

با مقدمه بیل گیتس

ساتیا نادلا

به همراه گرگ شاو و جیل تریسی نیکولز

ترجمه کوروش بهرنگ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





نویسنده: ساتیا نادلا، به همراه گرگ شاو و جیل تریسی نیکولز  
مترجم: کوروش بهرنگ

مدیر هنری: مجید زارع  
طراح گرافیک: مهرداد موسوی  
شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۸۴-۱  
نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۳۹۹



ناشر: آریانا قلم  
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲  
تلفن: ۸۸۳۴۹۱۰  
فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

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

سرشناسه: نادلا، ساتیا - Nadella, Satya  
عنوان و نام پدیدآور: از نو: روایتی از تحول و بازشناسی روح مایکروسافت  
نویسندگان: ساتیا نادلا، به همراه گرگ شاو و جیل تریسی نیکولز؛  
با مقدمه بیل گیتس؛ ترجمه کوروش بهرنگ.  
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۹.  
مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص:، مصور، جدول: ۱۲/۰x۲۱ س.م.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۸۴-۱  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

عنوان اصلی: Hit refresh: the quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone  
موضوع: شرکت مایکروسافت/ Microsoft Corporation  
موضوع: فرهنگ سازمانی/ Corporate culture  
موضوع: تحول سازمانی/ Organizational change  
موضوع: نوآوری/ Technological innovations  
شناسه افزوده: بهرنگ، کوروش ۱۳۶۶، مترجم  
رده‌بندی کنگره: HD ۹۶۹۶/۶۳  
رده‌بندی دیویی: ۷۶۱۰-۵۳-۹۲/۳۸  
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۷۶۴۶۷

# از نو



Cancel

روایتی از تحول و بازشناسی روح مایکروسافت

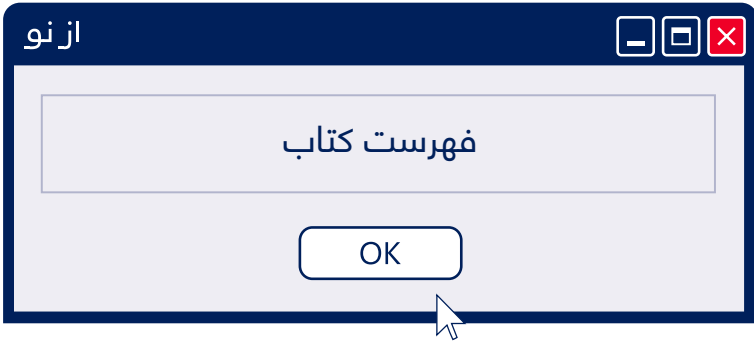
با مقدمهٔ بیل گیتس



ساتیا نادلا

به همراه گرگ شاو و جیل تریسی نیکولز

ترجمهٔ کوروش بهرنگ





سخن ناشر / ۷



مقدمه / به قلم بیل گیتس / ۱۱



از حیدرآباد به ردموند / ۱۵

فصل ۱



یادگیری رهبری / ۵۳

فصل ۲



مأموریت جدید، جنبش جدید / ۸۱

فصل ۳



رنسانس فرهنگی / ۱۱۵

فصل ۴



دوستان یا دوست‌دشمنان؟ / ۱۴۱

فصل ۵



فراتر از ابر / ۱۶۱

فصل ۶



معادله اعتماد / ۱۹۱

فصل ۷



آینده انسان‌ها و ماشین‌ها / ۲۱۵

فصل ۸



اعاده رشد اقتصادی برای همه / ۲۳۳

فصل ۹



پینوشت / ۲۵۷





این کتاب تجربه‌های مدیرعامل یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نرم‌افزاری دنیا یعنی مایکروسافت است، شرکتی که بسیاری از ما شبانه‌روز از محصولاتش استفاده می‌کنیم. ساتیا نادلا در این کتاب از بخش‌های مختلف کسب‌وکار و زندگی‌اش صحبت می‌کند. او در ابتدا سعی می‌کند با لحنی صمیمی که احتمالاً برخاسته از اصالت هندی‌اش است ما را با خود آشنا کند در مورد خانواده‌اش، باورهایش و مسیری که طی کرده است – و سپس مهم‌ترین دغدغه‌هایش را در ارتباط با مدیریت و رهبری شرکتی که سکان هدایتش را در سال ۲۰۱۴ در اختیارش قرار دادند صحبت می‌کند. او از مهم‌ترین دغدغه‌اش یعنی زنده کردن روحیه و ذهنیت مؤسسان شرکت – بیل گیتس و پل آلن – صحبت می‌کند، اینکه چگونه شرکتی با این قدمت را بتواند تازه و پویا نگه دارد. او در این مسیر در هر فصل موضوعی را به‌طور مفصل شرح می‌دهد: از رهبری، فرهنگ سازمانی تا مشارکت‌های کلیدی، ارتباط با ذی‌نفعان، نحوه تعامل با دولت، آینده‌پژوهی و بسیاری از مسائل دیگر. این کتاب سبک بیان خاصی دارد. قرار نیست مطالبش را در قطعات کوچک برای خواننده بیان کند. شما در این کتاب تیتراصلی یا فرعی نمی‌بینید. احتمالاً در هنگام خواندن کتاب احساس می‌کنید که در برنامه یا جمعی پای صحبت‌های نویسنده هستید و او راجع به موضوع مشخصی مانند فرهنگ تمام مطالب، داستان‌ها و تجربیات خود را پشت سرهم بیان می‌کند و خود شما هستید که در

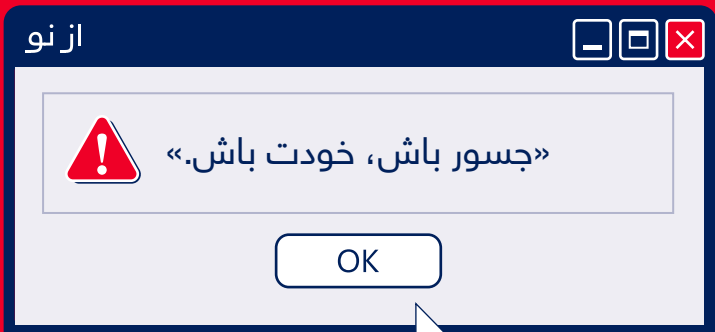


میانه صحبتش باید مکث کنید، بیشتر بیندیشید، مطالب را بخش بندی کنید و به این ترتیب با او همراه شوید. دیگر اینکه، اگر با حوزه فناوری و دنیای میکروسافت چندان آشنا نیستید جای نگرانی نیست چون با کمی صبوری در خواندن کتاب می توانید با بیان و لحن نویسنده همراه شوید، چنان که من نیز همراه شدم. از دیگر ویژگی های کتاب این است که مطالب و تجربه هایی را بیان می کند که به دلیل نزدیکی زمانی به ما برایمان ملموس اند. مطالب این کتاب به مانند خیلی از کتاب های ثبت تجربه مربوط به گذشته دور یا پرونده ای بسته شده نیست؛ بسیاری از اقدامات و تحولاتی که در این سال ها نادلا در میکروسافت انجام داده است نتایجش در سال های اخیر مشخص شده است یا در آینده مشخص می شود و شما در مقام خواننده علاقه مند می توانید روندها را بررسی کنید و منتظر نتایج تصمیمات باشید.

این کتاب در کنار کتاب هایی مانند سختی کارهای سخت و ذهنیت مؤسس و شتاب دهی رهنمودهای خوبی را به مدیران عامل و رهبران کسب و کارها ارائه می کند. امیدوارم در آینده نیز شاهد ثبت تجربه های ارزشمند مدیران پیشرو ایرانی باشیم.

## سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم







## مقدمه / به قلم بیل گیتس

ساتیا نادلا را بیش از بیست سال است که می‌شناسم. اواسط دهه ۹۰ بود که با او آشنا شدم. من مدیرعامل مایکروسافت بودم و او داشت روی نرم افزار سرور ما کار می‌کرد، که تازه گل کرده بود. ما رویکرد درازمدتی برای ساختن کسب و کارمان اتخاذ کردیم که دو مزیت عمده داشت: نخست اینکه یک موتور رشد دیگر در اختیار شرکت می‌گذاشت و دیگر اینکه موجب پرورش بسیاری از رهبران جدیدی می‌شد که امروز مایکروسافت را هدایت می‌کنند، از جمله ساتیا.

بعدها، که او آمد تا تلاش‌های ما را در ساخت یک موتور جست و جودر سطح جهانی هدایت کند، همکاری بسیار نزدیکی داشتم. ما از گوگل عقب افتاده بودیم و تیم جست و جوی اصلی مان تازه دوباره پا گرفته بود. ساتیا بخشی از گروهی بود که آمده بودند تا به اوضاع و احوال رونقی بدهند. او فروتن، آینده‌نگر و عمل‌گرا بود. سؤالات هوشمندانه‌ای در مورد راهبردها مطرح می‌کرد. و با مهندسان سرسخت و وفادار شرکت هم به خوبی کار می‌کرد.

بنابراین برایم شگفت‌آور نبود که همین‌که ساتیا مدیرعامل مایکروسافت شود، بلافاصله اثر خود را در این شرکت به جای بگذارد. همان‌طور که عنوان این کتاب هم نشان می‌دهد، او به‌طور کامل از گذشته نبرید – هنگامی که صفحه‌ مرورگر خود را تازه‌سازی می‌کنید، بخشی از صفحه همانند قبل باقی می‌ماند. اما تحت رهبری ساتیا، مایکروسافت توانسته است از یک رویکرد صرفاً متکی به ویندوز گذر کند.

او انتخاب و اختیار کردن مأموریتی جسورانه برای شرکت را رهبری کرد. او، به قصد ارتباط گرفتن و نزدیک شدن، دائماً در حال گفت و گو با مشتریان، پژوهشگران برتر و مدیران اجرایی است. و مهم تر از همه، او در چندین فناوری کلیدی، مانند هوش مصنوعی و رایانش ابری، دارد تلاش های مخاطره آمیزی می کند که مایکروسافت با آنها خودش را متمایز خواهد کرد.

این رویکردی هوشمند نه تنها برای مایکروسافت بلکه برای هر شرکتی است که می خواهد در عصر دیجیتال موفق شود. صنعت رایانه هرگز پیچیده تر از این نبوده است. امروزه، علاوه بر مایکروسافت، بسیاری از شرکت های بزرگ در حال انجام کارهای نوآورانه هستند، مثل گوگل، اپل، فیسبوک، آمازون و دیگران. کاربران پیشرو همه جای جهان هستند، نه فقط در ایالات متحده. رایانه شخصی دیگر تنها دستگاه رایانشی یا حتی دستگاه اصلی ای نیست که بیشتر کاربران با آن در تعامل هستند.

با وجود همه این تغییرات سریع در صنعت رایانش<sup>۱</sup>، هنوز در ابتدای انقلاب دیجیتال هستیم. مثلاً، هوش مصنوعی را در نظر بگیرید. تمام آن مدتی را که مشغول سازمان دهی و انجام فعالیت های عادی مانند برنامه ریزی جلسات و پرداخت صورت حساب هستیم در نظر آورید. در آینده کارگزار هوش مصنوعی می داند که شما در محل کار هستید و ده دقیقه وقت آزاد دارید و سپس به شما کمک می کند تا کاری را انجام دهید که در لیست کارهایتان اولویت دارد. نزدیک است زمانی که هوش مصنوعی زندگی مان را پر بارتر و خلاق تر کند.

نوآوری بسیاری از جنبه های دیگر زندگی را نیز بهبود خواهد بخشید. نوآوری بزرگ ترین بخش کار من در بنیاد گیتس است که بر کاهش بدترین نابرابری های جهان تمرکز دارد. ابزارهای ردیابی دیجیتال و توالی یابی ژنتیکی به ما کمک می کند تا به ریشه کنی فلج اطفال بسیار نزدیک شویم، که دومین بیماری انسانی است که

۱. در ترجمه از معادل کلی «محاسبه» و «رایانش» و مشتقات آنها در برابر compute و مشتقاتش استفاده کرده ایم. منظور از آن عملیاتی است که با استفاده از کامپیوتر انجام می شود.

برای همیشه ریشه‌کن خواهد شد. در کنیا، تانزانیا و سایر کشورها، پول دیجیتال اجازه می‌دهد تا کاربران کم‌درآمد پس‌انداز کنند، وام بگیرند و وجوه خود را انتقال دهند، چیزی که هرگز قبلاً وجود نداشته است. در کلاس‌های درس در سراسر ایالات متحده، نرم‌افزارهای یادگیری شخصی شده به دانش‌آموزان اجازه می‌دهد تا با سرعت مناسب خود پیشرفت کنند و توجه خود را متمرکز بر مهارت‌هایی کنند که به شدت نیاز دارند.

البته، با هر فناوری جدید، چالش‌هایی هم خواهد آمد. چگونه به افرادی که شغلشان با کارگزاران هوش مصنوعی و روبات‌ها جایگزین شده کمک کنیم؟ آیا کاربران به کارگزار هوش مصنوعی خود اعتماد می‌کنند که تمام اطلاعاتشان را در اختیار او بگذارند؟ اگر یک عامل بتواند شما را در سبک کاری تان راهنمایی کند، آیا از او می‌خواهید که این کار را بکند؟

این چیزی است که باعث می‌شود کتاب‌هایی مثل از نوبسیار ارزشمند شوند. ساتیا مسیری ترسیم کرده است تا با استفاده از آن بشود از فرصت‌هایی که فناوری می‌سازد حداکثر بهره را برد و درعین حال از پس مسائل دشوار مربوط هم برآمد. ضمناً، او داستان جذاب زندگی شخصی خود را نیز تعریف می‌کند، نقل‌قول‌های ادبی – بیش از آنچه توقعش را دارید – و حتی چند درس از بازی محبوبش کریکت می‌آورد.

همه ما باید در مورد آنچه که پیش روست خوش‌بین باشیم. جهان دارد بهتر می‌شود و پیشرفت سریع‌تر از هر زمانی دارد حاصل می‌شود. این نوشتاریک کتاب راهنمای جدی و عمیق است برای آینده‌ای هیجان‌انگیز و پرچالش.





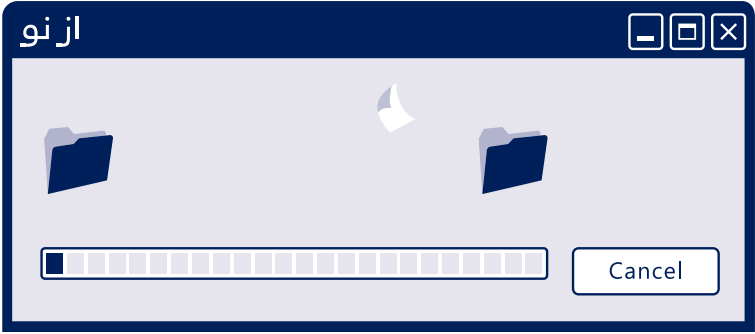
چگونه کارل مارکس و یک محقق  
زبان سانسکریت و یک قهرمان کریکت  
کودکی مرا شکل دادند

Save

Cancel









## New Folder 1

در سال ۱۹۹۲ من به مایکروسافت پیوستم، چون می‌خواستم در شرکتی کار کنم که مملو از کسانی باشد که اعتقاد دارند مأموریتشان تغییر جهان است. از آن موقع بیست و پنج سال می‌گذرد و هرگز از این تصمیم پشیمان نشده‌ام. مایکروسافت انقلابی در رایانه‌های شخصی رقم زد و موفقیت ما به افسانه می‌ماند – شاید در نسل‌های پیشین، فقط موفقیت آی بی ام همپای آن باشد. اما پس از سال‌ها پیشی گرفتن بر تمام رقبایمان، چیزی داشت تغییر می‌کرد – و البته نه در راستای بهتر شدن. بوروکراسی داشت جای نوآوری را می‌گرفت. کار تیمی داشت جای خود را به رقابت‌های مخرب داخلی می‌داد. در یک کلام، داشتیم عقب می‌افتادیم.

در اثنای این ایام پرتلاطم، کاریکاتورستی نمودار سازمانی مایکروسافت را شبیه دارودسته‌های متخصصی ترسیم کرد که هریک از اعضا تفنگی را به طرف دیگری نشانه رفته بود. نمی‌شد پیام این کاریکاتورست طنز را نادیده گرفت. این کاریکاتور منی را که با بیست و چهار سال سابقه مثل یک سرباز و محرم راز در مایکروسافت بودم واقعاً ناراحت کرد. اما بیشتر این ناراحتی من می‌کرد که کارمندانمان انگار این موضوع را راستی‌راستی پذیرفته بودند. من هم مطمئناً بعضی از این تعارض‌ها را در انواع سمت‌هایی که داشتم تجربه کرده بودم. اما هیچ‌وقت برای من عقیده نبودم که اینها حل‌شدنی نباشند. بنابراین زمانی که در فوریه ۲۰۱۴ به عنوان سومین مدیرعامل مایکروسافت معرفی شدم، به کارکنان گفتم که بازسازی

فرهنگ شرکت‌مان بالاترین اولویت من است. به آنها اعلام کردم که عزمم را جزم کرده‌ام که موانع پیش روی نوآوری را از میان بردارم تا بتوانیم به موقعیتی بازگردیم که آرمان همه ما بود و به آن دلیل به مایکروسافت پیوسته بودیم: تأثیرگذاری بر جهان همیشه وقتی مایکروسافت علاقه شخصی را با هدف بزرگ تری گره زده، بهترین‌ها برایش رقم خورده است: ویندوز، آفیس، ایکس باکس، سرفیس<sup>۱</sup>، سرورهای ما و ابر مایکروسافت<sup>۲</sup> - تمام این محصولات به پلت فرم‌های دیجیتالی تبدیل شده‌اند که افراد و سازمان‌ها می‌توانند رؤیاهای خود را در آن بسازند. اینها دستاوردهای گران قدری بودند. می‌دانستم که توانایی انجام بیش از این را هم داریم و کارکنان نیز تشنه آن بودند که بیش از اینها را به ثمر بنشانند. اینها خواسته‌های قلبی و ارزش‌هایی بودند که می‌خواستیم جزو فرهنگ مایکروسافت شود.

مدت زیادی از تصدی من به عنوان مدیرعامل نگذشته بود که تصمیم گرفتم تا در یکی از مهم‌ترین جلساتی که هدایتش را برعهده دارم چیزهایی را بیازمایم. هر هفته، تیم ارشد مدیریتی‌ام برای بازبینی، بارش فکری و دست و پنجه نرم کردن با فرصت‌های بزرگ و تصمیمات دشوار دور هم جمع می‌شوند. این تیم ارشد مدیریتی از افراد با استعدادی تشکیل شده است - مهندسان، محققان، مدیران و بازاریابان. اینها گروه متنوعی از مردان و زنان با زمینه‌های متفاوت‌اند و به این دلیل به مایکروسافت آمده‌اند که فناوری را دوست دارند و معتقدند کارشان می‌تواند تأثیرگذار باشد.

در آن زمان، این تیم شامل افراد زیر بود: پگی جانسون، مهندس سابق در بخش الکترونیک نظامی جنرال الکتریک و مدیر اجرایی کوالکوم<sup>۳</sup>، که اکنون مدیر توسعه کسب و کار است؛ کاتلین هوگان، توسعه‌دهنده پیشین برنامه‌های کاربردی اوراکل که اکنون مدیر منابع انسانی است و در کنارم در فرایند تحول فرهنگ شرکت

---

1. Surface  
2. Microsoft Cloud  
3. Qualcomm

همکاری می‌کند؛ کرت دلبنی<sup>۱</sup>، رهبر کارآزمودهٔ مایکروسافت که در دورهٔ تصدی دولت او با ما برای کمک به سامان‌دهی برنامهٔ هلث‌کیر<sup>۲</sup> از شرکت رفت و سپس بازگشت تا عهده‌دار رهبری و هدایت راهبردهای شرکت بشود؛ کی لو<sup>۳</sup>، که ده سال در یاهو بود و در مایکروسافت، کسب‌وکار برنامه‌های کاربردی و سرویس‌های ما را مدیریت می‌کرد که ضمناً بیست گواهی ثبت اختراع در ایالات متحده دارد؛ مدیر مالی ما، امی هود، که بانکدار سرمایه‌گذاری در گولدمن سکس بود؛ برد اسمیت، رئیس هیئت‌مدیره و مشاور حقوقی شرکت، که از سهام‌داران شرکت حقوقی کووینگتون اند برلینگ<sup>۴</sup> بود – تا به امروز، از او به عنوان اولین وکیلی یاد می‌شود که در سال ۱۹۸۶ شرطش برای استخدام شدن در آن مؤسسهٔ حقوقی کمابیش صدساله این بود که رایانهٔ شخصی‌ای روی میز کارش داشته باشد و بر این خواسته‌اش مصر بود؛ اسکات گاتری<sup>۵</sup>، که مدیریت امور ابر مایکروسافت و راه‌حل‌های سازمانی را پس از من به عهده گرفت، بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه دوک به مایکروسافت پیوست؛ برحسب تصادف، تری میرسون، رئیس بخش ویندوز و دستگاه‌ها<sup>۶</sup>، نیز از دوک فارغ‌التحصیل شده است. او مؤسس اینترسی<sup>۷</sup>، یکی از اولین شرکت‌های نرم‌افزاری تحت وب، است؛ کریس کاپسلا<sup>۸</sup>، مدیر ارشد بخش بازاریابی مان، که در یک خانوادهٔ رستوران‌دار ایتالیایی در نورث‌اند بوستون بزرگ شده و بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی از کالج هاروارد و یک سال قبل از حضور من در مایکروسافت به شرکت پیوسته بود؛ کوین ترنر، مدیر اجرایی سابق والمارت، که مدیر ارشد عملیاتی شرکت بود و فروش جهانی را رهبری می‌کرد؛ هری شوم، که فعالیت بخش تحسین برانگیز هوش مصنوعی و تیم تحقیقاتی مایکروسافت را

---

1. Kurt Delbene  
2. Healthcare.gov  
3. Qi Lu  
4. Covington and Burling  
5. Scott Guthrie  
6. devices  
7. Intersé  
8. Chris Capossela

رهبری می‌کند، دکتری خود را در روباتیک از دانشگاه کارنگی ملون دریافت کرده و یکی از بلندپایه‌ترین افراد در جهان در حوزه بینایی و گرافیک رایانه‌ای است. زمانی که استیو بالمر مدیرعامل شرکت بود، من عضوی از تیم ارشد مدیریتی بودم و، گرچه تک‌تک اعضای تیم را تحسین می‌کردم، با این حال احساس می‌کردم که باید درکمان از یکدیگر را عمیق‌تر کنیم – تا بتوانیم واقعاً علل رفتارهای بخصوص همدیگر را بکاویم – و بتوانیم فلسفه‌های شخصی‌مان را با وظایفمان در مقام رهبران شرکت پیوند دهیم. می‌دانستم اگر آن سلاح‌های تمثیلی را بر زمین بیندازیم و هوش و انرژی جمعی‌مان را به سمت مأموریت روزآمدشده نشاط بخش هدایت کنیم، می‌توانیم به رؤیایی بازگردیم که در ابتدا الهام‌بخش بیل و پل بود: فراگیر کردن فناوری رایانه‌ای پیشرو.

درست قبل از اینکه من به سمت مدیرعامل مایکروسافت انتخاب شوم، تیم فوتبال شهرمان – سیاتل سی‌هاوکس – برنده لیگ ملی آمریکا شده بود و داستان‌شان الهام‌بخش بسیاری از ما بود. مربی سی‌هاوکس، پیت کارول، با استخدام مایکل جرویس روان‌شناس، که متخصص در تمرین حال‌آگاهی<sup>۱</sup> برای دستیابی به عملکرد بالا بود، توجه مرا به خود جلب کرد. این کار شاید شبیه وعظ و منبر به نظر برسد، اما بسیار با آن تفاوت دارد. دکتر جرویس روی تیم سی‌هاوکس کار می‌کرد تا کاملاً ذهن بازیکنان و مربیان را برای دستیابی به موفقیت درگیر کند – چه موفقیت در زمین مسابقه باشد، چه در خارج از آن. همه ما نیز، مثل ورزشکاران، برای گذر از محیط‌های پرمخاطره‌مان بهینه‌ترین راه را جست‌وجو می‌کنیم؛ از این رو، به این فکر افتادم که تیم ما هم می‌تواند نکاتی را از رویکرد دکتر جرویس یاد بگیرد.

صبح یک روز جمعه، تیم ارشد مدیریتی دور هم جمع شدند. این بار، استثنائاً، جلسه در اتاق جلسات بی‌روح و رئیس‌مآبانه هیئت‌مدیره برگزار نشد. در عوض در فضای خودمانی‌تری در گوشه دوری از محوطه شرکت، که پاتوق طراحان بازی و

---

1. mindfulness

نرم افزار بود، دور هم جمع شدیم. محل روباز و دل باز و بی تکلفی بود و در آن خبری از میز و صندلی های معمول نبود. جایی برای استفاده از رایانه به منظور بررسی ایمیل و خوراکی های خبری بی پایان وجود نداشت. تلفن هایمان را گذاشتیم در جیب شلوار و کیف و کوله پشتی هایمان. برعکس معمول، روی کاناپه های راحت، دورتادور، به صورت یک دایره بزرگ نشستیم. هیچ جایی برای پنهان شدن وجود نداشت. جلسه را با این درخواست شروع کردم که افراد موقتاً از اظهار نظر و قضاوت کردن خودداری کنند و سعی کنند که خودشان را فقط در لحظه اکنون نگه دارند. امیدوار اما تاحدی هم مضطرب بودم.

برای اولین تمرین، دکتر جرویس از ما پرسید که آیا دوست داریم تجربه فردی فوق العاده ای داشته باشیم. همه با سر تأیید کردیم. سپس، در ادامه، خواست که یک نفر داوطلب شود. اما هیچ کس داوطلب نشد. برای لحظه ای سکوت سنگین و ناخوشایندی بر فضا حاکم شد. سپس بانکدار سرمایه گذاری ما، امی هود، برخاست و داوطلب شد. جرویس از او خواست تا چالشی انجام دهد: یکی در میان حروف الفبا و اعداد را بگوید، یعنی الف ۱، ب ۲، پ ۳، الی آخر. اما چیزی کنجکاوای دکتر جرویس را برمی انگیزد: چرا تک تک این افراد باشوق پا نشدند که داوطلب شوند؟ مگر این تیمی با عملکردی فوق العاده نبود؟ مگر اینها همان هایی نبودند که گفتند می خواهند کاری فوق العاده انجام دهند؟ در این فضای سنگین، تلفن یا رایانه ای نبود که به آن نگاه کنیم؛ در عوض به پایین و به کفش هایمان نگاه می کردیم یا اینکه لبخندی عصبی تحویل همکاران می دادیم. گرفتن جواب این سؤال ها از اعضای جلسه کار آسانی نبود، اگرچه جواب ها خیلی هم ناپیدا نبودند: ترس از مسخره شدن؛ ترس از شکست؛ ترس از اینکه باهوش ترین فرد جمع به نظر نرسید. و، مهم تر از همه، غرور؛ سطح من بسیار بالاتر از این بازی هاست. «چه سؤال احمقانه ای» جمله ای بود که به شنیدن آن عادت کرده بودیم.

اما دکتر جرویس فردی بود که به انسان دلگرمی و امیدواری می داد. افراد احساس آرامش و امنیت کردند و خنده روی لب هایشان آمد. بیرون، گرگ و میش

صبحدم، با آفتاب تابستان، رو به زوال می‌رفت و همه ما یک‌به‌یک شروع کردیم به صحبت.

از دل‌بستگی‌ها و فلسفه‌های شخصی خود گفتیم. از ما خواسته شد تا درباره زندگی شخصی و کاری مان خوب فکر کنیم و بگوییم چگونه شخصیت کاری مان را با شخصیت زندگی خصوصی مان مرتبط می‌کنیم. افراد درباره معنویت، دل‌بستگی خود به مذهب کاتولیک، مطالعاتشان درباره آموزه‌های کنفوسیوسی صحبت کردند؛ از کشمکش‌هایشان در جایگاه والدین گفتند؛ از نهایت تلاششان برای ساختن محصولاتی حرف زدند که مردم دوست داشته باشند برای کار و سرگرمی از آنها استفاده کنند. همان‌طور که داشتیم گوش می‌دادم، یک‌آن به خودم آمدم که، در تمام سال‌های حضورم در مایکروسافت، این اولین بار بود که می‌شنیدم همکارانم درباره خودشان صحبت می‌کنند، نه صرفاً درباره مسائل کاری. وقتی به اطراف اتاق نگاهی انداختم، حتی چند نفری را دیدم که اشک در چشم‌هایشان حلقه زده بود.

وقتی نوبت به من رسید، عمیقاً در هیجاناتم غرق شده بودم و شروع کردم به صحبت. درباره زندگی‌ام فکر کرده بودم: درباره والدینم، همسر و فرزندانم، کارم. تا اینجا سفر زندگی‌ام، راه دورودرازی را آمده بودم. ذهنم مرا به ایام گذشته برد: به دوران کودکی‌ام در هند، به روزگار جوانی‌ام که به این کشور مهاجرت کرده بودم، به دوران پس از ازدوایم در نقش شوهر و پدر کودکی با نیازهای خاص، به دوره‌ای که مهندس طراح فناوری‌هایی بودم که به دست میلیاردها نفر در سراسر جهان می‌رسد و، بله، حتی ایامی که هوادار دوآتشه کریکت بودم و سال‌ها پیش سودای بازیکن حرفه‌ای کریکت شدن را در سرداشتم. تمامی این بخش‌های وجودی‌ام با هم در نقش جدیدی حضور داشتند – نقشی که تمام تعلق خاطر، مهارت‌ها و ارزش‌های مرا می‌طلبید. وانگهی، چالش‌هایمان نیز در آن ایام از همه حاضران آنجا، و حتی از همه افراد دیگری که در مایکروسافت کار می‌کردند، همین‌ها را می‌طلبید.

به آنها گفتم که ما وقت خیلی خیلی زیادی را سرکار صرف کاری می‌کنیم که انگار برایمان معنی ژرفی ندارد. اگر بتوانیم آنچه را شخصاً به آن باور داریم با آنچه این شرکت قادر به انجام آن هست پیوند دهیم، بعید است کاری باشد که نتوانیم از عهده آن برآییم. تا جایی که به یاد دارم، همیشه تشنه یادگیری بوده‌ام — چه از یک بیت شعر، چه از گفت‌وگو با یک دوست یا از درسی که با معلم خوانده‌ام. فلسفه شخصی و شوروشوقم، که در طول زمان در معرض تجربیات متعدد و متنوع شکل گرفته، این است که میان ایده‌های جدید و روحیه همدلی فزاینده با دیگران پیوند برقرار کنم. ایده به من هیجان می‌دهد، همدلی به من قدرت و تمرکز.

جالب اینکه حدود بیست سال پیش وقتی که جوان بودم، همین نداشتن همدلی داشت به قیمت نپیوستنم به مایکروسافت تمام می‌شد. با نگاهی به روند مصاحبه خودم در چندین دهه پیش، به یاد می‌آورم که پس از یک روز کامل مصاحبه با مدیران و رهبران مهندسی در زمینه‌های مختلف، که بردباری و دانش تخصصی مرا آموذند، با ریچارد تیت آشنا شدم. او مدیری در حال ترقی بود که رفت و شرکت تولید بازی کرانیوم<sup>۱</sup> را بنیان نهاد. ریچارد از من نخواست که یک مسئله مهندسی را روی وایت برد حل کنم یا درباره برنامه کدنویسی پیچیده‌ای صحبت کنم. درباره تجارب گذشته یا سوابق تحصیلی‌ام مراسین جیم نکرد. او یک سؤال ساده داشت.

سؤالش این بود: «تصور کن نوزادی را می‌بینی که در خیابان رها شده است و گریه می‌کند. چه کار می‌کنی؟»

بدون آنکه سبک و سنگین کنم، پاسخ دادم، «با پلیس تماس می‌گیرم.»  
ریچارد مرا به بیرون دفترش برد و دستش را روی شانهم گذاشت و گفت، «تو به قدری همدلی در خودت نیاز داری، بچه جان. اگر دیدی کودکی در خیابان رها شده و دارد گریه می‌کند، کودک را از زمین بدار.»

---

1. Cranium



به هر حال، استخدام شدم، اما حرف‌های ریچارد تا امروز در ذهنم مانده است. نمی‌دانستم که بعد از آن روز به زودی همدلی را طوری خواهم آموخت که در تاروپود وجودم تنیده شود.

از آن مصاحبه چند سال نگذشته بود که اولین بچه‌مان، زین، متولد شد. همسر، آنو، و من تک‌فرزند بودیم، بنابراین می‌توانید تصور کنید که چشم‌انتظاری برای تولد زین چقدر بوده است. آنوبا کمک مادرش تندتند خانه را برای حضور کودکی شاد و سالم آماده کرده بود. فکروذکر ما این بود که مرخصی زایمان آنو هرچه زودتر تمام شود و او به سرکارش برگردد. آنو معمار بود و در مسیر شغلی‌اش در حال بالندگی. ما، مثل هر پدر و مادری، به این فکرمی‌کردیم که بچه‌دار شدن آخر هفته‌ها و تعطیلاتمان را دستخوش تغییر می‌کند.

یک شب، در طول هفته سی‌وششم بارداری، آنو متوجه شد که کودک مثل قبل حرکت نمی‌کند. بنابراین به اورژانس یک بیمارستان محلی در بلوو رفتیم. فکر می‌کردیم فقط یک بررسی پزشکی عادی باشد و نگرانی‌مان قدری فراتر از اضطراب والدینی است که در انتظار تولد نخستین فرزندشان هستند. راستش، خیلی خوب یادم می‌آید که از انتظاری که در اورژانس کشیدیم اعصابمان خرد شده بود. اما پس از انجام معاینات، پزشکان آن قدر مضطرب شدند که دستور سزارین اضطراری را دادند. زین در ساعت ۱۱:۲۹ شب ۱۳ اوت ۱۹۹۶ متولد شد و وزنش فقط ۱٫۳ کیلوگرم بود. وقتی به دنیا آمد اصلاً گریه نکرد.

زین از بیمارستان بلوو، روبه‌روی دریاچه واشنگتن، به بیمارستان کودکان سیاتل منتقل و در بخش مراقبت‌های ویژه نوزادان، که امکانات پیشرفته‌ای داشت، بستری شد. آنوکم کم سلامت خود را بعد از آن زایمان دشوار بازیافت. آن شب را با او در بیمارستان گذراندم و صبح روز بعد بلافاصله به سراغ زین رفتم. آن زمان تقریباً درک نمی‌کردم که زندگی ما چقدر دستخوش تغییر خواهد شد. من و آنو طی چند سال آینده درباره آسیب ناشی از خفگی در داخل رحم چیزهای بیشتری آموختیم و پی بردیم که زین به صندلی چرخ‌دار نیاز خواهد داشت و به خاطر

فلج مغزی شدیدش به ما وابسته خواهد ماند. درب و داغان شده بودم. اما بیشتر از این بابت ناراحت بودم که چرا این اتفاقات برای من و آنو افتاد. خوشبختانه، آنو کمک کرد تا درک کنم قضیه این نبود که چه اتفاقی برای من افتاده، بلکه قضیه این بود که از ته دل درک کنیم چه اتفاقی برای زین افتاده است و همدلانه درد و شرایط او را درک کنیم و، در جایگاه پدر و مادر، مسئولیت خود را بپذیریم.

شوهر بودن و پدر بودن مرا به سیروسلوکی عاطفی برده است. این موقعیت به من کمک کرده است تا فهم عمیق‌تری از افراد با توانایی‌های مختلف پیدا کنم و قلباً درک کنم که عشق و نبوغ انسانی به چه چیزهایی می‌تواند دست یابد. در بخشی از این سفر، همچنین با تعالیم معروف‌ترین فرزند هند، گوتاما بودا، آشنا شدم. من فرد خیلی مذهبی‌ای نیستم، اما کنجکاو و در جست‌وجو بودم که بدانم چرا تعداد اندکی از مردم هند، علی‌رغم خاستگاه بودا، از پیروانش بوده‌اند. متوجه شدم که بودا به دنبال این نبود که دینی جهانی بنا نهد. او به دنبال این بود که بفهمد چرا انسان رنج می‌برد. دریافتم که فقط با تحمل کردن پستی و بلندی‌های زندگی است که می‌شود به همدلی رسید؛ فهمیدم که برای رنج نبردن، یا حداقل زیاد رنج نبردن، افراد باید با ناپایداری کنار بیایند. به روشنی به یاد می‌آورم که چقدر «پایداری» وضعیت زین در سال‌های اولیه زندگی‌اش مرا ناراحت کرد. با این حال، شرایط همیشه در حال تغییر است. اگر می‌توانستید ناپایداری را عمیقاً درک کنید، بردباری بیشتری به خرج می‌دادید. نه از خوشی‌های زندگی بیش از حد خوشحال می‌شدید نه از ناخوشی‌هایش بیش از حد ناراحت. به علاوه، فقط پس از درک ناپایداری زندگی است که آماده می‌شوید تا این احساس عمیق همدلی و دلسوزی به همه چیزهای اطرافتان را در خودتان پیورانید. دانشمند علوم رایانه درونم این راهنمای جمع‌وجور برای زندگی را دوست داشت.

---

۱. impermanence: ناپایداری یا نپایدگی، در بودیسم به این معناست که تمامی موجودات این جهان همواره از نظر ظاهر و ماهیت در حال تغییرند و حتی یک لحظه نیز قادر به حفظ ماهیت خود نیستند.

اشتباه برداشت نکنید. من به هیچ وجه انسان کاملی نیستم و مطمئناً در آستانه دستیابی به تهذیب یا نیروانا<sup>۱</sup> هم نیستم. بلکه تجربه حاصل از زندگی کمکم کرده تا در قبال مجموعه روبروشدی از مردم، احساس همدلی فزاینده‌ای در خود ایجاد کنم. من با افراد معلول همدلی دارم. با افرادی که در تقابل برای تأمین مخارج زندگی اند – چه از مناطق جنوب شهر و از مناطق موسوم به کمربند زنگار<sup>۲</sup> و چه در کشورهای درحال توسعه آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین – همدلی دارم. با صاحبان کسب و کارهای کوچک که برای موفقیت تلاش می‌کنند همدلی دارم. با هر فردی که به خاطر رنگ پوستش، اعتقاداتش یا علایقش، مورد خشونت و نفرت قرار گرفته همدلی دارم. واقعاً مشتاق آنم که همدلی را در قلب هر هدفی که تعقیب می‌کنم قرار دهم – از محصولاتی که روانه بازار می‌کنیم، تا بازارهای جدیدی که واردشان می‌شویم، تا کارکنان، مشتریان و شرکایی که با آنها کار می‌کنیم.

البته، در مقام متخصص فناوری، می‌دانم که چگونه استفاده از رایانه می‌تواند نقشی حیاتی در بهبود زندگی ایفا کند. در منزل، گفتاردرمانگرزین با سه دانش آموز دبیرستانی کار می‌کرد تا یک برنامه کاربردی ویندوزی تولید کنند که به زین در کنترل پخش موسیقی کمک کند. زین عاشق موسیقی است و از نظردوره‌ها و ژانرهای موسیقی و هنرمندان، تنوع سلیقه‌اش گسترده است. او از کارهای لئونارد کوهن گرفته تا آبا تا نصرت فاتح علی خان را دوست دارد و می‌خواهد که همه کارهای این هنرمندان را بشنود و متناسب با حال و هوایش در هر زمان، موسیقی مناسبی در اتاقش پخش کند. مشکل این بود که او نمی‌توانست موسیقی را بدون کمک گرفتن از دیگران پخش کند – باید همیشه منتظر کمک می‌بود، که این موضوع، گاهی، هم برای او و هم برای ما رنج‌آور

۱. در آیین‌های بودایی و هندو، منظور از نیروانا نوعی حالت متعالی رهایی از رنج و فارغ شدن از هستی محسوس فردی است.

۲. Rust Belt: لفظی است برای اشاره به بخش بالایی شمال شرق ایالات متحده آمریکا، دریاچه‌های بزرگ، و ایالت‌های غرب میانه آمریکا که زمانی قلب صنعتی این کشور بودند اما رونق صنعتی و اقتصادی در آنها به دلایل گوناگون رو به افول نهاد.

بود. سه دانش آموز دبیرستانی که داشتند علوم رایانه می خواندند از این مشکل باخبر و دست به کار شدند. الان زمین حسگری گوشهٔ صندلی چرخ دارش دارد که می تواند به آسانی با سر خود به آن ضربه بزند و در مجموعهٔ آهنگ هایی که دارد، اثری را جست و جو کند. همدلی این سه نوجوان برای پسرم چه فراغت و خوشبختی ای فراهم کرد.

همین همدلی است که در سر کار الهام بخشم بوده است. برگردیم به جلسهٔ تیم ارشد مدیریتی مان تا بحثم را جمع بندی کنم. داستان پروژه ای را که به تازگی در مایکروسافت به پایان رسانده بودیم به اشتراک گذاشتم. در این پروژه، همراه شدن همدلی با ایده های جدید به تولید فناوری ردیابی نگاه چشم کمک کرده بود. این فناوری عبارت بود از یک رابط طبیعی کاربری<sup>۱</sup> بی سابقه و موفق که به افراد مبتلا به اسکروز جانبی آمیوتروفیک<sup>۲</sup> (که به نام بیماری لو گریگ<sup>۳</sup> نیز معروف است) و به کسانی که دچار فلج مغزی بودند کمک می کرد تا وابستگی شان به دیگران کمتر شود. این ایده از اولین گردهمایی برنامه نویسان رایانه<sup>۴</sup> (هکاتون) شرکت – که کانون نمو خلاقیت و رؤیاهاست – ظهور کرد. یکی از تیم های هکاتون اوقاتی را کنار استیو گلیسون گذرانده و با او همدل شده بود. استیو بازیکن پیشین لیگ فوتبال آمریکایی بود و بیماری اسکروز جانبی آمیوتروفیک او را اسیر صندلی چرخ دار کرده بود. استیو، همانند پسرم، اکنون از فناوری رایانشی شخصی<sup>۵</sup> برای بهبود زندگی روزمره استفاده می کند. باور کنید که من می فهمم که این فناوری برای استیو، برای میلیون ها نفر در سراسر جهان و برای پسرم در خانه به چه معناست.

## ادامه دارد...

برای اطلاعات بیشتر و خرید این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

کلیک کنید

از نو



گروه پژوهش‌های صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



این تصویر را به وضوح در خاطر دارم، که به چشم‌های صدها کارمند مایکروسافت در میان مخاطبان که منتظر سخنرانی‌ام بودند خیره شده بودم. چهره‌های آنها منعکس‌کننده امید، هیجان و انرژی بود که با اضطراب و کمی ناامیدی همراه شده بود. آنها هم، مثل من، به مایکروسافت آمده بوده‌اند تا دنیا را تغییر دهند، اما از درجا زدن شرکت ناامید شده بودند. از همه ناراحت‌کننده‌تر اینکه بسیاری احساس کردند که شرکت روح خود را از دست داده است.

هنگامی که تشویق حضار به پایان رسید، بلافاصله گفتم «صنعت ما به سنت احترام نمی‌گذارد. چیزی که به آن احترام می‌گذارد نوآوری است. این چالش جمعی ماست تا مایکروسافت را در جهان شکوفا کنیم.»

OK