

آینده حسابرسی



معصومه امیری ✍️

سخنرانی کریستینا هو، عضو هیئت‌مدیره هیئت نظارت بر حسابداری شرکتهای سهامی عام آمریکا در رویداد نشست حسابرسی موسسه دیلویت و دانشگاه کانزاس، ۶ مه ۲۰۲۲

از معرفی شما سپاسگزارم. از این‌که صبح را با شما در نشست حسابرسی موسسه دیلویت (Deloitte) و دانشگاه کانزاس (University of Kansas) می‌گذرانم، خوشوقتم. دیدگاه‌هایی که اینجا ارائه می‌کنم، دیدگاه‌های شخصی من بوده و به‌الزام، دیدگاه‌های دیگر اعضای هیئت‌مدیره یا کارشناسان هیئت نظارت بر حسابداری شرکتهای سهامی عام آمریکا (PCAOB) را منعکس نمی‌کند.

قدردانی می‌کنم از صرف زمانی که برای به‌اشتراک‌گذاری دیدگاه‌هایم به من اختصاص می‌دهید. من سالها پیش در جایگاه مخاطبان نشست‌ها و می‌دانم که مسایل زیادی برای فکرکردن و کارهایی زیادی برای انجام‌دادن دارید. چه چیزی می‌توانم بگویم که ارزش جلب توجه شما به‌مدت یک ساعت را داشته باشد؟ اگرچه، گمان نمی‌کنم این قدر طولانی صحبت کنم. به‌قطع می‌دانم که گفتن آنچه شما هم‌اکنون نیز از آن اطلاع دارید، ارزشی ندارد. آیا من یک «گوی بلورین» برای پیشگویی آینده حسابرسی دارم؟ ای کاش داشته باشم.

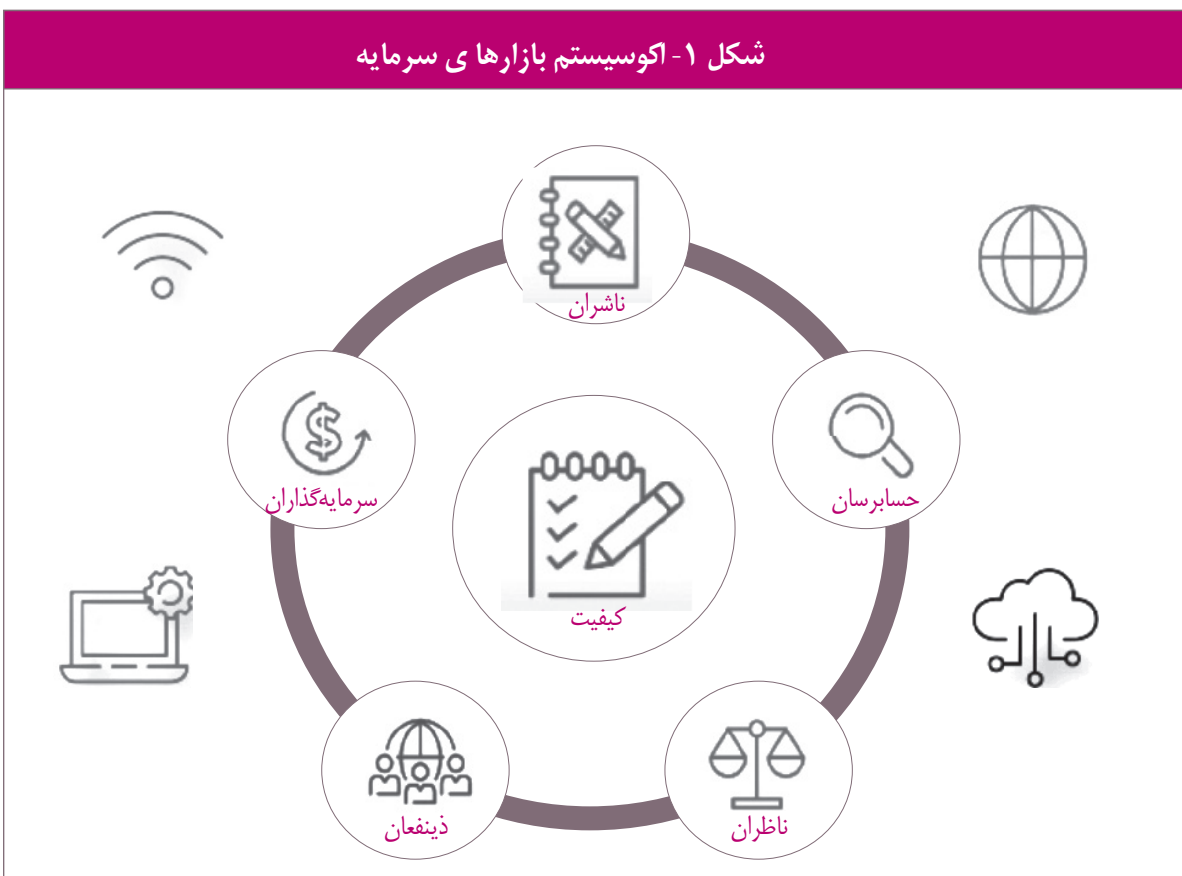
با این حال، من براساس تجربه متنوعی که به‌عنوان حسابرس، ناشر، تدوین‌گر استاندارد و همچنین مرجع انتظام‌بخشی کسب کرده‌ام، چند دیدگاه منحصر‌به‌فرد دارم که با شما به‌اشتراک می‌گذارم، نه به این دلیل که در حال حاضر پاسخها را در اختیار دارم، بلکه امیدوارم مشوق گفتگوهای معنادار درباره «آینده حسابرسی» باشم. می‌خواهم سخنان امروزم را

هیئت نظارت بر حسابداری شرکتهای سهامی عام امریکاست که به بیش از ۱۰۰ سال خودانتظامبخشی حرفه حسابداری پایان داد. این قانون که به اختصار آن را ساکس (SOX) می‌نامیم، همچنین به‌روشنی و قاطعانه مشخص کرد که مأموریت هیئت نظارت بر حسابداری شرکتهای سهامی عام امریکا، محافظت از منافع سرمایه‌گذاران و فراتر از آن، منافع عمومی است. وقتی به نزدیک به ۲۰ سال گذشته هیئت فکر می‌کنم، به این باور می‌رسم که تاسیس هیئت، تعهد موسسات حسابداری را به کیفیت حسابداری تغییر داد. به‌عنوان عضو جدید هیئت‌مدیره هیئت نظارت بر حسابداری شرکتهای سهامی عام امریکا، من با راهنمایی تعداد زیادی از موسسات حسابداری ملاقات کرده‌ام. آنچه بیش از هر چیز در گفتگوهایمان من را تحت‌تاثیر قرار داد، عزم آنها بر مأموریت محافظت از سرمایه‌گذار، همانند تعهدشان به کیفیت حسابداری بود. این نکته در ذهن من خواهد ماند که موسسات حسابداری امروز رساتر از ۲۰ سال پیش سخن می‌گویند، آزادانه درباره تعهد به مأموریت خود و

در چارچوب پنج پرسش جای دهم: (۱) چه کسی باید به آینده حسابداری اهمیت بدهد؟ (۲) هدف نهایی چیست؟ (۳) آینده چه زمانی اتفاق می‌افتد؟ (۴) چگونه می‌توانیم برای آینده آماده باشیم؟ (۵) چرا باید به آن اهمیت بدهیم؟

• چه کسی باید به آینده حسابداری اهمیت بدهد و این آینده چه کسی است؟ **قانون ساربنز اکسلی (Sarbanes Oxley Act)** در حدود بیست سال پیش در پاسخ به چندین رسوایی درخور توجه حسابداری تصویب شد. این قانون که به‌تقریب به‌اتفاق آرا توسط کنگره ایالات متحد تصویب شد (۹۹ به ۱ در مجلس سنا و ۴۲۳ به ۳ در مجلس نمایندگان)، شامل گستره وسیعی از معیارها بود که با هدف - به‌گفته کمیته بانکداری سنا - رسیدگی به ضعفهای سیستمی و ساختاری تعیین شده بودند که بر بازارهای سرمایه ما اثرگذار بوده و با شکستهای پرتکرار اثربخشی حسابداری نمایان شده بودند. در خور توجه‌ترین معیار، تاسیس یک هیئت مستقل قدرتمند برای نظارت بر رفتار حسابرسان شرکتهای سهامی عام بود، که همانطور که حدس زدید، همین

شکل ۱- اکوسیستم بازارهای سرمایه



کیفیت حسابرسی صحبت می‌کنند؛ نه فقط با هیئت نظارت بر حسابرسی شرکت‌های سهامی عام آمریکا، بلکه همچنین با کارفرمایان خود. طی سالهایی که حسابرسی می‌کردم، شرکایی را به‌خاطر نمی‌آورم که درباره مأموریت حسابرسی با گروه کار خود به تفصیل صحبت کرده باشند. من قدردان این هستم که امروز کارکنان حسابرسی از شعار کیفیت حسابرسی بهره‌مند هستند، بنابراین متوجه ارزش خود و کمکی که به کیفیت حسابرسی، و فراتر از آن، به محافظت از سرمایه‌گذار می‌کنند، هستند. بنابراین، آینده حسابرسی بر همه ما اثر خواهد گذاشت. همه ما باید تلاش کنیم تا به‌طور فعال آینده را بسازیم. یک نکته که از زمان کار خودم در خزانه (Treasury) به‌عنوان یک سیاست‌گذار آموختم، قدرت زیست‌بومها بود. همانطور که در شکل ۱ می‌بینید.

هر کدام از این نقشه‌ها در حفظ سلامت و تندرستی همه زیست‌بومهای بازار سرمایه ضروری هستند. حساب‌رسان نقش مهمی در تضمین یکپارچگی گزارش‌های مالی دارند که ناشران تهیه می‌کنند و سرمایه‌گذاران در گرفتن تصمیم‌های سرمایه‌گذاری به آن‌ها تکیه می‌کنند. بسیاری از شما امروز از جامعه دانشگاهی، بخشی از گروه ذینفعان اینجا هستید، و منابعی از پژوهش مهم درباره آینده و مجرای ارتباطی استعداد آینده هستید. با مداخله فناوری و تحول بازار، حسابرسی در حال پیچیده‌تر شدن است و قضاوت بیشتری را دربر می‌گیرد. در نتیجه، مأموریت هیئت نظارت بر حسابداری شرکت‌های سهامی عام آمریکا برای محافظت از سرمایه‌گذاران، چالشی‌تر و حتی ضروری‌تر شده است. به‌همین دلیل در بیانیه عمومی که در تاریخ ۲۹ مارس ۲۰۲۲ منتشر کردم، اشاره کردم که "به‌عنوان مرجع انتظام‌بخشی، ما وظیفه داریم که هنگام ارزیابی اثر فناوری و داده‌ها بر آینده حسابرسی، آینده‌نگر بوده و در فعالیتهای استانداردگذاری، بازرسی و اجرایی خود، به این موارد به‌طور پیش‌دستانه بپردازیم." می‌دانم که بسیاری از شما در آینده سرمایه‌گذاری می‌کنید، خواه افراد باشد و یا فناوری. مراجع انتظام‌بخشی به‌طور معمول در خط مقدم نوآوری پیش‌رفته نیستند؛ زیرا ما به‌طور نوعی می‌خواهیم رویه‌های برتر تعیین شده و سپس استانداردها بر پایه آن رویه‌ها توسعه داده شوند. در این مورد، اگر ما نقشی فعال ایفا نکنیم

و اجازه بدهیم هر موسسه خودش آن را حل کند، به‌احتمال همسان‌سازی کمتری صورت می‌گیرد. بدون همسان‌سازی، هیچ سازوکاری از مقیاس یا کیفیت وجود نخواهد داشت.

• هدف نهایی چیست؟ وقتی درباره سخنانم فکر می‌کردم، از دختر ۹ ساله‌ام و دوستش پرسیدم که آینده برایشان به چه معناست. پاسخ آن‌ها هم غافلگیرکننده و همانند سخنان حکیمانه بود. آن‌ها گفتند "آینده بهتر از امروز است چون مشکلات بیشتری حل خواهد شد." من خیلی تحت‌تاثیر نگرش خوش‌بینانه آن‌ها قرار گرفتم. بله، آینده حسابرسی باید بهتر از امروز باشد و باید مشکلات بیشتری را حل کند. بنابراین... بزرگترین چالش‌های مدل کنونی حسابرسی کدامند؟ به‌نظر من، سه محدودیت ذاتی یا ساختاری وجود دارد:

۰ اول، به‌موقع بودن؛ مدل کنونی حسابرسی، گذشته‌نگر است. حساب‌رسیها وقتی انجام می‌شوند که همه معاملات در سال اتفاق افتاده‌اند. در چارچوب مدل کنونی که به‌تقریب به‌مدت یک قرن برقرار بوده، سرمایه‌گذاران باید ماه‌ها برای دریافت صورتهای مالی حسابرسی شده صبر کنند. می‌بینیم که نیاز به حساب‌رسیهای به‌موقع‌تر داریم که داراییهای دیجیتال به‌عنوان دفترکل بر مبنای زمان واقعی نگهداری شود.

۰ دوم، حساب‌رسان به‌وسیله ناشران انتخاب شده و دست‌مزد می‌گیرند، بنابراین به‌طور ذاتی مستقل نیستند. هم کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا (SEC) و هم هیئت نظارت بر حسابداری شرکت‌های سهامی عام آمریکا قوانینی درباره اصول اخلاق حرفه‌ای و استقلال دارند تا محدوده‌ای برای استقلال تعیین کنند. همچنین موسسات کنترلهایی برای رعایت این قوانین مستقر کرده‌اند. اما هنوز کمبود استقلال ذاتی و احساس ناهمسویی مشوقها، اعتماد نسبت به سامانه را محدود کرده و همچنان حوزه‌ای برای تمرکز مراجع انتظام‌بخشی و همچنین سرمایه‌گذاران است.

۰ در پایان، کمبود رقابت. براساس گزارش تحلیل حسابرسی در سال ۲۰۲۱، بیش از ۹۰ درصد از ناشران بزرگ با ارزش بازار بیشتر از ۷۰۰ میلیون دلار به‌وسیله چهار موسسه بزرگ حسابرسی بررسی می‌شوند، و بیش از ۷۰ درصد از ناشران با ارزش بازار بیشتر از ۷۰ میلیون دلار به‌وسیله چهار موسسه بزرگ به‌اضافه دو موسسه بزرگ بعدی حسابرسی می‌شوند.

حاضر شود؟ آیا این امکان وجود دارد که حسابرسیها در زمان واقعی انجام شوند؟ رباتها احساس یا دلبستگی ندارند؛ آنها خسته نمی‌شوند؛ و بچه‌ها یا شریک زندگی یا رئیس آنها بر سرشان فریاد نمی‌کشند. بدون هیچگونه دلبستگی، آیا لازم است که نگران استقلال آنها باشیم؟ امروز حسابرسان نمی‌توانند بگویند: "الکسا، درآمد را مغایرت‌گیری کن"، اما شاید روزی در آینده نه‌چندان دور، این امکان فراهم شود. به‌عکس، قبول دارم که همه این امکانها ممکن است چالشها و مسایل جدیدی ایجاد کند که باید با آنها دست‌وپنجه نرم کنیم؛ از جمله همسان‌سازی و اتکاپذیری داده‌ها، حریم خصوصی داده‌ها، ریسکهای امنیت سایبری، و اصول اخلاقی هوش مصنوعی، که همه این موارد نیازمند تفکر و موشکافی گسترده هستند.

• **چطور می‌توانیم برای آینده آماده باشیم؟** طی ایفای نقش به‌عنوان جانشین دبیر سیاست حسابداری و شفافیت مالی خزانه، مسئولیت نظارت بر تلاشهای در سطح دولت در زمینه شفافیت مخارج و پیاده‌سازی **قانون پاسخگویی و شفافیت دیجیتال**^۱ در سال ۲۰۱۴، که به‌اختصار **قانون داتا (DATA)**

مدل آینده به چه طریقی باید به‌موقع‌بودن، استقلال و رقابت‌پذیری حسابرسی را بهبود بخشید؟ اینها چالشهایی هستند که ما باید به‌طور جمعی برای حل آنها فکر کنیم. با این حال، صرف‌نظر از شکلهای تغییر حسابرسی در آینده، هدف همچنان کیفیت است؛ همانطور که اکنون نیز چنین است. به بیان دیگر، در ارتباط با آینده حسابرسی، هدف تغییری نمی‌کند، حتی اگر ابزار به‌میزان درخورتوجهی تغییر کند.

فناوری و دیگر تحولات باید دستیابی به هدف کیفیت حسابرسی را آسانتر و کارآمدتر کنند. سپس فناوری می‌تواند سطح ممکن کیفیت را افزایش دهد.

• **چه زمانی اتفاق خواهد افتاد؟** همانطور که گفتم، من گوی بلورین پیشگویی ندارم، اما حس ششم به من می‌گوید که به‌زودی اتفاق خواهد افتاد. متوجه شدم که یک فصل با عنوان "حسابرسی آینده- آینده اکنون است" در برنامه‌های امروز برگزار خواهد شد. این هم ممکن است درست باشد و به‌نظم فصل فوق‌العاده‌ای است که می‌توان در آن شرکت کرد. شاید من خیلی درگیر خودم هستم، اما هنوز روزی که برای اولین بار از اینترنت استفاده کردم را به یاد می‌آورم، البته که از طریق اتصال **دایال‌آپ (Dial-up)**. چه مفهوم بدیعی در آن زمان بود! از آن موقع، فناوری زندگی روزانه ما را تغییر داده است؛ با سهولت سفارش‌دهی گستره نامحدودی از محصولات از اتاق نشیمن خانه که طی چند ساعت یا چند روز و نه چند هفته، جلوی درب منزل تحویل داده می‌شوند، جاروبرقیهای خودپاک‌ساز **آی-روبوت (I-Robot)**، ماشینهای خودران، تا پردازش لحظه‌ای مبادله‌های مالی از طریق یک برنامه کاربردی روی گوشی هوشمند ما. بیشتر ما اکنون در خانه **الکسا (Alexa)** یا **سیری (Siri)** را داریم. این به‌ضرورت هوش مصنوعی است و این فهرست ادامه دارد. فناوری ما را توانمند کرده تا وظایف تکراری را واگذار کنیم و بنابراین بتوانیم زمان ارزشمند خود را به رویدادهای مهمتر، خانواده‌هایمان، سلامتی ما و کمک به مصلحت‌والا، هم حرفه‌ای و هم شخصی اختصاص دهیم. آیا ممکن است که هوش مصنوعی آن قدر تصحیح شود که بتواند به‌طور کامل یا تا قسمتی جایگزین قضاوت و شک‌و‌تردید حرفه‌ای حسابرسان

“

به‌موقع بودن

استقلال و رقابت‌پذیری حسابرسی

اینها چالشهایی هستند که

ما باید به‌طور جمعی برای

حل آنها فکر کنیم

سریع برای پاسخ‌دهی موثر و کارآمد به این ریسک‌ها. سپس، ترکیب روش‌شناسی حسابرسی با تحلیل‌های ساختاریافته و غیرساختاریافته داده‌ها، سوزن را در انبار کاه پیدا می‌کند. فناوری، ظرفیت آزمون حجم زیاد داده‌ها را دارد تا در نهایت توجه را به موارد خاصی جلب کند که ما نمی‌توانیم با چشم غیرمسلح آن‌ها را ببینیم. فناوری می‌تواند به الگوهای تاریخی و پیش‌بینانه داده‌ها و ناهنجاریهای داده‌ها اشاره کند که ممکن است نشان‌دهنده تقلب‌های ممکن، ریسک تحریف بااهمیت، داده‌های ناکامل یا نادرست، یا نبود کنترل داخلی یا کنترل‌های داخلی غیرموثر باشد. همانطور که گفته می‌شود، ما نمی‌دانیم چه چیز را نمی‌دانیم. این قابلیت‌های پیشرفته تحلیل می‌توانند به کشف روابط بین مبادله‌ای بین حساب‌هایی که به‌طور نوعی همسو نیستند، کمک و الگوهای غیرمعمول داده متقلبانه را نمایان کنند.

همانطور که شاید بدانید، مثالهایی که اینجا مطرح می‌کنم، تنها نمونه کوچکی از همه موارد هستند. برای حرفه حسابرسی، این یک دوره گذار و یک لحظه تعیین‌کننده

(Act) نامیده می‌شود را برعهده داشتیم. من این دیدگاه را داشتم که رمزگشایی و ارائه داده‌ها به عموم در شکل‌بندی قابل‌استفاده دوباره و قابل درک، منجر به وجود دولتی بهتر با شفافیت و نوآوری بیشتر خواهد شد. بزرگترین چالش‌هایی که در آن زمان با آن‌ها روبه‌رو بودم، امروز نیز در سرتاسر حرفه حسابرسی و نیروی کار جهانی به‌عنوان یک کل، صدق می‌کنند.

برای آماده‌بودن برای آینده، باید چشم‌اندازی جسورانه از آنچه ممکن است، داشته باشیم و گام‌های جسورانه‌ای برای دستیابی به آن برداریم. این نیازمند راهبران خلاق، شاغلان بالاستعداد و بسیار آموزش‌دیده، ریسک‌پذیران نظام‌مند و متفکران متنوع است تا برای منافع عمومی با هم کار کنند.

اگرچه من برای استفاده از داده‌ها و فناوری برای منافع عموم بسیار مشتاق هستم و باور دارم که فناوری نقشی حیاتی در آینده حسابرسی ایفا می‌کند، اما فناوری به‌تنهایی آینده را نمی‌سازد، مردم می‌سازند. مردم "آینده حسابرسی" هستند. شما "آینده حسابرسی" هستید. من بیشتر از همه با درهم‌آمیختگی مردم و فناوری برانگیخته می‌شوم. هیچ ماشینی نمی‌تواند جایگزین افراد شود. فناوری افراد را توانمند می‌کند تا روی مسایل ضروری‌تر و پیچیده‌تر تمرکز کنند. در حسابرسی، هر وظیفه کوچک، از جمع‌آوری نمونه، انجام مصاحبه با صاحبکار، تا آزمون یک کنترل داخلی، نمایانگر گسترش همه‌جانبه حسابرسی است؛ مانند شاخه‌ها برای یک درخت. به‌طور همزمان، ریشه‌ها باعث ثبات شده و بنیان را می‌سازند، مانند اصول اصلی اخلاق حرفه‌ای حسابرس؛ یعنی استقلال، درستکاری و تعهد نسبت به کیفیت.

ترکیب ابزار حسابرسی فناوری‌محور در شاخه‌ها، به حساب‌رسان اجازه می‌دهد بیشتر بر حوزه‌های پیچیده‌تر و پرریسک‌تر تمرکز کنند.

فناوری همچنین در حال تغییر رویکرد خطی کنونی به حسابرسی در زمینه برنامه‌ریزی، هدایت یک ارزیابی ریسک، انجام آزمونهای کنترل داخلی و آزمون جزئیات و یا رویه‌های تحلیلی بنیادی است. فناوری حساب‌رسان را قادر خواهد کرد که وظایف همزمان را انجام دهند، همراه با دور مستمر ارزیابی ریسک‌های حسابرسی و توانمندسازی یک فرایند حسابرسی

“

فناوری و دیگر تحولها باید

دستیابی به هدف کیفیت حسابرسی را

آسانتر و کارآمدتر کنند

سپس فناوری می‌تواند

سطح ممکن کیفیت را افزایش دهد

اندیشه بی‌رقیب در دنیای مدیریت است و به‌طور گسترده درباره نوآوری نوشته است: "هیچکس نمی‌تواند پیش‌بینی کند که یک نوآوری به یک کسب‌وکار مهم ختم می‌شود یا یک دستاورد متوسط. اما حتی اگر نتایج متوسط باشند، نوآوری موفق از ابتدا در نظر دارد تبدیل به یک استانداردگذار شود، جهت‌گیری یک فناوری جدید یا یک صنعت جدید را مشخص کند، تاکسب‌وکاری را بسازد که جلوتر از بقیه هست و خواهد ماند. اگر یک نوآوری از ابتدا هدف رهبری نداشته باشد، احتمال آن نمی‌رود که به‌اندازه کافی نوآورانه باشد." امیدوارم شما در نظر داشته باشید که پیشرو در مسیر باشید، زیرا درستکاری در گزارشگری مالی یکی از پایه‌های بازار سرمایه شفاف و کارآمد است.

حسابرسان برای تحلیل و حل مشکلات آموزش می‌بینند. ما در زمانی چالش‌برانگیز با مشکلاتی بزرگ و پیچیده زندگی می‌کنیم. حسابرسان آینده نباید با گذشتن از فصول پرمشغله، گرفتن ترفیع بعدی یا گرفتن شریک درگیر باشند. به‌طور مشابه، موسسات نباید با گرفتن صاحبکار بزرگ بعدی یا حداکثر کردن سود دست‌وپنجه نرم کنند. فناوری باید ما را به چالش بکشد تا برای گذاشتن اثر بزرگتر و اثر معنادارتر بکوشیم. امیدوارم شما برای ساختن آینده‌ای بهتر در کنار هم برای سرمایه‌گذاران و دنیای خودمان هیجان‌زده باشید. برای این‌که رهبر آینده حسابرسی باشید، باید رهبر کیفیت باشید.

برای دعوت من به این رویداد متشکرم. صحبت برای شما در این روز برای من افتخار است و می‌خواهم سخنانم را برای مطرح کردن هر پرسشی از طرف شما باز بگذارم.

پانویس:

1- Digital Accountability and Transparency Act

منبع:

• Christina Ho, the Future of Auditing, Speech at 2022 Deloitte/ University of Kansas Auditing Symposium, May 6, 2022, PCAOB.us.org.

است. همه جنبه‌های حسابرسی در نتیجه فناوری در حال تغییر است، چشم‌انداز ریسک افزایش یافته در نتیجه همه‌گیری، آثار انتظام‌بخشی و سیاسی و کمبود استعداد. آمادگی حرفه، اثر درخور توجهی بر ناشران و سرمایه‌گذاران خواهد گذاشت. به‌عنوان مرجع انتظام‌بخشی، باور دارم که این به نفع سرمایه‌گذاران است که هیئت نظارت بر حسابداری شرکت‌های سهامی عام امریکا نقش فعالی در تسهیل این گذار ایفا کند.

• چرا باید به آینده حسابرسی اهمیت بدهیم و در آن سرمایه‌گذاری کنیم؟ این برای ما دارای اهمیت ویژه است که چرایی و چگونگی در نظر گرفتن هر تلاش درخور توجهی را درک کنیم. هر چه باشد، سفر به آینده یا هرگونه تلاش برای گذار، هرگز ساده نیست. چالش‌های فراوانی وجود خواهد داشت و دانستن چرایی، ما را در زمانهای سخت استوار نگاه خواهد داشت. با تغییر رویه‌های حسابرسی در یکپارچگی با ابزار حسابرسی فناوری محور، تدوین استانداردها برای هیئت نظارت بر حسابداری شرکت‌های سهامی عام امریکا بیشترین اهمیت را دارد. دفتر حسابرس ارشد ما به‌تازگی برنامه کار تدوین استانداردها و پژوهش خود را به‌روز کرده است تا عزم هیئت برای دنبال کردن یک برنامه کار به‌شدت گسترش‌یافته تدوین استانداردها را اطلاع‌رسانی کرده و همچنین شفاف‌سازی درباره انتظارهای ما در زمینه زمان‌بندی این اقدامها را افزایش دهد. همانطور که کنترل داخلی بر گزارشگری مالی (ICFR) از بخش ۴۰۴ (ب) قانون ساربنز اکسلی، تبدیل به یکی از سنگ‌بناهای کیفیت حسابرسی شد و دیگر مراجع انتظام‌بخشی در سراسر جهان تلاش می‌کنند یک قانون مشابه وضع کنند، من می‌خواهم که هیئت همچنان در خط مقدم تدوین استانداردهایی فعالیت کند که مشوق و محرک نوآوری هستند. از تجربه خودم هنگام هدایت تغییرها و اصلاح‌های انتقالی در مقیاس بزرگ در گذشته، یاد گرفته‌ام که چشم‌انداز، اغلب به شجاعت نیاز دارد. شجاعت؛ زیرا آرمان‌گرا، پریسک و حتی منجر به تنهایی است. من به‌خوبی آگاهم که در محیط انتظام‌بخشی، شما همیشه برای ریسک‌کردن پاداش نمی‌گیرید. با این حال، بنا بر گفته پیتر دراگر (Peter Drucker) که مهم‌ترین رهبر