با چرا شروع کنید

رهبران بزرگ چگونه الهام‌بخش دیگران می‌شوند؟

سایمون سینِک

ترجمه‌ی علیرضا خاکساران

با چرا شروع کنید

رهبران بزرگ چگونه الهام‌بخش دیگران می‌شوند؟

سایمون سینک

ترجمه: علیرضا خاکساران

حق انتشار الکترونیک برای فیدیبو محفوظ است

سرشناسه	:	سینک، سایمون؛ Sinek, Simon.
عنوان و نام پدیدآور	:	با چرا شروع کنید: رهبران بزرگ چگونه الهام‌بخش دیگران می‌شوند؟/ سایمون سینک؛ ترجمه‌ی علیرضا خاکساران.
مشخصات نشر	:	اصفهان: آموخته، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۲۷۶ ص.: مصور، نمودار.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۲۳۷-۶۴-۸
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیپا
موضوع	:	رهبری
موضوع	:	Leadership
شناسه‌ی افزوده	:	خاکساران، علیرضا، مترجم.
رده‌بندی کنگره	:	HD۵۷/۷/س۹ر۹ ۱۳۹۷
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره‌ی کتابشناسی ملی	:	۵۱۳۴۴۶۸

مقدمه‌ی ناشر

تأثیر تحولات اقتصاد جهانی بر عملکرد کسب‌وکارهای امروزی بر هیچ کس پوشیده نیست. در کنار این تحولات، جهانی‌شدن، توسعه‌ی فن‌آوری و شفافیت انتقال اطلاعات و به دنبال آن مشتریان هوشیار، تنوع الگوهای کسب‌وکار و تشدید رقابت را در پی داشته است و در این فضای رقابتی، تلاش بنگاه‌ها برای افزایش سهم بازار، تلاشی برای تسخیر قلب و روح و روان مشتریان بالقوه و بالفعل است.
انتشارات آموخته در راستای تحولات و تشدید رقابت جهانی و فرهنگ مبتنی بر اختصاص بهینه‌ی منابع محدود به منظور تأمین حداکثر نیازها، وظیفه‌ی خود دانسته با انتشار آموزه‌های مکتوب دانش علمی و نوین کسب وکار، نگاه ویژه‌ای به این حوزه داشته باشد. امید است تلاش مجموعه‌ی انتشارات بتواند ضمن اقناع جامعه‌ی کسب‌وکار، سهم بسزایی در توسعه و گسترش روزافزون این دانش داشته باشد.

انتشارات آموخته

برخی صرفاً عنوان رهبر را یدک می‌کشند و برخی در عمل رهبری می‌کنند. گروم دوم الهام‌بخش ما هستند نه گروه اول.

این رهبران فردی یا سازمانی را دنبال می‌کنیم نه به دلیل اینکه مجبوریم، بلکه خودمان می‌خواهیم. آن‌هایی را که رهبری می‌کنند نه به‌خاطر آن‌ها، بلکه به‌خاطر خودمان دنبال می‌کنیم.

این کتاب برای کسانی که می‌خواهند الهام‌بخش دیگران باشند و کسانی است که به دنبال فردی الهام‌بخش می‌گردند.

پیشگفتار مترجم

بازار کتاب‌های ترجمه در ایران داغ است. راستی دلیل مترجمان برای ترجمه‌ی کتاب چیست؟ دلیلش مسائلی مالی است؟ این کار را می‌کنند چون کار دیگری بلد نیستند؟ یا چرایی دیگری دارند؟ با خواندن این مقدمه، حداقل از چرایی من آگاه می‌شوید.
افراد و سازمان‌های موفق چرایی انجام کارشان را می‌دادند. در واقع از چرایی قدم گذاشتن در مسیری که طی می‌کنند، اطلاع دارند و چگونگی طی این مسیر را می‌دانند و ابزارهای لازم برای این کار را نیز در اختیار دارند. در مقابل، سازمان‌هایی هم هستند که در مسیر بسیار هموارتری حرکت می‌کنند ولی چرایی طی آن مسیر را نمی‌دانند یا در جایی از مسیر، چرایی‌شان را از دست داده‌اند و این سردرگمی، خودشان و کارمندان‌شان را دچار ابهام و تردید کرده و از مسیر خارج یا در آن متوقف می‌شوند. به‌طور مثال، شرکت‌هایی مانند گوگل یا اپل در حوزه‌های مختلف موفق‌اند، ولی سایر شرکت‌های مشابه به چنین موفقیتی نمی‌رسند. برادران رایت با کمترین امکانات موفق به اختراع هواپیما می‌شوند، ولی رقیب‌شان با آن همه پول و ارتباطاتی که داشت، راه به جایی نمی‌برد و حتی شاید ماجرای وجود چنین رقیبی را نشنیده باشید. برخی رهبران حتی پس از مرگ‌شان هم الهام‌بخش دیگران هستند، ولی برخی با جذبه و سخنان امیدوارکننده، فقط مدت کوتاهی در اذهان مردم باقی می‌مانند. تا به حال فکر کرده‌اید دلیل این تفاوت چیست؟
سایمون سینک در این کتاب پاسخ پرسش فوق را با استفاده از فرمولی به نام «دایره‌ی طلایی» می‌دهد. او معتقد است که فرمول موفقیت، یعنی دسترسی به منابع مالی و انسانی، به‌خودی‌خود کارساز نیست و برای رهبری افراد و سازمان‌ها باید چرایی فرد یا سازمان روشن باشد. به اعتقاد او، اگر نمی‌دانید چرا مشتریان‌تان از شما خرید می‌کنند، احتمالاً کارمندان‌تان هم نمی‌دانند چرا برای شما کار می‌کنند و در نبود این چرایی، محصول یا خدمات‌تان حکم کالایی را دارد که هر شرکت دیگری می‌تواند آن را با همان کیفیت و قیمت یا حتی قیمت رقابتی‌تر عرضه کند. در نتیجه، وارد بازی‌ای می‌شوید که در نهایت دودش به چشم خودتان می‌رود چرا که بازی کاهش قیمت و ترفندهای مختلف مانند تخفیف، اهدای جایزه و غیره در کوتاه‌مدت جواب می‌دهند، ولی تا ابد نمی‌توانند ادامه داشته باشند. نویسنده معتقد است که فقط تولید محصولات باکیفیت و بازاریابی برای آن‌ها ضامن موفقیت نیست و اعتبار و اصالت‌تان بدون روشن بودن چرایی به دست نمی‌آید.
در این کتاب، مثال‌هایی از افراد و شرکت‌هایی وجود دارند که کارشان را با

چرایی شروع کردند و به موفقیت‌های بزرگ رسیدند. اگر چرایی‌تان را بدانید و فقط با خودتان به رقابت بپردازید، می‌توانید در هر عرصه‌ای که هستید یکه‌تازی کرده و مشتریان و دنبال‌کنندگان وفاداری برای خودتان پیدا کنید. در این‌جا، وفاداری یعنی مردم محصول یا قیمت بهتری را کنار بگذارند تا به خرید از شما ادامه دهند و این فقط با روشن بودن چرایی کارتان به دست می‌آید.
نویسنده معتقد است که اندازه‌ی سازمان، نوع صنعت، محصول یا خدمت اهمیتی ندارد، اگر همه با چرایی شروع کنیم و الهام‌بخش دیگران باشیم تا همین کار را بکنند، در کنار هم می‌توانیم دنیا را تغییر دهیم.
چرایی من برای ترجمه‌ی این کتاب کمک به شما برای کشف چرایی‌تان است تا در کنار هم بتوانیم دنیای بهتری بسازیم و شما نیز چراغ راه دیگران برای یافتن چرایی‌شان باشید. امیدوارم توانسته باشم این چرایی را محقق کنم.
امیدوارم که مطالعه‌ی این اثر بتواند بیش از پیش به شما کمک کند تا با ملزومات دنیای کنونی همگام شوید و نگرش‌تان به کار و زندگی را دگرگون کند. می‌توانید پس از مطالعه‌ی این اثر، تجربه‌ی خودتان را از طریق info@Amookhteh.ir با ما در میان بگذارید.

بهار ۱۳۹۷
علیرضا خاکساران

مقدمه: چرا باید با چرا شروع کنیم؟

این کتاب درباره‌ی الگویی طبیعی، طرز فکر، رفتار و گفتاری است که برخی رهبران را قادر می‌سازد تا الهام‌بخش اطرافیان خود باشند. شاید این «رهبران مادرزادی»، با استعدادِ الهام‌بخشی به دیگران متولد شده باشند، ولی این توانایی در انحصار آن‌ها نیست. همه‌ی ما می‌توانیم این الگو را فرا بگیریم. با اندکی نظم، هر رهبر یا سازمانی قادر است چه در درون و چه در بیرون سازمان، به بقیه الهام ببخشد تا بتوانند ایده‌ها و چشم‌اندازشان را به پیش ببرند. همه‌ی ما می‌توانیم طریقه‌ی رهبری کردن را بیاموزیم.
هدف کتاب حاضر این نیست تا فقط برای رفع مشکل ایده‌ها و روش‌های ناکارآمد راه‌حلی ارائه دهد. بلکه حکم راهنمایی را دارد که بر ایده‌ها و روش‌های کارآمد تمرکز کرده و به تقویت آن‌ها می‌پردازد. قصد ندارم راهکارهای پیشنهادی دیگران را رد کنم. بیشتر پاسخ‌هایی که دریافت می‌کنیم، اگر بر پایه‌ی شواهد متقن باشند، کاملاً معتبرند. هر چند، اگر با پرسش‌های نادرست شروع کنیم و علت را نفهمیم، حتی پاسخ‌های درست نیز، در نهایت ما را به بی‌راهه می‌برند. می‌دانید که بالاخره همیشه حقیقت برملا می‌شود.
ماجراهایی که در ادامه می‌خوانید راجع به اشخاص و شرکت‌هایی‌اند که به‌طور طبیعی این الگو را در درون‌شان دارند. آن‌ها کسانی‌اند که با چرا شروع می‌کنند.

داستان شماره ۱

هدف بسیار بلندپروازانه‌ای داشت. منفعت عمومی‌اش زیاد بود. متخصصان مایل به همکاری بودند. سرمایه‌ی کافی نیز فراهم بود.
در اوایل دهه‌ی ۱۹۰۰، ساموئل پیرپونت لانگلی(۱) که تمام ارکان لازم برای موفقیت را داشت، می‌خواست اولین نفری باشد که هواپیمایی را به پرواز در می‌آورد. او، که احترام بسیاری برایش قائل بودند، از کارکنان ارشد مؤسسه‌ی اسمیت‌سونیان(۲) و استاد ریاضیات بود که سابقه‌ی تدریس در هاروارد را نیز داشت. دوستان او را چند تن از قدرت‌مندترین افراد فعال در دولت و عرصه‌ی تجارت، از جمله اندرو کارنگی(۳) و الکساندر گراهام بل، تشکیل می‌دادند. لانگلی برای تأمین بودجه‌ی پروژه‌اش، ۵۰,۰۰۰ دلار از وزارت جنگ وام بلاعوض دریافت کرد، که در آن زمان مبلغ هنگفتی به شمار می‌آمد. بهترین مغزهای آن زمان را گرد هم آورد و به معنای واقعی کلمه، تیمی رؤیایی از افراد مستعد و با دانش فنی بالا تشکل داد. لانگلی و تیمش از بهترین مواد و مصالح استفاده کردند و خبرنگاران همه‌جا به دنبالش بودند.

همه‌ی مردم این ماجرا را دنبال می‌کردند و چشم انتظار لحظه‌ای بودند که خبر موفقیت او در دستیابی به هدفش را در روزنامه‌ها بخوانند. با تیمی که جمع کرده بود و منابع فراوانی که در اختیار داشت، موفقیتش تضمین شده بود.
آیا همین‌طور بود؟
چند صد کیلومتر دورتر، ویلبر و اورویل رایت در حال کار روی ماشین پرنده‌ی خود بودند. اشتیاق آن‌ها به پرواز به قدری شدید بود که الهام‌بخش شور و شوق و تعهد گروه خاصی از افراد در شهر محل زندگی‌شان در دیتون اوهایو(۴) شده بود. هیچ حامی مالی برای این کار پرمخاطره‌شان نداشتند. وام دولتی در کار نبود. از ارتباطات چندانی با افراد سرشناس نیز برخوردار نبودند. هیچ‌یک از اعضای تیم مدرک پیشرفته یا تحصیلات دانشگاهی نداشتند، حتی خود ویلبر و اورویل. ولی اعضای تیم در مغازه‌ی محقر دوچرخه‌فروشی گرد هم آمده و رؤیای خود را به واقعیت تبدیل کردند. در ۱۷ دسامبر ۱۹۰۳، برای اولین بار در طول تاریخ،گروه کوچکی شاهد پرواز بشر بر فراز آسمان بودند.
چطور شد که برادران رایت موفق شدند، ولی گروه دیگری با تجهیزات، توان مالی و تحصیلات بهتر نتوانستند؟
ربطی به شانس نداشت. هم برادران رایت و هم لانگلی انگیزه‌ی بسیار زیادی داشتند. هر دو دارای اخلاق کاری بالایی بودند. جفت‌شان از لحاظ علمی ذهن تیزی داشتند. هر دو دقیقاً هدف یکسانی را دنبال می‌کردند، ولی فقط برادران رایت توانستند الهام‌بخش اطرافیان‌شان باشند و تیم خود را برای توسعه‌ی فناوری‌ای رهبری کنند که دنیا را تغییر می‌داد. فقط برادران رایت با چرا شروع کردند.

داستان شماره ۲

در سال ۱۹۶۵، دانشجویان دانشگاه کالیفرنیا در بِرکلی اولین کسانی بودند که به نشانه‌ی اعتراض به ایفای نقش آمریکا در جنگ ویتنام، کارت‌های دعوت به خدمت خود را در ملأعام سوزاندند. کالیفرنیای شمالی بستر پیدایش احساسات ضددولتی و ضدحکومتی بود؛ تصاویر آشوب و درگیری در برکلی و اوکلند(۵) به سراسر دنیا مخابره شد و آتش جنبش‌های همدردانه در سراسر آمریکا و اروپا را شعله‌ور کرد. ولی تقریباً سه سال پس از پایان دخالت نظامی آمریکا در جنگ ویتنام و چند ماه قبل از شروع سال ۱۹۷۶، جرقه‌ی انقلاب دیگری زده شد.
آن‌ها قصد داشتند تأثیرگذار باشند، تأثیری بسیار عظیم؛ به‌طوری که طریقه‌ی نگرش مردم به سازوکار دنیا را تغییر دهند. ولی این انقلابی‌های جوان

مبارزه‌ی مسلحانه علیه رژیم‌های استبدادی راه نینداختند. در عوض، تصمیم گرفتند تا با استفاده از نقاط قوت خود سیستم، آن را شکست دهند. عرصه‌ی تجارت میدان جنگِ استیو وُزنیاک و استیو جابز، مؤسسان شرکت اپل، بود و سلاح انتخابی آن‌ها، کامپیوتر شخصی بود.
شروع گسترش انقلاب کامپیوتر شخصی با تولید کامپیوتر اپل ۱ توسط وزنیاک بود. زمانی که توجه‌ها داشت به سمت این محصول جلب می‌شد، کامپیوتر اساساً ابزاری برای استفاده در سازمان‌های تجاری به شمار می‌آمد. کامپیوترها بسیار پیچیده و به‌قدری گران بودند که افراد متوسط توان خریدش را نداشتند. ولی وزنیاک که انگیزه‌اش پول نبود، هدف والاتری برای این فناوری در نظر گرفت. او کامپیوتر شخصی را ابزاری می‌دانست که به افراد معمولی اجازه می‌دهد از سازمان‌ها جلو بزنند. فکر می‌کرد اگر بتواند راهی پیدا کند تا کامپیوتر به دست افراد معمولی برسد، هر کسی می‌تواند بسیاری از وظایف مشابه را به مانند سازمانی که منابع مالی و انسانی زیادتری دارد انجام دهد. کامپیوتر شخصی می‌توانست زمین بازی را هموار کرده و نحوه‌ی عملکرد دنیا را دست‌خوش تغییر سازد. وُزنیاک اپل ۱ را طراحی کرد و با اپل ۲، این فناوری را بهبود داد تا با قیمت مناسب‌تر و کارآیی بالاتر ارائه شود.
مهم نیست یک ایده‌ی خوب یا یک محصول عالی، چقدر زیرکانه و چقدر رؤیایی باشد، اگر خریداری نداشته باشد، ارزشی ندارند. دوست صمیمی وزنیاک، یعنی استیو جابز بیست‌ودو ساله، دقیقاً می‌دانست چگونه عمل کند. جابز سابقه‌ی فروش قطعات الکترونیکی مانده در انبار را داشت، ولی می‌خواست ثابت کند بسیار فراتر از یک فروشنده‌ی خوب است. می‌خواست کار بسیار مهمی در دنیا انجام دهد و قصد داشت تا با تأسیس یک شرکت، آن را به انجام برساند. اپل ابزاری بود که با آن، جرقه‌ی انقلاب‌شان را زدند.
اپل در سال اول فعالیتش، فقط با یک محصول، درآمدی میلیون دلاری به دست آورد. تا سال دوم، فروشی ۱۰ میلیون دلاری داشت. در سال چهارم، ۱۰۰ میلیون دلار کامپیوتر فروخت. در سال ششم، اپل به شرکتی میلیارد دلاری با ۳,۰۰۰ کارمند تبدیل شد.
جابز و وُزنیاک تنها کسانی نبودند که در انقلاب کامپیوترهای شخصی نقش داشتند. آن‌ها یگانه افراد باهوش در عرصه‌ی تجارت نبودند؛ در واقع اطلاعات زیادی درباره‌ی تجارت نداشتند. وجه تمایز اپل توانایی آن‌ها در ساخت شرکتی با رشد سریع یا توانایی آن‌ها برای تفکر متفاوت درباره‌ی کامپیوترهای شخصی نبود. وجه تمایز اپل این است که بارها و بارها این الگو را تکرار کرده است. اپل بر خلاف تمام رقبایش، با موفقیت توانسته تفکر رایج درباره‌ی صنعت کامپیوتر، صنعت لوازم الکترونیکی کوچک، صنعت موسیقی، صنعت تلفن همراه و صنایع گسترده‌تر سرگرمی را به چالش بکشد. علت هم ساده است. اپل الهام‌بخش است. اپل با چرا شروع می‌کند.

آدم کاملی نبود. ایرادهای خودش را داشت. تنها کسی نبود که در دوران قبل از تصویب حقوق مدنی در آمریکا، رنج می‌کشید و سخنرانان باجذبه‌ی دیگری نیز بودند. ولی مارتین لوتر کینگ از استعدادی ذاتی برخوردار بود. می‌دانست چگونه به دیگران الهام ببخشد.
دکتر کینگ می‌دانست اگر جنبش حقوق مدنی به پیروزی برسد و قرار باشد تغییری واقعی و ماندگار رخ دهد، به‌جز او و هم‌پیمانانش، به افراد دیگری نیاز است. چیزی فراتر از حرف‌های شورانگیز و سخنرانی‌های فصیح را می‌طلبد. مردم و هزاران شهروند معمولی را می‌طلبد که با چشم‌اندازی مشترک، برای تغییر مملکت با یکدیگر متحد شوند. قرار بود ساعت ۱۱ صبح ۲۸ آگوست ۱۹۶۳، پیامی برای واشنگتن ارسال کنند مبنی بر اینکه آمریکا از این به بعد باید راه جدیدی را در پیش بگیرد.
برگزارکنندگان جنبش حقوق مدنی نه برای هزاران نفر دعوت‌نامه فرستادند و نه وب‌سایتی داشتند تا تاریخ مقرر آن را اعلام کنند. ولی مردم آمدند. تعدادشان بیشتر و بیشتر شد. در مجموع، حدود دوست‌وپنجاه هزار نفر به سمت محل سخنرانی رفتند تا سخنان جاودانه‌ای را که رهبر این جنبش به زبان می‌آورد و قرار بود آمریکا را برای همیشه تغییر دهد، بشنوند: «رؤیایی دارم(۶)».
توانایی جذب این میزان جمعیت از سراسر کشور، از هر رنگ و نژادی، برای گردهمایی در روز و زمان موعود ویژگی خاصی می‌طلبید. مردم می‌دانستند چه تغییری باید در آمریکا صورت بگیرد تا حقوق مدنی برای همه اجرا شود، ولی این مارتین لوتر کینگ بود که توانست الهام‌بخش یک کشور باشد تا تغییری نه فقط به نفع یک اقلیت، بلکه به نفع همه‌ی افراد، ایجاد کند. مارتین لوتر کینگ با چرا شروع کرد.

***

برخی صرفاً عنوان رهبر را یدک می‌کشند و برخی در عمل رهبری می‌کنند. اپل با دارا بودن سهم شش درصدی از بازار فروش در ایالات متحده و سهم سه درصدی از بازار فروش جهانی، از تولیدکنندگان پیشتاز کامپیوترهای خانگی به حساب نمی‌آید. ولی این شرکت رهبر صنایع کامپیوتری بوده و اکنون در صنایع دیگر نیز مشغول به رهبری است. تجارب مارتین لوتر کینگ منحصربه‌فرد نبودند، ولی با این حال توانست ملتی را برای تغییر الهام ببخشد. برادران رایت قدرت‌مندترین گروه در مسابقه‌ی به پرواز در آوردن انسان با ماشین پرنده‌ی موتوری نبودند، ولی همه‌ی ما را وارد دوره‌ی جدیدی از هوانوردی کرده و با این کار، دنیایی را که در آن زندگی می‌کنیم به کلی تغییر دادند.

هدف آن‌ها با بقیه تفاوتی نداشت و سیستم و مراحل کار آن‌ها به‌راحتی قابل کپی‌برداری بود. ولی برادران رایت، اپل و مارتین لوتر کینگ در میان همتایان خویش خوش درخشیدند. آن‌ها از عرف فاصله گرفتند و تأثیر کارشان به‌راحتی قابل کپی‌برداری نیست. آن‌ها اعضای گروه گلچین‌شده‌ای از رهبران هستند که کارهای بسیار ویژه‌ای انجام می‌دهند. آن‌ها به ما الهام می‌بخشند.
هر شخص یا شرکتی باید به بقیه انگیزه ببخشد تا دست به اقدام بزنند. برخی دیگران را برای خرید چیزی تشویق می‌کنند. برخی به دنبال حمایت یا رأی دیگران هستند. بقیه نیز مایل‌اند که به اطرافیان خود انگیزه ببخشند تا سخت‌تر یا هوشمندانه‌تر تلاش کنند یا فقط پیرو قوانین باشند. توانایی انگیزه بخشیدن به مردم به‌خودی‌خود دشوار نیست. معمولاً به برخی عوامل خارجی بستگی دارد. مشوق‌های وسوسه‌انگیز یا خطر مجازات اغلب سبب بروز رفتارهایی می‌شوند که دوست داریم. برای مثال، جنرال موتورز، به قدری در انگیزه‌بخشی به مردم برای خرید محصولاتش موفق بوده که هفتادوهفت سال، بیش از هر شرکت خودروسازی دیگری در دنیا ماشین فروخته است. آن‌ها رهبر صنعت خویش بوده‌اند، ولی رهبری نکردند.
در مقابل، رهبران بزرگ قادرند الهام‌بخش افراد باشند تا دست به اقدام بزنند. کسانی که می‌توانند الهام‌بخش باشند به دیگران احساس هدف داشتن یا حس مالکیتی می‌دهند که هیچ ارتباطی با مشوق‌های بیرونی یا منافع قابل دستیابی ندارد. کسانی که واقعاً رهبری می‌کنند می‌توانند پیروانی جمع کنند که نه به زور، بلکه به‌خاطر الهامی که گرفته‌اند، دست به اقدام بزنند. انگیزه‌ی اقدام در کسانی که الهام می‌گیرند بسیار شخصی است. احتمال کمی دارد که تحت تأثیر مشوق‌های بیرونی قرار بگیرند. افراد الهام‌گرفته به پرداخت هزینه‌ی بیشتر یا تحمل سختی، حتی رنج‌های شخصی، راضی‌اند. کسانی که توانایی الهام‌بخشی داشته باشند، پیروانی شامل حامیان، رأی‌دهندگان، مشتریان و کارگران را دور خود جمع می‌کنند تا در راستای صلاح تمام افراد عمل کنند؛ نه برای اینکه مجبورند، بلکه چون خواست خودشان است.
سازمان‌ها و رهبرانی که توانایی طبیعی و ذاتی برای الهام‌بخشی به ما داشته باشند کم هستند، ولی در اندازه و اشکال مختلف وجود دارند. آن‌ها را می‌توان در بخش های خصوصی و دولتی یافت. آن‌ها در انواع صنایع (فروش به مصرف‌کنندگان یا صنایع دیگر) حضور دارند. صرف‌نظر از اینکه کجا هستند، همه‌ی آن‌ها تأثیر بسیار زیادی روی صنایع دیگر دارند. آن‌ها وفادارترین مشتریان و وفادارترین کارمندان را دارند. احتمال اینکه سود آن‌ها از سایر شرکت‌های همتای‌شان بیشتر باشد، بسیار زیاد است. آن‌ها نوآورترند و از همه مهم‌تر، می‌توانند در درازمدت این ویژگی‌ها را حفظ کنند. بسیاری از آن‌ها صنایع را تغییر می‌دهند. برخی از آن‌ها حتی دنیا را تغییر می‌دهند.

برادران رایت، اپل و دکتر کینگ سه نمونه از آن‌ها هستند. هارلی-دیویدسون، دیزنی و خطوط هواپیمایی ساوت‌وست(۷)، سه نمونه‌ی دیگرند. جان اف. کندی و رونالد ریگان نیز قادر به الهام‌بخشی بودند. مهم نیست کجا سر و کله‌شان پیدا می‌شود، همه‌ی آن‌ها یک نقطه‌ی مشترک دارند. تمام رهبران و شرکت‌های الهام‌بخش، صرف‌نظر از اندازه یا صنعت، درست مانند هم می‌اندیشند، مثل هم عمل می‌کنند و مثل هم حرف‌شان را به گوش دیگران می‌رسانند.
و این کاملاً بر خلاف تمام افراد دیگر است.
چه می‌شد اگر همه‌ی ما می‌توانستیم یاد بگیریم مانند افراد الهام‌بخش عمل کنیم، بیندیشیم و حرف‌مان را به گوش دیگران برسانیم؟ دنیایی را مجسم می‌کنم که در آن، توانایی الهام‌بخشی فقط محدود به عده‌ی خاصی نباشد، بلکه بیشتر مردم در پی یادگیری آن باشند. بر اساس یافته‌های مطالعاتی، بیش از ۸۰ درصد مردم آمریکا به شغل رؤیایی خود مشغول نیستند. اگر بیشتر افراد می‌دانستند که چگونه سازمان‌هایی الهام‌بخش بسازند، می‌توانستیم در دنیایی زندگی کنیم که این آمار دقیقاً برعکس باشد؛ دنیایی که بیش از ۸۰ درصد مردم عاشق شغل خود باشند. افرادی که عاشق کارشان هستند از بهره‌وری و خلاقیت بیشتری برخوردارند. آن‌ها شادتر به منزل برگشته و خانواده‌های شادتری دارند. با همکاران، ارباب‌رجوع و مشتریان بهتر رفتار می‌کنند. کارمندان باانگیزه به ایجاد شرکت‌های قدرت‌مندتر و اقتصادی قوی‌تر کمک می‌کنند. علت نگارش این کتاب نیز همین است. امیدوارم بتوانم به مردم الهام ببخشم تا کارهایی بکنند که الهام‌بخش دیگران باشند و به کمک یکدیگر، شرکت‌ها، اقتصاد و دنیایی بسازیم که در آن، اعتماد و وفاداری هنجار باشند و استثنا به شمار نیایند. این کتاب قرار نیست به شما بگوید چه کاری بکنید یا آن کار را چگونه انجام دهید. هدف این کتاب ارائه‌ی مسیر اقدام به شما نیست. هدفش این است تا علت و انگیزه‌ی اقدام را به شما بدهد.
برای کسانی که ذهنی باز برای پذیرش ایده‌های نو دارند، کسانی که به دنبال ایجاد موفقیت‌های بلندمدت هستند و باور دارند که موفقیت‌شان نیازمند یاری دیگران است، چالشی پیشنهاد می‌کنم. از این پس، با چرا شروع کنید.

بخش اول: دنیایی که با چرایی شروع نمی‌کند

۱. فکر می‌کنیم می‌دانیم

در یکی از روزهای سرد ماه ژانویه، مردی چهل‌وسه ساله در مقام رئیس‌جمهور کشورش سوگند خورد. در کنارش، رئیس‌جمهور قبلی حضور داشت؛ ژنرال معروفی که پانزده سال پیش فرماندهی نیروهای نظامی سرزمینش را در جنگی بر عهده داشت که به شکست آلمان انجامید. آن رهبر جوان با مذهب کاتولیک رومی بزرگ شده بود. تا پنج ساعت پس از مراسم سوگند، نظاره‌گر رژه‌ای بود که به افتخار او ترتیب داده بودند و تا ساعت سه بامداد، مشغول جشن گرفتن بودند.

می‌دانید درباره‌ی چه کسی صحبت می‌کنم؟ درست است؟
۳۰ ژانویه‌ی ۱۹۳۳ است و بر خلاف آنچه بیشتر مردم فکر می‌کنند، متن بالا درباره‌ی جان اف. کندی نیست؛ درباره‌ی آدولف هیتلر است.
نکته این‌جاست که ما فرضیه‌سازی می‌کنیم. گاهی اوقات، درباره‌ی دنیای اطراف‌مان بر پایه‌ی اطلاعات ناقص یا نادرست خود، فرضیه‌سازی می‌کنیم. در این مورد، اطلاعاتی که به شما دادم ناقص بود. بسیاری از شما معتقد بودید که دارم درباره‌ی جان اف. کندی حرف می‌زنم، تا اینکه یک نکته‌ی جزئی اضافه کردم: تاریخ دقیق ماجرا.
این موضوع بسیار حائز اهمیت است؛ چون رفتارمان تحت تأثیر فرض‌ها و حقایقی است که درک می‌کنیم. بر اساس آنچه فکر می‌کنیم می‌دانیم، تصمیم می‌گیریم. چندی پیش، به عقیده‌ی بیشتر مردم، زمین مسطح بود. این حقیقت درک‌شده روی رفتار مردم تأثیر داشت. در آن دوران، کاوش و سیر و سیاحت در زمین بسیار کم بود. مردم می‌ترسیدند که اگر به جای خیلی دوری سفر کنند، ممکن است از لبه‌ی زمین پرت شوند. پس بیشتر اوقات از جای خود تکان نمی‌خوردند. طولی نکشید که این نکته‌ی جزئی کشف شد: زمین گرد است. همین یک نکته رفتارها را در مقیاس عظیمی تغییر داد. با این کشف، جوامع بشری سیر و سیاحت در زمین را شروع کردند. مسیرهای تجاری افتتاح شدند؛ ادویه‌جات مبادله شدند. ایده‌های جدید، همچون ریاضیات، میان جوامع به اشتراک گذاشته شدند که به انواع و اقسام نوآوری و پیشرفت انجامید. تصحیح یک فرض نادرست نسل بشر را جلو انداخت.
حال، نحوه‌ی شکل‌گیری سازمان‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را در نظر بگیرید. آیا واقعاً می‌دانیم چرا برخی سازمان‌ها موفق‌اند و برخی دیگر نه؟ یا فقط فکر

می‌کنیم می‌دانیم؟ مهم نیست تعریف‌تان از موفقیت رسیدن قیمت سهام‌تان به مقدار موردنظر، کسب مقدار معینی پول، رسیدن به درآمد مشخص، سود موردنظر، گرفتن ترفیعی بزرگ، تأسیس شرکت خودتان، کمک به فقرا یا هر چیزی دیگری باشد، در هر صورت، نحوه‌ی تلاش‌مان برای رسیدن به اهداف‌مان بسیار شبیه به هم است. برخی از ما بدون برنامه فقط پیش می‌رویم، ولی بیشترمان می‌کوشیم دست‌کم مقداری اطلاعات جمع‌آوری کنیم تا بتوانیم تصمیم‌های آگاهانه بگیریم. گاهی اوقات فرآیند جمع‌آوری اطلاعات رسمی است، مانند برگزاری نظرسنجی یا تحقیقات بازار. برخی مواقع نیز غیررسمی است، مانند درخواست مشورت از دوستان و همکاران‌مان یا بررسی تجربه‌ی شخصی خودمان برای اینکه به دیدی برسیم. صرف‌نظر از مراحل کار یا اهداف، همه‌ی ما خواهان گرفتن تصمیم‌های آگاهانه هستیم. از همه مهم‌تر، همه‌ی ما می‌خواهیم تصمیم‌های درست بگیریم.

هر چند، همان‌طور که همه‌ی ما می‌دانیم، صرف‌نظر از اطلاعاتی که جمع می‌کنیم، همه‌ی تصمیم‌ها قرار نیست درست باشند. گاهی اوقات تأثیر این تصمیم‌های نادرست زیاد نیست، ولی برخی مواقع می‌توانند فاجعه‌بار باشند. مهم نیست نتیجه‌ی کار چه می‌شود، تصمیمات‌مان بر پایه‌ی نگرشی است که به دنیا داریم که ممکن است خیلی هم دقیق نباشد. درست همان‌طور که عده‌ی زیادی با خواندن متن ابتدایی این بخش مطمئن‌اند دارم درباره‌ی جان اف. کندی حرف می‌زنم. مطمئن بودید که درست حدس زده‌اید. حتی ممکن بود به‌خاطرش شرط ببندید (رفتاری که بر پایه‌ی فرض است). مطمئن بودید، تا اینکه به نکته‌ی جزئی ماجرا یعنی تاریخ دقیق آن اشاره کردم.

فقط تصمیم‌های بد بر پایه‌ی فرض‌های نادرست گرفته نمی‌شوند. گاهی اوقات، وقتی کارها درست پیش می‌رود، فکر می‌کنیم علت را می‌دانیم، ولی آیا واقعاً این‌طور است؟ اینکه نتیجه‌ی کار دلخواه‌تان است دلیل نمی‌شود که آن را بارها و بارها تکرار کنید. یکی از دوستانم همیشه بخشی از پولش را سرمایه‌گذاری می‌کند. هر بار که موفق می‌شود دلیل موفقیتش را توانایی‌اش در انتخاب سهام درست می‌داند، حداقل خودش این‌طور فکر می‌کند. ولی هر بار که پولش را از دست می‌دهد همیشه بازار را مقصر می‌داند. با هیچ‌کدام از این منطق‌ها مشکلی ندارم؛ ولی موفقیت یا شکستش یا به آینده‌نگری و بی‌بصیرتی‌اش یا به شانس خوب و بدش بستگی دارد. ولی هر دوی این‌ها با هم امکان ندارد.

پس چگونه می‌توان مطمئن شد به علت در دست داشتن کنترل امور، تمام تصمیماتی که می‌گیریم بهترین نتایج را به دنبال خواهند داشت؟ منطق حکم می‌کند اطلاعات و داده‌های بیشتر کلید کار باشند. و این دقیقاً همان کاری است که می‌کنیم. کتاب می‌خوانیم، در سمینارها شرکت می‌کنیم، به فایل‌های

صوتی گوش می‌دهیم و از دوستان و همکاران خود سؤال می‌کنیم؛ همه‌اش با این هدف که به اطلاعات بیشتر دست یافته و بفهمیم که چگونه و به چه طریقی باید اقدام کنیم. مشکل این است که همه‌ی ما در موقعیت‌هایی بوده‌ایم که تمام داده‌های لازم را داشته‌ایم و کلی توصیه‌ی باارزش گرفته‌ایم، ولی همه‌چیز به درستی پیش نرفته است. یا شاید فقط مدت کوتاهی تأثیرگذار بوده است، شاید هم اتفاقاتی افتاده که وقوع آن‌ها را نمی‌شده پیش‌بینی کنیم. نکته‌ای کوتاه خطاب به تمام کسانی که در ابتدای این بخش به درستی آدولف هیتلر را حدس زدند: جزئیات ارائه‌شده هم برای هیتلر و هم برای جان اف. کندی صدق می‌کنند و آن فرد می‌تواند یکی از این دو باشد. باید مراقب چیزی باشید که فکر می‌کنید می‌دانید. می‌بینید که فرض‌ها، حتی اگر بر پایه‌ی مطالعات موثق باشند، ممکن است ما را به بی‌راهه ببرند.

ذاتاً این مسأله را درک می‌کنیم. می‌دانیم که حتی با انبوهی از داده‌ها و توصیه‌های مفید، اگر اوضاع طبق انتظارمان پیش نرود، احتمالاً به‌خاطر این است که از نکته‌ای جزئی، ولی حیاتی غافل شده‌ایم. در چنین مواردی، به تمام منابع‌مان سر می‌زنیم تا شاید نکات جدیدی بیابیم، بفهمیم که چه کار باید بکنیم و فرآیند کار، از نو آغاز می‌شود. البته داده‌های بیشتر همیشه کارساز نیست؛ به‌خصوص اگر ابتدای کار، فرضیه‌ای معیوب کل فرآیند را به حرکت درآورده باشد. عوامل دیگری نیز باید مد نظر قرار گیرند، عواملی که خارج از مغزهای منطقی، تحلیل‌گر و تشنه‌ی اطلاعات ما هستند.

در برخی مواقع، داده‌ای نداشته‌ایم یا تصمیم گرفته‌ایم که توصیه‌ها و اطلاعات در دسترس را نادیده بگیریم، با احساسات خود عمل کرده‌ایم و همه‌چیز خوب پیش رفته است، حتی گاهی اوقات بهتر از آنچه انتظار داشتیم. پس و پیش شدن در میان احساسات و تصمیم‌گیری منطقی به‌طور کلی طریقه‌ی اداره‌ی کسب‌وکار و حتی نحوه‌ی زندگی‌مان را نشان می‌دهد. می‌توانیم تمام گزینه‌های‌مان در هر جهتی را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنیم تا بهتر درک‌شان کنیم، ولی در نهایت، پس از این همه توصیه‌ی مفید و شواهد قانع‌کننده، هنوز سر همان جای اول‌مان هستیم: چگونه باید برای انجام عملی تصمیم بگیریم که نتیجه‌ی مطلوب را به دنبال داشته و تکرارپذیر باشید؟ چگونه می‌توانیم آینده‌نگری کامل و همه‌جانبه داشته باشیم؟

داستان جالبی درباره‌ی گروهی از مدیران آمریکایی صنعت خودرو وجود دارد که برای دیدن خطوط مونتاژ در ژاپن، به این کشور رفتند. در انتهای خط تولید، درست مانند آمریکا، درها روی لولاهای مربوطه قرار داده می‌شدند. ولی چیزی کم بود. در ایالات متحده، یکی از کارکنان خط تولید چکشی لاستیکی برداشته و روی لبه‌های در می‌کوبید تا مطمئن شود که کامل چفت شده‌اند. در ژاپن، چنین چیزی وجود نداشت. مدیران آمریکایی پرسیدند که در کدام‌یک از مراحل تولید مطمئن می‌شوید که درها کامل چفت شده‌اند.

راهنمای ژاپنی نگاهی به آن‌ها انداخت و با لبخند ملیحی گفت: «موقع طراحی مطمئن می‌شیم که درها و لولاها کامل به هم می‌خورن». در کارخانه‌ی ژاپنی، آن‌ها به بررسی مشکل نمی‌پرداختند و داده‌ها را روی هم نمی‌گذاشتند تا به بهترین راهکار برسند؛ آن‌ها در همان اول کار نتیجه‌ی مطلوب خود را مهندسی می‌کردند. اگر نتیجه‌ی مطلوب حاصل نمی‌شد، می‌دانستند که علتش تصمیمی است که در ابتدای فرآیند گرفته‌اند.
در پایان روز، پس از اینکه درهای ساخت آمریکا و درهای ساخت ژاپن از خط تولید خارج می‌شدند، هر دو کامل چفت بودند. با این تفاوت که درهای ژاپنی به استخدام شخصی برای چکش زدن به درها و خرید چکش نیازی نداشتند. از همه مهم‌تر اینکه درهای ژاپنی دارای دوام بیشتری بوده و حتی شاید در تصادفات نیز از لحاظ ساختاری بهتر عمل می‌کردند. علتش این بود که در ابتدای کار، از متناسب بودن اندازه‌ی قطعات اطمینان حاصل می‌کردند.
کاری که خودروسازان آمریکایی با چکش‌های لاستیکی خود انجام می‌دادند حرکتی برای نمایش تعداد افراد و سازمان‌های زیردست‌شان بود. اگر زمانی با نتیجه‌ای بر خلاف برنامه مواجه می‌شدند، مجموعه‌ای از تاکتیک‌های مؤثر کوتاه‌مدت را به کار می‌گرفتند تا بالاخره در یک جایی نتیجه‌ی مطلوب به دست آید. ولی این راهکارها از لحاظ ساختاری، چقدر بی‌نقص‌اند؟ بسیاری از سازمان‌ها در دنیایی پر از اهداف ملموس و چکش‌هایی برای تحقق آن‌ها فعالیت می‌کنند. هر چند، آن‌هایی که موفقیت بیشتری کسب می‌کنند، آن‌هایی که بیش‌ترین نتیجه را با افراد کمتر و منابع کمتر به دست می‌آورند، آن‌هایی که بیش از حد اعتبار دارند، محصولات و شرکت‌هایی می‌سازند یا حتی افرادی را استخدام می‌کنند که همگی با هدف اصلی مطابقت دارند. نتیجه ممکن است یکسان به نظر برسد، ولی رهبران بزرگ ارزش‌هایی را درک می‌کنند که ما نمی‌توانیم ببینیم.
تمام دستوراتی که می‌دهیم، همه‌ی مسیرهای اقدامی که تعیین می‌کنیم، تمام نتایج مدنظرمان، همه‌وهمه با یک چیز شروع می‌شوند: یک تصمیم. بعضی‌ها تصمیم می‌گیرند برای رسیدن به نتیجه‌ی دلخواه، در را دستکاری کنند تا چفت شود و برخی دیگر از جایی کاملاً متفاوت کار را آغاز می‌کنند. هر دو مسیر اقدام ممکن است نتایج کوتاه‌مدت مشابهی به بار آورند، اما چیزهای نادیدنی سبب می‌شوند موفقیت‌های درازمدت فقط برای یکی از این دو پیش‌بینی‌پذیرتر شوند: آن کسی که درک کرده چرا درها باید در مرحله‌ی طراحی چفت شوند.

۲. هویج و چماق

اغوا کردن در برابر الهام‌بخشی

امروزه کمتر محصول یا خدماتی در بازار پیدا می‌شود که مشتریان نتوانند آن را جای دیگری با همان قیمت، همان کیفیت، با همان سطح خدمات و همان امکانات خریداری کنند. اگر مزیت اول بودن در ورود به بازاری را دارید، احتمالاً پس از گذشت چند ماه، به کلی از دستش خواهید داد. اگر محصول واقعاً جدیدی ارائه دهید، به‌زودی شخص دیگری با محصولی مشابه و حتی بهتر پیدا خواهد شد.
ولی اگر از بیشتر کسب‌وکارها بپرسید که چرا مشتریان‌شان از آن‌ها خرید می‌کنند، بیشترشان در پاسخ می‌گویند که به‌خاطر کیفیت، امکانات، قیمت و خدمات عالی. به عبارت دیگر، بیشتر شرکت‌ها نمی‌دانند چرا مشتریان‌شان از آن‌ها خرید می‌کنند. موضوع جالب‌توجهی است. حال اگر شرکت‌ها نمی‌دانند چرا مشتریان‌شان از آن‌ها خرید می‌کنند، احتمال دارد که اصلاً ندانند چرا کارمندان‌شان نیز برای آن‌ها کار می‌کنند.
اگر بیشتر شرکت‌ها واقعاً ندانند چرا مشتریان‌شان از آن‌ها خرید یا چرا کارمندان‌شان برای آن‌ها کار می‌کنند، از کجا می‌خواهند بدانند چگونه باید کارمندان بیشتری را جذب و وفاداری کارمندان فعلی را تقویت کنند. واقعیت این است که بسیاری از کسب‌وکارهای امروزی بر اساس مجموعه‌ای از فرض‌های ناقص یا حتی بدتر، فرض‌های کاملاً معیوب درباره‌ی عوامل پیش‌برنده‌ی کسب‌وکارشان، تصمیم‌گیری می‌کنند.
فقط دو راه برای تأثیرگذاری بر رفتار مردم وجود دارد: یا آن‌ها را اغوا کنید یا الهام‌بخش‌شان باشید. در این‌جا بار منفی واژه‌ی اغوا کردن منظورم نیست(۸)؛ این کار بسیار متداول و تا حدودی از سر مهربانی است. در واقع، بسیاری از ما از بچگی تا کنون از این روش استفاده کرده‌ایم. «من بهترین دوستت می‌شم» یکی از تاکتیک‌های بسیار مؤثر مذاکره است که نسل‌های مختلفی از کودکان از آن استفاده کرده‌اند تا آنچه از بچه‌ی دیگری می‌خواستند به دست آورند. بچه‌هایی که به امید پیدا کردن دوست صمیمی جدید، شکلاتی به طرف مقابل داده‌اند، به شما خواهند گفت که این روش کارساز است.
از تجارت گرفته تا سیاست، اغوا کردن در تمام اشکال فروش و بازاریابی، به‌طور شایعی اجرا می‌شود. اغواگری‌های رایج خواه برای خرید، رأی‌گیری یا حمایت، عبارت‌اند از: کاهش قیمت، ترویج محصول، استفاده از ترس، فشار

همتایان، پیام‌های امیدوارکننده و وعده‌ی نوآوری با هدف تأثیرگذاری بر رفتار. وقتی شرکت‌ها یا سازمان‌ها درک شفافی از علت خرید مشتریان‌شان نداشته باشند، احتمالاً برای رسیدن به خواسته‌شان، به تعداد بسیار زیادی از انواع اغواگری متوسل خواهند شد. که بی‌دلیل هم نیست. اغواگری جواب می‌دهد.

قیمت

بسیاری از شرکت‌ها تمایلی به بالا و پایین کردن قیمت ندارند، ولی چون می‌دانند مؤثر است، انجامش می‌دهند. در واقع به حدی مؤثر است که گاهی وسوسه‌اش می‌تواند غیرقابل اجتناب باشد. فقط تعداد کمی از شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای هستند که به هنگام مواجهه با فرصتی خوب برای گرفتن کاری بزرگ، قیمت‌شان را کاهش نداده‌اند تا به طریقی آن کار را بگیرند. مهم نیست چگونه این موضوع را برای خود و مشتریان‌شان توجیه کرده‌اند، تغییر قیمت عامل اغواکننده‌ی بسیار مؤثری به شمار می‌آید. به اندازه‌ی کافی قیمت را پایین بیاورید و به این صورت، مردم از شما خرید می‌کنند. این موضوع را زمانی می‌بینیم که در پایان فصل خرده‌فروشی، محصولات برچسب «تغییر قیمت» می‌خورند. قیمت را به اندازه‌ی کافی پایین بیاورید و به این صورت، قفسه‌ها خیلی سریع خالی می‌شوند تا برای محصولات فصل بعد جا باز شود.
هر چند، بازی با قیمت ممکن است هزینه‌های زیاد و دشواری‌های چشم‌گیری برای شرکت به بار بیاورد. برای فروشنده‌ها، فروش بر اساس بازی با قیمت مانند هروئین است. منافع کوتاه‌مدتش فوق‌العاده است، ولی هر چه بیشتر ادامه دهید، سخت‌تر می‌توانید از این عادت درست بردارید. وقتی مشتریان به پرداخت قیمت‌هایی پایین‌تر از قیمت معمول برای فلان محصول یا خدمات عادت کنند، بسیار سخت می‌توان آن‌ها را وادار کرد تا هزینه‌ی بیشتری بپردازند. فروشندگان نیز برای کاهش بیشتر و بیشتر قیمت‌ها جهت حفظ توان رقابت، تحت فشارند و روزبه‌روز شاهد کاهش حاشیه سودشان می‌شوند. این مسأله لزوم فروش بیشتر با هدف جبران کاهش حاشیه‌ی سود را رقم می‌زند. برای این کار نیز فقط باید قیمت را دستکاری کرد. به این شکل، هزارتوی اعتیاد به روند نزولی قیمت شکل می‌گیرد. در دنیای مواد مخدر، به این معتادها، عَمَلی می‌گویند. در دنیای تجارت، آن‌ها را کالا می‌نامیم؛ می‌خواهد بیمه باشد، کامپیوتر خانگی، خدمات تلفن همراه یا هر نوع جنس بسته‌بندی. فهرست کالاهای ساخته‌شده با بازی قیمت همین‌طور ادامه دارد. تقریباً در تمام موارد، شرکت‌هایی که مجبورند محصولات‌شان را کالا در نظر بگیرند، خود این بلا را سر خود آورده‌اند. بحثم بر سر این نیست

که کاهش قیمت راه کاملاً مشروعی برای پیشبرد کسب‌وکار هست یا نیست، می‌خواهم بگویم در این حالت، مشکل اصلی حفظ سودآوری است.
البته در ظاهر وال‌مارت(۹) از این قاعده مستثناست. آن‌ها از طریق بازی با قیمت، کسب‌وکاری راه انداخته‌اند که به‌طرز عجیبی موفق است. ولی هزینه‌ی زیادی در بر داشته است. مقیاس وال‌مارت به آن‌ها کمک کرده دچار ضعف‌های ذاتی استراتژی قیمت نشود، ولی توجه بسیار زیاد این شرکت به قیمت برای‌شان رسوایی به بار آورده و اعتبارش را خدشه‌دار کرده است. منشأ هر کدام از رسوایی‌هایی این شرکت نیز به تلاش آن‌ها برای کاهش قیمت جهت تداوم ارائه‌ی خدمات با چنین قیمت‌های پایینی برمی‌گردد.
بازی با قیمت همیشه هزینه‌بر است. سؤال این است که چقدر می‌خواهید برای درآمدی که کسب می‌کنید، هزینه کنید؟

ترویج(۱۰)

جنرال موتورز هدف جسورانه‌ای داشت. قصد داشت بازار خودروی آمریکا را قبضه کند. در دهه‌ی ۱۹۵۰، فقط چهار خودروساز وجود داشت: جنرال موتورز، فورد، کرایسلر و ای‌ام‌سی(۱۱). پیش از ورود خودروسازهای خارجی به این عرصه، جنرال موتورز بازار را در اختیار داشت. همان‌طور که انتظار می‌رفت، شروع رقابت‌های جدید به سخت‌تر شدن حفظ این هدف انجامید. لازم به توضیح نیست که طی پنجاه سال اخیر، صنعت خودروسازی چقدر متحول شده است. ولی جنرال موتورز در قرن اخیر، با سرعت به کار خود ادامه داد و سلطه‌اش بر بازار را حفظ کرد.
هر چند، از سال ۱۹۹۰، سهم تویوتا از بازار فروش بیش از دو برابر رشد داشت. تا سال ۲۰۰۷، سهم فروش تویوتا از ۸/ ۷ درصد به ۳/ ۱۶ درصد رسید. در همین دوره، جنرال موتورز شاهد کاهش چشم‌گیر سهم خود از بازار فروش، از ۳۵ درصد در سال ۱۹۹۰ به ۸/ ۲۳ درصد در سال ۲۰۰۷ بود. در اوایل سال ۲۰۰۸، اتفاق غیرمنتظره‌ای افتاد: آمریکایی‌ها به خریدن اتومبیل‌های خارجی روی آوردند.
از دهه‌ی ۱۹۹۰، جنرال موتورز و خودروسازهای آمریکایی، در مقابله با این همجمه‌ی رقابتی از سوی ژاپن، مجبور به ارائه‌ی مشوق‌هایی با هدف بهبود سهم خود از بازار فروش شدند. یک بار، جنرال موتورز که به‌شدت در حال ترویج محصولاتش از طریق تبلیغات بود، برای مشتریانی که خودروها و کامیون‌هایش را خریده بودند، تخفیف ۵۰۰ تا ۰۰۰, ۷ دلاری به شرط خرید نقدی ارائه کرد. مدت زیادی، این روش‌های ترویجی به‌طرز چشم‌گیری کارساز بودند. بازار فروش جنرال موتورز مجدد روند صعودی در پیش گرفت(۱۲).

ولی در درازمدت، این مشوق‌ها فقط موجب افت چشم‌گیر حاشیه‌ی سود جنرال موتورز و سقوط آن‌ها به قهقرا شد. در سال ۲۰۰۷، جنرال موتورز بازای هر خودرو، ۷۲۹ دلار ضرر می‌کرد که دلیل عمده‌ی آن همین مشوق‌ها بود. جنرال موتورز که متوجه ناپایداری این مدل شده بود اعلام کرد که قرار است میزان مشوق‌های خرید نقدی را کاهش دهد و با این کاهش، بازار فروش‌شان راکد شد. نه پول نقدی در کار بود و نه مشتری. صنعت خودروسازی مشتریانی معتاد به تخفیف ساخته بود که توقع داشتند هیچ‌چیزی تحت عنوان قیمت بدون تخفیف وجود نداشته باشد.
روش‌های ترویجی، «یکی بخر، دوتا ببر» یا «ارائه‌ی اسباب‌بازی رایگان در ازای خرید»، به قدری رایج‌اند که اغلب، در همان وهله‌ی اول فراموش می‌کنیم که اغوای‌مان کرده‌اند. دفعه‌ی بعد که مثلاً برای خرید دوربین دیجیتال به بازار رفتید، به نحوه‌ی تصمیم‌گیری‌تان دقت کنید. به‌راحتی دو یا سه دوربین را پیدا خواهید کرد که دارای مشخصات مورد نیازتان (از نظر اندازه، مگاپیکسل، قیمت رقابتی و برند خوب) باشند. ولی احتمال دارد یکی از آن‌ها پیشنهاد ویژه‌ای داشته باشد (برای مثال: یک کیف رایگان یا یک عدد کارت حافظه‌ی رایگان). با وجود این همه توازن و برابری در امکانات و مزایا، گاهی اوقات فقط یک امکان اضافه‌ی کوچک باعث بر هم زدن معادلات می‌شود. در دنیای فروش بنگاه‌به‌بنگاه، به این ترویج‌ها، «ارزش افزوده» می‌گویند. ولی اصول همان است؛ چیز اضافه‌ای به‌صورت رایگان ارائه کنید تا احتمال معامله‌ی دیگران با شما بیشتر شده و ریسک معامله با شما کاهش یابد. ترویج‌ها نیز مانند بازی با قیمت مؤثرند.
طبیعت اغواکننده‌ی ترویج‌ها به حدی خوب در حوزه‌ی خرده‌فروشی جا افتاده است که برای یکی از این اصول اسم گذاشته‌اند و به آن «شکست» می‌گویند. شکست برابر است با درصد مشتریانی که نتوانسته‌اند از فرصت ترویج بهره ببرند و مجبور به پرداخت قیمت کامل محصول شده‌اند. این اتفاق معمولاً زمانی می‌افتد که مشتریان، زحمت انجام مراحل لازم برای دریافت تخفیف را به خود نمی‌دهند؛ فرآیندی که به عمد پیچیده و ناجور طراحی شده تا احتمال اشتباه و اقدام نکردن مشتریان برای دریافت تخفیف را بالا برده و میزان شکست را افزایش دهد.
برای بهره‌مندی از تخفیف، مشتری معمولاً باید یک کپی از رسید خرید برای آن‌ها بفرستد، یک تکه بارکد را از جعبه‌ی محصول برش دهد و با کلی سختی، فرم تخفیف را با اطلاعات محصول و نحوه‌ی خرید آن پر کند. ارسال بخش اشتباهی از جعبه یا جا گذاشتن بخشی از فرم درخواست ممکن است تخفیف را، هفته‌ها و ماه‌ها عقب بیندازد یا کاملاً از بین ببرد. صنعت تخفیف برای تعداد مشتریانی که زحمت درخواست برای تخفیف را به خود نمی‌دهند یا چک تخفیف خود را هیچ‌گاه نقد نمی‌کنند نیز نامی تعیین کرده است. آن را

«ریزش» می‌نامند.
برای کسب‌وکارها، مزایای کوتاه‌مدت تخفیف‌ها و سایر اغواگری‌ها مشخص است: تخفیف سبب اغوای مشتریان برای پرداخت قیمت اصلی محصولی می‌شود که فقط با این دید خرید شده که قرار است مقداری از پول محصول را تحت عنوان تخفیف پس بگیرند(۱۳). ولی حدود ۴۰ درصد مشتریان هرگز نمی‌توانند قیمت پایینی را بگیرند که فکر می‌کردند قرار است پرداخت کنند. شاید اسم آن را مالیات تنبلی مشتری بگذارید، ولی خرده‌فروشان به آن متکی هستند.
سازمان‌های تنظیم مقررات بررسی‌های موشکافانه از صنعت تخفیف به عمل آورده‌اند، ولی به موفقیت محدودی دست یافته‌اند. مراحل دریافت تخفیف همیشه طاقت‌فرسا باقی خواهند ماند که این موضوع، به معنای پول مجانی برای فروشنده است. اغواگری را به حد اعلای خود رسانده‌اند. اما به چه قیمتی؟

ترس

اگر شخصی با یک موز در جیبش، به سرقت یک بانک برود، او را به جرم سرقت مسلحانه متهم می‌کنند. بدون شک، هیچ‌یک از قربانیان حادثه در معرض خطر تیر خوردن قرار نداشتند، ولی این باور که سارق اسلحه‌ای واقعی به همراه داشته، بیشتر مورد توجه قانون است. دلیل خوبی هم دارد. سارق که به خوبی می‌داند ترس سبب تحریک آن‌ها برای موافقت با خواسته‌هایش می‌شود، با این کارش، در راستای ترساندن قربانیان گام برداشته است. ترس، خواه واقعی باشد یا ذهنی، قدرت‌مندترین عامل اغواکننده‌ی موجود از میان موارد دیگر است.
«هیچ‌کس تا به حال به‌خاطر استفاده از محصولات آی‌بی‌ام از کار اخراج نشده است». این نقل‌قول قدیمی رفتاری کاملاً بر پایه‌ی ترس را بیان می‌کند. یکی از کارمندان بخش تدارکات که موظف است بهترین تأمین‌کنندگان را برای شرکتش پیدا کند، محصول بهتر با قیمت بهتر را به علت اینکه برای شرکت کوچک‌تر و کم‌شهرت‌تری است، تأیید نمی‌کند. ترسِ واقعی یا ذهنی از اینکه وقوع هر گونه مشکلی در اثر استفاده از آن محصول شاید به قیمت شغلش تمام شود کافی است تا هدف اصلی شغلش را نادیده بگیرد و حتی دست به کارهایی بزند که به صلاح شرکت نیست.
در صورت استفاده از ترس، حقایق قابل‌پیش‌بینی نیستند. ما انسان‌ها که عمیقاً تحت تأثیر تلاش بیولوژیکی خود برای بقا هستیم، نمی‌توانیم با حقایق و دلایل، آن احساس را به‌سرعت از بین ببریم. سازوکار تروریسم نیز به همین صورت است. احتمال آماری صدمه دیدن به وسیله‌ی یک تروریست افراد را

زمین‌گیر نمی‌کند، ترس از وقوع آن عامل این مسأله است.
ترس که عامل اغواکننده‌ی بسیار قدرت‌مندی است، اغلب برای اهداف معمولی به کار می‌رود. از ترس برای بزرگ کردن بچه‌های‌مان استفاده می‌کنیم. از ترس استفاده می‌کنیم تا افراد را به پیروی از آیین‌نامه‌ای اخلاقی ترغیب کنیم. ترس معمولاً در تبلیغات خدمات عمومی استفاده می‌شود تا برای مثال، امنیت کودکان یا آگاهی مردم از ایدز بالاتر برود، یا لزوم بستن کمربند ایمنی را بیان کند. کسانی که در دهه‌ی ۱۹۸۰ برنامه‌های تلویزیون را دیده باشند، تبلیغات گسترده ضد مواد مخدر را یادشان می‌آید؛ یکی از این تبلیغات برنامه‌ی تبلیغاتی دولت برای مبارزه با اعتیاد به مواد مخدر در میان نوجوانان بود که اغلب مردم از آن تقلید می‌کردند: مردی که تخم‌مرغ تازه‌ای در دست داشت می‌گفت، «این مغز شماست». سپس تخم‌مرغ را داخل ماهی‌تابه‌ای پر از روغن داغ می‌ریخت. «این مغز شماست که روی مواد مخدر ریخته شده است. سؤالی هست؟»
تبلیغ دیگری که با قصد ترساندن نوجوان ناآگاه پخش می‌شد به این صورت بود: «کوکایین جذاب‌تان نمی‌کند... شما را می‌کشد».
به همین ترتیب، وقتی سیاست‌مداران می‌گویند رقیب‌شان مالیات را افزایش خواهد داد یا بودجه‌ی قوه‌ی قضاییه را کم خواهد کرد، یا اخبار شبانگاهی که به شما هشدار می‌دهد سلامتی یا امنیت‌تان در خطر است مگر اینکه ساعت یازده برنامه‌ی آن‌ها را تماشا کنید؛ هر دو سعی دارند بذر ترس را میان رأی‌دهندگان و بینندگان خود بپاشند. همچنین شرکت‌ها از ترس برای تحریک ناامنی‌ای که همه‌ی ما داریم استفاده می‌کنند تا محصولات خود را به فروش برسانند. به این صورت که اگر محصول یا خدمات آن‌ها را خریداری نکنید، ممکن است اتفاق بدی برای‌تان بیفتد.
«هر سی‌وشش ثانیه، یک نفر به علت سکته‌ی قلبی می‌میرد» شعار تبلیغاتی یک متخصص قلب است. «آیا در خانه‌تان رادون (ماده‌ای پرتوزا) دارید؟ همسایه‌تان احتمالاً دارد» عنوانی تبلیغاتی روی کامیونی است که برای شرکت خدماتی بررسی آلودگی منازل کار می‌کند. و البته صنعت بیمه که مایل است به شما بیمه‌ی عمر بفروشد «قبل از اینکه دیر شود».
اگر تابه‌حال کسی چیزی به شما فروخته و درباره‌ی عواقبی هشدار داده که ممکن است در صورت نخریدن آن به سرتان بیاید، باید بترسید. در واقع با سلاحی که شهره‌ی عام و خاص است به سرتان شلیک کرده تا «ارزش» انتخاب او به‌جای رقبایش را بتوانید ببینید. ممکن است فقط یک موز باشد. ولی به هر حال کارساز است.

پیام‌های امیدوارکننده

مارک توآین می‌گوید: «ترک سیگار راحت‌ترین کاری است که انجام داده‌ام. تا به حال صد بار این کار را کرده‌ام».
اگر برای دوری از چیزهای ترسناک، ترس به ما انگیزه می‌دهد، پیام‌های امیدوارکننده نیز ما را به سمت چیزهای مطلوب سوق می‌دهند. بازاریابان اغلب درباره‌ی اهمیت امیدوار بودن سخن به میان می‌آورند، به این صورت که با تبلیغ محصول یا خدمات خاصی، راه رسیدن افراد به آرزوهای‌شان را پیشنهاد می‌دهند. «شش قدم تا شادتر زیستن»، «شکم خود را به اندازه‌ی لباس‌های رؤیایی‌تان کوچک کنید!»، «در شش هفته، ثروت‌مند شوید». تمامی این پیام‌ها ما را اغوا می‌کنند. ما را با خواسته‌های‌مان یا شخصی که آرزو داریم باشیم وسوسه می‌کنند.
پیام‌های امیدوارکننده ذاتاً مثبت‌اند، ولی برای کسانی که انضباط ندارند و از ترس یا ناامنی سرزنش‌کننده‌ای رنج می‌برند که به آن‌ها می‌گوید به تنهایی توانایی دستیابی به رؤیاهای‌شان را ندارند (که در مواقع مختلف بنا بر دلایل مختلف، برای همه صادق است). این پیام‌ها از تمام روش‌ها مؤثرترند. همیشه به شوخی می‌گویم می‌توانید شخصی را با پیامی امیدوارکننده به ثبت‌نام در باشگاه ورزشی تحریک کنید، ولی برای اینکه آن‌ها را وادار کنید سه روز در هفته به باشگاه بروند، به مقداری الهام‌بخشی نیاز است. کسی که سبک زندگی‌اش سالم است و به ورزش عادت دارد، به پیام «شش قدم آسان تا کاهش وزن» واکنشی نشان نمی‌دهد. افرادی که از این سبک زندگی بهره نمی‌برند بیشتر از همه در معرض گول خوردن هستند. قبلاً هم شنیده‌اید که افراد بسیاری به‌صورت پی‌درپی، رژیم‌های غذایی مختلف را برای دستیابی به اندام ایده‌آل امتحان می‌کنند. مهم نیست کدام رژیم را برمی‌گزینند، شرط اصلی همه‌ی آن‌ها این است که ورزش منظم به همراه رژیم غذایی متعادل می‌تواند به بهبود نتایج کمک کند. به عبارت دیگر، انضباط شرط کار است. میزان ثبت‌نام در باشگاه‌ها در ژانویه‌ی هر سال ۱۲ درصد افزایش می‌یابد؛ چون مردم می‌خواهند به علت فرا رسیدن سال نو، آرزوی خود برای داشتن زندگی‌ای سالم‌تر را محقق کنند. ولی فقط بخش کوچکی از این افراد علاقه‌مند و امیدوار تا پایان سال به باشگاه می‌روند. پیام‌های امیدوارکننده می‌توانند رفتار دیگران را برانگیزانند، ولی در بیشتر مواقع، دوام چندانی ندارند.
پیام‌های انگیزه‌بخش فقط در بازار فروش به مصرف‌کننده مؤثر نیستند، در بازار فروش‌های سازمانی نیز به خوبی تأثیرگذارند. مدیران شرکت‌ها، چه کوچک چه بزرگ، همگی خواهان عملکرد خوب هستند، برای همین، تصمیماتی می‌گیرند، مشاورانی استخدام و سیستم‌هایی را اجرا می‌کنند تا آن‌ها را در مسیر دستیابی به نتایج مطلوب یاری کنند. ولی اغلب، این سیستم‌ها نیستند که با شکست مواجه می‌شوند، بلکه توانایی حفظ آن‌هاست

که با شکست مواجه می‌شود. در این خصوص، می‌توانم از تجارب شخصی‌ام بگویم. سیستم‌های بسیاری را به کار گرفته و روش‌های زیادی را امتحان کرده‌ام تا به من کمک کنند «به موفقیتی که آرزویش را دارم برسم»، ولی هر بار پس از دو هفته، به عادت‌های پیشین خودم بازگشته‌ام. به‌شدت دنبال سیستمی می‌گردم که تمام آرزوهایم را در بر بگیرد و به من کمک کند تا از به‌کارگیری سیستم‌های مختلف برای این کار دوری کنم. ولی احتمالاً نتوانم مدت زیادی از آن پیروی کنم.
این پاسخ کوتاه‌مدت به آرزوهای بلندمدت همچنان در دنیای شرکتی وجود دارد. یکی از دوستانم که مشاور مدیریت است در شرکتی میلیارد دلاری استخدام شد تا به آن‌ها کمک کند به اهداف و آرزوهای‌شان برسند. طبق توضیحات دوستم، مشکل اصلی این بود که با بروز هر گونه مسأله‌ای، مدیران شرکت همیشه به‌جای راهکارهای بلندمدت و بهتر، به سریع‌ترین و ارزان‌ترین گزینه روی می‌آوردند. درباره‌ی این شرکت می‌گفت، درست مانند افرادی که همیشه رژیم‌های مختلف را امتحان می‌کنند، «هیچ‌وقت زمان و پول کافی برای انجام درست کارها در همان دفعه‌ی اول را ندارند، ولی همیشه زمان و پول لازم برای انجام دوباره‌ی آن را دارند».

فشار همتایان

«از هر پنج دندانپزشک، چهار نفر آدامس تریدنت(۱۴)را پیشنهاد می‌کنند» پیام تبلیغاتی این شرکت آدامس‌سازی برای جلب مشتری و ترغیب شما برای امتحان کردن محصول‌شان است. «آزمایشی تحقیقاتی در یکی از دانشگاه‌های برتر نشان می‌دهد که...» متن یکی از آگهی‌های آخر شب را بیان می‌کند. «اگر محصول به اندازه‌ی کافی مورد پسند حرفه‌ای‌ها باشد، برای شما نیز به اندازه‌ی کافی مناسب است». با تبلیغ، مردم را برای خرید تحریک می‌کنند. «با بیش از چند میلیون مشتری راضی که هر روز بر تعدادشان افزوده می‌شود...» نیز متن آزاردهنده‌ی یکی دیگر از تبلیغات است. همه‌ی این‌ها فشار همتایان را نشان می‌دهند. وقتی فروشندگان می‌گویند بیشتر جمعیت یا گروهی از متخصصان محصول آن‌ها را به دیگری ترجیح می‌دهند، تلاش می‌کنند خریدار را به سمت این باور سوق دهند که آنچه آن‌ها می‌فروشند، از بقیه بهتر است. فشار همتایان کارساز است؛ چون به عقیده‌ی ما، بیشتر جمعیت یا متخصصان ممکن است بیشتر از ما بدانند. علت کارساز بودن فشار همتایان این نیست که همیشه حق با بیشتر مردم یا متخصصان است، بلکه می‌ترسیم شاید ما اشتباه کنیم.
گاهی اوقات، برای افزودن فشار همتایان به آگهی فروش، از تأیید افراد مشهور نیز استفاده می‌شود. «اگر او استفاده می‌کند...» فکر می‌کنیم «پس

باید چیز خوبی باشد». این موضوع زمانی منطقی به نظر می‌رسد که سخنان تایگر وودز(۱۵)را در حال تأیید محصولات گُلف ساخت شرکت نایکی(۱۶) یا توپ‌های گلف تایتلیست(۱۷) می‌شنویم (در واقع، مطرح شدن نام نایکی در دنیای گلف را مدیون قرارداد وودز با نایکی می‌دانند). ولی تایگر وودز خودروهای جنرال موتورز، خدمات مشاوره‌ی مدیریت، کارت‌های اعتباری، غذا و ساعتی به اسم تگ هیوور(۱۸) «با طراحی ویژه برای گلف‌بازان» را نیز تبلیغ و تأیید کرده است. این ساعت می‌تواند شوکی به اندازه‌ی پنج هزار برابر گرانِش زمین را تحمل کند؛ میزان شوکی که بیشتر احتمال دارد به توپ وارد شود، نه به خود گلف‌باز. ولی چون تایگر آن را تأیید کرده، پس باید چیز خوبی باشد. از تأیید افراد مشهور برای برانگیختن تمایل ما به شبیه شدن به آن‌ها نیز استفاده می‌شود. بارزترین نمونه، تبلیغات «می‌خوام شبیه مایک بشم» مربوط به شرکت گِیتورِید(۱۹)بود که کودکان را وسوسه می‌کرد اگر محصولات گیتورید را بنوشند، پس از بزرگ شدن شبیه مایکل جوردن خواهند شد. اگرچه با وجود این همه نمونه‌ی دیگر از تأیید محصولات توسط افراد مشهور، دیدن این ارتباط سخت‌تر شده است. مثلاً سَم واتراستون(۲۰)، بازیگر سریال تلویزیونی نظم و قانون، به فروش آنلاین سهام از طریق کارگزاری تی‌دی امِری‌تریِد(۲۱) مشغول است. اما در مورد شهرت او، مشخص نیست بازیگری که به‌خاطر ارتکاب قتل‌های دیوانه‌وار مشهور شده، تا چه حد می‌تواند برای چنین برندی سود داشته باشد. به نظرم «قابل‌اعتماد» است.

جوانان تأثیرپذیر تنها کسانی نیستند که تحت تأثیر فشار همتایان قرار دارند. بیشتر ما تجربه‌ی تحت فشار بودن به وسیله‌ی یک فروشنده را داشته‌ایم. آیا تا به حال نماینده‌ی فروشی سعی داشته تا با توضیح اینکه ۷۰ درصد رقبای‌تان از محصولات آن‌ها استفاده می‌کنند و چرا شما استفاده نکنید، محصولی اداری را به شما بفروشد؟ ولی اگر این ۷۰ درصد احمق باشند چطور؟ یا اینکه به آن ۷۰ درصد ارزش افزوده یا قیمت پایینی داده باشند که نتوانسته باشند این فرصت را از دست بدهند چطور؟ هدف از طراحی این روش فقط و فقط یک چیز است؛ اینکه شما را برای خرید تحت فشار قرار بدهند. اینکه وادارتان کنند فکر کنید چیزی کم دارید، یا همه می‌دانند ولی شما نمی‌دانید. بهتر است هم‌رنگ جماعت باشیم، درست است؟

مادرم می‌گفت: «اگر دوستات بیفتن توی چاه، تو هم باید بیفتی؟» متأسفانه اگر مایکل جردن یا تایگر وودز برای انجام همین کار پول گرفته باشند، ممکن است روندی را به جریان بیندازد.

تازگی (یا همان نوآوری)

«طی یک نوآوری بزرگ در طراحی و مهندسی، شرکت موتورولا تلفنی تولید کرده که از همه نظر برترین است». این متن آگهی در روزنامه‌ای در سال ۲۰۰۴ است که خبر ورود جدیدترین محصول یکی از تولیدکنندگان تلفن‌های همراه به این بازار فوق‌رقابتی را اعلام می‌کند. «ترکیب فلزاتی از قبیل آلومینیوم مرغوب به کار رفته در صنایع هواپیمایی با پیشرفت‌های نوین همچون آنتن داخلی و صفحه‌کلید قلم‌کاری‌شده‌ی شیمیایی، به تولید دستگاهی منجر شده که فقط ۹/ ۱۳ میلی‌متر ضخامت دارد».
و کارساز بود. میلیون‌ها نفر برای خرید آن شتافتند. در مراسم فرش قرمز، افراد مشهور گوشی‌های موتورولا ریزر(۲۲)خود را نمایش می‌دادند. حتی یکی دو نخست‌وزیر در حال صحبت با آن مشاهده شدند. تقریباً کسی نمی‌توانست ادعا کند که این گوشی با فروشی ۵۰ میلیون عددی، موفقیت بزرگی نبود. مدیر عامل سابق موتورولا، اد زندر(۲۳)، در مورد محصول جدید و موفق خود می‌گفت: «ریزر با پشت سر گذاشتن انتظارات فعلی از گوشی‌های همراه، ویترینی از نوآوری‌های انقلابی در تاریخ این صنعت است، ضمن اینکه استاندارد جدیدی را برای محصولات آینده‌ی صنعت بی‌سیم تعیین می‌کند».
این محصول موفقیت مالی بزرگی برای موتورولا به همراه داشت. در واقع یک نوآوری به‌یادماندنی بود.
همین‌طور بود؟
کمتر از پنج سال بعد، زندر مجبور به ترک شرکت شد. پس از عرضه‌ی ریزر، ارزش سهام این شرکت به ۵۰ درصد ارزش متوسطش رسید و رقبای موتورولا، با گوشی‌هایی به همان میزان نوآورانه، به‌راحتی از امکانات و کارآیی ریزر پیشی گرفتند. موتورولا مجدد به تولیدکننده‌ای در این حوزه تبدیل شد که برای سهم خود از بازار می‌جنگید. آن‌ها نیز مانند شرکت‌های قبل از خود، نوآوری را با تازگی اشتباه گرفته بودند.
نوآوری واقعی مسیر صنایع و حتی جامعه را تغیر می‌دهد. لامپ، مایکروویو، دستگاه فکس و آی‌تونز(۲۴). این‌ها نوآوری‌های واقعی هستند که سبب شدند نحوه‌ی اداره‌ی کسب‌وکارمان تغییر کند، طریقه‌ی زندگی‌مان عوض شود و در مورد آی‌تیونز، صنعت موسیقی را برای تجدیدنظر کامل روی مدل کسب‌وکارش به چالش کشید. برای مثال، افزودن دوربین به یک گوشی همراه، نوآوری نیست؛ بدون شک یک امکان عالی است، ولی صنعت را تغییر نمی‌دهد. با در نظر گرفتن این تعریف بازنگری‌شده، حتی توضیحات خود موتورولا از محصول جدیدش به شکل فهرستی از چند ویژگی عالی در می‌آید: یک قاب فلزی، آنتن پنهان، صفحه‌کلید مسطح و یک گوشی نازک. نمی‌توان اسم آن را «نوآوری انقلابی» گذاشت. موتورولا با موفقیت، جدیدترین وسیله‌ی پرزرق‌وبرق خود را برای هیجان مردم طراحی کرده بود... حداقل قبل از اینکه محصول پرزرق‌وبرق دیگری ظهور کند. به همین علت،

این امکانات را بیشتر می‌توان تازگی دانست، نه نوآوری. چون با هدف تمایز اضافه شدند، نه ابداع مجدد. چیز بدی نیست، ولی نمی‌توان به‌عنوان ارزش افزوده‌ی بلندمدت روی آن حساب کرد. همان‌طور که ریزر اثبات کرد، تازگی می‌تواند فروش را بالا ببرد، ولی تأثیر آن دوام چندانی ندارد. اگر شرکتی زود به زود ایده‌های جدید زیادی اضافه کند، ممکن است تأثیری مانند بازی با قیمت، روی محصول یا دسته‌ای خاص از محصولات داشته باشد. به هنگام تلاش برای ایجاد تمایز به وسیله‌ی افزودن امکانات بیشتر، محصولات بیشتر شبیه کالا به نظر می‌رسند. درست مانند قیمت، لزوم افزودن محصولات جدید به خط تولید با هدف جبران زیان‌های ناشی از کالایی‌شدن، به قهقرای هزارتویی مارپیچ منتهی می‌شود.

در دهه‌ی ۱۹۷۰، فقط دو نوع خمیردندان کولگیت(۲۵) وجود داشت. ولی با افزایش رقابت‌ها، فروش کولگیت شروع به کاهش کرد. به همین خاطر، شرکت محصول جدیدی را معرفی کرد که شامل ویژگی جدیدی بود؛ مثلاً افزودن فلوراید به ترکیب. سپس یک ویژگی دیگر، یک ویژگی دیگر و باز هم یک ویژگی دیگر. سفیدکننده، کنترل رنگ‌دانه، درخشش دندان. هر نوآوری‌ای، بدون شک، حداقل مدتی به افزایش فروش آن‌ها کمک کرد. این چرخه به همین منوال ادامه داشت. حدس بزنید امروزه کولگیت چند نوع خمیردندان مختلف می‌تواند به شما ارائه کند؟ سی‌ودو تا. امروزه سی‌ودو نوع مختلف خمیردندان کولگیت (بدون در نظر گرفتن چهار نوعی که برای کودکان طراحی کرده‌اند) وجود دارد. همچنین با توجه به چگونگی واکنش هر شرکت به «نوآوری‌های» شرکت دیگر، به این نتیجه می‌رسیم که رقبای کولگیت نیز به همان تعداد مدل مختلف را، تقریباً با همان کیفیت، همان مزایا و همان قیمت به فروش می‌رسانند. صدها و صدها خمیردندان برای انتخاب وجود دارند، ولی هیچ داده‌ای وجود ندارد که نشان دهد آمریکایی‌ها اکنون بیشتر از دهه‌ی ۱۹۷۰ مسواک می‌زنند. به لطف این همه «نوآوری»، فهمیدن اینکه کدام خمیردندان برای شما مناسب‌تر است، تقریباً غیرممکن شده است. تا جایی که حتی خود کولگیت در سایت‌شان، لینکی تحت عنوان «در تصمیم‌گیری به کمک نیاز دارید؟» قرار داده است. اگر به دلیل زیاد بودن مدل‌ها، برای انتخاب یکی از محصولات کولگیت به کمک آن‌ها نیاز داشته باشیم، چگونه می‌توانیم بدون کمک سایت آن‌ها، تصمیم بگیریم که چه موقع به سوپرمارکت برویم؟

این نیز مثال دیگری از جدیدترین مجموعه وسایل پُرزرق‌وبرقی بود که با هدف ترغیب افراد برای خرید یا امتحان محصولات، طراحی شده‌اند. آنچه شرکت‌ها با زیرکی تمام در قالب «نوآوری» به خورد ما می‌دهند، در واقع «تازگی» است. فقط کالاهای بسته‌بندی شده نیستند که برای اغوای مشتریان به تازگی تکیه می‌کنند؛ این روش در صنایع دیگر نیز باب شده است. این روش جواب می‌دهد، ولی به‌ندرت این استراتژی سبب تحکیم روابط

وفادارانه خواهد شد.
اپل آیفون، از آن دوران تا کنون، جای موتورولا ریزر را به‌عنوان تلفن همراهی محبوب و ضروری گرفته است. البته فقط حذف تمام دکمه‌ها و نصب صفحه‌ای لمسی نیست که آیفون را به تلفن همراهی نوآورانه تبدیل می‌کند. این‌ها امکانات فوق‌العاده‌ای‌اند. ولی دیگران نیز می‌توانند آن‌ها را کپی کنند و همچنین تعریف دسته‌ی خاصی از محصول را عوض نمی‌کند. کار بسیار مهم‌تری که اپل انجام داده، چیز دیگری است.
اپل فقط پیشتاز و رهبر نحوه‌ی طراحی گوشی‌های همراه نیست، بلکه به شیوه‌ی خاص خودش، رهبری نحوه‌ی عملکرد صنعت را نیز بر عهده دارد. در این صنعت، این ارائه‌دهنده‌ی خدمات تلفن همراه است که تمام امکانات و مزایای قابل ارائه‌ی تلفن همراه را تعیین می‌کند، نه تولیدکننده‌ی آن. تی-موبایل، ورایزن وایرلس، اسپرینت و ای‌تی اند تی(۲۶) کاربردها و امکانات گوشی‌های موتورولا، نوکیا، ال‌جی و سایر شرکت‌ها را تعیین می‌کردند تا اینکه اپل ظهور و اعلام کرد آن‌ها کاربرد گوشی‌ها را برای این شرکت‌های خدماتی تعیین خواهند کرد، نه برعکس. ای‌تی اند تی تنها شرکتی بود که پذیرفت و به این طریق، فرصت منحصربه‌فردی را برای خودش به ارمغان آورد تا فناوری جدید را ارائه کند. این همان تغییری است که سالیان دراز روی صنعت تأثیر می‌گذارد و فروش محصول پرزرق‌وبرق و جدید را برای بیش از چند سال افزایش خواهد داد.
این یعنی تازگی، درست است؟

هزینه‌ای که در ازای درآمد خود می‌پردازید

نمی‌توانم کارساز بودن این اغواگری‌ها را انکار کنم. در واقع تک‌تک آن‌ها می‌توانند روی رفتار ما تأثیر بگذارند و هر کدام‌شان می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا به موفقیت برسند. ولی هزینه‌های متقابلی نیز دارند. هیچ‌یک از آن‌ها سبب ایجاد وفاداری نمی‌شوند. به مرور زمان، این هزینه بیشتر و بیشتر می‌شود. منافع آن‌ها کوتاه‌مدت است. میزان استرس را هم برای خریدار و هم برای فروشنده بالا می‌برند. در صورتی که جیب پر پولی داشته باشید یا بدون توجه به اهداف بلندمدت، فقط به دنبال دستیابی به منافع کوتاه‌مدت هستید، چنین استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی کاملاً راست کارتان هستند.
در ورای دنیای کسب‌وکار، می‌بینیم که امروزه این اغواگری‌ها در سیاست نیز به یک هنجار تبدیل شده‌اند. درست همان‌طور که این اغواگری‌ها می‌توانند فروش را بالا ببرند، ولی وفاداری ایجاد نمی‌کنند، می‌توانند به نامزد انتخاباتی کمک کنند که پیروز شود، ولی پایه و اساسی برای رهبری ایجاد نمی‌کنند. فردی باید رهبر باشد که در بدی‌ها و خوشی‌ها دنبال‌کنندگانش را رها نکند.

رهبری توانایی هدایت افراد برای سال‌هاست، نه فقط برای یک رویداد. در دنیای کسب‌وکار، رهبری به این معناست که حتی وقتی به مشکل خوردید، مشتریان از حمایت‌تان دست برندارند. اگر اغواگری‌ها تنها استراتژی ممکن است، پس دفعه‌ی بعدی که برای خرید به تصمیم‌گیری نیاز داشته باشند، چه خواهد شد؟ پس از اینکه انتخابات با پیروزی به پایان رسید، چطور؟
تفاوت فاحشی میان تکرار خرید و وفاداری وجود دارد. تکرار خرید زمانی است که مردم چند بار از شما خرید می‌کنند. وفاداری زمانی است که مردم محصول بهتر یا قیمت بهتری را کنار می‌گذارند تا به خرید از شما ادامه دهند. اغلب مشتریان وفادار حتی به خود زحمت نمی‌دهند محصولات یا خدمات رقبا را بررسی یا گزینه‌های دیگر را امتحان کنند. وفاداری به سادگی به دست نمی‌آید، ولی تکرار خرید این امکان را دارد. فقط مسلتزم اغواگری بیشتری است.
امروزه فنون اغواگری طوری با فضای تجارت درآمیخته‌اند که حتی برای برخی افراد، ترک این عادت غیرممکن است. مانند هر اعتیاد دیگری، هدف ترک خماری نیست، بلکه یافتن راه‌چاره‌ای دیگر با سرعت و تکرار بیشتر است. به همان میزان که منافع کوتاه‌مدت آن‌ها زیاد است، به همان اندازه نیز در درازمدت، روی سلامت یک سازمان تأثیر مخرب دارند. در حال حاضر، دنیای تجارت که به نتایج کوتاه‌مدت معتاد شده، به زنجیره‌ی بزرگی از راه‌چاره‌های سریع تبدیل شده است. تاکتیک‌های کوتاه‌مدت به حدی پیچیده شده‌اند که کل اقتصاد مجهز به آمار و شبه‌علم، برای خدمت به این اغواگری‌ها توسعه یافته است. برای مثال، شرکت‌های بازاریابی مستقیم، محاسباتی ارائه می‌دهند که پس از ارسال هر تبلیغی که به در خانه‌ی افراد می‌فرستند، کدام کلمات بهترین نتایج را به دنبال خواهند داشت.
کسانی که در تبلیغات ارسالی خود پیشنهاد تخفیف می‌دهند، به خوبی می‌دانند که ارائه‌ی مشوق جواب می‌دهد و می‌دانند که هر چقدر تخفیف بیشتر باشد، مؤثرتر خواهد بود. همچنین از هزینه‌هایی که آن تخفیف‌ها به دنبال دارند مطلع هستند. تولیدکنندگان برای افزایش نفع حاصل از این تخفیف‌ها، به آمار شکست و ریزشی که بالاتر از حد مشخصی باقی بماند، اتکا می‌کنند. درست همانند فرد معتادی که رفتارش تحت تأثیر میزان لذت ناشی از نئشگی کوتاه‌مدت قرار می‌گیرد، ممکن است برای برخی افراد وسوسه‌ی اینکه شرایط لازم برای بهره‌مندی از تخفیف را سخت‌تر و مبهم‌تر کنند تا تعداد واجدین شرایط تخفیف کاهش یابد، کار مسرت‌بخشی باشد.
سامسونگ، غول صنعت الکترونیک، به مهارت زیادی در این نوع شرایط مبهم دست یافته است که سبب افزایش سودآوری تخفیف‌ها و جشنواره‌های فروش برای شرکت‌ها می‌شود. در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰، این شرکت تخفیف‌هایی تا سقف ۱۵۰ دلار روی انواع محصولات الکترونیکی ارائه می‌داد

و در بخش شرایط بهره‌مندی ذکر می‌کرد که این تخفیف برای هر آدرس، فقط یک بار قابل استفاده است؛ شرطی که در آن زمان، برای تمام افراد کاملاً منطقی به نظر می‌رسید. ولی در عمل، به‌طرز مؤثری، تمام مشتریانی که در ساختمان‌های آپارتمانی زندگی می‌کردند و بیش از یکی از ساکنین برای این تخفیف درخواست داده بود، از این شرایط محروم می‌شدند. بیش از ۴,۰۰۰ مشتری سامسونگ که به دام این تخفیف افتاده بودند، اطلاعیه‌ای دریافت کردند مبنی بر اینکه طبق آن شرط، حق بهره‌مندی از تخفیف را ندارند. این روش در دادستانی کل نیویورک مطرح شد و در سال ۲۰۰۴، سامسونگ موظف به پرداخت ۲۰۰,۰۰۰ دلار به ساکنین آپارتمان‌ها شد. این مورد حادی از شرکتی است که دستش رو شد. ولی بازی تخفیف با کَندن و ارسال بارکد محصول، پر کردن فرم‌ها و انجام همه‌ی این‌ها قبل از اتمام مهلت تعیین‌شده همچنان به خوبی پابرجاست. چگونه یک شرکت می‌تواند ادعای مشتری‌مداری کند در حالی که به این راحتی تعداد مشتریانی را می‌شمارد که موفق نمی‌شوند از این وعده‌ی صرفه‌جویی در هزینه‌ها بهره‌مند شوند؟

اغواگری‌ها منجر به خرید می‌شوند، نه وفاداری

متن آگهی از این قرار است: «ساده است؛ کافی است طلا و جواهر قدیمی‌تان را در پاکتی که هزینه‌ی ارسال ندارد و محتویاتش بیمه شده قرار دهید و طی فقط دو روز، چکی معادل ارزش طلا برای‌تان می‌فرستیم». سایت Mygoldenvelope.com یکی از پیشتازان این صنعت است که به‌عنوان دلال طلا فعالیت می‌کند و طلا را با هدف تصفیه، ذوب و معرفی مجدد به بازار کالا می‌خرد.
زمانی که داگلاس فایرشتاین و مایکل موران(۲۷) شرکت خود را تأسیس کردند، قصد داشتند تا به بهترین شرکت این حوزه تبدیل شوند. می‌خواستند صنعتی را که به اندازه‌ی یک سمساری در پایین شهر اعتبار دارد دگرگون کرده و اعتبارش را تا حد جواهرفروشی‌های لوکس بالای شهر بالا ببرند. آن‌ها برای به حد اعلا رساندن این تجربه، مبلغ زیادی را سرمایه‌گذاری کردند. کوشیدند تا تجربه‌ی خدمات پس از فروش را ایده‌آل کنند. هر دوی آن‌ها کارآفرین‌های موفقی بودند و ارزش برندسازی و خلق تجربه‌ای قوی برای مشتریان را می‌دانستند. پول زیادی را با هدف رسیدن به تعادل مناسب خرج کردند و مطمئن شدند که در تبلیغات‌شان در شبکه‌های تلویزیونی متعدد محلی و ملی، فرق‌شان را خوب به دیگران فهمانده‌اند. می‌گفتند: «از پیشنهادهای مشابه بهتریم...». درست هم می‌گفتند. ولی سرمایه‌گذاری آن‌ها مطابق انتظارشان جواب نداد.

چند ماه بعد، فایرشتاین و موران نکته‌ی مهمی را کشف کردند: تقریباً همه‌ی مشتریان آن‌ها فقط یک بار با آن‌ها معامله می‌کردند. آن‌ها کسب‌وکاری مبتنی بر معامله داشتند، ولی می‌کوشیدند آن را فراتر ببرند. به همین خاطر، از تلاش برای «بهبود خدمات‌شان نسبت به پیشنهادهای مشابه» دست برداشتند و در عوض سعی کردند خوب باشند. با توجه به اینکه قرار نبود بیشتر مردم مشتریان چندباره‌ی آن‌ها شوند، برای همین هیچ مقایسه‌ی رودررویی نسبت به خدمات دیگر انجام نمی‌گرفت. فقط باید مردم را برای تصمیم به خرید ترغیب کرده و تجربه‌ای به اندازه‌ی کافی خوشایند را ارائه می‌دادند که دیگران آن‌ها را به دوستان خود توصیه کنند. هیچ ضرورت دیگری وجود نداشت. وقتی صاحبان mygoldenvelope.com دریافتند هدف‌شان فقط ترغیب افراد به انجام معامله با آن‌هاست و لذا به سرمایه‌گذاری در مواردی که سبب ایجاد وفاداری می‌شوند نیاز ندارند، کسب‌وکارشان به شدت کارآمدتر و سودآورتر شد.
برای معامله‌هایی که به‌طور متوسط یک بار انجام می‌گیرند، سیاست هویج و چماق بهترین راهی است که سبب بروز رفتار موردنظر می‌شود. وقتی پلیس پاداشی پیشنهاد می‌دهد، به دنبال ایجاد ارتباط دوستانه با فرد خبرچین یا شاهد نیست؛ بلکه فقط معامله می‌کند. وقتی گربه‌ی خود را گم می‌کنید و برای بازگشت آن، پیشنهاد مژدگانی می‌دهید، نیازی نیست که ارتباطی ماندگار با شخص بازگرداننده‌ی آن داشته باشید؛ فقط می‌خواهید گربه‌ی خود را پس بگیرید.
اغواگری‌ها استراتژی معتبر بی‌نقصی برای ترغیب به انجام معامله یا هر رفتار دیگری هستند که فقط یک بار یا در مواقع نادر لازم می‌شود. پاداش‌های پلیس به این منظور طراحی شده‌اند که شاهدان را تشویق کنند تا پا پیش گذاشته و سرنخ‌ها و مدارکی را ارائه دهند که ممکن است به بازداشت مظنون بینجامند. مانند ترویج در بازاریابی، این اغواگری زمانی کارساز خواهد بود که این مشوق به خطرش بیارزد.
ولی در شرایطی که شخص یا سازمانی بخواهد بیش از یک معامله داشته باشد، اگر به امید رابطه‌ای وفادارانه و ماندگار باشد، اغواگری به درد نمی‌خورد. برای مثال، یک سیاست‌مدار رأی شما را می‌خواهد یا به دنبال حمایت و وفاداری شماست؟ (امروزه با توجه به نحوه‌ی برگزاری انتخابات، به نظر می‌رسد فقط پیروزی در انتخابات را می‌خواهند. تبلیغات منفی علیه رقبا، تمرکز روی مشکلات واحد و اتکا به ترس یا خواسته‌های انگیزه‌بخش، همگی این مسأله را تأیید می‌کنند. این تاکتیک‌ها سبب پیروزی در انتخابات می‌شوند، ولی بذر وفاداری را میان رأی‌دهندگان نمی‌پاشند).
صنعت خودرو در آمریکا، بنا به تجربه، هزینه‌ی گزاف اتکا به اغواگری برای پیشرفت تجارتش را دریافت، در حالی که وفاداری آن چیزی بود که باید

پرورشش می‌دادند. شاید زمانی که شرایط مناسب است و پول کافی وجود دارد، به‌کارگیری اغواگری استراتژی ماندگاری باشد، ولی تغییر در شرایط بازار هزینه‌ی آن‌ها را بسیار بالاتر برده است. به هنگام ظهور بحران نفت در سال ۲۰۰۸، حفظ مشوق‌ها و ترویج‌ها در صنعت خودرو دشوار شد (همان اتفاقی که در دهه‌ی ۱۹۷۰ افتاد). در این شرایط، مدت‌زمانی که اغواگری‌ها می‌توانستند به ایجاد منافع کوتاه‌مدت ادامه دهند بر اساس مدت زمانی تعیین می‌شد که اقتصاد می‌توانست این استراتژی را پایدار نگه دارد. چنین بستری با این فرض که رونق اقتصادی تا ابد ادامه دارد، بستری ضعیف برای ایجاد یک کسب‌وکار بر پایه‌ی آن است. مشتریان وفادار کمتر با پیشنهادها و مشوق‌های دیگر وسوسه می‌شوند، ولی در مواقعی که شرایط خوب است، جریان آزاد تجارت درک ارزش آن‌ها را دشوار می‌سازد. در مواقع سخت است که مشتریان وفادار بیش از هر زمان دیگری ارزش پیدا می‌کنند.
اغواگری‌ها کارسازند، ولی هزینه دارند. آن هم هزینه‌ای هنگفت. اگر پول کافی برای تأمین مخارج این تاکتیک‌ها وجود نداشته باشد، نبود پیروان وفادار واقعاً دردناک است. پس از ۱۱ سپتامبر، برخی مشتریان، به نشانه‌ی ابراز حمایت خود، چک‌هایی به خطوط هواپیمایی ساوت‌وست فرستادند. یکی از چک‌ها به مبلغ ۱,۰۰۰ دلار، یادداشتی به این صورت به همراه داشت: «طی این چند سال خیلی به من خوبی کردید، خواستم توی این شرایط سخت، با کمکی ناچیز، ازتون تشکر کنم». چک‌هایی که خطوط هواپیمایی ساوت‌وست دریافت کرد بدون شک به اندازه‌ای نبودند که تأثیر بزرگی روی سودآوری شرکت داشته باشند، ولی نشانگر احساسی بودند که مشتریان به این برند داشتند. آن‌ها خودشان را در آن شرایط شریک می‌دیدند. رفتار وفادارانه‌ی افرادی که پولی نفرستادند تقریباً قابل محاسبه نیست، ولی تأثیر آن در درازمدت فوق‌العاده گران‌بها بوده است، به‌طوری که به ساوت‌وست کمک کرد تا جایگاه خود را به‌عنوان سودآورترین خط هواپیمایی تاریخ حفظ کند.
اطلاع از اینکه مشتریان و کارمندانی وفادار دارید، نه تنها به کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند، بلکه برای‌تان آرامش خیال را به ارمغان می‌آورد. می‌دانید که مشتریان و کارمندان‌تان مانند دوستان وفادارتان، هنگامی که بیش از همیشه به آن‌ها نیاز دارید، کنارتان خواهند بود. حس اینکه «در این کار، در کنار یکدیگریم» که میان مشتری و شرکت، رأی‌دهنده و نامزد انتخابات یا رئیس و کارمند مشترک است، تعیین‌کننده‌ی رهبران بزرگ است.
در مقابل، اتکا به اغواگری استرس شدیدی را هم به خریدار و هم به فروشنده وارد می‌کند. برای خریدار به‌شدت سخت شده که بفهمد کدام محصول، خدمات، برند یا شرکت از همه بهتر است. درباره‌ی افزایش تعداد انواع خمیردندان و دشوار شدن انتخاب خمیردندان مناسب مزاح می‌کنم. ولی خمیردندان فقط یک استعاره است. تقریباً تمام تصمیم‌هایی که هر روز از

ما می‌خواهند بگیریم، همانند انتخاب خمیردندان است. انتخاب دفتر وکالت برای همکاری، انتخاب دانشگاه برای ثبت‌نام، انتخاب ماشین برای خرید، انتخاب شرکت برای کار و انتخاب نامزد برای رأی دادن؛ انتخاب‌های بسیار زیادی وجود دارند. تمام این تبلیغات، ترویج‌ها و فشارهایی که برای وسوسه کردن ما به روش‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند و هر کدام سخت‌تر از دیگری سعی دارند تا حمایت و پول ما را بگیرند، در نهایت به یک نتیجه‌ی ثابت می‌رسند: استرس.
همچنین شرکت‌ها که وظیفه‌شان کمک به ما در تصمیم‌گیری است، توانایی‌شان برای این کار سخت‌تر و سخت‌تر شده است. هر روز رقبا کار جدیدتر و بهتری انجام می‌دهند. اینکه دائماً مجبور باشید به ترویج جدید، تاکتیک جدید بازاریابی چریکی یا امکانی جدید برای افرودن روی آورید، کار سختی است. این موضوع به همراه تأثیرات بلندمدت سال‌هایی که تصمیمات کوتاه‌مدتی گرفته‌اید که سبب کاهش سود خالص شده‌اند، میزان استرس را در داخل سازمان بالا می‌برد. زمانی که اغواگری باب شود، هیچ‌کس پیروز نخواهد شد.
اینکه امروزه تجارت کردن و کارمند بودن در سازمان بیش از قبل استرس‌زاست، تصادفی نیست. پیتر وایبرو(۲۸)در کتابش به نام شیدایی آمریکایی: وقتی بیشتر کافی نیست(۲۹)، می‌نویسد، بسیاری از بیماری‌هایی که امروزه از آن‌ها رنج می‌بریم، به خوراک بد یا روغن‌های ناسالمی که در غذایی‌مان می‌ریزیم، ربطی ندارند. در عوض، وایبرو می‌گوید راهی که سازمان‌های آمریکایی در پیش گرفته‌اند استرس ما را به سطحی رسانده است که خودمان را به‌خاطرش مریض می‌کنیم. آمریکایی‌ها از زخم‌معده، افسردگی، فشار خون بالا، اضطراب و سرطان رنج می‌برند که بی‌سابقه است. به گفته‌ی وایبرو، تمام آن وعده‌های بیشتر، بیشتر و بیشتر در واقع بیش از حد به مدار پاداش مغزمان فشار می‌آورند. در آمریکا، منافع کوتاه‌مدتی که دنیای تجارت را پیش می‌برند، در واقع دارند سلامتی ما را نابود می‌کنند.

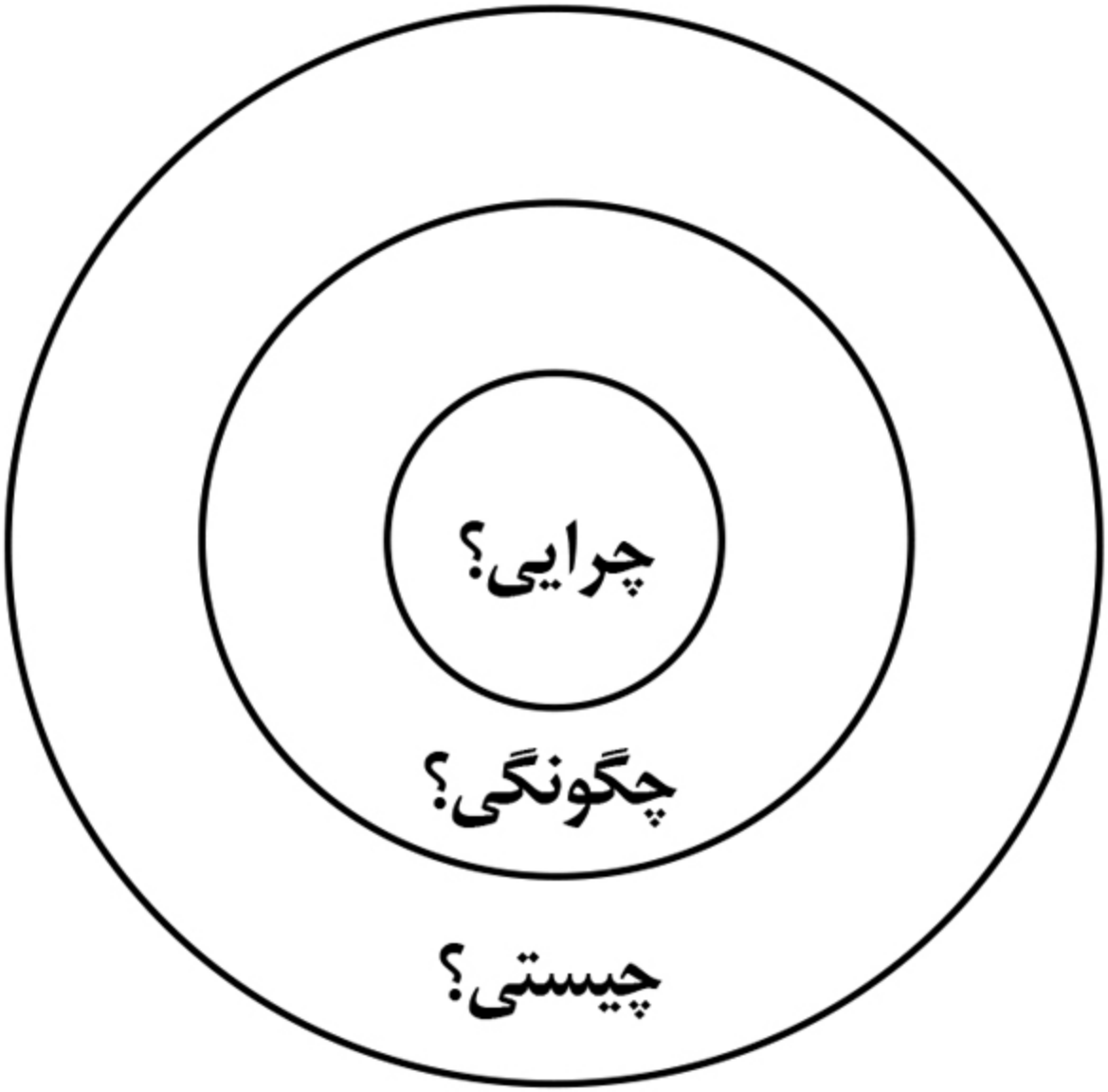
فقط کارساز بودن دال بر درست بودن نیست

خطر اغواگری‌ها این است که کارسازند و به همین دلیل، باب شده‌اند و خیل عظیمی از شرکت‌ها و سازمان‌ها، صرف‌نظر از اندازه و صنعت، از آن‌ها استفاده می‌کنند. همین موضوع به تنهایی موجب ایجاد فشار همتایان به شکل سیستماتیک می‌شود. طنز ماجرا این است که ما اغواگرها، خود توسط همین سیستم اغوا می‌شویم. با هر کاهش قیمت، ترویج، تازگی و پیام امیدوارکننده یا مبتنی بر ترسی که برای دستیابی به اهداف‌مان استفاده می‌کنیم،

شرکت‌ها، سازمان‌ها یا سیستم‌های خود را در حال ضعیف و ضعیف‌تر شدن می‌بینیم.
بحران اقتصادی که در سال ۲۰۰۸ آغاز شد، مثال حاد دیگری است از اینکه با تداوم طولانی یک فرض معیوب، چه اتفاقی خواهد افتاد. فروپاشی بازار مسکن و متعاقب آن، فروپاشی صنعت بانکداری به علت تصمیم‌گیری‌هایی بود که در داخل بانک‌ها بر اساس مجموعه‌ای از اغواگری‌ها صورت گرفت. کارمندان با پاداش‌هایی اغوا شدند که تصمیم‌های کوته‌فکرانه را رقم زدند. تمسخر و خجالت‌زده کردن کسانی که به اعتراض برمی‌خاستند مخالفین را دلسرد کرد. اعطای وام با شرایط بسیار آسان خریداران مشتاق مسکن را ترغیب می‌کرد که به هر قیمتی، بیش از توان مالی خود وام بگیرند و خانه بخرند. وفاداری‌ای در کار نبود. فقط مجموعه‌ای از تصمیمات مبتنی بر معامله بود که تأثیر داشت، ولی هزینه‌اش بالا بود. افراد انگشت‌شماری برای صلاح همه‌ی مردم کار می‌کردند. چرا باید چنین کاری می‌کردند؟ دلیلی برای انجام این کار نبود. هدف یا عقیده‌ای فراتر از لذت‌های لحظه‌ای وجود نداشت. بانکدارها اولین کسانی نبودند که با موفقیت خودشان، دچار سقوط خودشان شدند. خودروسازان آمریکایی نیز ده‌ها سال است که تشکیلات خود را به همین شکل اداره می‌کنند؛ اغواگری پشت اغواگری، تصمیم کوتاه‌مدت پشت تصمیم کوتاه‌مدت. هنگامی که اغواگری‌ها مسیر اصلی اقدام را تشکیل دهند، افت یا حتی فروپاشی تنها نتیجه‌ی منطقی خواهد بود.
واقعیت این است که در دنیای امروزی، اغواگری‌ها باب شده‌اند.
ولی جایگزینی نیز وجود دارد.

بخش دوم: دیدگاه جایگزین

۳. دایره‌ی طلایی



رهبران کمی هستند که به‌جای اغواگری، ترجیح می‌دهند برای انگیزه دادن به مردم، به آن‌ها الهام ببخشند. چه اشخاص چه سازمان‌ها، تک‌تک این رهبران

الهام‌بخش دقیقاً مانند یکدیگر می‌اندیشند، مثل هم عمل می‌کنند و مثل هم حرف‌شان را به گوش دیگران می‌رسانند. این کاملاً برعکس کاری است که بقیه‌ی ما انجام می‌دهیم. خواه آگاهانه یا غیرآگاهانه، آن‌ها کارشان را با پیروی از الگویی طبیعی انجام می‌دهند که اسم آن را «دایره‌ی طلایی» می‌گذارم.
مفهوم دایره‌ی طلایی از نسبت طلایی الهام گرفته است؛ یک رابطه‌ی ساده‌ی ریاضی که از ابتدای تاریخ، سبب پیشرفت ریاضی‌دانان، زیست‌شناسان، معماران، هنرمندان، موسیقی‌دانان و طبیعت‌دوستان شده است. از مصریان گرفته تا فیثاغورس تا لئوناردو داوینچی، بسیاری به نسبت طلایی روی آورده‌اند تا فرمولی ریاضی برای نسبت و حتی زیبایی ارائه کنند. همچنین این رابطه مهر تأییدی بر این باور است که طبیعت بیش از آنچه فکر می‌کنیم، از نظم و ترتیب برخوردار است؛ مانند تقارن برگ‌های گیاهان و دانه‌های برف با شکل هندسی کامل.
هر چند، نکته‌ی جذاب درباره‌ی نسبت طلایی این است که در زمینه‌های زیادی کاربردهای بسیاری دارد. حتی مهم‌تر از آن، فرمولی ارائه کرده که می‌تواند نتایج تکرارپذیر و قابل‌پیش‌بینی در مکان‌هایی به دست بدهد که این نتایج کاملاً تصادفی و شانسی تلقی شوند. حتی مادر طبیعت که برای بسیاری از مردم نماد غیرقابل‌پیش‌بینی بودن است، بیش از آنچه پیش‌تر می‌دانستیم، نظم و ترتیب از خود به نمایش گذاشته است. دایره‌ی طلایی نیز همانند نسبت طلایی که نشان‌دهنده‌ی شواهدی از نظم و ترتیب موجود در بی‌نظمی‌های ظاهری طبیعت است، در رفتار انسان‌ها به دنبال یافتن نظم و قابلیت پیش‌بینی است. به زبان ساده، دایره‌ی طلایی به ما کمک می‌کند علت کارهای‌مان را درک کنیم و شواهد متقاعده‌کننده‌ای ارائه می‌دهد که اگر به هنگام شروع هر کاری، از خودمان بپرسیم چرا آن کار را می‌کنیم، چه میزان موفقیت‌مان بیشتر می‌شود.
دایره‌ی طلایی دیدگاهی جایگزینِ فرض‌های موجود درباره‌ی علت دستیابی برخی رهبران و سازمان‌ها به چنین درجات بالایی از قدرت و نفوذ است. به‌وضوح به ما نشان می‌دهد که چرا اپل می‌تواند در این همه صنایع گوناگون، به نوآوری بپردازد و هرگز توانایی خود را در این راه از دست نمی‌دهد. توضیح می‌دهد که چرا برخی لوگوی هارلی‌دیویدسون را روی بدن‌شان خال‌کوبی می‌کنند. دایره‌ی طلایی نه فقط درباره‌ی چگونگی خلق سودآورترین خط هواپیمایی توسط ساوت‌وست است، بلکه درباره‌ی چرایی به نتیجه رسیدن کارهایی که انجام داد درک واضح‌تری ارائه می‌دهد. همچنین توضیح می‌دهد که چرا مردم از جنبش دکتر مارتین لوتر کینگ که سرنوشت ملتی را تغییر داد، پیروی کردند و اینکه چرا حتی پس از مرگ جان اف. کندی، چالش او برای فرود انسان روی ماه را پذیرفتیم. دایره‌ی طلایی نشان می‌دهد که چگونه این رهبران قادر بودند تا به‌جای اغوای مردم برای اقدام، به آن‌ها الهام ببخشند.

این دیدگاه جایگزین فقط برای تغییر دنیا مفید نیست؛ کاربردهای عملی برای توانایی الهام‌بخشی نیز وجود دارند. از آن می‌توان به‌عنوان راهنمایی برای بهبود چشم‌گیر رهبری، فرهنگ سازمانی، استخدام، توسعه‌ی محصولات، فروش و بازاریابی، استفاده کرد. حتی به توضیح وفاداری پرداخته و بیان می‌کند که چگونه می‌توان تکانشی کافی برای تبدیل یک ایده به جنبشی اجتماعی ایجاد کرد.
همه‌ی این‌ها از درون آغاز می‌شود. همه‌ی این‌ها با چرا شروع می‌شود.
پیش از بررسی کاربردهای این دایره‌ی طلایی، بگذارید ابتدا مفاهیم را از خارج دایره به طرف داخل تعریف کنم.

چیستی: هر شرکت و سازمانی در این کره‌ی خاکی چیستی کارش را می‌داند. این موضوع همیشه درست است، مهم نیست که کدام صنعت و چقدر بزرگ یا کوچک باشد. همه می‌توانند به‌راحتی محصولات یا خدماتی را که یک شرکت به فروش می‌رساند یا وظیفه‌ی شغلی را که در آن سیستم دارند، توضیح دهند. چیستی‌ها به‌راحتی قابل شناسایی هستند.

چگونگی: برخی شرکت‌ها یا مردم از چگونگی کارشان اطلاع دارند. چگونگی‌ها اغلب برای توضیح درباره‌ی چگونگی برتری یا تفاوت چیزی نسبت به سایر چیزها به کار گرفته می‌شوند؛ خواه اسم آن‌ها را «ارزش پیشنهادی متمایزکننده»، «فرآیند اختصاصی» یا «گزاره‌ی منحصربه‌فرد فروش» بگذاریم. بسیاری از مردم معتقدند که چگونگی‌ها که به اندازه‌ی چیستی‌ها شفاف نیستند، عوامل متمایزکننده یا برانگیزاننده در یک تصمیم‌گیری هستند. این فرض که چگونگی‌ها به تنهایی کافی‌اند، نادرست است. یک نکته‌ی جزئی از قلم افتاده است:

چرایی: تعداد انگشت‌شماری از افراد یا شرکت‌ها می‌توانند به وضوح چرایی کارشان را به زبان بیاورند. منظور از چرایی، پول درآوردن نیست؛ پول درآوردن نتیجه‌ی کار است نه چرایی آن. منظورم از چرایی این است که هدف، انگیزه یا عقیده‌تان چیست؟ چرا شرکت‌تان وجود دارد؟ چرا هر روز صبح از رخت‌خواب بیرون می‌آیید؟ چرا باید برای کسی مهم باشید؟
وقتی بیشتر سازمان‌ها یا افراد می‌خواهند فکر کنند، دست به اقدامی بزنند یا حرف‌شان را به گوش دیگران برسانند، این کار را از بیرون به درون، یعنی از چیستی به چرایی، انجام می‌دهند. که دلیل هم دارد؛ از شفاف‌ترین بخش به سمت مبهم‌ترین حرکت می‌کنند. همیشه چیستی کارمان را بیان می‌کنیم، گاهی اوقات چگونگی آن را به زبان می‌آوریم، ولی به‌ندرت درباره‌ی چرایی آن صحبت می‌کنیم.

ولی شرکت‌های الهام‌گرفته و رهبران الهام‌گرفته این‌گونه نیستند. تک‌تک آن‌ها صرف‌نظر از اندازه و صنعت‌شان، از درون به بیرون، فکر می‌کنند، دست به اقدام می‌زنند یا حرف‌شان را به گوش دیگران می‌رسانند.
از اپل زیاد مثال می‌زنم؛ چون شهرت گسترده‌ای دارد و محصولاتش به‌راحتی قابل دسترسی و مقایسه با سایرین است. در ضمن، موفقیت اپل در طول زمان معمولی نیست. توانایی آن‌ها در حفظ جایگاه خود به‌عنوان یکی از نوآورترین شرکت‌ها و همچنین توانایی‌شان در جذب گروهی از پیروان، اپل را به مثال بسیار خوبی برای بیان بسیاری از اصول دایره‌ی طلایی تبدیل کرده است.
با یک مثال ساده‌ی بازاریابی شروع می‌کنم.
اگر اپل مانند بسیاری از شرکت‌های دیگر بود، پیام بازاریابی از سوی آن‌ها از بیرون به درون دایره‌ی طلایی حرکت می‌کرد. از گفته‌هایی در این مورد شروع می‌شد که شرکت چه‌چیزی می‌سازد یا چه کاری انجام می‌دهد، پس از آن بیان می‌کردند که به عقیده‌ی آن‌ها چگونه با رقبای خود تفاوت دارند یا از آن‌ها بهترند؛ در ادامه مردم را به اقدام فرامی‌خواندند. در این صورت، شرکت انتظار رفتار خاصی را داشت، که در این مورد، انجام یک خرید بود.
اگر اپل مانند دیگران بود، پیام بازاریابی آن‌ها ممکن بود چیزی شبیه به این باشد:
ما کامپیوترهای عالی می‌سازیم.
آن‌ها به زیبایی طراحی شده، به‌راحتی قابل استفاده‌اند و کاربرپسندند.
می‌خواهید یکی بخرید؟
این پیام تبلیغاتی چندان جذاب و متقاعدکننده‌ای نیست، ولی روش فروش بسیاری از شرکت‌ها به ما همین است. عرف همین است. ابتدا با چیستی کارشان شروع می‌کنند: «این ماشین جدید ماست». سپس برای‌مان از چگونگی کارش یا بهتر بودنش می‌گویند: «دارای صندلی‌های چرمی، مصرف پایین بنزین و قیمت عالی است». سپس مردم را به اقدام فرامی‌خوانند و منتظر رفتاری از سوی ایشان می‌مانند.
این الگو را در بازارهای فروش به مصرف‌کننده و نیز بازار فروش به سازمان‌ها مشاهده می‌کنید: «این شرکت حقوقی ماست. وکلای ما در بهترین مدارس به تحصیل پرداخته‌اند و نماینده‌ی موکل‌های بزرگی هستیم. با ما همکاری کنید». این الگو در سیاست نیز به خوبی به چشم می‌خورد: «این نامزد ماست، این‌ها دیدگاه او درباره‌ی مالیات و مهاجرت است. تفاوت او را با بقیه می‌بینید؟ به او رأی دهید». در تمام موارد، پیام مخابره شده در راستای تلاش برای قانع کردن افراد به پذیرش ارزشی متفاوت یا برتر سازماندهی می‌شود.
ولی این کاری نیست که رهبران و سازمان‌های الهام‌بخش انجام می‌دهند.

همه‌ی آنها، صرف‌نظر از اندازه و صنعت‌شان، از درون به بیرون، فکر می‌کنند، دست به اقدام می‌زنند یا حرف‌شان را به گوش دیگران می‌رسانند.
بیایید بار دیگر نگاهی به مثال اپل بیندازیم و مثال را مجدد در جهت اینکه اپل واقعاً چگونه پیامش را به گوش افراد می‌رساند، بازنویسی کنیم. این بار، مثال ما با چرایی آغاز می‌شود.
هرکاری که می‌کنیم، اعتقادمان این است که باید وضعیت موجود را به چالش بکشیم. باورمان این است که باید متفاوت فکر کرد.
طراحی زیبای محصولات، سهولت استفاده و کاربرپسند بودن روش ما در چالش کشیدن وضعیت موجود است.
اتفاقاً کامپیوترهای بسیار خوبی هم می‌سازیم.
می‌خواهید یکی بخرید؟
این پیامی کاملاً متفاوت است. واقعاً حس دیگری نسبت به پیام اول القا می‌کند. با خواندن نسخه‌ی دوم، برای خرید کامپیوتر از اپل، اشتیاق بسیار بیشتری داریم؛ فقط ترتیب اطلاعات ارائه‌شده را برعکس کردم. هیچ ترفند، اغواگری، اشانتیون، پیام امیدوارکننده و آدم مشهوری در کار نیست.
اپل فقط ترتیب اطلاعات را برعکس نمی‌کند؛ بلکه پیام آن‌ها با چرایی، هدف، انگیزه یا عقیده‌ای شروع می‌شود که هیچ ربطی با چیستی کارشان ندارد. چیستی کارشان (یعنی محصولاتی که می‌سازند، از کامپیوتر گرفته تا ابزارهای الکترونیکی کوچک)، دیگر به‌عنوان علتی برای خرید استفاده نمی‌شود، بلکه مدرک ملموسی برای هدف‌شان به شمار می‌آید. طراحی و رابط کاربری محصولات اپل، اگرچه از اهمیت زیادی برخوردارند، به تنهایی برای حصول چنین وفاداری عجیبی میان مشتریان آن‌ها کافی نیستند. این عناصر مهم به ملموس و عقلانی کردن اهداف کمک می‌کنند. دیگران نیز می‌توانند بهترین طراحان و مهندسان را استخدام کرده و به ساخت محصولاتی زیبا با کاربری راحت بپردازند و تمام کارهایی را که اپل انجام می‌دهد، کپی کنند، حتی می‌توانند کارمندان اپل را برای کار خود از آن‌جا بدزدند؛ ولی نتایج کار یکسان نخواهد بود. کپی‌برداری از آنچه اپل انجام می‌دهد و چگونگی انجام آن‌ها به تنهایی کارساز نیست. چیز دیگری نیز وجود دارد، عاملی که توضیحش بسیار سخت است و تقریباً قابل کپی‌برداری نیست همان چیزی است که به اپل چنین قدرت و نفوذی در بازار را می‌دهد. این مثال ثابت می‌کند که مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند؛ آن‌ها چرایی کارتان را می‌خرند.
این جمله ارزش تکرار را دارد: مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند؛ آن‌ها چرایی کارتان را می‌خرند.
توانایی اپل در طراحی چنین محصولات نوآورانه‌ای با این ثبات‌قدم و ایجاد چنین وفاداری عجیبی برای محصولات‌شان حاصل چیزی فراتر از چیستی

کارشان است. مشکل این است که سازمان‌ها از امکانات و مزایای ملموس برای ساخت پیامی منطقی استفاده می‌کنند تا بیان کنند که چرا شرکت، محصول یا ایده‌ی آن‌ها از بقیه بهتر است. گاهی اوقات این مقایسه‌ها رک و راست انجام می‌شوند و گاهی نیز قیاس و تشبیه برای‌شان به کار می‌رود؛ ولی تأثیر هر دو یکسان است. شرکت‌ها می‌کوشند تا چیستی کارشان را به ما بفروشند، ولی ما چرایی کارشان را می‌خریم. منظورم از اینکه می‌گویم آن‌ها از بیرون به درون پیام‌شان را به گوش مردم می‌رسانند، همین است؛ آن‌ها با چیستی و چگونگی شروع می‌کنند.

ولی وقتی از درون به بیرون پیام را منتقل می‌کنیم، چرایی به‌عنوان دلیلی برای خرید و چیستی به‌عنوان مدرک ملموسی برای آن باور به کار گرفته می‌شود؛ چیزهایی که می‌توانیم برای اثبات عقلانی بودن انتخاب‌مان و توضیح دلایل کشش ما به سوی آن محصول، شرکت یا ایده‌ای به‌جای دیگری، به آن‌ها اشاره کنیم.

آنچه شرکت‌ها انجام می‌دهند عوامل خارجی‌اند، ولی چرایی کارشان موضوع عمیق‌تری است. در عمل، چیز خاصی درباره‌ی اپل وجود ندارد. اپل نیز شرکتی مانند شرکت‌های دیگر است. تفاوت واقعی میان اپل و هیچ‌یک از رقبایش مانند دل، اچ‌پی، گیت‌وی و توشیبا([۳۰]) وجود ندارد. فرقی نمی‌کند، یکی را انتخاب کنید. همه‌ی آن‌ها دارای ساختار شرکتی‌اند. شرکت چیزی جز یک ساختار نیست. همه‌ی آن‌ها کامپیوتر می‌سازند. همه‌ی آن‌ها سیستم‌های کارآمد و سیستم‌های ناکارآمدی دارند. همه‌ی آن‌ها به‌طور برابر به توانایی‌های یکسان، منابع یکسان، سازمان‌های یکسان، مشاوران یکسان و رسانه‌های یکسان دسترسی دارند. همه‌ی آن‌ها چند مدیر خوب، چند طراح خوب و چند مهندس باهوش دارند. همه‌ی آن‌ها محصولاتی می‌سازند که به درد می‌خورند و محصولاتی می‌سازند که به درد نمی‌خورند... حتی اپل. ولی چرا اپل دارای چنین سطح نامتعارفی از موفقیت است؟ چرا نوآورتر است؟ چرا همواره سودآوری بیشتری دارند؟ چگونه توانستند چنین گروه وفاداری از پیروان برای خود تشکیل دهند، چیزی که شرکت‌های انگشت‌شماری می‌توانند به آن دست یابند؟

مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند، چرایی آن را می‌خرند. به همین دلیل، اپل به انعطاف‌پذیری فوق‌العاده‌ای دست یافته است. مشخص است که مردم با خرید کامپیوتر از اپل مشکلی ندارند. ولی با خرید پخش‌کننده‌ی موسیقی، گوشی همراه یا غیره نیز هیچ مشکلی ندارند. مشتریان و سرمایه‌گذاران کاملاً از اینکه اپل این همه محصول را در دسته‌های مختلف ارائه می‌کند، راضی‌اند. آنچه آن‌ها را متمایز می‌کند، چیستی کارشان نیست، بلکه چرایی کارشان است. محصولات‌شان به هدف‌شان جان می‌بخشند.

آن‌قدر بی‌عقل نیستم که بگویم محصولات‌شان اهمیتی ندارند؛ البته که دارند.

ولی علت اهمیت آن‌هاست که با خرد متداول در تضاد است. محصولات اپل برای آن‌ها، علت برتر پنداشتن اپل نیستند؛ محصولات‌شان، چیزهایی که اپل می‌سازد، شاهد مثال ملموسی از باورهای اپل به شمار می‌آیند. این ارتباط واضح میان چیستی کارشان و چرایی آن است که اپل را متمایز می‌سازد. علت اینکه اپل را معتبر و اصیل می‌دانیم، همین است. هر کاری که انجام می‌دهند، در راستای نشان دادن چرایی آن‌ها و با هدف به چالش کشیدن وضعیت فعلی است. صرف‌نظر از محصولاتی که می‌سازند و صنعتی که در آن به فعالیت می‌پردازند، همیشه واضح است که اپل «متفاوت فکر می‌کند».
اولین باری که اپل با سیستم عامل مکینتاش عرضه شد و دارای سیستم عاملی با رابط کاربری گرافیکی بود و نه یک زبان پیچیده‌ی کامپیوتری، نحوه‌ی عملکرد کامپیوترهای آن زمان را به چالش کشید. در ضمن، زمانی که بیشتر شرکت‌های فناوری شاهد بزرگ‌ترین فرصت بازاریابی در میان کسب‌وکارهای دیگر بودند، اپل قصد داشت به شخصی که در خانه نشسته است، قدرتی به اندازه‌ی یک شرکت بدهد. چرایی اپل، برای به چالش کشیدن وضعیت فعلی و قدرت بخشیدن به اشخاص، الگویی است که در هر حرفی که می‌زنند و هر کاری که می‌کنند، تکرار می‌شود. این الگو در آی‌پاد(۳۱) آن‌ها جان گرفته و در آی‌تونز حتی بیشتر می‌شود، خدمتی که وضعیت فعلی مدل توزیع صنعت موسیقی را به چالش کشید و تناسب بیشتری با نحوه‌ی استفاده‌ی افراد از موسیقی داشت.
صنعت موسیقی بر اساس فروش آلبوم سازماندهی شده بود، این مدل هنگامی تکامل یافت که گوش دادن به موسیقی یکی از فعالیت‌هایی بود که بیشتر در خانه انجام می‌دادیم. در سال ۱۹۷۹، سونی با عرضه‌ی واکمن، این مدل را تغییر داد. ولی حتی واکمن و بعدها دیسک‌من، به تعداد نوار کاست یا سی‌دی‌هایی محدود بود که می‌توانستید علاوه بر دستگاه با خود به همراه داشته باشید. ابداع فرمت موسیقی ام‌پی‌تری(۳۲) همه‌ی این‌ها را تغییر داد. فشرده‌سازی دیجیتالی این امکان را فراهم کرد که تعداد زیادی آهنگ در یک دستگاه قابل‌حمل و به‌نسبت ارزان ذخیره شود. توانایی گوش دادن به موسیقی به هنگام پیاده‌روی با استفاده از دستگاهی قابل‌حمل، موسیقی را به چیزی مبدل ساخت که بیشتر بیرون از خانه به آن گوش داده می‌شد. ام‌پی‌تری نه تنها مکان گوش دادن به موسیقی را عوض کرد، بلکه فرهنگ ما را، از جمع‌آوری آلبوم به جمع‌آوری آهنگ تغییر داد. در حالی که صعنت موسیقی همچنان سرگرم تلاش برای فروش آلبوم به ما بود، یعنی مدلی که دیگر مناسب رفتار مصرف‌کنندگان نبود، اپل آی‌پاد خود را با پیشنهاد «۱,۰۰۰ آهنگ در جیب‌های‌تان» معرفی کرد. اپل با آی‌پاد و آی‌تونز، با توجه به نحوه‌ی زندگی ما، بسیار بهتر از قبل ارزش ام‌پی‌تری و دستگاه پخش‌کننده‌ی آن را به گوش ما رساند. تبلیغات آن‌ها توضیحات خسته‌کننده‌ای درباره‌ی جزئیات

محصول ارائه نمی‌داد؛ درباره‌ی خودشان نبود، درباره‌ی ما بود. ما نیز فهمیدیم که چرا چنین چیزی می‌خواستیم.
اپل مخترع ام‌پی‌تری نبود، فناوری آی‌پاد را نیز اختراع نکرد؛ ولی به‌خاطر تغییر صنعت موسیقی با آن، شهرت یافت. در واقع، پخش‌کننده‌ی موسیقی قابل‌حمل با حافظه‌ی چند گیگابایتی به‌وسیله‌ی شرکت کریِیتیو تکنولوژی(۳۳) اختراع شد؛ شرکتی فناوری‌محور مستقر در سنگاپور که با ساخت فناوری صوتی ساوند بلَستِر(۳۴) معروف شد که به کامپیوترهای خانگی امکان می‌داد صدادار باشند. در واقع، اپل تا ۲۲ ماه پس از ورود کریِیتیو به بازار، از آی‌پاد خود رونمایی نکرد. خود همین یک نکته مزیت اول بودن در ورود به یک بازار را زیر سؤال می‌برد. کریِیتیو که تاریخچه‌ی طولانی‌تری در صنعت صوت دیجیتال داشت، بسیار بیش از اپل، واجد شرایط معرفی یک محصول موسیقی دیجیتالی بود. مشکل این بود که محصول خود را به صورت «یک پخش‌کننده‌ی موسیقی ۵گیگابایتی» معرفی کرد. این پیام دقیقاً با شعار «۱,۰۰۰ آهنگ در جیب‌های‌تان» از اپل، یکسان است. تفاوت آن‌ها در این است که کریِیتیو به ما می‌گفت که محصول‌شان چیست، ولی اپل می‌گفت که چرا به آن نیاز داریم.
فقط بعد از اینکه تصمیم می‌گرفتیم یک آی‌پاد داشته باشیم، چه‌چیزی مهم بود؛ می‌توانستیم نسخه‌ی ۵ گیگابایتی، ۱۰ گیگابایتی و غیره را انتخاب کنیم؛ همان جزئیات ملموسی که ثابت می‌کرد می‌توانیم ۱,۰۰۰ عدد آهنگ در جیب‌های‌مان داشته باشیم. تصمیم ما با چرا شروع می‌شد، اپل نیز دقیقاً همین را پیشنهاد می‌داد.
چند نفرمان می‌توانیم با قاطعیت بگوییم که آی‌پاد بدون شک بهتر از زِن(۳۵)، محصول شرکت کریِیتیو، بود؟ برای مثال، آی‌پادها هنوز هم با مشکلات تعویض باتری و عمر کم آن دست‌به‌گریبان هستند. هر لحظه ممکن است خراب شوند. احتمالاً زِن بهتر است. واقعیت این است که اصلاً اهمیتی نمی‌دهیم که این‌طور است یا خیر. مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند، بلکه چرایی آن را می‌خرند. این شفافیت در بیان چرایی اپل است که به آن‌ها چنین توانایی بی‌نظیری در نوآوری می‌دهد تا اغلب با شرکت‌هایی رقابت کنند که به ظاهر بیش از اپل واجد شرایطند و در صنایعی موفق شوند که خارج از حوزه‌ی کاری اصلی‌شان هستند.
این موضوع را نمی‌توان برای شرکت‌هایی بیان کرد که حس مبهمی از چرایی دارند. وقتی سازمانی خودش را بر اساس چیستی کارش معرفی کند، تا ابد فقط قادر به انجام همین کار خواهد بود. رقبای اپل، که خود را بر اساس محصولات و خدمات‌شان معرفی کرده‌اند، صرف‌نظر از «ارزش پیشنهادی متمایزشان»، نمی‌توانند از چنین آزادی‌ای برخوردار باشند. به عنوان مثال، گِیت‌وی، در سال ۲۰۰۳ فروش تلویزیون‌های مسطح را آغاز کرد. آن‌ها که سالیان دراز نمایشگرهای مسطح ساخته بودند، از همه نظر شرایط ساخت و

فروش تلویزیون مسطح را نیز داشتند. ولی این شرکت، در میان برندهای تولیدکننده‌ی لوازم خانگی، در کسب شهرت برای خود دچار شکست شد و دو سال بعد، جهت تمرکز روی «حوزه‌ی کاری اصلی‌اش»، تولید تلویزیون را رها کرد. شرکت دِل در سال ۲۰۰۲ به معرفی پی‌دیِ‌اِی(۳۶) و در سال ۲۰۰۳، به معرفی پخش‌کننده‌های ام‌پی‌تری پرداخت، ولی در هر کدام از این بازارها، فقط چند سال باقی ماند. دِل محصولات باکیفیتی می‌سازد و برای تولید فناوری‌های دیگر از این دست، کاملاً واجد شرایط است. مشکل این بود که خود را بر اساس چیستی کارشان معرفی کرده بودند؛ آن‌ها کامپیوتر می‌ساختند و برای ما عاقلانه نبود که از آن‌ها پی‌دی‌ای یا پخش‌کننده‌ی ام‌پی‌تری بخریم. درست به نظر نمی‌رسید. به نظر شما، چند نفر برای خرید یک گوشی همراه از دِل به مدت شش ساعت در صف می‌ایستند (کاری که پس از معرفی آیفون انجام دادند)؟ مردم نمی‌توانستند دل را چیزی فراتر از یک شرکت کامپیوتری ببینند. اصلاً منطقی نبود. فروش کم آن‌ها به‌سرعت شرکت دِل را از ورود به بازار لوازم الکترونیکی کوچک، دلسرد کرد؛ در عوض، تصمیم گرفتند «روی حوزه‌ی کاری اصلی‌شان تمرکز کنند». تا زمانی که دل، همانند بسیاری دیگر از شرکت‌ها، نتواند هدف، انگیزه و عقیده‌ی اصلی خود را بیابد و در هر چیزی که می‌گوید و هر کاری که می‌کند، با چرا شروع نکند، تنها کاری که تا ابد انجام می‌دهد، فروش کامپیوتر خواهد بود. در «حوزه‌ی کاری اصلی‌شان» گیر خواهند کرد.

اپل، بر خلاف رقبایش، خود را با چرایی انجام کارها و نه چیستی آن‌ها تعریف می‌کند. اپل یک شرکت کامپیوتری نیست، بلکه شرکتی است که وضعیت فعلی را به چالش کشیده و به اشخاص، راه‌های جایگزین راحت‌تری پیشنهاد می‌دهد. اپل حتی نام حقوقی خود را در سال ۲۰۰۷ از اپل کامپیوتر به اپل تغییر داد تا این حقیقت را بیان کند که چیزی فراتر از یک شرکت کامپیوتری ساده است. در عمل، اینکه اسم حقوقی یک شرکت چیست، واقعاً اهمیتی ندارد. اگرچه واژه‌ی «کامپیوتر» در نام‌شان، سبب محدودیت چیستی کارشان نمی‌شد؛ ولی تفکر آن‌ها درباره‌ی خودشان را محدود می‌کرد. این تغییر عملی نبود، بلکه فلسفی بود.

چرایی اپل در ابتدای پیدایش آن در اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ شکل گرفت و تا به امروز، تغییری نکرده است. مهم نیست که چه محصولاتی می‌سازند یا به چه صنایعی مهاجرت می‌کنند، چرایی آن‌ها همیشه ثابت می‌ماند. هدف اپل برای به چالش کشیدن طرز تفکرهای پذیرفته‌شده امری ثابت شده است. به‌عنوان یک شرکت کامپیوتری، مسیر صنعت کامپیوترهای شخصی را جابه‌جا کرد. به‌عنوان شرکت تولیدکننده‌ی لوازم الکترونیکی کوچک، سلطه‌ی گذشته‌ی شرکت‌هایی مانند سونی و فیلیپس را به چالش کشیده است. به‌عنوان تولیدکننده‌ی گوشی‌های تلفن همراه، دست‌های قدیمی بازار مانند موتورولاو

نوکیا را کنار زد تا تجدید نظری روی کسب‌وکارهای خود داشته باشند. توانایی اپل در ورود به این همه صنعت مختلف و تسلط در آن‌ها حتی مفهوم شرکت کامپیوتری را در وهله‌ی اول به چالش کشیده است. صرف‌نظر از چیستی کارشان، چرایی وجود اپل را می‌دانیم.
این حرف را نمی‌توان به سایر رقبایش تعمیم داد. همه‌ی آن‌ها در یک جایی از کارشان درک واضحی از چرایی خود داشتند (که همین موضوع یکی از عوامل اصلی تبدیل شدن آن‌ها به شرکت‌هایی چند میلیارد دلاری است)، ولی به مرور زمان تمام رقبای اپل چرایی خود را از دست دادند. حال تمام این شرکت‌ها خود را بر اساس چیستی کارشان معرفی می‌کنند: ما کامپیوتر می‌سازیم. از شرکتی با هدف معین به شرکتی تبدیل شدند که کامپیوتر می‌فروشد. زمانی که این اتفاق بیفتد، قیمت، کیفیت، خدمات و امکانات به اصلی‌ترین ملاک‌ها جهت ترغیب به خرید تبدیل می‌شوند. در چنین وضعیتی، یک شرکت و محصولاتش در ظاهر به کالا تبدیل شده‌اند. همان‌طور که تمام شرکت‌هایی که مجبور به رقابت بر سر قیمت، کیفیت، خدمات و امکانات شده‌اند به تنهایی گواه این موضوع هستند، ایجاد وفاداری یا تمایز برای هر مدت زمانی فقط با اتکا به این عوامل بسیار سخت است. در ضمن، اینکه هر روز از خواب بیدار شویم و تلاش کنیم فقط در آن سطح به رقابت بپردازیم، هم هزینه‌بر و هم استرس‌زاست. دانستن چرا، برای داشتن موفقیت ماندگار و جلوگیری از قرار گرفتن در یک گروه با دیگران، ضروری است.
اگر هر شرکتی با این چالش روبه‌رو باشد که چگونه می‌تواند خودش را در بازار متمایز کند، در واقع یک کالاست؛ مهم نیست که چیستی یا چگونگی کارش به چه صورت است. برای مثال، از یک تولیدکننده‌ی شیر بپرسید با بقیه چه فرقی دارد و به شما خواهد گفت که تفاوت‌هایی میان برندهای شیرسازی وجود دارند. مشکل این‌جاست که برای تشخیص این تفاوت‌ها، باید خبره باشید. برای دنیای بیرون، همه‌ی شیرها کاملاً یکسان هستند، به همین خاطر تمام برندها را با هم در یک گروه قرار می‌دهیم و به آن کالا می‌گوییم. در پاسخ، صنعت این‌گونه عمل می‌کند. این تقریباً الگوی تمام محصولات یا خدماتی است که امروزه در بازار فروش به مصرف‌کننده یا فروش سازمانی وجود دارد. همه‌ی آن‌ها بدون در نظر گرفتن چرایی، روی چیستی و چگونگی انجام کارها تمرکز کرده‌اند؛ ما نیز همه‌ی آن‌ها را در یک گروه قرار می‌دهیم و در نتیجه، آن‌ها مانند کالا رفتار می‌کنند. هر چقدر که بیشتر با آن‌ها مانند کالا رفتار کنیم، بیشتر روی چیستی و چگونگی انجام کارها تمرکز می‌کنند. این یک چرخه‌ی معیوب است. ولی فقط شرکت‌هایی که مانند کالا رفتار می‌کنند، هر روز با این چالش از خواب بیدار می‌شوند که چگونه باید متمایز شوند. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که درک واضحی از چرایی دارند، هیچ‌گاه چنین نگرانی در سر ندارند. آن‌ها خودشان را شبیه بقیه نمی‌دانند و مجبور نیستند

ارزش خود را به کسی «بفهمانند». آن‌ها به سیستم‌های پیچیده‌ی هویج و چماق نیازی ندارند. آن‌ها متفاوت‌اند و همه می‌دانند. آن‌ها در هر کاری که انجام می‌دهند و هر حرفی که می‌زنند، با چرا شروع می‌کنند.
هنوز برخی معتقدند تفاوت اپل به‌خاطر توانایی بازاریابی‌شان است. بازاریابان حرفه‌ای به شما خواهند گفت: «اپل سبک زندگی می‌فروشد». پس چگونه چنین بازاریابان حرفه‌ای هنوز تصمیم نگرفته‌اند که موفقیت و تداوم اپل را برای شرکت دیگری تکرار کنند؟ گذاشتن نام «سبک زندگی» روی آن، نشان می‌دهد افرادی که دارای سبک زندگی خاصی هستند اپل را به زندگی خود راه می‌دهند. اپل نه سبک زندگی اختراع کرده و نه سبک زندگی می‌فروشد. اپل فقط یکی از برندهایی است که افرادی با سبک زندگی خاص به سوی آن جذب می‌شوند. این افراد از محصولات یا برندهای خاصی در راستای زندگی با آن سبک استفاده می‌کنند؛ این موضوع تا حدودی به معنای تشخیص روش زندگی آن‌ها در همان وهله‌ی اول است. محصولاتی که انتخاب می‌کنند اثباتی بر چرایی کارهایی است که انجام می‌دهند. فقط به این دلیل که چرایی اپل به حدی شفاف است که افراد معتقد به باورهای اپل به سویش جذب می‌شوند. همان‌طور که هارلی‌دیویدسون مناسب سبک زندگی گروه خاصی از افراد و کفش‌های پرادا([۳۷]) مناسب سبک زندگی گروهی دیگر است. در واقع، اول سبک زندگی بوده و بعد این محصولات وارد آن سبک نشدند نه برعکس. همان‌طور که محصولات هر شرکتی گواهی بر چرایی آن شرکت است، یک برند یا محصول نیز گواه چرایی یک شخص به شمار می‌آید.
بقیه، حتی کسانی که برای اپل کار می‌کنند، خواهند گفت فقط کیفیت محصولات‌شان اپل را متمایز می‌سازد. البته که داشتن محصولاتی باکیفیت مهم است. مهم نیست که چرای شما چقدر واضح است، اگر آنچه می‌فروشید به درد نخورد، همه‌چیز بر باد فناست. ولی نیازی نیست که شرکت بهترین محصولات را داشته باشد، همین که خوب یا خیلی خوب باشند، کافی است. بهتر و بهترین یک مقایسه‌ی نزدیک به هم است. بدون درک اولیه از چرایی، این مقایسه به‌خودی‌خود هیچ ارزشی برای تصمیم‌گیرنده ندارد.
مفهوم «بهتر» این سؤال را در ذهن به وجود می‌آورد: بر اساس چه استانداردی؟ آیا یک ماشین اسپرت فراری اف-۴۳۰ بهتر از یک ون کوچک هوندا اُدیسه است؟ به علت نیازتان به آن ماشین بستگی دارد. اگر خانواده‌ای شش نفره دارید، ماشین دو صندلی فراری، بهتر نیست. اگر به دنبال راهی بهتر برای جذب خانم‌ها هستید، احتمالاً ون کوچک هوندا از دیگری بهتر نیست (البته احتمالاً بستگی به خانمی دارد که می‌خواهید به خواستگاری‌اش بروید). ابتدا باید چرایی وجود محصول در نظر گرفته شود، سپس علت نیاز شخص با آن مطابقت کند. می‌توانم درباره‌ی تمام شگفتی‌های مهندسی هوندا ادیسه برای‌تان بگویم، چیزهایی که حتی بدون شک بهتر از فراری هستند. قطعاً باک

بنزین بزرگ‌تری دارد. البته نمی‌خواهم کسی را که واقعاً قصد خرید آن ماشین اسپرت را دارد، به خرید چیز دیگری متقاعد کنم. افرادی که با تمام وجودشان، بیش از هوندا ادیسه، جذب فراری شده‌اند، بیشتر درباره‌ی احساسات شخصی خود صحبت خواهند کرد تا مهندسی محصول. برای مثال، مهندسی محصول یکی از نکات ملموسی خواهد بود که عاشقان فراری برای اثبات احساس‌شان به ماشین، به آن اشاره خواهند کرد. دفاع جانانه از برتری فراری از سوی فردی که علاقه به امکانات و مزایای فراری تمام فکر و ذکرش را به خودش مشغول کرده است، نمی‌تواند بحثی بی‌طرفانه باشد. به نظر شما، چرا بیشتر کسانی که فراری می‌خرند، مایل‌اند هزینه‌ی بیشتری بپردازند تا آن را به رنگ قرمز دریافت کنند، در حالی که بیشتر افرادی که هوندا ادیسه را خریداری می‌کنند، اهمیت چندانی به رنگ نمی‌دهند؟
برای تمام کسانی که سعی دارند متقاعدتان کنند کامپیوترهای اپل از بقیه بهترند، نمی‌توانم یک ادعای واحد را مطرح کنم. تمام چیزی که می‌توانم بگویم این است که بیشتر عواملی که به عقیده‌شان، محصولات اپل را بهتر می‌سازند، با استانداردهای‌شان برای کاری که یک کامپیوتر باید انجام دهد، هم‌خوانی دارد. با در نظر داشتن این موضوع، مکینتاش در عمل، فقط برای افرادی بهتر است که با اپل هم‌عقیده‌اند. افرادی که با چرایی اپل هم عقیده‌اند بر این باورند که محصولات اپل از نظر عینی از بقیه بهترند و هر تلاشی برای متقاعد کردن آن‌ها به چیزی بر خلاف این موضوع بی‌فایده است. حتی با در دست داشتن داده‌های عینی، بدون در نظر گرفتن یک استاندارد مشترک در ابتدای کار، گفت‌وگو بر سر اینکه کدام بهتر و کدام بدتر است، هیچ نتیجه‌ای غیر از جار و جنجال در بر نخواهد داشت. مشتریان وفادار هر برند به امکانات و مزایای مختلفی که برای‌شان حائز اهمیت است (یا حتی اهمیتی ندارد) اشاره خواهند کرد؛ با این هدف که دیگری را قانع کنند حق با آن‌هاست. این یکی از اصلی‌ترین دلایلی است که این همه شرکت در وهله‌ی اول احساس می‌کنند که باید خود را متمایز کنند (بر اساس این فرض اشکال‌دار که حق فقط می‌تواند با یک گروه باشد). اگر حق با هر دو طرف باشد، چطور؟ اگر اپل برای برخی مناسب باشد و یک کامپیوتر دیگر برای دیگران چطور؟ دیگر بحث سر بهتر و بدتر نیست، بحث درباره‌ی نیازهای مختلف است. حتی قبل از وقوع بحث، ابتدا چراهای هر کدام باید مشخص شوند.
ادعای ساده‌ی بهتر بودن، حتی اگر با مدرکی عقلانی برای اثبات همراه باشد، ممکن است به ایجاد علاقه و حتی ترغیب برای تصمیم به خرید بینجامد، ولی هرگز وفاداری ایجاد نمی‌کند. اگر مشتری احساس کند که به‌جای اغواگری برای خرید محصول، الهام گرفته است، می‌تواند دلایل بهتر بودن خریدش را به زبان بیاورد. کیفیت خوب و امکانات مهم‌اند، ولی برای ایجاد وفاداری

سرسختانه‌ای که همه‌ی رهبران و شرکت‌های الهام‌بخش قادرند انجام دهند، کافی نیستند. دلیلی که به وسیله‌ی شرکت، برند، محصول یا شخص به نمایش گذاشته می‌شود، الهام‌بخش وفاداری است.

دانستن چرایی تنها راه ممکن نیست، یکی از راه‌هاست

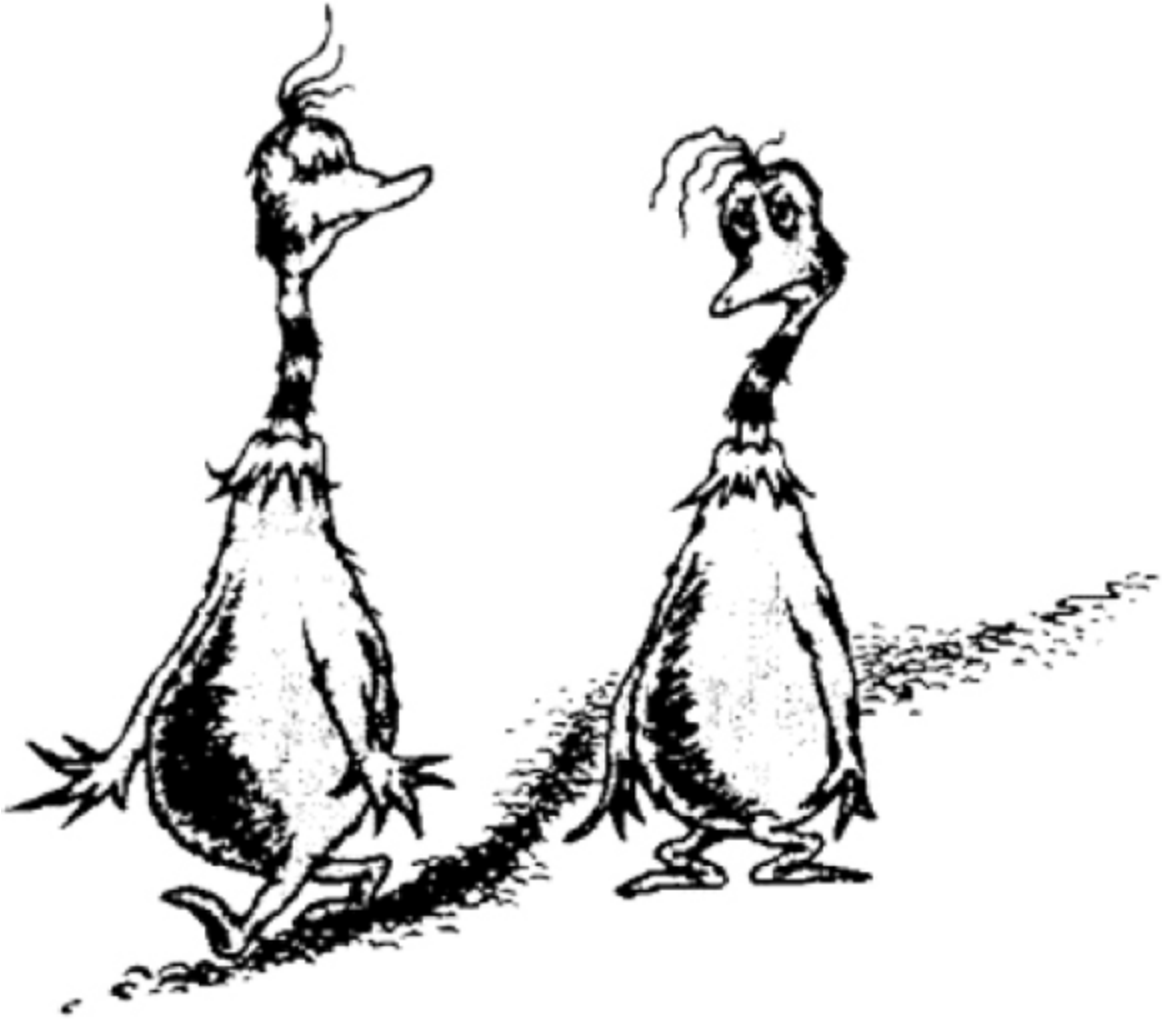
اینکه چرای خود را بدانید تنها راه موفقیت نیست، ولی تنها راه حفظ موفقیتی ماندگار و داشتن ترکیبی بهتر از نوآوری و انعطاف‌پذیری است. وقتی چرای‌تان مبهم باشد، حفظ رشد، وفاداری و الهام‌بخشی که در حصول موفقیت اصلی مؤثر بود، دشوارتر و دشوارتر می‌شود. منظورم از دشوار این است که استفاده از اغواگری به‌جای الهام‌بخشی، به‌سرعت به استراتژی منتخب برای برانگیختن رفتار تبدیل می‌شود. در کوتاه‌مدت مؤثر است، ولی در درازمدت، هزینه‌ی زیادی در بر خواهد داشت.
در این خصوص، مثال متداول راه‌آهن را در نظر بگیرید. در اواخر دهه‌ی ۱۸۰۰، راه‌آهن‌ها بزرگ‌ترین شرکت‌های کشور بودند. با وجود دستیابی به چنین موفقیت جاودانه‌ای که حتی چهره‌ی آمریکا را عوض کرد، به مرور اهمیت چرایی را فراموش کردند. در عوض، تمام فکر و ذکرشان چیزی بود که انجام می‌دادند؛ همه‌ی آن‌ها در حوزه‌ی راه‌آهن بودند. کمرنگ شدن این دیدگاه بر تصمیم‌گیری آن‌ها اثر گذاشت؛ تمام پول خود را در ساخت مسیر جدید، ریل و لوکوموتیو سرمایه‌گذاری کردند. ولی در اوایل قرن بیستم، فناوری تازه‌ای معرفی شد: هواپیما. تمام آن شرکت‌های بزرگ راه‌آهن در نهایت از گردونه خارج شدند. چه می‌شد اگر خود را به‌عنوان فعال در حوزه‌ی حمل‌ونقل عمومی معرفی می‌کردند؟ احتمالاً با فرصت‌هایی روبه‌رو می‌شدند. شاید تمام خطوط هواپیمایی امروزی را صاحب می‌شدند.
چنین مقایسه‌ای این پرسش را در ذهن به وجود می‌آورد: این همه شرکت که خود و صنایع‌شان را بر اساس چیزی که انجام می‌دهند معرفی کرده‌اند، چگونه در درازمدت دوام آورده‌اند؟ آن‌ها به قدری یک کار را برای مدتی طولانی به شکل یکسان انجام داده‌اند که توانایی رقابت با یک فناوری جدید یا روی آوردن به یک دیدگاه جدید، برای‌شان با اضطراب همراه شده است. داستان شرکت‌های راه‌آهن شباهت‌های عجیبی به ماجرای صنعت موسیقی دارد که پیش‌تر درباره‌اش بحث شد. موسیقی نیز صنعت دیگری بود که در وفق دادن مدل کسب‌وکارش با تغییرات رفتاری حاصل از ظهور فناوری‌های جدید، شکست خورد. ولی صنایع دیگر هم که مدل‌های کسب‌وکارشان در زمانی متفاوت تکامل داشته است، نشان‌دهنده‌ی شکاف‌هایی مشابه هستند؛ از جمله می‌توان به سه صنعت روزنامه‌نگاری، نشر و تلویزیون اشاره کرد. شرکت‌های امروزی راه‌آهن برای تعریف ارزش‌های‌شان دست‌وپا می‌زنند در

حالی که می‌بینند مشتریان‌شان برای رفع نیازهای خود، به شرکت‌هایی از صنایع دیگر روی می‌آورند. شاید اگر شرکت‌های موسیقی درک واضح‌تری از چرایی داشتند، می‌توانستند به‌جای اینکه فرصت پیش‌روی خود برای ابداع چیزی مشابه آی‌تونز را به یک شرکت کامپیوتری تقدیم کنند، خودشان دست به کار شوند.

در کلیه‌ی موارد، بازگشت به هدف، انگیزه یا باور اصلی به این صنایع کمک می‌کند تا خودشان را وفق دهند. به‌جای اینکه از خود بپرسند: «برای رقابت باید چه کار کنیم؟»، باید بپرسند: «چرا کار فعلی‌مان را شروع کردیم و چه کار می‌توانیم بکنیم تا با در نظر گفتن کلیه‌ی فناوری‌ها و فرصت‌های موجود در بازار کنونی، به دلیل‌مان جان ببخشیم؟» ولی حرف مرا نپذیرید. هیچ‌کدام این‌ها نظر من نیست. تمام این‌ها بر اساس اصول زیست‌شناسی انسان است.

۴. این نظر من نیست، اصول زیست‌شناسی است

اسنیچ‌های باستاره روی شکم‌شون ستاره دارن. اسنیچ‌های بی‌ستاره هیچ ستاره‌ای ندارن. اون ستاره‌ها خیلی بزرگ نیستن. اون ستاره‌ها خیلی کوچیکن. شاید فکر کنید اونا اصلاً مهم نیستن.



زودباش، سیلوستر مک‌مانکی مک‌بین
برامون یه ماشین بساز

اون گفت: «ستاره‌هایی مثل اسنیچ‌های باستاره می‌خواین؟
دوستان عزیزم، می‌تونید سه دلار بدین و ستاره داشته باشین!»

در این داستان که در سال ۱۹۶۱ منتشر شد، دکتر سوس(۳۸) دو گروه اسنیچ را به ما معرفی می‌کند، گروهی که روی شکم‌های‌شان ستاره دارند و آن‌هایی که ندارند. آن‌هایی که ستاره ندارند به‌شدت دوست دارند ستاره داشته باشند تا بتوانند احساس کنند مثل بقیه هستند. آن‌ها حاضرند به دورترین نقاط بروند و پول زیادی خرج کنند فقط برای اینکه احساس کنند بخشی از یک گروه هستند. ولی فقط سیلوستر مک‌مانکی مک‌بین(۳۹)، مردی که دستگاهش می‌تواند روی شکم آن‌ها ستاره بگذارد، از این اشتیاق اسنیچ‌ها برای همرنگ شدن با بقیه جماعت سود می‌برد.
مانند خیلی چیزهای دیگر، دکتر سوس این نیاز را به بهترین شکل توضیح داده است. اسنیچ‌ها دقیقاً یکی از نیازهای اساسی بشر را نشان می‌دادند، نیاز به تعلق. نیاز ما به تعلق منطقی نیست، ولی موضوع ثابتی است که بین همه‌ی افراد در همه‌ی فرهنگ‌ها وجود دارد. احساسی است که وقتی افراد دور و برمان ارزش‌ها و باورهای‌مان را به اشتراک می‌گذارند، دریافت می‌کنیم. وقتی احساس تعلق می‌کنیم احساس ارتباط و امنیت می‌کنیم. ما انسان‌ها به این احساس تمایل داشته و به دنبالش می‌گردیم.
بعضی‌وقت‌ها احساس تعلق‌مان بسته به موقعیت است. با همه‌ی افراد شهرمان دوست نیستیم، ولی وقتی به سایر شهرهای استان‌تان سفر می‌کنید، ممکن است یک نفر از شهرتان را ببینید و فوراً با او ارتباط برقرار کنید. با همه‌ی افراد استان محل زندگی‌مان دوست نیستیم، ولی وقتی داخل کشورتان مسافرت می‌کنید، در هنگام ملاقات با کسی که از استان محل زندگی‌تان است احساس می‌کنید با او ارتباط خاصی دارید. به خارج از کشور می‌روید و با سایر هموطنانی که می‌بینید فوراً ارتباط برقرار می‌کنید. یادم می‌آید سفری به استرالیا داشتم. یک روز در اتوبوسی بودم و لهجه‌ی آمریکایی به گوشم خورد. برگشتم و بین ما گفت‌وگویی شکل گرفت. فوراً احساس کردم با آن‌ها ارتباط دارم، می‌توانستیم با یک زبان صحبت کنیم، اصطلاحات مشابه را متوجه شویم. به‌عنوان یک غریبه در شهری غریب، برای همان لحظه‌ی کوتاه احساس تعلق کردم و به همین خاطر، به آن غریبه‌های درون اتوبوس بیشتر از سایر مسافرها اعتماد کردم. در واقع، بعداً با هم وقت گذراندیم. مهم نیست به کجا می‌رویم، به کسانی اعتماد می‌کنیم که می‌توانیم با آن‌ها ارزش‌ها و باورهای مشترکی داشته باشیم.
اشتیاق‌مان برای احساس تعلق آن‌قدر قدرت‌مند است که به دورترین نقاط می‌رویم، کارهای غیرمنطقی انجام می‌دهیم و اغلب پول خرج می‌کنیم تا آن احساس را به دست بیاوریم. مانند اسنیچ‌ها، می‌خواهیم دور و بر افراد و

سازمان‌هایی باشیم که شبیه ما هستند و باورهای ما را به اشتراک می‌گذارند. وقتی شرکت‌ها درباره‌ی چیستی کارشان صحبت می‌کنند و اینکه چقدر محصولات‌شان پیشرفته هستند، شاید جاذبه داشته باشند، ولی لزوماً چیزی را ارائه نمی‌کنند که می‌خواهیم به آن تعلق داشته باشیم. ولی وقتی شرکتی چرایی کارش، یعنی باورش را، منتقل می‌کند و به باورشان باور داریم، پس بعضی‌وقت‌ها دست به هر کاری می‌زنیم تا آن محصول و برند را در زندگی‌مان داشته باشیم. نه به دلیل اینکه آن‌ها بهترند، بلکه آن‌ها به نمادها و نشانه‌هایی از ارزش‌ها و باورهایی تبدیل می‌شوند که برای ما عزیزند. آن محصولات و برندها باعث می‌شوند احساس کنیم به آن‌ها تعلق داریم و با افراد دیگری که همان‌ها را می‌خرند حس خویشاوندی داشته باشیم. باشگاه‌های هواداران، که توسط مشتری‌ها شروع به کار کردند، اغلب بدون هیچ کمکی از طرف خود شرکت شکل می‌گیرند. این افراد جوامعی حضوری یا آنلاین را تشکیل می‌دهند، نه فقط به‌خاطر به اشتراک گذاشتن عشق‌شان به یک محصول با دیگران، بلکه می‌خواهند کنار افراد دیگری باشند که شبیه خودشان هستند. تصمیم‌های‌شان هیچ ربطی به شرکت و محصولاتش ندارد؛ همه‌چیز مربوط به تک‌تک خودشان است.

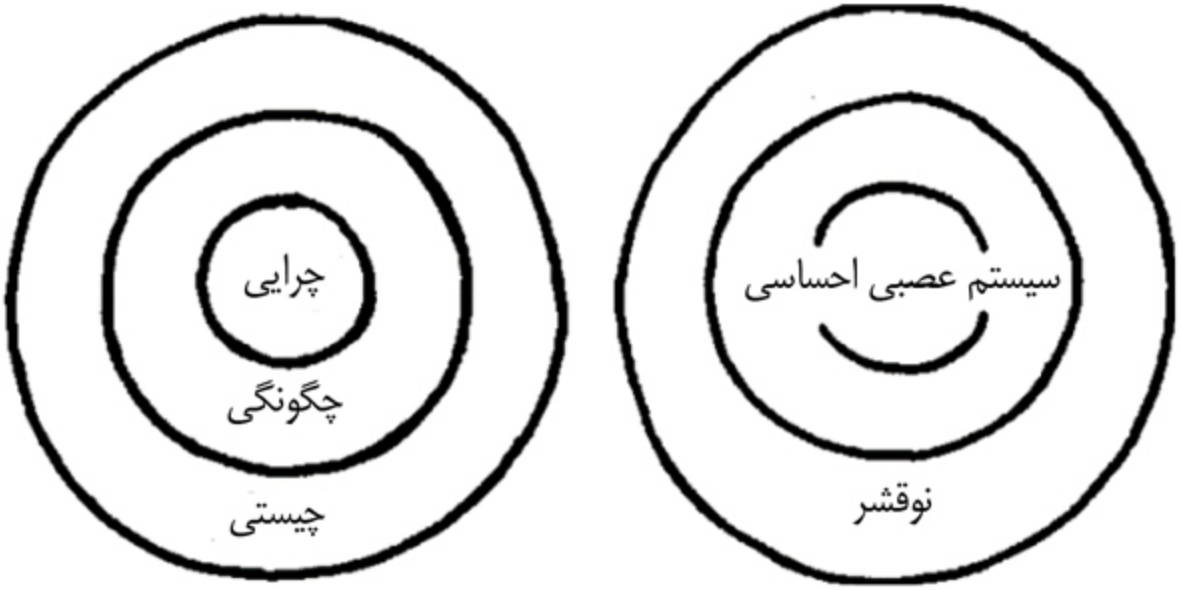
نیاز طبیعی‌مان به تعلق ما را در کشف چیزهایی که به ما تعلق ندارند یاری می‌کند. این احساسی است که دریافت می‌کنیم. چیزی عمیق در درون ما، چیزی که نمی‌توانیم بیانش کنیم، اجازه می‌دهد احساس کنیم چطور بعضی چیزها مناسب‌اند و بعضی چیزها نه. فروش پخش‌کننده‌ی ام‌پی‌تری توسط شرکت دل جور از آب در نمی‌آید، زیرا دل خودش را شرکتی کامپیوتری تعریف می‌کند، پس فقط کامپیوتر متعلق به آن‌هاست. اپل خودش را شرکتی می‌داند که مأموریتی دارد و لذا انجام هر کاری که با آن تعریف متناسب باشد، احساس تعلق را به وجود می‌آورد. در سال ۲۰۰۴، با مشارکت گروه راک ایرلندی به نام یو۲، که مشخصه‌اش حمله به باورها و رسوم معمول بود، یک آی‌پاد تبلیغاتی تولید کرد. این جور از آب درمی‌آید. آن‌ها هرگز با سلن دیون([۴۰]) آی‌پاد تبلیغاتی نمی‌سازند، حتی با وجود اینکه بسیار بیشتر از یو۲ آلبوم فروخته است و ممکن است مخاطب‌های بیشتری داشته باشد. یو۲ و اپل به یکدیگر تعلق دارند، زیرا ارزش‌ها و باورهای یکسانی را به اشتراک می‌گذارند. هر دو مرزها را زیر پا می‌گذارند. اگر اپل یک آی‌پاد مخصوص با سلین دیون می‌ساخت هیچ مفهومی نداشت. به همان اندازه که ممکن است مخاطب‌های زیادی داشته باشد، به همان اندازه این همکاری جور از آب در نمی‌آید.

برای دیدن نمایشی بی‌نقص از اینکه چه کسی باید کاربر کامپیوتر مک باشد تا احساس تعلق کند دنبال چیزی بیشتر از تبلیغات تلویزیونی اپل با عنوان «من یک مک هستم و من یک کامپیوتر شخصی‌ام» نباشید([۴۱]). در این تبلیغ، فرد

جوانی که نقش مک را بازی می‌کند همیشه تی‌شرت و جین به تن دارد، همیشه خیالش راحت است و همیشه حس شوخ‌طبعی سرگرم‌کننده‌ای دارد. شخصیت کامپیوتر شخصی، آن‌طور که اپل به تصویر می‌کشد، کت‌شلوار به تن دارد، پیرتر و کسل‌کننده است. برای اینکه با مک متناسب باشید، باید شبیه مک باشید. مایکروسافت با کمپین «من یک کامپیوتر شخصی هستم» به تبلیغ اپل پاسخ داد، در این کمپین، افرادی از تمام مشاغل را نشان می‌داد که خودشان را یک «کامپیوتر» معرفی می‌کردند. مایکروسافت افراد بیشتری در تبلیغاتش داشت، معلم، دانشمند، موسیقی‌دان و بچه‌ها. همان‌طور که از تأمین‌کننده‌ی ۹۵ درصد سیستم‌های عامل در دنیا انتظار می‌رود، برای تعلق داشتن به آن جمعیت، باید مثل هر شخص دیگری باشید. کسی بهتر یا بدتر نیست؛ بستگی دارد به کجا احساس تعلق کنید. آیا احساسات مردم را برمی‌انگیزید یا در اکثریت هستید؟
جذب رهبرها و سازمان‌هایی می‌شویم که در انتقال باورشان خوب هستند. توانایی‌شان برای اینکه باعث شوند احساس تعلق کنیم، احساس خاص بودن، امنیت و تنها نبودن داشته باشیم بخشی از توانایی آن‌ها در الهام بخشیدن به ماست. کسانی که از نظر ما رهبران بزرگی هستند همگی توانایی جذب ما و کنترل وفاداری‌مان را دارند. و ما نیز با کسانی که جذب همان رهبران و سازمان‌ها شده‌اند احساس ارتباطی قوی می‌کنیم. کاربران اپل احساس تعلق به هم دارند. کسانی که موتورهای هارلی دیویدسون را سوار می‌شوند به هم احساس تعلق دارند. تمام کسانی که جذب شدند تا سخنرانی «رؤیایی دارم» از دکتر مارتین لوتر کینگ را بشنوند، صرف‌نظر از نژاد، مذهب یا جنسیت، در آن جمعیت مانند برادر و خواهر کنار هم ایستادند و با ارزش‌ها و باورهای مشترک‌شان با هم مرتبط شدند. می‌دانستند به هم تعلق دارند، زیرا احساس درونی‌شان به آن‌ها می‌گفت.

تصمیم‌های احساسی در معده‌تان اتفاق نمی‌افتند

اصول دایره‌ی طلایی خیلی بیشتر از یک سلسله‌مراتب ارتباطی هستند. این اصول عمیقاً در سیر تکامل رفتار انسان ریشه دارند. قدرت چرایی نظر من یا دیگران نیست، بلکه طبق اصول زیست‌شناسی است. اگر به سطح مقطع مغز انسان نگاه کنید، از بالا تا پایین، می‌بینید که سطوح دایره‌ی طلایی دقیقاً بر سه سطح اصلی مغز منطبق هستند.
نوقشر([۴۲]) جدیدترین بخش مغز انسان جدید است، که متناظر با سطح چیستی است. نوقشر مسئول تفکر تحلیلی و منطقی و زبان است.



دو بخش میانی از سیستم عصبی احساسی(۴۳) تشکیل شده‌اند. این بخش مسئول همه‌ی احساسات ما، از قبیل اعتماد و وفاداری است. همچنین مسئول تمام رفتارهای انسانی و تصمیم‌گیری‌های ماست، ولی زبان در آن جایی ندارد.
وقتی به هنگام انتقال پیام‌مان، از سطح بیرونی دایره‌ی طلایی به داخل می‌رویم، یعنی وقتی اول از همه چیستی کارمان را منتقل می‌کنیم، بله، افراد می‌توانند حجم وسیعی از اطلاعات پیچیده مانند واقعیت‌ها و امکانات، را درک کنند، ولی این کار موجب بروز رفتار نمی‌شود. ولی وقتی از داخل به بیرون پیام را منتقل می‌کنیم، به‌طور مستقیم با بخشی از مغز صحبت می‌کنیم که تصمیم‌گیری را کنترل می‌کند و بخش زبانی مغز ما اجازه می‌دهد تا برای آن تصمیم‌ها دلیل بیاوریم.
آن بخشی از مغز که احساسات‌مان را کنترل می‌کند گنجایشی برای زبان ندارد. همین گسیختگی است که بیان احساسات‌مان در قالب کلمات را بسیار سخت می‌کند. مثلاً، ما برای توضیح اینکه چرا با این شخص ازدواج کردیم دچار مشکل می‌شویم. برای بیان دلایل واقعی عشق‌مان در قالب کلمات در کشمکش هستیم، پس برایش دلیل منطقی می‌آوریم یا غیرمستقیم درباره‌اش حرف می‌زنیم. این‌طور شروع می‌کنیم: «اون آدم بامزه و باهوشیه». ولی افراد بامزه و باهوش زیادی در دنیا وجود دارند که عاشق‌شان نیستیم و نمی‌خواهیم با آن‌ها ازدواج کنیم. واضح است که برای عاشق شدن چیزهایی بیشتر از شایستگی یا شخصیت وجود دارد. به‌طور منطقی، می‌دانیم

توضیح‌مان دلیل واقعی نیست. این دلیل‌ها احساساتی‌اند که عزیزان‌مان به ما می‌دهند، ولی بیان آن احساسات در قالب کلمات واقعاً سخت است. پس وقتی تحت فشار قرار می‌گیریم، شروع می‌کنیم غیرمستقیم درباره‌اش حرف می‌زنیم. حتی ممکن است چیزهایی بگوییم که هیچ مفهوم منطقی نداشته باشند. مثلاً شاید بگوییم: «اون منو کامل می‌کنه». این یعنی چه و چگونه به دنبال کسی می‌گردید که این کار را انجام بدهد تا بتوانید با او ازدواج کنید؟ این مشکلی است که با عشق داریم؛ فقط وقتی پیدایش کردیم متوجه می‌شویم، زیرا «احساس درستی به ما می‌دهد».

برای سایر تصمیم‌ها هم همین‌طور است. وقتی تصمیمی احساس درستی به ما می‌دهد، توضیح اینکه چرا آن کار را انجام دادیم بسیار سخت است. دوباره می‌گویم، آن بخشی از مغز که تصمیم‌گیری را کنترل می‌کند زبان را کنترل نمی‌کند، پس ما استدلال می‌کنیم. این مسأله ارزش نظرسنجی‌ها یا تحقیقات بازار را پیچیده می‌کند. سؤال از افراد درباره‌ی اینکه چرا شما را انتخاب کردند ممکن است درباره‌ی اینکه چطور آن تصمیم را استدلال کرده‌اند حقایق شگفت‌انگیزی ارائه دهد، ولی انگیزه‌ی حقیقی تصمیم را روشن نمی‌کند. مسأله این نیست که افراد نمی‌دانند، برای توضیح دلیل کاری که انجام می‌دهند مشکل دارند. تصمیم‌گیری و توانایی توضیح آن تصمیم‌ها در بخش‌های متفاوتی از مغز قرار دارند.

منشأ «تصمیم‌های احساسی» همین مسأله است. آن‌ها احساس درستی به آدم می‌دهند. آن بخشی که تصمیم‌گیری را کنترل می‌کند در معده‌تان نیست، همه‌ی آن در سیستم عصبی احساسی مغز اتفاق می‌افتد. تصادفی نیست که از کلمه‌ی «احساس» برای توضیح آن تصمیم‌ها استفاده می‌کنیم. دلیل اینکه این تصمیم‌ها احساس درستی به آدم می‌دهند این است که بخشی از مغز که آن‌ها را کنترل می‌کند احساسات‌مان را نیز کنترل می‌کند. خواه تسلیم حس درونی‌تان شوید یا به ندای قلب‌تان گوش کنید، اینکه از نظر شما کدام‌یک از اعضای بدن تصمیم‌های‌تان را هدایت می‌کند اهمیتی ندارد، واقعیت این است که همه‌ی آن تصمیم‌گیری در سیستم عصبی احساسی مغز انجام می‌شود.

سیستم عصبی احساسی مغزمان قدرت‌مند است، آن‌قدر قدرت‌مند که رفتارهایی را که گاهی اوقات با درک تحلیلی و منطقی ما از یک موقعیت در تناقض‌اند هدایت می‌کند. ما اغلب به حس درونی‌مان اعتماد می‌کنیم، حتی اگر تصمیم‌مان کاملاً بر خلاف واقعیت‌ها و آمار و ارقام عمل کند. ریچارد رستاک([۴۴])، از عصب‌شناسان معروف، در کتابش به نام مغز غیرمسلح درباره‌ی این مسأله صحبت می‌کند. وقتی به افراد فشار می‌آورید تا فقط با بخش منطقی مغزشان تصمیم بگیرند، تقریباً همیشه کارشان به «فکر کردن بیش از حد» ختم می‌شود. رستاک می‌گوید، گرفتن تصمیم‌های منطقی وقت بیشتری می‌خواهد و اغلب کیفیت پایین‌تری دارند. در مقابل، تصمیم‌هایی که با

سیستم عصبی احساسی مغز گرفته می‌شوند، تصمیم‌های احساسی، تصمیم‌های سریع‌تر و باکیفیت‌تری هستند. این یکی از دلایل اولیه‌ای است که وقتی دانش‌آموزان امتحان چندگزینه‌ای دارند، معلم‌های‌شان می‌گویند با غریزه پیش بروند و به حس درونی‌شان اعتماد کنند. هر چه زمان بیشتری برای فکر کردن به پاسخ صرف شود، خطر اینکه پاسخ اشتباه انتخاب شود بیشتر است. سیستم عصبی احساسی مغزمان باهوش است و اغلب کار درست را می‌داند. ناتوانی ما برای بیان دلایل است که می‌تواند باعث شود به خودمان شک کرده یا وقتی حس درونی‌مان با آن تصمیم مخالف است، به شواهد تجربی اعتماد کنیم.

تجربه‌ی خرید تلویزیونی صفحه‌تخت از فروشگاه لوازم خانگی شهرتان را در نظر بگیرید. در راهرو می‌ایستید و به توضیحات تخصصی درباره‌ی تفاوت بین اِل‌سی‌دی و پلاسما گوش می‌دهید. فروشنده تمام تفاوت‌های منطقی و مزایا را به شما می‌گوید و هنوز نمی‌توانید عاقلانه تصمیم بگیرید که کدام‌یک برای‌تان بهتر است. بعد از یک ساعت، هنوز هیچ سرنخی ندارید. مغزتان بیش از حد پر می‌شود، زیرا بیش از حد به تصمیم فکر می‌کنید. بالاخره انتخاب می‌کنید و از فروشگاه بیرون می‌روید، هنوز ۱۰۰ درصد متقاعد نیستید که انتخاب درستی داشتید. سپس به منزل دوست‌تان می‌روید و می‌بینید که او «از آن یکی تلویزیون‌ها» خریده و مرتب درباره‌ی اینکه چقدر عاشق تلویزیونش است صحبت می‌کند. ناگهان حسادت می‌کنید، حتی با وجود اینکه هنوز مطمئن نیستید تلویزیون او از تلویزیون شما بهتر است. با خود می‌گویید، «یعنی به دردنخوره رو خریدم؟»

شرکت‌هایی که در انتقال مفهوم چرایی کارشان ناکام می‌مانند مجبورمان می‌کنند فقط با شواهد تجربی تصمیم بگیریم. به همین دلیل، این تصمیم‌ها زمان بیشتری می‌خواهند، به نظر سخت می‌آیند یا ما را مردد رها می‌کنند. تحت این شرایط، استراتژی‌های اغواگرایانه که از خواسته‌ها، ترس‌ها، شک‌ها یا تصورات بهره می‌گیرند بسیار خوب عمل می‌کنند. مجبورمان می‌کنند به یک دلیل ساده، این تصمیم‌های کمتر الهام‌بخش را بگیریم، شرکت‌ها در کنار واقعیت‌ها و آمار و ارقام، ویژگی‌ها و مزایا، چیز دیگری به ما ارائه نمی‌دهند که پایه و اساس تصمیم‌های‌مان باشند. شرکت‌ها چرایی را به ما نمی‌گویند.

افراد چیستی کارتان را نمی‌خرند؛ آن‌ها چرایی کارتان را می‌خرند. ناکامی در انتقال چرایی چیزی جز استرس یا شک به دنبال ندارد. در مقابل، بسیاری از افرادی که جذب خرید کامپیوترهای مکینتاش یا موتورهای هارلی-دیویدسون می‌شوند، نیازی ندارند درباره‌ی اینکه کدام برند را انتخاب کنند با کسی حرف بزنند. آن‌ها به تصمیم‌شان حداکثر اعتماد را دارند و فقط می‌پرسند کدام مک یا کدام هارلی. در آن سطح، ویژگی‌ها و مزایای منطقی، واقعیت‌ها و آمار و ارقام کاملاً مهم هستند، ولی نه در حدی که تصمیم‌فرد برای دادن پول یا

وفادار بودن به شرکت یا برند را هدایت کنند. آن تصمیم قبلاً گرفته شده است. ویژگی‌های ملموس صرفاً برای کمک به انتخاب محصولی هستند که بهترین تناسب را با نیازهای ما دارد. در این موارد، تصمیم‌ها طی ترتیبی بی‌نقص از داخل به بیرون اتفاق افتاده‌اند. آن تصمیم‌ها با چرایی (جزء عاطفی تصمیم) شروع شدند و سپس اجزای منطقی اجازه دادند خریدار دلایل تصمیمش را استدلال کرده و به زبان بیاورد.
وقتی درباره‌ی تسخیر قلب‌ها و اذهان صحبت می‌کنیم منظورمان همین است. قلب نماینده‌ی سیستم عصبی احساسی مغز و ذهن مرکز زبان و منطق است. بسیاری از شرکت‌ها در تسخیر اذهان کاملاً کارکشته‌اند؛ برای این کار فقط به مقایسه‌ی همه‌ی ویژگی‌ها و مزایای محصولات و خدمات‌شان با دیگران نیاز دارند. ولی تسخیر قلب‌ها کار بیشتری لازم دارد. با توجه به شواهد نظم طبیعی تصمیم‌گیری، نمی‌توانم به این سؤال فکر نکنم که ترتیب کلمه‌ها در عبارت «قلب‌ها و اذهان» تصادفی است یا نه؟ چرا هیچ‌کس تصمیم نمی‌گیرد «اذهان و قلب‌ها» را تسخیر کند؟
تسخیر قلب‌ها پیش از تسخیر اذهان آسان نیست. تعادل ظریفی بین هنر و علم است؛ یک ساختار تصادفی دیگر از نظر دستور زبانی. چرا این چیزها تعادلی بین علم و هنر نیستند، بلکه همیشه هنر پیش از علم می‌آید؟ شاید این سرنخ نامحسوسی است که سیستم زبان‌نفهم عصبی احساسی مغزمان برای‌مان می‌فرستد تا به ما کمک کند ببینیم که هنر رهبری رفتن به دنبال ندای قلب‌تان است. شاید مغزمان تلاش می‌کند به ما بگوید چرایی کار باید قبل از همه‌چیز بیاید.
اگر چرایی حضور نداشته باشد، تصمیم‌گیری سخت‌تر است. و وقتی شک داریم، برای هدایت تصمیم‌های‌مان، به علم و اطلاعات نگاه می‌کنیم. شرکت‌ها به شما خواهند گفت با چیستی یا چگونگی کارشان شروع می‌کنند چون مشتری‌ها این‌طور خواسته‌اند. کیفیت. خدمت. قیمت. طرح. این چیزی است که داده‌ها به ما می‌گویند. ولی بر اساس این واقعیت که بخش کنترل‌کننده‌ی تصمیم‌گیری در مغز از بخشی که آن تصمیم را گزارش می‌دهد متفاوت است، این نتیجه‌گیری کاملاً معتبر است که خواسته‌ی مردم را به آن‌ها بدهیم. متأسفانه، شواهد بیشتری وجود دارند که وقتی شرکت‌ها طبق خواسته‌ی مشتری حرف می‌زنند یا عمل می‌کنند، میزان فروش چندان افزایش نمی‌یابد و پیمان وفاداری به آسانی شکل نمی‌گیرند. هنری فورد مخلص کلام را این‌طور بیان می‌کند: «اگه از مردم پرسیده بودم چی می‌خوان، می‌گفتن یه اسب سریع‌تر».
این نبوغ رهبران بزرگ است. رهبران و سازمان‌های بزرگ به خوبی چیزهایی را می‌بینند که بیشتر ما نمی‌توانیم ببینیم. به خوبی می‌توانند چیزهایی را به ما بدهند که به ذهن‌مان نمی‌رسید آن‌ها را بخواهیم. وقتی انقلاب کامپیوتر رخ

داد، کاربران نمی‌توانستند رابط کاربری گرافیکی درخواست کنند. ولی این چیزی است که اپل به ما داد. در مواجهه با گسترش رقابت در صنعت هواپیمایی، بیشتر مسافران هوایی هیچ‌وقت به فکرشان نرسید به‌جای بیشتر خواستن کمتر بخواهند. ولی این کاری است که ساوت‌وست انجام داد. و در مواجهه با دوران سخت و مشکلات طاقت‌فرسا، تعداد کمی از کشورشان می‌پرسند، من چه کاری می‌توانم برای تو انجام بدهم نه اینکه تو چه کاری می‌توانی برای من انجام بدهی؟ همین پرسش انگیزه‌ی واقعی جان اف.کندی برای نامزدی در انتخابات ریاست جمهوری بود. رهبران بزرگ کسانی‌اند که به حس درونی‌شان اعتماد می‌کنند. کسانی‌اند که هنر را قبل از علم درک می‌کنند. آن‌ها پیش از تسخیر اذهان، قلب‌ها را تسخیر می‌کنند. آن‌ها کسانی‌اند که با چرایی کارشان شروع می‌کنند.

همیشه در حال تصمیم‌گیری هستیم و بیشتر این تصمیم‌ها توسط عواطف‌مان هدایت می‌شوند. برای اطمینان از اینکه تمام واقعیت را می‌دانیم، به‌ندرت اطلاعات موجود را غربال می‌کنیم و نیازی هم به این کار نداریم. همه چیز درباره‌ی میزان اطمینان است. به قول کالین پاول، وزیر سابق امور خارجه: «با ۳۰ درصد اطلاعات می‌تونم تصمیم بگیرم، هر اطلاعاتی بیشتر از ۸۰ درصد زیادیه». همیشه برای اعتماد به خودمان یا اطرافیانی که ما را راهنمایی کنند، یک میزان مشخصی وجود دارد و همیشه این احساس وجود ندارد که به همه‌ی واقعیت‌ها و آمار و ارقام نیاز داریم. و گاهی اوقات ممکن است هنوز به خودمان اعتماد نداشته باشیم که تصمیمی قطعی بگیریم، که شاید توضیحی باشد برای اینکه چرا وقتی دیگران به ما فشار می‌آورند تصمیمی بگیریم که به دل‌مان نمی‌نشیند احساس خوبی نداریم. به حس درونی‌مان اعتماد می‌کنیم تا کمک کند تصمیم بگیریم به چه کسی رأی بدهیم یا چه شامپویی بخریم. چون زیست‌شناسی ما توانایی‌مان را برای بیان دلایل واقعی تصمیم‌هایی که می‌گیریم پیچیده می‌کند، بر اساس عوامل ملموس‌تر، مثل طراحی یا خدمت یا برند، دلیل می‌آوریم. این پایه و اساس فرض غلطی است که می‌گوید قیمت یا ویژگی‌های محصول مهم‌تر از کاری است که انجام می‌دهد. این چیزها مهم‌اند و شواهد ملموسی در اختیارمان می‌گذارند که می‌توانیم با اشاره به آن‌ها، تصمیم‌گیری‌مان را منطقی جلوه دهیم، ولی آن‌ها مسیر اقدام‌مان را تعیین نمی‌کنند و الهام‌بخش رفتار ما نیستند.

آنچه نمی‌توانید ببینید مهم است

جمله‌ای که در تبلیغات تلویزیونی جدیدترین پودر لباس‌شویی به کار می‌رود به این صورت است: «لباس‌های سفید را سفیدتر و لباس‌های روشن را روشن‌تر می‌کند». در طول سال‌ها این جمله یک ارزش پیشنهادی برای این محصول

بود. ادعایی کاملاً برحق. طبق تحقیقات بازار، این خواسته‌ی مشتری‌ها بود. داده‌های تحقیق درست بودند، ولی حقیقت خواسته‌ی مردم متفاوت بود.
تولیدکننده‌ی این پودر از مصرف‌کننده‌ها پرسیده بود از پودر لباس‌شویی چه انتظاری دارید و مصرف‌کننده‌ها هم گفته بودند لباس‌های سفید را سفیدتر و لباس‌های روشن را روشن‌تر کند. اگر بهش فکر کنید، متوجه می‌شوید پی بردن به اینکه افراد می‌خواستند پودر لباس‌شویی‌شان نه تنها کمک کند لباس‌ها تمیز شوند، بلکه تمیزتر شوند، کشف چندان قابل توجهی نیست. پس برندها تلاش کردند تا مصرف‌کننده را متقاعد کنند چگونه با افزودن یک ماده‌ی دیگر به ترکیب پودر توانستند به سفیدتر و روشن‌تر شدن لباس‌ها کمک کنند و از این طریق به دنبال متمایز کردن خودشان بودند. یک برند می‌گفت به ترکیب پودر پروتئین اضافه کرده است. دیگری می‌گفت تقویت‌کننده‌ی رنگ. هیچ‌کس از مشتری‌ها نپرسید چرا می‌خواهید لباس‌های‌تان تمیز باشند. این نکته‌ی کوچک روشن نشده بود تا زمانی که چند سال بعد وقتی گروهی انسان‌شناس توسط یکی از شرکت‌های بسته‌بندی کالا استخدام شدند نشان دادند که هیچ‌کدام از آن افزودنی‌ها در واقع راهنمای رفتار مصرف‌کننده نبودند. متوجه شدند که وقتی افراد لباس‌های شسته‌شده را از خشک‌کن بیرون می‌آورند، هیچ‌کدام آن را به سمت نور نمی‌گیرند تا ببینند چقدر سفید است یا آن را با لباس جدیدتری مقایسه نمی‌کنند تا ببینند چقدر روشن‌تر است. اولین کاری که افراد بعد از بیرون آوردن لباس‌ها از خشک‌کن انجام می‌دادند این بود که آن‌ها را بو می‌کردند. این یک کشف شگفت‌انگیز بود. احساس تمیزی برای افراد مهم‌تر از خود تمیز بودن بود. پیش‌فرض این بود که همه‌ی پودرها لباس‌ها را تمیز می‌کنند. از پودر لباس‌شویی انتظاری غیر از این نمی‌رود. ولی اینکه لباس‌ها بوی تازگی و تمیزی بدهند خیلی مهم‌تر از تفاوت‌های جزئی بود که می‌گفت کدام پودر لباس را بیشتر تمیزتر می‌کند.
اینکه فرض نادرستی کل یک صنعت را به سمت دنبال کردن مسیر اشتباه ببرد مختص پودر لباس‌شویی نیست. شرکت‌های تلفن همراه باور داشتند مردم دکمه‌های بیشتر می‌خواهند تا اینکه اپل آی‌فونش را با فقط یک دکمه معرفی کرد. خودروسازان آلمانی باور داشتند که فقط مهندسی‌شان برای خریدارهای آمریکایی مهم است. وقتی متوجه شدند مهندسی عالی کافی نیست، خسته و سردرگم شدند. تولیدکنندگان خودروهای لوکس آلمانی، یکی‌یکی، با بی‌میلی به ماشین‌های خوب‌شان جایی برای نگه داشتن فنجان اضافه کردند. این ویژگی برای آمریکایی‌ها که مرتب در حال رفت‌وآمد بودند بسیار مهم بود، ولی در تحقیقات مربوط به عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های خرید، به‌ندرت به آن اشاره شده بود. منظورم این نیست که نگهدارنده‌ی فنجان افراد را به بی‌اِم‌وِ وفادار می‌کند. منظورم این است که حتی برای آن دسته از خریداران خودرو که ذهنی منطقی دارند، ارزش‌ها یا واقعیت‌های

پنهان دیگری درباره‌ی تصمیم‌گیری وجود دارند.
قدرت سیستم عصبی احساسی مغز متحیرکننده است. نه تنها تصمیم‌های از روی حس درونی‌مان را کنترل می‌کند، بلکه می‌تواند بر ما تأثیر بگذارد تا کارهایی انجام دهیم که به نظر نامعقول یا غیرمنطقی می‌آیند. امنیت خانه را برای کشف مکان‌های دورافتاده ترک می‌کنید. از اقیانوس‌ها رد می‌شوید تا ببینید آن سوی‌شان چه خبر است. شغل ثابت‌تان را ترک می‌کنید تا بدون هیچ پولی در بانک در زیرزمین خانه کسب‌وکاری را شروع کنید. بسیاری از ما به این تصمیم‌ها نگاه می‌کنیم و می‌گوییم: «احمقانه‌س، تو دیوونه‌ای. ممکنه همه چیزتو از دست بدی. خودتو به کشتن می‌دی. پیش خودت چی فکر می‌کنی؟» این منطق یا واقعیت نیست، بلکه امیدها و رؤیاها، قلب‌ها و حس درونی‌مان است که ما را هدایت می‌کنند تا چیزهای جدید را امتحان کنیم.
اگر همه‌ی ما منطقی بودیم، کسب‌وکارهای کوچک وجود نداشتند، اکتشافی اتفاق نمی‌افتاد، اختراع‌های بسیار کمی انجام می‌شد و رهبرهای بزرگی هم وجود نداشتند تا الهام‌بخش همه‌ی این‌ها باشند. باور همیشگی به چیزی بزرگ‌تر و بهتر است که این نوع رفتارها را هدایت می‌کند. ولی می‌تواند رفتارهای ناشی از سایر احساسات، مثل تنفر یا ترس، را نیز کنترل کند. چرا بعضی‌ها برنامه می‌ریزند تا به کسی که هرگز ندیده‌اند آسیب بزنند؟
تعداد قابل‌توجهی از تحقیق‌های بازار نشان می‌دهند افراد می‌خواهند از شرکت‌هایی خرید کنند که به آن‌ها محصولاتی با بهترین کیفیت، بهترین ویژگی‌ها و بهترین خدمات را با قیمت خوب ارائه می‌کنند. ولی شرکت‌هایی با بیش‌ترین وفاداری را در نظر بگیرید، آن‌ها به ندرت همه‌ی این چیزها را دارند. اگر بخواهید یک هارلی دیویدسون سفارشی بخرید، باید شش ماه برای تحویلش منتظر بمانید (این زمان یک‌سال بود، ولی برای اینکه اعتبار کارشان را بیشتر کنند، این فرآیند را از یک سال کمتر کردند). این یک خدمت‌رسانی بد است! کامپیوترهای اپل حداقل ۲۵ درصد از انواع کامپیوترهای شبیه به خودشان گران‌ترند. نرم‌افزارهایش کمتر در دسترس‌اند. لوازم جانبی کمتری دارند. خود دستگاه گاهی اوقات از انواع مشابهش کندتر است. اگر مردم فقط منطقی تصمیم بگیرند و قبل از خرید، تمام تحقیقات را انجام دهند، هرگز کسی مک نمی‌خرد. ولی البته که مردم مک می‌خرند و بعضی‌ها نه تنها آن را می‌خرند، بلکه عاشقش هستند، احساسی که مستقیم از قلب یا سیستم عصبی احساسی مغز می‌آید.
همه‌ی ما کسانی را می‌شناسیم که طرفدار دوآتشه‌ی مک هستند. از آن‌ها بپرسید چرا عاشق مک هستید. آن‌ها به شما نخواهند گفت: «خب، خودمو به‌عنوان کسی می‌بینم که دوست داره وضعیت موجود رو به چالش بکشه و برام مهمه که اطرافم افراد، محصولات و برندهایی باشن که به جهان بیرون ثابت کنن باورم درباره‌ی خودم چیه». از نظر زیست‌شناسی، این چیزی است

که اتفاق می‌افتد. ولی این تصمیم‌گیری در بخشی از مغز انجام می‌شود که رفتار را کنترل می‌کند، نه زبان را. پس آن‌ها توجیهی منطقی آماده خواهند کرد: «به‌خاطر رابط کاربریش. سادگیش. طراحیش. کیفیت بالاش. به خاطر اینکه بهترین کامپیوتره. من آدم خلاقی‌ام». در واقع، تصمیم خرید و وفاداری‌شان عمیقاً شخصی است. اپل واقعاً برای‌شان مهم نیست؛ همه‌چیز به خودشان برمی‌گردد.
برای کسانی که عاشق کار کردن در اپل هستند نیز وضعیت به همین شکل است. حتی کارمندها هم نمی‌توانند این تصمیم را در قالب کلمات بیان کنند. در مورد آن‌ها، شغل یکی از چیزها برای چرایی کارشان است. آن‌ها هم متقاعد شده‌اند که فقط کیفیت محصولات باعث موفقیت اپل است. ولی در اعماق وجودشان، آن‌ها همه عاشق این هستند که بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودشان باشند. وفادارترین کارمندهای اپل، مانند وفادارترین مشتری‌های اپل، همه عاشق یک انقلاب خوب هستند. افزایش حقوق و مزایا نمی‌تواند کارمند وفادار اپل را متقاعد کند برای شرکت دِل کار کند و هیچ مشوق نقدی یا تخفیفی نمی‌تواند کاربر وفادار مک را متقاعد کند از کامپیوتر دیگری استفاده کند (بسیاری از آن‌ها در حال حاضر دو برابر قیمت را می‌پردازند). این چیزی ورای منطق است. این یک باور است. تصادفی نیست که فرهنگ اپل اغلب تحت عنوان فرقه توصیف می‌شود. این چیزی بیشتر از محصولات و دلیلی برای حمایت است. مسأله‌ی ایمان است.
مثال هوندا و فِراری را به یاد دارید؟ محصولات فقط نمادهای باور شرکت نیستند، نمادهای باور خریداران وفادار نیز هستند. برای مثال، افرادی که لپ‌تاپ اپل دارند عاشق این هستند که وقتی در فرودگاه نشسته‌اند آن را باز کنند. دوست دارند همه بدانند که آن‌ها از مک استفاده می‌کنند. این یک نشانه است، نمادی از هویت‌شان است. لوگوی درخشان اپل درباره‌ی آن‌ها و اینکه چگونه به جهان نگاه می‌کنند صحبت می‌کند. آیا وقتی کسی کامپیوتر دل یا اِچ‌پی را باز می‌کند کسی توجه می‌کند؟ نه! حتی کسانی هم که از آن کامپیوتر استفاده می‌کنند اهمیت نمی‌دهند. اچ‌پی و دل مفهوم مبهمی از چرایی‌شان دارند، پس محصول‌ها و برندهای‌شان نماد هیچ‌چیزی درباره‌ی کاربران‌شان نیستند. برای کاربر اچ‌پی یا دل، کامپیوترشان، بدون توجه به اینکه چقدر سریع یا براق است، نماد یک هدف، انگیزه یا باور بزرگ‌تر نیست. فقط یک کامپیوتر است. در واقع، برای مدت زیادی، لوگوی حک‌شده روی در لپ‌تاپ‌های دل روبه‌روی کاربر بود، پس وقتی در لپ‌تاپ را باز می‌کردند، بقیه آن را به صورت وارونه می‌دیدند.
محصولاتی که درک روشنی از چرایی دارند به مردم راهی نشان می‌دهند تا از طریق آن به جهان بیرون بگویند چه هویتی دارند و باورشان چیست. به یاد داشته باشید، مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند، آن‌ها چرایی انجام کارتان را

می‌خرند. اگر شرکتی درک روشنی از چرایی کارش ندارد، پس برای جهان بیرون غیرممکن است چیزی بیشتر از آنچه شرکت انجام می‌دهد مشاهده کند. وقتی این اتفاق می‌افتد، اغواگری‌هایی که متکی بر تغییر قیمت، ویژگی‌ها، خدمت یا کیفیت است به اصلی‌ترین وجه تمایز تبدیل می‌شوند.

۵. شفافیت، نظم و ثبات‌قدم

طبیعت از خلأ متنفر است. به منظور پیشبرد زندگی، مادر طبیعت تلاش می‌کند در هر زمان ممکن تعادل پیدا کند. به‌طور مثال، وقتی به‌خاطر آتش‌سوزیِ جنگل حیات نابود می‌شود، طبیعت برای جایگزینی آن، حیات جدیدی معرفی می‌کند. وجود زنجیره‌ی غذایی در هر اکوسیستمی که در آن هر حیوان غذای دیگری است، روشی برای حفظ تعادل است. دایره‌ی طلایی نیز، که مبتنی بر اصول طبیعی زیست‌شناسی است، نیاز به تعادل را می‌پذیرد. همان‌طور که مطرح شد، وقتی چرایی کار معلوم نیست، عدم تعادل به وجود می‌آید و اغواگری‌ها زیاد می‌شوند. و وقتی اغواگری‌ها زیاد می‌شوند، عدم‌قطعیت برای خریدارها افزایش می‌یابد، بی‌ثباتی برای فروشنده‌ها و استرس برای همه.
شروع با چرایی کار فقط آغاز کار است. قبل از اینکه فرد یا سازمانی حق یا توانایی الهام بخشیدن را به دست بیاورد، کارهای زیادی باید انجام شود. برای اینکه دایره‌ی طلایی جواب بدهد، هر کدام از قطعه‌ها باید در تعادل و ترتیب درست باشند.

شفافیت چرایی

همه‌چیز با شفافیت شروع می‌شود. باید چرایی چیزی را که انجام می‌دهید بدانید. اگر مردم چیستی‌تان را نمی‌خرند و چرایی کارتان را می‌خرند، پس اگر خودتان چرایی کاری را که انجام می‌دهید نمی‌دانید، دیگران از کجا باید بفهمند؟ اگر رهبر سازمان نمی‌تواند به‌طور شفاف بیان کند چرا فلسفه‌ی وجودی سازمان ورای محصولات یا خدماتش است، پس چگونه انتظار دارد کارمندها بدانند چرا به سر کار می‌آیند؟ اگر سیاستمداری نمی‌تواند بیان کند چرا ورای استاندارد «خدمت به مردم» (حداقل استاندارد منطقی برای همه‌ی سیاستمدارها)، به دنبال پیروزی در انتخابات است، پس چگونه رأی‌دهنده‌ها بدانند چه کسی را دنبال کنند؟ اغواگری‌ها می‌توانند خروجی انتخابات را تحت‌تأثیر قرار بدهند، ولی برای انتخاب اینکه چه کسی باید رهبر باشد کمکی نمی‌کنند. رهبری نیازمند کسانی است که می‌خواهند دنبال‌تان کنند. نیازمند کسانی است که به چیزی بزرگ‌تر از فقط یک مسأله باور دارند. الهام‌بخشی با روشن بودن چرایی شروع می‌شود.

نظم چگونگی

به محض اینکه چرایی کارتان را بدانید، سؤال این است که چگونه آن را انجام خواهید داد؟ چگونگی انجام کارها ارزش‌ها و اصول شماست که به شما نشان می‌دهد چگونه به دلیل‌تان جان ببخشید. چگونگی انجام کارهای‌مان در سیستم‌ها و فرآیندهای سازمان و فرهنگش نمود پیدا می‌کند. درک چگونگی انجام کارها و مهم‌تر از آن، داشتن نظم برای اینکه سازمان و همه‌ی کارمندهایش در قبال آن اصول هدایت‌کننده پاسخگو باشند توانایی سازمان برای کار کردن با نقاط قوت طبیعی‌اش را افزایش می‌دهد. برای مثال، درک چگونگی انجام کار توانایی بیشتری برای استخدام افراد یا پیدا کردن شریک‌هایی ایجاد می‌کند که وقتی با شما کار می‌کنند به‌طور طبیعی موفق می‌شوند.

طنز قضیه این‌جاست که پی بردن به مهم‌ترین پرسش با بی‌ثبات‌ترین پاسخ (چرا این کار را انجام می‌دهید؟)، در واقع کاملاً آسان و کارآمد است (و در فصل‌های آینده آن را با شما در میان خواهم گذاشت). نظم است که باعث می‌شود هرگز از هدف‌تان منحرف نشوید، خودتان را مسئول چگونگی انجام کارها بدانید؛ این سخت‌ترین بخش است. وقتی ارزش‌های‌مان را با نوشتن آن‌ها روی دیوار به صورت چند اسم به خودمان یادآوری می‌کنیم، کار را سخت‌تر می‌کنیم. برای مثال، درستی. صداقت. نوآوری. ارتباطات. ولی اسم‌ها قابل اجرا نیستند. نمی‌توانید بر پایه‌ی آن‌ها سیستم بسازید یا مشوق ایجاد کنید. تقریباً غیرممکن است که افراد در قبال اسم‌ها پاسخگو باشند.

«باب، لطفاً امروز یه کم بیشتر نوآوری داشته باش». و اگر باید با نوشتن کلمه‌ی «صداقت» روی دیوار به خودتان یادآوری کنید که انجامش بدهید، پس احتمالاً مشکلات بزرگ‌تری دارید.

برای اینکه ارزش‌ها و اصول هدایت‌کننده واقعاً تأثیرگذار باشند باید به صورت فعل باشند. به‌جای «درستی»، بگوییم: «همیشه کار درست را انجام دهید»، به‌جای «نوآوری»، بگوییم: «از زاویه‌ی متفاوتی به مشکلات نگاه کنید». تفسیر ارزش‌های‌مان در قالب فعل به ما ایده‌ی روشنی می‌دهد... از چگونگی کارمان در هر موقعیتی ایده‌ی روشنی داریم. می‌توانیم همدیگر را در قبال آن‌ها مسئول بدانیم یا آن‌ها را اندازه بگیریم یا حتی مشوق‌هایی بر اساس آن‌ها بسازیم. اینکه به افراد بگوییم «درست‌کار» باشند تضمین نمی‌کند که تصمیم‌های‌شان همیشه بر اساس بهترین منافع مشتری یا ارباب‌رجوع باشد؛ ولی اگر به آن‌ها بگوییم «همیشه کار درست را انجام دهید» تضمین می‌کند. دوست دارم بدانم وقتی سامسونگ تخفیفی روی محصولاتش داد که برای افراد ساکن آپارتمان مناسب نبود چه ارزش‌هایی را روی دیوار نوشته بود.

دایره‌ی طلایی توضیحی برای موفقیت طولانی مدت ارائه می‌دهد، ولی طبیعت ذاتی انجام کارها برای طولانی‌مدت اغلب شامل سرمایه‌گذاری یا

هزینه‌های کوتاه‌مدت است. به همین دلیل، برای اینکه بر چرایی کار متمرکز بمانید و در ارزش‌های‌تان ثابت‌قدم باشید، نظم بسیار مهم است.

ثبات‌قدم در چیستی

هر حرفی که می‌زنید و هر کاری که انجام می‌دهید باید باورتان را اثبات کند. چرایی انجام کار فقط یک باور است. همین‌وبس. چگونگی انجام کار اقداماتی است که انجام می‌دهید تا آن باور را درک کنید و چیستی‌ها نتیجه‌های آن اقدامات هستند (هر حرفی که می‌زنید یا هر کاری که انجام می‌دهید: محصولات، خدمات، بازاریابی، روابط عمومی، فرهنگ و کسانی که استخدام می‌کنید). اگر مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند، ولی چرایی آن را می‌خرند، پس همه‌ی این چیزها باید با هم سازگار باشند. با ثبات‌قدم، بدون ذره‌ای شک و تردید، مردم باورتان را خواهند دید و شنید. گذشته از همه‌ی این‌ها، در دنیایی ملموس زندگی می‌کنیم. مردم فقط از روی حرف‌هایی که می‌زنید و کارهایی که می‌کنید به باورتان پی می‌برند و اگر در حرف‌هایی که می‌زنید و کارهایی که انجام می‌دهید ثابت‌قدم نباشید، هیچ‌کس نخواهد دانست باورتان چیست.
اعتبار در سطح چیستی به دست می‌آید. «اعتبار» کلمه‌ای است که اغلب در دنیای سیاست و تجارت رد و بدل می‌شود. همه درباره‌ی اهمیت معتبر بودن صحبت می‌کنند. متخصصان می‌گویند: «باید معتبر باشید». «همه‌ی داده‌ها نشان می‌دهند مردم ترجیح می‌دهند از برندهای معتبر خرید کنند». «مردم به نامزد معتبر رأی می‌دهند». مشکل این است که، این دستورعمل چندان اجرایی نیست.
چگونه وارد دفتر کار یک نفر می‌شوید و می‌گویید: «لطفاً، از این به بعد، کمی اعتبار بیشتری داشته باشید». مدیری ممکن است دستور بدهد: «لطفاً، اون بخش بازاریابی رو که روش کار می‌کنید کمی معتبرتر کنید». شرکت‌ها چه کار می‌کنند تا بازاریابی، فروش یا هر کاری را که انجام می‌دهند معتبر جلوه دهند؟
راهکار متداول به نظرم مضحک است. روی مشتری‌ها تحقیق می‌کنند و از آن‌ها می‌پرسند، چه چیزی درباره‌ی خودمان باید به شما بگوییم تا معتبر باشیم؟ این یعنی کلاً نکته‌ی مسأله را متوجه نشده‌اند. نمی‌توانید از دیگران بپرسید برای معتبر بودن باید چه کار کنید. معتبر بودن یعنی اینکه از قبل آن را می‌دانید. یک سیاستمدار وقتی به او گفته می‌شود «معتبرتر» باشد چه می‌گوید؟ یک رهبر چگونه «معتبرتر» عمل می‌کند؟ بدون درک روشنی از چرایی کار، این دستورعمل هیچ فایده‌ای ندارد.
معنی اعتبار این است که دایره‌ی طلایی‌تان در تعادل است. یعنی واقعاً به هر

حرفی که می‌زنید و هر کاری که انجام می‌دهید باور دارید. این مسأله مدیریت و نیز کارمندها را تحت فشار می‌گذارد. فقط وقتی این اتفاق می‌افتد که حرف‌ها و کارهای‌تان معتبر به نظر برسند. اپل باور داشت که کامپیوتر اپل اصلی و سیستم عامل مکینتاش سلطه‌ی سیستم عامل داس آی‌بی‌اِم را به چالش می‌کشد. اپل باور دارد محصولات آی‌پد و آی‌تونزش وضعیت کنونی صنعت موسیقی را به چالش می‌کشند. و همه‌ی ما چرایی کار اپل را درک می‌کنیم. به‌خاطر همین درک متقابل است که محصولات اپل را معتبر می‌دانیم. دِل در تلاش برای ورود به حوزه‌ی لوازم الکترونیکی کوچک، پخش‌کننده‌های ام‌پی‌تری و پی‌دی‌اِی را به بازار معرفی کرد. چرایی کار دل را نمی‌دانیم. درباره‌ی باور شرکت، به‌جز باورشان به سود شخصی و تمایل برای سرمایه‌گذاری در بخش جدیدی از بازار، از چرایی تولید این محصولات مطمئن نیستیم. آن محصولات معتبر نیستند. مسأله این نیست که دل نمی‌توانست وارد بازارهای دیگر شود، قطعاً دانش و توانایی تولید محصولات خوب را دارد، ولی توانایی‌اش برای انجام این کار بدون درک روشن از چرایی کارش، این کار را سخت‌تر و گران‌تر می‌کند. فقط تولید محصولات باکیفیت و بازاریابی برای آن‌ها ضامن موفقیت نیست. اعتبار بدون روشن بودن چرایی کار به دست نمی‌آید. اعتبار مهم است.

از بهترین فروشنده‌ها بپرسید تبدیل شدن به یک فروشنده‌ی بزرگ چه ملزوماتی دارد. همیشه به شما خواهند گفت وقتی واقعاً به محصولاتی که می‌فروشید باور دارید کمک بزرگی به خودتان می‌کنید. باور چه ربطی به شغل فروشندگی دارد؟ جواب ساده است. وقتی فروشنده‌ها واقعاً به چیزهایی که می‌فروشند باور دارند، پس کلماتی که از دهان‌شان خارج می‌شوند معتبرند. وقتی باور وارد معادله می‌شود، شور و اشتیاق از سر و روی فروشنده می‌ریزد. چنین اعتباری روابطی به وجود می‌آورد که پایه و اساس بهترین سازمان‌های فروش است. روابط نیز اعتماسازند و با اعتماد، وفاداری می‌آید. اگر دایره‌ی طلایی متعادل نباشد یعنی نبود اعتبار که خود یعنی نبود روابط قوی و در نتیجه، نبود اعتماد. و به فروش بر اساس قیمت، خدمت، کیفیت یا ویژگی‌ها برمی‌گردید. به سر خانه‌ی اول‌تان برمی‌گردید تا شبیه بقیه باشید. بدتر اینکه، بدون آن اعتبار، شرکت‌ها به اغواگری متوسل می‌شوند: قیمت‌گذاری، ترویج، فشار همتایان، ترس و غیره. تأثیرگذار است؟ البته، ولی فقط برای کوتاه‌مدت.

برای موفقیت به معتبر بودن نیازی نیست، ولی اگر می‌خواهید موفقیت‌تان ماندگار باشد نیاز است. دوباره می‌گویم، این به چرایی کار برمی‌گردد. اعتبار وقتی است که به حرف‌هایی که می‌زنید و کارهایی که انجام می‌دهید واقعاً باور دارید. ولی اگر نمی‌دانید چرا سازمان یا محصولات در سطحی ورای چیستی وجود دارند، پس غیرممکن است که بدانید آیا حرف‌هایی که می‌زنید و

کارهایی که انجام می‌دهید مطابق با چرایی کارتان هستند یا نه. بدون چرایی، هر تلاشی در جهت اعتبار تقریباً همیشه بی‌اعتبار خواهد بود.

ترتیب درست

بعد از اینکه چرایی کار برای‌تان روشن شد، در قبال ارزش‌ها و اصول هدایت‌کننده‌تان مسئول و منظم شدید، و در تمام حرف‌هایی که می‌زنید و کارهایی که انجام می‌دهید ثابت‌قدم شدید، قدم نهایی این است که همه‌ی این‌ها را در یک ترتیب درست قرار بدهید. درست مثل مثال بازاریابی کوچک اپل که پیش‌تر استفاده کردم، تغییر ترتیب اطلاعات، شروع با چرایی کار، به سادگی تأثیر پیام را تغییر داد. چیستی‌ها مهم هستند، آن‌ها اثبات ملموسی برای چرایی کار مهیا می‌کنند، ولی اول از همه چرایی کار باید مشخص باشد. چرایی کار زمینه‌ی هرچیز دیگری را فراهم می‌کند. همان‌طور که در این کتاب در همه‌ی موارد و مثال‌ها بارها و بارها خواهید دید، چه در رهبری، تصمیم‌گیری یا انتقال پیام، شروع با چرایی کار تأثیر عمیق و ماندگاری روی نتیجه دارد. شروع با چرایی کار الهام‌بخش افراد برای اقدام است.

اگر چرایی را نمی‌دانید، نمی‌توانید چگونگی را بدانید

رولین کینگ(۴۵)، یکی از تجار اهل سَن‌آنتونیو، این ایده به ذهنش رسید تا کاری را که خطوط هوایی ساوت‌وست پاسیفیک(۴۶) در کالیفرنیا انجام می‌دهد بردارد و به تگزاس بیاورد، تا شرکتی را در این زمینه راه بیندازد که بین دالاس، هیوستون و سن‌آنتونیو پروازهای کوتاه انجام بدهد. در آن زمان، به تازگی طلاقی پرماجرا را از سر گذرانده بود و به پیش مردی رفت که به او اعتماد داشت تا کمکش کند این ایده عملی شود. آن مرد وکیل امور طلاقش هرب کِلِهِر(۴۷) بود که پشت هم سیگار دود می‌کرد.
کینگ و کلهر تقریباً نقطه‌ی اشتراکی نداشتند. کینگ سرش همیشه توی اعداد و ارقام و متأسفانه بدخلق و بی‌دست‌وپا بود، در حالی که کلهر اجتماعی و دوست‌داشتنی بود. در ابتدا کلهر ایده‌ی کینگ را احمقانه خواند، ولی بالاخره کینگ موفق شد با چشم‌اندازش روی او اثر بگذارد و کلهر موافقت کرد تا کار کردن با او را بررسی کند. چهار سال طول کشید تا این ایده اجرایی شود و ساوت‌وست اولین پروازش از دالاس به هیوستون را انجام دهد.
مفهوم خطوط هوایی کم‌هزینه را ساوت‌وست ایجاد نکرد. ساوت‌وست پاسیفیک در این صنعت پیشگام بود، ساوت‌وست حتی نامش را از آن کپی کرد. ساوت‌وست مزیت اول بودن در ورود به این بازار را نیز نداشت، هواپیمایی بین‌المللی برانیف(۴۸)، هواپیمایی بین‌المللی تگزاس و هواپیمایی

کانتیننتال([۴۹]) از قبل در بازار تگزاس خدمت‌رسانی می‌کردند، و هیچ‌کدام مشتاق نبودند عقب‌نشینی کنند. ولی ساوت‌وست ساخته نشد تا یک شرکت هواپیمایی باشد. ساخته شده بود تا هدفی را به ثمر برساند. بر حسب اتفاق، آن‌ها تصمیم گرفتند این کار را با استفاده از شرکتی هواپیمایی انجام دهند.
در اوایل سال‌های ۱۹۷۰، فقط ۱۵ درصد مسافران با هواپیما مسافرت می‌کردند. با این میزان، بازار آن‌قدر کوچک بود که بیشتر آن‌هایی را که می‌توانستند رقبای شرکت‌هایی هواپیمایی بزرگ باشند بترساند. ولی ساوت‌وست علاقه‌ای نداشت به خاطر ۱۵ درصد مسافران با هرکس دیگری رقابت کند. ۸۵ درصد باقی‌مانده برای ساوت‌وست مهم بود. در آن زمان، اگر از ساوت‌وست می‌پرسیدید با چه کسی رقابت می‌کنند، به شما می‌گفتند، «با اتومبیل و اتوبوس رقابت می‌کنیم». ولی منظورشان این بود: «ما قهرمان انسان‌های معمولی هستیم». این چرایی شروع کارشان بود. انگیزه، هدف و دلیل وجودی‌شان بود. چگونگی ساخت شرکت‌شان استراتژی تدوین‌شده از سوی یک مشاور مدیریت گران‌قیمت نبود. مجموعه‌ای از بهروش‌هایی نبود که شرکت‌های دیگر انجام‌شان می‌دادند. ارزش‌ها و اصول هدایت‌کننده‌شان مستقیم ریشه در چرایی کارشان داشت و از هر چیز دیگری حس مشترک بیشتری داشت.
در دهه‌ی ۱۹۷۰، مسافرت هوایی گران بود و اگر ساوت‌وست می‌خواست قهرمان انسان‌های معمولی باشد، باید خدمات ارزان ارائه می‌داد. این امری ضروری بود. و در دور و زمانه‌ای که مسافرت هوایی مخصوص عده‌ی خاصی بود (زمانی که افراد داخل هواپیما کراوات می‌بستند و جدی بودند)، ساوت‌وست، اگر می‌خواست قهرمان مردم عادی باشد، باید سرگرم‌کننده بود. این امری ضروری بود. زمانی که مسافرت هواپیمایی پیچیده بود، با قیمت‌های متفاوتی که به زمان رزرو بستگی داشت، ساوت‌وست باید سادگی را ارائه می‌داد. اگر می‌خواست برای ۸۵ درصد باقی‌مانده در دسترس باشد، ساده بودن امری ضروری بود. در آن زمان، ساوت‌وست دو طبقه‌بندی قیمتی داشت: شب‌ها/آخر هفته‌ها و روزها. همین.
ارزان، سرگرم‌کننده و ساده. این چگونگی انجام کارشان بود. این‌گونه بود که هدفش، یعنی شرکتی برای مردم عادی را به ثمر رساند. نتیجه‌ی اقدامات‌شان در حرف‌هایی که می‌زدند و کارهایی که انجام می‌دادند (محصول‌شان، افرادی که استخدام می‌کردند، فرهنگ و بازاریابی‌شان) ملموس بود. آن‌ها در تبلیغات‌شان می‌گفتند: «الآن آزادید تا در سراسر کشور جابه‌جا شوید». این خیلی بیشتر از یک شعار است. یک هدف است؛ هدفی که در جست‌وجوی دنبال‌کننده‌هاست. کسانی که می‌توانستند با ساوت‌وست مرتبط باشند، کسانی که خودشان را افراد متوسط آمریکا می‌دیدند، اکنون جایگزینی به‌جای شرکت‌های بزرگ هواپیمایی داشتند. و کسانی که به باور

ساوت‌وست باور داشتند، به‌شدت به شرکت وفادار شدند. آن‌ها احساس کردند ساوت‌وست شرکتی است که مستقیم با آن‌ها و برای آن‌ها صحبت می‌کند. مهم‌تر از آن، آن‌ها احساس کردند که پرواز با ساوت‌وست هویت آن‌ها را نشان می‌دهد. وفاداری ایجادشده در مشتری‌های‌شان هیچ ربطی به قیمت نداشت. قیمت فقط یکی از راه‌هایی بود که از طریق آن، هدف‌شان را به ثمر رساندند.
هاوارد پاتنام(۵۰)، یکی از رؤسای سابق ساوت‌وست، درباره‌ی یکی از مدیران ارشد یکی از شرکت‌های بزرگ داستانی دارد که هر جا می‌نشیند تعریف می‌کند. آن مدیر که در پایان رویدادی به سراغ او می‌آید، به هاوارد می‌گوید که برای مسافرت‌های کاری‌اش همیشه با یکی از شرکت‌های بزرگ هواپیمایی پرواز می‌کند. مجبور است چون دستور رسمی شرکت این‌طور می‌گوید. به‌خاطر استفاده‌ی زیاد از خدمات آن شرکت بزرگ تخفیف دارند و مشکل مالی برای پرداخت هزینه‌ی بلیت ندارند، ولی وقتی خودش یا با خانواده‌اش می‌خواهد با هواپیما سفر کند، همیشه از ساوت‌وست استفاده می‌کند. پاتنام هر وقت این داستان را تعریف می‌کند با پوزخند می‌گوید: «او عاشق ساوت‌وست است». ارزان بودن ساوت‌وست به این معنی نیست که فقط افراد کم‌بضاعت را جذب می‌کند. ارزانی فقط یکی از چیزهایی است که ساوت‌وست انجام می‌دهد تا بفهمیم باورشان چیست.
آنچه ساوت‌وست به دست آورده است جزئی از فرهنگ عامه‌ی تجارت است. در نتیجه‌ی چرایی آنچه انجام می‌دهند و به دلیل اینکه در چگونگی انجام کارشان به شدت منظم‌اند، سودآورترین خط هوایی تاریخ هستند. هرگز سالی وجود نداشته که زیان‌ده باشند، حتی بعد از حادثه‌ی ۱۱ سپتامبر، در طول بحران نفت در دهه‌ی ۱۹۷۰ و اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰. ساوت‌وست هر حرفی که می‌زند و هر کاری که انجام می‌دهد معتبر است. هر چیزی درباره‌ی آن‌ها حاکی از هدف اصلی‌ای است که کینگ و کلهر ده‌ها سال قبل تصمیم گرفتند آن را به ثمر برسانند. هرگز تغییر نکرده است.
حدود سی سال به جلو بروید. دو شرکت هواپیمایی یونایتد و دلتا به موفقیت ساوت‌وست نگاه کردند و متوجه شدند برای رقابت و سهیم شدن در موفقیت ساوت‌وست، به محصولی ارزان‌قیمت نیاز دارند. آن‌ها فکر می‌کردند: «باید یکی مثل اونا باشیم». در آپریل ۲۰۰۳، دلتا گزینه‌ی ارزان‌قیمتش به نام سانگ را راه‌اندازی کرد. کمتر از یک سال بعد، یونایتد گزینه‌ای به نام تِد را راه‌اندازی کرد. در هر دو مورد، چگونگی کار ساوت‌وست را کپی کردند. آن‌ها تد و سانگ را ارزان، سرگرم‌کننده و آسان درست کردند. و برای هر کسی که با تد و سانگ پرواز کرده باشند، می‌داند که آن‌ها ارزان، سرگرم‌کننده و آسان بودند. ولی هر دو شکست خوردند.
یونایتد و دلتا هر دو از قدیمی‌های این حوزه بودند و کاملاً شرایطش را داشتند

تا هر محصولی که برای سازگاری با شرایط بازار یا تصاحب فرصت‌ها می‌خواهند اضافه کنند. مشکل آن چیزی نبود که انجام می‌دادند، مشکل این بود هیچ‌کس نمی‌دانست چرا سانگ یا تد به وجود آمدند. آن‌ها شاید حتی بهتر از ساوت‌وست بودند. ولی مهم نبود. البته، مردم با آن‌ها پرواز کردند، ولی همیشه برای افرادی که با شما کار می‌کنند دلیل‌هایی وجود دارند که هیچ ربطی به شما ندارند. اینکه بتوان به افراد انگیزه داد تا از محصول‌تان استفاده کنند مشکل کار نیست؛ مشکل این بود که تعداد بسیار کمی به این دو برند وفادار بودند. بدون مفهوم چرایی، سانگ و تد فقط دو شرکت هواپیمایی دیگر مثل بقیه‌ی شرکت‌ها بودند. بدون درک واضحی از چرایی، تمام چیزهایی که مردم باید بر اساس آن‌ها قضاوت‌شان می‌کردند قیمت یا راحتی بود. آن‌ها کالاهایی بودند که باید برای ساخت کسب‌وکارشان به اغواگری‌هایی تکیه می‌کردند، که می‌دانیم گران تمام می‌شود. یونایتد فقط چهار سال بعد از شروع کارش ورود به حوزه‌ی سفرهای هوایی کم‌هزینه را رها کرد و سانگ دلتا هم تا چهار سال بعد از راه‌اندازی، آخرین پروازش را انجام داد.
این فرض غلطی است که تمایز در چگونگی انجام کار و چیزی که انجام می‌دهید اتفاق می‌افتد. ارائه‌ی محصولی باکیفیت با ویژگی‌های بیشتر یا خدمات و قیمت بهتر به سادگی تمایز ایجاد نمی‌کند. انجام این کار هیچ موفقیتی را تضمین نمی‌کند. تمایز در چرایی و چگونگی کاری که انجام می‌دهید اتفاق می‌افتد. ساوت‌وست بهترین خط هوایی دنیا نیست. همیشه نیز ارزان‌ترین نیستند. نسبت به بسیاری از رقبای‌شان، مسیرهای پرواز کمتری دارند و حتی به خارج از ایالات متحده نیز پرواز نمی‌کنند. چیزی که انجام می‌دهند همیشه به‌طور قابل ملاحظه‌ای بهتر نیست. ولی اینکه چرا آن را انجام می‌دهند مثل روز روشن است و هر کاری که انجام می‌دهند گواهی بر این چرایی است. راه‌های زیادی وجود دارند تا به افراد انگیزه بدهیم کاری را انجام دهند، ولی وفاداری حاصل توانایی الهام بخشیدن به مردم است. فقط وقتی چرایی کار روشن است و وقتی مردم باورتان را باور دارند، رابطه‌ی وفادارانه‌ی حقیقی ایجاد می‌شود.

اغواگری و الهام بخشیدن شبیه یکدیگرند، ولی مثل هم نیستند

اغواگری و الهام بخشیدن هر دو سیستم عصبی احساسی مغز را تحت تأثیر قرار می‌دهند. پیام‌های امیدوارکننده، ترس یا فشار همتایان همه به ما فشار می‌آورند تا با استفاده از خواسته‌های غیرمنطقی یا بازی با ترس‌مان، یک راه را انتخاب کنیم. ولی وقتی آن احساس عاطفی، از ناامنی، عدم‌اطمینان یا رؤیاهای‌مان عمیق‌تر می شود، آن واکنش عاطفی با اینکه چه دیدگاهی درباره‌ی خودمان داریم در یک راستا قرار می‌گیرد. در این زمان است که

رفتارمان از سمت رفتاری هیجانی به سمت رفتاری الهام‌گرفته می‌رود. در این حالت، تصمیم‌هایی که می‌گیریم بیشتر به هویت‌مان و کمتر به شرکت‌ها و محصولاتی که می‌خریم مربوط می‌شود.
وقتی تصمیم‌های‌مان احساس درستی به ما می‌دهند، مایلیم برای آن محصولات و خدمات پول بیشتری بدهیم یا متحمل رنج و ناراحتی شویم. این هیچ ربطی به قیمت و کیفیت ندارد. قیمت، کیفیت، ویژگی‌ها و خدمات مهم هستند، ولی امروزه آن‌ها هزینه‌ی ورود به عرصه‌ی کسب‌وکار هستند. احساس‌های درون سیستم عصبی احساسی هستند که وفاداری ایجاد می‌کنند. و این همان وفاداری‌ای است که به اپل، هارلی-دیویدسون، ساوت‌وست، مارتین لوتر کینگ یا هر رهبر بزرگ دیگری که دنبال‌کنندگانی را فرماندهی می‌کند چنین مزیت بزرگی می‌دهد. بدون پایگاهی قوی از دنبال‌کننده‌های وفادار، فشارها برای اغواگری، رقابت یا «ایجاد تمایز» بر مبنای قیمت، کیفیت، خدمات یا ویژگی‌ها افزایش می‌یابد. وفاداری، ارزش عاطفی واقعی، در مغز خریدار وجود دارد، نه فروشنده.
سخت است که بر اساس عوامل منطقی بیرونی که طبق تعریف شما باارزش هستند به کسانی که محصولات یا خدمات‌تان در زندگی‌شان مهم هستند توضیح دهید چرا این بهترین کار برای انجام دادن است (فراری را در مقابل هوندا به یاد بیاورید). ولی اگر چراهای شما و چرای آن‌ها با هم مطابقت داشته باشد، آن‌گاه محصولات و خدمات‌تان را راه‌های ملموسی برای اثبات باورشان می‌بینند. وقتی چرایی، چگونگی و چیستی کاری که انجام می‌دهید در تعادل‌اند، اعتبار به دست می‌آید و خریدار احساس رضایت می‌کند. وقتی این‌ها تعادل ندارند، استرس یا عدم‌قطعیت به وجود می‌آید. وقتی این اتفاق می‌افتد، تصمیم‌هایی که می‌گیریم نیز متعادل نخواهند بود. بدون چرایی انجام کار، خریدار به‌راحتی به وسیله‌ی انگیزه‌بخشی یا ترس تحریک می‌شود. در این حالت، ریسک اینکه خریدار کارش به بی‌اعتباری ختم شود بیشتر است. اگر چیزی بخرند که به‌وضوح احساس خودشان از چرایی کار را مجسم نمی‌کند، پس اطرافیان‌شان شواهد کمی دارند تا تصویر دقیق و واضحی از هویت آن‌ها در ذهن‌شان رسم کنند.
انسان حیوانی اجتماعی است. در درک ظرایف رفتاری و قضاوت مردم بر اساس آن بسیار خوب هستیم. همان‌طور که درباره‌ی مردم احساس خوب و بد پیدا می‌کنیم، درباره‌ی شرکت‌ها نیز احساس خوب و بد پیدا می‌کنیم. بعضی افراد وجود دارند که احساس می‌کنیم می‌توانیم به آن‌ها اعتماد کنیم و به دیگران نمی‌توانیم. آن احساسات نیز وقتی آشکار می‌شوند که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تملق ما را بگویند. توانایی ما برای داشتن یکی از این دو احساس درباره‌ی یک شخص یا یک سازمان یکی است. متغیر این رابطه کسی است که صحبت می‌کند، ولی همیشه فقط یک نفر است که گوش

می‌دهد. برای مثال، حتی وقتی شرکتی پیامش را در تلویزیون پخش می‌کند، مهم نیست چند نفر آن پیام بازرگانی را می‌بینند، همیشه فقط یک نفر است که می‌تواند پیام را دریافت کند. این ارزش دایره‌ی طلایی است؛ برای برقراری ارتباط مطابق با نحوه‌ی دریافت اطلاعات از سوی افراد راهی فراهم می‌کند. به این دلیل یک سازمان باید هدف، انگیزه یا باور روشنی داشته باشد و مطمئن شود هر حرفی که می‌زند و هر کاری که انجام می‌دهد مطابق با آن باورها و معتبر است. اگر سطوح دایره‌ی طلایی در تعادل باشند، همه‌ی کسانی که دیدگاه آن سازمان درباره‌ی دنیا را به اشتراک می‌گذارند، مانند حشره‌ای که جذب لامپ روشن می‌شود، جذب آن سازمان و محصولاتش خواهند شد.

تجارت کردن مثل قرار عاشقانه است

دوست دارم شما را با دوست تخیلی‌مان بِرَد(۵۱) آشنا کنم. برد برای امشب باید به سر یک قرار عاشقانه برود. این اولین قرارش است و خیلی هیجان‌زده است. فکر می‌کند زنی که قرار است ملاقات کند واقعاً زیباست و آینده‌ای عالی برای‌شان رقم می‌خورد. برد منتظر شام می‌نشیند و شروع به صحبت می‌کند.

«من فوق‌العاده ثروت‌مندم».
«یه خونه‌ی بزرگ و یه ماشین خوشگل دارم».
«خیلی از افراد مشهور رو می‌شناسم».
«همیشه توی تلویزیونم، که این خوبه، چون خیلی خوش‌قیافه‌م».
«از همه نظر موفقم».

سؤال این است که آیا قرار دومی در کار خواهد بود؟
روش برقرای ارتباط و نحوه‌ی رفتارمان همه‌اش به زیست‌شناسی انسان برمی‌گردد. یعنی می‌توانیم کارهایی را که در زندگی اجتماعی‌مان انجام می‌دهیم با کارهایی که در زندگی حرفه‌ای‌مان انجام می‌دهیم مقایسه کنیم. گذشته از همه‌ی این‌ها، مردم همان مردم هستند. یادگیری نحوه‌ی درخواست از همه‌ی آن‌ها یکسان است. چرا چرای‌تان را در موقعیتی تجاری امتحان کنید، نیازی نیست خیلی فراتر از نحوه‌ی عملکردتان در یک قرار عاشقانه نگاه کنید. زیرا، در واقعیت، تفاوتی بین فروش و حضور در قرار عاشقانه وجود ندارد. در هر دو موقعیت، با یک نفر دیگر پشت یک میز می‌نشینید و امیدوارید به اندازه‌ی کافی از موارد مناسبی صحبت کنید تا به توافق برسید. البته، همیشه می‌توانید بین یک یا دو پیشنهاد اغواکننده، انتخابی خاص داشته باشید، یک

شام رؤیایی، اشاره‌ای کوچک به داشته‌های‌تان یا افرادی که می‌شناسید. بسته به اینکه چقدر اشتیاق رسیدن به توافق را دارید، می‌توانید هر چیزی را که آن‌ها می‌خواهند بشنوند بگویید. به آن‌ها قول بدهید جهان و شانس آن‌قدر با شما یارند که به توافق می‌رسید. یک بار یا شاید دو بار جواب بدهد. ولی در طول زمان، حفظ رابطه هزینه‌های بیشتر و بیشتری خواهد داشت. بدون توجه به اغواگری‌هایی که انتخاب می‌کنید، این راه ایجاد رابطه‌ای قابل اعتماد نیست.

در مورد برد، واضح است که آن قرار خوب پیش نرفت. شانس آن‌قدری با او یار نیست که بتواند یک بار دیگر قرار بگذارد و او قطعاً در زمینه‌ی پی‌ریزی برای ایجاد رابطه موفق نبود. طنز قضیه در این‌جاست که شاید علاقه‌ی اولیه‌ی آن زن بر اساس آن مؤلفه‌ها ایجاد شده باشد. او به این دلیل به آن قرار ملاقات عاشقانه رفته بود چون دوستانش به او گفته بودند برد خوش‌قیافه است، شغل خوبی دارد و افراد مشهور زیادی را می‌شناسد. همه‌ی این چیزها شاید درست باشند، ولی آن چیزها تصمیم‌گیری را هدایت نمی‌کنند، آن چیزها باید برای اثبات چرایی استفاده شوند و آن قرار عاشقانه به وضوح شکست خورد.

بیایید دوباره برد را سر قرار بفرستیم، ولی این بار می‌خواهد با چرایی شروع کند.

این‌بار این‌طور شروع می‌کند: «می‌دونی عاشق چیه زندگی هستم؟ هر روز بیدار می‌شم تا کاری رو انجام بدم که عاشقشم. به مردم الهام می‌بخشم کارهایی رو انجام بدن که براشون الهام‌بخشه. این فوق‌العاده‌ترین کار دنیاس. در واقع، بهترین قسمتش اینه همه‌ی روش‌های مختلفی که می‌تونم با اونا کارم رو انجام بدم بشناسم. واقعاً شگفت‌انگیزه. و باور کنی یا نه، واقعاً از این کار پول زیادی درآوردم. یه خونه‌ی بزرگ و یه ماشین خوشگل خریدم. افراد مشهور زیادی رو ملاقات می‌کنم و همیشه توی تلویزیونم، که خیلی باحاله، چون خوش‌قیافه‌م. خیلی خوش‌شانسم که عاشق کارمم و واقعاً به خاطر همین، وضع مالیم خیلی خوبه».

این بار شانس برد برای قرار دوم چند برابر می‌شود، البته با فرض اینکه طرف مقابلش باورهایش را باور داشته باشد. مهم‌تر از آن، پی‌ریزی خوبی برای یک رابطه ایجاد می‌کند، که بر اساس ارزش‌ها و باورهاست. این‌بار نیز همان چیزهایی را گفت که در حالت اول گفته بود؛ ولی این‌بار با چرایی کارش شروع کرد و همه‌ی چیزها، همه‌ی مزایای ملموس، به‌عنوان اثباتی برای آن چرایی ارائه شدند.

اکنون نحوه‌ی تجارت بیشتر شرکت‌ها را در نظر بگیرید. یک نفر در آن سوی میز روبه‌روی شما می‌نشیند، آن‌ها شنیده‌اند شما مشتری بالقوه‌ی خوبی هستید و شروع به صحبت می‌کنند.

«شرکت ما فوق‌العاده موفقه».
«دفترهای کارمون خوشگلن، یه وقتی باید بیاید و اونا رو ببینید».
«ما با همه‌ی شرکتا و برندهای بزرگ کار می‌کنیم».
«مطمئنم تبلیغات‌مون رو دیدین».
«ما خیلی خوب کار می‌کنیم».

در تجارت، مثل یک قرار عاشقانه‌ی بد، بسیاری از شرکت‌ها سخت تلاش می‌کنند تا بدون اینکه از ابتدا بگویند چرا به وجود آمده‌اند، ارزش‌شان را ثابت کنند. ولی باید قبل از اینکه کسی پی ببرد جذاب هستید، چیزی بیشتر از نشان دادن سوابق کاری‌تان انجام بدهید. ولی این دقیقاً کاری است که شرکت‌ها انجام می‌دهند. آن‌ها فهرست بلند بالایی از تجربه‌های‌شان، کارهایی که انجام داده‌اند و کسانی که می‌شناسند، در اختیارتان می‌گذارند و همه‌ی این‌ها را با این هدف انجام می‌دهند که متوجه شوید آن‌ها مناسب هستند و باید همه‌ی فعالیت‌های‌تان را متوقف کرده و با آن‌ها کار کنید.
مردم همان مردم هستند و بدون توجه به اینکه تصمیم شخصی است یا کاری، زیست‌شناسیِ تصمیم‌گیری یکسان است. واضح است که در سناریوی قرار ملاقات، قرار اول بد بود، پس چرا باید انتظار داشته باشیم در سناریوی مربوط به کار تفاوتی وجود داشته باشد؟
مانند یک قرار ملاقات، شروع ساخت رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد با یک مشتری یا ارباب‌رجوع بالقوه از طریق تلاش برای متقاعد کردن آن‌ها درباره‌ی همه‌ی ویژگی‌ها و مزایای عقلانی، کاری بسیار طاقت‌فرساست. این چیزها مهم‌اند، ولی فقط برای اعتباربخشی به تبلیغ محصول یا خدمت به کار می‌روند و به خریدارها اجازه می‌دهند تصمیم خریدشان را منطقی جلوه دهند. مانند همه‌ی تصمیم‌ها، مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند، آن‌ها چرایی انجام آن را می‌خرند و آن چیزی که انجام می‌دهید شاهد مثال ملموسی از چرایی کارتان است. اگر با چرایی کارتان شروع نکنید، همه‌ی افراد مجبورند به مزایای منطقی اشاره کنند و احتمالاً نتوانید قرار عاشقانه‌ی دیگری داشته باشید.
گزینه‌ی جایگزینش این است:
«می‌دونید عاشق چیه شرکت‌مون هستیم؟ تک‌تک ما هر روز میایم سر کار تا کاری رو انجام بدیم که عاشقشیم. به مردم الهام می‌بخشیم کارهایی رو انجام بدن که براشون الهام‌بخشه. این فوق‌العاده‌ترین کار دنیاس. در واقع، بخش باحالش اینه همه‌ی روش‌های مختلفی که می‌تونیم با اونا کارمون رو انجام بدیم بشناسیم. واقعاً شگفت‌انگیزه. بهترین قسمتش اینه که برای کارمون هم خوبه. واقعاً خوب کار می‌کنیم. دفاتر کاری خوشگلی داریم، یه وقتی باید بیایدِ ببینید. با شرکت‌های بزرگی کار می‌کنیم. مطمئنم تبلیغات‌مون

رو دیدید. واقعاً کارمون رو خوب انجام می‌دیم».
حالا چقدر اطمینان دارید پیام تبلیغاتی دوم بهتر از اولی است؟

سه درجه‌ی قطعیت

وقتی برای تصمیم‌مان، فقط می‌توانیم مبنایی منطقی ارائه دهیم، وقتی فقط می‌توانیم به عناصر ملموس و اندازه‌گیری‌های منطقی اشاره کنیم، بالاترین سطح اطمینانی که می‌توانیم بدهیم این است، «فکر می‌کنم تصمیم درستیه». این می‌تواند از نظر زیست‌شناسی دقیق باشد، زیرا بخش نوقشر، یعنی بخش «فکر کردن» مغزمان را به کار انداخته‌ایم. در سطح نوقشر می‌توانیم افکارمان را به زبان بیاوریم. وقتی زمان زیادی را صرف بررسی جوانب مثبت و منفی می‌کنیم، به تمام تفاوت‌های بین پلاسما و ال‌سی‌دی، یا دل در مقابل اچ‌پی گوش می‌کنیم، این اتفاقی است که می‌افتد.
وقتی تصمیم‌هایی از روی حس درونی‌مان می‌گیریم، بالاترین سطح اطمینانی که می‌توانیم ارائه کنیم این است: «این تصمیم احساس درستی به ما می‌ده»، حتی اگر مخالف تمام واقعیت‌ها و آمار و ارقام باشد. دوباره، از نظر زیست‌شناسی دقیق است، زیرا تصمیم‌های درونی در بخشی از مغز اتفاق می‌افتند که عواطف ما را کنترل می‌کند، نه زبان. از موفق‌ترین کارآفرین‌ها و رهبرها بپرسید رازشان چیست و همه‌ی آن‌ها همیشه یک چیز می‌گویند: «به حس درونی‌ام اعتماد کردم». زمان‌هایی که همه‌چیز بد پیش رفته است، می‌گویند: «به چیزایی که بقیه بهم می‌گفتن گوش کردم، حتی وقتی احساس درستی بهم دست نمی‌داد. باید به درونم اعتماد می‌کردم». این یک استراتژی خوب است، فقط مقیاس‌پذیر نیست. تصمیم بر اساس احساس درونی می‌تواند فقط توسط یک شخص گرفته شود. استراتژی کاملاً خوبی برای یک نفر یا یک سازمان کوچک است، ولی وقتی موفقیت ایجاب می‌کند افراد بیشتری بتوانند تصمیم‌هایی بگیرند که احساس درستی دست بدهد، چه اتفاقی می‌افتد؟
آن‌جاست که می‌توان قدرت چرایی را به‌طور کامل فهمید. توانایی بیان چرایی در قالب کلمات زمینه‌ی احساسی تصمیم‌ها را فراهم می‌کند. نسبت به «فکر می‌کنم درسته»، اطمینان بزرگ‌تری ارائه می‌کند. از «احساس می‌کنم درسته»، مقیاس‌پذیرتر است. وقتی چرایی کارتان را می‌دانید، بالاترین سطح اطمینانی که می‌توانید ارائه کنید این است: «می‌دونم درسته». وقتی می‌دانید تصمیم درست است، نه تنها احساس درستی می‌دهد، بلکه می‌توانید آن را منطقی جلوه دهید و به‌راحتی در قالب کلمات بیانش کنید. این تصمیم کاملاً متعادل است. چیستی‌های منطقی اثباتی برای احساس چرایی هستند. اگر بتوانید احساسی را که تصمیم‌های بر پایه‌ی احساس درونی‌تان را

هدایت می‌کند به‌صورت شفاهی بیان کنید، اگر بتوانید چرایی کارتان را به‌طور شفاف توضیح دهید، برای اطرافیان‌تان زمینه‌ی واضحی فراهم می‌کنید تا درک کنند چرا آن تصمیم گرفته شد. اگر آن تصمیم با واقعیت‌ها و آمار و ارقام مطابقت داشته باشد، پس آن واقعیت‌ها و آمار و ارقام برای تقویت آن تصمیم استفاده می‌شوند (این تعادل است). و اگر تصمیم بر خلاف همه‌ی واقعیت‌ها و آمار و ارقام باشد، پس سایر عواملی را برجسته می‌کند که باید در نظر گرفته شوند. این امر می‌تواند تصمیمی بحث‌برانگیز را از یک مناظره به یک گفت‌وگو تبدیل کند(۵۲).

برای مثال، شریک کاری سابقم، وقتی ازش جدا شدم، ناراحت شد. وقتی به او می‌گفتم به فلان ارباب‌رجوع بالقوه «احساس» خوبی ندارم، این مسأله او را بی‌نهایت ناراضی می‌کرد، زیرا به من می‌گفت: «اینم به اندازه‌ی بقیه پول داره». نمی‌توانست دلیل تصمیم من را درک کند، و بدتر از آن، نمی‌توانستم توضیح بدهم. فقط احساسی بود که داشتم. در مقابل، این روزها می‌توانم به‌راحتی توضیح بدهم چرا مشغول کارم هستم (تا به مردم الهام ببخشم کارهایی را انجام بدهند که برای‌شان الهام‌بخش است). اگر الآن می‌خواستم همان تصمیم را با همان دلیل درونی بگیرم، هیچ مناظره‌ای برای اثبات حرفم وجود نداشت، زیرا همه متوجه می‌شدند چرا آن تصمیم را گرفتم. کارمان را رها می‌کنیم چون آن ارباب‌رجوع‌های بالقوه به باور ما باور ندارند و هیچ علاقه‌ای ندارند با افراد الهام‌بخش کار کنند. با درک روشن از چرایی، مناظره برای پذیرش ارباب‌رجوعی نامناسب به بحثی تبدیل می‌شود درباره‌ی اینکه آیا این عدم تعادل ارزش منفعت کوتاه‌مدتی را که ممکن است به ما بدهد دارد.

هدف کار و تجارت نباید کار کردن با هر کسی باشد که به‌راحتی خواهان داشته‌ی شماست. باید تمرکز بر افرادی باشد که به باورتان باور داشته باشند. وقتی انتخاب می‌کنیم فقط با کسانی کار کنیم که چرایی کارمان را باور دارند، اعتماد به وجود می‌آید.

بخش سوم: رهبران به دنبال‌کننده نیاز دارند

۶. ظهور اعتماد

اینکه بگوییم بیشتر کارکنان این شرکت از کار در آن‌جا شرم زده بودند حق مطلب را کامل ادا نمی‌کند. همه می‌دانستند در این شرکت با کارکنان بدرفتاری می‌شود. و اگر شرکتی با کارکنانش بدرفتاری کند، باید دید این کارکنان با مشتریان چه رفتاری خواهند داشت. گلوله‌ای گِلی به پایین تپه سرازیر می‌شود و اگر کسی باشید که در انتهای خط ایستاده است، از همه بیشتر گِلی می‌شوید. در شرکت‌ها، معمولاً مشتری در چنین موقعیتی قرار می‌گیرد. در دهه‌ی ۱۹۸۰، وضعیت خطوط هوایی کانتیننتال، بدترین خط هوایی، این‌گونه بود.

گوردن بتون(۵۳)، مدیر عامل این شرکت، در کتاب از بدترین به اولین گزارش دست اولی از احیای این شرکت در اختیار ما قرار می‌دهد: «همان لحظه‌ای که در فوریه‌ی ۱۹۹۴ وارد کانتیننتال شدم، می‌توانستم بزرگ‌ترین مشکل این شرکت را ببینم. جای منزجرکننده‌ای برای کار کردن بود. کارکنان با مشتریان و همدیگر با ترش‌رویی برخورد می‌کردند و حضور در آن شرکت مایه‌ی شرم‌ساری‌شان بود. بدون داشتن افرادی که به کارشان علاقه‌مند باشند نمی‌توانید محصول خوبی به مشتری ارائه دهید. ممکن نیست».

هرب کلهر، رئیس شرکت ساوت‌وست به مدت بیست سال، می‌گفت اولین مسئولیت هر شرکتی این است که از کارکنانش مراقبت کند و به دلیل همین گفته‌اش، فردی بدعت‌گذار به حساب می‌آمد. او می‌گفت کارکنان خوشحال باعث خوشحالی مشتریان می‌شوند و مشتریان خوشحال باعث خوشحالی سرمایه‌داران می‌شوند. و ترتیبش همین است. خوشبختانه، بتون هم به چنین قانون بدعت‌آمیزی باور داشت.

شاید برخی بگویند دلیل مسموم بودن فرهنگ کانتیننتال این بود که این شرکت برای بقا در بازار می‌جنگید. این افراد به شما خواهند گفت زمانی که شرکتی در شرایط دشواری قرار می‌گیرد، برای مدیران سخت است روی چیز دیگری به غیر از بقای شرکت تمرکز کنند. چنین منطقی به این صورت است: «زمانی که دوباره به سوددهی برسیم، به چیزهای دیگر نگاه خواهیم انداخت». و بدون شک در دهه‌ی ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، کانتیننتال برای بقا می‌جنگید. این شرکت طی هشت سال، یک بار در سال ۱۹۸۳ و بار دیگر در ۱۹۹۱، برای استفاده از فصل یازدهم محافظت از ورشکستگی اقدام کرد و در عرض یک دهه، توانست ۱۰ مدیر عامل عوض کند. سال ۱۹۹۴، همان سالی که بتون

به‌عنوان جدیدترین مدیر عامل این شرکت مشغول به کار شد، کانتیننتال ۶۰۰ میلیون دلار زیان دیده بود و در تمام رده‌بندی‌های عملکردی، در رتبه‌ی آخر قرار داشت.
اما همه‌ی این‌ها با روی کار آمدن بتون به سرعت تغییر کرد. سال بعدش کانتیننتال ۲۵۰ میلیون دلار سودآوری داشت و به‌سرعت به یکی از بهترین شرکت‌های آمریکا برای کارکنان تبدیل شد. بتون تغییرات مهمی در این شرکت به وجود آورد تا امور عملیاتی را بهبود دهد، ولی بیش‌ترین بهبود در زمینه‌ای بود که اندازه‌گیری آن تقریباً غیرممکن است: اعتماد.
اعتماد صرفاً به این دلیل به وجود نمی‌آید که فروشنده بحثی منطقی را پیش می‌کشد تا به مشتری بگوید که چرا باید محصول یا خدمتی را از او بخرد یا به این دلیل که مدیر اجرایی وعده‌ی تغییری را می‌دهد. اعتماد را نمی‌توان در فهرست گذاشت و کنارش تیک زد. رسیدگی به تمام مسئولیت‌های‌تان باعث اعتمادسازی نمی‌شود. اعتماد یک احساس است؛ نه یک تجربه‌ی منطقی. حتی زمانی که کارها به خوبی پیش نمی‌رود، به برخی افراد یا شرکت‌ها اعتماد می‌کنیم و زمانی که همه چیز به خوبی و همان‌طوری پیش می‌رود که باید می‌رفته است، ممکن است به بقیه اعتماد نکنیم. برای اعتمادسازی، نمی‌توان فهرستی از کارها داشت و با انجام دادن آن‌ها اعتماد به وجود آورد. اعتماد زمانی به وجود می‌آید که احساس کنیم شخص یا سازمانی به‌خاطر چیزهایی غیر از منفعت شخصی کار می‌کند.
همراه اعتماد احساس ارزش به وجود می‌آید، ارزش واقعی، نه فقط ارزشی که با پول برابری کند. طبق تعریف، ارزش به معنای انتقال اعتماد است. نمی‌توانید شخصی را راضی کنید که شما ارزشمندید، درست همان‌طور که نمی‌توانید شخصی را راضی کنید به شما اعتماد کند. باید اعتماد را با برقراری ارتباط و نشان دادن اینکه ارزش‌ها و باورهای مشترکی دارید به دست آورید. باید درباره‌ی چرایی انجام کارهای‌تان صحبت کنید و با چیستی کارتان، آن را ثابت کنید. باز هم تکرار می‌کنم که چرایی فقط یک باور است و چگونگی همان کارهایی است که انجام می‌دهیم تا آن باور را به واقعیت تبدیل کنیم و چیستی‌ها نتایج انجام آن کارها هستند. زمانی که هر سه تای آن‌ها در وضعیتی متعادل باشند اعتمادسازی شده و ارزش درک می‌شود. این همان کاری بود که بتون توانست انجام دهد.
مدیران اجرایی مستعد زیادی وجود دارند که می‌توانند عملیات‌های مختلف را به خوبی مدیریت کنند، اما رهبریِ عالی فقط به توانایی عملیاتی وابسته نیست. رهبری کردن همان رهبر بودن نیست. رهبر بودن یعنی بالاترین جایگاه را دارید، چه خودتان آن را کسب کرده باشید چه با شانس خوب یا بهره بردن از سیاست‌های داخلی آن را به دست آورده باشید. اما رهبری کردن به این معنی است که دیگران با خواست خودشان، شما را دنبال کنند، نه به این دلیل

که مجبورند و نه به دلیل اینکه به‌خاطرش دستمزد دریافت می‌کنند، بلکه چون خودشان می‌خواهند چنین کاری کنند. شاید فرانک لورنزو(۵۴)، مدیر عامل قبل از بتون، هم رهبر کانتیننتال بوده باشد، اما این گوردن بتون بود که می‌دانست چطور این شرکت را رهبری کند. کسانی که رهبری می‌کنند به این دلیل قادر به انجام این کارند که دنبال‌کنندگان‌شان می‌دانند تصمیمات رده بالا به نفع گروه خواهد بود. در ازاش، کسانی که به رهبرشان اعتماد دارند سخت کار می‌کنند، چون احساس می‌کنند برای چیزی بزرگ‌تر از خودشان تلاش می‌کنند.

قبل از ورود بتون به این شرکت، ورود به طبقه‌ی بیستم دفتر مرکزی این شرکت، طبقه‌ی مدیران، برای بیشتر افراد ممنوع بود. اتاق مدیران قفل بود. فقط افرادی در رده‌ی نایب رئیس ارشد یا بالاتر اجازه‌ی رفت‌وآمد به این اتاق‌ها را داشتند. برای ورود به این طبقه، به کارت مخصوصی نیاز بود، دوربین‌های امنیتی در هر گوشه‌ای قرار گرفته بودند و نگهبانان مسلح در آن طبقه پرسه می‌زدند تا هر تردیدی در مورد عدم وجود امنیت در این طبقه را از بین ببرند. واضح بود که این شرکت از مشکل عدم اعتماد رنج می‌برد. یکی از داستان‌هایی که به گوش افراد رسیده بود این بود که فرانک لورنزو، هنگام مسافرت با هواپیمای کانتیننتال، اگر خودش در نوشابه را باز نکند، آن را نمی‌خورد. او به هیچ‌کس اعتماد نداشت، پس غیرمنطقی نیست که هیچ‌کس نیز به او اعتماد نداشته باشد. اگر کسانی که قرار است رهبری‌شان کنید تمایلی به دنبال کردن شما نداشته باشند، رهبری کردن سخت می‌شود.

بتون طرز تفکر بسیار متفاوتی داشت. او می‌فهمید که یک شرکت، فرای ساختارها و سیستم‌ها، چیزی بیش از مجموعه‌ای از افراد نیست. او می‌گوید: «شما به پزشک خودتان دروغ نمی‌گویید و نمی‌توانید به کارکنان خودتان دروغ بگویید». بتون به سمت تغییر فرهنگ کانتیننتال رفت و برای چنین هدفی، به هر شخص چیزی داد تا بتواند به آن باور داشته باشد. و آن چیز به‌خصوص چه چیزی بود که به کارکنان داده شد تا به آن باور داشته باشند و توانست بدترین خط هوایی را، بدون تغییر کارکنان یا تجهیزاتش، به بهترین خط هوایی تبدیل کند؟

در دانشگاه یک هم‌اتاقی داشتم که نامش هاوارد جروچیموویتز(۵۵) بود. او که حالا وکیلی در شیکاگو است، از سنین کم با یکی از نیازهای بسیار ساده‌ی انسان آشنا شد. هاوارد که در حومه‌ی نیویورک بزرگ شده بود، در حاشیه‌ی زمین اصلی بازی، در بدترین تیم «لیگ کوچک» بازی می‌کرد. تقریباً هر بازی را می‌باختند و باخت‌شان نیز با اختلاف کمی نبود، مرتب نابود می‌شدند. مربی‌شان مرد خوبی بود و می‌خواست روحیه‌ی مثبت را در ذهن این ورزشکاران جوان نهادینه کند. بعد از یکی از تحقیرآمیزترین باخت‌های‌شان، مربی بچه‌های تیم را دور خود جمع کرد و به آن‌ها یادآوری کرد: «مهم نیست

کدوم تیم می‌بره یا می‌بازه، مهم اینه که چطوری بازی می‌کنید». در همین لحظه بود که هاوارد جوان دستانش را بالا برد و پرسید: «پس چرا آمار تعداد گلا رو نگه می‌داریم؟»
هاوارد از سن بسیار کم با نیاز انسان به پیروزی آشنا شد. هیچ‌کس دوست ندارد ببازد و بیشتر افراد سالم کل زندگی‌شان را صرف تلاش برای پیروزی می‌کنند. فرقش فقط در امتیازی است که برد و باخت خود را بر اساس آن می‌سنجیم. برای برخی، چنین امتیازی پول است، برای برخی هم شهرت یا جوایز. برای برخی دیگر عشق، قدرت، خانواده یا رضایت معنوی. این معیار نسبی، اما نیازمان یکسان است. یک میلیاردر نیازی به کار کردن ندارد. پول به روشی برای محاسبه‌ی امتیاز تبدیل می‌شود، معیاری نسبی از اینکه همه چیز چطور پیش می‌رود. حتی میلیاردری که به‌خاطر تصمیمات اشتباه، میلیون‌ها دلار پول از دست می‌دهد افسرده می‌شود. چنین پولی هیچ تأثیری روی زندگی او ندارد، ولی هیچ‌کس دوست ندارد بازنده باشد.
این میل به پیروزی به خودی خود چیز بدی نیست. با این حال، زمانی که این معیار به تنها سنجه‌ی موفقیت تبدیل شود، وقتی چیزی که به دست می‌آورید دیگر به چرایی تلاش شما برای به دست آوردن آن مربوط نیست، مشکلاتی پدیدار می‌شوند.
بتون به این سمت حرکت کرد تا به همه‌ی افراد کانتیننتال ثابت کند اگر بخواهند برنده شوند می‌توانند. و بیشتر کارکنان سر کارهای‌شان ماندند تا ببینند چیزی که او می‌گوید صحت دارد یا نه. استثناهایی نیز وجود داشتند. از یکی از مدیران اجرایی که یک دفعه برای پروازش تأخیر داشت و به‌خاطر آن، هواپیما را نگاه داشته بود خواسته شد که شرکت را ترک کند و همچنین به سی‌ونه نفر از شصت مدیر اجرایی رده بالا که به کانتیننتال باور نداشتند گفته شد که شرکت را ترک کنند. اهمیتی نداشت چقدر با تجربه بودند یا چه چیزهایی را با خود به این شرکت آورده بودند، اگر نمی‌توانستند با تیم باشند و اگر نمی‌توانستند با فرهنگ جدیدی که بتون در حال تلاش برای ساخت آن بود وفق پیدا کنند، از آن‌ها خواسته می‌شد که شرکت را ترک کنند. کسانی که به کانتیننتال جدید باور نداشتند هیچ جایی در این شرکت نداشتند.
بتون می‌دانست ایجاد تیمی که وارد مسابقه شود و ببرد فقط با سخنرانی‌های انگیزشی و پاداش برای کسانی که به میزان سودآوری خاصی برای شرکت برسند ممکن نیست. او می‌دانست که اگر قرار باشد بردی حقیقی و طولانی‌مدت ایجاد کند، افراد باید به بردی نه برای او، نه برای سرمایه‌گذاران و نه حتی برای مشتری فکر کنند. برای موفقیت پایدار، کارکنان کانتیننتال باید برای خودشان برنده باشند.
هر حرفی که می‌زد این‌طور مطرح می‌شد که چه سودی به کارکنان خواهد رساند. به‌جای اینکه به آن‌ها بگوید هواپیما را به‌خاطر مشتری‌ها تمیز نگه

دارند، به چیزی بسیار بدیهی‌تر اشاره می‌کرد. کارکنان کانتیننتال هر روز کار خود را در هواپیما شروع می‌کردند، مسافران بعد از پروازشان از هواپیما خارج می‌شدند، ولی کارکنان پرواز باید حداقل برای یک پرواز دیگر نیز در این هواپیما می‌ماندند. اینکه در فضای کاری تمیزی مشغول به کار باشید، احساس بهتری خواهد داشت.
بتون همچنین خود را از دست موارد امنیتی طبقه‌ی بیستم خلاص کرد. او سیاست درهای باز را در پیش گرفت و خود را کاملاً در دسترس قرار داد. اتفاق رایجی بود که بیاید و همراه کارکنان کیف‌ها را جابه‌جا کند. از آن زمان به بعد، کانتیننتال یک خانواده بود و همه باید با یکدیگر کار می‌کردند.
بتون روی چیزهایی تمرکز کرد که همه می‌دانستند اهمیت دارند و برای یک خط هوایی، مهم‌ترین چیز این است که پروازها سر وقت انجام شوند. اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰، قبل از اینکه بتون وارد کانتیننتال شود، این شرکت در بین ده شرکت بزرگ خط هوایی، پایین‌ترین امتیاز پروازهای سر وقت را داشت. بتون به کارکنان گفت هر ماهی که سر وقت بودن پروازهای کانتیننتال در رده‌بندی جزء پنج‌تای اول باشد، هر کدام از کارکنان چکی ۶۵ دلاری دریافت خواهد کرد. با احتساب ۴۰ هزار کارمند کانتیننتال در سال ۱۹۹۵، هر ماهی که پروازها سر وقت بودند، برای کانتیننتال ۵/ ۲ میلیون دلار هزینه داشت، اما بتون می‌دانست که معامله‌ی خوبی را رقم زده است: تأخیر پروازها برای این شرکت ضرر ماهانه‌ی ۵ میلیون دلاری به حساب می‌آمد و این ضرر به خاطر چیزهایی همچون جا ماندن مسافران از پرواز بعدی‌شان و ناهماهنگی‌ها بود. اما برای بتون، از همه مهم‌تر، کاری بود که این پاداش برای فرهنگ کانتیننتال انجام می‌داد: ده‌ها هزار نفر از کارکنان، که شامل مدیران نیز می‌شدند، برای اولین بار پس از سال‌ها به یک سمت حرکت می‌کردند.
روزهایی که فقط مدیران ارشد از موفقیت شرکت سود می‌بردند گذشته بود. وقتی خط هوایی خوب عمل می‌کرد، همه ۶۵ دلارشان را می‌گرفتند و زمانی که این‌طور نمی‌شد، هیچ کس آن را نمی‌گرفت. بتون اصرار داشت که چک این پاداش چک مجزایی باشد. این مقدار به حقوق اضافه نمی‌شد. متفاوت بود. نمادی از برد بود و روی هر کدام از این چک‌ها پیامی بود که به آن‌ها یادآوری می‌کرد چرا سر کار می‌آیند: «ممنون که کمک می‌کنی کانتیننتال را به یکی از بهترین‌ها تبدیل کنیم».
بتون می‌گوید: «چیزهایی را اندازه گرفتیم که کارکنان واقعاً قادر به کنترل‌شان بودند. قضیه را طوری کردیم که برد یا باخت کارکنان، نه به صورت مجزا، بلکه همراه یکدیگر باشد».
کارهایی که کردند باعث شد کارکنان این احساس را داشته باشند که همراه یکدیگر در حال انجام کاری هستند. و البته که این‌طور بود.

دلیل بقای نژاد انسان این نیست که از همه‌ی حیوانات قوی‌تریم، بلکه چیزی بسیار فراتر از آن است. اندازه و قدرت به تنهایی موفقیت را تضمین نمی‌کنند. دلیل بقای گونه‌مان توانایی ما در شکل دادن فرهنگ‌ها بود. فرهنگ‌ها گروهی از افرادند که پیرامون مجموعه‌ای مشترک از باورها و ارزش‌ها دور هم جمع می‌شوند. وقتی ارزش‌ها و باورهای‌مان را با دیگران به اشتراک می‌گذاریم، اعتمادسازی می‌کنیم. اعتماد دیگران به ما اجازه می‌دهد تا بتوانیم برای حفاظت از فرزندان‌مان و تضمین بقای خودمان، روی آن‌ها حساب کنیم. توانایی اینکه از پناهگاه‌مان خارج شویم و با اطمینان به شکار یا کاوش محیط برویم و بدانیم که تا زمان بازگشت، جامعه از خانواده و دارایی‌های‌مان محافظت می‌کند، یکی از مهم‌ترین عوامل در بقای شخصی و پیشرفت گونه‌مان بوده است.

اینکه به افرادی با ارزش‌ها و باورهای مشترک اعتماد می‌کنیم حکم دور از ذهنی نیست. دلیلی وجود دارد که با هر کسی که می‌بینیم دوست نمی‌شویم. با افرادی دوست می‌شویم که جهان را همانند ما می‌بینند، افرادی که با آن‌ها مجموعه‌ای مشترک از دیدگاه‌ها و باورها داریم. اهمیتی ندارد شخصی روی کاغذ چقدر با ما مطابقت داشته باشد، چنین چیزی دلیل بر ایجاد دوستی نمی‌شود. می‌توانیم در مقیاس کلان نیز به این قضیه نگاه کنیم. جهان پر از فرهنگ‌های متفاوت است. آمریکایی بودن بهتر از فرانسوی بودن نیست. این دو فرهنگ با یکدیگر متفاوت‌اند، هیچ‌کدام بهتر یا بدتر نیست. فرهنگ آمریکایی ارزش زیادی برای آرمان‌های کارآفرینی، استقلال و خودکفایی قائل است. ما آمریکایی‌ها به چرایی خود، رؤیای آمریکایی می‌گوییم. فرهنگ فرانسوی ارزش زیادی برای آرمان‌های هویت مشترک، تکیه بر گروه و لذت از زندگی قائل است. برخی مناسب فرهنگ فرانسوی و برخی دیگر مناسب فرهنگ آمریکایی‌اند. موضوع بر سر بهتر یا بدتر بودن نیست، این دو فرهنگ با یکدیگر متفاوت‌اند.

بیشتر افرادی که در فرهنگی خاص متولد می‌شوند و رشد می‌کنند، به دلایلی واضح، به اشخاص مناسبی برای آن فرهنگ تبدیل می‌شوند، اما همیشه چنین اتفاقی نمی‌افتد. افرادی وجود دارند که در فرانسه بزرگ شده‌اند و هیچ‌وقت احساس تعلق کامل نداشته‌اند، افرادی که با فرهنگ خود نامتجانس بوده‌اند. پس مهاجرت کردند، شاید به آمریکا. به خاطر تمایلی که به چرایی آمریکا داشتند. رؤیای آمریکایی را دنبال کردند و به این کشور آمدند.

همیشه گفته می‌شود که قدرت بخش بزرگی از آمریکا از مهاجران است. اما کاملاً اشتباه است که فکر کنیم تمام مهاجران به اعضای بهره‌وری از جامعه تبدیل می‌شوند. همه‌ی مهاجران روحیه‌ی کارآفرینی ندارند، فقط آن‌هایی که

با تمام وجود به آمریکا جذب شده‌اند چنین روحیه‌ای دارند. این همان کاری است که چرایی انجام می‌دهد. وقتی به‌طور کامل درک شود، افرادی را جذب خود می‌کند که به آن باور دارند. اگر فرض کنیم مهاجران با باور و نحوه‌ی انجام کارها توسط آمریکایی‌ها تطابق داشته باشند، در مورد آمریکا خواهند گفت «عاشق این‌جاییم» یا «عاشق این کشوریم». این واکنش که با تمام وجود است ارتباط کمی با آمریکا و ارتباط بیشتری با خود آن‌ها دارد. چنین واکنشی به دلیل احساسی است که این افراد راجع به فرصت و توانایی خود برای پیشرفت در فرهنگی دارند که به آن احساس تعلق می‌کنند.
و درون این چرای بزرگ که همانا آمریکا باشد، همه چیز حتی جزئی‌تر می‌شود. برخی افراد مناسب نیویورک و برخی دیگر مناسب مینیاپولیس هستند. این فرهنگ بهتر یا بدتر از آن فرهنگ نیست، فقط فرهنگ‌هایی متفاوت‌اند. رؤیای بسیاری از افراد نقل مکان به نیویورک است، برای مثال، جذب جذابیت‌ها یا فرصت‌های موجود در این شهر شده‌اند. با اشتیاق برای موفقیت به این شهر می‌آیند، اما قبل از نقل مکان به این شهر در نظر نمی‌گیرند که می‌توانند با فرهنگ این شهر کنار بیایند یا نه. برخی موفق می‌شوند. اما بسیاری نیز شکست می‌خورند. بارها و بارها افرادی را دیده‌ام که با امیدها و آرزوهای بزرگ به نیویورک آمده‌اند، اما یا نتوانستند شغل موردنظرشان را پیدا کنند یا موفق به پیدا کردن آن شدند، اما نتوانستند با فشار کاری کنار بیایند. چنین افرادی احمق، بد یا تنبل نیستند. فقط افرادی‌اند که مطابقت ندارند. یا در نیویورک می‌مانند و بیش از اندازه تلاش می‌کنند، از شغل و زندگی‌شان متنفر می‌شوند یا از این شهر می‌روند. اگر به شهری بروند که تطابق بیشتری با آن دارند، شیکاگو یا سانفرانسیسکو یا هر جای دیگر، معمولاً بسیار خوشحال‌تر و موفق‌تر خواهند بود. نیویورک از نظر منطقی شهری بهتر از سایر شهرها نیست، فقط اینکه برای همه انتخاب خوبی نیست. مانند همه‌ی شهرها فقط برای افرادی مناسب است که با فرهنگ آن تطابق دارند.
همین را می‌توان درباره‌ی هر جای دیگری که فرهنگی قوی یا خصوصیات قابل تشخیصی داشته باشد گفت. در فرهنگ‌هایی که تطابق خوبی با آن داریم، بهتر عمل می‌کنیم. در مکان‌هایی که ارزش‌ها و باورهای ما را منعکس می‌کنند، بهتر عمل می‌کنیم. همان‌طور که هدف این نیست که با هر شخصی که محصول شما را می‌خواهد وارد معامله شوید، بلکه با افرادی وارد معامله شوید که به باورهای شما باور دارند، پس بسیار سودمند است که در مکانی زندگی و کار کنید که در آن، به‌خاطر هماهنگی ارزش‌ها و باورهای‌تان با ارزش‌ها و باورهای فرهنگ آن‌جا، به‌صورت طبیعی پیشرفت کنید.
حال در نظر بگیرید یک شرکت چیست. هر شرکت یک فرهنگ است. گروهی از افراد که به‌خاطر مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک دور هم جمع

شده‌اند. این محصول یا خدمات یک شرکت نیست که این افراد را کنار یکدیگر نگاه می‌دارد. اندازه و قدرت یک شرکت آن را قدرت‌مند نمی‌کند، فرهنگ شرکت است که چنین کاری می‌کند، همان احساس قدرت‌مندی که از باورها و ارزش‌هایی به وجود می‌آید که همه، از مدیر عامل گرفته تا منشی شرکت، در آن مشترک‌اند. پس منطقی است اگر فکر کنیم هدف این نیست که افرادی را استخدام کنید که مجموعه‌ای از توانایی‌های مورد نیاز شما را دارند، هدف این است که افرادی را استخدام کنید که به باورهای شما باور داشته باشند.

پیدا کردن افرادی که به باورهای شما باور داشته باشند

در اوایل قرن بیستم، ارنست شکلتون(۵۶)، ماجراجوی انگلیسی، برای کاوش به سمت جنوبگان رفت. رولد اموندسن(۵۷) نروژی اولین کاوشگری بود که به تازگی به جنوبگان رفته بود، به این ترتیب فقط یک مسیر باقی مانده بود که هنوز کسی فتحش نکرده بود: عبور از این قاره از جنوبی‌ترین قسمت کره‌ی زمین.
بخش زمینی این سفر از دریای منجمد ودل(۵۸)، جنوب آمریکای جنوبی، شروع می‌شد و سفری ۱۷۰۰ مایلی در عرض قطب به سمت دریای راس در جنوب نیوزلند بود. هزینه‌ی این سفر که شکلتون مقدار حدودی آن را تخمین زده بود حدود ۲۵۰ هزار دلار می‌شد. شکلتون در ۲۹ دسامبر ۱۹۱۳ به خبرنگاری از نیویورک تایمز گفت: «عبور از عرض قاره‌ی قطب جنوب بزرگ‌ترین سفر قطبی خواهد بود که تا به حال انجام شده است. مناطق ناشناخته‌ی جهان که تا به حال فتح نشده‌اند کمتر و کمتر می‌شوند، اما هنوز این قسمت عالی باقی مانده است».
در پنجم دسامبر ۱۹۱۴، شکلتون و خدمه‌ی ۲۷ نفری‌اش با کشتی اندورنس(۵۹)، کشتی ۳۵۰ تنی که با بودجه‌ی حامیان خصوصی، دولت بریتانیا و انجمن جغرافیایی سلطنتی ساخته شده بود، به سمت دریای ودل حرکت کردند. در آن زمان، جنگ جهانی اول در اروپا شدت گرفته بود و پول نایاب و نایاب‌تر می‌شد. کمک‌های مالی بچه مدرسه‌ای‌ها در انگلیس هزینه‌ی تیم سگ‌های این سفر را پرداخت کرد.
اما خدمه‌ی اندورنس هیچ‌وقت به جنوبگان نمی‌رسند.
بعد از چند روز سفر از جزیره‌ی جورجیای جنوبی در ادنتیک(۶۰) جنوبی، کشتی با کیلومترها کیلومتر یخ مواجه شد و به زودی گرفتار زمستانی شد که زودتر از موعد و با خشم به پیش می‌رفت. یکی از خدمه در خاطراتش نوشته: «کشتی ما که اطرافش را یخ احاطه کرده مانند مغز بادام در میان شکلات مغزدار است». شکلتون و خدمه‌ی کشتی ده ماه در جنوبگان گیر

افتاده بودند و اندورنس به آهستگی به سمت شمال می‌رفت تا اینکه فشار تخته یخ‌های شناور، در نهایت کشتی را درهم شکست. در ۲۱ نوامبر ۱۹۱۵، خدمه، کشتی خود را می‌دیدند که در آب‌های منجمد دریای ودل غرق می‌شود. خدمه‌ی اندورنس که روی یخ‌ها گیر افتاده بودند از سه قایق نجات خود استفاده کردند و پا به جزیره‌ی الفنت(۶۱) گذاشتند. در آن جزیره، شکلتون تمام خدمه به‌جز پنج نفرشان را پشت سر گذاشت و به سفری خطرناک و ۱۳۰۰ کیلومتری در دریایی خشمگین رفت تا کمک پیدا کند که در نهایت هم پیدا کرد.
با این حال، آن چیزی که داستان اندورنس را قابل توجه می‌کند خود این سفر نیست، این است که طی تمام این مشکلات هیچ‌کس نمرد، هیچ داستانی از یاغی‌گری یا خورده شدن خدمه توسط یکدیگر وجود ندارد.
این ربطی به شانس نداشت. دلیلش این بود که شکلتون افرادی را استخدام کرد که با این سفر مطابقت داشتند. او افراد مناسب برای این کار را پیدا کرده بود. وقتی سازمان‌تان را با افراد مناسب پر کنید، افرادی که به باورهای شما باور دارند، موفقیت به خودی خود اتفاق می‌افتد. شکلتون چطور چنین خدمه‌ی فوق‌العاده‌ای را پیدا کرد؟ با یک آگهی ساده در روزنامه‌ی تایمز لندن.
چنین کاری را با روش خودمان برای استخدام افراد مقایسه کنید. مانند شکلتون ما نیز در روزنامه‌ها، یا در معادل مدرن آن، سایت‌هایی همچون کریگ‌لیست(۶۲) یا monster.com آگهی می‌دهیم. گاهی اوقات شخصی را استخدام می‌کنیم تا فردی با توانایی‌های خاص را برای‌مان پیدا کند، اما در نهایت فرآیند کار یکی است. فهرستی از توانایی‌های مورد نیاز برای شغل مورد نظر تهیه می‌کنیم و انتظار داریم بهترین کاندید برای این شغل کسی باشد که چنین توانایی‌هایی را داشته باشد.
مشکل اصلی نحوه‌ی نوشته شدن این آگهی‌هاست. همه‌ی این آگهی‌ها درباره‌ی چیستی کار هستند و از چرایی صحبت نمی‌کنند. برای مثال، متن آگهی به این شکل است: «به یک حسابدار با حداقل پنج سال سابقه‌ی کار نیازمندیم. باید دانش کافی از این حوزه داشته باشد. کار در شرکتی عالی و در حال رشد همراه با حقوق و مزایای عالی». این آگهی ممکن است باعث درخواست‌های زیادی شود، اما از کجا بدانیم کدام فرد انتخاب درست است؟
آگهی شکلتون برای جذب خدمه‌ی کشتی متفاوت بود. او نگفت دنبال چه‌چیزی است. نگفت:
«به خدمه نیازمندیم. حداقل پنج سال سابقه‌ی کار. باید با نحوه‌ی بالا کشیدن بادبان آشنایی داشته باشد. کار در کشتی با ناخدایی عالی».
در عوض، شکلتون دنبال افرادی با ویژگی‌های دیگری بود. او دنبال خدمه‌ای بود که به چنین سفری تعلق داشته باشند. آگهی واقعی او این‌گونه بود:
«به تعدادی خدمه برای سفری خطرناک نیازمندیم. سفری با دستمزد کم،

سرمای استخوان‌سوز، ماه‌های طولانی در تاریکی مطلق، خطر مداوم و احتمال عدم بازگشت. در صورت موفقیت، زحمات‌تان پاس داشته می‌شود و مدال افتخار می‌گیرید».
فقط افرادی متقاضی این کار بودند که آن را خوانده بودند و فکر می‌کردند که عالی است. آن‌ها عاشق چنین سفرهایی بودند. فقط کسانی برای این آگهی درخواست دادند که از پس شرایط سخت بر می‌آمدند. شکلتون فقط افرادی را استخدام کرد که به باور او باور داشتند. توانایی آن‌ها برای زنده‌ماندن تضمین شده بود. وقتی کارکنان‌تان به سازمان‌تان تعلق داشته باشند، موفقیت‌تان را تضمین می‌کنند. و سخت کار نخواهند کرد تا راه‌حل‌های نوآورانه‌ای برای شما پیدا کنند، این کار را برای خودشان انجام می‌دهند.
توانایی مشترک تمام رهبران عالی توانایی‌شان در پیدا کردن افراد مناسبی است که با سازمان‌شان مطابقت داشته باشند، افرادی که به باورهای او باور دارند. خط هوایی ساوت‌وست مثالی عالی از شرکتی است که استعداد استخدام کردن افراد مناسب را دارد. توانایی این شرکت برای پیدا کردن افرادی که نمادی از هدف این شرکت هستند، ارائه‌ی خدمات عالی توسط این شرکت را بسیار آسان‌تر می‌کند. هرب کلهر نقل معروفی دارد که می‌گوید: «افراد را به‌خاطر مهارت‌شان استخدام نکنید. به‌خاطر طرز نگرش‌شان استخدام کنید. همیشه می‌توان مهارت‌ها را یاد داد». همه‌ی این‌ها درست و خوب است، مشکل این است که باید دنبال کدام رفتارها باشیم؟ چه می‌شود اگر رفتار افراد همان رفتاری نباشد که با فرهنگ شرکت شما همخوانی دارد؟
عاشق این هستم که از شرکت‌ها بپرسم دوست دارند چه کسانی را استخدام کنند و یکی از رایج‌ترین جواب‌هایی که می‌گیرم این است: «فقط افراد مشتاق را استخدام می‌کنیم». اما از کجا می‌توانید بفهمید که شخص فقط هنگام مصاحبه مشتاق است یا هنگام کار نیز مشتاق خواهد بود؟ حقیقت این است که تقریباً تمام افراد کره‌ی زمین مشتاق‌اند، فقط اینکه همه‌ی ما مشتاق یک چیز نیستیم. وقتی هنگام استخدام، با چرایی شروع کنید، توانایی‌تان برای استخدام افراد مشتاق به باورهای‌تان به‌طرز چشمگیری افزایش می‌یابد. اینکه فقط افرادی با رزومه‌ای قابل قبول یا اخلاق کاری عالی را استخدام کنید، ضامن موفقیت شما نیست. برای مثال، بهترین مهندس اپل اگر در مایکروسافت کار می‌کرد، می‌توانست افتضاح باشد. همچنین بهترین مهندس مایکروسافت نیز در اپل عالی نمی‌شد. هر دوی این افراد متخصصان ماهری‌اند و سخت کار می‌کنند. هر دوی‌شان شاید برای شرکت شما شدیداً توصیه شوند. با این حال، هر مهندسی با فرهنگ شرکت شما همخوانی ندارد. هدف این است که افرادی را استخدام کنید که مشتاق به چرایی شما، هدف‌تان و باورتان هستند و رفتاری دارند که با فرهنگ شرکت

شما همخوانی دارد. فقط زمانی که چنین شرایطی وجود داشت، باید سراغ تجربه و دیگر مهارت‌های‌شان بروید. شکلتون می‌توانست باتجربه‌ترین خدمه را داشته باشد که می‌توان استخدام کرد، اما اگر این افراد نمی‌توانستند در سطحی عمیق‌تر از توانایی‌های‌شان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، بقایشان تضمین شده نبود.
سال‌ها ساوت‌وست واحد رسیدگی به شکایات نداشت، به چنین واحدی نیاز نداشتند. سخت کهلر درباره‌ی استخدام به‌خاطر طرز نگرش افراد حرف درستی بود، ولی این خط هوایی مستحق اعتبار بیشتری به دلیل استخدام افراد مناسبی است که خدماتی عالی ارائه می‌دهند. کلهر تنها کسی نبود که تصمیمات مرتبط با استخدام افراد را می‌گرفت و اینکه از همه بخواهید به حس درونی‌شان اعتماد کنند، بیش از اندازه پرریسک است. نبوغ‌شان این بود که فهمیدند چرا برخی از افراد تطبیق خوبی با این شرکت دارند و سپس سیستمی ساختند تا افراد بیشتری از این دست پیدا کنند.
در دهه‌ی ۱۹۷۰، خطوط هوایی ساوت‌وست تصمیم گرفت یونیفرم مهمانداران خود را به شلوارهای جذاب و چکمه‌های ساق‌بلند با پاشنه‌ی پهن تغییر دهد (هِی، از دهه‌ی ۱۹۷۰ حرف می‌زنیم). ایده‌ی خودشان نبود، ساوت‌وست پاسیفیک، خط هوایی کالیفرنیایی که ساوت‌وست از روی آن کپی‌برداری شده بود، اول از همه این کار را انجام داد و ساوت‌وست نیز از آن‌ها کپی کرد. اما بر خلاف ساوت‌وست پاسیفیک، ساوت‌وست چیزی فهمید که به‌شدت ارزشمند بود. فهمیدند وقتی مهماندار استخدام می‌کنند کسانی که برای این شغل درخواست می‌دهند کسانی‌اند که در مسابقات ورزشی، سردسته‌ی تیم تشویق‌کنندگان(۶۳) هستند. به همین دلیل، آن‌ها افرادی بودند که پوشیدن یونیفرم‌های جدید برای‌شان مسأله‌ای نداشت و کاملاً با ساوت‌وست مطابقت داشتند. علاوه بر طرز نگرش خوب، بارزترین خصوصیت‌شان همین بود که در دیگران شور و شوق ایجاد کنند. خوش‌بینی را پخش کنند. به افراد بفهمانند که «می‌توانیم ببریم». چنین اشخاصی با شرکتی که قهرمان مردم عادی بود مطابقت بالایی داشتند. با درک چنین نکته‌ای، ساوت‌وست فقط به دنبال این افراد بود.
شرکت‌های عالی دنبال این نیستند که افراد ماهر را استخدام کنند و بعد به آن‌ها انگیزه دهند، بلکه از ابتدا افراد باانگیزه را استخدام می‌کنند و به آن‌ها الهام می‌دهند. افراد یا باانگیزه‌اند یا نیستند. تا زمانی که به افراد باانگیزه چیزی ندهید که به آن باور داشته باشند، چیزی بزرگ‌تر از شغل‌شان که به سمت آن حرکت کنند، به خودشان انگیزه خواهند داد تا کار جدیدی پیدا کنند و به این ترتیب، همان‌هایی نصیب‌تان می‌شوند که باقی مانده‌اند.

داستان این دو سنگ‌تراش را در نظر بگیرید. به سمت اولین سنگ‌تراش می‌روید و می‌پرسید: «شُغلتو دوست داری؟» سرش را بالا می‌آورد، به شما نگاه می‌کند و می‌گوید «از زمانی که یادم میاد، دارم این دیوار رو می‌سازم. کار یکنواختیه. کل روز رو زیر گرمای سوزان خورشید کار می‌کنم. سنگ‌ها سنگینن و بلند کردن هر روزه‌شون کمرم رو می‌شکنه. حتی مطمئن نیستم عمرم کفاف بده پایان این پروژه را ببینم. اما از بیکاری که بهتره. خرج زندگیمو می‌ده». به خاطر زمانی که برای شما گذاشته و به سؤال‌تان پاسخ داده، از او تشکر می‌کنید و می‌روید.
تقریباً صد متر آن طرف‌تر به سمت سنگ‌تراش دیگری می‌روید. همان سؤال را از او نیز می‌پرسید. سرش را بالا می‌آورد و جواب می‌دهد: «عاشق کارمم. دارم کلیسای جامع رو می‌سازم. البته از زمانی که یادم میاد دارم این دیوار رو می‌سازم و خب آره، این کار یه وقت‌هایی یکنواخته. کل روز را زیر گرمای سوزان خورشید کار می‌کنم. سنگ‌ها سنگینن و بلند کردن هر روزه‌شون کمرم رو می‌شکنخ. حتی مطمئن نیستم عمرم کفاف بده بتونم پایان این پروژه را ببینم. اما دارم کلیسای جامع رو می‌سازم!»
اینکه این دو سنگ‌تراش در حال انجام چه کاری هستند کاملاً یکسان است. تفاوت این است که یکی از آن‌ها وجود هدفی را احساس می‌کند. احساس می‌کند به این کار تعلق دارد. سر کارش می‌آید و احساس می‌کند به چیزی بزرگ‌تر از کاری که می‌کند تعلق دارد. فقط همین احساس چرایی کل دید او به کارش را عوض می‌کند. او را بهره‌ورتر و البته وفادارتر می‌کند. سنگ‌تراش اول به‌خاطر دستمزد بیشتر این کار را ترک خواهد کرد، اما سنگ‌تراش باانگیزه‌مان ساعت‌های بیشتری را کار می‌کند و پیشنهاد کاری آسان‌تر و با دستمزد بیشتر را به‌خاطر اینکه می‌خواهد بخشی از این هدف بزرگ‌تر باشد رد می‌کند. سنگ‌تراش دوم اهمیت خود را کمتر یا بیشتر از افرادی نمی‌داند که ساخت شیشه‌های رنگی پنجره‌ها یا معماری این بنا را بر عهده دارند. همه‌شان در حال همکاری با یکدیگرند تا کلیسای جامع را بسازند. این ارتباط عمیق است که رفاقت بین‌شان را شکل می‌دهد. و این رفاقت و اعتماد است که موفقیت را با خود به همراه می‌آورد. افرادی که برای هدفی مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند.
شرکت‌هایی با چرایی قوی به کارکنان‌شان الهام می‌دهند. بهره‌وری این کارکنان بالا می‌رود، کارهای نوآورانه‌تری انجام خواهند داد و احساسی را با خود به محل کار می‌آورند که افراد دیگری را که مشتاق کار کردن در چنین شرکتی هستند جذب می‌کند. نیازی نیست خیلی به خودمان فشار بیاوریم تا

بفهمیم چرا شرکت‌هایی که دوست داریم از آن‌ها خرید کنیم، بهترین کارفرماها هستند. وقتی افراد درون شرکت بدانند چرا سر کار می‌آیند، احتمالش بسیار بیشتر است که افراد خارج از شرکت بدانند چرا این شرکت خاص است. در این سازمان‌ها، مدیر و افراد تحت نظر او خود را کمتر یا بیشتر از همکاران‌شان نمی‌دانند. همه‌شان به یکدیگر نیازمندند.

وقتی با چرایی انگیزه بگیرید، موفقیت اتفاق می‌افتد

این فناوری نسخه‌ای از رونق دوران دات‌کام(۶۴) در زمان خودش بود. وعده‌ی فناوری انقلابی جدیدی که تصور افراد از آینده را تغییر می‌دهد و مسابقه‌ای در جریان بود تا مشخص شود چه کسی می‌تواند اول از همه این کار را انجام دهد. اواخر قرن نوزدهم بود و این فناوری جدید هواپیما بود. یکی از شناخته‌شده‌ترین افراد این حوزه ساموئل پیرپونت لانگلی بود. مانند بسیاری دیگر از مخترعان عصر خود، او نیز تلاش می‌کرد اولین ماشین پرنده‌ی سنگین‌تر از هوا را بسازد. هدف این بود که اولین فردی باشید که به هواپیمایی موتوری، قابل کنترل و دارای سرنشین دست پیدا می‌کند. خبر خوب این بود که لانگلی تمام موارد مناسب برای چنین کار بزرگی را داشت، او چیزی داشت که خیلی‌ها از آن به‌عنوان دستورعمل موفقیت یاد می‌کنند.
او در بین جامعه‌ی دانشگاهی، ستاره‌شناس مشهوری بود که موقعیت‌های رده‌بالا و معتبری را برایش به همراه داشت. رئیس مؤسسه‌ی اسمیت‌سونیان بود. دستیار رصدخانه‌ی دانشگاه هاروارد و استاد ریاضیات در آکادمی نیروی دریایی آمریکا بود. لانگلی ارتباطات خوب و زیادی داشت. دوستان او قدرت‌مندترین افراد دولت و عرصه‌ی تجارت بودند، افرادی همچون اندرو کارنگی و الکساندر گراهام بل. حمایت مالی بسیار خوبی داشت. وزارت جنگ، که همان وزارت دفاع فعلی است، ۵۰ هزار دلار به پروژه‌ی او اختصاص داد، مبلغی که در آن زمان پول زیادی بود. سرمایه به اندازه‌ی کافی وجود داشت.
لانگلی بهترین و باهوش‌ترین افراد آن زمان را دور خود جمع کرد. تیم رؤیایی او شامل چارلز منلی(۶۵)، خلبان پروازهای آزمایشی، مهندس مکانیکی فوق‌العاده و استفن بالزر(۶۶)، سازنده‌ی اولین خودرو در نیویورک بود. لانگلی و تیمش از بهترین مواد استفاده می‌کردند. اوضاع بازار عالی بود. روابط عمومی خوبی هم داشت. نیویورک تایمز همه جا به دنبال او بود. همه لانگلی را می‌شناختند و منتظر موفقیتش بودند.
اما مشکلی وجود داشت.
لانگلی هدف جسورانه‌ای داشت، اما درک درستی از چرایی آن نداشت. هدف او از ساخت هواپیما این‌طور تعریف می‌شد که چه کار باید بکند و چه چیزی

نصیبش می‌شود. او از سنین جوانی به دانش هوانوردی علاقه داشت، اما دلیلی نداشت پیگیر آن باشد. بیش از هر چیز دیگری می‌خواست نفر اول باشد. می‌خواست پولدار و مشهور باشد. این‌ها چیزهایی بودند که به او انگیزه می‌دادند.
در رشته‌ی خودش فرد شناخته‌شده‌ای بود، اما دنبال شهرت افرادی همچون توماس ادیسون و الکساندر گراهام بل بود، شهرتی که با اختراعی بزرگ به دست می‌آمد. لانگلی هواپیمایش را بلیتی برای شهرت و پولدار شدن می‌دید. باهوش و با انگیزه بود. چیزی داشت که هنوز هم فرض می‌کنیم دستورعملی برای موفقیت است: پول زیاد، بهترین افراد و اوضاع عالی بازار. اما تعداد کمی از ما اسم ساموئل پیرپونت لانگلی را شنیده‌ایم.
چند صد کیلومتر آن‌طرف‌تر در دیتون اوهایو، اورویل و ویلبر رایت نیز در حال ساخت ماشین پرنده‌ای بودند. بر خلاف لانگلی، برادران رایت دستورعمل موفقیت را همراه خود نداشتند. بدتر از آن به نظر می‌رسید که دستورعمل شکست را دارند. هیچ حمایت مالی برای پروژه‌شان وجود نداشت. هیچ بودجه‌ی دولتی به آن اختصاص داده نشده بود. هیچ ارتباط رده‌بالایی نداشتند. برادران رایت رؤیای خود را با پولی که از مغازه‌ی دوچرخه‌فروشی‌شان به دست می‌آوردند به پیش می‌بردند. هیچ‌کدام از افرادی که در این تیم بودند، از جمله خود اورویل و ویلبر، تحصیلات دانشگاهی نداشتند. بعضی‌های‌شان حتی دبیرستان را تمام نکرده بودند. کاری که برادران رایت انجام می‌دادند با کار لانگلی یا دیگرانی که در تلاش برای ساخت هواپیما بودند، هیچ تفاوتی نداشت. اما برادران رایت چیز بسیار مخصوصی داشتند. رؤیایی داشتند. می‌دانستند چرا مهم است که چنین چیزی بسازند. بر این باور بودند که اگر بتوانند از پس ساخت چنین ماشین پرنده‌ای بر بیایند، می‌توانند جهان را تغییر دهند. سودی را که در صورت موفقیت‌شان به دیگران می‌رسید تصور می‌کردند.
جیمز توبین([۶۷])، کسی که زندگی‌نامه‌ی برادران رایت را نوشته، می‌گوید: «ویلبر و اورویل دانشمندانی واقعی بودند، افرادی که از صمیم قلب و صادقانه درگیر مشکلی در بدنه‌ی هواپیما بودند که تلاش می‌کردند حلش کنند، مشکل تعادل و پرواز.» از طرف دیگر، لانگلی درگیر کسب شهرتی بود که همکاران او همچون الکساندر گراهام بل داشتند، شهرتی که فقط با کشف یا اختراعی تازه به وجود می‌آید. توبین می‌گوید، لانگلی «اشتیاق برادران رایت به پرواز را نداشت، بلکه به دنبال دستاورد بود».
اورویل و ویلبر درباره‌ی باورشان صحبت می‌کردند و به دیگر افراد جامعه‌شان انگیزه می‌دادند تا به هدف آن‌ها ملحق شوند. مدرک اثبات تعهدشان به این باور نیازی به توضیح نداشت. با وجود شکست پس از شکست، خیلی‌ها دست از کار می‌کشیدند، اما تیم برادران رایت چنین کاری نمی‌کردند. این تیم آن‌قدر با انگیزه بود که با هر ضربه‌ای که به آن‌ها وارد

می‌شد ادامه می‌داد. هر وقت که برادران رایت بیرون می‌رفتند تا هواپیمایی را آزمایش کنند، پنج مجموعه قطعه‌ی یدک با خود می‌بردند، چون می‌دانستند این تعداد دفعاتی است که قبل از آمدن به خانه شکست خواهند خورد.
سپس اتفاق افتاد. در ۱۷ دسامبر ۱۹۰۳، در زمینی در کیتی هاوک کارولینای شمالی(۶۸)، برادران رایت به آسمان رفتند. پروازی پنجاه‌ونه ثانیه‌ای در ارتفاع ۴۰ متری با سرعت کم تمام چیزی بود که نیاز بود تا راه را برای فناوری جدیدی باز کند که جهان را تغییر داد.
هر چقدر هم که این دستاورد فوق‌العاده بود، اما تقریباً توجه‌ای به آن نشد. نیویورک تایمز آن‌جا نبود تا داستان این اختراع را پوشش دهد. برادران رایت، با انگیزه‌ای فرای شهرت و افتخار، منتظر ماندند تا جهان را از این اتفاق با خبر کنند. آن‌ها اهمیت واقعی این اتفاق برای جهان را می‌دانستند.
چیزی که لانگلی و برادران رایت سعی می‌کردند بسازند کاملاً یکسان بود، هر دو در حال تلاش برای ساخت یک محصول بودند. هم برادران رایت و هم لانگلی انگیزه‌ی زیادی داشتند. هر دو اخلاق کاری قوی‌ای داشتند. هر دو ذهن علمی قدرت‌مندی داشتند. چیزی که برادران رایت داشتند و لانگلی فاقد آن بود، شانس نبود. آن چیز الهام بود. یکی‌شان با شهرت و ثروت انگیزه گرفته بود و دیگری با یک باور. برادران رایت روح اطرافیان خود را به وجد می‌آوردند. لانگلی برای در اختیار داشتن مهارتی خاص پول پرداخت می‌کرد تا به او کمک کنند پولدار و مشهور شود. برادران رایت با چرا شروع کردند. مدرکی دیگر که نشان می‌دهد لانگلی با چه انگیزه پیدا می‌کرد این است که چند روز بعد از اینکه اورویل و ویلبر موفق به پرواز شدند، لانگلی پروژه‌اش را رها کرد. از این حوزه دست کشید. می‌توانست بگوید: «فوق‌العاده‌اس، باید فناوری‌شون رو بهتر کنم». اما این کار را نکرد. او این شکست را تحقیرآمیز می‌دانست، پرواز آزمایشی او در رودخانه‌ی پوتومک سقوط کرده بود و روزنامه‌ها او را مسخره کرده بودند. خیلی برایش مهم بود که دیگران در موردش چه می‌گویند و بیش از اندازه حواسش پرت مشهور شدن بود. اولین نبود، پس به سادگی به کار خود پایان داد.

نوآوری در لحظات سخت اتفاق می‌افتد

تیم‌های رؤیایی همیشه هم رؤیایی نیستند. وقتی تیمی از متخصصان دور هم جمع می‌شوند، معمولاً به‌خاطر خودشان و نه به‌خاطر منفعت جمعی کار می‌کنند. همین اتفاق نیز زمانی می‌افتد که شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند برای «استخدام بهترین افراد مستعد»، حقوق نجومی پرداخت کنند. این افراد به‌خاطر باورشان به چرایی شرکت شما سر کار نمی‌آیند، به‌خاطر دریافت حقوق‌شان سر کار می‌آیند. چنین اغواگری‌ای متداول است. اینکه به شخصی

پول زیادی بدهید و از او بخواهید ایده‌های فوق‌العاده بدهد، معمولاً به نتایج ناچیزی می‌انجامد. اما اگر تیمی از افراد با ذهنیت مشابه را جمع کنید و به آن‌ها هدفی بدهید که دنبال آن بروند، باعث ایجاد حس بزرگ‌تر کار تیمی و رفاقت در آن‌ها می‌شوید. لانگلی تیمی رؤیایی را جمع کرد و به آن‌ها وعده‌ی ثروت‌مند شدن داد. برادران رایت به گروهی از افراد انگیزه دادند تا به آن‌ها ملحق شوند و برای چیزی بزرگ‌تر تلاش کنند. شرکت‌های متوسط به افرادشان کاری می‌دهند که انجام دهند. در مقابل، نوآورترین سازمان‌ها به افرادشان چیزی می‌دهند تا به سمت آن حرکت کنند.
نقش رهبر این نیست که همیشه ایده‌هایی فوق‌العاده ارائه دهد. نقش رهبر این است محیطی بسازد که در آن، ایده‌های فوق‌العاده اتفاق بیفتند. افراد درون شرکت و کارکنان خط مقدم هستند که بهترین توانایی برای یافتن روش‌های جدید انجام کارها را دارند. برای مثال، افرادی که جواب تلفن را می‌دهند و با مشتری صحبت می‌کنند بهتر از هر مدیری که کیلومترها آن‌طرف‌تر در صندلی خود نشسته می‌توانند درباره‌ی سؤالات مشتریان به شما بگویند. اگر به افراد گفته شود سر کار بیایند و فقط کارشان را انجام دهند، این همان کاری خواهد بود که انجام می‌دهند. اگر همواره به آن‌ها یادآوری شود که چرا این شرکت تأسیس شده و هنگام انجام کارهای‌شان، دنبال راه‌هایی باشند که اهداف شرکت را به واقعیت تبدیل می‌کنند، کاری ورای شغل‌شان انجام خواهند داد.
برای مثال، استیو جابز خودش ایده‌ی آی‌پاد، آیتونز یا آیفون را ارائه نداد. دیگر افراد درون شرکت این کار را کردند. جابز به افراد شرکتش یک فیلتر، زمینه و هدفی والاتر داد که بر پایه‌ی آن نوآوری کنند: صنایعی که از وضعیت موجود تبعیت می‌کنند پیدا کنید، صنایعی که در آن‌ها شرکت‌ها تلاش می‌کنند مدل‌های قدیمی کسب‌وکارشان را با چنگ و دندان نگه دارند، و آن‌ها را به چالش بکشید. این همان چرایی تأسیس اپل است، همان کاری است که جابز و وزنیاک، زمانی که این شرکت را تأسیس کردند، انجام دادند و همان کاری است که از آن زمان تا حالا، توسط افراد و محصولات اپل انجام می‌شود. الگویی تکرارشونده است. کارکنان اپل فقط دنبال راه‌هایی می‌گردند تا در هر جای ممکن، این هدف را به واقعیت تبدیل کنند و چنین چیزی کارساز است.
اما خیلی از شرکت‌ها این‌گونه نیستند. شرکت‌هایی که به‌جای معرفی خود با چرایی کارشان، خودشان را با چیستی کار تعریف می‌کنند، از افرادشان می‌خواهند که در زمینه‌ی محصول یا خدمتی نوآور باشند. به آن‌ها دستور داده می‌شود: «بهترش کنید». کسانی که برای رقبای اپل یعنی برای شرکت‌هایی کار می‌کنند که خودشان را «تولیدکننده‌ی کامپیوتر» تعریف کرده‌اند، سر کار می‌آیند تا کامپیوترهایی نوآورانه‌تر اختراع کنند. بهترین کاری که از دست‌شان بر می‌آید این است که حافظه‌ی بیشتری به کامپیوتر اضافه کنند، چند قابلیت

جدید بیفزایند و آن‌طور که یکی از این سازندگان عمل کرده است به خریداران این امکان را بدهند که رنگ کیس کامپیوترشان را طبق سلیقه سفارشی‌سازی کنند. چنین چیزی را به سختی می‌توان جزء ایده‌هایی دانست که بتواند مسیر یک صنعت را دگرگون کند. اگر کنجکاوید که بدانید چطور کولگیت سی‌ودو نوع خمیردندان مختلف دارد به این دلیل است که هر روز کارکنان این شرکت سر کار می‌آیند تا خمیردندان بهتری تولید کنند و برای مثال، دنبال راهی نمی‌گردند تا محصولی بسازند که به افراد اعتمادبه‌نفس بیشتری بدهد.

اپل انحصاری از ایده‌های خوب ندارد، افراد باهوش و نوآور در همه‌ی شرکت‌ها وجود دارند. اما شرکت‌های عالی به‌جای اینکه از افرادشان بخواهند تله‌موشی را ارتقا دهند، به افرادشان هدف یا چالشی می‌دهند تا ایده‌های‌شان را بر اساس آن ارائه دهند. شرکت‌هایی که رقبای‌شان را زیر نظر می‌گیرند و امیدوارند بتوانند امکانات و مزایایی را به محصولات‌شان اضافه کنند تا آن‌ها را بهبود دهند فقط در راستای چیستی شرکت تلاش می‌کنند. شرکت‌هایی که از چرایی خود درک واضحی دارند رقبا را نادیده می‌گیرند، ولی آن‌هایی که از چرایی خود درک مبهمی دارند درگیر این می‌شوند که دیگران در حال انجام چه کاری هستند.

توانایی شرکت برای نوآوری فقط برای پرورش ایده‌های جدید مفید نیست، برای مبارزه در شرایط دشوار نیز ارزشمند است. وقتی افراد به‌صورت هدف‌مندتر سر کار حاضر می‌شوند، دست‌وپنجه نرم کردن با لحظات سخت برای‌شان آسان‌تر است و حتی ممکن است فرصت‌های جدیدی از این شرایط سخت بسازند. برای افرادی که با دیدی واضح از چرایی کارشان، سر کار حاضر می‌شوند، احتمال کمتری وجود دارد که بعد از چند شکست ناامید شوند، چون هدف بزرگ‌تری را در ذهن دارند. به قول توماس ادیسون، فردی که قطعاً با هدف بزرگ‌تری به پیش می‌رفت: «راهی برای درست کردن لامپ پیدا نکردم، بلکه هزاران راه پیدا کردم که به درست کردن لامپ منجر نمی‌شوند».

خطوط هوایی ساوت‌وست برای پیشگام بودن در طرح جابه‌جایی ده دقیقه‌ای بین پروازهایش مشهور است، یعنی می‌توانند ظرف ده دقیقه هواپیما را خالی و آماده کرده و دوباره پرواز کنند. چنین توانایی خوبی به هر خط هوایی کمک می‌کند تا پول بیشتری به دست آورد، چون هر چقدر هواپیماها بیشتر در آسمان باشند اوضاع شرکت بهتر است. چیزی که افراد کمی متوجه آن می‌شوند این است که این نوآوری از دل مبارزه‌ای بر سر بقا بیرون آمده است. در سال ۱۹۷۱، ساوت‌وست دچار کمبود نقدینگی شد و باید یکی از هواپیماهایش را می‌فروخت تا ورشکست نشود. چنین اتفاقی باعث شد برای برنامه‌ریزی پروازی که به چهار هواپیما نیاز داشت فقط سه هواپیما داشته

باشند. دو انتخاب داشتند: می‌توانستند حجم پروازهای‌شان را کم کنند یا راهی پیدا کنند تا هواپیماها ظرف مدت ۱۰ دقیقه آماده‌ی پرواز مجدد باشند. و این‌طور بود که جابه‌جایی ده دقیقه‌ای بین پروازها متولد شد.
در حالی که کارکنان بیشتر خطوط هوایی دیگر می‌گفتند نمی‌توان چنین کاری انجام داد، افراد ساوت‌وست دور هم جمع شدند تا بفهمند چطور می‌توانند چنین کار بی‌سابقه و غیرممکنی را انجام دهند. حتی امروز نیز این نوآوری برای‌شان سودآور است. به دلیل شلوغی فرودگاه، هواپیماهای بزرگ‌تر و بار بیشتر، این زمان به بیست و پنج دقیقه رسیده است. با این حال، اگر بخواهند همین برنامه‌ی پروازها را نگاه دارند، اما حتی پنج دقیقه به این زمان جابه‌جایی بین پروازها اضافه شود، به هجده هواپیمای دیگر با هزینه‌ی یک میلیارد دلار نیاز خواهند داشت.
توانایی فوق‌العاده‌ی ساوت‌وست برای حل مسائل، توانایی فوق‌العاده‌ی اپل برای نوآوری و توانایی برادران رایت برای ابداع فناوری با تیمی که داشتند، همه به یک دلیل بوده است: بر این باور بودند که می‌توانند و به افرادشان اعتماد کردند تا انجامش دهند.

تعریف اعتماد

بانک برینگز(۶۹) که توسط سِر فرانسیس برینگ(۷۰) در سال ۱۷۶۲ تأسیس شد قدیمی‌ترین بانک بازرگانی در انگلیس بود. این بانک که در جنگ‌های ناپلئونی، جنگ‌های جهانی اول و دوم دوام آورده بود، نتوانست از ریسک انجام شده توسط یکی از معامله‌گران خودخوانده و متقلبش جان سالم به در ببرد. نیک لیسون(۷۱) یکه و تنها در سال ۱۹۹۵ بانک برینگز را ورشکست کرد و این کار را با انجام معامله‌های غیرمجاز و بسیار پرخطر انجام داد. اگر بادهای شانس به سمت درستی می‌وزیدند، لیسون می‌توانست خودش و این بانک را به شدت ثروت‌مند کند و به‌عنوان یک قهرمان شناخته شود.
اما طبیعت غیر قابل پیش‌بینی شرایط و بازارهای اقتصادی خلاف این را ثابت کرد. همه با این حرف موافق‌اند که لیسون در حال انجام قماری بزرگ بود. و قمار از زمین تا آسمان با ریسک حساب‌شده فرق دارد. در ریسک حساب‌شده، احتمال ضرری بزرگ وجود دارد، اما قدم‌هایی برداشته می‌شود تا در مقابل چنین نتیجه‌ی بعید اما محتملی، تدابیر ایمنی یا پاسخی وجود داشته باشد. آن‌طور که خطوط هوایی می‌گویند، فرود اضطراری روی آب خیلی بعید است، ولی باز هم هواپیماها مجهز به جلیقه‌های نجات هستند و حتی اگر این کار فقط برای آسودگی ذهن مسافران باشد، خوشحالیم که چنین است. غیر از این، قماری است که هیچ خط هوایی مایل به انجام آن نیست، گرچه آمار و احتمالات نیز سمت آن‌هاست.

لیسون به‌طرز عجیبی در دو پست شغلی در بانک برینگز قرار گرفت، این‌طور که گفته می‌شود هم معامله‌گر و هم ناظر معامله بود، اما قسمت جالب قضیه این نیست. اینکه این شخص چنان تمایل بالایی برای ریسک داشت که توانست چنین خسارت بزرگی به بار بیاورد نیز جالب نیست. هر دوی این‌ها عواملی کوتاه‌مدت‌اند. اگر لیسون از این شرکت خارج می‌شد یا شغلش را عوض می‌کرد یا برینگز ناظر جدیدی برای عملیات او اختصاص می‌داد، هر دوی این عوامل از بین می‌رفتند. چیزی که جالب است فرهنگ این بانک است که اجازه‌ی وقوع چنین اتفاقی را می‌دهد. برینگز چرایی خود را از دست داده بود.
دیگر فرهنگ برینگز فرهنگی نبود که افراد به آن‌جا بیایند تا کارشان را با الهام گرفتن انجام دهند. انگیزه وجود داشت، اما کسی الهام نمی‌گرفت. با وعده‌ی اینکه اگر بهره‌وری خوبی داشته باشند، دستمزد خوبی می‌گیرند، گول می‌خوردند، اما برای کار در راستای منفعت جمعی الهام نمی‌گرفتند. خود لیسون گفته است که چطور با وجود چنین رفتار پرریسکی، مدت‌ها جان سالم به در برد، این‌طور نبود که دیگران از انجام کاری خطرناک توسط او مطلع نباشند. بدتر از این بود. صحبت کردن در این مورد ننگ به حساب می‌آمد. لیسون توضیح می‌دهد: «افرادی که در برینگز لندن بودند آن‌قدر همه چیزدان بودند که کسی به خودش اجازه نمی‌داد از آن‌ها سؤالی احمقانه بپرسد و در مقابل بقیه احمق به نظر بیاید». فقدان مجموعه‌ای واضح از ارزش‌ها و باورها همراه با فرهنگ ضعیفی که در پی آن ایجاد شده بود، محیطی را به وجود آورده بود که در آن هر کس برای خودش کار می‌کرد، محیطی که تأثیرات بلندمدتش هیچ‌چیزی به غیر از فاجعه نمی‌توانست باشد.
این موضوع به زمان انسان‌های غارنشین برمی‌گردد. اگر افراد اجتماع از یکدیگر مراقبت نکنند، منفعت بودن در اجتماع از بین می‌رود. خیلی از شرکت‌ها کارکنان برتر و فروشندگان برتر و چنین چیزهایی دارند، اما تعداد کمی از این شرکت‌ها فرهنگی دارند که سبب به وجود آمدن کارکنانی عالی نه به‌عنوان یک استثنا، بلکه در مقیاس وسیع‌تر شوند.
اعتماد چیز فوق‌العاده‌ای است. اعتماد به ما اجازه می‌دهد به دیگران تکیه کنیم. به افرادی که به آن‌ها اعتماد داریم تکیه می‌کنیم تا به ما توصیه کنند و در تصمیم‌گیری‌ها کمک‌مان کنند. اعتماد اساس پیشرفت در زندگی، پیشرفت خانواده، شرکت‌ها، جوامع و گونه‌مان است. به افراد جامعه‌مان اعتماد می‌کنیم که از فرزندان‌مان نگهداری کنند تا بتوانیم برای شام بیرون برویم. اگر مجبور باشیم بین دو پرستار بچه یکی را انتخاب کنیم، ترجیح می‌دهیم پرستاری را انتخاب کنیم که تجربه‌ی کمی دارد اما از محله‌ای است که در آن زندگی می‌کنیم تا اینکه بخواهیم پرستاری با تجربه‌ی زیاد و از محله‌ای دورتر را انتخاب کنیم. می‌گوییم به اشخاص بیرونی اعتماد نمی‌کنیم چون چیزی در

مورد آن‌ها نمی‌دانیم. واقعیت این است که در مورد پرستار محلی‌مان نیز غیر از اینکه در یک محله زندگی می‌کنیم چیزی نمی‌دانیم. در این مورد، آشنا بودن را بر تجربه ترجیح می‌دهیم و این ترجیح برای موضوع مهمی همچون امنیت فرزندان‌مان اتفاق افتاده است. برای مراقبت از ارزشمندترین چیزهای زندگی‌مان، نسبت به شخصی با تجربه‌ی بیشتر اما از جایی ناشناخته‌تر، به آن شخصی اعتماد می‌کنیم که در اجتماع‌مان زندگی می‌کند و احتمال بیشتری دارد که در ارزش‌ها و باورهای‌مان با یکدیگر مشترک باشیم و از این رو فکر می‌کنیم صلاحیت بیشتری دارد. فوق‌العاده است. چنین چیزی باعث می‌شود هنگام استخدام افراد کمی بیشتر مکث کنیم: چه چیزی مهم‌تر است، رزومه و تجربه‌شان یا اینکه چطور با اجتماع‌مان هماهنگ خواهند شد؟ احتمالاً فرزندان‌مان مهم‌تر از موقعیتی شغلی هستند که برایش دنبال شخص مناسبی هستیم، با این حال به نظر می‌رسد رویکرد بسیار متفاوتی به این دو داریم.

آیا فرض اشتباهی در این مورد وجود دارد که چه کسی کارمند بهتری خواهد بود؟

از منظر تاریخی، اعتماد، در مقایسه با مجموعه مهارت‌ها، نقش بزرگ‌تری در پیشرفت شرکت‌ها و جوامع داشته است. مانند زوجی که فرزندان‌شان را خانه می‌گذارند و برای صرف شام بیرون می‌روند، گروه‌های شکل گرفته در جامعه نیز با اعتمادبه‌نفس خانه را ترک می‌کنند و می‌دانند که تا زمان بازگشت‌شان، خانه و خانواده‌شان ایمن خواهد بود. اگر هیچ اعتمادی وجود نداشت، هیچ‌کس ریسک نمی‌کرد. ریسک نکردن به معنی کاوش نکردن، آزمایش نکردن و پیشرفت نکردن برای کل جامعه است. مفهوم فوق‌العاده‌ای است: فقط زمانی که افراد به تمدن یا سازمان‌شان اعتماد کنند، ریسک شخصی را به جان می‌خرند تا باعث پیشرفت کلی تمدن یا سازمان‌شان شوند. و دلیلش هیچ چیز نیست جز اینکه چنین کاری باعث سلامتی بیشتر خودشان و بقای‌شان است.

اهمیتی ندارد یک بندباز چقدر باتجربه یا خبره باشد، او نمایشی جدید و مرگ‌بار را، بدون اینکه اولین بار توری در زیر خود داشته باشد، امتحان نخواهد کرد. بسته به اینکه نمایش چقدر مرگبار باشد، ممکن است تأکید داشته باشد که همیشه در زمان اجرا، توری وجود داشته باشد. علاوه بر منفعت واضح چنین توری که هنگام سقوط جلوی مرگ را خواهد گرفت، فایده‌ی روانی به خصوصی نیز دارد. اینکه بدانید چنین توری از شما محافظت خواهد کرد، به بندباز این اعتمادبه‌نفس را می‌دهد که کار جدیدی را امتحان کند یا کار انجام‌شده را بارها و بارها انجام دهد. تور را بردارید و او فقط کارهای ایمن را انجام خواهد داد، همان کارهایی که می‌داند درست انجام خواهند شد. هر چقدر بیشتر به کیفیت تور باور داشته باشد، ریسک بیشتری

خواهد کرد تا نمایش بهتری ارائه دهد. اعتمادی که مدیر سیرک با گذاشتن چنین توری در اختیار او قرار می‌دهد، به دیگر اجراکنندگان نیز منتقل می‌شود. به زودی تمام اجراکنندگان با اعتمادبه‌نفس بیشتری اجرا خواهند کرد و چیزهای جدیدی را امتحان می‌کنند و خود را به پیش می‌برند. مجموع اعتمادبه‌نفس و ریسک کردن توسط این افراد باعث می‌شود این سیرک نمایش بسیار بهتری ارائه دهد. نمایش بهتر به معنای مشتریان بیشتر است. و سیستم پیشرفت می‌کند. اما بدون اعتماد، چنین اتفاقی نمی‌افتد. اشخاصی که در اجتماع یا سازمانی حضور دارند باید به این اعتماد داشته باشند که رهبرشان برای‌شان توری فراهم کرده است، توری عملی یا احساسی. وقتی افراد سازمان احساس کنند که از آن‌ها حمایت می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد تا بیشتر تلاش کنند که در نهایت، به کل گروه منفعت می‌رساند.

می‌دانم همیشه افرادی هستند که حتی در صورت نبود تور، برای بار اول یا بارها و بارها ریسک می‌کنند. همیشه کسانی خواهند بود که بدون توجه به اینکه چه کسی خانه است و از آن نگهداری می‌کند، به کاوش خواهند رفت. این افراد گاهی جایگاه حقیقی خود به‌عنوان نوجویان را دریافت می‌کنند. افرادی که مرزهای هر حوزه را درنوردیدند، افرادی که کارهایی انجام دادند که هیچ‌کس دیگری حاضر نبود انجام دهد. بعضی از این افراد ممکن است کسب‌وکار یا جامعه‌ای را به پیش ببرند و بعضی‌های‌شان قبل از اینکه دستاوردی داشته باشند می‌میرند.

تفاوت بزرگی بین بیرون پریدن از هواپیما به همراه یک چتر نجات و بیرون پریدن بدون چتر نجات وجود دارد. هر دوی‌شان تجربه‌های فوق‌العاده‌ای خواهند بود، اما فقط یکی از آن‌ها احتمال اینکه بتوانید دوباره چنین کاری را انجام دهید در اختیارتان قرار می‌دهد. بندبازی که به انجام نمایش پرریسک و بدون تور علاقه‌مند است ممکن است ستاره‌ی نمایشی باشد که در غیر این صورت، نمایشی عادی می‌بود. اما اگر بمیرد یا به سیرک دیگری برود چطور؟ این همان پارادایمی است که در آن فرد بدون توجه به ضررها یا منفعت‌هایی که به سازمانش خواهد رساند، به دنبال منفعت شخصی است. در این مورد، چنین تلاشی ممکن است برای خود شخص و گروه خوب باشد، اما منافع چنین کاری، به‌خصوص برای گروه همراه، محدودیتی زمانی خواهد بود. در طول زمان، این سیستم از کار می‌افتد و بیشتر اوقات سازمان از آن ضربه خواهد خورد. ایجاد اعتماد برای تشویق افرادی به غیر از نیک لیسون و اشخاص دیگری که با ریسک عجین شده‌اند، استراتژی بلندمدت بهتری است.

سازمان‌های عالی به این دلیل عالی می‌شوند که افراد درون سازمان احساس می‌کنند از آن‌ها محافظت می‌شود. فرهنگی قدرت‌مند باعث ایجاد احساس تعلق می‌شود و مانند تور عمل می‌کند. افراد سر کار می‌آیند و می‌دانند که رؤسا، همکاران و سازمان‌شان به‌عنوان یک کل از آن‌ها محافظت

خواهند کرد. چنین چیزی باعث ایجاد رفتاری دوسویه می‌شود. تصمیمات، تلاش‌ها و رفتارهای شخصی کارکنان باعث حمایت، سودرسانی و محافظت از نفع طولانی‌مدت کل سازمان می‌شود.
خطوط هوایی ساوت‌وست، شرکتی که مشتری‌مداری‌اش زبانزد است، در سیاست‌های خود همیشه بر این باور نیست که حق با مشتری است. ساوت‌وست مشتریانی را که از پرسنلش سوءاستفاده می‌کنند تحمل نخواهد کرد. این شرکت ترجیح می‌دهد چنین مشتری‌هایی با خطوط هوایی دیگری پرواز کنند. طنز ظریفی است که یکی از بهترین شرکت‌های خدمات‌دهنده به مشتریان اول از همه روی کارکنانش تمرکز می‌کند. اعتماد موجود بین مدیریت و کارمندان، و نه تعصب، همان چیزی است که این ارائه‌ی خدمات خوب به مشتریان را ممکن می‌کند. پس پیش‌نیاز اعتمادسازی در فرهنگی که شخص در آن کار می‌کند این است که با ارزش‌ها و باورهای آن فرهنگ مشترک باشد. بدون چنین چیزی، کارمند مورد نظر شخصی نامناسب است و به احتمال زیاد فقط برای پیشرفت شخصی و بدون در نظر گرفتن منفعت گروه کار خواهد کرد. اما اگر اشخاص درون سازمان با فرهنگ سازمان مطابقت داشته باشند، فرصت «فراتر رفتن»، کاوش، اختراع، نوآوری، پیشرفت و مهم‌تر از همه، انجام دوباره و دوباره‌ی این کارها به‌طرز چشم‌گیری افزایش پیدا می‌کند. فقط با اعتماد متقابل است که سازمان می‌تواند عالی کار کند.

اعتماد واقعی حاصل چیزهایی است که نمی‌توانید ببینید

صدایی از درون رادیوی جت ژنرال جامپر(۷۲) او را با اسم مستعارش صدا کرد: «رمبو ۲، دشمن مقابلته با ۴۰ کیلومتر فاصله، سریع داره نزدیک می‌شه».
رمبو ۲ جواب داد: «در رادار دیده شد»؛ این پیام یعنی گروه دشمن را در رادار خود دیده است. جان جامپر، ژنرالی تک‌ستاره، خلبان باتجربه‌ی اف۱۵ با هزاران ساعت پرواز و بیش از هزار ساعت پرواز جنگی بود. هر طور حساب کنید یکی از بهترین‌ها بود. او که در تگزاس متولد شده بود، مسیر شغلی منحصربه‌فردی داشت. هر هواپیمایی در نیروی هوایی آمریکا را خلبانی کرده بود، از هواپیماهای باری گرفته تا جت‌های جنگنده. سرتیپی پیراسته و برجسته، فرمانده‌ی بال جنگی خود، نمادی از همان چیزی بود که از خلبانی جنگنده در ذهن‌مان می‌آید. فردی باهوش و با اعتمادبه‌نفس.
اما در آن روز، واکنش جامپر با موقعیتی که در آن قرار گرفته بود هماهنگی نداشت. فاصله‌اش ۴۰ کیلومتر بود و از او انتظار می‌رفت که شلیک کند یا حرکت تهاجمی دیگری از خود نشان دهد. کاپیتان لوری رابینسون(۷۳) با ترس

از اینکه ممکن است جامپر هدف اشتباهی را در رادار خود دیده باشد دوباره و با آرامش آن چیزی را که کیلومترها آن‌طرف‌تر در رادار خود می‌دید تکرار کرد: «رمبو ۲ مشاهده‌ی دشمن روی رادار رو تأیید کن، دشمن جلوته، ۳۲ کیلومتر».
به‌عنوان مأمور کنترل سلاح‌های هوایی که از مرکز کنترل و فرماندهی نزدیک به عملیات، وضعیت را در رادار خود مشاهده می‌کند، این وظیفه‌ی لوری رابینسون بود که خلبان را به سمت هواپیمای دشمن هدایت کند تا بتواند آن را نابود کند. بر خلاف مأمور کنترل پرواز که وظیفه‌اش دور نگه داشتن هواپیماها از یکدیگر است، مأمور کنترل سلاح‌های هوایی وظیفه دارد هواپیماها را به یکدیگر نزدیک کند. به خاطر برتری رادار مأمور کنترل، فقط اوست که می‌تواند تصویر بزرگ‌تر را داشته باشد و سیستم ناوبری خلبان فقط می‌تواند چیزهایی را که دقیقاً روبه‌روی او قرار گرفته‌اند به او نشان دهد.
با این حال، کاپیتان رابینسون اهمیت شغل خود را می‌دانست، می‌دانست که شغلش فقط خیره ماندن به رادار نیست و چیزی بیشتر از این است که چشم‌ها و گوش‌های خلبانانی باشد که با سرعت ۲,۴۰۰ کیلومتر بر ساعت به سمت یکدیگر یورش می‌برند. کاپیتان رابینسون می‌دانست چرا کارش مهم است. او مسئولیت خود برای خالی نگه داشتن مسیر خلبانان خود را می‌دانست، کاری که باعث می‌شد خلبانان بتوانند وظیفه‌ی خود را انجام دهند تا بتوانند خودشان و هواپیمای‌شان را جلوتر ببرند و اعتمادبه‌نفس بیشتری داشته باشند. و به همین دلیل بود که در کارش به‌طرز عجیبی خوب بود. رابینسون نمی‌توانست اشتباه کند. اگر اشتباه می‌کرد، اعتماد خلبانان به خودش و از آن بدتر اعتماد خلبانان به خودشان را خدشه‌دار می‌کرد. می‌بینید، این اعتماد است که به خلبانان جت‌های جنگنده قدرت می‌دهد.
و سپس اتفاق افتاد. کاپیتان رابینسون می‌توانست از آرامشی که در صدای جامپر بود تشخیص دهد که او از خطری که به سمتش می‌آید بی‌خبر است. در هوایی صاف و بدون ابر، شش کیلومتر بالای صحرا، آژیر هشدار جت جنگنده‌ی آخرین مدل و ۲۵ میلیون دلاری رمبو ۲ به صدا در آمد. بالا را نگاه کرد و دشمن را دید که در حال شلیک به اوست. در رادیو فریاد کشید: «انحراف به راست، انحراف به راست». در ۹ اکتبر ۱۹۸۸، سرتیپ جنرال جان جامپر کشته شد.
کاپیتان رابینسون صبر کرد. سکوت ترسناکی برقرار بود. قبل از اینکه زیاد طول بکشد، جامپر با عصبانیت وارد اتاق گزارشگیری در پایگاه نیروی هوایی در نلیس([۷۴]) شد. به سمت کاپیتان رابینسون فریاد کشید: «منو کشتی!» نلیس که در صحرای نوادا واقع شده آموزشگاه سلاح‌های جنگنده‌ی نیروی هوایی است و در آن روز، ژنرال جان جامپر مستقیم توسط موشکی شبیه‌سازی شده از سمت یکی دیگر از جت‌های نیروی هوایی آمریکا مورد

اصابت قرار گرفته بود، جتی که نقش دشمن را در این شبیه‌سازی بازی می‌کرد.
کاپیتان رابینسون با آرامش جواب داد: «قربان، من مقصر نیستم. ویدئو رو چک کنید. خودتون می‌بینید». ژنرال جامپر که آن زمان پنجاه‌وهفتمین فرمانده‌ی ارشد ارتش، فارغ‌التحصیل مرکز آموزشی سلاح‌های جنگی نیروی هوایی آمریکا و از مدرسان سابق در نلیس بود معمولاً تمام جزئیات هر کدام از جلسه‌های پرواز را ارزیابی می‌کرد. خلبانان معمولاً با تکیه بر ویدئوها، از تمرین‌های خود چیزهای جدید یاد می‌گیرند. معلوم شد که قطعاً اشتباه از سوی او و نه از سوی کاپیتان رابینسون بوده است. اشتباه متداولی بود. فراموش کرده بود بخشی از تیم است. فراموش کرده بود چیزی که باعث شده آن‌قدر در کارش خوب باشد فقط توانایی‌های خودش نبوده‌اند. جامپر یکی از بهترین‌ها بود، چون افراد دیگری بودند که از او مراقبت می‌کردند. افراد پرشمار دیگری که نمی‌توانست آن‌ها را ببیند.
بدون شک، به ژنرال جامپر بهترین تجهیزات، بهترین فناوری و بهترین آموزش ممکن داده شده بود. اما این مکانیک‌های پرواز، معلمان، دیگر خلبانان و فرهنگ نیروی هوایی و کاپیتان رابینسون باعث شده بودند بتواند اعتمادبه‌نفس کافی برای انجام چنین کاری را داشته باشد. ژنرال جامپر فراموش کرده بود چرا این‌قدر خوب عمل می‌کند و در کمتر از یک ثانیه، تصمیمی گرفت که به بهای جانش تمام شد. اما این همان هدف آموزش است، این که از اشتباه‌های‌مان درس بگیریم.
تا شانزده سال بعد از این درس در صحرای نوادا، برای ژنرال جامپر اتفاقات بزرگی افتاد. او که الآن ژنرال چهارستاره‌ی بازنشسته‌ای است، بین سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵ رئیس ستاد نیروی هوایی آمریکا بود؛ بالاترین مقام نیروی هوایی که مسئولیت سازمان‌دهی، آموزش و تجهیز ۷۰۰ هزار نفر نیروهای فعال وظیفه، نگهبانان، نیروهای ذخیره و نیروهای مردمی داخل و خارج از آمریکا را بر عهده دارد. به‌عنوان عضوی از ستاد مشترک، به همراه دیگر رؤسای ستادها، به وزیر دفاع، شورای امنیت ملی و رئیس‌جمهور مشاوره می‌داد.
با این حال، این داستانی در مورد ژنرال جامپر نیست. داستانی در مورد لوری رابینسون است. او که حالا خودش سرتیپ نیروی هوایی است، دیگر مجبور نیست همیشه خیره به رادار بماند. دیگر با هواپیماهای دشمن و نام‌های مستعار نیروهای خودی و غیرخودی در نیروی هوایی سر و کار ندارد. گرچه شغل او تغییر کرده است، اما ژنرال رابینسون هنوز هم هر روز به خودش یادآوری می‌کند که چرا سر کار می‌آید.
هر چقدر که دلش برای افراد تحت امرش یا به قول خودش برای «فرزندانش» تنگ می‌شود، به همان اندازه هنوز هم به دنبال راه‌هایی است تا

بتواند مسیر را برای دیگران باز کند که بتوانند خودشان و سازمان‌شان را به پیش ببرند. زمانی که مدرس آموزشگاه سلاح‌های جنگی بود، به دانشجویانش یادآوری می‌کرد: «این‌جا دیگه وقت فکر کردن به خودتون نیست، موضوع شما نیستید، موضوع ستوانیه که پشت سرتونه». در مورد اینکه چرا چنین طرز تفکری دارد، می‌گوید: «اگه تعداد کافی از ما چنین کاری کنیم، می‌تونیم ارتش و کشورمون رو بهتر از حالتی که تحویلش گرفتیم تحویل دهیم. مگه هدف چیزی غیر اینه؟» و این همان هدف و درک واضح از چرایی سر کار آمدن است که باعث موفقیت او در نیروی هوایی شده است. و چنین چیزی قابل توجه است.
اینکه سخت تلاش کرده است تا راه را برای دیگران باز کند تا با اعتمادبه‌نفس بتوانند به پیش بروند و کارهای بزرگ‌تر و بهتری انجام دهند، باعث شده دیگران نیز از او الهام بگیرند و راه را برای ژنرال رابینسون باز کنند تا همان کارها را انجام دهد. به‌عنوان یک زن در دنیای مردانه‌ی ارتش، مثالی از شیوه‌ی رهبری کردن است. رهبریِ خوب به ماهیچه داشتن و تهدید کردن نیست. رهبران خوب، همان‌طور که ژنرال رابینسون ثابت کرده است، با چرا به پیش می‌روند. آن‌ها هدفی دارند که به افراد پیرامون‌شان الهام می‌دهد.
آن‌قدر به ژنرال رابینسون به‌عنوان مأمور کنترل سلاح‌ها اعتماد داشتند که غیرعادی نبود اگر خلبانان در حال آموزش بخواهند او مأمور کنترل‌شان باشد. او می‌گوید: «بزرگ‌ترین تعریفی که تا حالا شنیدم این بوده که گفتن «وقتی به جنگ می‌رم، لوری رو برای رادیو می‌خوام».». او اولین زن تاریخ نیروی هوایی آمریکاست که پانصدوپنجاه‌ودومین تیپ کنترل هوایی در پایگاه نیروی هوایی تینکر(۷۵) را فرماندهی کرده است، این تیپ یکی از بزرگ‌ترین تیپ‌های فرماندهی جنگ‌های هوایی است (تیپ‌هایی که هواپیمای کنترل هوایی آواکس را به پرواز در می‌آورند، ناوگانی از هواپیماهای بوئینگ ۷۰۷ که دیش‌های رادار بزرگی روی خود دارند). او اولین فرمانده‌ی یک تیپ جنگنده است که از رده‌ی خلبانی به این مقام نرسیده است. او اولین مدرس زن در آموزشگاه سلاح‌ها جنگی نیروی هوایی بوده است، جایی که نیروی هوایی بهترین نیروهایش را در آن آموزش می‌دهد. در این مرکز، او به محبوب‌ترین معلم تبدیل شد و هفت بار پشت سر هم بهترین معلم تشخیص داده شد. او اولین زنی است که رئیس کل نیروی هوایی و رئیس ستاد گروه عملیات اجرایی نیروی هوایی شد. در سال ۲۰۰۰، رئیس ستاد مشترک به ژنرال رابینسون که در آن زمان هنوز کاپیتان بود گفت که به تنهایی روی ایده‌های او برای نیروی هوایی تأثیرگذار بوده است. و این فهرست افتخارات همین‌طور ادامه پیدا می‌کند.
هر طور حساب کنیم، ژنرال لوری رابینسون رهبر فوق‌العاده‌ای است. برخی مدیران طوری عمل می‌کنند که انگار روی درختی پر از میمون نشسته‌اند. مطمئن می‌شوند که هر کس که بالای درخت قرار گرفته است و پایین را نگاه

می‌کند (مدیران ارشد) فقط لبخند ببیند. اما بیشتر اوقات کسانی که در پایین قرار گرفته‌اند و به بالا نگاه می‌کنند (کارمندان)، فقط باسن می‌بینند. رهبران عالی همچون ژنرال رابینسون مورد احترام افراد پایین‌دست و رده‌بالاتر از خودشان هستند. افرادی که تحت فرمان او هستند به او اعتماد کامل دارند، چون می‌دانند که متعهد است از آن‌ها مراقبت کند. معمولاً به دانشجویان آموزشگاه سلاح‌های جنگی می‌گوید: «هیچ کاری نیست که بتونید انجام بدید و من نتونم درستش کنم». و کسانی که او زیردست‌شان کار می‌کند احترام به خصوصی برای او قائل‌اند. کسانی که او را می‌شناسند می‌گویند: «نمی‌دونم چطور از دست این کارها جون سالم به در می‌بره». مهم‌تر اینکه، چنین حرف‌هایی با لبخندی بر لب و با احترام گفته می‌شود. توانایی ژنرال رابینسون برای رهبری به خاطر این نیست که او باهوش‌ترین یا مهربان‌ترین شخص نیروی هوایی است. او رهبر فوق‌العاده‌ای است، چون می‌داند کسب اعتماد یک سازمان توسط تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن همه به دست نمی‌آید، با خدمت کردن به کسانی که به شما خدمت می‌کنند اتفاق می‌افتد. همین اعتماد نامرئی است که به یک رهبر، دنبال‌کنندگان مورد نیازش را می‌دهد تا بتواند کارها را انجام دهد. و در مورد لوری رابینسون باید بگوییم که کارها به خوبی انجام می‌شوند.

از مثال ارتش استفاده کردم، چون نکته‌ای را که دنبالش هستم بزرگ‌نمایی می‌کند. اعتماد مهم است. اعتماد وقتی به وجود می‌آید که بخشی از سازمان یا فرهنگی باشید و ارزش‌ها و باورهای مشترکی داشته باشید. اعتماد زمانی پایدار می‌ماند که ارزش‌ها و باورها به صورت فعالانه‌ای مدیریت شوند. اگر شرکت‌ها فعالانه تلاش نکنند تا دایره‌ی طلایی‌شان (روشنی، نظم و ثبات‌قدم) را متعادل نگه دارند، اعتماد شروع به زوال می‌کند. هر شرکت و البته هر سازمانی باید فعالانه تلاش کند تا به همه یادآوری کند که چرا این شرکت وجود دارد. اصلاً چرا تأسیس شد. به چه چیزی باور دارد. باید همه‌ی افراد شرکت را مقید به ارزش‌ها و اصول راهنما کنند. کافی نیست که این اصول را روی دیوار بنویسید، چنین کاری انفعالی است. پاداش‌ها و تشویق‌ها باید بر اساس همین ارزش‌ها و اصول باشند. شرکت باید به کسانی که به آن خدمت می‌کنند خدمت کند.

با وجود چنین تعادلی، کسانی که افراد مناسبی برای شرکت هستند می‌توانند اعتماد داشته باشند که همه به دلایل مشابه مشغول کارند. همچنین این تنها راهی است که هر فرد درون سیستم می‌تواند اعتماد داشته باشد که بقیه نیز در حال تلاش‌اند تا به قول ژنرال رابینسون «سازمان را بهتر از حالتی که وارد آن شدند تحویل دهند». چنین چیزی دلیل اشتیاق است. اشتیاق از آن جایی می‌آید که احساس کنید بخشی از چیزی هستید که به آن باور دارید، چیزی بزرگ‌تر از خودتان. اگر افراد به این اعتماد نداشته باشند که سازمان طوری

به پیش می‌رود که به چرایی خود عمل کند، این اشتیاق از بین می‌رود. بدون وجود چنین اعتمادی، افراد سر کار می‌آیند تا کارهای‌شان را انجام دهند و فقط به خودشان فکر خواهند کرد. چنین چیزی دلیل سیاست‌های دفاتر اداری است، افرادی که درون سیستم برای منفعت خودشان کار می‌کنند و بیشتر اوقات به دیگران و حتی شرکت هزینه وارد می‌کنند. اگر شرکتی نتواند از پس مدیریت اعتماد بر آید، افرادی که برای چنین شرکتی کار می‌کنند به آن اعتماد نخواهند داشت و منفعت شخصی به انگیزه‌ی اصلی‌شان تبدیل می‌شود. چنین چیزی ممکن است در کوتاه‌مدت خوب باشد، اما با گذشت زمان، سازمان را ضعیف و ضعیف‌تر خواهد کرد.
هرب کلهر بهتر از هر شخص دیگری چنین قضیه‌ای را درک کرده بود. او فهمیده بود که اگر بخواهد کارکنانش نهایت تلاش‌شان را بکنند، باید فضایی بسازد که در آن کارکنان احساس کنند شرکت به آن‌ها اهمیت می‌دهد. او می‌دانست که اگر کارکنان بدانند کاری که انجام می‌دهند باعث تغییری می‌شود، به‌صورت طبیعی در کارشان پیشرفت می‌کنند. وقتی روزنامه‌نگاری از کلهر پرسید سهامدارانش برایش مهم‌ترند یا کارکنانش، پاسخ او در آن زمان این‌گونه بود (و تا حد زیادی، هنوز هم به همان شکل است). او گفت: «خب جواب این سؤال خیلی آسونه. کارکنان در اولویت قرار دارن و اگه با کارکنان به‌درستی رفتار بشه، اونا نیز با جهان بیرون به‌درستی رفتار می‌کنن و جهان بیرون دوباره از محصول شرکت استفاده می‌کنه و چنین چیزی سهامدارها رو خوشحال می‌کنه. این واقعاً همون شیوه‌ی کاری که جواب می‌دهد و هیچ رازی هم در کار نیست».

تأثیر دیگران

به چه کسی بیشتر اعتماد دارید: کسی که می‌شناسید یا کسی که نمی‌شناسید؟ به چه چیزی بیشتر اعتماد دارید، ادعایی در یک تبلیغ یا توصیه‌ای از یک دوست؟ به چه کسی بیشتر اعتماد می‌کنید، سالن‌داری که به شما می‌گوید «همه‌ی غذاهای منو عالین» یا سالن‌داری که می‌گوید بهتر است خوراک مرغ سفارش ندهید؟ این سؤال‌ها بیش از اندازه آسان‌اند؟ این سؤال چطور: چرا کسی باید به شما اعتماد کند؟
توصیه‌های شخصی خوب‌اند. ما به قضاوت دیگران اعتماد می‌کنیم. چنین چیزی بخشی از تاروپود فرهنگ‌های قوی است. اما به قضاوت هر کسی هم اعتماد نمی‌کنیم. بیشتر به کسانی که در ارزش‌ها و باورهای ما مشترک‌اند اعتماد می‌کنیم. وقتی بر این باور باشیم که شخصی بهترین نفع ما را در ذهن دارد چون چنین چیزی به نفع خودش هم هست، کل گروه منفعت می‌برد. همیشه پیشرفت جامعه مرهون اعتماد بین افرادی با مجموعه ارزش‌ها و

باورهای مشترک بوده است.
احساس اعتماد درهمان بخشی از مغز قرار گرفته که چرایی قرار دارد، یعنی سیستم عصبی احساسی مغز، و معمولاً آن‌قدر مهم است که تحقیق تجربی را مغلوب کند یا حداقل باعث تردید در آن شود. به همین دلیل، روش‌های فریبکارانه‌ی زیادی هستند که مؤثر واقع می‌شوند و چه خوب باشد چه بد، بر این باوریم که دیگران بیشتر از ما می‌دانند. واضح است که چهار دندانپزشک از هر پنج دندانپزشک بیشتر از ما می‌دانند که کدام آدامس بهتر است (اما آن یک دندانپزشک چطور؟ او چه چیزی می‌دانست که دیگران نمی‌دانستند؟) البته که به تأییدهای ستارگان مشهور اعتماد می‌کنیم. این افراد ثروت‌مندند و می‌توانند هر محصولی را که می‌خواهند استفاده کنند. باید محصول مورد نظر محصول خوبی باشد که حاضر شده‌اند شهرت خود را به خاطر ترویج آن به خطر بیندازند، درست است؟
احتمالاً همین حالا نیز به این سؤال در ذهن‌تان پاسخ داده‌اید. واضح است که چنین محصولی را تأیید می‌کنند چون در ازای آن پول دریافت کرده‌اند. اما اگر تبلیغ به‌واسطه‌ی تأیید این افراد جواب نمی‌داد، شرکت‌ها از این روش استفاده نمی‌کردند. یا شاید ترس از اینکه چنین تبلیغاتی «ممکن است» جواب دهد باعث چشمک و لبخندی میلیون دلاری می‌شود که ما را تشویق می‌کند اتومبیل خاصی را به‌جای دیگری انتخاب کنیم یا رژ لبی را به دیگری ترجیح دهیم. واقعیت این است که هیچ‌کدام‌مان، به هنگام تصمیم‌گیری، از تأثیر کسانی که می‌شناسیم یا احساس می‌کنیم بهشان اعتماد دارم در امان نیستیم.
تبلیغ به‌وسیله‌ی ستارگان مشهور نیز به همین دلیل استفاده می‌شود. فرض بر این است که با استفاده از نام یا چهره‌ای سرشناس، احتمال اعتماد مردم به ادعاهای مطرح‌شده بیشتر می‌شود. مشکلش این است که شاید جایگاه آن ستاره‌ی مشهور به تنهایی بتواند روی رفتارمان تأثیر بگذارد، اما در این مرحله، چنین چیزی فقط فشار همتایان است. برای اینکه چنین روشی جواب دهد، ستاره‌ی مورد نظر باید هدف یا باور واضحی را ارائه دهد. برای مثال، ورزشکاری که اخلاق کاری مناسبی دارد می‌تواند برای شرکتی با باوری مشابه بسیار ارزشمند باشد. یا بازیگری که به‌خاطر کارهای خیرخواهانه‌اش شناخته شده است فردی مناسب برای تبلیغ شرکتی است که به انجام کارهای خوب شناخته شده است. در این‌گونه موارد، واضح است که هم شرکت و هم آن ستاره‌ی مشهور در حال همکاری با یکدیگرند تا هدف مشترکی را به پیش ببرند. به تازگی تبلیغی برای تی‌دی امری‌ترید دیدم که برنامه‌ای صبحگاهی را نشان می‌داد که رگیس فیلبین(۷۶) و کلی ریپا(۷۷) مجریان آن بودند. هنوز هم در تلاشم بفهمم هدفی که این دو مجری نشان می‌دهند چه چیزی می‌تواند باشِد و وقتی قرار باشد بانکی را به بانک دیگر

ترجیح دهید، چنین چیزی چه تأثیری خواهد داشت. وقتی شرکتی می‌گوید ستاره‌ای مشهور نماینده‌ی «همان ویژگی‌های کیفی است که می‌خواهیم مشتریان‌مان به ما نسبت دهند»، از هدف دور می‌شوند. این ستاره یک چه دیگر برای چرایی شرکت است. ستاره‌ی مورد نظر باید نمود ویژگی‌های کیفی باشد که همین حالا نیز در شرکت وجود دارند. بدون اینکه از همان اول به چرایی شرکت‌مان وضوح ببخشیم، هر منفعتی فقط سبب افزایش شناخت مشتریان از ما می‌شود.
خیلی از تصمیمات (و البته مذاکره بر سر قراردادها) بر اساس یکی از معیارهای صنعت تبلیغات به نام امتیاز کیو(۷۸) انجام می‌شود، نسبتی که مشخص می‌کند فلان ستاره چقدر شناخته‌شده و مشهور است. هر چقدر این امتیاز بیشتر باشد، آگاهی از این ستاره نیز بیشتر است. اما چنین امتیازی به تنهایی کافی نیست. هر چقدر چرایی سخنگو مشخص‌تر باشد، بهتر می‌تواند نماینده‌ی برند یا شرکتی هم‌نظر با خود باشد. اما در حال حاضر، هیچ معیاری برای تشخیص چرایی ستارگان وجود ندارد و لذا نتیجه واضح است. ارزش تبلیغ و تأیید زیاد از سوی ستارگان مشهور فقط و فقط به جذابیت آن ستاره‌هاست. تا زمانی که مخاطب شما دیدی از باورهای سخنگوی‌تان نداشته باشد، تا زمانی که سخنگو «یکی از ما» نباشد، چنین تبلیغی می‌تواند منجر به شناخته شدن شود و حتی در کوتاه‌مدت فروش را افزایش دهد، اما در اعتمادسازی ناتوان است.
یک توصیه‌ی قابل اعتماد آن‌قدر قدرت‌مند است که می‌تواند واقعیت‌ها و آمار و ارقام و حتی بودجه‌ی چند میلیون دلاری تبلیغات یک شرکت را مغلوب کند. به پدری فکر کنید که دوست دارد همه چیز برای فرزند تازه متولد شده‌اش درست انجام شود. تصمیم می‌گیرد اتومبیل جدیدی بخرد، اتومبیلی ایمن، وسیله‌ای که بتواند از فرزندش محافظت کند. یک هفته را صرف خواندن تمام مجله‌ها و گزارش‌ها می‌کند، تمام تبلیغات را دیده است و تصمیم می‌گیرد شنبه برای خرید یک ولوو برود. واقعیت‌ها معلوم‌اند و او تصمیم خود را گرفته است. شب جمعه است و همسرش مهمانی شامی ترتیب داده است. دوستش که ماشین‌باز است، کنار میز غذا ایستاده است. پدر شجاع داستان‌مان به سمت دوستش می‌رود و با افتخار اعلام می‌کند که به‌عنوان پدر، تصمیم گرفته ولوو بخرد. دوستش بدون درنگ پاسخ می‌دهد: «چرا می‌خوای ولوو بخری؟ مرسدس یکی از ایمن‌ترین ماشین‌هاست. اگه بچه‌ت برات مهمه، مرسدس بخر».
با توجه به خواست درونی او برای اینکه پدر خوبی باشد و برای اینکه به نظر دوستش هم توجه کند، یکی از این سه اتفاق می‌افتد. پدر جوان ما یا نظر خود را عوض می‌کند و مرسدس می‌خرد؛ با تصمیم اولیه‌ی خود به پیش می‌رود، اما شک خواهد داشت که آیا در حال انجام کار درست است یا نه؛ ممکن است

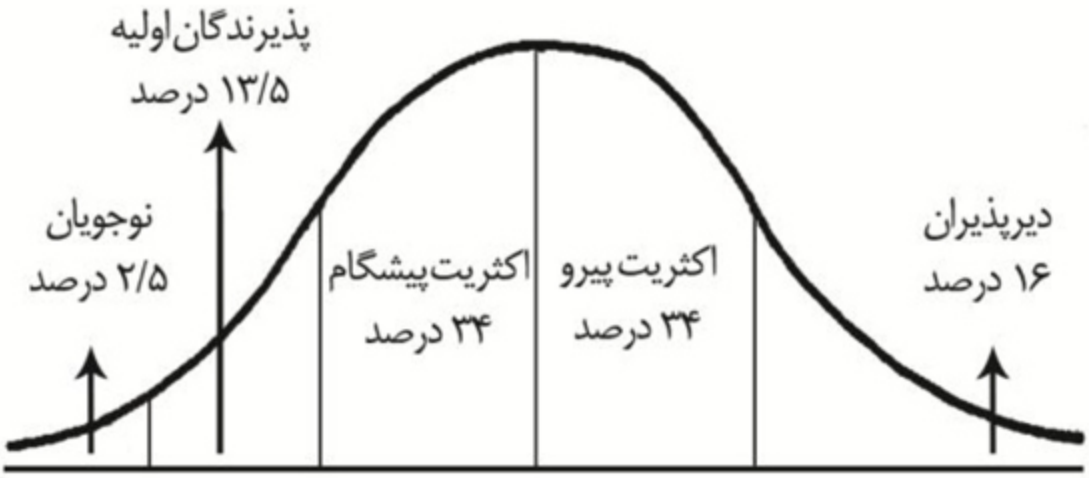
دوباره به مرحله‌ی تصمیم‌گیری برود و تحقیقاتش را دوباره انجام دهد تا از تصمیمش مطمئن شود. اهمیتی ندارد چقدر اطلاعات منطقی در ذهنش باشد، تا زمانی که احساس نکند تصمیم درستی گرفته، استرسش زیاد می‌شود و اعتمادبه‌نفسش پایین می‌آید. هر طور که بخواهید به قضیه نگاه کنید، نظر دیگران اهمیت دارد. و نظر کسانی که به آن‌ها اعتماد داریم بیش از همه اهمیت دارد.

مسأله این نیست که خودروسازها باید چطور با پدری که می‌خواهد اتومبیلی بخرد صحبت کنند. مسأله حتی این نیست که چطور روی نظر بسیار تأثیرگذار دوست او، شخصی خوره‌ی ماشین، تأثیر گذاشتند. مفهوم خریدار و افراد تأثیرگذار مفهوم تازه‌ای نیست. مسأله این است که چطور می‌توانید آن‌قدر فرد تأثیرگذار جذب کنید که سیستم‌تان توسط آن‌ها به نقطه‌ی عطف برسد؟

۷. چطور به نقطه‌ی عطف می‌رسیم؟

اگر به شما می‌گفتم شرکتی را می‌شناسم که فناوری جدید و فوق‌العاده‌ای را ایجاد کرده که نحوه‌ی استفاده ما از تلویزیون را تغییر می‌دهد، نظرتان جلب می‌شد؟ شاید دل‌تان می‌خواست محصول‌شان را بخرید یا روی شرکت‌شان سرمایه‌گذاری کنید. بهتر هم می‌شود. آن‌ها بهترین محصول بازار را دارند. کیفیت محصول‌شان بسیار بالا و از هر محصول مشابهی بهتر است. روابط عمومی‌شان آن‌قدر خوب بوده که به نامی خانگی و آشنا تبدیل شده‌اند. نظرتان جلب شد؟
این مورد مربوط به تی‌وو(۷۹) است. شرکتی که به نظر می‌رسید از هر نظر در حال پیشرفت خوبی است، اما به فاجعه‌ای تجاری و مالی تبدیل شد. از آن‌جایی که به نظر می‌رسید دستورعمل موفقیت را داشته باشند، شکست تی‌وو خرد متداول را زیر سؤال برد. با این حال، اگر در نظر بیاورید که آن‌ها فکر می‌کردند اینکه چه کاری انجام می‌دهند مهم‌تر از این است که چرا کار خاصی را انجام می‌دهند، می‌توانید دلیل این مشکل‌شان را بهتر درک کنید. آن‌ها قانون انتشار نوآوری را نیز نادیده گرفتند.
در سال ۲۰۰۰، مالکوم گلدول(۸۰) با به اشتراک‌گذاری اینکه چطور نقاط عطف در کسب‌وکارها و جوامع اتفاق می‌افتند، نقطه‌ی عطف خود را ایجاد کرد. در کتابش به نام نقطه‌ی عطف، گلدول از گروهی از افراد با نام‌های اتصال‌دهندگان و تأثیرگذاران صحبت می‌کند که بسیار مهم‌اند. البته که ایده‌های گلدول دقیق‌اند. اما هنوز به این سؤال پاسخ نمی‌دهند که تأثیرگذاران چرا باید در مورد شما به دیگران بگویند؟ بازاریابان همیشه در تلاش برای تأثیرگذاری روی تأثیرگذاران هستند، اما فقط افراد کمی می‌دانند چطور باید این کار را انجام دهند. نمی‌توانیم این قضیه را رد کنیم که نقاط عطف اتفاق می‌افتند و شرایطی که گلدول از آن‌ها صحبت می‌کند درست‌اند، اما آیا می‌توان نقطه‌ی عطف را دانسته رقم زد؟ این نقاط عطف نمی‌توانند فقط رویدادهایی اتفاقی باشند. اگر وجود دارند، باید بتوانیم یکی از آن‌ها را ایجاد کنیم و اگر بتوانیم یک نقطه‌ی عطف ایجاد کنیم، می‌توانیم نقاط عطف دیگری درست کنیم که بعد از نقطه‌ی عطف اولیه نیز دوام بیاورد. این تفاوت بین مد و ایده است که صنعت یا جامعه را برای همیشه تغییر می‌دهد.
اورت ام. راجرز(۸۱) اولین کسی بود که در سال ۱۹۶۲ در کتاب خود به نام انتشار نوآوری(۸۲) به‌صورت رسمی نحوه‌ی انتشار نوآوری‌ها در جامعه را توضیح داد. سی سال بعد، جفری مور(۸۳) در کتابش به نام عبور از شکاف(۸۴) ایده‌ی راجرز را گسترش می‌دهد تا آن اصل را به بازاریابی

محصولات با فناوری بالا تعمیم دهد. اما قانون انتشار نوآوری علاوه بر اینکه توضیح می‌دهد نوآوری یا فناوری چطور انتشار می‌یابد، توضیحات دیگری نیز درباره‌ی انتشار ایده‌ها دارد.
اگر تا به حال از این قانون چیزی نشنیده‌اید، احتمالاً با چند تا از اصطلاحات مربوط به آن آشنایی دارید. جمعیت ما به پنج بخش مختلف تقسیم می‌شود که زیر یک منحنی زنگوله‌ای قرار می‌گیرند: نوجویان، پذیرندگان اولیه، اکثریت پیشگام، اکثریت پیشرو و دیرپذیران.



بر اساس این قانون، ۵/ ۲ درصد اولیه‌ی جمعیت را نوجویان و ۵/ ۱۳ درصد بعدی را پذیرندگان اولیه تشکیل می‌دهند. مور می‌گوید نوجویان به‌شدت دنبال محصولات و ایده‌های جدیدند و هر پیشرفتی در این زمینه آن‌ها را جذب خود می‌کند. اولین بودن یکی از محورهای اصلی زندگی آن‌هاست. همان‌طور که از نام‌شان بر می‌آید، نوجویان درصد کوچکی از جمعیت را تشکیل می‌دهند، آن‌ها بقیه‌ی ما را به چالش می‌کشند تا جهان را به گونه‌ی متفاوتی ببینیم و طور دیگری درباره‌اش فکر کنیم.
پذیرندگان اولیه نیز از جهاتی شبیه نوجویان هستند و ارزش فرصت‌هایی را که ایده‌ها و فناوری‌های جدید در اختیار افراد قرار می‌دهند می‌دانند. آن‌ها از اولین کسانی‌اند که چنین ارزشی را درک می‌کنند و از آن‌جایی که می‌توانند قابلیت بالقوه‌ی چنین محصول یا ایده‌ای را ببینند، حاضرند با نقص‌های آن کنار بیایند. گرچه پذیرندگان اولیه قابلیت بالقوه‌ی ایده‌ها و فناوری‌های جدید را سریع می‌بینند و حاضرند برای امتحان کردن‌شان ریسک کنند، مانند نوجویان

ابداع‌کننده‌ی ایده‌ها نیستند. اما آن‌طور که مور می‌گوید، هر دو گروه شبیه یکدیگرند و تکیه‌ی زیادی بر درک شهودی خود دارند. آن‌ها به احساس درونی‌شان اعتماد می‌کنند.
پذیرندگان اولیه مانند نوجویان، البته با شدت کمتری، حاضرند پولی پرداخت کنند و میزانی از عدم آسودگی را همراه محصول داشته باشند یا از ایده‌هایی که به نظر درست می‌آیند حمایت کنند. کسانی که سمت چپ این نمودار قرار گرفته‌اند، همان‌هایی‌اند که شش ساعت در صف منتظر ماندند تا جزء اولین کسانی باشند که آیفون، اولین محصول اپل برای بازار گوشی‌های هوشمند، را بخرند گرچه می‌توانستند یک هفته بعد به یکی از نمایندگی‌ها بروند و بدون معطلی، این محصول را دریافت کنند. تمایل‌شان برای کنار آمدن با عدم آسودگی یا پرداخت پول بیشتر ارتباط کمی با خود محصول و ارتباط بیشتری با احساس‌شان از هویت‌شان دارد. آن‌ها می‌خواهند اولین باشند.
این‌ها همان تیپ‌های شخصیتی‌اند که اولین تلویزیون‌های صفحه تخت را خریدند که قیمتی معادل ۴۰ هزار دلار داشتند و هنوز این فناوری فاصله‌ی زیادی تا کامل بودن داشت. یکی از دوستانم به نام ناتان جزء چنین افرادی است. یک بار در خانه‌ی او چرخی زدم و بیش از ۱۲ هدفون بلوتوث دیدم. از او پرسیدم چرا این همه هدفون بلوتوثی دارد. ارش پرسیدم: «همه‌شون خرابن؟» جواب داد: «نه، مدل‌های جدیدترن». (همچنین پنج لپ‌تاپ، مدل‌های مختلف گوشی‌های هوشمند بلک‌بری و جعبه‌های لوازم دیگری در جای‌جای خانه بود که هیچ‌وقت درست کار نکردند). ناتان یک پذیرنده‌ی اولیه است.
۳۴ درصد بعدی جمعیت را اکثریت پیشگام تشکیل می‌دهند، بعد از آن‌ها اکثریت پیرو و در نهایت دیرپذیران در انتهای سمت راست این طیف قرار گرفته‌اند. دیرپذیران کسانی‌اند که فقط به دلیل اینکه دیگر گوشی‌های قدیمی تولید نمی‌شوند، گوشی لمسی می‌خرند. اکثریت پیشگام و پیرو ذهن عمل‌گراتری دارند. برای آن‌ها عوامل منطقی مهم‌ترند. اکثریت پیشگام نسبت به اکثریت پیرو با آسودگی بیشتری با ایده‌ها و فناوری‌های جدید مواجه می‌شوند.
هر چقدر در این نمودار به سمت راست پیش بروید، با مشتری‌هایی برخورد خواهید کرد که به محصول‌تان نیاز دارند، اما لزوماً به باورهای شما باور ندارند. این‌ها همان مشتریانی‌اند که هر چقدر هم سخت تلاش کنید، هیچ‌وقت تلاش‌تان برای‌شان کافی نخواهد بود. معمولاً موضوع مورد اهمیت برای این مشتریان قیمت محصول است. وفاداری کمی دارند. به‌ندرت پیش می‌آید که محصول‌تان را به کسی معرفی کنند و ممکن است بعضی اوقات این سؤال برای‌تان پیش بیاید که اصلاً چرا به آن‌ها خدمات می‌دهید. احساس درونی‌مان به ما می‌گوید: «نمی‌دونن چی به چیه». اهمیت تشخیص این گروه این است که می‌توانید از معامله با آن‌ها اجتناب کنید. چرا باید پول و انرژی‌تان را صرف

افرادی کنید که حاضرند در صورت رفع نیازهای کارکردی‌شان با شما باشند، اما اگر این‌طور نباشد، هیچ‌وقت به شما وفادار نخواهند بود؟ وقتی با افراد وارد رابطه‌ای می‌شوید، خیلی سخت نیست که بفهمید کجای این نمودار قرار گرفته‌اند. فرصت آن‌جاست که قبل از تصمیم‌گیری برای اینکه با کدام‌شان کار کنید، بفهمید جزء کدام دسته‌اند.
با توجه به نوع محصول یا ایده، ممکن است در بخش‌های مختلفی از این طیف قرار بگیریم. بیشتر ما در زمان‌های مختلف، به محصولات و ایده‌های به‌خصوصی احساس وفاداری شدیدی می‌کنیم و رفتاری مانند سمت چپ طیف را از خود نشان می‌دهیم و برای محصولات و ایده‌هایی دیگر رفتاری مانند سمت راست طیف را بروز می‌دهیم. وقتی در یک سمت طیف قرار گرفته‌ایم، بیشتر اوقات سخت است رفتار افرادی را که سمت دیگر قرار گرفته‌اند درک کنیم، چون رفتارشان به نظرمان بی‌معنی است. وقتی بحث مد روز لباس باشد، خواهرم از پذیرندگان اولیه است، اما خودم در این زمینه جزء اکثریت پیرو هستم. همین اواخر بود که بالاخره یک شلوار جین آبی با قیمتی بیش از قیمت معمول خریدم. موافقم که ظاهر خوبی دارند، اما هنوز بر این باورم که ارزش پرداخت چنین پولی را ندارند و نمی‌توانم بفهمم چرا خواهرم برعکس من فکر می‌کند.
در مقابل، از پذیرندگان اولیه‌ی بعضی فناوری‌ها هستم. قبل از اینکه دستگاه‌های پخش بلوری به کمال خود برسند، یکی از آن‌ها را خریده بودم. تقریباً چهار یا پنج برابر یک دستگاه معمولیِ پخش‌کننده‌ی دی‌وی‌دی برای آن پول دادم. خواهرم نمی‌تواند بفهمد چرا پولم را برای چنین چیزهای به قول او «بی‌استفاده‌ای» هدر می‌دهم. هیچ‌وقت نمی‌توانیم چنین قضایایی را از زاویه‌ی دید یکدیگر ببینیم.
هر کدام ما ارزش متفاوتی را به چیزهای متفاوتی نسبت می‌دهد و رفتارمان طبق آن شکل می‌گیرد. به همین دلیل، تقریباً غیرممکن است که بتوانید با بحث منطقی و صحبت درباره‌ی مزایای محصول یا ایده، شخصی را از ارزش چنین محصول یا ایده‌ای راضی کنید. همان بحث قدیمی انتخاب بین فراری یا هوندا اُدیسه است. شرکت‌های تولید شلوار جین (یا خواهرم) می‌توانند آن‌قدر با من درباره‌ی اهمیت کیفیت پارچه، طراحی و کیفیت ساخت صحبت کنند که نفس‌شان بند بیاید، اما از یک گوش می‌شنوم و از گوش دیگر بیرون می‌کنم. به همین ترتیب، می‌توان اثبات کرد بی‌تردید به هنگام توضیح درباره‌ی مزایای پخش‌کننده‌ی دی‌وی‌دی به قیمت ۵۰۰ دلار در مقابل نسخه‌ای ۱۰۰ دلاری، خواهرم حتی یک کلمه‌اش را نخواهد شنید. و بازیِ اغواگری همین‌طور ادامه پیدا می‌کند. باز هم می‌گویم که اغواگری دیگران می‌تواند کارآمد باشد، اما به وفاداری منجر نمی‌شود، هزینه‌ها را افزایش می‌دهد و استرس تمام طرف‌ها را بیشتر می‌کند.

بیشتر افراد یا سازمان‌هایی که چیزی برای فروش دارند، چه یک محصول باشد، ایده یا خدمات، امیدوارند که بتوانند به سطحی از موفقیت یا پذیرش در فروش انبوه در بازار برسند. بیشترشان امیدوارند به بخش میانی آن طیف نفوذ کنند. با این حال، نفوذ به این بخش سخت‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. وقتی از کسب‌وکارهای کوچک درباره‌ی اهداف‌شان بپرسید، بیشترشان به شما خواهند گفت که می‌خواهند ظرف مدت فلان سال به کسب‌وکاری میلیارد دلاری تبدیل شوند. متأسفانه احتمال وقوع چنین اتفاقی آن‌قدرها بالا نیست. از ۲۷ میلیون شرکت ثبت شده در آمریکا، کمتر از ۲ هزارتای‌شان به درآمد سالانه‌ی میلیارد دلاری می‌رسند. و ۹/ ۹۹ درصد شرکت‌های آمریکا کمتر از ۵۰۰ کارمند دارند. به عبارت دیگر، موفقیت در بازار انبوه کار بسیار سختی است.
شرکت‌های بزرگ با مشکلات مشابهی برای تکرار موفقیت‌شان در بازار انبوه مواجه‌اند. فقط به این دلیل که یک یا دو بار به چنین موفقیتی رسیده‌اند دلیل نمی‌شود که بتوانند دوباره تکرارش کنند. زون(۸۵)، اولین محصول مایکروسافت برای ورود به بازار پخش‌کننده‌های چند گیگابایتی موسیقی می‌خواست «جای آی‌پاد را بگیرد». چنین اتفاقی نیفتاد. حتی اگر کیفیت چنین محصولی بهتر باشد، برای موفقیت به چیز بیشتری از محصول و بازاریابی نیاز است. فراموش نکنید که فناوری برتر بتامکس(۸۶) نتوانست فناوری با استاندارد پایین وی‌اچ‌اس را شکست دهد و در دهه‌ی ۱۹۸۰، به قالب استاندارد نوار ویدیویی تبدیل شود. همیشه بهترین برنده نمی‌شود. اگر پذیرفته شدن در بازار انبوه برای‌تان مهم است، باید مانند هر قانون طبیعی دیگری، «قانون انتشار نوآوری» را در نظر داشته باشید. در نظر نداشتن چنین قانونی می‌تواند باعث هزینه‌های مالی زیاد و موفقیتی متوسط شود، آن هم در صورتی که شانس بیاورید و شکست نخورید.
از قرار معلوم، موفقیت در بازار انبوه طنزی همراه خود دارد. اگر منابع بازاریابی‌تان را متوجه بخش میانی این منحنی زنگوله‌ای کنید، تقریباً غیرممکن است به چنین موفقیتی برسید. اگر تلاش کنید بدون اینکه ابتدا سراغ پذیرندگان اولیه بروید، نظر بخش میانی طیف را جلب کنید، شکست خواهید خورد. انجامش ممکن است، اما هزینه‌ی زیادی دارد. آن‌طور که راجرز می‌گوید، دلیلش این است که اکثریت پیشگام قبل از اینکه شخص دیگری ابتدا محصول‌تان را امتحان کرده باشد، آن را امتحان نمی‌کنند. اکثریت پیشگام و البته کل طیف اکثریت، به توصیه‌ی شخصی نیاز دارند که محصول یا خدمات‌تان را امتحان کرده باشد. نیاز دارند بدانند که شخص دیگری آن را امتحان کرده است. به آن توصیه‌ی قابل اعتماد و شخصی نیاز دارند.
طبق «قانون انتشار نوآوری»، فقط در صورتی می‌توانید به موفقیت در بازار انبوه برسید که توانسته باشید به ۱۵ الی ۱۸ درصد بازار نفوذ کنید. دلیلش این

است که اکثریت پیشگام تا زمانی که شخصی دیگر محصولی را امتحان نکرده باشد، آن را امتحان نمی‌کنند. به همین دلیل، باید قیمت‌ها را پایین بیاوریم یا خدماتی با ارزش افزوده در اختیار مشتریان قرار دهیم. تلاش‌مان این است که تحمل ریسک برای افراد با ذهنیت عمل‌گرا را کاهش دهیم تا آن‌قدر احساس آسودگی کنند که قادر به امتحان کردن محصول باشند. این همان اغواگری است. ممکن است محصول شما را بخرند، اما مشتریانی وفادار نخواهند بود. فراموش نکنید وفاداری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد حاضر باشند عدم آسودگی را تحمل کنند یا پول بیشتری در ازای معامله با شما بپردازند. حتی ممکن است پیشنهاد بهتری را به خاطر شما رد کنند، کاری که اکثریت پیرو به‌ندرت انجام می‌دهند. توانایی رساندن سیستم به عطف همان نقطه‌ای است که در آن، رشد کسب‌وکار یا انتشار ایده با سرعتی فوق‌العاده شروع به حرکت می‌کند. همچنین در این مرحله محصول در بازار انبوه پذیرفته می‌شود، نقطه‌ای که در آن، ایده به جنبش تبدیل می‌شود. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، این رشد نه تنهایی رشدی نمایی، بلکه رشدی خودکار است. این جریان خودبه‌خود به پیش می‌رود.
به این ترتیب هدف کسب‌وکارتان نباید این باشد که به هر کسی که محصول شما را می‌خواهد (اکثریت) خدمات دهید، بلکه در عوض افرادی را پیدا کنید که به باورتان باور دارند (سمت چپ نمودار). چنین افرادی ارزش بیشتری برای کار شما قائل‌اند و با خوشحالی حاضرند پول بیشتری بپردازند یا عدم آسودگی را تحمل کنند تا بخشی از هدف‌تان باشند. این‌ها همان افرادی‌اند که با خواست خود، درباره‌ی شما به دیگران خواهند گفت. ۱۵ تا ۱۸ درصدی که از آن صحبت کردیم افرادی نیستند که فقط می‌خواهند محصول‌تان را بخرند. آن‌ها به باورتان باور دارند و می‌خواهند ایده‌ها، محصولات و خدمات‌تان را در زندگی خود وارد کنند و آن‌ها را به‌عنوان چه‌هایی برای چرایی زندگی خود داشته باشند. به اینکه چه کاری انجام می‌دهید نگاه می‌کنند و آن را به چشم عنصری ملموس می‌بینند که هدف، دلیل یا باور خودشان را به جهان بیرون نشان می‌دهد. تمایل آن‌ها برای پرداخت پول بیشتر یا تحمل عدم آسودگی برای استفاده از محصول یا خدمات‌تان، بیش از آنکه درباره‌ی محصول یا خدمات شما چیزی بگوید، درباره‌ی خودشان سخن می‌گوید. توانایی این افراد در درک اینکه چرا باید از محصول‌تان در زندگی‌شان استفاده کنند آن‌ها را به گروهی از وفادارترین مشتریان تبدیل می‌کند. چنین افرادی وفادارترین سهامداران و وفادارترین کارمندان خواهند بود. مهم نیست کجای کسب‌وکارتان قرار داشته باشند، این‌ها همان افرادی‌اند که نه تنها دوست‌تان دارند، بلکه درباره‌ی شما با دیگران صحبت می‌کنند. اگر تعداد کافی از این افراد سمت چپ طیف را همراه خود داشته باشید، دیگران را تشویق خواهند کرد که شما را دنبال کنند.

عاشق این هستم که از کسب‌وکارها بپرسم در حوزه‌های جدید چه نرخ تبدیلی(۸۷) داشتند. خیلی‌ها با افتخار جواب می‌دهند: «ده درصد». حتی اگر اصول دایره‌ی طلایی را نادیده بگیرید، قانون میانگین‌ها می‌گوید می‌توانید ۱۰ درصد بازار را تسخیر کنید. به اندازه‌ی کافی اسپاگتی به سمت دیوار پرتاب کنید و می‌بینید که بعضی‌های‌شان به دیوار می‌چسبند. برای رشد کسب‌وکارتان تنها فقط باید مشتری‌های بالقوه‌ی بیشتری پیدا کنید و به همین دلیل، رشد کسب‌وکارتان در بخش میانی طیف بسیار هزینه‌بردار است. کسب‌وکار مورد نظر ممکن است رشد کند، اما میزان متوسط در همین حدود باقی خواهد ماند و ۱۰ درصد برای رسیدن سیستم به نقطه‌ی عطف کافی نیست.

همچنین ۱۰ درصد مشتریان فعلی‌تان به‌طور طبیعی به شما وفادار خواهند ماند. اما چرا این افراد وفادارند؟ همان‌طور که نمی‌توانیم دلیل عشق‌مان به همسرمان را توضیح دهیم، بهترین چیزی که می‌توانیم در این مورد بگوییم که چرا این افراد این‌قدر مشتریان فوق‌العاده‌ای هستند این است که «می‌فهمن قضیه چیست». و اگرچه ممکن است چنین توضیحی درست به نظر برسد، نمی‌توان هیچ کاری در خصوص آن انجام داد. چطور می‌توانید کاری کنید که افراد بیشتری «بفهمند قضیه چیست»؟ این همان چیزی است که مور از آن با نام «شکاف» یاد می‌کند، انتقال از پذیرندگان اولیه به اکثریت پیشگام و البته که انتقال سختی است، اما نه اگر چرایی خود را بدانید.

اگر در تمرکز روی پذیرندگان اولیه منظم باشید، اکثریت در نهایت به سمت شما خواهد آمد. اما باید این فرآیند را با چرایی شروع کنید. فقط تمرکز روی به‌اصطلاح تأثیرگذاران کافی نیست. مشکل این است که کدام تأثیرگذاران؟ کسانی هستند که بیشتر از دیگران جزء تأثیرگذاران حساب می‌آیند، ولی در واقع همه‌ی ما در زمان‌های مختلف به دلایل مختلف جزء تأثیرگذاران هستیم. شما هر تأثیرگذاری را نمی‌خواهید، کسی را می‌خواهید که به باورتان باور داشته باشد. فقط آن زمان است که بدون وجود هیچ مشوق یا ترویجی، درباره‌ی شما صحبت خواهند کرد. اگر واقعاً به باورتان باور داشته باشند و اگر واقعاً متعلق به سمت چپ طیف باشند، به مشوق نیازی ندارند، درباره‌ی شما صحبت خواهند کرد چون خودشان می‌خواهند چنین کاری انجام دهند. کل فرآیند ارائه‌ی مشوق به تأثیرگذاران نوعی اغواگری است. چنین کاری تأثیرگذار را در چشم گروه ریاکار جلوه می‌دهد. طولی نمی‌کشد که گروه بفهمد فلان توصیه در راستای بهترین منفعت گروه انجام نشده است، بلکه به دلیل منفعت شخصی مطرح شده است. اعتماد و نیز ارزش تأثیرگذار از بین می‌رود.

در نظر نگرفتن «قانون انتشار» برای‌تان هزینه‌بردار خواهد بود.

در سال ۱۹۹۷، تی‌وو با دستگاهی جدید و فوق‌العاده به بازار وارد شد. بعید

می‌دانم کسی با این مخالف باشد که از تاریخ معرفی این محصول تا امروز، تی‌وو با کیفیت‌ترین محصول بازار در این رده را ارائه داده است. روابط عمومی این شرکت فوق‌العاده بوده است. آگاهی بدون کمک(۸۸) از برندشان به حدی بود که بیشتر برندها فقط می‌توانند رؤیای آن را در سر داشته باشند. آن‌ها به چیزی ورای عبارات عمومی همچون کلینکس(۸۹) تبدیل شدند. در واقع توانستند به جایگاهی ورای یک عبارت عمومی برسند، آن‌ها فعلی در زبان انگلیسی‌اند: «تی‌وو کردن(۹۰)».
از سوی سرمایه‌گذاری خطرپذیر حمایت مالی خوبی داشتند و فناوری‌ای در اختیارشان بود که واقعاً می‌توانست نحوه‌ی استفاده‌ی ما از تلویزیون را دگرگون کند. مشکل این بود که فناوری‌شان را به‌طور مستقیم برای بخش میانی نمودار زنگوله‌ای بازاریابی کردند. با دیدن تمایل بازار انبوه به محصول‌شان، اصول «قانون انتشار» را نادیده گرفتند و سراغ توده‌ی مردم رفتند. در ترکیب با این هدف‌گیری اشتباه، تلاش کردند به اکثریت بدگمان بگویند این محصول چه کار می‌کند به‌جای اینکه بگویند چرا این محصول یا شرکت ایجاد شده است. تلاش کردند با امکانات و مزایای این محصول، مشتریان را قانع کنند.
در واقع به بازار انبوه گفتند:

محصول جدیدی داریم.
می‌تواند پخش زنده را متوقف کند.
تبلیغات را جلو بزند.
پخش زنده را دوباره پخش کند.

عادت‌های شما در مشاهده‌ی برنامه‌ها را به یاد بسپارد و بدون اینکه تنظیماتی انجام دهید، برنامه‌های مورد علاقه‌ی شما را ضبط کند.
تحلیل‌گران فریفته‌ی چشم‌انداز تی‌وو و رقیبش ریپلِی(۹۱) بودند، شرکت نوپایی که توسط سرمایه‌گذاری خطرپذیر حمایت مالی می‌شد. یکی از محققان بازار تخمین زده بود که این گیرنده‌های تلویزیونی شخصی، در پایان سال اول، ۷۶۰ هزار کاربر خواهند داشت.
تی‌وو در نهایت در سال ۱۹۹۹ روانه‌ی بازار شد. مایک رمزی و جیم بورتون(۹۲) دو همکار سابق که تی‌وو را تأسیس کرده بودند مطمئن بودند عموم افرادی که تلویزیون تماشا می‌کنند برای این محصول آماده‌اند. اگر تی‌وو می‌دانست چطور با این افراد صحبت کند شاید واقعاً آماده بودند. اما با وجود هیجانی که بین تحلیل‌گران و علاقه‌مندان به فناوری وجود داشت، آمار فروش این محصول بسیار ناامیدکننده بود. تی‌وو تقریباً فروشی ۴۸ هزار تایی در سال اول داشت. در همین حال، ریپلی که حامیانش از مؤسسان

نت‌اسکیپ(۹۳) بودند در جذب دنبال‌کننده شکست خورد و با شبکه‌های تلویزیونی وارد منازعه‌ای در مورد قابلیت رد کردن تبلیغات شد. در سال ۲۰۰۰، این شرکت استراتژی جدیدی را در پیش گرفت و چند ماه بعد به سونیک‌بلو(۹۴) فروخته شد که بعدها اعلام ورشکستگی کرد.
تحلیل‌گران دست‌پاچه شده بودند که چرا دستگاه‌های تی‌وو فروش بهتری نداشتند. به نظر می‌رسید این شرکت همه‌ی مؤلفه‌های لازم را داشته باشد. هر چه نباشد، دستورعمل موفقیت را با خود داشتند: محصولی با کیفیتی عالی، پول و شرایط ایده‌آل بازار. در سال ۲۰۰۲، بعد از حضور سه ساله‌ی تی‌وو در بازار تیتری خبری در مجله‌ی عصر تبلیغات خیلی مختصر مفید ماجرا را توضیح داد: «تعداد خانه‌هایی که در حیاط خود دستشویی دارند بیشتر از خانه‌هایی است که تی‌وو دارند» (در آن زمان، ۶۷۱ هزار خانه در آمریکا در حیاط خود دستشویی داشتند و ۵۰۴ الی ۵۱۴ هزار خانه مجهز به تی‌وو بودند).
نه تنها فروش پایین بود، بلکه سهامداران نیز از شرکت راضی نبودند. در زمان عرضه‌ی عمومی اولیه در پاییز ۱۹۹۹، سهام تی‌وو به قیمت ۴۰ دلار بازای هر سهم به فروش می‌رفت. چند ماه بعد، به ارزش بالای ۵۰ دلار رسید. سپس ارزش سهام در ادامه‌ی سال ثابت ماند و به غیر از سه دوره‌ی کوتاه در سال ۲۰۰۱، هرگز بیشتر از ۱۰ دلار معامله نشد.
اگر اصول دایره‌ی طلایی را اعمال کنید، جواب واضح است (مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند، چرایی آن را می‌خرند) و تی‌وو تلاش کرد مصرف‌کنندگان را با گفتن اینکه محصول‌شان چه کاری می‌کند متقاعد کند. امکانات و مزایای منطقی محصول را گفت. واکنش بازار انبوه عمل‌گرا و هراسان از فناوری قابل پیش‌بینی بود. «از این محصول سر در نمیارم. به این محصول نیازی ندارم. این محصول رو دوست ندارم. داری منو می‌ترسونی». افراد کمی به تی‌وو وفادار بودند، احتمالاً چیزی حدود ۱۰ درصد، کسانی که «می‌فهمیدند»، کسانی که به توضیحی صریح برای چرایی محصول نیازی نداشتند. همین حالا هم وجود دارند، اما تعدادشان برای ایجاد نقطه‌ی عطفی که تی‌وو به آن نیاز داشت و پیش‌بینی کرده بود کافی نبود.
تی‌وو باید از باورشان صحبت می‌کرد. باید درباره‌ی چرایی ساخت محصول صحبت می‌کردند و سپس به این سمت می‌رفتند که اختراع‌شان را با نوجویان و پذیرندگان اولیه‌ای به اشتراک بگذارند که به همان باورهای تیوو باور دارند. اگر متن تبلیغاتی‌شان را با این شروع می‌کردند که چرا این محصول در بازار وجود دارد، خود محصول به مدرکی برای هدفی جدی‌تر تبدیل می‌شد، مدرکی برای چرایی. اگر دایره‌ی طلایی‌شان متعادل بود، نتیجه‌ی کاملاً متفاوتی می‌گرفتند. فهرست اصلی امکانات و مزایای تی‌وو را با نسخه‌ی تغییر داده شده‌ای که با چرایی شروع می‌شود مقایسه کنید:

اگر از آن آدم‌هایی هستید که می‌خواهید کنترل کاملی روی تمام جنبه‌های زندگی‌تان داشته باشید، محصولی برای‌تان داریم.
می‌تواند پخش زنده را متوقف کند.
تبلیغات را جلو بزند.
پخش زنده را دوباره پخش کند.
عادت‌های شما در مشاهده‌ی برنامه‌ها را به یاد بسپارد و بدون اینکه تنظیماتی انجام دهید، برنامه‌های مورد علاقه‌تان را ضبط کند.

در این نسخه تمام امکانات و مزایای منطقی به‌عنوان مدرکی برای چرایی وجود این محصول عمل می‌کنند، نه دلایلی فقط برای خرید آن. چرایی همان باوری است که باعث تصمیم‌گیری می‌شود و اینکه محصول چه کارهایی می‌کند راهی را پیش پای ما می‌گذارد تا درباره‌ی تمایل‌مان برای خرید این محصول فکر کنیم.
با پذیرش شکست‌شان در معرفی محصول به بخش درستی از بازار، تی‌وو توضیحی بسیار منطقی درباره‌ی اتفاقی که در حال رخ دادن بود ارائه داد. ربکا بائر(۹۵)، سخنگوی تی‌وو، در سال ۲۰۰۰ به نیویورک تایمز گفت: «تا زمانی که افراد این محصول را نداشته باشند، نمی‌توانند درک کنند که چرا به این محصول نیاز دارند». اگر چنین منطقی درست بود، هیچ فناوری جدیدی نباید عمومیت پیدا می‌کرد. واقعیتی که آشکارا نادرست است. اگرچه خانم بائر درباره‌ی درک نکردن ارزش محصول توسط بازار انبوه درست می‌گفت، این ناتوانی تی‌وو در ارتباط درست و جذب افراد سمت چپ نمودار زنگوله‌ای در آگاهی‌بخشی و تشویق به پذیرش این محصول بود که باعث شد افراد کمی «این محصول را داشته باشند». تی‌وو با چرایی شروع نکرد. سمت چپ نمودار را نادیده گرفتند و در یافتن نقطه‌ی عطف به‌طور کامل شکست خوردند. و به همین دلایل بود که مردم نتوانستند «این محصول را داشته باشند» و بازار انبوه این محصول را نخرید.
در حال حاضر، تی‌وو هنوز هم بهترین محصول ضبط ویدئویی دیجیتال در بازار را دارد. آگاهی بدون کمک از این محصول هنوز هم بسیار بالا است. تقریباً همه می‌دانند این محصول چیست و چه کار می‌کند و با این حال، آینده‌ی این شرکت به‌هیچ‌وجه ایمن نیست.
شاید میلیون‌ها نفر از بینندگان بگویند همیشه چیزهای مختلف را «تی‌وو» می‌کنند، ولی متأسفانه همه‌شان از تی‌وو استفاده نمی‌کنند. در عوض، با استفاده از ضبط‌کننده‌ی دیجیتالی شرکت ارائه دهنده‌ی خدمات تلویزیون کابلی یا ماهواره‌ای، «تی‌وو» کردن را انجام می‌دهند. خیلی‌ها این بحث را پیش می‌کشند که شکست تی‌وو به‌خاطر قدرت توزیع برتر شرکت‌های

ارائه‌دهنده‌ی خدمات تلویزیون کابلی بوده است. اما می‌دانیم افراد حاضرند برای داشتن محصولی که با باورهای‌شان مطابقت دارد پای‌شان را فراتر بگذارند، پول بیشتری بپردازند یا عدم آسودگی را تحمل کنند. تا همین اواخر، افرادی که موتورسیکلت هارلی‌دیویدسن شخصی‌سازی‌شده‌ای می‌خواستند شش ماه الی یک سال منتظر تحویل آن می‌ماندند. با هر استانداردی که بخواهید چنین چیزی را بررسی کنید، می‌توان از آن به‌عنوان خدمات‌دهی بد نام برد. مصرف‌کنندگان می‌توانستند وارد یکی از مغازه‌های کاوازاکی شوند و با موتورسیکلتی نو از آن بیرون بیایند. می‌توانستند مدل بسیار مشابهی را با قدرت مشابه و قیمت کمتر پیدا کنند. اما حاضر شدند چنین دردسری را تحمل کنند نه به این خاطر که برای خرید موتورسیکلت به بازار آمده بودند، بلکه یک هارلی-دیویدسن می‌خواستند.

تی‌وو اولین شرکتی نیست که این اصول بی‌نقص را نادیده می‌گیرد و آخرین آن‌ها نیز نخواهد بود. موفقیت ناچیز فناوری رادیوی ماهواره‌ای برای مثال سیرویس یا اکس‌ام رادیو نیز مسیر مشابهی را پیموده است. فناوری جدیدی که عمومی شده بود و حمایت مالی خوبی داشت و تلاش می‌کرد با امکانات و مزایای منطقی خود کاربران را متقاعد کند، رادیویی بدون تبلیغات و شبکه‌های بیشتر نسبت به رقبا. مجموعه تبلیغات زیادی با حضور ستارگان مشهور، اشخاصی همچون ستاره‌ی رپ اسنوپ داگ(۹۶) و خواننده‌ی پاپ معروف دهه‌ی ۱۹۷۰ دیوید بویی(۹۷)، به راه انداختند و با این حال، این فناوری ماندگار نشد. وقتی با چرایی شروع کنید، کسانی که به باورهای شما باور دارند به دلایلی بسیار شخصی به سمت شما جذب می‌شوند. کیفیت محصول دلیل رسیدن سیستم به نقطه‌ی عطف نیست، بلکه افرادی که در ارزش‌ها و باورهای شما مشترک‌اند باعث رسیدن سیستم به نقطه‌ی عطف می‌شوند. نقش شما در این فرآیند این است که درباره‌ی هدف، دلیل یا باورتان کاملاً واضح صحبت کنید و نشان دهید که محصولات یا خدمات‌تان چطور در رسیدن به چنین هدفی کمک می‌کنند. اگر چرایی وجود نداشته باشد، فناوری‌ها و ایده‌های جدید به‌سرعت به سمت بازی قیمت و امکانات می‌روند، نشانه‌ای قطعی از نبود چرایی و حرکت به سمت کالایی‌شدن. این فناوری نیست که شکست می‌خورد، بلکه نحوه‌ی فروش از سوی شرکت‌هاست که شکست می‌خورد. رادیوی ماهواره‌ای به‌هیچ‌عنوان جای رادیوی تجاری را نگرفته است. حتی زمانی که سیریوس و اکس‌ام به یکدیگر پیوستند با این امید که نیروی مشترک‌شان بتواند به آن‌ها شانسی دوباره دهد، ارزش سهام این شرکت مرکب کمتر از ۵۰ سنت بازای هر سهم فروش رفت. و آخرین باری که نگاه کردم، اکس‌ام در حال ارائه‌ی تخفیف، ترویج، هزینه‌ی حمل‌ونقل رایگان و ادعای «بهترین رادیوی ماهواره‌ای آمریکا با بیش از ۱۷۰ کانال» بود تا بتواند محصولش را بفروشد.

به مردم چیزی بدهید تا به آن باور داشته باشند

در ۲۸ آگوست ۱۹۶۳، دویست‌وپنجاه هزار نفر از افراد سراسر کشور به سمت مرکز فروشی در واشنگتن جذب شدند تا سخنرانی معروف «رؤیایی دارم» از دکتر مارتین لوتر کینگ را بشنوند. برگزارکنندگان این سخنرانی ۲۵۰ هزار دعوت‌نامه ارسال نکرده بودند و هیچ وب‌سایتی برای بررسی تاریخ برگزاری این سخنرانی نبود. چطور توانستند کاری کنند که یک چهارم میلیون نفر آدم در روز درست و زمان درست حاضر باشند؟
در دهه‌ی ۱۹۶۰، آمریکا به‌واسطه‌ی درگیری‌های نژادی چند پاره شده بود. فقط در سال ۱۹۶۳ چند ده شهر درگیر شورش بودند. آمریکا کشوری بود که از نابرابری و تبعیض زخم خورده بود. جواب اینکه جنبش حقوق مدنی چطور موفق به ترویج این ایده شد که همه‌ی افراد با یکدیگر برابرند و آن را به جنبش قدرت‌مندی تبدیل کرد که توانست کشور را تحت تأثیر قرار دهد در اصول دایره‌ی طلایی و «قانون انتشار» نهفته شده است.
دکتر کینگ تنها فردی نبود که می‌دانست چه چیزهایی باید تغییر کنند تا حقوق مدنی در آمریکا رعایت شود. ایده‌های زیادی وجود داشت که چه اتفاق‌هایی باید بیفتند، اما دیگران نیز چنین ایده‌هایی داشتند. همه‌ی ایده‌هایش خوب نبودند. او مرد کاملی نبود، ایرادهای خودش را داشت.
اما دکتر کینگ در باور خود قاطع بود. او می‌دانست که آمریکا باید تغییر کند. وضوح چرایی و دانستن هدف به او قدرت و انرژی لازم را می‌داد تا بتواند با نشدنی‌ها مبارزه کند. اشخاص دیگری بودند که شبیه او فکر می‌کردند، اما خیلی‌های‌شان بعد از بارها شکست ناامید شده بودند. شکست دردناک است. توانایی اینکه هر روز و هر روز ادامه دهید به چیزی بیش از این نیاز دارد که بدانید چه قانونی باید تصویب شود. برای اینکه حقوق مدنی واقعاً در کشور به اجرا در آید، برگزارکنندگان این سخنرانی باید همه را جذب خود می‌کردند. شاید توانسته بودند قوانینی را به تصویب برسانند، اما به چیزی بیش از این نیاز داشتند، به این نیاز داشتند که کشوری را تغییر دهند. فقط در صورتی که می‌توانستند کل ملت را جذب جنبش خود کنند موفق می‌شدند کاری انجام دهند که باعث تغییرات بزرگی شود و پابرجا بماند و این کار را نه به دلیل اینکه باید چنین کاری می‌کردند انجام دادند، بلکه می‌خواستند چنین کاری انجام دهند. اما هیچ‌کس به تنهایی نمی‌تواند تغییری به وجود بیاورد که بادوام باشد. این جنبش به دیگرانی نیاز داشت تا به باورهای کینگ باور داشته باشند.
جزئیات اینکه چطور باید به حقوق مدنی رسید یا اینکه چه کارهایی باید انجام شود قابل بحث بودند و گروه‌های مختلف دنبال استراتژی‌های مختلف بودند. بعضی‌ها سراغ خشونت رفته بودند و دیگران دنبال آرامش بودند. جدای از اینکه چه کارهایی انجام می‌شد یا این کارها چطور انجام می‌شدند یک چیز بود

که همه در آن مشترک بودند، اینکه چرا در حال انجام این کارها بودند. این فقط باور تزلزل‌ناپذیر مارتین لوتر کینگ نبود که توانست یک کشور را به حرکت در آورد، بلکه توانایی او در تبدیل چرایی کارهایش به کلمات چنین کاری کرد. دکتر کینگ استعدادی داشت. او درباره‌ی باورش صحبت کرد و کلماتش قدرت این را داشتند که به دیگران الهام دهند:

«باور دارم».
«باور دارم».
«باور دارم».

او گفت: «دو نوع قانون وجود دارد، قوانینی که عادلانه‌اند و قوانینی که عادلانه نیستند. قانون عادلانه قانونی ساخته‌ی انسان است که با قوانین اخلاقی هماهنگ است. قانون غیرعادلانه قانونی است که با قوانین اخلاقی هماهنگی ندارد... هر قانونی که باعث تکریم انسان‌ها شود عادلانه است. هر قانونی که انسان را تحقیر کند غیرعادلانه است. تمام تبعیض‌ها غیرعادلانه‌اند، چون تبعیض روح انسان را در هم می‌شکند و به شخصیتش آسیب می‌رساند». باور او چیزی بزرگ‌تر از جنبش حقوق مدنی بود. درباره‌ی تمام انسان‌ها و نحوه‌ی رفتارمان با یکدیگر صحبت می‌کرد. البته که چرایی او در نتیجه‌ی رنگ پوستش و زمان و مکانی که در آن متولد شده بود گسترش یافت، اما جنبش حقوق مدنی بستر مناسبی برای دکتر کینگ بود تا بتواند چرایی خودش، باورش به برابری و زندگی را توضیح دهد.
مردم باورها و کلماتش را شنیدند و از صمیم قلب تحت تأثیر قرار گرفتند. کسانی که به باورهای او باور داشتند این جنبش را از آن خودشان کردند. و آن‌ها نیز به دیگران گفتند که به چه چیزی باور دارند. و آن دیگران نیز به دیگران گفتند و بعضی‌های‌شان توانستند به شیوه‌ی بهینه‌تری باور خود را به گوش دیگران برسانند.
و در تابستان ۱۹۶۳، یک چهارم میلیون نفر آمدند تا سخنرانی «رؤیایی دارم» از دکتر کینگ را روی پله‌های روبه‌روی بنای یادبود لینکلن بشنوند.
اما چند نفرشان به خاطر خود دکتر کینگ آمدند؟
هیچ‌کس.
همه به‌خاطر خودشان آمدند. این همان چیزی بود که خودشان به آن باور داشتند. چنین اتفاقی را فرصتی برای کمک به بهتر شدن آمریکا می‌دیدند. تمایل آن‌ها به زندگی در کشوری که نشان‌دهنده‌ی ارزش‌ها و باورهای‌شان باشد، به آن‌ها الهام داد تا سوار اتوبوس شوند و هشت ساعت در راه باشند تا در اواسط آگوست زیر نور خورشید واشنگتن بایستند و سخنان دکتر کینگ را بشنوند. حضور در واشنگتن صرفاً یکی دیگر از کارهایی بود که برای اثبات

باورشان انجام دادند. حضورشان در آن روز یکی دیگر از جواب‌های این سؤال بود که چه کارهایی باید برای چرایی خود انجام دهند. این یک دلیل و هدف بود، هدفی از آن خودشان.
سخنرانی دکتر کینگ یادآوری‌ای با تمام وجود از باور مشترک تمام کسانی بود که آن‌جا حضور داشتند. و سخنرانی درباره‌ی باور دکتر کینگ بود، نه درباره‌ی نحوه‌ی انجام آن. سخنرانی او «رؤیایی دارم» بود، نه «نقشه‌ای دارم». نام سخنرانی گویای هدفش بود و برنامه‌ای دوازده مرحله‌ای برای رسیدن به حقوق مدنی در آمریکا نبود. دکتر کینگ جایی را به آمریکا پیشنهاد داد که به آن‌جا برود، نه نقشه‌ای که از آن پیروی کنند. به نقشه نیز احتیاج بود، اما پله‌های بنای یادبود لینکلن جای گفتنش نبود.
صحبت‌های دکتر کینگ درباره‌ی اعتقادش آن‌قدر قدرت‌مند بود که حتی توانست کسانی را به خود جذب کند که در چنین باوری شریک بودند، ولی خودشان مورد چنین ناعدالتی‌هایی قرار نگرفته بودند. نزدیک به یک چهارم افرادی که آن روز برای این سخنرانی آمدند سفیدپوست بودند. باور او در مورد آمریکای سیاه‌پوستان نبود، در مورد آمریکایی مشترک بود. دکتر کینگ رهبر یک جنبش بود. جنبشی که صرف‌نظر از رنگ پوست، به تمام کسانی تعلق داشت که به باورهای او باور داشتند.
این جزئیات نقشه‌هایش نبود که به او حق رهبری کردن داد. باورش و توانایی‌اش برای انتقال واضح چنین باوری باعث شد مردم از او پیروی کنند. در اصل، مانند تمام رهبران فوق‌العاده، او نیز به نمادی از باورش تبدیل شد. دکتر کینگ آمد تا به این باور و هدف شخصیتی بدهد. تا همین امروز نیز مجسمه‌هایی از او می‌سازیم تا این باور را زنده و ملموس نگاه داریم. مردم به‌خاطر باور او به آمریکایی متفاوت، به دنبالش نرفتند. افراد به‌خاطر باور خودشان به آمریکایی متفاوت بود که از او پیروی کردند. بخشی از مغزمان که بر رفتار و تصمیمات‌مان تأثیر می‌گذارد توانایی لازم برای استفاده کردن از زبان را ندارد. نمی‌توانیم با وضوح و با عبارات احساسی بگوییم چرا در حال انجام کاری هستیم، توضیحاتی منطقی ارائه می‌دهیم که صحیح و صادقانه‌اند، اما قدرت کافی برای الهام دادن به دیگران را ندارند. به این ترتیب بود که وقتی از افراد می‌پرسیدید چرا به این سخنرانی آمدند، به دکتر کینگ اشاره می‌کردند و می‌گفتند: «چون باور دارم».
بیش از هر چیز دیگری، چیزی که مارتین لوتر کینگ به ما تقدیم کرد وضوح بود، راهی برای توضیح اینکه چه احساسی داشتیم. به ما کلماتی داد تا الهام بگیریم. به ما چیزی داد که به آن باور داشته باشیم، چیزی که بتوانیم به سادگی با دوستان‌مان به اشتراک بگذاریم. همه‌ی اشخاصی که آن روز در آن‌جا حاضر بودند مجموعه‌ی مشترکی از ارزش‌ها و باورها داشتند. و تمام کسانی که آن روز برای سخنرانی حاضر بودند، صرف‌نظر از رنگ پوست،

نژاد یا جنسیت‌شان، به یکدیگر اعتماد داشتند. این همان اعتماد، ارتباط و باور مشترک بود که توانست به این جنبش قدرت دهد تا سرنوشت ملتی را دگرگون کند.

«ما باور داشتیم».
«ما باور داشتیم».
«ما باور داشتیم».

بخش چهارم; چطور کسانی را که باور دارند دور هم جمع کنیم؟

۸. با چرایی شروع کنید، اما بدانید چطور

انرژی به هیجان می‌آورد، جذبه الهام می‌دهد

یاااااا! استیو بالمر(۹۸)، شخصی که به‌جای بیل گیتس مدیر عامل مایکروسافت شد، با غرشی روی سِن نشست جهانی سالانه‌ی این شرکت حاضر شد. بالمر عاشق مایکروسافت است و چنین چیزی را قاطعانه می‌گوید. همچنین می‌داند چطور جمعیت را به هیجان بیاورد. انرژی‌اش افسانه‌ای است. مشت‌هایش را به این‌ور و آن‌ور می‌اندازد و از یک سمت سِن به انتهای دیگرش می‌رود، فریاد می‌زند و عرق می‌ریزد. تماشای او حس فوق‌العاده‌ای دارد و جمعیت عاشقش هستند. بدون هیچ تردیدی، همان‌طور که بالمر نشان می‌دهد، انرژی می‌تواند جمعیت را به هیجان بیاورد. اما آیا می‌تواند به افراد الهام دهد؟ روز یا هفته‌ی بعد که بالمر آن‌جا نیست تا به کارکنانش انگیزه بدهد چه می‌شود؟ آیا انرژی دادن کافی است تا شرکتی با ۸۰ هزار کارمند را متمرکز نگاه دارید؟
در مقابل، بیل گیتس خجالتی است و در موقعیت‌های اجتماعی، دست‌وپایش را گم می‌کند. او با تصور رایج از رهبر یک شرکت چند میلیارد دلاری هماهنگی ندارد. او یک سخنران پرانرژی نیست. با این حال، وقتی بیل گیتس صحبت می‌کند، دیگران با نفس‌های حبس‌شده در سینه به حرف‌هایش گوش می‌دهند. روی هر کلمه‌ای که می‌گوید تمرکز می‌کنند. وقتی گیتس صحبت می‌کند، کل جمعیت به هیجان نمی‌آیند، بلکه الهام می‌گیرند. کسانی که سخنان او را می‌شنوند آن را به یاد می‌سپارند و هفته‌ها و ماه‌ها با خود به هر جایی می‌برند. گیتس هنگام صحبت کردن انرژی زیادی بروز نمی‌دهد، اما باعث می‌شود دیگران الهام بگیرند.
انرژی انگیزه می‌دهد، اما جذبه الهام می‌بخشد. انرژی را راحت می‌توان دید، اندازه‌گیری و تقلید کرد، جذبه را به‌سختی می‌توان توصیف کرد، اندازه‌گیری‌اش تقریباً غیرممکن است و نمی‌توان از آن تقلید کرد. تمام رهبران عالی جذبه دارند، چون چرایی‌شان واضح است و به هدف یا مفهومی بزرگ‌تر از خودشان باور دارند. این علاقه‌ی بیل گیتس به کامپیوترها نیست که به ما الهام می‌دهد، این خوش‌بینی شکست‌ناپذیر او برای حل پیچیده‌ترین مشکلات است که به ما الهام می‌دهد. او باور دارد که می‌توانیم راه‌حل‌هایی پیدا کنیم تا موانع را برداریم و مطمئن شویم همه می‌توانند به حداکثر

پتانسیل‌شان در کار و زندگی برسند. این خوش‌بینی اوست که ما را به خود جذب می‌کند.
او که سال‌های انقلاب کامپیوتر را از سر گذرانده است کامپیوتر را به چشم فناوری فوق‌العاده‌ای می‌بیند که با استفاده از آن می‌توانیم بهره‌وری بیشتری داشته باشیم و به حداکثر پتانسیل‌های‌مان برسیم. این باور به او الهام داد تا به رؤیای یک کامپیوتر شخصی روی هر میز واقعیت دهد. طنز قضیه وقتی است که می‌دانیم مایکروسافت هرگز حتی یک کامپیوتر شخصی هم تولید نکرده است. دلیل تحقق این رؤیا فقط این نبود که کامپیوترها چه کارهایی انجام می‌دهند؛ گیتس تأثیر این فناوری جدید را دید، این چرایی نیاز ما به کامپیوترها بود که سبب چنین اتفاقی شد. امروزه کاری که او به همراه سازمان خیریه‌ی بیل و ملیندا گیتس انجام می‌دهد ارتباطی با نرم‌افزار ندارد، اما راه دیگری برای اوست تا چرایی خود را به واقعیت تبدیل کند. او دنبال راه‌هایی برای حل مشکلات است. او هنوز هم باوری شکست‌ناپذیر دارد. و هنوز بر این باور است که اگر بتوانیم به افراد کمک کنیم، این بار به افرادی با فرصت‌های کمتر کمک کنیم و بعضی موانع به ظاهر ساده را از سر راه‌شان برداریم، آن‌ها هم فرصتی خواهند داشت که بهره‌وری بیشتری داشته باشند و خودشان را بالا بکشند تا به حداکثر پتانسیل‌های‌شان دست پیدا کنند. برای گیتس تمام چیزی که تغییر کرده است این بوده که چه کارهایی انجام دهد تا هدف خود را به واقعیت تبدیل کند.
جذبه هیچ ربطی به انرژی ندارد، وضوح چرایی است که جذبه را به همراه دارد. جذبه از باور قطعی شخص به ایده‌ای بزرگ‌تر از خودش به وجود می‌آید. در مقابل، انرژی به خاطر خوب خوابیدن در شب گذشته یا کافئین زیاد ایجاد می‌شود. انرژی می‌تواند به هیجان بیاورد. اما فقط جذبه است که می‌تواند الهام ببخشد. جذبه باعث وفاداری می‌شود. انرژی این‌طور نیست.
انرژی را همیشه می‌توان به سازمان القا کرد تا افراد انگیزه‌ی انجام کارها را داشته باشند. پاداش، ترفیع و سایر هویج‌ها و حتی چند تا چماق قطعاً می‌تواند کاری کند که افراد سخت‌تر کار کنند، اما مانند تمام اغواگری‌ها، تأثیرشان کوتاه‌مدت است. با گذشت زمان، این روش‌ها هزینه و استرس بیشتری به کارفرما و کارمندان وارد می‌کنند و در نهایت، به تنها دلیلی تبدیل می‌شوند که افراد سر کار می‌آیند. چنین چیزی وفاداری نیست. روشی برای تکرار کارهای هر روزه توسط کارکنان است. وفاداری کارکنان زمانی است که پیشنهاد پول یا مزایای بیشتر را رد می‌کنند تا بتوانند در شرکت بمانند. ارزش وفاداری بیشتر از حقوق و مزایاست. کاری که هر روز انجام می‌دهیم نیز به ما الهام نمی‌دهد، مگر اینکه فضانورد باشیم. این هدف است که به خاطرش سر کار می‌آییم. سر کار نمی‌آییم تا دیواری را کامل کنیم، سر کار می‌آییم تا کلیسای جامع را بسازیم.

مسیر برگزیده

نیل آرمسترانگ(۹۹) در اوهایو، ۹۵ کیلومتری دیتون با خواندن داستان‌هایی درباره‌ی برادران رایت رشد کرد و بزرگ شد. از همان اوایل کودکی، رؤیای پرواز را در سر داشت. هواپیماهای کوچک درست می‌کرد، مجله‌هایی با موضوع پرواز می‌خواند و از تلسکوپی که روی سقف خانه نصب شده بود به آسمان خیره می‌ماند. حتی قبل از اینکه گواهینامه‌ی رانندگی بگیرد، گواهینامه‌ی خلبانی خود را گرفت. با رؤیای کودکی‌اش که به واقعیت تبدیل ش، سرنوشت این بود که به فضانورد تبدیل شود. اما مسیر شغلی بقیه‌مان بیشتر شبیه مسیر جف سامپتر(۱۰۰) است.

وقتی سامپتر در دوران دبیرستان بود، مادرش برای تعطیلات تابستان، در بانکی که خودش در آن مشغول به کار بود ترتیبی داد تا سامپتر یک دوره‌ی کارآموزی را در آن‌جا بگذراند. چهار سال بعد از پایان دبیرستان، سامپتر با این بانک تماس گرفت تا ببیند می‌تواند در آن‌جا مشغول به کار پاره‌وقت شود یا خیر و در نهایت، این بانک به او پیشنهاد شغل تمام وقتی را داد. جف کارمند بانک شده بود. در واقع بعد از پانزده سال کار در این حیطه، او و همکارش تری مائوست(۱۰۱) بانک خودشان را تأسیس کردند، بانک لوئیس و کلارک(۱۰۲) در پورتلند ایالت اورگان.

سامپتر در کارش خیلی خوب است، او در تمام‌مدت حرفه‌اش یکی از بهترین متصدیان امور وام بوده است. بین همکاران و ارباب‌رجوع‌هایش محبوب و محترم است. اما حتی جف اذعان خواهد کرد که به‌خودی‌خود علاقه‌ی زیادی به بانکداری ندارد. گرچه رؤیای کودکی او به واقعیت نپیوسته است، هنوز هم برای چیزی شور و اشتیاق دارد. اینکه چه کارهایی انجام می‌دهد باعث نمی‌شود هر روز صبح از خواب برخیزد، این چرایی انجام کارهاست که چنین کاری می‌کند.

مسیرهای شغلی‌مان تا حد زیادی تصادفی‌اند. هیچ‌وقت برنامه‌ریزی نکرده بودم که در حال انجام کار کنونی‌ام باشم. در کودکی می‌خواستم مهندس هوانوردی باشم، اما در کالج تصمیم گرفتم وکیل امور جزایی شوم. اما زمانی که در دانشکده‌ی حقوق بودم، تصورات واهی وکیل شدن از ذهنم خارج شد. درست به نظر نمی‌رسید. در دانشکده‌ی حقوق انگلیس بودم، جایی که قانون یکی از آخرین شغل‌های «انگلیسی» است، با نپوشیدن کت راه‌راه در مصاحبه‌ی استخدامی، فرصت استخدام شدن را از دست می‌دادم. حقوق به گروه خونی من نمی‌خورد.

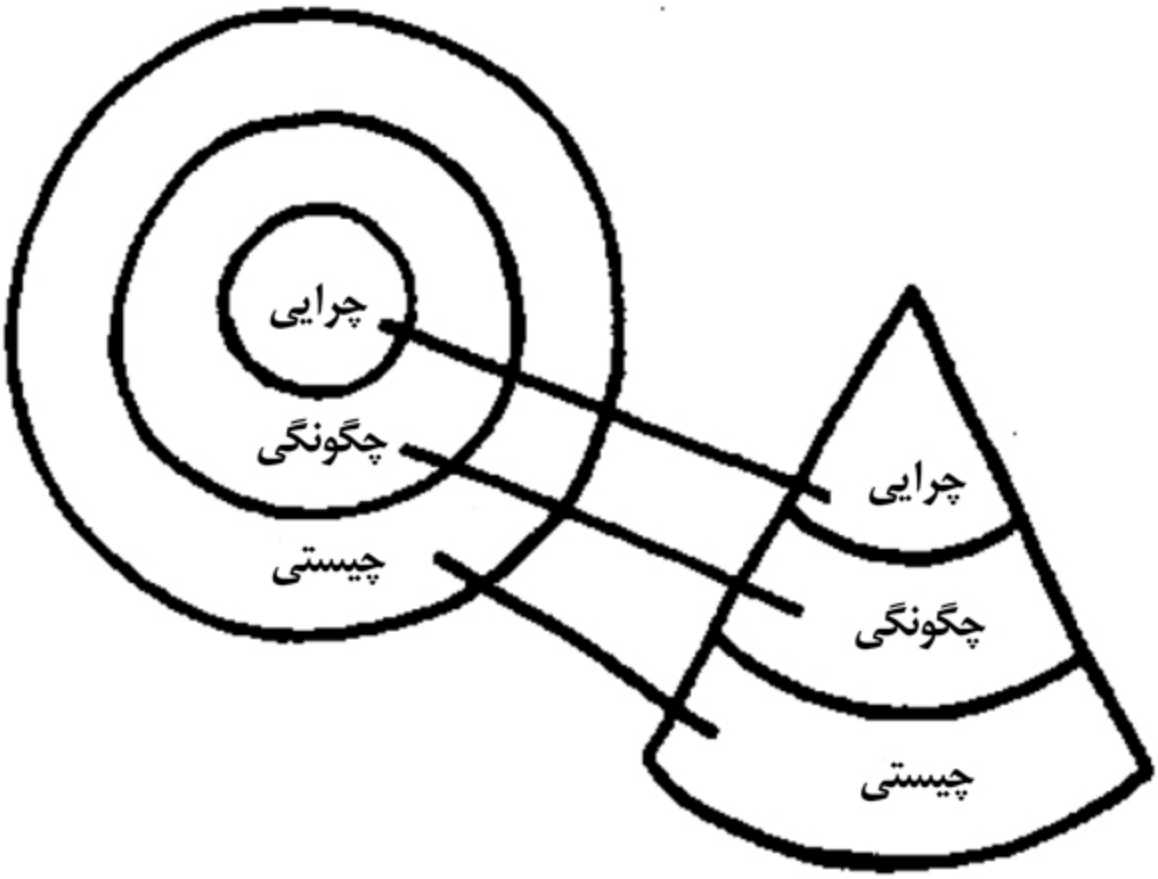
خیلی اتفاقی با خانم جوانی آشنا شدم که در حال تحصیل بازاریابی در دانشگاه سیراکیوز(۱۰۳) بود. او دید چه بخش‌هایی از رشته‌ی حقوق به من انگیزه می‌دهند و چه بخش‌هایی مرا ناامید می‌کنند و پیشنهاد داد که خودم را

در حیطه‌ی کاری او امتحان کنم. و به این ترتیب وارد شغل جدیدم در بازاریابی شدم. اما این فقط یکی از کارهایی است که انجام داده‌ام، علاقه‌ام نیست و زندگی‌ام را با آن تعریف نمی‌کنم. هدفم و اینکه چرا هر روز صبح از خواب بیدار می‌شوم این است که به دیگران الهام دهم تا کارهایی را انجام دهند که به آن‌ها الهام می‌دهد. این هیجان به دنبال راه‌های جدیدی است، دنبال چههای جدیدی است، تا این هدف را به واقعیت تبدیل کند که این کتاب هم یکی از آن راه‌هاست.
صرف‌نظر از اینکه چه کارهایی در زندگی‌مان انجام می‌دهیم، چرایی ما، هدف، دلیل یا باورمان هرگز تغییر نمی‌کند. اگر دایره‌ی طلایی‌مان متعادل باشد، اینکه چه کاری انجام می‌دهیم صرفاً راهی ملموس برای تبدیل هدف‌مان به واقعیت است. تولید نرم‌افزار یکی از کارهایی بود که بیل گیتس انجام دهد تا به هدفش واقعیت ببخشد. خط هوایی ساوت‌وست توانست امکانات مورد نیاز را در اختیار هرب کلهر قرار دهد تا باور خود به آزادی را به واقعیت تبدیل کند. اینکه شخصی به کره‌ی ماه برود هدفی بود که جان اف. کندی با آن به مردم گفت می‌توانند باور او را به واقعیت تبدیل کنند، که خدمت ما به کشور و نه خدمت کشور به ماست که می‌تواند سبب پیشرفت و رونق آمریکا شود. اپل راهی را در اختیار استیو جابز قرار داد تا بتواند شرایط موجود را تغییر دهد و کاری بزرگ در جهان انجام دهد. تمام کارهایی که این رهبران باجذبه انجام دادند راه‌های ملموسی بودند که با آن‌ها به چرایی خود واقعیت بخشیدند. اما هیچ‌کدام این افراد نمی‌توانستند در سنین جوانی یا کودکی تصور کنند که در آینده چه کاری انجام خواهند داد.
وقتی چرایی واضح باشد، کسانی که در این باور با شما مشترک‌اند به سمت‌تان می‌آیند و شاید بخواهند در تحقق باورتان نقشی داشته باشند. اگر باورتان تشدید شود، می‌تواند این قدرت را داشته باشد که حتی افراد بیشتری را به خود جذب کند تا دست‌های‌شان را بالا ببرند و بگویند: «می‌خواهم کمک کنم». با گروهی از کسانی که باور مشترکی دارند و پیرامون یک هدف، دلیل یا باور مشترک جمع شده‌اند اتفاقات فوق‌العاده‌ای رخ می‌دهند. اما برای عالی شدن، به چیزی بیش از الهام گرفتن نیاز است. الهام گرفتن فقط چنین فرآیندی را شروع می‌کند، برای آنکه جنبشی را به پیش ببرید، به چیزی بیش از این نیاز دارید.

منبع الهام را تشدید کنید

دایره‌ی طلایی فقط ابزاری ارتباطی نیست، افزون بر این می‌تواند این بینش را در اختیارتان قرار دهد که سازمان‌های عالی چگونه سازمان‌دهی می‌شوند. حال که شروع کرده‌ایم ابعاد جدیدی را به دایره‌ی طلایی اضافه کنیم دیگر

نگاه کردن به آن به‌عنوان مدلی دو بعدی بی‌فایده است. اگر قرار باشد از دایره‌ی طلایی استفاده کنیم تا در جهان سه‌بعدی‌مان سازمان‌هایی عالی بسازیم، به دایره‌ی طلایی سه‌بعدی نیاز داریم. خبر خوب این است که حالت اصلی این مدل سه‌بعدی است. در واقع نمایی از بالا به پایین از یک مخروط است. آن را به پهلو بخوابانید و ارزش واقعی‌اش را خواهید دید.



این مخروط نقش شرکت یا سازمانی را ایفا می‌کند، سیستمی ذاتاً سلسله‌مراتبی و سازمان‌یافته. رهبر در بخش بالایی سیستم قرار گرفته و نماینده‌ی چرایی است. در شرکت‌ها، چنین جایگاهی مختص مدیر عامل است (یا حداقل امیدواریم این‌طور باشد). مرحله‌ی پایین‌تر، مرحله‌ی چگونگی، شامل مدیران ارشدی است که از رؤیای رهبر الهام می‌گیرند و می‌دانند چگونه چنین رؤیایی را به واقعیت تبدیل کنند. فراموش نکنید که چرایی فقط یک باور است، چگونگی‌ها همان اقداماتی‌اند که انجام می‌دهیم تا این باورها را به واقعیت تبدیل کنیم و چیستی‌ها نتایج این اقدامات هستند. اهمیتی ندارد

رهبر چقدر باجذبه یا الهام‌بخش باشد، اگر افرادی در سازمان نباشند که الهام گرفته باشند و بخواهند چنین رؤیایی را به واقعیت تبدیل کنند و زیرساختی با سیستم‌ها و فرآیندهای مورد نیاز بسازند، در بهترین حالت، ناکارآمدی حاکم می‌شود و در بدترین حالت، شکست می‌خورند.
در چنین حالتی، مرحله‌ی چگونگی معرف شخص یا گروه کوچکی از افراد است که مسئول ایجاد زیرساختی هستند که تحقق چرایی را ممکن می‌سازد. چنین اتفاقی ممکن است در بخش بازاریابی، عملیات، مالی، منابع انسانی یا دیگر واحدها بیفتد. در زیر آن، مرحله‌ی چیستی است، همان جایی که همه چیز واقعاً اتفاق می‌افتد. بیشتر کارکنان در این مرحله قرار گرفته‌اند و در این مرحله است که اتفاقات ملموس واقعاً رخ می‌دهند.

رؤیایی دارم (و او نقشه‌ای دارد)

دکتر کینگ گفت رؤیایی دارد و به مردم الهام داد تا این رؤیا را از آن خود کنند. چیزی که رالف آبرناتی([۱۰۴]) در اختیار این جنبش قرار داد چیز دیگری بود: او می‌دانست برای تحقق این رؤیا به چه چیزی نیاز است و به مردم نشان داد چگونه به آن برسند. او به این رؤیا ساختار داد. دکتر کینگ درباره‌ی پیامدهای فلسفی این جنبش صحبت کرد در حالی که آبرناتی، مربی دکتر کینگ، دوست قدیمی و رئیس امور مالی و خزانه‌دار کنفرانس رهبری مسیحیان جنوب، به مردم کمک کرد بدانند برای رسیدن به هدف‌شان باید چه گام‌هایی بردارند. آبرناتی به مخاطبان دکتر کنیگ گفت: «حالا بگذارید به شما بگویم معنی چنین چیزی برای فردا صبح چیست».
دکتر مارتین لوتر کینگ رهبر این جنبش بود، اما یکه و تنها آمریکا را تغییر نداد. دکتر کینگ به این جنبش الهام بخشید، اما برای اینکه بخواهید واقعاً کاری انجام شود، به سازمان‌دهی نیاز است. مانند همه‌ی رهبران عالی، اشخاص دیگری اطراف دکتر کینگ بودند که بهتر از او می‌دانستند چگونه باید چنین کاری کرد. برای هر رهبر بزرگی، برای هر چرایی، شخصی الهام‌گرفته از نوع چگونه یا گروهی از اشخاص الهام‌گرفته از نوع چگونه وجود دارند که زیرساختی برای هدفی ناملموس می‌سازند تا به آن واقعیت ببخشند. چنین زیرساختی همان چیزی است که هر تغییر قابل‌توجه یا موفقیتی را ممکن می‌کند.
رهبر در رأس مخروط، در نقطه‌ی شروع، یعنی نقطه‌ی چرایی می‌نشیند، در حالی که دیگر اشخاص مسئول چگونگی پایین‌تر از او می‌نشینند و مسئولیت این را بر عهده دارند که واقعاً کاری کنند که اتفاقاتی رخ دهند. رهبر مقصد را تصور می‌کند و افرادی که مسئول چگونگی هستند مسیری به سمت آن پیدا می‌کنند. وجود یک مقصد بدون اینکه راهی به سمت آن وجود داشته باشد

منجر به سرگردانی و ناکارآمدی می‌شود، چیزی که خیلی از افراد مسئول چرایی، اگر برای زمینه‌سازی آن از دیگران کمک نگیرند، تجربه‌اش می‌کنند. با این حال، مسیری بدون مقصد ممکن است بهینه باشد اما آخرش چه؟ خیلی خوب است که بدانید چطور رانندگی کنید، اما اینکه جایی برای رفتن داشته باشید از آن هم خوشایندتر است. رالف آبرناتی یکی از کسانی بود که از دکتر کینگ الهام گرفت و می‌دانست چگونه هدفش را قابل انجام و ملموس کند. آبرناتی گفت: «کار دکتر کینگ این بود که ایدئولوژی و حکمت الهی عدم خشونت را تفسیر کند، کار من ساده‌تر و ملموس‌تر بود، من به [مردم] می‌گفتم: «سوار آن اتوبوس‌ها نشوید».
در مورد هر رهبر باجذبه‌ی بزرگی که توانسته دستاورد مهمی داشته باشد، همیشه فرد یا گروه کوچکی از افراد در سایه بوده‌اند که می‌دانستند چگونه این رؤیا را بگیرند و آن را به واقعیت تبدیل کنند. دکتر کینگ رؤیایی داشت. اما مهم نیست یک رؤیا چقدر می‌تواند الهام‌بخش باشد، رؤیایی که نتواند به واقعیت تبدیل شود یک رؤیا باقی می‌ماند. دکتر کینگ رؤیایی مشابه رؤیای تعداد بی‌شماری از سایر آفریقایی-آمریکایی‌ها داشت که در دوران قبل از حقوق مدنی بزرگ شده بودند. او از موضوعات مشابهی صحبت می‌کرد. او نیز با خشونت سیستمی ناعادلانه مواجه شده بود. اما این خوش‌بینی شکست‌ناپذیر کینگ و کلمات او بود که به یک کشور الهام داد.
دکتر کینگ به تنهایی آمریکا را تغییر نداد. برای مثال، او قانون‌گذار نبود، اما قوانینی ایجاد شد که به تمام مردم آمریکا، صرف‌نظر از رنگ پوست‌شان، حقوق یکسانی داده شود. این دکتر کینگ نبود که آمریکا را تغییر داد، جنبش میلیون‌ها نفر دیگری که از او الهام گرفته بودند مسیر تاریخ را تغییر داد. اما چطور می‌توان میلیون‌ها نفر را سازماندهی کرد؟ میلیون‌ها نفر پیش‌کش، چطور می‌توان صدها یا ده‌ها نفر را سازماندهی کرد؟ رؤیا و جذبه‌ی رهبر کافی است تا نوجویان و پذیرندگان اولیه را جذب کند. این افراد با اعتماد به احساس درونی‌شان، بزرگ‌ترین فداکاری‌ها را انجام می‌دهند تا به تحقق آن رؤیا کمک کنند. با هر موفقیتی، با هر اتفاق ملموسی که نشان دهد این رؤیا می‌تواند به واقعیت تبدیل شود اکثریت عمل‌گرای بیشتری نیز جذب این رؤیا می‌شوند. چیزی که تا پیش از این فقط یک رؤیا بود، به حقیقتی ملموس و اثبات‌پذیر تبدیل می‌شود. وقتی چنین اتفاقی بیفتد، به نقطه‌ی عطف می‌رسیم و همین زمان است که چیزها شروع به حرکت می‌کنند.

کسانی که چرایی را می‌دانند، به کسانی نیاز دارند که چگونگی را بلد باشند

اگر بخواهیم از زبان توماس فریدمن([۱۰۵])، نویسنده‌ی زمین تخت است بگوییم، بدبین‌ها معمولاً درست می‌گویند، اما این خوش‌بین‌ها هستند که دنیا را تغییر می‌دهند. بیل گیتس دنیایی را متصور شد که در آن کامپیوترها به همه‌ی ما کمک می‌کنند تا به حداکثر پتانسیل‌های‌مان برسیم و چنین هم شد. حال دنیایی را تصور می‌کند که در آن مالاریا وجود ندارد. و همین‌طور خواهد شد. برادران رایت دنیایی را متصور شدند که در آن به‌راحتی سوار شدن به اتوبوس، بتوانیم به آسمان برویم. و چنین شد. اشخاصی که به چرایی فکر می‌کنند قدرت تغییر مسیر صنایع یا حتی جهان را دارند... فقط باید بدانند چگونه.

اشخاصی که دنبال چرایی‌اند رؤیاپردازند، اشخاصی‌اند که تخیلات بیش‌فعالی دارند. افراد خوش‌بینی‌اند که باور دارند که می‌توانند تصورهای خود را به واقعیت تبدیل کنند. اشخاصی که مسئول چگونگی هستند در حال زندگی می‌کنند. واقع‌گرا هستند و دید واضح‌تری به مسائل عملی دارند. اشخاصی که دنبال چراییاند روی چیزهایی مانند آینده متمرکز می‌شوند که بیشتر مردم نمی‌توانند آن‌ها را ببینید. اشخاصی که دنبال چگونگی هستند روی چیزهایی تمرکز دارند که بیشتر مردم می‌توانند ببینند و در ایجاد ساختارها و فرآیندها و سرانجام رساندن کارها، خوب عمل می‌کنند. هیچ‌کدام از این تیپ‌های شخصیتی بهتر از دیگری نیستند، فقط راه‌های مختلفی هستند که اشخاص با آن‌ها جهان را به‌طور طبیعی می‌بینند و تجربه می‌کنند. گیتس تیپ شخصیتی چرایی دارد. برادران رایت نیز همین‌طور بودند. استیو جابز و هرب کلهر نیز. اما کارهای‌شان را به تنهایی انجام ندادند. نمی‌توانستند چنین کاری کنند. به اشخاصی نیاز داشتند که بدانند چگونه.

والت دیزنی در سمیناری در سال ۱۹۵۷ در لس‌آنجلس به حالت نیمه‌شوخی گفت: «اگه به خاطر برادر بزرگم نبود، چند بار به‌خاطر چک‌های برگشتی سر از زندان در می‌آوردم. هیچ‌وقت نمی‌دونستم چقدر پول توی حساب بانکیم دارم. حساب کتابم را توی دستش بود». والت دیزنی تیپ شخصیتی چرایی داشت، رؤیاپردازی که با کمک برادر بزرگ‌تر و منطقی‌ترش به نام روی([۱۰۶])، فردی با تیپ شخصیتی چگونه، توانست به رؤیاهای خود برسد.

والت دیزنی کار خود را با کشیدن کارتون برای تبلیغات شروع کرد، اما به‌سرعت به سمت فیلم‌های انیمیشن رفت. سال ۱۹۲۳ بود و هالیوود به‌عنوان مرکز صنعت فیلم در حال ظهور بود و والت می‌خواست بخشی از آن باشد. روی که ۸ سال بزرگ‌تر از او بود در بانک کار می‌کرد. روی همیشه از استعداد و قوه‌ی تخیل برادرش شگفت‌زده می‌شد، اما همچنین می‌دانست

که والت مستعد انجام کارهای پرریسک و غفلت از امور کاری است. مانند دیگر افرادی که تیپ شخصیتی چرایی دارند، والت درگیر فکر کردن به آینده بود و بیشتر اوقات فراموش می‌کرد در زمان حال زندگی می‌کند. باب توماس(۱۰۷)، نویسنده‌ی زندگی‌نامه‌ی دیزنی می‌نویسد: «والت دیزنی رؤیاپردازی می‌کرد، کارتون می‌کشید و تصور می‌کرد، روی در سایه می‌ماند و امپراتوری‌شان را شکل می‌داد. روی که در مدیریت امور مالی و تجاری فوق‌العاده بود، کمک کرد تا رؤیاهای والت دیزنی به واقعیت تبدیل شوند و شرکتی ساخت که نام برادرش را با خود به همراه دارد». این روی بود که شرکت پخش بوئنا ویستا(۱۰۸) را تأسیس و فیلم‌های دیزنی را به بخش اصلی زندگی کودکان آمریکایی تبدیل کرد. در واقع، این روی بود که کسب‌وکاری را ساخت که شخصیت‌های دیزنی را به نام‌هایی آشنا بین خانواده‌ها تبدیل کرد. و مانند هر فرد دیگری با تیپ شخصیتی چگونه، هیچ‌وقت نمی‌خواست شخصی باشد که جلوی دید است، ترجیح می‌داد در پشت‌صحنه بماند و روی این تمرکز کند که چگونه می‌تواند رؤیای برادرش را بسازد.

بیشتر افراد جهان تیپ شخصیتی چگونه دارند. بیشتر افراد جهان واقعی بسیار کارآزموده‌اند و می‌توانند کارشان را بسیار خوب انجام دهند. حتی ممکن است بعضی‌های‌شان بسیار موفق باشند و میلیون‌ها دلار درآمد داشته باشند، اما هیچ‌وقت نمی‌توانند کسب‌وکارهای میلیارد دلاری بسازند یا جهان را تغییر دهند. تیپ‌های شخصیتی چگونه برای اینکه کارشان را خوب انجام دهند، به تیپ‌های شخصیتی چرا نیاز ندارند. اما تیپ‌های شخصیتی چرا، به‌خاطر تمام رؤیاها و تصورات‌شان، معمولاً به نتایج خوبی نمی‌رسند. بدون شخصی که از رؤیای آن‌ها الهام گرفته باشد و دانش کافی داشته باشد تا بتواند رؤیای‌شان را به واقعیت تبدیل کند، بیشتر تیپ‌های شخصیتی چرا به رؤیاپردازانی گرسنه تبدیل می‌شوند، افرادی که تمام جواب‌ها را دارند، اما هیچ وقت دستاوردی نداشته‌اند.

گرچه بسیاری از کارآفرینان از خود به‌عنوان رؤیاپرداز یاد می‌کنند، در واقعیت، موفق‌ترین کارآفرینان تیپ شخصیتی چگونه دارند. از کارآفرینان بپرسید چه چیز کارآفرین بودن را دوست دارند و بیشترشان خواهند گفت که عاشق این هستند که چیزی بسازند. اینکه درباره‌ی ساختن صحبت می‌کنند سرنخی است که نشان می‌دهد می‌دانند چگونه کارها را به سرانجام برسانند. هر کسب‌وکاری یک ساختار است (سیستم‌ها و فرآیندهایی که باید کنار هم قرار گیرند). این تیپ‌های شخصیتی چگونه هستند که از همه بیشتر توانایی ایجاد چنین فرآیندها و سیستم‌هایی را دارند. اما بیشتر شرکت‌ها، هر چقدر هم خوب ساخته شده باشند، به کسب‌وکارهایی میلیارد دلاری تبدیل نمی‌شوند یا مسیر صنعت‌شان را تغییر نمی‌دهند. برای رسیدن به جایگاه شرکتی چندین میلیارد دلاری، برای تغییر مسیر یک صنعت، به مشارکتی فوق‌ویژه و نادر بین

کسی که می‌داند چرا و شخصی که می‌داند چگونه نیاز است.
تقریباً هر شخص یا سازمانی که به افراد الهام بخشیده و کارهای بزرگی انجام داده است این مشارکت ویژه بین چرایی و چگونگی وجود داشته است. برای مثال، شاید بیل گیتس رؤیاپردازی بوده باشد که دنیایی با کامپیوتر شخصی روی هر میز را تصور کرده باشد، اما پائول آلن(۱۰۹) بود که این شرکت را ساخت. هرب کلهر به آزادی شخصیت داد و درباره‌ی آن صحبت کرد، اما این رولین کینگ(۱۱۰) بود که ایده‌ی خطوط هوایی ساوت‌وست را مطرح کرد. استیو جابز رهبر یاغی‌گران است، اما استیو وزنیاک مهندسی بود که اپل را به پیش برد. جابز رؤیایش را داشت و وزنیاک ابزارش را. این مشارکت بین رؤیایی از آن آینده و استعدادی برای انجام آن است که سازمانی را فوق‌العاده می‌کند.
این رابطه فرق بین بیانیه‌ی چشم‌انداز و بیانیه‌ی مأموریت سازمان را روشن می‌کند. چشم‌انداز همان بیانیه‌ی عمومی هدف مؤسس شرکت است، اینکه چرا این شرکت وجود دارد. در واقع چشم‌انداز آینده‌ای است که هنوز وجود ندارد. بیانیه‌ی مأموریت توصیفی از مسیر، اصول راهنما و این است که شرکت چگونه می‌خواهد چنین آینده‌ای را بسازد. وقتی هر دوی این‌ها به وضوح معلوم شوند، هم تیپ شخصیتی چرا و هم تیپ شخصیتی چگونه درباره‌ی نقش‌های‌شان در چنین مشارکت مشترکی مطمئن‌اند. هر دوی با هدفی واضح و برنامه‌ای برای تحقق هدف‌شان کار خواهند کرد. با این حال، برای اینکه چنین مشارکتی موفقیت‌آمیز باشد، به چیزی بیش از مجموعه‌ای از مهارت‌ها نیاز است، به اعتماد نیاز دارند.
همان‌طور که به تفصیل در بخش ۳ گفتیم، روابط مبتنی بر اعتماد ارزش زیادی دارند و به ما این احساس امنیت می‌دهند. توانایی‌مان برای اعتماد به افراد یا سازمان‌ها به ما اجازه می‌دهد ریسک کنیم و در تلاش‌های‌مان احساس حمایت داشته باشیم. و شاید مورد اعتمادترین رابطه‌ای که وجود دارد رابطه‌ی بین رؤیاپرداز و سازنده است، شخصی که مسئول چرایی است و شخصی که مسئول چگونگی است. در سازمان‌هایی که توانایی الهام‌بخشی دارند، بهترین مدیران ارشد اجرایی تیپ شخصیتی چرایی دارند، افرادی که هر روز بیدار می‌شوند تا دلیل و هدفی را رهبری کنند، نه اینکه فقط شرکتی را بچرخانند. در چنین سازمان‌هایی، بهترین مدیران ارشد مالی و مدیران ارشد عملیاتی افرادی با بهره‌وری بالا و با تیپ شخصیتی چگونه هستند، آن‌هایی که قدرت این را دارند که بگویند خودشان رؤیاپرداز نیستند، اما از رؤیای رهبرشان الهام گرفته‌اند و می‌دانند چگونه ساختاری بسازند که می‌تواند چنین رؤیایی را محقق کند. بهترین اشخاص با تیپ شخصیتی چگونه دوست ندارند جلوی چشم باشند و درباره‌ی رؤیای‌شان صحبت کنند، ترجیح می‌دهند در پشت صحنه کار کنند و سیستم‌هایی را بسازند که کمک می‌کنند

چنین رؤیایی به واقعیت تبدیل شود. به توانایی و تلاش هر دوی این افراد نیاز است تا اتفاق‌های بزرگ رخ دهد.
این تصادفی نیست که این اتحاد بین چرایی و چگونگی از درون خانواده‌ها یا دوستی‌های قدیمی می‌آید. بزرگ شدن در محیطی مشترک و داشتن تجربه‌های مشترک احتمال وجود مجموعه‌ای مشترک از باورها و ارزش‌ها را افزایش می‌دهد. در مورد خانواده و دوستان دوران کودکی، هر دو شخص در محیطی یکسان با تجربه‌های یکسان بزرگ شده‌اند. البته معنی‌اش این نیست که نتوانید در غیر این صورت همکاری مناسب پیدا کنید. فقط اینکه بزرگ شدن با شخصی دیگر و داشتن تجربه‌های مشترک احتمال وجود جهان‌بینی مشترک را افزایش می‌دهد.
والت دیزنی و روی دیزنی برادر بودند. بیل گیتس و پائول آلن در سیاتل با یکدیگر به یک دبیرستان می‌رفتند. هرب کلهر وکیل طلاق رولین کینگ و دوست قدیمی او بود. مارتین لوتر کینگ و رالف آبرناتی مدت‌ها قبل از شروع جنبش حقوق مدنی، هر دو از واعظان بیرمنگام بودند. و استیو جابز و استیو وزنیاک هم از بهترین دوستان دوران دبیرستان بودند و این فهرست همین‌طور ادامه دارد.

چرخاندن امور یا رهبری کردن

تمام افراد مستعد با تیپ شخصیتی چگونه که سازمان‌های امروزی را می‌چرخانند می‌توانند به موفقیت‌های بزرگی برسند که تا آخر عمر با آن‌ها باشد، اما کل زندگی‌شان را صرف چرخاندن شرکت‌های‌شان خواهند کرد. راه‌های زیادی برای موفق بودن و کسب سود وجود دارد. بیشتر راه‌های اغواگرانه که خیلی‌های‌شان را در این کتاب بررسی کردیم، خیلی خوب جواب خواهند کرد. حتی امکان ایجاد یک نقطه‌ی عطف بدون ایجاد تغییری پایدار وجود دارد. اسمش مد است. اما سازمان‌های عالی دقیقاً مانند جنبش‌های اجتماعی کار می‌کنند. به مردم الهام می‌دهند تا درباره‌ی ایده یا محصولی صحبت کنند، آن محصول را وارد زندگی‌شان کنند، این ایده را به اشتراک بگذارند یا راه‌هایی پیدا کنند تا میزان موفقیت سازمان را بهبود دهند. سازمان‌های عالی نه تنها روح انسان را به وجد می‌آورند، به افراد الهام می‌دهند تا بدون دریافت پول یا مشوق دیگری، به آن‌ها کمک کنند که هدف‌شان را به پیش ببرند. به هیچ مشوق مالی یا تخفیفی نیاز نیست. افراد وظیفه‌ی خود می‌دانند که درباره‌اش صحبت کنند، نه به این دلیل که مجبورند چنین کاری بکنند، بلکه به این دلیل که خودشان می‌خواهند چنین کاری کنند. با خواست خودشان، اشتراک‌گذاری پیامی را شروع می‌کنند که به آن‌ها الهام داده است.

پس از فرآیند سه ماهه‌ی گزینش، بیگ کمپانی (بی‌سی‌آی)(۱۱۱) بالاخره مؤسسه‌ی تبلیغاتی مورد نظر خود را انتخاب کرد تا در ایجاد کمپین تبلیغاتی جدید برای محصول جدیدشان به این شرکت کمک کند. بیگ کمپانی برند شناخته‌شده‌ای است که در بازار پر هرج‌ومرجی مشغول به کار است. به‌عنوان تولیدکننده، محصولات‌شان را واسطه‌ها می‌فروشند، محصولات معمولاً در قفسه‌های خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای هستند و به‌خاطر همین؛ کنترل مستقیمی روی فرآیند فروش‌شان ندارند. بهترین کاری که می‌توانند بکنند این است که تلاش کنند با استفاده از بازاریابی، روی فروش محصولات‌شان تأثیر بگذارند. بی‌سی‌آی شرکت خوبی است که فرهنگ خوبی بر آن حاکم است. کارکنان به مدیران احترام می‌گذارند و شرکت کارش را خوب انجام می‌دهد. ولی طی این سال‌ها، رقابت بسیار افزایش پیدا کرده است. و گرچه بی‌سی‌آی محصول خوب و قیمتی رقابتی دارد، هنوز هم سخت است که هر سال بتواند رشد خود را حفظ کند. امسال مدیریت بی‌سی‌آی هیجان‌زده است چون قرار است محصول جدیدی را روانه‌ی بازار کنند که فکر می‌کنند به دیده شدن بی‌سی‌آی کمک خواهد کرد. برای کمک به ترویج این محصول، آن مؤسسه‌ی تبلیغاتی کمپین جدیدی را برای‌شان راه انداخت.

تبلیغ جدید می‌گوید: «از تولیدکننده‌ی برتر، جدیدترین و نوآورانه‌ترین محصولی که تا به حال دیده‌اید» این تبلیغ در ادامه درباره‌ی تمام امکانات و مزایای این محصول صحبت می‌کند و می‌گوید: «کیفیتی که از بی‌سی‌آی انتظار دارید» جمله‌ای که مدیران اجرایی بی‌سی‌آی تأکید داشتند حتماً در این تبلیغ وجود داشته باشد. مدیران اجرایی بی‌سی‌آی سخت کار کردند تا بتوانند برای شرکت‌شان اعتبار کسب کنند و می‌خواهند چنین اعتباری را افزایش دهند. از این کمپین جدیدشان هیجان‌زده‌اند و دوست دارند ببینند موفقیت این محصول باعث افزایش کلی فروش‌شان می‌شود. می‌دانند که کارشان را خوب انجام می‌دهند و می‌خواهند دیگران نیز این را بدانند. می‌خواهند چنین پیامی رسا باشد و با بودجه‌ای چند میلیون دلاری برای تبلیغات محصول جدیدشان، بی‌سی‌آی موفق به چنین کاری خواهد شد.

اما مشکلی وجود دارد.

بی‌سی‌آی و مؤسسه‌ای که تبلیغات را برعهده داشت در معرفی این محصول جدید به مردم خوب عمل کردند. کارشان خلاقانه بود. توانستند توضیح دهند چه چیزی در آخرین نوآوری‌شان جدید و منحصربه‌فرد است و گروه‌های کانونی(۱۱۲)عنوان کردند که محصول این شرکت بهتر از رقباست. میلیون‌ها دلار بودجه‌ی تبلیغات رسانه‌ای تضمین می‌کرد که افراد زیادی این تبلیغ را بارها خواهِند دید. دامنه‌ی دسترسی و تعداد دفعات دیده‌شدن‌شان، سنجه‌ای

که عموماً مؤسسه‌های تبلیغاتی استفاده می‌کنند تا تعداد افرادی را بسنجند که در معرض تبلیغ قرار گرفته‌اند، خیلی خوب بود. هیچ شکی نیست که پیام‌شان رسا بود. مشکل این بود که پیام واضحی نبود. پیام‌شان حاوی چیستی‌ها و چگونگی‌ها بود، اما هیچ چرایی در آن نبود. گرچه مردم می‌فهمیدند این محصول چه کارهایی انجام می‌دهد، هیچ‌کس متوجه نمی‌شد بی‌سی‌آی به چه چیزی باور دارد. خبر خوب این است که چنین تبلیغی یک ضرر به تمام معنا هم نیست. این محصولات تا زمانی که تبلیغات پخش می‌شوند و ترویج‌ها رقابتی‌اند، به فروش خواهند رفت. استراتژی تأثیرگذاری است، اما راه پرهزینه‌ای برای پول‌سازی است.
چه می‌شد اگر مارتین لوتر کینگ برنامه‌ی ۱۲ مرحله‌ای جامعی برای رسیدن به حقوق مدنی در آمریکا ارائه می‌داد، برنامه‌ای که جامع‌تر از هر برنامه‌ی دیگری می‌بود که تا آن زمان برای حقوق مدنی ارائه شده بود؟ چنین برنامه‌ای اگر از بلندگوهای آن روز تابستانی در سال ۱۹۶۳ شنیده می‌شد، بسیار رسا بود. بلندگوها هم مانند تبلیغات و روابط عمومی، برای اینکه پیامی را به گوش بقیه برسانند، بسیار خوب عمل می‌کنند. مانند پیام بی‌سی‌آی، پیام کینگ نیز به هزاران نفر می‌رسید. اما در صورت ارائه‌ی برنامه، باورهایش واضح نبودند.
رسیدن به حجم بالا به اندازه‌ی کافی آسان است. به تمام چیزی که نیاز دارد پول یا جلب‌توجه است. پول می‌تواند باعث شود پیامی در مرکز و جلوی چشم بماند. و جلب‌توجه عمومی به شما کمک می‌کند تا وارد اخبار شوید. اما هیچ‌کدام بذرهای وفاداری را نمی‌کارند. خیلی از افرادی که این کتاب را می‌خوانند احتمالاً به یاد دارند که اوپرا وینفری(۱۱۳) یک بار به تمام مخاطبان برنامه‌اش که درون استودیو حضور داشتند نفری یک اتومبیل هدیه داد. چند سال پیش، در ۲۰۰۴ اتفاق افتاد و هنوز هم مردم به این اتفاق اشاره می‌کنند. اما چند نفر می‌توانند مدل اتومبیل‌های هدیه داده شده را بگویند؟ مشکل همین‌جاست. این شرکت پونتیاک بود که ۲۷۶ عدد از جدیدترین اتومبیل‌های مدل جی۶ خود، به ارزش ۷ میلیون دلار را اهدا کرد. و پونتیاک بود که فکر می‌کرد چنین جلب‌توجهی می‌تواند راهی خوب برای بازاریابی اتومبیل جدیدشان باشد. با این حال، اگرچه این جلب‌توجه در تقویت روحیه‌ی بخشنده‌ی اوپرا بسیار خوب عمل کرد، افراد کمی به یاد دارند که پونتیاک بخشی از این رویداد بوده است. بدتر از آن اینکه این رویداد باعث تقویت هدف، دلیل یا باور شرکت پونتیاک نشد. هیچ ایده‌ای از این نداشتیم که چرایی پونتیاک چیست و خیلی سخت است که بخواهیم با جلب‌توجه، به چیزی ورای این برسیم. جلب‌توجه فقط می‌تواند توجه دیگران را به شما جلب کند. بدون درکی از چرایی، هیچ کار دیگری انجام نشده است.
برای اینکه پیامی تأثیری واقعی داشته باشد، روی رفتار افراد تأثیر بگذارد و

بذر وفاداری را بکارد، به چیزی بیش از تبلیغات نیاز است. باید از هدف، دلیل یا باور بزرگ‌تری صحبت شود، چیزی که اشخاصی با باورها و ارزش‌های مشترک بتوانند با آن ارتباط برقرار کنند. فقط در این صورت چنین پیامی می‌تواند موفقیتی پایدار در بازار انبوه به وجود آورد. برای اینکه تبلیغی نظر سمت چپ منحنی «قانون انتشار» را جلب کند، ورای نیاز به ورود به اخبار و مطبوعات، چرایی تبلیغ باید واضح باشد. اگرچه ممکن است بدون چنین وضوحی نیز منافع کوتاه‌مدتی را شاهد باشید، اما در چنین حالتی، بلندتر بودن صدای‌تان هیچ چیزی به غیر از ایجاد حجمی اضافی برای‌تان نخواهد داشت. یا به زبان تجاری: هرج‌ومرج. و شرکت‌ها درگیر این هستند که چرا این روزها تمایز به چنین چالشی تبدیل شده است. حجم صدایی را که از بعضی از این شرکت‌ها تولید می‌شود شنیده‌اید؟
در مقابل، تأثیر سخنرانی دکتر کینگ چقدر بود اگر میکروفن و بلندگو نداشت؟ از وضوح رؤیای او کاسته نمی‌شد. کلماتش باز هم الهام‌بخش بودند. می‌دانست به چه چیزی باور دارد و با اشتیاق و جذبه درباره‌اش حرف می‌زد. اما فقط افرادی که در ردیف‌های جلو نشسته بودند از این کلمات الهام می‌گرفتند. رهبری که هدفی دارد، چه شخص و چه سازمان باشد، باید بلندگویی داشته باشد تا بتواند به وسیله‌ی آن پیامش را برساند. و پیامش باید واضح و رسا باشد تا جواب دهد. وضوح هدف، دلیل یا باور مهم است، اما همان‌قدر هم مهم است که افراد صدای شما را بشنوند. برای اینکه چرایی شما قدرت ایجاد حرکت در افراد را داشته باشد، نه تنها باید آن را با وضوح ارائه دهید، بلکه باید آن‌قدری تشدید شده باشد تا به افراد کافی و نقطه‌ی عطف برسد.
این تصادفی نیست که دایره‌ی طلایی سه‌بعدی یک مخروط است. در عمل، یک بلندگو است. سازمان به وسیله‌ای تبدیل می‌شود که توسط آن شخصی با هدف، دلیل یا باور مشخص، با جهان بیرون صحبت می‌کند. اما برای اینکه بلندگوی‌تان کار کند، اول باید شفافیت داشته باشید. بدون وجود پیامی واضح و شفاف، چه چیزی را می‌خواهید تقویت کنید؟

فقط چیزی را بگویید که به آن باور دارید

دکتر کینگ از بلندگویش استفاده کرد تا گروه‌هایی از مردم را تشویق کند که برای رسیدن به عدالت اجتماعی دنبال او بیایند. برادران رایت از بلندگوی‌شان استفاده کردند تا افراد محلی را تشویق کنند که در ساخت فناوری‌ای که می‌تواند جهان را تغییر دهد به آن‌ها کمک کنند. هزاران نفر باور جان اف. کندی به خدمت را شنیدند و به این سمت رفتند که در کمتر از یک دهه، فردی را به کره‌ی ماه بفرستند. توانایی به هیجان آوردن و الهام دادن به افراد برای

اینکه از مسیر عادی خود خارج شوند تا در مقوله‌ای بزرگ‌تر از خودشان مشارکت کنند مختص اهداف اجتماعی نیست. هر سازمانی قدرت ساخت بلندگویی را دارد که بتواند تأثیری عظیم داشته باشد. در واقع، این یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ای است که باعث می‌شود سازمانی عالی باشد. سازمان‌های عالی فقط به دنبال سود بیشتر نیستند، آن‌ها مردم را رهبری می‌کنند و در این حین، مسیر صنایع و گاه زندگی‌مان را تغییر می‌دهند.
درک روشن از چرایی انتظاراتی را ایجاد می‌کند. وقتی چرایی سازمانی را ندانیم نمی‌دانیم باید انتظار چه چیزی را داشته باشیم پس حداقل‌ها را انتظار داریم (قیمت، کیفیت، خدمات، امکانات)، چیزهای کالایی. اما وقتی چرایی سازمان مورد نظر را بدانیم انتظار بیشتری داریم. به کسانی که دوست ندارند به استاندارد بالاتری پای‌بند باشند، به جِد توصیه می‌کنم تلاش نکنند چرایی سازمان خود را بفهمند یا سعی نکنند دایره‌ی طلایی‌شان را متعادل نگه دارند. حفظ استانداردهای بالاتر کار سختی است. به نظم نیاز دارد تا همواره با همه صحبت و بهشان یادآوری کنید اصلاً چرا سازمان‌تان وجود دارد. مستلزم این است که تمام افراد سازمان‌تان در برابر چگونگی انجام کارها (ارزش‌ها و اصول راهنمای‌تان) مسئول و پاسخگو باشند. و به زمان و تلاش نیاز دارید تا مطمئن شوید هر کاری که انجام می‌دهید و هر حرفی که می‌زنید با چراییتان سازگار است. اما برای کسانی که حاضر باشند چنین تلاشی بکنند، مزایای بزرگی وجود دارد.
ریچارد برنسون(۱۱۴) در ابتدا ویرجین رکوردز(۱۱۵) را به برندی چند میلیارد دلاری تبدیل کرد که کارش خرده‌فروشی موسیقی بود. سپس شرکتی موفقی تأسیس کرد که کارش نشر موسیقی بود. سپس خطوط هوایی خود را تأسیس کرد که امروز یکی از بهترین خطوط هوایی در جهان است. سپس برندی برای نوشابه، شرکتی برای برنامه‌ریزی مراسم عروسی، شرکت بیمه و خدمات تلفن همراه را تأسیس کرد. این فهرست ادامه دارد. اپل به ما کامپیوتر، تلفن همراه، دستگاه پخش فیلم و موسیقی می‌فروشد و بارها و بارها ظرفیتش برای نوآوری را به ما نشان داده است. توانایی برخی از این شرکت‌ها برای اینکه افزون بر موفقیت، آن را تکرار نیز بکنند به‌خاطر این است که افراد وفادارشان از آن‌ها پیروی می‌کنند، دسته‌ای از افراد که دنبال موفقیت این شرکت‌ها هستند. در جهان کسب‌وکارها گفته می‌شود اپل برند سبک زندگی است. قدرت اپل را دست کم می‌گیرند. گوچی برند سبک زندگی است، اپل مسیر صنایع را تغییر می‌دهد. این کسب‌وکارها، بنا بر تعریف، مانند بنگاه‌های شرکتی عمل نمی‌کنند. وجودشان مانند جنبشی اجتماعی است.

تکرار عظمت

ران برودر(۱۱۶) را خیلی‌ها نمی‌شناسند، اما رهبر فوق‌العاده‌ای است. در سال ۱۹۸۵، در پیاده‌رو منتظر بود تا چراغ سبز شود و بتواند با دو دخترش از خیابان رد شود. با خودش فکر کرد فرصت فوق‌العاده‌ای است که درس ارزشمندی از زندگی را به دخترانش یاد دهد. به آن سوی خیابان و به نور قرمز چراغ «عبور پیاده ممنوع» اشاره کرد و از آن‌ها پرسید فکر می‌کنند معنی آن چراغ چیست. جواب دادند: «یعنی باید همین‌جا وایستیم». پرسید: «مطمئن‌اید؟ از کجا می‌دونید منظورش این نیست که بدویم؟»
برودر شخصی است که صدای ملایمی دارد و وقتی سر کار می‌آید، همیشه کت‌شلوار سه‌تکه‌ی خوش‌دوختی می‌پوشد و مانند مدیر اجرایی محافظه‌کاری به نظر می‌رسد. اما تصور نکنید از روی ظاهر افراد می‌توانید حدس بزنید چطور افرادی‌اند. برودر هر چی باشد، مدیری کلیشه‌ای دیگر نیست. دام‌های موفقیت را تجربه کرده است، اما به‌خاطر چنین چیزی نیست که انگیزه می‌گیرد. این دام‌ها همیشه محصول جانبی ناخواسته‌ی کارش بوده‌اند. او با درک واضحی از چرایی خود به پیش می‌رود. او جهانی را می‌بیند که مردم آن، زندگی‌شان و کارهایی را که انجام می‌دهند می‌پذیرند نه به دلیل اینکه مجبورند، بلکه هیچ‌کس گزینه‌ی دیگری به آن‌ها نشان نداده است. این همان درسی است که سعی داشت آن روز به دخترانش یاد بدهد. همیشه می‌توانید دنیا را از زاویه‌ی دیگری ببینید. اینکه برودر همیشه با چرایی شروع می‌کند به او اجازه داده است به چیزهای بزرگی برسد. اما مهم‌تر از این، توانایی‌اش در به‌اشتراک‌گذاری چرایی‌اش از طریق کارهایی که انجام می‌دهد به اطرافیانش الهام می‌بخشد تا کارهای بزرگی برای خودشان بکنند.
مانند بسیاری از ما، مسیر شغلی برودر نیز تصادفی بوده است. اما چرایی انجام کارهایش هرگز تغییر نکرده است. هر کاری که برودر تا به حال انجام داده است با چرایی او شروع می‌شود؛ باور شکست‌ناپذیر او به اینکه اگر بتوانید به کسی نشان دهید که مسیر دیگری هم می‌تواند وجود داشته باشد، ممکن است چنین مسیری نیز طی شود. کاری که در حال حاضر انجام می‌دهد جهان را تغییر می‌دهد، اما همیشه در زمینه‌ی صلح جهانی فعالیت نکرده است. مانند بسیاری از رهبران الهام‌بخش دیگر، او نیز مسیر صنایع را تغییر داده است. اما ران برودر کسی نیست که فقط یک بار چنین شگفتی‌ای بیافریند. او توانسته موفقیت خود را بارها تکرار کند و مسیر صنایع مختلف را بارها تغییر دهد.
یکی از مدیران اجرایی ارشد در یکی از شرکت‌های بزرگ مواد غذایی که سبزی، غذاهای کنسروی و گوشت می‌فروشد، تصمیم گرفت برای برادرزاده‌اش یکی آژانس مسافرتی بخرد. او از برودر، که مدیر ارشد مالی آن شرکت در آن زمان بود، خواست تا قبل از خرید، به وضع مالی آن آژانس مسافرتی نگاهی بیندازد. با دیدن فرصتی که دیگران نمی‌توانستند آن را ببینند

برودر تصمیم گرفت به این آژانس مسافرتی کوچک بپیوندد تا در رهبری کردن آن کمک کند. وقتی به چنین جایگاهی رسید، دید که سایر آژانس‌های مسافرتی به چه شیوه‌ای کار می‌کنند و مسیر دیگری را پیمود. گرینول(۱۱۷) به اولین آژانس مسافرتی منطقه‌ی شرق کشور تبدیل شد که از فناوری‌های جدید استفاده می‌کرد و تمام عملیات‌شان را با استفاده از کامپیوترها انجام می‌دادند. نه تنها به یکی از موفق‌ترین آژانس‌های مسافرتی منطقه تبدیل شدند، بلکه بعد از یک سال مدل کسب‌وکارشان به استانداردی برای کل این صنعت تبدیل شد. سپس برودر دوباره چنین کاری را انجام داد.
یکی از صاحبکاران سابق برودر به نام سم روزنگارتن(۱۱۸) در حوزه‌ی صنایع آلاینده مشغول به کار بود (ذغال‌سنگ، نفت و گاز). صنایعی که زمین‌های اطراف‌شان را سیاه و آلوده می‌کنند. هیچ کاری نمی‌شد در این زمین‌های آلوده و سیاه انجام داد. آن‌قدر آلوده بودند که امکان ساخت‌وساز وجود نداشت و مسئولیت تمیز کردن این زمین‌ها آن‌قدر زیاد بود که هزینه‌ی بیمه‌ی مسئولیت به تنهایی مانع انجام چنین کاری می‌شد. اما برودر مانند دیگران به مشکلات نگاه نمی‌کند. بیشتر افراد از این زمین‌ها دوری می‌کردند، چون فقط هزینه‌ی تمیز کردن را می‌دیدند. در عوض، برودر روی خود تمیز کردن تمرکز کرد. زاویه‌ی دید جایگزین او راه‌حلی عالی برای انجام این کار به او نشان داد.
برودر شرکت معاملات ملکی خود، بروکهیل(۱۱۹)، را راه‌اندازی کرده بود و با هجده کارمند عملکرد بسیار خوبی داشت. می‌دانست برای استفاده از این فرصت به چه چیزهایی نیاز دارد، به این ترتیب سراغ شرکت دیمز اند مور(۱۲۰)، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مهندسی محیط‌زیست در جهان رفت و دیدگاه جدید خود را با آن‌ها در میان گذاشت. آن‌ها عاشق ایده‌ی او شدند و با یکدیگر وارد شراکتی شدند تا ایده‌ی او را دنبال کنند. با وجود شرکت مهندسی با بیش از ۱۸ هزار کارمند، ریسک احتمالی بسیار کمتر بود و شرکت‌های بیمه حاضر شدند حق بیمه‌هایی پیشنهاد دهند که قابل پرداخت باشد. با حل شدن مشکل بیمه، کردیت سوئیس فرست بوستون(۱۲۱) سرمایه‌ای را در اختیار این شرکت قرار داد تا بتواند زمین‌هایی به ارزش مجموع ۲۰۰ میلیون دلار را بخرد، تمیز کند، ساخت‌وساز مجدد انجام دهد و بفروشد. اسم این شرکت بروکهیل بود چون برودر متولد بروکلین بود و آن‌طور که خودش می‌گوید، «برای خروج از بروکلین، سربالایی طولانی‌ای را باید پشت سر بگذارید» و توانست پیشگام صنعت ساخت‌وساز مجدد در زمین‌های سیاه شود. صنعتی که تا به امروز نیز در حال پیشرفت است. چرایی برودر نه تنها برای او مسیری را باز کرد که برای کسب‌وکارش خوب بود، بلکه در این فرآیند توانست به پاکیزگی محیط‌زیست نیز کمک کند.
مهم نیست رون برودر چه کاری انجام می‌دهد. صنایع و مشکلات تصادفی‌اند. چیزی که هرگز تغییر نمی‌کند این است که چرا این کارها را انجام می‌دهد.

برودر می‌داند مهم نیست یک ایده چقدر روی کاغذ خوب به نظر می‌رسد، مهم نیست چقدر باهوش است و مهم نیست سابقه‌ی کاری او چیست، اگر دیگرانی نباشند که به او کمک کنند، هرگز نمی‌تواند دستاوردی داشته باشد. او بر این باور است که موفقیت ورزشی تیمی است و توانایی فوق‌العاده‌ای برای جذب کسانی دارد که به باورهای او باور دارند. افراد بااستعداد با یک درخواست جذب او می‌شوند: «چطور می‌تونم کمک کنم؟» با در هم شکستن دیدگاه‌های پذیرفته‌شده و دگرگون کردن چند صنعت، برودر حالا روی مشکل بزرگ‌تری متمرکز شده است: صلح جهانی. او بنیاد «تحصیل برای کار» را ایجاد کرده است، بلندگویی که برای چنین کاری به او کمک می‌کند.
این بنیاد پیشرفت چشم‌گیری در کمک به مردان و زنان جوان خاورمیانه داشته تا بتوانند مسیر زندگی و البته مسیر منطقه را تغییر دهند. همان‌طور که به دخترانش آموخت همیشه مسیر دیگری وجود دارد، دیدگاه دیگری را در برابر مشکلات خاورمیانه گذاشته است. مانند دیگر موفقیت‌های برودر، این بنیاد نیز کسب‌وکارهایی را به پیش می‌برد و در این فرآیند، کارهای خوب زیادی انجام خواهد داد. برودر شرکت‌ها را نمی‌چرخاند، جنبش‌ها را رهبری می‌کند.

تمام جنبش‌ها شخصی‌اند

در ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، شروع شد. بعد از حمله به برج‌های دوقلوی نیویورک، برودر نیز مانند خیلی از ما توجه خود را به سمت خاورمیانه برگرداند تا بپرسد چرا چنین اتفاقاتی رخ می‌دهند. او می‌دانست که اگر چنین اتفاقی یک بار رخ داده است، می‌تواند دوباره نیز رخ دهد و به‌خاطر جان دخترانش می‌خواست راهی پیدا کند تا جلوی چنین اتفاقی را بگیرد.
در تلاش برای اینکه بفهمد چه کاری می‌تواند انجام دهد، کشف قابل‌توجهی انجام داد که ورای محافظت از دخترانش یا جلوگیری از تروریسم در آمریکا بود. او فهمید که در آمریکا اکثر جوان‌ها صبح با چنین احساسی بیدار می‌شوند که در آینده فرصتی برای‌شان وجود دارد. صرف‌نظر از اوضاع اقتصادی، بیشتر مردان و زنان جوانی که در آمریکا بزرگ می‌شوند خوش‌بینی ذاتی در خود را دارند که اگر بخواهند، می‌توانند به چیزی دست پیدا کنند، که در رؤیای آمریکایی زندگی کنند. پسر جوانی که در غزه بزرگ می‌شود یا دختر جوانی که در یمن زندگی می‌کند هر روز با چنین احساس مشابهی بیدار نمی‌شود. حتی اگر چنین خواسته‌ای داشته باشند، همان خوش‌بینی درون‌شان وجود ندارد. خیلی آسان است که بگوییم فرهنگ این کشورها با آمریکا متفاوت است. اما با این دیدگاه نمی‌توان کاری از پیش برد. دلیل اصلی چنین تمایزی فقدان نهادهایی است که به جوانان این منطقه حسی از خوش‌بینی برای آینده‌شان

دهد. برای مثال، تحصیلات دانشگاهی در اردن می‌تواند جایگاه اجتماعی برای فرد به همراه داشته باشد، اما لزوماً او را برای چیزهایی که قرار است در آینده ببیند آماده نمی‌کند. نظام آموزشی، در چنین مواردی، به بدبینی فرهنگی نظام‌مندی دامن می‌زند.
برودر متوجه شد مشکلاتی که در غرب با تروریسم داریم ارتباط کمی با تصور پسران و دختران جوان خاورمیانه از آمریکا و ارتباط بیشتری با تصور آن‌ها از خود و آینده‌شان دارد. برودر از طریق «بنیاد تحصیل برای کار» برنامه‌هایی را در سراسر خاورمیانه ترتیب داده است تا به جوانان مهارت‌های نرم و سختی را آموزش دهد که به آن‌ها کمک می‌کند احساس کنند فرصت‌هایی در زندگی دارند. احساس کنند می‌توانند سرنوشت خود را تحت کنترل داشته باشند. برودر از بنیاد تحصیل برای کار استفاده می‌کند تا چرایی خود را در مقیاسی جهانی به اشتراک بگذارد، تا به افراد نشان دهد همیشه راه دیگری به غیر از راهی که می‌بینید وجود دارد.
بنیاد تحصیل برای کار یک بنیاد خیریه آمریکایی نیست که امیدوار باشد می‌تواند در سرزمین‌های دور کار خوبی انجام دهد. حرکتی جهانی است. هر کدام از رویدادهای بنیاد تحصیل برای کار به‌صورت مستقل انجام می‌شوند و بیشتر کارکنان از افراد محلی هستند. رهبران محلی این مسئولیت را بر عهده می‌گیرند که به مردان و زنان جوان این احساس را القا کنند که فرصتی وجود دارد و این کار را با آموزش مهارت‌های لازم، دانش و مهم‌تر از همه اعتماد به اینکه راه دیگری وجود دارد انجام می‌دهند. مایادا ابوجابر(۱۲۲) رهبر این جنبش در اردن است. محمد ناجا(۱۲۳) در حال گسترش این نهضت در غزه و کرانه‌ی باختری است. و مائین الریانی(۱۲۴) در حال اثبات این است که چنین نهضتی حتی می‌تواند فرهنگ یمن را تغییر دهد.
در یمن، کودکان می‌توانند انتظار این را داشته باشند که ۹ سال تحصیل کنند، یکی از کوتاه‌ترین دوره‌های تحصیل برای کودکان در جهان. در آمریکا، کودکان می‌توانند انتظار این را داشته باشند که ۱۶ سال تحصیل کنند. الریانی که از برودر الهام گرفته است فرصتی عالی برای مردان و زنان جوان را می‌بیند تا دیدگاه‌شان را عوض کنند و کنترل آینده‌شان را در اختیار بگیرند. او به دنبال سرمایه رفت تا بتواند کار بنیاد تحصیل برای کار را در صنعا، پایتخت یمن، شروع کند و موفق شد طی یک هفته، ۵۰ هزار دلار جمع کند. مدت کوتاهی که طول کشید چنین مبلغی را جمع‌آوری کند حتی با استانداردهای بشردوستانه‌ی ما خیلی خوب است. اما صحبت از یمن است و یمن هیچ فرهنگ بشردوستانه‌ای ندارد که این دستاورد را چشم‌گیرتر می‌کند. یمن یکی از فقیرترین کشورهای منطقه است. اما زمانی که به افراد می‌گویید چرا دارید کاری را انجام می‌دهید، اتفاقات فوق‌العاده‌ای رخ می‌دهد.
در کل این منطقه، همه‌ی کسانی که در حال همکاری با این بنیاد هستند بر این

باورند که با آموزش مهارت‌های مورد نیاز به برادران و خواهران و پسران و دختران‌شان می‌توانند به آن‌ها کمک کنند تا مسیری را که فکر می‌کنند درون آن قرار گرفته‌اند تغییر دهند. تلاش می‌کنند تا به جوانان منطقه این باور را القا کنند که آینده روشن و پر از فرصت ست. و این کار را به‌خاطر برودر انجام نمی‌دهند، این کار را به‌خاطر خودشان انجام می‌دهند. به همین دلیل، بنیاد تحصیل برای کار دنیا را تغییر خواهد داد.
نقش برودر که در رأس بلندگو، در نقطه‌ی چرایی، نشسته الهام‌بخشی و ایجاد جنبش است. اما آن‌هایی که به باور او باور دارند تغییر واقعی را به وجود می‌آورند و به پیشرفت این جنبش کمک می‌کنند. هر شخصی، هر جایی که زندگی می‌کند و هر کاری که انجام می‌دهد و هر ملیتی که دارد، می‌تواند در این جنبش شریک باشد. این باور به احساس تعلق به این جنبش مربوط است. اگر بر این باورید که مسیر دیگری به غیر از مسیری که در آن قرار گرفته‌ایم وجود دارد و تمام کاری که باید بکنیم این است که به آن اشاره کنیم، از وب‌سایت efefoundation.org بازدید کنید و به این جنبش بپیوندید. برای تغییر دنیا، به حمایت تمام کسانی که به چنین چیزی باور دارند نیاز است.

۹. چرایی را بشناسید، چگونگی را بشناسید، سپس به سراغ چیستی بروید

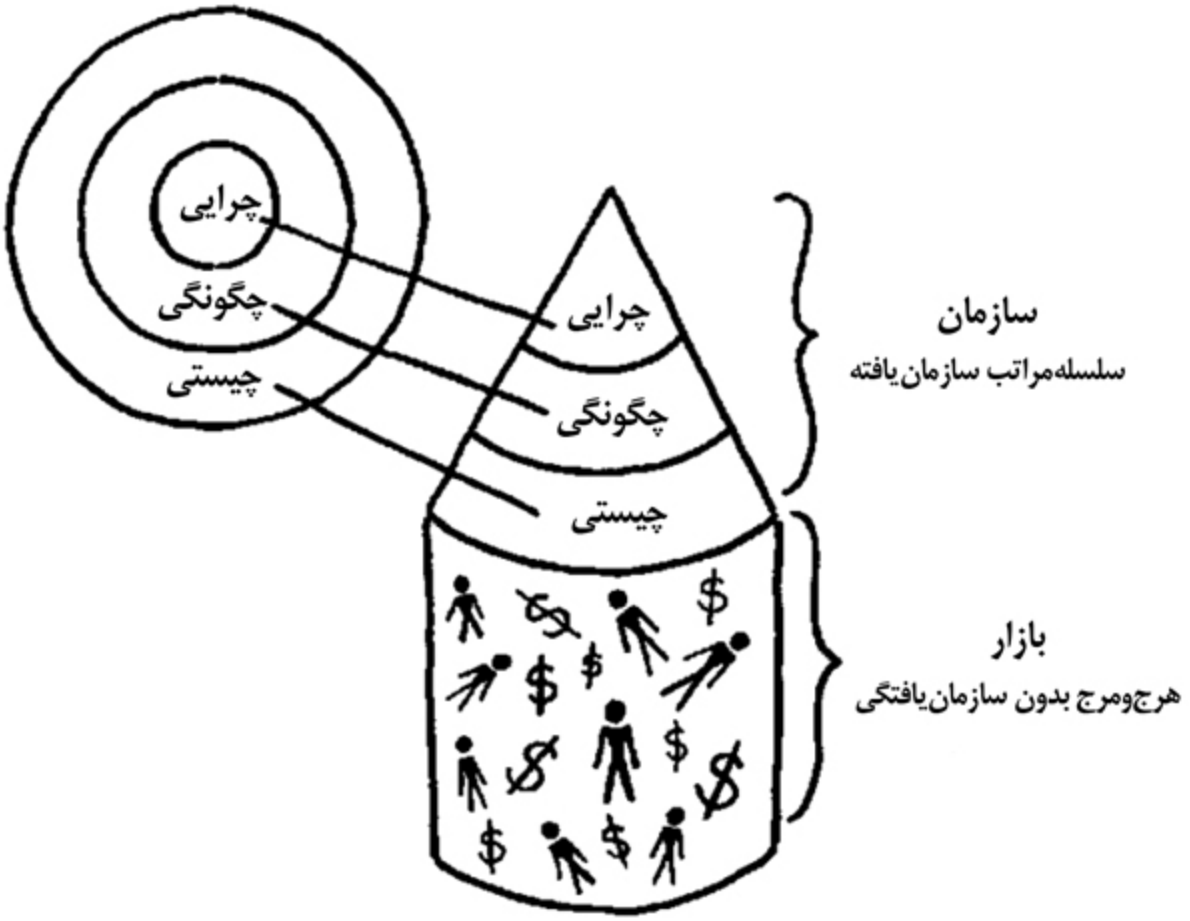
آن‌ها در یک صف یکی‌یکی و پشت سر هم مانند نظامی‌ها قدم برمی‌داشتند و داخل می‌شدند. هیچ حرفی زده نمی‌شد. هیچ‌کس به چشم‌های کسی نگاه نمی‌کرد. همه شبیه هم بودند. سرهای‌شان تراشیده و لباس‌های‌شان خاکستری و پاره بود. چکمه‌های‌شان خاکی بود. یکی‌یکی، وارد اتاق بزرگ غارمانندی شدند که شبیه آشیانه‌ی هواپیما در فیلم‌های علمی تخیلی بود و آن‌جا را پر کردند. تنها رنگی که به چشم می‌خورد خاکستری بود. دیوارها خاکستری بودند. گردوغبار و دودی که فضا را پر کرده بود حتی هوا را خاکستری نشان می‌داد.
صدها، یا شاید هزاران نفر از این افراد مرتب و منظم روی نیمکت‌های مشخص نشستند. ردیف پشت ردیف پشت ردیف. دریایی از هارمونی خاکستری. همه‌ی آن‌ها فیلم یک سخنرانی بزرگ را در صفحه نمایشی که روبه‌روی‌شان کل دیوار را پوشانده بود تماشا می‌کردند. آن سخنران در حال صحبت درباره‌ی اصول اعتقادی و شعارهای توخالی بود، با افتخار اظهار می‌کرد که آن‌ها تحت کنترل کامل قرار دارند. آن‌ها به کمال رسیده بودند، از هر بلایی دور بودند. یا این‌طور فکر می‌کردند.
زنی تنها با موهای طلایی از یکی از تونل‌هایی که به آن پناهگاه غارمانند می‌رسید، پایین می‌رفت. شلوار قرمز روشن و تی‌شرت سفید نازکی پوشیده بود. رنگ پوست و رنگ لباسش، مثل یک فانوس دریایی، در آن هوای خاکستری می‌درخشید. نیروهای امنیتی به دنبالش بودند، با پتک به صفحه نمایش کوبید و نابودش کرد. این برای وضعیت موجود پایان خوبی نبود.
در ۲۲ ژانویه‌ی ۱۹۸۴، اپل کامپیوتر مکینتاش را، با تبلیغی که تا امروز هنوز هم مشهور است، وارد بازار کرد. در این تبلیغ، صحنه‌ای اورولی(۱۲۵) از حکومتی دیکتاتوری نمایش داده می‌شود که روی جمعیت کنترل دارد و قول می‌دهد که «۱۹۸۴ شبیه ۱۹۸۴ نخواهد بود» ولی این تبلیغ خیلی بیشتر از یک تبلیغ بود. درباره‌ی امکانات و مزایای یک محصول جدید نبود. درباره‌ی «ارزش پیشنهادی متمایزکننده» نبود. بیانیه‌ای رسمی برای تمام اهداف و مقاصد اپل بود. قطعه‌ی شاعرانه‌ای برای چرایی اپل بود، فیلمی بود از فردی که در برابر وضعیت موجود طغیان می‌کند و جرقه‌ی انقلابی را می‌زند. اگرچه محصولات‌شان تغییر کرده و مد نیز تغییر کرده، این تبلیغ امروز هم مثل بیست‌وپنج سال پیش که اولین بار پخش شد، سنخیتش را از دست نداده است. به‌خاطر اینکه چرایی هرگز تغییر نمی‌کند. آنچه انجام می‌دهید می‌تواند با گذر زمان تغییر کند، ولی اینکه چرا آن کار را انجام می‌دهید هرگز تغییر

نمی‌کند.
این تبلیغ یکی از چیزهای زیادی است که این شرکت طی این سال‌ها انجام داده یا گفته تا به جهان بیرون نشان بدهد یا بگوید باورشان چیست. همه‌ی تبلیغ‌ها و اطلاع‌رسانی‌های اپل، محصولات‌شان، شرکای‌شان، بسته‌بندی‌شان، طراحی فروشگاه‌شان، همه‌ی این‌ها چیزهایی برای چرایی اپل است؛ شاهد مثالی از اینکه آن‌ها به‌طور فعال تفکر موجود را به چالش می‌کشند تا به افراد قدرت بدهند. تا به حال متوجه شده‌اید که در تبلیغات‌شان هرگز گروه‌هایی را نشان نمی‌دهند که در حال لذت بردن از محصولات‌شان هستند؟ همیشه افراد به‌صورت تکی هستند. در کمپین‌شان به نام «متفاوت فکر کن»، افرادی را نشان دادند که متفاوت فکر می‌کردند، گروه نشان ندادند. همیشه افراد تکی بودند. و وقتی اپل به ما می‌گوید «متفاوت فکر کن»، فقط خودشان را توصیف نمی‌کنند. این تبلیغات تصاویری از پابلو پیکاسو، مارتا گراهام، جیم هنسون، آلفرد هیچکاک(۱۲۶) و خیلی‌های دیگر را، با شعار «متفاوت فکر کن» در بالا سمت راست صفحه، نشان می‌دادند. اپل به دلیل ایجاد ارتباط بین خودش و افراد طغیان‌گر سرشناس، نمود روحیه‌ی طغیان‌گری به حساب نمی‌آید. در واقع، آن‌ها افراد طغیان‌گر سرشناس را انتخاب کردند، چون نمود همان روحیه‌ی طغیان‌گری مدنظر اپل بودند. چرایی قبل از راه‌حل خلاقانه وارد تبلیغات شد. حتی یک تبلیغات هم نشان ندادند که در آن از گروه استفاده کرده باشند. این تصادفی نیست. قدرت بخشیدن به روح فردی چرایی وجود اپل است. اپل چرایش را می‌شناسد و لذا ما هم می‌شناسیم. با آن‌ها موافق باشیم یا نه، می‌دانیم به چه چیز باور دارند، زیرا خودشان آن را به ما می‌گویند.

واضح صحبت کنید تا به‌روشنی درک‌تان کنند

هر سازمانی با مخروط که نمای سه‌بعدی دایره‌ی طلایی است، نشان داده می‌شود. این سیستم سازمان‌یافته بالای سیستم دیگری قرار می‌گیرد: بازار. بازار از همه‌ی مشتری‌ها و مشتری‌های بالقوه، مطبوعات، سهامداران، رقبا، تأمین‌کننده‌ها و همه‌ی پول موجود ساخته شده است. این سیستم از نظر ذاتی پرهرج‌ومرج و بی‌نظم است. تنها ارتباطی که سیستم سازمان‌یافته با سیستم بی‌نظم دارد در قاعده‌ی مخروط یعنی در سطح چیستی است. هر حرفی که سازمان می‌زند یا هر کاری انجام می‌دهد چشم‌انداز رهبر سازمان را به گوش دنیای بیرون می‌رساند. همه‌ی محصولات و خدماتی که شرکت می‌فروشد، همه‌ی بازاریابی و تبلیغات، همه‌ی ارتباطات با جهان بیرون این پیام را مخابره می‌کند. اگر افراد چیستی کارتان را نمی‌خرند، چرایی آن را می‌خرند و اگر همه‌ی چیزهایی که در سطح چیستی اتفاق می‌افتند، نتوانند به

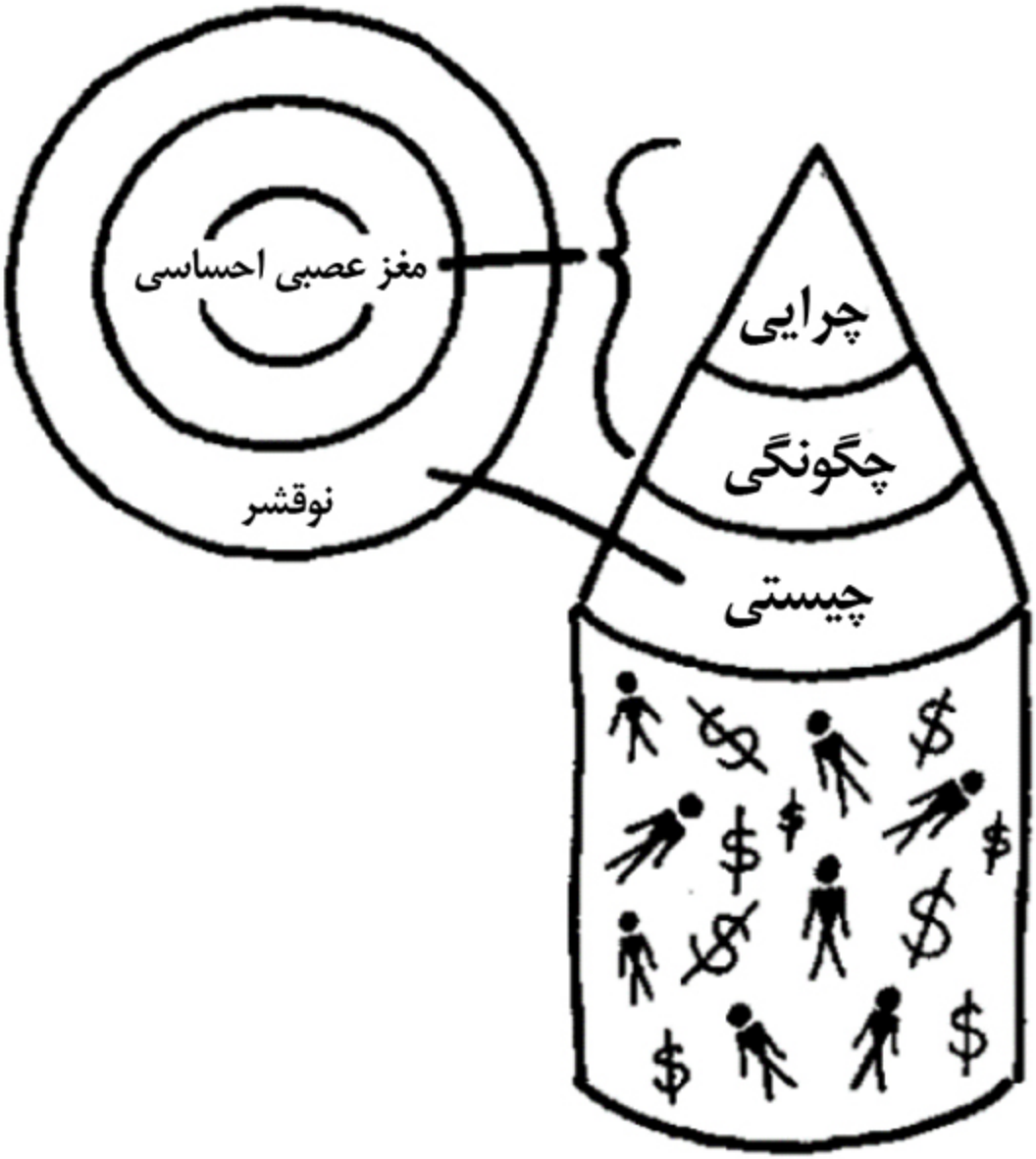
وضوح چرایی شرکت را نشان بدهند، پس قابلیت الهام بخشی بسیار پیچیده و بغرنج می‌شود.
وقتی شرکتی کوچک است، این مسأله مشکل نیست چون مؤسس شرکت تماس مستقیم زیادی با جهان بیرون دارد. شاید افراد با شخصیت چگونه تعدادشان کم باشد و مؤسس بیشتر تصمیم‌های بزرگ را خودش بگیرد. در واقع مؤسس یا رهبر بیرون می‌رود و با مشتری‌ها صحبت می‌کند، محصول را می‌فروشد و اگر نه همه‌ی آن‌ها، ولی بیشتر کارکنان را استخدام می‌کند. ولی وقتی شرکت رشد می‌کند، سیستم‌ها و فرآیندها اضافه شده و افراد دیگری به شرکت ملحق می‌شوند. هدفی که در یک نفر وجود داشت به‌آرامی به شکل سازمانی ساختاریافته در می‌آید و مخروط کم‌کم شکل می‌گیرد. همین‌طور که شرکت رشد می‌کند، نقش رهبر تغییر می‌کند. او دیگر بلندترین صدایی نخواهد بود که از بلندگو به گوش می‌رسد، بلکه به منبع پیامی تبدیل خواهد شد که قرار است از طریق بلندگو اعلام شود.



وقتی شرکتی کوچک است، حول شخصیت مؤسس آن می‌چرخد. در این بحثی نیست که شخصیت مؤسس شخصیت شرکت است. پس چرا فکر می‌کنیم فقط به این دلیل همه چیز تغییر می‌کند که یک شرکت موفق است؟ فرق استیو جابز با شرکت اپل چیست؟ هیچ‌چیز. شخصیت ریچارد برنسون با شخصیت شرکت ویرجین چه فرقی دارد؟ هیچ‌چیز. وقتی شرکتی رشد می‌کند، شغل مدیر عامل این است که به چرایی شرکت شخصیت بدهد. تا از آن بیرون بیاید. تا درباره‌اش حرف کند. درباره‌اش سخنرانی کند. تا نماد باورهای شرکت باشد. باورها مقصود و منظور شرکت‌اند و آنچه شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد صدای آن‌هاست. مانند مارتین لوتر کینگ و جنبش اجتماعی‌اش، شغل رهبر دیگر این نیست که همه‌ی معامله‌ها را انجام بدهد؛ بلکه باید الهام‌بخش باشد.

وقتی سازمان رشد می‌کند، رهبر به‌طور فیزیکی حذف می‌شود، دورتر و دورتر از آنچه شرکت انجام می‌دهد و حتی دورتر از بازار بیرون. عاشق این هستم از مدیران عامل بپرسم بزرگ‌ترین اولویت‌شان چیست، و بسته به اندازه یا ساختار شرکت‌شان، به‌طور کلی یکی از این دو پاسخ را می‌گیرم: مشتری‌ها و سهامدارها. متأسفانه، دیگر تعداد مدیران عامل شرکت‌هایی با اندازه معقول، که تماس روزانه با مشتری‌های‌شان داشته باشند خیلی زیاد نیست. و مشتری‌ها و سهامدارها هر دو در دنیای پرهرج‌ومرج بازار در خارج از سازمان هستند. همان‌طور که مخروط نشان می‌دهد، شغل مدیر عامل، مسئولیت رهبر، تمرکز بر بازار بیرون نیست، تمرکز بر لایه‌ای است که زیر چرایی قرار دارد: چگونگی. رهبر باید مطمئن شود افرادی در تیم وجود دارند که به باورشان ایمان دارند و می‌دانند چگونه آن را بسازند. افرادی که چگونگی انجام کار را مشخص می‌کنند مسئول درک چرایی هستند و باید هر روز سر کار باشند تا سیستم‌ها را توسعه بدهند و افرادی را استخدام کنند که در نهایت مسئول تحقق چرایی انجام کارند. عموم کارمندان مسئول‌اند تا در هر حرفی که شرکت می‌زند و هر کاری که می‌کند، چرایی را به دنیای بیرون نشان دهند. مشکل این است که آن‌ها به وضوح قابلیت انجام آن کار را دارند یا نه.

زیست‌شناسی دایره‌ی طلایی را به یاد بیاورید. چرایی در بخشی از مغز وجود دارد که احساسات و تصمیم‌گیری را کنترل می‌کند، ولی زبان را نه. چیستی در بخشی از مغز وجود دارد که تفکر منطقی و زبان را کنترل می‌کند. مقایسه‌ی زیست‌شناسی مغز با تفسیر سه‌بعدی از دایره‌ی طلایی بینش عمیقی را آشکار می‌کند.



رهبری که در رأس سازمان می‌نشیند الهام‌بخش است، نماد دلیل کاری که انجام می‌دهیم. چرایی و چگونگی نشان‌دهنده‌ی سیستم عصبی احساسی مغزند. آنچه شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد نشان‌دهنده‌ی تفکر منطقی و زبان از بخش نوقشر مغز است. درست همان‌طور که برای افراد سخت است درباره‌ی احساسات‌شان صحبت کنند، مثل کسانی که تلاش می‌کنند توضیح بدهند چرا عاشق همسرشان هستند، به همان اندازه برای سازمان هم سخت است که چرایی کارش را توضیح دهد. بخشی از مغز که احساسات و بخشی از مغزِ که زبان را کنترل می‌کند مشابه نیستند. با توجه به اینکه این

مخروط صرفاً تفسیری سه‌بعدی از دایره‌ی طلایی است، که به‌شدت مبتنی بر زیست‌شناسی تصمیم‌گیری انسان است، منطق حکم می‌کند که سازمان‌ها، با هر اندازه‌ای، برای انتقال واضح چرایی خود دچار مشکل‌اند. به زبان تجاری، یعنی تلاش برای رساندن «ارزش پیشنهادی متمایزکننده‌شان» به گوش مشتری کار واقعاً سختی است.
بی‌پرده می‌گویم، مشکلی که بسیاری از شرکت‌ها برای متمایز ساختن یا انتقال ارزش حقیقی‌شان به دنیای بیرونی دارند، مشکلی تجاری نیست، یک مشکل زیست‌شناسی است. درست شبیه انسانی که تقلا می‌کند هیجاناتش را در قالب کلمات بیان کند، ما به استعاره، تصویر و قیاس تکیه می‌کنیم تا بگوییم چه احساسی داریم. در نبود زبان مناسب برای در میان گذاشتن هیجان‌های عمیق، هدف، دلیل یا عقیده‌مان، داستان تعریف می‌کنیم. از نمادها استفاده می‌کنیم. برای کسانی که به باورهای ما معتقدند، چیزهای ملموسی خلق می‌کنیم تا به آن‌ها اشاره کنیم و بگوییم: «به این دلیل الهام گرفتم». اگر این کار درست انجام شود، آن چیزی است که بازاریابی، برندسازی و محصولات و خدمات به آن تبدیل می‌شوند؛ راهی برای سازمان‌ها تا پیام‌شان را به گوش جهان بیرون برسانند. پیام‌تان را به‌روشنی برسانید، آن‌گاه درک‌تان خواهند کرد.

۱۰. بیشتر گوش کنید تا اینکه حرف بزنید

مارتین لوتر کینگ، مردی که نماد تمام جنبش‌های حقوق مدنی است، سخنرانی معروفش به نام «رؤیایی دارم» را در مقابل نماد دیگری ایراد کرد: بنای یادبود لینکلن، مانند کینگ، لینکلن برای همه نمادی از ارزشی است که آمریکا برای آزادی قائل است. جوامع بزرگ اهمیت نمادها را راهی برای تقویت ارزش‌ها و تحقق باورهای‌شان می‌دانند. دیکتاتورها نیز به‌خوبی از اهمیت نمادها آگاه‌اند. ولی در مورد آن‌ها، شخص خودشان یک نماد است، نه باوری بزرگ‌تر. نمادها به ما کمک می‌کنند تا چیزهای ناملموس را به چیزهایی ملموس تبدیل کنیم. و معنای نمادها فقط به این دلیل است که ما به آن‌ها معنا می‌دهیم. آن معنی در ذهن ما زندگی می‌کند، نه در خود آن نماد. فقط زمانی که هدف، دلیل یا باور روشن باشد، نماد می‌تواند قدرت زیادی داشته باشد.
برای مثال، پرچم هر کشوری چیزی بیشتر از نماد باورها و ارزش‌های یک ملت نیست و ما پرچم‌مان را به میدان نبرد می‌بریم. این قدرت مهمی است. تا به حال به پرچم آمریکا که روی بازوی راست سربازها قرار گرفته توجه کرده‌اید؟ وارونه است. اشتباهی رخ نداده، با منظور خاصی این‌طور طراحی شده است. وقتی ارتشی به سوی جنگ می‌تازد، اگر از سمت راست به پرچمی که در حال اهتزاز است نگاه کنید، به نظر می‌رسد که برعکس است، اگر پرچم را روی شانه‌ی راست سرباز می‌چسباندند، انگار که سرباز در حال عقب‌نشینی است.
پرچم‌مان حاوی معنای زیادی است که برخی تلاش داشتند برای منع بی‌حرمتی‌اش قانون تصویب کنند. این میهن‌پرستان قصد محافظت از پارچه‌ای را که پرچم از آن دوخته می‌شوند ندارند. قانون‌هایی که آن‌ها پیشنهاد کردند ربطی به تخریب اموال ندارد. هدف‌شان محافظت از معنایی است که این نماد ارائه می‌کند: چرایی. در قوانین طرح‌شده، سعی بر این بود تا از مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای غیرملموس، به‌وسیله‌ی محافظت از نماد آن ارزش‌ها و باورها محافظت شود. دادگاه عالی این قوانین را نپذیرفت، ولی منجر به اختلاف‌نظر و بحث و گفت‌وگوهای احساسی شد. آن‌ها اشتیاق‌مان برای آزادی بیان را با اشتیاق‌مان برای حافظت از نماد آن آزادی در گود مبارزه قرار دادند.
رونالد ریگان، ارتباط‌برقرارکننده‌ی بزرگ، به‌خوبی قدرت نمادها را می‌دانست. در سال ۱۹۸۲، اولین رئیس‌جمهوری بود که «قهرمانی» را دعوت کرد تا در طول اولین سخنرانی‌اش برای اعضای کنگره‌ی ایالات متحده، در آن‌جا بنشیند، سنتی که از آن زمان هر سال انجام شده است. ریگان که یک

خوش‌بین به تمام معنا بود، به‌جای اینکه فقط درباره‌ی ارزش‌ها صحبت کند، ارزش نمادسازی ارزش‌های آمریکا را می‌دانست. مهمانش، که کنار بانوی اول کشور نشسته بود، لِنی اسکوتنیک(۱۲۷) بود، یکی از کارمندان دولت که چند روز قبلش، برای نجات زنی به درون رودخانه‌ی یخ‌زده‌ی پوتومک شیرجه زده بود. آن زن از هلیکوپتری پایین افتاده بود که تلاش می‌کرد او را بعد از سقوط هواپیمای خطوط هوایی فلوریدا در رودخانه نجات دهد. ریگان تلاش می‌کرد موضوع مهمی را بیان کند، اینکه دو صد گفته چون نیم‌کردار نیست. بعد از اینکه داستان اسکوتنیک را گفت، عنوان کرد: «به هیچ‌کس اجازه ندهید بگوید دیگر خبری از بهترین روزهای آمریکا نیست، که روح آمریکایی درهم شکسته است. در زندگی‌مان خیلی بیشتر از این‌ها پیروزی آمریکا را دیده‌ایم که الآن از باور به آن دست برداریم». اسکوتنیک به نمادی از شجاعت برای ریگان تبدیل شد.

بیشتر شرکت‌ها لوگو دارند، ولی تعداد کمی از آن‌ها قادرند آن لوگوها را به نمادهایی معنادار تبدیل کنند. زیرا بیشتر شرکت‌ها در انتقال باورشان خوب عمل نمی‌کنند، پس به این نتیجه می‌رسیم که بیشتر لوگوها معنایی ندارند. در بهترین حالت، تصویری ارائه می‌دهند تا شرکت و محصولاتش را نشان بدهد. نماد نمی‌تواند هیچ معنای قابل‌توجهی داشته باشد تا زمانی که بدانیم چرا به وجود آمده است. چرایی‌اش باید بزرگ‌تر از این باشد که صرفاً نمادی برای شناسایی شرکت باشد. بدون اینکه چرایی‌اش شفاف باشد، یک لوگو فقط یک لوگو است.

اینکه بگوییم لوگو نشان‌دهنده‌ی کیفیت، خدمات، نوآوری و غیره است فقط وضعیتش را به‌عنوان یک لوگو تقویت می‌کند. این ویژگی‌های کیفی درباره‌ی شرکت هستند نه درباره‌ی علت وجودی‌اش. دیکتاتورها را فراموش نکنید. آن‌ها قدرت نمادها را می‌فهمند، به‌جز اینکه آن نماد خودشان هستند. شرکت‌های زیادی نیز مثل دیکتاتورها عمل می‌کنند، همه‌چیز درباره‌ی آن‌ها و خواسته‌ی آن‌هاست. به ما می‌گویند چه کار کنیم، به ما می‌گویند به چه چیز نیاز داریم، به ما می‌گویند پاسخ‌ها را دارند، ولی به ما الهام نمی‌بخشند و وفاداری‌مان را نمی‌خواهند. برای اینکه این قیاس را یک قدم جلوتر ببریم، باید بگویم که دیکتاتورها قدرت‌شان را از طریق ترس، پاداش و هر دوز و کلک دیگری که به فکرشان می‌رسد به دست می‌آورند. افراد دیکتاتورها را دنبال می‌کنند نه به این دلیل که می‌خواهند، به دلیل اینکه مجبورند. برای اینکه شرکت‌ها به‌عنوان رهبرانی بزرگ دیده شوند و نه دیکتاتور، همه‌ی نمادهای‌شان، شامل لوگوها، باید نشان‌دهنده‌ی چیزی باشند که همه بتوانیم باورش کنیم. چیزی که همه بتوانیم حمایتش کنیم. که مستلزم شفافیت، نظم و ثبات‌قدم می‌خواهد.

برای اینکه لوگو به نماد تبدیل شود، باید به افراد الهام ببخشیم که از آن لوگو،

برای معرفی هویت‌شان استفاده کنند. لوگوی برندهای طراحی لباس بدیهی‌ترین مثال از این قضیه هستند. افراد از آن‌ها استفاده می‌کنند تا جایگاه‌شان را نشان بدهند. ولی بیشتر آن‌ها تا حدی در آنچه نمادسازی می‌کنند کلی عمل می‌کنند. مثال بهتر این قضیه هارلی-دیویدسن است.
افرادی هستند که لوگوی هارلی دیویدسن را بدن‌شان خال‌کوبی می‌کنند. این احمقانه است. آن‌ها لوگوی شرکت را روی پوست‌شان خال‌کوبی کرده‌اند. برخی از آن‌ها حتی موتور هارلی-دیویدسون هم ندارند! چرا آدم‌های منطقی لوگوی شرکتی را روی بدن‌شان خال‌کوبی می‌کنند؟ دلیلش ساده است. بعد از سال‌ها شفافیت درباره‌ی باورهای‌شان، بعد از سال‌ها منظم بودن درباره‌ی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول راهنما و بعد از سال‌ها ثبات‌قدم درباره‌ی هر چیزی که می‌گویند و انجام می‌دهند، لوگوی‌شان به نماد تبدیل شده است. آن لوگو دیگر فقط یک شرکت و محصولاتش را نشان نمی‌دهد؛ نماد یک باور است.
در واقع، بیشتر افرادی که لوگوی هارلی-دیویدسن را روی بدن‌های‌شان خال‌کوبی کرده‌اند نمی‌دانند قیمت سهام این شرکت چقدر است. آن‌ها درباره‌ی مدیرانی که هفته‌ی قبل عوض شدند چیزی نمی‌دانند. آن نماد دیگر مربوط به هارلی نیست. لوگو حامل تمام ارزش‌های فرد است. نماد دیگر مربوط به هارلی نیست، درباره‌ی آن‌هاست. رندی فولر(۱۲۸)، عضو سابق نیروی دریایی آمریکا و مدیر کل کنونی یکی از نمایندگی‌های هارلی-دیویدسن در کالیفرنیا، با افتخار خال بزرگی از هارلی را روی بازوی چپش کوبیده است. او می‌گوید: «این نماد نمایانگر هویتم است. بیشتر از آن، داد می‌زنه که من یه آمریکایی‌ام». مشتری و شرکت الآن یک روح در دو بدن هستند. معنای هارلی-دیویدسن در زندگی مردم ارزش دارد، زیرا برای کسانی که به چرایی هارلی باور دارند کمک می‌کند معنای زندگی‌شان را تعریف کنند.
به‌خاطر شفافیت، نظم و ثبات‌قدم هارلی، خیلی‌ها می‌دانند آن نماد چه معنایی دارد، حتی اگر حرفی نزنید. به همین دلیل وقتی شخصی با خال بزرگی از هارلی روی بازویش وارد جایی می‌شود، یک قدم به عقب می‌رویم و برایش جا باز می‌کنیم. این نماد خیلی معنادار شده است، در واقع، آن دوازده درصددرآمد هارلی-دیویدسن فقط از طریق بازارپردازی(۱۲۹) است که نکته‌ی قابل‌توجهی است.
اگرچه این فقط لوگوها نیستند که می‌توانند نقش نماد را داشته باشند. نمادها نمود ملموسی از مجموعه‌ی شفافی از ارزش‌ها و باورها هستند. انگشت جوهری نماد شروعی جدید برای عراقی‌ها بود. اتوبوس دوطبقه‌ی لندن یا کلاه گاوچران، هر دو نمادهای فرهنگ‌های ملی هستند. ولی نمادهای ملی ساده‌اند، زیرا بیشتر ملت‌ها درک واضحی از فرهنگ دارند که طی چند نسل تکرار و تقویت شده است. این شرکت یا سازمان نیست که تصمیم می‌گیرد

معنای نماد چیست، گروهی که در خارج سازمان در فضای پرهرج‌ومرج بازار به صحبت‌های شما گوش می‌کند تصمیم می‌گیرند. اگر افراد خارج سازمان بر اساس آنچه می‌بینند و می‌شنوند، می‌توانند به‌طور شفاف و یک‌صدا بگویند سازمان چه باورهایی دارد، پس فقط آن زمان است که نماد می‌تواند شروع به معنادار شدن کند. این واقعی‌ترین آزمایش برای این است که ببینیم پیام‌تان چقدر مؤثر تولید شده است

به تبلیغ «۱۹۸۴» اپل در ابتدای فصل ۹ برگردیم. برای کسانی که آن را دیده‌اند، آیا باعث می‌شود درباره‌ی اپل و محصولاتش فکر کنید یا اینکه فقط حال و هوای این تبلیغ را دوست دارید؟ یا جمله‌ی «متفاوت فکر کنید» با شما حرف می‌زند؟

اگر مشتری کامپیوتر مک باشید، احتمالاً این تبلیغ را دوست داشتید؛ شاید حتی وقتی نگاهش می‌کنید، به شما تلنگر می‌زند (آزمایشی نتیجه‌بخش که چرایی تولید یک محصول، با تمام وجود و احساس‌تان ارتباط برقرار می‌کند). در واقع، این تبلیغ، بعد از اینکه فهمیدید برای اپل است، شاید تصمیم‌تان برای خرید کامپیوتر مک را چه برای بار اول چه برای بار دهم تقویت کرده باشد. این پیام بازرگانی، مثل همه‌ی تبلیغات اپل، یکی از چیزهایی است که اپل گفته یا انجام داده که باورشان را تقویت می‌کند. لحظه‌لحظه‌اش با باور روشنی، که می‌دانیم جزئی از وجودشان است، مطابقت دارد. و اگر این پیام بازرگانی با شما حرف می‌زند و هنوز یکی از عاشقان اپل نیستید، این احتمال وجود دارد که هنوز از ایده‌ی متفاوت فکر کردن خوش‌تان بیاید. پیام آن تبلیغ یکی از کارهایی است که اپل انجام می‌دهد تا داستانش را بگوید. یکی از چیزها برای چرایی‌اش است. یک نماد است. به همین دلایل، از یک جایی از تبلیغ به خودمان می‌گوییم: «این تبلیغ واقعاً داره باهام حرف می‌زنه». در واقع فقط با شما حرف نمی‌زند، با میلیون‌ها نفری که تبلیغ را می‌بینند حرف می‌زند. وقتی می‌گوییم انگار «داره باهام حرف می‌زنه»، منظورمان واقعاً این است که در میان این همه هجمه‌ی تبلیغاتی و سروصدا، می‌توانم صدایش را بشنوم. می‌توانم بشنوم و گوش می‌کنم. این به معنای پیامی است که از بلندگو بیرون می‌آید تا در ذهن افراد طنین‌انداز شود.

هر چیزی که از اصل پیام بیرون می‌آید در حکم راهی برای سازمان است تا باورش را بیان کند. آنچه شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد ابزاری‌اند که به‌وسیله‌ی آن‌ها حرفش را می‌زند. بسیاری از شرکت‌ها بیش از حد معمول به محصولات یا خدمات‌شان می‌پردازند زیرا آن‌ها برای‌شان درآمدزایی می‌کنند. ولی موارد زیادی در اصل پیام وجود دارند که در صحبت با جهان بیرون، نقشی برابر بازی می‌کنند. اگرچه محصولات موجب فروش می‌شوند، به‌تنهایی نمی‌توانند وفاداری ایجاد کنند. در واقع، شرکت می‌تواند بین مردمی وفاداری ایجاد کند که حتی مشتری‌هایش نیستند. به‌شخصه خیلی قبل از اینکه

یکی از محصولات اپل را بخرم، به طرفداری از اپل حرف زده‌ام. و درباره‌ی یکی از برندهای کامپیوتر خانگی، حتی وقتی سال‌ها بود محصولات‌شان را می‌خریدم، حرف‌های ناامیدکننده‌ای زده‌ام.
شفافیت، نظم و ثبات‌قدم اپل (توانایی‌شان در ساخت پیامی که شفاف و رساست و نه توانایی‌شان در شرکت‌سازی)، به آن‌ها این توانایی را داده که چنین وفاداری‌ای را به وجود بیاورند. آن‌ها متهم به داشتن دنبال‌کنندگانی فرقه‌مانند هستند. آن‌هایی که درون شرکت کار می‌کنند اغلب به‌عنوان دنبال‌کننده‌ی «فرقه‌ی استیو» متهم می‌شوند. همه‌ی این تعریف و تمجید یا توهین‌ها نشان می‌دهند که سایرین اهداف را گرفته و مال خود کرده‌اند. کارشناسانی که محصولات و بازاریابی آن‌ها را «سبک زندگی» می‌دانند بر این دیدگاه مهر تأیید می‌زنند که عاشقان محصولات اپل دارند از چیزی که اپل انجام می‌دهد استفاده می‌کنند تا هویت شخصی‌شان را نشان بدهند. ما آن را «بازاریابی سبک زندگی» می‌نامیم، زیرا افراد محصولات تبلیغ‌شده را وارد سبک زندگی‌شان کرده‌اند. اپل، با کارآمدی بالا، پیامی کاملاً شفاف ساخت، از «قانون انتشار» استفاده کرد و سایرین را دعوت کرد تا برای نشر مژده‌ای خوب کمک کنند. نه برای شرکت، بلکه برای خودشان.
حتی کارهای ترویجی و مشارکت‌شان آینه‌ی تمام‌نمای باورشان است. در سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴، اپل یک کار ترویجی برای آی‌تونز با همکاری پپسی انجام داد، شعار پپسی این بود: «انتخابِ نسل آینده». این احساس به وجود آمد که اپل با پپسی، اولین شرکتی که کوکاکولا، نماد وضع وجود در صنعت نوشیدنی، را به چالش کشیده، معامله‌ای انجام می‌دهد. هر کاری که اپل انجام می‌دهد و هر حرفی که می‌زند آینه‌ی تمام‌نمای باورشان است. در این کتاب مثال‌های فراوانی از اپل زدم چون که اپل در چگونگی انجام کارهایش بسیار منظم است و در چیزی که انجام می‌دهد بسیار ثابت‌قدم است، عاشقش باشیم یا از آن بدمان بیاید، همه‌ی ما احساسی از چرایی‌شان داریم. می‌دانیم باورشان چیست.
بیشتر ما کتاب‌هایی درباره‌ی اپل نخوانده‌ایم. شخصیت استیو جابز را نمی‌شناسیم. در مراکز کار اپل نگشته‌ایم تا فرهنگ‌شان را بدانیم. شفافیتی که از باورهای اپل داریم فقط از یک مکان می‌آید: اپل. مردم چیستی کارتان را نمی‌خرند، آن‌ها چرایی انجام آن را می‌خرند و اپل فقط حرف‌هایی می‌زند و کارهایی می‌کند که به آن‌ها باور دارد. اگر چیزی که انجام می‌دهید آینه‌ی تمام‌نمایی از باورتان نیست، پس هیچ‌کس نخواهد دانست چرایی کارتان چیست و مجبورید در قیمت، خدمات، کیفیت، امکانات و مزایا، یعنی چیزهایی کالایی، رقابت کنید. اپل پیام شفاف و رسایی دارد و به‌شدت در رساندن پیام داستانش به گوش دیگران خوب است.

به منظور بهبود چیستی و چگونگی کارمان، همواره نگاه می‌کنیم ببینیم دیگران چه کار می‌کنند. در همایش‌ها شرکت می‌کنیم، کتاب می‌خوانیم، با دوستان و همکاران صحبت می‌کنیم تا نظر و توصیه‌ی آن‌ها را بشنویم و گاهی اوقات خودمان هم نیز مشاوره می‌دهیم. به دنبال درک بهروش‌های دیگران هستیم تا کمک کنند به مسیر درست هدایت شویم. ولی این فرض نادرستی است که آنچه به درد یک سازمان می‌خورد، به درد دیگری هم بخورد. حتی اگر صنعت، اندازه و شرایط بازارشان مشابه باشد، این مفهوم که «اگر برای اونا خوبه، برای مام خوبه» صحیح نیست.
شرکتی با فرهنگی فوق‌العاده می‌شناسم. کارکنانش می‌گفتند عاشق این هستند که همه‌ی اتاق‌های کنفرانس میز پینگ‌پونگ دارند. این یعنی اگر در همه‌ی اتاق‌های کنفرانس‌تان میز پینگ‌پونگ بگذارید، فرهنگ‌تان بهبود می‌یابد؟ البته که نه. ولی این مثالی از «بهروش‌ها» است. اینکه چیستی و چگونگی سازمان‌های کارآمد ذاتاً برای شما هم کار خواهد کرد صحیح نیست. مانند فِراری و هوندا، چیزی که برای یک شرکت خوب است، لزوماً برای دیگری خوب نیست. به عبارت ساده‌تر، بهروش‌ها همیشه بهترین نیستند.
فقط چیستی یا چگونگی کارها مهم نیست؛ مهم‌تر این است که این دو با چرایی انجام کارتان مطابقت داشته باشند. فقط در این صورت است که واقعاً روش‌های‌تان بهترین خواهند بود. نگاه کردن به دیگران برای اینکه یاد بگیرید چه کاری انجام می‌دهند ذاتاً اشتباه نیست، مشکل این است که بدانید کدام روش یا نظر را دنبال کنید. خوشبختانه با انجام آزمایشی ساده می‌توانید بفهمید دقیقاً کدام چیستی و چگونگی برای شما مناسب است. نام این آزمایش به‌اصطلاح «آزمایش کرفس» است.
تصور کنید به مهمانی شام می‌روید و یک نفر پیش شما می‌آید و می‌گوید: «می‌دونی توی سازمانت به چی نیاز داری؟ اسمارتیز اِم‌آندِام([۱۳۰]). اگر توی شرکتت از ام‌اندام استفاده نمی‌کنی، فرصت پول درآوردن رو از دست می‌دی».
شخص دیگری می‌آید و می‌گوید: «می‌دونی به چی نیاز داری؟ شیر برنج. داده‌ها نشون می‌ده که همه این روزها دارن شیر برنج می‌خرن. باید توی این وضعیت اقتصادی، شیر برنج بفروشی».
همان‌طور که کنار میز غذا ایستاده‌اید، شخص دیگری چند نصیحت حکیمانه می‌کند و می‌گوید: «بیسکویت اوریو([۱۳۱])، میلیون‌ها دلار به‌خاطر بیسکویت اوریو درآمد کسب کردیم. باید این کار رو انجام بدی».
شخص دیگری می‌آید و می‌گوید: «کرفس. باید بری سراغ کرفس».
همه‌ی این توصیه‌های عالی را از تمام این افراد بسیار موفق می‌گیرید. بعضی

از آن‌ها در همان صنعتی که شما فعالیت می‌کنید کار می‌کنند. بعضی از آن‌ها از شما موفق‌ترند. بعضی از آن‌ها به اشخاص دیگر توصیه‌های مشابهی کرده‌اند که به موفقیت‌های بزرگ ختم شده است. اکنون چه کار می‌کنید؟
به سوپرمارکت می‌روید و کرفس، شیر برنج، بیسکویت اوریو و اسمارتیز ام‌اندام می‌خرید. زمان زیادی را به گشتن میان قفسه‌های سوپرمارکت می‌گذرانید. پول زیادی خرج می‌کنید، زیرا کلی چیز می‌خرید. ولی ممکن است از برخی یا همه‌ی این محصولات ارزشی دریافت کنید یا نکنید؛ هیچ تضمینی وجود ندارد. بدتر اینکه، اگر بودجه‌تان محدود است، باید دوباره انتخاب‌های‌تان را کم کنید. پس کدام را انتخاب می‌کنید؟
ولی یک چیز حتمی است: وقتی با همه‌ی این اجناس در دست‌تان، کرفس، شیر برنج، بیسکویت اوریو و اسمارتیز ام‌اندام در صف سوپرمارکت ایستاده‌اید، هیچ‌کس نمی‌تواند ببیند باورتان چیست. کارهای‌تان قرار است شاهد مثال ملموسی از باورتان باشد، ولی شما همه‌چیز را خریده‌اید.
ولی اگر قبل از رفتن به سوپرمارکت چرایی کارتان را بشناسید چطور؟ اگر چرایی کارهای‌تان فقط انجام کارهای سالم باشد چطور؟ اگر انجام کارهایی باشد که برای بدن‌تان خوب است چطور؟ در این صورت، فقط شیر برنج و کرفس می‌خرید. این‌ها تنها محصولاتی‌اند که منطقی به نظر می‌رسند. منظور این نیست که سایر توصیه‌ها خوب نیستند، فقط به درد شما نمی‌خورند. توصیه‌های مناسبی نیستند.
با فیلتر کردن تصمیم‌های‌تان از طریق تعیین چرایی کارتان، زمان و پول کمتری در سوپرمارکت صرف می‌کنید، پس مزیت کارآمدی هم دارد. مطمئن‌اید که همه‌ی محصولاتی که خریده‌اید برای‌تان باارزش هستند. و مهم‌تر از همه، وقتی با محصولات‌تان در صف ایستاده‌اید، همه می‌توانند ببینند باورتان چیست. وقتی فقط کرفس و شیر برنج خریده‌اید، برای افرادی که از کنار شما رد می‌شوند باورتان بدیهی است. آن‌ها ممکن است به شما بگویند: «معلومه که دنبال سلامتی هستی». «منم همین احساسو دارم. ازتون یه سؤال دارم». تبریک می‌گویم. حال، با یک تصمیم درست، یک مشتری، یک کارمند، یک شریک یا شخصی که به مشورت نیاز دارد جذب کردید. همین که مطمئن باشید چیزی که انجام می‌دهید باورتان را اثبات می‌کند، پیدا کردن‌تان برای کسانی که باورشان مثل شماست آسان می‌شود. با موفقیت بر اساس چیزی که انجام می‌دهید، چرایی کارتان را منتقل کردید.
این مفهومی آرمان‌گرایانه است و در دنیای واقعی، این میزان از نظم و ترتیب همیشه ممکن نیست. درک می‌کنم که گاهی اوقات باید برای پرداخت صورت‌حساب‌ها یا کسب مزایای کوتاه‌مدت تصمیم‌های کوتاه‌مدت بگیریم. مشکلی نیست. آزمایش کرفس همچنان کاربرد دارد. اگر تکه‌ای کیک شکلاتی می‌خواهید، بفرمایید. تفاوت این است که، وقتی با چرایی کارتان شروع

می‌کنید، به‌خوبی می‌دانید که کیک شکلاتی یک تصمیم کوتاه‌مدت است که متناسب باورهای‌تان نیست. درگیر هیچ توهمی نیستید. می‌دانید که فقط آن را به منظور بالا رفتن کوتاه‌مدت انرژی‌تان می‌خورید و باید کمی بیشتر تلاش کنید تا از سیستم بدن‌تان خارج شود. کسب‌وکارهای بسیار زیادی را می‌بینم که یک فرصت را به چشم چیزی می‌بینند که آن‌ها را در مسیر شکوه و افتخار قرار می‌دهد، ولی با دیدن هر چیزی آن‌قدر مسیرشان را عوض می‌کنند که آن فرصت به هدر می‌رود. آن‌ها کیک شکلاتی را می‌بینند و نمی‌توانند مقاومت کنند. شروع کردن با چرایی نه تنها کمک می‌کند بدانید کدام نصیحت مناسب شماست تا دنبالش کنید، بلکه می‌دانید کدام تصمیم‌ها شما را از تعادل خارج می‌کنند. قطعاً می‌توانید اگر مجبور شدید، همان تصمیم‌ها را بگیرید، ولی نه خیلی زیاد، در غیر این صورت، در طول زمان، هیچ‌کس نخواهد فهمید باورتان چیست.

ولی این بهترین بخش کار است. به محض اینکه چرایی کار را به شما گفتم، فهمیدید که قرار است فقط کرفس و شیر برنج بخریم، حتی قبل از اینکه نتیجه‌ی آن را بخوانید. به محض اینکه به شما یک صافی دادم، به محض اینکه گفتم چرا، دقیقاً فهمیدید چه تصمیماتی گرفته می‌شود قبل از اینکه نتیجه‌ی آن را بگویم.

به این مقیاس گفته می‌شود.

با یک چرایی که به‌صورت شفاف در یک سازمان تعیین شده است، هر کسی در سازمان می‌تواند تصمیمی به شفافیت و دقت تصمیم مؤسس بگیرد. چرایی صافی شفافی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. هر تصمیمی برای استخدام، شراکت، استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها، همه باید «آزمایش کرفس» را بگذرانند.

هرچه کرفس بیشتری استفاده کنید، اعتماد بیشتری به دست می‌آورید

مارک روبین(۱۳۲) پدر خوبی است. زمان زیادی را با دو دخترش، لوسی و سوفی(۱۳۳)، می‌گذراند. بعدازظهر یکی از روزهای شنبه، همسرش کلودین(۱۳۴)، لوسی را به منزل یکی از دوستانش می‌برد تا با بچه‌هایش بازی کند و مارک در خانه می‌ماند تا از سوفی پنج ساله مراقبت کند. مارک کمی احساس خستگی می‌کرد و واقعاً می‌خواست کمی وقت داشته باشد تا روی کاناپه استراحت کند و برای نهمین بار در آن روز مجبور نباشد دوباره خانه‌ی درختی بازی کند. برای اینکه سوفی را مشغول کند، دست به دامن تلویزیون شد. مارک دو دی‌وی‌دی جدید داشت. هیچ‌کدام را ندیده بود و در مطبوعات یا از هرکدام از دوستانش که بچه‌های کوچک داشتند چیزی درباره‌شان نشنیده بود. مارک دوست نداشت کارتون ببیند، تصمیم گرفت در یک اتاق برای

سوفی فیلم بگذارد و خودش در اتاق دیگر فیلم دیگری تماشا کند. یکی از دی‌وی‌دی‌ها از شرکتی بود که اسمش را تا به حال نشنیده بود و دیگری از شرکت دیزنی بود، کدام را در دستگاه پخش‌کننده‌ی دی‌وی‌دی گذاشت؟ شما کدام را در دستگاه پخش‌کننده‌ی دی‌وی‌دی می‌گذارید؟
این پرسش به‌قدری پاسخش روشن است که پرسش احمقانه‌ای به نظر می‌رسد، ولی اجازه بدهید برای خنده هم که شده واقعیت‌ها را بررسی کنیم. هر دو دی‌وی‌دی کارتون بودند. هر دو مناسب سن بچه بودند. هر دو چند نقد خوب روی بسته‌بندی‌شان داشتند. فرقش فقط در این است که به دی‌وی‌دی دیزنی اعتماد داریم. دیزنی شرکت بی‌نقصی نیست. گاهی مشکلات مدیریتی و رهبری دارند. قیمت سهام‌شان گاهی اوقات پایین می‌آید. همیشه چند پرونده‌ی شکایت علیه‌شان وجود دارد. بعضی‌ها آن‌ها را با تمام شرکت‌های کثیف دیگری که برای رضایت وال‌استریت کار می‌کنند در یک گروه قرار می‌دهند. پس چرا به آن‌ها اعتماد داریم؟
دیزنی با درک روشنی از چرایی کارش فعالیت می‌کند، آن‌ها وجود دارند تا سرگرمی‌های خانوادگی سالم و خوب را ترویج بدهند و ده‌ها سال است هر چیزی که می‌گویند یا انجام می‌دهند در جهت اثبات دلیل کارشان بوده است. دلیل اینکه به دیزنی اعتماد داریم ساده است؛ می‌دانیم باورشان چیست. آن‌ها آزمایش کرفس را گذرانده‌اند. آن‌ها در هر چیزی که گفته و انجام داده‌اند در طول زمان ثابت‌قدم بوده‌اند و والدین آن‌قدر به آن‌ها اعتماد دارند که مفاهیم دیزنی را چشم‌بسته در اختیار فرزندان‌شان قرار می‌دهند. این هیچ ربطی به کیفیت محصول ندارد. این عقلانی نیست.
خطوط هوایی ساوت‌وست نیز آزمایش کرفس را گذرانده است. شرکت آن‌قدر در طول زمان ثابت‌قدم بود که تقریباً می‌دانیم چه انتظاری از آن‌ها داشته باشیم. برای مثال، این شرکت در پروازهایش هیچ‌وقت صندلی‌های رزرو شده ندارد. این یکی از چیزهایی است که انجام می‌دهند تا ثابت کنند به آزادی معتقدند. این معنادار است. شرکتی که برای افراد معمولی و برابری ارزش انسان‌ها کار می‌کند هرگز نمی‌تواند ساختار طبقه‌بندی داشته باشد. اگر شرکت‌های دلتا، یونایتد یا کانتیننتال تلاش کنند چنین کاری انجام بدهند، معنی ندارد، صندلی‌های رزرو نشده مناسب روش آن‌ها نیست.

در نقض کرفس

دمپایی‌های بیرکِنستاک(۱۳۵)، تی‌شرت‌های رنگی‌رنگی، زنجیرهای گل مروارید و یک ون فولکس‌واگن همه جزء نمادهای آرمانی هیپی‌ها از صلح، عشق و حمایت از طبیعت هستند. پس در سال ۲۰۰۴، کمی شگفت‌انگیز بود وقتی فولکس واگن یک مدل لوکس ۷۰,۰۰۰ دلاری در صف محصولاتش به

بازار معرفی کرد. شرکتی که برای گذاشتن یک گلدان برای گل‌های تازه روی داشبورد بیتل جدیدش معروف بود، مدل فیتون(۱۳۶) را در تلاش برای رقابت با ماشین‌های خیلی لوکس، شامل مرسدس بنز کلاس اِس و بی‌ام‌و سری ۷ معرفی کرد. ماشینی با موتور ۸ سیلندر با قدرت ۳۳۵ اسب بخار که برخی از پیشرفته‌ترین امکانات صنعت خودروسازی را به رخ رقبایش کشید. حتی سیستم ماساژ با کنترل الکترونیکی در صندلی‌ها هم داشت. آن ماشین دستاورد شگفت‌انگیزی بود. خیلی راحت بود و هیولای جاده به حساب می‌آمد و از سایر ماشین‌های لوکس تولیدشده در کلاس خودش فراتر می‌رفت. منتقدان عاشقش بودند. ولی مشکل کوچکی وجود داشت. به‌رغم همه‌ی این واقعیت‌ها و آمار و ارقام، امکانات و مزایایش، و صرف‌نظر از موتور آلمانی مشهورش، افراد کمی آن را خریدند. این معنی نداشت. آنچه فولکس واگن انجام داده بود با آنچه ما از باورشان می‌دانستیم سازگاری نداشت.
فولکس‌واگن که معنی‌اش می‌شود «ماشین مردم»، چند نسل را با ساختن ماشین‌هایی برای من و شما گذرانده بود. همه می‌دانستند آنچه فولکس‌واگن از آن حمایت می‌کرد، قدرت مردم بود. هدفش را با ساخت محصولاتی که افراد متوسط می‌توانستند از پس خریدش بربیایند محقق کرده بود. فولکس واگن واقعاً از تعادل خارج شده بود. این مورد مانند شرکت دِل نبود که پخش‌کننده‌ی موسیقی ساخت یا یونایتد که خطوط هوایی ارزان‌قیمت تد را راه انداخت. در این دو مورد، از چراهای آن‌ها اطلاع نداشتیم. در نبود هر اطلاعات یا احساسی از چرایی‌شان، نمی‌توانیم خودمان را مجبور کنیم از آن‌ها محصولاتی بخریم که همه چیزشان فراتر از آن چیزی است که همیشه انجام می‌دهند. فولکس واگن یک چرای واضح دارد، ولی آنچه آن‌ها تولید کردند کاملاً نامتناسب بود. آن‌ها در آزمایش کرفس شکست خوردند.
تویوتا و هوندا این را بهتر از فولکس‌واگن می‌دانستند. وقتی تصمیم گرفتند تا مدل‌های لوکس را به صف محصولات‌شان اضافه کنند، به ترتیب برندهای جدید لکسوس و آکورا(۱۳۷)را ایجاد کردند. تویوتا در میان عموم مردم به نماد کارآمدی و مقرون‌به‌صرفه بودن تبدیل شده بود. آن‌ها کسب‌وکارشان را با تولید خودروهای ارزان‌قیمت ساخته بودند. می‌دانستند که بازار برای ماشین لوکس با همان نام یا همان لوگو روی کاپوتش پول بیشتری پرداخت نمی‌کند. لکسوس ماشین لوکسی است، ولی هنوز چیزی برای چرایی تویوتاست. هنوز همان هدف خودروهای با برند تویوتا را مجسم می‌کند و ارزش‌های شرکت هم تغییری نکرده است. تنها تفاوت آن چیزی است که انجام می‌دهند تا آن هدف را محقق کنند.
خبر خوب این است که فولکس‌واگن دوباره همان اشتباه را تکرار نکرده است و چرایی کارشان روشن باقی ماند. اما اگر شرکتی در طول زمان به دفعات تلاش کند «فرصت‌هایی از بازار را تصاحب کند» که با چرایی‌اش

مطابقت ندارد، چرایی انجام کارش مبهم می‌شود و توانایی‌اش برای الهام‌بخشی و ایجاد وفاداری از بین می‌رود.
آنچه شرکت‌ها می‌گویند و انجام می‌دهند خیلی مهم است. در سطح چیستی است که هدفی محقق می‌شود. در این سطح است که یک شرکت با دنیای بیرون صحبت می‌کند و بعد از آن است که می‌توانیم بدانیم باور شرکت چیست.

بخش پنجم; موفقیت، بزرگ‌ترین چالش است

۱۱. وقتی چرایی مبهم می‌شود

به زمین خوردن بزرگان

«بسیاری از جریانات این روزها در شرکت‌های بلندپرواز و مدیران عامل با حقوق‌های نجومی که در واقع از آن بالا غارت می‌کنند و به‌جز خودشان هیچ‌کس را نمی‌بینند، واقعاً ناراحتم می‌کنند. این یکی از اصلی‌ترین اشتباه‌ها در دنیای امروز کسب‌وکارهای آمریکایی است». این‌ها احساسات مؤسس یکی از بدنام‌ترین شرکت‌های دوره‌های اخیر است.
در مزرعه‌ای در قلب آمریکا بزرگ شد، دوران جوانی‌اش همزمان با رکود بزرگ بود که شاید دلیلی بر قناعت کردنش در زندگی باشد. وقتی در دبیرستان فوتبال بازی می‌کرد، صدوهفتادودو سانتی‌متر قد و فقط ۶۵ کیلو وزن داشت، سم والتون(۱۳۸)، بنیان‌گذار وال‌مارت، خیلی زود ارزش سخت‌کوشی را یاد گرفت. سخت‌کوشی منجر به برد می‌شود. و به‌عنوان بازیکن خط حمله در تیم فوتبال دبیرستانش، بازی‌های زیادی را برده بود. در واقع، تا قهرمانی کشوری پیش رفتند. چه از طریق سخت‌کوشی، شانس یا فقط خوش‌بینی بی‌نظیر، والتون همیشه برنده می‌شد تا جایی که نمی‌توانست به‌طور کامل تجسم کند شکست چه شکلی است. اصلاً نمی‌توانست آن را تصور کند. والتون حتی این‌طور فلسفه‌پردازی کرد که فکر کردن مداوم به برد احتمالاً یک پیش‌گویی خودانجام(۱۳۹) برای او می‌شود. حتی در دوران رکود بزرگ، او در شغل تحویل روزانه‌ی روزنامه بسیار موفق بود و در زمان خودش، درآمد خوبی به دست می‌آورد.
زمانی که سم والتون درگذشت، وال‌مارت را از فروشگاهی در بنتون‌ویل آرکانزاس به غول خرده‌فروشی با فروش سالانه‌ی ۴۴ میلیارد دلار با ۴۰ میلیون خریدار در هفته تبدیل کرده بود. ولی برای ساختن چنین شرکت بزرگی که با بیست‌وسومین اقتصاد بزرگ جهان برابری کند، چیزی بیشتر از روحیه‌ی رقابتی، اخلاق کاری قوی و احساس خوش‌بینی لازم است.
والتون اولین نفری نبود که با رؤیاهای بزرگ، کسب‌وکار کوچکی را شروع می‌کرد. بسیاری از مالکان کسب‌وکارهای کوچک رؤیای بزرگ کردن کارشان را داشتند. کارآفرینان زیادی را می‌بینم و شگفت‌انگیز است که تعداد زیادی از آن‌ها به من می‌گویند هدف‌شان ساخت شرکتی میلیارد دلاری است. با این حال، احتمالات در مقابل آن‌ها قرار دارد. امروزه ۷/ ۲۷ میلیون کسب‌وکار

ثبت‌شده در ایالات متحده وجود دارد و فقط هزار تای آن‌ها در فهرست ۱۰۰۰ شرکت برتر مجله‌ی فورچِن قرار می‌گیرند، که این روزها برای قرار گرفتن در این فهرست، به چیزی حدود ۵/ ۱ میلیارد دلار درآمد سالانه نیاز است. یعنی کمتر از ۰۰۴/ ۰ درصد از کل شرکت‌ها به این فهرست مشهور راه پیدا می‌کنند. برای داشتن چنین تأثیری و ساخت شرکتی در حد و اندازه‌ای که بتواند بازار را هدایت کند، به چیز بیشتری نیاز است.
سم والتون مدل خرید ارزان را ابداع نکرد. مفهوم فروشگاه‌های متنوع ارزان‌قیمت ده‌ها سال بود که وجود داشت و فروشگاه‌های کِی‌مارت و تارگت(۱۴۰) هم‌زمان با وال‌مارت در سال ۱۹۶۲ افتتاح شدند. وقتی والتون تصمیم گرفت اولین وال‌مارت را بسازد، تخفیف دادن یک صنعت دو میلیارد دلاری بود. به‌جز کی‌مارت و تارگت، رقبای زیادی با سرمایه‌گذاری بهتر و موقعیت‌های مکانی بهتر وجود داشتند و به نظر می‌رسید نسبت به وال‌مارت فرصت‌های بهتری برای موفقیت دارند. سم والتون حتی مبتکر راه بهتری برای انجام کارها نسبت به سایرین نبود. خودشان اذعان کرده که بسیاری از ایده‌هایش درباره‌ی کسب‌وکار را از سول پرایس(۱۴۱)، مؤسس فِدمارت(۱۴۲)، قرض گرفته است، خرده‌فروشی با تخفیف که بین سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۹ در کالیفرنیای جنوبی تأسیس شد.
وال‌مارت تنها شرکت خرده‌فروشی نبود که امکان ارائه‌ی قیمت‌های پایین را نیز داشت. قیمت، همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردیم، یک اغواگری بسیار تأثیرگذار است. اما به تنهایی به مردم الهام نمی‌بخشد که حمایت و تشویق‌تان کنند و وفاداری ابدی به شما داشته باشند که نقطه‌ی عطفی برای رشد به بازار انبوه ایجاد کند. ارزان‌قیمت بودن به کارمندها الهام نمی‌بخشد تا برای کارشان از جان و دل مایه بگذارند. وال‌مارت فقط به قیمت ارزان گیر نداد و ارزانی عاملی نبود که آن را خیلی دوست‌داشتنی و در نهایت خیلی موفق کرد.
برای سم والتون، چیز دیگری وجود داشت، یک هدف، انگیزه یا باور عمیق‌تر که او را پیش می‌راند. بیش از هر چیز دیگری، والتون به مردم باور داشت. باور داشت که اگر مراقب مردم باشد، مردم هم مراقب او خواهند بود. وال‌مارت هرچه بیشتر می‌توانست به کارمندها، مشتری‌ها و جامعه چیزی ببخشد، کارمندها، مشتری‌ها و جامعه بیشتر به وال‌مارت پس می‌دادند. والتون می‌گفت: «ما همه با هم کار می‌کنیم؛ این راز ماست».
این از مفهوم «گذران زندگی با قناعت» خیلی بزرگ‌تر است. برای والتون، الهام‌بخشی فقط از خدمت به مشتری نیست بلکه از خود خدمت است. وال‌مارت چیزی بود که والتون ساخت تا به هم‌نوع‌هایش خدمت کند. تا به جامعه، کارمندها و مشتری‌ها خدمت کند. خدمت هدف والاتری بود.
مشکل این بود که بعد از مرگش هدفش به‌روشنی به نسل بعد سپرده نشد.

در دوران پس از سم، وال‌مارت به‌آرامی بین چرایی به وجود آمدنش، که خدمت به مردم بود، و چگونگی انجام کسب‌وکارش، که ارائه‌ی قیمت‌های کم بود، دچار اشتباه شد. آن‌ها هدف الهام‌بخش خدمت به مردم را با اغواگری معاوضه کردند. آن‌ها چرایی کار والتون را فراموش کردند و تنها محرک انگیزه‌شان «ارزانی» بود. در تضاد کامل با هدفی که در اصل وال‌مارت بر اساس آن تأسیس شد، همه‌چیز فقط به بهره‌وری و سودآوری تبدیل شد. والتون می‌گفت: «کامپیوتر می‌تواند تا آخرین قران فروش‌تان را به شما بگوید، ولی هیچ‌وقت به شما نمی‌گوید که چقدر می‌توانستید بفروشید». پولی که درمی‌آورید همیشه هزینه‌ای دارد و با توجه به اندازه‌ی وال‌مارت، آن هزینه فقط با دلار و سنت پرداخت نشده بود. در مورد وال‌مارت، فراموش کردن چرایی مؤسسش هزینه‌ی انسانی بالایی در پی داشت. که با توجه به هدف تأسیس شرکت، مضحک است.

شرکتی که به‌خاطر رفتارش با کارمندها و مشتری‌ها مشهور بود به مدت نزدیک به ده سال تحت‌الشعاع تهمت و رسوایی قرار گرفته بود. تقریباً هر تهمتی بر این محور بود که با کارمندها و مشتریان‌شان چقدر بد رفتار می‌کنند. تا جایی که در دسامبر ۲۰۰۸، با هفتادوسه پرونده‌ی شکایت روبه‌رو شدند که مربوط به نقض حقوق و دستمزد بود و قبلاً صدها میلیون دلار برای جرایم قضایی پرداخت کرده بودند. شرکتی که به همزیستی مسالمت‌آمیز بین شرکت و جامعه باور داشت تصمیم گرفت بین خودشان و بسیاری از جامعه‌هایی که با آن‌ها کار می‌کرد فاصله بیندازد. زمانی بود که قانون‌گذاران قانون‌هایی تصویب می‌کردند که به وال‌مارت اجازه می‌داد وارد جامعه‌های جدید شود، اکنون دور هم جمع می‌شوند تا آن‌ها را از جامعه‌ها بیرون نگه دارند. در سراسر کشور جنگی به راه افتاد تا مانع شوند وال‌مارت فروشگاه‌های جدیدی افتتاح کند. مثلاً در نیویورک، نمایندگان شهر بروکلین با اتحادیه‌های کارگری متحد شدند تا به‌خاطر سابقه‌ی وال‌مارت برای کارهای ناعادلانه‌ای که از کارگران می‌خواست، فروشگاهش را ببندند.

یکی از باورهای نقض‌شده‌ی والتون در وال‌مارت این بود که این شرکت دیگر فضای شادی نداشت یا نمی‌توانست از رسوایی‌هایش چیزی یاد بگیرد. والتون می‌گفت: «موفقیت‌های‌تان را جشن بگیرید، در شکست‌های‌تان یک نکته‌ی خنده‌دار پیدا کنید. خیلی جدی نباشید. خودتان را رها کنید و همه‌ی اطراف‌تان رها خواهند شد». به‌جای اینکه بپذیرند هیچ‌چیز مثل سابق نیست، وال‌مارت خلاف این گفته را انجام داده است.

از زمان فوت رهبر الهام‌بخش‌شان، طرز فکر و طرز عمل وال‌مارت حاصل هوشمندی بیشتر رقبا نسبت به آن‌ها نیست. کی‌مارت در سال ۲۰۰۲ برای فصل یازدهم قانون حفاظت از ورشکستگی پرونده تشکیل داد و سه سال بعد با شرکت سِرز(۱۴۳) ادغام شد. با نزدیک به ۴۰۰ میلیارد دلار فروش

سالانه، وال‌مارت هنوز در هر سال شش برابر تارگت فروش دارد. در واقع، اگر به وال‌مارت به چشم چیزی فراتر از یک خرده‌فروشی با تخفیف نگاه کنیم، اکنون بزرگ‌ترین سوپرمارکت دنیاست و نسبت به هر شرکت دیگری در آمریکا، دی‌وی‌دی، دوچرخه و اسباب‌بازی بیشتری می‌فروشد. رقابت‌های خارجی چیزی نیست که به شرکت‌شان صدمه می‌زند. بزرگ‌ترین مشکلی که وال‌مارت در طول سال‌ها با آن روبه‌رو شده فقط یک چیز است: خودش.
برای وال‌مارت، چیزی که انجام می‌دهد و چگونگی انجام آن هیچ تغییری نکرده است. و این هیچ ارتباطی با «شرکت» بودن وال‌مارت ندارد. آنچه تغییر کرده این است که چرای کارشان مبهم شده و همه این را می‌دانیم. شرکتی که یک زمانی خیلی محبوب بود دیگر محبوب نیست. احساس‌های منفی ما درباره‌ی این شرکت واقعی‌اند، ولی آن بخش از مغز که می‌تواند توضیح دهد چرا این‌قدر احساس منفی به آن‌ها داریم از توضیح این تغییر عاجز است. پس به ملموس‌ترین چیزهایی که می‌توانیم ببینیم اشاره می‌کنیم، اندازه‌ی شرکت و پول، و بر اساس آن‌ها استدلال می‌کنیم. اگر برای ما، به‌عنوان کسانی که خارج از شرکت هستیم، چرایی وال‌مارت دیگر شفاف نیست، نشان می‌دهد که چرایی کارشان درون شرکت نیز مبهم شده است. اگر درون شرکت شفافیت نیست، بیرون شرکت نیز هرگز شفافیت وجود نخواهد داشت. واضح این است که وال‌مارت کنونی آن وال‌مارتی نیست که سم والتون ساخت. پس چه اتفاقی افتاد؟
بسیار ساده است که بگوییم فقط‌وفقط به فکر سودشان هستند. همه‌ی شرکت‌ها کار می‌کنند تا پول به دست بیاورند، اما موفق بودن در درآمدزایی دلیل بر این نیست که همه‌چیز خیلی ناگهانی تغییر کند. این فقط نشانه‌ی یک چیز است. بدون اینکه در وهله‌ی اول درک کنیم دلیل این اتفاق چیست، این الگو برای هر شرکت دیگری که بزرگ می‌شود تکرار خواهد شد. این دست سرنوشت یا چرخه‌ی تجاری عرفانی نیست که شرکت‌های موفق را به غول‌هایی فاقد شخصیت تبدیل می‌کند. بلکه مردم دلیل آن هستند.

موفق بودن در مقابل احساس موفقیت کردن

هر سال گروهی از کارآفرین‌های کارآمد در مرکز همایش‌های اِندیکات(۱۴۴)در مؤسسه‌ی فناوری ماساچوست در خارج از بوستون گرد هم می‌آیند. این گردهمایی به قول خودشان خدایان، از آن همایش‌های کارآفرینی معمولی نیست. از گلف، تفریح‌ها و شام‌های گران‌قیمت خبری نیست. هر سال چهل تا پنجاه نفر از صاحبان کسب‌وکار چهار روز را، از صبح زود تا آخر شب، به گوش کردن می‌گذرانند. عده‌ای سخنران مهمان دعوت می‌شوند تا افکار و ایده‌های‌شان را ارائه کنند، سپس به رهبری برخی از حضار،

بحث‌هایی انجام می‌شود.
افتخار داشتم چند سال پیش به‌عنوان مهمان در گردهمایی خدایان شرکت کنم. انتظار داشتم گروه دیگری از کارآفرینان را ببینم که دور هم جمع شده‌اند تا درباره‌ی کار صحبت کنند. انتظار داشتم بحث‌ها و ارائه‌هایی درباره‌ی افزایش سود و بهبود سیستم‌ها بشنوم. ولی آنچه شاهدش بودم کاملاً متفاوت بود. در واقع، کاملاً بر خلاف انتظارم بود.
در روز اول، یک نفر از گروه پرسید چند نفرشان به اهداف مالی‌شان رسیده‌اند. تقریبا ۸۰ درصد آن‌ها دست‌های‌شان را بالا بردند. فکر کردم همان پاسخ به تنهایی کاملاً تأثیرگذار بود. ولی پاسخ پرسش بعدی خیلی عمیق بود. همان‌طور که دست‌های‌شان را بالا گرفته بودند، از گروه پرسیده شد: «چند نفرتان موفق‌اید؟» و ۸۰ درصد دست‌ها پایین آمد.
آن‌جا اتاقی پر از مستعدترین کارآفرینان آمریکا بود، برخی از آن‌ها چند میلیون دلار ثروت داشتند، برخی اگر نمی‌خواستند کار کنند نیازی نداشتند که دیگر کار کنند و هنوز بیشترشان احساس موفقیت نمی‌کردند. در واقع بیشترشان گفتند از زمانی که کارشان را شروع کردند چیزهایی را از دست داده‌اند. روزهایی را تعریف می‌کردند که هیچ پولی نداشتند، در زیرزمین کار می‌کردند و در تلاش بودند تا کاری را شروع کنند. آن‌ها در آرزوی احساسی بودند که قبلاً داشتند.
این کارآفرین‌های شگفت‌انگیز در نقطه‌ای از زندگی‌شان بودند که متوجه شده بودند کسب‌وکار چیزی بیشتر از فروش اجناس و پول درآوردن است. آن‌ها رابطه‌ی شخصی عمیق بین چیزی که انجام می‌دادند و چرایی انجام کارشان را فهمیده بودند. این گروه از کارآفرین‌ها جمع شده بودند تا درباره‌ی اهمیت چرایی کارشان بحث کنند و در مواقعی، این بحث کاملاً جدی می‌شد.
برخلاف برخی کارآفرین‌های بسیار موفق، آن خدایان آن‌جا نبودند تا چیزی را به یکدیگر ثابت کنند. به‌جای رقابت بی‌رحمانه، احساس اعتماد خیلی زیادی بین‌شان وجود داشت. به‌خاطر این احساس، هر کدام از اعضای گروه از صمیم قلب آسیب‌پذیری‌اش را ابراز می‌کرد که احتمالاً در سایر مواقع سال اجازه‌ی چنین چیزی را نمی‌دهند. در طول این رویداد، هر کدام از افراد درون اتاق حداقل یک‌بار یکی دو قطره اشک می‌ریختند.
علاقه‌ای به نوشتن این جمله ندارم که پول خوشبختی نمی‌آورد، یا در این مورد، احساس موفقیت نمی‌آورد. این نه حرف عمیقی است و نه ایده‌ی جدیدی. با این حال، آنچه مرا علاقه‌مند می‌کند تغییر و گذاری است که این کارآفرینان پشت سر گذاشته بودند. وقتی شرکت‌شان رشد می‌کرد و آن‌ها بیشتر و بیشتر موفق می‌شدند، چه چیزی تغییر کرد؟
دیدن دستاوردهای‌شان طی دوره‌ی شغلی‌شان آسان است، به آسانی می‌توانیم میزان پول، اندازه‌ی دفتر کار، تعداد کارمندها، اندازه‌ی خانه‌ها،

سهم از بازار و خبرهای مطبوعاتی‌شان را حساب کنیم. ولی شناخت آنچه از دست داده‌اند بسیار سخت‌تر است. با رشد موفقیت ملموس‌شان، چیزی شروع به از هم پاشیدن کرد. هر کدام از این کارآفرینان موفق می‌دانستند چه‌چیزی انجام دادند. می‌دانستند چگونه آن را انجام دادند. ولی خیلی‌های‌شان دیگر نمی‌دانستند چرا آن کارها را انجام دادند.

دستاورد در مقابل موفقیت

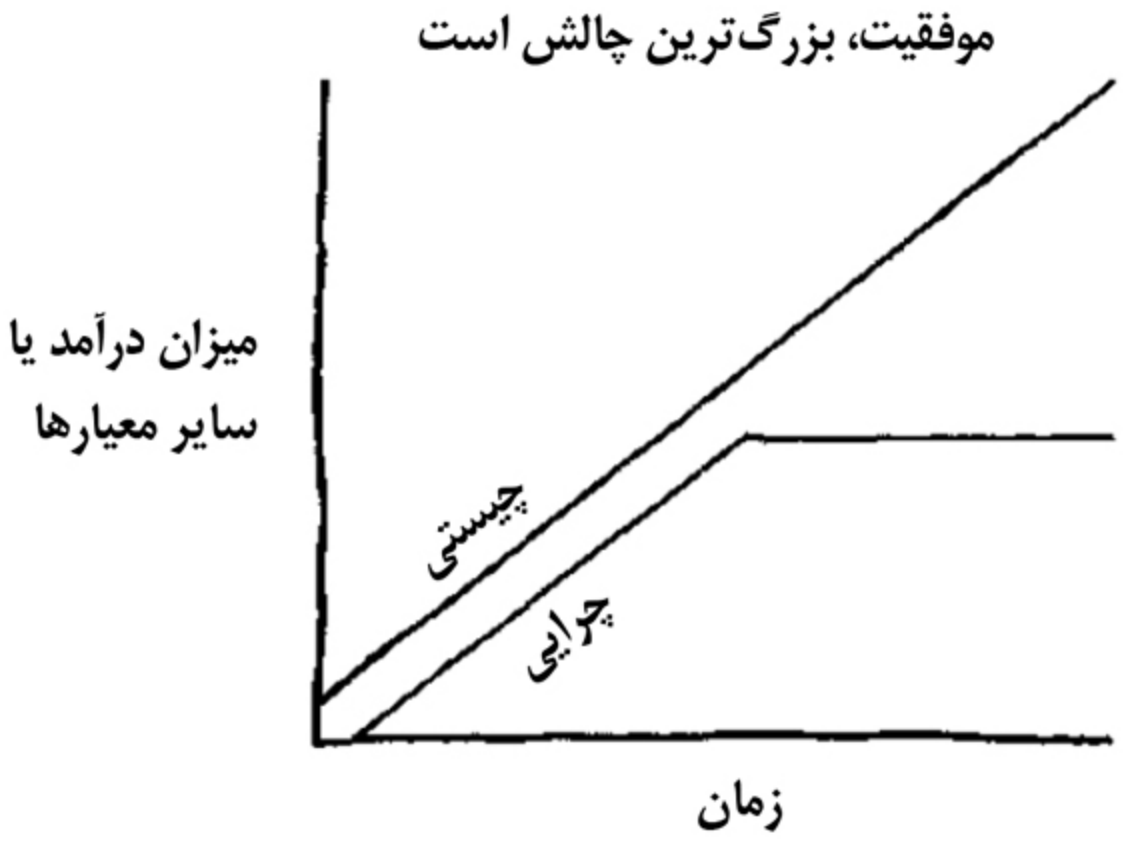
برای برخی، طنز تلخی در موفق شدن نهفته است. بسیاری از افرادی که به موفقیت‌های بزرگ دست پیدا می‌کنند هیچ‌وقت احساسش نمی‌کنند. بعضی از افرادی که مشهور می‌شوند درباره‌ی تنهایی‌ای که اغلب با آن می‌آید صحبت می‌کنند. به همین دلیل، موفقیت و دستاورد یکی نیستند، ولی خیلی مواقع این دو را با هم اشتباه می‌گیریم. دستاورد چیزی است که به آن رسیده یا به دستش آورده‌ایم، مثل یک هدف. ملموس، مشخص و قابل اندازه‌گیری است. برعکس، موفقیت احساس یا حالتی از بودن است. می‌گوییم: «او احساس موفقیت می‌کند. او موفق است»، از فعل است برای بیان این حالت از بودن استفاده می‌کنیم. می‌توانیم به‌آسانی مسیری برای رسیدن به هدف مشخص کنیم، ولی تعیین مسیر برای رسیدن به آن احساس ناملموس موفقیت دست‌نیافتنی‌تر است. به زبان من، دستاورد وقتی است که چیزی را که می‌خواهید دنبال کرده و به دستش می‌آورید. موفقیت وقتی می‌آید که به‌وضوح می‌دانید چرا آن را می‌خواهید. اولی به وسیله‌ی عوامل ملموس و دومی به وسیله‌ی چیز عمیق‌تری در مغز، جایی که قادر نیستیم آن احساسات را به زبان بیاوریم، تحریک می‌شود.
موفقیت وقتی می‌آید که هر روز از خواب بیدار می‌شویم و بی‌وقفه به دنبال چرایی آن چیزی هستیم که انجام می‌دهیم. دستاوردهای‌مان، چیزی که انجام می‌دهیم، حکم نقاط عطفی را دارند که نشان می‌دهند در مسیر درستی هستیم. یا این یا آن نیست، به هر دو نیاز داریم. از فرد خردمندی نقل است که: «پول خوشبختی نمی‌آورد، ولی می‌تواند برای شما قایق بزرگی بخرد تا با آن سفر کنید». در این جمله حقیقت بزرگی نهفته هست. قایق دستاورد را نشان می‌دهد؛ به‌آسانی قابل دیدن است و با نقشه‌ی درست، کاملاً دست‌یافتنی است. کاری که با آن انجام می‌دهیم نشان‌دهنده‌ی احساس موفقیتی است که تعریفش سخت است. بدیهی است که این مسأله نسبت به دیدن و دستیابی به آن دستاورد سخت‌تر است. این‌ها مفاهیم مجزایی‌اند، گاهی اوقات کنار هم قرار می‌گیرند و گاهی اوقات نه. مهم‌تر اینکه، برخی افراد، در حالی که به دنبال موفقیت می‌روند، به‌آسانی چیزی را که به‌عنوان مقصد نهایی به دست می‌آورند با موفقیت اشتباه می‌گیرند. به همین دلیل،

صرف‌نظر از اینکه چقدر قایق‌شان بزرگ است، یا چقدر دستاورد داشته‌اند، هرگز احساس رضایت نمی‌کنند. فرضیه‌ی اشتباهی که اغلب می‌سازیم این است که اگر بیشتر به دست بیاوریم، احساس موفقیت به دنبالش خواهد آمد. ولی به‌ندرت این‌طور است.
در مسیر ایجاد یک کسب‌وکار یا یک شغل، بیشتر درباره‌ی چیزی که انجام می‌دهیم مطمئن می‌شویم. در اینکه چگونه آن را انجام بدهیم متخصص‌تر می‌شویم. با هر دستاوردی، معیارهای ملموس موفقیت و احساس پیشرفت افزایش پیدا می‌کنند. زندگی خوب است. ولی، بیشتر ما در جایی از این سفر فراموش می‌کنیم اصلاً چرا این سفر را شروع کردیم. جایی در مسیر کسب همه‌ی آن دستاوردها شکاف اجتناب‌ناپذیر اتفاق می‌افتد. این اتفاق برای افراد و سازمان‌ها یکسان است. آنچه کارآفرین‌های اندیکات به‌عنوان افراد تجربه کردند همان تغییر و گذاری است که وال‌مارت و سایر شرکت‌های بزرگ هم از آن گذشتند یا دارند می‌گذرند. چون وال‌مارت در مقیاس خیلی وسیعی فعالیت می‌کند، تأثیر مبهم بودن چرای کارشان هم در مقیاسی بزرگ‌تر احساس می‌شود. کارمندها، مشتری‌ها و جامعه هم آن را احساس خواهند کرد.
آن‌هایی که هیچ‌وقت چرایی کارشان را از دست نمی‌دهند، صرف‌نظر از اینکه دستاوردشان چقدر زیاد یا کم است، می‌توانند الهام‌بخش ما باشند. آن‌هایی که هیچ‌وقت چرایی کارشان را از دست نمی‌دهند و به آن نقطه‌ی عطفی می‌رسند که هر کسی را در مسیر درست متمرکز نگه می‌دارد رهبران بزرگی هستند. برای رهبران بزرگ، دایره‌ی طلایی در تعادل است. آن‌ها به دنبال چرایی کارشان هستند، خودشان را پاسخگوی چگونگی انجام کارشان می‌دانند و چیزی که انجام می‌دهند آینه‌ی تمام‌نمایی از باورشان است. ولی متأسفانه، بیشتر ما به جایی می‌رسیم که چیزی که انجام می‌دهیم و چرایی انجام آن در نهایت از تعادل خارج می‌شود. به نقطه‌ای می‌رسیم که چرایی کارمان و چیزی که انجام می‌دهیم هم‌راستا نیستند. این تفکیک بین چیزهای ملموس و غیرملومس علامت این جدایی است.

۱۲. جدایی اتفاق می‌افتد

وال‌مارت وقتی شروع کرد کوچک بود. مایکروسافت و اپل هم همین‌طور. جنرال الکتریک، فورد و همه‌ی شرکت‌های دیگری که بزرگ شدند، در ابتدا کوچک بودند. آن‌ها با خرید شرکت دیگر یا استفاده از نتایج آن یا یک‌شبه رسیدن به مقیاس انبوه شروع نکردند. تقریباً همه‌ی شرکت‌ها یا سازمان‌ها مثل هم شروع می‌کنند: با یک ایده. صرف‌نظر از اینکه سازمانی مثل وال‌مارت به شرکتی چند میلیارد دلاری تبدیل شود یا در همان چند سال اول شکست بخورد، بیشتر آن‌ها با شخص یا گروه کوچکی شروع کردند که ایده‌ای داشتند. حتی ایالات متحده‌ی آمریکا هم با همین روش شروع کرد.
در ابتدا، ایده‌ها با شور و شوق نیرو می‌گیرند، این هیجان متقاعدمان می‌کند که کارهایی کاملاً غیرمنطقی انجام بدهیم. آن شور و شوق بسیاری از افراد را به سمت فداکاری‌هایی هدایت می‌کند تا هدفی بزرگ‌تر از خودشان را به منصه ظهور برسانند. برخی درس و دانشگاه را رها می‌کنند یا از شغلی عالی با حقوق و مزایای خوب دست می‌کشند تا به‌تنهایی و بدون کمک کسی، کارشان را انجام بدهند. برخی ساعت‌های بسیار طولانی را بدون لحظه‌ای فکر کردن به چیز دیگری کار می‌کنند، گاهی اوقات ثبات روابط یا حتی سلامتی‌شان را قربانی می‌کنند. این شور و شوق آن‌قدر مست‌کننده و مهیج است که می‌تواند بر دیگران هم تأثیر بگذارد. با الهام از چشم‌انداز بنیان‌گذار، بسیاری از کارمندهای اولیه مانند پذیرندگان اولیه رفتار می‌کنند. این کارمندها، با تکیه بر حس درونی‌شان، شغل‌های بسیار خوب‌شان را رها می‌کنند و برای پیوستن به سازمانی که از نظر آماری ۹۰ درصد احتمال شکست دارد، حقوق‌های کمتر را قبول می‌کنند. ولی آمار مهم نیست؛ شور و شوق و خوش‌بینی حکم‌فرماست و انرژی بسیار بالاست. مانند همه‌ی پذیرندگان اولیه، رفتار اولین کسانی که به سازمان می‌پیوندند بیشتر حاکی از هویت خودشان است تا چشم‌اندازهای شرکت.
با این حال، علت شکست بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک این است که شور و شوق به‌تنهایی برای غلبه بر سختی‌ها و مشکلات کافی نیست. برای اینکه شور و شوق زنده بماند، به ساختار نیاز دارد. چرایی انجام کار بدون چگونگی‌اش، شور و شوق بدون ساختار، احتمال شکستش زیاد است. رونق دوران دات‌کام را به یاد دارید؟ شور و شوق زیاد، ولی با ساختار کم. با این حال، خدایان در مرکز همایش‌های اندیکات، با چنین مشکلی روبه‌رو نبودند. می‌دانستند چطور سیستم‌ها و فرآیندها را بسازند تا شاهد رشد شرکت‌شان باشند. آن‌ها از لحاظ آماری بین آن ۱۰ درصد از کسب‌وکارهای کوچک هستند

که در سه سال اول شکست نخوردند. در واقع، بیشترشان پس از سه سال نیز عملکرد خوبی داشتند. مشکل‌شان متفاوت بود. شور و شوق شاید برای زنده ماندن به ساختار نیاز داشته باشد، ولی برای رشد ساختار، شور و شوق نیاز است.
این چیزی است که در گردهمایی خدایان شاهدش بودم: اتاقی پر از افرادی با شور و شوق فراوان برای شروع کسب‌وکار و با دانش کافی برای ساخت سیستم‌ها و ساختارها تا پابرجا بمانند و حتی خیلی خوب عمل کنند. ولی پس از صرف سال‌های زیاد برای تمرکز بر تبدیل چشم‌انداز به کسب‌وکاری ماندگار، خیلی‌ها شروع کردند تا بر چیزی که سازمان انجام می‌دهد یا چگونگی انجام آن تمرکز کنند. با بررسی دقیق نتایج مالی یا نتایج دیگری که به‌آسانی قابل اندازه‌گیری‌اند و تمرکز بر اینکه چگونه به آن نتایج ملموس رسیدند، دیگر از تمرکز بر اینکه اصلاً چرا آن کسب‌وکار را شروع کردند دست برداشتند. این همان چیزی است که در وال‌مارت اتفاق افتاده است. شرکتی که فکر و ذکرش خدمت به جامعه بود، به شرکتی تبدیل شد که فکر و ذکرش رسیدن به اهدافش بود.
مثل وال‌مارت، کارآفرین‌های اندیکات از داخل به خارج دایره‌ی طلایی، از چرایی به چیستی، می‌رفتند. ولی وقتی به موفقیت بیشتری رسیدند، این فرآیند برعکس شد. اکنون اینکه چه‌چیز انجام شود اول از همه می‌آید و همه‌ی سیستم‌ها و فرآیندها در پی آن نتایج ملموس هستند. دلیل وقوع تغییرات ساده است، دچار جدایی شدند و چرایی انجام کارشان مبهم شد.



تنها مشکل عظیمی که هر سازمانی با آن روبه‌رو خواهد شد... موفقیت است. وقتی شرکت کوچک است، بنیان‌گذار تصمیم‌های اصلی شرکت را با تکیه بر حس درونی خودش می‌گیرد. از بازاریابی تا عرضه‌ی محصول، از استراتژی تا راهکارها، استخدام و اخراج، اگر بنیان‌گذار به حس درونی‌اش اعتماد داشته باشد، به تصمیم‌هایی که می‌گیرد احساس خوبی خواهد داشت. ولی وقتی سازمان رشد می‌کند، وقتی موفق‌تر می‌شود، از لحاظ فیزیکی غیرممکن است که فقط یک نفر همه‌ی تصمیم‌های اصلی شرکت را بگیرد. نه تنها باید به دیگران اعتماد داشت و به آن‌ها تکیه کرد تا تصمیم‌های بزرگ بگیرند، بلکه باید کم‌کم انتخاب‌های مربوط به استخدام هم به آن‌ها سپرده شود. و آهسته و پیوسته، همین‌طور که شرکت رشد می‌کند، شفافیت چرایی شروع به کم‌رنگ شدن می‌کند.

در حالی که حس درونی بنیان‌گذار حکم صافی را برای تصمیم‌های اولیه داشت، موارد عقلانی و داده‌های تجربی تنها مبنای تصمیم‌های بعدی خواهند بود. تمام سازمان‌هایی که دچار این جدایی می‌شوند، دیگر با هدفی بزرگ‌تر

از خودشان الهام نمی‌گیرند. آن‌ها صرفاً سر کار می‌آیند، سیستم‌ها را مدیریت می‌کنند و کار می‌کنند تا به اهداف معین از پیش تعیین‌شده برسند. دیگر کلیسای جامعی برای ساختن وجود ندارد. شور و شوق از بین رفته و الهام‌بخشی در پایین‌ترین حد خودش است. در آن مرحله، برای بیشتر کسانی که هر روز سر کارشان حاضر می‌شوند آنچه انجام می‌دهند فقط یک شغل است. اگر این احساسی است که افراد داخل سازمان دارند، تصور کنید کسانی که خارج از سازمان هستند چه احساسی دارند. تعجبی ندارد که فریبکاری نه تنها بر چگونگی فروش محصولات شرکت، بلکه حتی بر چگونگی حفظ کارمندان چیره می‌شود. پاداش‌ها، ترفیع‌ها و سایر موارد اغواکننده، حتی القای ترس به افراد، به تنها شیوه‌های حفظ افراد مستعد تبدیل می‌شوند که اصلاً الهام‌بخش نیستند.
این نمودار عمر سازمان را نشان می‌دهد. خط بالا نشان‌دهنده‌ی رشد چیزی است که سازمان انجام می‌دهد. برای یک شرکت، آن معیار معمولاً پول (سود، درآمدها، درآمد قبل از کسر بهره و مالیات و استهلاک، بهای سهام یا رشد سهم از بازار) است. ولی معیار اندازه‌گیری، بسته به آنچه سازمان انجام می‌دهد، می‌تواند هر چیزی باشد. اگر سازمان توله‌سگ‌های گمشده را نجات می‌دهد، پس این معیار تعداد توله‌سگ‌هایی است که با موفقیت نجات پیدا کرده‌اند. اندازه‌گیری رشد چیزی که یک سازمان انجام می‌دهد ذاتاً آسان است. هر چه نباشد، چیزها ملموس‌اند و راحت محاسبه می‌شوند.
خط دوم چرایی، شفافیت تأسیس شرکت، هدف، دلیل یا باور آن را ارائه می‌دهد. هدف کسب اطمینان از این مسأله است که وقتی کاری که سازمان انجام می‌دهد رشد می‌کند، شفافیت چرایی کار سازمان پابه‌پای آن در یک راستا بماند. به عبارت دیگر، وقتی ظرفیت پیام‌رسانی افزایش می‌یابد، پیامی که از طریق آن اعلام می‌شود باید واضح باقی بماند.
ظرفیت پیام‌رسانی صرفاً از طریق رشد آن چیزی که سازمان انجام می‌دهد به دست می‌آید. وقتی این معیار رشد می‌کند، هر شرکتی می‌تواند یک شرکت «پیشتاز» باشد. ولی این توانایی الهام‌بخشی و حفظ شفافیت چرایی سازمان است که فقط به تعداد کمی از افراد و سازمان‌ها قابلیت پیشتاز بودن می‌دهد. لحظه‌ای که در آن شفافیت چرایی سازمان شروع به مبهم شدن می‌کند، جدایی به وجود می‌آید. در این نقطه، شاید صدای سازمان‌ها بلند باشد، ولی دیگر واضح نیست.
وقتی سازمان‌ها کوچک‌اند، چیزی که انجام می‌دهند و چرایی انجام آن با فاصله‌ای اندک، به موازات هم حرکت می‌کنند. برای کارمندهای اولیه تا حدودی آسان است چیزی را که از شخصیت بنیان‌گذار متولد شده، «متوجه شوند». شفافیت چرایی کار درک می‌شود، زیرا منبع شور و شوق نزدیک است، در واقع به‌طور فیزیکی هر روز به سر کار می‌رود. در بیشتر

کسب‌وکارهای کوچک، همه‌ی کارمندها در اتاقی کوچک جا داده می‌شوند و در کنار هم کار می‌کنند. همین که پیرامون بنیان‌گذاری باجذبه هستد این احساس را به آن‌ها می‌دهد که بخشی از چیز به خصوصی هستند که دارد شکوفا می‌شود. کسب‌وکارهای کوچکی که مشکلی با کوچک ماندن‌شان ندارند، شاید کارآیی داشته باشند و نیاز به بیان چرایی کارشان خیلی مهم نباشد. برای سازمان‌هایی که می‌خواهند «آزمایش اتوبوس مدرسه» را بگذرانند، تا به سازمان‌های میلیارد دلاری تبدیل شوند یا آن‌قدر در مقیاس بزرگی کار کنند که بازارها و جامعه را تغییر بدهند، لزوم مدیریت از طریق این جدایی از هر چیزی مهم‌تر است.
«آزمایش اتوبوس مدرسه» تشبیه ساده‌ای است. اگر بنیان‌گذار یا رهبر سازمان با یک اتوبوس مدرسه تصادف کند و بمیرد، آیا سازمان می‌تواند بدون وجود او برای اداره‌ی امور با همان سرعت به پیشرفت ادامه دهد؟ بسیاری از سازمان‌ها بر اساس قدرت یک شخصیت واحد ساخته شده‌اند که نبود او می‌تواند باعث اختلال قابل‌توجهی شود. پرسش آن نیست که اگر این اتفاق بیفتد چه می‌شود (بالاخره همه‌ی بنیان‌گذارها روزی سازمان را ترک کرده یا فوت می‌کنند)، پرسش این است که سازمان برای فقدان‌های اجتناب‌ناپذیر چه زمانی و چقدر آماده شده است؟ مشکل وابستگی به رهبر نیست، این است که راه‌های مؤثری پیدا کنید تا چشم‌انداز بنیان‌گذار را برای همیشه زنده نگه دارید.
برای گذراندن «آزمایش اتوبوس مدرسه»، برای سازمانی که می‌خواهد فراتر از طول عمر بنیان‌گذارش به الهام‌بخشی و رهبری‌اش ادامه بدهد، چرایی بنیان‌گذار باید استخراج شده و با فرهنگ سازمان ترکیب شود. دیگر اینکه، باید برنامه‌ای قوی برای جانشینی با هدف پیدا کردن رهبری ریخته شود که هدف بنیان‌گذار به الهام می‌دهد و برای انتقال آن به نسل بعد آماده است. رهبران و کارمندهای بعدی باید از چیزی بزرگ‌تر از نیروی شخصیت بنیان‌گذار الهام گرفته باشند و فراتر از سود و ارزش سهام را ببینند.
مایکروسافت یک جدایی را تجربه کرده است، ولی آن‌قدر دور نشده که نتواند به مسیر برگردد. از آن زمانی که افراد در مایکروسافت هر روز سر کار می‌آمدند تا جهان را تغییر بدهند و تغییر هم دادند، خیلی نگذشته است. دستاورد مایکروسافت، یک کامپیوتر شخصی برای هر نفر، به‌طور چشمگیری مسیر زندگی‌مان را تغییر داد. ولی بعد از آن، چرایی کارشان مبهم شد. امروز افراد کمی در شرکت یاد گرفته‌اند تا هر کاری که می‌توانند انجام دهند تا به افراد کمک کنند سازنده‌تر باشند و بتوانند به بالاترین توانایی بالقوه‌شان دست پیدا کنند. در عوض، مایکروسافت فقط به شرکتی نرم‌افزاری تبدیل شد.
اگر دفتر مرکزی مایکروسافت در ردموند واشنگتن را ببینید، متوجه می‌شوید که اگرچه چرایی کارشان مبهم شده است، از دست نرفته است. آن مفهوم

از یک هدف، آن اشتیاق برای تغییر دوباره‌ی جهان، هنوز آن‌جاست، فقط گم شده است، در میان چیزی که انجام می‌دهند و چگونگی انجام آن پنهان شده است. مایکروسافت فرصت قابل‌توجهی دارد تا چرایی کارش را شفاف کند و دوباره آن الهام‌بخشی را که آن را به جایگاه فعلی‌اش رسانده است، به دست بیاورد. اگر این کار را انجام ندهند، اگر تمام آنچه انجام می‌دهند مدیریت چیستی است و همین‌طور به چشم‌پوشی از چراییکارشان ادامه دهند، سرانجام کارشان به جایی می‌رسد که شبیه آمریکا آنلاین می‌شوند، شرکتی که خیلی وقت است این جدایی را پشت سر گذاشته و در واقع چرایی کارشان از بین رفته است. به‌سختی چیزهایی جزئی از چرایی اصلی کارشان باقی مانده است.

آمریکا آنلاین(۱۴۵) الهام‌بخشی می‌کرد. مانند امروز گوگل، شرکتی محبوب برای کار کردن بود. افراد مصرانه تقاضا می‌کردند به ویرجینیا بروند تا برای این شرکت شگفت‌انگیز کار کنند که قانون‌های کسب‌وکار را تغییر می‌داد. و درست بود که، مثل تمام شرکت‌های الهام‌بخش، آمریکا آنلاین تغییرات زیادی را به وجود آورد که نحوه‌ی انجام تقریباً هر چیزی را زیر و رو کرد. به یک ملت الهام بخشیدند تا آنلاین شوند. هدف‌شان روشن و تصمیم‌های‌شان تابع چرایی کارشان بود. هدف‌شان این بود که افراد بیشتری آنلاین شوند، حتی اگر تصمیم‌های‌شان در پیگیری آن هدف در کوتاه‌مدت کسب‌وکارشان را ویران می‌کرد. با تمرکز بر چرایی انجام کارشان، آمریکا آنلاین با تصمیم به تغییر قیمت‌گذاری ساعتی برای دسترسی به اینترنت به قیمت‌گذاری ماهیانه‌ی نامحدود، در رقابت جلو افتادند؛ تصمیمی که آن‌قدر شلوغی ایجاد کرد که سِروِرهای‌شان را از کار انداخت. با توجه به این تأثیر، این تصمیم نه کاربردی بود نه منطقی، ولی تصمیم درستی بود که کمک کرد هدف‌شان را محقق کنند. از کار افتادن سیستم‌شان به دلیل شلوغی اضافی فقط مجبورشان کرد تا سخت‌تر کار کنند تا از عهده‌اش بربیایند، در واقع تا مطمئن شوند ملت آمریکا می‌تواند آنلاین شود و آنلاین بماند.

در آن روزها، داشتن یک آدرس ایمیل آمریکا آنلاین نشانه‌ی غرور بود؛ نشانه‌ای از حضور در بین کسانی که بخشی از انقلاب اینترنت بودند. این روزها، داشتن آدرس ایمیل آمریکا آنلاین نماد عقب‌ماندگی است. اینکه معنی چیزی به سادگی @aol.com به‌طور چشمگیری تغییر کرده مهر تأیید دیگری است بر اینکه هدف این شرکت مدت‌هاست که از بین رفته است. با نبود یک چرایی روشن، اندازه و سرعت حرکت تمام چیزی است که آمریکا آنلاین باید به آن ادامه دهد. این شرکت دیگر الهام‌بخش نیست، نه برای کسانی که آن‌جا کار می‌کنند و نه برای کسانی که خارج از شرکت هستند. مثل سابق درباره‌شان صحبت نمی‌کنیم و قطعاً احساس‌مان به آن‌ها نیز مثل سابق نیست. آن‌ها را با گوگل، فیس‌بوک یا هر شرکت دیگری که امروز در حال

تغییر در این صنعت هستند مقایسه نمی‌کنیم. مثل قطار باری عظیمی که ترمز کرده است، چند کیلومتر طول می‌کشد تا کامل متوقف شود. این یک مسأله‌ی ساده‌ی فیزیک است. در بهترین حالت، اندازه‌ی آمریکا آنلاین به آن‌ها کمک می‌کند کنار هم بمانند، ولی بدون هدف، انگیزه یا باوری متقاعدکننده، شرکت فقط مجموعه‌ای از چیزهاست. احتمالاً کارش به چندپارگی یا انحلال ختم شود، که با توجه به الهام‌بخشی‌شان در گذشته، واقعیتی تلخ است.
این اتفاقی نیست که کارآفرین‌های موفق آرزوی روزهای قدیم را دارند. تصادفی نیست که شرکت‌های بزرگ درباره‌ی بازگشت به «اصول اولیه» صحبت می‌کنند. چیزی که به آن اشاره دارند زمان قبل از این جدایی است. و حق دارند. در واقع باید به زمانی برگردند که چیزی که انجام می‌دادند با چرایی انجام کارشان به‌طور کامل همراستا بود. اگر به قیمت چرایی کارشان، در مسیر تمرکز بر رشد چیزی که انجام می‌دهند پیش بروند (اندازه‌ی بزرگ‌تر و شفافیت کمتر)، توانایی‌شان برای پیشرفت و الهام‌بخشی در سال‌های پیش رو، در بهترین حالت، نامفهوم است. شرکت‌هایی مثل وال‌مارت، مایکروسافت، استارباکس، گپ(۱۴۶)، دل و بسیاری دیگر که سابق بر این ویژه بودند همگی این جدایی را تجربه کرده‌اند. اگر نتوانند دوباره چرایی کارشان را به دست بیاورند و الهام‌بخش افراد درون و بیرون سازمان‌شان باشند، تک‌تک آن‌ها، نسبت به شرکت‌هایی که قبلاً بودند، سرانجام‌شان بیشتر به آمریکا آنلاین شبیه می‌شود.

آنچه اندازه‌گیری می‌شود، انجام می‌شود

در پاییز اولین سال تحصیل در کالج، کریستینا هاربریج(۱۴۷) تصمیم گرفت شغل پاره‌وقتی پیدا کند. به امید یافتن کار در حوزه‌ی اجناس عتیقه، با یک آگهی روزنامه در ساکرامنتو تماس گرفت تا برای یک «مجموعه‌دار(۱۴۸)» کارهای دفتری انجام دهد. البته هاربریج خیلی زود متوجه شد کارش بایگانی اوراق برای یک مأمور وصول مطالبات است و حتی نمی‌دانست این چطور شغلی است.
دفترکار آن‌ها اتاق خیلی بزرگی با ده دوازده میز و یک تلفن بود، که پشت هر میز، یک کارمند وصول مطالبات نشسته بود و با افراد و شرکت‌های بدهکار مندرج در فهرستی طولانی یکی پس از دیگری تماس می‌گرفت. چیدمان اتاق به شکلی بود که حریم خصوصی وجود نداشت، هر کسی می‌توانست بشنود که دیگری در طول تماس‌هایش چه می‌گوید. هاربریج فوراً حواسش به لحن خشن کارمندها به هنگام صحبت با بدهکار جلب شد. به گفته‌ی او: «بدهکارها رو اذیت و در عمل تهدیدشون می‌کردن. هر کاری می‌کردن تا ازشون اطلاعات بگیرن».

هاربریج متوجه شد که مالک شرکت و کارمندهای وصول مطالبات همه افراد مهربان و دل‌رحمی هستند. به هم کمک می‌کردند، به مشکلات یکدیگر گوش می‌کردند و در تعطیلات کنار هم جمع می‌شدند تا از یک خانواده‌ی بی‌خانمان حمایت کنند. ولی وقتی پای تلفن منتظر بودند تا طلبی را وصول کنند، همین افراد خوش‌قلب به افرادی آزاردهنده، بی‌ادب و اغلب بدجنس تبدیل می‌شدند. به این خاطر نبود که آدم‌های بدی بودند، به این خاطر بود که انگیزه داشتند به آن روش رفتار کنند.
رفتار ناخواسته‌شان کاملاً منطقی بود. به قول مربی فروش مشهور، جک دیلی(۱۴۹): «آنچه اندازه‌گیری می‌شود، انجام می‌شود». و در دنیای وصول مطالبات، کارمندان واحد تماس بر اساس مقدار مطالباتی که وصول می‌کنند پاداش می‌گیرند. در هر صنعتی که تهدید می‌کند، اذیت می‌کند، آزار می‌دهد و افراد را به خشم می‌آورد، همین نتیجه به دست می‌آید. خیلی طول کشید تا هاربریج، هر وقت که با بدهکارها صحبت می‌کرد، خودش را با آن طرز برخورد مطابقت دهد. به گفته‌ی خودش: «شروع کردم با افرادی که پشت تلفن بودن طوری رفتار کردم که بقیه‌ی افراد دفتر با اونا رفتار می‌کردن».
وقتی احساس کرد چیزی که انجام می‌داد کاملاً با چرایی انجام کارش در تضاد بود، تصمیم گرفت که حتماً باید راه دیگری وجود داشته باشد و سازمانی را تأسیس کرد که با مهربان بودن مطالبات را وصول کند. فعالان این حوزه فکر می‌کردند هاربریج اگر دیوانه نیست، ساده‌لوح است. شاید هم بود.
در سال ۱۹۹۳، هاربریج به سانفرانسیسکو رفت و شرکت وصول مطالبات خودش، مؤسسه‌ی مالی بریج‌پورت(۱۵۰)، را با این باور تأسیس کرد که اگر کارمندان وصول مطالبات، به‌جای اذیت کردن، با افراد محترمانه رفتار کنند، موفقیت بیشتری خواهند داشت. هاربریج شرکتش را بر اساس چرایی خودش ساخت، اینکه هر کس داستانی دارد و همه لیاقت این را دارند که داستان‌شان شنیده شود. رویکردش این بود که کارمندانش باید تلاش می‌کردند با بدهکاری که پشت خط است طی مکالمه‌ای سه دقیقه‌ای ارتباط خودمانی برقرار کنند. هدف این بود هر چقدر که می‌توانند درباره‌ی شرایط اشخاص اطلاعات به دست بیاورند: آیا راه‌حلی برای پرداخت بدهی داشتند؟ آیا طرح پرداخت را به عهده می‌گرفتند؟ آیا دلیل ناتوانی در پرداخت مطالبات حاکی از موقعیتی کوتاه‌مدت بود؟ به گفته‌ی خودش: «کاری می‌کنیم افراد راستشو بهمون بگن، البته ما یه واحد حقوقی هم برای این کار داریم، ولی سعی می‌کنیم ازش استفاده نکنیم». با این حال، هاربریج می‌دانست، بدون توجه به قصد و نیتش، اگر نتایج را مانند بقیه اندازه‌گیری کند، همان رفتار وحشتناک را به دنبال خواهد داشت. پس با روش کاملاً جدیدی به افرادش انگیزه داد. راهی برای اندازه‌گیری چرایی کارش پیدا کرد.
در بریج‌پورت، کارکنان وصول مطالبات بر اساس مقدار مطالبات وصول‌شده

پاداش نمی‌گیرند، بلکه بر اساس مقدار کارت‌های تشکری که می‌فرستند پاداش می‌گیرند. سخت‌تر از چیزی است که به نظر می‌رسد. ارسال کارت تشکر به یک نفر بابت زمانی که صرف صحبت با تلفن کرده است مستلزم چند چیز بود. اول، هاربریج باید افرادی را استخدام می‌کرد که باورشان با او یکی بود. باید افراد متناسب را استخدام می‌کرد. اگر کارمندهایش باور نداشتند که همه این لیاقت را دارند که داستان‌شان شنیده شود، هدفش عملی نمی‌شد. فقط افراد متناسب ظرفیت این را داشتند پای تلفن فضایی ایجاد کنند که متضمن ارسال کارت تشکر باشد، حتی اگر هدف از تماس تقاضای پول باشد. هاربریج چرایی وجود شرکتش را اندازه گرفت، نه آن چیزی که انجام می‌داد و نتیجه‌اش فرهنگی بود که در آن محبت از هر چیزی باارزش‌تر بود.

ولی نتایج دیگر چطور؟ نتایج مالی‌اش، چیزی که بیشتر کسب‌وکارها در وهله‌ی اول به دنبالش هستند، چطور؟ بریج‌پورت ۳۰۰ درصد بیشتر از متوسط مقدار این صنعت بدهی وصول کرد. دیگر اینکه، بیشتر افراد و شرکت‌هایی که در ابتدا تحت پیگرد قرار می‌گرفتند کارشان به جایی می‌رسید که با شرکت اصلی که مأمور وصول مطالبات را دنبال‌شان فرستاده بیشتر کار می‌کردند. این اتفاق در صنعت وصول مطالبات تقریباً بی‌سابقه است.

موفقیت شرکت هاربریج فقط به دلیلی اطلاع از چرایی کارش نبود، بلکه چون راهی پیدا کرده بود تا این چرایی را اندازه بگیرد. رشد شرکت سرسام‌آور و هدفش روشن بود. با چرایی کارش شروع کرد و بقیه‌ی چیزها به دنبالش آمدند.

امروزه بیشتر سازمان‌ها برای ثبت و رهگیری پیشرفت و رشد آن چیزی که انجام می‌دهند، از معیارهای اندازه‌گیری خیلی واضح، معمولاً پول، استفاده می‌کنند. متأسفانه، برای اطمینان از اینکه چرایی یک کار روشن باقی می‌ماند، معیارهای بسیار ضعیفی داریم. دوین هونوری(۱۵۱) طی ده سال گذشته شرکت ساخت‌وساز خودش در باتون روژِ لوئیزیانا(۱۵۲) را اداره کرده است، تجارتی که از پدرش یاد گرفت. او که رهبری با درک عمیق از هدفش است چند سال پیش سیستم فوق‌العاده‌ای طراحی کرد تا مطمئن شود ارزش‌هایش در فرهنگ شرکتش تقویت می‌شوند. متوجه شد چطور می‌تواند چیزی را اندازه بگیرد که بیشتر افراد می‌توانند فقط در حد حرف با آن موافقت کنند: تعادل کار و زندگی. هونوری بر این باور است که افراد نباید همه‌ی وقت‌شان را به کار کردن بگذرانند، بلکه تا اندازه‌ای باید کار کنند که بیشتر وقت‌شان را با خانواده‌شان بگذرانند.

هر کارمند در شرکت هونوری باید ساعت ورودش در صبح و خروجش در بعدازظهر را مشخص می‌کرد. ولی یک اشکال وجود داشت، آن‌ها باید بین ساعت ۸:۰۰ تا ۸:۳۰ صبح ورود و بین ۵:۰۰ تا ۵:۳۰ بعدازظهر خروج‌شان را

ثبت می‌کردند. هرچقدر بیشتر می‌ماندند از پاداش خبری نبود. چون کارمندها می‌دانستند باید ساعت ۵:۳۰ شرکت را ترک کنند، زمان هدر رفته‌شان به حداقل رسید. بهره‌وری بالا و میزان ترک شغل پایین است. در نظر بگیرید روز قبل از تعطیلات چقدر کار می‌کنید. اکنون تصور کنید هر روز همان‌طور است. این همان چیزی است که دوین هونوری متوجه شد چطور باید انجامش بدهد. از آن‌جایی که متوجه شد چطور یک ارزش را که برایش گران‌بها بود اندازه بگیرد، آن ارزش پذیرفته شد. مهم‌تر از آن، چون فعالیت‌های هونوری در آزمایش کرفس قبول می‌شوند، سایرین می‌توانند به وضوح باورهایش را ببینند.

پول معیاری از کالاهای فروخته‌شده و خدمات ارائه‌شده است. ولی محاسبه‌کننده‌ی ارزش نیست. فقط اینکه یک نفر درآمد زیادی دارد، لزوماً به این معنی نیست که ارزش‌های زیادی ایجاد می‌کند. به همین ترتیب، فقط اینکه یک نفر درآمد کمی دارد، لزوماً به این معنی نیست که ارزش‌های کمی ایجاد می‌کند. فقط اندازه‌گیری تعداد کالاهای فروخته‌شده یا مقدار درآمد کسب‌شده نشانه‌ی ارزش نیست. ارزش یک احساس است، نه چیزی قابل محاسبه. ادراک است. می‌توان استدلال کرد که محصولی با اجزای اضافی که کمتر می‌فروشد ارزشمندتر است. ولی با استاندارد چه کسی؟

عموی من قبلاً راکت تنیس درست می‌کرد. راکت‌هایش را همان کارخانه‌ای درست می‌کرد که راکت برند معروفی را هم درست می‌کرد. آن‌ها با یک مواد اولیه و توسط یک دستگاه ساخته می‌شدند. فرق‌شان فقط این بود که وقتی راکت‌های عموی من از خط مونتاژ بیرون می‌آمدند، لوگوی آن برند معروف را روی آن نمی‌زدند. راکت‌های عموی من، در همان مغازه‌ی بزرگ خرده‌فروشی، کنار راکت‌های آن برند با قیمت کمتری فروخته می‌شدند. ماه‌ها و ماه‌ها، راکت‌های آن برند بیشتر از راکت‌های معمولی به فروش می‌رفتند. چرا؟ زیرا مردم از راکت‌های برند ارزش بیشتری دریافت می‌کردند و از اینکه برای این احساس پول بیشتری پرداخت کنند راضی بودند. طبق منطق، راکت‌های عمویم ارزش بیشتری ارائه می‌کردند. ولی باز هم می‌گویم، ارزش یک احساس است، دو دو تا چهارتا نیست و به همین دلیل است که شرکت‌ها برای سرمایه‌گذاری روی برندشان چنین هزینه‌های زیادی می‌پردازند. ولی یک برند قوی، مانند همه‌ی عوامل نامشهود دیگری که در درک ارزش دخیل‌اند، با درک روشنی از چرایی کارش شروع می‌کند.

اگر کسانی که به پیام‌تان گوش می‌کنند چرایی انجام کارتان را به اشتراک بگذارند و اگر بتوانید باورتان را با هر حرفی که می‌زنید یا هر کاری که انجام می‌دهید منتقل کنید، اعتماد به وجود آمده و ارزش درک می‌شود. وقتی این اتفاق می‌افتد، خریدارهای وفادار همیشه پول بیشتری را که می‌پردازند یا مزاحمتی را که تحمل می‌کنند به صورت منطقی استدلال می‌کنند تا به آن

احساس برسند. برای آن‌ها، قربانی کردن زمان و پول ارزشش را دارد. تلاش خواهند کرد تا توضیح بدهند که احساس‌شان از ارزش حاصل کیفیت، امکانات یا سایر عناصر ملموس است، ولی این‌طور نیست. آن‌ها عوامل خارجی‌اند و احساسی که دریافت می‌کنند کاملاً از درون‌شان می‌آید. وقتی مردم می‌توانند نام شرکتی را ببرند و به وضوح بیان کنند که شرکت چه باورهایی دارد و از کلمه‌هایی استفاده کنند که به قیمت، کیفیت، خدمت و امکانات هیچ ربطی ندارد، ثابت می‌کند که شرکت با موفقیت جدایی چیستی و چرایی را هدایت کرده است. وقتی افراد ارزشی را که درک کرده‌اند با کلماتی مهیج و درونی مانند «عشق» توصیف می‌کنند، نشانه‌ای قطعی است از اینکه احساس واضحی از چرایی کار وجود دارد.

جانشینان خوب چرایی کار را زنده نگه می‌دارند

وقتی بیل گیتس به‌طور رسمی در ژوئن ۲۰۰۸ مایکروسافت را ترک کرد، سخنرانی خداحافظی‌اش دو کلمه کم داشت. دو کلمه‌ای که احتمالاً حتی متوجه نشد باید در سخنرانی‌اش باشند.
«من برمی‌گردم».
اگرچه گیتس سمت مدیرعاملی مایکروسافت را در سال ۲۰۰۰ به استیو بالمر واگذار کرد تا برای بنیاد خیریه‌ی بیل و ملیندا گیتس وقت و انرژی بیشتری اختصاص بدهد، هنوز نقش و حضورش را در دفتر مرکزی مایکروسافت در ردموند، واشنگتن حفظ کرده بود. همیشه نقشه‌اش این بود که شرکت را به‌طور کامل به دیگران بسپارد، ولی مثل خیلی از بنیان‌گذارها، گیتس فراموش کرد کاری را انجام بدهد تا نقشه‌اش عملی شود. این اشتباه ناخواسته می‌توانست تأثیر ویرانگری روی مایکروسافت بگذارد و شاید حتی او را مجبور کند روزی برگردد و آنچه را که ساخته است سر و سامان بدهد.
بیل گیتس خاص است. نه فقط به‌خاطر ذهن یا سبک مدیریتش. این دو عامل مهم‌اند، ولی به‌تنهایی فرمول ساخت شرکتی ۶۰ میلیارد دلاری از صفر نیستند. مثل همه‌ی رهبران رؤیاپرداز، بیل گیتس خاص است، زیرا نمودی از باورش است. او تجسم شخصیت چرایی مایکروسافت است. و به همین دلیل، یک چراغ راه و یادآور این است که چرا هرکسی سر کار می‌آید.
وقتی در سال ۱۹۷۵ به همراه پائول آلن مایکروسافت را تأسیس کرد، این کار را برای پیشبرد هدفی والاتر انجام داد: اگر به افراد ابزارهای درستی بدهید و بهره‌روی‌شان را بالا ببرید، سپس همه، صرف‌نظر از اینکه چقدر از زندگی سهم دارند، فرصت خواهند داشت تا به نیروی بالقوه‌ی واقعی‌شان دست یابند. رؤیایش این بود: «در هر خانه‌ای و روی هر میز یک کامپیوتر شخصی باشد»؛ رؤیایی قابل‌توجه از شرکتی که حتی کامپیوتر شخصی نساخت. او به کامپیوتر شخصی مثل یک متعادل‌کننده نگاه کرد. ویندوز، موفق‌ترین نرم‌افزار مایکروسافت، به همه اجازه داد به فناوری قدرت‌مند دسترسی داشته باشند. ابزارهایی مثل وُرد، اِکسِل و پاورپوینت به همه این قدرت را داد تا وعده‌ی فناوری جدید مبنی بر افزایش کارآیی و بهره‌وری را درک کنند. برای مثال، کسب‌وکارهای کوچک می‌توانند مانند کسب‌وکارهای بزرگ ببینند و عمل کنند. نرم‌افزار مایکروسافت به گیتس کمک کرد تا هدفش برای توانمندسازی «همه‌ی افراد» را پیش ببرد.
شکی نیست، مایکروسافت نسبت به اپل کارهای بیشتری برای تغییر جهان انجام داده است. اگرچه ما، به‌خاطر نوآوری و به چالش کشیدن مدل‌های کسب‌وکار چند صنعت، جذب شهرت به حق اپل شده‌ایم، این مایکروسافت

است که مسئول پیشرفت کامپیوتر شخصی بود. گیتس روی هر میز یک کامپیوتر شخصی گذاشت و با این کار، دنیا را تغییر داد. حال که او رفته است، بر سر نمود فیزیکی چرایی شرکت، یعنی «همه‌ی افرادی» که نیروی بالقوه‌ی شگفت‌انگیزی را به واقعیت تبدیل کردند، چه اتفاقی می‌افتد؟
گیتس خودش همیشه اذعان کرده که به‌خاطر نقشش در مایکروسافت بیش از حد متعارف جلب‌توجه می‌کند، که البته بیشتر آن ناشی از ثروت استثنایی‌اش است. مثل همه‌ی رهبران الهام‌بخش، می‌داند که نقشش رهبری آن هدف است، ولی به‌طور فیزیکی دیگران مسئول تحقق آن هدف خواهند بود. مارتین لوتر کینگ نمی‌توانست مسیر آمریکا را با پیاده‌روی روی پل سِلما در آلاباما به همراه پنج تن از رهبران برجسته‌ی حقوق مدنی تغییر بدهد. به هزاران نفر احتیاج داشت که پشت سرش قدم بردارند و باعث حرکت تغییر شوند. گیتس نیاز مردم برای ایجاد تغییری واقعی را تشخیص داد، ولی فراموش کرد هر جنبش مؤثر اجتماعی یا تجاری، به رهبری نیاز دارد که جلوتر از آن‌ها قدم بردارد، درباره‌ی چشم‌انداز حرف بزند و به افراد یادآوری کند که چرا از ابتدا سر از این‌جا در آوردند. اگرچه کینگ باید با قدم‌های خودش از سلما به سوی مونت‌گومری از پل رد می‌شد، منظورش از رد شدن از پل بود که اهمیت داشت. در کسب‌وکار نیز، اگرچه سود و ارزش سهامدار مقاصدی ضروری و معتبرند، الهابخش افراد برای آمدن به سر کار نیستند.
اگرچه مایکروسافت چند سال پیش دچار جدایی بین چرایی و چیستی شد، از شرکتی با هدف تغییر جهان به شرکت تولید نرم‌افزار تبدیل شد، گیتس آن اطراف بود تا به مایکروسافت کمک کند حداقل احساس کم‌رنگی از چرایی وجودشان را حفظ کند. با رفتن گیتس، مایکروسافت دیگر سیستم‌های کافی ندارد تا چرایی وجودشان را اندازه بگیرد یا درباره‌اش صحبت کند. این مسأله‌ای است که با گذشت زمان، تأثیری نمایی خواهد داشت.
رفتنی مثل رفتن گیتس در شرکت‌هایی با رهبران رؤیاپرداز بی‌سابقه نیست. استیو جابز، تجسم عینی انقلابی که توده‌ی مردم را برانگیخت، کسی که به چرایی کار شرکتش شخصیت بخشید، بعد از کشمکشی افسانه‌ای بر سر قدرت با هیئت مدیره و رئیس اپل، جان اسکالی(۱۵۳) اپل را در سال ۱۹۸۵ ترک کرد. تأثیر آن بر اپل عمیق بود.
اسکالی که در اصل در سال ۱۹۸۳ توسط جابز استخدام شد، مدیر اجرایی بسیار توانمند با سابقه‌ای درخشان بود. او می‌داند چه‌چیز را و چگونه انجام بدهد. به‌عنوان یکی از با استعدادترین مدیرهای اجرایی بازاریابی آن زمان مطرح بود، که به‌سرعت از طریق رتبه‌ی شرکت پپسی، به جایگاه بالاتری رسیده بود. در پپسی، کمپین بسیار موفق آزمایش چالش چشیدن پپسی را ایجاد کرد و باعث شد پپسی برای اولین بار از کوکاکولا سبقت بگیرد. اما مشکل این بود که اسکالی برای اپل مناسب نبود. او شرکت را مانند یک

کسب‌وکار اداره کرد و برای رهبری هدف شرکت آن‌جا نبود.
بهتر است ببینیم اصلاً چرا آدم نامناسبی مثل اسکالی در اپل استخدام شد. آسان است، او را فریب دادند. اسکالی به سراغ جابز نرفت و بخواهد بخشی از هدف اپل باشد. داستان از این قرار بود که کار اپل به جایی رسید که جابز می‌دانست به کمک نیاز دارد. می‌دانست به شخصی نیاز دارد که چگونگی انجام کار را بداند تا کمک کند رؤیایش را گسترش دهد. به سراغ اسکالی رفت، که فردی با سابقه‌ی پر و پیمان بود، و گفت: «می‌خوای تمام عمرت آب شکردار بفروشی یا دنیا رو تغییر بدی؟» جابز با بازی با آرزوها و ترس‌های شخصی اسکالی احساس او را به بازی گرفت و فریبش داد. با این کار، چند سال بعد جابز از شرکت خودش کنار گذاشته شد.
اپل چند سال با تلاش‌های استیو جابز رونق گرفت به‌طوری که شرکت‌ها شروع به خرید کامپیوترهای مکینتاش کردند و توسعه‌دهندگان نرم‌افزار به خلق نرم‌افزار جدید ادامه دادند. ولی طولی نکشید که شرکت شروع به لغزش کرد. اپل دیگر مثل سابق نبود. دچار جدایی شده بود و نادیده‌اش گرفت. هر سالی که می‌گذشت چرایی کار شرکت مبهم و مبهم‌تر می‌شد. الهام‌بخشی از بین رفته بود.
با حضور مدیر اجرایی توانمندی مثل اسکالی که امور تجاری را اداره می‌کرد، کسی نبود تا هدف شرکت را رهبری کند. محصولات جدید «کمتر انقلابی و بیشتر تکاملی» بودند، مجله‌ی فورچن همان زمان نوشت: «بعضی‌ها حتی ممکن است آن‌ها را کسل‌کننده صدا کنند». اسکالی که از روش‌های «هنری و خلاقانه» اپل خسته شده بود، بارها شرکت را سازماندهی مجدد کرد و هر بار تلاش می‌کرد آنچه را اپل به وضوح از دست داده بود برگرداند. مدیران اجرایی جدیدی برای کمک استخدام کرد. ولی آن‌ها فقط برای مدیریت چگونگی کار شرکت تلاش می‌کردند در حالی که چرایی آن به توجه نیاز داشت. نیازی به گفتن نیست که روحیه‌شان را از دست داده بودند. تا اینکه در سال ۱۹۹۷ جابز برگشت و به تمام افراد درون و بیرون شرکت یادآوری شد که چرا اپل ایجاد شده است. با برگشت شفافیت، شرکت به‌سرعت قدرتش برای ابتکار، متفاوت فکر کردن و بار دیگر، بازتعریف صنایع را به دست آورد. وقتی دوباره جابز افسار شرکت را در دست گرفت، فرهنگ به چالش کشیدن وضعیت موجود و توانمندسازی افراد برگشت. هر تصمیمی توسط چرایی شرکت تصفیه می‌شد و این کار جواب داد. مثل بیشتر رهبران الهام‌بخش، جابز به حس درونی‌اش اعتماد کرد. همواره بابت نگرفتن تصمیم‌هایی برای بازار انبوه، مثل اجازه دادن به افراد برای شبیه‌سازی مک، از او انتقاد می‌شد. نمی‌توانست؛ آن فعالیت‌ها با باورهایش در تضاد بودند. در آزمایش کرفس شکست می‌خوردند.
وقتی شخصیِ که به چرایی کار شخصیت می‌دهد، بدون بیان واضح اینکه اصلاً

چرا شرکت تأسیس شد، کار را ترک می‌کند، برای جانشینان‌شان هیچ هدف روشنی برای هدایت باقی نمی‌گذارند. مدیر عامل جدید پشت میز می‌نشیند تا شرکت را اداره کند و مرکز توجهش بر رشد آن چیزی خواهد بود که انجام می‌دهند و توجه کمی به چرایی کار شرکت خواهد داشت. بدتر اینکه، ممکن است تلاش کنند بدون در نظر گرفتن هدفی که از ابتدا به بیشتر افراد برای حضورشان الهام بخشیده است دیدگاه خودشان را اجرا کنند. در این موارد، رهبر می‌تواند به‌جای اینکه بر اساس فرهنگ شرکت رهبری کند یا چیزی را بسازد، علیه آن کار کند. نتیجه‌ی این کار تضعیف روحیه، ترک شرکت توسط بیشتر کارکنان، عملکرد ضعیف و تغییری آهسته و پیوسته به سمت ظهور فرهنگ بی‌اعتمادی و خودخواهی است.

این اتفاق در شرکت دل افتاد. مایکل دل(۱۵۴) نیز وقتی شرکتش را افتتاح کرد یک هدف داشت. از ابتدا، او بر کارآیی، به‌عنوان راهی برای دادن قدرت رایانشی بیشتر به افراد بیشتر، تمرکز کرد. متأسفانه، این هدفی بود که او هم فراموش کرد و قبل از اینکه در جولای ۲۰۰۴ از مدیر عاملی شرکت کنار برود، این هدف را به خوبی به گوش دیگران نرساند. بعد از آنکه شرکت شروع به ضعیف شدن کرد، مثلاً خدمات پس از فروش افت کرد، در کمتر از سه سال به کارش برگشت.

مایکل دل متوجه شد که بدون حضورش برای متمرکز نگه‌داشتن انرژی روی دلیل تأسیس شرکت دل، شرکت به بهای چرایی کارش، غرق در آن چیزی می‌شد که انجام می‌داد. دل در سپتامبر ۲۰۰۷ به نیویورک تایمز گفت: «شرکت بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت تمرکز داشت، و تعادل اولویت‌ها بسیار متمایل به چیزهایی بود که نتایج کوتاه‌مدت داشتند، این دلیل عمده و اساسی بود». در واقع، شرکت بسیار ناکارآمد شد تا جایی که برخی مدیران مجبور بودند برای اینکه به اهداف فروش برسند، در گزارش‌های سود بین سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۶ دست ببرند، که نشان از فرهنگی دارد که فشار بی‌موردی بر مدیران وارد می‌کند تا اهداف مالی محقق شوند. در همین حال، شرکت تغییرات مهم بازار، به‌خصوص پتانسیل بازار مصرف‌کننده، و نیز مزیتش در کار با تأمین‌کنندگان قطعات را نیز از دست داده بود. در سال ۲۰۰۶، هولت پاکارد (اچ‌پی)، به‌عنوان بزرگ‌ترین فروشنده‌ی کامپیوتر شخصی در سراسر جهان، دل را از میان برداشت. دل دچار جدایی شده بود و نتوانست بفهمد چرا شرکت مثل سابق نیست.

استارباکس(۱۵۵) مثال خوب دیگری است. در سال ۲۰۰۰، هاوارد شولتز(۱۵۶) به‌عنوان مدیرعامل استارباکس استعفا کرد و برای اولین بار در تاریخ این شرکت و به‌رغم ۵۰ میلیون مشتری در هفته، شرکت شروع به سقوط کرد.

اگر به گذشته‌ی استارباکس نگاه کنید، رونق گرفتنش نه به‌خاطر قهوه‌اش،

بلکه به‌خاطر تجربه‌ای بود که به مشتری‌هایش عرضه می‌کرد. شولتز در سال ۱۹۸۲، ده سال بعد از گوردون بوکر، جری بالدوین و زِو سیگل(۱۵۷) که برای اولین بار شروع به فروختن دانه‌های قهوه در سیاتل کردند، به استارباکس آمد و چرایی را به شرکت آورد. اوایل فقط قهوه بود. شولتز که معتقد بود بنیان‌گذاران استارباکس نمی‌توانستند چشم‌انداز وسیع‌تری را ببینند، تصمیم گرفت شرکت را در مسیر جدیدی قرار دهد، مسیری که در نهایت استارباکس را به شرکتی که امروزه می‌شناسیم تبدیل کرد. شولتز شیفته‌ی کافه اسپرسوهای ایتالیا شده بود و این چشم‌انداز او در ساخت فضایی راحت بین کار و خانه یا به قول خودش «فضای سوم» بود که به استارباکس اجازه داد یک‌تنه فرهنگ کافی‌شاپی در ایالات متحده ایجاد کند که تا آن زمان فقط در دانشگاه‌ها وجود داشت.

آن زمان بود که استارباکس معنا پیدا کرد. باوری اساسی را درباره‌ی جهان منعکس می‌کرد. مردم آن ایده را خریدند، نه قهوه را و این الهام‌بخش بود. ولی استارباکس مثل خیلی شرکت‌های قبل از خودش، دچار جدایی اجتناب‌ناپذیری شد. آن‌ها هم چرایی تأسیس شرکت را فراموش کردند و بر نتایج و محصولات متمرکز شدند. زمانی بود که استارباکس این انتخاب را به شما می‌داد که در فنجان سرامیکی قهوه بنوشید و در بشقابی سرامیکی شیرینی دانمارکی بخورید. دو جزء بی‌نقص که کمک کرد، در جایی بین کار و خانه، باور شرکت به منصه‌ی ظهور برسد. ولی نگهداری از ظروف سفالی هزینه‌بر است و استارباکس آن را کنار گذاشت، و از فنجان‌های کاغذی که کارآمدتر بودند استفاده کرد. این کار باعث صرفه‌جویی شد، ولی هزینه‌ای هم به دنبال داشت: کم شدن اعتماد. هیچ‌چیز مثل یک فنجان کاغذی به مشتری نمی‌گوید: «عاشقتیم، حالا برو بیرون». دیگر مسأله فضای سوم نبود. مسأله‌ی قهوه بود. چرایی کار استارباکس داشت مبهم می‌شد. خوشبختانه شولتز، تجسم عینی چرایی شرکت، آن‌جا بود تا به هدف والاتر را به افراد یادآوری کند. ولی در سال ۲۰۰۰، رفت و همه‌چیز بدتر شد.

فروشگاه‌های شرکت فقط طی ده سال از کمتر از ۱,۰۰۰ عدد به ۱۳,۰۰۰ عدد رسید. بعد از هشت سال و مدیریت دو مدیر عامل، شرکت به‌طرز خطرناکی بیش از حد گسترش پیدا کرده بود تا جایی که در معرض حمله‌ی رقابتی مک‌دونالد(۱۵۸)، دانکن دوناتس(۱۵۹) و جاهای غیرمنتظره‌ی دیگر قرار گرفت. در یادداشت اکنون مشهوری که شولتز برای جانشینش جیم دونالد(۱۶۰) چند ماه قبل از بازگشتش نوشت، از دونالد درخواست کرد: «تغییرات لازم برای احیای میراث‌مان را اعمال کن، سُنت و اشتیاقی که همه‌ی ما برای تجربه‌ی استارباکس واقعی داریم». دلیل دست و پا زدن شرکت این نبود که به‌سرعت رشد می‌کرد، بلکه شولتز به درستی چرایی کارش را به سازمان القا نکرده بود که بتوانند بدون او، این چرایی را مدیریت

کنند. در اوایل سال ۲۰۰۸، شولتز رهبری را جایگزین دونالد کرد که می‌توانست شرکت را بهتر به زمان قبل از این جدایی هدایت کند: خودش مجدد امور را به دست گرفت.
هیچ‌کدام از این مدیران اجرایی استعداد خدادادی برای مدیریت ندارند. برای مثال، بیماری پارانویای استیو جابز کاملاً ثابت شده و بیل گیتس در روابط اجتماعی ناشی است. شرکت‌های‌شان هزاران نفر کارمند دارد و آن‌ها به تنهایی نمی‌توانند فعالیت‌ها را کنترل کنند و همه‌ی کارها را انجام بدهند تا همه‌چیز به درستی کار کند. به ذهن‌ها و مهارت‌های مدیریتی گروهی از افراد تکیه می‌کنند تا با کمک آن‌ها پیام‌رسانی کنند. به افرادی تکیه می‌کنند که هدف مشترکی با آن‌ها دارند. در این زمینه، با مدیران اجرایی دیگر هیچ تفاوتی ندارند. ولی نقطه‌ی مشترک همه‌ی آن‌ها، چیزی که همه‌ی مدیران عامل ندارند، این است که آن‌ها نمود فیزیکی هدفی هستند که شرکت‌های‌شان را بر مبنای آن ساخته‌اند. حضور فیزیکی‌شان به همه‌ی مدیرها و کارمندها یادآوری می‌کند که چرا سر کار حاضر می‌شوند. به زبان ساده، آن‌ها الهام‌بخش هستند. با این حال، مثل بیل گیتس، این رهبران الهام‌بخش در بیان هدف‌شان ناکام شده‌اند تا جایی که دیگران در غیاب‌شان می‌توانند با هم متحد شوند. ناتوانیی در این زمینه باعث می‌شود که فقط خودشان بتوانند آن جنبش را رهبری کنند. وقتی جابز، دل یا شولتز دوباره بروند، چه اتفاقی می‌افتد؟
برای هر شرکتی با هر اندازه‌ای، موفقیت بزرگ‌ترین مشکل است. وقتی مایکروسافت رشد کرد، گیتس دیگر درباره‌ی باورهایش و اینکه چطور می‌خواهد دنیا را تغییر بدهد صحبت نکرد و شروع به صحبت در این‌باره کرد که شرکت چه کاری انجام می‌داد. مایکروسافت تغییر کرد. با وجود اینکه مایکروسافت به‌عنوان شرکتی تأسیس شد که به افزایش بهره‌وری افراد باور داشت تا بتوانند به بالاترین نیروی بالقوه‌شان دست یابند، به شرکتی تبدیل شد که فقط نرم‌افزار تولید می‌کرد. چنین تغییر به‌ظاهر نامحسوسی روی رفتارها تأثیر می‌گذارد. تصمیم‌ها را تغییر می‌دهد. و روی اینکه چگونه شرکتی خودش را برای آینده ساختارمند می‌کند تأثیر می‌گذارد. اگرچه مایکروسافت از زمان تأسیسش تغییر کرده بود، تأثیرش هرگز نمایشی نبود، زیرا بیل گیتس هنوز آن‌جا بود، تجسم عینی هدفی که الهام‌بخش مدیران و کارمندهایش بود.
مایکروسافت فقط یکی از چیزهای ملموسی است که گیتس در زندگی‌اش انجام داده تا هدفش را محقق کند. مایکروسافت یکی از چیزهایی است که برای چرایی کارش انجام داد. و اکنون کنار رفته تا کار دیگری انجام دهد که باز هم هدفش را عینیت می‌بخشد، از بنیاد خیریه‌ی گیتس استفاده کند تا به مردم سراسر دنیا کمک کند هر روز از خواب بیدار شوند و به موانع غلبه کنند

تا آن‌ها هم بتوانند فرصتی داشته باشند تا به نیروی بالقوه‌شان دست یابند. فرقش فقط در این است که دیگر با نرم‌افزار به این خواسته نمی‌رسید. استیو بالمر، که فردی باهوش است، نمود فیزیکی چشم‌انداز گیتس از جهان نیست. او مدیر قدرت‌مندی است که اعداد، رقبا و بازار را می‌بیند. مردی است با استعداد خدادادی برای مدیریت آن چیزی که انجام می‌شود. مثل جان اسکالی در اپل، جیم دونالد در استارباکس و کِوین رولینز(۱۶۱) در دل، همه‌ی مدیران عاملی که جای‌شان را به مدیران و بنیان‌گذارهای رؤیاپرداز دادند، بالمر شاید انسان کاملی برای کار کردن در کنار یک رؤیاپرداز باشد، ولی آیا جانشین مناسبی برای آن فرد است؟

تمام فرهنگ همه‌ی این شرکت‌ها بر اساس چشم‌انداز یک فرد ساخته شده است. برای اینکه جانشین درست کار کند، باید مدیرعاملی پیدا کنید که به آن چشم‌انداز باور دارد و می‌خواهد آن نهضت را رهبری کند، نه اینکه آن را با چشم‌انداز خودش از آینده جایگزین کند. بالمر می‌داند چطور شرکت را سازمان‌دهی کند، ولی آیا می‌تواند الهام‌بخش باشد؟

انتخاب جانشین موفق چیزی بیشتر از انتخاب یک نفر با مجموعه مهارت‌های مناسب است، به معنای انتخاب کسی است که پیرو هدف اصلی تأسیس شرکت باشد.

بهترین مدیران عامل دوم و سوم اداره‌ی شرکت را در دست نمی‌گیرند تا چشم‌انداز خودشان از آینده را در آن پیاده کنند؛ نشان اصلی شرکت را در دست می‌گیرند و آن را به سمت نسل بعد هدایت می‌کنند. به همین دلیل آن را جانشینی می‌نامیم، نه جایگزینی. چشم‌انداز استمرار دارد.

یکی از دلایلی که خطوط هوایی ساوت‌وست در جانشینی خوب بوده این است که هدفش در فرهنگش ریشه دوانده است و مدیران عاملی هم که مدیریت را از هرب کلهر تحویل گرفتند آن هدف را عینیت بخشیدند. هاوارد پاتنام اولین کسی بود که بعد از کلهر رئیس ساوت‌وست شد. اگرچه خودش از افراد شاغل در خطوط هوایی بود، رزومه‌اش نبود که او را به فرد مناسبی برای رهبری شرکت تبدیل می‌کرد. او تطابق خوبی داشت. پاتنام مصاحبه‌ی شغلی‌اش با کلهر را این‌طور تعریف می‌کند. پاتنام به پشتی صندلی تکیه داده و توجهش به زیر میز جلب می‌شود که کلهر کفشش را درآورده است. آنچه بیشتر از همه توجهش را جلب می‌کند این است که یکی از جوراب‌های کلهر سوراخ بوده است. در آن لحظه بود که پاتنام احساس کرد شخص مناسبی برای آن شغل است. عاشق این شده بود که کلهر مانند بقیه است. جوراب‌های او هم سوراخ بود.

اگرچه پاتنام خودش احساس کرد ساوت‌وست مناسبش است، ما چطور می‌دانیم که او برای این شرکت مناسب بود؟ این فرصت را داشتم که یک نصف روز را با پاتنام بگذرانم و صحبت کنم. بعدازظهر بود که پیشنهاد دادم

استراحت کنیم و یک استارباکس بگیریم. با این پیشنهادم عصبانی شد و گفت: «من استارباکس نمی‌رم! برای یه فنجون قهوه پنج دلار نمی‌دم. اصلاً این فراپاچینو لعنتی چیه؟» آن لحظه بود که متوجه شدم چقدر پاتنام برای ساوت‌وست مناسب بود. او یک انسان معمولی بود. آدم کاملاً مناسبی بود تا مشعل مدیریت را از کلهر بگیرد. ساوت‌وست برایش الهام‌بخش بود. کلهر کسی را استخدام کرد که می‌توانست نمود هدف ساوت‌وست باشد، نه اینکه آن را دوباره ابداع کند.
در حال حاضر، آن‌جا فرهنگ بسیار متفاوتی اتفاق افتاده که تقریباً خودکار است. می‌توانیم همین را برای کولین بارت(۱۶۲) هم بگوییم، که در سال ۲۰۰۱، سی سال بعد از اینکه به‌عنوان منشی کلهر در دفتر حقوقی‌اش در سن‌آنتونیو کار می‌کرد، رئیس ساوت‌وست شد. در سال ۲۰۰۱، شرکت تقریباً ۳۰,۰۰۰ کارمند و ناوگانی با ۳۴۴ هواپیما داشت. زمانی که او مسئولیت را به عهده گرفت، بارت می‌گوید که اداره‌ی شرکت «تلاشی خیلی جمعی» شده بود. کلهر دیگر در آن شرکت کار نمی‌کرد، ولی فرهنگ سازمانی بسیار قوی‌ای را به جا گذاشت که حضورش در راهروها دیگر نیاز نبود. فرهنگ عامه‌ی کلهر تا حد زیادی جایگزین حضور فیزیکی او شده بود. ولی این فرهنگ عامه است که کمک کرد چرایی شرکت زنده بماند. بارت خیلی راحت اعتراف می‌کند که باهوش‌ترین مدیر اجرایی آن‌جا نیست. در واقع، در ارزیابی شخصی‌اش از خودش ناراضی بود. ولی به‌عنوان رهبر شرکت، شغلش این نبود که از همه باهوش‌تر باشد. شغلش این بود که هدف شرکت را رهبری کند. به ارزش‌ها شخصیت بدهد و به همه یادآوری کند چرا آن‌جا هستند.
خبر خوب این است: دانستن اینکه جانشین مشعل درست را حمل می‌کند یا نه آسان است. به سادگی آزمایش کرفس را انجام بدهید تا ببینید آنچه شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد معنی می‌دهد یا نه. آزمایش کنید که آیا آن چیزی که انجام می‌دهد به‌طور مؤثر چرایی تأسیس‌شان را ثابت می‌کند یا نه. اگر نمی‌توانیم به‌راحتی چرایی کار یک شرکت را با نگاه کردن به محصولات، خدمات، بازاریابی و بیانیه‌های عمومی تشخیص بدهیم، پس به احتمال زیاد آن‌ها خودشان هم نمی‌دانند آن چرایی چیست. اگر می‌دانستند، ما هم می‌دانستیم.

وقتی چرایی کار از بین می‌رود، فقط چیستی برای‌تان باقی می‌ماند

در ۵ آپریل ۱۹۹۲، نزدیک ساعت هشت صبح، وال‌مارت چرایی کارش را از دست داد. در آن روز سم والتون، رهبر الهام‌بخش وال‌مارت، مردی که هدفی را عینیت بخشید و بزرگ‌ترین خرده‌فروشی جهان را بر اساس آن ساخت، در بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی آرکانزاس در شهر لیتل راک بر اثر سرطان

مغز استخوان از دنیا رفت. کمی پس از مرگ او، پسر بزرگ والتون، اس. رابسون والتون(۱۶۳)، که جانشین پدرش شد، بیانیه‌ای عمومی صادر کرد و گفت: «منتظر هیچ تغییری در جهت‌گیری، کنترل یا خط‌مشی شرکت نباشید». متأسفانه برای کارمندها، مشتری‌ها و سهامدارهای وال‌مارت، این چیزی نبود که اتفاق افتاد.
سم والتون نمودی از یک انسان عادی بود. اگرچه در سال ۱۹۸۵ توسط مجله‌ی فوربز به‌عنوان ثروت‌مندترین مرد آمریکا شناخته شد، عنوانی که تا زمان مرگ همراهش بود، هیچ‌وقت اهمیتی را که بقیه به پول می‌دادند درک نکرد. قطعاً، والتون یک رقابت‌کننده بود و پول معیار خوبی برای موفقیت بود. ولی آن چیزی نبود که به والتون و افراد دیگری که در وال‌مارت کار کردند احساس موفقیت می‌داد. مردم بودند که والتون بیشتر از هر چیز دیگری برای‌شان ارزش قائل بود. مردم.
باورش این بود که مراقب مردم باش، آن‌ها هم مراقب تو خواهند بود و هر کاری که والتون و وال‌مارت انجام می‌دادند آن حرف را ثابت می‌کرد. برای مثال، در روزهای اول، والتون از سر انصاف اصرار داشت به‌خاطر کارمندهای فروشگاه که مجبور بودند آخر هفته‌ها کار کنند، خودش هم شنبه‌ها سر کار بیاید. او تاریخ تولد و سالگرد ازدواج کارکنان را و حتی اینکه مادر صندوق‌دار تحت عمل جراحی کیسه‌ی صفرا قرار گرفته است به خاطر می‌سپرد. مدیران اجرایی‌اش را به‌خاطر داشتن ماشین‌های گران‌قیمت توبیخ و سال‌ها در مقابل استفاده از جت شخصی مقاومت کرد. اگر قشر متوسط آمریکا این چیزها را نداشتند، پس کسانی که قرار بود قهرمان‌های آن‌ها باشند هم نباید داشته باشند.
وال‌مارت تا زمانی که تحت سرپرستی والتون بود هرگز دچار جدایی چرایی و چیستی نشد، زیرا والتون هرگز فراموش نکرد از کجا آمده بود. به گفته‌ی خودش: «هنوز باور نمی‌کنم یکی از اخبار این بود که من موهامو توی سلمونی کوتاه کردم. کجا باید این کار رو انجام می‌دادم؟ چرا یه وانت باری دارم؟ قراره با چی سگ‌هام رو به گردش ببرم، با رولزرویس؟» اغلب با همان ژاکت پشمی همیشگی و کلاه مخصوص رانندگان وانت دیده می‌شد، والتون تجسم عینی کسانی بود که هدفش خدمت به آن‌ها بود، مردم معمولی آمریکا.
با شرکتی که کارمندها، مشتری‌ها و جوامع دوستش داشتند، والتون فقط یک اشتباه بزرگ کرد. هدفش را به اندازه‌ی کافی واضح بیان نکرد که دیگران بتوانند بعد از مرگش آن هدف را رهبری کنند. همه‌اش تقصیر او نبود. آن بخش از مغز که چرایی کار را کنترل می‌کند زبان را کنترل نمی‌کند. پس مانند خیلی‌های دیگر، بهترین روشی که والتون می‌توانست بیانش کند این بود که چگونه هدفش را محقق می‌کند. در این‌باره صحبت کرد که محصولات‌شان ارزان باشند تا قشر متوسط آمریکا از عهده‌ی خرید آن بربیایند. درباره‌ی

ساخت فروشگاه در جوامع روستایی صحبت کرد که ستون اصلی نیروی کار آمریکا مجبور به مسافرت به مراکز شهری نباشند. همه‌ی این‌ها معنی داشت. همه‌ی تصمیم‌هایش آزمایش کرفس را با موفقیت گذراندند. اگرچه چرایی تأسیس شرکت ناگفته باقی‌ماند. والتون دقیقاً تا قبل از مرگش، وقتی که بیماری‌اش جلوی مشارکتش را گرفت، همیشه در شرکت بود. مثل همه‌ی سازمان‌ها با بنیان‌گذار-رهبرهایی که حضور فیزیکی‌شان کمک می‌کند چرایی کار شرکت زنده بماند، حضور مداومش در شرکت به همه یادآوری می‌کرد چرا هر روز به سر کار می‌آیند. او الهام‌بخش تمام اطرافیانش بود. همان‌طور که اپل چند سال بعد از اینکه استیو جابز شرکت را ترک کرد و قبل از اینکه شکاف‌های عمیقی به وجود بیاید، رهنمودهایش را دنبال می‌کرد، وال‌مارت هم سم والتون و چرایی کارش را تا مدت زمان کوتاهی بعد از مرگش به یاد داشت. ولی وقتی چرایی کارشان مبهم و مبهم‌تر شد، شرکت تغییر مسیر داد. از آن به بعد، انگیزه‌ی جدیدی در شرکت وجود داشت و همان چیزی بود که والتون درباره‌اش هشدار داده بود: به دنبال پول بودن.

کاستکو(۱۶۴) در سال ۱۹۸۳ توسط جیم سینِگال(۱۶۵)، فردی با شخصیت چرایی و جفری بروتمن(۱۶۶)، فردی با شخصیت چگونگی، به صورت مشترک تأسیس شد. سینگال درباره‌ی خرده‌فروشی با تخفیف از سول پرایس چیزهایی آموخته بود، همان شخصی که سم والتون اذعان کرده بود بیشتر فوت و فن‌های این حوزه را از او به «عاریه» گرفته بود. و مثل والتون، سینگال اول به مردم باور داشت. او در مصاحبه‌ای با برنامه‌ی مجله‌ی خبری ۲۰/۲۰ از شبکه‌ی اِی‌بی‌سی گفت: «می‌خواهیم شرکتی باشیم که با همه دوست است». با دنبال کردن همان دستورعملی که سایر رهبران الهام‌بخش دنبال کردند، کاستکو معتقد بود که اول باید مراقب کارمندهایش باشد. در آن دوران، ۴۰ درصد بیشتر از کسانی که در باشگاه سم(۱۶۷)، عمده‌فروشی با تخفیف تحت مالکیت وال‌مارت، کار می‌کردند به افرادشان حقوق می‌دادند. کاستکو مزایایی بالاتر از حد متوسط ارائه می‌دهد، مثل پوشش بیمه‌ی درمانی برای بیش از ۹۰ درصد از کارمندهایش. نتیجه اینکه، سود کارشان همواره پنج برابر کمتر از باشگاه سم است.

مثل همه‌ی شرکت‌هایی که بر اساس هدفی ساخته شدند، کاستکو از پیام‌رسان‌هایش استفاده کرد تا به رشد آن کمک کنند. آن‌ها واحد روابط عمومی ندارند و برای تبلیغات هزینه نمی‌کنند. «قانون انتشار» تمام چیزی است که کاستکو نیاز دارد تا هر چیزی را به اطلاع عموم مردم برساند. سینگال، با درک ارزش اعتماد و وفاداری کارمندهایش نسبت به تبلیغات و روابط عمومی، با لحنی بذله‌گویانه گفته است: «تصور کنید ۱۲۰,۰۰۰ پیک وفادار دارید که همواره درباره‌ی شما چیزهای خوبی می‌گویند».

سال‌ها، تحلیل‌گران وال‌استریت استراتژی کاستکو برای پرداخت زیاد به

کارمندهایش به‌جای کاهش هزینه‌ها برای داشتن حاشیه‌ی سود بیشتر و کمک به ارزش سهام را نقد می‌کردند. وال‌استریت شرکتی را ترجیح می‌داد که به قیمت چرایی کارش، روی آن چیزی که انجام می‌دهد تمرکز کند. یکی از تحلیل‌گران بانک دویچه به مجله‌ی فورچن گفت: «همچنان کاستکو شرکتی است که به اعضای باشگاه و کارمندهایش بهتر از سهامدارهایش خدمت می‌کند».
خوشبختانه سینگال به حس درونی خودش بیشتر از تحلیل‌گران وال‌استریت اعتماد دارد. او در مصاحبه با ۲۰/۲۰ گفت: «کار وال استریت این است که در فاصله‌ی بین این سه‌شنبه تا سه‌شنبه‌ی هفته‌ی آینده درآمد کسب کند. کار ما ساختن یک سازمان است، مؤسسه‌ای که امیدواریم پنجاه سال دوام داشته باشد و پرداخت دستمزدهای خوب و حفظ کارمندهایی که برای‌تان کار می‌کنند کار خیلی خوبی است».
رهیافت شگفت‌انگیز از بین تمام چیزهایی که گفته شد فقط این نیست که سینگال چطور الهام‌بخشی می‌کند، این است که تقریباً هر چیزی که می‌گوید و انجام می‌دهد انعکاسی از سم والتون است. وال‌مارت دقیقاً با انجام همین کارها به آن اندازه بزرگ شد، تمرکز بر چرایی انجام کار و اطمینان از اینکه آن چیزی که انجام می‌دهند آن چرایی را ثابت کند. پول هرگز یک هدف نیست، همیشه یک نتیجه است. ولی در آن روز شوم در آپریل ۱۹۹۲، باور وال‌مارت به چرایی کارشان متوقف شد.
از زمان مرگ سم والتون، وال‌مارت با رسوایی بدرفتاری با کارمندها و مشتری‌هایش به بهانه‌ی ارزش سهام‌دار نابود شده است. چرایی کارشان آن‌قدر مبهم شده که حتی وقتی کارشان را به خوبی انجام می‌دهند، تعداد کمی به آن‌ها بها می‌دهند. برای مثال، این شرکت در بین اولین شرکت‌های بزرگ برای ایجاد یک سیاست محیط‌زیستی با هدف کاهش زباله و تشویق بازیافت بود. ولی منتقدان وال‌مارت درباره‌ی انگیزه‌ی این شرکت بسیار باتردید عمل کردند تا جایی که این حرکت به‌عنوان یک خودنمایی به‌شدت رد شد. در مقاله‌ای در وب‌سایت نیویورک‌تایمز در ۲۸ اکتبر ۲۰۰۸ گفته شد: «وال‌مارت اکنون چند سال است برای بهبود تصویرش و کاهش تأثیرات زیست‌محیطی کارش فعالیت می‌کند. وال‌مارت هنوز کالای مصرفی می‌فروشد حتی وقتی متعهد می‌شود هزینه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی ساخت اجناس در فروشگاه‌هایش را کم کند». از طرف دیگر، کاستکو بعد از وال‌مارت یک سیاست زیست‌محیطی را اعلام کرد، با این حال توجه زیادی را به خود جلب کرده است. تفاوت این است که وقتی کاستکو این کار را انجام می‌دهد مردم باور می‌کنند. وقتی مردم می‌دانند چرا دارید چیزی را انجام می‌دهید، می‌خواهند به هر وسیله‌ای که می‌توانند برای اثبات چرایی کارتان به آن کار اعتبار ببخشند. وقتی چرایی کارتان برای‌شان روشن نباشد، چیزی که

انجام می‌دهید هیچ مفهومی ندارد. اگرچه کارهایی که انجام می‌دهید یا تصمیم‌هایی که می‌گیرید ممکن است خوب باشند، بدون درک واضحی از چرایی کارتان برای دیگران معنایی نخواهند داشت.
و درباره‌ی نتایج چه؟ در زمان سم والتون، فرهنگ وال‌مارت دست‌نخورده باقی ماند و حتی چند سال بعد از مرگ والتون ارزش سهام وال‌مارت و کاستکو نزدیک به هم بود. ولی وقتی وال‌مارت به اداره‌ی کسب‌وکارش با روش‌های بعد از سم و بعد از جدایی چرایی و چیستی ادامه داد، در حالی که کاستکو وضوح چرایی کارش را حفظ کرد، ارزش سهام‌شان به‌طور چشمگیری با هم فرق کرد. با سرمایه‌گذاری در وال‌مارت در روزی که سم والتون فوت کرد، تا زمانی که این کتاب نوشته شد، یک سهامدار ۳۰۰ درصد سود به دست می‌آورد. سرمایه‌گذاری در کاستکو در همان روز به ۸۰۰ درصد سود خالص می‌رسید.
مزیت کاستکو این است که تجسم عینی چرایی کارش، جیم سینگال، هنوز آن‌جاست. چیزهایی که می‌گوید و انجام می‌دهد کمک می‌کنند تا همه‌ی کسانی که اطرافش هستند معنای وجود شرکت را تقویت کنند. با دنبال کردن همان چرایی، سینگال ۴۳۰,۰۰۰ دلار حقوق در سال برای خودش برمی‌دارد، که با توجه به اندازه و موفقیت شرکت به‌نسبت مقدار کمی است. سم والتون، در روزهای اوج وال‌مارت، هیچ‌وقت بیشتر از ۳۵۰,۰۰۰ دلار در سال برای خودش حقوق برنداشت و همچنان پای باورهایش بود. به گفته‌ی دیوید گلس(۱۶۸)، اولین کسی که بعد از سم والتون مدیر عامل شد، مردی که زمان زیادی را اطراف والتون گذرانده بود: «بسیاری از جریانات این روزها در شرکت‌های بلندپرواز و مدیران عامل با حقوق‌های نجومی که در واقع از آن بالا غارت می‌کنند و به‌جز خودشان هیچ‌کس را نمی‌بینند، واقعاً ناراحتم می‌کنند. این یکی از اصلی‌ترین اشتباه‌ها در دنیای امروز کسب‌وکارهای آمریکایی است».
سه مدیر عامل بعدی تلاش کردند مشعلی را که والتون روشن کرده بود حمل کنند. و با هر جانشینی، آن مشعل، آن احساس شفاف از هدف، انگیزه و باور کم‌نورتر و کم‌نورتر شد. اکنون همه‌ی امیدها به مایکل تی. دوک(۱۶۹) است، کسی که در اوایل سال ۲۰۰۹ مدیرعامل شد. هدف دوک احیای درخشندگی و شفافیت چرایی کار وال‌مارت است.
و برای انجام این کار، با تعیین حقوق سالیانه‌ی ۵/۴۳ میلیون دلار به خودش شروع کرد.

بخش ششم: چرایی‌تان را کشف کنید

۱۳. خاستگاه‌های چرایی

در دوران جنگ ویتنام و در کالیفرنیای شمالی شروع شد، جایی که آرمان‌های ضددولتی و تنفر از مراکز بزرگ قدرت در آن حکمفرما بود. دو مرد جوان، قدرت دولت و شرکت‌ها را به چشم دشمن مردم دیدند، نه به دلیل اینکه سازمان‌های بزرگی بودند، بلکه روح افراد را در هم می‌شکستند. آن‌ها دنیایی را تصور می‌کردند که در آن، هر فردی حرف و نظری دارد. زمانی را تصور می‌کردند که هر فردی بتواند در مقابل قدرت، فرض‌های قدیمی و افکار موجود بایستد و آن‌ها را به چالش بکشد. حتی مسیرشان را عوض کند. با هیپی‌هایی که باورهای مشترک داشتند وقت می‌گذراندند، اما راهی متفاوت برای ایجاد تغییر در جهان می‌دیدند، راهی که به تجمع اعتراضی یا انجام کارهای غیرقانونی نیاز نداشته باشد.
استیو وزنیاک و استیو جابز در آن زمان دوران جوانی را سپری می‌کردند. نه تنها روحیه‌ی تحول‌گرایی در کالیفرنیای شمالی بالا گرفته بود، بلکه در زمان و مکانی قرار گرفته بودند که انقلاب کامپیوترها در حال وقوع بود. و فرصتی برای خود دیدند تا با استفاده از این فناوری، انقلاب خودشان را رقم بزنند. وزنیاک می‌گوید: «اپل به هر فردی این قدرت رو داد که بتونه همون کارهای یه شرکت رو انجام بده. برای اولین بار در تاریخ، هر فرد فقط با استفاده از قدرت فناوری، می‌تونست هر شرکتی رو شکست بده». وزنیاک کامپیوترهای اپل ۱ و اپل ۲ را طوری مهندسی کرد که آن‌قدر ساده باشند تا مردم بتوانند از قدرت فناوری بهره ببرند. جابز می‌دانست چطور این محصول را بفروشد. و این‌طور بود که کامپیوتر اپل متولد شد. شرکتی با این هدف که قدرت ایستادن در مقابل قدرت نهادی را در اختیار فرد بگذارد. تا به رؤیاپردازان و آرمان‌گراها توانایی به چالش کشیدن وضع موجود و موفق شدن را بدهد. اما دلیل‌شان، چرایی‌شان، بسیار زودتر از تولد اپل شروع شده بود.
در سال ۱۹۷۱، این دو استیو در اتاق خوابگاه وزنیاک در دانشگاه برکلی کالیفرنیا چیزی ساختند که به آن «جعبه‌ی آبی» می‌گفتند. دستگاه کوچک آن‌ها سیستم تلفن را هک می‌کرد و به افراد این اختیار را می‌داد تا مجبور نباشند هزینه‌ی تماس‌های راه‌دور را پرداخت کنند. کامپیوترهای اپل هنوز وجود نداشتند، اما جابز و وزنیاک همان زمان هم در حال به چالش کشیدن قدرتی نهادی و دولتی بودند، که آن قدرت، شرکت انحصاری خدمات تلفن و تلگراف آمریکا به نام ما بل([۱۷۰]) بود. «جعبه‌ی آبی» کاری غیرقانونی انجام می‌داد و

قصدی برای به چالش کشیدن قدرت موجود نداشت. با اینکه قانون را زیر پا گذاشته بودند، جابز و وزنیاک هیچ وقت خودشان از این دستگاه استفاده نکردند. اما این ایده را دوست داشتند، اینکه کاری کنند تا افراد توانمند شوند و مجبور نباشند با قواعد یک شرکت انحصاری پیش بروند، موضوعی که در آینده‌ی اپل نیز بارها تکرار شد.
در ۱ آپریل ۱۹۷۶، این الگو را دوباره تکرار کردند. به سراغ به چالش کشیدن غول‌های صنعت کامپیوتر، به‌خصوص قدرترین‌شان، یعنی آی‌بی‌ام، رفتند. پیش از اپل، استفاده از کامپیوترها هنوز هم به معنای استفاده از کارت پانچ بود تا دستورات لازم، از طریق آن به کامپیوتر بزرگی در مرکز کامپیوتر منتقل شود. آی‌بی‌ام فناوری خود را در اختیار شرکت‌ها قرار می‌داد و بر خلاف اپل، ابزاری نبود که افراد با آن بتوانند شرکت‌ها را هدف قرار دهند. با هدفی شفاف و نظمی فوق‌العاده، به نظر می‌رسید که اپل، بر اساس طراحی، در حال پیروی از «قانون انتشار» است. در اولین سال کسب‌وکارش، به کسانی که به باور این شرکت باور داشتند یک میلیون دلار کامپیوتر فروخت. در سال دوم، این رقم به ۱۰ میلیون دلار رسید. سومین سال به ۱۰۰ میلیون دلار فروش رسیدند و فقط در مدت ۶ سال، به شرکتی میلیارد دلاری تبدیل شدند. اپل شرکتی بود که حالا به نامی آشنا میان افراد تبدیل شده بود و در سال ۱۹۸۴، مکینتاش را با تبلیغ معروف «۱۹۸۴» در لیگ سوپر بول خود روانه‌ی بازار کرد. این تبلیغ که ریدلی اسکات(۱۷۱)، کارگردان فیلم‌های کلاسیکی همچون بلید رانر(۱۷۲)، کارگردانش بود مسیر صنعت تبلیغات را نیز تغییر داد. این تبلیغ که اولین «تبلیغ لیگ سوپر بول» بود باعث به وجود آمدن روندی از تبلیغات سالانه با بودجه‌ی کلان در زمان پخش بازی‌های لیگ سوپر بول شد. اپل این بار با مکینتاش روند معمول انجام کارها را تغییر داد. استانداردِ داس مایکروسافت را به چالش کشیدند، سیستم عاملی که بیشتر کامپیوترهای آن زمان از آن استفاده می‌کردند. مکینتاش اولین کامپیوتر بازار انبوه بود که رابط کاربری گرافیکی و ماوس به کاربر ارائه می‌داد، امکانی که با استفاده از آن کاربران دیگر مجبور نبودند دستورات را تایپ کنند و می‌توانستند با استفاده از ماوس «نشانه بگیرند و کلیک کنند». جالب است که این مایکروسافت بود که از این ایده‌ی اپل استفاده کرد و ویندوز، نسخه‌ی گیتس از رابط کاربری گرافیکی، را به بازار انبوه ارائه داد. توانایی اپل برای زدن جرقه‌ی انقلاب‌ها و توانایی مایکروسافت برای ارائه‌ی ایده‌ها به بازار انبوه چرایی هر کدام از این شرکت‌ها و البته مؤسسان‌شان را به وضوح نشان می‌دهد. جابز همیشه به حل مشکلات فکر می‌کرد و گیتس به اینکه چگونه محصول را در اختیار بیش‌ترین افراد قرار دهد.
اپل کار به چالش کشیدن خود را با همان الگو و با محصولات دیگری ادامه داد. در این خصوص می‌توان از آی‌پاد و آیتونز نام برد. اپل با استفاده از این

فناوری‌ها وضع موجود صنعت موسیقی را به چالش کشید، صنعتی که آن‌قدر حواسش پرت حفظ مالکیت معنوی و مدل تجاری منسوخش بود که از نوجوانان سیزده ساله‌ای که به‌صورت غیرقانونی آهنگی را در اختیار داشتند شکایت می‌کرد، در حالی که اپل بازار آنلاین موسیقی را بازتعریف کرد. زمانی که اپل آیفون را به بازار معرفی کرد این الگو دوباره تکرار شد. وضع موجود دیکته می‌کرد که این شرکت‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات تلفن همراه و نه تولیدکنندگان گوشی‌ها هستند که درباره‌ی امکانات گوشی‌ها تصمیم می‌گیرند. تی-موبایل، ورایزن وایرلس و اسپرینت به موتورولا، ال‌جی و نوکیا می‌گفتند چه کارهایی انجام دهند. زمانی که اپل اعلام کرد آن‌ها هستند که به این شرکت‌ها دیکته می‌کنند چه کارهایی باید انجام دهند، همه چیز را تغییر داد. جالب است همان شرکتی که چند دهه پیش با «جعبه‌ی آبی» به چالش کشیده شده بود، رفتار پذیرنده‌ی اولیه را از خودش نشان داد. ای‌تی اند تی تنها شرکتی بود که با این مدل جدید موافقت کرد و به این ترتیب، جرقه‌ی انقلاب دیگری زده شد.
میل ذاتی اپل برای نوآوری به‌خاطر چرایی این شرکت است و به غیر از سال‌هایی که جابز در این شرکت نبود، این چرایی از تاریخ تأسیسش تابه‌حال هیچ تغییری نکرده است. صنایعی که از مدل‌های تجاری قدیمی استفاده می‌کنند باید حواس‌شان را جمع کنند، ممکن است نفر بعدی شما باشید. اگر اپل به چرایی خود پای‌بند باشد، احتمالاً صنعت تلویزیون و فیلم هدف بعدی این شرکت است.
توانایی اپل برای به ثمر رساندن کارهایی که انجام می‌دهد هیچ ربطی به تخصصش در آن صنعت ندارد. تمام شرکت‌های کامپیوتری و فناوری دسترسی آزاد به افراد مستعد و منابع مختلف دارند و به اندازه‌ی اپل واجد شرایط تولید تمام این محصولات هستند. این توانایی به هدف، دلیل یا باوری مرتبط است که سالیان پیش توسط این دو شخص آرمان‌گرا در کوپرتینوی کالیفرنیا(۱۷۳) شروع شد. آن‌طور که استیو جابز می‌گوید: «می‌خواهم جهان را تکان دهم» و این دقیقاً همان کاری است که اپل در صنایع مختلف انجام می‌دهد. اپل زاییده‌ی چرایی مؤسسانش است. هیچ تفاوتی بین اپل و مؤسسانش وجود ندارد. اپل فقط یکی دیگر از چیزهای مربوط به چرایی جابز و وزنیاک است. هویت و شخصیت جابز و اپل کاملاً یکی است. در واقع هویت و شخصیت تمام کسانی که شیفته‌ی اپل هستند یکی است. هیچ تفاوتی بین مشتریان و کارکنان اپل وجود ندارد. یکی از آن‌ها به چرایی اپل باور دارد و برای این شرکت کار می‌کند و دیگری به چرایی این شرکت باور دارد و تصمیم می‌گیرد محصولاتش را بخرد. فقط رفتارشان فرق دارد. سهام‌داران وفادار نیز متفاوت نیستند. چیزی که می‌خرند متفاوت است، اما دلیل خرید و وفادار ماندن‌شان همان است. محصولات شرکت به نمادهایی از هویتش تبدیل

می‌شوند. گفته می‌شود هواداران سرسخت بیرون این شرکت بخشی از فرقه‌ی اپل هستند. گفته می‌شود هواداران سرسخت درون این شرکت بخشی از «فرقه‌ی استیو» هستند. نمادهای متفاوتی دارند، اما به یک اندازه خود را وقف این هدف کرده‌اند. اینکه از کلمه‌ی «فرقه» استفاده می‌کنیم یعنی می‌توانیم باوری عمیق، چیزی غیرمنطقی، را در این افراد تشخیص دهیم. جابز، شرکتش و تمام کارکنان و مشتریان وفادارش، همه‌شان می‌خواهند مرزها را جابه‌جا کنند. همه‌شان دنبال ایجاد تحول و دگرگونی‌اند.
وضوح چرایی اپل دلیلی نمی‌شود که همه‌ی افراد جذب این شرکت شوند. برخی از این شرکت خوش‌شان می‌آید و برخی هم این‌طور نیستند. برخی این شرکت را با آغوش باز می‌پذیرند و برخی از آن منزجر می‌شوند. اما نمی‌توان چنین چیزی را انکار کرد: پای چیزی ایستاده‌اند. «قانون انتشار» می‌گوید فقط ۵/ ۲ درصد از جمعیت ذهنیتی نوآور دارند، این افراد به شهود خود اعتماد می‌کنند و نسبت به دیگران، ریسک بیشتری را به جان می‌خرند. شاید این اتفاقی نیست که ویندوز مایکروسافت ۹۶ درصد از کامپیوترهای جهان را از آن خود کرده است و فقط ۵/ ۲ درصد کامپیوترها اپل هستند. افراد زیادی وجود دارند که دوست ندارد وضع موجود را به چالش بکشند.
کارکنان اپل به شما خواهند گفت که موفقیت این شرکت به‌خاطر محصولاتش است، اما حقیقت این است که شرکت‌های زیادی وجود دارند که محصولات باکیفیت تولید می‌کنند. و گرچه ممکن است کارکنان اپل همچنان اصرار کنند که محصولات‌شان از هر شرکت دیگری بهتر است، چنین مقایسه‌ای به استانداردی بستگی دارد که مقایسه را بر اساس آن انجام می‌دهید. البته که محصولات اپل برای کسانی که با چرایی اپل ارتباط برقرار می‌کنند بهترین هستند. نمود باور اپل در همه‌ی چیزهایی که بهش فکر می‌کنند، تمام حرف‌هایی که می‌زنند و کارهایی که انجام می‌دهند باعث شده به این هویت برسند. آن‌قدر در این کار مؤثر عمل می‌کنند که می‌توانند فقط با اضافه کردن حرف «i»، به محصولات‌شان هویت دهند. اما فقط حرف i را از آن خود نکرده‌اند، کلمه‌ی I (به معنای من) را نیز از آن خود کرده‌اند. اپل شرکتی است که برای روح خلاق فرد می‌جنگند و محصولات، خدمات و بازاریابی‌شان چنین چیزی را اثبات می‌کند.
چرایی با نگاه به عقب پیدا می‌شود.
محافظه‌کارها می‌گویند نسبت‌شان سه به یک بود. اما برخی از تاریخ‌دانان گفته‌اند ارتش انگلیس با نسبت شش به یک سربازان کمتری داشته است. صرف‌نظر از اینکه بخواهید کدام‌یک از این برآوردها را باور کنید، آینده‌ی هنری پنجم(۱۷۴) خوب نبود. اواخر اکتبر ۱۴۱۵ بود و ارتش انگلیس آماده بود تا با ارتش بسیار بزرگ‌تر فرانسه در آزینکورت(۱۷۵) فرانسه مبارزه کند. اما تعداد کم سربازان فقط یکی از مشکلات هِنری بود.

ارتش انگلیس بیش از ۴۰۰ کیلومتر راه پیموده بود، مسافتی که سه هفته زمان برده بود و نزدیک به ۴۰ درصد سربازان به دلیل بیماری جان باخته بودند. در طرف مقابل، با اختلافی زیاد، سربازان ارتش فرانسه خوب استراحت کرده بودند و روحیه‌ی بسیار بهتری داشتند. همچنین سربازان فرانسوی که آموزش‌ها و تجربیات بهتری داشتند هیجان زده بودند تا انتقام شکست‌ها و تحقیرهای پیشین خود را از انگلیس بگیرند. ورای همه‌ی این‌ها، ارتش فرانسه تجهیزات بسیار بهتری داشت. انگلیسی‌ها زره‌پوش سبکی داشتند، اما قابل مقایسه با زره مقاوم فرانسوی‌ها نبود و هر کس که تاریخ اروپای قرون وسطی را بداند، از نتیجه‌ی نبرد آزینکورت مطلع است. با وجود این نابرابری چشم‌گیر، ارتش انگلیس در این نبرد پیروز شد.
انگلیسی‌ها یک فناوری حیاتی داشتند که توانستند با آن فرانسوی‌ها را سردرگم کنند و زنجیره‌ای از اتفاقات را رقم بزنند که در نهایت، سبب شکست فرانسه شد. ارتش انگلیس مجهز به کمان بزرگی بود، سلاحی که برای زمان خود، بُرد بسیار خوبی داشت. انگلیسی‌ها در حالی که بسیار دورتر از میدان نبرد ایستاده بودند، بسیار دورتر از جایی که به زرهی قوی نیاز داشته باشند، به سمت دره نشانه می‌گرفتند و بارانی از تیر را به سوی فرانسوی‌ها می‌فرستادند. اما فناوری و برد چیزی نیست که به تیر قدرت می‌دهد. یک تیر به خودی خود تکه چوب باریکی است که نوک تیزی دارد و چند پر به آن متصل است. یک تیر به تنهایی نمی‌تواند در مقابل شمشیر بایستد یا به زره نفوذ کند. چیزی که به تیر توانایی غلبه بر تجربه، آموزش و تعداد افراد سپاه مقابل را می‌دهد شتاب آن است. این تکه چوب ضعیف و باریک که در هوا به پیش می‌رود فقط زمانی که در یک جهت و به سرعت حرکت کند، به سلاحی قدرت‌مند تبدیل می‌شود. اما نبرد آزینکورت چه ربطی به کشف چرایی شما دارد؟
یک تیر قبل از اینکه قدرتی به دست آورد یا بتواند تأثیری بگذارد باید به عقب کشیده شود، با زاویه‌ی ۱۸۰ درجه از هدف دور شود. و این همان جایی است که چرایی نیز قدرت خود را از آن می‌گیرد. چرایی با نگاه به آینده و اینکه می‌خواهید چه‌چیزی به دست بیاورید و پیدا کردن استراتژی مناسب به دست نمی‌آید. با هیچ تحقیق بازاری به دست نمی‌آید. با مصاحبه‌های جامع با مشتریان و کارکنان به دست نمی‌آید. این‌طور به دست می‌آید که به جهتی کاملاً مخالف جهت فعلی‌تان نگاه کنید. پیدا کردن چرایی فرآیندی برای کشف و نه اختراع است.
همان‌طور که چرایی اپل در سال‌های تحول ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به وجود آمد، چرایی هر شخص یا سازمان دیگری نیز از گذشته‌اش می‌آید. از دوران رشد و تجربه‌های زندگی شخص یا گروه کوچکی از افراد می‌آید. هر شخصی چرایی مخصوص خود را دارد و هر سازمانی نیز این‌گونه است. فراموش نکنید که

سازمان یکی از این چیزهاست، یکی از چیزهای ملموسی که مؤسس یا مؤسسان سازمان در زندگی‌شان انجام داده‌اند تا چرایی خود را به اثبات برسانند.
هر شرکت، سازمان یا گروهی که توانایی الهام‌بخشی داشته باشد با شخص یا گروهی کوچک از افراد شروع به کار می‌کند که الهام گرفته‌اند کاری بزرگ‌تر از خودشان را به انجام برسانند. جالب است که درک شفافیت چرایی بخش سختش نیست. اینکه در اعتماد به حس درونی‌تان در پای‌بندی به هدف، دلیل یا باورتان منظم و ثابت‌قدم باشید سخت است. حفظ کامل تعادل و اعتبار سخت‌ترین بخش است. افراد کمی که می‌توانند نه فقط یک شرکت، بلکه بلندگویی پیرامون هدف‌شان بسازند همان‌هایی‌اند که توانایی الهام‌بخشی را به دست می‌آورند. با این کار، قدرت به حرکت درآوردن افراد را تحت کنترل خودشان می‌گیرند که افراد کمی می‌توانند حتی می‌توانند تصورش را داشته باشند. درک چرایی یک شرکت، سازمان یا هر جنبش اجتماعی همیشه با یک چیز شروع می‌شود: شما.

من یک بازنده‌ام

سه ماه سپتامبر تا دسامبر ۲۰۰۵ هرگز از حافظه‌ام پاک نمی‌شوند. همان زمانی بود که سرخورده بودم.
کسب‌وکارم را در فوریه‌ی ۲۰۰۲ شروع کردم و همه‌چیز بسیار هیجان‌انگیز بود. به قول پدربزرگم: «سرشار از شور و انرژی جوانی بودم». از همان کودکی هدفم این بود کسب‌وکار خودم را شروع کنم. رؤیای آمریکایی‌ام بود و داشتم زندگی‌اش می‌کردم. احساس می‌کردم ارزشمندم و تمام این احساس از آن‌جایی می‌آمد که چنین کاری را انجام داده بودم، در دل کار شیرجه زده بودم و چنین چیزی احساس فوق‌العاده‌ای داشت. اگر کسی ازم می‌پرسید چه کاری انجام داده‌ام، دستانم را روی کمرم می‌گذاشتم، سینه‌ام را سپر می‌کردم، با بدنی زاویه‌دار و با سری رو به بالا می‌گفتم: «کارآفرینی کردم». کاری که انجام می‌دادم معرف هویتم بود و احساس خوبی داشت. شبیه سوپرمن نبودم، خود سوپرمن بودم.
همان‌طور که تمام صاحبان کسب‌وکارها می‌دانند، مسابقه‌ی فوق‌العاده‌ای است. این آمار همواره جلوی چشم‌تان است: بیش از ۹۰ درصد کسب‌وکارهای جدید در سه سال اول شکست می‌خورند. برای هر کسی که یک ذره روحیه‌ی رقابتی داشته باشد، به‌خصوص کسی که خودش را یک کارآفرین می‌داند (دستان روی کمر، سینه‌ی سپر کرده و کمی کج ایستادن) این احتمال بالای شکست نه تنها وحشت‌آور نیست، بلکه آتش تنور رقابت را بیشتر می‌کند. این حماقت که فکر کنید بخشی از آن اقلیت کوچکی هستید که

بعد از گذشت سه سال به کارشان ادامه خواهند داد و احتمالات را شکست می‌دهند یکی از دلایلی است که کارآفرینان را به شخصیتی که دارند تبدیل می‌کند؛ یعنی افرادی که تحت تأثیر اشتیاق‌شان هستند و کاملاً غیرمنطقی‌اند.
پس از سال اول، جشن گرفتیم. کسب‌وکارمان تعطیل نشده بود. در حال مقابله با احتمالات بودیم. در رؤیای‌مان زندگی می‌کردیم. دو سال گذشت. سپس سه سال. هنوزم مطمئن نیستم چطور انجامش دادیم، هیچ‌وقت سیستم‌ها یا فرآیندهای خوبی را به‌طور کامل پیاده‌سازی نکردیم. اما به درک، بالاخره انجامش دادیم. به هدفم رسیده بودم و فقط همین مسأله مهم بود. طبق شواهد آماری، حالا عضوی پرافتخار از گروه بسیار کوچکی از افرادی بودم که می‌توانستم بگویم صاحب کسب‌وکار کوچک آمریکایی خود هستم.
سال چهارم بسیار متفاوت بود. تازگی کارآفرینی از بین رفته بود. دیگر آن‌طوری قیافه نمی‌گرفتم. وقتی ازم می‌پرسیدند چه کاری انجام می‌دهم، می‌گفتم: «مشاوره‌ی استراتژی و جایگاه‌یابی شرکت». هیجانش بسیار کمتر بود و دیگر شبیه مسابقه‌ی بزرگ به نظر نمی‌رسید. دیگر هدفی مشتاقانه نبود، فقط یک کسب‌وکار بود. و حقیقت این بود که این کسب‌وکار آن‌قدرها موردعلاقه‌ام به نظر نمی‌رسید.
هرگز موفقیت درخورتوجهی به دست نیاوردیم. خرجی‌مان را در می‌آوردیم، اما بیشتر از این نبود. برخی از شرکت‌های فورچن ۵۰۰ مشتری‌های‌مان بودند و کارمان را خوب انجام می‌دادیم. کاری که انجام می‌دادیم برایم مثل روز روشن بود. می‌توانستم به شما بگویم چه تفاوت‌هایی با دیگران داریم و اینکه کارمان را چطور انجام می‌دهیم. مانند هر شخص دیگری که درگیر این بازی بود تلاش می‌کردم مشتریان احتمالی را راضی کنم که آن‌طور که ما کارمان را انجام می‌دهیم بهتر است، اینکه شیوه‌ی ما منحصربه‌فرد است... و کار سختی بود. حقیقت این است که به‌خاطر انرژی و نه تیزهوشی من در کسب‌وکار بود که از پس احتمالات برآمدیم، ولی حالا دیگر آن انرژی را نداشتم که بتوانم با همان استراتژی پیش بروم. همین‌قدر هوشیار بودم که می‌دانستم به سیستم‌ها و فرآیندهای بهتری نیاز داریم تا این کسب‌وکار بتواند از پس خودش بر بیاید.
به‌شدت روحیه‌ی ضعیفی داشتم. می‌توانستم به شما بگویم که باید چه کارهایی انجام دهم، اما نمی‌توانستم انجام‌شان دهم. سپتامبر ۲۰۰۵ اگر کاملاً افسرده نبودم، از تمام زمان‌های دیگر در زندگی‌ام به افسردگی کامل نزدیک‌تر بودم. تمام زندگی‌ام فرد خوشحالی بودم و فقط اینکه آن موقع آدم ناراحتی بودم به اندازه‌ی کافی بد بود. اما شرایط بدتر از این‌ها بود.
این افسردگی مرا به آدمی توهمی تبدیل کرد. قانع شده بودم که کسب‌وکارم شکست خواهد خورد. قانع شده بودم که قرار است مرا از آپارتمانم بیرون بیندازند. مطمئن بودم هیچ‌کدام از کارکنانم از من خوش‌شان نمی‌آید و

مشتریانم می‌دانند که یک کلاهبردارم. فکر می‌کردم هر کسی که ملاقات می‌کنم باهوش‌تر از من است. فکر می‌کردم هر کسی که ملاقات می‌کنم بهتر از من است. تمام انرژی‌ام صرف سرپا نگه داشتن خودم می‌شد و اینکه وانمود کنم خوبم.
اگر قرار بود تغییری ایجاد شود، باید یاد می‌گرفتم قبل از نابودی تمام چیزهایی که داشتم ساختار بیشتری به همه چیز بدهم. به کنفرانس‌های مختلف رفتم، کتاب خواندم و از دوستان موفقم پرسیدم که چطور باید چنین کاری را انجام دهم. همه‌ی توصیه‌های‌شان خوب بود، اما نمی‌شنیدم. اهمیتی نداشت که به من چه می‌گفتند، تمام چیزی که می‌شنیدم این بود که دارم کارم را اشتباه انجام می‌دهم. تلاش برای رفع این مشکل به من احساس بهتری نمی‌داد، بلکه حالم را بد می‌کرد. احساس درماندگی بیشتری می‌کردم. فکرهای ناامیدانه‌ای در سر داشتم، تفکراتی که برای یک کارآفرین از خودکشی هم بدتر است: به این فکر می‌کردم که کارمند بشوم. هر چیزی، هر چیزی که بتواند جلوی این احساس سقوط هر روزه را ازم بگیرد.
به یاد دارم که همان سال برای مراسم شکرگزاری به خانه‌ی شوهر خواهر آینده‌ام رفتیم. روی مبل پذیرایی خانه‌ی مادرش نشسته بودم، مهمان‌ها با من حرف می‌زدند، اما حتی یک کلمه از آن حرف‌ها را هم نمی‌شنیدم. اگر سؤالی ازم می‌پرسیدند، خیلی سطحی جواب می‌دادم. دیگر تمایل یا حتی توانایی شرکت در گفت‌وگوها را نداشتم. همین موقع بود که حقیقت را فهمیدم. بر خلاف آن چیزی که آمار به من می‌گفت من شکست‌خورده بودم.
به عنوان فارغ‌التحصیل انسان‌شناسی در دانشگاه و مشاور استراتژی در دنیای بازاریابی و تبلیغات همیشه در این مورد کنجکاو بودم که چرا افراد کارهایی می‌کنند که در حال انجامش هستند. در اوایل مسیر شغلی‌ام در حوزه‌ی بازاریابی برای سازمان‌ها، درباره‌ی همین موضوع در جهان واقعی، کنجکاو شده بودم. سخنی قدیمی در این صنعت وجود دارد که می‌گوید ۵۰ درصد بازاریابی‌ها موفق می‌شوند، اما مشکل این است که کدام ۵۰ درصد؟ همیشه شگفت‌زده می‌شدم که این همه شرکت با چنین سطحی از عدم‌قطعیت به کار خود ادامه می‌دهند. چرا باید کسی موفقیت چیزی را که این‌قدر هزینه‌بردار است و چنین ریسک بالایی دارد به شانس و احتمالات واگذار کند. متقاعد شده بودم که اگر بعضی از روش‌های بازاریابی کار می‌کنند، باید امکانش وجود داشته باشد که بفهمیم دلیلش چیست.
در تمام شرکت‌هایی که منابع یکسان و دسترسی یکسانی به سازمان‌ها، افراد مستعد و رسانه‌ها دارند، چرا بعضی از روش‌های بازاریابی کارسازند و برخی نه؟ از آن‌جا که در آژانس تبلیغاتی کار می‌کردم، تمام مدت چنین چیزی را دیده بودم. در شرایط تقریباً نسبی، یک تیم می‌تواند یک سال کمپینی بسیار موفق راه بیندازد و همان تیم، سال بعد کمپینی راه می‌اندازد که هیچ تأثیری

ندارد. به‌جای تمرکز روی چیزهایی که جواب نمی‌دادند، تصمیم گرفتم روی چیزهایی تمرکز کنم که جواب می‌دهند و بفهمم همه‌شان چه نقطه‌ی اشتراکی دارند. خبر خوب برایم این بود که چیز زیادی برای مطالعه وجود نداشت.
چطور اپل توانسته بود بارها و بارها و بارها از رقبا خود جلو بزند؟ چرا هارلی-دیویدسون آن‌قدر موفق است که توانسته افرادی را به دنبال خود راه بیندازد که آن‌قدر به این شرکت وفادارند که لوگویش را روی بدن‌شان خالکوبی می‌کنند؟ چرا افراد این‌قدر عاشق خطوط هوایی ساوت‌وست هستند، این شرکت‌ها آن‌قدرها هم خاص نیستند... هستند؟ در تلاش برای به دست آوردن فرمولی برای علت موفقیت این شرکت‌ها، مفهوم ساده‌ای را ایجاد کردم که اسمش را «دایره‌ی طلایی» گذاشتم. اما این نظریه‌ی کوچک در فایلی در کامپیوترم خاک می‌خورد. پروژه‌ی تفریحی کوچکی بود که هیچ کارکرد خاصی نداشت، فقط چیزی بود که به نظرم جالب می‌آمد.
ماه‌ها بعد در رویدادی خانمی را دیدم که دیدگاه‌هایم در بازاریابی برایش جالب بود. ویکتوریا دافی هاپر(۱۷۶) در خانواده‌ای تحصیل‌کرده بزرگ شده بود و تمام عمرش شیفته‌ی رفتار انسان بود. اولین بار از او در مورد سیستم عصبی احساسی و نوقشر مغز شنیدم. کنجکاوی‌ام که با گفته‌های او بیشتر شده بود باعث شد درباره‌ی مغز از منظر زیست‌شناسی بیشتر مطالعه کنم و بعد از آن بود که کشف اصلی خودم را انجام دادم.
زیست‌شناسی رفتار انسان و دایره‌ی طلایی هم‌پوشانی کاملی داشتند. در حالی که تلاش می‌کردم بفهمم چرا برخی از روش‌های بازاریابی خوب جواب می‌دهند و برخی نه، به کشف بسیار عمیق‌تری رسیدم. کشف کردم چرا افراد کاری را انجام می‌دهند که مشغول انجامش هستند. همان زمان بود که فهمیدم دلیل اصلی استرسم چیست. مشکل این نبود که نمی‌دانستم باید چه کار کنم یا چطور آن کار را انجام دهم، مشکل این بود که چرایی کارم را فراموش کرده بودم. در حال تجربه‌ی مرحله‌ای بودم که الآن می‌دانم یک نوع جدایی است و نیاز داشتم دوباره چرایی خودم را کشف کنم.

برای اینکه به دیگران الهام ببخشید کارهایی را انجام دهند که به آن‌ها الهام می‌بخشند

هنری فورد گفته است: «اگر فکر می‌کنید می‌توانید یا فکر می‌کنید نمی‌توانید، در هر دو صورت حق با شماست». او فرد فوق‌العاده‌ای با تیپ شخصیتی چرایی بود که نحوه‌ی کار صنایع را تغییر داد. مردی که تمام ویژگی‌های یک رهبر عالی را داشت، شخصی که اهمیت زاویه‌ی دید را می‌فهمید. احمق‌تر از زمانی نبودم که کسب‌وکارم را شروع کرده بودم، در واقع عکس این حالت درست بود. چیزی که از دست داده بودم زاویه‌ی دید بود. می‌دانستم دارم چه

کار می‌کنم، اما فراموش کرده بودم چرا. تفاوتی وجود دارد بین اینکه با تمام وجودتان و با چشمان بسته بدوید یا اینکه با تمام وجودتان و با چشمان کاملاً باز این کار را انجام دهید. طی سه سال اول، قلبم به‌شدت می‌تپید، اما چشمانم بسته بود. اشتیاق و انرژی داشتم، اما فاقد تمرکز و جهت‌گیری بودم. باید به یاد می‌آوردم چه چیزی باعث الهام گرفتن و ایجاد اشتیاق در من شده بود.
به‌شدت درگیر مفهوم چرایی شده بودم. این ایده مرا در خود حل کرده بود. همیشه درباره‌اش صحبت می‌کردم. وقتی به دوران رشد خودم نگاه می‌کردم، متوجه موضوع چشم‌گیری شدم. در بین دوستان، در مدرسه یا سر کار، همیشه خوش‌بینی جاودانه‌ای در من بود. همان کسی بودم که به همه الهام می‌دادم تا باور داشته باشند می‌توانند کاری را که می‌خواهند انجام دهند. این چرایی من است، اینکه به افراد الهام ببخشم. مهم نبود این الهام‌بخشی در حوزه‌ی بازاریابی باشد یا مشاوره. مهم نبود با چه شرکتی یا در چه صنایعی کار کنم. اینکه به افراد الهام ببخشم کارهایی را بکنند که به آن‌ها الهام می‌بخشد تا در کنار هم بتوانیم دنیا را تغییر دهیم. این مسیری است که زندگی و کارم را وقفش کرده‌ام. اگر هنری فورد زنده بود، به من افتخار می‌کرد. پس از ماه‌ها فکر کردن به اینکه نمی‌توانستم، حالا می‌دانستم که می‌توانم.
این مفهوم را ابتدا روی خودم آزمایش کردم. اگر علت سرخوردگی‌ام به دلیل متعادل نبودن دایره‌ی طلایی‌ام بود، پس باید به حالت تعادل برش می‌گرداندم. اگر شروع با چرایی مهم بود، باید در هر کاری که انجام می‌دادم با چرایی شروع می‌کردم. به‌شخصه به تک‌تک مفاهیم این کتاب عمل کرده‌ام. جلوی بلندگو می‌ایستم و با هر کسی که گوش کند، درباره‌ی چرایی حرف می‌زنم. آن پذیرندگان اولیه‌ای که دلیلم را می‌شنوند مرا به چشم ابزاری در جعبه‌ابزار زندگی‌شان برای تحقق چرایی می‌بینند. و مرا به کسانی که باورند دارند می‌توانم الهام ببخشم معرفی می‌کنند. بنابراین «قانون انتشار» کارش را انجام می‌دهد.
اگرچه دایره‌ی طلایی و مفهوم چرایی برایم کارساز بودند، می‌خواستم به دیگران هم نشان بدهم. باید تصمیم می‌گرفتم: می‌خواهم به‌عنوان اختراع ثبتش کنم، مالکیت معنوی‌اش را حفظ کنم، از آن برای درآمدزایی زیاد استفاده کنم یا همین‌طور در اختیار دیگران قرارش دهم؟ این تصمیم اولین آزمون کرفس من بود. هدفم این است تا به افراد الهام ببخشم کارهایی را انجام دهند که به آن‌ها الهام می‌بخشد و اگر می‌خواهم پای‌بند آن هدف باشم، فقط یک تصمیم باید می‌گرفتم: اینکه در اختیار دیگران قرارش دهم، درباره‌اش حرف بزنم و آن را به اشتراک بگذارم. هیچ راز یا فرمول خاصی نیست که اجزایش را فقط من بدانم. هدفم این است که هر شخص و هر

سازمانی چرایی‌اش را بداند و از آن به نفع همه استفاده کند. بنابراین دارم همین کارم را می‌کنم و به‌طور کامل به مفهوم چرایی و الگویی طبیعی به نام دایره‌ی طلایی تکیه می‌کنم تا مرا به هدفم برسانند.
این آزمایش کم‌کم جواب داد. پیش از شروع با چرایی، فقط یک‌بار در زندگی‌ام برای سخنرانی در جمع دعوت شده بودم. حالا هر سال بین ۳۰ تا ۴۰ دعوت‌نامه از سراسر جهان دریافت می‌کنم تا درباره‌ی دایره‌ی طلایی صحبت کنم. برای کارآفرینان، شرکت‌های بزرگ، سازمان‌های غیرانتفاعی، سیاسیون و دولت سخنرانی می‌کنم. در پنتاگون با فرمانده‌ی ستاد مشترک و فرمانده‌ی نیروی هوایی حرف زده‌ام. پیش از دایره‌ی طلایی، هیچ‌کس را در ارتش نمی‌شناختم. پیش از شروع با چرایی، هرگز به تلویزیون دعوت نشده بودم. در کمتر از دو سال، به‌طور مرتب برای حضور در شبکه‌ی ام‌اس‌ان‌بی‌سی دعوت شدم. با اعضای کنگره کار کرده‌ام، در حالی که هرگز پیش از آن با دولت یا افراد سیاسی کار نکرده بودم.
من همان شخص قبلی‌ام. همان چیزهایی را می‌دانم که پیش‌تر می‌دانستم. فرقش فقط در این است که حالا با چرایی شروع می‌کنم. مانند گوردون بتون که کانتینتال را با همان افراد و همان امکانات احیا کرد، توانستم با چیزهایی که از پیش می‌دانستم و کارهایی که از قبل انجام می‌دادم ورق را برگردانم.
ارتباطات بهتری نسبت به بقیه ندارم. اخلاق کاری بهتری ندارم. در دانشگاه‌های لیگ آیوی(۱۷۷) تحصیل نکردم و دانشجوی متوسطی بودم. خنده‌دارتر از همه این است که هنوزم نمی‌دانم چطور یک کسب‌وکار بسازم. فقط یک کار انجام می‌دهم که بیشتر مردم انجام می‌دهم: اینکه یاد گرفتم چطور با چرایی شروع کنم.

۱۴. رقابت جدید

اگر چرایی‌تان را دنبال کنید، دیگران دنبال‌تان خواهند کرد

تفنگ شلیک و مسابقه شروع می‌شود. دونده‌ها مسابقه را شروع می‌کنند. شب قبل باران باریده و زمین هنوز خیس و هوا خنک است که روزی عالی برای مسابقه‌ی دو را رقم می‌زند. دونده‌ها با فاصله‌ی نزدیک کنار هم جمع می‌شوند؛ مثل گروهی ماهی که در کنار هم جمع می‌شوند. به شکل گروهی واحد حرکت می‌کنند. اعضای گروه سرعت‌شان را تنظیم می‌کنند تا برای کل مسابقه بیش‌ترین انرژی را داشته باشند. درست مثل هر مسابقه‌ای، در کوتاه‌مدت، قوی‌ترها جلو و ضعیف‌ترها عقب می‌افتند. ولی بن کومن(۱۷۸) از این قاعده مستثناست. بن به محض شنیده شدن شلیک شروع، جا می‌ماند. بن سریع‌ترین دونده‌ی تیم نیست. در واقع، از همه کندتر است. در کل زندگی‌اش حتی یک مسابقه را هم نبرده است. بن فلج مغزی است.
فلج مغزی به دلیل ناهنجاری‌های مادرزادی است که حرکت و تعادل فرد را دچار اختلال می‌کنند. این مشکلات فیزیکی در کل زندگی همراه فرد هستند. ستون فقرات تغییرشکل‌یافته، بدن را از وضع طبیعی‌اش خارج می‌کند. ماهیچه‌ها می‌خشکند و واکنش‌های حرکتی کند می‌شوند. تنگی ماهیچه‌ها و مفاصل نیز بر تعادل مؤثر است. مبتلایان به فلج مغزی در راه رفتن تعادل ندارند، زانوی‌شان ضربه می‌زند و پاهای‌شان روی زمین کشیده می‌شود. از دید بقیه، این افراد دست‌وپاچلفتی و حتی بدبخت به نظر می‌رسند.
هر چقدر گروه بیشتر پیش می‌افتد، بن عقب‌تر می‌ماند. روی چمن خیس لیز می‌خورد و از جلو روی زمین نرم می‌افتد. به‌آرامی بلند می‌شود و به مسیر ادامه می‌دهد. دوباره زمین می‌خورد. این بار آسیب می‌بیند. دوباره بلند می‌شود و به دویدن ادامه می‌دهد. ولی تسلیم نمی‌شود. گروه آن‌قدر جلو افتاده که دیگر دیده نمی‌شود و بن تک و تنها می‌دود. همه جا ساکت است. می‌تواند صدای نفس‌نفس‌زدن‌هایش را بشنود. احساس تنهایی می‌کند. دو بار دیگر زمین می‌خورد. هر چقدر هم که روحیه‌اش قوی باشد، نمی‌تواند درد و ناامیدی را در چهره‌اش مخفی کند. همین‌طور که از تمام انرژی‌اش استفاده می‌کند تا روی پایش بایستد و به دویدن ادامه دهد، درد را می‌توان از چهره‌اش فهمید. برای او، بخشی از روال عادی کار است. بقیه این مسابقه را ۲۵ دقیقه‌ای تمام می‌کنند. اما برای بن ۴۵ دقیقه طول می‌کشد.
وقتی بالاخره خط پایان را رد می‌کند، درد دارد و رمقی برایش نمانده است. از تمام توانش مایه گذاشته تا مسابقه را تمام کند. بدنش کبود و خونی است.

همه جایش گِلی شده است. بن قطعاً الهام‌بخش ماست. ولی درس این ماجرا این نیست که وقتی اوضاع سخت می‌شود، افراد سرسخت به راه ادامه می‌دهند. بی‌تردید چنین درس‌هایی خوب‌اند، ولی لازم نیست بن کومن آن درس‌ها را به ما بدهد. در این زمینه، ده‌ها نفر دیگر وجود دارند که می‌توانیم به آن‌ها نگاه کنیم؛ مثل ورزشکار المپیکی که چند ماه پیش از شروع بازی‌ها آسیب می‌بیند و فقط برای بردن مدال طلا به مسابقات می‌آید. درس بن عمیق‌تر است.
پس از ۴۵ دقیقه، اتفاق شگفت‌انگیزی می‌افتد. وقتی بقیه مسابقه‌شان تمام می‌شود، همه برمی‌گردند تا همراه بن بدوند. بن تنها دونده‌ای است که وقتی می‌افتد، کس دیگری او را از زمین بلند می‌کند. بن تنها دونده‌ای است که وقتی به خط پایان می‌رسد، صد نفر پشت سرش در حال دویدن هستند.
آنچه بن به ما می‌آموزد خاص است. وقتی با دیگران رقابت می‌کنید، هیچ‌کس نمی‌خواهد کمک‌تان کند. ولی وقتی با خودتان رقابت می‌کنید، همه می‌خواهند کمک‌تان کنند. ورزشکاران المپیک به یکدیگر کمک نمی‌کنند. آن‌ها رقیب یکدیگرند. بن هر مسابقه را با درک واضحی از چرایی دویدنش شروع می‌کند. به آن‌جا آمده تا فقط خودش را شکست دهد. بن هرگز این دیدش را از دست نمی‌دهد. درکش از چرایی دویدنش نیروی کافی برای طی مسیر، پیشروی، پیشرفت و تسلیم نشدن را می‌دهد. همین درکش از چرایی باعث می‌شود بارها و بارها و بارها این کار را انجام دهد و هر باری که می‌دود، فقط می‌خواهد خودش را شکست دهد.
حال به نحوه‌ی تجارت‌مان فکر کنید. همیشه با شرکت یا شخص دیگری رقابت می‌کنیم. همیشه سعی می‌کنیم از بقیه بهتر باشیم. کیفیت، امکانات و خدمات بهتری داشته باشیم. همیشه خودمان را با دیگران مقایسه می‌کنیم. و هیچ‌کس خواهان کمک به ما نیست. چه می‌شود اگر هر روز با این هدف سر کار بیایم که از خودمان بهتر باشیم؟ چه می‌شود هدف‌مان این باشد که کار این هفته را از هفته‌ی پیش بهتر انجام دهیم؟ این ماه از ماه بعد بهتر باشیم؟ چه می‌شود دلیل‌مان فقط این باشد که سازمان را بهتر از روزی که واردش شدیم ترک کنیم؟
تمام سازمان‌ها با چرا شروع می‌کنند، ولی فقط سازمان‌های عالی شفافیت چرایی‌شان را هر سال حفظ می‌کنند. آن‌هایی که چرایی تأسیس‌شان را فراموش می‌کنند، هر روز با این هدف وارد مسابقه می‌شوند تا به‌جای اینکه از خودشان جلو بزنند، از دیگران جلو بیفتند. کسانی که چرایی دویدن‌شان در مسابقه را فراموش کرده‌اند برای کسب مدال یا شکست دیگران در مسابقه شرکت می‌کنند.
چه می‌شود اگر کسی دفعه‌ی بعد ازتان پرسید: «رقیب‌تان چه کسی است؟» جواب بدهید: «ایده‌ای ندارم». چه می‌شود اگر کسی دفعه‌ی بعد ازتان پرسید:

«خب، چه‌چیزی باعث می‌شه از رقیب‌تون بهتر بشید؟» جواب بدهید: «توی هیچ زمینه‌ای از اونا بهتر نیستیم». چه می‌شود اگر کسی دفعه‌ی بعد ازتان پرسید: «چرا باید باهاتون کار کنم؟» با اعتمادبه‌نفس بگویید: «چون کاری که الآن انجام می‌دیم بهتر از کاریه که شیش ماه پیش انجام می‌دادیم و کاری که شیش ماه بعد انجام بدیم، از کاری که الآن داریم انجام می‌دیم بهتره. چون هر روز می‌دانیم چرا سر کار میایم. میایم که به بقیه الهام بدیم تا کارهایی رو بکنن که باعث می‌شه الهام‌بخش‌شون باشه. می‌خواید بدونید از رقیب‌مون بهتریم؟ اگه به باور ما باور دارید و باور دارید کاری که می‌کنیم بهتون کمک می‌کنه، پس بهتریم. اگر به باور ما باور ندارید و باور ندارید کارهایی که انجام می‌دیم بهتون کمک می‌کنه، پس بهتر نیستیم. هدف‌مون اینه تا مشتری‌هایی رو پیدا کنیم که به باور ما باور دارند تا همه در کنار هم موفق بشیم. دنبال افرادی می‌گردیم که شونه‌به‌شونه‌ی ما وایستن و هدف یکسانی رو دنبال کنن. دنبال این نیستیم که هر کدوم بشینیم یه طرف میز تا معامله‌ی شیرین‌تری داشته باشیم. کارهایی که برای پیشبرد هدف‌مون انجام می‌دیم اینه که...» و سپس جزئیات چگونگی و چیستی کارتان را بیان کنید. ولی این بار، با چرایی شروع شد.

تصور کنید اگر هر سازمانی با چرایی شروع می‌کرد، چه می‌شد؟ تصمیم‌گیری‌ها ساده‌تر می‌شدند. وفاداری بیشتر می‌شد. اعتماد همه‌گیر می‌شد. اگر رهبران‌مان مجدانه دنبال شروع با چرایی باشند، خوش‌بینی حکم‌فرما می‌شود و نوآوری به اوج می‌رسد. همان‌طور که این کتاب نشان می‌دهد، این استاندارد بر همه چیز مقدم است. اندازه‌ی سازمان، نوع صنعت، محصول یا خدمت اهمیتی ندارد، اگر همه با چرا شروع کنیم و الهام‌بخش دیگران باشند تا همین کار را بکنند، در کنار هم می‌توانیم دنیا را تغییر دهیم.

و همین خودش الهام‌بخش است.

اگر این کتاب الهام‌بخش‌تان بود، لطفاً آن را به کسی بدهید که می‌خواهید الهام‌بخشش باشید.

۱. Samuel Pierpont Langley
۲. Smithsonian Institution
۳. Andrew Carnegie
۴. Dayton, Ohio
۵. Oakland
۶. برای مشاهده‌ی این سخنرانی در اینترنت، عبارت «I have a dream» را جست‌وجو کنید. م.
۷. Southwest Airlines
۸. در فروش و تبلیغات، اغوا کردن یا فریب دادن که در انگلیسی manipulation گفته می‌شود به مفهوم این است که فرد تحت تأثیر حرف‌ها و رفتارهای شما قرار بگیرد و تصمیم بگیرد محصول یا خدمات تبلیغ‌شده را بگیرد. نوعی دستکاری احساسی یا بازی با احساسات جهت افزایش فروش است. م.
۹. Wal-Mart: از بزرگ‌ترین خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای در آمریکا. م.
۱۰. Promotion
۱۱. AMC
۱۲. در ایران نیز، پس از شکل‌گیری کمپین «نه به خودرو»، اعطای وام برای خرید ماشین یک حرکت ترویجی بود. م.
۱۳. چنین چیزی در ایران بین دو برند سامسونگ و ال‌جی و تحت عنوان «جشنواره فروش» رایج است. م.
۱۴. Trident
۱۵. Tiger Woods: مشهورترین گلف‌باز دنیا. م.
۱۶. Nike
۱۷. Titleist
۱۸. Tag Heuer
۱۹. Gatorade
۲۰. Sam Waterston
۲۱. TD Ameritrade
۲۲. RAZR
۲۳. Ed Zander
۲۴. iTunes
۲۵. Colgate
۲۶. T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint, AT&T
۲۷. Douglas Feirstein and Michael Moran
۲۸. Peter Whybrow
۲۹. American Mania: When More Is Not Enough

۳۰. Dell, HP, Gateway, Toshiba
۳۱. iPod
۳۲. MP۳
۳۳. Creative Technology
۳۴. Sound Blaster
۳۵. Zen
۳۶. PDA
۳۷. Prada
۳۸. Dr. Seuss: داستان‌نویس آمریکایی در حوزه‌ی کودک و نوجوان. م.
۳۹. Sylvester McMonkey McBean
۴۰. Celine Dion
۴۱. برای مشاهده‌ی این تبلیغ، عبارت «I'm a Mac and I'm a PC» را در گوگل جست‌وجو کنید. م.
۴۲. Neocortex
۴۳. Limbic
۴۴. Richard Restak
۴۵. Rollin King
۴۶. Pacific Southwest
۴۷. Herb Kelleher
۴۸. Braniff
۴۹. Continental
۵۰. Howard Putnam
۵۱. Brad
۵۲. در مناظره هر کسی می‌خواهد ثابت کند حق با اوست، ولی در گفت‌وگو با هم بحث می‌کنند تا به نتیجه‌ی واحد برسند. م.
۵۳. Gordon Bethune
۵۴. Frank Lorenzo
۵۵. Howard Jeruchimowitz
۵۶. Ernest Shackleton
۵۷. Roald Amundsen
۵۸. Weddell Sea
۵۹. Endurance
۶۰. Adantic
۶۱. Elephant Island
۶۲. Craigslist: سایتی مشابه سایت‌های دیوار و شیپور که برای کاریابی هم به کار می‌رود. monster.com نیز مختص کاریابی است. م.

۶۳. به فردی (معمولاً دختر) گفته می‌شود که عضو تیم تشویق‌کنندگان است. این افراد لباس‌های مخصوص پوشیده و تیم به‌خصوصی را در مسابقات تشویق می‌کنند. م.
۶۴. دوران دات‌کام، به دوران افزایش شدید تعداد شرکت‌های اینترنتی گفته می‌شود که حباب آن ترکید و پس از یک دوره‌ی رونق، شرکت‌های زیادی ورشکست شدند. م.
۶۵. Charles Manly
۶۶. Stephan Balzer
۶۷. James Tobin
۶۸. Kitty Hawk, North Carolina
۶۹. Barings Bank
۷۰. Sir Francis Baring
۷۱. Nick Leeson
۷۲. General Jumper
۷۳. Lori Robinson
۷۴. Nellis
۷۵. Tinker
۷۶. Regis Philbin
۷۷. Kelly Ripa
۷۸. Q-score
۷۹. TiVo
۸۰. Malcolm Gladwell
۸۱. Everett M. Rogers
۸۲. Diffusion of Innovations
۸۳. Geoffrey Moore
۸۴. Crossing the Chasm
۸۵. Zune
۸۶. Betamax
۸۷. منظور درصدی از مشتریان بالقوه است که به مشتری واقعی تبدیل می‌شوند. م.
۸۸. unaided awareness: در تحقیقات تبلیغاتی، شناخت یک برند یا محصول خاص بدون کمک از سوی محقق را می‌گویند. اگر آزمایش‌شونده با کمک محقق نام برند را تشخیص دهد، به آن آگاهی با کمک (aided awarnes) می‌گویند. م.
۸۹. برندهایی مانند ساندیس، تاید و شوما که در ایران معروف شدند نوعی واژه‌ی عمومی حساب می‌آیند با این مفهوم که به هر آب میوه‌ای با برندی به

غیر از ساندیس نیز ساندیس می‌گوییم که البته در این اواخر کلماتی مثل تکدانه یا سن‌ایچ شاید جای این واژه را گرفته باشند. م.
۹۰. این مساله امروزه در خصوص گوگل نیز صادق است. به‌طوری که برای جست‌وجو در اینترنت، می‌گویند فلان چیز را «گوگل کن». گوگل به یک فعل در زبان انگلیسی تبدیل شده است. م.
۹۱. Replay
۹۲. Mike Ramsay and Jim Barton
۹۳. Netscape
۹۴. SonicBlue
۹۵. Rebecca Baer
۹۶. Snoop Dog
۹۷. David Bowie
۹۸. Steve Ballmer
۹۹. Neil Armstrong
۱۰۰. Jeff Sumpter
۱۰۱. Trey Maust
۱۰۲. Lewis & Clark Bank
۱۰۳. Syracuse University
۱۰۴. Ralph Abernathy
۱۰۵. Thomas Friedman
۱۰۶. Roy
۱۰۷. Bob Thomas
۱۰۸. Buena Vista Distribution Company
۱۰۹. Paul Allen
۱۱۰. Rollin King
۱۱۱. Big Company Incorporated (BCI)
۱۱۲. گروه‌هایی از مشتریان که به دعوت شرکت‌ها به دفتر شرکت یا محل تعیین‌شده‌ای می‌روند و با هدف بهبود کار شرکت، نظرها و ایده‌های خود را با شرکت در میان می‌گذارند. م.
۱۱۳. Oprah Winfrey
۱۱۴. Richard Branson
۱۱۵. Virgin Records
۱۱۶. Ron Bruder
۱۱۷. Greenwell
۱۱۸. Sam Rosengarten
۱۱۹. Brookhill

۱۲۰. Dames & Moore
۱۲۱. Credit Suisse First Boston
۱۲۲. Mayyada Abu-Jaber
۱۲۳. Mohammad Naja
۱۲۴. Maeen Aleryani
۱۲۵. منظور دیدگاه‌های جورج اورول رمان‌نویس معروف آمریکایی است. جورج اورول در این کتاب، آینده‌ای را برای جامعه به تصویر می‌کشد که در آن خصوصیاتی همچون تنفر از دشمن و علاقه‌ی شدید به برادر بزرگ (ناظر کبیر یا همان رهبر حزب با شخصیت دیکتاتوری فرهمند) وجود دارد. در جامعه‌ی تصویرشده گناه‌کاران به‌راحتی اعدام می‌شوند و آزادی‌های فردی و حریم خصوصی افراد به‌شدت توسط قوانین حکومتی پایمال می‌شوند، به نحوی که حتی صفحات نمایش در خانه‌ها از شهروندان جاسوسی می‌کنند. م.
۱۲۶. Pablo Picasso, Martha Graham, Jim Henson, Alfred Hitchcock
۱۲۷. Lenny Skutnik
۱۲۸. Randy Fowler
۱۲۹. merchandising
۱۳۰. M&M
۱۳۱. Oreo
۱۳۲. Mark Rubin
۱۳۳. Lucy and Sophie
۱۳۴. Claudine
۱۳۵. Birkenstock
۱۳۶. Phaeton
۱۳۷. Lexus and Acura
۱۳۸. Sam Walton
۱۳۹. آن‌گونه از پیش‌بینی را می‌گویند که بعد از آنکه اعلام یا صادر می‌شود خودش شرایطی ایجاد می‌کند که باعث می‌شود همان پیش‌گویی به حقیقت بپیوندد. م.
۱۴۰. Kmart and Target
۱۴۱. Sol Price
۱۴۲. Fed- Mart
۱۴۳. Sears
۱۴۴. Endicott
۱۴۵. America Online (AOL)
۱۴۶. Gap
۱۴۷. Christina Harbridge

۱۴۸. collector به دو معناست: کسی که مجموعه جمع می‌کند (کلکسیونر) و کسی که کارش وصول مطالبات است که در زبان غیررسمی به آن «شرخر» گفته می‌شود. به همین دلیل، کریستینا هاربریج موقع خواندن آگهی استخدامی، فکر می‌کرده قرار است منشی یک فرد مجموعه‌دار باشد. م.
۱۴۹. Jack Daly
۱۵۰. Bridgeport Financial
۱۵۱. Dwayne Honore
۱۵۲. Baton Rouge
۱۵۳. John Sculley
۱۵۴. Michael Dell
۱۵۵. Starbucks
۱۵۶. Howard Schultz
۱۵۷. Gordon Bowker, Jerry Baldwin and Zev Siegl
۱۵۸. McDonald
۱۵۹. Dunkin' Donuts
۱۶۰. Jim Donald
۱۶۱. Kevin Rollins
۱۶۲. Colleen Barrett
۱۶۳. S. Robeson Walton
۱۶۴. Costco
۱۶۵. Jim Sinegal
۱۶۶. Jeffrey Brotman
۱۶۷. Sam's Club
۱۶۸. David Glass
۱۶۹. Michael T. Duke
۱۷۰. Ma Bell
۱۷۱. Ridley Scott
۱۷۲. Blade Runner
۱۷۳. Cupertino, California
۱۷۴. Henry V
۱۷۵. Agincourt
۱۷۶. Victoria Duffy Hopper
۱۷۷. معروف‌ترین گروه دانشگاه‌های جهان شامل دانشگاه ییل، هاروارد و غیره. م.
۱۷۸. Ben Comen

کتابستان
@ketabestaneman