

احساس تعلق در محیط کار

کلید مدیریت تغییر نوین

تألیف

ریچارد اکسلرود

ترجمه

دکتر سعید طباطبایی برزکی



فهرست

دیباجه: ابزارهای ایجاد احساس تعلق.....	۱۳
پیش‌گفتار.....	۱۹
مقدمه: احساس تعلق، تفاوت را رقم می‌زند.....	۲۵
فصل ۱: چرا مدیریت تغییر، نیاز به تغییر دارد.....	۳۳
فصل ۲: احساس تعلق، مدیریت تغییر نوین است.....	۴۲
فصل ۳: شش افسانه مدیریت تغییر.....	۵۱
فصل ۴: رهبری بر اساس احساس تعلق.....	۵۷
فصل ۵: مکالمات رهبری که احساس تعلق را پرورش می‌دهند.....	۶۷
فصل ۶: گسترش دایره درگیر شدن افراد.....	۷۷
فصل ۷: افراد را با یکدیگر ارتباط و پیوند دهید.....	۹۱
فصل ۸: ایجاد جوامعی برای اقدام و عمل.....	۱۰۳
فصل ۹: ارتقای انصاف.....	۱۱۷
فصل ۱۰: هنگامی که احساس تعلق از هم گسسته می‌شود.....	۱۲۸
فصل ۱۱: کار را با احساس تعلق ذاتی طراحی کنید.....	۱۴۳
فصل ۱۲: چگونه از جایی که هستید، شروع کنید.....	۱۵۱
مرور فصول.....	۱۶۵

۱۷۵	منابع
۱۸۱	آثار ذکر شده
۱۸۵	قدردانی
۱۸۹	در مورد گروه اکسلرود
۱۹۱	در مورد نویسنده
۱۹۳	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی
۱۹۵	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی

دیباجه

ابزارهای ایجاد احساس تعلق^۱

ما انرژی زیادی برای تغییر سازمان‌های مان صرف می‌کنیم و این امر همیشه مشکل‌تر و طولانی‌تر از چیزی است که تصور می‌کنیم. برخی از این موارد به ماهیت تغییر و تردید کلی انسان برای دست کشیدن از یک امر آشنا، هرچند در حال حاضر دردناک، در جهت یک مورد ناآشنا، هرچند امکان‌پذیر در آینده، برمی‌گردد. با وجود این، بیشتر مقاومت برای تغییر، متأثر از نوع تلاشی است که برای تغییر انجام می‌دهیم. اغلب من فکر می‌کنم که افراد آن‌قدر در برابر تغییر، که همیشه اتفاق می‌افتد، مقاوم نیستند بلکه در برابر تحمیل، وادار شدن و اجبار عصر جدید مقاوم هستیم.

متداول‌ترین شیوه‌ای که ما برای تغییر سازمان‌ها استفاده می‌کنیم، عبارت است از: رهبری قدرتمند، چشم‌انداز روشن، جذب، پاداش‌ها و رویدادهای آموزشی طراحی شده برای انتقال پیام جدید. رهبران و متخصصان آنان، دور هم جمع می‌شوند تا راهبردهایی را طراحی کنند که کارکنان، مشتریان و اهداف جهانی تغییر یعنی ذی‌نفعان «همسو شوند». کسانی که برنامه‌ریزی تغییر را انجام می‌دهند تا حدی فکر می‌کنند که خودشان در قایق هستند و دیگران در آب. هنگامی که افراد از نیاز به تغییر صحبت می‌کنند معمولاً فکر می‌کنند که شخصی دیگر نیاز به تغییر دارد.

این ذهنیت که روش‌های مدیریت تغییر مدرن را هدایت می‌کند شامل بسیاری از جلسات، بسیاری از ارائه‌ها، بحث‌های بی‌پایان از سکوه‌های سوزان، بسیاری از برنامه‌های بهبود فرایند و مجموعه‌ای از حرکت‌های رهبری محور اساسی است و هنگامی که فرایند تغییر خیلی کند است، پاسخ متداول، مضاعف نمودن تلاش‌های مان و حرکت سریع‌تر است. گویی با بالا بردن سرعت، مشکل اشتباه بودن مسیر حل می‌شود. از برخی جهات این کار می‌تواند مفید باشد برای اینکه ما می‌توانیم سریع‌تر به مقصدی اشتباه برسیم.

جایگزین تغییر رهبر محور و جلسات رهبر محور برگزاشده برای راهبری تغییر، عبارت است از: بررسی امکان احساس تعلق، ارتباط و دموکراسی به منزله روش‌شناسی که ما را به مکانی درست خواهد رساند. یعنی همان چیزی که این کتاب پیرامون آن است یعنی ابزارها و راهبردهای احساس تعلق، شیوه‌های نوآورانه برای بسیج نیروی انسانی در خدمت مؤسسه و جامعه.

بی‌نظیر بودن این کتاب در عینی بودن و ارزش‌های دموکراتیک دوست‌داشتنی آن است. این اثر کتابی خاص و خلاقانه دربارهٔ طراحی و مهندسی این است که چگونه افراد را دور هم جمع کنیم، نه برای رقص یا معاشرت بلکه برای انجام دادن کاری. اگر شما مشاهده کرده‌اید که یک تغییر یا تلاش یادگیری رخ می‌دهد، چرخش ذهن‌ها را مشاهده نخواهید کرد؛ آنچه مشاهده می‌کنید افرادی هستند که با یکدیگر ملاقات می‌کنند. ما نیاز به راهبردی منطقی، چشم‌اندازی روشن و اطلاعاتی خوب داریم که وقتی در مورد آنها صحبت می‌کنیم، به کار بیایند. بنابراین اگر شما به اینکه چگونه تغییر و یادگیری واقعاً رخ می‌دهد علاقه‌مند هستید، در نهایت به طراحی جلسات می‌رسید. چه کسی باید در اتاق باشد، چگونه ما باید با آنها بنشینیم و آنها را گروه‌بندی کنیم، مکالمه‌ای که افراد باید داشته باشند، چیست؟

شیوه‌ای که ما افراد را گرد هم می‌آوریم دغدغهٔ اصلی می‌شود برای اینکه چگونه تغییر رخ می‌دهد. ما در فرهنگی زندگی می‌کنیم که باور دارد شیوهٔ طراحی یک جلسه برای کسب حمایت ایده‌های جدید، پیشنهاد برنامهٔ مؤثر، ارائهٔ خوب و متعهد کردن افراد است. در واقع نوعی راهبرد فروش است. اگر به شیوه‌ای که ما در سازمان‌ها و جوامع در سراسر کشور جلسه داریم، نگاه کنید تعداد زیادی ارائه‌کننده، تعداد زیادی تریبون و تعداد زیادی از شنوندگان منفعل را می‌بینید. این منعکس‌کنندهٔ ساده‌لوحی ما در چگونگی گرد هم آوردن افراد است.

همچنین هنگامی که ما به دنبال شیوه‌های جدید سازمان‌دهی یک گردهمایی هستیم، این کار را به تسهیل‌گران و متخصصان فرایند واگذار می‌کنیم. خیلی اوقات فکر می‌کنیم این دغدغهٔ شخص دیگری است که باید نگران افراد یک جمع باشد در حالی که این وظیفهٔ مدیر است که باید به چیزی که می‌خواهیم به یکدیگر ارائه دهیم، توجه کند. ما به گونه‌ای اقدام می‌کنیم که انگار «فرایند» و «محتوا» به نوعی مقولاتی جدا از هم و اغلب با همدیگر متفاوت هستند. حتی در آن صورت اگر شما به سادگی مقدار زمان اختصاص داده شده به محتوا و فرایند را در هر برنامه‌ریزی و فعالیت راهبرد بسنجید، «محتوا» برندهٔ بلامنازع است. هر زمانی که دو یا دویست نفر جلسه دارند، یک فرایند گروهی خوب نیاز است و تنش بین فرایند و محتوا تنگنایی احمقانه است. نیازی نیست بین این دو انتخاب کنید بلکه هر دو اساسی است؛ آنها بدون یکدیگر ناکام می‌مانند.

موقع مناسبی است برای کتابی در مورد اینکه چگونه افراد را به شیوه‌ای گرد هم آوریم که یک راهبرد تغییر را مبتنی بر مشارکت خالصانه و تعامل انسانی، تعریف نماید و ما به کتابی نیاز داریم که برای متخصصان نوشته نشده باشد بلکه برای مدیران و کارکنانی نوشته شده باشد که نیاز به فرایند گروهی مناسبی دارند و هنوز به آن به منزلهٔ فعالیت اصلی‌شان فکر نکرده‌اند. اینکه چگونه ما کارها را به شکلی موفقیت‌آمیز با هم شروع کنیم که در اینجا عنوان احساس تعلق به آن داده شده، تکلیف همگانی است؛ هر زمانی که ما جلسه داریم و خرد متعارف در مورد اینکه چگونه یک جلسه مدیریت شود، یک نیاز جدی امروزی است.

بسیاری از ایده‌های قراردادی ما در مورد اجتماعات ریشه در باورهای هنری مارتین رابرت و قوانین وی دارد. رابرت مهندس نظامی جنگ جهانی بود که از فقدان بهره‌وری در کار اجتماعی بعد از جنگ، سرخورده شده بود و جزوه‌ای منتشر کرد در مورد اینکه چگونه کارها را در جلسات می‌توان انجام داد. این جزوه تا آغاز قرن مورد بی‌توجهی قرار گرفت، تا زمانی که یک انتشارات آن را در دست گرفت و به شکل گسترده‌ای توزیع کرد. اکنون قوانین نظم رابرت و موارد مرتبط با آن به هر اتاق کنفرانس و سالن اجتماعاتی هجوم می‌برد. هیچ راه گریزی نیست.

سهم قوانین رابرت در اهمیتی است که این کتاب به پرسش فرایند گروهی می‌دهد. نقطه ضعف این قوانین، راه حلی اساساً قانونی است که برای جلسات پیشنهاد می‌شود و شیوه‌ای که آنها را ارتقا می‌دهد این تفکر است که کنترل و پیش‌بینی‌پذیری، کلیدهای موفقیت هستند. با اینکه در اکثر موقعیت‌های کاری ما از این قوانین به طور آشکار پیروی نمی‌کنیم این باور که جلسات باید برای کارایی مهندسی شده باشند، همچنان همراه بسیاری از ما است. ما این تصویر را داریم که یک جلسه خوب، جلسه‌ای است که ارائه شفاف و پاورپوینتی دارد، چیزها به سرعت مطرح می‌شود، تعارض حداقل است و زمان‌مان را با احساسات هدر نمی‌دهیم. این مورد، مدلی صنعتی از ارتباطات است.

ما نیاز داریم این ستایش از کارایی را اصلاح کنیم. محیط‌های کار و جوامع، سیستم‌های انسانی هستند. سیستم‌های انسانی مستلزم شکیبایی هستند؛ آنها با تعارض رشد می‌کند و هنگامی موفق می‌شوند که احساسات با هدف پیوند می‌یابند. جلسات معنای عمیق‌تری از صرفاً پوشش دادن محتوا و تصمیم گرفتن در مورد چیزی، دارند. جلسات مکان‌های مهمی هستند که تعهدات و ارتباطات، انتخاب یا رد می‌شوند. هر تلاش برای تغییر، جلساتی را در برخی نقاط اولیه می‌طلبد تا تغییر را به سمت جلو حرکت بدهد و اغلب چنین تجربه‌ای است که ما داریم که جلسه مربوطه بر اینکه ما تصمیم به تعهد به تغییر بگیریم یا اینکه مسائل مطرح شده فقط حرف و شعار است، تأثیر می‌گذارد.

آنچه از هشیاری بسیاری از مدیران حذف شده است این واقعیت است که ساختار اجتماعی اینکه ما چگونه با هم دست‌به‌کار می‌شویم، تعیین‌کننده پیامد واقعی و انسانی این رویداد است. شما نمی‌توانید یک کنترل بالا و جلساتی رهبرمحور داشته باشید تا درگیر شدن بالا در کار و تلاش برای تغییر با سطح تعهد بالا را به دیگران معرفی نمایید. روش‌های کارا و با کنترل بالا برای دور هم جمع شدن، نمادی از قانون رابرت و «مهارت‌های ارائه خوب»، فرصت ایجاد ارتباطات را هم بین کارکنان و رهبران‌شان و هم بین خود کارکنان، قربانی می‌کند. اگر شما می‌خواهید از تغییر، حمایت شود حتی پذیرفته شود، کمتر بر کاریزما، پاداش‌ها و انگیزه‌بخش‌ها تمرکز کنید و بیشتر بر مکالمات صادقانه، مشارکت بالا در کار و ارتباطات قوی و با سطح اعتماد بالا متمرکز باشید.

همچنین یک جلسه مهم‌تر و فراتر از عنوان و محتوایی است که برای آن، فراخوان داده می‌شود. این شباهت زیادی به معنای وقت شامی دارد که مربوط به تجربه ما از خانواده است (در مورد

فرصت‌هایی که ما با همدیگر غذا می‌خوریم). زمانی که ما همه دور میز شام کنار هم می‌نشینیم، به حسی از کل بودن دست می‌بایم. این لحظه‌ای است که به ما یادآور می‌شود که ما بخشی از چیزی بزرگ‌تر هستیم. هنگامی که تنها هستیم، از نظر عقلانی می‌دانیم که بخشی از چیزی بزرگ‌تر هستیم اما آن یک فکر است نه یک تجربه. در میز شام ما به یک تصویر عینی و عمیق می‌رسیم از اینکه این مکان شبیه چیست و چگونه کار می‌کند. چه این وعده غذایی به مکالمه‌ای گرم یا یک نبرد غذایی تبدیل شود ما همچنان این تصویر را داریم. پویایی‌های خانواده و فرهنگ در این لحظات قابل مشاهده می‌شود و اگر همه با هم نباشیم تبدیل به معیاری از روش‌های انزوا و جدایی می‌شود. در مورد فرهنگ سازمانی نیز این چنین است. هنگامی که گروه‌های افراد در اتاق یکسانی دور هم جمع می‌شوند، این امر قابل مشاهده و نسبت به تأثیر گشوده است. این مهم نیست که آیا ما دور هم جمع شدیم تا اطلاعات بگیریم، چیزی یاد بگیریم یا تلاش کنیم در مورد چیزی تصمیم بگیریم. ساختار، سرزندگی، دلمردگی، نجواها یا فریادهای جلسات به ما می‌آموزد و ما را بیشتر در مورد فرهنگ محیط کارمان ترغیب می‌کند تا تمام سخنرانی‌هایی که در مورد ارزش‌های بنیادین است و فرهنگ جدیدی که ما داریم برای آن تلاش می‌کنیم.

این چرایی اهمیت جلسات است. تجربه جلسات حامل پیامی از فرهنگ است و مهم‌ترین مورد این است که کیفیت این تجربه تعیین می‌کند آیا افراد با خوشبینی و میلی خالصانه برای رقم زدن چیزی جلسه را ترک می‌کنند یا نه. حتی استفاده از اصطلاح «جلسه» اهمیت این را که ما چه زمانی و چگونه گرد هم آییم، کم‌رنگ می‌سازد. آنچه ما «جلسه» می‌نامیم گذرگاه‌های فرهنگی مهمی هستند که در هریک از آنها فرصتی ایجاد می‌شود برای پیوند و نوعی احساس تعلق که این کتاب پیرامون آن است.

بنابراین درست است که احساس تعلق را با تغییر همسان بدانیم. هر زمان ما برای شروع کاری دور هم جمع می‌شویم، چه یک کنفرانس چه یک جلسه آموزش، یک استماع عمومی یا یک جلسه گروهی بزرگ از کارکنان، فرصتی برای ایجاد فرهنگ پذیرندگی، ارتباط و اعتماد در رهبری وجود دارد. اگر این گردهمایی‌ها به گونه‌ای انجام شود که خوش‌بینی افراد و اعتماد به محیط‌شان را فراخواند، بنابراین هر چیزی هم که محتوای جلسه باشد شرکت‌کنندگان، جلسه را متعهدتر ترک خواهند کرد و تمایل به سرمایه‌گذاری خواهند داشت نسبت به هنگامی که وارد جلسه شده‌اند.

بنابراین اگر شما برای تغییر جهت دادن یک فرهنگ یا تغییر جهت سازمان در تلاش هستید روش‌های ایجاد احساس تعلق شما، وسیله‌ای خواهد بود برای اینکه این اتفاق بیفتد. به همین دلیل است که این کتاب اهمیت دارد.

این کتاب به عنوان انعکاسی از کارهای دیک و امیلی در طول بیست سال اخیر، ویژگی‌های خاصی را پیشنهاد می‌کند از اینکه چگونه راهبردهای احساس تعلق، کار می‌کنند. اگر ما مدتی طولانی به راهبردهای دستوری و رهبرمحور چسبیده‌ایم به خاطر این است که نمی‌دانستیم جایگزین چیست و چگونه اعمال می‌شود، بنابراین این سؤالات در این کتاب پاسخ داده می‌شود. بعد از اینکه

شما این کتاب را بخوانید دیگر بهانه‌ای نخواهید داشت که ما تغییر دستوری و رهبرم‌حور را حفظ کردیم زیرا چیز دیگری را نمی‌دانستیم. اگر واقعاً اعتقاد داشته باشید به جای احساس تعلق، به رانه‌های قوی‌تری برای رسیدن به مقصد نیاز است، بنابراین بهتر است کتاب را نخوانید. بهتر است آدم متهم به ندانستن شود تا غفلت.

بدون توجه به فلسفه تغییرتان، این کتاب را بخوانید و از آن لذت ببرید. این اظهار نظری بسیار وسیع‌تر است از اینکه به سادگی ما چگونه افراد را گرد هم جمع کنیم. این کتاب احساس تعلق را به عنوان سنگ بنایی برای آینده‌مان جای می‌دهد و به هر مدیر و کارمندی مهارت‌ها و مفاهیمی را می‌دهد که تاکنون در اختیار تسهیل‌گران و مشاوران بوده است. کتاب مقدس می‌تواند اکنون توسط مردان و زنان معمولی خوانده شود و با این هدف، بسیار مورد نیاز و به شکلی ظریف، انقلابی است.

پیتر بلاک

پیش‌گفتار

من یک بچه چهارده ساله پر شور و اشتیاق بودم هنگامی که شروع به کار پاره‌وقت در کارخانه ماکت‌های هواپیمای پدرم کردم. هنگامی که یاد گرفتم خط مونتاژ چگونه کار می‌کند، هیجان اولیه من خیلی زود فروکش کرد. قرار دادن چوب‌های بالسا در جعبه‌ها برای ساعت‌های متمادی، واقعاً کار هیجان‌انگیزی نیست. من زمانم را از طریق تعداد دقایق باقی‌مانده به استراحت بعدی‌ام می‌سنجیدم. ساعت بهترین دوست من شده بود. من ساعت ورود و خروج می‌زدم.

همه همکارانم ایده‌هایی داشتند در مورد اینکه چگونه کار آسان‌تر شود. در بیشتر موارد این ایده‌ها در حد گفت‌وگوهای بیهوده‌ای در خط مونتاژ باقی می‌ماند. دلگسستگی رو به رشد بود در حالی که جعبه‌ها یکی بعد از دیگری از خط مونتاژ عبور می‌کردند. از آنجایی که هیچ روزنه‌ای برای ابراز خود نمی‌یافتیم کم‌کم دچار کسالت و بی‌حوصلگی شدیم در حالی که به ساعت نگاه می‌کردیم و منتظر زنگ بودیم تا اعلام کند وقت استراحت بعدی شروع شده است. مطمئناً من می‌توانستم با پدرم در وقت شام یا در هنگام بازگشت به خانه رایزنی کنم اما این خط ارتباطی در اختیار همه نبود.

جورج، سرپرست من، اغلب مرا کنار می‌کشید و نصیحت می‌کرد که چگونه از پس این «پیرمرد» بر بیایم. نصیحت‌های او سر کار و خانه مفید بود. با این حال هنگامی که من ایده‌هایی را به جورج برای بهبود بهره‌وری پیشنهاد می‌کردم، با وجود اینکه پسر رئیس بودم بیشتر پیام او این بود که «دهنتو ببند و کاری رو که بهت گفته شده انجام بده». جورج آدم خوبی بود؛ فقط اعتقاد داشت که چون رئیس است حق هم با او است.

من از کار خط مونتاژ بیرون آمدم و دستیار کارگر دستگاه شدم. آنجا یاد گرفتم که ابزارها را دقیقاً سر جای خودشان بگذارم نه یک سانتی‌متر این طرف نه یک سانتی‌متر آن طرف. من نمی‌دانستم که چرا فرد، کارگر دستگاه، آن‌قدر گیر بود. کار من این بود که هر چیزی را که فرد می‌گوید انجام دهم. چیزی که واقعاً می‌خواستم انجام دهم این بود که یاد بگیرم چگونه ماشین تراش کار می‌کند. در عوض روزهای متمادی فقط کف زمین را تمیز می‌کردم و تمیز می‌کردم و باز تمیز می‌کردم. من دلگسستگی را به شکلی دست اول تجربه کرده بودم.

یادگیری تجارت به من آموخت که چرا احساس تعلق اهمیت دارد

کار در کارخانه پدرم لحظات تعلق‌برانگیزی هم داشت. من کارهایی داشتم که به ساعت ارتباطی

نداشت. این کارها به من مسئولیت‌پذیری می‌داد. آنها مرا برای تفکر به چالش می‌طلبیدند. من بخش حمل و نقل را راه انداختم و پیچیدگی‌های کار با کامیون‌داران و پیک‌ها را یاد گرفتم. ارتباط با یک اپراتور آسانسور باری الکلی را هدایت کردم. در اداره‌ای که ارتباط مستقیم با مشتری داشت، کار کردم و اهمیت محاسبه هزینه‌ها و کنترل موجودی را یاد گرفتم. روی پروژه‌های خاص برای بهبود بازده و بهره‌وری کار کردم. از طریق این تجارب یاد گرفتم هر کسی ایده‌هایی دارد در مورد اینکه چگونه تولید افزایش یابد ضمن اینکه کار آسان‌تر شود.

من رازدار تفکرات پدرم بودم در مورد اینکه چگونه به نیروی کار انگیزه بخشید. امروزه، مردم او را پدرانه با مثبت‌ترین کلمات می‌شناسند. او واقعاً در مورد افرادی که برایش کار می‌کردند دغدغه داشت. اغلب تا دیر وقت سر کار می‌ماند برای اینکه ماشین‌ها برای روز بعد خوب کار کنند. احساس مسئولیت می‌کرد و نمی‌خواست افرادی که برایش کار می‌کردند، به خاطر کار نکردن دستگاه‌ها، درآمد روزانه‌شان را از دست بدهند. تلاش‌های وی برای ایجاد احساس تعلق مکرراً به ثمر نشست. اگر او این کتاب ایجاد احساس تعلق در محیط کار را در دسترس داشت، قطعاً با حرص و ولع آن را می‌بلعید اما این کتاب را نداشت. او بیشترین تلاشی را که می‌توانست انجام دهد، انجام داد اما متأسفانه به اندازه کافی خوب نبود. وقتی کارکنان، اتحادیه تشکیل دادند او عمیقاً جریحه‌دار شد.

پدرم با نیت خوبی تغییرات را آغاز کرد اما آنها موفق نبودند

او سرگشته شده بود در مورد اینکه چرا افراد، تغییراتی را که آغاز کرده بود، نپذیرفتند. در ذهنش، تغییرات او به سود همه بود. دیدن نوشته‌هایی علیه پدرم روی دیوارهای حمام قابل تصور نبود. این مورد باعث شد تا من تشخیص دهم چیزی در این میان اشتباه است. من شروع کردم به مشاهده اینکه چه چیزی مؤثر است و چه چیزی نیست. چشم‌انداز پشت این کتاب این‌گونه شروع به شکل گرفتن کرد.

در دانشکده، جای تعجب نیست که من به عنوان وارث دنیای هواپیمای ماکت، مدیریت صنعتی خواندم. یک روز، در کلاسی در مورد مطالعات زمان و حرکت، استاد به طور مفصل در مورد انگیزش و مشوق‌ها صحبت کرد. او انسان‌ها را به عنوان کالاهای اقتصادی در نظر گرفت. من احساس کردم انگار دارم به حرف‌های کسی از یک سیاره دیگر گوش می‌دهم. می‌دانستم که تفکر او سطحی و ابتدایی بود. این مورد با خلاقیت و نبوغی که روزانه با آن روبه‌رو شده بودم، هماهنگی نداشت. در آن لحظه می‌دانستم راه بهتری برای انگیزش افراد وجود دارد و می‌دانستم که دارد در ذهن من شکل می‌گیرد.

بنابراین کار من این شد که انگیزش در کار را در ارتش در مقام یک ستوان دوم جوان مطالعه کنم. من رویدادی را تجربه کردم که یاد گرفتم رهبری چیزی فراتر از دادن دستورها است. یک روز صبح در جریان آموزش افسری، شخصی که ما به او احترام نمی‌گذاشتیم، هدایت من و تیم من را برعهده گرفت. هنگامی که او به سمت ما آمد غرولند در ردیف‌ها شروع شد. او فریاد زد «از من پیروی کنید».