

پاتریک لنچیونی

مریم شبیری

انگیزه

حکایتی در باب رهبری



چرا بسیاری از رهبران
مهم‌ترین مسئولیت‌هایشان را تفویض می‌کنند

انگیزه

چرا بسیاری از رهبران

مهم‌ترین مسئولیت‌هایشان را تفویض می‌کنند

حکایتی در باب رهبری

پاتریک لنچیونی

مریم شبیری

نشر نوین

سرشناسه	:	لنچيوني، پاتريك. Lencioni, Patrick
عنوان و نام پديدآور	:	انگيزه؛ چرا بسياري از رهبران مهم‌ترين مسئوليت‌هايشان را تفويض مي‌کنند/ نوشته پاتريك لنچيوني، مترجم مريم شبيري.
مشخصات نشر	:	تهران، نوين توسعه، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهري	:	۱۱۶ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۴۰-۸
فهرست نويسي	:	فيپا
يادداشت	:	عنوان اصلي: The Motive, 2020
موضوع	:	مديريت، رهبري
رده‌بندي کنگره	:	HD۵۷/۷
رده‌بندي ديويي	:	۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسي ملي	:	۶۱۵۰۳۹۹



عنوان:	انگيزه؛ چرا بسياري از رهبران مهم‌ترين مسئوليت‌هايشان را تفويض مي‌کنند
نويسنده:	پاتريك لنچيوني
مترجم:	مريم شبيري
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۹، اول، ۳۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوين توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۴۰-۸
قيمت:	۲۵,۰۰۰ تومان

کليه حقوق کتاب براي ناشر محفوظ است.

فهرست

۷	مقدمه
۹	حکایت
۱۱	موقعیت
۱۲	جست و جو
۱۳	رقیب
۱۶	بی دفاع
۱۹	حمله
۲۱	تسلیم
۲۴	رک و راست
۲۹	رمزگشایی
۳۲	کجا بودیم؟
۳۴	عمیق تر
۳۷	جسور و با اراده
۴۱	عامه پسندی
۴۳	اصول اساسی
۴۷	مشاغل کثیف
۵۰	انسان
۵۵	دام
۶۰	شروع مبارزه
۶۲	سیاهرگ
۶۹	اسکایپ
۷۴	پیشرفت بزرگ (عبور از مانع)

۷۷	اختیار
۸۳	دسر
۸۴	پردازش
۸۵	علم تصمیم
۸۸	سن دیگو
۸۹	درس
۹۱	مقدمه
۹۴	بررسی دو انگیزه برای رهبری
۹۷	پنج اشتباه (قصور) مدیران پاداش محور
۱۱۴	نقص و هوشیاری
۱۱۵	خطر شگفت‌انگیز تفریح
۱۱۵	پایان رهبری خدمتگزار

مقدمه

هرگاه می‌شنوم که سخنران مراسم فارغ‌التحصیلی، دانشجویان را ترغیب می‌کند که «وارد جامعه شوید و رهبر باشید» می‌خواهم بایستم و با صدای بلند بگویم «نه!!!» لطفا رهبر نباشین، مگه اینکه دلیل موجهی برای رهبر بودن داشته باشین، که احتمالاً هم چنین دلیلی ندارین!» بگذارید توضیح دهم.

این کتاب یازده یا دوازدهمین تالیف من در باب کسب‌وکار است، البته بستگی دارد به اینکه چطور آنها را بشمارید. اگر کسی می‌خواست مطالعه کتاب‌های مرا شروع کند، به او می‌گفتم که ابتدا همین کتاب را بخواند.

چرا که اغلب دیگر کتاب‌هایم بر «چگونگی» رهبر بودن تمرکز دارند، از جمله اینکه: چگونه می‌توان یک سازمان سالم را اداره کرد، چگونه می‌توان تیم منسجمی را هدایت کرد و چگونه می‌توان گروهی از کارکنان را مدیریت کرد. هرچند در طی سال‌ها، به این نتیجه رسیده‌ام که برخی افراد دستورالعمل‌هایم را نمی‌پذیرند چرا که از همان ابتدا برای رهبر شدن انگیزه [ی اشتباهی] داشته‌اند.

افراد زیادی در دوران کودکی‌ام من و دوستانم را تشویق می‌کردند که رهبر شویم. توصیه‌هایشان را پذیرفتم و از زمانی که توانستم سرگروه یک تیم باشم یا شورای مدرسه را اداره کنم، به دنبال فرصتی برای رهبری افراد و سازمان‌ها بودم. اما مثل خیلی‌ها، همیشه به این فکر می‌کردم که چرا باید رهبر می‌شدم؟!

بدیهی است که انگیزه اولیه برای بیشتر جوان‌ها و بسیاری از مسن‌ترها، مزایایی است که رهبر بودن به همراه دارد؛ مثل شهرت، موقعیت و قدرت. اما افرادی که با این چیزها ترغیب می‌شوند، وقتی می‌بینند رابطه چندانی بین انجام وظایف و رسیدن به آن پاداش‌ها وجود ندارد، اصول رهبری را نمی‌پذیرند. آنها تصمیم می‌گیرند به جای کمک کردن به افراد تحت رهبری‌شان، وقت و انرژی‌شان را صرف همان چیزهایی

می‌کنند که دنبالش بودند. این تفکر به همان اندازه که خطرناک است، شایع هم هست. هدف از تالیف کتاب «انگیزه» کاهش شیوع این نگرش است.

امیدوارم این کتاب به شما در درک، و شاید، در تطبیق انگیزه‌هایتان برای رهبری کمک کند به طوری که بتوانید ماهیت سخت و حساس رهبری سازمان را دریابید. و شاید، به شما کمک کند تا به این نتیجه خوشایند برسید که شاید اصلاً نمی‌خواهید رهبر باشید و به خود اجازه دهید که در جایگاهی دیگر، از استعدادها و علائقتان به شکل بهتری استفاده کنید.

حكايت

موقعیت

شای دیویس می‌دانست خیلی زود است که اخراج شود. حتی سختگیرترین شرکت خصوصی هم، طی شش ماه مدیرعاملی را که به تازگی ترفیع گرفته، اخراج نمی‌کند. سرمایه‌گذاران شرکت می‌توانستند درباره این مسئله بیشتر فکر کنند.

شرکت گلدن گیت سکیوریتی^۱، در دوره کوتاه رهبری شای، در معرض شکست نبود. این شرکت که دفتر مرکزی‌اش در امرویل، شهرک اقتصادی در کرانه شرقی سانفراسیسکو، واقع بود همواره در حال پیشرفت بود، هرچند که سیر رشدش از اکثر شرکت‌های دیگر غرب سانفراسیسکو که در زمینه امنیت منطقه‌ای فعالند، کندتر بود. حاشیه سود آنها ثابت بود اما در مقایسه با شرکت آل امریکن آلارم^۲ ضعیف به نظر می‌رسید. آل امریکن آلارم مسلط‌ترین و عظیم‌ترین شرکت محلی در حوزه ایمنی منزل و کسب‌وکارهای کوچک بود.

شای فکر می‌کرد که مدیران شرکت ۹ ماه دیگر به او وقت می‌دهند تا شرکت گلدن گیت را دوباره از نو ارتقاء دهد، اما او نمی‌خواست برای ارتقای شرکت آن همه وقت منتظر بماند. بعد از گذراندن دو دهه تلاش برای بالارفتن از نردبان پیشرفت و رسیدن به پله آخر، نمی‌خواست همه زحماتش را هدر بدهد.

بنابراین، تصمیم گرفت غرورش را زیر پا گذاشته و یک تماس تلفنی عذاب‌آور بگیرد.

¹ Golden Gate Security

² All American Alarm

جست و جو

لایت‌هاوس پارتنرز^۱، شرکت مشاوره کوچکی در هفمون بی^۲ کالیفرنیا بود که به کار کردن با مشتریانِ علاقه‌مند و موفق معروف بود. یکی از آن مشتریان، شرکت دل‌مار آلارم^۳ واقع در سن‌دیگو بود که ستاره صنعت امنیت منطقه‌ای در کالیفرنیا و خاری در چشم شای دیویس به شمار می‌آمد.

دل‌مار و مدیرعامل بریتانیایی‌اش، لیام الکوت^۴، چه در میزگردهای نمایشگاه‌های تجاری و چه در مقالات مجلات کسب‌وکار، به واسطه سوددهی دائمی شرکت (حتی با نوسان قیمت در بازار) و همچنین توانایی غلبه بر رقبای ملی از جمله شرکت آل امریکن، دائماً مورد تمجید و تحسین قرار می‌گرفتند.

قاعدتا، شای هیچ وقت به این فکر نکرده بود که روزی بخواهد سراغ شرکت مشاوره‌ای برود که با رقیبش کار می‌کند؛ اما به حد کافی از امتحان کردن راه‌های کاملاً جدید ناامید شده بود. وقتی با مشاور شرکت لایت‌هاوس که با دل‌مار کار می‌کرد تماس گرفت، وی پاسخ داد که باید نظر مشتریانش را در مورد این همکاری بی‌رسد. شای حدس می‌زد که دیگر پاسخی از وی دریافت نخواهد کرد. حدسش درست بود.

اما هرگز نمی‌توانست پیش‌بینی کند که در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد.

¹ Lighthouse Partners

² Half Moon Bay

³ Del Mar Alarm

⁴ Liam Alcott

رقیب

متنفر بودن از کسی که شناختی از او نداریم سخت است؛ اما شای در مورد لیام الکوت دقیقا چنین حسی داشت.

گرچه هیچ‌گاه به جز دست‌دادن یا احوال‌پرسی سرسری در رویدادها و مراسم، الکوت را ملاقات نکرده بود، اما چند بار صحبت‌هایش را شنیده، و مصاحبه‌هایی که از وی خوانده بود، بیشتر از دفعاتی بود که به یاد می‌آورد. او طی سال‌ها، تنفر از مردی را در خود پرورانده بود که به نظر می‌رسید هر آنچه را که شای هنوز نفهمیده است، به راحتی انجام می‌دهد.

وقتی ری‌تا، دستیار شای وارد دفتر وی شد و گفت که فردی به نام لیام می‌خواهد با او صحبت کند، شای گمان می‌کرد که یکی از مدیران اجرایی خودش دارد با او شوخی می‌کند. اما قبل از اینکه تلفن را بردارد، پیش شماره ۶۱۹ را دید و با خود فکر کرد که شاید دقیقا رقیبش در سن دیگو پشت خط است. نفس عمیقی کشید، دل را به دریا زد و گفت: «بفرمایید!»

«سلام شای، لیام الکوت هستم.»

شای فوراً متوجه شد که این شوخی نبود. با اینکه حتی از صدای او خوشش نمی‌آمد، تا حدی آرام شد. بنابراین، تصمیم گرفت که خیلی خوب رفتار کند.

«خب، چه کاری می‌تونم برات بکنم، لیام؟»

«اولاً، می‌خوام از اینکه نتونستم تابستون گذشته برای تبریک ترفیعت، به تو سر بزنم عذرخواهی کنم. انگار تنبل شدم.»

شای اصلاً نمی‌توانست بپذیرد که این مرد راست می‌گوید. اما نمی‌خواست ادامه دهد. «بیخیال! هر کسی ندونه چقدر سر تو شلوغه، من که میدونم. باور کن.»

«فکر می‌کنم همین‌طور. به‌هرحال، با تو تماس گرفتم چون امی، کارمند لایت‌هاوس، گفت که تو باهاش تماس گرفتی و در مورد کار صحبت کردی.»

شای انتظار داشت لیام به جای حرف زدن از توانایی‌های ذهنی و فکری او، وی را به خاطر شکار کردن مشاورش ملامت کند، بنابراین حس کرد بدنش از خجالت خیس عرق شده است. او سعی کرد خونسردی‌اش را حفظ کند. گفت: «آره. اخیراً متوجه شدم که لایت‌هاوس صنعت ما رو می‌شناسه و اگه شما مشکلی نداشته باشین...»

لیام حرف شای را قطع کرد: «البته. متوجهم. من هیچ مشکلی با این موضوع ندارم. امی مشاور خیلی خوبیه و شرکت مشاوره لایت‌هاوس برای ما بسیار سودمند بوده. قطعاً از کار کردن با اون لذت می‌بری.»

شای درحالی‌که تعجب کرده بود، برای حفظ غرورش، موضعش را تغییر داد. «خب، ما در حال مذاکره با شرکت‌های دیگه هم هستیم. هنوز آمادگی نداریم که در این مورد تصمیم قطعی بگیریم.»

لیام ادامه داد: «این تصمیم هوشیارانه‌ایه. در واقع، فکر می‌کنم قبل از اینکه مشاورانی رو استخدام کنی، باید یه کار مهم انجام بدی.»

شای، داشت خودش را برای شنیدن توصیه‌های دلسوزانه آماده می‌کرد. «چه کاری؟»

«بذار بهت بگم که ما چه چیزایی از شرکت لایت‌هاوس یاد گرفتیم، و ببین آیا اون راهکارها برای تو هم مناسبه یا نه»

شای نمی‌دانست چه جوابی بدهد. آیا درست شنیدم؟

قبل از اینکه بتواند چیزی بگوید، لیام ادامه داد: «راستش رو بخوای، من پنجشنبه آینده برای ملاقاتی اونجا می‌يام و آخر هفته رو توی خونه خواهر همسرم در والنات کریک^۱ می‌مونم. چگونه روز جمعه همدیگه رو ببینیم؟»

«من باید برنامه‌ام رو با...»

«من کمی قبل، از دستیار ریتا پرسیدم. ریتا، درسته؟»

«بله»

«اون گفت که تو روز جمعه برنامه‌ای نداری. قرار بود گزینه‌ای رو بررسی کنی که اون هم چند هفته به تعویق افتاد.»

ناگهان شای احساس کرد که ریتا، مشاور شرکت لایت‌هاوس و شخصی دیگر به او خیانت کرده‌اند. سعی کرد شانه خالی کند؛ چراکه آماده پذیرش پیشنهاد انحرافی دشمنش نبود.

بعد از کمی مکث ادامه داد: «اشتباه نکن، لیام! مگه تو ملاحظاتی در مورد در میان گذاشتن رازها با یه رقیب نداری؟»

لیام در حالی که می‌خندید گفت: «رقیب! من فکر نمی‌کنم که ما رقیب هم باشیم. منظورم اینه که اگه این‌طور بود قطعاً نمی‌خواستم که شرکت لایت‌هاوس با تو کار کنه. و ما اصلاً در حال دزدیدن مشتریان هم نیستیم؛ مگر اینکه تو برنامه‌ای برای ورود به صنعت امنیت در سن‌دیگو داشته باشی. پس، به نظر من ما اینجا هیچ تضادی با هم نداریم.»

شای ناامیدانه سعی کرد بهانه‌ای بیاورد.

¹ Walnut Creek

لیام ادامه داد: «می‌خوام بگم که دشمن مشترک ما شرکت آل امریکنه و من ترجیح می‌دم که هیچ اثری از اونا در کالیفرنای شمالی نبینم.» بعد از کمی تامل گفت: «مگر اینکه تو فهمیده باشی که چطور با اونا کنار بیایی!»

اگرچه شای با پذیرش ضعف مخالف بود، اما نمی‌خواست هیچ‌کدام از توصیه‌های احتمالی لیام را از دست بدهد: «نه، ما هنوز در مورد اونا کارهایی داریم که باید انجام بدیم.»

لیام مشتاقانه گفت: «اوکی، این همون جایبه که من شاید بتونم به تو کمک کنم و مطمئنم که تو هم توصیه‌هایی برای من داری.»

شای با اظهار تواضع ساختگی پاسخ داد: «خب، من در مورد اون چیزی نمی‌دونم.» درحالی که فکر می‌کرد نمی‌تواند هیچ دلیل خوبی برای رد کردن پیشنهاد لیام پیدا کند، با نارضایتی گفت: «بسیار خب. جمعه چه ساعتی هم رو ببینیم؟»

وقتی تماس قطع شد، شای فکر می‌کرد که چند روز وقت دارد تا بهانه‌ای بیابد تا آخر هفته از شهر خارج شود.

بی‌دفاع

وقتی روز ملاقات نزدیک شد، شای فهمید که راه فراری ندارد. البته این بدین معنا نبود که او به اندازه‌ای باهوش نبود که بتواند بهانه قابل باوری بیاورد. مشتریان زیادی در میان کسب‌وکارهای کوچک داشت که می‌توانست ملاقاتی را با آنها در برنامه‌اش بگنجاند. مشکل این نبود. مسئله اصلی این بود که او می‌بایست بین دو گزینه‌ای که تهدیدی برای غرورش بودند، یکی را انتخاب کند.

از یک طرف، کنسل کردن این ملاقات باعث می‌شد او بتواند از احساس حقارت در برابر سخنرانی کسی که از او متنفر است، رهایی یابد. از سوی دیگر، از دست دادن توصیه‌های شرکتی که موفق‌تر بود و باعث به دست آوردن سهم بیشتری از بازار

نسبت به شرکت آل امریکن آلارم می‌شد، او را در مقابل هیئت مدیره شرکت بحالت زده می‌کرد و احتمالاً باعث نابودی و اخراجش می‌شد. به نظرش رسید که بیکار شدن بدتر از احساس حقارت در برابر لیام است، و تصمیم گرفت برای آموختن راهکارهای مقابله با رقیب مشترکشان، به ملاقات دشمنش برود.

اما وقتی روز جمعه از خواب بیدار شد، در حالی که هنوز در تخت خواب بود و به سقف خیره شده بود، از خودش پرسید که آیا تصمیم درستی گرفته است.

رویش را به سمت همسرش، دنی، کرد که تازه از خواب بیدار شده بود و سوال عجیبی از او پرسید: «کار مهمی داری که بخوای من برات انجامش بدم تا [به اون بهانه] نرم سر کار؟»

دنی خندید و گفت: «حتماً امروز جلسات زیادی داری.»

شای درحالی که نمی‌دانست آیا می‌تواند نزد همسرش به احساس ضعفش اعتراف کند یا نه، پاسخ داد: «ای کاش...»
«خب مشکل چیه؟»

«اوه، دارم دیوونه می‌شم. باید زمان زیادی رو با کسی بگذرونم که خوشم نمی‌یاد ازش.»

همسرش پرسید: «براندون؟»

«نه»

- «ماریسا؟»

شای از تخت بیرون آمد و گفت: «از اعضای شرکت نیست»

دنی که گیج شده بود پرسید: «پس کیه؟»

شای وقتی داشت به سمت حمام می‌رفت پاسخ داد: «اوه، نمی‌دونم.»

- «یعنی چه که نمی‌دونی؟ اون کیه؟»

«اسمش لیام الکوت هست.»

دنی طوری که همسرش صدایش را بشنود داد زد: «منظورت همون مدیرعامل اهل سن‌دیگو است که ازش متنفری؟»

شای باز به اتاق خواب برگشت و گفت: «تا این حد دربارش بد گفتم؟»

- «شوخی می‌کنی؟ لیام الکوت یک الاغ پرروئه. اون فکر می‌کنه نعمتیه که خدا به کسب‌وکار داده و بیشتر از بقیه کسب‌وکار رو می‌شناسه. لهجه لیام اون قدر تصنعیه که...»

شای حرف همسرش را قطع کرد و گفت: «بله، فهمیدم. فکر می‌کنم دربارش حرفای خیلی بدی زدم.»

دنی از تخت بیرون آمد و در حالی که تخت را مرتب می‌کرد گفت: «پس چرا می‌خوای به دیدنش بری؟»

«نمی‌دونم. عجیبه. اون به من پیشنهاد داده که توی برخی چیزا می‌تونه بهم کمک کنه.»

- «به تو پیشنهاد داد که توی مرتب کردن تخت بهت کمک کنه؟»

شای که گیج شده بود پرسید: «چی؟»

همسرش به تخت و جایی که خوابیده بود، اشاره کرد که مرتب نشده بود.

«وای، ببخشید.» پتو و ملحفه‌اش را مرتب کرد.

دنی ادامه داد: «این ملاقات درباره چیه؟»

شای نمی‌خواست همه موضوع را برای همسرش بازگو کند. «اون می‌خواد به من کمک کنه تا بفهمم چطور با شرکت آل امریکن بهتر رقابت کنم.»

- «اینکه خوبه. نه؟»

«اگه یکی دیگه جای اون بود...» شای جمله‌اش را کامل نکرد.

- «خب، تو باید یه نفس عمیق بکشی، بالغانه رفتار کنی و قبول کنی که شاید اون چیزایی می‌دونه که تو نمی‌دونی.» شای در حال به خاطر سپردن توصیه‌های همسرش بود که او بعد از کمی مکث گفت: «و حتی اگه یه الاغ پرروئه، ازش بابت وقتی که برات گذاشته ممنون باش و بزرگی کن.»

شای از مرتب کردن تخت دست کشید و با لبخند گفت: «می‌دونی؟ یادم نمی‌یاد نظرت رو پرسیده باشم.»

دنی درحالی‌که که بالش را به سمت او پرت می‌کرد با لهجه بریتانیایی گفت: «متاسفم. داشتم یک الاغ پررو می‌شدم؟»

حمله

وقتی شای وارد دفترش می‌شد، لیام را در حالی تصور کرد که پشت میزش نشسته است و پایش را روی میز جلویش گذاشته و سیگار می‌کشد.

«خب، مردبزرگ. بذار بهت بگم که چطور کسب‌وکار رو اداره کنی.»

نه، این تصور درست نبود. لیام همان موقع در لابی ساختمان نشسته بود و منتظر او بود.

لیام به محض اینکه ایستاد با اشتیاقی بیشتر از شای برای این ملاقات در صبح زود گفت: «صبح بخیر شای!»

شای، همه انرژی‌اش را جمع کرد تا با مهربانی پاسخ دهد. «از دیدنت بسیار خوشحالم، لیام. خیلی ممنونم که این ملاقات رو ترتیب دادی.»

- «هی، این دیدار فرصت خوبیه تا از وقت گذرونی با خانواده همسرمن نجات پیدا کنم!»

شای مثل بازیگران سریال‌های کمدی بی‌کیفیت، کاملاً تصنعی خندید.

درحالی که هر دو به سمت دفتر شای می‌رفتند با هم حرف می‌زدند و قبل از رسیدن، از آشپزخانه قهوه گرفتند.

وقتی به دفتر مجهز مدیرعامل که نمایی از آکاتراز داشت رسیدند، روی کاناپه‌ای نشستند و شای شروع به حرف زدن کرد.

«خب، از کجا شروع کنیم؟»

لیام برای یک جواب آماده بود. «خب، چرا به من نمی‌گی که چرا به شرکت لایت‌هاوس زنگ زدی؟ ازشون چی می‌خواستی؟»

در حالی که با خودش فکر می‌کرد که آیا این یک تهمت است، دوباره احساس شرم کرد. به نظر می‌رسید که لیام می‌توانست ذهنش را بخواند.

لیام دستانش را به منظور عذرخواهی بالا برد و گفت: «اوه، من اهدافت رو زیر سوال نمی‌برم. به هیچ وجه. فقط دارم فکر می‌کنم چه چیزی باعث شد که کمک بخوای؟»

شای درحالی که از توضیح او کمی آرام شده بود، با خود اندیشید که آیا لیام می‌توانست تا حدی که او فرض می‌کرده، پررو نباشد؟ و احساس کرد که می‌تواند کمی راحت‌تر حرف بزند.

«خب، فکر می‌کنم ما از همه ظرفیت‌هامون به خوبی استفاده نمی‌کنیم.» پیش خودش فکر کرد که بسیارخب، این حرف زیاد بد نبود.

لیام یک یا دو کلمه را در دفتری که با خود آورده بود نوشت و سپس پاسخ داد. «آیا این ظرفیت‌ها بیشتر مربوط به شرکت آل امریکن نیست؟»

شای بی درنگ پذیرفت و گفت: «خب، این هم دقیقا بخشی از موضوعه. اما فکر می‌کنم چیز دیگه‌ای هم هست. فقط نمی‌دونم اون چیه.»

لیام با لبخندی بزرگ به شای نگاه کرد و چیزی گفت که شای هم احساس غرور و هم احساس حماقت کرد: «اوه، موضوع داره جالب میشه.»
در آن لحظه شای فکر کرد که اشتباه بزرگی کرده است.

تسلیم

لیام متوجه شد که نگاه شای تغییر کرده و نگران به نظر می‌رسد. «امیدوام بی‌ادبی نکرده باشم.»

شای به دروغ گفت: «نه، اصلا.»

لیام خندید و از خصوصیات خودش گفت: «همسر می‌گه وقتی هیجان زده می‌شم مثل یه احمق به نظر می‌رسم، مخصوصا با این لهجه بریتانیایی. موضوع فقط اینکه که من عاشق چالش‌های مدیریتی هستم؛ اما به ندرت شانس وقت‌گذرونی با مدیرعامل‌های دیگه رو پیدا می‌کنم. و مطمئن نبودم که تو با رک بودن من راحتی یا نه.»

شای با لحنی نسبتا کنایی گفت: «من هم راحت نبودم»

هر دو خندیدند. شای درست زمانی که داشت می‌فهمید که حتی تنفر از لیام سخت است، احساس کرد که انگار کنترلی بر گفت‌وگویشان ندارد.

لیام پرسید: «بسیار خب، اعداد و ارقامتون چه جوریه؟»

انگار شای با این پرسش درباره اطلاعات واقعی‌اش، متعجب شده بود.

لیام درحالی که متوجه سکوت دوست جدیدش شده بود، برای اطمینان دادن به او گفت: «اگه بخوای با کمال میل توافق عدم افشای اطلاعاتتون رو امضا می‌کنم.» شای سر و دستش را به نشانه انکار تکان داد و با حالت چهره‌اش گفت /حماق نباش.

لیام گفت: «خوبه، اگه بخوایم به هم کمک کنیم باید کاملا رک حرف بزنیم.» حدود نیم ساعت، لیام اصول پیشرفته عملکرد مالی‌اش را توضیح داد، و شای با جواب‌های کلی پاسخش را می‌داد و گاهی آمار و ارقام واقعی را به کار می‌برد. در بعضی از ابعاد کسب‌وکار، هر دو شرکت تقریباً شبیه هم بودند. اما در موارد بسیاری، دل‌مار به اندازه چند سال نوری جلوتر بود. شای، درحالی که امیدوار بود لیام متوجه نشود، سعی کرد تعجبش را از تفاوت بین نتایج شرکت‌ها پنهان کند. متاسفانه لیام متوجه شد. درحالی که با نگرانی به شای نگاه می‌کرد گفت: «اینجا چه خبره دوست من؟»

گرچه شای آرام به نظر می‌رسید، ولی ناامیدانه به دنبال بهانه‌ای قابل قبول برای توجیه ضعفش می‌گشت. «خب، بازار منطقه ما با بازار جنوب کمی متفاوت.» گویی لیام قانع نشده بود، به همین دلیل شای توضیح داد که «حقوق‌ها بالاتره. مالیات محلی و هزینه‌ها بیشتره.»

لیام به او گوش می‌کرد و سرش را به نشانه همدلی و درک او تکان می‌داد. در حالی که آرام سرش را تکان می‌داد، نفسی کشید و در نهایت پاسخ داد: «شای، لطفا اشتباه برداشت نکن. ولی چیزهایی که گفتم تنها بخش کوچکی از تفاوت عملکرد بین شرکت‌های ما رو شامل میشه.»

در صورت شای نه اثری از مخالفت بود نه موافقت. هیچ.

لیام ادامه داد: «منظورم اینه که اگه اشتباه نشنیده باشم، انگار تعداد کارمندات بیشتر از درآمدته. حجم گردش مالی تو، هم در میان مشتریان و هم کارکنان، به صورت قابل توجهی بیشتر از ماست. و تو به واقع در بازاریابی بیشتر از ما خرج می‌کنی.» کمی مکث کرد و گفت: «چیزی رو جا انداختم؟»

شای شانه‌هایش را بالا انداخت. «خب، حداقل مدیر شرکت ما یه احمق پرمدعا نیست.» البته شای این جمله را به زبان نیاورد. با اینکه حرف منصفانه‌ای نبود ولی دلش می‌خواست آن را بگوید.

شای اعتراف کرد که: «من نمی‌خوام بهت دروغ بگم. شنیدن این حرف‌ها برام راحت نیست.»

هر دو مدیر، پنج ثانیه طولانی را در سکوتی ناخوشایند گذراندند.

نهایتاً، شای شجاعت کافی را به خرج داد و پرسید: «خب، فکر می‌کنی کجای کارمون...» بعد از مکثی برای پیدا کردن کلمه‌ای مناسب، «می‌لنگه؟ اگه این‌طوره، می‌خوام بدونم ایراد کارمون چیه؟»

لیام شانه‌هایش را بالا انداخت و گفت: «نمی‌دونم، ولی خیلی خوشحال می‌شم اگه بتونم بهت کمک کنم که خودت اون رو بفهمی.»

شای نمی‌دانست چه بگوید. لیام ادامه داد: «چرا نگم که از امی و بقیه مشاوران لایت‌هاوس چی یاد گرفتم؟»

شای نفس عمیقی کشید و با خود فکر کرد: بالغانه رفتار کن!

رک و راست

لیام به سمت وایت بورد دفتر شای رفت، مائیک سیاه را برداشت و گفت: «هر چیزی که امی و مشاوران لایت‌هاوس بر اون تمرکز کردن، از من شروع شد.» او با حروف بزرگ روی تخته نوشت مدیرعامل (CEO)!

او مثل یک استاد دانشگاه به سمت شای برگشت: «اما با تغییر کلمه اجرایی (executive) به اجرا کردن (executing)، این عنوان رو به شکل دیگه‌ای تعریف کردن.» او کلمه جدید را در کنار کلمه قبلی نوشت.

لیام متوجه شد که حتی وقتی پشتش به شای است. شای چشمانش را از او برنمی‌دارد.

لیام به توضیحاتش ادامه داد: «می‌دونم به چی فکر می‌کنی. مسخره به نظر می‌رسه. مهمه. اونا یک کلمه رو تغییر دادن.»

به نظر می‌رسید شای از اینکه لیام بدبینی‌اش را با او درمیان گذاشته بود، احساس خوبی داشت.

«اما سپس فهمیدم که اگه از دید دستوری بهش نگاه کنی، این تغییر واقعا مهمه.» لیام دوباره به کلمات نوشته شده روی تخته رو کرد: «اجرایی اسمه و اجرا کردن فعل.»

شای گفت: «از نظر دستوری، این کلمه، یه صفت فاعلیه.» و با خجالت ادامه داد: «رشته من زبان انگلیسی بود.»

لیام او را دست انداخته بود. «خوبه خوبه! من تو انگلستان بزرگ شدم و باعث ننگ منه که یه امریکایی بخواد در مورد زبانم برام سخنرانی کنه.»

این بار هر دو صادقانه خندیدند.

لیام ادامه داد: «نکته اینجاست که این کلمه بیانگر به فعالیت‌هاست. به رهبر به جای اینکه یک مدیر اجرایی صرف باشه، مشغول اجرا کردن و عمل کرده.»

شای گفت: «تو اونجا از اسم مصدرش استفاده کردی.»

لیام خندید و گفت: «هرچی»

شای به اعتراض گفت: «اما واقعا امیدوارم چیزهای بیشتری هم وجود داشته باشه و فقط این کلمه نباشه.»

ناگهان لیام شگفت‌زده شد: «این دقیقا همون چیزیه که به اونا گفتم.»

لیام سر جایش نشست و این‌گونه ادامه داد: «اونا این‌جوری به من توضیح دادن. ببین، اگه از مدیران عامل بررسی که مهم‌ترین فعالیت‌های روزانه اونا چیه و چه کارهایی رو واقعا انجام می‌دن، تقریبا به ۳۵ پاسخ مختلف می‌رسی.»

شای شانه‌هایش را بالا انداخت و گفت: «خب، هرکسی مهارت‌ها و علائق متفاوتی داره. پس طبیعیه که به جوابای مختلفی برسی. درسته؟»

لیام فوراً پاسخ داد: «نه، اصلا منطقی نیست.»

شای به خاطر مخالفت لیام کمی اخم‌هایش را در هم کشید.

لیام توضیح داد: «خب، من فرض می‌کنم کاری که مدیران انجام میدن درست و به‌جاست. اما در مورد چیزی که شرکتشون نیاز داره، کارشون با عقل جور در نیما.»

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر به سایت نشر نوین (لینک زیر) مراجعه کنید:

[کتاب انگیزه در سایت نشر نوین](#)