها و مسائلی که با مشتریان داشته‌اند را مطرح می‌نمایند. این شرکت بد طولایی در زمینه برگزاری نشست‌هایی دارد که در آنها کارکنان بلند می‌شوند و به مدیران ارشد می‌گویند که شرکت در چه بخش‌هایی درست عمل نمی‌کند، مشکلات را یک به یک بیان می‌دارند و آزادانه می‌گویند: ببینید، بهتر است که به این بخش توجه بیشتری مبدول نمایید.

نمونه ادرسوگراف کاملاً مغایر با پیتنی بوئز است و نمایانگر یک نکته بسیار مهم است. رهبرانی همچون روی اش می‌توانند به راحتی از پس وقایع پیش روی شرکتشان برآیند. در سرتاسر تحقیقمان، ما در میان شرکت‌های مورد مقایسه شاهد شرکت‌هایی بودیم که رهبران آنها به گونه‌ای عمل می‌کردند که افراد حاضر در شرکت به جای اینکه نگران روند کار شرکت و واقعیت‌های بیرونی باشند، بیشتر نگران آنچه هستند که رهبر شرکت می‌اندیشد، می‌گوید یا انجام می‌دهد. فضای بانک آمریکا در فصل قبل را به خاطر آوردید که در آن مدیران تا زمانی که از احساس

فرد پوردو یکی از مدیران پیتنی بوئز می‌گوید: وقتی شما به بالای صخره‌ای می‌رسید و به آنچه که در زیر پایتان است نگاه می‌کنید می‌توانید یا پایین بیایید یا برای دیدن چیزهای بیشتر از صخره‌های دیگری هم بالا بروید. این جمله‌ای است که می‌توان از هر مدیر دیگر پیتنی بوئز هم شنید

مدیرعامل خود مطلع نمی‌شدند، هرگز اظهارنظری نمی‌کردند. ما چنین الگویی را در شرکت‌هایی همچون ولز فارگو و پیتنی بوئز ندیدیم و در این شرکت‌ها افراد بیشتر نگران انجام امور محوله بودند تا نگران احساسات مدیریت ارشدشان.

زمانی که رهبری اجازه می‌دهد تا به اولین واقعیتی تبدیل شود که افرادش نگرانش هستند نه واقعیتی که باید ذاتاً نخستین واقعیت باشد، آنگاه شما کاری بسیار پیش پا افتاده یا حتی بدتر از آن را پیش رو خواهید داشت. این یکی از دلایل کلیدی این امر است که چرا رهبران قوی نتایج بلندمدت بهتری از دیگر هم‌تایان خود به دست می‌آورند.

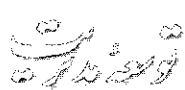
در واقع، برای افرادی که دارای شخصیتی قوی هستند بسیار ارزشمند است این ایده را در نظر داشته باشند که این امر می‌تواند یک دارایی برای آنها محسوب شود. وقتی افراد می‌خواهند شما فیلتر پالایش حقایق تلخ باشید، آنگاه قدرت شخصیتی شما دانه‌های مشکل را می‌کارد. شما می‌توانید با قدرت خویش از پس این مشکل برآید اما باید با توجه و ظرافت این کار را انجام دهید.

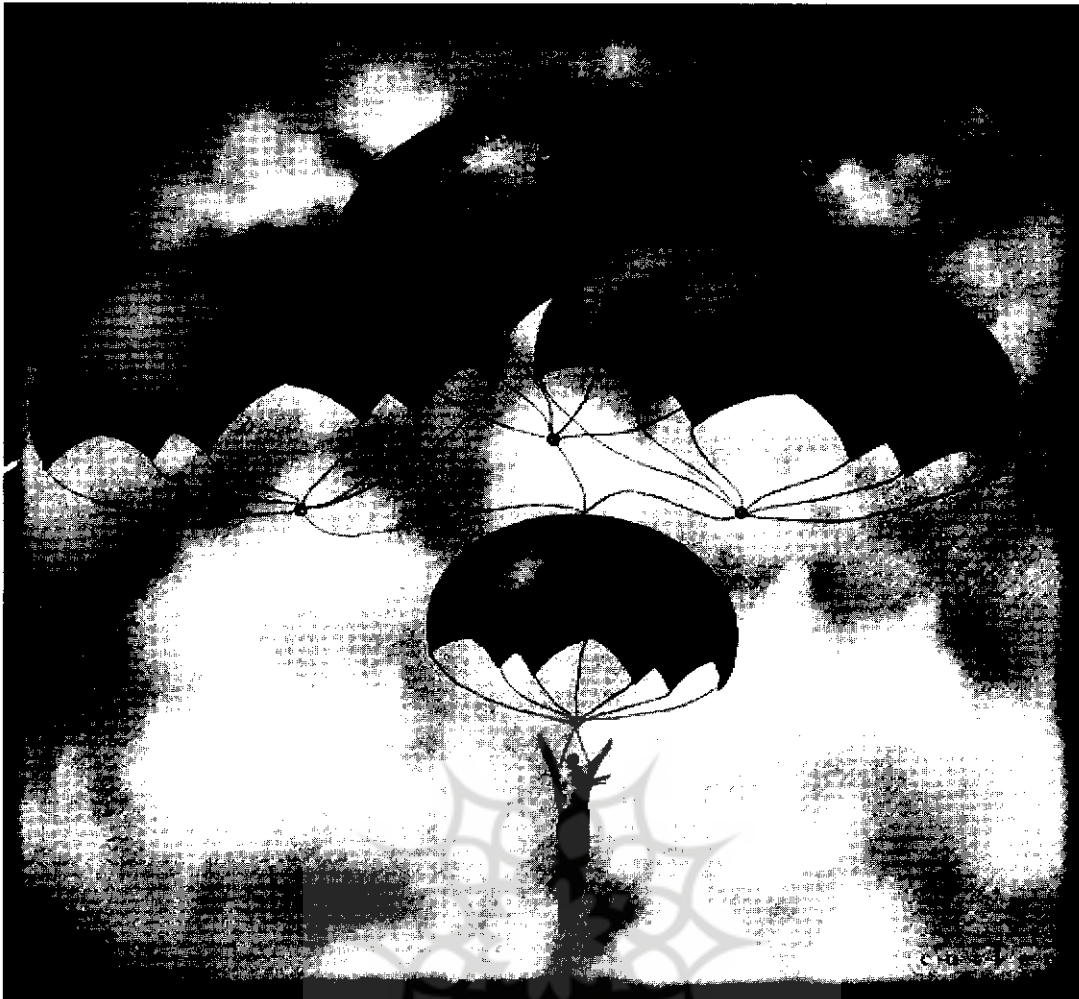
ویستون چرچیل به خوبی استعدادهای ناشی از شخصیت قوی خود را می‌شناخت و به نحو مناسبی از آنها در طول جنگ جهانی دوم بهره برد. همان طور که می‌دانید چرچیل این دیدگاه را سخ و تردیدناپذیر را داشت که انگلستان نباید صرفاً به فکر بقا باشد بلکه باید به عنوان کشوری بزرگ تا ابد باقی بماند - هر چند که همه دنیا به این می‌اندیشید که انگلستان چه زمانی به دنبال صلح بوده است. در تاریک‌ترین روزهایی که کل اروپا و شمال آفریقا تحت سیطره نازی‌ها قرار داشتند، ایالات متحده امیدوار بود که خارج از این مناقشه باقی بماند و هیتلر در یک جبهه می‌جنگید (ما جبهه روسیه را مدنظر قرار نداده‌ایم) چرچیل می‌گفت: تنها راه حل ما این است که هیتلر و بقایای رژیم نازی را از میان ببریم. به غیر از این، نمی‌توانیم هیچ کاری را پیش ببریم. واقعاً هیچ چیز، ما هرگز با هیتلر و همکارانش سر میز مذاکره نخواهیم نشست. ما از زمین، هوا و دریا با او خواهیم جنگید. خداوند به ما کمک خواهد کرد تا زمین را از شر سایه شوم او خلاص کنیم.

چرچیل با چنین دیدگاهی هرگز شکست نخورد زیرا به مقابله با تلخ‌ترین حقایق آن ایام پرداخت. او می‌توانست که شخصیت استوار و قاطعانه‌اش مانع از آن شود که اخبار ناخوشایند به بهترین شکل ممکن در اختیارش قرار گیرند. لذا، در اوایل جنگ او یک واحد مجزا را خارج از زنجیره طبیعی فرماندهی خود ایجاد کرد و آن را اداره آمار نامید که وظیفه اصلی این اداره آن بود که تلخ‌ترین حقایق را به طور کامل و روزآمد در اختیار او بگذارد. او در تمام طول جنگ به این واحد اعتماد داشت و مکرراً حقایق و صرفاً حقایق را از آن جویا می‌شد. وقتی نازی‌ها در سرتاسر اروپا پیشروی می‌کردند، او به رختخواب می‌رفت و آرام می‌خوابید. او چنین نوشته بود: «نیازی به رؤیاهای خوش ندارم. حقایق بهتر از رؤیاهای هستند.»

فضایی که در آن حقیقت شنیده می‌شود

اکنون شما متعجب شده‌اید که چگونه می‌توان افراد را با حقایق تلخ تهییج کرد؟ آیا انگیزه برگرفته از یک نگرش قاطعانه نیست؟ پاسخ این پرسش که اتفاقاً کمی متعجب‌کننده نیز می‌باشد از این قرار است: خیر. این پاسخ بدان معنا نیست که نگرش مهم نیست بلکه بدان معنا است که ایجاد انگیزه در افراد نیازمند اتلاف وقت زیادی است. یکی از موضوعات مهم در سراسر کتاب آن است که اگر شما یافته‌های این کتاب را به خوبی بررسی کنید دیگر نیازی نیست که وقت و انرژی زیادی را صرف ایجاد انگیزه در افراد نمایید. اگر افراد مناسب را در اتوبوس داشته باشید آنها خودشان انگیزه لازم را خواهند داشت. لذا سؤال واقعی این است: چگونه عمل می‌کنید تا افراد انگیزه خود را از دست ندهند؟ یکی از روش‌های بی‌انگیزه ساختن افراد این است که شما به آنها امیدهای واهی بدهید و رخدادهای پیش آمده واهی بودن این امیدها را نشان بدهند.





چگونه فضایی را برای شنیدن حقایق ایجاد می‌کنید؟ ما چهار روش را پیشنهاد می‌کنیم:

۱- با پرسش‌ها رهبری کنید نه با پاسخ‌ها.

در سال ۱۹۷۳ یعنی یک سال پس از اینکه آلن ورتزل جانشین پدرش شد و به عنوان مدیرعامل منصوب گردید، شرکتش در ورطه ورشکستگی قرار گرفته بود و خطر ناتوانی پرداخت وام‌هایش شدت گرفته بود. در آن زمان، کسب و کار این شرکت معجونی از لوازم خانگی و دستگاه‌های صوتی بود اما یک مفهوم و معنای واحد برای فعالیت آن وجود نداشت. طی ده سال، ورتزل و تیمش نه تنها وضعیت شرکت را عوض کردند بلکه شرکت سیتی را بنا نهادند و باعث شدند که این شرکت به نتایج شگفت‌انگیزی دست یابد و ارزش سهام آن در ابتدای سال ۲۰۰۰ نسبت به زمان تحولش در سال ۱۹۸۲، ۲۰ برابر گردد.

وقتی آلن ورتزل توانست شرکتی را از ورطه ورشکستگی به این نتایج فوق‌العاده برساند، به این سؤال که می‌خواهد شرکت را به کجا ببرد، پاسخ جالبی داد: نمی‌دانم. بر خلاف رهبرانی همچون روی اش از شرکت ادرسوگراف، آلن ورتزل افراد مناسب را سوار اتوبوس کرده بود و با سئوالات کارش را آغاز کرده با پاسخ‌ها یکی از اعضای هیئت مدیره می‌گفت: آلن یک جرعه واقعی بود. او این توانایی را داشت که سئوالاتی را بپرسد که اعجاب برانگیز بودند. ما مباحثات هیجان‌انگیزی در اتاق هیئت مدیره داشتیم. در این جلسات کسی عصبانی نمی‌شد و داد و فریاد به راه نمی‌انداخت. ما فقط به سخنان یکدیگر گوش می‌کردیم و بعد هم به ناهار می‌رفتیم. در واقع، ورتزل یکی از معدود مدیران عامل یک شرکت بزرگ است که بیشتر از اینکه اعضای هیئت مدیره از او سؤال پرسند او از اعضا سؤال می‌پرسید.

او از همین رویکرد در قبال تیم مدیریتش استفاده کرد و مرتباً از آنها سؤال می‌پرسید. او آنقدر سؤال می‌پرسید تا به تصویری شفاف از واقعیت و مفاهیم و مضامین آن دست یابد. ورتزل می‌گوید: آنها مرا بازپرس می‌نامیدند زیرا همیشه سئوالاتی را مطرح می‌کردم. می‌دانید، من آنقدر ادامه می‌دهم تا موضوع را بفهمم. من

مرتباً می‌گویم چرا، چرا و چرا؟

همانند ورتزل، رهبران مرحله تحول خوب به عالی به نوعی از سبک سقراط پیروی می‌کرده‌اند. به علاوه آنها سئوالات خود را فقط و فقط برای یک دلیل می‌پرسیدند: فهم موضوع مدنظرشان. آنها از پرسش‌های خود برای فریب دادن (آیا در مورد این موضوع با من موافق هستید؟) یا سرزنش کردن و فشار آوردن بر دیگران (چرا چنین موضوع مهمی را از دست دادید؟) استفاده نمی‌کنند. وقتی از مدیران درباره جلسات تیم مدیریت در زمان تحول سؤال می‌کردیم، آنها می‌گفتند که زمان زیادی را صرف فهمیدن موضوعات مدنظرشان می‌کردند.

رهبران خوب به عالی از جلسات غیررسمی با مدیران و کارمندان که هیچگونه دستورالعمل یا دستور کار ندارند، نهایت استفاده را می‌برند. در واقع، آنها با این‌گونه پرسش‌ها آغاز می‌کنند: خوب، نظر شما چیست؟ آیا می‌توانید نظر خود را در این رابطه بگویید؟ آیا می‌توانید به من کمک کنید که این موضوع را بفهمم؟ باید نگران چه چیزهایی باشیم؟ این جلسات غیررسمی در واقع نشست‌هایی هستند که واقعیت‌ها به راحتی در آنها مطرح می‌شوند.

۲- شرکت در گفت‌وگوها و مباحث نه اعمال نظر

در سال ۱۹۶۵، به سختی می‌توانستید شرکتی را بیابید که وضعیتش اسفناک‌تر از نوکور باشد. تنها یک بخش این شرکت درآمدزا بود. تمام نقدینگی این شرکت از بین رفته بود. این شرکت هیچ چیزی نداشت که به آن ببالد. هیچ مسیر مشخصی برای این شرکت متصور نبود و در آستانه ورشکستگی قرار داشت. در آن زمان، نوکور رسماً به عنوان سازمان هسته‌ای آمریکا شناخته می‌شد که هدفش تولید فرآورده‌های انرژی اتمی برای سنسور رادیواکتیو بود. این شرکت در زمینه محصولات هم‌چون نیمه‌رساناها، رادارهای زمینی، دستگاه‌های کپی اداری الکترواستاتیک و غیره فعال بود. این شرکت در زمان آغاز تحولش در سال ۱۹۶۵، حتی یک اونس فلز هم تولید نمی‌کرد. در آن زمان حتی یک پنی هم سودآوری نداشت. سی سال بعد، نوکور به چهارمین کارخانه بزرگ تولید فلز در جهان تبدیل

شد و تا سال ۱۹۹۹ سود سالانه آن از دیگر شرکت‌های آمریکایی تولیدکننده فلز بیشتر بود.

چگونه سازمان ورشکسته انرژی هسته‌ای آمریکا به بهترین شرکت تولیدکننده فلز آمریکا تبدیل شد؟ نخست اینکه نوکور از وجود یک رهبر سطح ۵ به نام کن ایورسن بهره می‌برد که از یکی از بخش‌های آن به سمت مدیرعامل منصوب شد. دوم، ایورسن افراد مناسب را سوار اتوبوس کرده بود و تیمی از افراد پر توان همچون سام سیگل (که یکی از همکارانش او را یک معجزه‌گر و بهترین مدیر مالی در جهان می‌نامد) و دیوید ایکاک که یک نابغه امور اجرایی و عملیاتی بود را تشکیل داد.

همانند آلن ورتزل، ایورسن نیز رؤیای یک شرکت عالی را در سر داشت اما از اینکه کار خودش را با پاسخ به این سؤال که «چگونه باید به آن درجه برسد» شروع کند، امتناع می‌ورزید. در عوض، او در بسیاری از مباحثاتش نقشی همانند سقراط را بازی می‌کرد. او می‌گوید ما مجموعه‌ای از جلسات منظم مدیران را تشکیل دادیم و نقش من به عنوان مجری این جلسات بود. آنها افرادی مشتاق بودند. ما ساعت‌ها در جلسه می‌ماندیم، درباره موضوعات مختلف بحث می‌کردیم تا اینکه به نتیجه برسیم. در آن زمان جلسات آنقدر داغ می‌شد که افراد دور یک میز و رو در روی یکدیگر قرار می‌گرفتند. گاهی اوقات آنها سر یکدیگر

فریاد می‌کشیدند. آنها مشت‌هایشان را گره می‌کردند و محکم روی میز می‌کوبیدند. صورت آنها سرخ می‌شد و رگ‌هایشان از فرط خشم از زیر پوستشان بیرون می‌زد.

معاون ایورسن می‌گوید که این صحنه سال‌ها تکرار می‌شد و افراد برای بحث درباره موضوعات مختلف در دفتر ایورسن گرد هم می‌آمدند، بر سر یکدیگر فریاد می‌کشیدند، مشاجره می‌کردند اما در نهایت به نتیجه می‌رسیدند. بحث و استدلال کردند و کسب و کار هسته‌ای را فروختند؛ بحث و استدلال کردند و سپس بر روی صنعت فلزات تمرکز نمودند؛ بحث و استدلال کردند و خودشان شروع به تولید فلزات نمودند؛ بحث و استدلال نمودند و بر روی کارخانه کوچک تولید فلزات سرمایه‌گذاری نمودند؛ بحث و استدلال کردند و دومین کارخانه تولید فلزات را ساختند؛ و ... تقریباً همه مدیران نوکور در گفت‌وگوهایشان با ما به جو بحث و مشاجره اشاره می‌کردند که از طریق این مناظرات استراتژی شرکت به تدریج تکامل یافت.

۳- بدون سرزنش کار دیگران را کالبدشکافی کنید.

در سال ۱۹۸۷، فیلیپ موریس شرکت سون آپ را خرید و تنها هشت سال بعد با ضرر آن را فروخت. البته این ضرر مالی در مقایسه با جمع دارایی‌های فیلیپ موریس چندان زیاد هم نبود اما به هر حال نشانگر به هدر رفتن صد‌ها هزار ساعت وقت ارزشمند مدیریت بود.

در مصاحبه‌ای که با مدیران فیلیپ موریس داشتیم، می‌دیدیم که آنها همگی مسئولیت این شرکت را پذیرفته‌اند و بسیار شفاف در این خصوص سخن می‌گویند. آنها به جای اینکه اشتباهات بزرگ خود را مخفی کنند، احساس می‌کردند که باید در راستای رفع این اشتباهات بحث کنند. جو کولمن در کتابش به نام «من مرد خوش شانس هستم» پنج صفحه کامل را به فاجعه سون آپ اختصاص داده است. او قصد ندارد تا بر این واقعیت سرپوش بگذارد که چقدر این تصمیم نادرست بوده است. در واقع این پنج صفحه تحلیل برای رفع این اشتباه، مفاهیم آن و درس‌های برگرفته از آن بوده است.

صدها، اگر نه هزاران، ساعت از وقت افراد صرف کالبدشکافی موضوع سون آپ گردید. هنوز هم که آنها درباره این شکست بحث می‌کنند، هرگز انگشت خود را به سمت فرد خاصی نشانه نمی‌روند تا او را سرزنش نمایند. در این رویه تنها یک استثنا وجود دارد: جو کولمن در حالی که در مقابل یک آینه ایستاده بود، انگشتش را به سمت خود نشانه گرفت. او می‌نویسد: کاملاً واضح است که این هم یکی دیگر از طرح‌های ناکارآمد جو کولمن بوده است. او حتی پارا از این هم فراتر می‌گذارد و

معتقد است که اگر بهتر به حرف‌های کسانی که در آن زمان مخالف این طرح بودند، گوش کرده بود، این فاجعه پیش نمی‌آمد. او برای این افراد اعتبار خاصی قائل است و آنها را افرادی می‌نامد که از خودش بهتر آینده را پیش بینی می‌کرده‌اند.

در زمانی که برخی رهبران می‌خواهند خوب به عالی باشند و در عین حال سوابق درخشانی را هم برای خود حفظ کنند - اگر کارها پیش برود همه چیز را به دلیل دیدگاه‌های خودشان می‌دانند و اگر کارها پیش نرود دیگران را سرزنش می‌کنند - باید توجه خاصی به نظرات کولمن معطوف نمود. او می‌گوید: من مسئولیت این تصمیم نادرست را می‌پذیرم. اما همه ما مسئول هستیم که از هزینه سنگینی که برای این تجربه پرداختیم، بیشترین درس را بگیریم.

۴- ایجاد روش «پرچم‌های سرخ»

ما در عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم و در این عصر داشتن اطلاعات بهتر و بیشتر یک امتیاز است. اما اگر فراز و نشیب سازمان‌ها را بررسی کنید، به ندرت شاهد خواهید بود که شرکت‌ها به دلیل فقدان اطلاعات زمین خورده باشند.

مدیران شرکت بتلهم استیل، سال‌ها می‌دانستند که شرکت‌های کوچکی همچون نوکور تهدیدی برای آنها هستند. آنها توجه چندانی به این موضوع نمی‌کردند تا اینکه یک روز از خواب غفلت بیدار شدند و دیدند که بخش اعظم سهم خود در بازار را از دست داده‌اند.

آیجان اطلاعات زیادی در این مورد داشت که برخی از محصولات آینده‌اش آن‌گونه که پیش‌بینی می‌شود نتیجه‌بخش نخواهند بود و بدتر اینکه ممکن است عوارض جانبی بدی داشته باشند. با این وجود، این شرکت چنین مسایلی را نادیده می‌گرفت. مثلاً یکی از افراد داخلی شرکت آیجان در مورد محصول هالسیون در مجله نیوزویک گفته بود: نادیده گرفتن نگرانی‌های سلامتی در مورد هالسیون به خط مشی اصلی شرکت تبدیل شده بود. در نمونه دیگری، وقتی آیجان خودش را زیر آتش انتقادات دید، به جای اینکه با واقعیت معیوب بودن محصولاتش مقابله کند، تلاش کرد تا با تبلیغات غلط افکار عمومی را فریب دهد.

مدیران بانک آمریکا، اطلاعات زیادی در مورد واقعیت‌های حذف نظارت دولت داشتند اما نتوانستند با مفاهیم و مضامین این واقعیت‌ها مقابله کنند. در جهانی عاری از حذف نظارت دولت‌ها و قوانین دست‌ویاگیر، بانکداری یک کالا است و روش‌های قدیمی بانکداری برای همیشه از میان رفته‌اند. بانک آمریکا تا زمانی که ۸۱ میلیارد ضرر نکرد، این واقعیت را نپذیرفت. بر عکس، کارل ریچاردت از ولز فارگو کسی است که افراد قبل

از او، وی را واقع‌گراترین فرد می‌دانند که به خوبی از عهده مقابله با واقعیت حذف نظارت دولت برآمد. متأسفانه نمی‌توانیم در این مقوله زیاد به موضوع بانکداری بپردازیم. ما مجبوریم به سراغ شرکت‌هایی همچون مک دونالد برویم که توجه زیادی را به هزینه‌ها و اثربخشی کارشان معطوف نموده‌اند.

یک شیوه بر قدرت برای انجام این امر از طریق روش پرچم‌های سرخ است. اجازه دهید برای روشن ساختن این ایده از یک مثال شخصی استفاده نمایم. وقتی در دانشگاه بازرگانی استنفورد، روش تحقیق تدریس می‌کردم، یک کاغذ قرمز رنگ به ابعاد ۵/۸ اینچ در ۱۱ اینچ را همراه با یک دستورالعمل در اختیار تمام دانشجویان دوره فوق لیسانس بازرگانی قرار دادم: این پرچم سرخ شما برای یک ترم است. اگر پرچم سرخ را بلند کنید، کل کلاس ساکت می‌ماند تا حرف‌های شما را بشنود. هیچ محدودیتی وجود ندارد که چه زمانی و چگونه از این پرچم استفاده کنید. هر تصمیمی به خود شما بستگی دارد. می‌توانید از آن برای بیان ملاحظات خود، تبادل نظر با دیگران، شرکت در یک تحلیل، اعلام عدم موافقت با استاد، صحبت با یک مدیرعامل مهمان، پاسخ دادن به همکلاسی‌ها، پرسیدن سؤال، ارائه یک پیشنهاد، یا هر موقعیت دیگری استفاده کنید. هیچ مجازات و تنبیهی در قبال استفاده از این پرچم وجود ندارد. تنها یک بار در طول ترم می‌توانید از این پرچم استفاده کنید. پرچم سرخ

در زمانی که برخی رهبران می‌خواهند خوب به عالی باشند و در عین حال سوابق درخشانی را هم برای خود حفظ کنند - اگر کارها پیش برود همه چیز را به دلیل دیدگاه‌های خودشان می‌دانند و اگر کارها پیش نرود دیگران را سرزنش می‌کنند



شما قابل انتقال به دیگران نیست. شما نمی‌توانید آن را به دانشجوی دیگر بدهید.

بایان موضوع پرچم‌های سرخ نمی‌خواهم وارد این بحث شوم که هر روز چه اتفاقاتی در کلاس رخ می‌داد. اما یک مرتبه دانشجویی پرچمش را بالا برد و گفت: استاد کولینز، فکر می‌کنم روش امروز شما برای اداره کلاس مناسب نیست. شما سئوالات متعددی مطرح می‌کنید و به همین دلیل تمرکز فکری ما برهم می‌خورد. اجازه دهید خودمان درباره این موضوع بیندیشیم. به کمک پرچم سرخ به این حقیقت پی بردم که طرح سئوالات من در فراگیری دانشجویان تأثیر منفی می‌گذارد. ارزیابی نهایی در پایان ترم هم می‌توانست چنین اطلاعاتی را در اختیار من بگذارد. اما به کمک پرچم سرخ - در زمان واقعی و در مقابل چشمان همه حاضران در کلاس - اطلاعات مربوط به نقایص من در کلاس بسیار زود به من منتقل شد و در نتیجه من نمی‌توانستم این اطلاعات را نادیده بگیرم. من ایده پرچم‌های سرخ را از بروس وولپرت گرفتم که یک طرح بسیار قوی به نام «پرداخت مختصر» را در شرکتش به نام گرانیتراک به اجرا درآورد. به موجب این طرح مشتری حق دارد تا بر اساس ارزیابی و رضایتش از محصولات یا خدمات ارائه شده هزینه فاکتور مربوطه را پرداخت نماید. پرداخت مختصر یک خط مشی برای بازپرداخت هزینه‌ها نیست. نیازی

نیست که مشتری کالا را بازگرداند یا از طریق تماس با گرانیتراک از این شرکت مجوز بگیرد. او فقط دور نام کالای معیوب در فاکتور را خط می‌کشد و سپس چکی را برای دیگر اقلام ارسال می‌نماید. وقتی دلایل پرداخت مختصر را از وولپرت سؤال کردم، در پاسخ گفت: شما می‌توانید از ارزیابی مشتریان خود اطلاعات بسیاری به دست آورید اما همیشه روش‌هایی برای نادیده گرفتن اطلاعات وجود دارد. با کمک پرداخت مختصر، شما مجبور می‌شوید به این اطلاعات توجه کنید. شما متوجه ناراحتی مشتریان خود نمی‌شوید تا اینکه آنها را یکجا از دست بدهید. پرداخت مختصر همانند یک سیستم هشداردهنده است که باعث می‌شود شما خیلی سریع و پیش از آنکه مشتریانان را از دست بدهید، خودتان را با شرایط وفق دهید.

البته نمی‌توان گفت که روش پرچم‌های سرخ به اندازه پرداخت مختصر در شرکت‌های خوب به عالی کارایی دارد. لذا برای اینکه به دستیارم در این پژوهش یعنی لین هورنانگ کمک کنم، این ایده را در اینجا مطرح کردم. هورنانگ که در این تحقیق کمک زیادی به من نمود و شیوه‌های مختلف تحقیقاتی در شرکت‌های گوناگون را گردآوری نمود، استدلال می‌کرد که اگر شما کاملاً یک رهبر سطح ۵ باشید، دیگر به پرچم‌های سرخ نیازی ندارید. اما اگر رهبر سطح ۵ نیستید، روش پرچم‌های سرخ یک ابزار مفید و عملی برای تبدیل اطلاعات موجود به اطلاعاتی است که نمی‌توان آنها را نادیده گرفت و می‌توان به کمک آنها فضایی را ایجاد کرد که در آن فضا حقیقت شنیده می‌شود.

ایمان راسخ در کنار حقایق ناخوشایند

وقتی در دهه ۱۹۶۰، شرکت پراکتراند گمبل وارد صنعت تولید کاغذ شد، شرکت اسکات پیپر (که در آن زمان در رتبه نخست قرار داشت) به رتبه دوم تنزل یافت و به همین دلیل به دنبال راه‌هایی برای تنوع‌سازی رفت. یک تحلیل‌گر می‌گوید: در سال ۱۹۷۱ این شرکت نشستی را با حضور تحلیل‌گران برگزار کرد و این مایوس‌کننده‌ترین جلسه‌ای بود که من تاکنون در آن شرکت کرده بودم. مدیریت این شرکت فقط به گذشته خود می‌بالید و می‌گفت ما چنین و چنان بوده‌ایم و سرانجام هم عنوان شد که افرادی به مراتب بدتر از ما هم در این صنعت وجود دارند. اسکات پیپر به جای اینکه به بررسی این موضوع بپردازد که چگونه می‌تواند به وضع سابقش بازگردد و در این رقابت برنده شود، تنها تلاش کرد از آنچه که قبلاً انجام می‌داده دفاع کند. علی‌رغم اینکه شرکت رتبه نخست خود را به پراکتر و گمبل واگذار کرده بود، اما به نظر می‌رسید از اینکه بتواند رتبه دوم را هم برای خود حفظ کند، راضی است.

از سوی دیگر، کیمبرلی کلارک رقابت با پراکتراند گمبل را نه یک وظیفه بلکه یک دارایی می‌دانست. داروین اسمیت و تیمش معتقد بودند که باید با بهترین شرکت رقابت کنند زیرا آن را فرصتی برای بهتر و قدرتمندتر شدن کیمبرلی کلارک می‌دانستند. همچنین آنان این موقعیت را روشی برای ایجاد انگیزه رقابت در میان کارکنان کیمبرلی کلارک در تمامی سطوح می‌دانستند. در یکی از نشست‌های داخلی، داروین اسمیت بلند شد و سخنان خود را این گونه آغاز کرد: از همه می‌خواهم که بایستند و یک دقیقه سکوت کنند. همه به یکدیگر نگاه کردند و متعجب شده بودند زیرا داروین خودش هم ایستاده است. آیا کسی در گذشته است؟ پس از لحظاتی توأم با تعجب، آنها سرپا ایستادند و در حالی که به کش هایشان زل زده بودند، یک دقیقه سکوت اختیار کردند. پس از گذشت لحظاتی، اسمیت به گروه نگاه کرد و با صدایی گرفته گفت: این یک دقیقه سکوت به احترام پراکتراند گمبل بود.

وضعیت تعجب‌آوری بود. بلیر وایت که از جمله مدیران شرکت‌کننده در آن جلسه بود، می‌گوید: او همه افراد شرکت را در تمامی سطوح متعجب ساخته بود. ما به خاطر بزرگترین رقیبمان سکوت کرده بودیم. واین ساندرز (جانشین اسمیت) ارزش و مزایای رقابت با بهترین‌ها را چنین بیان می‌کند: آیا می‌توانستیم رقیبی بهتر از پراکتراند گمبل داشته باشیم؟ مسلماً خیر. من این را می‌گویم چون احترام زیادی برای آنها قایل بودیم. آنها بزرگتر از ما بودند. آنها افراد بسیار مستعدی در اختیار داشتند. آنها در بازاریابی نیز عالی بودند. آنها از همه رقیبانشان در بازار پیشی گرفته بودند به استثنای یک رقیب یعنی کیمبرلی کلارک. این چیزی است که باعث غرور و افتخار ماست.

رابرت آدرز از کراگر، در پایان مصاحبه‌اش به زیبایی به این نکته اشاره کرد و اظهار داشت که آشنایی تیم مدیریت کراگر به اصول روان‌شناسی در بیست سال فعالیت مستمر این شرکت برای تغییر کامل سیستم کراگر دیده می‌شد. نوعی شخصیت چرچیلی در قبال آنچه که ما انجام می‌دادیم، وجود داشت. ما عزمی قوی برای بقا داشتیم. ما احساس می‌کردیم که چیزی از کراگر هستیم. کراگر قبل از ما وجود داشته و مدتی طولانی پس از ما هم وجود خواهد داشت، لذا تلاش می‌کردیم تا آن را به کمک خداوند به موفقیت برسانیم. شاید انجام این کار صد سال طول می‌کشید اما اگر نیاز بود حاضر بودیم به اندازه صد سال کار کنیم.

در تمام طول تحقیقمان، مرتباً تحقیقی به نام «استقامت» را به یاد می‌آوردیم که توسط کمیته بین‌المللی تحقیق پیرامون قربانیان انجام شده بود. هدف این پژوهش افرادی بودند که مشکلات جانفرسای را تحمل کرده - بیماران سرطانی، اسرای جنگی، قربانیان حوادث و غیره - و زنده مانده بودند. آنها به این نتیجه رسیده بودند که افراد عموماً به سه دسته تقسیم می‌شوند: آنانی که همواره به دلیل رخ دادن حوادث مایوس هستند، آنانی که زندگی خود را به حالت عادی بازمی‌گردانند و آنانی که از حوادث قوی‌تر ساختن خود استفاده می‌کنند. شرکت‌های خوب به عالی همانند گروه سوم هستند و «استقامت» مشخصه آنهاست. وقتی شرکت فانی مانه، تحول خود در اوایل دهه ۱۹۸۰ را آغاز کرد، تقریباً هیچ کس شانس موفقیت بالایی را برای آن پیش‌بینی نمی‌کرد چه برسد به عالی شدن. فانی مانه ۵۶ میلیارد دلار بدهی داشت که بخش اعظم آن ناشی از عدم بازپرداخت بهره‌های بانکی آن بود. این شرکت از وام‌هایی که داده بود ۹ درصد بهره می‌گرفت اما در عوض باید برای بدهی هایش ۱۵ درصد بهره می‌پرداخت. این امر باعث بدهی ۵۶ میلیارد دلاری این شرکت شده بود که رقمی واقعاً منفی است. به علاوه، فانی مانه طبق ساختار سازمانیش نمی‌توانست در خارج از چرخه صنعت پولی، وام بپردازد. اکثر افراد معتقد بودند که سرنوشت فانی مانه به نرخ بهره‌ها بستگی دارد - اگر نرخ بهره بالا می‌رفت فانی مانه ضرر می‌کرد و اگر پایین می‌آمد، فانی مانه سود می‌کرد - و به همین دلیل بسیاری از افراد بر این عقیده بودند که فانی مانه

افراد عموماً به سه دسته تقسیم می‌شوند: آنانی که همواره به دلیل رخ دادن حوادث مایوس هستند، آنانی که زندگی خود را به حالت عادی بازمی‌گردانند و آنانی که از حوادث قوی‌تر ساختن خود استفاده می‌کنند. شرکت‌های خوب به عالی همانند گروه سوم هستند و «استقامت» مشخصه آنهاست

تنها در صورتی موفق خواهد بود که دولت نرخ بهره بانکی را پایین بیاورد. یکی از تحلیل‌گران می‌گوید: این تنها امید آنها بود.

اما دیوید ماکسول و تیم تازه تشکیل او، چنین عقیده‌ای در قبال این وضعیت نداشتند. بدون آنکه خدشه‌ای در اعتقادات آنها وارد شود، مرتباً در مصاحبه‌هایشان با ما بر این نکته تأکید می‌کردند که هدف آنها پیروزی نهایی و دستیابی به یک شرکت عالی بود نه صرفاً حفظ بقا. بله، نرخ بهره یک حقیقت ناخوشایند بود که به نظر هم نمی‌رسید هیچگاه محو شود. با این شرایط هیچ امکانی وجود نداشت که فانی مانه با مدیریت نرخ بهره وام‌های بانکی به بهترین عامل در بازار سرمایه در جهان تبدیل شود. ماکسول و تیمش تصمیم گرفتند یک الگوی جدید کسب و کار را ترسیم کنند که وابستگی کمتری به نرخ بهره داشت و عمدتاً در برگیرنده ایجاد ابزارهای پیشرفته در زمینه امور مالی بود. اکثر تحلیل‌گران این دیدگاه را به استهزاء گرفتند. یکی از این تحلیل‌گران گفت: وقتی شما ۵۶ میلیارد دلار بدهی دارید و در حال غرق شدن هستید، صحبت کردن درباره برنامه‌های جدید نوعی لطفه است. این امر همانند آن است که کرایسلر (که در آن زمان برای جلوگیری از ورشکستگی به دنبال دریافت وام از دولت فدرال بود) به سراغ صنعت هواپیماسازی برود.

در پایان مصاحبه‌ام با ماکسول، از او پرسیدم که چگونه او و تیمش در آن

روزهای تاریک با متقدمان برخورد می‌کردند. او به من گفت: این موضوع داخلی نبود. البته ما باید انجام بسیاری از کارهای احمقانه را متوقف می‌کردیم و می‌بایست ابزارهای کاملاً نوین را برای امور مالی تهیه می‌نمودیم. اما هرگز این احتمال را نیز از ذهن دور نگاه نمی‌داشتیم که ممکن است شکست بخوریم. ما قصد داشتیم از این مصیبت به عنوان یک فرصت برای بازسازی فانی مانه و تبدیل آن به یک شرکت عالی استفاده کنیم.

در طول یکی از نشست‌های تحقیقاتی، یکی از اعضای تیم اظهار داشت که فانی مانه او را به یاد یکی از برنامه‌های قدیمی تلویزیون می‌اندازد یعنی مرد شش میلیون دلاری با بازی لی میچرز. موضوع این سریال از آن قرار بود که یک فضانورد در زمان آزمایش فرود سفینه‌اش بر کره ماه که در صحرای جنوب غربی انجام می‌شد، به شدت دچار سانحه می‌شود. پزشکان به جای اینکه جان او را نجات دهند، او را به یک موجود فوق بشر تبدیل می‌کنند و دستگاه‌های پر قدرت رباط مانند همچون یک چشم چپ قوی و دست و پاها مکانیکی بر روی بدن او نصب می‌کنند. به همین صورت، دیوید ماکسول و تیمش نیز صرفاً به این حقیقت بسنده نکردند که خون زیادی از فانی مانه رفته و چیزی به مرگ آن‌نمانده بلکه آنها تصمیم گرفتند همانند داستان آن فیلم، این شرکت را بازسازی نمایند. آنها از این حقیقت به عنوان فرصتی برای ایجاد شرکتی قوی‌تر و پر قدرت‌تر استفاده کردند. قدم به قدم، روز به روز و ماه به ماه تیم فانی مانه کل الگوی کسب و کار این شرکت را با بهره‌گیری از مدیریت ریسک بازسازی نمود و فرهنگ این شرکت را به فرهنگی با عملکرد بسیار بالا تبدیل ساخت که تمام شرکت‌های وال استریت را به رقابت طلبید و سرانجام در عرضه ۱۵ سال ارزش سود سهام آن هشت برابر میانگین بازار گردید.

تناقض استاکدیل

البته، همه شرکت‌های خوب به عالی همانند فانی مانه با چنین بحران‌های حادی دست به گریبان نیستند بلکه کمتر از نیمی از آنها چنین هستند. اما تمامی شرکت‌های خوب به عالی در مسیر خود به عنوان مختلف دچار مشکلاتی بوده‌اند - ژیلت و جنگ بر سر تصاحب سهامش، نوکور و معضل واردات، ولز فارگو و حذف نظارت دولت، پیتی بوئر و از دست دادن قدرت انحصاریش، آزمایشگاه‌های آبوت و جمع‌آوری یکی از محصولات مهمش، کراگر و نیاز به جایگزینی ۱۰۰ درصد انبارهایش و غیره. در هر مورد، تیم مدیریت با یک نوع دوگانگی قوی روانی به شرایط پاسخ داده است. از یکسو، آنها با خویششان داری حقایق ناخوشایند

و تلخ را پذیرفته‌اند. از سوی دیگر، آنها اعتقادی راسخ در برنامه‌هایشان داشته‌اند و علی‌رغم وجود این حقایق تلخ عزم و تعهدی قوی برای نیل به موفقیت و عالی شدن را از خود نشان داده‌اند. ما این دوگانگی را «تناقض استاکدیل» می‌نامیم. این نام برگرفته از دریاسالار جیم استاکدیل است که در اوج جنگ ویتنام عالی‌ترین مقام نظامی ایالات متحده در اردوگاه اسرای جنگی ویتنام به نام «هانوی هیلتون» بود. او که در طول هشت سال اسارتش از سال ۱۹۶۵ تا سال ۱۹۷۳ بیش از ۲۰ بار به شدت شکنجه شده بود، بدون رعایت حقوق زندانیان جنگی زندگی می‌کرد، هیچ تاریخی برای آزادیش تعیین نشده بود و مشخص نبود که آیا او آنقدر زنده خواهد ماند که دوباره خانواده‌اش را ببیند یا خیر. بار فرماندهی دیگر زندانیان بر دوش او بود، هر کاری می‌کرد تا تعداد زندانیانی که زنده می‌مانند افزایش یابد، یک جنگ داخلی را علیه زندانبانان به راه انداخته بود و تلاش می‌کرد از زندانیان برای تبلیغات استفاده کند. در یک مقطع، به وسیله یک چهارپایه خودزنی کرد و با یک تیغ خودش را زخمی کرد و عملاً خودش را بدقیافه ساخت تا نتوانند از او در یک نوار ویدیویی که قرار بود او را به عنوان نمونه‌ای از خوش رفتاری با اسرا نشان دهد، استفاده کنند. او از طریق نامه‌نگاری با همسرش اطلاعات محرمانه را به او اطلاع می‌داد هر چند که می‌دانست لو رفتن این نامه‌ها به قیمت شکنجه بیشتر یا حتی مرگ او تمام می‌شد. او قوانینی را تدوین کرده بود که به افراد کمک می‌کرد شکنجه‌ها را بهتر تحمل کنند (هیچ کس نمی‌توانست در برابر شکنجه‌ها برای همیشه مقاومت کند لذا او یک سیستم مقطعی ایجاد کرده بود - پس از گذشتن دقایق مشخصی فرد باید عبارات مشخصی را به زبان می‌آورد - که این امر باعث می‌شد افراد معیاری داشته باشند و به زنده ماندن فکر کنند). همچنین او برای جلوگیری از انزوای اسرا که زندانبانان به دنبال آن بودند یک سیستم ارتباطات داخلی را ابداع کرده بود که دارای کدهای ضربات پنج تایی بود و با حرف الفبا شروع می‌شد. (ضربه - ضربه یعنی حرف h، ضربه - ضربه - ضربه - ضربه یعنی حرف l، ضربه - ضربه - ضربه - ضربه یعنی حرف f و غیره که برای ۲۵ حرف تهیه شده بود و مثلاً حرف c اگر دو برابر می‌شد حرف k دست می‌آمد.) یک بار در زمان برقراری سکوت در زندان و درست در سومین سالگرد دستگیری استاکدیل، زندانیان به کمک این ضربات این پیام را به او رساندند: ما تو را دوست می‌داریم. استاکدیل پس از آزادی به نخستین افسر سه ستاره در نیروی دریایی منصوب شد که هم نشان نیروی هوایی و هم مدال افتخار کنگره را دریافت کرده بود.

اکنون می‌توانید درک کنید که در زمان گذراندن یک بعد از ظهر با استاکدیل چه حالی داشتیم. یکی از دانشجویانم که قرار بود یکی از اعضای ارشد تحقیق درباره فلاسفه خویششان دار در موسسه هوور باشد که در خیابان مجاور دفتر من قرار داشت، مقاله خود را درباره استاکدیل نوشته بود و به همین دلیل استاکدیل از هر دوی ما برای صرف ناهار دعوت کرده بود. برای اینکه کمی آمادگی داشته باشم کتاب «در عشق و جنگ» را مطالعه کردم که استاکدیل و همسرش خاطرات آن هشت سال را در آن به رشته تحریر درآورده بودند.

وقتی این کتاب را می‌خواندم، به شدت ناراحت می‌شدم. مبهم بودن سرنوشت او، بی‌رحمی زندانبانانش و غیره واقعاً رنج‌آور بود. کم‌کم این فکر به ذهن من خطور کرد: من اینجا در دفتر گرم و راحت نشسته‌ام و در بعد از ظهر یک شنبه زیبا به محوطه زیبای استنفورد می‌نگرم. من از خواندن این مطالب ناراحت شده‌ام و این در حالی است که پایان این داستان را می‌دانم! می‌دانم که او سرانجام آزاد می‌شود، نزد خانواده‌اش بازمی‌گردد، به یک قهرمان ملی تبدیل می‌شود و سال‌ها عمرش را در این دانشکده زیبا صرف تحقیق پیرامون فلسفه می‌نماید. اگر این موضوع برای من ناراحت‌کننده بوده پس او چگونه وقتی واقعا در آن شرایط قرار داشته و پایان داستان را هم نمی‌دانسته، توانسته این شرایط را تحمل کند؟

وقتی شما ۵۶ میلیارد دلار بدهی دارید و در حال غرق شدن هستید، صحبت کردن درباره برنامه‌های جدید نوعی لطفه است. این امر همانند آن است که کرایسلر (که در آن زمان برای جلوگیری از ورشکستگی به دنبال دریافت وام از دولت فدرال بود) به سراغ صنعت هواپیماسازی برود



وقتی در این باره از او سؤال کردم، گفت: من هرگز تا پایان این داستان ایمانم را از دست نندادم. شک نداشتم که نه تنها آزاد خواهم شد بلکه به پیروزی خواهم رسید و از این تجربه در تمام طول زندگیم استفاده خواهم کرد و هرگز آن را با چیزی عوض نخواهم کرد.

برای دقایقی متمادی هیچ چیزی نگفتم و به آرامی به سمت کلوب دانشکده قدم زدم و این در حالی بود که استاکدیل پیش که در اثر شکنجه های مکرر آسیب دیده بود و هرگز بهبودی نیافته بود را به سختی به روی زمین می کشید. پس از طی کردن صدها متر توأم با سکوت، پرسیدم: چه کسانی به آزادی نرسیدند؟ او گفت: خیلی ساده است. افراد خوش بین.

من که کاملاً گیج شده بودم و حرف های او در چند صد متر آن طرف تر را مرور می کردم، با تعجب گفتم: افراد خوش بین؟ نمی فهمم.

استاکدیل در پاسخ گفت: بله، افراد خوش بین. آنها می گفتند که ما تا کریسمس آزاد خواهیم شد. کریسمس می آمد و می رفت. سپس آنها می گفتند ما تا عید پاک آزاد خواهیم شد. عید پاک می آمد و می رفت. سپس آنها می گفتند ما تا روز شکرگزاری آزاد می شویم و دوباره کریسمس می آمد و سرانجام آنها با قلب هایی درهم شکسته می مردند.

دوباره سکوتی طولانی بین ما حکمفرما شد و بیشتر قدم زدم. سپس او رویش را به من کرد و گفت: این درس بسیار مهمی است. شما هرگز نباید ایمانتان را از دست بدهید زیرا روزی پیروز خواهید شد. اگر واقع بینانه با تلخ ترین حقایق پیش رویتان مقابله کنید هیچ شکستی برای شما متصور نیست.

تا به امروز، من همواره تصویری از افراد خوش بینی که استاکدیل به آنان اشاره کرد در ذهن خود ساخته ام: ما تا کریسمس آزاد نخواهیم شد، این را به خاطر داشته باشید.

تناقض دریاسالار استاکدیل همواره با من است و در حقیقت تاثیر بسزایی در پیشرفت فردی من داشته است. زندگی نا عادلانه است یعنی گاهی اوقات منفعت دارد و گاهی اوقات ضرر. همه ما ناامیدی ها و شرایط سختی را تجربه کرده ایم که هیچ دلیلی برای آنها نیافته ایم و نتوانسته ایم هیچکس را هم به خاطر آنها سرزنش کنیم. ممکن است این شرایط سخت یک بیماری، یک جراحت، یک سانحه، یک شکست در عشق، کنار گذاشته شدن به دلیل شوک های سیاسی، زندانی شدن در ویتنام و زندگی در اردوگاه اسرای جنگی به مدت ۸ سال باشد. استاکدیل به من آموخت که آنچه که مردم را از یکدیگر متمایز می سازد، وجود یا عدم وجود مشکلات نیست بلکه نحوه پرداختن به مشکلات غیر قابل گریز در زندگی است.

در مبارزه با چالش های زندگی، تناقض استاکدیل (باید ایمان داشته باشید که پیروز می شوید و در عین حال باید واقعبانه با حقایق تلخ زندگی مبارزه کنید) ثابت می کند که شما به کمک این روش نه تنها تضعیف نمی شود بلکه به کمک درس هایی که می آموزید، قوی تر می گردید.

هرگز گفت وگویی که با استاکدیل داشتم را بخشی از تحقیقاتم درباره شرکت های عالی نمی دانم بلکه آن را بیشتر یک درس شخصی می دانم تا سازمانی. اما وقتی می خواهم مدارک مربوط به این تحقیق را بررسی کنم، همواره این خاطره به ذهنم می آید. سرانجام، در یکی از جلسات تیم تحقیق داستان استاکدیل را بیان کردم. وقتی داستان تمام شد همه در سکوت فرو رفته بودند. فکر کردم به این می اندیشند که من از مسیر اصلی منحرف شده ام.

پس از لحظاتی دوان دافی که یکی از اعضای آرام و متفکر تیم بود و تجزیه و تحلیل ای اندپی را در برابر کراگر انجام داده بود، گفت: این دقیقاً همان چیزی است که من با آن کلنجار می روم. من در تلاش هستم تا تفاوت های اساسی میان ای اندپی و کراگر را بیابم. تفاوت دقیقاً در همین نکته است. کراگر همانند استاکدیل است و ای اندپی همانند افراد خوش بین که فکر می کنند تا کریسمس آزاد خواهند شد.

دیگر اعضای تیم نیز شروع به صحبت کردند و تفاوت های مشابهی را میان شرکت های مورد مطالعه خود بیان کردند - ولز فارگو در برابر بانک آمریکا که هر دو با حذف نظارت دولت مواجه بودند؛ کیمبرلی کلارک در برابر اسکات پیپر که هر دو با قدرت پراکتر و گمبل مواجه بودند؛ پنتی بوئز در برابر ادرسوگراف که هر دو با از دست رفتن انحصارشان دست به گریبان بودند؛ نوکور در برابر بلنهم استیل که هر دو با مشکل واردات مواجه بودند؛ و غیره. همه آنها از این الگوی متناقض پیروی کرده اند، الگویی که ما آن را تناقض استاکدیل می نامیم.

تناقض استاکدیل مشخصه همه کسانی است که می خواهند شرکتی عالی ایجاد کنند، در زندگی خود پیشگام باشند و دیگران را رهبری کنند. چرچیل هم در جنگ جهانی دوم همین ویژگی را داشت. دریاسالار استاکدیل همانند ویکتور فرانکل که قبل از او اسیر بود، در یک اردوگاه زندانی بود. از آنجایی که شرکت های خوب به عالی نمی توانند ادعا کنند که همواره در جهانی آزاد زیسته اند یا تجربه فردی زندگی در یک اردوگاه اسرای جنگی را داشته اند، لذا همه آنها به نوعی تناقض استاکدیل را تجربه کرده اند. مهم نیست که شرایط چقدر سخت است یا اینکه چقدر درگیر کارهای پیش پا افتاده هستند. همه آنها این اعتقاد را سخ را دارند که نباید فقط زنده بمانند بلکه باید به یک شرکت عالی تبدیل شوند. در عین حال، آنها به شکلی واقع بینانه به مقابله با حقایق تلخ پیش روی خود می پردازند.

آن گونه که ما در تحقیقاتمان متوجه شدیم، عناصر کلیدی عالی شدن بسیار ساده و روشن هستند. رهبران خوب به عالی قادر بوده اند تا از مسیرهای سخت بگذرند و تنها بر چیزهایی که باعث عالی شدن شرکتشان می شده، تمرکز نمایند. آنها به این دلیل به موفقیت رسیده اند که بر هر دو جنبه تناقض استاکدیل کار کرده اند و هرگز اجازه نداده اند سایه حضورشان بر دیگران سنگینی کند. اگر قادر باشید از این الگوی دوگانه تبعیت کنید، امکان اینکه بتوانید تصمیمات خوبی اتخاذ کنید و با بینشی ساده اما عمیق، انتخاب هایی بزرگ داشته باشید را افزایش داده اید. وقتی شما بینشی ساده و منسجم داشته باشید، به دستایی به نتایج خارق العاده بسیار نزدیک شده اید. اکنون ما به نحوه ایجاد چنین مفهوم و بینشی خواهیم پرداخت.

نکات کلیدی

■ همه شرکت های خوب به عالی با مقابله واقع بینانه با حقایق تلخ، مسیر خود به سمت عالی شدن را می یابند.

■ وقتی تلاشی صادقانه را آغاز می کنید تا جایگاه

واقعی خود را مشخص نمایید، وجود تصمیمات صحیح نمایان می شود. غیر ممکن است که بدون مقابله صادقانه

با حقایق تلخ بتوان تصمیمات خوبی را در کل این پروسه اتخاذ نمود.

■ کار اصلی در تبدیل یک شرکت از خوب به عالی آن است که فرهنگی را ایجاد کنیم که به موجب آن این فرصت به افراد داده شود که حرف هایشان و در نهایت حقیقت شنیده شود.

■ ایجاد فضایی که در آن حقیقت شنیده شود، در برگیرنده چهار کار اساسی به شرح ذیل است:

۱- رهبری با پرسش ها نه با پاسخ ها.

۲- حضور در گفت وگوها و مباحث نه اعمال نظر.

۳- کالبدشکافی نه سرزنش دیگران.

۴- ایجاد روش پرچم های سرخ که اطلاعات موجود را به اطلاعاتی تبدیل می کنند که نمی توان آنها را نادیده گرفت.

■ شرکت های خوب به عالی نیز به اندازه شرکت های مورد مقایسه با شرایط سخت و دشوار مواجهند اما روش پاسخ آنها متفاوت است. آنها همواره واقعیت ها را مدنظر قرار می دهند. در نتیجه، آنها از طریق همین سختی ها قوی تر می شوند.

■ یک عامل مهم روانی در رسیدن از خوب به عالی تناقض استاکدیل است: شما باید به این امر اعتقاد داشته باشید که بدون در نظر گرفتن مشکلات در نهایت

وقتی تلاشی صادقانه را آغاز می کنید تا جایگاه واقعی خود را مشخص نمایید، وجود تصمیمات صحیح نمایان می شود. غیر ممکن است که بدون مقابله صادقانه با حقایق تلخ بتوان تصمیمات خوبی را در کل این پروسه اتخاذ نمود

به پیروزی خواهید رسید و در عین حال به شکلی واقع بینانه با تلخ ترین حقایق پیش روی خود هر طور که باشند، مقابله کنید.

■ قدرت باید بیش از هر چیز یک دارایی برای شما باشد. قدرت شخصیتی شما برای رهبری دیگران ممکن است مانع از آن شود که حقایق ناخوشایند درست به اطلاع شما برسند.

■ رهبری صرفاً با یک نگرش آغاز نمی شود بلکه با وادار ساختن افراد برای مقابله با حقایق ناخوشایند و کار بر روی مضامین و مفاهیم این حقایق شروع می گردد.

■ صرف زمان و انرژی برای «ایجاد انگیزه» در افراد کاری عبث و بیهوده است. سؤال اصلی این نیست که «چگونه در افرادتان ایجاد انگیزه می کنید؟» اگر شما افراد مناسب را در اختیار داشته باشید، آنها ذاتاً با انگیزه خواهند بود. نکته اصلی آن است که آنها را بی انگیزه نسازید. یکی از روش های اصلی برای بی انگیزه ساختن افراد آن است که حقایق تلخ و ناخوشایند را نادیده بگیرید.

هیچ اشکالی در قیال دنبال کردن ایده عالی شدن وجود ندارد. شرکت های خوب به عالی همه تلاش خود را برای عالی بودن انجام می دهند. اما شرکت های خوب به عالی بر خلاف شرکت های مورد مقایسه، مستمراً مسیر خود به سمت عالی شدن را با توجه به حقایق و لو ناخوشایند پیش روی خود هموار می سازند.

در واقع، برای افرادی که دارای شخصیتی قوی هستند بسیار ارزشمند است این ایده را در نظر داشته باشند که این امر می تواند یک دارایی برای آنها محسوب شود. وقتی افراد می خواهند شما فیلتر پالایش حقایق تلخ باشید، آنگاه قدرت شخصیتی شما دانه های مشکل را می کارد. شما می توانید با قدرت خویش از پس این مشکل برباید اما باید با توجه و ظرافت این کار را انجام دهید.

بله، رهبری چیزی درباره یک نگرش است. اما در عین حال رهبری درباره فضایی است که بتوان در آن حقیقت را شنید و با حقایق تلخ مقابله کرد. میان فرصت یافتن برای «گفتن» و «شنیدن» تفاوت بسیاری است. رهبران خوب به عالی این تفاوت را به خوبی درک کرده بودند و فرهنگی را ایجاد نموده بودند که در آن به افراد فرصت بسیار زیادی داده می شد که حرف هایشان و در نهایت حقایق شنیده شوند.

رهبری شرکت ها در پیروسه از خوب به عالی، بدان معنا نیست که ما باید فقط به پاسخ ها بپردازیم و سپس همگان را ترغیب کنیم تا از نگرش ما پیروی کنند. این امر بدان معنا است که شما باید متواضعانه به دنبال یافتن حقایقی باشید که نمی دانید و سپس پرسش هایی را مطرح کنید که باعث می شوند شما به بهترین دیدگاه های ممکن دست یابید.

همانند نوکور، تمامی شرکت های خوب به عالی به انجام گفت و گو و بحث های گسترده علاقه مند هستند. عباراتی همچون «مناظره با صدای بلند» «مباحث داغ» و «مشاجرات سالم» در تمامی مقالات و مصاحبه های برگرفته از سوابق این شرکت ها دیده می شود. آنها از این مباحث به عنوان یک فرایند ساختگی استفاده نمی کنند تا افراد را مجبور کنند در یک تصمیم از پیش تعیین شده شرکت نمایند. این فرایند بیشتر شبیه مباحث داغ علمی است که افراد در یک تحقیق گرد هم می آیند تا به بهترین پاسخ ها دست یابند.

وقتی بدون سرزنش کردن دیگران دست به کالبدشکافی بزنید، بخش اعظم مسیر ایجاد فضایی که در آن حقیقت شنیده شود را پیموده اید. اگر افراد مناسب را سوار اتوبوس کرده باشید، هرگز نیاز ندارید کسی را سرزنش کنید و باید تنها به دنبال فهمیدن حقیقت و آموختن باشید.

در واقع، ما هیچ مدرکی نیافتیم که نشان دهد شرکت های خوب به عالی نسبت به شرکت های مورد مقایسه اطلاعات بهتر یا بیشتری داشته اند. هر دو نوع این شرکت ها به اطلاعات خوبی دسترسی داشته اند. بنابراین کلید موفقیت داشتن اطلاعات بهتر نیست بلکه نحوه تبدیل این اطلاعات به اطلاعاتی است که نمی توان و نباید آنها را نادیده گرفت.

وقتی بدون سرزنش کردن دیگران دست به کالبدشکافی بزنید، بخش اعظم مسیر ایجاد فضایی که در آن حقیقت شنیده شود را پیموده اید. اگر افراد مناسب را سوار اتوبوس کرده باشید، هرگز نیاز ندارید کسی را سرزنش کنید و باید تنها به دنبال فهمیدن حقیقت و آموختن باشید.

واکنش های متفاوت اسکات پیپر و کیمبرلی کلارک به موضوع پراکتراند گمبل

ما را به یک نکته مهم می رساند. در مواجهه با حقایق ناخوشایند، شرکت های خوب به عالی خودشان را قوی تر و انعطاف پذیرتر نشان می دهند نه ضعیف تر و مایوس تر. آنها از مواجهه با حقایق ناخوشایند نوعی احساس شادی دارند و می گویند: ما هرگز متوقف نخواهیم شد. ما هرگز تسلیم نخواهیم شد. شاید زمان زیادی به طول بکشد اما ما سرانجام راهی را برای پیروزی خواهیم یافت.

تناقض استاکدیل

ایمان به اینکه در پایان و بدون توجه به مشکلات پیروز خواهید شد و در عین حال با تلخ ترین حقایق هر طور که باشند مقابله کنید.

هرگز گفتگویی که با استاکدیل داشتیم را بخشی از تحقیقاتم درباره شرکت های عالی نمی دانم بلکه آن را بیشتر یک درس شخصی می دانم تا سازمانی. اما وقتی می خواهم مدرک مربوط به این تحقیق را بررسی کنم، همواره این خاطره به ذهنم می آید. سرانجام در یکی از جلسات تیم تحقیق داستان استاکدیل را بیان کردم. وقتی داستان تمام شد همه در سکوت فرو رفته بودند. فکر کردم آنها به این می اندیشند که من از مسیر اصلی منحرف شده ام.

پس از لحظاتی دوان دافی که یکی از اعضای آرام و متفکر تیم بود و تجزیه و تحلیل ای اند پی را در برابر کر اگر انجام داده بود، گفت: این دقیقاً همان چیزی است که من با آن کلنجار می روم. من در تلاش هستم تا تفاوت های اساسی میان ای اند پی و کر اگر را بیابم. تفاوت دقیقاً در همین نکته است. کر اگر همانند استاکدیل است و ای اند پی همانند افراد خوش بین که فکر می کنند تا کریسمس آزاد خواهند شد.

دیگر اعضای تیم نیز شروع به صحبت کردند و تفاوت های مشابهی را میان شرکت های مورد مطالعه خود بیان کردند - ولز فارگو در برابر بانک آمریکا که هر دو با حذف نظارت دولت مواجه بودند؛ کیمبرلی کلارک در برابر اسکات پیپر که هر دو با قدرت پراکتر و گمبل مواجه بودند؛ پیستی بوئر در برابر ادر سوگراف که هر دو با از دست رفتن انحصارشان دست به گریبان بودند؛ نوکور در برابر بتلهم استیل که هر دو با مشکل واردات مواجه بودند؛ و غیره. همه آنها از این الگوی متناقض پیروی کرده اند، الگویی که ما آن را تناقض استاکدیل می نامیم.

تناقض استاکدیل مشخصه همه کسانی است که می خواهند شرکتی عالی ایجاد کنند، در زندگی خود پیشگام باشند و دیگران را رهبری کنند. چرچیل هم در جنگ جهانی دوم همین ویژگی را داشت. در یاسالار استاکدیل همانند ویکتور فرانکل که قبل از او اسیر بود، در یک اردوگاه زندانی بود. از آنجایی که شرکت های خوب به عالی نمی توانند ادعا کنند که همواره در جهانی آزاد زیسته اند یا تجربه فردی زندگی در یک اردوگاه اسرای جنگی را داشته اند، لذا همه آنها به نوعی تناقض استاکدیل را تجربه کرده اند. مهم نیست که شرایط چقدر سخت است یا اینکه چقدر درگیر کارهای بیش یا افتاده هستند. همه آنها این اعتقاد را سخ را دانند که نباید فقط زنده بمانند بلکه باید به یک شرکت عالی تبدیل شوند. در عین حال، آنها به شکلی واقع بینانه به مقابل با حقایق تلخ پیش روی خود می پردازند.

آن گونه که ما در تحقیقاتمان متوجه شدیم، عناصر کلیدی عالی شدن بسیار ساده و روشن هستند. رهبران خوب به عالی قادر بوده اند تا از مسیرهای سخت بگذرند و تنها بر چیزهایی که باعث عالی شدن شرکتشان می شده، تمرکز نمایند. آنها به این دلیل به موفقیت رسیده اند که بر هر دو جنبه تناقض استاکدیل کار کرده اند و هرگز اجازه نداده اند سایه حضورشان بر دیگران سنگینی کند. اگر قادر باشید از این الگوی دوگانه تبعیت کنید، امکان اینکه بتوانید تصمیمات خوبی اتخاذ کنید و با بینشی ساده اما عمیق، انتخاب هایی بزرگ داشته باشید را افزایش داده اید. وقتی شما بینشی ساده و منسجم داشته باشید، به دستیابی به نتایج خارق العاده بسیار نزدیک شده اید. اکنون ما به نحوه ایجاد چنین مفهوم و بینشی خواهیم پرداخت.

