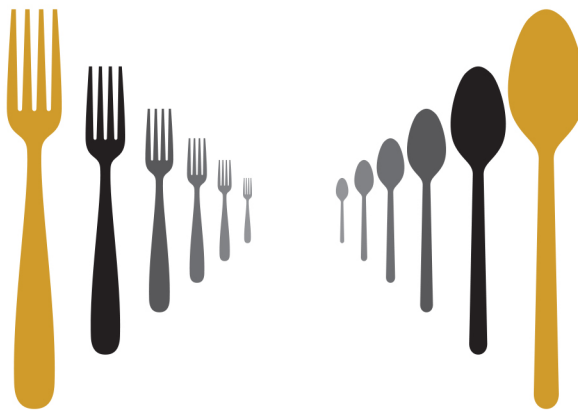




با خرید حق انتشار در ایران



نشر آموخته

# رهبران آخر غذای خورند

سایمون سینک

ترجمه فاطمه علی پور تنگسیری

چرا بعضی گروه‌ها با هم  
همکاری می‌کنند و بعضی نه؟

---

به نام آن که جان را فکرت آموخت

---

سرشناسه	سینک، سایمون Sinek, Simon
عنوان و نام پدیدآور	رهبران آخر غذا می خورند: چرا بعضی گروه‌ها با هم همکاری می‌کنند و بعضی نه؟ سایمون سینک؛ ترجمه فاطمه علی‌پور تنگسیری؛ ویراستار زهرا خانیانی
مشخصات نشر	آموخته، ۱۴۰۱
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۵۹۸۷-۰۳-۶
وضعیت فهرست‌نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Leaders eat last: why some teams pull together and others don't, 2014
عنوان دیگر	چرا بعضی گروه‌ها با هم همکاری می‌کنند و بعضی نه؟
موضوع	رهبری فرهنگ سازمانی تحول سازمانی
شناسه افزوده	علی‌پور تنگسیری، فاطمه، مترجم
رده‌بندی کنگره	HD۵۷۷
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	۸۹۴۴۱۶۳
اطلاعات رکورد کتاب‌شناسی	فیبا

---

# رهبران آخر غذا می خورند

چرا بعضی گروه‌ها با هم  
همکاری می‌کنند و بعضی نه؟

---

سایمون سینک

ترجمه

فاطمه علی پور تنگسیری

ویراسته

زهرا خانیانی



آموخته



انتشارات آموخته

www.amookhteh.ir | info@amookhteh.ir

ما را در اینستاگرام دنبال کنید:

Amookhteh

## رهبان آخر غذا می خورند

چرا بعضی گروه‌ها با هم همکاری می‌کنند و بعضی نه؟

سایمون سینک

ترجمه فاطمه علی‌پور تنگسیری

ویراستار: زهرا خانپانی

مدیر پروژه: وحیده ماهری

مدیر هنری: حمید میزبانی

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

چاپ: واحد تولید نشر آموخته

• چاپ اول: ۱۴۰۱ • شمارهگان: ۱۰۰۰ • قیمت: ۵۰ تومانی

© حق چاپ: ۱۴۰۱، آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۹۸۷-۰۳-۶

ISBN: 978-622-5987-03-6

- این کتاب با «کاغذ بالکی» چاپ شده است.

---

#### کاغذ بالکی چیست؟

کاغذ بالکی (Bulky Book Paper) نوعی کاغذ است که نسبت به کاغذ سفید مزیت‌های بسیاری دارد. معروف‌ترین نوع این کاغذ از کشور سوئد می‌آید و به همین دلیل به «کاغذ سوئدی» معروف است. البته در فارسی از معادل‌های «کاغذ سبک‌بال» یا «کاغذ سبز» هم استفاده می‌کنند.

#### مزایای کاغذ بالکی

**رنگ چشم‌نوازتر:** این کاغذ در دو رنگ طبیعی کرم و طوسی وجود دارد و برای سفیدکردنش مواد شیمیایی به کار نمی‌برند. رنگ کاغذ بالکی برای مطالعه مناسب‌تر است و چشم را کمتر خسته می‌کند. در ایران بعضی‌ها به سبب رنگش، آن را با کاغذ کاهی اشتباه می‌گیرند.

**بازیافت ساده‌تر:** کاغذ بالکی با محیط‌زیست سازگارتر است. در تهیه این نوع کاغذ از مواد شیمیایی استفاده نمی‌کنند و آن را به صورت مکانیکی تولید می‌کنند. در نتیجه، به راحتی به چرخه طبیعت بازمی‌گردد.

**وزن کمتر:** کاغذ بالکی از کاغذ معمولی ضخیم‌تر است؛ اما به دلیل منافذی که دارد، بسیار سبک‌تر است و می‌توان یک کتاب چندصدصفحه‌ای را که با کاغذ بالکی چاپ شده است، به راحتی در دست نگه داشت و مطالعه کرد.

**مطالعه آسان‌تر:** کتاب‌های قطوری که با کاغذ بالکی چاپ می‌شود، هم وزن کمتری دارد و هم هنگام مطالعه، خیلی راحت به حالت باز شده می‌ماند و پیش چشم خواننده بسته نمی‌شود.




انتشارات آموخته سه کتاب دیگر سایمون سینک با نام‌های **با چرا شروع کنید** و **چرایی خود را پیدا کنید و بازی نامحدود** را نیز منتشر کرده است.

همهٔ پانویس‌ها را مترجم به متن افزوده است.

برای دیدن دیگر آثار انتشارات آموخته به وب‌سایتمان، به نشانی [www.amookhteh.ir](http://www.amookhteh.ir) سر بزنید.

شماره‌های درون قلاب به پی‌نوشت‌های کتاب مربوط است. برای حفاظت از محیط زیست و صرفه‌جویی در مصرف کاغذ و کمتر شدن قیمت کتاب، این پی‌نوشت‌ها را در نسخهٔ پی‌دی‌اف آورده‌ایم. در صورت تمایل، این نسخه را از بخش «فایل‌های تکمیلی» سایت انتشارات بارگیری کنید.

این کتاب پس از چند مرحله ویرایش و بازبینی چاپ شده است. همیشه گفته‌اند املای نانوخته غلط ندارد. از این رو، مشتاقانه منتظر خواندن و دیدن دیدگاه‌ها و پیشنهادهای شما ایم. راه‌های ارتباط با ما:


 [feedback@amookhteh.ir](mailto:feedback@amookhteh.ir)  
 [www.amookhteh.ir](http://www.amookhteh.ir)  
 Amookhteh


این کتاب با مجوز نویسنده و ناشر اصلی آن و رعایت حق نشر © (Penguin Random House) منتشر شده است.

---

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

## فهرست مطالب

۱۱ ..... پیشگفتار مترجم 

۱۳ ..... پیشگفتار 

### بخش یکم نیاز به احساس امنیت

۲۱ ..... بالایی‌ها از ما محافظت می‌کنند ..... فصل ۱

۲۹ ..... کارمندان هم آدم‌اند ..... فصل ۲

۴۱ ..... تعلق ..... فصل ۳

۴۹ ..... بله، ولی... فصل ۴

### بخش دوم نیروهای قدرتمند

۶۱ ..... دیگر کافی بود ..... فصل ۵

۶۹ ..... ادسا ..... فصل ۶

۸۷ ..... کورتیزول بزرگ ..... فصل ۷

۹۹ ..... چرا ما رهبر داریم؟ ..... فصل ۸

### بخش سوم واقعیت

۱۱۳ ..... شجاعت انجام دادن کار درست ..... فصل ۹

۱۱۹ ..... خودروی برفرو در بیابان ..... فصل ۱۰

### بخش چهارم چطور به اینجا رسیدیم

۱۲۷ ..... رونق پیش از شکست ..... فصل ۱۱

۱۳۹ ..... بچه‌های نسل انفجار جمعیت بزرگ شده‌اند ..... فصل ۱۲



## بخش پنجم مشکل تقلیل انسانیت ۱۴۹

تقلیل انسانیت کشنده است .....	فصل ۱۳
تقلیل انسانیت مدرن .....	فصل ۱۴
مدیریت تقلیل انسانیت .....	فصل ۱۵
بی‌تعادلی .....	فصل ۱۶

## بخش ششم فراوانی مخرب ۱۸۹

فرهنگ به هر شکلی باشد، شرکت هم به همان شکل می‌شود .....	فصل ۱۷
رهبر به هر شکلی که باشد، فرهنگ هم به همان شکل درمی‌آید ....	فصل ۱۸
درستکاری مهم است .....	فصل ۱۹
دوستان مهم‌اند .....	فصل ۲۰
رهبر افراد باش نه اعداد .....	فصل ۲۱

## بخش هفتم جامعه معتادان ۲۶۳

خودمان در مرکز همه مشکلاتمان ایستاده‌ایم .....	فصل ۲۲
به هر قیمتی .....	فصل ۲۳
نسل تقلیل انسانیت .....	فصل ۲۴

## بخش هشتم رهبرشدن ۲۹۳

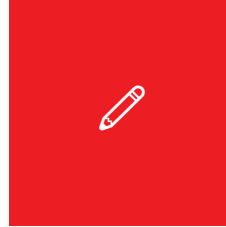
قدم دوازدهم .....	فصل ۲۵
سختی مشترک .....	فصل ۲۶
ما به رهبران بیشتری نیاز داریم .....	فصل ۲۷

رهبران کسانی‌اند که بی‌پروا قدم در راه ناشناخته‌ها می‌نهند.  
به استقبال خطر می‌روند.  
از علایقشان چشم می‌پوشند تا از ما محافظت کنند و ما را به سمت آینده ببرند.  
داشته‌هایشان را فدا می‌کنند تا داشته‌های ما حفظ شود.  
هرگز داشته‌های ما را فدا نمی‌کنند تا داشته‌های خودشان محفوظ بماند.  
رهبری‌بودن یعنی همین.  
یعنی به انتخاب خودشان اول از همه به دل خطر می‌زنند و بدون ترس سراغ  
کارهایی می‌روند که بقیه به آن‌ها تن نمی‌دهند.  
وقتی مطمئن شدیم کنارشان جایمان امن است، پشت سرشان حرکت می‌کنیم  
و خستگی ناپذیر می‌کوشیم به آرزوهایشان جامه واقعیت بپوشانیم.  
آن‌ها کسانی‌اند که با افتخار خودمان را پیروشان می‌نامیم.

## درباره نویسنده

سایمون سینک مربی ارتباطات استراتژیک دانشگاه کلمبیاست و در سمت عضو غیرموظف شرکت رند فعالیت می‌کند. او دانش آموخته انسان‌شناسی فرهنگی از دانشگاه براندیس است. به اعتقاد سینک، اگر افراد کاری را انجام دهند که الهام‌بخش زندگی‌شان باشد، دنیا جای بهتری می‌شود. او از سخنران‌های انگیزشی روزگار ماست و شاید سخنرانی‌های پرمخاطب او در تد را شنیده باشید.





---

## پیشگفتار مترجم

---

تأپش از ترجمهٔ این کتاب تفاوتی بین مدیر و رهبر قائل نبودم. هر دو را رؤسای می‌دانستم که سازمان یا افرادی را برای رسیدن به هدفی خاص که اغلب هم مالی است، هدایت می‌کنند. بسیار دیده یا شنیده بودم که سازمانی به دلایل متعدد کارکنانش را اخراج کرده است. ناراحت‌کننده بود، ولی این کار را اجتناب‌ناپذیر می‌دانستم؛ زیرا تصور می‌کردم موفقیت سازمان فقط به معنی رسیدن به اهداف مالی است و مراقبت از افراد در سازمانی بزرگ جایی ندارد. تفاوت رفتار را در نتیجهٔ تفاوت در مقام افراد، بسیار نادرست، ولی در عین حال عادی می‌دانستم. زیرآب‌زدن قسمت جدانشدنی همهٔ سازمان‌ها و ادارات بود و نمی‌توانستم تصور کنم جایی وجود دارد که همکارها بتوانند با هم دوست باشند. سرپیچی از قوانین در هیچ موقعیتی جایز نبود؛ حتی زمانی که می‌دیدم همین قانون گاهی اتفاقات ناگواری را در پی دارد. هرکس کاری را انجام می‌داد که به نفع خودش بود. اختیار سازمان به‌طور مطلق در دست رئیس بود و کارکنان حق اظهارنظر نداشتند. شاید خیلی‌ها همین تفکر را داشته باشند؛

ولی سایمون سینک این الگو را در ذهن من تغییر داد. همان‌طور که خودش گفته، هدفش از نوشتن این کتاب همین است. سینک معتقد است افراد در سازمان باید احساس امنیت کنند و مطمئن باشند یک نفر همیشه حواسش به آن‌ها هست. در چنین وضعیتی رهبر به سلامت افرادش اهمیت می‌دهد و افراد هم از جان مایه می‌گذارند تا سلامت سازمان حفظ شود. رهبر نباید فراموش کند که همه کارکنان سازمان انسان‌اند و باید به‌گونه‌ای رفتار کند که اعتمادشان جلب شود. خوبی در ذات انسان‌هاست نه در مدرک تحصیلی‌شان. هر خطری هست، باید بیرون از دیوارهای سازمان باشد و افراد درون سازمان باید همراه و همدل باشند و در کنار هم احساس خطر نکنند. قوانین برای اجتناب از خطر است؛ ولی اگر موقعیت خاصی پیش بیاید که پیروی از قوانین خطرناک باشد، افراد باید بدانند چه زمانی قانون را زیر پا بگذارند. اگر کارکنان اختیاری در تصمیم‌گیری‌های شرکت نداشته باشند، یک اشتباه رئیس مساوی با متضرر شدن تمام افراد سازمان است. هدف باید انجام کار درست باشد؛ چه این کار نفع شخصی داشته باشد و چه نداشته باشد.

محیط کار باید مانند محیط خانه‌تان باشد. تلاش کنید در کنار حفظ سلامت و امنیت و رفاه خودتان، سلامت، امنیت و رفاه سازمان را هم تأمین کنید. کارکنان در صورتی به سازمانشان اهمیت می‌دهند که سازمان هم به آن‌ها اهمیت بدهد. رهبری باشید که در کنار پیشرفت سازمانتان، به پیشرفت افراد سازمانتان هم کمک می‌کنید. پدر یا مادری باشید که محیطی امن برای فرزندانش فراهم می‌کند تا یاد بگیرند و رشد کنند. الهام‌بخش باشید و بگذارید افراد رؤیایپردازی کنند. حتی سختی‌ها وقتی مشترک باشد، به خاطره‌ای خوش تبدیل می‌شود. ما انسان‌ها زمانی رشد می‌کنیم که نه تنها به خودمان، بلکه به خانواده، دوستان، اطرافیان و نوع بشر خدمت کنیم. متعهد باشید. فداکاری کنید. رئیس نباشید، رفیق باشید.

**فاطمه علی‌پور تنگسیری**

پاییز ۱۴۰۱



## پیشگفتار

---

تاکنون نشنیده‌ام پژوهشی روی سازمانی انجام شده باشد که نشان دهد آن سازمان با «مدیریت» از بحران خارج شده است. تک‌تک سازمان‌هایی که گرفتار بحران بوده‌اند، رهبری شده‌اند. با این حال، امروزه تعداد چشمگیری از مؤسسه‌های آموزشی و برنامه‌های تربیتی، تمرکزشان روی تربیت مدیران کارآمد است نه پرورش رهبران بزرگ. منافع کوتاه‌مدت، موفقیت تلقی می‌شود و رشد و کارایی بلندمدت سازمانی در گرو برآمدن سازمان از پس صورت‌حساب‌هایش است. کتاب رهبران آخر غذا می‌خورند می‌کوشد این الگو را تغییر دهد.

در این کتاب سایمون سینک نظریه رهبری یا اصل بنیادین جدیدی مطرح نمی‌کند؛ بلکه هدف مهم‌تری برای نوشتن این کتاب دارد. سایمون دوست دارد جهان برای همه ما جای بهتری باشد. چشم‌اندازش ساده است: تربیت نسل جدیدی از مردان و زنان که می‌دانند موفقیت یا شکست سازمان بر اساس مزیت‌های رهبری است نه شم مدیریتی.

اینکه سایمون سراغ ارتش ایالات متحده و به‌طور مشخص تفنگ‌داران دریایی رفته است تا اهمیت تمرکز رهبران را بر افرادشان توضیح دهد، اتفاقی نیست. چنین سازمان‌هایی، فرهنگ‌ها و ارزش‌های مشترک قدرتمندی دارند، ارزش کار گروهی را درک می‌کنند، بین اعضا اعتماد به وجود می‌آورند، بر تمرکز اصرار می‌ورزند و مهم‌تر از همه، اهمیت افراد و روابط را برای موفقیت مأموریتشان می‌شناسند. جایگاه این سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که شکست ممکن است پیامدهای ناگواری داشته باشد. در ارتش فکر شکست در مأموریت هرگز به ذهن کسی خطور نمی‌کند و موفقیت در تمام حوزه‌ها مدیون نیروهاست.

اگر هنگام غذا خوردن تفنگ‌داران دریایی کنارشان باشید، متوجه می‌شوید که اول تازه‌کارها غذا می‌خورند و سپس ارشدها. خودشان این کار را می‌کنند. کسی به آن‌ها دستور نمی‌دهد. در قلب این حرکت ساده تفنگ‌داران دریایی، رویکردشان را درباره رهبری می‌بینید. رهبران تفنگ‌داران پذیرفته‌اند آخر غذا بخورند؛ زیرا رهبر حقیقی نیازهای دیگران را بر نیازهای خودش مقدم می‌داند. رهبران بزرگ به‌راستی به کسانی که افتخار رهبری‌شان را دارند، اهمیت می‌دهند و می‌دانند این افتخار به‌قیمت از دست رفتن منافع شخصی‌شان تمام می‌شود.

سینک در کتاب پیشینش، با چرا شروع کنید: رهبران بزرگ چگونه الهام‌بخش دیگران می‌شوند؟ توضیح داد که رهبران برای موفقیت سازمانشان باید هدف حقیقی سازمان، یعنی همان چرای سازمان را بشناسند. در این کتاب سایمون ما را به مرحله بعدی می‌برد تا بدانیم چرا بعضی سازمان‌ها بهتر از بقیه عمل می‌کنند. او این کار را با شرح جزئیات تمام دشواری‌های رهبری انجام می‌دهد. بخواهیم ساده بگوییم یعنی شناخت «چرا»ی سازمانتان کافی نیست، باید افرادتان را بشناسید و بدانید فقط منبعی مصرف‌شدنی نیستند. خلاصه اینکه برای تبدیل شدن به رهبری قدرتمند، حرفه‌ای بودن کافی نیست. رهبران قدرتمند باید به‌راستی به زیردستانشان اهمیت بدهند.

مشخص است که مدیریت کارآمد برای حفظ سازمان در بلندمدت کافی نیست. توضیح مفصلی که سایمون درباره ارکان رفتار انسانی می‌دهد، به‌وضوح نشان می‌دهد که چرا بعضی سازمان‌ها ممکن است در دوره‌ای کوتاه موفق شوند، ولی در نهایت شکست بخورند: رهبر در خلق محیطی که افراد در آن به‌راستی مهم باشند، شکست خورده است. همان‌طور که سایمون اشاره می‌کند، سازمان‌هایی که در آن‌ها افراد ارزشمندند و ارزش‌ها را با یکدیگر سهیم می‌شوند، در بلندمدت تمام روزهای خوشی و ناخوشی را با موفقیت پشت سر می‌گذارند.

اگر جان کوئینسی آدامز بود، منظور سایمون را متوجه می‌شد؛ زیرا تعریف او از رهبری نشان می‌دهد معنی آن را می‌دانشست: «اگر فعالیت‌هایتان الهام‌بخش دیگران است تا بیشتر رؤیای پنداری کنند، بیشتر یاد بگیرند، بیشتر کار کنند و شایسته‌تر شوند، شما رهبرید.» فکر می‌کنم در این نقل قول، پیام کتاب رهبران آخر غذا می‌خورند را پیدا کنید. وقتی رهبران الهام‌بخش پیروانشان باشند، افراد رؤیای آینده‌ای بهتر را در سر می‌پرورانند و بیشتر یاد می‌گیرند و تلاششان را چند برابر می‌کنند تا برای سازمانشان کارهای بیشتری انجام دهند و در این مسیر خودشان به رهبر تبدیل می‌شوند. رهبری که مراقب افرادش است و بر سلامت سازمان تمرکز می‌کند، هرگز شکست نمی‌خورد. امیدوارم پس از خواندن این کتاب خواننده‌ها ترغیب شوند همیشه آخر غذا بخورند. جورج جی. فلین<sup>۲</sup>  
دریاسالار بازنشسته تفنگ‌داران دریایی ایالات متحده

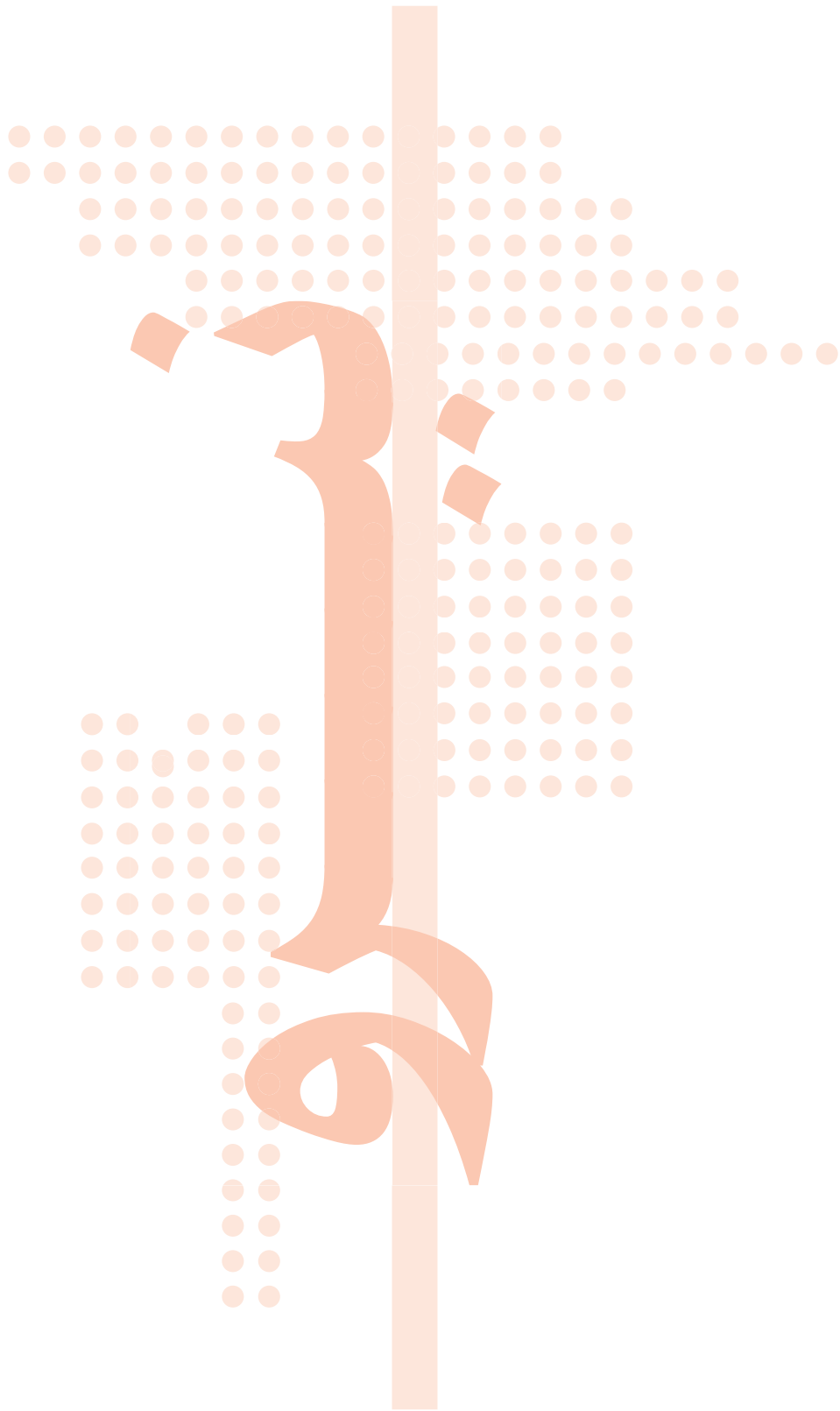
---

۱. John Quincy Adams: ششمین رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا بود.

۲. George J. Flynn







\_\_\_\_\_

بخش  
یکم

نیاز به احساس امنیت



## بالایی‌ها از ما محافظت می‌کنند

لایه ضحیمی از ابر جلوی نور را گرفته بود. نه ستاره‌ای بود و نه ماه. فقط سیاهی بود. گروه به آرامی راهش را از میان دره باز می‌کرد. سنگلاخی بودن زمین سبب می‌شد مثل حلزون حرکت کنند. بدتر اینکه می‌دانستند زیر نظرند. تک‌تکشان مضطرب بودند. هنوز یک سال از حملات ۱۱ سپتامبر نگذشته بود. دولت طالبان به تازگی در پی حمله نیروهای آمریکایی سرنگون شده بود. دلیل این حمله امتناع طالبان از تحویل دادن رهبر القاعده، اسامه بن لادن، بود. منطقه پر از نیروهای عملیاتی ویژه بود. این نیروها سرگرم اجرای مأموریت‌هایی بودند که تا امروز محرمانه باقی مانده است. گروهی که از آن نام بردیم، یکی از همان گروه‌هاست که در مأموریتی مشابه انجام‌وظیفه می‌کرد. فقط می‌دانیم که گروهی ۲۲ نفره درون قلمرو دشمن مشغول عملیات بودند و به تازگی کسی را دستگیر کرده بودند که دولت او را «هدف باارزش» می‌نامید. اکنون از میان دره‌ای عمیق در قسمت کوهستانی افغانستان می‌گذشتند و هدف باارزششان را تا مکانی امن همراهی می‌کردند.

آن شب کاپیتان مایک دراوولی<sup>۱</sup> که او را با نام مستعار یا اسم رمز جانی براوو<sup>۲</sup> می‌شناسند، بالای آن ابرهای متراکم پرواز می‌کرد.<sup>[۱]</sup> آن بالا همه چیز آرام بود و فقط صدای موتور هواپیما می‌آمد. هزاران ستاره، نقطه‌های نورانی آسمان بودند و ماه سطح ابرها را روشن کرده بود. انگار لایه تازه‌ای از برف همه جا نشسته بود. زیبا بود.

جانی براوو و خلبان هواپیمای همراهش با هواپیماهای ای-۱۰<sup>۳</sup> آن بالا چرخ می‌زدند و منتظر بودند اگر روی زمین به کمک آن‌ها نیاز داشتند، به کمکشان بشتابند. هواپیمای ای-۱۰ که از سر لطف گراز وحشی می‌نامندش، در حقیقت جت جنگنده نیست، هواپیمای ضربت است. هواپیمای زره‌پوش تک‌سرنشین و به نسبت کند که برای حمایت هوایی نزدیک از سربازان روی زمین طراحی شده است. برخلاف بقیه جت‌های جنگنده، سریع یا باابهت نیست؛ ولی کارش را به درستی انجام می‌دهد.

هر دو خلبان ای-۱۰ در آسمان و سربازان روی زمین ترجیح می‌دادند یکدیگر را ببینند. دیدن هواپیما و اینکه بدانند کسی مواظبشان است، احساس اعتماد به نفس بیشتری به سربازان می‌داد. از طرفی، دیدن سربازان اطمینان بیشتری به خلبان‌ها می‌داد که می‌توانند در صورت نیاز به آن‌ها کمک کنند. ولی آن شب به دلیل ابرهای متراکم و کوهستانی بودن منطقه، فقط از طریق تماس رادیویی گاه‌وبیگاه از حضور یکدیگر باخبر می‌شدند. جانی براوو نمی‌دید سربازان در چه وضعیتی‌اند؛ ولی طبق آنچه در تماس‌های رادیویی می‌شنید، احساس سربازان را درک می‌کرد و همین به او انگیزه می‌داد.

دلش می‌گفت باید ارتفاعش را کم کند. جانی براوو هم به حرف دلش گوش کرد و تا زیر ابرها پایین آمد تا ببیند روی زمین چه خبر است. حرکت شجاعانه‌ای بود. با وجود ابرهای متراکم نزدیک سطح زمین و طوفان‌های پراکنده، این کاهش ارتفاع حتی برای خلبان‌های باتجربه بسیار خطرناک بود. جانی براوو مجبور بود با عینک دیددرشب به درون دره پرواز کند. این عینک میدان دیدش را کم می‌کرد و بر میزان خطر می‌افزود.

1. Mike Drowley

2. Johnny Bravo

۳. A-10 aircraft: از جمله نخستین هواپیماهای نظامی آمریکایی است که برای حمایت نزدیک از نیروهای زمینی هنگام نبرد طراحی و ساخته شده است.

از جانی براوو نخواستند مانورهای خطرناک بدهد، شاید گفته بودند تا زمانی که از او کمک بخواهند، همان‌جا منتظر بماند. ولی جانی براوو مانند خلبان‌های دیگر نیست. با اینکه هزاران کیلومتر بالاتر از زمین در کابین امن هواپیمایش بود، اضطراب افراد روی زمین را احساس می‌کرد. بی‌توجه به خطری که وجود داشت، می‌دانست کاهش ارتفاع کار درستی است و این برای جانی براوو یعنی انتخاب دیگری وجود نداشت.

به محض اینکه آماده شد به زیر ابرها به سمت دره پرواز کند، شکش به یقین تبدیل شد. از طریق تماس رادیویی سه کلمه شنید. سه کلمه کوتاه که ممکن بود لریزه بر اندام هر خلبانی بیندازد: «سربازان در تماس‌اند».

«سربازان در تماس‌اند»، یعنی کسی روی زمین به دردسر افتاده است. نیروهای زمینی از این اصطلاح استفاده می‌کنند تا به دیگران بگویند به آن‌ها حمله کرده‌اند. با اینکه جانی براوو بارها پیش از این در طول تمرین این کلمه‌ها را شنیده بود، آن شب ۱۶ اوت ۲۰۰۲ اولین بار بود که در وضعیت جنگی این سه کلمه را می‌شنید. جانی براوو روشی داشت که به او کمک می‌کرد با افراد روی زمین ارتباط برقرار کند و احساسشان را بفهمد. در طول هر فعالیت تمرینی وقتی بر فراز میدان نبرد پرواز می‌کرد، همیشه آن صحنه از فیلم نجات سرباز رایان<sup>۱</sup> را مرور می‌کرد که متفقین<sup>۲</sup> به ساحل نورماندی<sup>۳</sup> حمله کردند. قایق هیگینزی<sup>۴</sup> را تصور می‌کرد که سطح شیب‌دارش را می‌گشود و سربازان زیر گلوله باران آلمانی‌ها وارد ساحل می‌شدند. گلوله‌ها صفیرکشان از کنارشان می‌گذشت. صدای گلوله‌های سرگردانی که به بدنه فولادی قایق برخورد می‌کرد و گریه مردی که تیر خورده بود، به گوش می‌رسید. جانی براوو به خودش یاد داده بود هر زمانی شنید «سربازان در تماس‌اند»، تصور کند درست همین صحنه زیر پایش روی زمین در حال وقوع است. با این تصاویری که به وضوح در ذهنش نقش بسته بود، جانی براوو به این پیام واکنش نشان داد و برای کمک حرکت کرد.

#### 1. Saving Private Ryan

۲. Allies: در آغاز جنگ جهانی دوم (۱ سپتامبر ۱۹۳۹)، فرانسه، لهستان، بریتانیای کبیر و اندکی بعد کانادا، استرالیا، زلاندنو، نیوفاندلند و آفریقای جنوبی علیه آلمان با یکدیگر هم‌پیمان شدند. شوروی پس از آنکه آلمان به این کشور حمله کرد، در ژوئن ۱۹۴۱ و ایالات متحده در دسامبر همان سال به متفقین پیوستند.

۳. Normandy: منطقه‌ای جغرافیایی در شمال غربی فرانسه است.

۴. Higgins: قایق باربری کم‌عمقی که برای جابه‌جایی افراد در جنگ جهانی دوم از آن استفاده می‌کردند و با سرعت ۱۷ کیلومتر در ساعت ۳۶ نفر را حمل می‌کرد.



به خلبان هواپیمای همراهش گفت بالای ابرها بماند. تصمیمش را به گروه کنترل پرواز و سربازان روی زمین اعلام کرد و هواپیمایش را به سمت تاریکی راند. وقتی از میان ابرها گذشت، اوضاع متلاطم جوی، مهار هواپیما را سخت کرد. هواپیما از سمت چپ محکم به او فشار آورد، ناگهان به سمت پایین رفت و به سمت راست تکان خورد. برخلاف جت‌های مسافربری، طراحی هواپیمای ای-۱۰ به گونه‌ای نیست که سرنشینش راحت باشد. همان‌طور که از میان ابرها می‌گذشت، هواپیمایش به شدت در نوسان بود و تکان می‌خورد.

جانی براوو به سمت مکانی ناشناخته پرواز می‌کرد و نمی‌دانست چه چیزی در انتظارش است. بنابراین، تمام توجهش را روی ابزارهایش متمرکز کرد و کوشید تا جایی که ممکن است از اطلاعاتش استفاده کند. نگاهش روی صفحه‌های مختلف داخل هواپیما می‌چرخید و پس از آن نگاهی سریع از شیشه جلو به بیرون می‌انداخت. ارتفاع، سرعت، جهت، شیشه جلو. ارتفاع، سرعت، جهت، شیشه جلو. زیر لب به خودش می‌گفت:

«تورو خدا موفق شو. تورو خدا موفق شو.»

وقتی سرانجام از میان ابرها گذشت، کمتر از سیصد متر تا زمین فاصله داشت و در میان دره‌ای پرواز می‌کرد. منظره‌ای که به چشم می‌دید، هیچ شباهتی به منظره‌هایی نداشت که پیش از این در تمرین‌ها یا فیلم‌ها دیده بود. دره از هر دو سوزیر گلوله‌باران دشمن بود. گلوله‌بارانی بزرگ. به قدری بزرگ که درخشش نور شلیک گلوله‌ها، کل منطقه را روشن می‌کرد. هدف تمام گلوله‌ها و موشک‌ها وسط دره بود و نمی‌گذاشت نیروهای عملیاتی ویژه آن پایین از جایشان تکان بخورند.

در سال ۲۰۰۲، بخش‌های الکترونیکی هواپیما مانند امروز پیشرفته نبود. ابزارهایی که جانی براوو داشت، مانع برخوردش به کوه نمی‌شد. بدتر اینکه از روی نقشه‌های قدیمی شوروی پرواز می‌کرد که از حمله افغانستان در سال‌های دهه ۱۹۸۰ باقی مانده بود. ولی محال بود سربازها را تنها بگذارد. او می‌گوید: «بعضی سرنوشت‌ها از مرگ بدترن. یکی‌ش اینه که اتفاقی مردم خودت رو بکشی. یکی دیگه‌ش اینه که ۲۲ نفر بمیرن و تو زنده برگردی.»

بنابراین، در آن شب تاریک ماه اوت، جانی براوو حساب و کتاب کرد. سرعت و فاصله‌اش را از کوه می‌دانست. چند جمع و تفریق سریع ذهنی انجام داد و با صدای

بلند‌ثانیه‌های باقی‌مانده پیش از برخورد به دیواره دره را شمرد. «هزارویک، هزارودو، هزاروسه.» اسلحه‌اش را روی جایی قفل کرد که نیروهای انبوه دشمن از آنجا سرگرم شلیک بودند و ماشه مسلسل گاتلینگ<sup>۱</sup> را کشید و شلیک کرد. «هزاروچهار، هزاروپنج، هزاروشش.» زمانی که کارش را انجام داد، دسته را کشید و دور تندی زد. هواپیمایش با غرشی به درون ابرهای بالای سرش فرورفت. تنها انتخابش برای اجتناب از برخورد با کوه همین بود. وقتی قرار شد دوباره برگردد، به سبب فشار نیروی جی<sup>۲</sup> بدنش محکم به صندلی چسبیده بود.

ولی هیچ صدایی از رادیو نمی‌آمد. این سکوت آزاردهنده بود. آیا معنی‌اش این بود که شلیکش بی‌فایده بود؟ آیا کسی که تماس رادیویی گرفت، مرده بود؟ یا بدتر، آیا تمام گروه مرده بودند؟  
سپس پیام رسید:

«عالی بود! عالی زدی! ادامه بده!»

و او ادامه داد. دوباره رفت. دوباره شمرد تا به کوه برخورد نکند. «هزارویک، هزارودو، هزاروسه.» دوباره دور تندی دیگر و هجومی دیگر. دوباره و دوباره. شلیک‌هایش به هدف خورده بود و مخزن سوختش هم پر بود؛ ولی مهمانش تمام شده بود. هواپیما را به بالای ابرها هدایت کرد تا خلبان هواپیمای همراهش را ببیند که هنوز آنجا می‌چرخید. جانی براوو به سرعت همکارش را از اوضاع باخبر کرد و به او گفت: «دنبالم بیا.» دو هواپیمای ای-۱۰، بال‌به‌بال، با فاصله یک متر از یکدیگر پرواز می‌کردند و با هم درون ابرها ناپدید شدند.

وقتی با فاصله کمتر از سیصد متر تا زمین از دل ابرها بیرون آمدند، با هم به مواضع دشمن هجوم بردند. جانی براوو طبق معمول شمرد و خلبان هواپیمای همراهش راهنمایی‌هایش را پی گرفت و شلیک کرد. «هزارویک، هزارودو، هزاروسه، هزاروچهار.» درست سر وقت هر دو هواپیما با هم دور تندی زدند و دوباره برگشتند و دوباره و دوباره. «هزارویک، هزارودو، هزاروسه، هزاروچهار.»  
آن شب هر ۲۲ نفر زنده برگشتند. هیچ آمریکایی‌ای کشته نشد.

۱. Gatling gun: نام عمومی رده‌ای از مسلسل و توپ‌های اتوماتیک است که به جای داشتن یک لوله چند لوله دارند که هنگام شلیک حول مرکزی می‌چرخند.

۲. G-forces: واحد اندازه‌گیری میزان فشار وارد شده بر جسمی که شتاب آن رو به افزایش است.

## ارزش همدلی

آن شب ماه اوت بر فراز افغانستان، جانی براوو جانش را به خطر انداخت تا شاید دیگران نجات یابند. هیچ پاداشی برای کارش نگرفت. در جلسه برون‌سازمانی ترفیع یا جایزه‌ای به او ندادند. برای تلاشش دنبال توجه بیش از اندازه یا نمایش‌های تلویزیونی نبود. برای جانی براوو این کار فقط بخشی از شغلش بود. بزرگ‌ترین پاداشی که برای خدمتش دریافت کرد، ملاقات با کسانی بود که آن شب از آن‌ها محافظت کرده بود. با اینکه هرگز پیش از آن یکدیگر را ندیده بودند، مانند دوستان قدیمی یکدیگر را در آغوش کشیدند.

در سلسله‌مراتب خطی کارمان، دوست داریم جماعت بالادستی ببینند چه کار کرده‌ایم. دستمان را بالا می‌بریم تا ما را بشناسند و به ما پاداش بدهند. بیشتر ما فکر می‌کنیم زمانی موفق‌تریم که پیش چشم مسئولان، فردی پرتلاش به نظر بیاییم. تا زمانی که سرپرستمان بر سر کار باشد و بالادستی‌ها بیش از اندازه به او فشار نیاورند، این سیستم نتیجه‌بخش است. البته حفظ چنین استانداردی کم‌ویش غیرممکن است. انگیزه امثال جانی براوو برای میل به موفقیت و اشتیاق به انجام دادن کاری که منافع سازمان را افزایش می‌دهد، فقط این نیست که بالادستی‌ها آن‌ها را بشناسند. آن‌ها خالق فرهنگ فداکاری و خدمتی هستند که در آن تمام سطوح سازمانی از یکدیگر محافظت می‌کنند.

جانی براوو دلیل شجاعتش را برای زدن به دل تاریکی ناشناخته که می‌دانست ممکن است از آن برنگردد، یک چیز می‌داند و آن چیزی نیست که انتظارش را دارید. تمرین‌هایش نیست، هرچند بسیار باارزش است. تحصیلاتش هم نیست، هرچند تحصیلات عالی دارد. هوایما یا سیستم‌های پیشرفته‌اش هم نیست، هرچند وسیله‌ای استثنایی در اختیارش بود. جانی براوو می‌گوید با وجود تمام فناوری‌هایی که در اختیار دارد، همدلی، یگانه‌داری بزرگی است که برای انجام دادن کارش دارد. از تمام مردان و زنان استثنایی در تمام نیروها که برای منافع دیگران خودشان را به خطر می‌اندازند، بپرسید چرا این کار را انجام می‌دهند و مطمئن باشید پاسخشان یکی است: «زیرا آن‌ها هم برای من این کار را می‌کنند.»

امثال جانی براوو از کجا می‌آیند؟ آیا با همین ویژگی‌ها به دنیا می‌آیند؟ شاید بعضی‌هایشان بله. ولی اگر موقعیت کاری‌مان استاندارد خاصی داشته باشد،

تک‌تکمان می‌توانیم مانند جانی براوو شجاع و فداکار باشیم. با اینکه ممکن است از ما نخواهند برای نجات کسی زندگی‌مان را به خطر بیندازیم، با خوش حالی تمام داشته‌هایمان را در طبق اخلاص می‌گذاریم و به کسانی کمک می‌کنیم که در کنار آن‌ها موفق می‌شویم. مهم‌تر اینکه در موقعیت مناسب، افرادی که با آن‌ها کار می‌کنیم، همان کارها را برایمان انجام می‌دهند و وقتی این اتفاق بیفتد، وقتی این نوع پیوندها شکل بگیرد، این موفقیت و رضایت زیربنای محکمی دارد که هیچ پول، شهرت یا جایزه‌ای نمی‌تواند آن را متزلزل کند. این یعنی کارکردن در مکانی که رهبران سلامت افرادشان را در اولویت می‌گذارند و در عوض افرادشان هرچه دارند می‌دهند تا از سلامت یکدیگر و سازمان محافظت کنند و آن را افزایش بدهند.

از ارتش مثال زدیم؛ زیرا وقتی موضوع مرگ و زندگی در میان است، این درس‌ها بیشتر به چشم می‌آید. همین‌الگو در سازمان‌هایی که به موفقیت‌های بزرگ می‌رسند هم وجود دارد؛ همان‌هایی که از رقبایشان برتر و مبتکرترند، همان‌هایی که در درون و بیرون سازمانشان از احترام برخوردارند، همان‌هایی که بیشترین وفاداری و کمترین آشفتگی را دارند و می‌توانند کم‌وبیش هر دشواری یا طوفانی را پشت سر بگذارند. همهٔ این سازمان‌های درجه‌یک، فرهنگ‌هایی دارند که در آن رهبران از بالا از افراد محافظت می‌کنند و افراد روی زمین مواظب یکدیگرند. به همین دلیل مایل‌اند سخت کار کنند و خطرها را به جان بخرند. با همدلی، هر سازمانی به این مهم دست می‌یابد.



## کارمندان هم آدم اند

پیش تر که صحبتی از همدلی در سازمان نبود، سرکار رفتن فقط به معنی حضور در محل کار بود.<sup>[۲]</sup> هر روز صبح کارمندان کارخانه کنار دستگاه‌ها منتظر می‌ایستادند تا صدای زنگ را بشنوند و وقتی درست سر وقت صدای زنگ می‌آمد، کلید را می‌زدند و دستگاه‌های پیش رویشان را روشن می‌کردند. در عرض چند ثانیه سروصدای دستگاه‌ها صدای خودشان را محو می‌کرد و به این ترتیب، روز کاری شروع می‌شد. پس از حدود دو ساعت صدای زنگ دیگری می‌آمد و اعلام می‌کرد زمان استراحت است. دستگاه‌ها خاموش می‌شد و کم‌وبیش همه کارگران پستشان را ترک می‌کردند. بعضی‌ها به دست شویی می‌رفتند. بعضی‌ها می‌رفتند تا فنجان قهوه بنوشند و بعضی‌ها هم کنار دستگاه‌هایشان می‌ایستادند و تا زمانی که صدای زنگ، شروع دوباره کار را اعلام کند، استراحت می‌کردند. چند ساعت بعد، دوباره زنگ به صدا درمی‌آمد و اعلام می‌کرد می‌توانند برای ناهار بروند. کار همیشه به همین صورت بود.

مایک مرک،<sup>۱</sup> رهبر گروه مونتاژ که چهارده سال در شرکت هایسن سانیدی کر<sup>۲</sup> کار کرده بود، با صدای گرفته و لحن کش دار جنوبی اش گفت: «روش بهتری بلد نبودم. فکر کنم بقیه افراد شرکت هم مثل من بودن.»

ولی پس از اینکه باب چپمن<sup>۳</sup> مسئولیت شرکت کارولینای جنوبی<sup>۴</sup> را به دست گرفت، همه چیز تغییر کرد.<sup>[۳]</sup> چپمن مدیرعامل مجموعه شرکت های بری و میلر<sup>۵</sup> است که به همین اندازه پیچیده و درهم و برهم بودند؛ مجموعه ای از شرکت هایی که بیشترشان تولیدی بودند و چپمن در طول سال ها یکی پس از دیگری خریده بود. بیشتر شرکت هایی که چپمن خریده بود، در مخمصه بودند. مشکلات مالی داشتند و بعضی ها فرهنگشان از آن هم بدتر بود. هایسن سانیدی کر آخرین شرکتی بود که خرید. اگر مدیرعامل های دیگری بودند، شاید با خودشان گروهی مشاور و راهبرد جدید می آوردند و آماده می شدند به همه بگویند چه کاری باید انجام بدهند تا «شرکت دوباره به سوددهی برسد». در عوض، چپمن فقط اشتیاق به شنیدن را با خودش آورد. مانند تمام شرکت های دیگری که مالکشان شده بود، اول از همه نشست تا به صحبت های کارمندان گوش کند.

ران کمپیل، کارمند قدیمی شرکت که ۲۷ سال بود آنجا کار می کرد، تازه از سفر سه ماهه پورتوریکو برگشته بود. رفته بود تا تجهیزات تولیدی هایسن سانیدی کر را در کارخانه یکی از مشتری ها راه اندازی کند. کمپیل در اتاقی با چپمن نشسته بود و دودل بود درباره وضعیت شرکت صحبت کند یا نه. کمپیل پرسید: «قبل از هرچیز، آگه راستش رو بگم، از کار بیکار نمی شم؟» چپمن خندید و گفت: «آگه به خاطر حرف هایی که الان می زنی هر مشکلی برات پیش اومد، به خودم زنگ بزن.» پس از آن کمپیل با اشاره به زمانی که در پورتوریکو بود، صحبتش را آغاز کرد و گفت: «خب آقای چپمن، انگار وقتی من رو نمی بینن، بیشتر بهم اعتماد دارین. وقتی پیش مشتری بودم، آزادتر بودم. همین که رسیدم کارخونه، انگار آزادی تموم شد. انگار یکی من رو زیر نظر داره. وقتی اومدم باید ساعت می زدم، وقتی رفتم ناهار بخورم، وقتی برگشتم و آخر سر که دیگه کار تموم شد، دوباره ساعت زدم.

1. Mike Merck

۲. Hayssen Sandiacre: شرکت تولیدکننده انواع بسته بندی.

3. Bob Chapman

4. South Carolina

5. Barry-Wehmiller



## LEADERS EAT LAST

Why Some Teams Pull Together  
and Others Don't

Simon Sinek



نشر آموخته

رهبری بودن مانند والد بودن است. اگر رهبر بتواند حلقه امنیت ایجاد کند و ما در آن قرار بگیریم، به راحتی متوجهش می شویم؛ زیرا احساسش می کنیم. احساس می کنیم که رهبران و همه همکارانمان کنارمان هستند و هر کاری می کنند تا موفق شویم. گروه به این ترتیب ساخته می شود.



[www.amookhteh.ir](http://www.amookhteh.ir)  
[info@amookhteh.ir](mailto:info@amookhteh.ir)