

نو سازی

تلاش برای بازیابی روح میکروسافت و
تصویر یک دنیای بهتر
برای همه



با مقدمه ای از
بیل گیتس

ساتیا نادلا

مدیرعامل میکروسافت

نو سازی

تلاش برای بازیابی روح میکروسافت

و تصویر یک دنیای بهتر برای همه

با مقدمه‌ای از بیل گیتس

ساتیا نادلا

مدیرعامل میکروسافت،

با همکاری گرگ شاو و جیل تریشیا بیکولز

سرشناسه	:	نادلا، ساتیا
عنوان و نام پدیدآور	:	<i>Nadella, Satya</i> نوسازی؛ تلاش برای بازیابی روح مایکروسافت و تصویر یک دنیای بهتر برای همه/ ساتیا نادلا؛ تیم ترجمه نشر نوین (زیر نظر شهرام یوسفیان)، ویراستار امین یزدانی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	:	۲۸۸ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۳۶-۷
فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Hit Refresh. 2017
موضوع	:	نوسازی و مدیریت کلان سازمان‌ها
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۶ ن ۲ / آ ۳ / ۳ / HD ۹۶۹۶
رده‌بندی دیویی	:	۳۳۸/۷۶۱۰۰۵۳
شماره	:	۵۰۳۷۴۸۵
کتابشناسی ملی	:	

عنوان:	نوسازی؛ تلاش برای بازیابی روح مایکروسافت و تصویر یک دنیای بهتر برای همه
مؤلف:	ساتیا نادلا (با مقدمه‌ای از بیل گیتس)
مترجم:	تیم ترجمه نشر نوین (زیر نظر شهرام یوسفیان)
ویراستاری:	امین یزدانی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۶، اول
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۳۶-۷
قیمت:	۲۰،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

- پیش‌گفتار..... ۷
- فصل ۱: از حیدرآباد تا ردموند..... ۱۱
- فصل ۲: آموزش رهبری..... ۴۹
- فصل ۳: ماموریت جدید، حرکت جدید..... ۸۳
- فصل ۴: یک رنسانس فرهنگی..... ۱۲۱
- فصل ۵: دوستان یا دشمنان؟..... ۱۴۹
- فصل ۶: فراتر از ابر..... ۱۷۱
- فصل ۷: معادله اعتماد..... ۲۰۵
- فصل ۸: آینده انسان‌ها و ماشین‌ها..... ۲۳۳
- فصل ۹: احیای رشد اقتصادی برای همه..... ۲۵۱
- موخره..... ۲۷۷
- تقدیرنامه..... ۲۸۵
- درباره نویسنده..... ۲۸۹

پیش‌گفتار

نوشته بیل گیتس

بیش از بیست سال است که «ساتیا نادلا» را می‌شناسم. در اواسط دهه نود، وقتی مدیرعامل مایکروسافت بودم با او آشنا شدم. در آن زمان نرم‌افزار سرور ما تازه راه افتاده بود و او روی آن کار می‌کرد. ما برای ساختن این کسب‌وکار یک رویکرد بلندمدت را انتخاب کردیم که دو مزیت داشت: یک موتور دیگر برای رشد در اختیار شرکت قرار داد و همچنین بسیاری از رهبران جدیدی که امروز مایکروسافت را اداره می‌کنند را پرورش داد و «ساتیا» از جمله این افراد است.

وقتی او مدیریت بخش ایجاد یک موتور جستجوی سطح اول در مایکروسافت را بر عهده گرفت، بسیار بیشتر با او کار می‌کردم. ما از گوگل عقب افتاده بودیم و تیم جستجوی اولیه ما کار خود را رها کرده بود. ساتیا عضوی از گروهی بود که برای تغییر اوضاع شکل گرفته بود. او متواضع، آینده‌بین و عمل‌گرا بود. در مورد استراتژی ما پرسش‌های هوشمندانه‌ای طرح می‌کرد و با مهندسان اصلی به خوبی همکاری می‌کرد.

در نتیجه وقتی ساتیا مدیرعامل مایکروسافت شد و به سرعت شرکت را به سبک خود تغییر داد، تعجب نکردم. همان‌گونه که تیتز کتاب نشان می‌دهد، او

گذشته شرکت را کاملاً پاک نکرد (وقتی شما دکمه «نوسازی»^۱ را در مرورگر اینترنتی خود کلیک می‌کنید، بخشی از چیزهایی که روی صفحه وجود دارد تغییر نمی‌کند). مایکروسافت تحت رهبری ساتیا توانسته است از رویکرد ویندوز محور خود فاصله بگیرد. او یک ماموریت جدید جسورانه را برای شرکت در نظر گرفته است. او همیشه در حال گفتگوست و با مشتریان، محققان برتر و مدیران رابطه برقرار می‌کند. و از همه مهم‌تر اینکه او روی چند تکنولوژی کلیدی سرمایه‌گذاری کرده است مانند هوش مصنوعی و پردازش ابری؛ جایی که مایکروسافت خود را از دیگران متمایز می‌کند.

این رویکرد نه تنها برای مایکروسافت، بلکه برای هر شرکتی که بخواهد در عصر دیجیتال موفق شود هوشمندانه است. صنعت کامپیوتر هرگز این اندازه پیچیده نبوده است. امروز شرکت‌های بزرگ زیادی در کنار مایکروسافت به انجام کارهای نوآورانه مشغول هستند (گوگل، اپل، فیسبوک، آمازون و دیگران). در سراسر دنیا کاربران پیشگام رایانه وجود دارند و این موضوع محدود به ایالات متحده نیست. کامپیوتر رومیزی دیگر تنها ابزار پردازشی نیست که بیشتر کاربران با آن سر و کار دارند و حتی دیگر دستگاه اصلی نیز برای این کار به شمار نمی‌رود.

علی‌رغم همه این تغییرات سریع در صنعت رایانه، ما هنوز در ابتدای انقلاب دیجیتال هستیم. برای نمونه به هوش مصنوعی توجه کنید. همه موقعیت‌هایی که وقت خود را برای ساماندهی و انجام فعالیت‌های پیش پا افتاده به صورت دستی صرف می‌کنیم را در نظر بگیرید، از زمان‌بندی جلسات گرفته تا پرداخت قبوض. در آینده، یک ربات هوش مصنوعی می‌داند که شما سر کار

^۱ Refresh

هستید و ده دقیقه وقت آزاد دارید و به شما کمک می‌کند تا کاری را که در لیست کارهایتان اولویت بالایی دارد به انجام برسانید. هوش مصنوعی به نقطه‌ای رسیده است که می‌تواند زندگی ما را کارآمدتر و خلاقانه‌تر کند.

نوآوری نیز در بسیاری از جنبه‌های زندگی بهبود خواهد یافت. این حوزه بزرگترین بخش کار من در موسسه گیتس است که تمرکز آن روی کاهش بدترین انواع نابرابری‌های دنیاست. ابزارهای ردگیری دیجیتال و ترتیب‌سنجی ژنتیک به ما کمک می‌کنند تا به نابودی کامل بیماری فلج اطفال بسیار نزدیک شویم که دومین بیماری انسانی خواهد بود که از بین رفته است. در کنیا، تانزانیا و سایر کشورها، پول دیجیتال به کاربران کم‌درآمد اجازه می‌دهد تا پس‌انداز کنند، قرض بگیرند و پول انتقال دهند که تاکنون هرگز چنین امکاناتی نداشتند. در کلاس‌های مدارس سراسر ایالات متحده نرم‌افزارهای آموزشی شخصی‌سازی شده، به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا با سرعتی که مناسب هر فرد است پیش بروند و روی مهارت‌هایی تمرکز کنند که بیشترین نیاز به پیشرفت را دارا هستند.

البته، در کنار هر تکنولوژی جدید، چالش‌هایی نیز وجود خواهد داشت. چگونه می‌توانیم به افرادی که کار خود را به خاطر هوش مصنوعی و ربات‌ها از دست داده‌اند کمک کنیم؟ آیا کاربران آن قدر به واحدهای هوش مصنوعی اعتماد می‌کنند تا همه اطلاعات خود را در اختیار آنها قرار دهند؟ اگر واحدی به شما در مورد سبک کاریتان توصیه‌هایی کند، آیا تمایلی به انجام این کارها خواهید داشت؟

اینها چیزهایی است که کتاب‌هایی مانند «نوسازی» را ارزشمند می‌کند. ساتیا روندی را انتخاب کرده است تا بتواند از بیشترین فرصت‌های ایجاد شده

توسط تکنولوژی بهره‌مند شود و در عین حال به پرسش‌های سخت نیز پاسخ دهد. او داستان شخصی شگفت‌انگیز خود را نیز بیان می‌کند، بیش از آنچه انتظار دارید از ادبیات نقل قول می‌کند و حتی چندین درس از کریکت، بازی مورد علاقه‌اش را نیز مطرح می‌کند.

همه ما باید نسبت به آنچه در انتظارمان است خوشبین باشیم. دنیا در حال بهتر شدن است و پیشرفت، سریع‌تر از همیشه در حال وقوع است. این کتاب یک راهنمای خردمندانه برای آینده‌ای چالش‌برانگیز و مهیج است.

فصل ۱: از حیدرآباد تا ردموند

چگونه کارل مارکس، یک متخصص زبان سانسکریت،
و یک قهرمان کریکت دوران بچگی من را شکل دادند

در سال ۱۹۹۲ به شرکت مایکروسافت ملحق شدم؛ زیرا می‌خواستم در شرکتی کار کنم که پر از افرادی باشد که اعتقاد داشته باشند ماموریت دارند دنیا را تغییر بدهند. این موضوع مربوط به بیست و پنج سال پیش است و من هرگز از این تصمیم پشیمان نشدم. مایکروسافت انقلاب کامپیوترهای شخصی را ایجاد کرد و موفقیت ما افسانه‌ای است (شاید تنها شرکت آی بی ام در نسل گذشته رقیب ما بود). اما پس از سال‌ها سبقت گرفتن از رقبا، چیزی در حال تغییر بود (که تغییر خوبی هم نبود). بروکراسی در حال جایگزین شدن به جای نوآوری بود. سیاست‌های داخلی شرکت، جای کار تیمی را می‌گرفت. و ما کم کم در حال عقب ماندن بودیم.

در اوج این اوضاع به هم ریخته، یک کاریکاتوریست، سازمان مایکروسافت را به عنوان گروه‌های در حال جنگ با هم به تصویر کشید که هر کدام تفنگ خود را به سمت دیگری نشانه رفته بود. نادیده گرفتن پیام کاریکاتوریست ممکن نبود. این کاریکاتور مرا به عنوان یک کهنه سرباز مایکروسافت با ۲۴ سال سابقه و یک رازدار بزرگ شرکت آزار می‌داد. اما چیزی که بیشتر باعث ناراحتی‌ام می‌شد، این بود که افراد خودمان آن را پذیرفته بودند. درست است که

ناهماهنگی‌هایی را در نقش‌های مختلف‌مان تجربه می‌کردیم، اما من هیچ‌گاه این مشکل را به عنوان یک معضل غیرقابل حل نمی‌دیدم. وقتی در فوریه سال ۲۰۱۴، سومین مدیرعامل مایکروسافت شدم، به کارمندان گفتم تجدید فرهنگ شرکت، اولویت نخست من خواهد بود. به آنها گفتم تعهد می‌کنم که موانع نوآوری را به شدت از بین ببرم تا بتوانیم به انجام همان کارهایی بپردازیم که به خاطر آن به این شرکت پیوسته‌ایم (ایجاد یک تغییر در دنیا). هر وقت مایکروسافت بین علایق شخصی و هدف بزرگ خود پیوند زده، همیشه بهترین بوده است: ویندوز، ایکس باکس، سرفیس، سرورهای ما و مایکروسافت کلود. همه این محصولات، به پلتفرم‌های دیجیتالی تبدیل شده‌اند که افراد و سازمان‌ها می‌توانند رویاهای خود را محقق کنند. همه این‌ها، موفقیت‌های بزرگی بودند و می‌دانستم که توانایی انجام کارهای بیشتری را نیز داریم. و کارمندان‌مان هم تشنه انجام کارهای بیشتری بودند. این‌ها غرائز و ارزش‌هایی بودند که تمایل داشتم فرهنگ مایکروسافت آن‌ها را بپذیرد.

کمی پس از اینکه مدیرعامل مایکروسافت شدم، تصمیم گرفتم آزمایشی را روی یکی از مهم‌ترین جلساتی که داشتم اجرا کنم. هر هفته، تیم رهبری ارشد برای بررسی، طوفان فکری و کنکاش در مورد فرصت‌های بزرگ و تصمیم‌های دشوار تشکیل جلسه می‌دهد. این تیم متشکل از افراد با استعداد بالایی است (مهندسان، محققان، مدیران و بازاریاب‌ها). این تیم، گروهی از زنان و مردان گوناگونی است که سوابق مختلفی دارند و به دلیل علاقه به تکنولوژی به مایکروسافت آمده‌اند و باور دارند کار آن‌ها می‌تواند تغییری ایجاد کند.

در آن زمان، این تیم شامل افرادی مانند «پگی جانسون»، مهندس سابق بخش نظامی قطعات الکترونیک شرکت جنرال الکتریک و مدیر شرکت «کوال کام» بود و اکنون رهبری بخش توسعه کسب‌وکار را بر عهده دارد. «کتلیین

هوگان»، توسعه‌دهنده سابق نرم‌افزار «اوراکل» که اکنون منابع انسانی را رهبری می‌کند و در متحول کردن فرهنگ شرکت شریک من است. «کرت دلبن» یک رهبر با سابقه در مایکروسافت که شرکت را ترک کرد تا در دوره ریاست جمهوری او با مشکلات سایت Healthcare.gov را برطرف کند و اکنون بازگشته تا رهبری بخش استراتژی را به دست بگیرد. «کی لو» ده سال را در شرکت یاهو گذرانده است و بخش کسب‌وکار خدمات و برنامه‌های ما را اداره می‌کرد (او مالک بیست ثبت اختراع در ایالات متحده است). مدیر ارشد مالی ما «یمی هود» در شرکت «گلدمن ساکس» متصدی تامین سرمایه بود. «برد اسمیت» رئیس و مدیر ارشد حقوقی فعلی شرکت، در آن زمان در شرکت «کاوینگتون و برلینگ» شریک بود (او تا به امروز به عنوان وکیلی شناخته می‌شود که در یک شرکت حقوقی با سابقه یک قرن، در سال ۱۹۸۶ به عنوان یکی از شرایط استخدام، به داشتن یک کامپیوتر شخصی اصرار داشت). «اسکات گاتری» که بعد از من مسئولیت رهبری پردازش ابری و کسب‌وکار سازمانی را بر عهده گرفت، پس از اتمام درس خود در دانشگاه دوک، مستقیماً به مایکروسافت پیوسته بود. از قضا، «تری میرسون»، رئیس بخش ویندوز و ابزارها نیز از دانشگاه دوک فارغ التحصیل شده و پس از آن شرکت «اینترسی» را تاسیس کرده است (یکی از اولین شرکت‌های نرم‌افزار تحت وب). «کریس کیوسلا»، مدیر ارشد بازاریابی ما که در دوران کودکی، در رستوران ایتالیایی خانوادگی خود در نورث اند در ایالت بوستون کار می‌کرد و یک سال پیش از من، با اتمام تحصیلات در دانشگاه هاروارد به مایکروسافت ملحق شده بود. «کوبین ترنر» مدیر سابق والمارت بود که مدیر ارشد اجرایی بود و رهبری فروش جهانی را بر عهده داشت. «هری شام» که بخش هوش مصنوعی مایکروسافت و فعالیت‌های گروه تحقیقاتی را رهبری می‌کرد، دکترای خود را در رشته ریاضیات از دانشگاه کارنگی ملون اخذ کرده و یکی از شخصیت‌های برتر در زمینه

پردازش تصویر و گرافیک است.

وقتی استیو بالمر مدیرعامل مایکروسافت بود، من جزء تیم رهبری ارشد بودم و هر چند تک تک اعضای تیم را می‌ستودم اما احساس می‌کردم باید درک خود را از یکدیگر عمیق‌تر کنیم (تا دریابیم که هر کدام از ما واقعا چگونه کار می‌کنیم) و به عنوان رهبران شرکت، فلسفه شخصی خود را با شغل خود ارتباط بدهیم. می‌دانستم که اگر تفنگ‌های استعاره‌ای آن کاریکاتور را کنار بگذاریم و هوش جمعی و انرژی خود را صرف ماموریت تجدید شده خود نماییم، می‌توانیم به رویایی برگردیم که در ابتدا الهام‌بخش بیل و پال شده بود (همگانی کردن تکنولوژی‌های کامپیوتری روز دنیا).

درست پیش از اینکه مدیرعامل مایکروسافت شوم، تیم فوتبال ایالت ما (سیاتل سیهاکز) برنده سوپر بال شد و بسیاری از ما از داستان آنها الهام گرفتیم. مربی تیم سیهاکز، «پیت کرول» با استخدام «مایکل جرویس» روانشناس، توجه من را به خود جلب کرده بود. جرویس متخصص آموزش «حضور در لحظه» برای رسیدن به عملکرد سطح بالا بود. ممکن است به نظر برسد که این کار از روی خوش‌بینی بیش از حد است اما اصلا این‌گونه نیست. دکتر جرویس با تیم سیهاکز کار کرد که ذهن بازکنان و مربیان را کاملا درگیر کند تا هم در زمین و هم در خارج از آن به حد ممتاز برسند. همه ما، مانند بازکنان در محیطی با ریسک‌های بالا قرار می‌گیریم و من فکر کردم تیم ما می‌تواند از رویکرد دکتر جرویس چیزهایی را بیاموزد.

یک صبح جمعه، تیم ارشد رهبری تشکیل جلسه داد. بر خلاف سابق، این بار جلسه در اتاق کنفرانس رسمی مدیران نبود. در عوض، در یک مکان غیررسمی‌تر در طرف دیگر ساختمان گرد هم آمدیم. جایی که توسعه‌دهندگان

بازی و نرم افزارها غالبا به آنجا می رفتند. این فضا، باز و خودمانی بود. آنجا خبری از میز و صندلی های همیشگی نبود. کامپیوتری وجود نداشت که ایمیل های بی پایان و فیدهای خبری را بررسی کنیم. تلفن های خود را کنار گذاشته بودیم (در جیب شلوار، کیف و یا کوله پشتی). در عوض روی کاناپه های راحتی در یک دایره بزرگ دور هم نشستیم. جایی برای مخفی شدن وجود نداشت. من جلسه را این گونه شروع کردم که از همه خواستم قضاوت کردن را کنار بگذارند و سعی کنند در همین لحظه حضور داشته باشند. امیدوار و در عین حال نگران بودم.

دکتر جرویس به عنوان اولین تمرین از ما پرسید که آیا علاقه به داشتن یک تجربه فردی فوق العاده داریم یا نه. همه ما سر خود را به نشانه موافقت تکان دادیم. سپس او خواست یک نفر داوطلب شود و بایستد. منتهی هیچ کس داوطلب نشد و سکوت سنگینی بر فضا حاکم شد و برای لحظه ای جو ناخوشایندی شکل گرفت. نهایتا، مدیر ارشد امور مالی شرکت، «ایمی هود» داوطلب شد. از او خواسته شد تا حروف الفبا را به ترتیب بیان کند و بعد از هر حرف یک عدد نیز به کار ببرد (ای یک، بی دو، سی سه، تا انتها). اما دکتر جرویس کنجکاو بود: چرا همه افراد بلند نشدند؟ مگر این گروه متشکل از افراد دارای عملکرد بالا نبود؟ مگر همه اعضا همین الان نگفته بودند تمایل دارند کار فوق العاده ای انجام دهند؟ ما که هیچ تلفن و یا کامپیوتری در دسترس نداشتیم تا به آن خیره شویم، سر خود را پایین انداخته بودیم و به کفش های خود نگاه می کردیم و یا به همکاران خود لبخند مضطربانه ای تحویل می دادیم. اگرچه پاسخها درست در مقابل چشمان ما بود، اما پیدا کردن آنها دشوار بود. ترس؛ ترس از مورد تمسخر واقع شدن؛ ترس از شکست خوردن؛ ترس از اینکه باهوش ترین فرد جمع به نظر نیاییم. و البته غرور. اینکه من خیلی مهم تر از

این جور بازی‌ها هستیم. ما وقتی بزرگ می‌شدیم به شنیدن این عبارت خو گرفته‌ایم که «این چه پرسش احمقانه‌ای است».

اما دکتر جرویس تشویق می‌کرد. کم‌کم افراد راحت‌تر نفس می‌کشیدند و کمی می‌خندیدند. فضا گرم‌تر شد و همه یکی پس از دیگری صحبت کردیم.

علائق و فلسفه‌های شخصی خود را بیان کردیم. از ما خواسته شد تا در مورد اینکه چه کسی هستیم، هم در خانه و هم در محل کار، ببندیشیم. اینکه چگونه شخصیت کاری خود را به شخصیت زندگی‌مان ارتباط می‌دهیم. افراد در مورد معنویت صحبت کردند، از ریشه‌های کاتولیک خود، از آموزه‌هایی که از مطالعه کنفوسیوس آموخته بودند. آنها چالش‌های خود به عنوان پدر یا مادر را مطرح کردند و تعهد بی‌پایانشان را، به ایجاد محصولاتی که مردم دوست دارند برای کار یا تفریح از آن استفاده کنند. همان‌طور که گوش می‌دادم، دریافتم که تمام سال‌هایی که در مایکروسافت بوده‌ام، این اولین باری بود که می‌شنیدم همکاران من در مورد خودشان صحبت کنند و صرفاً به مسائل کاری نپردازند. وقتی به اطراف اتاق نگاه کردم، حتی چند چشم اشک‌آلود نیز دیدم.

وقتی نوبت من رسید، از انبوه احساسات خود بهره بردم و صحبت‌م را شروع کردم. چند وقتی بود که در مورد زندگی خود فکر می‌کردم (والدینم، همسر و فرزندانم، کارم). تا این جا سفر بسیار طولانی‌ای را پشت سر گذاشته بودم. ذهنم به روزهای اول برگشت: کودکی در هند، مرد جوانی که به این کشور مهاجرت کرد، یک شوهر و پدر کودکی که نیازهای خاصی داشت، مهندسی که به طراحی تکنولوژی‌هایی می‌پرداخت که به دست میلیاردها نفر در سراسر جهان می‌رسید و البته به عنوان هوادار بازی کریکتی که زمانی دور، رویای حرفه‌ای شدن را در سر داشت. همه این بخش‌های من با هم به این جایگاه

جدید رسیده بودند. نقشی که نیازمند همه علایق، مهارت‌ها و ارزش‌های من بود (همان‌گونه که همکاران ما در آن روز و هر کسی که در مایکروسافت کار می‌کرد، نیازمند دیگران بودند).

به آنها گفتم ما زمان زیادی را صرف کار می‌کنیم و در نتیجه نباید این زمان بی‌معنا باشد. اگر بتوانیم ارزش‌هایی که به عنوان فرد پذیرفته‌ایم را با توانایی‌های این شرکت ارتباط دهیم، همه کار می‌توانیم انجام دهیم. تا آنجا که به خاطر دارم، همیشه تشنه آموختن بوده‌ام (خواه از یک بیت شعر، یا از مکالمه‌ای با یک دوست و یا از درسی که معلم می‌دهد). فلسفه شخصی و علاقه من، که در طول زمان و مواجهه با تجارب مختلف شکل گرفته است، این است که ایده‌های جدید را با احساس هم‌دردی با دیگران گره بزنیم. ایده‌ها به من هیجان می‌دهند. همدلی با دیگران به من آرامش می‌بخشند.

از قضا، بیست سال پیش، نبودِ همدلی نزدیک بود مانع من در پیوستن به مایکروسافت شود. اکنون که به مصاحبه خود در دهه‌ها پیش فکر می‌کنم، به یاد می‌آورم که پس از یک روز کامل پر از مصاحبه با رهبران مختلف حوزه مهندسی که صبر و توانایی‌های ذهنی مرا ارزیابی می‌کردند، با ریچارد تایت ملاقات کردم (یک مدیر در حال ظهور که بعدها بازی‌های «کرانیوم» را ایجاد کرد). ریچارد از من نخواست تا یک مشکل مهندسی روی تخته را حل کنم یا اینکه سناریویی را برای نوشتن یک کد پیچیده تشریح کنم. در مورد تجربه‌های پیشین و سوابق تحصیلی چیزی نپرسید. تنها یک پرسش ساده مطرح کرد.

او پرسید: «تصور کن که نوزادی را در خیابان ببینی که روی زمین و در حال گریه کردن است. چه کار می‌کنی؟»

بدون اینکه فکر کنم گفتم: «باید با اوژانس تماس بگیری.»

ریچارد مرا به سمت بیرون از دفتر خود مشایعت کرد و بازوی خود را به دور من انداخت و گفت: «تو نیاز به همدلی داری. اگر نوزادی در خیابان روی زمین بود که گریه می‌کرد، اول باید او را از زمین برداری».

هر طور که بود، شغل را به من دادند اما حرف‌های ریچارد تا امروز با من باقی ماند. آن زمان نمی‌دانستم که به زودی همدلی را به شیوه‌ای کاملاً شخصی درک خواهم کرد.

چند سال بعد، «زاین»، نخستین فرزندم به دنیا آمد. من و همسر «انو»، هر دو تک فرزند هستیم. در نتیجه می‌توان تصور کرد که والدین ما چقدر برای تولد زاین لحظه‌شماری می‌کردند. انو با کمک مادرش شدیداً تلاش می‌کردند تا خانه را به شکلی سالم و شاد، برای کودک آماده کنند. دغدغه ما بیشتر حول محور این مسئله بود که انو پس از گذراندن مرخصی زایمان، کی می‌تواند به کار در حال رشد خود به عنوان معمار برگردد. مانند هر پدر و مادری، به این موضوع فکر می‌کردیم که تعطیلات آخر هفته و مرخصی‌های ما بعد از به دنیا آمدن کودک چه تغییری خواهد کرد.

در هفته سی و ششم حاملگی انو، او یک شب متوجه شد که کودک آنقدر که قبلاً حرکت می‌کرد، تکان نمی‌خورد. در نتیجه به اورژانس بیمارستان محلی مراجعه کردیم. فکر می‌کردیم یک چکاپ عادی است و چیزی بیش از نگرانی‌های والدین تازه نیست. در واقع، به وضوح به خاطر دارم که از اینکه زمان طولانی در بخش اورژانس منتظر بودیم ناراحت بودم. اما بعد از ویزیت، پزشکان به اندازه‌ای احساس خطر کردند که دستور سزارین دادند. زاین ساعت ۱۱:۲۹ دقیقه شب سیزدهم آگوست ۱۹۹۶ به دنیا آمد و تنها یک و نیم کیلو وزن داشت. او گریه نکرد.

زاین از بیمارستان محلی رو به روی دریاچه واشنگتن به بیمارستان کودکان سیاتل منتقل شد که دارای پیشرفته‌ترین واحد مراقبت‌های ویژه نوزادان است. انو شروع به بهبود از زایمان دشوار خود کرد. من شب را در کنار او در بیمارستان گذراندم و صبح روز بعد به سرعت برای دیدن زاین رفتم. در آن لحظه نمی‌دانستم که زندگی ما تا چه حد تغییر خواهد کرد. در چند سال بعد، در مورد صدماتی که ناشی از خفگی از داخل رحم ایجاد شده بود چیزهای زیادی آموختیم و اینکه زاین نیازمند ویلچر و به دلیل فلج مغزی شدید به ما وابسته خواهد بود! ویران شده بودم. اما بیشتر ناراحت بودم که چطور اوضاع برای من و انو این‌گونه تغییر کرد. خوشبختانه انو به من کمک کرد تا بفهمم موضوع اتفاقی که برای من افتاده نیست. موضوع رسیدن به درک عمیقی از وضعیتی است که برای زاین ایجاد شده است و اینکه برای درد و شرایط او همدلی داشته باشیم و همچنین به عنوان والدین او مسئولیت‌پذیر باشیم.

شوهر بودن و پدر بودن مرا به یک سفر احساسی برده است. به من کمک کرده تا درک عمیق‌تری از همه افراد با سطوح مختلف توانایی به دست بیاورم و اینکه بفهمم عشق و ابتکار انسان، قادر به انجام چه کارهایی است. به عنوان بخشی از این سفر، آموزه‌های مشهورترین فرزند هند (گواتاما بودا) را کشف کردم. من مذهبی نیستم اما وقتی در حال جستجو بودم و کنجکاو بودم که بدانم با وجود اینکه بودا از هندوستان بوده است چرا در هند پیروان کمی دارد، دریافتم که بودا به دنبال این نبوده که یک دین برای دنیا ایجاد کند. او به دنبال درک این موضوع بود که چرا فرد رنج می‌کشد. دریافتم که تنها از طریق تجربه کردن بالا و پایین زندگی می‌توانیم همدلی ایجاد کنیم؛ و برای رهایی از رنج، و یا حداقل کاستن رنج، فرد باید با ناپایداری و بی‌ثباتی زندگی راحت باشد. به وضوح به یاد می‌آورم که «ثابت» بودن وضعیت زاین در سال‌های اولیه

زندگی او مرا می‌آزرد. اما شرایط همیشه در حال تغییر است. اگر عمیقا ناپایداری را درک کنید، آرامش بیشتری به دست خواهید آورد. از بالا یا پایین زندگی بیش از حد هیجان زده نمی‌شوید. و فقط در این لحظه است که می‌توانید حس همدلی و مهربانی عمیقی در رابطه با هر چیزی که در اطراف شما وجود دارد پیدا کنید. متخصص کامپیوتری که درون من بود عاشق این مجموعه از دستورالعمل‌های مختصر برای زندگی شد.

اشتباه متوجه نشوید. ادعا نمی‌کنم که بی‌عیب هستم و مطمئنا در مرز رسیدن به وارستگی یا رستگاری نیستم. موضوع این است که تجربه‌های زندگی به من کمک کرده تا احساس همدلی بیشتری برای مجموعه‌آشنایان در حال رشد خود پیدا کنم. با کسانی که ناتوانایی‌هایی دارند احساس همدلی می‌کنم. با کسانی که در شهرها، منطقه کمربرد زنگار^۲ و کشورهای در حال توسعه آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین برای امرار معاش خود تلاش می‌کنند احساس همدلی دارم. با صاحبان کسب‌وکارهای کوچک که برای موفقیت تلاش می‌کنند احساس همدلی دارم. با هر کسی که به دلیل رنگ پوست، باورها و اینکه به چه کسی علاقه دارد، هدف خشونت و نفرت است احساس همدلی می‌کنم. علاقه دارم همدلی را در مرکز هر کاری که دنبال می‌کنم قرار دهم (از محصولاتی که تولید می‌کنیم گرفته تا بازارهای جدیدی که به آنها وارد می‌شویم و کارمندان، مشتریان و شرکایی که با آنها کار می‌کنیم).

^۲ کمربرد زنگار عنوانی است برای منطقه‌ای که بخش بالایی شمال شرق ایالات متحده آمریکا، دریاچه‌های بزرگ، و ایالت‌های غرب میانه آمریکا را پوشش می‌دهد، و به افول اقتصادی، از دست دادن جمعیت و زوال شهرها، به دلیل کوچک شدن بخش صنعتی آن، که زمانی قوی بود، اشاره دارد. - مترجم.

البته به عنوان یک متخصص تکنولوژی، مشاهده کرده‌ام که پردازش چه نقش مهمی در بهبود زندگی افراد دارد. در خانه ما، گفتار-درمانگر زاین با همکاری سه دانش آموز دبیرستانی نرم‌افزار تحت ویندوزی را برای زاین ایجاد کردند که بتواند موسیقی را با اراده خود تغییر دهد. زاین موسیقی را دوست دارد و طیف گسترده‌ای از دوره‌ها، ژانرها و هنرمندان را می‌پسندد. او از لئونارد کوهن گرفته تا آبا و نصرت فاتح علی‌خان را دوست دارد. او تمایل داشت بتواند از بین آهنگ‌های این هنرمندان هر کدام را که دوست داشت بشنود و در هر لحظه هر موسیقی‌ای که دوست دارد را در اتاق خود پخش کند. مشکل اینجا بود که نمی‌توانست به تنهایی موسیقی در حال پخش را تغییر دهد (همیشه باید منتظر کمک می‌ماند که هم برای خودش و هم برای ما دشوار بود). سه دانش آموز دبیرستانی که در حال تحصیل علوم کامپیوتری بودند از مشکل او آگاه شدند و دوست داشتند به او کمک کنند. اکنون زاین در یک سمت ویلچر خود یک حسگر دارد که می‌تواند به سادگی با ضربه سر به آن بین مجموعه موسیقی خود گزینه مورد علاقه را انتخاب کند. همدلی سه نوجوان، آزادی و شادی زیادی را برای پسرم فراهم کرده است.

همین همدلی به من در محل کار الهام بخشیده است. در جلسه تیم رهبری که بیان شد، برای پایان صحبت‌م، ماجرای پروژه‌ای را بیان کردم که به تازگی در مایکروسافت به انجام رسانده بودیم. همدلی در کنار ایده‌های جدید باعث شده بود تا یک تکنولوژی برای دنبال کردن جهت دید چشم ایجاد کنیم که خود یک رابط کاربری پیشرفته طبیعی برای کمک به افرادی که دچار بیماری «اسکلروز جانبی آمیوتروفیک» (یا بیماری لو گهریگ) و فلج مغزی هستند ایجاد شده است تا بتوانند استقلال بیشتری داشته باشند. این ایده در اولین

هکاتون^۳ کارمندان شرکت، که خاستگاه خلاقیت و رویاهاست، شکل گرفت. یکی از تیم‌های این هکاتون در کنار «استیو گیسون»، بازیکن اسبق لیگ ملی فوتبال که بیماری «اسکلروز جانبی آمیوتروفیک» او را مجبور به استفاده از ویلچر کرده است، به همدلی دست پیدا کرده بود. استیو، مانند پسر من، اکنون از تکنولوژی پردازشی شخصی برای بهبود زندگی روزمره خود بهره می‌گیرد. باور کنید می‌دانم که این تکنولوژی برای استیو، و یا میلیون‌ها نفر در سراسر جهان و پسر من چقدر اهمیت دارد.

در آن روز، نقش ما در تیم رهبری ارشد تغییر کرد. دیگر هر رهبری صرفاً کارمند مایکروسافت نبود. آنها به یک ماموریت برتر فراخوانده شده بودند (تا مایکروسافت را در راه دنبال کردن علایق شخصی برای بهبود زندگی دیگران به کار بگیرند). آن روز، یک روز بسیار احساسی و خسته‌کننده بود اما فضای جدیدی را ایجاد کرد و یک تیم رهبری یکپارچه‌تر را خلق کرد. در انتهای روز، همه ما به یک نتیجه روشن رسیدیم: هیچ رهبری و هیچ تیمی و هیچ مدیرعاملی به تنهایی قهرمان نوسازی مایکروسافت نخواهد بود. اگر قرار باشد نوسازی‌ای انجام شود، نیاز به همه ما و نیاز به همه بخش‌های هر کدام از ما دارد. تحول فرهنگی آهسته خواهد بود و تلاش در این راه رضایت‌بخش!

^۳ هکاتون (Hackathon)، رویدادی است که در آن برنامه‌نویسان و سایر افرادی که درگیر توسعه نرم‌افزار هستند، از جمله طراحان گرافیکی، طراحان واسط کاربری و مدیران پروژه، گرد هم می‌آیند و در توسعه پروژه‌های نرم‌افزاری و گاهی سخت‌افزاری با یکدیگر همکاری می‌کنند. هکاتون‌ها معمولاً بین یک روز تا یک هفته به طول می‌انجامند. برخی از هکاتون‌ها تنها برای اهداف اجتماعی و آموزشی هستند، هر چند که در اکثر موارد، هدف هکاتون‌ها ایجاد نرم‌افزارهای مفید و قابل استفاده در یک زمینه خاص است (ویکیپدیا) - مترجم.

این کتاب در مورد تحول است. تحولی که امروز درون من و درون شرکت ما در حال وقوع است و از احساس همدلی و تمایل به قدرتمند کردن دیگران نشئت می‌گیرد. اما مهم‌تر از همه، موضوع این کتاب تغییری است که در زندگی همه انسان‌ها ایجاد خواهد شد، همان‌گونه که شاهد متحول‌کننده‌ترین موج تکنولوژی هستیم که تاکنون ایجاد شده است (موجی که شامل هوش مصنوعی، واقعیت‌های ترکیبی و پردازش کوانتوم خواهد بود). موضوع کتاب در مورد روش‌هایی است که مردم، سازمان‌ها و جوامع می‌توانند و باید در جستجوی همیشگی خود به دنبال انرژی، ایده‌های جدید، رابطه و تجدید شدن، تحول پیدا کنند. در اصل، این کتاب در مورد ما انسان‌هاست و کیفیت منحصر به فردی که آن را همدلی می‌نامیم که هر چه سیل عظیم تکنولوژی وضعیت کنونی را متحول می‌کند بیشتر و بیشتر ارزشمند می‌شود. «رینر ماریا ریلک» شاعر عرفانی اتریشی، گفته است که «آینده پیش از آنکه به وقوع بپیوندد، وارد ما می‌شود تا خود را در ما متحول کند». شعرهای وجودگرا مانند کدهای ظریف کامپیوتری می‌توانند روشنایی ببخشند و ما را راهنمایی کنند. «ریلک» که از قرن دیگری با ما سخن می‌گوید، بیان می‌کند که چیزهایی که در پیش روی ماست در واقع درون ما هستند و توسط کارهایی که هر کدام از ما امروز انجام می‌دهیم تعیین می‌شوند. این کارها و تصمیم‌ها، همان چیزهایی هستند که قصد توصیف آن را دارم.

شما در این صفحات سه داستان متمایز را دنبال خواهید کرد. نخست، به عنوان مقدمه، ماجرای تحول خود را از مهاجرت از هند به خانه جدیدم در آمریکا با چند ایستگاه در ایالات مرکزی، سیلیکون ولی، و مایکروسافت در دوران اوج گرفتن را بیان می‌کنم. بخش دوم بر موضوع نوسازی مایکروسافت به عنوان مدیرعامل نامحتملی که جانشین بیل گیتس و استیو بالمر شده است

تمرکز دارد. تحول میکروسافت تحت رهبری من هنوز کامل نشده است اما به پیشرفتی که کرده‌ایم افتخار می‌کنم. در بخش سوم و پایانی کتاب، به این موضوع می‌پردازم که انقلاب صنعتی چهارم پیش روی ماست و در این انقلاب، هوش مصنوعی با هوش انسان به رقابت خواهد پرداخت. پرسش‌های دشواری را بررسی خواهیم کرد. نقش انسان‌ها چه خواهد شد؟ آیا نابرابری از بین خواهد رفت یا تشدید می‌شود؟ دولت‌ها چگونه می‌توانند کمک کنند؟ نقش شرکت‌های چند ملیتی و رهبران آنها چیست؟ چگونه به عنوان یک جامعه می‌توانیم خود را تجدید کنیم؟

برای نوشتن این کتاب هیجان زده بودم، اما کمی هم تردید داشتم. چه کسی واقعا به سفر من اهمیت می‌دهد؟ با توجه به اینکه تنها چند سال است که به عنوان مدیرعامل میکروسافت سابقه کار دارم، نوشتن در مورد نحوه موفق شدن یا شکست خوردن میکروسافت تحت نظارت من هنوز زود به نظر می‌رسد. ما از زمان آن جلسه تیم ارشد رهبری، پیشرفت زیادی داشته‌ایم. اما هنوز هم راه زیادی در پیش داریم. به همین دلیل نیز بود که علاقه‌ای به نوشتن کتاب خاطراتم نداشتم. این موضوع را برای دوران کهنسالی خود باقی می‌گذارم. اما چند استدلال بود که مرا قانع کرد در این برهه از زندگی، کمی زمان برای نوشتن اختصاص بدهم. احساس مسئولیت کردم که از دیدگاه خود داستانمان را بیان کنم. اکنون زمانی است که تغییرات اجتماعی و اقتصادی بزرگی در حال وقوع است که با پیشرفت‌های تکنولوژیکی تسریع شده‌اند. ترکیب پردازش ابری، حسگرها، بیگ دیتا، یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی، واقعیت ترکیبی و روباتیک نشان‌دهنده تغییراتی است که گویی صفحاتی از داستان‌های تخیلی هستند. طیف گسترده و در حال رشدی از نظریات در مورد کاربردهای این موج تکنولوژی‌های هوشمند وجود دارد. از یک طرف فیلم

شرکت پیکسار به نام «وال ای» دنیایی را نشان می‌دهد که انسان‌ها برای همیشه به فراغت بال رسیده‌اند و ربات‌ها کارهای دشوار آنها را انجام می‌دهند. اما از طرف دیگر، دانشمندانی مانند استفان هاوکینگ نسبت به آینده هشدار می‌دهند.

جذاب‌ترین استدلال این بود که برای همکارانم (کارمندان مایکروسافت) و میلیون‌ها مشتری و شریک خودمان بنویسم. زیرا در آن روز سرد در ماه فوریه ۲۰۱۴ وقتی هیئت مدیره مایکروسافت اعلام کرد که من مدیرعامل شرکت می‌شوم، فرهنگ شرکت را در راس برنامه‌های خودمان قرار دادم. گفتم ما باید روح مایکروسافت و دلیل وجودی خود را دوباره کشف کنیم. به این نتیجه رسیده‌ام که کار اصلی من این است که فرهنگمان را به گونه‌ای شکل بدهیم که صدهزار ذهن الهام گرفته (کارمندان مایکروسافت) بتوانند آینده ما را بهتر شکل دهند. معمولاً کتاب‌ها زمانی توسط رهبران نوشته می‌شوند که آنها به گذشته خود نگاه می‌کنند نه اینکه در میانه غبار نبرد باشند. چه می‌شود اگر بتوانیم این سفر را با هم طی کنیم، مراقبه‌های یک مدیرعامل در میانه یک تحول بزرگ. ریشه‌های مایکروسافت، و دلیل اصلی وجودی شرکت، این بود که رایانه را فراگیر کند و آن را در اختیار همه قرار دهد. ماموریت اصلی ما «یک رایانه روی هر میز و در هر خانه» بود. این ماموریت، فرهنگ ما را شکل می‌داد. اما از آن زمان، تغییرات زیادی رخ داده است. اکنون بیشتر میزها و خانه‌ها رایانه دارند و بیشتر مردم نیز گوشی هوشمند دارند. ما از جنبه‌های زیادی به موفقیت رسیده‌ایم اما در زمینه‌های زیادی نیز عقب مانده‌ایم. فروش رایانه‌ها کم شده است و در بازار گوشی‌های همراه، بسیار عقب هستیم. در حوزه جستجو نیز جا مانده‌ایم و باید در عرصه بازی نیز پیشرفت کنیم. باید با مشتری‌های خود همدلی بیشتری داشته باشیم و نیازهای مطرح نشده یا برطرف نشده آنها را با

عمق بیشتری درک کنیم. زمان آن رسیده است تا دوباره نوسازی را شروع کنیم (رفرش کنیم).

من بعد از بیست و دو سال سابقه در شرکت مایکروسافت به عنوان مهندس و رهبر در مورد روند جستجوی مدیرعامل جدید بیشتر فلسفی بوده‌ام تا نگران. حتی وقتی در مورد اینکه چه کسی جانشینن استیو می‌شود گمانه‌زنی‌هایی وجود داشت، من و همسر من، شایعات را نادیده می‌گرفتیم. ما در خانه مشغول مراقبت از زاین و دو دختر خود بودیم. در محل کار، تمرکز من روی ادامه رشد کسب‌وکار رقابتی مایکروسافت کلود بود. بر این عقیده بودم که هیئت مدیره بهترین فرد را انتخاب خواهد کرد. اگر این انتخاب من باشم عالی است. اما اگر هیئت مدیره به کس دیگری اعتماد می‌کرد نیز من از کار کردن برای او به همین اندازه خوشحال می‌شدم. در واقع، یکی از اعضای هیئت مدیره به عنوان بخشی از روند مصاحبه توصیه کرد که اگر تمایل دارم مدیرعامل بشوم باید کاملاً شفاف باشم که تشنه این کار هستم. من در این مورد فکر کردم و حتی با استیو هم صحبت کردم. او خندید و گفت «الان برای متفاوت بودن دیر شده است». نمایش چنین جاه‌طلبی شخصی در این لحظه چیزی نبود که من انجام دهم.

وقتی «جان تامپسون» که در آن زمان مدیر ارشد بود و مسئولیت جستجو برای انتخاب مدیرعامل را بر عهده داشت، در بیست و چهارم ژانویه سال ۲۰۱۴ ایمیلی برای من ارسال کرد و می‌خواست وقتی برای صحبت کردن تعیین کنیم، نمی‌دانستم موضوع چیست. فکر می‌کردم احتمالاً می‌خواهد به من گزارشی در مورد روند تصمیم‌گیری هیئت مدیره بدهد. در نتیجه وقتی عصر آن روز با من تماس گرفت ابتدا از من پرسید آیا نشست‌ام یا نه. من ننشسته بودم. در واقع، به آرامی در حال بازی کردن با توپ کریکتی بودم که معمولاً وقتی در

محل کار با اسپیکر تلفن صحبت می‌کنم بازی می‌کنم. او گفت قرار است من مدیرعامل جدید مایکروسافت باشم. چند دقیقه طول کشید تا این پیام را هضم کنم. گفتم مایه افتخار و مباهات من است و از این موضوع هیجان‌زده شده‌ام. برای بیان این کلمات برنامه‌ریزی نکرده بودم اما دقیقا احساسم را بیان می‌کردند. چند هفته بعد، به رسانه‌ها گفتم که ما باید تمرکز خود را بالا ببریم و سریع‌تر حرکت کنیم و فرهنگ و کسب‌وکار خود را متحول کنیم. اما در پشت صحنه، می‌دانستم که برای اینکه بتوانم به صورت کارآمدی رهبری کنم باید چیزهایی را در ذهن خود شفاف کنم (و در ادامه در ذهن هر کسی که در مایکروسافت کار می‌کند). چرا مایکروسافت وجود دارد؟ و چرا من در این جایگاه جدید قرار گرفته‌ام؟ اینها پرسش‌هایی بود که هر کسی در هر سازمانی باید از خود بپرسد. من نگران بودم که عدم مطرح کردن این پرسش‌ها و عدم پاسخ واقعی به آنها موجب می‌شود تا اشتباهاتی را تکرار کنیم و یا بدتر اینکه صداقت نداشته باشیم. هر فرد، سازمان و یا حتی هر اجتماعی به نقطه‌ای می‌رسد که باید دست به نوسازی بزند. البته در این عصر به روز رسانی‌های دائم و تکنولوژی‌های همیشه فعال، ممکن است نوسازی غیرعادی باشد؛ اما هنوز هم وقتی این کار را به درستی انجام دهیم و وقتی که افراد و فرهنگ‌ها تازه شوند و خود را دوباره بسازند، نتیجه این کار می‌تواند یک رنسانس باشد. تیم‌های ورزشی این کار را انجام می‌دهند. شرکت اپل این کار را انجام داد. دیترویت در حال انجام این کار است. یک روز شرکت‌های در حال رشدی مانند فیسبوک رشد خود را از دست خواهند داد و آنها نیز مجبور می‌شوند این کار را انجام دهند.

پس اجازه دهید از ابتدا شروع کنم. از داستان خودم. منظور من این است که کدام مدیرعاملی پرسش‌های وجودی این‌گونه را مطرح می‌کند که چرا ما

وجود داریم. چرا مفاهیمی مانند فرهنگ، ایده‌ها و همدلی تا این اندازه برای من اهمیت دارند؟ خوب، پدر من یک کارمند دولت بود که تمایلات مارکسیستی داشت و مادرم متخصص زبان سانسکریت بود. اگرچه چیزهای زیادی از پدرم یاد گرفتم که از جمله کنجکاو و علاقه به تاریخ بود، اما همیشه پسر مادرم بودم. او همیشه به شادی و اعتماد به نفس من عمیقا اهمیت می‌داد و اینکه در لحظه حال و بدون افسوس زندگی کنم. او هم در خانه و هم در کلاس‌های دانشگاه به سختی کار می‌کرد. در دانشگاه زبان‌های باستانی، ادبیات و فلسفه هندوستان را آموزش می‌داد و همزمان، خانه‌ای سرشار از شادی ایجاد کرده بود.

با وجود این، اولین خاطرات من در مورد تلاش‌های مادرم برای ادامه کار و اداره زندگی است. او نیروی همیشگی و پایدارکننده زندگی من بوده است و پدرم بزرگتر از زندگی بود. او تا نزدیکی مهاجرت به ایالات متحده از طریق بورسیه تحصیلی برای مدرک دکترای اقتصاد پیش رفت. سرزمینی دور که نماد فرصت بود. اما وقتی برای خدمات اداری هند انتخاب شد این نقشه‌ها را کنار گذاشت. اوایل دهه ۱۹۶۰ بود و جواهرلعل نهرو نخست وزیر پس از حرکت تاریخی گاندی بود که به استقلال از انگلستان دست پیدا کرده بود. برای آن نسل، وارد شدن به بخش خدمات دولتی و تبدیل شدن به بخشی از یک ملت جدید رویایی بود که محقق می‌شد. خدمات اداری هند اساسا باقیمانده سیستم راج بود که از انگلیسی‌ها به جا مانده بود تا بعد از اینکه انگلیس اداره کشور را در سال ۱۹۴۷ تحویل داد، امور، اداره شود. هر سال تنها چند صد نفر برای خدمات اداری هند انتخاب می‌شدند در نتیجه پدرم از سنین جوانی منطقه‌ای را اداره می‌کرد که میلیون‌ها نفر جمعیت داشت. در خلال دوران کودکی من، او به بخش‌های مختلفی در ایالت «اندرا پرادش» در هند منتقل می‌شد. به خاطر

می‌آورم که در دهه شصت و اوایل دهه هفتاد، در حالی بزرگ می‌شدم که همیشه از جایی به جای دیگر می‌رفتیم و در ساختمان‌های قدیمی انگلیسی‌ها زندگی می‌کردیم که از همه جا دور بودند و زمان و فضای زیادی در اختیار داشتیم و کشوری که در حال تحول بود.

مادرم در خلال همه این جا به جایی‌ها، تلاش می‌کرد تا شغل معلمی خود را حفظ کند، مرا بزرگ کند و همسر مهربانی باشد. وقتی حدوداً شش ساله بودم، خواهر پنج ماهه‌ام فوت کرد. این رویداد، تأثیر زیادی روی من و خانواده‌ام گذاشت. مادرم مجبور شد بعد از این رویداد کار را کنار بگذارد. فکر می‌کنم مرگ خواهرم آخرین رویدادی بود که توان تحمل آن را داشت. از دست دادن خواهرم، به همراه بزرگ کردن من و تلاش برای حفظ کار در حالی که پدرم در مکان‌های دوردست مشغول به کار بود بیش از حد تحملش بود. هیچ وقت به من در این باره شکایت نکرد اما زیاد به داستان او فکر می‌کنم، خصوصاً با توجه به گفتگو در خصوص تنوع که امروزه در حوزه تکنولوژی وجود دارد. او نیز مانند هر کسی تمایل و استحقاق داشت که از همه چیز برخوردار باشد. اما فرهنگ کاری محل کار او در کنار هنجارهای اجتماعی جامعه هند، در آن زمان شرایط را برای برقراری تعادل بین زندگی و علایق کاری او فراهم نمی‌کرد.

در میان فرزندان پدرانی که در خدمات اداری هند کار می‌کردند، یک مسابقه بیهوده وجود داشت. برخی از پدران کارمند در خدمات اداری هند فکر می‌کردند صرف اینکه کسی آزمون ورودی دشوار را با موفقیت سپری کند تا آخر عمر راحت است. این آخرین آزمونی خواهد بود که افراد مجبور به گذراندن آن خواهند شد. اما پدر من معتقد بود گذراندن آزمون خدمات اداری هند نقطه شروعی است برای آماده شدن برای آزمون‌های مهم‌تر. او اساساً در تمام عمر یک آموزنده بود. اما برخلاف بیشتر هم‌دوره‌هایم در آن زمان، که والدین

موفق‌شان آنها را مجبور می‌کردند تا موفق شوند، من با چنین چیزهایی مواجه نبودم. مادرم اصلاً سخت‌گیر نبود. هیچ وقت مرا تحت فشار نمی‌گذاشت که کاری را انجام دهم جز اینکه شاد باشم.

این موضوع کاملاً با من همخوانی داشت. وقتی بچه بودم، جز به ورزش کریکت به هیچ چیزی اهمیت نمی‌دادم. یک بار، پدرم پوستر کارل مارکس را در اتاق خواب من نصب کرد. در مقابل، مادرم یک پوستر از لکشامی، الهه فراوانی و شادی را به دیوار اتاقم چسباند. پیام‌های متضاد آنها کاملاً روشن بود؛ پدرم دوست داشت به لحاظ فکری جاه‌طلب باشم و مادرم می‌خواست شاد باشم و به هیچ چیزی تعصب نداشته باشم. واکنش من چه بود؟ تنها پوستری که واقعا می‌خواستم قهرمان کریکت بود؛ حیدرآبادی بزرگ، ام‌ال‌جایسیما، که برای ظاهر پسرانه جذاب و سبک لباس پوشیدن مطبوعش در داخل و خارج از زمین بازی مشهور بود.

اکنون که به گذشته‌ها نگاه می‌کنم، می‌بینم هم از علاقه پدرم به کارهای فکری و هم از رویای مادرم برای داشتن یک زندگی متعادل تاثیر پذیرفته‌ام. و حتی امروز هم کریکت ورزش مورد علاقه من است. در هیچ جایی علاقه به کریکت مثل هند زیاد نیست، با وجود اینکه کریکت در انگلستان ابداع شده است. بازی من به حدی خوب بود که بتوانم برای تیم مدرسه‌ام در حیدرآباد بازی کنم، جایی که علاقه و رسوم کریکت زیاد بود. من یک پرتاب‌گر چرخشی بودم که معادل پرتاب‌گر چرخشی در بیسبال است. کریکت در جهان دو و نیم میلیارد نفر طرفدار دارد در حالی که بیسبال حدود نیم میلیارد نفر طرفدار دارد. هر دو ورزش‌های زیبایی هستند که طرفداران پرشوری دارند و ادبیاتی که سرشار از ظرافت، هیجان و پیچیدگی‌های رقابت است. «ژوسف او نیل» در کتاب رمان خود به نام «هلند» زیبایی این بازی را توصیف می‌کند، یازده نفری

که به صورت متحد به سمت توپزن حرکت می‌کنند و بارها و بارها به سمت نقطه شروع خود برمی‌گردند. «یک تکرار به همراه ضرب آهنگ. انگار که زمین از طریق این بازدیدکنندگان درخشان خود تنفس می‌کند». من اکنون به عنوان یک مدیرعامل، وقتی به فرهنگی که برای موفقیت نیاز داریم فکر می‌کنم، این استعاره از کریکت را به یاد می‌آورم.

من در بسیاری از نقاط هند به مدرسه رفته‌ام (سریکاکولام، تیروپاتی، موسوری، دهلی و حیدرآباد). هر کدام از اینها بر من تاثیر گذاشته‌اند و با من باقی مانده‌اند. برای مثال، موسوری یک شهر در شمال هند است که در کوهپایه‌های هیمالیا قرار دارد و هزار و هشتصد متر از سطح دریا ارتفاع دارد. هر بار که کوه «رینیر» را از خانه خود در منطقه «بلوو» می‌بینم، همیشه به یاد کوه‌های دوران کودکی‌ام می‌افتم (ناندا و بندارپانچ). پیش‌دبستانی را در صومعه مسیح و مریم گذراندم. آنجا قدیمی‌ترین مدرسه دخترانه در هند بود اما به پسرها اجازه می‌دادند در آنجا به پیش‌دبستانی بروند. در سن پانزده سالگی، جا به جایی‌ها متوقف شده بود و وارد مدرسه دولتی حیدرآباد شدم که دانش‌آموزانی از سراسر هند به آنجا می‌رفتند. من سپاسگزار همه این جا به جایی‌ها هستم. به من کمک کرده‌اند تا به سرعت با موقعیت‌های جدید کنار بیایم. اما رفتن به حیدرآباد واقعا تاثیرگذار بود. در دهه ۱۹۷۰ حیدرآباد، جای دور افتاده‌ای بود و مانند اکنون ۶,۸ میلیون نفر جمعیت نداشت. من واقعا به دنیایی که در غرب بمبئی در ساحل دریای عرب بود هیچ اهمیتی نمی‌دادم. اما رفتن به مدرسه دولتی حیدرآباد بهترین اتفاقی بود که در زندگی‌ام رخ داد.

من در مدرسه دولتی حیدرآباد به نالاندا یا خانه «بلوز» تعلق داشتم که نام آن از یک دانشگاه باستانی بودایی گرفته شده بود. تمام مدرسه چند فرهنگی بود: مسلمانان، هندوها، مسیحیان و سیک‌ها همگی با هم زندگی و تحصیل

می‌کردند. هم اعضای خانواده‌های طبقه ممتاز و هم فرزندان قبیله‌های مناطق مرکزی هند که به وسیله بورسیه در این مدرسه ثبت‌نام می‌کردند. پسر نخست‌وزیر در کنار فرزندان بازیگران بالیوود به مدرسه می‌رفت. در خوابگاه من بچه‌هایی از تمام اقشار هند حضور داشتند. این موضوع همه را در یک سطح قرار می‌داد (چیزی که ارزش به خاطر سپردن دارد).

امروز، لیست دانش‌آموزان سابق مدرسه حاکی از موفقیت آن است. شانتانو ناراین، مدیرعامل شرکت ادوبی، آجای سینگ بانگا مدیرعامل مَستَرکارد، سید بی‌علی، رئیس شبکه‌های کوپوم، پریم واتسا مدیرعامل هلدینگ مالی فیرفکس در تورنتو، رهبران پارلمانی، ستاره‌های فیلم و سینما، ورزشکاران، دانشگاهیان و نویسندگان، همگی از این مدرسه کوچک و دور افتاده آمده‌اند. من از لحاظ درسی عالی نبودم و مدرسه نیز به لحاظ درسی سخت‌گیری نمی‌کرد. اگر علاقه به فیزیک می‌داشتید، تنها فیزیک را مطالعه می‌کردید. اگر فکر می‌کردید که علوم کسالت‌بار است و دوست دارید تاریخ بخوانید، فقط تاریخ می‌خواندید. فشاری از طرف اطرافیان برای دنبال کردن یک مسیر مشخص وجود نداشت.

پس از چند سال که در مدرسه دولتی حیدرآباد بودم، پدرم برای کار در سازمان ملل به بانکوک رفت. او زیاد از طرز فکر آسان‌گیر و راحت من خرسند نبود. او گفت «من تو را از اینجا بیرون می‌کشم و باید کلاس یازدهم و دوازدهم خود را در یک مدرسه بین‌المللی در بانکوک تمام کنی». گفتم به هیچ وجه این کار را نخواهم کرد. در نتیجه در حیدرآباد ماندم. همه این طور فکر می‌کردند که «دیوانه شده‌ای؟ چرا این کار را می‌کنی؟» اما اصلاً احتمال خارج شدن از این مدرسه وجود نداشت. در آن دوران کریکت یک بخش مهم زندگی من بود و رفتن به این مدرسه، بهترین خاطرات من را ساخت و اعتماد به نفس زیادی برای من به همراه داشت.

اگر در کلاس دوازدهم از من در مورد رویاهایم می‌پرسیدید، جواب من رفتن به یک دانشگاه کوچک، کریکت بازی کردن برای تیم حیدرآباد و در نهایت کار برای یک بانک بود. تمام رویای من همین بود. مهندس شدن و رفتن به غرب هرگز به فکرم هم خطور نکرده بود. مادرم از این برنامه‌ها راضی بود. «این کار فوق‌العاده است پسر». اما پدرم واقعا مرا مجبور به این کار کرد. او گفت «ببین، تو باید از حیدرآباد خارج شوی. در غیر این صورت به بخت خودت لگد زده‌ای». این نصیحت در آن زمان خوب بود اما کسی پیش‌بینی نمی‌کرد که حیدرآباد مثل امروز تبدیل به قطب تکنولوژی منطقه شود. رها کردن دوستان سخت بود اما حق با پدرم بود. جاه‌طلب نبودم. نیاز به نگرش دیگری داشتم. کریکت مورد علاقه من بود. اما کامپیوتر با فاصله کمی در جایگاه دوم بود. وقتی پانزده ساله بودم، پدرم از بانکوک یک کامپیوتر زی ایکس اسپکتروم خرید. پردازنده این کامپیوتر مدل زی ۸۰ بود که در میانه دهه هفتاد توسط مهندسی تولید شده بود که شرکت اینتل را رها کرده بود. او در آنجا روی ریزپردازنده ۸۰۸۰ کار می‌کرد که از قضا همان چیبی بود که بیل گیتس و پال الن برای نوشتن نسخه اصلی مایکروسافت بیسیک از آن استفاده کردند. زی ایکس اسپکتروم باعث شد تا به نرم‌افزار و مهندسی فکر کنم و حتی به این موضوع بیندیشم که تکنولوژی پردازشگرهای شخصی می‌تواند فراگیر شود. اگر کودکی از ناکجاآبادی در هند بتواند برنامه‌نویسی بیاموزد، مطمئنا همه می‌توانند.

من در آزمون ورودی موسسه تکنولوژی هندوستان، رد شدم، جایی که در آن زمان، مرکز دنیای آکادمیک برای بچه‌های طبقه متوسط بزرگ شده در هند بود. پدرم که هرگز در هیچ آزمونی رد نشده بود، بیش از آنکه عصبانی شود، متعجب شده بود. اما خوشبختانه دو گزینه دیگر در اختیار داشتم تا بتوانم

مهندسی را دنبال کنم. من توانسته بودم وارد مهندسی مکانیک موسسه تکنولوژی بیرلا در «مسرا»، و همچنین مهندسی برق در موسسه تکنولوژی «منیپال» شوم. به دلیل اینکه احساس می‌کردم دنبال کردن مهندسی برق می‌تواند مرا به کامپیوتر و نرم‌افزار نزدیک‌تر کند، موسسه «منیپال» را انتخاب کردم. خوشبختانه این حسم درست بود. از نظر دانشگاهی، این انتخاب مرا در مسیری قرار داد که به سیلیکون ولی و در نهایت مایکروسافت منتهی شد. دوستانی که در دانشگاه پیدا کردم، کارآفرین، بانگیزه و جاه‌طلب بودند. از بسیاری از آنها چیزهایی آموختم. در واقع، سال‌ها بعد، به همراه هشت نفر از همکلاسی‌های خود در منیپال، خانه‌ای را در سانوییل کالیفرنیا اجاره کردیم و با هم تجربه دوران دانشگاه را زنده کردیم. اما از نظر ورزشی، منیپال خیلی عقب بود. دیگر بازی کریکت علاقه اصلی‌ام نبود. تنها یک بار برای تیم دانشگاه بازی کردم و بازی را کنار گذاشتم. کامپیوتر جای کریکت را گرفت و تبدیل به مهم‌ترین جنبه زندگی‌ام شد. در منیپال، در حوزه میکروالکترونیک‌ها آموزش دیدم (مدارهای یکپارچه و اصول ابتدایی تولید کامپیوتر).

هیچ برنامه دقیقی نداشتم که پس از اخذ مدرک خود در حوزه مهندسی برق چه کار خواهم کرد. فلسفه مادرم در مورد زندگی، مزایای زیادی داشته است که بر نحوه نگرش من در مورد آینده و فرصت‌ها نیز تاثیر گذاشته است. او همیشه باور داشت که باید کاری را که از آن خود توست انجام دهی، آن هم با سرعتی که مناسب می‌دانی! سرعت، زمانی ایجاد می‌شود که کار خودت را انجام بدهی. اگر از انجام آن کار لذت ببری، و آن را به خوبی و آگاهانه انجام دهی و در پس آن یک هدف صادقانه داشته باشی، در زندگی شکست نخواهی خورد. این موضوع در تمام زندگی برایم بسیار مفید بوده است. پس از فارغ‌التحصیلی، این فرصت فراهم شد که در بمبئی در یک موسسه مهندسی صنعتی معتبر

تحصیل کنم. همچنین برای چندین دانشگاه در ایالات متحده نیز درخواست داده بودم. در آن دوران، ویزای دانشجویی شانس بود و صادقانه بگویم، دوست داشتم رد شوم. هرگز نمی‌خواستم هند را ترک کنم. اما تقدیر چنین بود که ویزای من صادر شد و دوباره در معرض انتخاب‌هایی قرار گرفتم (آیا در هند بمانم و مدرک ارشد خود را در مهندسی صنعتی بگیرم و یا اینکه به دانشگاه ویسکانسن در میلواکی برای اخذ مدرک کارشناسی ارشد مهندسی الکترونیک بروم). یکی از دوستان صمیمی‌ام از دوران دبیرستان دولتی حیدرآباد در دانشگاه ویسکانسن در حال تحصیل در رشته علوم کامپیوتر بود و در نتیجه تصمیم من گرفته شد. وارد رشته علوم کامپیوتری دانشگاه ویسکانسن شدم. و حالا خوشحالم که این کار را کردم؛ زیرا این دانشکده یک دپارتمان کوچک بود و اساتید آن به دانشجویان اهمیت می‌دادند. خصوصا از رئیس دپارتمان، دکتر ویراون و مشاور کارشناسی ارشدم دکتر حسینی متشکرم که به من اعتماد به نفس بخشیدند تا چیزهایی که ساده هستند را دنبال نکنم، بلکه بزرگ‌ترین و دشوارترین مشکلاتی که در علوم کامپیوتری هست را برطرف کنم.

اگر در آن زمان، کسی از من می‌خواست میلواکی را روی نقشه نشان دهم، نمی‌توانستم. اما در بیست و یکمین سالگرد تولدم در سال ۱۹۸۸، از دهلی نو به فرودگاه «او هیر» شیکاگو پرواز کردم. یکی از دوستان مرا از آنجا به دانشگاه رساند. چیزی که به خاطر می‌آورم، سکوت است. همه جا ساکت بود. میلواکی باشکوه و پاک بود. با خودم فکر کردم، خدایا، اینجا بهشت روی زمین است. تابستان بود. زیبا بود و زندگی من در ایالات متحده تازه در حال شروع شدن بود.

تابستان رفت و کم کم زمستان رسید و اگر اهل جنوب هند باشید، سرمای ویکانسن حتما شما را اذیت می‌کند. در آن زمان من سیگاری بودم و همه

سیگاری‌ها باید برای سیگار کشیدن به فضای باز می‌رفتند. چندین نفر از نقاط مختلف دنیا بودیم. دانشجویان هندی که تحمل این سرما را نداشتند، سیگار را ترک کردند. دوستان چینی من هم پس از ما ترک کردند. اما روسی‌ها که سرمای زمستان آزاری به آنها نمی‌رساند، به سیگار کشیدن خود ادامه دادند.

البته من هم مثل همه بچه‌ها دلتنگ می‌شدم اما آمریکا بسیار پذیرا بود. فکر نمی‌کنم داستان من در هیچ جای دیگری ممکن می‌شد و افتخار می‌کنم که امروز یک شهروند آمریکایی هستم. اما حالا که به گذشته فکر می‌کنم، شاید داستان من کمی متداول و برنامه‌ریزی شده به نظر برسد؛ پسر یک کارمند خدمات عمومی در هند به سختی درس می‌خواند، یک مدرک مهندسی می‌گیرد، به ایالات متحده مهاجرت می‌کند و در حوزه تکنولوژی موفق می‌شود. اما ماجرا به این سادگی نبود. برخلاف کلیشه رایج، به لحاظ درسی چندان قوی نبودم. به موسسه معتبر تکنولوژی هند که اکنون معادل سیلیکون ولی است، نرفته بودم. تنها در آمریکاست که کسی مثل من این فرصت را پیدا می‌کند که بتواند خود را اثبات کند و بر اساس دانشگاهی که رفته است قضاوت نشود. فکر می‌کنم این موضوع هم برای موج‌های ابتدایی مهاجران و هم برای نسل جدید مهاجران صحت داشته باشد.

مانند بسیاری از افراد دیگر، اقبال من به گونه‌ای بود که از ترکیب چندین حرکت بزرگ بهره‌مند شوم: استقلال هند از انگلستان، حرکت حقوق شهروندی در آمریکا که سیاست‌های مهاجرت در ایالات متحده را تغییر داد و پیشرفت جهانی تکنولوژی. استقلال هند منجر به سرمایه‌گذاری‌های بزرگی در حوزه آموزش برای شهروندان هندی مانند من شده بود. در ایالات متحده، قانون مهاجرت و اخذ تابعیت مصوب ۱۹۶۵، سهمیه مهاجران بر اساس کشور مبدا را از بین برد و به کارگران ماهر امکان مهاجرت به آمریکا را داد. پیش از آن، تنها

حدود صد نفر هندی مجاز بودند در هر سال به آمریکا مهاجرت کنند. «تد ویدمر» تاریخ‌دان، در پنجاهمین سالگرد قانون مهاجرت در مقاله‌ای در نیویورک تایمز می‌نویسد که در نتیجه تصویب این قانون، حدود ۵۹ میلیون نفر به ایالات متحده مهاجرت کردند. اما این سیل مهاجرت بدون محدودیت نبود. این قانون کسانی را که دارای آموزش‌های حرفه‌ای و همچنین کسانی که اعضای خانواده آنها قبلاً در ایالات متحده بودند را اولویت می‌بخشید. من بدون اینکه بدانم، از این قانون بهره‌مند شدم. این حرکت‌ها، مرا قادر ساخت تا با مهارت در نرم‌افزار، درست پیش از رونق تکنولوژی در دهه ۱۹۹۰ وارد ایالات متحده شوم. شانس با من یار بود.

در ترم اول خود در دانشگاه ویسکانسن، در کلاس‌های پردازش تصویر، یک کلاس معماری کامپیوتر، و «ال‌آی‌اس‌پی»، یکی از قدیمی‌ترین زبان‌های برنامه‌نویسی شرکت کردم. نخستین تکالیف ما پروژه‌های بزرگ برنامه‌نویسی بود. من تا آن زمان کمی کد نوشته بودم اما همه باید از جایی شروع کنیم. تکلیف ما این بود که صرفاً مقداری کد بنویسیم. کار سختی بود و باید به سرعت آن را می‌آموختم. وقتی یادش گرفتم، فوق‌العاده بود. همان اوایل دریافتم که کامپیوترهای کوچک، دنیای ما را تغییر خواهند داد. در ابتدا فکر می‌کردم فقط ساختن چیپ‌های الکترونیکی خواهد بود. بیشتر دوستان من در دانشگاه وارد کارهای مرتبط با طراحی چیپ شدند و در جاهای تاثیرگذاری مانند «منتور گرافیک»، «سینوپسیس» و «جونپیر» مشغول به کار شدند.

من خصوصاً به جنبه‌های تئوری علوم کامپیوتر علاقه‌مند شدم؛ زیرا اینجا جایی بود که در حقیقت طراحی شده بود تا در یک فضای بدون قطعیت و در زمان محدود، تصمیم‌های سریعی بگیرد. تمرکز من روی یک پازل علوم

کامپیوتری بود که به نام «رنگ‌آمیزی گراف» معروف بود. اشتباه نکنید، کار من رنگ‌آمیزی با مداد نبود. رنگ‌آمیزی گراف بخشی از تئوری پیچیدگی محاسباتی است که در آن شما می‌بایست برای عناصر یک گراف در یک محدوده مشخص، برچسب تعریف کنید که از قدیم به آن رنگ نام نهاده‌اند. می‌توانید موضوع را این‌گونه در نظر بگیرید: تصور کنید می‌خواهید نقشه ایالات متحده را به گونه‌ای رنگ‌آمیزی کنید که هیچ ایالتی با ایالات هم جوار خود هم‌رنگ نباشد. کمترین تعداد رنگی که بتوانید با آن این کار را به انجام برسانید، چند تاست؟ پایان‌نامه ارشد من در مورد توسعه بهترین روش برای رنگ‌آمیزی گراف پیچیده در زمان چند جمله‌ای غیرقطعی یا این پی کامل بود. به بیان دیگر، چگونه می‌توان مسئله‌ای را که پاسخ‌های ممکن نامحدودی دارد حل کرد به شرطی که این پاسخ، سریع و خوب و نه لزوماً بهینه باشد؟ آیا این مسئله را هم اکنون به بهترین شکل ممکن، حل می‌کنیم یا اینکه باید تا ابد به دنبال بهترین راه حل بگردیم؟

علوم کامپیوتری نظری واقعا مرا مجذوب کرد؛ زیرا محدودیت‌های کامپیوترهای امروزی را نشان می‌داد. این علم باعث شد تا شیفته «جان وون نومن» و «الن ترنینگ»، ریاضی‌دانان و متخصصان علوم کامپیوتری شوم و همچنین مجذوب پردازش کوانتوم شدم که در ادامه کتاب در قسمت هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی بیشتر می‌نویسم. اگر فکر کنید می‌بینید که این موضوع برای یک مدیرعامل یک آموزش بسیار عالی به شمار می‌رود (مدیریت چابک درون محدودیت‌ها).

تحصیلات کارشناسی ارشد خود را در رشته علوم کامپیوتر در ویسکانسن به پایان رساندم و حتی توانستم برای مجموعه‌ای کار کنم که اکنون مایکروسافت آن را فروشنده نرم‌افزار مستقل می‌نامد. در عین حال که پایان‌نامه

خود را به پایان می‌رساندم، نرم‌افزارهایی برای دیتابیس اوراکل می‌ساختم. در جبر رابطه‌ای تبحر داشتم و در دیتابیس‌ها و همچنین برنامه‌نویسی زبان جستجوی ساختارمند (اس کیو ال) نیز به تخصص رسیدم. آن زمان دوره‌ای بود که تکنولوژی از سیستم‌های متنی روی ایستگاه‌های کاری یونیکس به سمت رابطه‌های کاربری گرافیکی مانند ویندوز روی آورده بود. اوایل سال ۱۹۹۰ بود و من در آن زمان حتی به میکروسافت فکر هم نمی‌کردم زیرا تا آن زمان از کامپیوتر شخصی میکروسافت استفاده نکرده بودم. تمرکز من روی ایستگاه‌های کاری قدرتمندتر بود.

در واقع، در سال ۱۹۹۰ میلواکی را به مقصد نخستین شغلم در شرکت «سان میکروسیستمز» در سیلیکون ولی ترک کردم. شرکت سان در میان ایستگاه‌های کاری پادشاهی می‌کرد و این حوزه، بازاری بود که میکروسافت آن را نشانه رفته بود. سان مجموعه شگفت‌انگیزی از افراد بااستعداد را در اختیار داشت که از جمله آنها می‌توان به موسسان شرکت «اسکات مک نیلی» و «بیل جوی» و همچنین «جیمز گاسلینگ» مبدع «جاوا» و «اریک اشمیت»، معاون توسعه نرم‌افزار که بعداً مدیرعامل «نوول» و سپس «گوگل» شد اشاره کرد.

دو سالی که در شرکت سان بودم برای صنعت کامپیوتر، سال‌های گذار مهمی بود. شرکت سان به رابط کاربری گرافیکی میکروسافت رشک می‌برد و میکروسافت نیز به ایستگاه کاری ۳۲ بیت و سیستم عامل‌های قدرتمند و زیبایی شرکت سان غبطه می‌خورد. باز هم در اینجا من در مکان مناسب و زمان مناسب قرار گرفته بودم. شرکت سان از من خواست تا روی نرم‌افزار دسکتاپ، مانند ابزار ایمیل آنها کار کنم. بعداً به کمبریج در ایالت ماساچوست منتقل شدم تا چند ماه با «لوتوس» کار کنم و نرم‌افزار صفحه گسترده آنها را به ایستگاه‌های کاری سان منتقل کنم. آن زمان متوجه یک موضوع هشداردهنده

شدم. هر چند ماه یک بار، شرکت سان تمایل داشت یک استراتژی جدید را برای رابط کاربری گرافیکی پیاده نماید. این امر بدان معنا بود که من باید برنامه‌های خود را دائما تغییر می‌دادم. و هر بار که توضیحاتی ارائه می‌کردند از دفعه پیش غیرمنطقی‌تر بود. دریافتیم که علی رغم رهبری فوق‌العاده و توانایه‌های بسیار زیاد، شرکت نمی‌تواند یک استراتژی نرم‌افزاری منطقی را ایجاد کند و آن را ادامه دهد.

سال ۱۹۹۲، دوباره سر یک دوراهی قرار گرفتیم. می‌خواستیم روی نرم‌افزاری کار کنم که دنیا را تغییر دهد. همچنین می‌خواستیم به تحصیلات تکمیلی خود ادامه دهم و ام بی ای بخوانم. و دلم برای انو نیز تنگ شده بود. همان کسی که قصد داشتم با او ازدواج کنم و او را به ایالات متحده بیاورم. او در منیپال در حال اتمام تحصیلات خود در رشته معماری بود و با هم برنامه‌ریزی کرده بودیم که او در آمریکا به من ملحق شود.

مثل تمام دفعات پیش، هیچ طرح از پیش آماده‌ای در کار نبود بلکه یک بعد از ظهر، یک تماس از ردموند در ایالت واشنگتن، یک فرصت جدید و دور از انتظار را ایجاد کرد. زمان آن رسیده بود تا دوباره دکمه نوسازی را بفشارم.

در یک روز سرد ماه نوامبر، در ساحل اقیانوس آرام، برای اولین بار قدم در شرکت مایکروسافت گذاشتم و وارد یک دفتر معمولی که نام ساده «ساختمان ۲۲» را به دوش می‌کشید شدم. این ساختمان که در بین درختان سر به فلک کشیده صنوبر داگلاس احاطه شده است، حتی امروز هم از بزرگراه ایالتی شماره ۵۲۰ که به دلیل پل معلق بین سیاتل و ردموند معروف است و در مجاورت آن ساختمان قرار دارد، به سختی دیده می‌شود. سال ۱۹۹۲ بود. سهام

شرکت مایکروسافت روند صعودی خود را شروع کرده بود. اگرچه موسسان شرکت، بیل گیتس و پال الن، هنوز می‌توانستند در خیابان‌های مجاور بدون اینکه شناخته شوند قدم بزنند. ویندوز ۳.۱ تازه منتشر شده بود و فضا را برای ویندوز ۹۵ و بزرگ‌ترین ارائه نخستین کالاهای مصرفی تکنولوژیک تا آن لحظه، آماده کرده بود. سونی به تازگی سی دی رام را معرفی کرده بود و نخستین وب سایت به راه افتاده بود، اگرچه دو سال دیگر مانده بود تا اینترنت تبدیل به یک موج عظیم شود. شرکت تی سی آی، کابل دیجیتال را معرفی کرد و کمیسیون فدرال ارتباطات، رادیوی دیجیتال را تایید کرده بود. در این زمان، آمار فروش کامپیوترهای شخصی روی نمودار نشان از شروع یک صعود شدید داشت. اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم می‌بینم نمی‌توانستم زمان بهتری برای ورود خودم پیدا کنم. منابع، استعدادها و چشم انداز گرد هم آمده بودند تا رقابت کنند و رهبری این صنعت را به دست بگیرند. سفر من به ردموند، مرا از خانه‌ام در هند به ویسکانسن برای کارشناسی ارشد کشاند و از آنجا به سیلیکون ولی برای کار برای شرکت سان برد. در تابستان دعوت شدم تا به شرکت مایکروسافت بپیوندم تا به عنوان یک فرد بیست‌وپنج ساله برای ویندوز ان تی کار کنم که یک سیستم عامل ۳۲ بیتی بود و هدف از طراحی آن تبدیل برنامه پرترفدار شخصی مایکروسافت به سیستم‌های قدرتمند برای کسب‌وکارها بود.

چند سال بعد، ان تی تبدیل به شالوده نسخه‌های بعدی ویندوز شد. حتی نسل کنونی ویندوزها، ویندوز ۱۰، نیز بر اساس ساختار ان تی اصلی ایجاد شده است. وقتی در شرکت سان فعالیت می‌کردم در مورد ان تی چیزهایی شنیده بودم اما هرگز از آن استغافه نکرده بودم. یکی از همکارانم در یکی از کنفرانس‌های مایکروسافت شرکت کرده بود که در آنجا ویندوز ان تی را به برنامه‌نویسان نمایش داده بودند. او از آنجا برگشت و خبر این محصول را به من

داد. آنجا با خودم فکر کردم که مسئله در حال جدی شدن است. دوست داشتم در جایی باشم که یک تاثیر واقعی داشته باشد. کسانی که مرا به مایکروسافت دعوت کرده بودند، «ریچارد تریت» و «جف تپر» گفتند نیاز به کسی دارند که یونیکس و سیستم عامل‌های ۳۲ بیتی را بفهمد. کمی مردد بودم. کاری که واقعا دوست داشتم انجام دهم رفتن به دانشکده کسب‌وکار بود. می‌دانستم که مدیریت می‌تواند آموزش‌های مهندسی را تکمیل کند و نیم‌نگاهی هم به تغییر حرفه به سمت شرکت‌های تامین سرمایه داشتم. تصمیم گرفتم هر دو کار را با هم پیش ببرم. توانستم پذیرش خود در دانشگاه را به یک برنامه پاره وقت در شیکاگو تغییر دهم، اما به هیچ کس نمی‌گفتم آخر هفته‌ها به شیکاگو می‌روم. دوره ام بی‌ای خود را در دو سال تمام کردم و از این کار خوشحال بودم. در خلال هفته، کارم این بود که به سراسر کشور پرواز کنم (و مجبور بودم کامپیوترهای کامپک بزرگ را با خود به این طرف و آن طرف بکشانم) تا با مشتری‌های خود که معمولا مدیران ارشد اطلاعات شرکت‌هایی مانند «پاسیفیک» و یا «موبیل» بودند ملاقات کنم و آنها را متقاعد کنم که سیستم عامل جدید و قدرتمندتر ما برای کسب‌وکارها از سایر رقبا برتر است و آنها را مشتری خود کنم. من در دانشکده با انتخاب کلاس‌های مالی سطح بالا، بسیار بیشتر از دوره مهندسی خود ریاضیات آموختم. کلاس‌هایی که با «استیو کپلن»، «ماروین زونیس» و بسیاری از اساتید معروف دیگر در مورد استراتژی، امور مالی و رهبری گذراندم، بر نگرش و مسیر فکری من تاثیر بسزایی گذاشت که پس از اتمام دوره ام بی‌ای نیز به من جهت می‌داد. بودن در مایکروسافت خیلی هیجان‌انگیز بود. کمی پس از پیوستن من به مایکروسافت، برای اولین بار «استیو بالمر» را ملاقات کردم. او به دفتر من آمد تا رها کردن شرکت سان و آمدن به مایکروسافت را تبریک بگوید. در سال‌های بعد گفتگوهای بسیار جالب و لذت‌بخشی بین من و استیو شکل گرفت که این، اولین آنها بود. در آن زمان

یک حس هدفمندی و انرژی خاصی بر شرکت حاکم بود. هر چیزی ممکن بود.

طی چند سال، کار من روی ویندوز ان تی باعث شد تا در یک گروه پیشرفته جدید تکنولوژی قرار بگیرم که توسط «ناتان میرولد»، راهاندازی شده بود. مایکروسافت با جذب «ریک رشید»، «کریگ ماندی» و سایرین، در حال گردآوری بزرگترین گروه نوایغ تکنولوژی پس از مرکز معروف سیلیکون ولی، «زیراکس پارک» بود. وقتی از من دعوت کردند تا به عنوان مدیر محصول در پروژه‌ای که «تایگر سرور» نام گرفته بود، به این گروه ملحق شوم احساس افتخار می‌کردم. این پروژه یک سرمایه‌گذاری عظیم برای خدمات آنلاین ویدئو بود. سال‌ها زمان لازم بود تا شرکت‌های تلویزیونی کابلی از این تکنولوژی و مدل کسب‌وکار بهره‌برند تا خدمات ویدئوی آنلاین را ارائه کنند و سال‌ها طول کشید تا «نتفلیکس» تماشای آنلاین ویدئو را تبدیل به یک سرویس متداول کند. خوشبختانه، خانه من درست در کنار دفتر مایکروسافت بود که نقطه نهایی این زیرساخت‌های پهن‌بند شگفت‌انگیز بود که ارائه اولیه ویدئو آنلاین را برای ما ممکن می‌ساخت. در سال ۱۹۹۴، خیلی زودتر از اینکه این سرویس به بازار عرضه شود، من در آپارتمان خود به خدمات ویدئوی آنلاین دسترسی داشتم. ما تنها پانزده فیلم داشتیم اما به یاد می‌آورم که بارها و بارها آنها را تماشا کردم. وقتی تیم ما می‌خواست «تایگر سرور» را از طریق یک شبکه حالت انتقال غیرهمزمان یا ای تی ام برای خانه‌ها پخش کند، دیدیم که ایده ما چگونه با تولد اینترنت یک شبه نابود شد.

با وجود اینکه ذهنم کاملاً درگیر کار بود، اما قلبم جای دیگری بود. تصمیم

گرفته بودم تا در سفری که پیش از ملحق شدن به مایکروسافت به هند داشتم، با انو ازدواج کنم. من انو را از ابتدای زندگی می‌شناختم. پدر او و پدر من دوستان خانوادگی بودند و با هم به خدمات اداری هند رفته بودند. در واقع، پدر انو و من علاقه داشتیم ساعت‌ها با هم در مورد کریکت صحبت کنیم که این موضوع تا امروز نیز ادامه دارد. او برای تیم مدرسه و دانشکده خود بازی کرده بود و در هر دو تیم کاپیتان بود. زمان دقیقی که من عاشق انو شدم همان چیزی است که دانشمندان علوم کامپیوتر آن پی کامل می‌نامند. می‌توانم زمان‌ها و مکان‌های متعددی را نام ببرم اما هیچ جواب دقیقی وجود ندارد. به عبارت دیگر، مسئله پیچیده است. خانواده‌های ما با هم نزدیک بودند. آشنایان ما تقریباً یکی بودند. وقتی بچه بودیم با هم بازی می‌کردیم. در مدرسه و دانشگاه یکدیگر را می‌دیدیم. سگ خانگی ما توله سگ خانواده انو بود. اما وقتی به ایالات متحده آمدم، او را ندیدم. وقتی یک بار برای دیدن خانواده به هند برگشته بودم، دوباره همدیگر را دیدیم. او سال‌های آخر خود در رشته معماری در منیپال بود و در دهلی نو مشغول کارآموزی بود. یک شب، خانواده‌های ما برای شام گرد هم آمدند و در این شب، بیش از همیشه متقاعد شدم که او همان نیمه گمشده من است. ما ارزش‌ها و نگرش یکسانی به زندگی داشتیم و آینده یکسانی را در رویای خود می‌دیدیم. خانواده او از جهات بسیاری خانواده من به شمار می‌رفتند و خانواده من هم خانواده او بود. روز بعد، او را متقاعد کردم تا مرا به یک عینک فروشی ببرد تا عینکم را تعمیر کنم. بعد از بیرون آمدن از عینک فروشی، ساعت‌ها در «باغ‌های لودی»، مکانی با معماری تاریخی که امروز مورد علاقه توریست‌هاست، قدم زدیم و صحبت کردیم. انو که دانشجوی معماری بود، عاشق همه مکان‌های تاریخی بود که در دهلی قرار داشت و روزهای بعد، ما با هم از این مکان‌ها بازدید کردیم. قبلاً وقتی بچه بودم همه این مکان‌ها را دیده بودم اما این بار متفاوت بود. ما برای نهار در «جاه

پاندارا» ایستادیم و نمایش‌هایی را در سالن تئاتر «موسسه ملی دراما» دیدیم و در کتاب فروشه‌های «بازار خان» خرید کردیم. عاشق شده بودیم. یک بعدازظهر ماه اکتبر سال ۱۹۹۲، در «باغ‌های لودی» از او خواستگاری کردم و خوشبختانه او جواب مثبت داد. تا خانه‌انو در «خیابان همایون» قدم زدیم و خبر آن را به مادر انو دادیم. تنها دو ماه بعد، در دسامبر ازدواج کردیم. روزهای خوشی بود اما چالش‌ها و پیچیدگی‌های مهاجرت در انتظار ما بود.

انو سال آخر معماری بود و برنامه داشت ادامه دوره خود را سپری کند و سپس در ردموند به من ملحق شود. در تابستان ۱۹۹۳، انو درخواست ویزا داد تا در آخرین تابستان دوران تحصیلی‌اش، پیش من باشد. اما درخواست ویزای او رد شد؛ زیرا او با کسی ازدواج کرده بود که اقامت دائمی آمریکا را داشت. پدر انو یک ملاقات با سرکنسولگری ایالات متحده در دهلی نو گذاشت و استدلال کرد که قوانین ویزای ایالات متحده در راستای ارزش‌های خانوادگی که ایالات متحده از آن حمایت می‌کند نیست. ترکیب قدرت متقاعد کردن او و مهربانی سرکنسولگر باعث شد تا انو یک ویزای کوتاه مدت توریستی بگیرد که یک استثنای نادر است. بعد از تعطیلات، انو به هند و دانشگاه خود برگشت تا تحصیلاتش را تمام کند. با توجه به صف طولانی همسران کسانی که اقامت دائم ایالات متحده را داشتند، اکنون روشن شده بود که بازگشت انو به ایالات متحده خیلی دشوار خواهد بود.

مایکروسافت یک وکیل مهاجرتی داشت که به من گفت طی قوانین فعلی آمدن انو به ایالات متحده پنج سال یا بیشتر طول خواهد کشید. من به فکر رها کردن مایکروسافت و برگشتن به هند افتادم. اما وکیل ما، «آیرا رابینشاین»

نکته جالبی را گفت: «شاید بهتر باشد گرین کارت خود را پس بدهی و ویزای اچ وان بی را بگیری». او پیشنهاد می‌کرد که اقامت دائمی را پس بدهم و ویزای کاری موقت بگیرم. اگر فیلم «گرین کارت» از «جرالد دیپاردیو» را دیده باشید، می‌دانید که مردم برای به دست آوردن اقامت دائمی ایالات متحده چه مسیر طولانی مضحکی را طی می‌کنند. پس چرا باید گرین کارت خود را با وضعیت موقت عوض کنم؟ ویزای اچ وان بی به همسران افرادی که در اینجا کار می‌کنند اجازه می‌دهد تا به ایالات متحده بیایند. منطبق معیوب قانون مهاجرت در اینجا به خوبی دیده می‌شود. کاری از دست من ساخته نبود. اولویت من آن بود. و این موضوع تصمیم‌گیری را ساده می‌کرد.

در ژوئن ۱۹۹۴ به سفارت ایالات متحده در دهلی نو رفتم و از صف طولانی متقاضیان ویزا عبور کردم و به منشی گفتم من می‌خواهم گرین کارت خود را پس بدهم و درخواست ویزای کاری اچ وان بی کنم. او از تعجب شاخ درآورده بود. پرسید «چرا؟!». از سیاست‌های عجیب مهاجرتی حرف‌هایی زدم و او سر خود را تکان داد و فرم جدیدی را به من داد. «این را پر کنید». صبح روز بعد، به سفارت برگشتم تا برای ویزای کاری درخواست بدهم. همه چیز معجزه وار پیش رفت و جواب داد. انو در سیاتل پیش من آمد (برای همیشه) که خانواده خود را شکل دادیم و زندگی مشترک را آغاز کردیم. چیزی که دور از انتظارم بود، بدنامی‌ای بود که به سرعت در محیط کاری‌ام پیچید؛ «این، همان کسی است که گرین کارت خود را پس داد». هر چند روز یکبار کسی به سراغ من می‌آمد و درخواست راهنمایی می‌کرد. بعدها، وقتی ویزای اچ وان بی یکی از همکارانم به نام «کونال بال» منقضی شد و گرین کارت او هنوز صادر نشده بود، مجبور شد مایکروسافت را رها کند. او به هند برگشت و شرکت «اسنپ دیل» را تاسیس کرد که امروز بیش از یک میلیارد دلار قیمت دارد و پنج هزار نفر را

استخدام کرده است. از قضا، شرکت‌های آنلایین بر اساس پردازش ابری مانند اسنپ دیل، در آینده من و همچنین شرکت مایکروسافت نقش مهمی بازی خواهند کرد. و درس‌هایی که در کشور سابق خود آموختم، هنوز هم به زمان حال من شکل می‌دهند.

فصل ۲: آموزش رهبری

دیدن ابرها از بین پنجره‌ها

من شیفته کریکت هستم. هر کجا که باشم، این بازی زیبا همیشه در پس ذهنم قرار دارد. لذت، خاطرات، مشکلات، پیچیدگی‌ها و بالا و پایین‌ها (احتمالات بی شمار).

برای کسانی که با بازی کریکت آشنا نیستند باید گفت که کریکت یک بازی بین‌المللی است که در یک زمین بیضی شکل سبز بزرگ و در تابستان و اوایل پاییز انجام می‌شود. طرفداران این بازی بیشتر در کشورهای هستند که اکنون یا در گذشته جزء کشورهای مشترک‌المنافع انگلستان به شمار می‌روند. در کریکت مانند بیسبال، یک توپ به سمت توپ‌زن پرتاب می‌شود که تلاش می‌کند به توپ ضربه بزند و تا آنجا که می‌تواند با دویدن به خانه‌های بیشتر، حداکثر امتیاز را کسب کند. کسی که توپ را پرت می‌کند، پرتابگر است و فردی که ضربه می‌زند، توپ‌زن است، محدوده الماس، دروازه است و بازیکنان سعی می‌کنند فرد ضربه‌زن را از زمین خارج کنند. بله، یک مسابقه می‌تواند به روش‌های مختلف انجام شود که ممکن است تا روزها به طول بیانجامد اما در بیسبال تیم‌ها تا زمانی بازی می‌کنند که در دست‌های ۳، ۵ یا ۷ تایی برنده شوند. هر دو ورزش بسیار پیچیده هستند اما گفتن همین قدر کافی است که تیمی که بیشترین فرار را انجام دهد برنده می‌شود. این کتاب برای توضیح بازی

کریکت نیست، اما نمی‌توانم از شباهت‌های کریکت و کسب‌وکار استفاده نکنم. مثل بیشتر ساکنان آسیای جنوبی، من هم در زمین‌های خاکی جنوب هند، عاشق این انگلیسی‌ترین بازی شدم.

در این زمین‌ها در مورد خودم چیزهای زیادی یاد گرفتم (موفق شدن و شکست خوردن به عنوان پرتاب‌کننده، توپ‌زن و بازیکن). حتی امروز نیز بعضی وقت‌ها در مورد جزئیات قوانین بازی و زیبایی‌های ذاتی تیم‌های یازده نفره برای رسیدن به هدف واحد فکر می‌کنم.

در سال‌های ابتدایی زندگی، وقتی کار پدرم در حوزه خدمات اداری باعث شده بود تا به دفاتر منطقه «اندرا پرادش» و تپه‌های «موسوریه» که اکنون «وتاراخند» است برویم، کریکت به اندازه حالا پدیده نشده بود. امروز، لیگ نخست هند حق پخش ده ساله بازی‌ها را به قیمت میلیاردها دلار واگذار می‌کند. اما در آن زمان، وقتی در سن هشت سالگی به حیدرآباد رفتیم، این بازی برایم پدیده بزرگی بود. ما در منطقه «سوماجیگوادا» در یک خانه اجاره‌ای زندگی می‌کردیم و صاحب خانه ما، آقای علی، یک حیدرآبادی بخشنده و باغور بود که در هنگام کار کردن در تعمیرگاه خود، کلاه تیم کریکت دانشگاه عثمانیا را بر سر می‌گذاشت. او داستان‌های زیادی از بازکنان کریکت بزرگ حیدرآبادی در دهه ۱۹۶۰ در سینه داشت. یک بار مرا به یک دیدار درجه یک بین حیدرآباد و بمبئی به ورزشگاه برد. اولین باری بود که به استادיום بزرگ «فاتح میدان» می‌رفتم. آن روز کاملاً تحت تاثیر شکوه کریکت قرار گرفتم. بازیکنان، ام‌ال‌جایسیما، عباس علی بیگ، عبید علی و ممتاز حسین، قهرمانان من شدند. در تیم بمبئی، در میان ستاره‌های مختلف، سونیل گوااسکر و آشوک مانکاد نیز حضور داشتند. با وجود اینکه تیم حیدرآباد را به سختی شکست

دادند اما به خاطر ندارم که هیچ کدام آنها در آن روز حرکت تاثیرگذاری انجام داده باشند. از حضور ام ال جاییسیما در میدان در شگفت بودم (یقه خود را بالا زده بود و روش راه رفتن متمایزی داشت). تا همین امروز، توصیفات آقای علی از «توپ اسرارآمیز» ممتاز حسین و همچنین تماشای دویدن عبید علی به سمت منطقه گل را به خاطر دارم.

کمی بعد پدرم دوباره منتقل شد و من برای رفتن به مدرسه به دهلی رفتم. در آنجا برای اولین بار بازی تست را در ورزشگاه «فیروز شاه کوتلا» دیدم. این بازی بین هند و انگلستان بود. تماشای بازی این دو تیم، تاثیر بزرگی روی من گذاشت. به خاطر می‌آورم که ضربه‌زن تیم انگلیس، «دنیس امیس» و پرتاب‌کننده آنها «جان لور» توانستند با بیشترین امتیاز ممکن تیم هند را مغلوب کنند و باعث شد تا هفته‌ها ناراحت باشم. «امیس» یک ضربه دوبله زد و «لور» که برای اولین بار در بازی تست شرکت می‌کرد، در این بعد از ظهر طولانی با سرعت متوسط توپ را پرتاب می‌کرد و توپ آنچنان برای او می‌چرخید که تا آن زمان چیزی مانند آن را ندیده بودم.

وقتی ده ساله بودم، به حیدرآباد برگشتیم و برای شش سال بعد به عنوان بازیکن تیم مدرسه عمومی حیدرآباد، واقعا عاشق کریکت شدم. در واقع، دو فرزند آقای جاییسیما در مدرسه من بودند و در نتیجه ما با شکوه، رسوم و علاقه افراطی به کریکت احاطه شده بودیم. در آن روزها همه در مورد دو بازیکن باشگاه «مدرسه هندی» حرف می‌زدند که از مدرسه عمومی حیدرآباد بودند. یکی از آنها سعد بن جونگ بود (که از قضا یک کاپیتان معروف کریکت هندی و برادرزاده «تایگر پاتاودی» بود). او وقتی هنوز در سن مدرسه بود و برای تیم منطقه جنوب که نماینده جنوب هند بود بازی می‌کرد، توانسته بود صد فرار را در برابر تیم هند غربی انجام دهد. من در تیم ب شروع به بازی کردم و بعدا

وارد تیم بزرگسالان شدم که در لیگ الف حیدرآباد قرار داشت. ما تنها تیم مدرسه‌ای بودیم که در لیگ الف بازی می‌کردیم و تیم‌های دیگر توسط بانک‌ها یا شرکت‌های مختلف حمایت می‌شدند. بازیکنان «رنجی تروفی» در بازی‌های این لیگ حضور داشتند و همه این جذابیت‌ها رقابت را بسیار تشدید می‌کرد.

چیزی که در مورد کریکت به من هیجان می‌داد، و هنوز هم هیجان‌زده‌ام می‌کند، حتی با وجود اینکه در یک کشور بدون کریکت زندگی می‌کنم (البته، ایالات متحده در صد سال گذشته به صورت متناوب میزبان تیم‌های استرلیا و انگلیس بوده است). برای من، کریکت مثل یک رمان شگفت‌انگیز روسی است که دارای ساختار و زیرساختار است و در یک مجموعه بازی به نمایش درمی‌آید. در نهایت، یک ضربه هوشمندانه و یا سه پرتاب خوب می‌تواند نتیجه بازی را تغییر دهد.

در تجربه کوتاه من از انجام بازی کریکت، سه داستان وجود دارد که مستقیماً به اصول کسب‌وکار و رهبری مربوط است که حتی امروز نیز از آنها بهره می‌گیرم.

اصل نخست این است که با تمام توان رقابت کنید و در مواجهه با عدم اطمینان و ترس، با علاقه به پیش بروید...

ادامه دارد ...

برای دریافت نسخه کامل کتاب به وبسایت نشر نوین مراجعه کنید:

<http://nashrenovin.ir/>

کتاب «نوسازی» که به سرعت در لیست پرفروش‌ترین‌های نیویورک تایمز قرار گرفت، درباره تغییر شخصی است؛ درباره تغییر شکل درونی مایکروسافت و تکنولوژی‌هایی که زندگی همه ما را تحت تأثیر قرار خواهند داد. ظهور هیجان‌انگیزترین و نیز اخلاص‌گرایان‌ترین تکنولوژی‌های بشری که تاکنون تجربه کرده‌ایم: هوش مصنوعی، واقعیت ترکیبی، محاسبات کوانتومی! مدیرعامل مایکروسافت، ضمن روایت تلاش دائمی شرکت در تغییر رویه و تناسب با دنیای فعلی، داستان زندگی شخصی خود از کودکی و مهاجرت از هند به آمریکا تا رهبری یکی از معنادارترین تغییرات تکنولوژی در حوزه دیجیتال را بیان می‌کند.

ساتیا رندی را انتخاب کرده تا بتواند از بیشترین فرصت‌های تکنولوژی بهره‌مند شود و در عین حال به پرسش‌های سخت نیز پاسخ دهد. او داستان شخصی شگفت‌انگیز خود را نیز بیان می‌کند. همه ما باید نسبت به آنچه در انتظارمان است خوشبین باشیم. دنیا در حال بهتر شدن است و پیشرفت، سریع‌تر از همیشه در حال وقوع است. این کتاب یک راهنمای خردمندانه برای آینده‌ای چالش‌برانگیز و مهیج است.

– بیل گیتس



ساتیا نادلا،

بعد از بیل گیتس و استیو بالمر،

سومین مدیرعامل تاریخ

مایکروسافت است.



9 786008 738367