

قدرتمند

ایجاد فرهنگ آزادی و مسئولیت

نویسنده: حسینعلی بارانی

سرشناسه	:	بارانی، حسینی، ۱۳۵۳ -
عنوان و نام پدیدآور	:	قدرتمند: ایجاد فرهنگ آزادی و مسئولیت نویسنده حسینی بارانی.
مشخصات نشر	:	گرگان: انتشارات نوروزی، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۱۲۰ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۰۲-۰۷۸۰-۱
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
موضوع	:	شرکت نتفلیکس -- مدیریت
موضوع	:	Netflix (Firm) -- Management
موضوع	:	موفقیت در کسب و کار
موضوع	:	Success in business
موضوع	:	نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	:	Manpower planning
موضوع	:	فرهنگ سازمانی
موضوع	:	Corporate culture
موضوع	:	گروه‌های کار -- مدیریت
موضوع	:	Teams in the workplace -- Management
رده بندی کنگره	:	۳۸۶
رده بندی دیویی	:	۶۵۰
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۹۰۰۹

قدرتمند ایجاد فرهنگ آزادی و مسئولیت

تألیف: حسینی بارانی

صفحه آرا و طراح جلد: بهاره عزت تبار

نوبت چاپ: اول-۱۳۹۸

مشخصات ظاهری: ۱۳۰ ص

قطع: وزیری

شمارگان: ۳۰۰

شماره شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۰۲-۰۷۸۰-۱

چاپ و نشر: نوروزی-۰۱۷۳۲۲۴۲۲۵۸

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

حق چاپ برای نویسنده محفوظ می باشد.



نشانی: گلستان، گرگان، خیابان شهید بهشتی، بازار رضا(ع). ۰۱۷-۳۲۲۴۲۲۵۸
 دورنگار: ۰۱۷-۳۲۲۲۰۰۴۷ آدرس الکترونیکی: Entesharate.noruzi@gmail.com
 سایت انتشارات: www.Entesharate-noruzi.com

فهرست

- مقدمه (یک روش جدید کار)..... ۱
- فصل اول (بزرگترین انگیزه کمک به موفقیت است)..... ۹
- فصل دو (هر کارمند به صورت انفرادی باید تجارت را درک کند)..... ۲۱
- فصل سوم (انسانها از دروغ شنیدن و دور زده شدن متنفر هستند)..... ۳۳
- فصل چهار (با جدیت بحث کنید)..... ۴۹
- فصل پنجم (شرکت را اکنون طوری بسازید که می خواهید در آن باشید)..... ۶۵
- فصل ششم (کسی که در هر شغل واقعاً باهوش است)..... ۷۹
- فصل هفتم (مردم آنچه برای شما ارزش دارند بپردازید)..... ۹۷
- فصل هشتم (نرخ حفظ)..... ۱۰۷

www.ketabonline.ir

یک روش جدید کار

{آزادی و مسئولیت پذیری را تقویت کنید}

در یک جلسه اجرایی روزانه در نتفلیکس، ناگهان متوجه شدیم که طی نه ماه یک سوم پهنای باند اینترنتی ایالات متحده را به خود اختصاص داده ایم. ما در مدت سه ماه به اندازه سه چهارم ردیف حدود ۳۰٪ رشد کرده بودیم. در آن زمان، ما هنوز فکر می کردیم که در نهایت ممکن است به بزرگی HBO باشیم، اما نه برای سالهای زیادی. رئیس تولیدات ما با یک محاسبه سریع اعلام نمود اگر سطح رشد فعلی خود را حفظ کنیم، چقدر پهنای باند را در سال نیاز خواهیم داشت. وی سپس گفت، "می دانید که این یک سوم از پهنای باند اینترنت ایالات متحده خواهد بود." همه ما فقط به او نگاه کردیم و به صورت هم صدا گفتیم: "چی؟" من از او پرسیدم، "آیا کسی در شرکت می داند که ما چگونه باید این موضوع را مدیریت کنیم؟" با صداقتی که همیشه بدنبال آن بودیم، او پاسخ داد، "من نمی دانم."

در چهارده سال مسووریت من در تیم اجرایی نتفلیکس، ما دائماً با رشد هولناک چالش ها، گاهی اوقات از نوع وجودی و در فناوری ها و خدماتی که پیشگام بودیم، روبرو شدیم. کتاب دستوری وجود نداشت، ما مجبور شدیم آنها را بسازیم. از لحظه پیوستن من به نتفلیکس، هنگامی که این شرکت به سختی راه اندازی شده بود، ماهیت تجارت و حوزه رقابتی ما به طور مداوم و باورنکردنی در حال تکامل بوده اند. مدل کسب و کار ما، فن آوری که خدمات ما را به حرکت در می آورد و تیم های افرادی که برای اجرای آنها نیاز داشتیم با سرعت بیشتری عمل می کردند، ما باید تغییرات را پیش بینی می کردیم. به صورت فعالانه برنامه ریزی می کردیم و برای آنها آماده می شدیم. ما مجبور شدیم در زمینه های کاملاً جدیدی از مهارت، استعداد های درخشان را استخدام کنیم و تیم هایمان را به صورت سیالی پیکینندی کنیم. ما همچنین باید هر لحظه آماده باشیم تا برنامه های خود را کنار بگذاریم، استباهات را بپذیریم و یک دوره جدید را در آغوش بگیریم. این شرکت مجبور بوده برای همیشه خود را دوباره راه اندازی کند، اول بفهمید که چگونه می توانیم از طریق نامه پستی-DVD رونق بگیریم و همزمان با یادگیری نحوه جابجایی، خودمان را رونق دهیم؛ سپس سیستم های خود را به Cloud (فضای ابری) منتقل کنیم؛ سپس شروع به ایجاد برنامه نویسی اصلی کنید.

این کتاب خاطره‌ای از ساختن دوباره نتفلیکس نیست. این راهنمایی برای ایجاد یک فرهنگ با کارایی بالا است که می‌تواند با چالش‌های متدوالی که در تجارت امروز با سرعت در حال تغییر هستند مواجهه کند، برای رهبران تیم‌ها در همه سطوح نوشته شده است. نتفلیکس ممکن است نمونه‌ای کاملاً واضح باشد، اما همه شرکت‌ها، از استارت‌آپ‌ها تا بدل‌های شرکتی، باید به آداب‌تورهای عالی تبدیل شوند. آنها نیاز به توانایی پیش‌بینی تقاضای جدید بازار و پرش کردن به سمت فرصت‌های قابل توجه و فناوری‌های جدید را دارا باشند. در غیر این صورت، رقابت به سادگی نوآوری سریعی خواهد داشت. اکنون که با شرکت‌هایی در سراسر جهان مشورت می‌کنم، از تراشه‌های بزرگ آبی مانند Intel من چشم‌انداز گسترده‌تری از چالش‌ها را برای والتر تامپسون و رای، ناز و اردان با رشد سریع مانند Warby Parker، HubSpot و Hike و Messenger، دی و همچنین تعدادی از مبتدیان تازه کار را به وضوح می‌بینم. جالب است که مشکلات اساسی چقدر مشابه هستند و فشرده می‌شوند. همه می‌خواهند یک چیز را بدانند: چگونه می‌توانند برخی از موانع نتفلیکس خود را ایجاد کنند؟ به طور خاص‌تر، چگونه می‌توانند برای خود نوع فرهنگ، زیرکی و عملکردی را ایجاد کنند که نتفلیکس را بسیار موفق جلوه دهد؟ این چیزی است که این کتاب در مورد آن می‌باشد: چگونه می‌توانید از درس‌هایی که در نتفلیکس آموخته‌اید استفاده کنید، برادول و شیوه‌هایی که برای مدیریت تیم یا شرکت خود استفاده کرده ایم استفاده کنید.

آیا همه کارها را در نتفلیکس به درستی انجام داده‌ایم؟ نه به صورت رندوم‌گانه. ما دارای بسیاری از موارد عمومی و بعضی موارد بسیار خاص داریم. و ما لحظه آخر بزرگی در مورد چگونگی تحقق چالش‌هایمان نداشته‌ایم؛ ما یک روش جدید کار را از طریق سازگاری افزایشی تکامل داده‌ایم: تلاش برای چیزهای جدید، اشتباه کردن، سبک دوباره و مشاهده نتایج خوب.

در نهایت، ما یک فرهنگ متمایز ایجاد کردیم که از سازگاری و کارایی بالا پشتیبانی می‌کند. من نمی‌خواهم ادعا کنم که مقابله با چالش‌هایی که با سرعت تغییر می‌کند، به هر روشی و برای هر فردی آسان است. خبر خوب این است که ما متوجه شدیم که تحمیل یک مجموعه اصلی از رفتارها در افراد، و سپس دادن آزادی عمل به آنها برای انجام این رفتارها (خوب، در واقع، تأکید بر تمرین آنها) باعث می‌شود تیم‌ها به طرز حیرت‌انگیزی با انرژی و پیشرو عمل کنند. چنین تیم‌هایی بهترین افرادی هستند که شما را به آنجایی که نیاز است برسید می‌برند.

من موضوع این کتاب را با داستان‌هایی درمورد اینکه چگونه در نتفلیکس با چالش‌ها روبرو شدیم قرار دادم به این دلیل که مطالعه کتاب برای خواننده سهل گردد، و همچنین نشان‌دهنده این مطلب باشد که چگونه می‌توان روش‌هایی را که ما توسعه داده‌ایم اجرایی نمود. شما کتاب را تا حدودی غیر متعارف خواهید یافت (که امیدوارم همگی موافقت کنید)، برای کتابی که عمدتاً درباره نقض کنوانسیون است، مناسب می‌باشد. یکی از ارکان فرهنگ نتفلیکس صداقت رادیکالی است، چیزی که من از زمانی که کودکی با آن در تگزاس بعنوان گفتگوی مستقیم بزرگ شده‌ام، مورد علاقه‌ام بوده است. اگر هر یک از صحبت‌های من را که به صورت آنلاین ارسال می‌شود، مشاهده می‌کنید، خواهید دید که این راه من برای صحبت آزادانه بوجود آمده و من در اینجا قصد دارم این کار را انجام دهم. لطفاً مثل شرکت در یک مناظره مشغول خواندن این کتاب نباشید. ممکن است شما در بعضی موارد از آنچه می‌گویم اذیت گردید و این حس به شما دست بدهد که به عقب کشیده می‌شوید. امیدوارم که شما هم خودتان را با تأکید بالایی در توافق با دیگران ببابید. همانطور که از مباحثات زیادی در نتفلیکس آموختم، هیچ چیز به اندازه یک مسابقه تفریحی کُری پر جریان، جالب نیست و من خیلی دوست دارم خواندن این کتاب سرگرم‌کننده باشد.

مردم قدرت دارند؛ آن را از بین نبرید

اولین قدم برای به کارگیری شیوه‌ای که من ارائه خواهم داد، پذیرش ذهنیت مدیریتی است که خرد متعارف را بر هم می‌زند.

درس اساسی که امروز در نتفلیکس در مورد مدیریت در کسب و کار آموخته‌ایم این است: سیستم پیچیده و دست و پا گیر برای مدیریت مردم که در اوّل قرن بیستم ایجاد شده است، مطلقاً برای چالش‌هایی که شرکت‌ها در قرن بیست و یکم با آن روبرو هستند مناسب نمی‌باشد. رید هاستینگز و من و بقیه تیم مدیریت تصمیم گرفتیم که با گذشت زمان، یک روش جدید برای مدیریت مردم را کشف کنیم؛ روشی که به آنها اجازه می‌دهد از تمام توان خود استفاده کنند. ما می‌خواستیم که همه مردم ما را و یکدیگر را با جدیت به چالش بکشند. ما می‌خواستیم که آنها در مورد ایده‌ها و مشکلات صحبت کنند. تا در مقابل یکدیگر و در مقابل ما آزادانه به عقب برویم. ما نمی‌خواهیم کسی، در هر سطحی، بینش‌ها و نگرانی‌های اساسی را برای خود داشته باشد. تیم اجرایی این مدل را انجام داده است: ما خودمان را در دسترس قرار دادیم و سؤالات را تشویق کردیم. ما درگیر بحث و گفتگوهای شدید و جدی شدیم و اطمینان

حاصل کردیم که همه مدیران ما می‌دانستند که ما از آنها خواستار انجام همین کارها بوده‌ایم. رید حتی مباحثاتی را بین اعضای تیم اجرایی ترتیب داد. ما همچنین صادقانه و پیوسته در مورد چالش‌های این شرکت و چگونگی مقابله با آنها ارتباط برقرار کردیم. ما می‌خواستیم که همه بدانند که تغییر یک امر ثابت است و ما هرگونه تغییر در برنامه و کارمندان را انجام می‌دهیم، فکر می‌کردیم که باید با سرعت بالا پیشرفت کنیم. ما می‌خواستیم مردم نیاز به تغییر را احساس کنند و از این امر هیجان زده شوند. ما فهمیده‌ایم که موفق‌ترین سازمان‌ها در این جهان که سریعاً دچار اختلال سریع می‌شوند، سازمان‌هایی خواهند بود که همه افراد در هر تیم می‌فهمند که هیچ چیز ثابت نیست و همه چیز در حال تغییر است و به نظر می‌رسد این بهترین روش است.

ما برای ساختن این نوع شرکت، قصد ایجاد فرهنگ کار گروهی عالی و حل مسئله‌های نوآورانه را داشتیم. ما می‌خواستیم مردم با وجود هیجانات هر روز، به رغم چالش‌ها، بلکه به دلیل آنها، احساس ایجاد حس که به کار خود بیایند. من نمی‌خواهم بگویم که کار کردن در نتفلیکس غالباً هیجان‌انگیز بود. برخی از تصمیماتی که ما باید اتخاذ می‌کردیم، سقوط‌های رادیکالی به ناشناخته‌ها بود، و این اغلب واداراً ترسناک بود.

فرهنگ نتفلیکس بر اساس ایجاد یک سیستم جدید و پیچیده برای مدیریت مردم ساخته نشده است؛ بلکه نگرش ما برعکس آن بوده است. ما سیاست‌ها و رویه‌ها را از بین می‌بردیم. ما فهمیدیم که رویکرد غالب در ساختن سیستم‌ها و مدیریت افراد به همان اندازه منسوخ شده است که نوآوری محصول قبل از اینکه اختلال سریع ایجاد شود، خواستار توسعه روش‌های چابک، کوچک و مشتری محور بود. اینگونه نیست که شرکت‌های بزرگ در مدیریت انواع کارها ندارند؛ اما بیشتر کارهایی که آنها انجام می‌دهند یا در کنار این نیستند یا خلاف واقع است.

بیشتر شرکت‌ها به سیستم فرماندهی و کنترل تصمیم‌گیری بالا به پایین می‌چسبند، اما تلاش می‌کنند تا با تقویت "تعامل کارمندان" و "توانمندسازی" مردم، آن را با نشاط کنند. ایده‌های قانع کننده اما غلط در مورد "بهترین شیوه" غالب هستند؛ پاداش و پرداخت به بررسی عملکرد سالانه وابسته می‌باشد؛ ابتکارات بزرگ HR مانند شوق اخیر برای برنامه‌های یادگیری مادام العمر است؛ جشن برای ایجاد رفاقت و اطمینان از اینکه مردم از آن لذت ببرند؛ و، برای کارمندانی که در تلاش هستند، برنامه‌های بهبود عملکرد وجود دارد. این توانمندسازی‌ها

تقویت می‌شوند و در نتیجه اشتغال ایجاد می‌شود، که منجر به رضایت شغلی و خوشبختی کارکنان شده و منجر به عملکرد بالا می‌شود، که به همین ترتیب تفکر ادامه می‌یابد.

قبلاً این را باور داشته‌ام. من کار خود را در HR در Sun Microsystems ها و سپس Borland Software شروع کردم و کل عملکردهای حیطه کارم را پیاده کردم. من با انواع پاداش‌های طعن‌آور مواجه شدم. من به طور بی‌رحمانه تیم‌هایم را برای فصل بررسی عملکرد سختگیرانه و با مربیگری مدیران از طریق فرایند بهبود عملکرد جمع کردم. وقتی برنامه‌های متنوع را در Sun اجرا کردم، حتی ۱۰۰,۰۰۰ دلار در یک مهمانی سینکو دو مایو هزینه کردم. اما با گذشت زمان دیدم که تمام این سیاست‌ها و سیستم‌ها بسیار پرهزینه، وقت‌گیر و غیرمولد بودند. حتی مهمتر از این، دیدم که آنها بر فرضیات دروغین درباره انسان فرض شده‌اند: این که اگر مردم باید تحریک شوند تا واقعاً خود را وارد کار خود کنند و به آنها گفته شود که چه کاری باید انجام شود بهترین روش‌هایی که براساس این فرضیه‌ها ایجاد شده‌اند، از قضا، غیر قابل تمیز و نامید کننده هستند.

بله، کارمندان شغل احتمالی عملکرد با کیفیت بالاتری را ارائه می‌دهند، اما در اغلب موارد مشارکت به جای خدمت، مشرکان و گرفتن نتیجه، به عنوان بازی آخر محسوب می‌شود. و اعتقادات استاندارد در مورد جگه‌ای چرایی افراد درگیر کار خود، محرک‌های واقعی اشتیاق را از دست می‌دهند. در مورد توانمندی‌ها، من به سادگی از این کلمه متنفرم. این ایده به خوبی مورد نظر است، اما حقیقت این است که نگرانی‌های زیادی در مورد توانمندسازی مردم وجود دارد، زیرا روش غالب مدیریت آنها قدرت را از بین می‌برد. ما تصمیم نگرفتیم که آن را از بین ببریم؛ ما همه چیز را بیش از حد مورد بررسی قرار داده‌ایم. ما مردم را مهار کرده‌ایم. آنچه که من عمیقاً و به روشی جدید فهمیدم وقتی به دنبال استارت‌آپ scrappier وارد شدم این است که مردم قدرت دارند. کار یک شرکت توانمندسازی می‌تواند این است که به مردم یادآوری می‌کنند که با قدرت از درب قدم به بیرون می‌گذارند و شایسته را برای استفاده آنها ایجاد می‌کنند. این کار را انجام دهید و از کار بزرگی که برای شما انجام می‌دهند متحیر خواهید شد.

مدیریت افرادی مانند مدیریت نوآوری

همانطور که من روش‌های مدیریت جایگزینی را که در نتفلیکس توسعه دادیم معرفی می‌کنم، من امروز می‌خواهم همه زمینه‌های اصلی مدیریت را به چالش بکشم: که در مورد

ایجاد وفاداری و حفظ و بهبود و پیشرفت شغلی و اجرای ساختارها برای اطمینان از تعامل و شادی کارمندان است. هیچ کدام آنها درست نیست. هیچ یک از اینها کار مدیریت نیست.

این پیشنهاد اصلی من است: کار رهبر تجارت ایجاد تیم‌های عالی است که به موقع کارهای شگفت‌انگیز انجام می‌دهند. خودشه. این کار مدیریت است.

در نتفلیکس تقریباً همه سیاست‌ها و رویه‌های مخفی را کنار گذاشتیم. ما این کار را با یک سقوط کردن انجام ندادیم. ما طی سالها به صورت آزمایشی این کار را انجام دادیم. ما با همان روشی که به نوآوری کسب و کار نزدیک شدیم، به توسعه فرهنگ نیز نزدیک شدیم. من می‌دانم که چنین تحول بنیادی برای برخی از شرکت‌ها به سادگی امکان پذیر نیست. و بسیاری از رهبران تیم این آزادی را ندارند که سیاست‌ها و رویه‌ها را کنار بگذارند. اما هر شرکت و هر مدیری آزاد است که رویه‌هایی را که ما جهت لقاء مجموعه رفتارهای اساسی مسبب این شده است که فرهنگ نتفلیکس بسیار ناچیز باشد را شروع کند.

انضباط آزادی و مسئولیت

دوری از سیاست‌ها و رویه‌ها در این آزادی به مردم به معنای این نبود که فرهنگ برای همه آزاد شد. همانطور که ما به رویه‌کشی را از بین بردیم، ما به همه افرادمان، در همه سطوح و در همه تیم‌ها آموزش داده‌ایم تا به یک مجموعه اساسی از رفتارها نظم داشته باشیم. من اغلب گفته‌ام که با این که کلمات "سیاست" و "رویه" را از واژگان خود حذف کرده‌ام، من نظم را دوست دارم. در تمام حرفه‌ام من در کنار مهندسين خوب بوده‌ام، زیرا مهندسان بسیار با نظم و انضباط هستند. هنگامی که مهندسان شروع به فریاد زدن در مورد فرآیندی که می‌خواهید پیاده‌سازی کنید می‌کنند، شما واقعاً می‌خواهید آنچه را که باعث ناراحتی آنها می‌شود، جستجو کنید، زیرا آنها از بوروکراسی بی‌معنی و رویه‌ها احمقانه متنفر هستند. اما به هیچ‌وجه نظم و انضباط اهمیت نمی‌دهند.

مهم‌ترین چیز جهت درک در ارتباط با تبدیل یک فرهنگ است، خواه تیم یا کل شرکت باشد، این است که این مسئله صرفاً به کار بردن مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول عملی نیست. این مسئله برای شناسایی رفتارهایی است که می‌خواهید مشاهده کنید، سپس تبدیل به رویه‌های مداوم و القای نظم در انجام آنها می‌گردد. ما به طور کامل و مداوم با همه افراد در نتفلیکس ارتباط برقرار کردیم و رفتارهایی را که انتظار داشتیم در مورد آنها نظم و انضباط داشته باشیم عملی کردیم و این عمل با تیم اجرایی و تمامی مدیران شروع شد. ما به‌طور جدی

قصد داشتیم که هر کارمند فلسفه ما و رفتارهایی را که ما می‌خواستیم انجام دهند را درک کنند که رید شروع به نوشتن پاورپوینت درباره آنها کرد، که من و بسیاری دیگر از اعضای تیم مدیریت نیز در آن مشارکت داشتیم. سرانجام به عرشه فرهنگ نتفلیکس معروف شد. ممکن است آن را خوانده باشید.

هنگامی که رید آن را چندین سال پیش در وب منتشر کرد، او هیچ ایده‌ای نداشت که با بیش از پانزده میلیون بازدید و شمارش جهانی شود. ما آن را برای پخش و انتشار ایجاد نکرده‌ایم. ما آن را به عنوان یک سند داخلی شرکت ایجاد کردیم و از آن برای ارتباط دادن فرهنگ به استخدام‌های جدید استفاده می‌کردیم و مطمئن می‌شدیم که در مورد نحوه عملکرد آنها کاملاً واضح بودیم. ما همچنین تأکید کردیم که نه تنها آنچه از آنها انتظار داشتیم، بلکه آنچه را که با آن ما انتظار داشتند، نیز وضع شده است. عرشه در یک سقوط لحظه‌ای نوشته نشده است، فقط توسط رید من نوشته نشده است. این مجموعه‌ای از تحقق بخشیدن به زندگی، تنفس، روزه‌داری، حال تغییر و تحولاتی بود که ما هنگام ساختن فرهنگ به آن دست یافتیم و رهبران شرکت‌های مختلف در این شرکت مشارکت داشتند. خواندن عرشه یک مکمل عالی برای خواندن این کتاب خواهد بود، و یکی از دلایلی که من این کتاب را نوشتم این است که وقتی صحبت می‌کنم و در مساهره خودم درباره عرشه و چگونگی اجرای مفاهیم آن، خیلی سؤال ایجاد می‌شود.

من در مورد آن بسیار سخت فکر کرده‌ام، و درسی که آموخته‌ایم این است که چگونه می‌توان این اصول و رفتارها را در تیم‌ها القا کرد. مجموعه‌های خاص اجرا شده در نتفلیکس و مشخص شده در عرشه برای هر تیم یا شرکتی اعمال نمی‌شود. حتی در نتفلیکس، فرهنگ از جهات مختلف از بخشی تا بخش دیگر متفاوت بود. به عنوان مثال، بازتابی از جهات که کاملاً متفاوت از مدیریت گروه‌های مهندسی بود، مختلفی اداره می‌شود. اما یک مجموعه اصلی از اعمال وجود داشت که فرهنگ را زیربنای خود قرار می‌داد:

- ما می‌خواستیم ارتباطات باز، واضح و مداوم در مورد کارهایی که باید انجام شود و چالش‌هایی که باید با آن روبرو شویم، نه فقط برای تیم خود یک مدیر بلکه برای کل شرکت داشته باشیم.
- ما می‌خواستیم مردم اصل صداقت را تمرین کنند: گفتن به یکدیگر و ما، حقیقت را به موقع و رو در روشن به صورت ایده‌آل.