

# رهبران آخر غذای خورند



چرا بعضی از گروه‌ها می‌توانند با هم همکاری کنند و بعضی قادر به این کار نیستند؟

سایمون سینک

مترجم: الهام نورانی پور

بہ نام خدا



- نویسنده: سایمون سینک
- مترجم: الهام نورانی پور
- ویراستاز: مریم توسلی
- مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
- چاپ اول: زمستان ۱۳۹۴
- شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۱۷-۹
- ناشر: آریانا قلم
- نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف
- تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
- فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.  
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

- سرشناسه: سایمون سینک / Sinek, Simon
- عنوان و نام پدیدآور: رهبران آخر غذا می‌خورند؛ چرا بعضی از گروه‌ها می‌توانند با هم همکاری کنند و بعضی‌ها قادر به این کار نیستند / نویسنده سایمون سینک؛ مترجم الهام نورانی پور.
- مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴.
- مشخصات ظاهری: ۴۰۰ ص، مصور، جدول: ۲۱/۵ \* ۱۳/۵ س.م.
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۱۷-۹
- وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
- یادداشت: عنوان اصلی: Leaders Eat Last; Why Some Teams Pull Together & Others Don't, 2014
- موضوع: رهبری، فرهنگ سازمانی، تحول سازمانی
- شناسه افزوده: نورانی پور، الهام ۱۳۶۰-، مترجم
- رده‌بندی کنگره: الف ۱۳۹۴ ر ۹۴۹ س / ۵۷/۷ HD
- رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲
- شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۰۵۵۶۳۶

## رهبران آخر غذا می‌خورند

چرا بعضی از گروه‌ها می‌توانند با هم همکاری کنند و بعضی قادر به این کار نیستند؟

سایمون سینک - مترجم: الهام نورانی پور





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

این معنای رهبری است. هنگامی که از حمایتشان مطمئن شویم، از آنها پیروی خواهیم کرد و برای تحقق آرمان‌هایشان به طور خستگی‌ناپذیر خواهیم کوشید و با افتخار خود را پیرو آنها خواهیم خواند.



من در هیچ مطالعه موردی‌ای ندیده‌ام که سازمانی در خلال بحران، خود به خود مدیریت شده باشد. همیشه رهبران بحران‌ها را برطرف کرده است. با وجود این، امروزه تمرکز تعداد زیادی از مؤسسه‌ها و برنامه‌های آموزشی روی رشد و ارتقای رهبران بزرگ نیست، آنها بر پرورش مدیران کارآمد متمرکزند. تحقق دستاوردها و منافع کوتاه‌مدت نشانه موفقیت تلقی می‌شود و رشد سازمانی و ماندگاری بلندمدت منبع تأمین هزینه‌ها به حساب می‌آید. کتاب **رهبران آخر غذا می‌خورند**، تلاشی برای تغییر این الگوی فکری است.

در این کتاب، سایمون سینک نظریه جدید رهبری یا قاعده‌ای کلی ارائه نمی‌کند. او هدف والاتری از نگارش این کتاب دارد. سایمون دوست دارد دنیا را به محل بهتری برای زندگی همگان تبدیل کند. دیدگاه او ساده است:

خلق نسل جدیدی از مردان و زنانی که قدرت درک این حقیقت

را دارند که موفقیت یا شکست سازمان به **کمالات و فضیلت‌های**

**رهبری بستگی دارد**، نه به فراست و تیزهوشی مدیریت.



سایمون ارتش ایالات متحده و به طور خاص تفنگداران دریایی آمریکا را برای توصیف اهمیت تمرکز رهبران روی افراد، به طور اتفاقی انتخاب

---

1. George J. Flynn



نکرده است. این سازمان‌ها دارای فرهنگ و ارزش‌های مشترک غنی هستند، اهمیت کار گروهی را درک می‌کنند، میان افرادشان حس اعتمادپذیری و وفاداری به وجود می‌آورند، تمرکز بر هدف را حفظ می‌کنند و مهم‌تر از همه اینکه میزان اهمیت افراد و روابط میان آنها را برای تحقق مأموریتشان به خوبی درک می‌کنند. همچنین این سازمان‌ها در موقعیتی قرار دارند که شکست برایشان مصیبت بار است. شکست در انجام مأموریت، انتخابی نیست. بدون شک این افرادند که موفقیت را در تمام خدمات نظامی میسر می‌سازند.

اگر هنگام صرف غذا با تفنگداران دریایی همراه باشید، متوجه می‌شوید که کم‌سابقه‌ترین افراد اول از همه غذای خود را دریافت می‌کنند و با سابقه‌ترین‌ها آخرین کسانی هستند که غذایشان را می‌گیرند. هنگامی که شاهد این رویداد هستید، متوجه می‌شوید که در این موقعیت هیچ دستوری داده نمی‌شود. سربازان نیروی دریایی فقط این‌طور عمل می‌کنند. در عمق چنین عمل ساده‌ای نگرش تفنگداران دریایی نسبت به رهبری نهفته است. از رهبران تفنگداران دریایی انتظار داریم آخرین افرادی باشند که غذا می‌خورند، چرا که ارزش واقعی رهبری در مقدم دانستن نیاز دیگران نسبت به نیاز خود است. رهبران بزرگ برای کسانی که افتخار هدایتشان را دارند، صادقانه ارزش قائل‌اند و این مسئله را درک می‌کنند که بهای واقعی امتیاز رهبری در گرو صرف نظر کردن از منافع شخصی است.

سایمون در کتاب قبلی خود با عنوان **با چراها شروع کنید**: چگونه رهبران بزرگ در همه **انگیزه فعالیت ایجاد می‌کنند**<sup>۱</sup>، به شرح این مطلب پرداخته است که برای موفقیت سازمان، رهبران آن باید هدف واقعی یعنی چرایی را درک کرده باشند. در کتاب **رهبران آخر غذا می‌خورند**،

---

1. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*

سایمون ما را به مرحله بعدی درک این موضوع می‌برد که چرا عملکرد بعضی از سازمان‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها بهتر است. او با شرح جزئیات کلیه عواملی که رهبری را به چالش می‌کشند، این کار را انجام می‌دهد. به بیان ساده، فقط شناخت ماهیت وجودی سازمان کافی نیست، باید افراد خود را شناخت و آنها را منبع مصرفی نپنداشت. به طور خلاصه، شایستگی و مهارت حرفه‌ای برای رهبری خوب و شایسته کافی نیست، رهبران خوب باید واقعاً برای کسانی که مسئولیت هدایتشان را به عهده دارند، ارزش قائل شوند.

مسلماً مدیریت خوب برای ماندگاری بلندمدت سازمان کافی نیست. توضیحات مشروح سایمون در خصوص ارکان عملکرد انسانی آشکارا ثابت می‌کند که دلایلی واقعی وجود دارد برای اینکه چرا بعضی از سازمان‌ها در دوره زمانی کوتاهی موفق‌اند، اما در نهایت شکست می‌خورند: رهبران سازمان در ایجاد و فراهم آوردن محیطی که در آن به افراد اهمیت داده شود، شکست خورده است. همان‌طور که سایمون اشاره می‌کند، سازمان‌هایی که افرادشان ارزش‌های مشترک دارند و با ارزش شمرده می‌شوند، هم در زمان‌های خوب و هم در زمان‌های بد در بلندمدت موفق می‌شوند.

احتمالاً جان کوینسی آدامز<sup>۱</sup> پیام سایمون را درک کرده است، چرا که او با بیان این مطلب نشان داد که کاملاً معنای رهبری را دریافته است:

اگر عملکرد شما انگیزه امیدواری و رویاپردازی، یادگیری، کار و رشد و ترقی را در دیگران افزایش دهد، شما رهبرید.

معتقدم که از این نقل قول، پیام **رهبران آخر غذا می‌خورند** را دریافت

---

1. John Quincy Adams

• رهبران آخر غذا می‌خورند •

خواهید کرد. هنگامی که رهبران در زیردستان خود انگیزه ایجاد می‌کنند، آن افراد به آینده‌ای بهتر امیدوار می‌شوند، وقت بیشتری را صرف تلاش برای یادگیری می‌کنند، برای سازمان‌هایشان بیشتر کار می‌کنند و به مرور زمان به رهبر تبدیل می‌شوند. رهبری که از افراد خود حمایت می‌کند و تمرکزش روی ارتقا و موفقیت سازمان است هرگز از بین نمی‌رود. امیدوارم مطالعه این کتاب، همواره انگیزه آخرین نفر بودن در صرف غذا را در خوانندگانش ایجاد کند.

جورج جی. فلین

دریاسالاریانزشته<sup>۱</sup>، تفنگداران دریایی ایالات متحده آمریکا

---

1. Lieutenant General

## ارثی. ۱۵

• نیاز ما به احساس امنیت. ۱۷

حمایت مقام بالاتر. ۱۹

کارمندان هم انسان‌اند. ۲۹

تعلق خاطر. ۴۵

بله، اما... ۵۵

• نیروهای قدرتمند. ۶۷

وقتی عرصه تنگ می‌شود. ۶۹

ای.دی.اس.ا. ۷۹

نقش تأثیرگذار کورتیزول. ۱۰۳

دلیل وجود رهبر. ۱۱۹

• واقعیت. ۱۳۷

شجاعت انجام کار صحیح. ۱۳۹

ماشین برف‌رو در صحرا. ۱۴۷

## راهی که انتخاب کردیم. ۱۵۳

• چگونه به این جایگاه رسیدیم. ۱۵۵

رونق اقتصادی پیش از ورشکستگی. ۱۵۷

بزرگسالی متولدان دوره رشد انفجاری جمعیت. ۱۷۱

• چالش انتزاعی. ۱۸۳

انتزاع مرگبار است. ۱۸۵

انتزاع مدرن. ۱۹۵

- رهبران آخر غذا می‌خورند.

مدیریت تفکر انتزاعی. ۲۰۵

عدم توازن. ۲۳۱

## چالش‌ها و ویژه‌ها. ۲۳۳

- ثروت ویرانگر. ۲۳۵

موقعیت هر سازمان مطابق پیشروی فرهنگش ارتقا می‌یابد. ۲۳۷

فرهنگ سازمان تابعی از رویه کاری رهبران است. ۲۵۷

صداقت مهم است. ۲۷۷

دوستان ارزشمندند. ۲۹۵

هدایت مردم را بر عهده بگیرید نه اداره ارقام را. ۳۰۹

## پرتگاه. ۳۳۵

- جامعه معتادان. ۳۳۷

از ماست که بر ماست. ۳۳۹

دستیابی به هدف به هر قیمت. ۳۴۹

نسل دورافتاده از صفات انسانی. ۳۶۱

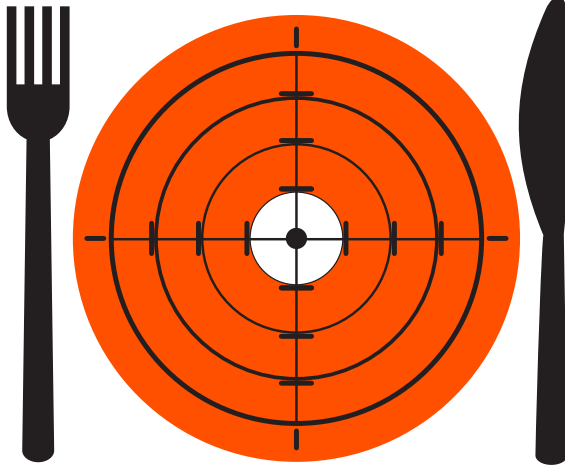
- رهبری ۳۷۵

گام دوازدهم. ۳۷۷

کشمکش مشترک. ۳۸۳

ما به رهبران بیشتری نیاز داریم. ۳۹۵

# ارتش





نیازها به احساس امنیت







لایه ضمیمی از ابر جلوی هر نوری را گرفته بود. نشانی از ماه و ستاره‌ها نبود. تاریکی محض بود. گروه به‌آهستگی در دره پیشروی می‌کرد. سنگلاخی بودن زمین باعث می‌شد که سرعت پیشروی بسیار کند باشد. بدتر از همه اینکه آنها می‌دانستند تحت نظرند. همه عصبی بودند.

هنوز یک سال از حمله‌های هوایی یازده سپتامبر نگذشته بود. دولت طالبان به خاطر امتناع از تسلیم رهبر القاعده، اسامه بن لادن<sup>۱</sup>، بر اثر حملات کوبنده نیروهای آمریکایی تازه سقوط کرده بود. نیروهای عملیات ویژه بسیاری در منطقه در حال اجرای مأموریت بودند که تاکنون محرمانه باقی مانده‌اند. این گروه یکی از آن گروه‌ها و این مأموریت یکی از آن مأموریت‌ها بود.

تمام آنچه ما می‌دانیم این است که گروهی بیست و دو نفره داشتند عملیاتی در قلب قلمرو دشمن انجام می‌دادند تا آنچه را دولت، «هدف ارزشمند» می‌خواند، به دست آورند. آنها در دره‌ای عمیق در یکی از مناطق کوهستانی افغانستان در حال پیشروی بودند تا محموله هدف ارزشمند خود را به خانه امن برسانند.

کسی که در آن شب از ابرهای ضخیم عبور کرد، کاپیتان مایک درولی<sup>۲</sup> با نام مستعار شناخته‌شده جانی براوو<sup>۳</sup> بود. صرف نظر از صدای غرغر موتورهای هواپیمای او، آرامش مطلق در آن فضا برقرار بود. هزاران

---

1. Osama bin Laden

2. Mike Drowley

3. Johnny Bravo

ستاره چهره آسمان را خال خالی کرده بود و ماه آن چنان فضای بالای ابرها را روشن کرده بود که شکل لایه برف تازه باریده به نظر می‌آمد. صحنه بسیار زیبایی بود.

جانی براوو و خلبان پشتیبانش در حال دور زدن با هواپیماهای مدل ای-۱۰ خود بودند و در حالت آماده‌باش برای کمک به نیروهای زمینی قرار داشتند.

گرچه ای-۱۰ اصطلاحاً به گراز وحشی شناخته شده است، اما از لحاظ فنی جت جنگنده نیست، بلکه هواپیمایی جنگی است؛ هواپیمای زره‌پوش تک‌سرشتین کم‌سرعتی که برای پشتیبانی نزدیک هوایی از نیروهای زمینی طراحی شده است. برخلاف سایر جت‌های جنگنده، سریع و جذاب نیست، اما آنچه را که مورد نظر است محقق می‌سازد.

به طور ایده‌آل خلبانان ای-۱۰ و نیروهای زمینی ترجیح می‌دهند که یکدیگر را ببینند. نیروهای زمینی با مشاهده هواپیما در بالای سرشان و با علم به اینکه یک نفر هست که از آنها محافظت کند، اعتماد به نفس بیشتری به دست می‌آورند. خلبانان نیز با مشاهده نیروهای زمینی در پایین از این لحاظ که در صورت نیاز سودمند خواهند بود، اطمینان خاطر بیشتری می‌یابند. اما آن شب با وجود ابرهای ضخیم و زمین کوهستانی در افغانستان، تنها راه اطمینان از حضور یکدیگر تماس رادیویی بود که گهگاه با هم برقرار می‌کردند.

جانی براوو نمی‌توانست آنچه را نیروهای زمینی می‌دیدند، بدون خطای دید مشاهده کند، اما بر مبنای آنچه در تماس‌های رادیویی می‌شنید می‌توانست چیزی را که آنها حس می‌کنند درک کند و این امر برای ایجاد انگیزه عملیاتی در او کافی بود. جانی براوو به طور غریزی می‌دانست که به علت وضعیت جوی باید از ارتفاعش بکاهد تا بتواند

پایین تر از ابرها قرار گیرد و شاهد اوضاع و احوال نیروهای زمینی باشد. اقدام شجاعانه‌ای بود. ابرهای ضخیم معلق در پایین و رگبارهای پراکنده در منطقه شرایط جوی سختی را به وجود آورده بود. میدان دید جانی براو به دلیل استفاده از عینک مخصوص دید در شب محدود شده بود. تحت چنین شرایطی پرواز به درون دره و اجرای شکست جوی حتی برای باتجربه‌ترین خلبانان نیز بسیار خطرناک بود.

جانی براو دستوری برای اجرای مانور مخاطره‌آمیز دریافت نکرده بود. حتی اگر دستوری هم گرفته باشد، احتمالاً این بوده است که موقعیت خود را حفظ کند و منتظر دریافت تقاضای کمک باشد. اما او مانند اکثر خلبان‌ها نبود. با وجود اینکه هزاران متر بالاتر از سطح زمین و در کابین خلبانی خود به سر می‌برد، می‌توانست احساس نگرانی و اضطراب نیروی زمینی را حس کند و با وجود اطلاع از خطرات اجرای شکست جوی، می‌دانست که این کار اقدامی بجا و درست است و به نظر او چاره دیگری جز این وجود نداشت.

بنابراین، حین آمادگی برای سرازیر شدن به سمت ابرها و عبور از آنها برای رسیدن به دره، مطمئن شد که حس غریزی او درست بوده است. سه کلمه از رادیو اعلام شد. سه کلمه کوتاه که می‌توانست لرزه بر اندام خلبان بیندازد: «سریازان در تماس‌اند.»

«سریازان در تماس‌اند.» یعنی کسی روی زمین به در دستر افتاده است. این پیامی است که نیروهای زمینی برای اطلاع‌رسانی به دیگران، در زمان هجوم دشمن به کار می‌برند. جانی براو قبلاً به کرات حین عملیات آموزشی این کلمات را شنیده بود، اما امشب، ۱۶ آگوست ۲۰۰۲، اولین باری بود که در موقعیت جنگی آن را می‌شنید.

جانی براو روشی برای برقراری ارتباط بهتر با نیروهای زمینی ابداع کرده بود. او برای اینکه بتواند آنچه را آنها حس می‌کنند درک کند، در هر عملیات آموزشی، حین پرواز بر فراز میدان جنگ، همواره صحنه‌ای

از فیلم نجات سرباز رایان<sup>۱</sup> را به خاطر می‌آورد که در آن نیروهای متفکین به سواحل نورماندی<sup>۲</sup> هجوم می‌برند. پایین آمدن سکوی شیب‌دار قایق هیگینز<sup>۳</sup> و دویدن سربازان به سمت جوخه تیراندازی آلمان‌ها را تصور می‌کرد. گلوله‌ها به سرعت به آنها اصابت می‌کرد، از بدنشان می‌گذشت و به بدنه استیل خارجی قایق‌ها می‌خورد. فریاد افراد گلوله‌خورده را می‌شنید. این صحنه‌ای بود که جانی براوو به خودش یاد داده بود که هنگام دریافت پیام «سربازان در تماس‌اند» متصور شود. با توجه به حک شدن آن تصاویر در ذهنش و وضوح آنها، جانی براوو به پیام درخواست کمک، عکس‌العمل نشان داد.

او از خلبان هواپیمای پشتیبانش خواست که موقعیتش را در بالای ابرها حفظ کند، قصد و نیت خود را به واحد کنترل هوایی و نیروهای زمینی اطلاع داد و هواپیمایش را به سوی فضای تاریک دره هدایت کرد. حین عبور از ابرها، تلاطم جوی، او و هواپیما را کوبید و به شدت به سمت چپ راند. دچار افت ارتفاعی غیرمنتظره و تکانی به سمت راست شد. برخلاف جت‌های مسافری که ما با آنها پرواز می‌کنیم، ای-۱۰ برای راحتی مسافر طراحی نشده است، بنابراین حین عبور از میان ابرها هواپیما بالا و پایین می‌پرید و به شدت می‌لرزید.

جانی براوو با پرواز به سوی مقصدی نامشخص و بدون آگاهی از اینکه چه چیزی انتظارش را می‌کشد، فقط روی دستگاه‌های جهت‌یاب و مهار هواپیما تمرکز کرده بود و در تلاش بود تا آنجا که می‌تواند اطلاعات به دست آورد. نگاهش را از یک صفحه مدرج هواپیما بر روی صفحه دیگر حرکت می‌داد و از دریچه جلوی هواپیما نگاه سریعی هم به بیرون

---

1. Saving Private Ryan

2. Normandy

3. Higgins

می انداخت. ارتفاع، سرعت، جهت حرکت، پنجره هواپیما، دوباره نگاهی به ارتفاع، سرعت، جهت حرکت و پنجره هواپیما. زیر لب می گفت: «خواهش می کنم، بگذار این عملی بشه. خواهش می کنم، بگذار این عملی بشه.»

وقتی از ابرها گذشت در ارتفاعی کمتر از سیصد متر از سطح آن دره پرواز می کرد. او در دوره آموزشی و حتی در فیلم ها هم با چنین صحنه ای مواجه نشده بود. آتش تیراندازی دشمن از دو طرف دره بسیار سهمگین و آن قدر زیاد بود که رد آتش گلوله ها، رگه های نوری که به دنبال گلوله مشاهده می شوند، کل منطقه را روشن کرده بود. هدف تمام گلوله ها و موشک ها منطقه میانی بود که نیروهای عملیاتی ویژه در آنجا قرار داشتند و در اثر این حملات نمی توانستند تکان بخورند.

در سال ۲۰۰۲ بخش الکترونیک هواپیمای ما به پیچیدگی آنچه در هواپیماهای امروزی به کار می رود نبود. دستگاه های جهت یابی ای که در اختیار جانی براوو بود، جلوی برخورد با دیواره های کوهستانی را نمی گرفت. بدتر اینکه او بر اساس نقشه های قدیمی شوروی سابق پرواز می کرد که از بقایای دوران اشغال افغانستان در سال ۱۹۸۰ بود. اما جانی براوو به هیچ وجه حاضر نبود سربازان را ناامید کند. او به شما خواهد گفت که «سرنوشتی بدتر از مرگ وجود دارد. سرنوشت بدتر از مرگ، تصادفی کشتن افراد خودی است. سرنوشت دیگر بدتر از مرگ، زنده بازگشتن به خانه است در حالی که بیست و دو نفر دیگر زنده برنگردند.»  
خب، در آن شب تاریک از ماه آگوست، جانی براوو شروع به شمارش کرد. او می دانست که چه سرعتی دارد و فاصله اش از کوه ها چقدر است، بنابراین محاسبات سریعی در ذهنش کرد و با صدای بلند ثانیه های باقی مانده تا اصابت احتمالی به دیواره های دره را شمرد: «یک یک هزار، دو یک هزار، سه یک هزار...» اسلحه خود را در موقعیتی قفل کرد که بتواند تعداد بیشتری از آتشبارهای دشمن را در تیررس خود داشته

باشد و بی‌وقفه با مسلسل گاتلینگ خود آنها را هدف قرار دهد: «چهار یک هزار، پنج یک هزار، شش یک هزار...» هنگامی که فضای کافی برای مانور را از دست داد، فرمان هواپیما را عقب کشید و به سرعت و چالاکی تمام دور زد. حین بازگشت به میان ابرهای بالاسری، موتور هواپیمای او به صدا درآمد و این کار تنها راه برای جلوگیری از برخورد سهمگین با کوه بود. وقتی خود را برای بازگشت به دره آماده می‌کرد، به دلیل نیروی جاذبه زمین بدنش محکم به صندلی هواپیما چسبیده بود.

اما هیچ صدایی از گیرنده رادیویی شنیده نمی‌شد. سکوت حاکم بر فضا ناامیدکننده بود. آیا این سکوت به معنای بی‌ثمیری شلیک‌های او بود؟ آیا معنای این وضعیت مرگ مسئول پیام‌های رادیویی بود؟ یا حتی بدتر از این...، معنایش مرگ کل اعضای تیم بود؟

پس از مدتی این پیام دریافت شد: «هدف‌گیری خوبی بود. هدف‌گیری خوبی بود. به کارت ادامه بده» و او براساس همان رویه کارش را ادامه داد، گشت دیگری زد و دوباره شانسی را امتحان کرد. او دوباره برای ممانعت از برخورد با کوه شروع به شمردن کرد: «یک یک هزار، دو یک هزار، سه یک هزار...» و یک بار دیگر سریع دور زد و عملیات دیگری را اجرا کرد. و دوباره و دوباره. هدف‌گیری‌ها و تیراندازی‌هایش خوب بود و سوخت زیادی داشت، اما مشکل این بود که مهماتش تمام شده بود. با هواپیما به سمت ابرها اوج گرفت تا خلبان پشتیبانش را که هنوز در حال دور زدن بود، ببیند. جانی براوو به سرعت خلاصه‌ای از وضعیت موجود برای همکارش بیان کرد و از او خواست که به دنبالش برود. دو هواپیمای ای-۱۰ با فاصله یک متر در کنار هم در میان ابرها ناپدید شدند. هنگامی که از میان ابرها بیرون آمدند، درحالی که ارتفاعشان از سطح زمین کمتر از سیصد متر بود حمله‌شان را شروع کردند. جانی براوو شمارش را شروع کرد و خلبان پشتیبانش به تقلید از او به روی دشمن آتش گشود: «یک یک هزار، دو یک هزار، سه یک هزار، چهار یک هزار...»

دقیقاً طبق برنامه هر دو هواپیما با وجود جاذبه زیاد زمین دور زدند و خودشان را بالا کشیدند و عملیاتشان را بارها و بارها تکرار کردند. «یک یک هزار، دو یک هزار، سه یک هزار، چهار یک هزار...» در آن شب، بیست و دو نفر نیروی زمینی زنده بازگشتند و این عملیات برای آمریکایی‌ها هیچ تلفاتی نداشت.

### • ارزش یکدلی

در آن شب از ماه آگوست در افغانستان، جانی براوجان خود را برای نجات دیگران به خطر انداخت. او در قبال نحوه عملکردش جایزه‌ای دریافت نکرد و ترفیع یا پاداشی خارج از عرف کاری نگرفت. او به دنبال جلب توجه بیش از حد یا جذب برنامه‌های مستند تلویزیونی نبود. طبق گفته خود جانی براوو، تمام آن تلاش‌ها بخشی از شغلی بود که بر عهده‌اش گذاشته شده بود و بزرگ‌ترین پاداشی که در قبال خدمت‌ش دریافت کرد، ملاقات با نیروهای زمینی ارتش بود که در آن شب، پشتیبانی هوایی‌شان را بر عهده داشت. آنها گرچه قبلاً همدیگر را ندیده بودند، هنگام ملاقات، همانند دوستان قدیمی یکدیگر را در آغوش کشیدند.

ما که در سلسله مراتب خطی مشغول به کاریم، از افراد رده بالای سازمانی انتظار داریم که به نتایج کار ما توجه کنند. ما برای شناخته شدن و دریافت پاداش تلاش می‌کنیم و اکثرمان معتقدیم که هر چه بیشتر مسئولان، ما را به خاطر تلاش‌هایمان بشناسند، موفق‌تر به حساب می‌آییم. این رویه تا زمانی مؤثر واقع می‌شود که آن شخصی که سرپرستی ما را بر عهده دارد در شرکت ماندگار شود و هیچ فشار مفرضی از مقام‌های بالاتر به او وارد نشود. این استاندارد است که حفظ آن تقریباً امری محال است. درخصوص افرادی مانند جانی براوو باید گفت، میل به موفقیت و آرزوی انجام کارهایی که پیشروی به سوی تحقق منافع سازمان را عملی می‌کند، فقط با شناخته شدن نزد مقام‌های بالاتر میسر



نمی‌شود. این کار با فرهنگ ایثار و خدمت‌رسانی آمیخته شده است و در چنین فرهنگی تمام سطوح سازمانی در پشتیبانی نقش دارند. فقط یک چیز است که جانی براوو با علم به اینکه ممکن است بازگشتی در کار نباشد، به خاطرش با قوت قلب به پیشواز ناشناخته‌های تاریخ می‌رود و آن الزاماً چیزی نیست که شما انتظارش را دارید. هرچند آموزش‌هایی که دیده بود همگی مفید بود، این آموزش‌ها باعث اطمینان خاطرش نبود، هرچند از تحصیلات عالی برخوردار بود، اطمینان خاطرش از آن نشئت نمی‌گرفت. با وجود اینکه ابزارهای فوق‌العاده‌ای در اختیارش بود، هواپیمایش یا هیچ‌یک از سیستم‌های پیچیده آن باعث آسودگی خیال او نمی‌شد. به گفته خود جانی براوو، با وجود تمام فناوری‌ای که او در اختیار داشت، احساس یکدلی تنها دارایی ارزشمندی بود که برای به انجام رساندن وظایفش کفایت می‌کرد. اگر از هریک از مردان و زنان نظامی خارق‌العاده‌ای که جانشان را برای نجات دیگران به خطر انداختند علت را جویا شوید، پاسخ مشابهی به شما خواهند داد: «چون آنها هم برای من همین کار را می‌کردند.»

افرادی مانند جانی براوو اهل کجا هستند؟ آیا آنها این‌طور به دنیا می‌آیند؟ شاید بعضی‌هاشان این‌طور متولد شوند. اما اگر استاندارد خاصی برای شرایط کاری ما تعریف شود، هر کداممان همانند جانی براوو توانایی ابراز شجاعت و فداکاری را داریم. اگرچه کسی از ما نمی‌خواهد جانمان را به خطر اندازیم یا جان کسی را نجات دهیم، می‌توانیم با کمال میل افتخارهایمان را با دیگران در میان بگذاریم و به همکارانمان برای کسب موفقیت کمک کنیم. مهم‌ترین نکته در شرایط مناسب ممکن است همکاران ما بخواهند چنین کارهایی را برای ما انجام بدهند. هنگامی که چنین اتفاقی رخ دهد و چنین روابطی شکل گیرد، بنیادی مستحکم برای کسب موفقیت و رضایت خاطر به وجود می‌آید که با هیچ پول، شهرت یا پاداشی خریدنی نیست. این به معنای

کار در جایی است که رهبران، تأمین رفاه و خوشبختی افرادشان را در اولویت قرار می‌دهند و در عوض افرادشان با تمام قوا برای پشتیبانی و ارتقای بهروزی یکدیگر و سازمان تلاش می‌کنند.

من ارتش را مثال می‌زنم، چرا که وقتی مسئله مرگ و زندگی مطرح باشد، آنچه می‌توان آموخت برجسته‌تر می‌شود. در موفق‌ترین سازمان‌ها روالی حاکم است. این سازمان‌ها آنهایی هستند که از رقبای خود پیشی می‌گیرند و در نوآوری از آنها جلو می‌زنند، بیشترین احترام درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی را برمی‌انگیزند، بالاترین سطح وفاداری و کمترین میزان شورش را دارند و هر توفان و چالشی را پشت سر می‌گذارند. این شرکت‌های خارق‌العاده دارای فرهنگ‌هایی هستند که در آنها رهبران در نقش حامی ظاهر می‌شوند و افراد زیردست از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند. به همین علت است که آنان تا آخرین حد توان کوشش می‌کنند و هر نوع مخاطره احتمالی را به جان می‌خرند. هر سازمانی با یکدلی به این هدف دست پیدا خواهد کرد.



آن وقت‌ها که احساس همدلی در محل کار، هیچ جایی نداشت، سرکار رفتن، کار کردنِ صرف بود. کارگران کارخانه هر روز کنار ماشین‌آلاتشان می‌ایستادند و منتظر شنیدن صدای زنگ برای شروع کار می‌شدند. با شنیدن صدای زنگ، سوئیچ ماشین‌آلات روبه‌رویشان را می‌چرخاندند و آنها را به کار می‌انداختند. در عرض چند ثانیه، صدای آنها در غژغژ ماشین‌آلات گم می‌شد. روز کاری شروع شده بود.

بعد از گذشت دو ساعت، زنگ دیگری به صدا درمی‌آمد که اعلام‌کنندهٔ زمان استراحت کارگران بود. ماشین‌آلات متوقف می‌شد و تقریباً تمام کارگران پستشان را ترک می‌کردند. بعضی به سرویس بهداشتی می‌رفتند، عده‌ای می‌رفتند فنجانی قهوه بنوشند و بعضی‌ها کنار ماشین‌آلات می‌نشستند و تا وقتی که زنگ شروع کار به صدا درمی‌آمد، استراحت می‌کردند. چند ساعت بعد دوباره زنگ به صدا درمی‌آمد که اعلام‌کنندهٔ زمان صرف ناهار بود. این روال همیشه برقرار بود.

مایک مرک<sup>۱</sup>، رئیس گروه مونتاژ ماشین‌آلات که چهارده سال بود در شرکت هایسن سانداکرا<sup>۲</sup> کار می‌کرد با لهجهٔ غلیظ جنوبی و کشیده می‌گفت: «من بهتر از این نمی‌توانستم، فکر می‌کنم بقیه هم در این ساختمان همین را به شما گفته باشند.»

اما پس از اینکه باب چپمن<sup>۳</sup> رهبری شرکت کارولینای جنوبی را به

---

1. Mike Merck

2. HayssenSandiacre

3. Bob Chapman

عهده گرفت، کارها به گونه دیگری پیش رفت. چپمن مدیرعامل شرکتی بود که با زحمت بسیار شکل گرفته و بری-وهمیلرا نام‌گذاری شده بود؛ مجموعه‌ای از شرکت‌های تولیدی برجسته که چپمن مصرانه و با تلاش بسیار آنها را خریده بود. بیشترین شرکت‌ها فرسوده بودند و مشکلات زیادی داشتند و از نظر مالی نیز در موقعیت بدی بودند. بعضی هم فرهنگ سازمانی بدی داشتند. هایسن سان‌دیاکر آخرین شرکتی بود که تحت تملک او درآمد. شاید سایر مدیرعامل‌ها همراه با خود گروهی مشاور و استراتژی‌ای جدید می‌آوردند و آماده بودند تا به همه اعلام کنند که چه باید کرد تا «شرکت دوباره به سودآوری برسد» اما چپمن برخلاف آنها فقط به صحبت‌های کارکنان گوش کرد. او طبق رویه اجرایی خود در تمام شرکت‌ها، در اینجا نیز با نشستن و گوش دادن به آنچه کارکنان مایل به گفتنش بودند، کارش را شروع کرد.

ران کمپبل<sup>۲</sup> با بیست و هفت سال تجربه کاری در آن شرکت، بعد از سه ماه تازه از پورتوریکو بازگشته بود. مسئولیت او در پورتوریکو نصب تجهیزات تولیدی شرکت هایسن سان‌دیاکر در کارخانه مشتری بود. کمپبل در اتاقی کنار چپمن نشسته بود و برای صحبت درباره اوضاع و احوال شرکت تردید داشت. کمپبل گفت: «اول از همه، اگر حقیقت را بگویم، فردا شغلم را از دست نمی‌دهم؟» چپمن لبخند زد و این‌گونه به او دلگرمی داد: «اگر فردا در این خصوص برای شما مشکلی پیش آمد، با من تماس بگیرید.»

به این ترتیب کمپبل راحت حرفش را زد. او این‌گونه آغاز کرد: «خب آقای چپمن، به نظر می‌رسد که شما وقتی مرا نمی‌بینید بیشتر به من اعتماد دارید تا زمانی که اینجا حضور دارم. وقتی دور از شما در کارخانه

---

1. Barry - Wehmiller

2. Ron Campbell



هیچ سازمانی در خلال بحران،  
خود به خود مدیریت نمی‌شود.  
همیشه بحران موجود را رهبر  
برطرف کرده است.  
موفقیت یا شکست سازمان به  
کمالات و فضیلت‌های رهبری  
بستگی دارد، نه به فراست و  
تیزهوشی مدیریت.

