

خدمت تخصص ماست

چگونه با اولویت بخشیدن به انسان‌ها
به حداکثر سود دست یابیم

نویسنده: دن جی. ساندرز

پیشگفتار: استیفن کاوی – کن بلانچارد

مترجم: بابک واحدی

سرشناسه: ساندروز، دن جی Sandeers, Dan J

هوازن و ناپدیدآوردن خدمت تخصص ماست / نویسنده: دن جی ساندروز

مترجم: بابک واحدی

مستحضات نشر تهران: سپید، ۱۳۸۹

شابک: 978-600-5479-00-3

عنوان اصلی: Built to serve

یادداشت: کتاب حاضر در سال ۱۳۸۹ با عنوان خدمت تخصص ماست

موضوع: مدیریت

شناسه افزودن: واحدی، بابک، مترجم

رده‌بندی کنگره: ۳۸۹ - ۳۲ - ۱۵۵ - BF

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸.۵۲

موضوع: تکرش (روانشناسی - تغییر)
شناسه افزودن: صادق، کامران: ۱۳۸۹ - ویراستار

شماره کتابشناسی ملی: ۲۰۸۱۹۷۰

خدمت تخصص ماست

دن جی. ساندروز

بابک واحدی

کامران صادقی

سیمین بندرومی

حمیدرضا کریمی

سپیدار

باختر

اول ۱۳۹۱

۲۰۰۰ نسخه

ISBN : 978-600-5479-00-3

۶۳۰۰ تومان

تهران - خیابان شریعتی - روبه‌روی مترو شریعتی - برج میلاد طبقه سوم - واحد ۲

۲۲۸۹۴۵۲۸ - ۲۲۸۹۴۴۷۳ - ۲۲۶۲۳۱۱۸ - ۲۲۶۱۰۰۵۲ - ۲۲۸۰۰۰۶۳

www.sepidpub.com

info@sepidpub.com

sepidpub@yahoo.com

■ عنوان کتاب:

■ مؤلف:

■ مترجم:

■ ویراستار:

■ برنامه‌ریزی و اجرا:

■ طراحی جلد:

■ چاپخانه و صحافی:

■ لیتوگرافی:

■ نوبت چاپ:

■ شمارگان:

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۴۷۹-۰۰-۳

■ قیمت:

■ نشانی:

■ تلفن:

■ پایگاه اینترنتی / ایمیل:

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

سپاس گذاری	۱۵
پیش درآمد	۱۹
پیشگفتار	۲۵
مقدمه	۲۹
بخش ۱. فرهنگ سازی در میان کارکنان در دنیای اعداد	۴۱
فصل ۱. درک ریاضیات عالی	۴۳
فصل ۲. مدل کاری نوظهور	۵۷
فصل ۳. بازنده کردن برندگان	۶۹
فصل ۴. نقش هواداران در موفقیت بازیکنان	۸۵
بخش ۲. چیزهایی را که باید نخست انجام داد، اول انجام دهید	۹۹
فصل ۵. چه کسی باید نگرش تیم را تعریف کند	۱۰۱
فصل ۶. تعریف آن چه که باید انجام دهید: شناختن رسالت	۱۱۵
فصل ۷. تعریف زمان انجام تغییرات: ایمان خود را حفظ کنید	۱۲۷
فصل ۸. وقتی اوضاع خراب می شود	۱۴۱
بخش ۳. امور نامحسوس، مسائل محسوس را پیش می رانند	۱۵۱
فصل ۹. آدم ها، نه سود مالی	۱۵۳
فصل ۱۰. تصمیم گیری: فراتر از یک صفحه ی گسترده	۱۶۵
فصل ۱۱. سیستم مدیریت ۴P	۱۷۷
فصل ۱۲. فروتنی، غرور را مغلوب می سازد	۱۸۹
نتیجه گیری	۱۹۹
سخن آخر	۲۰۳

نکاتی که باید در مطالعه‌ی مفید رعایت شود:

- ۱- تنظیم برنامه‌ی مطالعه (یعنی مشخص شود که چه زمانی از شبانه‌روز به مطالعه اختصاص داده شود).
- ۲- تصمیم بر اجرای برنامه‌ای که برای مطالعه در نظر گرفته شده است.
- ۳- هنگامی به مطالعه بپردازیم که سلامت جسمانی و روانی حاصل است.
- ۴- مطالعه هدف‌دار باشد.
- ۵- با شناخت قبلی از کتاب، نویسنده، مدت و نوع مطالعه را مشخص کنیم.
- ۶- در شروع هنگام مطالعه باید سؤالاتی را مطرح و با تمرکز ذهنی بیشتر پاسخ سؤالات را جست‌وجو کرد.
- ۷- افکار دیگران را در ذهن خود به وجود نیاوریم.
- ۸- اگر مطالعه در ارتباط با امتحان و یکی از کتاب‌های درسی است، سعی کنیم وقت در نظر گرفته شده متوالی نباشد زیرا مطالعه همراه با استراحت و فاصله نتیجه بخش‌تر است. (بعضی‌ها اظهار نظر کرده‌اند که بعد از هر ساعت مطالعه در حدود ۱۰ تا ۱۵ دقیقه استراحت مفید لازم است. این استراحت می‌تواند شامل قدم‌زدن، مشاهده‌ی مناظر زیبا، نوشیدن، راه رفتن، حرف زدن با دوستان و امثال آن باشد).
- ۹- با خواندن قسمت‌های اول کتاب نباید دل‌سرد شد و باید به مطالعه‌ی قسمت‌های بعدی کتاب ادامه داد.
- ۱۰- جای مطالعه باید دور از سر و صدا و عوامل حواس‌پرتی باشد.
- ۱۱- میزان نور و گرمای هوای اتاق و بهداشت آن باید مورد توجه قرار گیرد.
- ۱۲- ارتفاع میز و صندلی باید متناسب باشد. (ارتفاع برای صندلی ۴۵ سانتی‌متر و برای میز ۷۵ سانتی‌متر مناسب است).
- ۱۳- رعایت فاصله‌ی چشم تا سطح نوشته ضروری و معمولاً ۳۰ سانتی‌متر مناسب تشخیص داده شده است.
- ۱۴- مطالعه در نور کم و در حین حرکت مضر است.
- ۱۵- اتاق خواب و استراحت برای مطالعه مناسب نیست.
- ۱۶- نوع کاغذ، اندازه حروف، پررنگی و کم‌رنگی نوشته بر میزان و کیفیت مطالعه تأثیر می‌گذارد.
- ۱۷- در حین مطالعه رعایت بهداشت نشستن از لحاظ خمیده نبودن پشت و کمر لازم است.

- ۱۸- توجه به غلطنامه کتاب قبل از مطالعه.
- ۱۹- قبل از مطالعه وسایل مطالعه باید مهیا باشد (قلم - کاغذ - پاک‌کن و ...)
- ۲۰- در مطالعه‌ی مستمر و طولانی می‌توان به عنوان تنوع به مطالعه‌ی کتاب دیگری پرداخت.
- ۲۱- برای درک بیشتر بهتر است نکات اصلی و جزئی را از هم جدا کرد.
- ۲۲- از کلمه‌خوانی و تلفظ کلمات چه بلند و چه کوتاه خودداری شود.
- ۲۳- در مطالعه‌ی متون ادبی به آن چه به ظاهر بیان شده است قناعت نکنید.
- ۲۴- همیشه نباید تنها آثار یک نویسنده را مطالعه کرد؛ چون به تدریج قدرت انتقاد از فرد سلب می‌شود.

موانع مطالعه‌ی خوب و راه‌های غلبه بر آن

در مطالعه‌ی خوب رعایت ۴ خصوصیت زیر لازم است:

- ۱- تعاطف و سرعت
- ۲- درک و نگهداری در حافظه
- ۳- تمرکز حواس
- ۴- ارزش‌یابی انتقادی

موانع و مشکلاتی که غالباً بر سر راه مطالعه‌ی مؤثر قرار می‌گیرد عبارتند از:

- ۱- کلمه‌خوانی
- ۲- تلفظ کردن کلمه‌ها
- ۳- دوباره‌خوانی غیرضروری
- ۴- ناتوانی در تشخیص نکات اصلی و جزئی
- ۵- مشکلات به یاد آوردن
- ۶- نداشتن تمرکز حواس

۱- کلمه‌خوانی: یعنی مطالعه کننده عادت دارد پس را کلمه به کلمه بخواند و نتواند سرعت لازم را در خواندن به دست آورد. برای رفع این عیب باید چشم را عادت داد که برای درک یک کلمه، به تک تک حروف آن نگاه نکند. با تمرین می‌توان بر این مشکل فائق آمد.

۲- تلفظ کردن کلمه‌ها: بیشتر مردم از بلند خواندن کلمات، خواندن را می‌آموزند و بعدها این بلندخوانی به صورت یک عادت برای آن‌ها در می‌آید. بنابراین فرد باید خودش را عادت دهد کلمات را ببیند و بلافاصله درک کرد و تلفظ و بعد معنی کند.

به نمودار زیر توجه کنید:

راه مورد قبول در مطالعه ← دیدن ← معنی کردن یا درک کردن؛ (یعنی درک معنی کلمات بعد از دیدن)

راه غیر قابل قبول در مطالعه ← دیدن ← تلفظ کردن ← معنی کردن (یعنی کسب معنی بعد از دیدن و تلفظ کردن)

۳- دوباره‌خوانی غیرضروری: در بسیاری موارد لازم است برای فراگیری کامل یک مطلب دوباره آن را بخوانید؛ اما گاهی همین کار به صورت عادت درمی‌آید و به عنوان مانعی در مطالعه کردن خوب خواهد بود. یکی از راه‌های ترک عادت آن است که تا مدتی هنگام مطالعه از صفحه‌ی

کاغذ سفیدی استفاده کنید. (یعنی این که کاغذ را روی کلمات خوانده شده قرار دهیم و به جلو رویم با این کار به کلمات قبلی خوانده شده توجه نمی‌کنیم.)

۴- ناتوانی در تفکیک نکات اصلی و جزئی: بعضی از خوانندگان به تمام مطالب به صورت یکسان اهمیت می‌دهند در صورتی که جدا نکردن نکات مهم و غیرمهم باعث نگهداری ناقص مطالب در حافظه می‌شود. برای رفع این نقیصه می‌توان پیش از خواندن کامل یک کتاب آن را به صورت اجمالی مطالعه کرد.

۵- مشکلات به یادآوری: خواننده به هنگام مطالعه، مطالب را یاد می‌گیرد؛ ولی به سرعت مطالب یاد گرفته شده را فراموش می‌کند. این مشکل به علت کلمه‌خوانی و توجه نکردن به نکات مهم است. بهترین راه در یادآوری مطالب، توجه به نکات مهم مطلب و مرور ذهنی و تهیه خلاصه است.

۶- نداشتن تمرکز حواس: نبود علاقه و دل‌زدگی و به خیال افتادن و حواس‌پرتی سبب کاهش تمرکز می‌شود. به کارگیری فنونی مانند فعال بودن در مطالعه و واکنش در حین مطالعه، سؤال کردن در مورد مفهوم مطالب و تجسم مفاهیم نوشته شده، می‌تواند در جلوگیری از حواس‌پرتی موثر باشد.

دوست عزیز

سلام

از آن‌جا که مدیریت در هر کشور روش خاصی دارد، بی‌صبرانه منتظر نظرات شما خوانندگان گرامی درباره‌ی کتاب خدمت تخصص ماست هستیم. در نظر داریم که از میان این پیشنهادات تعدادی را در چاپ‌های بعدی با ذکر نام در انتهای کتاب چاپ کنیم لطفاً در صورت امکان، نظرات خود را در برگه‌ی مقابل بنویسید و به آدرس ما ارسال کنید تا بتوانیم:

* ارتباط بیشتری با شما داشته باشیم.

* از تازه‌های نشر آکامتان کنیم.

* نیازسنجی بیش از انتشار را بهتر انجام دهیم.

* کار انتخاب کتاب‌های بعدی، به صورت گروهی انجام شود.

* محفلی برای آگاهی مدیران از نظرات جمعی ایجاد شود.

* در جمع‌بندی کتاب به شما کمک کنیم.

* امیدواریم نظرات منتخب شما درباره‌ی نحوه‌ی صفحه‌آرایی، طرح جلد،

حروفچینی، مفاهیم و ... بر کیفیت و کمیت کتاب بیافزاید.

* در می‌یابیم بازتاب کتاب "خدمت تخصص ماست" گذر زندگی روزمره‌ی ما چگونه است.

۱- آیا نیاز به چاپ کتاب اصلی وجود دارد.

۲- بهترین کتاب مدیریت که تا کنون مطالعه کرده‌اید را نام ببرید.

توجه: لطفاً مشخصات کامل را با ذکر تلفن درج کنید.

با سپاس فراوان

راز تحول

پیشهادات:

www.ketab.ir



فرستاده ۲

محل الصاق

تمبر

گزینه ۱: تهران - خیابان شریعتی - روبروی مترو شریعتی - برج مینا -

طبقه سوم - واحد ۲





پیشگفتار حامی فرهنگی

از آنجا که در جهان ماضریکی از ویژگیهای سازمانهای پیشرو، دانش محوری است، لذا سعی می‌شود با ایجاد سازمان یادگیرنده و طراحی خلاقانه برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان، در جهت پایداری آموخته‌ها، اثربخشی آموزشها و ایجاد جامعه اطلاعاتی حرکت نمود تا از این رهگذر کارکنان، مشتریان، سهامداران و صاحبان سرمایه و دیگر مراجعی که به نحوی با سازمان مرتبط هستند، منتفع شوند.

در این راستا، همکاری متقابل سازمانها و مراکز اجرایی با دانشگاهها و مراکز علمی، می‌تواند در توسعه و تحقق اهداف سازمانی راهگشا و سازنده باشد.

بانک ملی ایران که با پیگیری و تلاش آزادیخواهان و استقلال‌طلبان، در سال ۱۳۰۷ پا به عرصه اقتصادی کشور عزیزمان ایران نهاد و تا سال ۱۳۳۹ وظایف بانک مرکزی را نیز عهده‌دار بود، اکنون با دارا بودن حدود ۳۵۰۰ شعبه در داخل و خارج از کشور و حدود ۴۱۵۰۰ نفر پرسنل، در عرصه بانکداری داخلی و بین‌المللی براساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، مسئولیت اجتماعی و مأموریت سازمانی خود فعالیت

می‌نماید و به عنوان بزرگترین بانک جهان اسلام، مشتری مداری، کسب رضایت مشتریان و تحول در بانکداری اسلامی را هدف خود قرار داده است که تحقق آن اصلاح فرایند انجام کارها، بهسازی ساختار سازمانی و نیز به‌طور ویژه بهبود برنامه‌ریزی برای تعلیم و تربیت نیروی انسانی را طلب می‌نماید. امید است با پیاده‌سازی طرح جامع تحول نظام بانکی کشور و تحقق کامل بانکداری الکترونیکی که تاکنون بخشی از آن اجرا شده است، این اهداف به جامه عمل درآید.

اداره کل آموزش بانک ملی ایران، که رسالت آموزش کارکنان و پرورش مدیران بانک را عهده‌دار می‌باشد همگام با فعالیت‌ها و برنامه‌های کلان آموزشی خود، با همکاری انتشارات سپید نسبت به اجرای طرح توسعه و ارتقای سطح مطالعه در بانک ملی ایران به انتخاب هدفمند کتب و تهیه و توزیع مناسب آن، مبادرت نموده تا در این مسیر علاوه بر گسترش فرهنگ کتاب‌خوانی، بستر مناسب برای افزایش سطح دانش و آگاهی همکاران را ایجاد نماید. لذا در هشتمین مرحله، کتاب «خدمت و وظیفه ماست» به عنوان منبع این طرح آموزشی معرفی می‌گردد.

امید است، تعامل و همکاری متقابل مراکز علمی و اجرایی، با اولویت دادن به نیاز سازمان‌ها مورد توجه بیشتر قرار گیرد.

رئیس اداره کل آموزش

بانک ملی ایران

مهرداد کامکار صالحی

اردیبهشت ماه ۱۳۹۱

سپاس گزاری

این کتاب محصول پشتکار و عشق است، ایده‌ی اولیه‌ی آن در زمین گلف به ذهنم رسید و در سفرهای مختلف دورتادور کشور کامل شد و اکنون با سپاس از کمک‌ها و زحمات بسیاری از دوستان و همکارانم پیش‌روی شما قرار گرفته است.

دروود ویژه‌ی منی بنابر روح ماجراجوی عرصه‌ی تجارت و پایه‌گذار فروشگاه‌های زنجیره‌ای یونایتد سوپرمارکتر، اچ. دی. اسنل پدر و میراث زنده‌ی او که همانا اعضای خانواده‌ی او هستند. از همه‌ی آنها تشکر می‌کنم که بی‌شائبه حامی من در انجام این کار بودند. علاوه بر این، مدیون اعضای گروه کارکنان یونایتد هستم که زندگی‌شان بازتابی است از میلی فروتنانه برای خدمت به دیگران و مهمانان وفادار یونایتد زیرا بدون آنها داستانی برای گفتن وجود نداشت.

این کتاب پروژه‌ی مرکز فرهنگی یک شرکت است، سازمانی که وقف آموزش مدیران و گروه‌های کاری‌شان در خصوص اهمیت فرهنگ است چرا که این مقوله با رهبری، اخلاقیات، خوبی و عملکرد یک سازمان مرتبط است.

خودم را مدیون دان دالینز و تمام اعضای گروه او می‌دانم که در آماده‌سازی دست‌نویس کتاب همکاری شایانی داشتند. اندی هارتمن و به ویژه کتی استرینگر نقشی کلیدی در همراهی من در مشکلات اجرایی برای انجام پروژه‌ای به این بزرگی داشتند: دستیار پژوهشی من آندره‌آ هیث، دستیار شخصی من، بی رولند و اعضای تیم مدیریت استعداد یونایتد، تام وایس و جونی اندروز. از همه‌ی این افراد به خاطر کمک‌های ارزشمند و شایان توجهی که در انجام این پروژه کردند، تشکر می‌کنم.



از دوست عزیزم داگ هنسلی که با ویرایش به موقع نسخه‌ی دست‌نویس بازی‌ام کردند و نیز تیم ویرایش گروه تخصصی بازرگانی انتشارات مک‌گراوهیل در نیویورک و استادان دانشگاه تکنولوژی تگزاس، رابرت و ماریان ورنزمن، که انتشار این کتاب را ممکن ساختند و از مری گلن به خاطر نکات ویرایشی و تشویق‌های حرفه‌ای‌اش برای چاپ این کتاب، تشکر می‌کنم.

از دکتر استیفن کاوی، کن بلانچارد و دکتر کنت کوپر به خاطر صحنه‌گذاری بر تعهد یونایتد به ارائه‌ی خدمات و ارزش‌های اصول‌محور کادر رهبری یونایتد تشکر می‌کنم.

دین بزرگی به مسأری از مربیان دارم که در اینجا به نام برخی از آنها اشاره می‌کنم: راسل اندرسن، سرهنگ داگ کول، سرتیپ ادوارد (باستر) الیس، دان گراف، دکتر اوبری گرین، بیل هنری، ژنرال کن هس، رابرت جانسون، هرولد جونز، این پری، دکتر راد رید، لری سالوم، مایکل استار، دکتر بری استیفنز، استیو ترقتون و سرهنگ دوم دیک ویلسن.

همچنین، تشکر ویژه دارم از مربیانی که در این کتاب به نام آنها اشاره شده است: دکتر لئونارد پری، دکتر جان گورویل، لری هیز، دکتر کن جونز، ژنرال دان پیترسون، گیلین والترز، دکتر دان ویلیامز، و سرهنگ فارست ویتلو.

در حالی که مشغول نوشتن بودم، چند عضو تیم اجرایی شرایط را برای استفاده‌ی بهینه از منابع تأمین کردند تا وقفه‌ای در کار پیش نیاید من همین‌جا از تک‌تک آنها برای لطف‌شان در به‌دوش کشیدن بار اضافی این وظیفه تشکر می‌کنم. از گانت بامستد، مت بامستد، تونی کرامپتون، سیدنی هاپر، وس جکسون، سوز آن کربی، مایکل مولینا، فیل پیرکل و کریس سن‌کلر ممنون هستم.

با سپاس بی‌پایان از خانواده، بستگان و دوستان عزیزم که شادی را به زندگی من آوردند - به‌ویژه پدر و مادر عزیزم ال. جی. و ویرجینیا و البته همسر مهربانم شانا، دخترمان شلی و پسرمان تراویس.
و بالاخره از همه از خداوند متان خالق همه‌ی چیزهای خوب، سپاسگزارم.

دن جی. ساندرز
لویوک، تگزاس

پیش‌درآمد

مدیران عامل بسیاری را دیده‌ام که تلاش ما را برای ساختن آدم‌ها، فرهنگ‌ها و موسسات اصول‌گرا تحسین می‌کنند. اما مرتب این سؤال را از من می‌پرسند که «موافق نیستی که در نهایت این سود و بازگشت سرمایه است که اهمیت دارد؟» در پاسخ این سؤال باید گفت، گرچه جنبه‌ی مالی فعالیت‌های اقتصادی اهمیت و ضرورت بسیار دارد، ولی این جنبه، محصول جانبی آن چیزی‌ست که ما «حساب کتاب برتر» می‌نامیم. با همان موفقیت در بازار به همراه موفقیت در محیط کار ساختن سازمانی با محوریت فرهنگ و آدم‌ها).

سپس به نحوه‌ی جمع‌شدن و وابستگی داخلی میان این عناصر اجتماعی می‌پردازم. آنها معمولاً درستی گفته‌های مرا تأیید می‌کنند ولی تأکید دارند که حد نهایت و مقصد غایی آنچه ما در پی آن هستیم موفقیت توأم در بازار و محیط کار) پیروزی و به سود رسیدن صاحبان سهام است. مانند این که بگوییم «بله، درست است که آدم‌ها اهمیت بسیاری دارند، ولی اساساً انزاری برای رسیدن به هدف سود هستند.» لیکن به عقیده‌ی من اگر همکاران و مشتریان خود را به چشم شریک ببینید (که این کتاب در پی آموختن فن این کار به شماست) ملاک نهایی چیزی جز میزان تأمین نیازهای همه‌ی صاحبان سهام نخواهد بود. نمی‌توان این عناصر وابسته و پیوسته به هم را به صورت موجودیت‌ها و ابعاد جدا از هم درآورد. این حقیقتی اقتصادی و رفتاری‌ست. ملاک نهایی که در پایان برای ارزیابی عملکرد به کار گرفته خواهد شد و میزان تأمین نیازهای تمامی سهامداران است.

به قول تاریخ‌دان بزرگ آرنولد توینی، تاریخ تمامی سازمان‌ها، ملل، جوامع و تمدن‌ها را می‌توان در چند کلمه خلاصه کرد: «موفقیت زود کهنه می‌شود.» به

عبارت دیگر، اگر در مقابله با مشکلات امروز، عکس‌العملی مناسب داشته باشید، موفق خواهید بود. اما در مواجهه با چالش‌های جدید عکس‌العمل‌های موفق قبلی دیگر پاسخ‌گو و مناسب نخواهند بود. این تمام چیزی است که امروزه اتفاق می‌افتد. ما امروز در اقتصادی نو، جهانی و دیجیتالیزه زندگی و با واقعیتی نو مواجهیم. مدل قدیمی فرماندهی از بالا به پایین، حتی اگر دلسوزانه هم باشد دیگر بر کار زمان ما نمی‌آید.

شاهکار توماس کان ساختار انقلاب‌های علمی را می‌توان این‌طور خلاصه کرد که تمامی بشریت‌های بزرگ و چشمگیر در طول تاریخ، نوعی جدایی بوده‌اند. جدایی از تفکرات پیشین، روش‌های قدیمی، مهارت‌های کهنه‌شده و ابزارهای گذشته. در دنیای امروز با نزدیک شدن هرچه بیشتر به عصر اطلاعات و دانش (که برای آدم‌ها، گزینه‌ها و حق انتخاب‌شان و انواع ارتباطات و جوامعی که در پی ایجادش هستند ارزش بسیار قائل می‌شود) کار به آنجا رسیده که مجله‌ی تایمز «شما» را به عنوان فرد برگزیده‌ی سال ۲۰۰۷ معرفی می‌کند تا نشان دهد چطور جهانی‌سازی بازارها و تکنولوژی با محور قرار دادن آدم‌ها توانسته شکل و قواعد بازی را تغییر دهد.

به عقیده‌ی من، قدرت واقعی این کتاب منحصر به فرد، در روح آن پنهان شده. اگر خود را کاملاً به دست آن بسپارید و به منطق ناگیر آن اجازه دهید شما را به هرجا که می‌خواهد ببرد، به روح‌تان رسوخ خواهد کرد و آن را تعالی خواهد بخشید و در نهایت به این نتیجه خواهید رسید که ما ممکن «برای خدمت‌گذاری ساخته شده‌ایم». خشنودی و تکاملی که به زندگی ما معنا، هدف و جهت می‌دهد در خدمت نهفته است. این یعنی خدمت به تمام کسانی که در حوزه‌ی تجارت در اطراف ما هستند شامل شرکای مستقیم کاری، مشتریان،

عرضه کنندگان، صاحبان سهام و مدیران و... نخستین باری که این کتاب را خواندم، روح نهفته در این نظریه که خدمت‌گذاری مقصود و هدف حیات است و چطور سازمان و فرهنگ خدمت‌گذاری، به تنهایی می‌تواند از پس هرچیز برآید، میخ‌کوب کرد.

دن ساندرز در این کتاب تجربیات ارزشمند خود را در تجارت، ورزش و زندگی با ما در میان می‌گذارد و از این طریق ارزش دوستی، خدمت‌گذاری، کردار درست و تعالی و البته فروتنی را که شالوده و سنگ‌بنای تمام آنها و به عقیده‌ی من مادر تمام خوبی‌هاست، آشکار می‌کند و آن و کردار درست فرزند خلف‌اش است) به ما نشان می‌دهد.

واژه‌ی «فرهنگ» در جای‌جای متن این کتاب بسیار به کار رفته است: سازمان‌های پایا، فرهنگ انگیزنده با محوریت افراد و کارکنان؛ چه عبارت عجیب و در عین حال فوق‌العاده‌ای! فرهنگ انگیزنده، به راستی معنای این واژه چیست؟ جامعه‌شناس بزرگ، امیل دورکیم معتقد بود: «اگر در جامعه‌ای به اندازه‌ی کافی آداب و رسوم وجود داشته باشد، قوانین غیرضروری و اضافی خواهند بود. اما اگر آداب و رسوم کافی نباشند، قوانین ضمانت اجرا نخواهند داشت.» آداب و رسوم همان هنجارها و ارزش‌های گروهی آدم‌ها هستند. با گذر از عصر صنعت، عمر سازمان‌هایی که از تکنیک مدیریت از بالا به پایین و روش حلقه و هویج بهره می‌گرفتند به پایان رسیده و ما وارد دوره‌ی اقتصاد دانش‌محور شده‌ایم. در این انتقال، فرهنگ‌ها و اجتماعی‌ها از افراد پدید آمدند که در بینشی واحد و مجموعه‌ای از ارزش‌ها اشتراک داشتند؛ بینش و ارزش‌هایی که خط‌ماف‌کلی تصمیم‌گیری افراد را مشخص کرده و آنها را در قبال یکدیگر مسئول می‌کند یا به طور خلاصه، فرهنگ انگیزنده. گذشت آن دوران که یک نفر در رأس سازمان



مسئولیت ایجاد بینش و تعیین ارزش‌ها، سپس یادآوری و تشویق مدام آنها را برعهده داشت. امروزه در عوض، این بینش، این هدف، این رسالت و این ارزش‌ها همگی در جوهره و روح جامعه و تمامیت فرهنگ رخنه کرده است. همه در قبال آنها و یکدیگر احساس مسئولیت کرده و حتی به شوق می‌آیند و در درون خود آن را احساس می‌کنند. این چیزی نیست که از بالا دیکته شده باشد. بخشی از طبیعت اجتماعی‌شان است. همه خود را صاحب و بخشی از این سیستم ارزشی و باور جمعی می‌انند که باید گرد بینشی مشترک و رسالتی واحد کار و با هم بر مبنای قواعد یا اصول طبیعی رفتار کنند. از این رو رهبری به وظیفه‌ای مشترک و بخشی از فرهنگ تبدیل می‌شود. آدم‌های مختلف از راه‌های گوناگون نیازهای مختلفی را برآورده می‌کنند، زیرا هریک از استعداد، توانایی و مهارت‌هایی منحصر به فرد برخوردارند. در نهایت به نوعی طبیعت اجتماعی ترکیبی می‌رسیم، فرهنگی متشکل از تمام‌های مکمل هم که قدرت‌هایشان به بهره‌وری رسیده و ضعف‌هایشان در میان توانایی‌های دیگران به چشم نمی‌آید، فرهنگی که برای اهمیت و نقش هر فرد احترام و ارزش قائل است و هرم سازمانی را تسطیح می‌کند. این جاست که رهبری دیگر نه یک جایگاه بلکه یک گزینه است که در آن مسئولیت اخلاقی جای مسئولیت رسمی صرف را می‌گیرد. کسانی که هم‌چنان در موفقیت‌های پیشین خود غرق هستند و امروز هیچ ارزش جدیدی ایجاد نکرده و با اصول جهانی و متعلق به تمام دوران‌ها مخالف بوده و روش‌هایی چون فریب مشتریان و بدرفتاری با زیردستان را در پیش گرفته‌اند و دائماً قدرت خود را مدیون پست و مقام خود می‌دانند و برای انجام هرکاری به آن اتکا می‌کنند، درخواهند یافت که زندگی‌شان در تضاد آشکار با فرهنگ است و در نهایت ناخشنودی، راه خروج را در پیش خواهند گرفت.

این رساله‌ای نظری یا پیامی اندیشمندانه مبنی بر مزیت خدمت‌گذاری نیست. بلکه از قلب و روح افرادی برخاسته که آن را تجربه کرده‌اند. این الگوی فروشگاه‌های یونایتد است که به بهترین و کامل‌ترین وجه آموزش داده شده است. گرچه خود آنها نخستین کسانی هستند که می‌دانند تا کمال مطلوب فاصله‌ی زیادی دارند.

تعداد کسانی که مفهوم فرهنگ را به درستی درک می‌کنند، بسیار اندک است. عمده‌ی مردم فکر می‌کنند این محصولی است که در نتیجه‌ی رهبری، ارتباطات مؤثر، الهام‌بخشیدن و بیانات بینش‌مند خلق می‌شود. اگرچه اینها عناصر بسیار مهم و تأثیرگذاری هستند اما جوهره و هسته‌ی واقعی یک فرهنگ در قالب نمونه‌هایی شکل می‌یابد که با ارزش‌های اصل محور ترکیب شده‌اند؛ ارزش‌هایی که انسان‌ها به آن احترام می‌گذارند، به آن اعتقاد دارند، با آن زندگی می‌کنند و خود را نسبت به آن مسئول می‌دانند.

خوانندگان صادق و روشن فکر این کتاب به سبب تجربی بودن و مثال‌های بسیار، آن را دوستش خواهند داشت. منطق کتاب گوناگون است و نمونه‌های اجتماعی را به زیبایی می‌آموزد. ولی بالاتر از همه، این روح کتاب است که احساسمان را نوازش می‌کند. فلسفه وجودی ما این است که برای خدمت‌گذاری به دنیا آمده‌ایم. خمیرمایه فرهنگی که ورای ماهیت ذاتی انسان قرار دارد، به ما می‌آموزد که والاترین افراد خدمت‌گزاران هستند و از این رو سواد منصب قدرت و شخصیت را عناصر کلیدی برای موفقیت نمی‌دانند. روح و محتوای این کتاب، ماهیت حقیقی و طبیعت راستین ما را بیدار، وجدان‌مان را زنده و آرزو و میل‌مان را برای ایجاد تغییر، همکاری و ایجاد ارزش یا به طور خلاصه خدمت‌گذاری تقویت می‌کند.

بسیاری از آدم‌ها با این فرهنگ خودخواهانه بزرگ شده‌اند که «برای من چه سودی دارد؟» این‌ها ذات حقیقی‌شان را گم کرده‌اند. به قولی «وقتی بشر آینه را یافت، روحش را گم کرد» نکته این است که، بشر بیشتر اسیر تصویر خودش است.

این کتاب کمک خواهد کرد تا ذات حقیقی‌مان را بازیابیم و ذات حقیقی ما این است که ما برای خدمت‌گذاری ساخته شده‌ایم.

استفین آر. کاوی

پیشگفتار

آنچه پیش رو دارید روایت کشفی تجربی است. گزارشی از بزرگ شدن در میان گاوجان های تگزاس غربی تا لذت هدایت یک جت پیشرفته در ارتفاع ۷۰۰۰۰ پایی و درسی است ارزشمند درباره ی رهبری. زیرا معتقد است سرمایه گذاران گذاریند و این فرهنگ و آدم ها هستند که ماندگارند و دوام می آورند.

داستان های این کتاب یادآور این نکته است که جستجوی هدفی برتر در نهایت به رشد فردی، کمال شغلی و موفقیت در زندگی خواهد انجامید. بسیاری از مثال ها و روایت ها مربوط به پرونده ها، سازمان ها و یا مؤسسات نام آشنا هستند، شرکت هواپیمایی ساوت وست، ناسا، هواپیمایی مخصوص رئیس جمهور آمریکا و واترگیت. با این حال ممکن است برخی از نام ها را نیز تا کنون نشنیده باشید. برای نمونه، دانشگاه مسیحی لایک، مبلان گالری و آدلیکس. مطمئناً روایت پیروزی و شکست های این شرکت ها و مؤسسات و تفاوت های فرهنگی و فردی که آنها را از دیگران متمایز می کند، برای تان دلپذیر خواهد بود.

شاید هیچ گاه نامی از فروشگاه های یونایتد به گوش تان نخورده باشد، ولی تاریخچه ی این شرکت که من افتخار مدیرعاملی اش را در کارنامه ی خود دارم در این کتاب از اهمیت بسیاری برخوردار است. این شرکت که در سال ۱۹۱۶ توسط اچ. دی. اسنیل، فرزند کشاورزی از اوکلاهوما تأسیس شد، به آرامی و بی سر و صدا به یکی از قدیمی ترین تجارت های خانوادگی در ایالات متحده تبدیل شد. اسنیل مدرک هاروارد، پیل یا پرینستون نداشت. در واقع، هیچ وقت نتوانست مدرک هیچ دانشگاهی را کسب کند. لیکن با تلاش بی وقفه و پشتکاری فوق العاده و به مدد همکاری از میان آدم های معمولی، میراثی گران قدر از خود به جای گذاشت. امروزه، حدود ۷۵ سوپرمارکت در سرتاسر اوکلاهوما و تگزاس موفقیت خود را مدیون اسنیل و پیشینیان وی هستند.



نیروهای یونایتد نه تنها در پی نجات و باقی ماندن در بازار که به دنبال شکوفایی نیز بودند. یکی از دلایل موفقیت آنها این بود که اعضای تیم خود را به پشم یک خانواده می دیدند و محیط کار آنها نمونه ای کاملی از هماهنگی و نوآوری یک تیم باتجربه و همگون بود.

دیدگاه هر خانواده این است: خدمت به افراد و غنی سازی زندگی دیگران. رسالت شرکت ما را شش کلمه ای طلایی تعریف می کند: نهایت خدمت، عملکرد برتر و اثرگذاری مثبت. یونایتد عضوی خوش نام و محترم از اجتماعی ست که خود آن را خانه می نامد و فروشگاه های آن در هفته به بیش از یک میلیون مشتری سرویس می دهند. برخی از این مشتریان به سبب خاطره ای که از گذشته در ذهن شان مانده - خاطره ای خرید رفتن با والدین، پدر بزرگ ها و مادر بزرگ ها - به سراغ ما می آیند. لیکن برای دیگران قصه فرق می کند. آنها با یک تجربه ای نو از خرید مواد غذایی و محصولات مرتبط رویرو می شوند. در هر حال جزو هر کدام از این دسته ها که باشید، نتیجه یکسان است: هواداران شیفته و مشتریان دائمی.

اما رمز فراموش نشدن بودن این تجربه چیست؟ در حالی که امروزه اغلب شرکت ها برای نجات خود از مشکلات و مخاطرات به کاهش هزینه ها پناه می برند، ما به کمک رویکرد فرهنگی و با محور قرار دادن افراد، از پایداری و دوام قابل اطمینانی برخوردار هستیم. مت بامستید، یکی از رؤسای شرکت و از نوادگان بنیان گذار آن، این موضوع را به گونه ای زیباتر بیان می کند: «خانواده ای ما به نوع رفتار فردی که آدم ها دوست دارند آشنا است.» از تازه کارها گرفته تا اعضای کهنه کار گروه، همه به شکلی کارشان را با ویژگی های شخصی مرتبط ساخته اند

که شهرت ملی را برای ما به ارمغان آورده است. اعضای تیم کاری ما می‌دانند که هدف و حرفه‌ی اصلی برقراری روابط فردی‌ست و فروختن موز، نان، شیر و... کارهایی جانبی و کم‌اهمیت‌تر هستند.

علاوه بر این، یونایتد با ایجاد الگویی برای زندگی و کار خود را به عنوان نهادی بشردوستانه مطرح کرده است. در واقع، اعضای تیم یونایتد یک بار مبلغ ۱۰ میلیون دلار به دانشگاه فنی تگزاس کمک کردند تا آنها بتوانند یک ورزشگاه چندمنظوره به نام روح متحد را با ظرفیت ۱۵۰۰۰ صندلی در محوطه‌ی دانشگاه بسازند. با وجود مبلغ بالای این کمک، رهبران یونایتد تأکید بسیاری بر مخفی ماندن آن دارند.

از این که توانسته‌ام بخشی از این حرکت چشمگیر و خارق‌العاده باشم بسیار خرسندم و مطمئنم شما نیز با خواندن این کتاب همان لذتی را تجربه خواهید کرد که ما در عمل تجربه کرده‌ایم.

www.ketab.ir

مقدمه

وقتی پرواز شماره‌ی ۷۳۷ هواپیمایی ساوت‌وست، در مسیر کالیفرنیا تا ارتفاع ۲۵۰۰۰ پایی پایین آمد، احساس کردم یک جای کار می‌لنگد. ابتدا برای مدت کوتاهی سعی کردم به خودم بقبولانم هیچ اتفاقی نمی‌افتد. با فکر کردن به چیزهای دیگر، مثل کلسی که قرار بود با پسر من در ساحل بازی کنیم و منظره‌ی اقیانوس از ویلای حواس خودم را پرت کردم. اما ترس از حادثه‌ای در حال وقوع مرا غرق در عرق کرده بود.

حالت تهوع خیلی زود به سرانجام آمد و نگاهم تار شد. مهمانداری که شاهد همه‌ی این تغییرات بود سریعاً به کمک آمد و وقتی به من رسید، دیگر به هوش نبودم. یک پیراپزشک که به همراه همسرتش به ماه‌عسل می‌رفتند شروع به معالجه‌ام کرد و بعد پزشکی به او پیوست. آن دو به کمک هم مرا به هوش آوردند و در وضعیتی ثابت نگه داشتند، تا اینکه پس از فرود هواپیما با آمبولانس به بیمارستان منتقل شدم و یک هفته را میهمان آنجا بودم.

تا هفته‌ها پس از این اتفاق، در پروازهایم، مهمانداران وضعیت مرا پیش از برخاستن هواپیما بررسی و مدتی را صرف یادداشت گزارش وضعیت من می‌کردند. ماه‌ها بعد از این اتفاق تیم مدیریت هواپیمایی هنوز با خانواده‌ی من در تماس بود. آنها حتی برای آن پیراپزشک و پزشکی که به بازسازی سلامت من کمک کرده بودند، بلیط‌های مجانی می‌فرستادند. تعجبی نداشت، هواپیمایی ساوت‌وست آنچه را که بسیاری از مؤسسات فراموش کرده یا هیچ‌گاه به درستی درکش نکرده بودند، به خوبی به یاد داشت: «این یک ویژگی خاص و منحصر به فرد است که برای خدمت به دیگران ساخته شده باشی.»



فرهنگ تجاری دنیای امروز به هم ریخته است و ما به دگردیسی شدیدی نیاز داریم. الگوی جدیدی که درک کنونی ما از مقصد اصلی کار و تجارت را عوض کند. برای چنین تغییری به شهادتی فوق العاده و البته احساس نیاز به این تغییر الزامی است. لیکن خوشبختانه فرمولی اثبات شده برای این کار وجود دارد. مرحله‌ی نخست، پذیرش این نظر است که فرهنگ یک سازمان سرچشمه‌ی موفقیت مدام و فراگیر است.

وقتی فرهنگ سرمشق و اساس قرار گیرد، عناصر مثبتی چون رشد، سوددهی و کارایی کارکنان همگی محصولات جانبی آن خواهند بود. آدم‌ها از نظر کاری و شخصی تأمین خواهند شد و سازمان‌ها به معنایی عمیق خواهند رسید. در نهایت اثر مثبتی روی جوامعی که در آن به خدمت‌رسانی مشغول هستند خواهند داشت. این الگویی برای کار و تجارت است که در آن آدم‌ها مقدم بر سود و خدمت‌گذاری مقدم بر اعداد و ارقام است.

با اینکه هر سازمانی به تکنیکی‌های اصولی و صحیح نیاز دارد، ولی این ویژگی به تنهایی به شناخت کامل توان یک سازمان نمی‌انجامد. در واقع رهبران سازمان‌های پایدار، فرهنگی خدمت‌محور را الگوی خود قرار داده‌اند که انسان را در مرکز توجه قرار می‌دهد و به دنبال فرصت‌هایی است که اثرگذاری مثبتی را برای تمام طرف‌های شریک به ارمغان آورد.

پایداری و دوام مفهومی کلیدی است که باید آن را به درستی درک کرد، زیرا زمینه و بستر تصمیم‌گیری را در یک سازمان فراهم می‌آورد. از زاویه‌ی شخصی به آن نگاه کنید. وقتی در مورد اینکه به دنبال چه کاری برویم یا حتی چه بخوریم دست به انتخاب می‌زنیم، آیا هیچ توجهی به اثرات منفی یا مثبت بلندمدت تصمیم‌مان داریم؟ خب واقعیت این است که باید داشته باشیم. این چنین تصمیماتی، رابطه‌ی

نزدیکی با توانایی ما در حفظ یا تمدید حضورمان بر روی این سیاره دارند. عمده‌ی تصمیمات انسان باید بر اساس اشتیاق به زندگی طولانی و فعال باشد.

به همین دلیل است که سازمان‌های پایدار نیز بر دید بلندمدت تأکید دارند. آنها به گونه‌ای عمل می‌کنند که بتوانند مدت بیشتری به حیات خود ادامه دهند و طول عمری طولانی و فعال داشته باشند. تصمیم‌گیری در چنین فضایی از سلامت کافی برخوردار است و ویژگی پرورشی و حمایتی خواهد داشت. با این حال، متأسفانه امروزه در مد عده‌ای از سازمان‌ها نه برای خدمت که برای فروش بیشتر ساخته شده‌اند. آنها به دنبال برنامه و دستور کاری کوتاه‌مدت هستند که در نهایت به تصمیمات نزدیک‌بینانه، مخرب و انتفاع‌جویانه می‌انجامد. معمولاً، این سازمان‌ها افراد را در اولویت‌های پایین قرار می‌دهند و تنها به دنبال جلب رضایت تعداد محدودی از سهام‌داران هستند.

لذا پایداری در واقع فرایند برقراری تعادل میان نیازهای کوتاه‌مدت کارکنان و صاحبان یک سازمان و نیازهای بلندمدت (هدف نهایی سازمان) است. این فرایند نیازمند رهبری متعهد است، آن دسته از رهبرانی که این مسئولیت را به جان می‌خرند، موفقیت طولانی‌مدت سازمان‌شان را تضمین می‌کنند.

هواپیمایی ساوت‌وست درست چنین شرایطی دارد. در اقتصادی که آشفستگی گریانش را گرفته، هیچ شرکت هواپیمایی نتوانسته به موفقیت مدام و پایدار ساوت‌وست دست یابد. تگزاسی‌ها به خوبی با تعهد ساوت‌وست برای رسیدن به کمال و توانایی آن در مبارزه با تفکر مرسوم در این صنعت آشنا هستند. در حالی که دیگر شرکت‌های هواپیمایی همواره به دنبال پاسخ و راه‌حلی برای مشکلات‌شان هستند، ساوت‌وست بر فراز این تلاطمات و ناآرامی‌ها به پرواز



درآمده است. وجه تمایز این سازمان چیست؟ پاسخ بسیار ساده است، آدم‌ها و بعد فرهنگ.

رهبران ساوت‌وست به خوبی می‌دانند که شرکت‌های دیگر از هرآنچه آنها انجام می‌دهند تقلید خواهند کرد، ولی این را هم می‌دانند که فرهنگ چیزی نیست که بتوان از بیرون وارد سازمان کرد.

فرهنگ پایدار از درون سازمان جوانه می‌زند. ابتدا باید رهبران بالاترین سطح اهمیت و اولویت را برای آدم‌ها (تشویق، جلب، استخدام و آموزش علمی و آکادمیک) قائل باشند.

آدم‌ها بزرگ‌ترین و مهم‌ترین دارایی سازمان هستند، نه هزینه‌های صرفی که با معیار سود و زیان در موردشان تصمیم گرفته شود. در واقع، وقتی خلبان ارتش شدم، یکی از نخستین چیزهایی که آمختم این بود که افراد سوار هواپیما را «مسافر» نبینیم، بلکه آنها «ارواحی سوار بر هواپیما» بدانیم. گرچه ممکن است به نظر عبارت ضعیف و سبکی بیاید، ولی همین عبارت ساده، ارزش تک‌تک مسافران و اهمیت حفظ امنیت آنها را به خوبی به من نشان می‌داد. این امر در سازمان‌ها هم مصداق دارد.

فرهنگ بالا بخش‌های صنعت را ارتقاء می‌بخشد و باعث پیشبرد حقایق جهان‌شمول می‌شود. دوست و مربی من دکتر کاوی، بیشتر عمر خود را صرف آموزش و یادآوری اصولی طبیعی به رهبران و رهروان کرد که در گذر زمان ثابت و پایبرجای مانده‌اند. سال‌ها پژوهش او صرف تقویت این ایده شد که فرهنگ نه تنها برای یک سازمان اهمیت دارد بلکه برای آن به معنای همه چیز است. او پا را یک قدم فراتر گذاشت و نقش ایمان شخصی را به اصول سازمانی پیوند زد.

من در کنفرانس رهبری اخلاقی که در پاییز ۲۰۰۶ برگزار شد، کنار او نشسته بودم. بحث ما به مقوله‌ی فرهنگ و اهمیت آن در محیط کاری کشیده شد. از دکتر کاوی پرسیدم راجع به برنامه‌ی دعای قبل از جلسه یا دعای پیش از اتخاذ هر تصمیم مهم که در شرکت من اجرا می‌شود، چه نظری دارد. در بخش خصوصی به لحاظ قانونی، هر کارمند گذشته از دین و عقیده‌اش، حق دارد در دعای پیش از جلسات شرکت کند. به هر حال، پرسش من از آن رو مطرح شد که وکلا متذکر شدند گاهی اوقات اظهار آزادانه‌ی عقاید مذهبی در محیط کار، مشکل‌ساز است.

پاسخ دکتر کاوی ساده و سراسر است بود. او گفت: «بعد از این اگر کسی در مورد اتفاقات احتمالی ناشی از اجرای برنامه‌ی دعای پیش از جلسات یا اتخاذ تصمیم‌های مهم به تو هشدار داد، بگو بهتر است نگران اتفاقاتی باشد که ممکن است با اجرا نکردن این برنامه روی دهد».

این جواب عالی بود. ای کاش خودم اول به فکرش می‌افتادم، چون خودم به ارزش‌های الهی بسیار اعتقاد دارم. فرهنگی که انسان محور باشد ارزش‌ها را بر باد نمی‌دهد، بلکه تلاش می‌کند به ارزش‌ها پایبند بماند؛ حتی اگر مؤمن مانند به معنای انجام کاری باشد که دیگران انجام نمی‌دهند. به یاد داشته باشید یک فرهنگ اسطوره‌ای در عقل و جان رهبر خلق می‌شود و بین اعضای گروه جریان می‌یابد.

این مسأله به‌ویژه در مورد یونایتد سوپرمارکتر صادق است. همچون ساوت‌وست ایرلاینز، یونایتد از یک فرهنگ اسطوره‌ای بهره می‌برد که توانایی خود برای رقابت در صنعتی که با بهای کالا زیرورو می‌شود (بازاری آشفته که حاشیه‌ی امنیت سود آن به مویی بند است) را حفظ می‌کند. یونایتد که در سال ۱۹۱۶ توسط



اچ. دی. اسنل پدر پایه‌گذاری شد، نودمین سال تأسیس خود را در ۲۰۰۶ جشن گرفت.

یک خانواده صاحب این فروشگاه زنجیره‌ای است. مهمترین رقیب آن، یعنی وال - مارت، بیش از ۳۰۰ برابر بزرگتر است. یونایتد با شرکت‌ها ادغام‌شده‌ی بزرگ در عرصه‌ی صنعت هم، رقابت می‌کند مثل سی‌فوی اند کروگر. با این وجود، یونایتد آرام و بی‌سروصدا رکورد فروش و تعداد مشتریان (معروف به مهمانان یونایتد) را در هر دهه می‌شکند.

می‌دانید چگونه به پستوانه‌ی شرکت فعال و جدی هزاران کارمند، فرهنگ یونایتد چند سرونه‌ی بالار از رقبای ریز و درشت خود قرار گرفته است. با این حال، شرکت متکی به جزوه‌های آموزشی یا چک‌لیست‌ها نیست (این جزوه‌ها راه میانبری برای کارکنان فراهم می‌آورند تا هر وقت خواستند از روی آنها بیاموزند چگونه وظیفه‌ی خود را انجام دهند). در عوض، به ثبت رموز نه دهه موفقیت که توسط مدیران مدل‌سازی و از سوی کارکنان جدید جذب شده است (تا الگو و سفیران فرهنگ خود باشند) اتکا دارد.

اعمال و رفتار مدیران مبنایی برای یادگیری ایجاد می‌کند و در نهایت باعث انتقال فرهنگ شکل گرفته به کارکنان می‌شود. در هیچ جایی به اندازه‌ی نیروهای مسلح این الگو شایع نیست. من بیش از یک دهه در نیروی هوایی به عنوان خلبان خدمت کرده و فرهنگ نظامی را چون گنجینه‌ای در خود حفظ کرده‌ام. برخلاف تصویر اغلب ناخوشایند زندگی نظامی، تجارب من خارق‌العاده بود.

روشن است که پول انگیزه‌ی اصلی خدمت در ارتش نیست. این وظیفه‌ی خطیر، ماهی ۱۱۰ دلار عایدی برایم داشت. بالارزش‌تر از آن نوار باریک یا مدال کوچکی بود که به پاس جانفشانی‌ام به من داده شد. دفعه‌ی بعدی که یک نظامی

یونیفرم پوش را دیدید، به نوارها یا مدال‌های او توجه کنید، آنها بلند و محکم حرف می‌زنند، اعطای منظم مدال به نظامیان، قسمت مهمی از فرهنگ نظامی است.

یونانی‌ها به اهمیت برنامه‌های تجلیل از کارکنان، ایمان راسخ دارد. ما یک سیاست دائمی داریم مبنی بر این که وقتی راهبران درگیر وظیفه خاصی نیستند، انتظار می‌رود یادداشت‌های شخصی خود را بنویسند، کارت الکترونیکی بفرستند یا شخصاً با کارکنان صحبت و از مشارکت آنها تجلیل کنند. جالب است که هراز چندگاهی افرادی به نزد من می‌آیند و به یادداشتی که دو یا سه سال پیش به آنها نوشتم، اشاره می‌کنند.

در تمام زندگی، خوش‌شانسی بودم که فرصت آن را داشتم در شرکت‌هایی کار و زندگی کنم که فرهنگ در آنها اهمیت داشت. سال‌ها پیش از نخستین تلاش حرفه‌ای‌ام، فرهنگ دوست‌داشتن و حمایت‌کردن در خانواده‌ی من رواج داشت.

در میان یکی از بزرگ‌ترین موهبت‌هایی که از آن بیشترین بهره را بردم، فرصت شناختن پدر بزرگ و مادر بزرگم بود. والدین مادری من در تگزاس زندگی می‌کردند. پدر بزرگم، یک کابوی واقعی بود؛ مزرعه‌داری موفق و مرد مردان به معنای واقعی کلمه. او کلاه کابویی خاکستری عرق‌گرفته‌ای به سر می‌گذاشت و بیشتر زندگی‌اش را پشت اسب می‌گذراند. مادر بزرگم یک کدبانوی روستایی تمام‌عیار بود که زندگی‌اش را وقف غذاپختن در آشپزخانه کرده بود. برای پسر جوانی که در شهر بزرگ شده بود، سفر به یک مزرعه، ماجراجویانه، آموزنده و لذت بخش بود. این یک قانون است که ساکنان مزرعه افراد با بصیرتی هستند؛ پدر بزرگ من هم از این امر مستثنی نبود.

از میان ماندگارترین درس‌هایی که از زندگی گرفتم، روشی بود که ما انسان‌ها در انجام کارها انتخاب می‌کنیم. همچون هر مزرعه‌ی بزرگی، در آنجا هم کارهای

زیادی برای انجام دادن وجود داشت و تعطیلی اصلاً معنا نداشت. در تابستانی که من به مزرعه رفتم، باغچه پشت کلبه‌ی روستایی، به مراقبت احتیاج داشت.

یک روز بعد از ظهر پدربزرگم مرا تا باغچه همراهی کرد و گفت: «باید تمام این سنگ و کلوخ‌ها را جمع کنی.» هوا گرم و پرباد بود و من می‌توانستم صد کار لذت بخش دیگر انجام دهم. با این حال، یک سطل حلبی کهنه برداشتم شروع کردم به جمع کردن سنگ‌ها، اما بعد از مدت کوتاهی که به نظرم خیلی طولانی آمد، انگیزه‌ام را از دست دادم، خسته شدم و بازده‌ام پایین آمد.

به جایی رسیدم که به جای انداختن سنگ‌ها درون سطل، روی آن می‌نشستم که پدربزرگم از دور مرا دید و راهش را به سمت در باغچه کج کرد و گفت: «پیشرفت زیادی نکردی، پس جون.» حق با او بود. به زحمت چیزی از جمعیت سنگ‌های باغچه کم شده بود. من صادقانه جواب دادم: «خسته شدم، این کار را دوست ندارم.» بعد اتمامی جایی رخ داد.

پدربزرگ گفت: «چند سؤال، چه کاری را دوست داری؟»

گفتم: «ورزش.»

او ادامه داد: «بسکتبال دوست داری؟»

از شادی بالا پریدم و گفتم: «آره، بسکتبال دوست دارم.»

گفت: «این سطلی که اینجاست تقریباً به اندازه‌ی سبد بسکتبال است، درسته؟»

جواب دادم: «بله قربان»

- «اگر این سطل، سبد بسکتبال بود و سنگ‌ها توپ بسکتبال، آن وقت چی؟»

فکر می‌کنی تو نیم ساعت چند تا پرتاب می‌توانستی بکنی؟»

سنگ کوچکی برداشتم و پرتاب کوتاهی انداختم و سنگ در مرکز سطل فرود آمد.

با شادی فریاد زدم، «هورا!»

سپس او گفت: «می‌توانی یک پرتاب از راه دور بیندازی؟»
سنگ دیگری برداشتم و یک پرتاب از راه دور انداختم، این یکی هم داخل سطل افتاد.

پدر بزرگ ادامه داد: «خب، چنتا از آنها را می‌توانی پشت هم بندازی؟»

روز جایش را به شب داد. سنگ‌ها یکی پس از دیگری ناپدید شدند. بازی بسکتبال خیالی مناسی مرا سرگرم کرد. این درس از مدرک هاروارد هم باارزش‌تر بود. این طوری است که آدم‌ها شنگول می‌شوند. در حالی که به مدیران درباره نوع کار و نحوه انجام آن آموزش می‌دهم، اغلب به این درسی که گرفتم فکر می‌کنم. وقتی پدر بزرگم گفت سنگ‌های باغچه باید جمع شوند، خیلی ساده داشت اعلام می‌کرد که در باغچه سنگ داریم.

با این حال، وقتی مرا متقاعد کرد سطل همان سید بسکتبال است و سنگ‌ها توپ بسکتبال، داشت روش انجام آن کار را نشان می‌داد. وقتی خودم به دورنمای این کار نگاه کردم، از انجام آن لذت بردم چون باغچه‌ی پر از سنگ حالا به زمین بسکتبال تبدیل شده بود و من فورواردهای نیم خیالی شده بودم. چیزی که به نظر عذاب‌آور، فرساینده و دلسردکننده می‌آمد، بهترین خاطره اقامت تابستانی من شد. فرهنگ‌های انسان‌محور بر روش انجام کار تأکید دارند نه بر ماهیت کاری که باید انجام شود.

ما همه‌ی کارهای غیرجاذبی را می‌شناسیم که در هر حرفه‌ای وجود دارند. ما وجود این، انجام موفقیت‌آمیز هر کار تا حد زیادی مربوط به شیوه‌ی ذهنی و روش نزدیک شدن ما به آن کار است. فرهنگ‌ها بر آدم‌هایی متمرکزند که قوه‌ی تحلیل را رها می‌سازند و کارایی‌شان را برای رسیدن به هدفی برتر به سطوح دیگری ارتقاء می‌دهند. مکس دی‌پری، مدیرکل موفق و بازنشسته‌ی هارمن میلر، این حرف را



این گونه بیان می کند: «آینده را می توان خلق کرد، نه این که فقط آن را تجربه یا تحمل کرد.»

بنابر این، این کتابی در مورد تغییر آینده ی سازمان ها و مردمی است که به آنها خدمت می کنند. من معتقدم خداوند انسان را برای خدمت به خلق آفریده است و از آنجایی که سازمان ها از آدم ها تشکیل شده اند، باید در جهت خدمت گذاری باشند. وقتی شرکتی را تأسیس می کنید که در وهله ی اول خدمت به دیگران را سرلوحه قرار می دهد، برای همه ی کسانی که در این فرآیند شرکت دارند، حوادث خدشی روی می دهد.

برخلاف اعتقاد عموم، سازمان ها می توانند با وجود یک فلسفه ی انسان محور و مبتنی بر فرهنگ سازی، همچنان عملکرد بالایی را ارائه دهند. این عبارت را در نظر بگیرید: سرمایه گذاری در ایجاد یک فرهنگ درست برگشت مالی خوبی در بر خواهد داشت. با تحقیقی که توسط مؤسسه ی حسابرسی Deloitte Consulting صورت گرفت، برگشت مالی سهامداران ۵۴ شرکت سهامی عام، در فهرست سوددهی ۱۰۰ شرکت برتر سال ۲۰۰۶ مجله ی فورچون همان داده شده است. در این میان جینتک (Genetech)، یکی از معروفترین شرکت های آمریکایی در حوزه ی بیوتکنولوژی و رتبه ی اول فهرست ۱۰۰ شرکت برتر سودده سال ۲۰۰۶ فورچون، مفهوم هدایت انرژی بخشی به کارکنان و مشتریان را به خوبی درک کرده در حالی که همچنان سودی استثنایی را به سهامداران برمی گرداند.

امروزه مؤسسات اقتصادی وقت بسیار زیادی را به عملکرد مالی اختصاص می دهند اما ظاهراً توجهی به ارزش یابی کارکنان و طرز برخورد با آنها ندارند. ما اظهارنامه های سود و زیان و گزارش مالی فصلی را با دقت بررسی می کنیم که بازگوی همان قصه ی همیشگی فعالیت های گذشته هستند. اظهارنامه های مالی به فراخور کارخانه های قرن نوزدهم تجزیه و تحلیل شده و ما را در مقام

خدمتگزار تجارت و کامپیوتری که با آن کار می‌کنم را جزو دارایی‌های آن قرار می‌دهند اما اکنون زمان تغییر است.

در این میان مهمترین پرسش‌ها باید آنهایی باشند که ظرفیت سازمان را ارزیابی کرده و مشخص می‌کنند چطور می‌توان توان نیروی کار را آزاد کرد. یک دلیل اتکاء ما به عملکرد گذشته این است که دیدن جایی که بوده‌اید راحت‌تر از پیش‌بینی دقیق جایی است که می‌خواهید بروید. برای پیش‌بینی آینده، باید ظرفیت سازمان را درک کرد که مستلزم دانستن آن است که چطور می‌توان استعداد افراد استخدامی را به حداکثر رسانید. اینجا جایی است که مقوله‌ی فرهنگ بیشترین اهمیت را پیدا می‌کند. اگر یک سازمان افراد خود را در اهداف بالاتر درگیر نکند، هرگز ظرفیت خود را کشف نمی‌کند.

در اغلب موارد، مدیران پیشین همچنان این انگاره‌ی اشتباه را حفظ کرده‌اند که هدف اصلی یک سازمان باید کسب سود باشد و چیزهایی که بیش از همه اهمیت دارند قدرت، موقعیت و پول است. برای شرکتی که به دنبال موفقیت پایدار است، یک گزینه‌ی اجباری که ارزش لحاظ کردن را دارد گزینه‌ای است که بر پرورش افراد برای ارائه‌ی خدمت برتر، تأکید می‌کند.

شکست در تحقق این واقعیت ممکن است باعث از دست‌دادن نیروی کار در نتیجه‌ی جهانی‌سازی بازار کار شود که برای یک شرکت فلج‌کننده است. علاوه بر این، در اصل تمام محصولات و خدمات بدون تمایز اجباری نهیاً بر اساس مواد اولیه قیمت‌گذاری می‌شود یا خواهد شد. توانایی یک سازمان برای ارائه‌ی خدمات، آخرین ابزاری است که می‌تواند مزیت برتری در بازار رقابتی تجارت را فراهم آورد. سازمان‌هایی که به دنبال موفقیت پایدار هستند، باید فلسفه‌ی انسان‌محور و متکی بر فرهنگ‌سازی را با آغوش گرم پذیرا باشند.



این عبارت را در نظر بگیرید: در واقع امروزه از هر سوپرمارکتی در آمریکا می‌توانید موزهای بخیرید که هزاران کیلومتر دورتر از فروشگاه پرورش یافته‌اند، چند روز بی‌از برداشت به یک مرکز پخش منتقل شده‌اند، در گرم‌خانه‌ای چندمیلیون دلاری با حرارتی کنترل‌شده، تا زمان رسیدن نگهداری شده‌اند، بعد به تک‌تک فروشگاه‌ها حمل، توسط کارکنان در جایگاه‌های مخصوص چیده و به بهای هر پوند ۵۰ سنت به فروش رسیده‌اند. تعجبی ندارد که صنعت سوپرمارکت درک می‌کند که موفقیت روی سود کمتر از یک درصد چه معنایی می‌تواند داشته باشد. شرکت‌هایی که روی سود ناخالص (در آینده به میزان زیادی افزایش می‌یابد) حساب باز می‌کنند، شکست خواهند خورد. تنها آن دسته از شرکت‌هایی که کالاها و خدمات خود را تا آنجایی که امکان دارد، ارزان می‌فروشند، موفق خواهند شد؛ به‌ویژه برای اقلام رقابتی. فشار بی‌رحمانه برای فروش ارزان کالا که امروزه بر شرکت‌ها وارد می‌شود جهانی سازی نیروی کار را شتاب بخشیده، مقوله‌ی «تولید در خارج» را لازم می‌کند. وقتی این اتفاق روی دهد، سازمان‌ها و شرکت‌ها در مقابل هر رقیبی که محصول خود را با قیمت کمتری به بازار عرضه کند، آسیب‌پذیر ظاهر می‌شوند. وقتی ماهیت رابطه‌ی بین خریدار و فروشنده فقط بر مبنای قیمت باشد و دیگر وفاداری مشتری جایی ندارد.

پس، شما چگونه می‌توانید از اهمیت پرسنل و فرهنگ‌سازی در شرکت خود اطمینان یابید؟ چگونه یک محیط انسان‌محور و مبتنی بر فرهنگ‌سازی می‌تواند برای تمام سهام‌داران ایجاد تعهد کند؟ با پیدا کردن هدف برتر، چه مزایایی تحقق می‌یابند؟ کتاب حاضر به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد.