

به نام خدا

پنج حرکت جلوتر: تسلط بر هنر استراتژی کسب و کار

نویسندگان:

پاتریک بت - دیوید
با همکاری گرگ دینکین

مترجمان:

مریم خسروخانی

امیرمحمد قنبری (دانشکده فنی مهندسی دانشگاه قم)

شمس اله قنبری (استادیار گروه کامپیوتر دانشگاه آزاد اسلامی واحد آشتیان)



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

تهران ۱۴۰۰

بت-دیوید، پاتریک Bet-David, Patrick
پنج حرکت جلوتر: تسلط بر هنر استراتژی کسب و کار / نویسندگان پاتریک بت - دیوید؛ با همکاری گرگ دینکین؛
مترجمان مریم خسروخانی، امیرمحمد قنبری، شمس‌اله قنبری.
تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۹.
۳۰۲ ص: مصور، جدول، نمودار.
۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۸۸۷-۴

سرشناسه:
عنوان و نام پدیدآور:
مشخصات نشر:
مشخصات ظاهری:
شابک:

فیبا
عنوان اصلی: Your next five moves : master the art of business strategy, 2006.
Strategic planning برنامه‌ریزی راهبردی
Entrepreneurship کارآفرینی
Success in business موفقیت در کسب و کار
Dinkin, Greg, 1971 - دینکین، گرگ، ۱۹۷۱-م.

وضعیت فهرست نویسی:
یادداشت:
موضوع:
موضوع:
موضوع:
شناسه افزوده:
شناسه افزوده:
شناسه افزوده:
شناسه افزوده:
شناسه افزوده:
زده بندی کنگره:
زده بندی دیویی:
شماره کتابشناسی ملی:
وضعیت رکورد:

خسروخانی، مریم، ۱۳۵۴-، مترجم
قنبری، امیرمحمد، ۱۳۸۰-، مترجم
قنبری، شمس‌اله، ۱۳۵۰-، مترجم
شرکت چاپ و نشر بازرگانی
HD ۳۰/۲۸
۶۵۸/۴۰۱۲
۷۵۶۸۲۶۶
فیبا



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

پنج حرکت جلوتر: تسلط بر هنر استراتژی کسب و کار

نویسندگان: پاتریک بت - دیوید با همکاری گرگ دینکین
مترجمان: مریم خسروخانی / امیرمحمد قنبری (دانشکده فنی مهندسی دانشگاه قم) شمس‌اله قنبری
(استادیار گروه کامپیوتر دانشگاه آزاد اسلامی واحد آشتیان)

صفحه‌آرا: سولماز دمندانی

طراح جلد: جمال سرورسندان

چاپ اول: بهار ۱۴۰۰

قیمت: ۸۴،۰۰۰ تومان

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۸۸۷-۴

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی می‌باشد»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، نبش کوچه همدان، شماره ۱۲۰۴

توزیع و پخش: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۰۲۱ / فروشگاه مرکزی: ۶۶۴۲۵۱۱۸ - ۰۲۱

واحد سفارش چاپ کتاب: ۶۶۴۳۹۲۰۶ - ۰۲۱

واحد نشر الکترونیک: ۶۶۴۳۹۲۰۲ - ۰۲۱ / digital.cppc.ir

WWW.CPPC.ir / WWW.1CPPC.ir / www.takbab.com فروشگاه‌های اینترنتی



پیشگفتار

کتاب حاضر نوشته پاتریک بت دیوید از خانواده‌ای ارمنی - آشوری می‌باشد که بخشی از زندگی خود را در ایران سپری کرده است.

پاتریک در ابتدا مسیرهای مختلفی را طی می‌کند، تجربه کسب می‌کند و سرانجام مسیر کسب و کاری خود را در بخش بازاریابی مالی پیدا می‌کند. پاتریک آژانس «پی اچ پی»^۱ را پایه‌گذاری می‌کند. پی اچ پی شرکتی است برای خدمات مالی بازاریابی با شصت و شش نمایندگی و یک دفتر مرکزی در نورثریج، لس‌آنجلس^۲ که ده سال بعد آن را به پانزده هزار نمایندگی با ۱۲۰ دفتر در چهار و نه ایالت و پورتوریکو^۳ گسترش می‌دهد.

کتاب پنج حرکت جلوتر نگاه ماهرانه پاتریک به موفقیت در کسب و کار را نشان می‌دهد. او در این کتاب رسیدن به موفقیت را با مقایسه قواعد بازی شطرنج و فضای کسب و کاری روایت می‌کند، گرچه هیچ نیازی به دانستن بازی شطرنج برای درک این کتاب نیست. به اعتقاد پاتریک همان طور که گول‌های شطرنج مانند ماگنوس کارلسن، دوازده حرکت بعدی را می‌توانستند تصویرسازی ذهنی و سپس پیش‌بینی کنند تا بازی معجزه‌آسایی در شطرنج داشته باشند، یک کارآفرین و مدیرعامل موفق نیز باید بتواند حداقل پنج حرکت جلوتر را پیش‌بینی نماید. پاتریک در این کتاب یاد می‌دهد چگونه دردهای خود را به سوختی برای اوج‌گیری تبدیل کنید و چگونه از بدخواهان برای پیشرفت خود استفاده کنید. در این کتاب می‌آموزید تا کشف کنید کدام نقش بیشترین تناسب را با وضعیت شما دارد. تابوتانید با زندگی در واقعیت، آینده خود مجسم کنید. اولین حرکتی که پاتریک توصیه می‌کند توجه

1. PHP Agency

۲. Northridge, California: نورثریج، نام محله‌ای در لس‌آنجلس است.

۳. جزیره‌هایی در دریای کارائیب - متعلق به ایالات متحده

به خودشناسی است. وی اعتقاد دارد با درک اینکه چه کسی هستید، تبدیل به آن کسی می‌شوید که می‌خواهید باشید. او شناخت خود را، یک روند نیازمند به تلاش مداوم می‌داند که به ندرت به صورت ناگهانی تجلی می‌یابد به همین دلیل تأکید می‌کند شغل خود را با خود واقعی‌تان همسو کنید.

پاتریک، در بخش دیگری از کتاب به اهمیت کلیدی کاوش و پرس‌وجوگری می‌پردازد. وی اعتقاد دارد کاوش منتهی به پذیرش می‌شود و پذیرندگی به فرد اقتدار می‌بخشد و او را به سمت یک «چرای» بهتر سوق می‌دهد. او می‌گوید این کتاب برای کسانی مفید است که کنجکاوند تا کشف کنند بهترین جایگاهی که می‌توانند داشته باشند چیست و در جستجوی استراتژی‌هایی هستند که کمک کند به آنجا برسند.

پاتریک در این کتاب با نقل‌فرازهایی از داستان افراد در مسیر زندگی خود با شگردی ماهرانه، برخی از ویژگی‌های ذاتی و درونی انسان را با عوامل بیرونی ترکیب می‌کند و از آن معجونی می‌سازد که بیانگر مسیر فرد برای خلق ثروت و راهیابی به موفقیت است. او معتقد است هرکسی باید از نردبان خود بالا برود و کنترل زندگی خود را به دست بگیرد و مثال‌هایی از افرادی که دیگران را نردبان موفقیت خود قرار می‌دهند ارائه می‌دهد.

این کتاب ویژگی‌های مدیران، کارآفرینان درون‌سازمانی و کارآفرینان مستقل، فعالان در زمینه کسب و کار و استارت‌آپ را براساس خصایص فردی مانند درک توانمندی فردی، مسئولیت‌پذیری، ذهن محاسبه‌گر و پذیرفتن حقایق کار تیمی برمی‌شمارد.

به اعتقاد مترجمان، کتاب حاضر به شیوه بسیار ظریفی می‌تواند ذهن خواننده را برای برداشتن گام‌هایی مؤثر در راه رسیدن به موفقیت‌هایی متناسب با توانمندی افراد مهندسی نماید. این کتاب اعتماد به نفس واقعی متناسب با کسب و کار ایجاد نموده و روحیه ریسک را در افراد بالا می‌برد. لذا خواندن این کتاب به کارآفرینان، صاحبان ایده، دانشجویان، صاحبان کسب و کار و حتی کسانی که رسیدن به موفقیت را معمایی می‌دانند توصیه می‌شود.

در پایان به اطلاع خوانندگان محترم می‌رساند بنابر برخی ملاحظات فرهنگی قسمت‌های بسیار کوتاهی از این کتاب با اندکی تلخیص ترجمه شده است.

مترجمان *

* ارتباط با مترجمان:

آدرس ایمیل: myrkh2011@gmail.com

ارتباط با واتساپ: ۰۹۹۰۱۵۳۴۰۲

تقدیم به پدرم، گابریل بت - دیوید، ارسطوی زندگی من
پاتریک بت - دیوید

تقدیم به پدر ارجمندم که نگاه مهربانش هم چنان از آسمان‌ها بدرقه راه من است
مریم خسروخانی

و

تقدیم به امیرایلیای عزیزمان
مترجمان

فهرست مطالب

۳	پیشگفتار
۱۵	یادداشت نویسنده
۱۷	مقدمه
۲۹	حرکت اول: در شناخت خود استاد شوید
۲۹	گام اول
۲۹	می خواهید چه کسی باشید؟
۳۰	سؤالات را پاسخ بدهید تا عمیق ترین امیال و خواسته های خود را آشکار کنید
۳۱	دردهای خود را به سوختی برای اوج گیری تبدیل کنید
۳۵	از بدخواهان و افراد شکاک برای پیشرفت خود استفاده کنید
۴۰	کشف کنید کدام نقش بیشترین تناسب را با وضعیت شما دارد
۴۲	با زندگی در واقعیت آینده خود مجسم کنید می خواهید چه کسی باشید
۴۴	برای اینکه به یاد بیاورید می خواهید چه کسی باشید از قهرمان ها و تصاویر ذهنی استفاده کنید
۴۸	گام دوم
۴۸	در مورد مهم ترین سرمایه تان، یعنی خود مطالعه کنید
۴۹	شغل خود را با خود واقعی تان هم سو کنید
۵۲	کاوش و پرس و جو منتهی به پذیرش می شود و پذیرندگی به شما اقتدار می بخشد
۵۴	چهار عرصه که شما را برمی انگیزاند
۵۶	به سمت یک «چرای» بهتر حرکت کنید
۵۷	چهار مرحله چرا
۵۹	حسابرسی هویت فردی

- ۶۰ منافع خود اکتشافی و انجام تمرین حسابرسی فردی
- ۶۱ با جستجوی فعالانه نقطه‌های کور، آنها را پیدا کرده و بررسی کنید
- ۶۲ شناخت خود، یک روند نیازمند به تلاش مداوم است و به ندرت به صورت ناگهانی تجلی می‌یابد
- ۶۳ گام سوم
- ۶۳ مسیر شما برای خلق ثروت: کارآفرین درون سازمانی یا کارآفرین؟
- ۶۴ از نردبان زندگی خود بالا بروید و کنترل زندگی‌تان را برعهده بگیرید
- ۶۵ ۵۹/۱ میلیارد دلیل برای کارآفرین درون سازمانی شدن
- ۶۷ پنج ویژگی یک کارآفرین درون سازمانی موفق
- ۶۷ شرکت‌ها چگونه کارآفرین درون سازمانی را پرورش می‌دهند
- ۷۰ ویژگی‌های شرکت‌هایی که کارآفرینان درون سازمانی را جذب می‌کنند
- ۷۱ یک کارآفرین را با محصول نهایی قضاوت نکنید
- ۷۴ اقیانوس آبی خود را پیدا کنید
- ۷۹ خلاصه حرکت اول

۸۱ حرکت دوم: توانایی استدلال را در خود تقویت کنید

- ۸۱ گام چهارم
- ۸۱ قدرت شگفت‌انگیز پردازش مسائل
- ۸۴ سه رویکرد برای مواجه شدن با یک مسئله
- ۸۵ افراد بزرگ و موفق نقش خود را در مورد اشتباه خود می‌پذیرند
- ۸۷ گام‌های پردازشی برای زمانی که فردی شما را عصبانی می‌کند
- ۸۷ چگونه با یک بحران مواجه شویم
- ۸۸ ۱۰ نوع بحران
- ۸۹ با ریاضی مانوس باشید و سود دهی خود را با استفاده از بازده زمان سرمایه‌گذاری (آی‌تی‌آر) محاسبه کنید
- ۹۱ بهترین پردازشگران به ندرت اشتباه خود را تکرار می‌کنند
- ۹۳ هشت ویژگی یک پردازشگر بزرگ
- ۹۴ پردازشگران حرفه‌ای با مسائل روبرو می‌شوند (با مسائل مثل یک بازی برخورد می‌کنند)
- ۹۶ گام پنجم
- ۹۶ چگونگی به دست آوردن X: یک متدولوژی برای تصمیم‌گیری مؤثر
- ۹۷ با حل کردن X به سرچشمه اصلی دست پیدا کنید
- ۹۹ چگونگی به دست آوردن X

۹۹ پردازش مسئله زمانی که کسب و کار شما در معرض خطر جدی قرار دارد
۱۰۰ آنچه را که می‌توانم کنترل کنم
۱۰۰ اموری که در کنترل من نیستند
۱۰۲ شناسایی مسئله واقعی و ژرف‌ترین چرا
۱۰۳ پنج سؤال برای پرسیدن در مورد شناسایی مسئله واقعی
۱۰۳ حرفه‌ای شدن در بازی تهاجمی و دفاعی
۱۰۴ محاسبات ریاضی بیشتر هنر است تا علم
۱۰۸ خلاصه حرکت دوم
۱۰۹ حرکت سوم: در تشکیل یک تیم درست استاد شوید
۱۰۹ گام ششم
۱۰۹ افسانه کارآفرین فردی: چگونه تیم خود را بسازید
۱۱۰ چه برنامه‌های سودمندی را عرضه می‌کنید
۱۱۰ چرا یک نفر باید با شما کار کند؟
۱۱۲ سؤال‌هایی که مردم وقتی تصمیم می‌گیرند برای شما کارکنند می‌پرسند (و شما موظف هستید جواب دهید)
۱۱۲ هر شخصی مشاور نیاز دارد: پیدا کردن مشاور مورد اعتماد
۱۱۵ یک مشاور مورد اعتماد
۱۱۵ دانی براسکورا از کسب و کار خود بیرون کنید
۱۱۷ قبل از استخدام باید پنج سؤال مهم را جواب دهید
	بخشی از سهم مالکیت (دارایی خالص) شرکت را هم به من بدهید: برای ساختن یک تیم، بخشی از سهم مالکیت را واگذار کنید
۱۱۸
۱۲۲ با اولین ملاقات بیخیال نشوید: چگونه می‌شود دست بندهای طلایی ساخت
۱۲۴ به منظور حفظ استعدادها در شرکت خود چه چیزی را باید بدانید
۱۲۴ انتظارات خود را روشن، زود و بارها ابلاغ کنید
۱۲۶ با ملایمت اخراج کنید، مجدداً تأکید می‌کنم با ملایمت اخراج کنید
۱۲۸ شش تکنیک برای کسب تبحر در اخراج مؤثر
۱۳۰ گام هفتم
۱۳۰ فرهنگی اصول محور خلق کنید
۱۳۱ اصولی را بنا کنید
۱۳۱ اصولی که ما در نقش یک خانواده پای آن ایستاده‌ایم

۱۳۲ آنچه را که نمی‌توانیم تحمل نمی‌کنیم
۱۳۲ آنچه را که به آن ایمان دارید تحقق ببخشید
۱۳۴ همان‌طور که پدرم و دالیومی‌گویند هرگز از حقیقت نترسید
۱۳۶ اصول کسب و کار من
۱۳۷ برای شرکت خود یک مرزبندی ایجاد کنید
۱۳۸ یک برنامه بازی جایگزین ایجاد کنید
۱۳۹ شش استراتژی برای جایگزینی و انتقال مهارت
۱۴۱ اصطکاک خوب است
۱۴۴ پشت سر مردم حرف بزنید
۱۴۶ گام هشتم
۱۴۶ اعتماد مساویست با سرعت: قدرت پایایی
۱۴۷ من عاشق شما هستم، اما لطفاً موافقتنامه قبل از عقد را امضا کنید
۱۵۰ سؤالاتی بپرسید که لایه پنهان‌تری برای شما آشکار شود
۱۵۲ اعتماد آونگ است
۱۵۳ چهار مرحله اعتماد
۱۵۵ زبان عشق هر شخصی را یاد بگیرید
۱۵۷ سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید تا بتوانید در مورد افراد به شناخت برسید
۱۵۸ نه زبان عشق کارآفرینان
۱۶۴ خلاصه حرکت ۳

۱۶۵	————— حرکت چهارم: در استراتژی مقیاس‌گذاری مهارت کسب کنید
۱۶۵ گام نهم
۱۶۵ مقیاس‌گذاری جهت رشد نمایی
۱۶۷ چهار فاز هراستارتاپ
۱۶۷ برای کسب و کار خود سرمایه‌گذاری کنید
۱۶۹ پرسیدن ده سؤال قبل از فراهم کردن پول
۱۷۲ چارک استراتژی
۱۷۵ برای تقویت عملکرد کارمندان خود از اهرم فشار حساسیت‌زدایی استفاده کنید
۱۷۸ رهبران دوراندیش دارای حوزه تحریف حقیقت هستند
۱۸۰ شیرهای خود را آزاد کنید و آنها را برای ساختن امپراطوری توانمند کنید

۱۸۱	هفت راه برای پاسخگو نگه داشتن افراد
۱۸۴	گام دهم
۱۸۴	در دوست خود تکانه ایجاد کنید، و خود را برای زمان آشوب مهیا کنید
۱۸۷	چهار روش برای شتاب دادن
۱۸۹	سیستم هفت مرحله‌ای جهت فشرده‌سازی چارچوب زمانی
۱۹۰	جهت رسیدن به رشد (خوش بینانه و عاقلانه) برنامه ریزی کنید
۱۹۲	به حداقل رساندن پشیمانی
۱۹۴	مدیریت صفات ناپسند
۱۹۴	چهار عنصر مخاطره‌آمیز
۱۹۵	پنج خطای مهلک کارآفرینان
۱۹۸	نقطه ضعف سرعت: وسوسه‌های کسب پول سریع
۱۹۹	تکانه = جرم \times شتاب
۲۰۰	گام یازدهم
۲۰۰	مدیریت به سبک مانی بال: طراحی سیستم‌هایی برای مسیریابی کسب و کار
۲۰۱	اجرای داده - محور
۲۰۲	از داده‌ها و منطق (یا استخدام یک فرد کلیدی) برای پیش‌بینی استفاده کنید
۲۰۴	در مقیاس‌گذاری، دانش خود را رمزگذاری کنید تا انتقال پذیر باشد
۲۰۶	آمار و ارقام خود را شفاف کنید تا کسری‌ها و روندها شناسایی شوند
۲۰۸	به آمار و ارقام متکی باشید نه کلام نیروهای خود
۲۱۰	تحلیل داده‌ها فراتر از صرفاً یافتن مقداری برای X است
۲۱۳	اگر سیستم نداشته باشید، شانس شما برای رشد نمایی محدود خواهد بود
۲۱۳	پنج دلیل برای پیاده‌سازی سیستم‌ها
۲۱۴	چگونه ارزش کسب و کار خود را افزایش دهید
۲۱۶	گام دوازدهم
۲۱۶	بدگمان بمانید؛ یک استاد بزرگ هیچ‌وقت غافلگیر نمی‌شود
۲۱۷	هرروز وضعیت اضطرابی است: هشیار بمانید: سرزنده بمانید
۲۱۹	هرچه بهتر عمل کنید، آسیب پذیرتر هستید
۲۲۱	در شرایط عدم قطعیت تمرکز خود را حفظ کنید
۲۲۴	منیت خود را مدیریت و یکپارچگی ایجاد کنید
۲۲۶	به دنبال مشاور خردمند بگردید

۲۳۰ خلاصه حرکت ۴

۲۳۱ حرکت پنجم: در تمرکز بر چیره شدن به رقبای خود (قدرت نفوذ) مهارت کسب کنید

۲۳۱ گام سیزدهم

۲۳۱ چگونه جالوت را شکست دهیم و نگاه‌ها را به سمت خود برگردانیم

۲۳۲ مطالبی که قبل از رودررویی با جالوت کسب و کار خود باید بدانید

۲۳۳ چرا جالوت‌ها هم شکست پذیر هستند

۲۳۴ چندین روش برای شکست جالوت

۲۳۵ در دست گرفتن داستان

۲۳۷ در مورد ترویج فردی شرمگین نباشید

۲۴۰ برند خود را با چشم‌انداز نهایی هم سو کنید

۲۴۱ پانزده حرکت برای تبدیل یک مجموعه هفتگی به کانالی متمرکز بر روی کارآفرینی

۲۴۲ از جنجال‌ها دست بکشید و موانع سرراه خود را حذف کنید

۲۴۵ واقعیت آینده در مقایسه با جملات تأکیدی مثبت

۲۴۵ فهرست‌سازی ذهنی انجام بدهید و یادداشت کنید

۲۴۵ جملات تأکیدی را بگویید و برای آنها دلیل بیاورید

۲۴۷ رشد افزایشی: چه مقدار وزنه را می‌توانید برای یک تکرار پرس کنید؟

۲۵۰ گام چهاردهم

۲۵۰ در مورد تبهکاران مطالعه کنید: چگونه می‌فروشند، چگونه مذاکره و نفوذ می‌کنند

۲۵۱ یک انسان خود ساخته می‌داند چگونه مهیا شود

۲۵۲ هفت گام اساسی جهت آمادگی برای حضور در جلسه

۲۵۴ هنر حضور در نشست: کسب آمادگی برای جلسه پرمخاطره

۲۵۸ فروش‌های مؤثر بستگی به متقاعد کردن و انتقال احساسات دارد

۲۶۰ مذاکره یعنی قدرت نفوذ

۲۶۲ چگونه برنده شوید: بگذارید طرف مقابل فکر کند برده است

۲۶۵ گام پانزدهم

۲۶۵ قدرت خود را پرورش بدهید و جنگ آزموده بمانید

۲۶۶ قدرت واقعی در انتخاب از بین چند گزینه است

۲۶۸ نمایش طولانی مدت بازی قدرت: تواضع و خدمت

۲۷۱ فرمول رسیدن به قدرت

۲۷۱ دنباله رو کسی باشید که می خواهید مثل او باشید
۲۷۳ رهبری، دانستن این نکته است که چه موضوعی مردم را برمی انگیزاند
۲۷۶ درک کنید، در موقعیت مناسب قرار بدهید، و رهبری کنید اما سعی نکنید مردم را درست کنید
۲۷۸ خلاصه حرکت ۵
۲۷۹ نتیجه
۲۷۹ کیش و مات
۲۸۰ پیشرفت به مراحل بالا یعنی شروع از سطوح پایین
۲۸۲ از کارآفرینی برای حل مسائل جهان استفاده کنید

۲۸۵ ————— ضمائم

۲۸۵ ضمیمه A
۲۸۵ حسابرسی هویت فردی
۲۸۷ ضمیمه B
۲۸۸ ضمیمه C
۲۸۹ کتاب‌های پیشنهادی جهت مطالعه

۲۹۵ ————— قدردانی

۲۹۵ پاتریک بت - دیوید
۲۹۷ گرگ دینکین (نویسنده همکار)

یادداشت نویسنده

من داستان‌هایی را تعریف می‌کنم که به بیش از سی سال پیش برمی‌گردند. و بیشترین تلاش خود را می‌کنم که این وقایع را به درستی بیان کنم. افرادی که در این کتاب با اسامی کوچک و نام خانوادگی خود معرفی شده‌اند، دارای هویت واقعی هستند. اشخاصی هم که فقط با اسم کوچک نام برده شده‌اند؛ یا شخصیت‌های ترکیبی‌اند یا افرادی هستند که اسامی و جزئیات هویتی آنان تغییر کرده‌است. ولی ماهیت داستان‌های آنان واقعی است.

مقدمه

قبل از حرکت اولتان

اولین بار که مستند ماگنوس^۱ را تماشا کردم، نتوانستم جلوی فکرم را در مورد مشابهت شطرنج با کسب و کار بگیرم. کارلسن نابغه شطرنج اهل نروژ است که در سن سیزده سالگی یک استاد بزرگ^۲ شطرنج بود. او از بعد دوراندهی و پیش‌بینی حرکت، پیوسته پانزده حرکت بعدی را در نظر می‌گیرد یعنی پانزده حرکت جلوتر است. به این ترتیب، کارلسن توانایی عجیبی در پیش‌بینی (وکنترل) اینکه حریفش چه حرکتی خواهد کرد را دارد. من همچنین تحت تأثیر اقدام‌های مقدماتی موشکافانه او قرار گرفتم. چرا که کارلسن در ذهن خود بازی را قبل از اینکه واقعاً در دنیای بیرون روی دهد بارها بازی کرده است، در کشاکش مبارزه شطرنج، او به‌طور کامل خونسرد است. به‌علاوه، او هم باید با موضوعی سروکار داشته باشد که مدیرعامل‌ها و مؤسسان در تمام مدت با آن روبرو هستند. کارلسن گفت: «اگر می‌خواهید به اوج برسید، باید این ریسک را بپذیرید که این کار، ناخواسته بین شما و دیگران فاصله وجدایی ایجاد می‌کند.»

بعد از تماشای ماگنوس، به تفکر در مورد اینکه چه میزان موفقیت بین کارآفرینان و استادان شطرنج به‌طور مشترک وجود دارد پرداختم. برای من جای تعجب نبود وقتی متوجه شدم تسلا و مؤسس اسپیس اکس^۳، ایلان ماسک^۴ بازی شطرنج را از سنین کودکی آغاز کرده‌اند. برادر ایلان ماسک، کیمبال گفت: «او می‌تواند مسائل را به‌طور واضح و از زاویه‌ای که دیگران قادر به دیدن نیستند ببیند.» «در شطرنج یک نکته‌ای هست؛ اگر شما استاد بزرگ شطرنج باشی دوازده حرکت بعدی را هم می‌توانی ببینی و در یک موقعیت خیلی خاص ایلان می‌تواند در امور مختلف دوازده حرکت بعدی را ببیند.»

۱. Sven Magnus Øen Carlsen: ماگنوس اوئن کارلسن: استاد بزرگ و نابغه‌ی شطرنج، اهل نروژ و قهرمان فعلی شطرنج جهان

۲. استاد بزرگ: عنوانی برای بازیکنان برجسته شطرنج است که فدراسیون جهانی شطرنج به آنان اعطاء می‌کند.

۳. نام یک شرکت تولیدکننده محصولات صنایع هوافضایی تجاری در آمریکا که در سال ۲۰۰۲ پایه‌گذاری شد.

نقل قول فوق در مورد ایلان ماسک باعث می‌شود به مسائل، واقع‌بینانه‌تر بنگریم. بیشتر مردم نمی‌توانند در مورد بیش از یکی دو حرکت جلوتر فکر کنند. این افراد، غیر حرفه‌ای هستند و خیلی زود از جنب و جوش می‌افتند و در کسب و کار شکست می‌خورند. استراتژی مؤثر این است که یک حرکت انجام بدهید و آماده باشید تا مجموعه‌ای از حرکات بعدی را بر اساس واکنش بازار و رقبای خود آغاز کنید. شما برای اجرای یک استراتژی مؤثر باید فراتر از حرکت اول خود فکر کنید. وقتی طوری شروع می‌کنید که بهترین خود باشید، باید پیش‌بینی کنید که دیگران چگونه واکنش نشان می‌دهند تا بتوانید مجموعه‌ای از حرکات را که تقریباً قابل خنثی کردن نیستند را با یک آرایش تاکتیکی به ترتیب پیاده کنید.

اگرچه کسب و کار هم، بازی اندیشیدن به چندین حرکت جلوتر هست، اما این کتاب در مورد شطرنج نیست. در مورد به دست آوردن دوراندیشی و نگرش یک استاد بزرگ شطرنج است و به کار بردن آن در کسب و کار می‌باشد. در حقیقت، شما حتی لازم نیست در مورد شطرنج مطلبی بدانید. هیچ مثالی در مورد بازی شطرنج قرار نیست در صفحات بعد آورده شود، اما در عوض به وفور مثال‌هایی از بانوان و آقایان موفق که مانند بازیکنان برنده شطرنج فکر می‌کنند در این کتاب یافت می‌شود.

افرادی که به بیش از یک حرکت جلوتر فکر نمی‌کنند با منیت^۱، هیجان و ترس خود پس رانده می‌شوند. اگر به فروشنده حرفه‌ای شرکت خود ارتقا دهید شما را تهدید به ترک کار می‌کند. واکنش غیر حرفه‌ای هیجانی می‌گوید: «کسی مرا تهدید نمی‌کند» یا «ما به او احتیاجی نداریم.» از طرف دیگر یک استراتژیست واقع‌بین شروع به طرح‌ریزی حرکات بعدی می‌کند.

در مورد فرزند پروری هم رویکرد فوق کاربرد دارد. وقتی کودکان هر چه را بخواهند در اختیارشان بگذارید، خواه آب نبات باشد خواه آبی‌پد، یا اینکه اجازه دهید تمرین پیاونیشان را ببیچانند، حس شگفت‌انگیزی خواهند داشت. به شما لبخند می‌زنند و می‌گویند که چقدر عاشقتان هستند. البته یک گزینه دیگری را هم می‌شناسید، با تمام قدرت عصبانی شوید که در طول آن کینه و نفرت آنها به سمت شما جاری می‌شود، حس بسیار ناخوشایندی به شما دست می‌دهد. این سناریو به شما نشان می‌دهد، مانند بیشتر تصمیم‌های تجاری، یکی از گزینه‌ها به طور قطع آسانترین آنهاست. انتخاب دیگر، که مستلزم تفکر در مورد پنج حرکت جلوتر است، ثمربخش‌ترین گزینه است.

۱. Ego: بر اساس ویکی‌پدیا تعریف خود به شرح زیر است: ایگو یا «خود» یا «منیت»، آن مؤلفه از شخصیت است که مسئول برخورد با واقعیت است. خود یا من بخش سازمان‌یافته و منطقی ساختار روانی و میانجی بین نهاد، فراخود، و دنیای خارجی است. تبعیت از قوانین فرایند ثانویه تفکر، بر طبق اصل واقعیت هدایت می‌شود. ایگو در جهت ارضای غرایز به صورت واقع‌گرایانه قدم برمی‌دارد به صورتی که در بلندمدت باعث سودش شود نه زیان.

ای کاش کسی این نکته را زمانی که داشتیم از پست فروشنده‌گی به سمت مدیر فروش و سپس مقام مؤسس و در نهایت مقام مدیرعاملی انتقال می‌یافتیم به من گفته بود. در هر مرحله از ترفیع، این طرز فکر منتقدانه باعث می‌شد میلیون‌ها دلار پول من حفظ شود و از شماری از شوک ناشی از ترس نجات یابم. وقتی به‌طور دقیق در مورد اینکه من چگونه از یک فروشنده تندخو، متزلزل و متکبر یک باشگاه به یک مدیرعامل استراتژیک، خودآگاه و مطمئن رسیدم فکر می‌کنم؛ می‌بینم راهکار اصلی، یادگیری این بود که حداقل پنج حرکت جلوتر فکر کنم.

در بین شما ممکن است افرادی باشند که از خود انتظار بیش از حد داشته باشند و پرسند چرا فقط پنج حرکت جلوتر؟ به دو دلیل. نخست این‌که، پنج حرکت، حد مطلوب یک استراتژی متفکرانه و به سرعت قابل اقدام است. ولی شاید شرایطی پیش بیاید که نیاز باشد فراتر از پنج حرکت فکر کنید، به‌طور مثال در یک جلسه سالانه خارج از سازمان یا وقتی که در خیال خود در حال تحلیل مالکیت احتمالی (یا ساختن مستعمره در مریخ) هستید، فکر کردن به بیش از پنج حرکت منجر به ناتوانی در تحلیل می‌شود. اگر قصد دارید مطمئن شوید که پیشامدهای آینده و حرکات رقبایان را درست پیش‌بینی می‌کنید، پنج حرکت جلوتر بودن کافی است. دلیل دوم این است که در حالت کلی شرط موفق شدن در کسب و کار، تسلط بر پنج حرکت می‌باشد. من این کتاب را به تعداد این پنج حرکت فصل‌بندی کرده‌ام که شما به‌طور دقیق بدانید برای رسیدن به موفقیت به چه مواردی نیاز دارید.

کارهای زیادی وجود دارد که من قادر به انجام آنها نیستم. ممکن است من نزدیک ۱۹۶ سانتی متر قد و حدود ۱۰۹ کیلو وزن داشته باشم، اما نتوانم بسکتبال بازی کنم یا حتی یک توپ فوتبال را پرتاب کنم. من نمی‌توانم برنامه بنویسم یا نقص یک موتور را برطرف کنم. اما کاری هست که من می‌توانم انجام دهم: کمک به کارآفرینان و مدیران ارشد اجرایی با مدیریت تام در چیدن یک استراتژی هدفمند برای غلبه بر بازار. وقتی من در اتاق هیئت رئیسه در کنار یک مؤسس و یا یک مدیرعامل می‌نشینم، ما استراتژی را در قالب یک بازی می‌نگریم. تنها فرق بین کسب و کار و شطرنج (مونوپولی یا فاینال فانتزی^۱) این است که ما در کسب و کار به جای لاف زدن از حقوق، برای کسب میلیون‌ها یا میلیارد‌ها دلار تلاش می‌کنیم. با این نگرش، رهبران یاد می‌گیرند که چگونه استراتژی‌هایی خلق کنند که آنها را در مسیر رشد قرار دهد.

در نقش مشاور مدیران اجرایی و راهنمایی برای دانشجویان و الهام‌دهنده کارآفرینان، یکی از متعارف‌ترین پرسش‌هایی که از من شده این است: من باید برای شروع کسب و کار خودم شغلم را ترک

کنم؟ دیگر سؤالات متعارف عبارتند از: آیا من باید با واگذار کردن دارایی خالص و انتشار اوراق بدهی برای کسب و کار پول تأمین کنم؟ چگونه برای دریافت پاداش نظرمدیران ارشد اجرایی و تیم فروشی که بر پایه قواعد مشاغل ۱۰۹۹ است را جلب و حفظ کنم؟ آیا باید کسب و کارم را از همین حالا به صورت جهانی گسترش دهم یا منتظر باشم تا شرایط بازار تغییر کند؟

سؤال‌های ساده در کسب و کار دودویی هستند. جواب آنها یا بله هست یا خیر. اینکه همه جوابها را دوگانه ببینیم تله‌ای بیش نیست. جواب هر سؤال در حقیقت یک سری از حرکتی است که به صورت زنجیروار و متوالی چیده می‌شوند. «کارشناسان» اغلب با دادن پاسخ بله یا خیر اوضاع را وخیم‌تر می‌کنند، انگار همه افراد در شرایط کاملاً یکسانی قرار دارند. درست به همین دلیل اولین حرکت ما این هست که دریابیم که شما چه کسی هستید و چه می‌خواهید.

مشکل دیگری که من می‌بینم کمبود برنامه‌ریزی هست. شور و شوق می‌تواند بسیار قدرتمند باشد، وقتی هم که با برنامه‌ریزی درآمیزد پنج حرکت جلو می‌برد. بسیاری از مردم می‌خواهند حرکت شماره پنج را بدون گذراندن چهار حرکت اول طی کنند. این حرکات به صورت زنجیروار به هم وصل هستند. برای رسیدن به مرحله بعد شما باید یک گذرگاه را پشت سر بگذارید، در حالی که به این فکر می‌کنید که حرکات زیادی پیش رو دارید.

اگر برای شما روشن است که می‌خواهید کارآفرین شوید، ترک شغل ممکن است حرکت چهارم تا باشد، یا ممکن است شما را به سمتی پیش ببرد که مجموعه‌ای از حرکات را بخواهید انجام دهید تا بتوانید یک موقعیت سودآور در شرکت کنونی (کارآفرین شدن، که در فصل ۳ به آن خواهیم پرداخت) خود خلق کنید. اگر خانواده دارید و هیچ پس اندازی هم ندارید، به طور یقین ترک شغل اولین حرکت شما نباید باشد. در حقیقت، ممکن است برای اینکه بخواهید به طور دقیق آن کسی که می‌خواهید شوید هرگز نیازی به ترک شغل خود هم پیدا نکنید. اطلاعات این کتاب برای همه افراد با شرایط و سطوح مختلف کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. شما ممکن است یک مدیر ارشد مالی باشید که عاشق این است که مدیر باشد یا یک دورکار که از تنوع و انعطاف پذیری «کارآفرینی فردی» لذت می‌برد. یکی از چیزهایی که من در مورد کسب و کار عاشقش هستم این هست که تا زمانی که شما در مورد خود کاملاً آگاهید و اشتیاق برای پنج حرکت جلوتر در شما وجود دارد، برای هر شخصی یک راهی برای موفقیت وجود خواهد داشت.

صرف نظر از اینکه کدام سلسله رویداد با شرایط شما متناسب است، آن چیزی که استراتژی‌های

زیرکانه را کنار هم می‌چیند توانایی آینده‌نگری شما است. برترین رهبران نظامی استعداد طرح‌ریزی چند حرکت جلوتر را دارند. مبارزان برجسته می‌دانند که چگونه حریف خود را در موقعیت خطرناک قرار دهند. آنها ممکن است تمایل به بردن در دور اول بازی را نداشته باشند، زیرا حرکتی که در ابتدای بازی به نظر در مقابل آنها مؤثر است، در واقع طعمه‌ای برای به اشتباه انداختن حریف است. بازیکن نوعی بازی با کارت در سطح جهانی همین کارها را انجام می‌دهد، بلوف می‌زند یک چیپ^۱ را فدا می‌کند.

کوبی بین برایانت^۲ بازیکن اسطوره‌ای لیگ ان بی ای^۳ شش ماه قبل از مرگ غم انگیزش به من گفت: وقتی او سیزده ساله بوده، می‌دانسته است که می‌خواهد یکی از برجسته‌ترین بازیکنان بسکتبال همه دوران شود. در آن زمان پنجاه و ششمین بازیکن ملی کشورش بوده است. او فهرستی از کسانی که در رتبه بندی جلوتر از او بودند ساخته بود [تا نام‌های آنها را به مرور زمان خط بزند و خود در رتبه اول قرار گیرد]، و پنج سال بعد درست در انتهای سال‌های دبیرستان از تمامی آنها جلوزد و جزء اولین بازیکنان انتخابی تیم‌ها شد. شایعه‌ای هست که مایکل جردن از بازی کردن خود در تیم رویایی در المپیک ۱۹۹۲ آمریکا مانند وسیله‌ای برای یادگیری نقطه ضعف دوستان و رقبای خود برای وقتی که به ان بی ای باز می‌گشت استفاده کرد. هردوی این بازیکنان استراتژیست‌های حرفه‌ای بودند که حداقل به پنج حرکت جلوتر فکر می‌کردند. شما هم نیاز دارید که به همین روش بیندیشید، مخصوصاً اگر قصد دارید در بازار خود به رقابت بپردازید و بر حوزه صنعت و پیشه خود مسلط شوید.

من در صفحات بعد هر چیزی را که نیاز دارید تا مثل یک استراتژیست حرفه‌ای فکر کنید، ارائه می‌دهم. همچنین می‌خواهم نشان دهم چگونه:

۱. خود را متمایز کنید و ارزش منحصر به فرد خود را به نشان دهید.
۲. سرمایه‌گذار پیدا کنید و جایگاه بالایی را برای یک خروجی سودآور بسازید.
۳. استعدادها را برتر جذب کرده و آنها را برانگیزانید و پرورش دهید و آنها را حفظ کنید.
۴. از سیستم خود در طول رشد سریع حمایت کرده و قدرتمند باقی بمانید / و در آشوبها از نظر روانی، سلامتی خود را حفظ کنید.
۵. دشواری‌ها را طی کنید، تصمیم‌های سازنده بگیرید، و به‌طور مؤثر مشکلات را حل کنید.

۱. حداقل میزان پول لازم برای ورود به هر دور بازی چیپ (Chip) نامیده می‌شود.

2. Kobe Bryant

۳. NBA: تیم لس آنجلس لیکرز در اتحادیه ملی بسکتبال

۶. مشخص کنید که می‌خواهید چه کسی شوید و چه میراثی را می‌خواهید خلق کنید.
 ۷. مذاکره کنید، بفروشید، و طوری استراتژی بچینید که گویی زندگیتان به آن بند است.
 شاید شما این کتاب را با این فکر، برای مطالعه خریدید که نیاز به دانش یا منابع برای راه اندازی کسب و کار خود داشته‌اید. یا یک فردی با درجه هوشی بالا هستید که به دلیل متمرکز شدن بر جنبه‌های مختلف و فکر زیاد در مورد آن نمی‌توانید تصمیم قطعی و درستی برای نجات زندگیتان بگیرید. مهم نیست از کجا شروع می‌کنید. اگر شک دارید که یک فرد نمی‌تواند تا حد کارآفرین شدن رشد کند، در مورد داستان من تعمق کنید.

هرکسی که در سن رشد، من را می‌شناخت با عبارت «کمترین احتمال برای موفق شدنش وجود دارد» به من برحسب می‌زد. قرار هست شما ببینید من چطور از یک مردی که به هیچ عنوان نمی‌توانست به آینده یا حرکات جلوتر فکر کند (که در نتیجه بیست و شش کارت اعتباری با چهل و نه هزار دلار بدهی داشتم) به یک مدیرعامل ارشد اجرایی تبدیل شدم. خواهید دید چگونه آژانس «پی اچ پی»^۱ را پایه‌گذاری کردم. پی اچ پی شرکتی است برای خدمات مالی بازاریابی با شصت و شش نمایندگی و یک دفتر مرکزی در نورثریج، لس‌آنجلس^۲ که ده سال بعد آن را به پانزده هزار نمایندگی با ۱۲۰ دفتر در چهل و نه ایالت و پورتوریکو^۳ گسترش دادم.

من افتخار می‌کنم که آژانس ما به خاطر تنوع منحصر به فرد، فرهنگ هزاره^۴ و حضور همیشگی در رسانه‌های اجتماعی شناخته شده است. ما این کار را در صنعت بیمه عمر، که چندان حسن شهرتی هم ندارد انجام دادیم. (نماینده بیمه عمر به طور معمول یک شخص سفید پوست با پنجاه و هفت سال عمر است اما نماینده بیمه ما به طور معمول یک زن حدوداً سی و چهار ساله، اهل آمریکای لاتین است). ما به خاطر دایره ارتباطی قوی یا خوش شانسی موفقیت کسب نکرده‌ایم. در حقیقت، سابقه شخصی من ثابت می‌کند که کارآفرینان می‌توانند از هر جایی باشند و فاقد ویژگی‌هایی باشند که شما هم هستید.

1. PHP Agency

۲. Northridge, California: نورثریج، نام محله‌ای در لس‌آنجلس است.

۳. جزیره‌ایی در دریای کارائیب - متعلق به ایالات متحده

۴. millennial culture: نسل وای یا هزاره مابین نسل ایکس (X) و نسل زد (Z) در بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ شکل گرفته و در ایران نیز در دهه ۶۰ و ۸۰ آغاز شده است، نسلی هستند که زمینه‌های کاری را گسترده تر کرده و گرایش‌هایی را از پدران و مادران خود گرفته‌اند و به طور کلی خیلی ساختاری تر زندگی می‌کنند.

کمترین فرد محتمل بر شایستگی جهت مدیریت ارشد اجرایی

من در تهران، پایتخت ایران بزرگ شدم. در طول جنگ عراق و ایران در سال ۱۹۸۷ خانواده من هر لحظه با این احتمال که ممکن است مورد حمله واقع شوند، زندگی می‌کردند. اگرچه من آن زمان فقط هشت سالم بود، اما آن صداها همچنان با من است. هر حمله با یک آژیر خطر آغاز می‌شد و فقط آن صدا به تنهایی می‌توانست در روحت رسوخ کند. سپس صدای آژیری عبور هواپیماهای دشمن از مرزها را اخطار می‌داد. در پایان ما می‌توانستیم صدای سوت افتادن بمبها را بشنویم.

بعد از صدای هر آژیر خطر، ما دعا می‌کردیم که پناهگاه ما مورد حمله قرار نگیرد. یادم می‌آید من در کنار والدینم می‌نشستم، و ترسی فراتر از تصور همراهم بود. سرانجام مادرم طاقتش تمام شد و بُرید. به پدرم گفت: اگر ما کشور را ترک نکنیم، پسرمان (من) گیر می‌افتد و باید در نیروی نظامی ایران خدمت کند. پدرم دریافت که درنگ کردن باعث به وجود آمدن ناکامی بزرگی خواهد شد.

خواهرم، والدینم، و من سوار رنوی سفید دودریمان شدیم و به سمت کرج، شهری به فاصله دوساعت از تهران، راه افتادیم. برای رسیدن به کرج باید از روی یک پل رد می‌شدیم. تا ما از روی پل عبور کردیم، نوری بزرگ پشت سرمان را فراگرفت. پدرم به من و خواهرم گفت که به عقب نگاه نکنیم، اما ما نتوانستیم جلوی خودمان را بگیریم. که ای کاش نگاه نکرده بودیم. وقتی به عقب برگشتیم، ویرانگری‌های یک بمب را دیدیم که به پلی صد یارد آن طرف‌تر در پشت سر ما اصابت کرده بود، درست بعد از اینکه ما به سلامت رد شدیم. هنوز هم کلمه‌ای در وصف این صحنه نمی‌توانم بر زبان بیاورم. ولی درکل هیچ‌کس به ویژه دو کودک وحشت‌زده هرگز آمدگی دیدن چنین صحنه‌ای را ندارند.

آن صحنه طوری در ذهنم رسوخ کرده که انگار دیروز اتفاق افتاده است. چنین لحظه‌هایی می‌توانند روحیه‌ات را درهم بشکنند. و نیز می‌توانند شکیبایی خاصی را در مقابل مصیبت‌ها و مشقات در شما ایجاد کنند. این فاجعه از بیخ گوشمان گذشت اما سرانجام توانستیم فرار کنیم. قبل از سفر به شهر گلن دیل^۲، کالیفرنیا در ۲۸ نوامبر ۱۹۹۰ ما به مدت دوسال در اردوگاه پناهندگان در شهر آلانگن^۳ آلمان زندگی کردیم. موقعی که به آمریکا رسیدیم اوایل دوازده سالگی‌ام بود، خیلی کم انگلیسی بلد بودم، تصویر وحشتناک فرار از یک کشور جنگ‌زده در ذهنم مانده بود.

۱. یارد (yard): واحد اندازه‌گیری طول برابر ۹۱۴٫۴ میلی‌متر یا ۳ فوت است؛ و هر فوت برابر با ۱۲ اینچ می‌باشد. هر اینچ برابر با ۲٫۵۴

سانتی متر است.

2. Glendale

3. Erlangen

به لطف تصمیم درست والدینم در مواجهه با مرگ و زندگی، امروز من زنده‌ام، یک شهروند سرفراز آمریکایی با یک کسب و کار موفق و در کانون گرم خانواده.

وقتی یاد بگیرید به پنج حرکت جلوتر فکر کنید، ممکن است این طور به نظر برسد که شما دارید به یک ذهن خوان تبدیل می‌شوید. اما اتفاقی که در حال روی دادن است این است که شما حرکتی را که قرار است حریفتان در مقابل شما به کار ببرد، بارها و بارها دیده‌اید و می‌توانید پیش‌بینی کنید که طرف مقابلتان چه حرکتی را خواهد زد. من شرط می‌بندم که نگران این هستید که آیا توانایی این کار در ما وجود دارد؟ آیا واقعاً ممکن است ما از یک فرد بدون تجربه به یک فرد استراتژیک که دارای یک امپراطوری کسب و کار است تبدیل شویم؟

ممکن است با خود فکر کنید: «اما، پت، تو سخنور توانمندی هستی، رگ کارآفرینی داری، و همچنین خیلی هم از ما باهوش تر هستی.»

باهوش‌تر از شما؟ واقعاً؟

این‌ها را در ذهن خود داشته باشید:

۱. من به سختی از مدرسه فارغ التحصیل شدم. معدل ۱/۸^۱ بود، امتیازم در آزمون اس‌ای‌تی^۲ ۸۸۰ شد (از ۱۶۰۰).

۲. فکر می‌کنید من استعداد سخنوری دارم؟ در سن چهل و یک سالگی هنوز من را به خاطر لهجه‌ام دست می‌اندازند. من که یک نوجوان مهاجر بودم از تلفظ یک سری کلمات خاص بیشتر از خاطرات جنگ وحشت می‌کردم. کلماتی مثل «چهارشنبه»، «جزیره» و «دولت»^۳ بیشتر از همه کلمات مرا به چالش می‌کشیدند. همان موقع‌ها بود که به خاطر پخش مجدد فیلم‌های جزیره‌ی گیلیگن^۴ این برنامه واقعاً محبوب و مشهور بود. می‌توانید در ذهن خود تصور کنید که این دو کلمه را^۵ با چه مشقتی تلفظ می‌کردم، و چگونه دیگران بی‌رحمانه من را دست می‌انداختند.

۳. والدینم بعد از رسیدن به ایالت متحده از هم جدا شدند. من بیشتر اوقات با مادرم، که تحت حمایت مالی دولت بود، زندگی می‌کردم. با این‌که من کودک قد بلندی بودم که عاشق ورزش بودم، اما به دلیل

۱. ۱/۸ از ۵

۲. SAT: یکی از آزمون‌های ورودی دانشگاه‌ها در ایالت متحده

۳. به ترتیب راست به چپ: Government و Wednesday, Island.

4. Gilligan's Island

۵. جزیره گیلیگن

این‌که مادرم نمی‌توانست ۱۳/۵۰ دلار عضویت ماهیانه انجمن مسیحی مردان جوان^۱ را تأمین کند، ورزش نمی‌کردم.

۴. من در سن هجده سالگی به خدمت ارتش درآمدم چراکه فکر می‌کردم، انتخاب دیگری ندارم. در سن بیست و یک سالگی، همان دورانی که افراد نوآور برای برنامه‌ریزی شغل خود اقدام می‌کردند، من مشغول فروختن عضویت در باشگاه فیتنس توتال بادی^۲ بودم.

از یک سو، به نظر می‌رسید شغلی نداشتم که چنگی به دل بزند. از طرف دیگر، این‌گونه چالش‌ها بودند که سوخت موفقیت‌های بعدی من شدند. اگر تمام این فلاکت‌ها را تجربه نکرده بودم، هرگز با چنان شدتی آرزومند رسیدن به موفقیت نبودم.

بگذارید از همین حالا همه چیز را روشن کنیم: من نمی‌توانم آرزومندی را به شما تدریس کنم. اگر از سخت‌کوشی فراری هستید، اگر میلی برای انجام کاری مهم در زندگی خود ندارید، من نمی‌توانم کار زیادی برای شما انجام دهم. این کتاب برای کسانی است که کنجکاوند تا کشف کنند بهترین جایگاهی که می‌توانند به دست آورند چیست و در جستجوی استراتژی‌هایی هستند که کمک کند به آنجا برسند. این افراد صرفاً در جستجوی انگیزه نیستند؛ دنبال استراتژی‌های ثابت شده هستند که مطمئن هستند مؤثر واقع می‌شوند. آنها می‌خواهند فرمول‌هایی بیابند که فرایند رسیدن به مرحله بعدی را سرعت ببخشد. آیا شما چنین کسی هستید؟

در صحبت از فرمول‌ها به همان اندازه که پیگیر یافتن آنها بوده‌ام در پی انتشار آن به دیگران هم بوده‌ام. در سال ۲۰۱۳، شروع به ساختن ویدیوهایی در مورد عواملی که در کسب و کار من مؤثر واقع شده بودند، کردم. من بودم و ماریو که حکم دست راست را برای من داشت و دوربین کانن او اس ریبیل تی ۳ (که معمولاً فقط برای استفاده در عکاسی مرسوم است). ما در ابتدا این ویدیوها را «دو دقیقه با پت» نامیدیم و در یوتیوب آپلود کردیم. ظرف یک سال، شصت مشترک داشتیم و نام آن را هم به ولیوتینمنت تغییر دادیم. سه سال بعد، ما ۱۰۰۰۰۰ مشترک داشتیم و در زمینه محتوی عملی و مفید هم شهرتی کسب کرده بودیم. در مارس ۲۰۲۰، مشترکین ما در یوتیوب از دومیلیون گذشت. در طول این مسیر به مردمی از تمامی قشرها مشاوره دادم. در اولین کنفرانس بزرگ ما در می ۲۰۱۹، به نام والت^۳، ۶۰۰ کارآفرین از ۴۳ کشور در ۱۴۰ صنعت برای حضور در کنفرانس به دالاس مسافرت کردند. این افراد از استارت‌آپ‌های کوچک تا مدیران ارشد اجرایی کسب و کارهای بزرگ با درآمدی بالغ بر نیم میلیارد دلار را شامل می‌شدند.

۱. YMCA: یک سازمان بین‌المللی مستقر در ژنو سوئیس با بیش از ۵۷ میلیون ذی‌نفع از ۱۲۵ انجمن ملی است.

2. Bally Total Fitness

3. Vault

چرا مردم پولی که به سختی حاصل شده را خرج می‌کنند تا در آن سردنیا در کنفرانسی حضور یابند؟ چرا آن همه مشترک به ما پیوسته‌اند؟ به این دلیل که تمام اصول و اندیشه‌ها و نیز استراتژی‌هایی که من یاد گرفته‌ام انتقال پذیر هستند. خیلی راحت می‌توانید آنها را بفهمید و بی‌درنگ به کار بگیرید. بسیاری از دنبال‌کنندگان من خود را «ولیوتینرز» خطاب می‌کنند و نتایج مثبتی هم می‌گیرند. اگرچه ما به دانشگاه‌های کسب و کاری مثل هاروارد، استنفورد یا وارتون متعلق نیستیم اما ولیوتینمنت به بستری برای عوامل اجرایی موفق و کارآفرینان سراسر جهان تبدیل شده است.

من بر اساس آموخته‌های خود بر پایه تجربه، شدیداً معتقد هستم که کارآفرینان می‌توانند بیشتر مشکلات دنیا را حل کنند، و نه تنها مطمئنم که قادرند، بلکه می‌توانم به دیگران هم این مسئله را آموزش دهم. من جزییات کاملی از هر نکته آموزنده از تمام مکالمات شخصی با اعضای جلسه‌های گروهی تا مذاکرات پرتنش را که با چشمان خود مؤثر واقع شدن آنها را دیده‌ام در این کتاب گنجانده‌ام تا شما هم به موفقیت مشابهی دست بیابید.

مسیر دستیابی به اهدافتان در کسب و کار

کتابی که در دست دارید یک شیوه‌نامه اجرایی کامل برای به سرانجام رساندن چشم‌اندازی است که شما در ذهن خود خلق کرده‌اید. نه تنها مهارت‌هایی را که لازم است می‌آموزید بلکه طرز فکری را هم که در این زمینه مورد نیاز است خواهید آموخت. در طول مسیر، خواهید دید که برای تبدیل شدن به رهبر و انسانی بهتر، چه کارهایی لازم است انجام شود. وقتی تمام پنج حرکت را مطالعه کنید، آنچه را که برای دستیابی به هر نوع موفقیتی نیاز داشته باشید به دست خواهید آورد. پنج حرکت عبارتند از:

۱. در شناخت خود استاد شوید.
 ۲. توانایی استدلال را در خود تقویت کنید.
 ۳. در تشکیل تیم درست، استاد شوید.
 ۴. در استراتژی مقیاس‌گذاری مهارت کسب کنید.
 ۵. در تمرکز بر چیره شدن به رقبای خود (قدرت نفوذ) مهارت کسب کنید.
- حرکت ۱ در مورد شناختن خود است، موضوعی که در محافل کسب و کار به ندرت در مورد آن صحبت شده است.

همان‌طور که در ادامه خواهید دید بدون خودآگاهی، اندیشیدن به چند حرکت جلوتر غیرممکن است. با خودآگاهی، قدرت انتخاب و کنترل بر اعمال خود را به دست خواهید آورد. از همه مهم‌تر، با دانش این نکته که می‌خواهید چه کسی شوید، درخواهید یافت کدام مسیر را بروید و به چه دلیل آن مسیر حائز اهمیت می‌باشد.

حرکت ۲ در مورد توانایی استدلال کردن است. به شما نشان خواهم داد که مسائل را چگونه پردازش کنید و یک متدولوژی برای رویارویی با هر تصمیمی بدون در نظر گرفتن مخاطرات موجود اتخاذ کنید، ارائه خواهم داد. فقدان تصمیم‌گیری، نشان‌دهنده ساده‌بینی و طرز فکری سطحی است. در این فصل به شما آموزش خواهم داد، چگونه تمام سایه روشن‌های خاکستری و جنبه‌های گوناگون را ببینید و با وجود عدم قطعیت پیش بروید.

حرکت ۳ در مورد شناخت دیگران است تا بتوانید تیم درستی بسازید. تیمی که بتواند به رشدتان کمک کند. اگرچه ممکن است برخی از تاکتیک‌های من را ماکیاولیستی بدانید، اما در قلب هرکاری که من انجام می‌دهم، رهبری مردم به سمت پیدا کردن بهترین خودشان است. من این کار را با پرسیدن سؤال‌هایی که عمیق‌ترین امیال آنان را کشف می‌کند انجام می‌دهم. همان‌گونه که مردم را به چالش می‌کشم تا خودشان را بفهمند، شما را هم به چالش می‌کشم تا درک درستی از روابط خود داشته باشید. اعتمادسازی در کارمندان و شرکا اتحاد و همبستگی‌های سودآوری ایجاد می‌کند، تمام جنبه‌های کسب و کار شما را سرعت می‌بخشد و کمک می‌کند شبها آسوده بخوابید.

حرکت ۴ در مورد پیاده‌سازی استراتژی مقیاس‌گذاری برای ایجاد رشد نمایشی است. همه موضوعات از جمع‌آوری سرمایه تا ایجاد رشد سریع و نحوه پاسخگو نگه داشتن مردم به خاطر اقداماتشان را بررسی خواهیم کرد. تا وقتی به این فصل برسید، مثل یک مدیر ارشد اجرایی حرفه‌ای می‌اندیشید و یاد می‌گیرید که چگونه تکانه^۱ را به دست بیاورید و حفظش کنید. همین‌طور یاد می‌گیرید که سیستم‌هایی ایجاد کنید که به شما اجازه مسیریابی درست و سنجش بخش‌های کلیدی کسب و کارتان را می‌دهد.

حرکت ۵ در مورد تمرکز بر چیره شدن به رقبایتان (قدرت نفوذ) است. در مورد اینکه چگونه می‌توانید کنترل داستان خود را به دست بگیرید و با نفوذ در رسانه‌های اجتماعی داستان خود را شکل دهید. از بدنام‌ترین سازمان کسب و کار دنیا ماب^۲ (بله، ماب، - و به زودی می‌فهمید چرا!) در مورد روان‌شناسی بیشتر می‌آموزید

۱. تعریف لغت‌نامه‌ای «momentum»، یا تکانه، به شرح زیر است: حاصل ضرب جرم در سرعت یک شیء. ترجمه آن به زبان کارآفرینی می‌شود حاصل ضرب اینکه شما چه کسی هستید و سرعتی که با آن به سمت موفقیت پیش می‌روید.

۲. Mob: مافیای آمریکایی (به انگلیسی: American Mafia)، گروه تبهکاران، همچنین شناخته شده با نام‌های ماب (به انگلیسی:

و افشاگری‌های مرموز زیادی را در این مورد به دست خواهید آورد. ما با آوردن تعدادی داستان باورنکردنی در مورد نحوه برنده شدن کارآفرینانی که پنج حرکت جلوتر می‌اندیشند به کتاب خاتمه می‌دهیم.

اگرچه من تحصیلات رسمی ندارم، اما حدود ۱۵۰۰ کتاب مرتبط با کسب و کار را مطالعه کرده‌ام؛ در مورد یادگیری و سواس داشته دارم. من ذره ذره بینش و درایت را از لابه لای این کتابها استخراج کرده و در کسب و کارم به کار بسته‌ام. وقتی ولیوتینمنت با موفقیت روبرو شد و به محبوبیت رسید؛ من می‌توانستم در این برنامه با تعداد زیادی از نخبگان و استراتژیست‌ها مصاحبه کنم. این کار در رسیدن به دو هدف کارساز بوده و هست: اولاً نشان داد من این توانایی را داشته‌ام که کسب و کار و زندگی شخصی خودم را بهبود بدهم دیگر اینکه به عنوان یک آورده‌جانبی تماشاگرانی از سراسر دنیا از این بینش و درایت بهره برده‌اند.

برای کمک به شما در فهم این نکته که چگونه موفق‌ترین کارآفرینان و استراتژیست‌ها فکر و اقدام می‌کنند، قصد دارم داستان‌هایشان را با شما درمیان بگذارم. این افراد شامل کسانی هستند که من با آنها مصاحبه کرده‌ام مانند ری دالیو، بیلی بین، رابرت گرین، کوبی برایانت، پتی کمک کورد^۱ و سران مافیا شامل: سالواتوره سامی د بول گراوانو^۲. این کتاب همچنین، در مورد افرادی هست که من در مورد آنها مطالعه کرده‌ام و دورادور آنها را تحسین کرده‌ام مثل: استیو جابز، شریل سند برگ^۳، بیل گیتس. همه این‌ها مسحورکننده هستند و داستان‌هایشان کمک می‌کند توصیه‌های من را در زندگی به کار گیرید.

هدف کلی کتاب این است که شما را قادر سازد و رای شأن و منزلت کنونی‌تان شکوفا شوید. وقتی که خواندن کتاب را تمام کنید، دقیقاً می‌دانید پنج حرکت بعدی خود را چگونه به عمل آورید.

هدف من این است که مجموعه‌ای از لحظه‌های «آهان، یافتم» را برای خود ایجاد کنید. و به مغز خود آموزش دهید اطلاعات را پردازش کند و به روش جدیدی برنامه‌ریزی کند. دل‌سردی‌ای را تصور کنید که در تلاش برای بازکردن گاوصندوقی بدون داشتن رمز آن به شما دست می‌دهد. سپس تصور کنید رمز را کشف کرده‌اید و در حال بازکردن صندوقچه خرد کسب و کار خود هستید. با خواندن این کتاب، شما نه تنها سطح اطمینان لازم برای دانستن این‌که چه کاری را انجام دهید را به دست خواهید آورد بلکه چگونگی به پایان رساندن کار خود را هم خواهید آموخت. در نتیجه، توانایی حل مشکل را در تمام مراحل رشد برند شخصی و کسب و کار خود به دست خواهید آورد.

(Mob)، اصطلاحی است که به‌طور عمده برای گروه‌هایی به کار می‌رود که در جرائم سازمان‌یافته درگیر بوده و در ایالات متحده آمریکا مستقر هستند.

۱. اسامی به ترتیب: Ray Dalio, Billy Beane, Robert Greene, Kobe Bryant, Patty McCord

2. "Sammy the Bull" Gravano

3. Sheryl Sandberg

حرکت اول

در شناخت خود استاد شوید

گام اول

می خواهید چه کسی باشید؟

من باورم این است که سؤال کردن بهتر از دانستن همه جواب هاست، چراکه منجر به یادگیری می شود. گذشته از همه این ها آیا هدف یادگیری این نیست که به شما کمک کند خواسته هایتان را به دست آورید؟ نمی خواهید با آنچه که می خواهید به دست بیاورید شروع کنید و دریابید برای رسیدن به این هدف چه مطالبی را باید بیاموزید؟

ری دالیو، سرمایه گذار و نویسنده کتاب اصول اساسی زندگی و کار

که در سال ۲۰۱۲ در فهرست سالانه صد چهره تأثیرگذار جهان به انتخاب مجله تایم قرار داشت.

مایکل داگلاس^۱، که در فیلم وال استریت^۲ در سال ۱۹۸۷ در نقش گوردون گیکو^۳ ظاهر شد به باد فاکس^۴ که چارلی شین^۵ آن را بازی کرد گفت: «من وقتی در مورد سرمایه دار صحبت می کنم منظورم صرف مبلغی درحد ۴۰۰۰۰۰ دلار در سال از سوی سرمایه دار وال استریت برای پرواز درجه یک و داشتن سفری بی درد سر نیست، منظورم نقدینگی است، یعنی این که آنقدر سرمایه دار باشید که جت شخصی خود را سوار شوید.»

1. Michael Douglas
2. Wall Street
3. Gordon Gekko
4. Bud Fox
5. Charlie Sheen

برخی از مردم این نقل قول را خواندند و گفتند: «کسب ۴۰۰۰۰۰ دلار در سال و آسودگی حاصل از آن مثل به واقعیت پیوستن رویا می ماند.» برخی اصلاً مطلبی نگفتند و ادعا کردند که دنبال مادیات نیستند. برخی هم با غرور بر سینه های خود کوبیدند و به سمت آسمان فریاد زدند که می خواهند جت شخصی خود را داشته باشند. آنچه برای من اهمیت دارد این است که شما چه فکر می کنید، چرا که تمام انتخابهای شما از آنجایی به شما القا می شود که تصمیم می گیرید که می خواهید به چه جایگاهی برسید.

چه یک دانش آموز دبیرستانی و چه یک مدیرعامل که شرکتی ۵۰۰ میلیون دلاری را مدیریت می کند یا هر شخص دیگری از من سؤال بپرسد؛ با گفتن جمله زیر جواب می دهم: «همه چیز بستگی دارد به این که شما چقدر صادقانه سؤال زیر را پاسخ دهید: می خواهید چه کسی باشید؟».

در این فصل، شما را راهنمایی می کنم تا آن سؤال را به طور واضح پاسخ دهید. همچنین نشان می دهم تا به نقطه نخستین زندگی خود برگردید، و تصویر ملموس و روشنی برای خود طرح ریزی کنید که شما را برانگیزاند و به حرکت درآورد. من یاد می دهم چرا برنامه ریزی کردن و متعهد بودن به آن، تمام انرژی نهفته را رها می سازد و باعث هماهنگی درونتان می شود.

سؤالات را پاسخ بدهید تا عمیق ترین امیال و خواسته های خود را آشکار کنید

هیچ چیزی به این اندازه اهمیت ندارد که بفهمید چه چیزی باعث اذیت شما می شود و شما قرار هست چه کسی باشید. بارها مشاوران و افراد بانفوذ وانمود می کنند که تک تک افراد خواسته یکسانی دارند. وقتی من با یک مدیرعامل و یا مؤسس صحبت می کنم، با پرسیدن چند سؤال شروع می کنم. قبل از هر توصیه ای تا جایی که بتوانم در مورد اینکه آن شخص قصد دارد چه کسی باشد و در کل در زندگی خود به دنبال چیست اطلاعات لازم را جمع آوری می کنم.

من دریافته ام که این گونه نیست که هرکسی بداند می خواهد چه کسی باشد. اصلاً طبیعی هست که بی درنگ به همه جوابها اشراف نداشته باشید. به خاطر داشته باشید که این سؤال، و هر حرکتی در این کتاب، یک فرایند است. تمام مثالهایی که می زنم و داستانهایی که نقل می کنم، در مورد شما هم صدق می کنند. آنها برای این است که باعث شوند شما خود را بفهمید و در مورد خود به کنکاش بپردازید. اگر همین الان یک پاسخ روشنی برای این سؤال ندارید جزء اکثریتی هستید که نمی دانید چه کسی می خواهید باشید. تمام چیزی که من از شما می خواهم این است که ذهنی باز و پذیرا داشته باشید، و با خونسردی برای رسیدن به اهدافتان، مداومت کنید.

هدف حرکت اول این است که به طور دقیق تشخیص دهید چه موضوعی برایتان حائز بیشترین اهمیت است، و به شما کمک می‌کند استراتژی مناسب با سطح تعهد و چشم‌انداز خود طرح‌ریزی کنید. من ممکن است روی شما تأثیر بگذارم که بتوانید در مورد یک تصمیم خاص یا راه‌هایی که می‌خواهید برای تصویرسازی تخیل خود طی کنید، بررسی کنید، اما همه چیز به خود شما بستگی دارد که تصمیم بگیرید پیشرفت کنید و بزرگ بیندیشید.

می‌خواهید چه کسی باشید؟

همان‌طور که به پرسیدن این سؤال از خود مداومت می‌کنید، جواب شما خود به خود سطح ضرورت تصمیمتان را تعیین می‌کند. اگر می‌خواهید یک مغازهٔ دنج خانوادگی را راه‌اندازی کنید، لازم نیست با کسب و کار خود مثل یک مبارزه روبرو شوید. می‌توانید با یک رویکرد بی‌شتاب پیش بروید. اگر می‌خواهید پیشه و صنعتی را پایه‌گذاری کنید، بهتر است که با یک فرایند اقدام مناسب، شامل تیم درست، داده‌های صحیح و استراتژی دقیق مجهز باشید. وقت بگذارید تا فرایند اقدام‌های خود را به طور کامل روشن کنید، دقیقاً می‌خواهید چه کسی باشید، وگرنه در لحظات دشوار و نامطلوب نمی‌توانید سرسختی به خرج دهید و در کسب و کار معمولاً اوضاع نامساعد و پیچیده است.

دردهای خود را به سوختی برای اوج‌گیری تبدیل کنید

من می‌توانم اینجا بنشینم و در مورد طول عمرتان بگویم که شاید فقط یک روز زنده باشید. در مورد خودرو، جت و سلبریتی‌هایی که ملاقات می‌کنید باشما صحبت کنم، که این‌ها همه، موضوعات خوبی هستند. اما باید به ترتیب اولویت پیش بروید. شما باید قادر باشید برای رسیدن به جایی که می‌خواهید، تشویشی بیشتر از حد تصورتان را تحمل کنید. آنهایی که تحمل درد بیشتری دارند، افراد با آستانهٔ تحمل بالا، بالاترین شانس موفقیت در کسب و کار را دارند. از آنجا که ما سال‌ها روی پای خود ایستاده‌ایم، تعداد زیادی از ما خودپسند شده‌ایم. صفت زشتی هست، اما دیده‌ام که زیاد رواج دارد. ما به طور معمول رویاهای بزرگی در سرداریم که به واقعیت تبدیل کنیم، و طرح‌های زیادی در سر می‌پرورانیم. در مسیر موفقیت، زندگی راه خودش را می‌رود و طرح‌های ما آن‌گونه که ما در فکر خود برنامه‌ریزی کرده‌ایم پیش نمی‌رود، ما باورمان را به توانایی خود در تمرکز بر اینکه می‌خواهیم چه کسی باشیم از دست می‌دهیم. نباید به این‌ها توجه کنید. چراکه باعث می‌شود توانایی خود را در چیدن حرکت بعدی از دست بدهید.

ما حتی ممکن است در زمان شروع به این فکر کنیم: «خوب، چه فایده‌ای دارد بگویم می‌خواهم کار بزرگی انجام دهم و تا رسیدن به نتیجه پیگیری نکنم؟ همان بهتر که هدف کوچکتری در نظر بگیرم و بدون ریسک پیش بروم.»

تنها چیزی که ما را به اوج عظمت می‌رساند داشتن چشم‌انداز و طرحی برای رسیدن به شکوهمندی است. وقتی شما برای یک دلیل و رویا می‌جنگید، برای دلیلی که پرشکوه‌تر از خود شماست، شور و اشتیاق و علاقه شدید و سروری در شما ایجاد می‌شود که زندگی را به یک ماجراجویی بزرگ تبدیل خواهد کرد. کلید این است که آن دلیل را پیدا کنید و بدانید می‌خواهید چه کسی باشید.

در تابستان ۱۹۹۹، من بیست ساله بودم و تازه از ارتش بیرون آمده بودم، طرح من این بود که باید آرنولد آلوئیس شوارتزنگری^۱ از خاورمیانه بشوم. آن سال ماه ژوئن، من به‌طور قطع احساس کردم آقای المپیای^۲ بعدی هستم، با خانواده کندی‌ها وصلت کرده‌ام، هنرپیشه شده‌ام، و سرانجام فرماندار ایالت کالیفرنیا هستم.

در اولین گام نقشه‌ام، من شغلی در یک باشگاه خصوصی پیدا کردم، با امید اینکه به زودی دیده شوم. در آن زمان، بزرگترین شعبه تناسب اندام در آن حوالی باشگاه زنجیره‌ای «بالی توتال فیتنس»^۳ بود. با کمک خواهرم، از یکی از شعبه‌های بالی در شهر کالور پیشنهاد همکاری به من شد. این شعبه یکی از کوچکترین و عتیقه‌ترین شعبه‌های بالی در ایالت کالیفرنیا بود.

علی‌رغم شرایط نه‌چندان ایده‌آلش من ترفیع گرفتم و به بزرگترین شعبه باشگاه بالی راه یافتم، اتفاقی که فقط در هالیوود رخ می‌دهد. نقشه من کارکردن بود! چراکه من برای بهتر شدن در فروش عضویت باشگاه مداومت به خرج دادم، هر ماه ۳۵۰۰ دلار درآمد داشتم. در مقایسه با درآمد در ارتش، حس داشتن درآمدی میلیونی^۴ به من دست می‌داد.

یک روز، ناظر من، روبی، پیشنهاد دستیاری مدیریت بالی در «چترزووت»^۵، که سی مایل^۶ از هالیوود فاصله داشت را به من داد. او از من خواست باشگاه را اداره کنم؛ کلوب فقط به ۴۰ درصد از اهداف ماهیانه خود دست یافته بود.

1. Arnold Alois Schwarzenegger

۲. آرنولد آلوئیس شوارتزنگر رکورد دار ۷ بار قهرمانی در مسابقات مسترالمپیا است.

3. Fitness Bally Total

۴. در این کتاب هر جا صحبت از مبالغ مالی به میان می‌آید مبلغ ذکر شده به دلار می‌باشد.

5. Chatsworth

۶. Mile: هر مایل معادل: ۱/۶۰۹ کیلومتر.

من نمی‌خواستم به چتزووت بروم. بلکه قصد داشتم مدیر آخر هفته^۱ در هالیوود شوم، موقعیتی که ۵۵۰۰۰ هزار دلار بابت آن در سال پرداخت می‌کردند. رابی به من قول داد اگر در چتزووت اوضاع را دگرگون کنم، آن شغل برای من خواهد بود. به جز من تنها متقاضی مدیریت آخر هفته کارمندی به نام ادوین بود. تا وقتی که من عملکرد بهتری نسبت به او داشتم به طور قطع این شغل متعلق به من بود.

نود روز به سرعت باد گذشت. ما قادر بودیم در باشگاه چتزووت اوضاع را دگرگون کنیم و از بازده سرمایه‌گذاری ماهانه ۴۰ درصد به ۱۱۵ درصد برسانیم. من تقریباً بالاترین جایگاه را در جدول رده‌بندی داشتم بسیار بالاتر از ادوین. وقتی رابی برای دیدن من تماس گرفت، فکر کردم شرکت حتماً از من رضایت دارد. اوضاع داشت برون‌گرا می‌چرخید و همه چیز جفت و جور می‌شد. داشتم به دیدن اسطوره بدنسازی جوویدر نزدیک می‌شدم مدیران برنامه‌های هالیوودی هم کم داشتند با من آشنا می‌شدند. همچنین می‌توانستم حرفه بازیگری را شروع کنم و یکی از کِنیدی‌ها را از نزدیک ببینم. می‌توانم به طور شفاف روی پردازی‌های خودم در آن بعدازظهرها به یاد بیاورم.

لحظه‌ای که پام را در دفتر رابی گذاشتم، متوجه شدم یک جای کار دارد می‌لنگد. رابی، امروز اصلاً مثل موقعی که به من قول آن موقعیت را که به شرط داشتن عملکرد بهتر از ادوین داده بود، رفتار نمی‌کرد.

با خودم گفتم شاید من دچار سوءظن شده‌ام. بهتر است یک فرصت به او بدهم و ببینم چه می‌خواهد بگوید.

رابی گفت: «پاتریک، من واقعاً به عملکرد شما و تیم‌تان در نود روز گذشته افتخار می‌کنم.»

رابی گفت: «از شما می‌خواهم که شش ماه دیگر هم در چتزووت بمانید و آن را به اوج برسانید.» به او گفتم: «منظورتان چیست؟! من که به طور واضح گفتم مدیریت آخر هفته هالیوود را می‌خواستم.» طبق گفته رابی آن سمت را شخص دیگری پر کرده بود. آن لحظه خونم به جوش آمد باورم نمی‌شد یک مرد، توانایی‌اش را داشته باشد که در چشم من زل بزند و این گونه زیر قولش بزند. از آنجا که همه فکر و ذکر رسیدن به موفقیت بود. به این فکر نکرده بودم که اگر اوضاع خوب پیش نرفت چه اقدامی بکنم.

چه کسی آن پُست را گرفت؟ درست حدس زدید: ادوین! چرا؟ او شش سال در باشگاه بالی بوده؛ اما من فقط نُه ماه آنجا بودم. اصلاً دستاوردهای من را در نظر نگرفته بودند. به زور اسم ادوین را در جدول رده‌بندی به جایگاه نخست کشانده بودند. بدون اینکه در نظر بگیرند همه دستاوردها بر اساس داده‌های عینی حاصل زحمت‌های من بوده است.

1. The weekend manager will oversee shelter residents and security during the weekend

اگر منصفانه راجع به رابی قضاوت کنم رفتار او غیراخلاقی نبوده است. چرا که او ملزم بوده که بر اساس دستورهای شرکت عمل کند. او سیاست به خرج داده است. در سنین پایین توفیق اجباری حاصل می‌شود که یاد بگیریم شرکت‌ها دستور کاری‌ای دارند که به ندرت پیشرفت، صرفاً بر اساس شایستگی صورت می‌گیرد. آنقدر خشمگین بودم که رابی متوجه حالم شد و خواست که بیرون بروم تا بهتر شوم. به سمت پارکینگ حرکت کردم و به زحمت توانستم افکارم را جمع و جور کنم. با خودم تصور کردم چگونه این وقایع می‌توانند بقیه زندگی‌ام تحت تأثیر قرار بدهند. در ذهنم فیلمش را به نمایش گذاشتم، فقط نمی‌توانستم بپذیرم اگر تصمیم رابی را قبول کرده بودم قضیه چگونه تمام می‌شد. اما نمی‌توانستم به درک درستی برسم، چون از قبل، حرکات بعدی‌ام را پردازش کرده بودم. تنها چالش من این بود که داشتم به جای تمرکز بر اجرای حرکت خودم به حرکت یک فرد دیگری واکنش نشان می‌دادم. به دفترش برگشتم و از رابی پرسیدم که آیا تصمیمش قطعی است و او گفت بله.

در این زمان به چشمانش خیره شدم و گفتم من شغلم را ترک می‌کنم. در ابتدا، فکر کرد دارم شوخی می‌کنم، اما من در مورد تصمیم خودم قاطع بودم. چرا باید برای شرکتی کار کنم که مسیر روشنی در جهت پیشرفت به من نمی‌دهد؟ چرا باید خودم را در رنج و فلاکت قرار دهم؟ از آن لحظه به بعد دریافتم که نمی‌توانم حتی یک روز را، در حالی زندگی کنم که سرنوشتم تحت کنترل یک نفر دیگر است. در آن لحظه طرز فکریک برنده را در شغلم نداشتم. یعنی نمی‌توانستم به بیش از یک یا دو حرکت جلوتر فکر کنم چون غیرحرفه‌ای بودم، بنابراین، خشکم زده بود. هنگامی که به سمت خانه رانندگی می‌کردم در طول مسیر احساس کردم، بدترین تصمیم زندگی‌ام را گرفته‌ام. همکارانم مرتب به من زنگ می‌زدند بگویند چرا این کار را کردی؟ خانواده‌ام هم باورشان نمی‌شد.

تا وقتی که بروم بخوابم دیگر احساساتی فکر نمی‌کردم و تمام حس‌های بدم تخلیه شده بود. دیگر داشتم به این فکر می‌کردم که به‌طور دقیق می‌خواهم بعدش چه کار کنم. بعدها در شغلم یاد گرفتم که چگونه باید در لحظه فکر کنم.

خوشبختانه آن شب توانستم خودم را آنقدری آرام کنم که بتوانم در مورد حرکات بعدی‌ام فکر کنم. الان که راجع به آن لحظات فکر می‌کنم متوجه می‌شوم که یکی از مهم‌ترین لحظات زندگی‌ام بوده است.

باید به درون خود نگاه می‌کردم و با خود تصمیم می‌گرفتم که می‌خواهم چه کسی باشم؟ و می‌خواهم به کجا برسم؟ یک فهرست را به شکل زیر نوشتم:

۱. می‌خواهم اسم بت دیوید آنقدر سر زبان‌ها بیفتد که پدر و مادرم به انتخاباتهای زندگی‌شان افتخار کنند.
 ۲. قصد دارم با کسانی کار کنم که متعهد باشند. بخصوص رهبران و پیشتا‌زانی که با آنها کار می‌کنم که تأثیر زیادی روی آینده کاری‌ام داشته‌اند.
 ۳. می‌خواهم برای رسیدن به بالاترین جایگاه فرمول مشخصی را صرفاً بر پایه دستاوردهایم پیدا کنم. نمی‌خواهم پیوسته غافلگیر شوم یا جابه‌جایی چارچوب‌ها را شاهد باشم.
 ۴. می‌خواهم تیمی هم بسازم که چنین چشم‌اندازی داشته باشند تا بینم در مجموع تا چه مسیری می‌توانیم پیش برویم. این موضوع یازان معتمد را هم شامل می‌شود که بتوانم ۱۰۰ درصد به آنها اعتماد داشته باشم.
 ۵. می‌خواهم به اندازه‌ای پول به دست بیاورم که دیگر اهداف و سیاست‌های دیگران کنترل من را به دست نگیرند.
 ۶. قصد دارم تک تک کتابهای استراتژیک موجود را به دست آورم و مطالعه کنم. تا از دیدگاه بالانرو کلی‌تر همه چیز را بینم و بتوانم زورگویی‌های سازمانی را به حداقل برسانم.
- از آنجایی که تصمیم گرفتم که می‌خواهم چه کسی باشم، حرکات بعدی‌ام را هم می‌توانستم به خوبی بینم.
- اولین قدم این بود که یک شغل فروشندگی پیدا کنم که درآمدش براساس شایستگی و همراه با یک انتظار روشن باشد. اکنون که بیست سال گذشته می‌توانم اینگونه بگویم شفافیت از گرفتن تصمیم‌ها براساس باورها و ارزش‌های درونی شما به دست می‌آید.

از بدخواهان و افراد شکاک برای پیشرفت خود استفاده کنید

من داستان محرومیت از ترفیع خود را برای شما تعریف کردم. از شما می‌خواهم به لحظه‌های سخت خود رجوع کنید. لحظه‌هایی که احساس ضعف، عصبانیت یا ناراحتی می‌کنید، درونی‌ترین عامل محرک شما را نشان می‌دهد. حقارت انگیزه می‌دهد، آن را دست کم نگیرید. وقتی ایلان ماسک در سن هفده سالگی از آفریقای جنوبی به کانادا رفت پدرش او را که پسر ارشدش هم بود، با تحقیر بدرقه کرد. نیل استراوس^۱ در پروفایل خود در رولینگ استون^۲ در تاریخ نوامبر ۲۰۱۷ با بیان نقل قولی از توضیحات

۱. نویسنده، روزنامه‌نگار و استاد پیک‌آپ (مخزنی)

۲. مجله‌ای آمریکایی است؛ که به موسیقی، سیاست و موضوعات عامه‌پسند می‌پردازد و هر دو هفته یک‌بار منتشر می‌شود.

ماسک در مورد صحبت‌های پایانی پدرش نوشت: «پدرم به‌طور تحقیرآمیزی به من گفت که در طی سه ماه برمی‌گردم و موفق نمی‌شوم. آخرش هیچ کاره‌ای نخواهم شد. همیشه مرا احمق صدا می‌کرد. این فقط ذره‌ای از سرریز توهین‌هایی بود که پدرم به من می‌کرد.»

باربارا کورکوران^۱، یک بنگاه‌دار بانغوذ و قدرتمند بود که شاید در برنامه «شارک تنک^۲» او را دیده باشید. او جزء ده بچه‌ای بود که در شهر کارگری نیوجرسی رشد یافت. در سال ۱۹۷۳، باربارا بیست و سه ساله بود و در یک غذاخوری پیش خدمت بود. زمانی که آنجا کار می‌کرد، با مردی آشنا شد که به او هزار دلار قرض داد تا یک شرکت املاک و مستغلات را بنا نهد. آنها عاشق هم شدند و به خوبی و خوشی زندگی کردند. اگر همه چیز همان‌طور که پیش‌بینی کردم پیش می‌رفت حدسم این است که کورکوران می‌توانست یک کسب و کار املاک و مستغلات عالی ایجاد کند. اما در سال ۱۹۷۸ شوهرش او را طرد کرد و با دستیار او ازدواج کرد. برای اینکه نمک به زخمش بیاشد به زنش گفت: «تو بدون من به جایی نمی‌رسی».

در مصاحبه^۳ نوامبر ۲۰۱۶ با مجله «آی ان سی»^۳ کورکوران گفت که نسبت به بهترین دوستش به طرز جنون‌آمیزی خشمگین شده است. کوروران ادامه داد: «لحظه‌ای که آن مرد نگاهی از بالا به پایین به من داشت و قصد تحقیر، من بهترین خودم را نشان دادم و احساسات خودم را مدیریت کردم.» «می‌خواستم در هر صورت از آن شخص چیزی را که می‌خواستم بگیرم... او نباید من را طرد می‌کرد. نمی‌توانستم این رفتار را تحمل کنم.» آرام به خودم گفتم: «برو به جهنم.»

آن نوع طرد شدن و سرافکنندگی برای یک شخص بانگیزه حکم یک جهنم را دارد. از شما می‌خواهم به معلم‌ها، مربیان، رؤسا، والدین یا خویشاوندانی که شما را در طول سال‌های زندگی خوار و خفیف کرده‌اند، فکر کنید. این به آن مفهوم نیست که منفی‌نگری آنها را همه جا با خود حمل کنید. در عوض، می‌توانید از آن مانند سوختی برای اوج‌گیری استفاده کنید. کورکوران طرد شدگی خود را به سمت عزمی راسخ سوق داد. در نتیجه، او موفق‌ترین بنگاه املاک و مستغلات مسکونی را در نیویورک بنا نهاد و به قیمت ۶۶ میلیون دلار فروخت. سپس پرفروش‌ترین کتاب را نوشت و یک ستاره تلویزیونی در برنامه شارک تنک شد.

1. Barbara Corcoran

2. Shark Tank.

۳. Inc: یک هفته نامه آمریکایی است که در مورد کسب و کارهای کوچک و استارت‌آپ‌ها مطلب منتشر می‌کند.

کورکوران که به طور معمول روی کارآفرینان سرمایه‌گذاری می‌کند، به دنبال افرادی است که از دردهای خود مانند سوختی برای اوج‌گیری استفاده می‌کنند. او رشد دادن افراد دردمند را نوعی امتیاز و نیز مفید می‌داند. آن بانو گفت: «دوران کودکی بد؟ بله! من این را به اندازه بیمه نامه دوست دارم و برایم باارزش است. یک پدر سوء استفاده‌گر؟ عالی! هرگز پدر نداشتی؟ بهتر! موفق‌ترین کارآفرینان من لزوماً همگی کودکی رنج‌آوری نداشته‌اند، اما یکی به آنها گفته تو نمی‌توانی و هنوز هم از آنها رنجیده‌اند.» قصد ندارم درد شما را دست‌کم بگیرم. من را باورداشته باشید. من هم مانند یک کودک در مسیر زندگی‌ام سرافکنندگی‌هایی داشته‌ام. زیاد هم به من آسیب‌زده و همچنان هم صدمه می‌زند. خوار و خفیف شدن‌ها، توهین‌ها و سوءاستفاده‌ها می‌توانند سوختی برای اوج‌گیری شما باشند یا بهانه‌ای برای یکجا ماندن. ولی این گونه انگیزه‌ها به طور شدیدی می‌توانند سوختی برای پیشرفت شما فراهم کنند.

پدر فقید مایکل جردن^۱ گفت: «اگر می‌خواهید مایکل جردن را به بهترین نسخه‌اش بدل کنید، به او بگویید هیچ کاری نمی‌توانی انجام دهی.» پنج سال بعد از بازنشسته شدن او از «ان بی‌ای» وقتی جردن داشت در سالن فیلم، نطق مراسم انتصاب خود را ارائه می‌داد، حدس بزیند بیشترین مبحثش در مورد چه چیزی بود؟ بدخواهان و افراد شکاک. جردن هنوز کسانی را که او را خوار و خفیف شمرده بودند فراموش نکرده بود. لِرُوی اسمیت جی آر^۲ مردی بود که قبل از فارغ التحصیلی جردن از دبیرستان، جایگاه خود را در تیم تثبیت کرده بود. برای نشان دادن اینکه جردن تا چه مقدار درد و رنج را مثل سوخت برای اوج‌گیری استفاده کرد، این را بگوییم که او مسیر زیادی را با مشقت طی کرد تا لِرُوی را برای مراسم دعوت کند جردن گفت: «وقتی لِرُوی تیم را آماده ساخت، کاری که من نتوانستم. می‌خواستم نه به لِرُوی اسمیت، نه به خودم، بلکه به مربی‌ای که لِرُوی را به من ترجیح داد و او را برگزید، ثابت کنم که اشتباه کرد و به او بگوییم: من می‌خواهم مطمئن شوم که توفهمیدی که اشتباه کردی که لِرُوی را به من ترجیح دادی رفیق.»

ماسک، کورکوران و جردن همه از دردهای خود مانند سوختی برای ارتقا استفاده کردند. شما هم می‌توانید. در مورد سخت‌ترین لحظه‌هایی که داشته‌اید فکر کنید. زمانیکه اعتراف کردید «دوباره هرگز» را به خاطر بیاورید این تجربه‌ها سوخت شما خواهند بود.

1. Michal Jordan
2. Leroy Smith Jr.

من هنوز هم طوری احساس می‌کنم که انگار بدخواهانی به ظرفیت مدیسون اسکوئر گاردن^۱ در زندگی‌ام همچنان وجود دارند. وقتی بیست و شش ساله بودم، برای سخنرانی به دبیرستان محل تحصیلم، گلندال دعوت شدم. آنجا به مشاور تربیتی، دوتی برخوردارم، که از من پرسید: «چرا اینجا پاتریک؟ برای دیدن سخنران انگیزشی آمدی؟» داشت ادامه می‌داد تا بگویم همیشه در مورد والدین من احساس تأسف می‌کرده‌ام. من اینجا بودم. یک انسان بالغ بیست و شش ساله، به دبیرستان محل تحصیلم دعوت شده بودم تا داستان موفقیت خود را بگویم و داتی مرا زیرگبار ترحم خودش بسته بود. داشت به من یادآوری می‌کرد که یک دهه پیش نسبت به پدر و مادر من متأسف بوده است چرا که من یک فرزند تباه شده بدون انگیزه و جهت بوده‌ام! سرانجام تمام کرد و من را به سمت تالار سخنرانی مشایعت کرد. جایی که ششصد دانش‌آموز مشتاقانه منتظر بودند تا از سخنران انگیزشی خود در مورد موفقیت بشنوند. ناگهان معاونت مدرسه بلند شد و من را جهت ارائه سخنرانی به حضار معرفی کرد. نگاهی که روی صورت داتی بود بسیار دیدنی، پر معنا و گران بود.

من حتی کلمه‌ای هم به داتی نگفتم. در عوض او را فردی که در زندگی من یک دفعه به صورت جنجالی سروکله‌اش پیدا می‌شود در ذهنم بایگانی کردم و این گونه افراد در اصل محرک من برای ادامه مسیرم در زندگی هستند. من فهرستی از جملاتی را دارم که مردم به من گفته‌اند تا بی‌علاقگی خود را به من نشان دهند. بیشتر مردم جملات تأکیدی مثبت می‌خوانند تا در خود اعتماد به نفس ایجاد کنند. اما من مجموعه‌ای از جملات تأکیدی منفی دارم، نقل قول افرادی هست که در مورد توانایی‌های من تردید دارند یا سعی کرده‌اند من را خوار و خفیف کنند. خواندن و مرور این فهرست اشتیاقی در درونم ایجاد می‌کند که تمام پول‌های دنیا را اگر تصاحب کنم نمی‌تواند این شور و انگیزه را ایجاد کند.

شاید یکی از مهم‌ترین بدخواهان زندگی من یک غریبه بود. موقعی که من بیست و سه ساله بودم، پدرم سیزدهمین حمله قلبی‌اش را پشت سر گذاشت. من با عجله به مرکز درمانی کانتی که یک بیمارستان دولتی در لس‌آنجلس بود شتافتم. مردم با پدرم مثل یک نجاست برخورد می‌کردند. من با دیدن این صحنه خودم را گم کردم، از کوره در رفته بودم و کنترل خود را از دست داده بودم. وسایل اطرافم را این طرف و آن طرف پرت می‌کردم و می‌گفتم: «سربه سر پدرم نگذارید، دارید از خط قرمز من عبور می‌کنید.» آنقدر از کنترل خارج شده بودم که مأمور امنیتی بیمارستان مجبور شد مرا از بیمارستان بیرون کند. در طول خشم و قشقرق من آقای گفت: «آهای. گوش کن. اگر تو پول داشتی، می‌تونستی

۱. از مراکز عمومی و تفریحی نیویورک در کشور آمریکا است. علاوه بر مسابقات، کنسرتها و ویژه برنامه‌هایی همانند مراسم اهدای جایزه گرمی نیز در این محل برگزار شده است.

زیر پوشش بیمه دیگری بروی و پزشکان مجرب تری را هم بر بالین پدرت بیاوری. یادت باشد هزینه‌ای نپرداخته‌ای. مالیات‌دهندگان هستند که مخارج بیمارستان را متقبل شده‌اند. اسم بیمه هم سلامت عمومی هست.»

وقتی من را از بیمارستان بیرون انداختند، داخل فورد فوکوس خود نشستم و اشکم سرازیر شد. سرافکنندگی جای خشم را گرفت. آن مرد راست می‌گفت. پدر من داشت با امکاناتی با کیفیت پایین درمان می‌شد. آن هم به این دلیل که پول نداشتم با امکانات بهتری او را درمان کنم و دلیل بی‌پولی من این بود که بیشتر وقتم را به جای سرویس‌دهی به مشتری‌انم در کلوب‌های شبانه می‌گذراندم. زندگی من در پایین‌ترین سطح ممکن بود. زنی که فکر می‌کردم با هم ازدواج خواهیم کرد مرا ترک کرده بود. ۴۹۰۰۰ دلار بدهی کارت اعتباری داشتم. حدود چهل دقیقه، مثل یک کودک گریه کردم. بعد از آن همه گریه، خود-دلسوزی و سرافکنندگی، سرانجام خود واقعی‌ام را یافتم. پاتریک قدیمی مرد. همه چیز در مورد من تغییر کرد. از آن شب استفاده کردم تا هر توهینی را که در زندگی شنیده‌ام به خاطر بیاورم: «معدل ۱/۸ بازنده؛ با اراذل معاشرت می‌کند؛ پاتریک بیچاره هیچ شانسی نداشته است؛ پدر و مادرش جدا شده‌اند؛ مادرش جیره‌خوار دولت است. به ارتش پیوست چون گزینه دیگری نداشت بیچاره. هیچ وقت آدم نمی‌شود.»

با خودم قسم خوردم که دیگر هرگز پدرم در فروشگاه نود و نه سنت نبش خیابان اکالیپتوس و منچستر در شهر اینگلوود جایی که زورگیری با تهدید اسلحه مدام اتفاق می‌افتاد کار نکند. دیگر پدرم هرگز به مکانی با تجهیزات فرسوده کم کیفیت قدم نخواهد گذاشت. او هرگز در بیمارستانی دولتی و فاقد امکانات مناسب تحت درمان قرار نخواهد گرفت. نه پدرم و نه من دیگر هرگز احساس سرافکنندگی نخواهیم داشت.

به خودم گفتم: «بت دیوید. نام خانودگی تو در سراسر دنیا خواهد پیچید.» می‌دانم دردها عبور خواهند کرد. من به چالش‌هایی که بعد از آمدن از ایران به آمریکا با آنها روبرو بوده‌ام آگاهم. شرمی که بعد از حرف زدن مادرم به انگلیسی دست و پاشکسته روی چهره‌اش می‌نشست را به خاطر می‌آورم. صورت پدرم در گردهم‌آیی‌های خانوادگی، وقتی دیگران او را با نگاه از بالا به پایین می‌نگریستند را به یاد می‌آورم. پت، توبه زودی به نام خانوادگی خود افتخار خواهی کرد. از اینکه به آمریکا آمده‌ای به خود خواهی بالید. تو، به ازجان گذشتگی‌هایی که کرده‌ای مفتخر خواهی بود.»

فردای آن روز یک اتفاق خنده‌دار روی داد. هیچ کس من را نمی‌شناخت. همه به اندازه تمام عمرم من را تحسین کردند: «پسرتو تغییر کرده‌ای. حتی ما تو را نمی‌شناسیم. دلمون برای پت قدیمی تنگ شده، می‌خواهیم که برگردد.» آن موقع من به خاطر رفت و آمد به تمام کلوب‌های شبانه لوس آنجلس از پنج شنبه تا یکشنبه معروف بودم. عادت داشتم در طول سال بیست و شش بار به وگاس بروم. به تمام

دوستانم سپردم دیگر من را برای رفتن به کلوپ‌ها دعوت نکنند. آنها اما گوش نکردند. فکر می‌کردند بعد یک مدت رفیق قدیمی‌شان به جمع آنها بازمی‌گردد، همه را جمع می‌کند و به سمت کلوپ راهی خواهند شد. ولی نمی‌دانستند که دیگر هیچ وقت قرار نیست که پت بی‌ملاحظه و همیشه حاضر در پارتی هرگز به جمع آنها برگردد. من ۱۸۰ درجه تغییر کرده بودم. بازی دیگر تمام شد. از آن روز به بعد، هیچ کس، حتی خودم دیگر پت سابق را هرگز ندیدم. تمام آن بدخواهی‌ها و منفی‌بافی‌ها را مانند سوختی برای اوج‌گیری استفاده کردم. و از آن به بعد این سوخت یک جریان منظم انرژی همیشگی را برای من فراهم کرده است، یک اندوخته که هر لحظه‌ای که لازمش داشته باشم آن را درخواست می‌کنم.

از شما می‌خواهم تمام خشم و درد خود را به سوخت تبدیل کنید. این صحنه نمایش شماست. اگر خود را تغییر دهید و روی این تمرکز کنید که می‌خواهید چه کسی باشید، هیچ چیزی نمی‌تواند شما را متوقف کند. وقتی این خاطره‌ها را به یاد می‌آورم احساساتی می‌شوم.

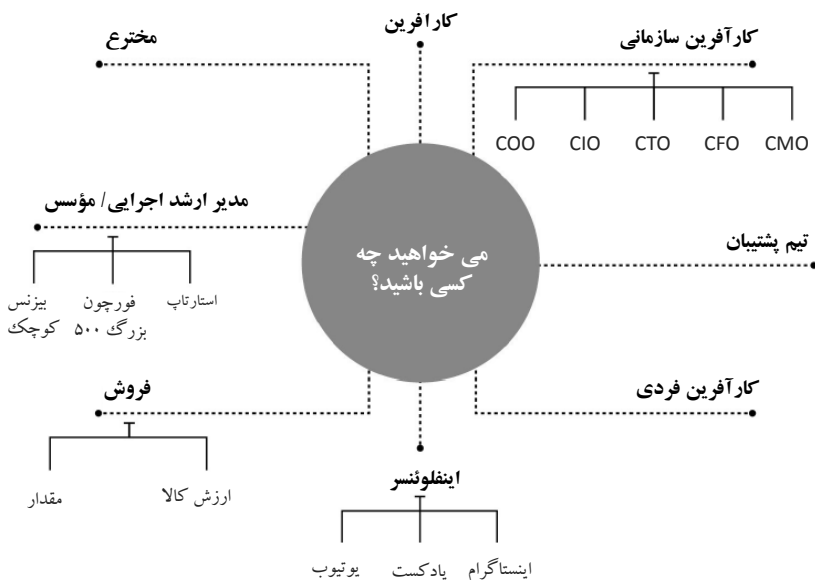
یادآوری داستان زندگی‌ام مثل آن موقع‌ها به من آسیب نمی‌زند، اما بی‌درنگ به یکی از صحنه‌هایی که سوخت تولید می‌کند برمی‌گردم. حسی به من می‌گوید افراد جدید زیادی وجود دارند که می‌شود به این فهرست اضافه کرد. اگر چه درد هرگز ناپدید نمی‌شود، من اکنون همه آن بدخواهان و افراد شکاک را افرادی هدیه‌دهنده در نظر می‌گیرم. در کل، آنها به‌طور دقیق به من مسیر می‌دهند که می‌خواهم چه کسی باشم. باعث می‌شوند بگویم: «دوباره هرگز» و فهرست اصول تغییر ناپذیر و غیرقابل مذاکره را ایجاد کنم (خواسته‌ها و موضوعاتی که تحت هیچ شرایطی حاضر نیستید از آنها دست بکشید. شما را هم تشویق می‌کنم مثل من عمل کنید).

برای انجام دادن این کار، از عادت‌های ویژه و کارهایی که ممکن است برای دیگران عجیب به نظر آید دست نکشید، این خصیصه‌های فردی حائز اهمیت هستند، به خاطر تجربیاتی که داشته‌اید و روشی که به آن مجهز هستید. شما واقعاً نیاز دارید به‌طور روشن در مورد موضوع‌هایی که می‌توانید فدا کاری کنید و مواردی که به هیچ عنوان نمی‌توانید از آنها بگذرید، آگاه باشید؛ چون باعث می‌شود فهرستی از اصول تغییر ناپذیر و غیرقابل مذاکره را ایجاد کنید.

کشف کنید کدام نقش بیشترین تناسب را با وضعیت شما دارد

تمام سؤال‌های شناسایی نفس را که من از شما می‌پرسم باعث می‌شوند مسیر مناسب زندگی خود را پیدا کنید. کلید اینجاست که بهترین موقعیتی که استعدادها یا توانمندی‌ها را برجسته‌تر جلوه می‌دهد بیابید: مؤسس؟ مدیرعامل؟ مدیر ارشد استراتژی؟ رهبر فروش؟ شماره دو؟ توسعه‌دهنده کسب و کار؟ کارآفرین

درون‌سازمانی؟ ... این فهرست ادامه دارد. ما در دوره‌ای زندگی می‌کنیم که کارآفرینان در صدر رسانه‌ها قرار دارند. اما شاید این زندگی برای شما نباشد. اما معنی‌اش این نیست که امکان اینکه شما نتوانید برای خودتان ثروت بیندوزید و آرمان‌های خود را با تلاش برآورده کنید، وجود ندارد. تنها مسیر انتخابی شما این است که در ابتدای امر به این درک برسید که می‌خواهید چه کسی باشید؟



COO: مدیر ارشد عملیات، CIO: مدیر ارشد اطلاعات، CTO: مدیر ارشد فناوری، CFO: مدیر ارشد مالی، CMO: مسئول راهبرد بازاریابی

کارآفرین شدن از نظر مالی و شخصی از یک سو همراه با ریسک بالا و البته از سویی دیگر با بازده چشم‌گیری همراه است. بیشتر مردم به تولید نهایی یک کارآفرین موفق چشم می‌دوزند. آنها چندان توجهی به اینکه کارآفرین بر چه بحرانهایی غلبه کرده است: تمام تلاش‌ها، خیانت‌هایی که به او شده، و حساب‌های خالی بانکی او ندارند. اگر کارآفرین باشید کمتر پیش می‌آید که بتوانید رأس ساعت شش برای صرف شام، خود را به منزل برسانید. بسته به وسعت چشم‌انداز خود به آینده ممکن است برای رسیدن به موفقیت بیشتر وقت‌ها، تمام شب را به تلاش بپردازید. اگر می‌خواهید یک دگرگون‌کننده باشید و مجموعه تولیدی بزرگ بین‌المللی راه‌اندازی کنید، باید از جان گذشته‌گی‌های زیادی از خود نشان دهید. این‌ها همه، شرط توانایی انتخاب حرکت بعدی و دیگر حرکات و نیز سوق دادن خانواده به سمت آن می‌باشد.

هر چه قدر پر مشغله تر باشید، باید سازمان یافته تر عمل کنید. تصور عموم این است که نمی توان به بالاترین درجه های موفقیت رسید و در کنار آن یک خانواده موفق هم داشت. آسان نیست، اما اگر داشتن خانواده جزء اولویت هایت باشد، می توانید راهی پیدا کنید که این مشکل حل شود. صحبت سرانتخاب است و اینکه می خواهید کدام را در اولویت قرار دهید. برای خود من، الگو بودنم برای فرزندانم در نقش کسی که برای رسیدن به تصویر ذهنی و چشم انداز خود در حال مبارزه است بیشتر از صرف شام در کنار آنان اهمیت دارد. خانواده ام این مسئله را درک می کنند، چرا که ما برای این موقعیت برنامه ریزی کرده ایم. به علاوه، داشتن پول بیشتر فرصت انتخابهای بیشتری را به شما می دهد. ممکن است مجبور باشید تعطیلات را هم کار کنید. وقتی امکانات و سرمایه کافی داشته باشید، انعطاف بیشتری در زندگی دارید. می توانید با خانواده به سفر کاری بپردازید و یک تعطیلات خانوادگی در کنار ایفای وظیفه شغلی خود داشته باشید. مثل تمام امور دیگر فرصت برای ریسک ها، پاداش ها، هزینه ها و بازدی در مسیرتان فراهم است. مسیری را که انتخاب می کنید، بستگی به جواب شما به این سؤال دارد: می خواهید چه کسی باشید؟

با زندگی در واقعیت آینده خود مجسم کنید می خواهید چه کسی باشید

چند بار شنیده اید که شخصی بگوید: «وقتی به جایی برسم، آن وقت می خواهم فلان کار را انجام دهم» یا «وقتی موفق شوم، می خواهم فلان کار را به سرانجام برسانم.» معمولاً عبارتی مثل: «وقتی اولین درآمد میلیونی خود را کسب کنم...» یا «موقعی که به خانه خودمان نقل مکان کنیم...» را زیاد شنیده اید.

معمای مرغ و تخم مرغ را من هم درک می کنم. تا گردش نقدینگی نداشته باشید، نمی توانید یک دفتر مرکزی در سطح جهانی بسازید یا مجوز به روزترین و بهترین نرم افزار را کسب کنید. بدون توجه به درآمد، تنها کاری که می توانید انجام دهید، این است که با انجام حرکات درست، خود را در بهترین موقعیتی که می توانید قرار دهید.

عبارتی را که من همیشه استفاده می کنم این است: واقعیت آینده، یعنی در لحظه زندگی کنید، طوری که انگار حقیقت آینده شما از قبل به وقوع پیوسته است.

۱. داشتن تصویری واضح از آینده قبل از اینکه به وقوع بپیوندد. یعنی شما خود با بینش و درایت با این تصاویر ذهنی و کسب آمادگی های دیگر و انجام اقدامات لازم آینده خود را بسازید.

این جمله از توماس. جی. واتسون مؤسس آی بی ام^۱ برای من الهام بخش است: آی بی ام به سه دلیل خاص به آی بی ام فعلی تبدیل شده است. اولین دلیل این است که در همان ابتدای کار تصویری به طور کامل واضح از اینکه شرکت در پایان قرار است به چه صورت باشد داشتم. ممکن است بگویید من مدلی از تصویر ذهنی ام که به واقعیت پیوسته در ذهن داشتم. دلیل دوم این بود که وقتی من تصویر ذهنی را ساختم، از خودم پرسیدم چگونه امکان دارد چنین شرکتی که در ذهن من است، در واقعیت عمل کند. بعد از آن شد که تصویری از اینکه ای بی ام باید چگونه عمل کند را طراحی کردم.

دلیل سوم چنین موفقیتی برای آی بی ام این است که تصویری ملموس از اینکه وقتی رویایم به واقعیت تبدیل شد باید چگونه به نظر برسد و چگونه عمل کند، در ذهن داشتم. سپس دریافتم تا زمانی که ما از ابتدای امر شروع به عملی کردن تصویر ذهنی و چشم انداز خود در واقعیت نکنیم، هرگز به آی بی ام واقعی در جهان بیرون دست نخواهیم یافت. به عبارت دیگر، فهمیدم برای اینکه آی بی ام در واقعیت یک شرکت بزرگ باشد، باید بسیار قبل تر از پایه گذاری، طوری عمل کنیم که گویی در حال اداره یک شرکت بزرگ هستیم.

آیا جمله آخر را گرفتید؟ باید مثل یک شرکت (یا کارآفرین) شگرف عمل کنید، قبل از اینکه آن را بنا نهاده باشید. متوجه شدید چه می خواهیم بگویم؟ بگذارید بیشتر توضیح بدهم.

یک فرد دوراندیش یعنی به طور مثال شخصی که هم اکنون و اینجا حاضر نیست، این شخص حداقل پنج حرکت جلوتر را دیده است و با آن را زندگی کرده است.

در هر صورت، توضیح واقعیت آینده شما به دیگران ممکن است غیر واقع بینانه، خودستایی یا حتی توهمی به نظر برسد. کمی بعد از اینکه ما شرکت خود را در سال ۲۰۰۹ پایه گذاری کردیم؛ من در جی دابلیو ماریوت واقع در پام دزرت کالیفرنیا^۲ برای چهارصد نفر سخنرانی داشتم. گفتم: «یک روز، بهترین کمترین ها، ورزشکاران، متفکران، و رئیس جمهوران آمریکا در گردهم آیی های ما مشارکت و سخنرانی خواهند داشت. «نُه سال بعد، کوین هارت^۳ در گردهم آیی سالانه ما اجرا داشت. قبل از اینکه آژانس ما ده ساله شود، من با رئیس جمهور سابق، جرج دابلیو بوش^۴ و کوبی برایانت^۵ فقید در برابر همه کارکنان شرکت مصاحبه کردم.

1. IBM

2. JW Marriott in Palm Desert, California

3. Kevin Hart

4. George W. Bush

5. Kobe Bryant

مردم کسی را دنبال می‌کنند که بر اساس واقعیت آینده خود پیش می‌رود و دلیل اینکه ما شیفته افراد دورانیش می‌شویم همین است. مادامی که یک فرد محکم و مطمئن صحبت می‌کند، می‌تواند دیگران را برانگیزاند.

بهترین رهبران نه تنها قابلیت این را دارند که به واقعیت آینده خود باور داشته باشند، بلکه می‌توانند نسبت به دیگران هم الهام‌بخش باشند. تا رویای خود را باور کرده و به اجرا درآورند. در روز ۲۵ می سال ۱۹۶۱ رئیس‌جمهور جان. اف. کندی^۶، پیامی ویژه در رابطه با برگزاری یک نشست مشترک کنگره به یوانان^۷ فرستاد. او هدف مشخصی داشت: «قدم گذاشتن یک مرد بر روی ماه و بازگشت ایمن او به زمین قبل از پایان این دهه.» پنج ماه قبل از انتظار، آن واقعیت آینده، با قدم گذاشتن نیل آرمسترونگ بر روی ماه به عنوان اولین فرد، در ۲۰ جولای ۱۹۶۹ به واقعیت پیوست.

آیا شما به این مسئله آگاهید که می‌خواهید چه کسی باشید؟ از ویژگی‌های آن کسی که می‌خواهید باشید تصویر ملموس و شفافی در ذهن دارید؟ آیا اقدام‌های شما در همین لحظه هماهنگ با واقعیت آینده شما می‌باشد؟

برای اینکه به یاد بیاورید می‌خواهید چه کسی باشید از قهرمان‌ها و تصاویر ذهنی استفاده کنید

برای پیش بردن اهدافتان به سمت گام‌های بعدی هر لحظه در مسیر الگوهای خود پیش بروید. به الگوهای خود فکر کنید. و از خود بپرسید در چنین شرایطی آنها چه اقدامی می‌کردند. بی‌دلیل نیست که یک دسته از کتابها با عنوان «فلان شخص در چنین موقعیتی چه اقدامی می‌کرد، وجود دارد.» می‌خواهید ثروتمند شوید؟ کتابی وجود دارد به نام راکفلرها، برای کسب پول و داریی در چنین موقعیتی چه می‌کردند؟ سرمایه داران چگونه ثروت خود را به دست می‌آورند و چگونه آن را حفظ می‌کنند؟ و چگونه شما هم می‌توانید. می‌خواهید شبیه مؤسسان آمریکایی باشید؟ به دنبال کتاب مؤسسين در این موقعیت چه کار می‌کردند؟؛ پرسش‌های ما و پاسخ‌های آنها بروید.

هنگامی که از خود می‌پرسید فلان شخص در این موقعیت چه کار می‌کرد؛ باعث مکثی کوتاه می‌شود، تا در این فرصت روی زنجیره‌ای از حرکات آینده خود فکر کنید. حسن دیگری که دارد این است که در ذهن‌تان ظرفیت شکوه و موفقیت را ایجاد می‌کند. من آنقدر به چالش کشیدن خود برای رسیدن به مرحله بالاتر باور دارم که هنرمندی را برای به تصویر کشیدن یک تصویر منحصر به فرد برای دفترم استخدام کرده‌ام.

6. John F. Kennedy

7. Urgent National Needs

این تابلو یک نقاشی غیرمعمولی با اسمی عجیب است. منتوره‌های^۱ مرده. هرکس تابلو را می‌بیند درجا خشکش می‌زند. در آن نقاشی، من در کنار افراد مشهوری هستم که هیچ‌وقت نمی‌توانستند به‌طور هم‌زمان در یک اتاق باشند. هروقت در دفتر کارم هستم، در صورت لزوم از آنها مشورت می‌گیرم. من دوست دارم مسائل را با این افراد در میان بگذارم تا بتوانم حل کنم: مسائل اقتصادی، رقابتی، استراتژیکی، سیاسی و مشکلات شخصی. دیدن این ده چراغ راه، هم‌زمان و در یک قاب، یادآور همیشگی ده ویژگی برجسته قهرمان‌های من است.



از چپ به راست: آلبرت انیشتین، جان اف کندی، نیم‌تنه مارکوس آئورلیوس، آبراهام لینکن، توپاک آماروشکور، پاتریک بت دیوید (دانشجویی که در حال کسب دانش از دیگران است)، محمدرضا پهلوی^۲، آیرتون سنا، میلتون فرید من، مارتین لوتر کینگ جونیور، نیم‌تنه ارسطو

من افرادی را انتخاب کردم که در فلسفه زندگی خود متفاوت اند، اما ویژگی مشترک آنها این است که هرکدام در زمینه فعالیت خود جزء برجسته‌ترین افراد محسوب می‌شوند.

جان اف کندی و ابراهام لینکن، یکی از آنها دموکرات و دیگری جمهوری خواه بود. هردو، رئیس‌جمهوران فوق‌العاده‌ای بودند، در عین حال از روش‌های به‌طور کامل متفاوتی برای انجام اقدام‌هایشان بهره

۱. Mentor: در اینجا معنی رایزن دارد اما درجای دیگر کتاب مفهوم زیر را دارد: منتور کسی است که: تحلیل کارهای جدید، ارتقای فعالیت‌های شغلی، کمک به کارمندی که نقش آنها در سازمان تغییر کرده، کمک به کارمندان در یادگیری برنامه‌های جدید به منظور ترفیع شغلی، تغییر در نقش‌های شغلی، توسعه حرفه‌ای بصورت مداوم، کشف انتخاب‌های حرفه‌ای، تعیین اهداف توسعه، ایجاد ارتباطات جدید و شناسایی منابع خود را برعهده دارد.

۲. شاه پیشین ایران

می بردند. سرانجام، هردو به دلایل گوناگون ترور شدند (که من اینجا قصد ورود به آن مسئله را ندارم) آلبرت اینشتین و میلتون فرید من، هردو به جهان اطراف خود از منظر یک ریاضیدان می نگریستند، اما در زمینه اقتصادی و مالیات، دیدگاه‌های متفاوتی داشتند.

توپاک شکور و دکتر مارتین لوتور کینگ جونیور، هردو در جستجوی نتایج و پیامدهای یکسانی بودند اما با دیدگاه‌ها و نگرش‌هایی متفاوت. هردو نیز به دلیل داشتن دیدگاه‌های تأثیرگذاری کشته شدند.

محمد رضا شاه پهلوی^۱

آیرتون سنا، قهرمان نامی مسابقات فرمول یک تاریخ، محدودیت‌های خود را به چالش کشید و صنعت را تا مرز تکامل یافته ارتقا داد. او به من یادآوری می‌کند که محدودیت‌ها را کنار بزنم. قدرت تمرکز خود را شکل بدهم (من اسم دخترم را سنا گذاشتم).

مارکوس آئورلیوس، رهبری بود که هیچ‌وقت خودش را بالاتر از مردم نمی‌دانست و هرگز اجازه نداد باد غرور قدرت در جانش نفوذ کند در نقش یک پیرو فلسفه رواق‌گرایی به من یادآوری می‌کند که متمرکز و متواضع بمانم.

ارسطو، کسی بود که وقتی اسکندر مقدونی در حال آموزش دیدن برای مسند پادشاهی بود او را تعلیم داد و تأثیرگذاری زیادی در او داشت. توانایی این فیلسوف یونانی در تفکر و استدلال به من اهمیت آهسته و پیوسته رفتن و صرف وقت کافی در مسیر زندگی برای طی کردن مشکلات را یادآوری می‌کند.

در تصویر، من در حالی که مشغول گوش کردن به صحبت‌های آبراهام لینکن هستم، دارم با توپاک درگوشی صحبت می‌کنم. در انتهایی‌ترین قسمت سمت راست تابلویک جای خالی برای کسی وجود دارد که یک روز خود را نشان می‌دهد در مجموع این تابلو مونتاژی از منتورهایی هستند که من روزانه در مواقع نیاز به آنها رو می‌کنم.

شما چه کسی را در خزانه منتوره‌های خود دارید؟ زنده‌اند یا مرده؟ منتوره‌های شما هم مشورت و دورنمایی ارائه می‌دهند؟ خلق تصویری ملموس از قهرمان‌های زندگی‌تان، کسانی که تمایل به تقلید از آنها دارید، خواسته‌های شما را برای داشتن یک زندگی ایده‌آل برآورده می‌کنند.

هر وقت که قدم به دفتر می‌گذارم، این تصویر به من انگیزه می‌دهد. و هر بار، به خواسته‌های خود اضافه می‌کنم و سطح انتظارم را بالا می‌برم. همچنین یک قفسه کتاب سفارشی برای خودم ساختم که ۱۵ پا طول دارد و از دور به شکل کلمه بخوان^۲ به نظر می‌رسد. تصاویر دفتر، من را وادار به تفکر و گرفتن

۱. توضیحات مربوط به این شخصیت حذف شده است.

تصمیم‌های روشن‌تر می‌کند. به‌طور معمول پنج حرکت جلوتر را در این اتاق رسم می‌کنم چرا که روحی در دفترم جاری است که من را وادار می‌کند بزرگ بیندیشم.

دفتر من عجیب و غریب است و هزینه زیادی هم خرج کرده‌ام تا آن را به این شکل بسازم. کلید اینجاست که از یک جایی شروع کنید. من با تصاویری از مجله‌ها شروع کردم که آنها روی آینه سرویس بهداشتی چسبانده‌ام و امروز سراسر دفتر کار من یادآور امور الهام‌بخش و انگیزاننده است. اکنون شما را به چالش می‌کشانم تا راهی برای خلق تصویر ذهنی ملموسی از رویاهایتان که قهرمان شدن را به شما یادآوری می‌کند پیدا کنید. با یک کار کوچک شروع کنید. لازم نیست یک هنرمند استخدام کنید، فتوشاپ به شما کمک خواهد کرد. اگر فردی هستید که استعداد تصویرپردازی قوی دارید، یک تصویر بزرگ از والت دیزنی یا استیو جابز آماده کنید و آن را در یک جای مهم بگذارید. کمی شوخ‌طبعی را هم چاشنی این کار کنید. اگر دقت کنید می‌بینید والت دیزنی چندان هم الهام‌بخش نیست، عکسی از میکی موس یا عروسکی از آن را در دفترتان بگذارید. اگر یک شرکت به منظور انجام تجارت الکترونیکی راه اندازی می‌کنید از خودتان بپرسید: «اگر جف بزوس^۱ در موقعیت من قرار داشت چه می‌کرد؟ اگر یک شرکت سرمایه‌گذاری را اداره می‌کنید از خودتان بپرسید: «اگر وارن بافت^۲ جای من بود چه می‌کرد؟ در صورتی که شرکت رسانه‌ای را می‌گردانید با خودتان بگویید: «اپرا وینفری^۳ در شرایط من بود چه اقدامی می‌کرد؟» قهرمان‌های ما که باعث ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی در ما می‌شوند. و به همین دلیل هم باید خودتان را در احاطه قهرمانان قرار دهید. هرچقدر بیشتر از آنها الگو برداری کنیم و تجسم کنیم که آنها هم به ما توجه دارند، شانس بالاتری برای اقدام‌های قهرمانانه خواهیم داشت.

می‌خواهید چه کسی باشید؟

این سؤالی هست که با آن شروع کردیم و با همان هم به اتمام می‌رسانیم. پاسخ به این سؤال این است که زندگی‌ای را که می‌خواهید داشته باشید به روشنی برای خود معین کنید؛ با انجام این کار به آن شخصیتی که می‌خواهید داشته باشید، جان می‌بخشید و طوری رفتار می‌کنید که انگار همین الان آن ویژگی را دارا هستید.

ممارست همیشگی برای این کار لازم است. امیدوارم ابزاری که در این فصل ارائه می‌شود شما را به یک جهش و کشف مهمی وادارد و به سمت مسیری پیش‌بردد که بدانید واقعاً می‌خواهید چه کسی باشید.

1. Jeff Bezos

2. Warren Buffett

3.. Oprah Winfrey

گام دوم

در مورد مهم‌ترین سرمایه‌تان، یعنی خود مطالعه کنید

با درک اینکه چه کسی هستید، تبدیل به آن کسی شوید که می‌خواهید باشید.

پیندار، شاعر یونان باستان

فقط در فیلم‌ها اتفاق می‌افتد که شخصی، ناگهان جرعه الهام‌بخشی به ذهنش می‌رسد و به‌طور ناگهانی و دقیق می‌داند که باید چه کارهایی را در زندگی انجام دهد. برای مثال، نقل قول‌های زیر از برجسته‌ترین فیلسوفان دنیا در مورد شناخت خودمان بیان شده است:

- سخت‌ترین کار زندگی شناخت خود است. - تالس شهرملیتوس
- سه چیز بسیار دشوار در زندگی وجود دارد: فولاد، الماس و شناخت خود. - بنیامین فرانکلین
- و شما... چه زمانی می‌خواهید آن سفر عمیق را به درون خود آغاز کنید؟ - رومی
- تالس، فرانکلین و رومی، در رابطه با دشواری این فرآیند به ما هشدار داده‌اند. سیصد تماس سرد^۱ در طول روز برای من سخت نبود. در طول شش روز کاری هر روز هجده ساعت کار کردن چیزی خارج از توان من نبود. ولی شناختن خودم دشوارترین کاری بود که باید انجام می‌دادم. چون می‌دانستم بازده خوبی دارد. این سه خردمند خیلی بهتر از من توانایی توضیح دلیل آن را دارند:
- شناخت خود سرآغاز دانایی است. - ارسطو
- هنگامی آزاد می‌شوم که خود را کشف کنم. - رالف الیسون
- در مرکز وجودیت خود پاسخ این سؤال را داریم؛ شما می‌دانید که چه کسی هستید و چه چیزی می‌خواهید. - لائوتسه
- ما کتابهای زیادی در مورد شناخت دیگران می‌خوانیم. تمرکز ما بر روی خواندن ذهن دیگران، متقاعد کردن و تأثیرگذاری بر ذهن آنها است. این کار به یقین ارزشمند است. اما تصور کنید این زمان را بر روی مطالعه کردن یک امر بسیار مهم‌تر صرف می‌کردید. یادگیری رفتار دیگران به ما دانش می‌دهد. مطالعه و شناخت خود، در نهایت به شما رهایی باورنکردنی و شگرفی می‌دهد.

۱. Cold call: درخواست معامله از مشتریان بالقوه که ارتباط قبلی با فروشنده نداشته‌اند. در تماس سرد مشتریان بالقوه تشویق به خرید کالا و خدمات فروشنده می‌شوند.

مطالعه و شناخت خود، شما را به خود-پذیری می‌رساند که باعث می‌شود از خود-قضاوتی دست بردارید. یاد می‌گیرید به جای اینکه خود را در همه لحظات سرزنش کنید، به طور کامل خود را بپذیرید و شما هم مثل من، دریابید که کاستی‌ها و اتفاقات ناگوار می‌تواند سرمایه‌گرانبهایی برای شما باشد. من هر بار این نکته را به شما یادآوری می‌کنم که مهمترین کسی که باید در موردش مطالعه کنید، همان کسی است که قرار است تا آخر عمر با او زندگی کنید: خودتان.

شغل خود را با خود واقعی‌تان هم سو کنید

دوست من شان^۱ قبل از ۳۰ سالگی خود، ده - پانزده تا شغل عوض کرده بود. سرانجام او در نقش نماینده بیمه برای من شروع به کار کرد. خیلی عجیب نبود که یک روز به من زنگ زد و گفت دیگر قصد فروش بیمه را ندارد. همان روز او را دیدم و پرسیدم: چه اتفاقی افتاده است؟ کمی گوش کردم و بعد به او گفتم: «بگذار راستش را به تو بگویم. شاید کمی زننده به نظر بیاید. مشکلی ندارد؟»

و سرانجام گفت: اشکالی ندارد. «تک تک شغل‌هایی که کنار گذاشتی، تقصیررئیس بود، می‌توانم تک تک رئیس‌هایی که از آنها بدگفتی را یکی یکی نام ببرم. همیشه تقصیر دیگری بوده است. تقصیر چه کسی نبوده؟ تو؟! به نظرت دلیلش چیست؟»

شان کمی سرش را بالا پایین کرد. به خاطر اعتبارش در پیش من هم که شده بود مسئولیت اشتباهش را به عهده گرفت و فهمید که بهترین راه برای اینکه صحبت دونفره ما ارزشی داشته باشد این بود که به جای انداختن تقصیر به گردن دیگران به درون خود رجوع کند.

با صحبت در مورد مردی که شان او را استخدام کرده شروع به تحلیل و پردازش خود شان کردیم. و اکنون درآمد آن مرد بر درآمد دوستم شان پیشی گرفته بود. او سپس شروع کرد به کاویدن لایه زیرین خشم خود. شان اعتراف کرد که احساس ناراحتی و تحقیر می‌کند که کسی را که استخدام کرده بود حالا از خود شان بهتر است. با تلاش هیجانانگیز و احساسات شدید او را به ترکیبی از رنجش و حسادت کاهش دادیم.

به او توضیح دادم که او و مردی که در موردش صحبت می‌کرد رویاهای متفاوتی دارند و شاید آن ستاره جوان می‌خواست میلیون‌ها دلار درآمد داشته باشد و دوستم شان نه! گفتم: «چند لحظه همه چیز را فراموش کن و اجازه بده از تو یک سؤال بپرسم: نمی‌خواهی؟ توجه نوع زندگی‌ای را می‌خواهی؟»

شان برای چند لحظه ساکت بود، و می شد گفت که سؤال را جدی گرفته است. «اما اگر من ۱۵۰ هزار دلار در سال درآمد کسب کنم یک زندگی عالی خواهم ساخت. تمایل دارم مربی‌گری یک تیم کوچک را برعهده بگیرم. می‌خواهم در تمام لحظات مهم زندگی بچه‌هایم حضور داشته باشم. صادقانه بگویم، می‌خواهم بتوانم حداقل بعضی روزها استراحت کنم. اگر روراست باشم باید بگویم آن قدرها هم اهل کوشش و با پشتکار نیستم.» خود افاشاگری‌های بی‌پرده «شان» به او جهت داد. شروع کرد به درک این نکته که او خودش را ملزم به مقایسه خود با دوستان و همکارانش کرده است. خود را موظف به تلاش برای تبدیل شدن به ثروتمندترین فرد دفتر خود نکرده است. وقتی دریافت چیزی که حقیقتاً او را شاد و خرسند می‌کند، داشتن ۱۵۰ هزار دلار درآمد در سال به همراه اوقات فراقت در کنار خانواده است. همه چیز داشت رو به راه می‌شد.

موقعی که داشتیم همچنان صحبت می‌کردیم، او پرسید: «اما این گونه فکر کردن خیلی کوچک نیست؟» من گفتم: «برای یک شخص دیگر شاید باشد.» «اما تو اگر بدانی که ممکن است هرگز نتوانی استعداد نهانی‌ات را در کسب و کار کشف کنی، اما می‌توانی همچنان یک زندگی مرفه بسازی و پدر شگفت‌انگیزی هم باشی، احساس راحتی و آسودگی خواهی داشت؟»

شان دوباره ساکت شد و من اندک زمانی فرصت دادم تا واکنش نشان دهد. کم کم داشت درمی‌یافت که این بحث در مورد فرد دیگری نیست و صرفاً در مورد خود اوست. او باید صادقانه با خود تصمیم می‌گرفت که می‌خواهد چه کسی باشد و از زندگی چه می‌خواهد. شان به منظور اینکه خودش را از بازتاب و پاسخ این مبحث معذب‌کننده خلاص کند نظرم را پرسید:

من گفتم: «من یا هیچ کس دیگری نمی‌توانیم در مورد آن چیزی که تومی خواهی باشی، نظر بدهیم.» «وقتی که تو در مورد ویژگی‌های نوع زندگی‌ای که می‌خواهی، تصمیم گرفته‌ای و همان تصویر ایده‌آل خود را در واقعیت می‌سازی، دیگر حسادت نخواهی کرد.»

شان گفت: «حرفت را گوش می‌کنم، پت.» «اما همچنان کنجکاوام که توجه می‌خواهی.» «من می‌خواهم در این دنیای وحشتناک، کنترل امورم را خودم برعهده بگیرم، نه تو. تو نمی‌توانی تلاش کنی که من باشی و من نمی‌توانم کوشش کنم که تو باشم. این بدترین کاری هست که می‌توانیم انجام بدهیم.» شان آرام سرش را تکان داد. او یک هدف داشت یک هدف درست. می‌توانست یک استراتژی بلند مدت در مورد هدف خود طراحی کند، نه یک راه حل سریع و موقت (برای مثال ترک یک شغل). ما با همدیگر مشکل او را بررسی کردیم و بعد از آن، شان قادر بود که انتخاب ایده‌آل خود را انجام دهد. کلید حل مشکل دوستم، شان این بود که از مقایسه خود با دیگران دست بردارد. برای او هر شب در خانه و کنار خانواده بودن برای صرف شام بسیار مهم بود.

برای زندگی در سطحی که شان در نظر داشت با درآمدی بالغ بر سالیانه ۱۵۰ هزار دلار و اختصاص دل و جان خود به فرزندانش خواسته‌هایش فراهم می‌شد. چرا وقتی که شما تجهیزات، وابستگی‌ها و اهداف متفاوتی دارید سعی می‌کنید مثل جف بزوس یا ریچارد برنسون عمل کنید؟

جهت مطالعه در مورد مهم‌ترین محصول، یعنی خود، باید به‌طور عمقی بررسی و کاوش کنید. شان مثل بسیاری از مردم در مورد نحوه‌انگیزه دادن به خود براساس یک فرض اشتباه عمل می‌کرد. به اندازه لازم به درونیات خود رجوع نکرده بود یعنی به اندازه کافی با خود صادق نبود. وقتی این کار را کرد، ناگهان دنیای درون او معنادار شد و فهمید که چه انتخابهایی را باید انجام دهد تا خواسته‌های درونش را به سرانجام برساند. در نظر داشته باشد ممکن است روزی از راه برسد که او هوشیار شود و براساس تجربیات خود به کائنات سفارش خواسته‌های بیشتری را بدهد. همان‌طور که داریم در مورد آن بحث می‌کنیم، اهداف شما در طول زمان به تکامل تدریجی می‌رسد. اگر شان متوجه شود که حسادت به درونش می‌خزد، این خود یک نشانه قدرتمند است که اهدافش را مورد بررسی مجدد قرار دهد.

ری دالیو^۱ در کتاب روشنگر خود اصول کار و زندگی^۲ گفت: «در زندگی آموختم که اگر با پشتکار و خلاقیت کار کنی، تقریباً به هر چیزی که بخواهی می‌رسی ولی نه به همه خواسته‌هایت. کمال، توانایی رد کردن گزینه‌های خوب برای رسیدن به انتخابهای بهتر است.»

وقتی با خودتان در مورد کسی که هستید صادق باشید، یاد می‌گیرید که هر چیزی را نخواهید. حسادت نشانه‌ای است که به شما هشدار می‌دهد آیا با خود رو راست بوده‌اید یا خیر. اگر می‌توانید به فردی بنگرید که چیزهایی را دارد که شما ندارید و به خودتان بگویید: «می‌دانی چیه؟ آن چیزها اصلاً به درد من نمی‌خورد» می‌فهمید که در مسیر درستی قرار دارید. اگر فقط به‌طور زبانی بگویید که چیزی را نمی‌خواهید، حسادت شما را نابود می‌کند. در واقع، نکته‌ای را که حسادت به شما می‌گوید این است که آن چیز را واقعاً می‌خواهید اما از زحمت و تلاش برای به دست آوردنش می‌هراسید.

اگر با خودتان طوری صادق باشید که بدانید چه کسی هستید و زندگی مورد نظرتان با چه میزان زحمتی به دست می‌آید، به آرامش درونی می‌رسید. اگر واکنش‌تان نسبت به موفقیت دیگران، حتی دستاوردهایی که خودتان هم کسب کرده‌اید خوشحالی است، بدانید که بهترین خودتان هستید. تأکید می‌کنم، اگر احساس حسادت دارید نشان می‌دهد که به خود در مورد کسی که می‌خواهید باشید

1. Ray Dalio

2. Principles: Life and Work

دروغ می‌گویید، یا انضباط فردی و سازمان یافتگی کافی برای به دست آوردن و رسیدن به آن کسی که می‌خواهید باشید را ندارید.

من افراد ناکام و ناراحت بسیار زیادی دیده‌ام. خطرناک‌ترین نوع این افراد کسانی هستند که به شدت بلند پرواز و در عین حال بسیار تنبل هستند. حاصل ترکیب این دو صفت، حسادت است، یک گناه مهلک که زندگی شما را به جهنم تبدیل می‌کند. اینگونه افراد بزرگ فکر می‌کنند و قصد دارند که کارهای شگرف انجام دهند، اما برای رسیدن به اهداف بزرگ خود، به اندازه لازم تلاش و کوشش به خرج نمی‌دهند. این افراط و تفریط و دغل کاری می‌کنند. و شما را در مسیر رسیدن به خواسته‌های خود له می‌کنند. پیوسته توجه‌شان به کاستی‌هاست. اگر دیگری، آنچه را که این اشخاص می‌خواهند داشته باشد بسیار زجر می‌کشند و از درون ذره ذره نابود می‌شوند.

اگر شخصی در سطح بالاتر از مقام و جایگاه شما موفق است، یا حد انتظارات خود را پایین بیاورید که هم سطح تعهد کاری شما باشد یا اخلاق کاری خود را بالا ببرید تا به سطح توقعات شما برسد. به‌طور خلاصه کلید به واقعیت پیوستن هدف، توازن است. نکات زیر را به ذهن خود بسپارید:

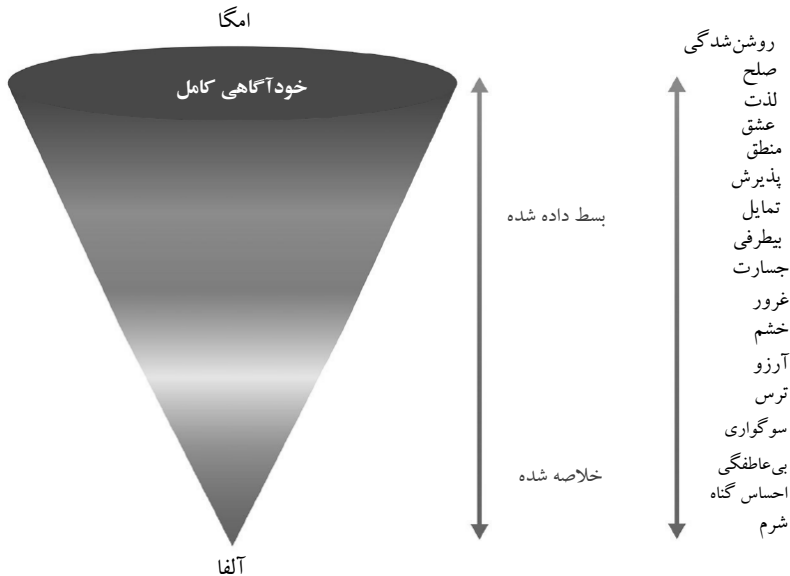
- چشم‌انداز شما باید هم‌راستا با این باشد که می‌خواهید چه کسی باشید.
- انتخابهای شما باید با چشم‌اندازتان توازن داشته باشد.
- شما باید در حد چشم‌انداز خود در زندگی تلاش و تکاپو داشته باشید.
- رفتار شما هم باید مطابق با ارزش‌ها و اصول شما باشد.

کاوش و پرس و جو منتهی به پذیرش می‌شود و پذیرندگی به شما اقتدار می‌بخشد

فقط یک شخص در زندگی وجود دارد که باید لحظه لحظه زندگی را با او سپری کنید. این شخص نه والدین شماست، نه همسران، نه یکی از بچه‌ها و نه بهترین دوستان شما هستند، «خودتان» هستید. لحظه‌ای که متوجه شوید باید بقیه عمرتان را با چه کسی سپری کنید و بیاموزید که به پذیرش آن برسید، آنگاه، خود قضاوتی‌تان را کنار می‌گذارید و این کار به شما توانایی برداشتن گام‌های جسورانه را می‌دهد. این عمل، بیش از حد فکر کردن را، کاهش می‌دهد و عملکردتان را بالا می‌برد.

وقتی کتاب توان در برابر اجبار نوشته دیوید آر. هاوکینز را خواندم، از تعریف او در مورد سطوح گوناگون خودآگاهی متحیر شدم.

قبل از مطالعه کتاب فوق، این تصور در ذهن بود که جسارت بالاترین مقام را در مخروط زیر به خود اختصاص می‌دهد. ولی همان‌طور که در نمودار زیر می‌بینید، خودپذیری بالاتر از جسارت قرار دارد.



من می‌فهمم چرا ممکن است از خود-پرسش‌گری بترسید. این کار به منطقه امنی که برای خود ساخته‌اید آسیب می‌زند و باعث بیرون آمدن شما از آن می‌شود و چون چراغی، عیوب شما را در معرض تماشا می‌گذارد. در تمام ساعات خویشتن‌نگری که من داشته‌ام در مورد خودم اطلاعات زیادی برملا کرده‌ام: برخی از ویژگی‌ها خوب و برخی بد و تعدادی هم وحشتناک بود. به دلیل اینکه من برای واکاوی خود سخت تلاش کردم، شروع به پذیرش خود کردم. همچنین آموختم که اشکالی ندارد که آسیب‌پذیر باشم و نیز خود واقعی‌ام را با کسی در میان بگذارم. برای، دوستم برایان اودل^۱ که شرکت نسبتاً بزرگی را در خارج از شیکاگو اداره می‌کند، پیشنهاد کتاب درمان هیپومانیک: ارتباط بین (کمی) دیوانگی و (مقادیر زیادی از) موفقیت در آمریکا^۲ نوشته جان دی گارتنر^۳. این کتاب به من کمک کرد که بدانم در بیماری

1. Byron Udell

2. The Hypomanic Edge: The Link Between (a Little) Crazy and (a Lot of) Success in America

3. John D. Gartner

هیپومانای خود تنها نیستم. دیوانگی خود را پذیرفتم و شروع به استفاده از فواید آن به جای چوب زیر بغل و تکیه‌گاه کردم. خود را واداشتم که بفهمم من برای انجام امور بزرگ مجهز شده‌ام و شخصیت من سرمایه بزرگی برای ساختن یک شرکت می‌باشد. سرانجام، آموختم که خود را با همه فضیلت‌ها و نقایص خود بپذیرم.

چهار عرصه که شما را برمی‌انگیزاند

وقتی عضویت باشگاه بدنسازی بالی را می‌فروختم، با مردی به نام استوارت^۱ کار می‌کردم. استوارت هم مثل من شغل فروختن بیمه را کنار گذاشته بود. ما هر دو باهم و حدوداً هم‌زمان، نمایندگی بیمه خود را شروع کردیم. یک روز داشتیم ناهار می‌خوردیم و در مورد اهداف مان صحبت می‌کردیم که استوارت گفت: «چشم‌انداز ما این است که یکی از بزرگترین نمایندگی‌های بیمه در سراسر ایالت کالیفرنیا شویم. اگر ما به مدت چند سال سخت کار کنیم، در پول غلت خواهیم خورد و من ثروتمند خواهم شد.»

من به استوارت گفتم: «ما قرار است یک نمایندگی بیمه دارای مجوز نیم میلیون دلاری داشته باشیم. ما بزرگترین نمایندگی بیمه در آمریکا خواهیم بود.» او طوری به من نگاه کرد که انگار دارم هذیان می‌گویم، من متعجب از اینکه چطور یک نفر می‌تواند آن قدر کوچک فکر کند در حالی که پتانسیل بازار بسیار بزرگ است؛ با حیرت به او نگاه کردم. من در کتابهای تاریخی دنبال دستاوردهای بزرگ بودم؛ او به دنبال یک زندگی ساده‌تر بود. استوارت با عقیده داشتن آزادی مالی پرنگیزه می‌شود. در سال نیم میلیون دلار درآمد دارد و به سختی کار می‌کند و می‌داند که چه چیزی به او انگیزه می‌دهد و آن را به دست می‌آورد. احتمالاً به زندگی من نگاه می‌کند و احساس می‌کند که او ظفره رفته است. چرا استوارت این همه استرس را تحمل می‌کند و هفته‌ای صدها ساعت کاری و فشار مداوم را تاب می‌آورد در حالی که با عقیده آزادی مالی برانگیخته می‌شود؟

می‌دانید چه نتیجه‌ای می‌خواهم از این حرف بگیرم؟ شما باید بدانید چه چیزی در شما انگیزه ایجاد می‌کند. هرکسی را انگیزه مختص خودش پیش می‌برد. من وقتی فهمیدم چه موضوعی من را بر می‌انگیزاند دیگر نیازی به ساعت زنگ‌دار نداشتم. و به همین دلیل امروز، با وجود این که از امنیت مالی برخوردارم بیشتر از همیشه انگیزه دارم. و صدها ساعت کار را، در روزهای کاری تحمل می‌کنم. لحظه‌ای که کوچکترین خود دلسوزی به درونم می‌خزد از کار دست می‌کشم و به خودم یادآوری می‌کنم: «پاتریک این همان خواسته‌ای هست که تو برای آن تعهد داده‌ای.» و سپس شروع می‌کنم به خواندن

آوازی شبیه پیام بازرگانی تویوتا «توخواستی و دریافت کردی.» نکته جالب این است که اگر در موقعیت قبلی خود می‌ماندم می‌توانستم با کسب درآمدی بالغ بر ۵ میلیون دلار در سال بدون زحمت مسیرم را بروم. البته به نظر می‌رسد که احتمال اینکه من ورشکسته شوم و دیوانه (همزمان، آن هم به مقدار زیاد) بالا بود، از تصمیمی که گرفتم پشیمان نیستم. چرا؟ به خاطر اینکه من وقت گذاشتم تا یاد بگیرم چه چیزی به من انگیزه می‌دهد.

فردیت	پیشرفت
.....
• سبک زندگی	• ترفیع بعدی
• شناخت	• تکمیل کردن یک وظیفه
• امنیت	• مواجه شدن با ضرب العجل
	• دستیابی به یک هدف تیمی
هدف	دیوانگی
.....
• تاریخچه	• مخالفت
• کمک به دیگران	• رقابت
• تغییر	• کنترل
• تاثیر	• قدرت و شهوت
• روشن شدگی / خودشکوفایی	• اثبات اشتباه دیگران
	• نیاز به اجتناب از خجالت
	• خبرگی
	• مشتاق بهترین بودن (شکستن رکوردها)

حالا نوبت شماست. می‌توانید با تقسیم کردن انگیزه‌های خود به چهاربخش شروع کنید: پیشرفت، دیوانگی، فردیت، هدف داشتن بیش از یک انگیزه، طبیعی است. این هم طبیعی است که در مسیر پیشرفت، اولویت‌هایتان تغییر کند. با دقت به فهرست بالا نگاه کنید، فکر کنید که چه چیزی شما را

برمی‌انگیزاند. بیشتر وقت‌ها، برای یافتن انگیزه‌ها نیاز به یک کاتالیزگر داریم. چهار دلیل وجود دارد که موجب می‌شوند در آن چیزی که به شما انگیزه می‌دهد تجدید نظر کنید.

- دلزدگی

- افت نتایج

- یکنواختی و ایستایی

- احساس تلف شدن استعداد

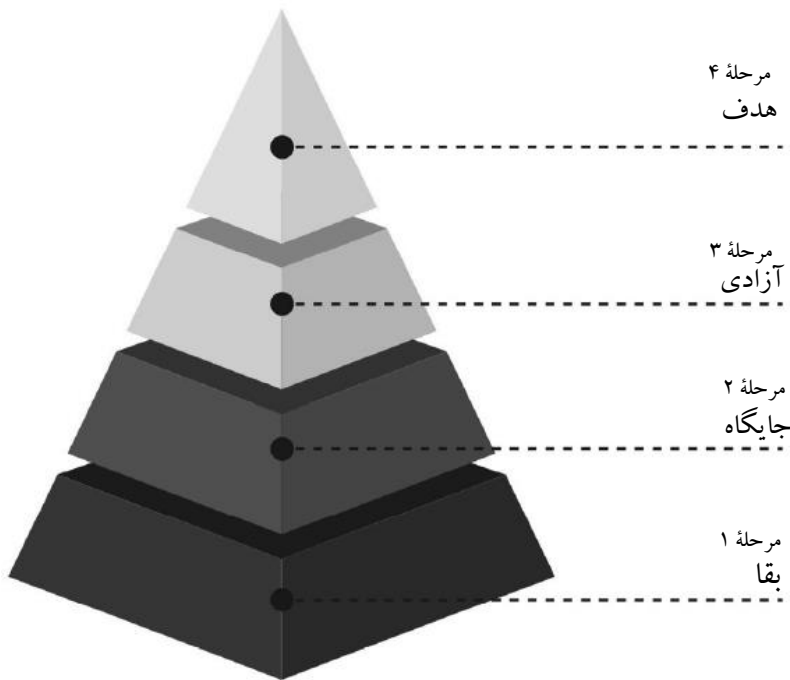
اگر هر کدام از موارد بالا را دارید، وقتش است که به درون خود رجوع کنید و تعیین کنید که واقعاً دنبال چه چیزی هستید.

به سمت یک «چرای» بهتر حرکت کنید

روش دیگر برای فکر کردن در مورد انگیزه این است که بگویید: «چرای من چیست؟». اگر کسی این سؤال را از شما بپرسد احتمالاً می‌گویید: «من واقعاً نمی‌دانم چرای من چیست.» یا «فکر کنم به خاطر خانواده‌ام دارم این کار را انجام می‌دهم.» یا «می‌خواهم از نظر مالی دستم باز باشد.» هرکسی یک چرایی دارد. مشکل این است که اکثر افراد هیچ‌گاه از چرای اولیه خود جلوتر نمی‌روند.

احتمالاً با سلسله‌مراتب نیازهای روانشناسی به نام آبراهام مازلو آشنایی دارید. در مقاله‌ای تحت عنوان «تئوری انگیزه بشری» در مجله روانشناسی در سال ۱۹۴۳، مازلو شرح می‌دهد که چگونه نیازهای شما تحول می‌یابد. اگر با مرگ روبرو شوید دیگر راجع به اهداف خود فکر نمی‌کنید. اگر در فراهم کردن نیازهای اولیه خانواده خود مانده‌اید، دیگر راجع به اهداف خود فکر نمی‌کنید و دیگر جایی هم برای فکر کردن در مورد برجای گذاشتن یک اثر در جهان برایتان نمی‌ماند؛ با منطق هم جور در می‌آید. هنگامی می‌توانید در هرم نیازها بالا بروید و به مواردی مانند تعلقات، احترام و رشد فکر کنید که نیازهای اولیه خود را برطرف کرده باشید.

من میل به رشد را «حرکت کردن به سمت چرای بعدی» می‌بینم و آن را چهار مرحله در نظر می‌گیرم.



چهار مرحله چرا

مرحله یک: زنده ماندن

هرکسی که شغلی دارد و درآمدی کسب می‌کند و آن را صرف مخارج خود می‌کند، در این مرحله است. بعضی از افراد تمایل به عبور از این مرحله ندارند.

مرحله دو: منزلت اجتماعی

شما می‌شنوید که دیگران جملاتی نظیر عبارت زیر را می‌گویند: «من می‌خواهم درآمد هفت رقمی [به دلار] داشته باشم.»

چرا؟ برای به دست آوردن منزلت اجتماعی. آنها می‌خواهند ماشین و خانه مناسب داشته باشند، یا فرزندانشان را به یک مدرسه معتبر بفرستند. می‌خواهند قادر باشند در مورد خریدن چیزهای گوناگون صحبت کنند، این‌ها همه به خاطر چشم و هم‌چشمی است. منزلت اجتماعی، مرحله چنان بالایی نیست، اما از زنده ماندن بالاتر است. اکثر مردم وقتی به این سطح می‌رسند، سرعت خود را کم کرده و در همین مرحله می‌مانند.

مرحله سه: آزادی

مردم ممکن است بگویند: «می‌دانی چه می‌گویم؟ من از درآمد شش رقمی خسته و زده شدم. می‌خواهم آزاد باشم. می‌خواهم آنقدر پول داشته باشم که بتوانم یک وقت‌هایی نفس راحت بکشم و مجبور نباشم هر روز سر کار باشم.» آنها می‌خواهند در منطقه‌ای زندگی کنند که بچه‌هایشان راحت بتوانند بیرون از خانه بدون آنکه والدین نگرانی در مورد آنها داشته باشند بازی کنند. شاید هم بخواهند دیجیتال نومد داشته باشند یعنی شغلی آنلاین داشته باشند که بتوانند هم‌زمان با کار خود، در تابستان موج‌سواری کنند و در زمستان هم اسکی بروند.

آزادی در قالب یک چرا تا اندازه‌ای خودخواهانه است. خواستن آزادی به خودی خود مشکلی ندارد، اما هنگامی که آن را به دست بیاورید پوچ به نظر می‌رسد. اگر شما هم اینگونه هستید و احساس خرسندیتان تبدیل به احساس درماندگی شده، هم اکنون در سطحی است که توانایی تمرکز و تفکر عمیق بر جنبه‌هایی از زندگی را دارید که به شما احساس کامیابی واقعی را می‌دهد.

مرحله چهار: هدف

برای درک هدف خود باید سؤال‌های زیر را بپرسید: تحت چه عنوانی می‌خواهم در ذهن‌ها و یادها بمانم؟ چه تأثیری می‌خواهم بر زندگی دیگران بگذارم؟ مهم این است که دریابید چرا بر روی زمین قرار داده شده‌اید. مرزهای خودتان را برای تبدیل شدن به بهترین نسخه خود جابه‌جا کنید. انگیزه‌های زیر مخصوص قرار گرفتن در بالاترین سطح هرم هستند.

- تاریخچه
- کمک به دیگران
- تغییر
- تأثیر
- شفاف‌سازی با خود / خودشکوفایی

انسان‌های اندکی به مرحله هدف می‌رسند. چرا؟ برای بعضی‌ها دلیل آن ترس است. دلیل دیگر این است که سرتاسر زندگی خود را در مرحله زنده ماندن به سر می‌برند، بدون اینکه وقتی برای فکر کردن داشته باشند. از دیگر علت‌ها گرفتار شدن در حواس‌پرتی‌هایی نظیر: رسانه‌های اجتماعی، ورزش یا دیگر سرگرمی‌ها است. در واقع، هیچ کس انتخاب نمی‌کند در این حواس‌پرتی‌ها گیر بیفتد، بلکه برای فرار از واقعیت و اجتناب از مشکلات خود-پرسشگری، حواس‌پرتی را انتخاب می‌کند. همه چیز وابسته به این است که زمان کافی برای پرسیدن سؤال‌های درست صرف نمی‌کنید.

اگر می‌خواهید تأثیر بزرگی بگذارید، فقط در صورتی اتفاق می‌افتد که تمایل داشته باشید بنشینید و از خودتان برخی سؤال‌ها را در مورد زندگی پرسید. متأسفانه، بسیاری از اوقات مردم فقط می‌روند و می‌روند و می‌روند و سرانجام بدون آنکه از خودشان مهم‌ترین سؤال‌های زندگیشان را پرسیده باشند، می‌میرند. چالش من برای شما این است: جدای از اینکه در کدام مرحله قرار دارید، هدف خود را شفاف کنید.

حسابرسی هویت فردی

من از تمام ابزارهای ارائه شده در این کتاب، حسابرسی هویت فردی را در جایگاه مهم‌ترین آنها پیشنهاد می‌کنم. ما تمایل داریم عبارت زیر را زیاد به کار ببریم: «این ابزار زندگی‌تو را تغییر می‌دهد» در این صورت، بر اساس تجربه‌هایم وقتی می‌گویم انجام یک حسابرسی هویت فردی (یک سری سؤال‌هایی که شما را به خود اکتشافی رهنمون می‌سازد)، زندگی‌تان را به‌طور بنیادی و استثنایی تغییر داد.

تمام پیشروها، مؤسسين، رهبران و ورزشکارانی را که شما تحسین می‌کنید، با شانس به مقام و منزلت خود نرسیده‌اند. لحظه‌ای (یا لحظات زیادی) بوده که آنها بی‌رحمانه با خودشان صادق بوده‌اند. در زندگی خلوت‌هایی داشته‌اند که با عیوب و عادت‌های بد، ترس‌ها و باورهای محدودکننده که در قلب و ذهن خود جاداده بوده‌اند و باعث عقب‌نگه داشتن آنها بوده صادقانه با آنها روبرو شده و برخورد کرده‌اند. واقعیت این است که انسان‌های کمی هستند که در طول زندگی تمایل به مکث و به دنبال آن پیشرفت چشمگیر دارند. امروزه سرعت زندگی بسیار بیشتر از هر زمان دیگری است. فقط در مورد این فکر کنید که چه تعداد برنامه‌های کاربردی مختلف روی گوشی‌های هوشمند خود داریم که باید چک کنیم، در حالی که ده سال پیش، در این مورد نگرانی نداشتیم. چند وقت یکبار اینستاگرام، فیس‌بوک، توییتر، یوتیوب، ایمیل، لینکدین، و برنامه‌های کاربردی اخبار را بررسی می‌کنیم؟ فهرست مواردی که ما بیرون از دنیای درون خود بررسی می‌کنیم روز به روز بیشتر و بیشتر می‌شود.

در آگوست ۲۰۰۳ یکی از دوستان فرهیخته من متوجه شد که به شدت پرتکاپو و در حال تلاش هستم. در سن بیست و چهار سالگی، کم‌کم علایم استعداد، پشتکار و پافشاری را در خود نشان می‌دادم. می‌توانستم، بفروشم و در عطش دانش بودم. همچنین خشمگین و گیج بودم. دوست فرهیخته‌ام به جای نصیحت و پیشنهاد ملاقات روانپزشک، فهرستی از ۸ سؤال به من داد. تنها راهنمایی او این بود: «برو به یک جای آرام، پیوسته سؤال‌ها را از خود بپرس، بزرگ‌تر تا برای آنها پاسخ مناسبی پیدا کنی.»

من به‌طور دقیق خواسته او را انجام دادم. تنها به مدت ۷ تا ۸ ساعت روی یک نیمکت نشستم و برای سؤال‌های او پاسخ مناسب یافتم. من احساسات بسیار شدیدی داشتم. لحظه‌هایی از زندگی‌ام دچار

درماندگی و ناامیدی می‌شدم. به پرسیدن سؤال‌ها از خودم ادامه دادم: «چرا بسیاری از مردم موفقیت را تجربه می‌کنند اما من، نه؟» با تنها شدن به‌طور کامل متوجه شدم چه اتفاقی داشت می‌افتاد و شروع به مشاهده دقیق گرایش‌ها و برنامه‌هایم کردم. در کل یک حسی از آشفتگی داشتم. چرا که فهمیدم تمام مشکلات و جوابها در درون من قرار دارد. با این دانش می‌دانستم قدرت حل کردن آنها را دارم.

آن تمرین آنقدر ارزشمند بود که مهم‌ترین پرسش‌ها را خلاصه کرده‌ام تا فرمی به نام حسابرسی هویت فردی را خلق کنم. وقتی که مهم‌ترین شخص (یعنی خودتان) را مطالعه می‌کنید، شروع به یادگیری غلبه بر مهم‌ترین فردی می‌کنید که باعث عقب‌نگه داشته شدن شما می‌شود (یعنی خودتان).

این پرسش‌ها، با بازتابی که ایجاد کردند، زندگی من را به‌طور کامل نجات دادند. آن سؤال‌ها با کمک به درک پتانسیل نهانی‌ام در زندگی، از فردی معمولی بودن نجاتم دادند. من بعد از این تمرین احساس می‌کردم؛ محدودیت‌ها و چالش‌های خود را پذیرفته‌ام. اکنون وقتی با کارآفرینان مشاوره انجام می‌دهم، از آنها می‌خواهم که تمرین حسابرسی هویت فردی را حتماً انجام دهند.

کلید موفقیت این تمرین آن است که با نهایت احترام، با آن روبرو شوید. لازم نیست خیلی زود تمامش کنید یا هدف‌تان به دست آوردن نمره عالی باشد؛ تنها جواب این سؤال‌ها پاسخ صادقانه است. عقیده من این است که در نهایت، به موفقیت دست پیدا کنید. هرچه احساسی تر عمل کنید، احتمال بیشتری برای دستیابی به کامیابی وجود دارد. وقتی تمرین حسابرسی را پشت سر می‌گذارید، دیگران را هم برای انجام آن تشویق کنید. در زندگی چیزی بهتر از دستیابی به موفقیت و دعوت از دیگران برای دستیابی به پیروزی وجود ندارد.

نمونه پرسش‌نامه حسابرسی هویت فردی در قسمت ضمیمه A، در دسترس است.

از زمانی که تمرین حسابرسی هویت فردی را در وب‌سایت خود پست کرده‌ام، بیش از ۲۰۰۰۰۰ نفر از ۱۳۰ کشور آن را انجام داده‌اند. نتایج، متحول‌کننده است. لطفاً برای انجام آن وقت بگذارید. امیدوارم این تجربه همان قدر که برای بی‌شمار افراد دیگر اساسی و ژرف بوده، برای شما هم باشد.

منافع خودآکتشافی و انجام تمرین حسابرسی فردی

۱. خودآگاهی نشان می‌دهد که شما در مرکز تمام مشکل‌های خود قرار دارید.
۲. درک کنید که تمام مشکل‌های شما قابل حل هستند.
۳. باورهای محدودکننده خود را از بین ببرید.
۴. با شناسایی الگوها می‌توانید به عادت‌های زیان‌بخش پایان دهید.

۵. زمانی که آگاه باشید که خودتان کنترل سرنوشتتان را برعهده دارید خشم شما نسبت به دیگران از بین می‌رود.

با جستجوی فعالانه نقطه‌های کور، آنها را پیدا کرده و بررسی کنید

بدون اهمیت دادن به اینکه چه مدت زمانی خود را مورد بررسی قرار می‌دهید، نمی‌توانید نقاط کور خود را پیدا کنید. اولین گام در شناخت نقطه‌های کور، این است که بخواهید آنها را بشناسید. این میل از آنجا ناشی می‌شود که دریابید کشف نقطه‌های کور، شما را به‌طور کامل به فرد بهتری تبدیل می‌کند و دلیل اینکه باید نقطه‌های کور خود را پیدا کنید همین است.

من با ویژگی خودآگاهی به دنیا نیامده‌ام. در واقع در اوایل شغلم تقریباً خودآگاهی نداشتم. در شروع پایه‌گذاری شرکت بیمه‌ام در جلسات، متکبرانه حضور می‌یافتم و با شرکت‌های بزرگ ملاقات می‌کردم و می‌گفتم: «ما می‌خواهیم نیم میلیون نمایندگی بیمه مجوزدار، پایه‌گذاری کنیم. قصد داریم بیش از هر فرد دیگری در تاریخ، بیمه‌نامه صادر کنیم.»

جیم کالیزو جری ال پوراس^۱ در کتاب خود به نام ساختن برای ماندن: عادت‌های موفقیت‌آمیز شرکت‌های آرمانی^۲ که در سال ۱۹۹۴ منتشر کردند، اصطلاح «هدف جسورانه مخاطره‌آمیز»^۳ را ابداع کردند. آنها این عبارت را به‌صورت زیرمعنا کردند «هدفی جسورانه که ۱۰ تا ۳۰ سال زمان برای تحقق یافتن آن در جهت رسیدن به یک آینده آرمانی لازم است.»

وقتی من هدف جسورانه مخاطره‌آمیز خود را به شرکت‌های بزرگ بیمه اعلام کردم، آنها بدون استثنا با این پرسش جواب دادند: «چند مدت در این کسب و کار بوده‌ای؟» من گفتم: «دو هفته.»

نقطه کور من داشتن یک هدف جسورانه مخاطره‌آمیز نبود، بلکه کوتاهی‌ام در فهماندن آن به مخاطبم بود. در پایان سال ۲۰۰۸ بازارهای مالی سقوط کردند. آنقدر خسارت، شدید بود که گروه بین‌المللی آمریکا با علامت اختصاری «ای‌آی‌جی»^۴، این صنعت غول‌پیکر، تقریباً از دنیای تجارت خارج شد. سراسر این صنعت چاره‌ای به جز انجام مکانیزم دفاعی نداشت. در سال ۲۰۰۹، من! مردی سی‌ساله از خاورمیانه، ادعا می‌کردم که می‌خواهم نیم میلیون نمایندگی بیمه داشته باشم. شرکت‌های بیمه

1. Jim Collins و Jerry I. Porras

2. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies

3. Big Hairy Audacious Goal (BHAG)

4. AIG

اولویت آخر خود را صرف ریسک سرمایه‌گذاری برای استارت‌آپ می‌کردند، تمرکز آنها روی زنده ماندن، همدلی و مدیریت ریسک بود.

کیتی لاسون یک مقام اجرایی در شرکت ۴۰۰ میلیارد دلاری بیمه آلیانزا بود. وقتی من نقطه نظر جسورانه خودم را بیان کردم گفت: «خیلی به خودت مغروری. می‌دانی چه تعداد از مردم این چیزها را می‌گویند.» بهتر است که تو قبل از شروع پخش اعلامیه‌های عجیب و دور از ذهن، سابقه بیشتری کسب کنی.»

مشاوره او درست به هدف اصابت کرد. اگرچه من در مورد واقعیت آینده خود مطمئن بودم (در ذهنم از قبل دیده بودم که اتفاق افتاده) نیاز داشتم، نگرشم را با خواسته‌ها و نیازهای مخاطبم سازگار و مطابق کنم. چشم‌انداز من تغییر نکرد اما روش دستیابی‌ام نیاز به تغییر اساسی داشت.

شروع کردم به اندیشیدن در مورد اینکه چگونه می‌توانم رویه کاری خود را تنظیم کنم. به طور عمیق در مورد اینکه چه کسی هستم تفکر کردم. با خود آگاهی بیشتر، طرحی را برنامه‌ریزی کردم تا چیزهایی را که می‌خواستم به آنها دست‌یابم را منعکس کند. یاد گرفتم تا هدف جسورانه مخاطره‌آمیزم را به حرکات بعدی و مهم‌تر انتقال دهم و سلسله‌مراتب این حرکات در پس زمینه یک آگاهی جدید در مورد مخاطب را درک کنم.

شناخت خود، یک روند نیازمند به تلاش مداوم است و به ندرت به صورت ناگهانی تجلی می‌یابد

شما نیاز دارید بفهمید چه کسی هستید، چه عواملی شما را به حرکت وامی‌دارد، چه میزان ریسک را می‌توانید تحمل کنید، چه نوع خانواده‌ای می‌خواهید داشته باشید و بسازید. عامل کلیدی پنهان در تمام این داستان‌ها و تمرین‌ها در این حرکت یعنی شناخت خود، صداقت هست. گاهی نگاه کردن به آینه می‌تواند دردناک باشد. من اشاره کردم که وقتی حسابرسی هویت فردی‌ام را انجام دادم چقدر گریه کردم. این درد ارزشش را داشت و من چیزهای گرانبهاتری را به دست آوردم.

وقتی شما در مورد مهم‌ترین سرمایه خود (یعنی خودتان) شفاف‌سازی می‌کنید، تصمیم‌هایتان به طور طبیعی به جریان می‌افتند و شما را برای دستیابی به هدف‌هایتان راهنمایی می‌کنند.

گام سوم

مسیر شما برای خلق ثروت: کارآفرین درون سازمانی یا کارآفرین؟

پول فقط یک وسیله است. هر جا بخواهید پول شما را می‌رساند، اما دیگر اختیار شما دست پول است و نه اختیار پول در دست شما.

آرین رند

اریک دراخه یکی از مستعدترین بازیکنان نوعی بازی با کارت در جهان است. در یک بازه زمانی سی و شش ساله، از ۱۹۷۳ تا ۲۰۰۹، سه بار نفر دوم در بازی استاد در مسابقات جهانی این بازی^۱ شد. خیلی‌ها دراخه را هفتمین بازیکن این بازی در جهان می‌شناسند. خیلی‌ها هم به شوخی می‌گفتند که انگار با شش نفر اول بازی می‌کند. او برخلاف استعدادی که داشت، اغلب بی‌پول بود. از او مانند الگویی استفاده کنید که چه کسب و کاری به کارتان می‌آید.

می‌خواهید راهی را انتخاب کنید که احتمال بردتان بیشتر باشد؛ در این بازی، این کار انتخاب حریف نام دارد. عامل تعیین کننده اینکه شما پیروز خواهید شد چه در بازی و چه در کسب و کار، صرفاً مهارت شما نیست؛ بلکه به میزان برتری شما به رقبا بستگی دارد. به همین دلیل اهمیت زیادی دارد که نقطه قوت‌ها و نقاط ضعف خود را بشناسید و یک زمینه تجاری را انتخاب کنید که نسبت به بقیه افراد فعال در آن تجارت، نقاط قوت برجسته‌تری داشته باشید.

دو فصل اول این کتاب درباره خودآگاهی بود. اکنون که مشخص کرده‌اید می‌خواهید چه کسی باشید و مهم‌ترین سرمایه خود را شناخته‌اید، وقت آن است که به صورت دقیق‌تر به دنبال انتخاب شغلی باشید که با چشم‌انداز شما همسواست.

بعید می‌دانم هرکسی حاضر باشد یک شرکت اپل دیگر را پایه‌گذاری کند یا کسی بخواهد ایلان ماسک بعدی باشد. فکر نمی‌کنم کسی بخواهد طوری زندگی کند که بیش از بیست سال، هفته‌ای هشتاد تا صد ساعت کار کند تا یک امپراطوری کسب و کار بزرگ بسازد.

برخی از مردم می‌خواهند کسب و کار کوچکی را راه‌اندازی کنند که بتوانند بر نحوه کار خود کنترل داشته باشند و دغدغه‌ای نسبت به سیاست‌های شرکت‌هایی مانند پانصد شرکت برتر مجله فورچون نداشته باشند. تعدادی هم هستند که می‌خواهند یک کسب و کار آنلاین راه بیندازند که بتوانند درحالی که دوردنیا در حال سفرند آن را اداره کنند.

خودآگاهی برای ساختن مسیرت بسیار حیاتی است. وقتی با خود صادق باشید، می‌فهمید که کارآفرین بودن برای شما مسیر درستی نیست و شما برای این کار ساخته نشده‌اید. اگر چنین باشد همان‌طور که در این فصل ملاحظه خواهید کرد گزینه‌های زیادی برای یک زندگی رضایت‌بخش و پرسود و منفعت دارید.

از نردبان زندگی خود بالا بروید و کنترل زندگی‌تان را برعهده بگیرید

هرجا سخنرانی می‌کنم از حضار می‌پرسم: ثروتمندترین فردی که می‌شناسید کیست؟ برخی از مردم این سؤال را بی‌درنگ جواب می‌دهند: همه ما می‌دانیم که عمو یا یکی از فرزندان آنها یا اقوامی در سطح آنها و یا یک دوست خانوادگی، منظورم کسی هست که جمع خانواده را در مراسم روز شکرگزاری [عیدها] در خانه بزرگ خود میزبانی می‌کند، همان کسی که عکس‌های شگفت‌انگیز محلی پست می‌کند، ثروتمندترین فرد است.

سؤال دوم برای مخاطب این است که آیا آن شخص مورد نظر ثروت خود را از راه کارمندی به دست آورده یا خودش صاحب کسب و کار بوده است؟

وقتی سؤال دوم را می‌پرسم سالن از هوشمندی و ادراک می‌درخشد. می‌توانم در صورت حضار «شوک و حیرت» را ببینم.

هنوز هم، از وقتی در اوآن کودکی شروع به حرف زدن می‌کنیم، به ما آموزش می‌دهند که از نردبان افراد دیگر بالا برویم. اول از همه از نردبان مدرسه بالا می‌رویم؛ نمره خوب می‌گیریم، در یک دانشگاه خوب قبول می‌شویم، سعی می‌کنیم در رشته‌های عالی مثل تجارت و پزشکی قبول شویم. اگر در نردبان مدرسه از دیگران برتر باشید، تلاش می‌کنید از نردبان یک شرکت بالا بروید: برای یک میزان درآمد خوب و بدون اهداف مشخصی کار می‌کنید، پس می‌توانید تا مرحله مدیرمندی پیش بروید. سپس به مرحله امنیت شغلی می‌رسید.

این یک دروغ است، کسانی که از این نردبان بالا رفته‌اند این مسئله را تایید می‌کنند. رابرت کیوساکی^۱ در کتاب پدر ثروتمند، پسر فقیر^۲ به ما آگاهی داد که این‌که داشتن تحصیلات، راهی برای ثروتمند شدن است باور و افسانه‌ای پوچ بیش نیست. ثروت و موفقیت برای بسیاری از ما

1. Robert Kiyosaki
2. Rich Dad, Poor Dad

در بالای نردبانِ فردِ دیگری منتظر ما نمی ماند. یک زندگی غنی تر از نظر مالی، احساسی، عقلائی، فقط زمانی امکان پذیر است که شما به طور شخصی مسئولیت زندگی خود را به عهده بگیرید.

بیش از یک راه برای پذیرش مسئولیت پیروزی شما وجود دارد: می توانید در ازای دریافت حق مأموریت برای یک شرکت کار کنید؛ یا در لحظه ای برای خود در یک شرکت بزرگ برای خود کار بتراشید.

یک مسئله را با قاطعیت می توانم بیان کنم، اینکه هدف از کارآفرینی همیشه پول نیست. مسئله ای که راجع به آن مطمئن هستم این است که برای کارآفرین شدن نباید فقط به فکر پول باشید. شاید این مطلب عجیب به نظر برسد. وقتی هدف میلیونر یا میلیاردر شدن باشد و انگیزه شما فقط پول باشد سرانجام یک جا جمع می کنید و می گذارید کنار. چراکه در نقطه ای تنبل شده و از خودراضی می شوید. اگر می خواهید کارآفرین شوید هدفی فراتر از ثروت نیاز دارید.

تحمل درد و رنج اداره یک کسب و کار موفق صرفاً به منظور پول و ثروت، به سختی آن نمی ارزد. من به هیچ وجه قصد ندارم بگویم که غرور و افتخار به دستاوردهای دیگر، نمی تواند برای خیلی از افراد برانگیزاننده خوبی باشد، شناخته شدن، قدرت، معروفیت، اعتبار، احترام (ثابت کردن این که بدخواهان اشتباه می کنند) نقش بزرگی در این مسیر ایفا می کنند. کسانی به مبارزه ادامه می دهند که برانگیزاننده ارزشمندتر و بزرگتری از پول دارند.

همان طور که ما بحث کردیم، راه های زیادی برای جمع آوری ثروت و یک زندگی توام با کامیابی وجود دارد. کارآفرینی از لحاظ مالی شاید نقاط قوت زیادی دارد اما امکان وجود خسارت و زیان هم وجود دارد. می خواهم دیدگاه های گوناگونی را برای شما نمایان سازم و بخشی از مسیریایی که دیگران طی کرده اند را برجسته کنم. تا بینش شما را نسبت به موضوع روشن کنم.

۵۹/۱ میلیارد دلیل برای کارآفرین درون سازمانی شدن

در لینکدین پیامی از مدیر اجرایی آی بی ام دریافت کردم که نوشته بود: «پت، من مدتی در آی بی ام مشغول کار بوده ام و سال ها مطالب و محتوای تو را دنبال کرده ام. خوب پول درمی آورم، اما واقعاً می خواهم یک کارآفرین شوم. به هر حال من به همراه همسر و سه فرزندم زندگی می کنم و یک جورهایی نگران آنها هستم. چه باید بکنم؟»

ما چند وقتی بوده که به همدیگر ایمیل می فرستادیم که از او پرسیدم می خواهد چه کسی باشد؟ کم کم داشت دستش می آمد که کارآفرینی درون سازمانی برای او انتخاب ایده آلی است. یعنی شما عضوی از یک شرکت باشید، واحد کسب و کار جدیدی ایجاد کنید، یک ایده نوآورانه با تشکیلات تازه ای راهبری

کنید یا انگیزه‌هایی را به نتیجه برسانید که به خاطر نوآوری و منجر شدن به رشد، مزیتی برای شما ایجاد کند. این معنی را هم می‌تواند بدهد که آنقدر ارزشمند باشید که شرکت برای ماندن شما هزینه کند. هر دو مقام مدیر ارشد مالی و مدیر ارشد فنی به طور متوسط کمتر از سه سال در سمت خود هستند. آنها به طور معمول آنقدر آن دوروبرها می‌مانند تا سهم خود را واگذار کنند. اما، عده‌ای به دلیل به دست آوردن فرصت‌های جدید، به آن انتظار خاتمه می‌دهند. این افراد نه تنها حقوق بالایی دریافت می‌کنند بلکه مزایای عمده‌ای هم به آنها تعلق می‌گیرد. می‌شود گفت از هر دو طرف سود می‌برند.

ارزش خالص دارایی ثروتمندترین کارآفرین جهان، استیو بالمر^۱ تا مارس ۲۰۲۰، ۱/۵۹ تریلیارد دلار بود. در سال ۱۹۸۰، بالمر ادامه تحصیل در رشته مدیریت ارشد کسب و کار دانشگاه استنفورد را متوقف کرد، تا در پست کارمند شماره ۳ در میکروسافت استخدام شود. بعد از بیست سال تفکر و اقدام مثل یک کارآفرین درون سازمانی، در سال ۲۰۰۰ مدیرعامل اجرایی شد و تا سال ۲۰۱۳ در این پست ماند. از طریق سهام و پاداش (مزایا) فرصت خیلی خوبی برای خود فراهم کرد. وقتی در سال ۲۰۱۴ تیم لس آنجلس کلیپرز^۲ بی‌ای^۳ برای فروش پیشنهاد شد بالمر خیلی راحت روی دست دیگر مدعیان بلند شد. موفقیت بالمر در جایگاه یک کارآفرین درون سازمانی در خرید این تیم آنقدر چشمگیر بود که قیمت دو میلیارد دلاری که برای خرید آن تیم خرج کرد را به طور کامل ناچیز جلوه داد.

همه می‌دانیم که استیو جابز در سال ۱۹۷۶ اپل را پایه گذاشت، اما مردم فراموش کردند که او در سال ۱۹۸۵ اخراج شد. برکنار کردن او درست بعد از تاسیس نکست^۴ و استودیوی انیمیشن پیکسار^۵ روی داد که در سال ۱۹۹۷ دوباره در سمت مدیرعامل اجرایی به اپل برگشت. او با اپل مذاکره کرد تا شرکت، سهام ۵.۵ میلیونی را که در نهایت ارزش میلیارد دلاری داشت را به او بدهد. نتیجه اخلاقی این داستان چیست؟ این است که حتی جابز هم یک کارآفرین درون سازمانی شد.

ویژگی کارآفرینان درون سازمانی چیست؟ و چگونه می‌توان شرکت‌هایی که این افراد را جذب می‌کنند و پرورش می‌دهند را تشخیص داد و پیدا کرد؟ اجازه بدهید با پاسخ دادن به اولین پرسش جواب این سؤال را بدهم:

-
1. Steve Ballmer
 2. NBA's Los Angeles Clippers
 3. NeXT
 4. Pixar Animation Studios

پنج ویژگی یک کارآفرین درون سازمانی موفق

۱. کارآفرین درون سازمانی مثل یک کارآفرین معمولی می‌اندیشد.

۲. او مثل یک کارآفرین معمولی کار می‌کند.

۳. فوریت و پافشاری یک کارآفرین را داراست.

۴. کارآفرین درون سازمانی درست مثل یک کارآفرین معمولی نوآوری دارد.

۵. از برند و پول خود مثل یک کارآفرین محافظت می‌کند.

فهرست فوق این واقعیت را برجسته می‌کند که کارآفرینان درون سازمانی مثل کارمندانهای معمولی فکر یا عمل نمی‌کنند. آنها مثل مالک فکر و اقدام می‌کنند و برای حواله دستمزد کار نمی‌کنند. به این منظور، کار می‌کنند که خودشان محصولی تولید کنند که به آنها حس غرور بدهد و باعث خودشکوفایی شود. برای انجام چنین کاری آنها نیاز به شناخته شدن، استقلال و خوداستواری، منابع و مالکیت دارند. یک تفاوت بین کارآفرین درون سازمانی و کارآفرین این است که اولی به طور معمول در مقابل قدرت و مقامات بالاتر سرخم می‌کند و با ملاحظه رفتار می‌کند، اما کارآفرین، جسور و بی‌پرواست. کارآفرین درون سازمانی مراتب احترام را رعایت می‌کند تا بگوید: «نگاه کن، من مثل تو فکر می‌کنم، مثل تو کار می‌کنم، مثل توام، اما تو سود می‌بری، چشم انداز را تو طرح ریزی کرده‌ای و تمام ریسک‌ها را تو برعهده گرفته‌ای.» کارآفرینان درون سازمانی در درون یک تیم کار می‌کنند اما به دنبال یافتن راه‌هایی برای پیشرفت خود و نیز ارتقا شرکتی که کار می‌کنند هستند. اگر به مؤسس یا مدیرعامل اجرایی فعلی احترامی قایل نیستید، بهتراست برای ساختن یک تجارت در درون یک کسب و کار دیگر اقدام نکنید.

شرکت‌ها چگونه کارآفرین درون سازمانی را پرورش می‌دهند

گوگل افراد خلاق را استخدام می‌کند، به مهارت‌های آنها مثل یک اهرم، قدرت نفوذ می‌دهد. سیاستی را خلق می‌کند تا کارآفرین درون سازمانی پرورش دهد. در عرضه (انتشار) عمومی اولیه اوراق بهادار، مؤسسین گوگل، «لری پیج^۱» و «سرگئی برین^۲» ایده «۲۰ درصد» خود را اینگونه شرح دادند: ما کارمندان خود را تشویق می‌کنیم، علاوه بر پروژه‌های همیشگی خود، ۲۰ درصد از وقت خود را صرف فکر کردن در مورد منافع حداکثری گوگل بکنند. این کار، آنها را قادر می‌کند که خلاق‌تر و نوآورتر باشند. بسیاری از پیشرفت‌های چشمگیر ما حاصل عمل کردن به این شیوه می‌باشد.

1. Larry Page

2. Sergey Brin

محصولاتی که در طول این بازه زمانی ۲۰ درصدی خلق شده اند شامل اخبار گوگل، جی میل، و گوگل ادسنس^۱ می باشد.

شرکت هایی که کارآفرین درون سازمانی جذب کرده و پرورش می دهند به روشی این کار را می کنند و طوری ارتباط سازی می کنند که برای نوآوران و ستاره ها شرایط جذابی ایجاد می کنند تا آنها در یک محیط سازمانی و مشترک کاملاً احساس آسودگی کنند. این گونه شرکت ها چشم اندازی طراحی می کنند که کارمند آنها بدون به کار بردن پس انداز خود، بدون به خطر انداختن سلامت روحی و بی خوابی های شبانه بتواند در جایگاه خود به مقام ها و درجه های بالاتر برسد و همچنان فکرش آنقدر آزاد باشد که نوآوری، اجرا و پول در ایده پردازی های خود داشته باشد.

وقتی من بیست ساله بودم برای یک شرکت بیمه سودآوری خوبی داشتم. ایده من این بود که ثروتم را آنقدر افزایش دهم تا مدیرعامل اجرایی شوم. فکر نمی کردم، که برای نفوذ بیشتر و به دست آوردن ثروت زیاد حاصل از آن مجبور می شوم شغلم را ترک کنم. یک روز یک راست رفتم و یکی از فیلم های جری مگوایر^۲ را برداشتم و نامه ای ۱۶ صفحه ای برای مقام های رده بالای شرکت آنها فرستادم و در آن چشم انداز خود را شرح دادم. کسی جواب نداد. پس نامه را به شرکت مادر فرستادم. در عرض سی دقیقه مردی که نامش جک بود جواب داد و یک جلسه خصوصی هماهنگ کرد. من ایده ام را به تعداد زیادی از عوامل اجرایی آنها توضیح دادم و آنها سعی کردند برخی از ایده ها را پیش برده و اجرا کنند، اما بانویی به نام کیتی همه چیز را خراب کرد.

شکل و شمایل ایده من با گوگل هم خوانی نداشت. شرکت به من فهماند نمی خواهند که من نوآوری های خود را آنجا ارائه دهم. درست مثل لورا اینگراهام^۳ که در نقش یک روزنامه نگار به لبران جیمز^۴ گفت: «ساکت شو، دریبل کن»، آن شرکت هم در اصل به من گفت: «ساکت شو بفروش».

کیتی مثال کاملی از اشراف زادگی و بروکراسی بود. در کتاب از بربریت تا بروکراسی: چرخه استراتژی های عمر سازمانی^۵ نوشته لارنس ام. میلر^۶ شرح داد که چگونه وضعیت هر شرکت دارای

۱. گوگل ادسنس: Google AdSense، یکی از سرویس های رایگان تبلیغاتی گوگل است که به ناشران تبلیغ در Display Network اجازه می دهد تا تبلیغ های متنی، تصویری/بنری، ویدئویی یا هر نوع تبلیغ چند رسانه ای که با محتوا و مخاطبان سایشان ارتباط دارد را بر روی وب سایت خود قرار دهند.

2. Jerry Maguire

3. Laura Ingraham

4. LeBron James

5. Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies

6. Lawrence M. Miller

حالت‌های متفاوت است پیشگامی، بربریت، سازندگی، کشف، مدیریت- بروکراتیک، اشراف زادگی و هر چند وقت یک بار نیرویی پراثرژی و نیروبخش نمایان می‌شود تا شرکت را از نابودی نجات دهد. در آن زمان، با وجود پرونده‌های حقوقی زیادی که علیه آن شرکت بیمه تشکیل شده بود، چندان، نیازی به سوء شهرت به دلیل اقدامات غیراخلاقی که به نام تجاری آن آسیب بزند نبود.

از آنجا که کیتی لجباز بود و تمایلی به ایجاد تغییر نداشت، چند میلیون دلار به شرکت ضرر زد. این پول مقدار کمی نیست. او کله شق و پرفیس و افاده بود. کیتی من را یاد سرسی لنیسترا^۱ در بازی تخت و تاج^۲ می‌انداخت. همان شخصیت شروری که خودش را بالاتراز همه می‌دانست و بدترین قسمت این بود که شرکت، رفتار کیتی را تحمل می‌کرد. مرسوم است که بعد از رفتن یک پیشگام، سازنده‌ها و کاشف‌ها امتیاز زیادی به فردی که لیاقت آن را ندارد بدهند.

کیتی چاره‌ای برای من نگذاشته بود. راه من را کاملاً بسته بود. آن موقع‌ها سرمایه‌گذاری تمام پس اندازم در راه کارآفرین شدن را حرکت بعدی خود در نظر نمی‌گرفتم. قبل از قطعی شدن تصمیم خود جلسه‌ای را برای ملاقات با کیتی و تیم اجرایی وکلای آنها برنامه‌ریزی کردم. افراد زیادی در آن اتاق بودند که من به شدت به آنها احترام قائل بودم. برای این منظور به این جلسه رفته بودم که پنج حرکت بعدی‌ام را با آنها مطرح کنم و نظرشان را بدانم.

در جلسه حرف خاصی نزدند. مدتی بعد به اطلاع من رساندند که به نظر آنها طرح فقط یک حقه بوده است. تصور آنها این بود که من می‌خواستم آنها را تهدید به ترک شرکت کنم تا برای ماندن من هزینه کنند. در آن زمان مدیر شرکت مرد محترمی بود. او به من گفت: «پاتریک، این عمل در صنعت ما بسیار مرسوم است، که یک کارمند بانفوذ، مثل تو درخواست پول و تهدید به ترک شرکت می‌کند. شرکت برای بلوف تو هزینه نمی‌کند.»

می‌توانم با اطمینان بگویم که حتی یک نفر از آنها ذره‌ای شانس بردن در سری مسابقات جهانی بازی‌هایی که با کارت انجام می‌شود را ندارند^۳. شرایط را کاملاً اشتباه تصور و پیش‌بینی کردند. من داشتم صد درصد، حقیقت را می‌گفتم و بلوف نمی‌زد. به جای اینکه از پیشنهاد من مانند فرصتی برای رشد شرکت استفاده کنند، دفاعی برخورد کردند و سعی آنها بر این بود که شرایط را طوری جلوه دهند که گویی قصد من خالی کردن جیب آنها بود. در ذهن خود داشته باشید من به هیچ عنوان خود را قربانی

1. Cersei Lannister
2. Game of Thrones

۳. چون این بازی‌ها بر پایه حقه و بلوف هست.

این ماجرا قلمداد نمی‌کنم و و تصورم این نیست که آنها قصد کینه توزی داشته‌اند. به سادگی می‌توان گفت فرهنگ شرکت‌شان به کسی قدرت داده بود که منیت و تصویر اغراق آمیز و خودانگاره‌اش جایی برای تمرکز کردن روی سودآوری و ثمربخشی شرکت نگذاشته بود.

مسئولیت ایجاد حرکت بعدی بر عهده من بود. در آن نقطه از زندگی‌ام تمایلی برای این نداشتم که از من شکایت شود، بعد از صدها ساعت کار هفتگی به مدت ده سال، سروکار داشتن با بخش‌های آی تی، نیروی انسانی، مدیریت روابط مشتریان، و تعدادی دیگر از بخش‌ها، هنوز هم از رفتار کیتی متحیرم و آن را درک نمی‌کنم. اگر او می‌دانست چگونه با شیرها صحبت کند (در فصل ۹ راجع به این مبحث صحبت می‌کنم، می‌ماندم. از آنجا که او نمی‌دانست چگونه با یک کارآفرین سازمانی پیش برود آنجا را ترک کردم. بد نیست برای بار دوم بگویم که من خودم را در این ماجرا قربانی نمی‌دانم. در کسب و کار اتفاقاتی رخ می‌دهند که در کنترل شما نیستند. نحوه واکنش نشان دادن شما در مقابل آنها مشخص می‌کند که در حرفه خود پیروز خواهید شد یا خیر.

گاهی اوقات مجبور می‌شوید حرکت بعدی خود را زودتر از برنامه‌ریزی صورت گرفته، انجام دهید. من اصول تغییرناپذیر و غیرقابل مذاکره خود را می‌شناختم، وقتی که مورد تهدید قرار گرفتند؛ مجبور شدم نگاهی به صفحه شطرنج حرفه خود بیندازم و نقشه دیگری برای حمله بکشم.

ویژگی‌های شرکت‌هایی که کارآفرینان درون سازمانی را جذب می‌کنند

۱. هیأت اجرایی این گونه شرکت‌ها با انجام ریسک‌های حساب شده مشکلی ندارند و کارکنان خود را به خلاق بودن تشویق می‌کنند.
۲. محرک طرح‌های تشویقی خرید سهام کارکنان آنها، نوآوری و رهبران سرآمد اجرایی را تشویق می‌کند.
۳. هیأت اجرایی آنها به جای عملکرد دفاعی (نیروهای خود را نگه می‌دارند)، عملکردی حمله‌ای (نیروهای خود را ارتقا می‌دهند) را برمی‌گزینند.
۴. هیأت اجرایی آنها افرادی که پتانسیل ستاره شدن دارند را به جای منفعل نگه داشتن ارتقا می‌دهند.
۵. هیأت اجرایی فعالانه ایده‌ها را از تمام لایه‌های سازمانی جذب و دریافت می‌کنند.
۶. هیأت اجرایی آنها به صورت فعال به دنبال استعدادهای جوان می‌گردند تا شرکت را نوآور و سرزنده نگه دارند.

بگذارید روشن کنم این پیام برای کیست. باشما هستم، که هنوز تصمیم بر ترک شغل خود دارید و می‌خواهید کسب و کار جدیدی را شروع کنید. می‌خواهم متوجه شوید که انتخاب شرکت درست و کارآفرین درون سازمانی شدن در چنین جایی منطقی به نظر می‌آید. این پیام برای کسانی که هم اکنون شرکتی را اداره می‌کنند، هم ارزشمند خواهد بود. دانستن این نکته که چگونه کارآفرینان درون سازمانی را جذب کنید و پاداش دهید، تأثیر گسترده‌ای روی توانایی‌های شرکت شما برای رشد دارد.

و داستان آخر در مورد کارآفرین درون سازمانی به شرح زیر است: به تازگی در حال مذاکره با تعدادی بیمه‌گر بودم. این کارمندان در مطرح کردن استیصال خود در قبال رئیس‌شان لحظه‌ای درنگ نکردند. از آنجایی که ایده‌های آنان پی در پی رد شده بود، در مقابل رئیس خود حالت دفاعی به خود گرفته بودند. فرهنگ شرکت یعنی شروع با یک فردی در صدر، که مخالف خطرپذیری بود، آنها را مجبور کرده بود که در مسیر خودشان بمانند؛ وضع موجود را حفظ کرده و به آن راضی باشند. عجیب نبود که فروش را کد بود و کارمندان بلند همت و بلند پرواز در حال ترک شرکت بودند. به خاطر داشته باشید نداشتن هیچ حرکتی هم، گاه خودش حرکت به جلو محسوب می‌شود. از دست دادن زمان چه در بازی شطرنج و چه در بازی کسب و کار بعدها سوهان روح شما می‌شود.

شرکت‌ها باید ساختار طرح‌های تشویقی ایجاد کنند تا به ایده‌ها و نوآوری‌ها پاداش بدهند. کارآفرینان درون سازمانی می‌خواهند مطمئن شوند که اگر آنها کار کنند، اقدام‌های لازم را انجام دهند، نوآوری کنند؛ شرکت به آنها امتیازهایی نظیر کمک هزینه، اختیار خرید سهام، یا هر خدمت دیگری که در شرکت آنها قابل دسترس باشد ارائه دهد. اگر شما یک ستاره در حال طلوع در یک سازمان هستید و در آنجا مسیرها و موقعیت‌هایی برای پیشرفت ببینید، احتمالاً آنجا ماندگار می‌شوید. در غیر این صورت، این سازمان است که ستاره‌ای چون شما را از دست می‌دهد. این اتفاق دقیقاً برای من پیش آمد. مانند مدیران اجرایی آی‌بی‌ام که سعی کردند با من ارتباط برقرار کنند تا کمک کنند؛ شما هم ممکن است بلند پرواز و مستعد باشید که هنوز دلایلی برای شروع کسب و کار خود نداشته باشید. کار با یک شرکت معتبر (نه برای) که کارآفرینان درون سازمانی را برمی‌انگیزاند و ارتقا می‌دهد یک گزینه عالی برای شروع کسب و کار است.

یک کارآفرین را با محصول نهایی قضاوت نکنید

مهم نیست که زندگی یک فرد تا چه حد عالی به نظر می‌رسد. هر شخصی چه زن و چه مرد در مرحله‌ای از زندگی در شغل خود تقلا کرده است. توثیت زیر مثال کاملی از فاصله بین خود واقعی کارآفرین و آن‌گونه که درک شده‌اند هست:



Eric Diepeveen
@EricDiepeveen

Following @elonmusk on Instagram shows an amazing life. I wonder if the ups and down [sic] he had make for a more enjoyable life?

اریک دیپ وین: با دنبال کردن @Elonemusk در اینستاگرام شاهد یک زندگی حیرت‌انگیز می‌شوی. کنجکاو! که او برای رسیدن به زندگی لذت‌بخش تر چه فراز و نشیب‌هایی [که بعید است] را پشت سر گذاشته است؟



Elon Musk
@ElonMusk

@EricDiepeveen The reality is great highs, terrible lows and unrelenting stress. Don't think people want to hear about the last two.

ایلان ماسک: @EricDiepeveen واقعیت پر از بلندی‌های بی‌نظیر، پستی‌های وحشتناک و استرس بی‌امان است. فکرنمی‌کنم مردم تمایل به شنیدن در مورد دو گزینه آخر داشته باشند.

بسیاری از مردم کارآفرینان را به خاطر فردی که هم اکنون هستند داوری می‌کنند، نه آن کسی که پیش از آن بوده است. همچنین تمایل ندارند تا فشاری که با موفقیت همراه است را ببینند. این تصورات غلط نقطه‌کورهایی هستند که شما را فریب می‌دهند تا حرکات اشتباهی در مسیر کار خود انجام دهید.

وقتی من یک کارآفرین موفق را ملاقات می‌کنم، دوست دارم در مورد دوره‌ای که احساس کرده در دوزخی از مشکلات است بیشتر بدانم. پس سؤال‌های زیر را از او می‌پرسم: وقتی مطمئن نیستید که می‌توانید رهن خود را بپردازید یا خیر، برنامه‌ریزی‌هایتان چگونه پیش می‌رود؟ آنقدر گریه کرده‌اید تا خوابتان ببرد یا زمان‌های زیادی پیش آمده که از ترس فلج شده و تمام شب را به خاطرش بیدارمانده باشید؟ در مورد دشوارترین مسئله‌ای که داشته‌اید و مجبور بوده‌اید که بر آن غلبه کنید بگویید. تعریف کنید که در مسیر کارآفرینی از چه چیزهایی وحشت کردید. از این بگویید که چه چیزی کمک کرد تا تمام ترس‌ها و و ناامنی‌ها را پشت سر بگذارید.

من وقتی در برنامه های ولیوتینمنت با شخصیت ها و سلبریتی ها هم مصاحبه می کنم همین سؤال ها را می پرسم. سعی می کنم سؤال های کلیشه که هر فرد دیگری می پرسد یا سؤال های ذهن پُرکنی که باعث سوء شهرت فرد می شود، نپرسم. به ویژه تمایل ندارم بخش های فریبنده مدیرعامل ارشد اجرایی بودن را برجسته کنم. به طور معمول گفتگوهایم را عمیق تر انجام می دهم؛ چرا که ارزش واقعی ماجرای زندگی هر فردی از آنجا یعنی عمق درون او ناشی می شود.

در سال ۲۰۱۵ تعدادی از همکارانم شامل شینا و مت ساپالا، زوجی که به تازگی ازدواج کرده اند را در سفری به دویی بردم. بعد از رسیدن به دویی این دو نفر با تعداد دیگری از دوستانم در آسانسور بودند، اما آن موقع همدیگر را نمی شناختند. در داخل آسانسور شینا و مت شدیداً بحث کردند. هر دو احساس استرس شدیدی داشتند. بیشتر هم به خاطر این بود که در حساب بانکی خود کمتر از هزار دلار موجودی داشتند.

همان شب همه را برای شام جمع کرده بودم و شینا و مت را به بقیه افرادی که دور میز نشسته بودند معرفی کردم: «این دو، زوج قدری هستند و قرار است بترکانند.» شینا و مت بی درنگ سرخ شدند و دیگر افراد هم که به نظرشان حرف من جالب آمد لبخند زده و عده ای نیز خندیدند. خیلی مشخص نبود اوضاع از چه قرار است.

بعد از شام ما داخل کشتی خصوصی بودیم. هرکسی داشت نوشیدنی خود را می نوشید که مت گفت «پت، همکاران دیدند که من و شینا در آسانسور مرافعه داشتیم. هر دو ی آنها احساس ناخوشایندی داشتند. در طول صحبت بحث ما به ازدواج کشید و شینا و مت، راجع به ازدواج سؤال هایی از من پرسیدند.»

من گفتم: «می خواهم یک مطلبی را بگویم، من و همسرم دعوای وحشتناکی داریم. یک موردش هفته پیش بود. اگر می دیدی فکر می کردی ما ده ثانیه تا طلاق فاصله داریم، ولی خیلی زود مشکل را حل کردیم و به زندگی ادامه دادیم.»

«اوضاع آرام می شود، چرا که ما کارهای زیادی داریم که باید انجام دهیم. دو بچه کوچک داریم [در سال ۲۰۱۴، کوچکترین فرزندم هنوز به دنیا نیامده بود]، ما هرکدام خانواده پدری خود را داریم با تمام حواشی آن. در حال اداره کسب و کار خود هستیم. ورزش می کنیم تا تندرست و خوش اندام بمانیم. و می توانم فهرست مشکلات و چالش های زندگی را آنقدر ادامه دهم تا سرگیجه بگیری.» به نظر می رسد که من و همسرم زندگی ایده آلی داریم، چرا که همیشه با محبت و توأم با عشق با یکدیگر زندگی می کنیم

اما استرس کار و زندگی، کامل بودن را غیرممکن می‌سازد. اگر از هر زوجی که بیست یا سی سال است که ازدواج کرده‌اند بپرسید آیا لحظه‌ای برایشان پیش آمده که قصد رها کردن داشته باشند؛ مطمئن هستم که اکثریت قریب به اتفاق آنها می‌گویند بله.

نکته جالب ماجرا این است که آن موقع که شینا و مت به تازگی در سال ۲۰۱۵ به شرکت پیوسته بودند. چهار سال بعد، آنها دوتایی با هم ۱.۵ میلیون دلار در سال درآمد داشتند. همه شاهد موفقیت آنها هستند. تعداد کمی شاهد برتحمل زحماتی بودند که آنها برای رسیدن به این جا، کشیده‌اند. به جای قضاوت کردن یک کارآفرین با محصول نهایی، بهتر است که در طول پیشرفت محصول آنها حواسمان به آنها باشد. باید واقعیت سختی‌هایی که در این روند وجود دارد را بپذیرید و در مورد اینکه چه مسیر دشواری را قرار است طی کنید، با خود صادق باشید. اگر این مسئله به نظرت هراس‌انگیز می‌رسد، خوب است که این را متوجه شده‌اید. من اینجا هستم تا بی‌پرده حرف بزنم. باز هم می‌گویم شما ممکن است برای کارآفرین شدن ساخته نشده‌اید، همان‌گونه که بعضی‌ها فکر می‌کنند که کارآفرینی همان راهی هست که در زندگی باید برای خودشان انتخاب کنند.

اقیانوس آبی خود را پیدا کنید

من قصد ندارم کارها و اصول اولیه کسب و کار تخصصی خودم را اینجا شرح دهم. کتابها و منابع آنلاین زیادی وجود دارند که نحوه باز کردن یک رستوران زنجیره‌ای یا توسعه یک برنامه کاربردی را شرح می‌دهند. به جای آن می‌خواهم کمک کنم بسیار گسترده‌تر در مورد پیدا کردن کسب و کار مناسب خودتان فکر کنید. کتاب استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن رقابت معنایی ندارد^۱، نوشته پروفیسور چان کیم و پروفیسور رنه مابورنیا^۲، اساتید مدرسه کسب و کار اینسید^۳ فونتبیلو فرانسه در سال ۲۰۰۴ چاپ شد.

این کتاب منبع کلیدی برای هدایت من در پیدا کردن بازی‌ای که می‌توانستم در آن برنده شوم بود. اساس بحث کتاب این است: به جای رقابت در بازی‌هایی که بازنده هستید، دنبال بازارهای کشف نشده جدیدی باشید که می‌توانید برنده باشید و در کل یعنی کاری کنید که رقابت‌تان اهمیتی نداشته باشد؛ یعنی از پیش برنده باشید.

-
1. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant
 2. W. Chan Kim and Renée Mauborgne
 3. INSEAD

در اواخر دهه ۱۹۵۰ وقتی که شرکت هالوید دید نمی‌تواند با رقبای بزرگتر رقابت کند، تمرکز خود را به حوزه‌ای تغییر داد که اقیانوس آبی را در آن دید: ماشین فتوکپی. این شرکت در سال ۱۹۵۸ حتی نام خود را هم به زیراکس هالوید تغییر داد. در ۱۶ سپتامبر ۱۹۵۹ زیراکس ۹۱۴ در تلویزیون تبلیغ بازرگانی داشت. محصول آنها آنقدر موفقیت آمیز بود که شرکت در سال ۱۹۶۱ مجدداً به شرکت زیراکس تغییر نام داد. کسب و کار به یک پیشنهاد فروش منحصر به فرد نیاز دارد. بخشی از بازاری که می‌خواهید در آن برنده شوید است که بدانید چه کسی هستید. چشم انداز رقابتی را پردازش کنید و نوع رقبای خود را بشناسید. آیا اینجا زمینه‌ای هست که معتقدید با توجه به اینکه چه کسی رقیب شماست خوب عمل کنید؟ آیا منابع لازم جهت رقابت را دارا هستید؟ آیا لازم است قبل از شروع منابع خاصی را به دست آورید؟

من در گذشته، در مقابل شرکت‌هایی که دولت پشتیبان آنها بود رقابت می‌کردم. و همیشه هم متضرر می‌شدم. برای بردن در آن مسابقه، شما باید از افراد محرم و درون سازمانی باشید. و من به قیمت گزافی فهمیدم اگر شما درون یک سازمانی نیستید، پس حتماً بیرون از آن هستید. اگر خودی نیستید، پس فردی خارج از سازمان و غریبه هستید. چرا که این شرکت‌ها نفوذ سیاسی و اجتماعی و دیگر منابعی که من به آنها دسترسی نداشتم را در اختیار خود داشتند، من حتی اگر سخت هم کار می‌کردم هنوز هم بازنده بودم.

آیا در مورد رقابت آموزش‌های لازم را دیده‌اید؟ آیا احساس می‌کنید هر کاری که انجام می‌دهید، یک سری مزایای بیشتری وجود دارد که رقبای شما آن را دارا هستند که شما نمی‌توانید بر آنها غلبه کنید. اگر این چنین است، شما در بازار نامناسبی در حال رقابت هستید. گله و شکایت نکنید که در بازی تقلب شده است. به جای آن دنبال یک بازی باشید که خودتان دارای مزیت متفاوتی در آن زمینه هستید.

در کتاب استراتژی اقیانوس آبی هشدار داده‌اند که تلاش نکنید حریف خود را در نقطه قوت او زمین بزنید، آنها اصرار دارند که این کار باعث از دست دادن منزلت اجتماعی شما خواهد شد، و شواهد زیادی در حمایت از ادعای آنها به دستشان می‌دهد. آنها معتقدند به جای آن بروی بازاریابی اقیانوس آبی تمرکز کنید. در زمینه‌هایی وارد عمل شوید که نسبتاً جدید و برای رشد افزون‌تر و فراگیرتر است.

بگذارید به سال ۲۰۰۷ برگردیم. باراک اوباما، یک سناتور تازه انتخاب شده از رسانه‌های اجتماعی برای ساختن سکوی پرتاب خود و تبدیل شدن به کاندیدای ریاست جمهوری مورد علاقه مردم استفاده کرد. ضمناً، در ۱۷ دسامبر ۲۰۰۷ «ران پل» در سن ۷۲ سالگی، ۶۰۲ میلیون دلار به صورت آنلاین در یک روز جمع‌آوری کرد (۵۵ هزار نفر کمک کردند، بیش از ۲۴۰ هزار اهدا کننده جدید بودند). آن سازمانی

که قبلاً آنجا بودم کامل رد کردند و گفتند چگونه با عقل جور درمی‌آید بدون استفاده از رسانه‌های اجتماعی چنین موفقیتی حاصل شود. من بیست و سه ساله بودم و حتی رولودکس^۱ لیگ آبیوی را هم نداشتم، چه برسد به مدرک دانشگاهشان. من مهاجری از ایران بودم، یک بیگانه در صنعتی که به طور معمول، نماینده بیمه، یک مرد ۵۷ ساله سفید بود.

اگر به طور غریزی فکر می‌کنید که من ضرر کردم، باید استعدادش را در زمینه تشخیص تهدیدها از فرصت‌ها تقویت کنید. شاید دارید از کمبود تحصیلات خود مانند بهانه‌ای برای عدم پیشرفت خود استفاده می‌کنید. آن چیزی را که من می‌خواهم ببینید این است که متوجه شوید، چگونه هم مهارت‌های منحصر به فرد و هم چشم اندازه‌های رقابتیان با هم، شما را به سمت اقیانوس آبی‌تان سوق می‌دهد.

فکر کنید یک مرد سفیدپوست پنجاه ساله چه کمبودهایی می‌تواند داشته باشد؟ اول این‌که، تعداد کمی از تازه واردها بلد هستند اسپانیایی صحبت کنند. دوم، بیشتر آنان برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی در قالب ابزار بازاریابی چندان احساس راحتی نمی‌کنند. و آخرین اما نه کم ارزش‌ترین مورد اینکه نسل کودک نسل انفجار یا نسل انفجار جمعیت^۲ اغلب تقلاً می‌کنند تا بفهمند نسل هزاره^۳، امروز دنیا را از چه دریچه‌ای می‌بیند که آنقدر برای نسل انفجار جمعیت سخت است خود را با دنیای امروز وفق دهند.

یک نماینده معمولی بیمه تا سال ۲۰۰۷ در حقیقت یک مرد مسن سفید بود. اما در همین سال آمریکا دیگر به نظر مثل سریال «خانه‌ای کوچک در چمنزار»^۴ نبود. ایالات متحده شامل لوس آنجلس، شیکاگو، میامی و نیویورک بود. این کشور وسعت یافته بود. من این تنوع را مانند فرصتی می‌دیدم. دیگر، نسل انفجار جمعیت بزرگترین نسل همه دوران نبود. آنها با نسل هزاره که همیشه یک کامپیوتر همراه خود دارند یا به عبارتی دیگر، گوشی‌های هوشمند که با خود هرجا می‌برند، جایگزین شده بودند.

۱. دستگاه بایگانی اطلاعات و مدارک

۲. کودک نسل انفجار یا بیبی بومر (به انگلیسی: Baby boomer) کسی است که در دوره انفجار جمعیت پس از جنگ جهانی دوم، یعنی در حدّ فاصل سال‌های ۱۹۴۶ و ۱۹۶۴ زاده شده باشد.

۳. نسل وای یا نسل ایگرگ که با نام نسل هزاره (به انگلیسی: Millennials یا Generation Y): برخی صاحب‌نظران بر این باورند که تاریخ تولد نسل هزاره مابین اواخر دهه ۱۹۷۰ یا اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شده و در اوایل دهه ۲۰۰۰ هم به پایان رسیده است. نسلی هستند که زمینه‌های کاری را گسترده تر کرده و گرایش‌هایی را از پدران و مادران خود گرفته‌اند و به طور کلی خیلی ساختاری‌تر زندگی می‌کنند.

نگرش بازاریابی صنعتی مالی - درست مانند رویکرد سیاستمداران قدیمی - منسوخ شده بود. این صنعت هنوز در مقابل رسانه‌های اجتماعی روی خوش نشان نداده بود. در همان زمان، سیاست‌های خود را تغییر داده بود. نسل انفجار جمعیت یا بیبی بومرزها، با تماس‌های تلفنی سرد، خدمات مالی خود را به اجبار به مردم می‌فروختند. در سال ۲۰۰۳ قانون با ایجاد فهرست ملی تماس‌نگیرید تماس‌های سرد را جرم دانست. در نتیجه، رویکرد منسوخ آنها، شانسی برای موفقیت در دسترسی به مشتریان جدید نداشت.

در آن زمان، متخصصان فنی‌ای بودند که باور داشتند بیمه عمر به صورت آنلاین هم قابل فروش است. دوباره به نظر می‌آمد که من در حال سپری کردن ضرری دیگر هستم. حتی نمی‌توانستم کلمه الگوریتم را درست تلفظ کنم، چه برسد به اینکه یک درگاه برای فروختن بیمه از طریق اینترنت بسازم. به همین دلیل یک مزیت در آن دیدم. می‌دانستم که برعکس بیمه ماشین مردم خیلی آسان‌تر به خریدن بیمه عمر نمی‌دهند. لازم بود که رودررو فروخته شود. اوضاع حتی بیشتر از قبل هم به نفع ما شد. چرا که گوگل متوجه ارزش ارجاعات بیمه شد، در نتیجه کلمه «بیمه» گرانترین کلمه کلیدی (۵۴.۹۱ دلار) تعیین شد، خیلی گرانتر از کلمات کلیدی دیگر: رهن (۴۷.۱۲ دلار)، وکیل (۴۷.۰۷ دلار)، وام (۴۴.۲۸ دلار).

نیروی کار تغییر کرده بود. اکنون دیگر اغلب بانوان، کسانی بودند که کار می‌کردند و تصمیم‌های مالی خانواده را می‌گرفتند. در سال ۲۰۰۷، جمعیت آمریکای لاتین را ۴۵ میلیون جلوه دادند و پیش‌بینی کردند که جمعیت را تا سال ۲۰۲۵ به ۷۰ میلیون نفر برسانند. در ضمن، در این رقابت دیگران بانوان و یا کسانی که از آمریکای لاتین بودند کمتر استخدام می‌کردند.

گرایش دیگری هم بود که شرکت‌های خدماتی - مالی سعی می‌کردند برای عموم مردم خدمات چند منظوره ارائه دهند. جنبشی وجود داشت که فروشگاه‌هایی ایجاد کردند به نام وان استاپ: یک فروشگاه چند منظوره برای فروش همه چیز از بیمه عمر گرفته تا صندوق سرمایه‌گذاری مشترک و وام و فهرست بلند بالایی از موارد دیگر. در نتیجه، لازم بود کارگران مراحل گزینشی بیشتری را پشت سر بگذارند. دوره آموزشی طولانی‌تری هم برای پول درآوردن صرف می‌کردند. واکنش من به این کار پیدا کردن اقبانوس آبی بود. به جای اینکه وسیع‌تر عمل کنم بسته‌تر و محدودتر اقدام کردم. به این صورت که نماینده‌های جدید بیمه به جای گرفتن چهار یا پنج مجوز سرمایه‌گذاری، مجبور بودند فقط یک مجوز را دریافت کنند. برای انجام اینکار، فرایند آموزش را مؤثرتر و ساده‌تر کردم و تحقیق و بررسی‌های غیر ضروری و دیگر کنترل‌گرها را به ثانیه رساندم.

در سال ۲۰۰۸، باراک اوباما، مردی آفریقایی - آمریکایی از رسانه‌های اجتماعی مانند یکی از عوامل کلیدی استراتژی کمپین انتخاباتی خود استفاده کرد. او کاندیدای طبقه حاکم، هیلاری کلینتون را (در مراحل مقدماتی) و جان مک‌کین (در طول انتخابات همگانی) را شکست داد. در همین حال، صنعت قدیمی بیمه طبق معمول، کسب و کارش رونق داشت. در نتیجه من توانستم اقیانوس آبی خود را پیدا کنم. این کار به من اعتماد به نفس داد تا استراتژی تمرکز روی بانوان و اقلیت‌ها را با حضور پرزنگ در رسانه‌های اجتماعی ترکیب کنم و منافع زیادی نصیب ما شد.

با آوردن مثال فوق فقط خاطرنشان کردم که می‌خواهم که شما استفاده از استعداد منحصر به فرد خود برای پیدا کردن نیچ^۱ خود در کسب و کاری که قرار است دنبال کنید متمرکز شوید.

وقتی شما با کسانی رقابت می‌کنید که دانش و مهارت آنها نسبت به شما کمتر است، احتمالاً برنده شوید. هیچ کسب و کاری از ریسک نیست، اما شما می‌توانید ریسک‌پذیری را با انتخاب بازی‌ای که عوامل عجیب و غیرعادی به نفع شما باشند کاهش دهید. اگر حتی اعتماد به نفس کاذب هم داشته باشید و باور کنید که حریفان شما در صنعتی که فعالیت دارید هرکسی باشند می‌برند، ایرادی ندارد، اما اگر اعتماد داشته باشید در زمین بازی یک فرد دیگر برنده خواهید شد احمقانه است.

۱. Niche: یعنی متمرکز کردن فعالیت‌های بازاریابی روی بخشی کوچک، مشخص و به خوبی تعریف شده از بازار.

خلاصه حرکت اول

حرکت ۱

خود را کامل بشناسید

می خواهید چه کسی باشید؟

۱. چه در خلوت و چه در حضور یک منتور یا حتی وقتی در حال استفاده از سؤال‌هایی هستید که در فصل یک بحث کردیم، برای شفاف کردن این نکته که می‌خواهید چه کسی باشید زمانی تعیین کنید. این کار باعث می‌شود تا با نقاط ضعف خود آشنا شوید. تصویری همیشگی در ذهنتان بسازید تا یادآور واقعیت آینده شما باشد.

روی مهم‌ترین سرمایه، یعنی خود مطالعه کنید

۲. خود را قبل از روبرو شدن با یک بحران بشناسید، برای بررسی خود همین الان وقت بگذارید. برای پرسیدن سؤال‌های سخت از خودتان راحت باشید و انگیزه خود را مشخص کنید. حسابرسی هویت فردی بهترین جا برای شروع است

مسیر شما برای ایجاد ثروت؛ کارآفرینی درون سازمانی یا کارآفرینی؟

۳. مسیری را پیدا کنید که مجال استفاده از استعدادهایتان را به شما بدهد و بیشترین احتمال برای بهترین نتیجه را داشته باشد و همچنین شما را راه بیندازد. چه بخواهیم کارآفرین باشیم و چه کارآفرین درون سازمانی یا هر جایگاه دیگری را می‌خواهید انتخاب کنید برای نحوه کسب و کار خود استراتژی مناسب تعیین کنید. مزیت رقابتی که نسبت به دیگر رقبای خود دارید و شما را از آنها متمایز می‌کند را تشخیص دهید تا اقیانوس آبی خود را پیدا کنید.

حرکت دوم

توانایی استدلال را در خود تقویت کنید

گام چهارم

قدرت شگفت‌انگیز پردازش مسائل

شما بر روی ذهنتان کنترل دارید نه بر رویدادهای بیرونی. این مطلب را درک کنید تا توانمندی پیدا کنید.

امپراطور روم مارکوس آئورلیوس، مدیتیشن

در طول روز با مشکلات زیادی روبرو می‌شویم. بهترین مشتری شما در صورتیکه قیمت‌ها را پایین نیاورید شما را تهدید به رفتن می‌کند. برترین کارمندان در صورت دریافت نکردن شأن و منزلت ویژه، سمتش را ترک کرده و می‌رود. یک بیماری همه‌گیر جهانی ظرف یک ماه، باعث سقوط ۳۰ درصدی بازار می‌شود. یک رقیب دیگر، شما را تحت فشار می‌گذارد و سعی می‌کند کسب و کارتان را نابود کند. فرزندان در مدرسه دعوایی راه می‌اندازد، مسائل هرگز متوقف نمی‌شود.

مدام صحبت مردم را در مورد کلیدهای موفقیت می‌شنوید. متداول‌ترین سؤالی که سخنرانان تازه کار پادکست‌ها می‌پرسند چون سؤال ساده با پاسخی راحت است. اگر در مورد کلید موفقیت بپرسید انبوهی از پاسخ‌هایی از این دست را خواهید شنید: «با یک فرد مناسب ازدواج کنید» یا «روی سلامتی خود تمرکز کنید» «سخت کار کنید» «ایمان داشته باشید» و بسیاری از موارد دیگر.

لحظه‌هایی برایتان پیش می‌آید که انگار جهان دارد به پایان می‌رسد. یک تازه‌کار وحشت می‌کند اما

استاد بزرگ هرگز!

قبل از اینکه او کاری انجام دهد، در وهله اول باید پردازش کند چه اتفاقی در حال روی دادن است و در حالی این کار را انجام می‌دهد که با خونسردی و ثبات قدم در حال پردازش امور است. به همین دلیل است که خویشتن‌داری و مناعت طبع از یک سو بسیار مهم و از سویی دیگر چالش برانگیز است. و دلیل اینکه مارکوس آتریوس و سنکا فرزائگانی بدل شدند که بعد از گذشت زمان زیاد همچنان محبوب هستند و از امتحان زمان سربلند بیرون آمدند همین است.

همه ما برخی اوقات احساساتی می‌شویم. و قضاوت‌هایمان آلوده به ابهام و تیرگی می‌شود. متأسفانه من این درس را بارها و آن هم از روش‌های سخت گرفته‌ام. و به همین دلیل جواب من در مورد کلید موفقیت برای مردم در هر سطح و مرحله‌ای از کسب و کار این است: «بدان چگونه مسائل را پردازش کنی.»

زندگی همیشه جاری است؛ روش واکنش شما بر پایه این است که چگونه مسائل را مورد پردازش و رسیدگی قرار دهید. بیشتر کارآفرینان به خاطر مدل کسب و کار ناکارآمد یا عقب‌نشینی سرمایه‌گذار شکست نمی‌خورند. آنها دچار ناکامی می‌شوند چراکه از پیش‌داوری و تعصب روی عقاید خود در مورد زندگی و کار دست نمی‌کشند. این افراد هر مسئله‌ای که به وجود بیاید را حل نمی‌کنند و از آن درسی نمی‌گیرند.

برخی از افراد می‌گویند منطقی بودن و قضاوت صحیح را نمی‌توان آموزش داد. اما به نظر من می‌شود یاد داد و فراگرفتنی است، چراکه وقتی شما یاد می‌گیرید یک متفکر استراتژیک باشید، گرفتن تصمیم جزء اولویت‌های دوم به نظر می‌رسد.

چندی پیش، من مدیر ارشد اجرایی عصبی با اخلاقی وحشتناک بودم. در سال ۲۰۱۳، شوک ناشی از ترس (حمله پانیک) به من دست داد که من را راهی بیمارستان کرد و تا ۱۸ ماه هر روز این شوک به من دست می‌داد. دلیل اصلی این حمله دودلی و تردید من بود؛ عاملی که شب‌ها من را بیدار نگه می‌داشت و باعث می‌شد ضربان قلبم تندتر بزند. مشکل حجم کار زیاد نبود که باید تحمل می‌کردم. مشکل این بود که من هرگز نمی‌توانستم فکر کردن به مسائل را متوقف کنم. هر تصمیم و مکالمه‌ای را بارها و بارها در ذهنم مرور می‌کردم. این کار داشت داغانم می‌کرد و به کسب و کار و زندگی شخصی‌ام آسیب جدی می‌زد.

آرامش ذهنی نداشتم، چراکه همواره نگران بودم که مبادا تصمیم اشتباهی، بگیرم. کاملاً درک می‌کنم و می‌دانم که چه حالی دست می‌دهد وقتی که ۱۸ ساعت در روز کار کنید و هنوز آن قدرها که باید رضایت خاطر نداشته باشید. مثل اکثر مردم، من هم اوایل شغلم دنبال اطمینان خاطر بودم و تمام

مسائل را سیاه و سفید می‌دیدم، انگار فقط یک راه‌حل برای هر مشکلی وجود دارد، فقط کافی است که همان یک راه‌حل را پیدا کنم و تمام. این روش، بی‌فایده و در عین حال طاقت‌فرسا بود. اگر من توانستم یاد بگیرم که مسائل را پردازش و حل کنم پس شما هم می‌توانید. می‌خواهم آموزش دهم که هر مشکلی را چگونه با آرامش و به‌طور مؤثر بدون اهمیت دادن به شرایط برطرف کنید. ساختن یک کسب و کار ایجاب می‌کند که اژدهایان زیادی را ذبح کنید. مشکلات اجتناب‌ناپذیر هستند؛ بهتر است برای از بین بردن آنها آرامش و خونسردی خود را حفظ کنید. برای انجام این کار باید پیوسته مسائل را پردازش و بررسی کنید.

پردازش یعنی:

۱. توانایی تصمیم‌گیری مؤثر بر پایه دسترسی به اطلاعات موجود طوری که احتمال برد را به نفع شما بالا ببرد

۲. تحت کنترل در آوردن هرانتخاب دشوار، مشکل یا فرصتی که با آن روبرو می‌شوید، با یک تحلیل موشکافانه ذهنی

۳. ارتقا دادن استراتژی‌ها، دیدن پیامدهای پنهان، و طرح‌ریزی سلسله حرکات زنجیره‌ای برای حل مشکلات به‌طور دائم

مهمترین ویژگی پردازش مؤثر: برعهده گرفتن مسئولیت

پردازشگرهای بزرگ کلمه «من» را استفاده می‌کنند و نقش خودشان را در هر مشکلی که روی داده است پررنگ می‌بینند. سؤال‌هایی نظیر: «من خودم چه کار کرده‌ام که یکی از دلایل به وجود آمدن این مشکل شده‌ام؟ من چه کردم که این موقعیت ایجاد شد؟ چگونه می‌توانم خود را تقویت کنم، تا مجهزتر شوم که بتوانم موقعیت‌هایی نظیر آن را در آینده مدیریت کنم؟»

پردازشگرهای ضعیف نقش قربانی را بازی می‌کنند به جای اینکه مشاهده کنند خودشان چه مقدار سهم در ایجاد مشکل داشته‌اند دیگران و رویدادهای بیرونی را مقصر می‌دانند و نکوهش می‌کنند. شما خوب می‌دانید که با پردازشگر ضعیفی برخورد کرده‌اید که هرگز کلمه «من» را به کار نمی‌برد. عبارتی نظیر «همه نسل هزاره‌ای‌ها تنبل هستند. این بچه‌ها به اصول اخلاقی کاری ندارند. آنها باعث شدند که کسب و کار من خسارت ببیند.»

پردازشگرهای ماهر کلمه «آنها» (یا «تو») یا «آن» را بالغت «من» جایگزین می‌کنند.

درحین مواجهه با مسئله‌ای یکسان، پردازشگر ماهر خواهد گفت: «احتمالاً نسل هزاره را ضعیف مدیریت کرده‌ام. باید ببینم نقاط کور من کجاست و یاد بگیرم آنها را بهتر بفهمم. در این صورت متوجه خواهم شد چه چیزی به آنها انگیزه می‌دهد. یامن باید ترکیب جمعیتی دیگری را استخدام کنم. مهم نیست چه اتفاقی افتاده، من باید خودم مشکل را حل کنم.»

یکی از عواملی که انسان‌های متوسط را از افراد استثنایی جدا می‌کند این است که چقدر عمیق پردازش می‌کنند. بسیاری از مردم در رده پردازشگر سطحی نگر طبقه بندی می‌شوند. اما بهترین بهترین‌ها در پردازش، عمیق‌ترین افراد هستند. تفاوت بین استاد ماهر و برجسته و استاد تازه‌کار در نوع تفکر آنها یعنی دیدگاه بلند مدت در مقابل کوتاه مدت است. پردازشگرهای سطحی نگر دنبال یک راه حل و بازسازی سریع هستند. فقط یک حرکت جلوتر را می‌بینند. هدف آنها این است که مشکل فعلاً ناپدید شود تا بعد. پردازشگرهای عمقی نگر لایه زیرین را برای یافتن دلایل جستجو می‌کنند. این افراد چندین حرکت جلوتر را پیش بینی و در مورد آن فکر می‌کنند و یک سری طرح برای اینکه اطمینان حاصل کنند که این مشکل دوباره پیش نمی‌آید برنامه ریزی می‌کنند.

مهم است که ببینید دیگران چگونه مسائل خود را پردازش می‌کنند. سرزنش کردن و فرار، متداول‌ترین پاسخ به مسائل است. و احتمالاً این دو جزء واکنش‌های اولیه شما هم باشند. می‌فهمم همه ما انسانیم. به فهرست زیر رجوع کنید تا ببینید شما کدام یک را انتخاب خواهید کرد.

سه رویکرد برای مواجه شدن با یک مسئله

۱. یک نفر را پیدا کنید تا سرزنش کنید. بسیار آسان تر است که به جای مقابله با مشکل آن را به بیرون نسبت دهید و خلاص شوید. اگر نتوانستید به کسی نسبت دهید به تمام آدرس‌های ایمیلی که دارید، پیامی بفرستید و به همه آنها بگویید بروید به جهنم و یک ردیف شکلک انگشت میانی هم بعد از آن قرار بدهید!
۲. فضایی امن برای فرار پیدا کنید. حواس خود را با چیزی پرت کنید. اینستاگرام را چک کنید. اخبار را روشن کنید. ای اس پی ان یا تی ام زی را تماشا کنید. با پاکسازی اینباکس ایمیل خود وانمود کنید که می‌توانید کارهای چند منظوره انجام دهید. بهتر از این، فعالیت کاری خود را تمام شده فرض کنید به منزل بروید و در تخت خواب گرم خود استراحت کنید!

۱. ESPN: شبکه برنامه‌های ورزشی تفریحی

۲. TMZ: اخبار سلبریتی‌ها و سرگرمی و تفریح

۳. راهی پیدا کنید تا با بر عهده گرفتن مسئولیت، مسئله را پردازش کنید. نفس عمیق بکشید. به خودتان یادآوری کنید که این لحظه‌ها هستند که حساب برنده را از بازنده جدا می‌کنند.

افراد بزرگ و موفق نقش خود را در مورد اشتباه خود می‌پذیرند

«اشتباه شد.»

دو کلمه فوق، لغت‌های ساده‌ای هستند که تمام انسان‌های موفق مدام استفاده می‌کنند. برنده‌ها هم عباراتی مانند «اشتباه از من بود» و «به جز خودم کسی لایق سرزنش نیست.» قربانی‌ها چه می‌کنند؟ نرم‌افزار را سرزنش می‌کنند. بازار را نکوهش می‌کنند. هم تیمی‌های خود را مقصر می‌دانند. مشتریان را ملامت می‌کنند. مدیران را تقصیرکار جلوه می‌دهند. انگشت اشاره را به سمت هر فردی نشانه می‌گیرند جز خود. در نتیجه همواره اشتباهات یکسانی را مرتکب می‌شوند و همیشه هم بازنده‌اند.

احتمالاً شما هم تعدادی از این گونه افراد را می‌شناسید. این اشخاص کسانی هستند که به شما می‌گویند همیشه تقصیر یک فرد دیگر است. این داستان همیشه یک قربانی و دریای بی‌انتهای شکوه و شکایت است. نکوهش دیگران حواس آنها را از خودشان یعنی عامل اصلی و همیشه اشتباهاتشان در تمام تعاملاتی که دارند پرت می‌کند. مارک منسن^۱ نویسنده و مدرس توسعه مهارت‌های ارتباطی گفت: «همیشه به مردان می‌گویم، اگر هر دختری که [جهت آشنایی ازدواج] با او قرار می‌گذارید دارای شخصیت متزلزل و تنبل هست، این ویژگی‌های او انعکاس سطح بلوغ عاطفی توست. ویژگی‌های او بیانگر و انعکاس‌دهنده اعتماد به نفس یا کمبود اعتماد به نفس توست. رفتارهای متقابل طرف مقابل بازتاب کمبود و نیازهای توست.»

قربانی‌ها را با برنده‌ها مقایسه کنید. کاملاً قابل تشخیص و از هم متمایز هستند. برنده‌ها کسانی هستند که مسئولیت مشکل‌ها را برعهده گرفته‌اند. کودکان می‌گویند: «آن شکست.» بزرگسالان مسئولیت پذیر بالغ می‌گویند: «من آن را شکستم.»

جو روگان^۲ الگوی کاملی از رهبری هست که خود را کاملاً مسئول می‌داند. روگان در کمدی استند آپ، هنرپیشگی، ورزش‌های رزمی، گزارشگری مسابقات یواف سی (یا مبارزه قهرمانی نهایی) و نیز در پادکست‌های شخصی خودش موفقیت‌های بسیاری کسب کرده است. به نظر من کلید موفقیت او

1. Mark Manson

2. Joe Rogan

توانایی اش در پردازش و برعهده گرفتن مسئولیت آنها است. او از بیان کردن نظرات خود ابایی ندارد. روگان به شیوه‌ای صحبت می‌کند که عملکرد بالای ذهنی او نمایان شود، در نتیجه می‌توان نظری اجمالی نسبت به نحوه پردازش مشکلات او داشت.

در یکی از یادکست‌هایش، راجع به اینکه یکی از شرکایش در فروش قهوه از زیرساخت‌های او، به شیوه‌ای عمل می‌کرد که با سیاست‌های روگان جور در نمی‌آمد صحبت به میان آورد.

درماندگی از صدای روگان فوران می‌کرد. ولی به جای اینکه تقصیر را به گردن همکارش بیندازد مسئولیت اشتباهش را برعهده گرفت. به جای این که بگوید که قربانی شده، نقش خود را در این انتخاب قبول کرد. دقیقاً این جمله را در یادکست او شنیدم: «من خریدم. مشکلی پیش آمد که خودم شرایط به وجود آمدنش را فراهم کردم.»

حق او بود که عصبانی باشد. بیشتر انسان‌ها در این شرایط بر اشتباهات فرد دیگر متمرکز می‌شوند. روگان به جای اینکه بگوید که او به من نفروخته (و در نتیجه خود را قربانی‌ای قلمداد کند که از او سوء استفاده شده)، مسئولیت این موضوع را برعهده گرفت که خودش خریده (و در ایجاد مشکل با همکارش همدست بوده). وقتی مشکل را پردازش می‌کنید و مسئولیت آن را می‌پذیرید، از مقصر دانستن دیگران دست می‌کشید.

طبیعتاً، روگان با عصبانیت صحبت خود را شروع کرد، ولی هنگامی که مشکل را پردازش کرد گفت: «احساس بدی دارم، همکارم را دوست دارم... بعید می‌دانم کارش به عمد بوده باشد.» به عبارت دیگر، زمان زیادی طول نکشید که دریابد ریشه درماندگی او عملکرد خودش بوده است.

روگان در نقش یک فرد حرفه‌ای که دهه‌های زیادی است که مسائل را پردازش می‌کند، درک می‌کند که هیچ‌کس بدون اجازه خود او نمی‌تواند کاری کند که باعث ضررش شود. کسانی که به دنبال هدفی هستند، به جای خشمگین شدن رقابت را مانند اهرمی استفاده می‌کنند تا بهتر شوند. در مثال قبلی، روگان از درماندگی خود برای اجتناب از تکرار اشتباه استفاده کرد. در حالی که اکثر افراد تقصیرها را به گردن فرد دیگری انداخته و در رسانه‌های اجتماعی به سمت او حمله می‌کنند، پرخاش و تهدید، به پیگیری قانونی می‌کنند. روگان داشت به خودش آموزش می‌داد. او گفت: «من هیچ وقت فکرش را هم نمی‌کردم در طول سه هفته این همه راجع به قهوه مطالعه کنم.»

گام‌های پردازشی برای زمانی که فردی شما را عصبانی می‌کند

۱. در نقش خود برای هر چیزی که اتفاق می‌افتد مسئولیت را برعهده بگیرید.
۲. دقیق و سریع همراه با جزییات هرنقشی را که در ایجاد مشکل داشته‌اید را اعلام کنید.
۳. کانال درماندگی‌تان را به کانال بهترشدن عوض کنید و در آینده از وقوع مشکلات مشابه جلوگیری کنید.

در عمل، روند برنده شدن این است. این روش، یک نگرش مؤثر است که فردی آن را ایجاد کرده است که عادت مهار کردن مسائل و استفاده از آنها برای یادگیری و رشد را دارد، امری درونی و ذاتی نیست. هر چند که به طور قطع قابل یادگیری است اما موضوعی نیست که یک شبه آن را فرا بگیرید. این مسئله قابل آموزش هم هست. اگر مدیریتِ عده‌ای را برعهده دارید، باید بلد باشید فراتر از پردازش مسائل شخصی عمل کنید. شما باید مهارت‌هایتان را به مدیران و کارمندان خود هم منتقل کنید. بهترین راه این است که الگو باشید. وقتی که خودتان پردازشگری را در سطح عمیق بلد باشید، الگویی برای آنان هستید تا چگونه مسائلشان را مهار کنند. این کار برای مقیاس‌گذاری کسب و کار شما ضروری است.

تأکید می‌کنم که پردازش مسائل مهم‌ترین مهارتی است که باید بر آن تسلط یافت. چرا که این امر موضوعی هست که شما باید چندین بار در روز در طول بقیه سال‌های عمرتان آن را انجام دهید. برای مبتدی‌ها به جای سرزنش کردن دیگران واگذاری مسئولیت به فردی که مسئولیت‌پذیر است همه چیز را تغییر خواهد داد. شما از جایگاه فردی که قربانی تقدیر و شرایط است، به فردی تبدیل می‌شوید که واقعیت زندگی خود را می‌سازد.

چگونه با یک بحران مواجه شویم

من به شدت در هر آنچه روی داده است در مورد نقش خودم در آن احساس مسئولیت می‌کنم. مثل قربانی عمل کردن متضاد با ویژگی‌های استاد بزرگ است. با پذیرش مسئولیت قبول کنید که امور خارج از کنترل اتفاق می‌افتند. همان‌طور که در شیوع کرونا در اوایل ۲۰۲۰ درس عبرت گرفتیم که ممکن است با قدرت‌های بیرونی‌ای مواجه شوید که هیچ کاری را با انتخاب خود نتوانید انجام دهید. خیلی از اتفاقات تقصیر شما نیست.

رویدادهای منفی‌ای پیش می‌آید که خارج از کنترل شماست.

۱۰ نوع بحران

۱. سلامتی
۲. فناوری / سایبری
۳. سازمانی
۴. خشونت
۵. انتقام از کارفرمای سابق
۶. تخریب‌های شخصیتی
۷. مالی (شخصی یا اصلاح بازار)
۸. اتفاقات غیرمترقبه فجیع
۹. شخصی
۱۰. طبیعی

بحران‌ها عمر متفاوتی دارند. بعضی از آنها یک ساعت، و دیگر بحران‌ها یک فصل یا حتی یک سال طول می‌کشند. به همان اندازه که بازار بورس با عدم قطعیت مواجه است دیگر کسب و کارها هم هستند و تحمل آن هم دشوار است. هر چیز نامشخص و ناپایدار دیگری ترس ایجاد می‌کند. بحران روی می‌دهد، مسئولیت رهبر دو برابر می‌شود. هنگام کاهش قطعیت بسیاری از رهبرها به اشتباه ساکت می‌نشینند. در صورت عدم وجود نقشه و برنامه فکر می‌کنند چیزی نگفتن بهتر از اشتباه حرف زدن است.

ساکت ماندن در بحران مثالی از انتخاب گزینه‌های راحت به جای گزینه‌های اثرگذار است. در اصل اهمیت ارتباط با کیفیت و مداوم در شرایط بحرانی چند برابر می‌شود. همه شتاب زده‌اند. بار کسب آرامش در طوفان بحران‌ها بر روی دوش شما، که رهبر هستید می‌افتد. قاطعیت، انعطاف‌پذیری و به‌آرامی مسائل را پردازش کردن در این شرایط بیش از همیشه مورد نیازند. نحوه واکنش شما آن را کوتاه‌تر و گسترده‌تر می‌کند. بهتر است هر بحرانی را از ۱ تا ۱۰ درجه بندی کنیم.

چه عواملی طول عمر بحران را گسترش یا کاهش می‌دهد

۱. استراتژی‌های شما
۲. آرامش و متانت شما
۳. اغراق بیش از حد شما راجع به بحران: تبدیل بحران درجه ۳ به ۹ در ذهن خود
۴. کم اهمیت جلوه دادن بحران: تبدیل بحران درجه ۹ به ۳ در ذهن خود
۵. توانایی شما در دیدن ۵ حرکت جلوتر

دلیلی وجود ندارد که خودتان را به خاطر یک حادثه یا همه‌گیری نکوهش کنید. شما این بحران را ایجاد نکردید. واکنش شما به بحران است که زندگی یا مرگ کسب و کار شما را تعیین می‌کند.

با ریاضی مانوس باشید و سود دهی خود را با استفاده از بازده زمان سرمایه‌گذاری (آی‌تی‌آر)^۱ محاسبه کنید

اگر فکر می‌کنید من در مورد تأکید بر نیازمند بودن به پذیرش مسئولیت زیاده‌روی کرده‌ام، اعتراف می‌کنم راست می‌گویید، حق با شماست. بخش اعظم پردازش در مورد چشم‌انداز است. به جای رویدادهای بیرونی، باید دید خود را به سمت خود برگردانید و در نقش ایجاد کننده این کار و حلال مسئله، هر چیزی را از چشم خود ببینید. این کار به ندرت یک مهارت حتی «ساده» محسوب می‌شود و موردی هست که نمی‌توانم به اندازه لازم روی آن تأکید کنم، می‌توانم به اندازه کافی روی این نکته تأکید کنم که پردازشگرهای ماهر هر دو ابزار تحلیلی و احساسی را همزمان دارا هستند. حالا وقت آن است که ماهیچه‌های تحلیلی (مغزتان) را به کار واداریم.

مسائل وابسته به پول و زمان هستند. زمانی تصمیم‌های بدی می‌گیریم که دو عامل پول و زمان را در پردازش خود همزمان در نظر نمی‌گیریم. تازه‌کارها اول عکس‌العمل نشان می‌دهند و بعد فکر می‌کنند. آنها احساسی تصمیم می‌گیرند و آن را به صورت منطقی جلوه می‌دهند: «آه، من نمی‌خواهم همین الان که همه چیز نامعلوم است برای استخدام نیروهای جدید پول خرج کنم.» یا ممکن است آنها بگویند: «این نرم افزار جدید خیلی عالی! باید تا فردا نرم افزار را جور کنیم.»

چیزی که در آن جملات شنیده و درک می‌شود احساسات است یک فرد خویشتن‌دار ممکن است طوری مشورت دهد که نگاه دقیق‌تری را اتخاذ کنید. نرم افزار ممکن است خیلی هم عالی باشد، اما آیا محاسبه کرده‌اید که چه مدت طول می‌کشد تا سرمایه‌تان را به شما بازگرداند؟ آیا وقتی صرف کرده‌اید تا قیمت واقعی استخدام نیروی جدید (حقوق و مزایا فقط بخشی از معادله هست) را به همراه تأثیر مثبتی که او در شرکت شما ایجاد خواهد کرد محاسبه کنید؟

شما نمی‌توانید بدون تفکر و تحلیل مناسب در مورد چندین حرکت جلوتر تصمیم بگیرید. احتمالاً در مورد بازده زمان سرمایه‌گذاری میلیون‌ها بار به تیم خود گفته‌ام. ممکن است آنها از شنیدن تأکید من خسته شده باشند اما می‌دانند که چقدر ارزشمند است. فرمولش این است:

سرمایه‌گذاری: هزینه آن چقدر می‌شود و مقدار صرفه جویی در هزینه آن چه میزان است؟

زمان: چه مدت طول می‌کشد و چه مقدار در زمان صرفه جویی می‌شود.

بازده: بازده پول و زمانی که بر روی این انتخاب صرف شده است را محاسبه کنید.

قبل از تصمیم‌گیری، با «قانون سه گزینه» شروع کنید. برای هر مشکل متفاوت سه راه‌حل متفاوت با ارزش‌گذاری جداگانه برای هر یک ارائه بدهید. افرادی که من را نمی‌شناسند چنین چیزی را به من می‌گویند: «این قدر پول باید صرف کنید.»

اگر حرف فوق را بزنند من از آنها دو گزینه دیگر را درخواست می‌کنم داشتن سه گزینه تخمین هزینه به صرفه‌جویی در پول کمک می‌کند. وجود سه گزینه متفاوت فرصت می‌دهد ارزش عملکرد شما به حداکثر برسد. نگویید که فقط یک گزینه وجود دارد.

اگر این گونه فکر کنید به جای صرفه‌جویی، ارزش پولتان را کاهش می‌دهید، پس چارچوب زمانی معینی را در نظر بگیرید. برای مثال اگر ۱۰۰۰۰۰ دلار خرج کنید کاری را در شش ماه به سرانجام می‌رسانید و اگر دو برابر آن یعنی ۲۰۰۰۰۰ دلار خرج کنید کار خود را در سه ماه به پایان می‌رسانید. و سپس از خود می‌پرسید: آیا می‌ارزد که دو برابر پول خرج کنم تا این پروژه را نصف مدت انجام دهم؟

این تصمیم‌گیری، وابسته به ترکیبی از درآمد مالی شما و نیز ضرورت انجام پروژه است. اگر به اندازه حمله قلبی ضروری است بهتر است که پول اضافه را خرج کنید. ولی اگر باید برای این پروژه پول قرض کنید، بهتر است که فاکتور هزینه سرمایه را در نظر بگیرید.

وقتی هزینه و زمان را برآورد کردید، بازده را محاسبه کنید. فرض کنیم پروژه‌ای ۲۰۰۰۰۰ دلار هزینه دارد و یک سال زمان می‌برد و ریسک از دست دادن مشتری را ۸ درصد کاهش می‌دهد. شما در سال ۳۰۰۰۰ قرارداد می‌نویسید.

۳۰ هزار قرارداد ضرب در ۸ درصد برابر است با ۲۴۰۰۰ قرارداد. اگر هر قرارداد ۲۰۰ دلار بیارزد بازده کلی ۴۸۰۰۰۰ دلار است.

پس انداز	ارزش قرارداد	حفظ مشتری	بیمه‌نامه‌ها
۴۸۰۰۰۰ دلار	۲۰۰ دلار	۸٪	۳۰۰۰۰

لازم نیست در زمینه ریاضی نابغه باشید تا متوجه شوید که این سرمایه‌گذاری ارزشش را دارد. فقط کافی است کمی عمیق‌تر با اعداد سرو کار داشته باشید. فهرستی از نقاط کور و عوامل مخرب تصمیم‌های خود را در نظر بگیرید. دیدن روند صحیح ماجرا کار آسانی است ولی مهم‌تر از آن پیش‌بینی

نقص‌ها و جنبه‌های منفی ماجرا است. یک صفحه از کتاب دلیل کارنگی^۱ با نام چگونه نگرانی را متوقف و زندگی کنیم^۲ را باز کنید و به سناریوی بدترین وضعیت نگاهی بیندازید. در این موقعیت، بدترین اتفاقی که می‌تواند بیفتد از دست دادن ۲۰۰۰۰۰ دلار است. می‌توانید با این وضعیت زندگی کنید؟ آیا این خسارت کسب و کار شما را نابود می‌کند و آن را از دست می‌دهید؟ به جای این‌که در تصمیم‌گیری صرفاً به نقطه مثبت پایانی نگاه کنید باید براساس ریسک‌های موجود تصمیم بگیرید.

مردم معمولاً تمایل دارند تصمیم‌های خود را براساس عدددهایی که به دست می‌آید و نتیجه مثبت پایانی و ارقام حاصل قضاوت کنند. شما باید در مورد فرضیات خود به‌طور کامل واقع‌بین باشید، حتی اگر سرمایه‌گذاری شما فقط ۴ درصد از بیمه‌هایتان را پوشش می‌دهد (۲۰۰ × ۳۰,۰۰۰ × ۰/۰۴) حتی در این شرایط هم (یعنی در بدترین وضعیت) افزایش درآمد شما ۲۴۰۰۰۰ دلار می‌باشد. اگر مجبور هستید ۱۲ درصد برای سرمایه‌گذاری در این پروژه قرض بگیرید (افزایش هزینه واقعی به ۲۲۴۰۰۰ دلار)، همچنان می‌ارزد تا این ریسک را بکنید. در واقع، ایده خوبی است که قبل از انجام یک پروژه محاسبه کنید که دخل و خرج سر به سر شود.

بیمه‌نامه‌ها	حفظ مشتری	ارزش قرارداد	پس انداز
۳۰۰۰۰	۴٪	۲۰۰ دلار	۲۴۰۰۰۰ دلار =

اینجا ریاضی سطح بالایی مورد نیاز نیست. فقط کافیست در مورد فرمول آی تی آر فکر کنید و چند رقم را هم زیر لب زمزمه کنید. منظور این نیست که شما در محاسبه کردن دارای سطح پیشرفته‌ای باشید. به این معنی است که نمی‌توانید نسبت به اعداد و حساب کردن نتایج مختلف سستی به خرج دهید. در کل همیشه باید این گونه فکر کنید و همه جوانب را در مورد همه چیز مد نظر داشته باشید. آی تی آر مهارتی حیاتی است و از آن مهارت‌هایی که بارها و بارها به آن نیاز خواهید داشت.

بهترین پردازشگران به ندرت اشتباه خود را تکرار می‌کنند

سال‌ها پیش فرصتی پیش آمد که بتوانم در یک شرکت پوشاک سرمایه‌گذاری کنم. من مد را دوست داشتم و تحت تأثیر محصول و شخصیت صاحب شرکت ری قرار گرفتم. همچنین، وقتی ری می‌خواست ۶۰ درصد شرکتش را به قیمت صد هزار دلار بفروشد آن را موقعیت مناسبی برای خرید دیدم.

1. Dale Carnegie

2. Living How to Stop Worrying and Start

در آن زمان کسب و کار من بسیار پررونق بود. آن موقع از اینکه آنقدر وضع خوب بود که می‌توانستم چنین سهام بزرگی را در آن کسب و کار بخرم در پوست خود نمی‌گنجیدم. چرا باید تحقیق می‌کردم، وقتی شخصی صادق و مستعد بود؟ دوازده روز بعد از معامله بسیار معروف‌تر شدم. تلفنم مدام زنگ می‌خورد. به محض این‌که طلبکارهای ری خبردار شدند که یک سرمایه‌گذار با جیبهای پر به دنبال شرکت اوست، برای پس گرفتن پول‌های خود صف بستند. من هم جنگیدم و سماجت کردم. مدتی وقتم را تلف کردم، ساعت‌هایی از کسب و کار اصلی‌ام دست کشیدم، تا با آن افراد بحث کنم. من همه چیز را به گردن طلبکارها انداختم ری را سرزنش کردم. هرکسی که پاتریک نبود مقصردانستم. و مدام خود را در چاه عمیق‌تری می‌انداختم.

یک عبارت حکیمانه است که به نظر منطقی می‌آید وقتی شما در چاله‌ای هستید، از کندن دست بکشید. مشکل اینجاست که وقتی در درون گودال هستید، به‌طور شدیدی عصبانی و احساساتی هستید و هیچ کاری بجز مبارزه برای زندگی‌تان انجام نمی‌دهید. در چنین لحظه‌هایی بسیار حیاتی است که افراد باهوشی در کنارتان باشند که شجاعانه شما را از درون گودال بیرون بکشند. خوشبختانه، دست از سماجت برداشتم، سرانجام، کنار کشیدم و برای غرق شدن و مواجهه با شکست تسلیم شدم، باخت و خسارت را پذیرفتم و به کسب و کار قبلی برگشتم.

بیشتر در مورد روند تصمیم‌گیری خودم نگران بودم تا در مورد خود پول، و برخلاف اصول تغییرناپذیر و غیرقابل مذاکره خودم اقدام کردم، یعنی سرمایه‌گذاری در صنعتی که در مورد آن اطلاعی نداشتم. یا نگاهی به گذشته و مشکلات شخصی یک مؤسس کاریزماتیک سعی کردم به جای اختصاصی کردن، به سمت عمومی‌سازی پیش بروم، و در نهایت برای من سنگین تمام شد، حس ششم‌ام (حس درونم) از همان ابتدا می‌گفت که نباید وارد این کار شوم، اما نتوانستم بیشتر از یک حرکت جلوتر را پیش بینی کنم. من در حال پردازش سطح ظاهری (رویه) بودم و قیمت آن را هم پرداختم.

وقتی سرانجام مسئولیت آن را برعهده گرفتیم، به نقش خود در این شکست مفتضحانه پی بردم، در مورد تمام اشتباهاتی که انجام داده بودم تعمق کردم. من تحقیق و بررسی مناسب انجام نداده بودم و تلاشی هم در این زمینه نکرده بودم. در صنعتی سرمایه‌گذاری کرده بودم که خارج از حوزه صلاحیت‌های من بود من از خود راضی بودم. یک جمله حکیمانه را فراموش کرده بودم: اگر موضوعی آنقدر خوب و عالی است که واقعی به نظر نمی‌رسد، احتمالاً واقعی نیست. وقتی اشتباهم را پذیرفتم، با قفسه‌ای از لباس‌ها مانده بودم که به من یادآوری می‌کردند، بدون در نظر گرفتن زمانی که صرف کرده بودم اشتباهی به قیمت ۱۰۰۰۰۰ دلار مرتکب شده‌ام. اگر می‌خواهید بیازید، دست کم، درس عبرت بگیرید. قرار است دوباره از تجربه‌های خود برای بهتر شدن استفاده کنید. برای بهبود دادن وضعیت خود باید در مورد

اشتباهات خود تأمل کنید. به یاد آمد که ماگنوس کارلسن، بعد از باخت خود هر تصمیمی که گرفته بود را تحلیل می‌کرد تا بفهمد کجا و چگونه اوضاع بد پیش رفته و منجر به خسارت و باخت شده است. هر استادی، چه در شطرنج و چه در کسب و کار، از مطالعه حرکاتی که منجر به شکست شده بیشتر درس می‌گیرد تا حرکاتی که او را به پیروزی رسانده است.

هشت ویژگی یک پردازشگر بزرگ

پردازشگران مسلط اندکی را می‌شناسم که ویژگی‌های شخصیتی و استراتژی کسب و کار متفاوتی داشته‌اند، اما همه آنها در هشت ویژگی زیر مشترک هستند:

۱. از آنها سؤال‌های زیادی می‌پرسند. داشتن اطلاعات بیشتر منجر به چیدن فرضیات بهتر می‌شود. چه چیزی باعث روی دادن اتفاق شد؟ چطور می‌توانیم آن را حل کنیم؟ چطور می‌توانیم از دوباره رخ دادن آن جلوگیری کنیم؟

۲. به درست و غلط بودن تصمیم‌های مهمی نمی‌دهند، فقط به دنبال حقیقت هستند. پردازشگران بزرگ می‌خواهند که موقعیت پیش آمده را مدیریت کنند و کار را پیش ببرند. اگر شخص دیگری ایده بهتری داشته باشد، منیت این پردازشگران مانعی برای اتخاذ تصمیم بهتر نمی‌شود.

۳. بهانه نمی‌آورند. وقت تلف کردن روی دلایل اینکه کار، اشتباه پیش رفته است، در روند کار آنها جایی ندارد.

۴. آنها دوست دارند به چالش کشیده شوند. اولویت اول آنها جمع و جور کردن اوضاع، با سرعت بالا و به بهترین نحو است. اگر دیگر افراد راه حل بهتری داشته باشند، حتی اگر با خواسته خود آنها متفاوت باشد، می‌شنوند. به کسانی که راه حل‌های متفاوت پیشنهاد می‌دهند تا از نظر خود دفاع می‌کنند علاقمند هستند.

۵. آنها کنجکاوند. بدون داشتن علم و دانش لازم نمی‌توانند مشکل را حل کنند. پردازشگران همیشه در مورد کسب و کار خود و نحوه پیش بردن آن پیوسته در حال یادگیری هستند.

۶. به جای حل مشکل بیشتر تلاش آنها این است که از وقوع مشکلات جلوگیری کنند. افرادی که در پردازش مسائل استعدادی دارند، در زمینه تشخیص پرچم‌های زردی که قرار است قرمز شوند هم مستعد هستند.

۷. مذاکره‌کنندگان خوبی هستند. با منطق خود راه حلی برای پیروزی طرفین درگیر مشکل پیدا می‌کنند.

۸. آنها به جای پیدا کردن راه‌حل‌های موقت به دنبال حل مشکل به صورت همیشگی هستند.

پردازشگران حرفه‌ای با مسائل روبرو می‌شوند (با مسائل مثل یک بازی برخورد می‌کنند)
اینکه پردازشگران عالی که دارای ویژگی‌های کیفی فوق هستند و در نتیجه رهبر می‌شوند، تصادفی نیست. به مرور زمان ردی از پردازش کردن مشکلات به طور منطقی و تمرینش گذاشته و خواسته‌های افراد را برآورده می‌کنند و در نتیجه اطمینان افرادی که با آنها کار می‌کنند را جلب می‌کنند.

危機

کلمه چینی که برای بحران استفاده می‌شود یک کاراکتر مشترک با کلمه فرصت دارد.

機會

پردازشگران حرفه‌ای ترسی از مسائل ندارند. به ترس، خوش آمد می‌گویند و با آن مثل یک بازی برخورد می‌کنند. اگر پرفروش‌ترین تولیدکننده شما تهدید به رفتن کند، باید مسئولیت ضرر ترک او را به گردن بگیرید. این کار باعث می‌شود، در اصل، این واقعیت را بپذیرید که طرح‌های تشویقی خرید سهام کارکنان شما مثرتر نیست و استراتژی‌ای هم برای بازجذب ندارید و همچنین آموزش‌های فروشتان هم بهترین نیست و نیازمند یافتن راهی برای تقویت آن هستید؛ به جای دستپاچه شدن، شرایط را با آغوش باز بپذیرید و به خود بگویید: «نه تنها راهی برای جذب دوباره پیدا می‌کنیم، بلکه باید یک استراتژی خلق کنیم تا وفادارترین نیروی فروش را در این کسب و کار بسازیم.» این به آن مفهوم نیست که شما در فهم نقطه ضعف‌های خود تعلل کنید، بلکه باید باعث پردازش کردن و برنامه‌ریزی برای حرکت بعدی شما بشود. طرز فکر شما همه چیز است، هنگامی بازی را می‌برید که بحران را به عنوان یک فرصت ببینید. من در طول روند کاری خودم منتور کارآفرینان مستعد جوان بسیاری بوده‌ام و افتخار این را هم داشته‌ام که نظاره‌گر پردازشگری بی نظیرانان در مسائل باشم. همچنین پیشرفت آنها نسبت به رقبایشان

را به دلیل وجود این مهارت دیده‌ام و به همین دلیل است که پردازشگری را مهم‌ترین گزینه در فهرست مربوط به کارآفرینان مشتاق و نیز فرزندان خودم قرار داده‌ام.

هر ماه، یک بار با تیم رهبری خود (یا با یک گروهی ۳ تا ۵ نفره از همکاران مورد اعتماد روشنفکر خود) در یک اتاق جمع شوید و حدود یک ساعت روی یک مشکل بزرگ تمرکز کرده و آن را حل کنید. کاری که من در این جلسه می‌کنم این است که مسئله‌ای را بیان می‌کنم و به تیم اجازه بحث گروهی در مورد آن موضوع می‌دهم. هرچقدر بحث قوی‌تر باشد، ما به گرفتن بهترین تصمیم نزدیک‌تر می‌شویم. به جای جرو و بحث، گوش کنید؛ کنجکاو باشید. کلید موفقیت کارآفرینانه این است.

پردازشگری را در جایگاه بهترین بخش فرهنگی شرکت خود جا بیاندازید تا این توانایی در مغز کارکنان شرکت نفوذ کند و سپس در استفاده از آن بهتر و بهتر شوند. این کار سود خالص را هم مطمئناً تقویت می‌کند که باعث پرورش رهبران بهتر و انسانهایی ممتازتر می‌شود. تمام مشکلات روی زمین مسائلی هستند که باید پردازش شوند. اگرچه ممکن است شما در موقعیتی نباشید که گرسنگی جهان را برطرف کنید اما می‌توانید در محیطی که زندگی و کار می‌کنید، یک سری از مشکلات آن را حل کنید.

بسیاری از ما مسائل را به طور طبیعی پردازش نمی‌کنیم. این موضوع مثل ازدواج است. زوجی که می‌دانید مسائل عمیقی دارند که تمایل به پرداختن به آن‌ها ندارند در نظر بگیرید. آنها از پرداختن به موضوعات مشخص اجتناب می‌کنند - مشکلاتی در مورد مسائل جنسی، خانواده همسر، مذهب - تا زمانی که آن ازدواج را از هم می‌پاشانند. شاید زندگی را طوری مدیریت می‌کنند که به خاطر فرزندان خود مدتی در کنار هم بمانند. البته شاد نیستند. با هم زندگی می‌کنند اما از نظر روانشناسی جدا از هم هستند. وقتی پا به سن می‌گذارند دیگر نمی‌توانند تحمل کنند و جدا می‌شوند. این خانواده‌ها سال‌های زیادی از عمر خود را خشمگین بوده‌اند، اما هرگز به حل مسائل خود نپرداخته‌اند.

وقتی از پردازش مسائل سر، باز می‌زنید، شما به دروغ زندگی می‌کنید و پیامدهایش را هم به جان می‌خرید. وقت خود را چه به صورت شخصی و چه حرفه‌ای تلف نکنید.

اگر می‌توانید یاد بگیرید چگونه با واقعیت روبرو شوید و بر اساس حدود و ثغور خود تصمیم بگیرید در کسب و کار خود موفق خواهید شد. تبلیغی که در اینترنت خواندید شما را به این باور می‌رساند که برخی با این اشکال (باگ) به دنیا آمده‌اند که اشتیاق عجیبی برای ریسک کردن دارند چرا که منجر به موفقیت می‌شود. حقیقت بسیار ساده‌تر است. در طول یک عمر، موفقیت در کسب و کار (چه در نقش کارآفرین و چه کارآفرین درون سازمانی یا هرگزینۀ شغلی دیگری) طرز فکر ویژه‌ای به همراه نگرشی جسورانه و تسلیم‌ناپذیر برای حل مشکلات می‌طلبد. بهترین استراتژی این است که توانایی‌های خود را مدام اصلاح کنید تا بتوانید از پس آنها بریابید.

گام پنجم

چگونگی به دست آوردن X: یک متدولوژی برای تصمیم‌گیری مؤثر

ظرف ۴۰ ساعت دیگر، من باید با اطلاعاتی اندک در میدان جنگ باشم و باید بی‌درنگ مهم‌ترین تصمیم را بگیرم، اما معتقدم که روح فرد با احساس مسئولیت بزرگ می‌شود و نیز با کمک خداوند، تصمیمات خود را می‌گیرم آن‌هم تصمیم درست. به نظر می‌رسد تمام زندگی من این لحظه را خاطر نشان می‌کند. وقتی این کار تمام شد، فرض می‌کنم که باید در نردبان سرنوشت گام بعدی را نشانه بگیرم. اگر وظیفه‌ام را تمام و کمال انجام دهم، بقیه گام‌ها از خود مراقبت خواهند کرد.

ژنرال جرج پتن (پاتون)

پردازش مسائل چنان موضوع مهمی است که قصد دارم در فصل آخر به‌طور کامل مبحث را شرح دهم متدولوژی ویژه‌ای برای پردازش مسائل و تصمیم‌گیری ارائه دهم.

به عقیده من، یکی از کلیدهای موفقیت، داشتن یک سیستم است. کسانی که برای تصمیم‌گیری، یک سیستم دارند برنده هستند. برخی از تصمیم‌ها سریع و برخی دیگر هم، زمان بر هستند. شما برای تاختن به هر مسئله‌ای به متدولوژی ویژه نیاز دارید. درست مانند یک استاد بزرگ شطرنج وقتی که مسابقه شروع می‌شود و می‌داند که چگونه بر علیه حریف خود در مقابل هرگونه شروع یا دفاعی استراتژی بچیند و بازی کند.

من نیاز داشتم سیستمی را گسترش دهم که بتوانم به آن اعتماد کنم تا کم‌کم کند به‌طور دقیق شرایطی را که نیاز دارم تثبیت کنم تا بتوانم تمام گزینه‌ها را ببینم. نیاز به بسط دادن روشی سازمان یافته از افکاری داشتم که من را قادر می‌ساخت در لحظه یا در بلند مدت، انتخاب‌هایم را با بالاترین شانس موفقیت انجام دهم. سیستمی که سرانجام بسط دادم، لزوماً موجب می‌شد بهترین تصمیم گرفته شود، اما به دلیل این‌که من بسیار دقیق بودم که چگونه به مسائل نگریسته‌ام و از چه زاویه‌ای بازبینی کرده‌ام، سیستم مذکور این حس را در من به وجود می‌آورد که کامل نیست.

عاملی که سرانجام به من آرامش خاطر داد و به فشارهای روانی‌ام پایان داد داشتن متدولوژی بود. برای اولین بار در زندگی‌ام، توانستم مسائلم را به تخت خواب ببرم و بدون این‌که ترس و پشیمانی در رگ‌هایم جاری شود به زندگی ادامه بدهم.

توانایی حل مشکلات، به روشی خوب این است که قابلیت داشته باشید یک مسئله پیچیده را که با آن روبه‌رو هستید، به یک فرمول گام به گام تقسیم‌بندی و تجزیه کنید تا کمک کند به ریشه مشکل برسید. همان‌طور که در جبر تجزیه و تحلیل می‌کنید، در کسب و کار هم همان روش را در پیش بگیرید. به همین دلیل من خیلی وقت‌ها این جمله را به زبان می‌آورم «X را به دست بیاور».

X را متغیر مجهول فرض کنید. در ریاضیات وقتی مقدار X را به دست آورید مسئله حل می‌شود. در کسب و کار و زندگی هم پس از به دست آوردن X مشکل حل می‌شود.

اگرچه X مجهول است، اما به دست نیاوردنی نیست. کار شما این است که بفهمید دقیقاً چه چیز را می‌خواهید به دست آورید.

به زندگی مانند فهرست وسیعی از مسئله‌های ریاضی نگاه کنید. بسیاری از تصمیم‌هایی که شما امروز می‌گیرید، بر اساس فهرستی از فرمول‌هایی است که در ذهن خود جمع‌آوری کرده‌اید. برای مثال، نحوه پخت اسپاگتی فرمول دارد. اینکه چگونه هرچه سریع‌تر سرکار خود برسیم خودش فرمول دارد. اینکه درآمد را افزایش دهید هم فرمول دارد.

اگر در زندگی‌تان با دست‌آوردها و نتایج حاصل شده در زمینه‌های مختلف زندگی خود رضایتی برایتان حاصل نمی‌شود، به احتمال زیاد فرمول‌هایی که استفاده کرده‌اید، نیاز به تغییراتی اساسی دارد. نحوه تفکر‌تان شما را به اینجا رسانده است. به منظور تغییر اوضاع نحوه تفکر شما باید تغییر کند. و این امر به مراتب ممکن است سخت‌ترین بخش کار برای شما باشد. آسان نیست که بپذیرید بسیاری از تصمیم‌هایی که گرفته‌اید بر اساس یک فرمول ناقص بوده است.

شما باید برای به دست آوردن X، یعنی تمام مجهول‌هایی که در مسیر اداره کسب و کارتان پدیدار می‌شوند، آماده باشید.

با حل کردن X به سرچشمه اصلی دست پیدا کنید

یکی از همکارانم به نام چارلی اخیراً به من گفت: «می‌دانی چیست؟ دیگر از این خوشم نمی‌آید.»

از او پرسیدم: «منظورت از این چیست؟»

منظور چارلی از این اشاره او به کسب و کارش در زمینه خدمات مالی بود.

«خوب، چیزی که تو از آن خوشت نمی‌آید، خود شغل نیست، درست است که هر دو شغل یکسانی داریم، برداشت ما در مورد شغل‌مان یکسان نیست. این طوری فکر کن اگر شغل تو املاکی هست عاشق آجر هستی؟ یا اگر دارو فروشی داری، عاشق قرصی؟ برای خودت دوباره تعیین کن که دقیقاً از چه چیز

این کار خوشست می‌آید؟ برای من مردم مهم‌اند. من عاشق مردم هستم. راجع به آنها کنجکاو هستم. هر روز در طول کارم مردم را مطالعه می‌کنم. راجع به علایق آنها یاد می‌گیرم و کار می‌کنم که بهترین خودشان را نشان دهند.»

«اوه، هیچ وقت این طوری راجع به آن فکر نکرده بودم.»

صحبت ما انگیزه او را برانگیخت تا نحوه تفکرش را تغییر دهد و اینکه از چه چیزی در شغل خود خوشش می‌آمد (یعنی آن X ای که باید به دست می‌آورد) را پردازش کند و سعی کرد ریشه درماندگی خودش را بیابد.

حل کردن X یعنی مسائل خود را به بخش‌های جزئی‌تری جداسازی کنید. صرف گفتن این که مشکل شما، ریستان هست کافی نیست. باید عمیق‌تر بیندیشید و مشخص کنید که مسئله شما، نبود استقلال، عدم پرداخت مبتنی بر شایستگی یا چالش ذهنی است. «رئیس» مجهول درستی نیست. باید مسائل دقیق‌تر و ریزتر و جداسازی شده‌تری را حل کنید.

چارلی چاره‌ای نداشت جز این که منشأ واقعی نارضایتی خود را مشخص کند. اگر او احساس درماندگی می‌کرد، شاید یکی از دلایل این بود که نیاز به استراحت داشت تا نیروی تازه‌ای بگیرد. او این احساس را داشت چرا که باید وزن اضافه می‌کرد. چارلی متوجه شد که باید آرام آرام زودتر بیدار شود و تمرین روزانه خود را از سر بگیرد. این حرکت، گام اول او بود.

در گام بعد او باید به صورت عمیق‌تری پردازش می‌کرد. اعتماد به نفس او به دلیل رکود فروش کم شده بود. در نتیجه، هر عدم پذیرشی، صدمه بیشتری به او وارد می‌کرد. چارلی در یک سرازیری مارپیچی افتاده بود که شتاب کاملاً به ضرر او تمام می‌شد.

با تأمل بیشتر، فهمید که از فروش خدمات مالی متنفر نبود. چیزی که او از آن متنفر بود احساس درماندگی همیشگی او بود که باعث ضعف عملکرد او در فروش خدمات مالی می‌شد. چارلی دستاوردهای خوبی داشت و احساس موفقیت به او دست داد. پردازش عمیق یعنی کنکاش در زیر لایه‌های سطحی، مسلماً وقتی که متغیرهای انگیزه شما در نوسان هستند این کنکاش روزها طول خواهد کشید. طبیعی هست که برخی روزها از پا در بیایید. این وظیفه شماست که به طور عمیق کند و کاو کنید و Xهایی که باعث درد شما می‌شوند را مشخص و جدا کنید.

چارلی تصمیم گرفت یک قدم جلوتر هم برود. او به خودش یادآوری کرد که چرا برای کارآفرین شدن انتخاب شده است. او به یاد احساس خود، در زمانی افتاد که رئیسش مقام بالاتری را که شخصی پنج سال به دنبال آن بود، به پسر خود که شایستگی این مقام را نداشت واگذار کرد. فکر کرد که چقدر از آن

شغل بیزار بود و تمام عواملی که باعث شد او به چنین زندگی دیوانه‌واری متعهد شود را جلوی چشم خود مجسم کرد.

چارلی با حل کردن X قادر بود تصمیمی را درباره شغلش بگیرد که نگرش و درآمد او را تغییر می داد.

چگونگی به دست آوردن X

وقتی ما متدولوژی نداریم، مستعد این هستیم که دور خود بچرخیم تا از کار بیفتیم. وقتی متدولوژی ای داریم، دیدگاه منظمی برای پردازش مسائل در اختیار داریم. داشتن یک متدولوژی، اجازه پردازش مسئله به نحو منظمی را می دهد.

کاربرگ حل X

مشکل:

پایه سازی	حل کردن	تحقیق
پشتیبانی چه کسی مورد نیاز است؟	چه کسی مورد نیاز است؟	فوریت ۰-۱۰
مسئولیت های واگذار شده	فهرست راه حل ها	تاثیر کلی سود و زیان بالقوه:
پروتکل های جدید	پیامدهای بالقوه منفی	علت اصلی مشکلات

پردازش مسئله زمانی که کسب و کار شما در معرض خطر جدی قرار دارد

حیاتی ترین مسئله ای که من با آن روبرو بوده ام، زمانی بود که رویای خود را تحقق یافته دیدم، فقط سی سالم بود که سرانجام برای شروع کار نمایندگی بیمه خودم جهش یافتیم. در طول پنج هفته ای که در حال تاسیس شرکتم بودم، ایگون، صنعت گول پیکر ۴۰۰ میلیارد دلاری، در دادگاه اقامه دعوی کرد. این شرکت یک هدف ساده داشت: بیرون کردن من از کسب و کارم حتی قبل از آنکه شروع کنم.

برای رهبران ایگون و نیز وکلایش مهم نبود که چقدر زحمت کشیده‌ام تا پول لازم برای راه‌اندازی کسب و کارم را به دست آورم. برای آنها اهمیتی نداشت که من تازه ازدواج کرده بودم. به طور قطع برای آنها مهم نبود که من شصت و شش نمایندهٔ فروش بیمهٔ وفادار را هم متقاعد کرده بودم تا از مشاغل خود در شرکت‌های تثبیت شده دست بردارند و به من که یک رویاپرداز دیوانه بودم طی یک ماموریت ملحق شوند. از نظر ایگون شکایت از من، جزیی از کسب و کارش بود (حتی سال‌ها بعد موقعی که مدیر عامل اجرایی آنجا که از من شکایت کرد و با پیوستن به هیأت مشاور شرکت من پایان یافت، نیز بخشی از کسب و کار بود. من این مسئله را به خود نگرفتم، اگرچه تمام پس‌انداز زندگی من در خطر بود.

شکایت آنها بزرگترین امتحانی بود که من تا آن موقع با آن روبرو شده بودم. به جای انجام کاری که بیشتر کارآفرینان در حین خراب شدن اوضاع انجام می‌دهند، مثل نکوهش، شکایت، آشوب به پا کردن، به خاطر تردید سرگردان بودن، من تصمیم داشتم دیگر بابت چیزهایی که تحت کنترل من نیستند کلنجار نروم.

کاری که باید انجام می‌دادم این بود که چه اموری که قابل کنترل بودند و مواردی که در کنترل من نبودند را مشخص کنم.

آنچه را که می‌توانم کنترل کنم

- طرح‌ریزی حرکات بعدی‌ام
- تلاش روزانه‌ام
- انتخاب وکیل و دیگر منابع مورد نیازم
- حفظ نیروهای فروش و رهبرانمان برای تمرکز در کشتن اژدهای بعدی

اموری که در کنترل من نیستند

- چرا ایگون تصمیم گرفت از من شکایت کند
 - آیا شکایت باعث نابودی کسب و کار من می‌شود
 - آیا دیگر بیمه‌گرها قراردادهای خود را با ما فسخ می‌کنند
- به جای وحشت کردن یا نشان دادن واکنش افراطی، استراتژی‌ای طرح‌ریزی کردم که در مقابل ناهمواری‌ها و دشواری‌های راه مقاومت داشته باشد و من به اهداف بلند مدت خود دست پیدا کنم. انتخاب کردم که آرام بمانم و یک چک با مبلغ هنگفت کشیدم و به مسیرم ادامه دادم. اگرچه هزینه‌ها

ما را زمین‌گیر کرد، اما توانستیم در کسب و کار خود طاقت بیاوریم و بمانیم، چرا که من در فکر پنج حرکت بعدی هم بودم. مهم‌ترین کار انتقام‌گیری از ایگون یا رأی محکمه را بردن نبود؛ تصمیمی گرفتم که این آسودگی درهایی را به ما نشان داد که ضمن حفظ شتاب فقط روی رشد نیروی فروش دارای گواهی تمرکز کنیم.

یک اتفاق جالب بعد از اینکه آن چک را با مبلغ هنگفت کشیدم روی داد: سرانجام توانستم دوباره بخوابم. اغلب، اینطور پیش می‌آید که بتوانید بعد از تحمل کردن چنین خسارت سنگینی آرامش خاطر پیدا کنید، اما من به خاطر اینکه مسئله را به‌طور کامل پردازش کرده بودم و در مورد حرکات بعدی فکر کرده بودم، توانستم این آزمون سخت را پشت سر بگذارم، با اعتماد به این حقیقت، که موقعیت را به‌طور کامل تحلیل کردم و تصمیم درستی را هم اتخاذ نمودم.

در گذشته، من به منیت، احساس و ترس اجازه می‌دادم بهترین من را بگیرند و با شکایت دادخواهی، حتی اگر به قیمت از دست دادن شرکت و ورشکستگی خانواده‌ام هم بود مبارزه کنم. این کار شاید حس خوبی می‌داد، اما فقط به مدت سه دقیقه. به جای آن، مسئله را با حرکت گام به گام بر اساس متدولوژی خودم پردازش کردم، که در نمودار زیر قابل ملاحظه است.

کاربرگ حل X

مشکل: دعوی بررسی نشده ایگون

پیااده‌سازی	حل کردن	تحقیق
<p>خرید/ پشتیبانی چه کسی مورد نیاز است؟</p> <p>- رهبران فروش - یک بیمه گر صبور</p>	<p>چه کسی مورد نیاز است؟</p> <p>- وکیل - بانکی - تیم مدیریت بحران</p>	<p>فوریت ۱۰-۰</p> <p>۱۰</p>
<p>مسئولیت‌های واگذار شده</p> <p>وکیل فیصله دهنده به پرونده</p>	<p>فهرست راه‌حل‌ها</p> <p>۱. فیصله دادن ۲. متقابلاً شکایت کردن ۳. بردن پرونده دعوی</p>	<p>تاثیر کلی سود و زیان بالقوه:</p> <p>تمام پس اندازها</p>
<p>پروتکل های جدید</p> <p>استخدام مأمور بررسی انطباق برای ممانعت از دعوی</p> <p>استخدام دو کارشناس حقوقی جدید</p> <p>کارشناس بیمه و کارشناس حقوق فروش سازمانی</p>	<p>پیامدهای بالقوه منفی</p> <p>بیمه گر قراردادهایش را با ما لغو می‌کند - کسب و کار شرکت نابود می‌شود</p>	<p>علت اصلی مشکلات</p> <p>ایگون رقیب را محو می‌کند</p>

شناسایی مسئله واقعی و ژرف‌ترین چرا

بهترین کارآفرینان باتوجه به نشانه‌های گذشته به دل مشکل می‌زنند و برای حل آن اقدام می‌کنند. به این منظور، باید روی یک بخش حیاتی متدولوژی متمرکز شویم، یعنی شناسایی مسائل اصلی و ژرف‌ترین چرا، در این صورت می‌توانی در حل کردن X حتی بهتر هم عمل کنی.

X همیشه نمایان نیست. در اصل، مسئله اصلی ممکن است پشت نقاب احساسات شدید و عقاید تعصبی پنهان شده باشد. به همین دلیل، باید از درهم ریختگی‌های ذهن خود عبور کنی. چه چیزی واقعی است و چه چیزی نیست؟ آیا روی یک موضوعی که عقیده‌شخص دیگری است یا فرض غلط خود شما هست تمرکز دارید؟ آیا در مورد موضوعی بیش از واقعیت موجود غلو می‌کنی که این دلیل که منیت شما آسیب دیده است؟ آیا احساس را از منطق جدا می‌کنی؟

وقتی که مسائل کم اهمیت را حذف می‌کنی، روی علت تمرکز می‌کنی. در جستجوی شناسایی مسائل اضطراری که با آن رو در رو هستی و یافتن فرصت‌های طلایی که باید به آنها دست بیایی خواهی بود.

وقتی مسئله اصلی را شناسایی کردی، آرام آرام شروع به پرسیدن «چراها» کنی. تا جایی که پرسیدن چرا ادامه بدهی تا به نقطه‌ای برسی که دیگر نتوانی پرسید «چرا» یا تا جاییکه مجبورید تفسیر خود را که از پرسیدن چراها کشف کرده‌اید با خود تکرار کنید. این تفسیر عمیق‌ترین چراهای شما و علت واقعی مسئله شما هست. برای مثال:

- ما بهترین مشتری خود را از دست داده‌ایم. چرا؟
- محصول رقیب به قیمت کمتری تمام می‌شود. چرا؟
- به این دلیل که امکانات کمتری دارد. چرا؟
- چون اکثر مشتریان به همه امکانات محصول نیاز ندارند.
- آهان!

حالا یکی از مهم‌ترین دلایلی را که نتوانسته‌اید به میزانی که خواسته‌اید فروش خوبی داشته باشید شناسایی کرده‌اید. دلیلش این است که محصول شما متناسب با نیاز مشتری نیست. در این صورت حل کردن مشکل به مراتب راحت‌تر است: باید پیشنهاد یک نسخه ارزان‌تر از محصول قبلی با امکانات کمتر را بدهید.

این روند پرسش‌های متوالی را برای حل هر مسئله استفاده کنی.

فرض کنید زبده‌ترین فروشنده شما شرکت را ترک کرده است. همان‌طور که دارید چراها را می‌پرسید، درمی‌یابید که فروشنده زبده شما به علت این‌که طرح‌های تشویقی خرید سهام کارکنان به جای فروشندگان ستاره برای معمولی‌ها طراحی شده، شرکت را ترک کرده است. به این دلیل که مدیر فروش و مدیر ارشد مالی به طرز مناسبی با هم ارتباط برقرار نکرده بودند.

راه‌حل اول بررسی دوباره طرح‌های تشویقی خرید سهام در طی ده روز آینده است. در مرحله دوم مطمئن شوید مدیر فروش و مدیر ارشد مالی در پایان هر فصل با یکدیگر هماهنگ‌سازی ایجاد کنند و از نیازهای دیگری مطلع شوند. هنگامی که ارسال محصول به تأخیر می‌افتد، اکثر افراد به دنبال مقصر می‌گردند. ولی به یاد داشته باشید، پردازشگران حرفه‌ای به دنبال دلایل می‌گردند، چون دلایل به راه‌حل منتهی می‌شوند. وقتی از خود می‌پرسید چرا، متوجه می‌شوید که این تأخیر غیرمنطقی به این دلیل به وجود آمده است که مدیریت به بهترین مهندس گفته که نمی‌تواند در طول هفته یک روز را از خانه (دورکاری) کار کند. راه‌حل: ایجاد یک محیط کار انعطاف‌پذیر که به نرخ ماندگاری بالاتری منتهی می‌شود.

پنج سؤال برای پرسیدن در مورد شناسایی مسئله واقعی

۱. آیا می‌دانم مسئله واقعی چیست، یا یکی از علایم آن را تشخیص داده‌ام؟
۲. آیا تیم من داده‌های مربوط به مسئله واقعی را دارد؟
۳. آیا مسئله واقعی است، یا فقط یک فرض و یا نظر فرد دیگری است؟
۴. آیا مسئله ملموسی وجود دارد یا فقط منتهی آسیب دیده است که در حال خودنمایی است؟
۵. آیا من دارم احساساتی فکر می‌کنم یا منطقی؟

حرفه‌ای شدن در بازی تهاجمی و دفاعی

در جایگاه یک کارآفرین، احساس می‌کنید قرار است میلیون‌ها تصمیم متفاوت بگیرید، درست است؟ ولی در اصل فقط دو رویداد نیازمند تصمیم‌گیری شماست:

۱. **تهاجم:** فرصت پول به دست آوردن یا جلوگیری از کسب و کار یا شغل. انتخابهای رویدادهای تهاجمی به‌طور عمده به رشد، توسعه، بازاریابی و فروش برمی‌گردند.
۲. **دفاع:** فرصت حل یک مشکل، جلوگیری از، از دست دادن پول یا متوقف کردن حرکت عقب‌گرد. انتخابهای دفاعی به‌طور معمول، مسائل قانونی مانند پذیرش و حفاظت در مقابل رقبا یا اصلاح‌های بازار را در بردارند.

وقتی مسئله یا فرصتی که شما در حال مقابله با آن هستید، به صورت تهاجمی یا دفاعی طبقه‌بندی شود، بلافاصله از شدت رعب آن کاسته می‌شود. طبقه‌بندی چه تهاجمی باشد چه دفاعی مشابه هر دو نوع مسئله را قبلاً حل کرده‌اید. در نتیجه، تصمیم‌گیری از یک کار ترسناک و ناآشنا به کاری قابل مدیریت تبدیل می‌شود. عملکرد تهاجمی جستجویه دنبال فرصت‌ها برای به دست آوردن پول، پیش بردن رشد، توسعه، بازاریابی و فروش را در برمی‌گیرد. عملکرد دفاعی حل مشکلات، متوقف کردن از دست رفتن پول و جلوگیری از حرکت عقب‌گرد را شامل می‌شود. مسائلی مانند تبعیت (از قانون و...)، مسائل حقوقی و موانع رشد در دسته مشکلات دفاعی هستند.

محاسبات ریاضی بیشتر هنر است تا علم

من آلیس ترلکی^۱ را در سمت مدیر ارشد عملیات، به تیم خود آوردم. او قبل از ما با پسفیک لایف^۲، یک شرکت عمده بیمه کار می‌کرد. او در آنجا بسیار موفق بود. بعد از این‌که مدیر ارشد عملیاتی شد، متوجه شدم به‌طور عجیبی زمان طولانی‌ای را برای پردازش فرم‌های درخواست بیمه‌نامه‌ها صرف می‌کند.

من، درمانده و مستأصل شدم و می‌خواستم بدانم چه اتفاقی در حال رخ دادن است. با آلیس نشستیم و از او پرسیدم برای من روشن کند که به‌طور دقیق وقتی یک فرم درخواست بیمه‌نامه به دست او می‌رسد چه اتفاقی رخ می‌دهد. سؤال‌های زیادی از او پرسیدم تا به من کمک کند ببینم به‌طور دقیق چه چیزی در جریان است. هرگام چه بود، چه اقدام‌هایی لازم بود تا انجام شود، و هرکدام چقدر طول می‌کشید. تحلیل او مانند آنالیز کردن مشاوران تولید بود که در خط مونتاژ برای تشخیص عوامل کندکننده اعمال می‌کنند. سپس سؤال دیگری از آلیس پرسیدم: کدام یک از گام‌ها نیاز به یک روش عملی یا کنشی دارد، و کدام گام می‌تواند به صورت اتوماتیک با تکنولوژی‌ای که می‌خریم یا ایجاد می‌کنیم اجرا شود؟

ما، در مورد اینکه کدام عملکرد باید به دست انسان و کدام عملکردها به وسیله کامپیوتر اجرا شود صحبت کردیم. محاسبه کردیم که اگر بیمه‌گرهای ما بتوانند یک گام را با استفاده از نرم افزار (بیمه‌گرهای کمی در آن زمان از نرم افزار استفاده می‌کردند) بردارند، می‌توانست به‌طور معناداری زمان پردازش درخواست‌های بیمه‌نامه‌ها را کم کند. آلیس سرانجام به من کمک کرد که بفهمم چرا روند کار آهسته شده بود. او سیستم جدیدی به کار برد تا کمک کند، کیفیت بیمه‌نامه‌های شرکت‌مان را بهبود دهیم.

1. Alice Terlecky

2. Pacific Life

این کار دنیایی از دگرگونی را درمورد مضمولیت و دیون احتمالی ما ایجاد کرد. با این که در مورد ارتقای کیفیت کارمان خرسند بودم، همچنان مصر بودم فرآیند زمان پردازش را تسریع ببخشم. از آلیس خواستم با همه بیمه‌گرهایی که از نرم‌افزار استفاده نمی‌کردند تماس بگیرد آنها را وادار به استفاده از آن کند. سپس، در جلسه بعدی هیئت مدیره این مسئله را مطرح کردم و پرسیدم که اگر زمان اضافه‌ای از روند داخلی کار خود را کم کنیم چه مقدار هزینه برمی‌دارد. برآورد کردیم برای انجام چنین کاری، در بهترین حالت، باید چهار متخصص آی تی با هزینه‌ای به میزان ۱۵۰۰۰۰ دلار به مدت یک سال یعنی دوازده ماه استخدام کنیم. وقتی هزینه‌های دیگر را هم اضافه کردیم خیلی راحت تبدیل به پروژه‌ای یک میلیون دلاری می‌شد. یک میلیون دلار رقم دهان‌پرکنی است. بدون نیاز به تجزیه و تحلیل شاید رقم بالایی هم نباشد. به همین دلیل، ما وقت صرف کردیم تا ارقام را تجزیه کنیم.

- ما توانستیم به ازای هر بیمه‌نامه پنج دقیقه از زمان پردازش را کاهش دهیم.
- پنج دقیقه ضرب در ۳۰۰۰۰ بیمه‌نامه در سال معادل ۱۵۰۰۰۰ دقیقه می‌شود (۲۵۰۰ ساعت).
- ۲۵۰۰ ساعت ضرب در ۲۰ دلار به ازای هر ساعت (صرفه‌جویی در هزینه نیروی کار) برابر است با ۵۰۰۰۰ دلار.

بازگشت زمان سرمایه‌گذاری یا آی تی آر، ابزاری است که هرچه بیشتر از آن استفاده کنید ارزشمندتر می‌شود. من این سناریو را به شما می‌دهم تا یک بار دیگر، ماهیچه‌های تحلیلی خود را به کار بگیرید. هر مشکلی که با آن روبرو شوید، مجموعه چالش‌های خودش را دارد. حل کردن این چالش‌ها فقط منوط به «محاسبات ریاضی» نیست. بلکه دانستن این نکته است که تأمل عمیق در مورد مشکل لازم است تا بدانید کدام ارقام را جایگذاری کنید. آی تی آر زمانی مفید است که فرض درستی را در نظر گرفته باشید. در این صورت، می‌توانیم ببینیم که ۲۰ سال طول می‌کشد تا به سرمایه اصلی خود برگردیم. اگر در آن نقطه متوقف می‌شدیم (کاری که هر فردی با طرز فکر آماتوری انجام می‌داد) جواب محاسبات به ما می‌گفت نمی‌ارزد.

سرمایه: ۱ میلیون دلار

زمان: ۱۸ ماه تا کامل شدن

بازگشت: ۵۰۰۰۰ دلار در هر سال (بر اساس فروش فعلی)

این تصمیم به سال ۲۰۱۷ باز می‌گردد. در آن زمان، من برنامه رشد شرکت را برای دهه بعد در دستور انجام کار قرار داده بودم.

تصمیم‌گیرنده خوب بودن بیشتر هنر است تا علم. بله، داشتن یک متدولوژی کمک می‌کند. باید روش مندانه عمل کنید، و نیز باید درک خوبی از اعداد داشته باشید. همیشه باید یاد بگیرید چگونه باید ارقام را تحلیل کنید. حل این سؤال که چگونه بیمه‌نامه‌ها را با سرعت بیشتری پردازش کنید، فراتر از صرفاً برآورد کردن پس انداز در هزینه نیروی کار است. در برخی از موارد انجام این کار ممکن است باعث برنده شدن ما در کسب و کارمان شود. در دیگر موارد، با افزایش توان عملیاتی ما، رضایت مشتری و نماینده بیمه با هم حاصل می‌شود. اما فاکتور در نظر گرفته نشده در این تحلیل نرخ رشد ما بود.

وقتی نرخ رشد را ملاک قرار دادم، ارقام ما به این صورت بود:

سال ۱:	۳۰۰۰۰ بیمه‌گر	۵۰۰۰۰ دلار پس انداز
سال ۲:	۶۰۰۰۰ بیمه‌گر	۱۰۰۰۰۰ دلار پس انداز
سال ۳:	۱۲۰۰۰۰ بیمه‌گر	۲۰۰۰۰۰ دلار پس انداز
سال ۴:	۱۸۰۰۰۰ بیمه‌گر	۳۰۰۰۰۰ دلار پس انداز
سال ۵:	۲۴۰۰۰۰ بیمه‌گر	۴۰۰۰۰۰ دلار پس انداز

ما وقتی نرخ رشد خود را به حساب آوردیم، به جای این که ۲۰ سال طول بکشد تا سرمایه میلیون دلاری، برگردد این کار، کمتر از ۵ سال طول کشید. پروژه‌ای که غیرممکن به نظر می‌رسید به سرعت تبدیل به پروژه‌ای پیش‌رونده شد.

مطلب دیگری که من یاد گرفتم این است که پروژه‌های فناوری اطلاعات تقریباً همیشه مدت زمان بیشتری زمان می‌برند و هزینه‌ای بیشتر از حد انتظار شما را هم تحمیل می‌کنند. وقتی هزینه و زمان را مفروضات خود در نظر می‌گیرید، باید محتاطانه عمل کنید. بعد از به نتیجه رسیدن کار، هزینه پروژه بیش از دو برابر هزینه تخمین زده شده درآمد. این امر البته به جای دلیل منفی علت مثبت داشت. ما در هر مرحله از فرایند، به کاوش و تأمل در مورد این‌که چگونه می‌توان مراحل بعدی را سرعت داد پرداختیم. با دریافت جدید، هزینه پروژه افزایش می‌یافت. خبر خوب اینکه، سرعت پردازش ما به بیش از سه برابر رسید و پس انداز درازمدت به مراتب بر هزینه نهایی پیشی گرفت.

با بهره‌گیری از موهبت بازنگاری، سرمایه‌گذاری در جریان فرآیند ما، به نظر انتخابی شفاف می‌آمد. پس به عقب برگردید و در مورد نقاط کور ممکن فکر کنید. من اخیراً توانستم بپذیرم که آلیس، با دادن تجربه‌های گران قیمت خود به ما با افزایش هرچه بیشتر سرعت برنامه‌های کاربران شد. من می‌توانستم فکر کنم برای اینکه بتواند به اندازه کافی دقیق و موشکافانه عمل کند زمان اضافه لازم است. این فرض را در نظر گرفتم که هزینه سرعت بخشیدن به فرآیند به آورده آن نمی‌آورد.

متوجه شدید کارهایی که برای یک تصمیم‌گیرنده عالی بودن، باید انجام دهید چیست؟ هنر و علم در کنار هم. متدولوژی در پروژه شما پیکربندی را امکانپذیر می‌کند. آی تی آر فرمول ویژه‌ای را برای پروژه ارائه می‌دهد. طرح‌ها و پروژه‌هایتان اعدادی برای رسیدن به فرمول مناسب ارائه می‌دهند. با کنجکاو ماندن، همواره در جستجوی راهی برای تقویت و افزایش سرعت طرح‌های خود باشید. ذهنت قابلیت‌تی به شما می‌دهد که همه را کنار هم بچینید و تصمیم درست را بگیرید. تمام مهارت‌های ذکر شده و بیشتر از آن را نیاز داشتم تا بتوانم بزرگترین آزمون را پشت سر بگذارم و موردی که می‌توانست پرونده‌ی شکایت فلج‌کننده برای من باشد را بگذرانم.

ریشه‌ی لاتین کلمه تصمیم، «متوقف کردن» است. شما وقتی تصمیمی می‌گیرید از انجام یک راهکار دیگر دست می‌کشید. گاهی به نظر می‌رسد محدودکننده است، اما در واقع نیست؛ بلکه رهاکننده است. به علاوه، جایگزین آن بی‌تصمیمی و رکود است. طبیعت انسان است که نقاط کوری داشته باشد. تنبلی، ترس و طمع باعث می‌شوند که ما اطلاعاتی که به خورد ما، داده می‌شود را بپذیریم و عمیق تأمل نکنیم. در نتیجه، ما اغلب تکه‌ی حیاتی پازل را گم می‌کنیم و تصمیم‌های بدی می‌گیریم، یا حداقل از گرفتن تصمیم‌های خوب محروم می‌شویم.

استفاده از این متدولوژی در کنار آی تی آر زمان‌براست و به تمرین هم نیاز دارد. انتظار نداشته باشید که پردازشگر ماهری باشید و یکباره قادر به حل X. گوش کنید اگر همیشه می‌خواهید راه درست را در پیش بگیرید یا اگر می‌ترسید که خطا بروید در پردازشگری به مشکل برمی‌خورید. درست یا غلط بودن مطلق برای پردازشگری، مثل سد (مانع) عمل می‌کند. اگر اشتباه کنید ایرادی ندارد. تمایل شما برای امتحان اشتباهات است که باعث می‌شود در دفعات بعد، از انجام مجدد آنها جلوگیری کنید. صبور باشید. اگر تلاش کنید که پردازشگر برتری باشید، نتیجه‌ای که می‌گیرید به این کوشش می‌ارزد، در زندگی و کارتان هم تغییر عظیمی ایجاد می‌کند.

خلاصه حرکت دوم

حرکت ۲

در توانایی استدلال، مهارت کسب کنید

قدرت باورنکردنی پردازش مشکلات

۱. پیشرفت دائمی، باعث به دوش گرفتن صددرصدی مسئولیت برای آنچه که نتیجه نمی دهد می شود. نقش خود را در نقش ایجادکننده مشکل قبول کنید و قدرت حل آن را به دست بیاورید. فرمول آی تی آر را برای گرفتن تصمیم بهتر به کار ببرید و منابع خود را گسترش دهید. در مورد هراشتباه، احتمال یا نقاط ضعف آن به دقت تأمل کنید و براساس آن حرکت بعدی خود را انجام بدهید.

چگونگی به دست آوردن X: یک متدولوژی برای تصمیم گیری مؤثر

۲. متدولوژی حل X را با تیم رهبری خود در میان بگذارید و در پردازش مسائلی که در حال حاضر با آنها مواجه هستید از آن استفاده کنید. کاربرد حل X در ضمیمه B ارائه شده است. اطمینان حاصل کنید علت های حقیقی و دلایلی که باعث روی دادن مسائل شده را پیدا می کنید.

حرکت سوم

در تشکیل یک تیم درست استاد شوید

گام ششم

افسانه کارآفرین فردی: چگونه تیم خود را بسازید

اگر شما بازی یک نفره انجام می‌دهید، اهمیتی ندارد که استراتژی یا ذهن شما چقدر خیره‌کننده باشد، همواره مزایای داشتن تیم را از دست خواهید داد.

رید هافمن، یکی از مؤسسين لینکدین

مهم نیست حوزه فعالیت شما چه باشد، موفق ماندن یعنی اینکه با افراد دیگر، خوب کار کنید. این افراد شامل: مراجعه کنندگان، مشتریان، کارمندان، سرمایه‌گذاران، شرکا یا حتی متصدیان خدمات دفتری باشد.

وقتی پنج حرکت جلوتر فکر می‌کنید، مانع از این می‌شوید که منیت به شما تلقین کند که به تنهایی از پس آن برمی‌آیید. به دلیل اینکه در گذشته به تنهایی دستاوردهای زیادی کسب کرده‌اید، وانمود نکنید که توانایی دارید که در آینده هم، دست تنها دستاوردهای چشمگیری به دست آورید.

من در سن بیست و هفت سالگی، ستاره فروش و همزمان یک مدیر فروش معمولی هم بودم. باید از راه‌های سختی یاد می‌گرفتم که چگونه کارمندانم را مدیریت کنم. سرانجام، در این زمینه پیشرفت کردم. در سن سی سالگی مدیر فروش توانمندی شده بودم، اما همچنان یک مؤسس کوشا هم بودم. با وجود این که پنج سال درگیر اداره شرکت بودم، خودم را در جایگاه مدیرعامل اجرایی متوسطی می‌دیدم. آنجا بود که متوجه شدم اگر به تنهایی بزرگ هم فکر کنی، کاری پیش نمی‌رود. من یک تیم مناسب برای مقیاس‌گذاری اینکه وسعت بخشیدن به کسب و کارم به یک واقعیت تبدیل شود نیاز داشتم.

هدف من این است که شما را از تجربه بسیاری از فلاکت‌هایی که خودم متحمل شدم، باز دارم. اینکه بتوانید با دیگران به طور مؤثر کار کنید، باعث می‌شود از روند کاری خود لذت ببرید و در غیر این صورت باید از روی ناچاری، به صورت مخفیانه دنبال یک شغل بگردید. در این فصل یک جعبه ابزار برای موارد زیر ارائه می‌دهم:

۱. چگونه شرکای کسب و کاری و مشاور انتخاب کنید
۲. چگونه ماندگاری کارمندان را افزایش دهید («دستبندهای طلایی» بسازید)
۳. چگونه کارمندان خود را به حداکثر بازدهی برسانید
۴. جذب و اخراج اعضای تیم بدون ایجاد دشمنی

چه برنامه‌های سودمندی را عرضه می‌کنید

برای فراتر رفتن از کارآفرینی فردی یا داشتن شغل دوم، بهتر است برای این سؤال پاسخ خوبی داشته باشید.

چرا یک نفر باید با شما کار کند؟

حتی اگر در حال حاضر هم مدیر اجرایی یک شرکت هستید این سؤال به شما مرتبط است. قبل از گسترش یافتن شرکت خود، به اعتبار شرکت فردی را استخدام نمی‌کنید؛ بلکه به اعتبار خود، آنها را جذب می‌کنید. در وهله اول، افراد شما را می‌خرند^۱ اما به احتمال زیاد منابع لازم برای ارائه یک برنامه گران قیمت ۴۰۱ (کی)^۲ را ندارند. پس بهتر است برنامه سودمند و جذاب به آنها ارائه دهید. در وهله دوم، افراد را به اعتبار کسب و کار خود استخدام می‌کنید.

حتی در آن زمان هم، باید به تقویت برنامه‌های سودمند خود ادامه دهید یا در غیر این صورت، بهترین کارمندانان به سمت شرکتی که برنامه‌های سودمندتری دارد کشیده می‌شوند.

از خودتان این سؤال را بپرسید: اگر مردم به شما نزدیک‌تر شوند آیا برنده خواهند شد؟ آیا زندگی بهتری خواهند داشت؟ آیا رزومه کاری، یعنی فهرستی از داستان‌های موفقیت افرادی که زندگیشان از کنار

۱. وقتی شرکتی نوپا دارید اعتبار شخص شما در اوایل کار از شرکتتان بیش تر است.

۲. ۴۰۱ (k): یک برنامه مزایای بازنشستگی است که در زیربخش ۴۰۱ (کی) کد درآمد داخلی تعریف شده است. بر اساس این برنامه پول پس انداز شده برای بازنشستگی از سوی کارفرما پرداخت شده و از پرداختی به کارمند پیش از اخذ مالیات کم می‌شود و به حداکثر سالانه‌ای پیش از مالیات محدود می‌شود که این رقم در سال ۲۰۱۷، ۲۰۰۰ دلار است.

شما بودن غنی شده است، دارید؟ به عبارت دیگر، در مورد اینکه چه برنامه‌های سودمندی به کارمندان آینده خود عرضه می‌کنید بیندیشد. اگر قصد دارید افراد خوبی را جذب کنید، آنان باید باور کنند که شما می‌توانید آورده‌ای برای آنها داشته باشید.

من یاد گرفتم، به جای خود خواهی و اینکه در جستجوی منفعت بردن از مردم باشم، روی این تمرکز کنم که چه سودی می‌توانم به آنها عرضه کنم. و در فرایند کار، ارزش خودم را تقویت کنم. آن تغییر الگو، یعنی آن انتخاب، زندگی را به طور مثبتی تغییر داد. از پرسیدن این سؤال که مردم چه تأثیری می‌توانند در زندگی من داشته باشند دست کشیدم، به جای آن از خودم پرسیدم چگونه می‌توانم صرفاً با امتیازهایی که می‌توانم به آنها پیشنهاد دهم در زندگی آنها تأثیر مثبت بگذارم؟

هنگامی که دیگران صرفاً به خاطر همکاری با شما، در حال پیروزی یا بردن هستند، می‌توانید نتیجه بگیرید که در زندگی خود موفق هستید. آن موفقیتی که در زندگی کسب می‌کنید؛ وابسته به الگویی هست که شما از خود در ذهن دیگران می‌سازید، نوع برخورد، توانایی کوچینگ، دانش و سختگیری شما از روی محبت. در مورد پرسش‌های زیر فکر کنید:

۱. در حال حاضر، چه امتیازهایی به آنها پیشنهاد می‌کنید؟

۲. دیگران به خاطر همکاری با شما به چه شکلی پیشرفت می‌کنند؟

۳. چه تعداد زندگی را در طی یک سال اخیر دگرگون کرده‌اید؟

وقتی پیشینه‌ای از افرادی که به زندگی آنها معنا داده‌اید، را دارید، آن وقت توانایی جذب افراد به تیم خود را خواهید داشت.

فکر کنید ببینید به چه کسانی نیاز دارید که به شما کمک کنند؟ نه فقط برای اینکه امروز بهتر عمل کنید، برای اینکه به مقاصد درازمدت و ژرفتر خود دست یابید. حواستان به آنها باشد در عوض آنها هم پشتیبان و حامی شما خواهند بود.

این توصیه صرفاً برای مدیران عامل اجرایی بلندپرواز نیست؛ بلکه همان قدر هم برای مدیران اجرایی جا افتاده و مجرب، مؤثر است.

برخی از مدیران اجرایی فکر می‌کنند که وقتی یک شخصی به شرکت آنها ملحق می‌شود، مراحل استخدام اتمام یافته است.

واقعیت این است که وقتی شما یک فرد مستعد را استخدام می‌کنید، باید پیوسته آن استعداد را دوباره جذب کنید.

ساده‌لوحانه است که فکر کنید، اعضای تیم شما پیوسته از شرکت‌های مختلف دیگر پیشنهاد کاری دریافت نمی‌کنند. یک دلیل برای حضور این همه بنگاه‌های کارایی برای شکار خبرگان و کارشناسان با سرعت بالا وجود دارد. شغل آنها این است که کارکنان سطح بالای شرکتتان را از شما دور کنند و به شرکت‌های دیگری که دقیقاً به همان افراد نیازمندند بفرستند. بنگاه‌های کارایی پول‌های هنگفتی دریافت می‌کنند تا بهترین کارکنان شما را بدزدند؛ مطمئن باشید، آنها به دنبال افراد شما هم می‌آیند، پس نحوه نگهداری و ماندگار کردن کارکنان خود را یاد بگیرید. بسته به اندازه کسب و کار، یک بنگاه کارایی برای گم‌کردن مدیر امور مالی بین ۳۰۰۰۰ دلار تا ۶۰۰۰۰ دلار دریافت می‌کند. استخدام یک مدیر ارشد اجرایی از ۸۰۰۰۰ دلار شروع می‌شود و تا ۵۰۰۰۰۰ دلار هم می‌رسد.

افرادی را که استخدام می‌کنید، به طور دقیق شما را زیر نظر دارند. پیوسته برنامه‌های سودآور در مورد ارزیابی مجدد قرار می‌دهند اما اگر با انتظارات آنها هم‌خوانی نداشته باشد دنبال جای بهتری برای جایگزین کردن می‌گردند. کارکنان سطح بالای شرکتتان شما را زیر نظر دارند تا ببینند آیا پیوسته در حال پیشرفت خودتان و یافتن راهی برای ارتقا شرکت خود به سطح بالاتر هستید یا خیر و می‌خواهند که ببینند که آیا استعدادها و دیگری را هم برای افزایش اعتبار شرکت خود استخدام می‌کنید یا خیر. به آنها نشان بدهید که همه این کارها بخشی از روند استخدام مجدد بهترین نیروهایتان است.

سؤال‌هایی که مردم وقتی تصمیم می‌گیرند برای شما کارکنند می‌پرسند (و شما موظف هستید جواب دهید)

۱. چه عواملی شرکت شما را از دیگر رقبا متمایز می‌کند؟
۲. چه عاملی مدل رهبری شما را از دیگران جدا می‌کند؟
۳. آیا قوانین مشخصی برای تنظیم روابط اجتماعی به منظور شهرت شرکت خود ایجاد کرده‌اید؟ و آیا به مرحله عمل در آورده‌اید؟
۴. چه برنامه‌های سودمندی از همکاری آنها با شما نصیب آنها خواهد شد؟
۵. آیا مردم پیوسته شاهد رشد شما هستند؟ می‌توانند اذعان کنند که در حال تحول هستید؟

هر شخصی مشاور نیاز دارد: پیدا کردن مشاور مورد اعتماد

حتی بزرگترین کارآفرینان به تنهایی عمل نمی‌کنند. آنها به دلایل زیادی، کمک می‌طلبند. آنها زمان محدودی در طول روز دارند. اندوخته دانش آنها محدود به زمینه‌های خاصی هست، که نیاز به چشم‌اندازهای دیگران دارند تا نگرش خود را شکل دهند.

در خانوادهٔ ماب^۱ مقامی وجود دارد که به صورت ویژه برای مهیا کردن یک مشاورهٔ هوشمندانه طراحی شده است: جایگاهی به نام مشاور^۲ که در مورد کسب و کار هم باید همین کار انجام گیرد [مشاوری مخصوص استخدام شود]. ممکن است وارن بافت در سرتیتر خبرها قرار بگیرد، اما موفقیت‌های چارلی مانگر^۳ هم اجتناب ناپذیر است؛ استیو جابز در کنار خود، استیو وازنیک^۴ را داشت. پل آلن^۵، بیل گیتس را همراهی می‌کرد. سین پارکر^۶، در کنار زاک برگ^۷ بود تا او را به چالش بکشد و باعث بسط دادن رویاپردازی در او بشود تا شریل سند برگ بتواند رویاپردازی‌های او را در دنیای واقعی به تصویر بکشد.

پتی مک کورد^۸، که نویسندهٔ کتاب قدرتمند: ساختن فرهنگ آزادی و پاسخگویی^۹ است، چهارده سال را در نتفلیکس گذراند و تخصص او مدیریت منابع انسانی است. پست او در نتفلیکس مسئولیت مدیریت استعدادها بود. به عقیدهٔ من، بزرگترین اعتبار او به چالش کشیدن مدیر ارشد اجرایی، رید هستینگز^{۱۰} بود. وقتی با پتی مصاحبه کردم، داستانی در مورد روزی گفت که هستینگز باید فردای آن روز سخنرانی مهمی را ارائه می‌داد. مک کورد متوجه شد که در صورت هستینگز کم‌رویی و شرمساری موج می‌زد و داشت بی‌وقفه هم، با صفحه کلید کامپیوتر کار می‌کرد.

پتی فهمید هستینگز به جای اینکه مانند رهبر عمل کند، غرق در کاری شده است، که باعث موفقیت شخصی او شده بود و اکنون وقت آن نبود. پتی نسبت به هستینگز برآشفته و گفت: «توداری اشکال (باگ) را از بین می‌بری. دیگه تمومش کن که بخوای نقش یک مهندس خورهٔ کامپیوتر را بازی کنی. برو و یک رهبر باش.» در نظر داشته باشید که هستینگز قدرت داشت که آن بانورا اخراج کند. اما نه تنها او را اخراج نکرد بلکه به مدت چهارده سال او را نگه داشت. آنها حتی خودروهایی خود را به صورت اشتراکی برای رفتن به سرکار با یکدیگر استفاده می‌کردند. چرا؟ برای اینکه آن بانو، از اینکه به نقاط کور او اشاره کند و یا او را به چالش بکشد ابایی نداشت.

۱. رجوع شود به پاورقی صفحهٔ ۲۶

2. Consigliere
3. Charlie Munger
4. Steve Wozniak
5. Paul Allen
6. Sean Parker
7. Mark Zuckerberg
8. Patty McCord
9. Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility
10. Reed Hastings

رهبران متزلزل، اطراف خود را با افرادی بله قربان گو پر می‌کنند. رهبران با نفوذ اطراف خود را با انسان‌هایی که جسارت به چالش کشیدن آنها را دارند آکنده می‌کنند. این گونه رهبران به دنبال استخدام افرادی هستند که از خودشان بسیار باهوش‌تر هستند، به ویژه در زمینه‌هایی که خود آنها ضعیف هستند.

پیوسته می‌شنوید که من در ویدیوهایم هم، در مورد ماریو صحبت می‌کنم. او یکی از رفقای من است که بیشترین تکیه را به او داشته‌ام. وقتی اولین بار شروع به ساختن ویدیو کردم، در جلوی دوربین طفره و تقلای زیادی داشتم. ماریوروش شگفت‌انگیزی برای گرفتن نتیجه بهتر از عملکرد من، به کار بست بدون آنکه من حتی متوجه شوم. در اصل با این که او داشت برای من کار می‌کرد، در این که من را ملزم کند در سطحی بالاتر از استانداردی که برای محتوا و برند خود ایجاد کرده بودیم تردیدی به خود راه ندهد.

مشاور آینده شما احتمالاً آن کسی است که از قبل او را می‌شناسید. نقطه کلیدی این است که او ارزش‌های شبیه به شما دارد اما با خلق و خوی متفاوت. اگر شما بی‌طاقت و زود خشم هستید به کسی نیاز دارید که آرام و ژرف نگر است. اگر خودتان درون‌گرا هستید، فردی برون‌گرا در سمت مشاور پیدا کنید. در صورتی که گرایش به قضاوت دیگران و عدم بخشش آنها دارید، شخصی را پیدا کنید که همدل و عاطفی و پذیرا است. جدای از خلق و خو، مهم است که آن شخص آرام باشد و کنترل احساسات خود را در دست داشته باشد.

من شخصاً، چه در کسب و کار و چه در زندگی، در مورد این که اجازه بدهم چه کسی وارد حریم تیم من شود بسیار سخت‌گیر هستم. یکی از دلایل اینکه با همسر، جنیفر بت دیوید، ازدواج کردم این است که او تنها کسی است که می‌تواند اعصابم را آرام کند. من افراد متفاوتی را برای وجوه و شرایط مختلف زندگی پرورش داده‌ام که در موضوعات گوناگون برای مشاوره از آنها سود می‌برم.

من تا حدی به توازن اهمیت می‌دهم که وقتی می‌خواهم تصمیم بزرگ بگیرم معمولاً دو شخصیت متفاوت را به اتاق جلسات می‌آورم تا مسئله را پردازش کنیم. هنگامی که آن دو نفر مخالف یکدیگر فکر می‌کنند تأثیر این روش بیشتر است. وقتی مسئله را به آنها ارائه می‌دهم خیلی راحت آنجا می‌نشینم و بحث و مرافعه آنها را تماشا می‌کنم. گاهی اوقات سؤالی می‌پرسم تا جرقه‌ای زده باشم. می‌خواهم اطمینان حاصل کنم که از هر دو طرف استدلال متقاعدکننده‌ای دریافت می‌کنم. اصطکاک دو عقیده، من را به حقیقت نزدیک می‌کند.

دوستی دارم که محتوای نوشتاری ایجاد می‌کند؛ کم طاقت است و باور اولیه او این است که کمال، دشمن تکمیل و به اتمام رساندن کار است. شریک او در مقابل کاستی صبور است و باور دارد که عجله، دشمن حرفه‌ای بودن است. رویکرد بین و یانگی بین آن‌ها توازن عالی ایجاد می‌کند، ماریوو من ساختار یکسانی داریم؛ نیاز نداریم تظاهر به مخالفت کنیم، چون به ارزش‌های مشابهی پایبندیم، اما خلق و خوی متفاوتی داریم. او معمولاً باعث ایجاد توازن در من می‌شود و از اینکه بدترین دشمن خود باشم نجاتم می‌دهد. از او هم پرسید به شما خواهد گفت که من او را در شرایط بسیاری نجات داده‌ام. ما در هنگام سفر و کارهایمان به آن ماجراها می‌خندیم. با اینکه اعداد را بسیار دوست دارم، ارزش داشتن فردی که بتوانم خاطراتم را همراه با او به یاد بیاورم و با او بازگو کنم، بسیار بیشتر از آن است که بتوانم آن را حساب کنم.

یک مشاور مورد اعتماد

۱. در پردازش مسائل مهارت دارد، قادر به تفکر در مورد چند حرکت جلوتر است.
۲. ارزش‌های او شبیه ارزش‌های شماست اما خلق و خوی او متفاوت است (وقتی که ضعیف هستید او قوی است).
۳. وقتی تحت فشار است، آسوده خاطر است.
۴. از به چالش کشیدن شما نمی‌ترسد و به نقاط کور شما اشاره می‌کند.
۵. وفادار است، بدون این که منافع شخصی، از قبل شما داشته باشد.

دانی براسکو' را از کسب و کار خود بیرون کنید

یکی از بدترین اشتباهات کارآفرینی این است که تحقیق کافی را قبل از استخدام انجام نمی‌دهید. شما فردی را استخدام می‌کنید که برای این پُست بسیار مناسب است، کارش را به خوبی انجام می‌دهد و همه از او خوششان می‌آید. او را ارتقا می‌دهید تا حدی که در شرکت شما مقام با نفوذی کسب کند. کاملاً به او اعتماد می‌کنید، بی‌قید و شرط اطلاعات را به او می‌دهید. به ذهنتان هم خطور نمی‌کند که روزی از اعتماد شما سوءاستفاده کند. تا وقتی که این کار را می‌کند.

احتمالاً در مورد دانی براسکوفیلمی دیده یا کتابی خوانده‌اید، این اسم را یک مأمور مخفی اف‌بی‌آی^۱، جو پیستون^۲، زمانی که در مافیا نفوذ کرد استفاده کرد. جو به مدت شش سال مأمور مخفی خانواده بونانو بود.

اعتماد بسیاری از افراد سرشناس را که شامل سردسته‌های خلافکارها دومینیک ناپولیتانو، آکاسونی بلک^۳ را جلب کرد.

در نتیجه کار مخفی پیستون، اف‌بی‌آی ۲۱۲ تبهکار را دستگیر کرد. بعد از شش سال، اف‌بی‌آی خواست پیستون را بیرون بکشد اما او اصرار داشت که مدت طولانی‌تری بماند تا شأن و منزلتی اصلی در مافیا پیدا کند. اف‌بی‌آی، سرانجام سراغ سانی بلک رفت و به او گفت، فردی که او را به اسم دانی براسکومی شناسد در واقع یک مأمور اف‌بی‌آی بوده است. سانی جواب داد: «باور نمی‌کنم.»

سرانجام، سانی بلک به قتل رسید و بدنش با دستان بریده کشف شد. رؤسای مافیا به دلیل اینکه سانی به یک جاسوس اجازه ورود به عملیات را داده بود براو خشمگین شدند. این حقیقت که دستان جاسوس، دست دوستی با همه آنها فشرده بود به‌طور کامل توهین بزرگ محسوب می‌شد. شاید گروهی بی‌اعتمادتر و شک برانگیزتر از مافیا وجود ندارد اما اعضای آن به مردی به نام دانی براسکو اعتماد داشتند. این همان درس عبرتی است که می‌خواهم بگیرید.

شما باید مناسب با پشتکار خود اقدام کنید، بدون این که اهمیت بدهید مردم چقدر قابل اعتماد به نظر می‌رسند. این امر مخصوصاً زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است که قرار است اطلاعات حساسی را در اختیار آنها قرار دهید که به هیچ عنوان نمی‌خواهید رقبایتان به آنها دسترسی داشته باشند. برای آنها وقت بگذارید. از آنها سؤال بپرسید در مورد آنها تحقیق کنید. مشاهده کنید رفتار آنها چگونه است. شما شاید نتوانید به‌طور قطعی دریابید که افراد، قابل اعتماد هستند یا خیر، اما می‌توانید تا حد زیادی احساس کنید که چه کسی هستند. این کار ممکن است برای شما کافی باشد تا بتوانید حداقل در برخی شرایط خاص و در حوزه‌های خاصی از کسب و کار اعتمادسازی کنید.

از مایکل مک گوان مأمور مخفی ۳۰ ساله اف‌بی‌آی که با گروه ماب روسی به نام خانواده‌های کسانوسترا^۴ و سینالوا کارتل^۵ یک سندیکای بین‌المللی جرم، صمیمانه کار می‌کرد پرسیدم: چرا خانواده

1. FBI

2. Joe Pistone

3. Dominick Napolitano, aka Sonny Black

4. Cosa Nostra

5. Sinaloa Cartel

بونانو به براسکو اجازه دادند که آنقدر عمیق و صمیمانه به خانواده نزدیک شود؟ جوابش ساده بود: طمع. داستان دانی براسکو افسانه هشدادهنده کاملی برای یادآوری این نکته به شما است که قبل از این که اجازه دهید که کسی به اطلاعات محرمانه شرکت شما دسترسی داشته باشد راجع به او تحقیق کنید.

کارآفرینان تمایل دارند فکر کنند که آنها کارکنان خود را بهتر از درمانگران یا زوج های آنها می شناسند، اما این حقیقت ندارد. شما خبر ندارید همکاری که دست راست شما محسوب می شود، یک مشکل مرموز قماربازی دارد. شما از این مسئله آگاه نیستید که مدیر مالی شما به خاطر رویدادهای تکان دهنده زندگی اش ممکن است در جهت یک تصمیم گیری مناسب آسیب پذیر باشد. به جای اینکه فکر کنید از عمق روح و روان همکاران خود مطلع هستید، از داده ها استفاده کنید تا یک نگرش سازمان یافته برای تحقیق در مورد کسانی که استخدام می کنید بهره ببرید.

قبل از استخدام باید پنج سؤال مهم را جواب دهید

۱. با چه تعداد و چه نوع منابعی تماس گرفتید؟ آیا با دیگر افرادی که با فرد استخدام شده شما کار کرده اند صحبت کرده اید تا بدانید کسی را که می خواهید استخدام کنید چگونه فردی هست؟
۲. آیا این شخص با اینکه خوش برخورد است (دلیلی که او را استخدام کرده اید)، واجد مجموعه مهارت های قابل توجهی هم هست؟
۳. آیا گواهی عدم سوء پیشینه افراد را دریافت کرده اید تا تشخیص دهید که در زندگی گذشته او علامت خطر و هشدار بوده است یا خیر؟
۴. آیا سؤال دروغین و نامعلومی در مورد رزومه او پرسیده اید؟ آیا احیاناً آن شخص برای دو سال در مرخصی و استراحت بوده و آیا به طور ژرف کاوش کرده اید که تشخیص دهید چرا؟
۵. آیا قراردادی که به او ارائه داده اید شامل ۹۰ تا ۱۲۰ روز دوره آزمایشی بوده؟ این امر زمان می دهد که عملکرد فرد استخدام شده جدید را ارزیابی کنید و زمان می دهد تا یاد بگیرد چه چیزهایی را تقویت کند و برای آن منظور دست به تلاش بزند.

نمی دانم به چه زبانی تأکید کنم که چقدر مهم است که در طول استخدام، تمام مراحل جذب نیرو را به طور کامل انجام دهید. اگر یک استخدام بد انجام دهید، هر روز باید بهای آن را بپردازید. در مقاله ژانویه سال ۲۰۱۴ در مجله کسب و کار هاروارد، کتی مک کورد توضیح داد چرا:

اگر در استخدام افراد، دقیق باشید فردی را انتخاب می‌کنید که منافع شرکت را در اولویت قرار دهد؛ مشتاق کار با عملکردی بالا باشد، ۹۷ درصد از کارکنان شما درست، کار خواهند کرد. شرکت‌ها زمان و پول بی‌حد و حسابی را صرف نوشتن و اعمال کردن سیاست‌های منابع انسانی می‌کنند تا با مشکلاتی مقابله کنند که ۳ درصد دیگر کارکنان ممکن است باعث ایجاد آنها شوند. به جای این کار، بهتر است سخت تلاش کنیم تا این ۳ درصد افراد را که باعث ایجاد مشکلات می‌شوند، استخدام نکنیم و اگر معلوم شد که ما در استخدام دچار اشتباه شده‌ایم، آنها را اخراج کنیم.

بخشی از سهم مالکیت (دارایی خالص) شرکت را هم به من بدهید: برای ساختن یک تیم، بخشی از سهم مالکیت را واگذار کنید

چرا ایالات متحده رهبر و پیشروی مهاجرت است؟ چرا بیش از ۴ میلیون یعنی بسیار بیشتر از جمعیت دو کشور مهاجر دارد؟ ایالات متحده بیشترین جمعیت یا بزرگترین سرزمین را ندارد. اما چیزی دارد که به مراتب تعداد کمی از کشورها می‌توانند ارائه دهند: فرصتی برای به دست آوردن سرمایه و ثروتمند شدن. مردم می‌توانند به آمریکا بیایند، کسب و کاری را شروع کنند و آن را صاحب شوند، می‌توانند قطعه زمین یا ساختمانی بخرند و آن را صاحب شوند. این یک رویای آمریکایی است، فرصت صاحب شدن بخشی از کشوری دیگر.

در نتیجه، ایالات متحده بهترین‌ها و سخت‌کوش‌ترین‌ها را جذب می‌کند. آیا می‌خواهید بهترین‌ها و کوشاترین افراد را به شرکت خود جذب کنید؟ سهمی از مالکیت شرکت خود را به او بدهید. در اوایل زندگی حرفه‌ای‌ام، برای شرکتی که یکی از پردرآمدترین و بهترین فروشندگان آنجا بودم کار می‌کردم. از روشی که شرکت را اداره می‌کردند رضایتی نداشتم، اما همان‌طور که قبلاً گفتم، نامه‌ای شانزده صفحه‌ای به مدیریت آنجا نوشتم. یکی از درخواست‌های من این بود که به کارکنان کلیدی خود فرصتی برای سرمایه‌گذاری یا مشارکت در سود بدهند.

بدون مالکیت یا مشارکت در سود، من خود را فقط یک کارمند می‌بینم. وقتی اعطای سهام در شرکت صورت نگیرد، من حتی در جایگاه فروشنده ستاره شرکت یک رقیب محسوب می‌شوم. با از دست دادن من ممکن بود بازده شرکت آنها میلیون‌ها دلار کم شود. تمام اقدامی که برای نگه داشتن من در آن شرکت لازم بود، دادن کوچک‌ترین انگیزه‌ای بود که احساسی مانند حس مالک را داشته باشم.

۱. دارایی خالص (Equity) ارزش کلیه دارایی‌ها پس از کسر همه بدهی‌ها و دیون است. به عبارتی آنچه از دارایی‌های پس از پرداخت بدهی‌ها باقی می‌ماند، دارایی خالص گفته می‌شود.

مدیریت گفت خیر. گذشته از این، آنها اطمینان داشتند که من هرگز نمی‌توانم آنجا را ترک کنم و دلیل‌شان هم این بود که من تمدید قرارداد و سود حاصل از حسابهای در دست اقدام یا جاری را که مربوط به هزاران مشتری بود که در دفاتر حسابداری داشتم را از دست خواهم داد، طرح‌های من برای کمک به رشد شرکت بود تا به بزرگترین نمایندگی بیمه تبدیل شود و می‌خواستم تا جایی ادامه دهم که خودم یک روز مدیر ارشد اجرایی آنجا شوم.

به آنها گفتم: «فکر می‌کنید تمدید قرارداد دلیل خوبی است که باعث شود من ترک نکنم؟ شما فکر می‌کنید من آنقدر کوچک فکر می‌کنم؟ شماها عقل خود را از دست داده‌اید؟»

آنجا را ترک کردم. اما احتیاج به سهم فقط در مورد من صدق نمی‌کرد. بلکه در مورد هرکسی که بلندپرواز، دارای رویای بزرگ و استعداد درخشانی است صادق می‌باشد. من به افرادی که برای کارآفرینان کار می‌کنند مطلب زیر را توصیه می‌کنم: نزد بالاترین مقام آنجا بروید و بگویید که چه کارهایی می‌توانم انجام دهم تا بتوانم سهمی از مالکیت شرکت را برای خود صاحب شوم. اگر آن مقام گفت «هیچی»، آنجا را ترک کنید. اگر گفت: «یک کارهایی می‌توانید انجام دهید»، بمانید و به اهدافی که تنظیم کرده‌اید، با کمک آن کارآفرین، به شرط مالکیت برسید.

قرار نیست در ازای هیچ، سهمی دریافت کنید. نگویید: «من به‌طور حیرت‌آوری مستعد، با معلومات و کاملم، پس سهمی از مالکیت شرکت خود را به من بده.» شما باید آنچه را که می‌خواهید بدست آورید و تا زمانی که شاخص‌های امتیازدهی عادلانه باشد، معامله خوبی چه برای کارآفرین و چه کارکنان کارآمد او محسوب می‌شود. اگر بخواهید با تهدید آنجا را ترک کنید مؤثر نخواهد بود. کلید این است که بپرسید: چه دستاورد ویژه‌ای می‌توانید برای آنها داشته باشید تا بخشی از دارایی خالص شرکت را دریافت کنید.

اگر صاحب کسب و کاری هستید، احتمال دارد در مورد اعطای دارایی خالص رزرو انجام داده باشید. ممکن است فکر کنید: «خوب، پت می‌تواند این کار را انجام دهد چرا که شرکت عظیمی دارد با درآمدی فراوان، اما کسب و کار من آنقدر بزرگ نیست. من نمی‌توانم چنین معامله‌ای انجام دهم. شما فقط دارید به یک حرکت جلوتر فکر می‌کنید. این سطح از فکر کردن را با یکی از حرفه‌ای‌های این کار مقایسه کنید که به مقداری حرکات مقابل را می‌بیند که نقاط مثبت را درک کند. نمی‌گویم سهام مالکیت شرکت خود را بین دیگران پخش کنید. حرفی که می‌خواهم بزنم این است که باید بخش‌هایی از سهام مالیت شرکت را برای اینکه افراد احساس کنند که نقشی در این بازی دارند و شرکای درازمدت شما محسوب خواهند شد اعطا کنید.

اگر طرز فکر تنگنایی و فقدان، دارید و پیوسته به این فکر می‌کنید که کمبودی در کارتان است و یا فاجعه‌ای در راه است که باعث کاستی می‌شود؛ اگر به‌طور صد در صد در مورد واقعیت آینده خود یقین دارید، به‌طور کامل نحوه فکرکردنتان هم متمایز می‌شود. اگر داشتن یقین کافی نیست، بروید سراغ حساب و کتاب. فرض می‌کنیم شرکت شما در طول ۵ سال گذشته ۱۰ میلیون دلار با ۱۵ درصد سود خالص درآمد کل داشته است. این مقدار معادل یک و نیم میلیون دلار درآمد خالص می‌شود. بر فرض تصمیم می‌گیرید، جانی را استخدام کنید تا کسب و کار شما را رشد بدهد، اما جانی اصرار به گرفتن بخشی از سهام مالکیت یا پاداش بیشتری دارد. در ابتدا قبول نمی‌کنید، جانی می‌گوید که می‌تواند درآمد کسب و کار را از ۱۰ میلیون دلار به ۱۵ میلیون دلار برساند، اما ۲۵۰ هزار دلار پاداش می‌خواهد. اولین چیزی که به ذهن شما می‌رسد این است که توانایی پرداخت این مبلغ را ندارید.

حساب و کتاب می‌کنید. درآمد خالص از ۵/۱ میلیون دلار به ۲۵/۲ میلیون دلار افزایش می‌یابد. چطور می‌توانید فقط ۲۵۰ هزار دلار را از جانی دریغ کنید، با فرض این‌که چنین افزایشی در سود خواهد داد؟ در اصل، این کار یعنی با یک تیر دو نشان زده‌اید و همه چیز به نفع شماست. سخت‌کوشی جانی ۵۰۰۰۰۰ دلار بوجه نصیب شرکت شما می‌کند (در این مثال فرض می‌شود که شرکت شما در طول این زمان رشدی نداشته، اگر این گونه بوده، شما اکنون دارید بر اساس توانایی او برای سبقت گرفتن شرکت نسبت به قبل، انگیزه‌ای برای رشد کنونی شرکت ایجاد می‌کنید. مثلاً اگر شرکت ۲۰ درصد در طول سه سال گذشته رشد داشته و جانی این رشد را به ۵۰ درصد رسانده، این ۳۰ درصد اضافه، به جانی و سخت‌کوشی او نسبت داده می‌شود.

تنها توجیه برای اینکه بتوانیم بگوییم خیر، این است که شما کوتاه مدت فکر می‌کنید و آینده‌نگری در پشت فکرتان نیست. اگر همچنان معترض هستید و فکر می‌کنید در شرکت همه، خواسته‌های یکسانی دارند، فکر کوتاه مدت شما باعث می‌شود که در کابوس سفسطه‌گری گیر بیفتید. در مورد آن فکر کنید چه چیزی می‌تواند بهتر از یک فردی باشد که قصد دارد در شرکت شما سود بیشتری را عایدتان کند و ثروت شما و خودش را افزایش دهد؟

فکر می‌کنید بیل گیتس به تمام ثروتی که از طریق افرادی که در مایکروسافت کار می‌کردند حاصل می‌شد، تنگ نظری می‌کرد؟ بیل گیتس به مردم سهم مالکیت نداد. چرا که او به چند حرکت جلوتر فکر می‌کرد. او به کسانی سهم مالکیت اعطا کرد که خودشان آن را به دست آوردند. در برآوردی خواندم که مایکروسافت ۳ میلیارد دلار خلق کرد (استیو بالمر را فراموش نکنیم) و ۱۲۰۰۰ میلیون.

آیا به این فکر کرده‌اید که ببینید راهی که می‌توان با آن ثروت به دست آورد این است که به دیگران فرصت بدهید تا آنها هم همراه شما این کار را انجام دهند؟

برخی از مردم با سهم مالکیت، برخی با مشارکت در سود، عده‌ای با حقوق عالی و تعدادی هم با پاداش و هنوز هم عده‌ای با احساس امنیتِ دراز مدت انگیزه پیدا می‌کنند. هیچ دو نفری عین هم نیستند. کلید اینجاست که طرح تشویقی اعطای سهام عالی‌ای داشته باشید که بتوانید استعدادهایی که در جستجوی آنها هستید را جذب و حفظ کنید.

به‌طور شخصی، من سهم مالکیت و مشارکت در سود را بیشتر می‌پسندم، احتمال اینکه افراد درست در مدت زمان طولانی با تو بمانند را افزایش می‌دهد (دربخش بعدی وارد جزئیات بیشتری می‌شوم). به علاوه، همان‌طور که صاحبان خانه، خانه‌های خود را بهتر از مستأجر نگهداری و حفاظت می‌کنند، وقتی به مردم مالکیت شرکت خود را می‌دهید، طرز فکر آنها تغییر می‌کند. به‌طور غیرمنتظره‌ای می‌بینند که دارند برای خودشان کار می‌کنند و انگیزه دارند که نه تنها درآمد خود را، بلکه اعتبار و ارزش شرکت خود را هم افزایش دهند.

شاید فکر کنید هر فردی این مطلب را می‌داند، اما نکته اینجاست که رسیدن به سود و منافع هنگفت را فدای مبالغ اندکی که منفعتی هم ندارد کنید. یکی از شرکت‌های اروپایی که بزرگترین سازنده باتری‌های سلولی در قاره است را در نظر بگیرید. به خاطر اینکه دو درصد در سال رشد داشت به من مراجعه کردند. وقتی با مدیر ارشد اجرایی ملاقات کردم، اولین سؤالی که پرسیدم این بود: «چه مقدار پول به فروشندگان خود می‌پردازید؟»
«ماه‌یانه دوهزار و پانصد دلار.»

بعد پرسیدم: «خوب، فروشندگان چه مقدار بیشتر از آن مبلغ را می‌توانند دریافت کنند؟»
گفت: «متوجه نمی‌شوم.»

«منظورم این است علاوه بر حقوق ماه‌یانه، آنها برای عملکرد خود چقدر دریافت می‌کنند؟»
«هیچی»

«هیچی؟»

باورم نمی‌شد. وقتی حقوق ۲۵۰۰ دلار بدون در نظر گرفتن عملکرد در ماه باشد مگر چقدر انگیزه می‌ماند که کار کنی؟

او طرح جبران خدمات کارکنان را با تمرکز روی پیاده‌سازی طرح مشارکت در صورت تغییر داد. بعد از مدت کوتاهی که این کار را کرد، میزان رشد شرکت ۲۵ درصد افزایش یافت. بعضی وقت‌ها، کلید رشد

خیره شدن در چشم یک فرد است. طرح‌های تشویقی خرید سهام کارکنان را طوری تغییر بده که مردم فکر کنند «دارای سهم هستند» و در نتیجه سخت‌تر، بیشتر و خلاقانه‌تر کار کنند.

با اولین ملاقات بیخیال نشوید: چگونه می‌شود دست بندهای طلایی ساخت

استراتژی اینجاست: به آدم‌های کلیدی خودتان سهم مالکیت بدهید، اما این کار را زود انجام ندهید، بگذارید خودشان آن را به دست بیاورند.

شما ممکن است باهوش و زیرک باشید ولی نمی‌توانید ذهن مردم را بخوانید. کارمندان آینده‌نگر شاید در نگاه اول شگرف به نظر برسند، ولی قبل از سرمایه‌گذاری بروی آنها سعی کنید در موردشان شناخت پیدا کنید. می‌توانید در اعطای سهام صاحبان، مدتی وقفه بیندازید، این کار به آنها فرصت می‌دهد تا خودشان را به شما نشان دهند که واقعاً به آنجا تعلق دارند. من همیشه افرادم را ترغیب و تشویق می‌کنم، چرا که یادآوری مداوم هدف و چشم‌انداز شرکت، بخشی از وظیفه من است. من آنها را به درآمدی که می‌توانند به دست آورند یا آینده‌ای که می‌توانند بسازند تشویق می‌کنم. هدف من فرهیختگی آنهاست: به شرکت خود باور دارم و می‌خواهم مطمئن شوم که آنها هم به آن باور دارند.

وقتی مردم استخدام می‌شوند، از جلوه دادن ویژگی‌های خود دست می‌کشند. آنها فکر می‌کنند دیگر میخ خود را محکم کوبیده‌اند و دیگرآزادانه می‌توانند هر کاری را که دوست دارند انجام دهند. نه! باید احساس کنم که افراد من جایگاه خود را می‌خواهند و اینکه نسبت به موقعیت خود هیجان دارند، باور دارند که هر کدام به‌طور منحصربه‌فردی، می‌توانند به ما کمک کنند که به اهداف خود دست یابیم. من به آنچه به افرادم می‌گویند، توجه نشان می‌دهم و خواسته‌هایشان را انجام می‌دهم. اگر حرف و عملشان با خواسته‌های شرکت مطابق باشند آنها مرا را متقاعد کرده‌اند.

در قضاوت نسبت به کارکنان خود شتاب زده عمل نکنید. به جای آن رویکرد «بنشین و ببین اوضاع چگونه پیش می‌رود» را در پیش بگیرید. ممکن است افراد، عادی به نظر برسند، بسیار مستعد باشند، اما هم‌سوبا فرهنگ شرکت شما نباشند. وقتی آنها در حال مصاحبه برای شغل هستند یا کارشان را تازه شروع کرده‌اند، بهترین خودشان را نشان می‌دهند. متقاعد نشوید. بگذارید آنها با عملکرد خود، شما را متقاعد کنند.

اعطای سهم مالکیت به اعضای تیم بیشتر، هنر است تا علم. وقتی درست انجامش دهید، سه هدف زیر را برآورده می‌کنید:

۱. تصور کارمند بودن را در ذهن آنها به مالکیت داشتن تغییر می‌دهید.

۲. به کارکنان خود انگیزه می‌دهید تا سخت‌کوش‌تر و هوشمندانه‌تر اعتبار شرکت شما را افزایش دهند.
۳. ماندگاری کارمندان خود را با ساختار هوشمندانه‌ی طرح‌های تشویقی خرید سهام کارکنان افزایش می‌دهید.

درست دو سال بعد از پایه‌گذاری شرکت، طرح سهم مالکیت را ایجاد کردم. در نظر داشته باشید که ماهیت خدمات مالی که از عوارض تمدید قرارداد است، خودبه‌خود درجه‌ی ماندگاری بالایی را ایجاد می‌کند. من راضی به این نبودم که در صنف خودمان بهترین باشم؛ می‌خواستم طرح‌های تشویقی خرید سهام مناسبی برای مشخص کردن حدود و ثغور صنعت تعریف کنم.

به سؤالی رسیدم که آهنگساز از خود می‌پرسد. خلق یک طرح تشویقی خرید سهام مناسب مثل نواختن ملودی مناسب است. عاملی که هنس زیمر' برنده‌ی جایزه‌ی اسکار آهنگسازی را ویژه جلوه می‌دهد این است که او می‌داند چگونه ملودی‌های مختلف را با یکدیگر ترکیب و یک آهنگ حیرت‌آور برای تمام فیلم بسازد. طرح تشویقی خرید سهام مؤثر هم دقیقاً به همین صورت عمل می‌کند: باید تمام قطعات آن را در کنار یکدیگر بچینید تا جامع‌ترین و بهترین پکیج را آماده کنید. شاید با خود فکر کنید، خیلی دراماتیک فکر می‌کنم اما مسئله‌ای به اهمیت طرح تشویقی خرید سهام نیاز به توجه چنین درجه‌ای از جزئیات را دارد. در اینجا کلید ثمربخش‌ترین ساختار ایجاد طرح تشویقی را ارائه می‌دهم:

۱. تصمیم بگیرید چه کارکرد و یا نتیجه‌ی نهایی در شرکت مورد پذیرش شماست.
۲. ساختار طرح تشویقی خرید سهام کنونی صنعت خود را کامل مطالعه کنید. حتی اگر شده وضع موجود را کامل برهم بزنید، باید بفهمید وضعیت موجود به‌طور دقیق چیست؟
۳. سعی کنید بیشتر از یک انگیزه برای تقلا کردن پیدا کنید. این روش بسیار مؤثرتر از داشتن «یک» و یا «همه یا هیچ» انگیزه برای رقابت است.

یک طرح ریختن که به نمایندگان بیمه فرصت می‌دهد که دریافت سهم مالکیت را در طول دو سال اول شروع کار آغاز کنند. برنامه‌ی واگذاری این حق بسیار پیچیده است. وقتی که آماده‌اید این کار را در شرکت خود انجام دهید، مدیر ارشد مالی یا مشاوره برون سازمانی برای رسیدگی به جزئیات نیاز دارید.

تصویر و چشم‌انداز بزرگ این است که تیم شما سهام سود شرکت را دریافت می‌کند و این مالکیت را در طول زمان هرگاه بخواهد محول می‌کنند. در نتیجه، احساس مالکیت دارند، مالکان، کسب درآمد دارند (هم‌زمان شما هم ثروتمند می‌شوید) و می‌دانند که دریافتی خود را به حداکثر مقدار برسانند، و

منطقی به نظر می‌رسد که در شرکت شما بمانند. اصطلاح دست‌بند‌های طلایی، به مفهوم: تا زمانی که مردم با شما در شرکت می‌مانند به گرفتن طلای خود ادامه می‌دهند، در سال ۱۹۷۶ ابداع شد. علاوه بر همه این‌ها، به خاطر داشته باشید که با کارکنان خود درست رفتار کنید یا فرد دیگری را کار را خواهد کرد.

به منظور حفظ استعدادهای شرکت خود چه چیزی را باید بدانید

- مردم تمایل دارند برای تلاش‌هایشان به‌طور شایسته‌ای پاداش دریافت کنند.
- کارکنان برجسته تمایل دارند در موفقیت شرکت نقش داشته باشند.
- کارکنان می‌خواهند بدانند که بخشی از سازمانی بانفوذ هستند.
- کارکنان شما می‌خواهند بدانند، در مقابل همتهای خود برای کاری که انجام دادند به رسمیت شناخته می‌شوند.
- کارکنان تمایل دارند که بدانند فرصتی برای رشد آنها در شرکت وجود دارد.
- یک سری از انتظارات روشنی از آنها داشته باشید، بدون این‌که تیرک دروازه، همواره جابجا شود یعنی، شاخص‌ها پیوسته عوض نشوند.

انتظارات خود را روشن، زود و بارها ابلاغ کنید

ما اغلب به اشتباه، معتقدیم که شخصیت مردم ثابت است. در نتیجه، وقتی می‌بینیم یک نیروی جدید عادت بدی را از خود بروز می‌دهد، فکر می‌کنیم در استخدام خود اشتباه کرده‌ایم. در واقع، ما احتمالاً توانایی داشته باشیم که آن شخص را به سمت موفقیت سوق دهیم. نکته کلیدی اینجاست که بر عملکرد او نظارت داشته باشیم و بازخورد ببینیم و رابطه بهتری با او داشته باشیم. به کارکنان خود اجازه دهیم بدانند در جایگاهی که آنها ایستاده‌اند، سه هدف مهم را برآورده می‌کنند:

۱. آنها به اقدامات ویژه‌ای که برای حفظ شغل خود نیاز دارند آگاه هستند.
۲. در صورتی که آنها آن اقدامات ویژه را انجام ندهند، اگر بگذارید بروند منصفانه و بی‌غرضانه است.
۳. می‌توانید فرایند پیدا کردن شخص دیگری را برای تکمیل وظیفه آنها پیدا کنید، بهترین حالت ممکن این است که آن شخص خودش را بهبود و رشد دهد، اگر این اتفاق نیفتاد و او شرکت را ترک کرد، فرد دیگری می‌تواند وارد شود و یکسره بر سر شغل خود حاضر شود.

انتظارات روشن مثل توقعات زیر را برای خود مشخص کنید: «باب، توبه من گفتم فردی هستی که به موقع سرکار حاضر می‌شوی، اما ۳ بار در دو هفته گذشته دیر کرده‌ای.»

باب پاسخ می‌دهد: «اما فقط هشت دقیقه دیر کردم.»

«هشت دقیقه، هشت دقیقه است و خیلی زیاد و تو این طور به ما نشان دادی [در مراحل استخدام] که قابل اعتماد هستی. ما از کارکنان خود انتظار داریم وقت شناس باشند. فقط می‌خواهم بدانی، اگر تأخیرهایت ادامه داشته باشد کلا همان توی هم می‌رود.»

وقتی شما در پست بالا، از رعایت استانداردهای شرکت سر باز می‌زنید، محیطی ایجاد می‌کنید که استانداردهای دارای کیفیت پایین، مورد پذیرش افراد قرار می‌گیرند و رایج می‌شوند و انحطاط هم از همان جا شروع می‌شود.

این رویکرد صریح، گزینه ترک کار قبل از اخراج را به باب داد، گزینه‌ای که افراد زیادی ممکن است انتخاب کنند. قرار نیست تمام استخدام‌هایی که کرده‌ای موفقیت‌آمیز باشد. وقتی می‌بینید نیرویی، متناسب با شرکت یا کارش نیست، باید استانداردهای خود را شفاف کنید و به آنها بگویید که تا چه اندازه استانداردهایتان را زیر پا می‌گذارند. اغلب اوقات، آنها شما را با بالا بردن کیفیت عملکرد خود شگفت زده می‌کنند.

بگذارید بگویم که رفتار باب ادامه پیدا می‌کند تا مسئله‌ای به وجود بیاید. وقتی زمان اخراج او می‌رسد، غافلگیر نمی‌شود (چون از قبل به او گوشزد کرده‌اید که خودش را اصلاح کند). بگویید: «باب، فکر نمی‌کنم این کار برای تعجب برانگیز باشد، چرا که سه بار در هفته تأخیر داشته‌ای و قبلاً گفته بودم که این کار ایراد دارد. اما باز هم که به تأخیرهای خود ادامه دادی. متأسفانه دیگر راهی نمانده جز اینکه از اینجا بروی.»

یک راست بروید سراصل مطلب.

برای کسب و کارهای موفق که وابسته به سر وقت حاضر شدن کارکنان خود نیستند، داستان کاملاً متفاوت است. شما ممکن است در حوزه‌های خلاقانه کار می‌کنید. اگر ادیتورها و طراحان وب شما هر موقع که تمایل به کار داشتند، حضور یابند تا زمانی که به کارشان هیچ لطمه‌ای نخورد و در آن کم نگذارند، مشکلی پیش نمی‌آید. اگر در صنعت کسب و کار شما سر وقت آمدن مشکل ایجاد نمی‌کند، برخورد جدی لازم نیست. به هر حال، ضروری است که کارمندان، سر وقت در محل کار خود حضور یابند. در صورتی که مدارا کنید، رفتار بد آنها گسترش می‌یابد.

این داستان را گفتم تا تأکید کنم روشی که در استخدام کارکنان جدید به کار می‌برید و وقتی که صرف آن می‌کنید، و سپس روش مدیریت شما هر دو در کاهش نرخ اخراج کارکنان مؤثر است. همچنین، از احساس بدی که به خاطر اخراج دیگران به شما دست می‌دهد، جلوگیری خواهید کرد. برای اخراج مؤثر کارکنان چند استراتژی ویژه را به طور ژرف مورد بررسی قرار می‌دهیم:

با ملایمت اخراج کنید، مجدداً تأکید می‌کنم با ملایمت اخراج کنید

یکی از دشوارترین کارهایی که کارآفرین باید درست انجام دهد، اخراج کارکنان است. در صورتی که، این کار را به روشی غلط انجام دهید باعث بروز فرهنگ و جو مسموم سازمانی می‌شوید. هنگامی که نسبت به اشتباه کارمند خود مسئولیت به گردن بگیرید، این کار ناخوشایند را با رویکردی بهتر و همدردی بیشتری می‌توانید انجام دهید. خشم خود را روی کارمند خود تخلیه نکنید، به جای آن درست اخراج کردن را یاد بگیرید.

همین‌طور که کم‌کم دارد دستتان می‌آید، این مهارت کارآفرینی بسیار مهم است، اما مورد غفلت واقع شده است. اگر به من بگویید کسی وجود دارد در هنگام اخراج کارمندش، جایگاه او را برای ورود به شرکت‌های دیگر تخریب می‌کند، در بهترین حالت می‌توانم بگویم که حس همدلی ندارد و در بدترین حالت هم سادیست بوده و قصد اذیت دارد. در مورد کارآفرینانی هم که نمی‌توانند ماشه را به موقع بکشند و اخراج را در موقعیت مناسب انجام دهند نداشتن مهارت اخراج در مورد آنها هم صدق می‌کند. این افراد مشکلات کارمندان را پیوسته گوشزد می‌کنند، اما آنقدر جسارت و درایت ندارند که اخراجشان کنند. اگر کارمند بدی دارید، نگرش و اعمال او روی دیگر کارمندان هم تأثیر منفی می‌گذارد.

بگذارید شباهت اخراج و قطع رابطه با یک نفر را بررسی کنیم. برای جلوگیری از ناخوشایندی‌های

قطع یک رابطه این عبارت قدیمی را استفاده کردید:

- «مشکل از تو نیست؛ از من است.»

- «با در نظر گرفتن سمت و سوی رابطه مان هر دو می‌دانستیم که روزی کار به اینجا می‌رسد.»

- «مشکل من هستم.»

سعی کرده‌اید با گرم گرفتن از عصبانیت، ناراحتی، خجالت و دیگر احساساتی که در اینگونه موارد پیش می‌آید، جلوگیری کنید. در نقش یک کارآفرین برای اخراج یک فرد، از عبارات مشابه باید استفاده کنید: «اطمینان دارم، جای دیگری می‌توانی عملکرد بهتری داشته باشی؛ فقط اندکی تفاوت‌های فلسفه

بین ما وجود دارد.» یا «تواستعداد زیادی داری؛ اطمینان دارم به زودی شغل دیگری دست می‌آوری، من خوشحال می‌شوم که تو را به جاهای دیگری ارجاع بدهم.»

ولی در حالت کلی، این اصطلاحات قطع رابطه کاربردی ندارند. مردم احمق نیستند آنها انسان‌اند، پس باید با احترام با آنها برخورد کنید. نه فقط به خاطر اینکه کار درستی است. چون فقط شما نیستید که می‌توانید ارجاع بدهید. آنها از رسانه‌های اجتماعی برای صحبت کردن علیه شما استفاده می‌کنند و شما نمی‌خواهید به اعتبارت آسیب برسانند.

در اخراج، سستی نکنید، انتحاری هم عمل نکنید. گذر زمان هرزخمی را خوب نمی‌کند و هیچ‌کس را به طور ناگهانی نالایق، و یا به طور معجزه‌آسایی لایق نمی‌کند. اگر به آن فرد هشدار داده‌اید و جوابی نگرفته‌اید، پیوسته شانس پیشرفت به او ندهید. به احتمال زیاد با این رویه پیشرفتی نخواهد کرد. جلسه‌ای برای اخراج آنها برگزار کنید و قضیه را جمع کنید. همچنین، به شما هشدار می‌دهم که از راهبرد زمین سوخته^۱ استفاده نکنید. اگر عصبانی شدید و تصمیم گرفتید، هرکسی در کارش اشکالی وجود دارد و یا باعث نارضایتی شما شده را اخراج کنید، با یک دفتریک نفره مواجه می‌شوید. در ذهن داشته باشید، دلیل اخراج کردن همه آنها این بوده که از همان اول نباید آنها را استخدام می‌کردید.

این کار من را یاد هوتن صراف، مشهور به هوت می‌اندازد. من عاشق هوت، یکی از دستیاران مورد علاقه‌ام هستم. او به دلیل اینکه در کار خود، خوب بود، مورد علاقه‌ام نبود. در واقع، شاید او بدترین دستیار تاریخ دستکاری دنیا بود. بی‌نظم بود و کارها را پیگیری نمی‌کرد و به نتیجه مطلوب نمی‌رساند. اگرچه او مرد بزرگی بود و من دوست داشتم که با او معاشرت داشته باشم.

از جایی به بعد نتوانستم، ناکارآمدی‌های او را تحمل کنم. پس او را به دفتر خودم احضار کردم. گفتم: «هوت» هم خبرهای خوب و هم خبرهای بدی برایت دارم. دوست داری کدام را اول بشنوی؟» او گفت: خبرهای بد را. «خوب. تو دستیار بسیار بدی هستی و به همین دلیل اخراجت می‌کنم.»

او پرسید: «و خبر خوب؟»

«من به تو اعتماد دارم. تو مهربانی، یک انسان شگفت‌انگیز که کارهای خوبی می‌کند ولی نه در مقام دستکاری.» ما در مورد اینکه او می‌خواسته در زندگی چه کند، صحبت کردیم، همان کسی که واقعاً تمایل داشته که بشود. هوت اعتراف کرد که همیشه دوست داشته در بهترین نقاط دنیا موج‌سواری کند. او را تشویق کردم روایتش را به حقیقت تبدیل کند، و ۱۰ سال بعد، او دقیقاً همین کار را کرد. با تدریس

۱. Scorched-earth strategy: استراتژی نظامی است که به معنی از بین بردن تمامی منابع در دسترس نیروی دشمن است. ممکن است این سیاست در مورد نیروی مهاجمی اعمال گردد که در زمین خودی در حال پیشروی است.

موج سواری در سواحل دریا، رفت و آمد مکرر به رستوران و کار در آنجا، هزینه ماجراجویی هایش، سفر به چین، نیوزیلند و استرالیا را که برای جستجوی موج‌های بزرگ می‌رفت تأمین کرد. وقتی از سفر برگشت، داستان‌های بی‌پایانی در مورد ماجراجویی‌های او شنیدم. من او را مثل برادر جوانتر خودم می‌دیدم و به این اطمینان رسیدم که او هرگز نباید دوباره برای شغل دستیاری به کار رود.

پتی مکورد^۱ فلسفه من را به طور جامعی خلاصه کرد: «اگر بخواهیم فقط افراد درجه یک را در تیم خود داشته باشیم، باید حاضر باشیم افرادی را که دیگر به توانایی‌های آنها نیازی نداریم بدون توجه به ارزش و مشارکت‌های گذشته آنها کنار بگذاریم.»

شش تکنیک برای کسب تبحر در اخراج مؤثر

من این فهرست را از حجم زیادی از تجربیات خودم گرد آورده‌ام. لطفاً مواظب باشید که اخراج یک نفر ممکن است با اقدامات قانونی مواجه شود. به همین دلیل، کمی قبل از اخراج هر کارمندی، باید در صورت داشتن وکیل شرکت و یا بخش منابع انسانی با آنها مشورت کنید.

۱. با ملایمت اخراج کنید. وقتی که می‌خواهید به فردی اطلاع دهید، که دیگر کار او تمام شده، باید بدون نقش بازی کردن و تظاهر این کار را انجام دهید. لازم نیست دنبال مقصر بگردید. نیاز نیست در صورتی که شما را مقصر دانست از خود دفاع کنید، اگر شما به سمت من حمله ور شوید، هیچ‌کس تمایلی نخواهد داشت که برایتان کار کند و اگر کارمندان به شما بتوپد توصیه‌نامه در خوری به او نمی‌دهید.

۲. بروید سراصل مطلب. کارکنان در هنگام اخراج شوکه می‌شوند و در نتیجه اعتراض می‌کنند. نگذارید این فرآیند طولانی شود و هنگامی که کسی را اخراج می‌کنید طولش ندهید. وقت خود را برای توجیه کردن علت و یا اثبات اینکه آنها سزاوار اخراج هستند تلف نکنید. فایده‌ای ندارد و فقط وقت و انرژی و احساسات خود را هدر می‌دهید.

۳. محکم اما ملایم باشید. باز هم یادآوری می‌کنم که با ملایمت رفتار کنید. نمی‌خواهم آنقدر محکم باشید که مثل سنگ به نظر برسید و مردم را له کنید. محکم بودن یعنی، سریع بروید سراصل مطلب و دودل نباشید. به خودتان یادآوری کنید که این مسئله جزو بحث نیست، بلکه یک تصمیم است. به نتیجه‌ای نخواهد رسید. هر دوی شما باید کنار بیایید، والسلام.

۴. احساسات فرد مقابل را هم در نظر بگیرید. چنین چیزی بگویید: «گوش کن، درک می‌کنم که شاید مستأصل و ناامید شوی. این اتفاق برای من هم پیش آمده می‌توانم به تو بگویم که ناراحت‌کننده است. در هر صورت من می‌خواهم مطمئن شوم که احساسات و افکار تو را درک می‌کنم.» به حرف‌هایی که طرف مقابلتان می‌گوید گوش کنید. طوری ارتباط برقرار کنید که نشان دهد، احساساتی که بروز می‌دهد را درک می‌کنید: «می‌دانم تو عصبانی هستی.»

۵. راهبرد خروجی خوبی داشته باشید. یک راهبرد خروجی بد این است که یکی از کارکنان شما، کسی را که خودتان شخصاً استخدام کرده‌اید را اخراج کند. با این کار خود یک کارمند سابق عصبانی به وجود می‌آورید. اما اگر وقتی شما جان را استخدام کرده‌اید و او برای سوکار کرده وضعیت چه می‌شود؟ در این صورت شما و سووقتی دارید به جان، اخبار بد را می‌دهید، باید با هم در یک اتاق باشید و خروجی در اینجا باید حالت گفت‌و شنود داشته باشد تا برکناری. طرف مقابل را از در بیرون نکنید، بلکه او را با همدردی و آگاه‌سازی از دلایل اخراج، به آرامی بیرون کنید. اگر در حال اخراج یک کارپرداز، که خارج از دفتر کار می‌کند، هستید، اینجا داستان متفاوت است و می‌توانید او را با یک تماس تلفنی اخراج کنید. اما اگر شخصی در دفتر شما کار می‌کرده، باید با او یک گفت‌و شنود شخصی، قبل از اخراج داشته باشید.

۶. در مورد نقاط قوت شخص صحبت کنید. این گزینه، آخرین نکته را مورد بحث قرار می‌دهد. به او پیشنهاداتی ارائه بدهید که چگونه می‌تواند از نقاط قوت خود در شغل بعدی‌اش مانند اهم برای رسیدن به موفقیت استفاده کند. «تو واقعاً در فلان زمینه خوب هستی و این یعنی تو برای فلان کار ساخته شده‌ای.» به یک مربی همدل که می‌خواهد به شخصی کمک کند که پست بعدی خود را بر اساس آنچه در آن کارایی خوبی دارد انجام دهد، تبدیل شوید. اگر این نگرش را داشته باشید، حتی کارمندان سابقتان طرفداران شرکت شما خواهند بود.

در استخدام نیرو و عجله نکنید؛ اما در مورد اخراج، سریع اقدام کنید. برای استخدام نیروهای مناسب وقت بگذارید. اما اگر وقتی متقاعد شدید که شخصی نامناسبی را استخدام کرده‌اید، اجازه ندهید رفتن او طول بکشد و به روحیه سودآوری شرکت لطمه بزند.

امیدوارم تا اینجا به این نتیجه رسیده باشید که به افقی فراتر از کارآفرینی فردی بودن فکر کنید. شرکت یک نفره تأثیر کمی دارد. هیچ فردی نمی‌تواند، به تنهایی شرکتی تریلیاردی را بسازد.

گام هفتم فرهنگی اصول محور خلق کنید

رهبری این است که دیگران را با جذبۀ خود به نسخهٔ بهتر آنها تبدیل کنید و اطمینان حاصل کنید که در غیاب شما هم آن تأثیر ماندگار خواهد بود.

شریل یسند برگ، مدیر ارشد اجرایی فیس بوک و مؤسس «لین این»^۱

مهم نیست که شما بی دین هستید یا ملحد، عناصر مذهب در کسب و کار شما نقش دارند. قبل از این که این عقیده را رد کنید، بگذارید کمی بازتر بنگریم. من معتقدم که مطالب زیادی در مذاهب مختلف دنیا وجود دارد که باید مطالعه شوند. کدام دو عنصر در تمام مذاهب دنیا مشترک است؟ معتقدان راستین و مراسم مذهبی.

یک کسب و کار چگونه می تواند موفق شود وقتی مردم به آن باور ندارند؟ و کدام کسب و کار است که

نمادها، شعارها، عقاید یا باورهای، ویژه که بخشی از فرهنگ آن هستند را نداشته باشد؟

گوگل خودش یک مذهب است. اپل هم همین طور. همچنین، شرکت هواپیمایی ساوت وست ایرلاینز و والمارت هم یک مذهب هستند. مدیران ارشد این شرکت ها به این مسئله اذعان نمی کنند، اما هر شرکتی از «دستوراتی» تبعیت می کند که از طریق رسانه های اجتماعی و دیگر رسانه ها آنها را گسترش می دهد و به استراتژی کسب و کاری و هنجارهای فرهنگی خود مشتاقانه پایبند است.

من هم به چنین امری، معتقدم و این اعتقاد به شرکت، به من نیرو می بخشد. وقتی تمام امور دشوار است این باور من را سرپا نگه می دارد. و هنگامی که اوضاع خوب است هم، به ما جرأت و جسارت می بخشد. معتقدان راستین مستحکم هستند، پس هر ریسک کارآفرینانه ای انجام می دهید، مطمئن شوید که شما و کارکنانتان با یک باور مشترک به هم پیوسته و متحدید.

داشتن یک ایدهٔ کسب و کاری عالی و افراد مستعد کافی نیست. در جایگاه یک کارآفرین که اهمیت استراتژی و استعداد را می داند، ممکن است مخالف باشید. تضمین می کنم که اگر تیم شما اصول و ارزش های مشابهی ندارد، هرگز به استعدادهای نهانی خود به طور کامل دست نخواهد یافت. اگر شما

1. LeanIn.org

2. Southwest Airlines

یک محصول بهتری اختراع کرده‌اید یا بهترین و باهوش‌ترین افراد را استخدام کرده‌اید، اهمیتی ندارد. بدون داشتن ارزش‌های مشترک، نمی‌توانید آنچه را که ساخته‌اید نگهدارید. یک طرف ماجرا این است که باید بدانید می‌خواهید چه کسی بشوید، ولی بخش مهم‌تر آن شکل دادن به یک سازمان و ایجاد یک سری باورهای اصلی است که با حضور یا بدون حضور شما در جای خود باقی می‌ماند، در این فصل می‌آموزید که چگونه به این امر دست بیابید.

اصولی را بنا کنید

درست بعد از این که شرکت‌م را راه انداختم، با نامزد آن موقع و همسر کنونی‌ام در هاوایی بودم که با هم رفتیم طبقه بالا داخل اتاقمان. هاوایی یک مکان رمانتیک است، پس طبیعتاً ما کارهایی را انجام دادیم که زوج‌های جوان انجام می‌دهند. می‌دانید می‌خواهم چه مطلبی بگویم درست است؟ وقتی علامت مزاحم نشوید را روی در گذاشتم، خیلی اتفاقی به یاد آهنگ پرتلفدار دهه ۸۰ که برای باندهای سیستم بود، افتادم و شروع به خواندن کردم: «علامتی روی در آویزان کن روی آن بنویس حالم را به هم نریزد.» قفل شب‌بند زنجیری را انداختم و بی‌دزنگ رفتم تا به صورت جدی بروم سراغ اصل مطلب و به کار اصلی بپردازم. منظورم این است که یک خودکار و یک کاغذ برداشتم و با خود گفتم: «باید یک سیستمی از ارزش‌ها و اصولی راکه می‌خواهیم براساس آن زندگی کنیم تدوین کنم. ببینم چه تعداد اصول را تدوین کردیم.»

ما از همان ابتدا ۴۳ اصل ارائه دادیم. سپس فهرست را محدود کردیم. شاید فکر کنید که این کار وقتی با نامزد خود در هاوایی هستید عجیب است. اما هر کسی که من را می‌شناسد به شما خواهد گفت که پابندی زیادی به اصول دارم. وقتی ما تصمیم گرفتیم فرزند داشته باشیم، همسر، جنیفر و من یک تکه کاغذ و خودکار برداشتیم و همین کار را در مورد آن هم انجام دادیم. در نتیجه، خانواده ما دارای فرهنگ خاص خودش است. ما پای خواسته‌های خود می‌ایستیم. در کنار ارزش‌های خانوادگی روشن خود، اصولی داریم که به‌طور مکرر آنها را به خود یادآوری می‌کنیم.

اصولی که ما در نقش یک خانواده پای آن ایستاده‌ایم

- رهبری: چرا که در هر موقعیتی که قرار بگیرید برای شما ضروری است.
- احترام: برای اینکه از هر کسی می‌توانیم موضوع یا مطلبی را بیاموزیم.
- پیشرفت: از این طریق است که می‌توانید بفهمید هر موضوعی چگونه به نتیجه می‌رسد.
- عشق: به این دلیل که هر فردی بایک چالش در زندگی مواجه است.

آنچه را که نمی‌توانیم تحمل نمی‌کنیم

- زورگویی یا اجازه زورگویی دادن

ارزش‌های بنیادین ما

- **جرات:** از چالش با دیگران نترسیدن.
 - **درایت و دانایی:** انتخاب درست انجام دادن.
 - **بردباری:** آگاه بودن به اینکه ما با انسان‌هایی طرف هستیم که مرتب تغییر می‌کنند.
 - **ادراک:** پذیرفتن و تحسین این نکته که هر فردی عقاید و ارزش‌های متفاوتی دارد.
- ما ارزش‌های خود را آنقدر به‌طور مکرر به خود یادآوری می‌کنیم، که دیگر حال فرزندانم از شنیدن آنها به هم می‌خورد. در مورد شرکت‌مان هم آنقدر عقایدمان را تکرار کرده‌ام که گاهی اوقات اعضای تیم من را دست می‌اندازند. آن‌طور که من فهمیدم، تا زمانی که کارکنان شما را دست نیندازند به اندازه کافی پیام خود را تکرار نکرده‌اید.
- چرا من در تکرار اصول‌مان، چه در خانواده شخصی و چه در خانواده کسب و کار، اینقدر سرسخت هستم؟ به این دلیل که به قدرت یادآوری و یادآوری ایمان دارم. تمایل دارم این ارزش‌ها و اصول همیشه در ذهن تیم و خانواده‌ام در اولویت باشند.
- کارآفرینان دیگری را دیده‌ام که در کسب و کار خود مشکل دارند: برخی از افراد موقعی که باید کار کنند سایت‌های غیرمجاز جستجو می‌کنند، برای به دست آوردن کسب و کار، کارهای غیراخلاقی می‌کنند، در حدی کار می‌کنند که امورات بگذرد و حداقل‌ها برآورده شوند نه آنقدر سخت که کارشان عالی باشد. برخی از آنها هم ارزش‌های خود را شفاف‌سازی نمی‌کنند. عده‌ای دیگر هم ممکن است عقاید روشن ارائه داده باشند اما به اندازه کافی تکرار نکرده‌اند، و حقیقت آن را به اندازه کافی اثبات نکرده‌اند، تا در ذهن کارکنان نفوذ کند و نقش ببندد.

آنچه را که به آن ایمان دارید تحقق ببخشید

وقتی که پسرم دیلن شش ساله بود در فروشگاه نوردستروم بودم. او مشغول بازیگوشی بود و از سرو کول من بالا می‌رفت که بانویی به پسرم نگاه کرد و به او لبخند زد. بانو گفت: پسرهایش بزرگ شده‌اند اما ناخودآگاه دوره‌ای را که فرزندانش در سن و سال پسرانم بودند را به خاطر آورد. من از او همان سؤال را پرسیدم که از هر والدین مسن‌تر از خود می‌پرسم: «ممکن است سه کار اثرگذاری که برای فرزندان خود انجام داده‌ای به من هم منتقل کنی؟»

دو جواب اول او همان پاسخ‌های تکراری دیگر والدین بود: «عاشق بچه‌هایت باش و هوای آنها را داشته باش.» سؤال آخر در مورد اعتبار بود. گفت: «اگر تو آنها را تهدید به تنبیه یا گرفتن چیزی از آنها می‌کنی، روی حرفت بمان وگرنه اعتبار آن از بین می‌رود.»

در سال ۲۰۱۰ یک سال پس از راه اندازی شرکت، چند نماینده بیمه متقلب استخدام کردم که بعداً متوجه شدم، آنها حاضر به دور زدن قانون و انجام اعمال غیراخلاقی برای پیش بردن اهداف کسب و کار خود هستند. مشخصاً زمانی که آنها را استخدام کردم از متقلب بودن آنها اطلاع نداشتم، در واقع، به نظریه‌های عالی‌ای می‌آمدند چون حرفه‌ای به نظر می‌رسیدند، هرکدام بیش از ۱۰۰۰۰۰ دلار درآمد در سه ماه اول برای شرکت به دست آوردند.

بعداً در مورد روش‌های مرموزانه آنها برای کار شنیدم. در آن شرایط کسب و کار جایی برای صرف هزینه جهت استخدام یک مأمور بررسی انطباق با تمام وقت نمی‌دیدم، اما خیلی زود متوجه شدم برای ایجاد توازن با توجه به عملکرد نه‌اجمی انفجاری (رشد سریع) که داشتیم، باید دفاعی عمل می‌کردم تنها دلیل این که من آمور نوبارنتز را استخدام کردم، این بود که می‌دانستم اصول مشابه با من دارد. او در سال ۲۰۰۲ مدیر دفتر شعبه‌ام بود. از او خواستم که اتهامات نیروهای جدید را بررسی کند. آمور به من هشدار داد که باید اجازه بدهم او شغل خود را انجام دهد و ممکن است آنچه را شنیده‌ام دوست نداشته باشم. امکان این هم بود که آن شرکت‌های سودآور بزرگ رفتارهایی را دنبال می‌کردند که با اصولی که من به خورد فرهنگ شرکت‌م داده‌بودم مطابق نبودند. سه ماه بعد، او شواهدی را ارائه داد که تولیدکننده شماره یک ما، کسب و کاری ایجاد کرده بود که غیراخلاقی نبود اما احتمالاً غیرقانونی بود. آمور: «گفت باید متوقف کنی.»

علیرغم گفتگوی قبلی‌مان، برای انجام این کار تمایلی نداشتم. مثل بسیاری از کارآفرینان، من هم به افرادی که کار تولید انجام می‌دهند ارزش قائلم و آن نماینده متقلب به‌طور دیوانه‌واری تولید می‌کرد. وقتی آمور شواهد خود را ارائه داد، شامل تاریخچه مشکلات او با اف‌بی‌آی بود (نگفتم که من در مورد استخدام کردن با روش‌های سختی درس گرفتم؟) انتخاب دیگری نداشتم. اخراج کارکنان به‌طور معمول بسیار سخت است و در این مورد به‌خصوص وقتی با آن نماینده و شریک کاری و همسرا، که در حال گریه بود و داشت می‌گفت که چند تا بچه دارند و نمی‌دانند که چطور آنها را حمایت کنند، ملاقات کردم که منجر شد به اینکه به بهترین نحوی که می‌توانستم از آنها مواظبت کنم، اما همچنان مجبور بودم که او را اخراج کنم. تحمل انسانهایی که اصول شما را زیر پا گذاشته‌اند ساده نیست.

بعد از آن اتفاق، باشگاه کتابخوانانِ دوستدار کتاب را راه اندازی کردم. در ابتدا به هر کارمند دو کتاب دادم تا بخوانند: «بزرگان واقعی هرگز تقلب نمی‌کنند: از ارزش‌های روزمره که در کودکی یاد گرفته‌ایم» (اما ممکن است فراموش کرده باشیم^۱) از جان هانتسمن^۲ و کتاب «قدرت مدیریت اخلاقی»^۳ از کین بلانچارد و نورمن وینسنت پیل^۴. هدف من این بود که با هر کسی که اصلاً تحمل قدرت تحمل رفتارهای غیر اخلاقی‌اش را نداشتیم، بتوانیم ارتباط برقرار کنیم.

همه داشتند در شرکت در مورد این اصول و ارزش‌ها صحبت می‌کردند. تعداد کمی از افراد که نمی‌خواستند در محیطی کار کنند که در مقابل قانون سر، خم کنند، شرکت را ترک کردند. تمام هدف من از صحبت کردن در مورد اصول این است که باید با اعمال ثابت می‌کردم که خود من در مقابل آنها متعهد هستم. بیرون کردن بهترین تولید کننده شرکت و از دست دادن میلیون‌ها دلار از درآمد شرکت از طریق شواهدی بود مبنی بر این که تیم من بدانند در کجا ایستاده‌ام و چه وضعیتی دارم.

همان طور که پدرم و دالیو می‌گویند هرگز از حقیقت نترسید

در صحبت از کتاب، کتابی که فلسفه من را در مورد کسب و کار و زندگی واقعاً منعکس می‌کرد، کتاب اصول ری دالیو بود. (بله من متوجه هستم که سومین بار است که این مسئله را مطرح می‌کنم. آیا شما هم دارید به این نتیجه می‌رسید که طبیعت تکرار کننده من دیگران را آزرده خاطر می‌کند؟) دالیو مؤسس شرکت بریج واتر^۵، بزرگترین صندوق سرمایه‌گذاری جهان، کتاب فوق را نوشت تا اصول هدایت کنندای که در زندگی حرفه‌ای و شخصی‌اش به او یاری رساند را با دیگران به اشتراک بگذارد. من خواندن این کتاب را در تمامی شرکت اجباری کرده‌ام. آنقدر تحت تأثیر این کتاب قرار گرفتم که دالیو را پیدا کردم تا در جایگاه مهمان او را به ولیوتینمنت دعوت کنم. ما در آن برنامه گفتگوی جامع در مورد فرهنگ او و نزدیک شدن به کسب و کارش در شعبه مرکزی کنکتیکوت انجام دادیم.

همان طور که انتظار داشتم، برخی از مردم با مفاهیم کتاب راحت نبودند، به ویژه در مورد «شفاف سازی افراطی». در بخشی از این اصل آمده که وقتی کسی اشتباه می‌کند یا از حد خود تجاوز می‌کند، مردم مجبورند با او تماس بگیرند. اگر چه شرکت ما بر اساس این اصل پایه‌گذاری شده بود،

-
1. Winners Never Cheat: Everyday Values That We Learned as Children (but May Have Forgotten)
 2. Jon Huntsman
 3. The Power of Ethical Management
 4. Ken Blanchard و Norman Vincent Peale
 5. Bridgewater Associates

کسی با این موضوع راحت نبود. در نهایت، کتاب کاری را به سرانجام رساند که من قصد داشتم انجام دهم، یعنی ایجاد گفتمان سازنده (و اکثراً پرجوش و خروش) در مورد عقاید دالیو تاریخ و فرهنگ حاکم بر شرکت ما.

حتی آلیس، مدیر ارشد عملیات ما، با من رودر رو شد و گفت: «این خیلی افراطیه، تونمی توانی دفتر مرکزی را مثل نیروهای فروش اداره کنی.»

وقتی فردی که من به او احترام قائلم صحبت می کند، کاملاً گوش می دهم. اما وقتی مشکل را با آلیس پردازش کردیم داده یا شاهد عینی که من را متقاعد کند که به طور افراطی، شفاف سازی نکنیم، پیدا نکردم. تنها توجیهی که آلیس به آن متوسل می شد این بود که بین این دو کار تفاوت عمده ای وجود داشت. با این حال، به دلیل اینکه می دانستم پیشینه او به کجا بر می گردد، او را درک کردم. چرا که او بیست و دو سال در پسیفیک لایف بوده است، او این ایده را که یک نماینده باید چگونه باشد را گسترش داده بود. شفاف سازی افراطی بسیار متفاوت تر از آن چیزی بود که او در ذهن خود تصور کرده بود.

برای من شفاف سازی افراطی یک موضوع غیر قابل تغییر و مذاکره ناپذیر بود. به آلیس گفتم دوست داشتم متفاوت باشم. من به طور شدیدی با شفاف سازی افراطی راحتم، دیگر عادی شده است که من نمی توانم از آن دست بکشم. آلیس و آیان بندیکت، مدیر ارشد مالی ما، دست به یکی کرده بودند و به صورت استراتژیک، شفاف سازی را در تمام این تیم اجرا کرده بود. آنها توجه تیم را به خود جلب کرده بودند و سپس استراتژی درآمدت خود را با آن به اشتراک گذاشتند. در نهایت تصمیم گرفتیم که همیشه باید توازنی بین احترام و صداقت ایجاد کنیم، در حالی که همچنان متعهد به شفاف سازی افراطی پای بند بودیم.

وقتی در سن رشد و شکوفایی بودم، نمی توانم بگویم پدرم چند بار به من گفت: «هرگز از حقیقت نترس.» این عبارت در ذهن من نفوذ کرده و آن را به صورت یک ارزش در شرکت خودم القا کرده ام. من در مورد سازمان های دیگری هم مطالعه کرده بودم و به شدت احساس کردم که صریح بودن و به معنی واقعی صادق بودن مهم هستند.

یکی از مهم ترین مواردی که از مدرسه کسب و کار هاروارد مطالعه کردم، در مورد مورگان استنلی و راب پارسون است. وقتی جان مک ریاست مورگان استنلی^۱ را در سال ۱۹۹۳ بر عهده گرفت، می خواست فرهنگ آنجا را تغییر دهد و از کارهای تیمی برای فروش جانبی جهت گسترش دامنه شرکت و کاهش

تمام خصوصیت‌های داخلی استفاده کند. تکه کلامی که چشم‌انداز خود را به وسیله آن بیان می‌کرد: «یک شرکت یکپارچه» ورد زبانش شده بود. کارمندان بر اساس ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای عملکرد تحت نظارت ناظران، همکاران و زیردستان سنجیده می‌شدند. پارسون مثال خوبی از تولیدکننده قاطع و هم‌تیمی غیرقابل تحمل بود. پارسون سهم بازار مورگان استنلی را در کسب و کار خود در زمان کوتاهی از ۲ درصد به ۱۲.۵ درصد رساند. و جایگاه مورگان استنلی را در بازار از دهم به دوم رساند. همکاران او به خاطر تکبرش با احتیاط با او رفتار می‌کردند که با توجه به رهنمود مک برای تغییر فرهنگ شرکت مشکل بزرگی بود.

بسیاری از مردم که آن مورد مطالعاتی را خواندند، فکر کردند که اخراج کردن پارسون امری بدیهی بود. اگر می‌خواست با فرهنگ شرکت صادق باشد باید اولویت اول را بر نقش آفرینان هم‌تیمی می‌گذاشت. اگرچه پارسون تولیدکننده برجسته‌ای بود، رفتارش با مأموریت جدید سازمانش مطابق نبود. من ماجرا را طور دیگری دیدم. آن کسی را که من دیدم، مدیری بود که از برقراری ارتباط مستقیم واهمه داشت. این مورد مطالعاتی نشان می‌دهد که مدیر شرکت، پیشنهادهایی را به امید آنکه پارسون متوجه شود ارائه می‌داد. کاری که رئیس پارسون توانایی انجامش را نداشت این بود که به‌طور مستقیم و صریح، بیان کند که پارسون چه کاری را اشتباه انجام داده و چه کاری را هم باید برای حفظ شغل خود انجام دهد. مسئله، فرهنگ شرکت استنلی نبود؛ بلکه فقدان برقراری ارتباط مستقیم از طریق یکی از رهبران ارشد بود.

همیشه ایراد همین است. مدیران از اینکه صادقانه به کارکنانشان حس واقعی خود را بیان کنند واهمه دارند. می‌توانم درک کنم که چقدر هراس‌انگیز است که یک موقع به احساسات فروشندگان ستاره‌ات آسیب بزنید. پارسون بدون بازخورد مستقیم و با شفاف‌سازی افراطی، همچنان به ارتباط ضعیف با همکاران خود ادامه داد.

به عقیده من، سرانجام وقتی مدیر او و نه، پارسون، به مسئله پایان داد کاملاً منصفانه بود.

اصول کسب و کار من

- هرگز در مورد مسائل غیرقابل مذاکره مصالحه نکنید.
- تا وقتی که اعتماد حاصل نشده مدیریت جزئی نگر اعمال کنید.
- هیچ‌کس از جمله مؤسس یا مدیر ارشد اجرایی مصونیت و امنیت شغلی ۱۰۰ درصدی ندارد.
- برای به چالش کشیدن همکاران به یکدیگر فشار مثبت نگرانه وارد کنند.
- از بهترین قبلی خود پیشی بگیرید.
- با پول شرکت مانند پول خود رفتار کنید.

- به طور افراطی روشنفکرانه برخورد کنید اما راحت متقاعد نشوید.
 - با هرگونه وسوسه برای پایین‌تر بودن از حد انتظار و استاندارد مبارزه کنید.
 - محیطی ایجاد کنید که تیمتان از نظر مالی و حرفه‌ای مورد حمایت واقع شوند.
- علاوه بر این اصول، برخی موارد دیگر که از نظر خودم قابل قبول نیست را هم با کارمندانم در میان می‌گذارم تا انجام ندهند: احساس بحق بودن، شکوه و شکایت، منفی بودن، بدبینی، فاش کردن راز، مراقبت نکردن از سلامتی کسی، شایعه پراکنی و مشورت کردن با افراد اشتباه.

برای شرکت خود یک مرزبندی ایجاد کنید

اگر می‌خواهید کسب و کاری پررونق را اداره کنید، ایجاد یک مرزبندی در شرکت حیاتی است. در مورد ایجاد یک شبکه بزرگ زیاد شنیده‌ایم. در نتیجه، ما فراموش کرده‌ایم که مهم‌ترین شبکه ما در محدوده کسب و کار ما قرار دارد. مردم به مرزبندی‌ها احتیاج دارند؛ آنها نیاز دارند خط قرمزها را بدانند. بخشی از مرزبندی شما می‌تواند مربوط به نقاپیدن مشتری یکی از همکاران باشد. یا برای خود بی‌احترامی کردن به رئیس‌تان در مقابل درخواستش را ممنوع کنید. یا، مثل شرایطی که برای شرکت ما و شرکت بریج واتر دالیو پیش آمد، هنگامی که شخصی (حتی کسانی که مقام و منزلت بالاتری از شما دارند) خلاف قوانین اصلی شرکت پیش می‌رود نسبت به کار او اعتراض کنید.

وقتی من اولین دفتر فروشم را در سن بیست و پنج سالگی مدیریت کردم، همه ما به مدت طولانی، سخت و تا دیروقت کار می‌کردیم. می‌دانید که در دفتر فروشی، پرازانرژی و هیجان (تستوسترون) اوضاع چگونه پیش می‌رود. همه چیز خوب بود، به جز اینکه ما مرزبندی‌ای ایجاد کردیم: اگر می‌خواهید با یکی از اقوام همکاران قراری بگذارید، مستقیماً به همکاران گزارش بدهید، یا اگر در یک شرایط حساسی، شخص دیگری هم حساسیت به قرار شما داشته باشد، شما باید اول با آن شخص تکلیفتان را روشن کنید. شما نسبت به همکاران خود موظف هستید به احترام آنها، برای قرار گذاشتن با کسی که نسبت به او حساسیت دارند اجازه بگیرید. با وفادار ماندن به این مرزبندی، ما از ایجاد دشمنی خونی و خصومتی که می‌توانست محیط را آلوده کند جلوگیری کردیم.

من خودم مرد پرهیجانی (با تستوسترون بالا) هستم. من با شدت پرهیجان و پراانرژی بودم. نمی‌توانم اینجا بنشینم و بگویم فرشته بودم. از سن هجده سالگی تا بیست و پنج سالگی خیلی زیاد اهل پارتی و خوشگذرانی بودم. اما یک مرزبندی داشتم: زندگی شخصی من خصوصی بود و انتخاباتهای من در کسب و کارم تأثیر منفی نداشتند. من کامل نبودم اما به رعایت این مرزبندی کاملاً مقید بودم.

من این بخش از داستان را از دوره‌ای از زندگی‌م برای دیگران تعریف می‌کنم که بزرگترین چالشی که با آن روبرو بودیم، پارتی گرفتن و خوشگذرانی‌های تیم کاری در آخر هفته‌ها بود و اوضاع از کنترل خارج شده بود. پانزده سال بعد یعنی اکنون که من مؤسس و مدیر ارشد اجرایی شرکت خودم هستم، مرزبندی فقط عمقی‌تر و تکنیکی‌تر شده است. مخصوصاً وقتی که کارکنان، فرزندان و زوج‌هایی دارند که وابسته به درآمد آنها هستند، نیاز به یکپارچگی حتی از اهمیت بیشتری هم برخوردار است.

اگر می‌خواهید فرهنگی را ایجاد کنید، باید به مردم اجازه بدهید بدانند که پای چه چیزی ایستاده‌اید. باید مرزبندی روشن و مجموعه‌ای از اصول هدایت‌کننده داشته باشید و اطمینان حاصل کنید که هرکسی بدون ابهام به آن آگاه است و از نتایج نقض این اصول نیز مطلع می‌باشد.

یک برنامه بازی جایگزین ایجاد کنید

یکی از دلایل اینکه فرهنگ ایجاد می‌کنید این است که به افراد تعالی می‌دهد. همچنین این امکان را می‌دهد که سریع‌تر ارتقا پیدا کنند.

هرچقدر شغلتان کمتر به شما وابسته باشد، ارزشمندتر است. کسب و کارتان هرچقدر به شما وابسته‌تر باشد، ارزش کمتری دارد. اگر کارتان به شخصیت شما وابسته هست هیچ راه گریزی وجود ندارد.

میکروسافت شرکتی است که به ندرت در تیتراخبار قرار می‌گیرد. با این حال در سپتامبر ۲۰۱۹ تنها شرکت سهامی عام با ارزش جاری بازار بیش از یک تریلیون دلار بود (در زمانهای مختلف اپل، آمازون، و گوگل ارزیابی‌های بالاتری از تریلیون دلار داشته‌اند. آیا شما اینجا متوجه روند صعودی شدید؟ اگر ذهن‌تان بی‌درنگ به سمت پرورش کارآفرینی درون سازمانی و پیشنهاد سرمایه‌گذاری سوق نیافت، با دقت کافی این کتاب را نخوانده‌اید. حالا در نظر بگیرید که سیزده سال قبل از رسیدن شرکت به ارزش تریلیون دلاری در ماه ژوئن سال ۲۰۰۶ بیل گیتس تصمیم خود مبنی بر ترک موقعیت تمام وقت خود در شرکت، به منظور تمرکز روی اعمال بشر دوستانه را اعلام کرد.

در آن زمان میکروسافت با ارزش هر سهم ۲۳ دلار داد و ستد می‌کرد، در حالی که ارزش جاری بازار ۱۷۶ میلیارد دلار بود. یعنی از وقتی که گیتس میکروسافت را ترک کرده است ارزش این شرکت به بیش از یک تریلیون دلار رسیده است! آیا همچنان معتقدید سازمان‌ها توان آن‌را ندارند که فرهنگی قدرتمندتر از رهبران دوراندیش ایجاد کنند؟ همان‌طور که در داستان بازون در تاریخ ۳۱ سپتامبر ۲۰۱۹ به‌طور چشمگیری مورد تأکید قرار گرفت، از وقتی ساتیا نادلا سمت مدیر ارشد اجرایی را در تاریخ ۴ فوریه

۲۰۱۴ عهده دار شد، ارزش میکروسافت ۹۳۰ میلیون دلار افزایش یافت. از قلم نیفتند که از وقتی تیم کوک^۱ با استیو جابز در پست مدیر ارشد اجرایی اپل در ۲۴ آگوست ۲۰۱۱ جابه جا شد، سهام شرکت به بیش از یک تریلیون دلار افزایش یافت.

(تاریخها را برای زمان پردازش مثالها در ذهن داشته باشید. چرا که این شرکتها سهامی عام هستند و ارزیابی آنها مدام در نوسان است).

طرح اقتضایی^۲ به نظر ساده می‌رسد، درست است؟ اما کارآفرینان درون سازمانی زیادی در انجام آن شکست خورده‌اند. اغلب دارای اعتماد به نفس کاذب هستند، فکر می‌کنند که جایگزین ناپذیر هستند. بسیاری از آنها آنقدر خودبین هستند که نمی‌توانند به جزایده خود نظر فرد دیگری را در اداره شرکت درک کنند. اگر شما هم این ذهنیت را دارید، تحت کنترل این ذهنیت قرار خواهید گرفت و نمی‌توانید کسب و کارت را مقیاس‌گذاری کنید.

تله دیگر این است که فکر کنید کارکنان کلیدی شما هرگز شرکتتان را ترک نمی‌کنند. یا معتقد باشید، اگر کسی ترک کرد فرد دیگری می‌تواند در جایگاه او قرار بگیرد. هیچکدام از این دو باور درستی نیستند. به طور ایده آل، کارمندان فعلی شما هستند که به جانشینان بالقوه خود آموزش‌های لازم را می‌دهند. اگر این کار را نکنید، خودتان به شخصه باید حواس‌تان به جانشینان بالقوه باشد که در حوزه‌های مناسب با قابلیت‌های خود درون یا خارج از شرکتتان مشغول شوند.

اگر شما برای جایگزینی هر عضو کلیدی تیم خود طرحی آماده دارید، پس می‌توانید هر خروج غیر منتظره‌ای را بدون شکست مدیریت کنید. به علاوه با دانستن اینکه چندین حرکت بعدی شما از قبل طرح‌ریزی شده است، شبها بهتر می‌خوابید.

شش استراتژی برای جایگزینی و انتقال مهارت

۱. کارها و مهارت‌هایتان را فهرست کنید: از تمام کارها و مهارت‌های خود فهرستی تهیه کنید و تعیین کنید در کدام‌ها بهترین هستید و در چه زمینه‌ای نیستید. روی نقاط قوت خود تمرکز کنید و در تمام کارهای دیگر ایفای نقش کنید.

۲. مشخص کنید چه کسی فصلی است و چه شخصی نیست: نمی‌توانید فرض کنید که همه تا ابد برای شما کار خواهند کرد. باید مشخص کنید چه کسی یک جایگاه شش ساله را می‌تواند ایفا کند و

1. Tim Cook

۲. طرحی به منظور برآورده کردن نیازهای مشتری در شرایط وقوع حوادث اضطراری مانند وقفه در تأسیسات، کمبود نیروی انسانی و...

چه شخصی یک نقش شش ماهه را. اگر الان تعیین کنید، بعداً وقتی مجبور شوید کسی را جایگزین کنید غافل گیر نمی شوید.

۳. بدانید فروشنده ها، تیم پشتیبانی، تکنیکی و اجرایی به چه زبان هایی مسلط هستند: رهبران فروش، درآمد کسب می کنند و با تلاش خود شرکت را می سازند. کارمندان هم استخدام شده اند تا از تلاش های رهبران حمایت کنند. شما باید تمایز بین این دو گروه را متوجه شوید و به آن آگاه باشید. عوامل اجرایی باید در زمینه مهارت های زبانی توانمند شوند تا احساس اقتدار و احترام کنند.

۴. بدانید چه کسی در حفظ فرهنگ شرکت تواناست: این نکته بسیار مهم است که هرکسی جایگزین شما می شود با فرهنگی که شما ایجاد کرده اید سازگار شود و کسب و کارت در صورت نبودن شما هم به رشد خود ادامه دهد.

۵. به رویکردها و رویه های اداری شرکت خود بینا باشید: باید قلم و کاغذ بردارید، رویکردها و رویه های اداری هریخش از شرکت خود را بنویسید. تا جایگزین های کارکنان شما بدون توجه به سطح خود، یک دستور کار کتبی برای ارجاع داشته باشند و بتوانند مهارت های خاصی را بدون زحمت و سریع یاد بگیرند.

۶. رهبرانی برای گسترش طرز فکر درست در شرکت خود پرورش بدهید: با رهبران آینده شرکت خود یک به یک گفتگو کنید و طرز فکر شرکت را قبل از اینکه مقام رهبری را کسب کنند، به آنها تزریق کنید. پرورش طرز فکر رهبری ارزش شرکت شما را بالا می برد.

کارآفرینان سازمانی همیشه با بازی جایگزینی درگیر هستند و بخش هایی از افراد خود را عوض می کنند. در شروع کسب و کار تمام تشریفات اداری را خود شما انجام دادید، اکنون وقتش است که کسی را برای انجام آن استخدام کنید. شما به تنهایی امور مالی را هم مدیریت کردید، حالا نوبت آن است که برای این کار مدیر ارشد مالی استخدام کنید.

این کار به شما امکان اختصاص زمان بیشتری جهت کارهای مهم تری که برای کسب و کار شما حائز اهمیت بیشتری هستند را می دهد.

مؤسس مدیا نت، دیویانک تراپاخیا^۱ مرد سی و هشت ساله با ارزش نت ۱.۷ میلیارد دلاری، جایی گفت: «به فهمیدن اینکه چگونه برای خودت جایگزین پیدا کنی ادامه بده زیرا در این روند وقت توبیشترین ارزش را دارد. وقتی می فهمی که به چه کاری اشتیاق داری و تا وقتی که در انجام اینکار مداومت به خرج می دهی، در به نتیجه رساندنش موفق هستی و به پافشاری در یادگیری آن بیشتر ادامه می دهی.»

اصطکاک خوب است

تصور غلطی وجود دارد که در بهترین فرهنگِ شرکت‌ها، افراد دست به دست هم می‌دهند و آواز کومبایا می‌خوانند، همه باهم رابطه خوبی دارند و هیچکس بحث نمی‌کند و یا کسی ناراحت نمی‌شود. با مراجعه به روابط شخصی، ازدواجی را به من نشان بدهید که زوجین هرگز مشاجره نمی‌کنند، من به شما ازدواجی را نشان می‌دهم که به سمت از هم پاشیدن پیش می‌رود. اگر شما و همسرتان مشاجره نمی‌کنید، حتماً یکی از شما فرد دیگری را برای مشاجره پیدا کرده است. ما در تمام زمینه‌های زندگی‌مان به اصطکاک نیاز داریم، که حاکی از تندرستی است و رشد، خلاقیت و یادگیری را تحریک می‌کند.

به همین دلیل وقتی می‌بینم اصطکاک وجود ندارد، خودم آن را ایجاد می‌کنم و از شما هم می‌خواهم که این کار را انجام دهید. قبل از تأسیس شرکت‌م وقتی در پست مدیر فروش کار می‌کردم، سیاست مواخذهٔ افراد را اجرا می‌کردم. یک سخنرانی ارائه دادم که در آن گفتم: «بعضی از شما آقایان گفتید که از فلانی ناراحت هستید، و کاری که انجام داده و حرفی را که زده دوست ندارید. از این کار دست بکشید. در اینجا ارزش‌ها و اصولی جاری هستند که ما ایجاد کرده‌ایم. این کار مرزبندی ما است. اگر شخصی این ارزش‌ها و اصول را زیر پا بگذارد، می‌توانید او را مؤاخذه کنید. اما پیش من نیاید. اجازه می‌دهم مؤاخذه کنید، حتی اگر نسبت به شما مقام ارشد هستند. ارزش‌ها و اصول، بر عناوین و ارشد بودن اولویت دارند.»

می‌دانید وقتی آن سخنرانی را ارائه دادم چه اتفاقی افتاد؟ بی‌درنگ دفتر شروع به رشد کرد و اصطکاک بین افراد محرکی برای رشد شد. فشار مثبت همکار، یکی دیگر از راه‌ها، برای ترسیم محیطی هست که ما ایجاد کردیم. هرکسی، دیگری را تحت فشار می‌گذاشت تا بهترین خودش را ارائه دهند و ایفا کنند. نقش بهتری برای تیم خود باشند. ما همه همدیگر را در امور مسئول می‌دیدیم.

نمی‌گویم افراد با کینه‌جویی و ظالمانه شروع به توبیخ یکدیگر کردند. اصلاً این گونه نبود. بیشتر شبیه مشاجرهٔ خواهر و برادر بود که در قلبشان عشق بود، اما صدایشان و کلماتشان عمیقاً نفوذکننده بود. همان‌طور که برخی اوقات دختری یا پسر یک خانواده هم می‌تواند والدین خود را برای تصمیم بد مؤاخذه کند همین کار در محیط شرکت هم باید انجام شود.

در عبارت «سخت‌گیری از روی عشق»، کلمهٔ کلیدی عشق است. شما باید آنقدر عاشق یک نفر دیگر باشید که بتوانید سختی چنین گفت وگویی را تحمل کنید.

برای یافتن جسارت و آموختن تکنیک‌های هدایت چنین گفتمانی، دو کتاب حاضر به شما کمک خواهند کرد. پنج نقص در عملکرد کار تیمی^۱ نویسنده پاتریک لینسیونی^۲ و سختی‌های گفتگو: چگونه در مورد مهم‌ترین مسائل گفتمان داشته باشیم^۳ از داگلاس استون، بروس پاتون و شیلا هین^۴. کتاب لینسیونی روی این مسئله تمرکز دارد که سیاست‌های سازمان چگونه می‌تواند منجر به شکست تیم شود. سختی‌های گفتگو برای چگونگی حل و فصل کردن تضادها راهنمایی می‌کند و استراتژی‌های ویژه‌ای برای از عهده برآمدن بگومگوها و صحبت در مورد به چالش کشیدن مشکلات ارائه می‌دهد.

اگر می‌خواهید نمونه‌ی سختگیری از روی عشق را در عمل ببینید، کلیپ ویدیویی یوتیوب با عنوان: «جو روگان» «برندن شاب» را در هم می‌شکند، را تماشا کنید^۵. شاب، یک مبارز ارشد یوآف‌سی که با روگان دوست صمیمی است، داشت عملکرد خودش را در مبارزه‌ی سابق خود نقد می‌کرد. بحث دوطرفه‌ای در جریان بود. دو کارشناس در مورد مبانی مبارزه صحبت می‌کردند. روگان می‌گفت: «مشکلات زیادی در مبارزه‌ات به چشم می‌خورد... تو خیلی سخت به نظر می‌رسی و اصلاً انعطاف نداشتی... به نظر نمی‌رسید آمادگی زیادی داشته باشی... حرکات مثل یک مبارز برجسته به نظر نمی‌رسید.»

می‌بینید که در آن لحظه گفتگو هیچ مسئله شخصی در میان نبود. در واقع گزارشی راجع به مکانیک مبارزه بود و همین موضوع باعث شد که شاب را تعبیر بعدی روگان غافلگیر کند: من در مورد شرایط فعلی تو و تعهدت به مبارزه نگرانم.»

شاب وسط حرفش پرید و گفت: «واقعاً؟»

روگان به صحبتش ادامه داد و گفت که به نظرش شاب در شرایط ناپایداری است و هر لحظه ممکن است بیازد و از تیم خارج شود. شاب گفت: من موافق نیستم. روگان گفت: «با توجه به توانایی و مهارت تو و شرایط فعلی تو بعید است شانس در مقابل رقبای برجسته‌تر داشته باشی.» روگان پرسید: «اگر تو یک مسابقه کشتی با کین و لاسکوئر داشتی فکر می‌کنی چگونه عمل می‌کردی؟»

من فکر می‌کنم، مردم حیرت‌زده می‌شدند.

1. The Five Dysfunctions of a Team

2. Patrick Lencioni

3. Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most

4. Douglas Stone و Bruce Patton و Sheila Heen

5. Joe Rogan Breaks Down Brendan Schaub

<https://www.youtube.com/watch?v=7FUmBrhz2Q4&list=LLTA-Gc3EbOacaMZXjGSbOA&index=80>

«به نظرم خودت هم شگفت زده می شدی. فکر می کنم نابودت می کرد. فاصله زیادی بین تو و بهترین افراد درجهان وجود دارد و من نمی دانم آیا می توانی آن فاصله را طی کنی یا خیر. این واقعیت زندگی است.»

با اینکه برخورد محکمی داشت نیت او پاک بود. جسارت می خواهد زل بزیند به چشمان یک دوست و او را با یک حقیقت سرد مواجه کنید. رد و بدل کردن حرف ها ادامه داشت و سپس روگان گفت: «من بیشتر نگران توهستم تا آنها... آنچه را من می گویم صد درصد از روی عشق هست. این ها را نمی گویم که به احساسات صدمه بزنم. این آخرین کاری هست که من می خواهم انجام دهم. اگر عاشق تو نبودم تمایلی نداشتم که این کار را انجام دهم و قصد هم نمی کردم که این کار را انجام دهم.»

چنین گفتگوهایی سخت هستند. هیچ کس نمی گوید شفاف سازی افراطی آسان است. کسی هرگز نمی گوید صریح بودن راحت هست. اما چه جایگزینی جز پنهان کردن حقیقت وجود دارد؟ بایستیم که خودش را تخریب کند، بدون اینکه ما قدمی برای جلوگیری از این کار برداریم یا مثل روگان تماشا کنیم تا دوستان در خصوص آسیب وحشتناکی ریسک کند و حس گناه داشته باشیم. نمی توانم بگویم که برندن شاب آن اطلاعات را چگونه و با چه دشواری ای پردازش کرد. با طرز نگاهی که در صورتش بود، به نظر می آمد، بیشتر ترجیح می داد که آن لحظه در یک دندانپزشکی، بدون تجهیزات بی هوشی مورد مداوا قرار می گرفت تا شنیدن چنین انتقادهای تندی. اما همان طور که قبلا اشاره کردم دونوع انتخاب داریم، انتخاب آسان و نیز تأثیرگذار. روگان دومی را برگزید یعنی انتخاب تأثیرگذار. روشی را که شاب برای نشان دادن عکس العمل نشان داد فراتر از کنترل روگان بود.

چه در زندگی و چه در کسب و کار، جسارت و مهارت می خواهد که با مردم صریح باشید. آیا می خواهید به چنین جسارت و مهارتی در زندگی دست یابید؟ اگر جوابتان نه، است، در روابط شخصی و در کسب و کار خود آیا می خواهید بنشینید و تماشا کنید که کارمند ستاره شما با همکاران خود رفتار ناسالمی داشته باشد (به راب پارسون فکر کنید) و دعا کنید که او با ارتباط تله پاتی دریابد که فحوا کلام شما چیست؟

اگر عشق بدون تضاد می خواهید، یک سگ بگیرید. من آنقدر به سگ علاقه دارم که دو سگ بامزه شیدزو با نام های، جیمبو و کوچی دارم. اما اگر شما می خواهید یک فرهنگ تأثیرگذار، بر پایه اصول بسازید، یاد بگیرید تنها از اصطکاک استقبال کنید، بلکه خود شما اصطکاک خلق کنید.

پشت سر مردم حرف بزنید

شاید والدینتان به شما گفته باشند: «پشت سر دوستت حرف نزن». خوب نیست. والدین شما درست می‌گفتند. خوب نیست. اما اگر می‌خواهید به نتیجه برسید تاکتیک خوبی برای بردن است.

دلیل کارنگی در کتاب آیین دوست یابی: چطور دوست پیدا کنیم و بر دیگران تأثیر بگذاریم^۱ در مورد این صحبت کرده که به مردم اعتبار و خوشنامی بدهید تا سرانجام همان را در خود محقق کنند. دیگران این کار را ایجاد هویت می‌نامند. اگر پیوسته یک مهارت ویژه و یا خصوصیت رفتاری را تحسین کنید، سرانجام او این رفتار را نمایان می‌کند. آن شخص هم، تحسین شما را در ذهن خود تکرار می‌کند و بخشی از شخصیت او می‌شود.

فرض کنیم من یک کارمند به نام گرت دارم. بعد به یکی دیگر از کارمندان به نام لوییس بگویم که گرت در پیگیری درخواست‌ها نظیر ندارد، هرگز اجازه نمی‌دهد چیزی نادیده گرفته شود، و در خصوص تکالیف محول شده به خودش همیشه پاسخگوست. لوییس همیشه حرف‌هایی که در مورد گرت به او گفته‌ام را به شخص دیگری اطلاع می‌دهد و آن فرد هم به کارمند دیگری می‌گوید تا به گوش گرت برسد.

وقتی گرت بشنود به آلیس چه گفته‌ام، از این شناخت و قدردانی من نسبت به خودش هیجان زده می‌شود. من در مورد این موضوع مانند یک ناسازگاری مثبت یاد می‌کنم. شخصی مثل گرت را می‌توانید به طور مستقیم تمجید کنید، که خیلی هم خوب است، اما وقتی بازخورد مثبت از طریق دیگر کارمندان به گوش او برسد نفوذ بسیار بیشتری بر او خواهد داشت. گرت می‌داند که دیگران از اظهارات تحسین برانگیز رئیس نسبت به توانایی‌های خودش آگاهند و این کار پیوند بین گرت و من و او و شرکت را محکم می‌کند. اعتماد به نفس بیشتری خواهد داشت و با انگیزه بیشتری پیش خواهد رفت.

این مشکل را فراخور کارمندان خود پردازش کنید. چه کسی استعداد دارد اما پویایی و حرارت و اعتماد به نفس لازم را ندارد؟ آیا تلاش کرده‌اید او را تشویق کنید که مذاکره کننده قوی‌تری باشد و بعد شکست خورده باشید؟ اگر قرار بود یک مطلب مثبت درباره آن شخص به دیگر کارمندان می‌گفتید، شما در مورد او چه می‌گفتید و چگونه می‌گفتید؟ چند روزی منتظر بمانید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد. به این فکر کرده‌اید که چگونه و چه موقع با یک روش تأثیرگذار به آن کارمند انگیزه بدهید. اکنون به طور دقیق می‌دانید چه کاری باید انجام دهید.

بیانِ موارد مثبت پشتِ سر هم تیمی‌های خود را در شرکت خود به یک عادت تبدیل کنید، اما نه سالی یکبار. اگر این کار را انجام نمی‌دهید، در محل کارتان اصطکاک‌هایی که باعث ایجاد حل مسائل خلاقانه و فشار مثبت همکار می‌شود وجود نخواهد داشت. انتظار نداشته باشید اصطکاک به طور شانس‌آیی ایجاد شود. فرهنگی ایجاد کنید که در مورد افراد حرف‌های خوبی منتشر شود.

ما این فصل را با مقایسه فرهنگ سازمانی با مذهب آغاز کردیم. آموختیم که ایده‌های بزرگ و انسان‌های مستعد کافی نیستند، درست مثل یک خانواده که عشق کافی نیست. به اصولی احتیاج دارید. باید اصولتان را به صورت کتبی آماده کنید، آنها را مرتب تکرار کنید و با ارائه الگوی مناسب تعهدتان را در محترم شمردن آنها نشان دهید.

امیدوارم مطالعه در مورد میکروسافت، یک تریلیارد دلیل برای اولویت دادن در ساختن فرهنگ را ارائه داده باشد. این کار کلیدِ مقیاس‌گذاری و کلیدی برای این است که کسب و کار شما کمتر به خودتان وابسته باشد. اگر هدف اولیه شما این است که تمایل داشته باشید همه عاشق شما باشند، در یک مسیر اشتباه قرار دارید. جسارت می‌خواهد که گفت و گوهای سخت را به سرانجام برسانید. اگر به میزان لازم به اصول خود باور دارید، جسارت لازم برای شفاف‌سازی افراطی و در نتیجه به طور باورنکردنی پرنفوذ را پیدا خواهید کرد.

گام هشتم

اعتماد مساویست با سرعت: قدرت پایایی

هر چقدر بیشتر همدیگر را بشناسید، بیشتر به افکار یکدیگر آشنا می شوید، وقتی وارد گود می شوید سریعتر می توانید اعتماد را در یکدیگر افزایش دهید.

تام بریدی

من در کسب و کار آینده نگر هستم؛ در صنعت بیمه عمر هستم نه به خاطر اینکه مردم قرار است در آینده بمیرند بلکه به خاطر اینکه وقتی عمرشان به اتمام رسید خانواده هایشان به خاطر عدم آمادگی به زحمت خواهند افتاد. قراردادها سراسر در مورد آینده نگر هستند. من بعد از بارها فریب خوردن و مغبون شدن پی به اهمیت آینده نگر مشکلات و با به کارگرفتن مدارک و نظارت درست علیه رویدادهای ناشناخته و محتمل، محافظت های لازم را انجام دهم.

من در مورد طبیعت انسان بدبین نیستم اما در مورد جزییات مذاکره قرارداد به طور کامل واقع بین هستم. جان مک آفی^۱ کارآفرین مبهوت کننده در حوزه برنامه نویسی گفت: وقتی یک سرباز اسیر می شود تمام رازهایی که به او سپرده شده را فاش می کند، حتی ممکن است در زیر شکنجه از مادر خود هم بگذرد. این مطلب در مورد همه صادق نیست، اما معتقدم کارآفرینان باید در مورد اعتماد کردن به اعضای تیم خود به ویژه در مورد اطلاعاتی که می تواند به کسب و کار آنها صدمه بزند یا نابود کند، محتاط باشند.

اعتماد دارای ابعاد متعددی هست نه امری یک بعدی.

ممکن است بتوانید به یکی از افراد خود برای مدیریت کردن فروش اعتماد کنید اما در بخش منابع انسانی نتوانید. شاید بتوانید به کسی در مورد اطلاعات طرح کنونی خود اعتماد کنید، اما در مورد استراتژی آینده خود نتوانید. اعتماد، دارای ظرافت های زیادی هست. برای مثال من به دشمنم اعتماد می کنم؛ آنها با طول و تفضیل به قصد بیرون راندن من از کسب و کارم داستان سرایی می کنند.

از آنجاییکه اعتماد برای سرعت، در رسیدن به موفقیت بسیار حیاتی است، ما احتیاج داریم پرسیم: چرا سرعت آنقدر اهمیت دارد؟ تقریباً کاملاً واضح است که ناگزیر به پاسخ دادن هستیم. باید با صراحت بگویم که سرعت همه چیز است، فکر نکنید اغراق کرده ام.

شما چه یک محصول بفروشید و چه سرویسی ارائه دهید، برای انجام آن، تحویل دادنش، جابه جایی پولتان از بخش فروش به حساب سپرده خود، سرعت لازم است. زمان پول است. اینکه چقدر سریع هر کاری را انجام می دهید، در هر بخش کسب و کارتان تأثیرگذار است.

برای اینکه هواپیما بویینگ ۷۴۷ از زمین بلند شود سرعت ۱۶۰ گره^۱ (۱۸۴ مایل بر ساعت) مورد نیاز است. درست مانند هواپیما که برای بلند شدن باید به یک سرعت خاصی برسد، یک کارآفرین هم باید همین کار را انجام دهد. اگر هواپیما نیروی حرکت آنی تولید نکند و به مدت طولانی به این کار ادامه دهد سقوط خواهد کرد. هواپیما به سرعت، سوخت و خلبان کاربلد برای هدایت آن به سمت مقصد نیاز دارد. اینجا نظری بیندازیم بر معادل موارد فوق در کسب و کار:

- سرعت: نیروی حرکت آنی

- سوخت: پول / سرمایه

- خلبان: مؤسس، کارآفرین، مدیر ارشد اجرایی

وقتی درک کنید، چرا سرعت، حیاتی است، متوجه خواهید شد چرا در سرعت، اعتماد اینقدر اهمیت دارد. فرض کنید اگر قبل از نشستن در یک رستوران و دادن سفارش مجبور بودید یک فرم اعتباری طولانی را پر کنید، تصور کنید مجبور باشید قبل از خرید یخ در بهشت از فروشگاه سیون الون^۲ یک عکس پرسنلی بگیرید و اثر انگشت بدهید؛ در حین خرید بنزین حتی این که مجبورید داخل شوید با فرد متصدی تعامل داشته باشید نوعی دردسر محسوب می شود. به طور خلاصه، علت گسترش روابط دارای اعتماد این است که هر عامل اداره کننده کسب و کار را سرعت می دهد.

من عاشق شما هستم، اما لطفاً موافقتنامه قبل از عقد را امضا کنید

افراد زیادی را دیده ام که ازدواج کرده اند، و در آغاز همه چیز زیبا بود. شما به آن زوج نگاه می کنید و قسم می خورید که آنها تا ابد عاشق یکدیگر خواهند بود. فکرش را هم نمی کنید که یک روز آنها از یکدیگر متنفر باشند و تصمیم بگیرند جدا شوند.

در آن نقطه زمانی هریک از زوجین با یک وکیل تماس می گیرند و موقعیتی که بد بوده به وضعیتی بی اندازه بدتر تبدیل می شود، (حداقل از لحاظ خشم، استرس و دلارهای خرج شده اگر حساب کنی). و کلاً اغلب شوهر را به جان زن می اندازند، برای چند برابر کردن حق الزحمه خود تنش را تشدید می کنند،

۱. هر گره برابر ۱۸۵۲ متر در ساعت است

دعوی دادگاه خصمانه‌تر به معنی پول بیشتر برای آنان است. سرانجام، زوجین از نظر احساسی و مالی تحلیل رفته‌اند.

لازم نیست این روش در پیش گرفته شود، شما می‌توانید به همسر آینده خود بگویید: «من عاشق تو هستم، اما از همین الان ما نمی‌دانیم که قرار است ظرف پنج، ده یا پانزده سال بعد در چه شرایطی ممکن است باشیم. بیا برای بدترین وضعیت هم برنامه‌ریزی کنیم اما انتظار بهترین را داشته باشیم. نکته فوق به آن مفهوم است که از حالا در مورد بدترین شرایطی که ممکن است پیش بیاید یعنی طلاق از لحاظ پول، اوضاع فرزندان، و هر موضوع دیگری برنامه‌ریزی داشته باشیم.» به عبارت دیگر، بگذارید برای پنج حرکت جلوتر برنامه بریزیم.

بعد از مدت زمان اندکی نامزدی با جنیفر، بانویی که قرار بود همسر من باشد (این خاطره مربوط به مدت‌ها قبل از سفر هاوایی ماست)، در خیابان سوم پرامنید در سنتامونیکا به یک کتابفروشی رفتیم و کتابی با عنوان صد و یک سؤالی که باید قبل از اینکه نامزد شوید، پرسید. یکی از سؤالات این بود: چند تا بچه می‌خواهید داشته باشید؟ من جواب دادم پنج؛ و همسرم گفت سه. ما به این نتیجه رسیدیم سه تا بچه داشته باشیم، که اکنون احساس می‌کنیم این تعداد محشره. ما در مورد تعداد فرزند و دیگر مسائل، موافقت‌نامه‌ای تنظیم کردیم و هر دوی ما در برخی مسائل که متفاوت فکر می‌کردیم به نفع دیگری کنار آمدیم.

ما در مورد تمام مسائل کلیدی زناشویی، پیشاپیش صحبت کردیم و یک موافقت‌نامه تنظیم کردیم. تعهد نامه‌های قبل از ازدواج برای حل و فصل مسائل طلاق عالی‌اند، البته برای مسائل ازدواج هم ارزشمندند. با بحث پیشاپیش پیرامون مسائل کلیدی، می‌توانید به لحظات دشواری که در هر رابطه دراز مدتی ممکن است پیش بیاید جهت بدهید.

برخی از کارآفرینان با افتخار می‌گویند: «من به قرارداد نیازی ندارم، من قرارداد را با دست دادن می‌بندم و حرف من سند است.»

این عالی‌ه ولی در صورتی که طرف مقابل هم به همین اندازه صادق و روراست باشد که متأسفانه همیشه این‌طور نیست.

افراد احساساتی این‌گونه استدلال می‌کنند که با امضا کردن یک قرارداد، انتظار شکست را داریم. افراد واقع‌بین از دیدگاهی به مسئله نگاه می‌کنند که یک دارنده کسب و کار باهوش به آن می‌نگرد: محض احتیاط. در کسب و کار، شما با کارمندان، شرکاء، سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان و مشاوران

زیادی سروکاردارید. شاید عاشق تک تک آنها باشید، ولی اگر قرارداد رسمی با آنها نداشته باشید، برای خودتان استرس و ضرر مالی که با هر جدایی جنجالی پیش می‌آید را ایجاد کرده‌اید. وقتی کسی را استخدام می‌کنید، همه چیز را مستند انجام بدهید: آئین رفتار و کردار حرفه‌ای، مالکیت سهام، حقوق ماهیانه، دوره انتظار برای اعطای سهام، دوره آزمایشی. اگر این موارد مستند نشود، وقتی به تعارض برسید هیچ برنامه‌ای نخواهید داشت. قبل از هر گونه موافقت در خصوص معاملات کسب و کاری باید در مورد نکات زیر به توافق برسید:

۱. حد نهایت ضرر: بیشترین مقدار ضرری که می‌توانیم متحمل شویم چقدر است؟

۲. احراز هویت: راه تعقیب قانونی را ببندید.

۳. دوره محدود: دوره کارکردن او بیش از زمان قرارداد طول نکشد.

برگردیم به مثال ازدواج: مردم به طور احساسی ازدواج می‌کنند و به صورت منطقی از هم جدا می‌شوند. دقیق‌تر بگویم، آنها عاشق هم می‌شوند و فکر می‌کنند که بر تمام مشکلات احتمالی غلبه می‌کنند؛ آنها به طور منطقی خوبی‌ها و بدی‌های ازدواج را در نظر نمی‌گیرند. وقتی طلاق می‌گیرند با اینکه بازهم احساساتی می‌شوند پردازش کردن اوضاع راحت‌تر است. آنها در مورد آنچه می‌خواهند و آن چیزی که تمایل دارند ارائه دهند، مشاجره می‌کنند. وکلا به طور معمول در مورد قرار دادن چارچوب‌های شناختی، حول محور مسائل احساسی پافشاری می‌کنند. همه این‌ها برمی‌گردد به اعداد: در مقایسه با همسران چند تعطیلات آخر هفته را فرزندان با شما سپری خواهند کرد؟ چه میزان حمایت می‌توانید از آنها داشته باشید؟ تقسیم منطقی دارایی چگونه است؟

در کسب و کار هم همین کار صدق می‌کند: شما، به یک متقاضی کار، سرمایه‌گذار، تأمین‌کننده و مشتری علاقه‌مند می‌شوید و فکر می‌کنید: «این همکاری تا ابد ادامه دارد.» من نمی‌توانم بگویم چندین بار بعد از استخدام فردی، هیجان زده شده‌ام، سپس چند ماه یا سال بعد از آن متوجه شدم که به در دسر بدی افتاده‌ام. در هر مورد، وقتی موافقت‌نامه‌ای مستند برای رابطه نبود جدا شدن همراه با آشفتگی استرس بود.

یکی از سرمایه‌گذارانم به من گفت: «ما اخیراً ده میلیون دلار به تو پول داده‌ایم، اگر بگیری تکلیف ما چه می‌شود؟ ما درخواست می‌کنیم که شما با بیمه، قرارداد بیمه‌نامه عمرده میلیون دلاری ببندی.» من ناراحت نشدم و اعتراض نکردم که اوضاعم روبه راه است و قصد مردن ندارم. در عوض، وقتی فهمیدم که او دارد به من می‌گوید: «لطفاً توافق‌نامه مقدماتی را امضا کن بسیار خوشم آمد.»

سؤالاتی بپرسید که لایه پنهان تری برای شما آشکار شود

مردم به من می‌گویند من مطالبه‌گرم. وقتی آنها من را توصیف می‌کنند، عبارت «سخت‌گیر از روی عشق» در تعریف‌هایشان زیاد مطرح می‌شود. قبل از اینکه بخواهید مراقب کسی باشید باید او را بشناسید. من معتقدم آنچه من را به یک رهبر متمایز تبدیل می‌کند اشتیاق واقعی من برای درک افراد است. من این رسالت را با پرسیدن سؤالات درست از افراد و با مسئول نگه داشتن آنها نسبت به پاسخ‌هایشان انجام می‌دهم.

به تازگی تماسی از یک همکار قدیمی به نام دنی داشتم. او گفت «نمی‌توانی بگویی چقدر در مورد تماس با تویی میل بودم. یک دهه از همکاری ما گذشته است.» من خیلی کنجکاو بوم که گفت و گوی ما به کجا خواهد رسید. وقتی مدیر فروش بودم، در مورد دنی بسیار سختگیر بودم. دنی از آن انسانهایی بود که استعداد پنهان زیادی دارند (قدرت فکری، جذبه و گیرایی، مهارت‌های شهروندی) و فردی بود خوش برخورد که مردم به او اجازه می‌دادند راحت کار خود را پیش ببرد. در نتیجه، او یک فرد از زیر کار دررو بود که پیوسته کم کاری می‌کرد.

همان‌طور که از هرکسی می‌پرسم از دنی هم پرسیده بودم: «می‌خواهی چه کسی باشی؟» دنی آرمان بزرگی داشت. پیوسته در مورد این صحبت می‌کرد که می‌خواهد پدر و مادرش را با آماده کردن شرایط مالی مناسب برایشان آنها را بازنشسته کند. او طوری با زندگی برخورد کرده بود که انگار زندگی یک مهمانی هست، اما وقتی واقعیت زندگی را برایش آشکار کردم، دنی در مورد این صحبت کرد که خواستار یک زندگی عالی است.

دنی یک زندگی عالی می‌خواست و من می‌دانستم که او آنچه را که برای رسیدن به چنین زندگی‌ای لازم است دارا می‌باشد. و من قبول کردم که او به جز بهترین خود بودن چیزی نخواهد. اگر در نظر او من فرد خشک و سخت‌گیری هستم بگذار این طور فکر کند.

ما در زندگی جلو افتادیم، می‌توانم بگویم دنی داشت احساساتی می‌شد و سپس گفت: «یادم می‌آید که شما همیشه می‌گفتید: «تو به طور موقت از من متنفر هستی، اما در آینده برای همیشه عاشق من خواهی بود، چرا که هیچ‌کسی تو را مثل من به سمت پیشرفت هل نمی‌دهد.»

من گفتم: «البته که من به یاد می‌آورم.» «من این حرف‌ها را فقط به شما نگفتم، به هزاران نفر گفته‌ام.»

دنی و من به خاطر آوردیم که من چقدر در مورد او سختگیر بوده‌ام و او چقدر به سختی مرا تحمل می‌کرد. او اعتراف کرد که یکی از عکس‌های من را روی صفحه دارت خود چسبانده بود.

من در مورد افرادی که برایم کار کرده‌اند همه چیز را به یاد می‌آورم. من ماجراهای آنها را به یاد می‌آورم چراکه حواسم به کارهایشان هست.

دنی گفت: «پت، باید یک چیزی بهت بگویم» مکشی کرد و اشکهایش جاری شد و ادامه داد: «الان من رئیس بانک هستم. ازدواج کرده‌ام. آنقدر خوشحالم که در وصف نمی‌گنجد. سالیانه درآمد شش رقمی [به دلار] دارم. من آمده‌ام که بگویم، تمام مهارت‌هایی که در مدیریتم به کار می‌برم حاصل کار کردن برای تو بوده است.»

او تنها فردی نبود که اشک در چشمهایش حلقه زده بود. این یکی از همان لحظه‌هایی بود که توصیف آن کاری دشوار است، ولی الان که خودم پدر هستم، این حس را درک می‌کنم.

صحبت در مورد خشنودی به تأخیر افتاده هست. برای من ده سال طول کشید تا دریافتم که سوق دادن دنی به سمت بهترین او و نپذیرفتن چیزی به جز بهترین او، برای او چقدر هزینه داشته است. این کار مجدداً به من یادآوری کرد که چرا من تمایل دارم به طور موقت مورد نفرت واقع شوم، حتی اگر این نفرت یک دهه طول بکشد.

بسته‌های جبران خدمات هوشمند^۱ و سفرهای انگیزشی آن چنان اثربخشی ندارد. وقتی حس قلبی افراد را درک می‌کنید، آنها کوه‌ها را برای شما جابه جا می‌کنند و برای درک حس قلبی آنان باید وقت بگذارید تا عمیق‌ترین باورهای قلبی و امیال آنها را بشناسید.

یعنی فراتر از دانش سطحی بروید: کارمند شما «جو» ماهیگیری را دوست دارد؛ فکر مشتری شما «بکی» را بازی تاج و تخت مشغول کرده است. آنچه را که شما باید بدانید این است که چه چیزی توجه این افراد را جلب می‌کند. من هرکاری از دستم بر بیاید انجام می‌دهم تا اعضای تیم خود را بیشتر بشناسم. سؤال‌های زیادی می‌پرسم تا به ریشه و اصالت آن فردی که هستند دست بیابم و شناخت عمقی پیدا کنم. برای رسیدن به این منظور از اینکه ناگهان بخواهم بدون مقدمه به سمت یک نتیجه غلط پرش انجام دهم جلوگیری می‌کنم. پس می‌توانم درک کنم چه چیزی آنها را برمی‌انگیزاند، اهدافشان چیست و آنها دوست دارند چگونه کار کنند.

وقتی با سؤال‌های خود دیگران را به سمت جلو سوق می‌دهید، ممکن است روی اعصاب فردی هم راه بروید. خوب است. همین روشی است که شما می‌توانید آنها را بشناسید. وقتی احساساتی می‌شوند، بخشی از درون خود را که ممکن است پنهان کرده باشند را رو می‌کنند.

من اگر مردم را نشناسم نمی‌توانم آنها را رهبری کنم. باید به روشی که پرورش داده شده‌اند و آنچه که در مسیر رشد بر آنها تأثیرگذار بوده را بشناسم. همین‌طور افراد و کارکنان من هم باید بدانند من که هستم. من از کارکنانم می‌خواهم واقعیت داستان من را بدانند، که من مردی هستم از ایران که صداها و همه‌های مانده از جنگ همچنان در سر من رژه می‌روند.

همه چیز منجر می‌شود به داشتن تمایل برای پرسیدن سؤالات، (نه سؤال‌های قابل انتظاری مثل «چه قدر به شغل قبلی خود علاقه‌مند بودید؟» بلکه به سؤال‌هایی که سوق‌دهنده و واکاونده و مشوق هستند تا مردم عمقی‌ترین لایه‌های درونی خود را آشکار نمایند. باید سؤال‌های عمیق بپرسید تا کمک کند کشف کنید که آن شخص واقعاً کیست. دانش طلاست، چراکه به شما کمک می‌کند، چندین حرکت جلوتر را درباره‌ی اینکه آن فرد با طرح‌ریزی کسب و کار شما چقدر متناسب است را ببینید. دانش به شما کمک می‌کند یک رابطه‌ی ثمربخش طولانی مدت بسازید، اعتمادی که شما ایجاد می‌کنید قوی‌تر می‌شود و در پی آن سرعت حاصل می‌شود.

اعتماد آونگ است

به‌طور معمول، کارآفرینان از داشتن اعتماد به سمت بی‌اعتمادی حرکت می‌کنند و با یک الگوی قابل پیش‌بینی دوباره برمی‌گردند. از آن جایی که این الگو قرار است میزان آزادی عملی که شما به افراد خود می‌دهید را کنترل کند، ارزش دارد که از آن آگاه باشید.

وقتی دیگران را استخدام می‌کنید، تمایل شما برای اعتماد به آنها کم و میزان علاقه‌ی شما به مدیریت جزئی‌نگر بسیار بالاست. وقتی که یک مدت سرکار بوده‌اند و کار خود را خوب انجام داده‌اند اعتمادتان بالا می‌رود و دیگر احتمال مدیریت جزئی‌نگر بسیار پایین می‌آید.

تا حد معینی، این الگو شبیه آونگ معنی دارد و شما باید آگاه باشید که در چه جهتی این آونگ را به نوسان درمی‌آورید. اگر نتوانید، ممکن است واکنش زیر را در کارمندی که احساس می‌کند، از پیشرفت او جلوگیری می‌شود باعث شوید: «اگر شما به من اعتماد ندارید که کارکنم، چرا شخص دیگری را استخدام نمی‌کنید؟» یا ممکن است کارمند با تجربه‌ای استخدام کنید که به‌فوق در زمان‌بندی‌ها اشتباه می‌کند و از دست یافتن به موفقیت و هدف باز می‌ماند. بعد از دریافت واقعیت از او ناراحت می‌شوید در حالی که باید بر خودتان خشم بگیرید. چرا؟ چون شما هستید که فرد درستی را استخدام نکرده‌اید و یا او را پاسخگو باریا آورده‌اید.

اعتبار کلید اعتماد است. بعد از مدتی، افراد یک سابقه کار ایجاد می‌کنند. وقتی سابقه آنها نشان داد که پیوسته می‌توانند آنچه را تعهد داده‌اند ارائه دهند، می‌توانید آنها را تنها و به حال خود بگذارید، شما اعتمادسازی کرده‌اید.

چهار مرحله اعتماد

به‌طور معمول، وقتی به اعتماد کارآفرینان خیانت می‌شود احساس می‌کنند قربانی شده‌اند. آنها ممکن است فکر کنند می‌توانند به کسی اعتماد کنند اما اتفاقی می‌افتد که باعث سلب اعتماد می‌شود: یک مشتری وقتی سفارش بزرگی را داده و دنبالش نیامده و کارمند دروغگویی او اصرار دارد که می‌آید، یا یک شریک تجاری ای که در معامله‌ای پیمان شکنی می‌کند. کارآفرینان، این افراد را به خاطر دروغ گفتن یا فریب آنان سرزنش می‌کنند به دنبال آن می‌گویند: «همین است که ما به آن سرعتی که باید رشد نمی‌کنیم» یا «ما توی مخمسه افتادیم چرا که جو به تعهدات خود عمل نکرده است.»

نه! نقش قربانی را بازی نکنید. دنیای کسب و کار خشن است. مردم همیشه در نقش خود منصفانه ظاهر نمی‌شوند. برخی از آنها شهادت تمام عیاری هستند. برخی هم مشکلی ندارند که از شما بپرسند، دوست دارید چه بشنوید درحالی که به‌طور دقیق برعکس آن را انجام می‌دهند. مسئولیتش بر عهده شماست که به خود اجازه دهید شما را بفریزند یا خیر. شما باهوش‌تر از آن هستید. در واقع، شما باید سطح اعتمادی را که می‌توانید به دیگران داشته باشید را بسنجید، چه آن فرد مشتری باشد، چه کارمند یا شریک تجاری و یا تأمین‌کننده.

روش انجام آن اینجاست. اول، قبول کنید که می‌توانید افراد را براساس سطوح اعتماد زیر طبقه‌بندی

کنید:

- غریبه
- توصیه شده
- مورد اعتماد
- یار معتمد

وقتی هیچ تجربه‌ای با افرادی نداشته‌اید، آنها را در جایگاه غریبه طبقه‌بندی کنید. ممکن است آنها قابل اعتماد؛ فریبنده و خودمانی به نظر برسند و سرو زبان دار باشند و شما به‌طور غیرارادی، آنها را بیسندید و اعتماد کنید. به خاطر داشته باشید، جامعه ستیزان آدمکش هم می‌توانند اعتماد مردم را جلب کنند. تجربه، بهترین معلم است. اگر به‌طور شخصی، کسی را نمی‌شناسید یا کسانی را که با او

کار کرده‌اند، این شخص را در دسته غریبه‌ها طبقه‌بندی کنید و به او اعتماد نکنید تا زمانی که در مورد او بیشتر بدانید.

دسته توصیه شده‌ها متعلق به کسانی است که با سابقه‌کار پیش شما آمده‌اند. این افراد را کسانی توصیه کرده‌اند که شما به آنها اعتماد دارید یا رزومه‌ای دارند که نشان‌دهنده توانایی آنها در مورد آنچه به آن متعهد شده‌اند می‌باشد. شما همچنان باید محتاط باشید، چراکه رزومه می‌تواند ساختگی باشد و توصیه‌ها هم احتمال دارد متعصبانه باشند یا توصیه‌کننده تمایل چندانی به داشتن صداقت کامل نداشته باشد. با این حال، این دسته تا اندازه‌ای از امکان بیشتری برخوردار است تا سزاوار اعتماد شما باشد.

افراد قابل اعتماد کسانی هستند که با آنها به‌طور شخصی تجربه داشته‌اید. به هر نحوی که شده، آنها وفاداری، صداقت و اعتبار خویش را نشان داده‌اند. این افراد نسبت به دسته توصیه شده‌ها قابلیت اعتماد بیشتری دارند، چراکه شما خصایص شخصیتی آنها را مستقیم و بدون واسطه مشاهده کرده‌اید.

دسته چهارم، یار معتمد، بالاترین طبقه است و شما احتمالاً بیش از یک نفر سراغ ندارید که با این تعریف همخوانی داشته باشد. این شخص معادل حرفه‌ای بهترین دوست شما است. این فرد همان کسی هست که وقتی مشکلی دارید یا فرصتی برایت پیش آمده، بی‌درنگ با او تماس می‌گیرید و می‌پرسید: «چه کار می‌توانم بکنم؟» وقتی به کسی نیاز دارید که شما را از مهلکه نجات دهد این فرد هرطور شده خودش را می‌رساند تا به شما کمک کند.

قبل از اینکه ناامید شوید که یار معتمد ندارید و به دنبالش بگردید، بدانید که پیدا کردنش نیازمند زمان و تجربه است. برای شخص من کشمکش‌های زیادی به وجود آمد تا توانستم یار معتمد خود را پیدا کنم. از راه‌های دشواری توانستم بیاموزم که چه کسی می‌تواند قابل اعتماد باشد و چه شخصی همان فردی بود که می‌شد به‌طور کامل به او اعتماد کرد. قبل از اینکه یک سیستم اندازه‌گیری ذهنی برای تشخیص میزان اعتماد به وجود بیاورم، بارها به اعتمادم خیانت شده بود.

همچنین، بدانید که هرچقدر موفق‌تر شوید، افراد کمتری هستند که می‌توانید به آنها اعتماد کنید. چنانچه کتابهای انگیزشی خوانده‌اید یا پای صحبت سخنرانان انگیزشی نشسته‌اید، تبلیغات زیادی به خورد شما داده شده که شبکه‌های بزرگی از افراد مورد اعتماد ایجاد کنید. این کار شاید اگر یک مشاور باشید درست باشد، اما اگر در حال گرداندن کسب و کاری مثل من هستید، از راه دشواری خواهید آموخت، که نمی‌توانید به هرکسی اعتماد کنید؛ به کسانی هم که اعتماد می‌کنید، میزان اعتمادتان به تک تک آنها

یک اندازه نیست. با یک کارآفرین زیرک صحبت کنید، داستان‌های زیادی از او در مورد دستیارانی که مورد اعتماد او بوده‌اند و خیانت کرده‌اند، کارمندانی که مثل خانواده به حساب می‌آمده‌اند و با دریافت پیشنهاد کاری خوبی به سرعت غیب شده‌اند؛ خواهید شنید. دانی براسکورا به یاد می‌آورد؟

انتظار نداشته باشید دایره بزرگی از اعتماد بسازید. فراموش کنید با تعداد زیادی از افرادی کار کنید که بتوانید در مورد زندگی خود به تمام آنها اعتماد کنید. در عوض، انتظارتان باید این باشد که هر شخص را در یکی از دسته‌های سطوح مطرح شده اعتماد که ذکر شد بگنجانید. وقتی این کار را بکنید، احتمال اینکه دچار خسارت‌های هنگفتی شوید کم‌تر است و ایده‌های خوبی در مورد اینکه به چه کسی بتوانید به چه میزان اعتماد کنید به دست خواهید آورد.

زبان عشق هر شخصی را یاد بگیرید

یک مرد نمی‌تواند صبر کند تا به همسرش نشان دهد چقدر عاشق اوست و او را تحسین می‌کند. دهمین سالگرد ازدواج آنان است، پس مرد ریال به ریال کنار می‌گذارد تا برای همسرش یک جفت گوشواره الماس بخرد. با ظرافت گوشواره‌ها را کادوپیچ می‌کند و وقتی همسرش جعبه را باز می‌کند، مرد در تب و تاب است و منتظر، که چشمان همسرش برق بزند و از شوهرش به خاطر بخشندگی و توجهش به او تشکر کند. وقتی که سرانجام همسرش جعبه را باز می‌کند کمترین واکنش و هیجان را نشان می‌دهد.

این واکنش همانی نبود که مرد انتظارش را داشت. پاسخ خونسرد او بازتابی از نمک شناسی و بی‌حرمتی اوست. چطور می‌تواند این همه ناسپاس باشد؟ و سرانجام مرد از همسرش می‌پرسد مشکل او چیست؟ همسرش می‌گوید: «نمی‌دانم چندبار باید بهت بگویم اشیاء برای من مهم نیستند. چرا ما هیچ وقت گردش نمی‌رویم؟»

برای داشتن تعامل بهتر، پیشنهاد می‌کنم، کتاب پنج زبان عشق: راز عشقی ماندگار از گری چاپمن^۲ را بخوانید. کتاب فوق العاده‌ای است. کتاب پنج زبان عشق در مورد راه‌هایی که ما عشق خود را ابراز می‌کنیم و روش‌هایی که دیگران به ما عشق می‌ورزند است. این روش‌ها عبارتند از: **اختصاص وقت برای عشق**، **کلام تأییدآمیز**، **هدایا**، **ارائه خدمت**، **تماس فیزیکی**. در مثال بالا، در تمام مدتی که زن داشته به او می‌گفته که اختصاص وقت را ترجیح می‌دهد؛ مرد در حال صحبت به زبان هدیه‌ها با همسر خود بوده است.

1. The 5 Love Languages: The Secret to Love That Lasts

2. Gary Chapman

در روابط، قوانین طلایی را فراموش کنید. عبارت زیر را «با دیگران چنان رفتار کن که می‌خواهی با تو همان‌گونه رفتار کنند» با این عبارت جایگزین کنید: «با دیگران به روشی رفتار کن که آنها دوست دارند.» این کار در کسب و کار، خانواده و در بین دوستان کاربردی است. یکی از دلایلی که من گرگ دینکین را در نقش همکار نویسنده برای نوشتن این کتاب انتخاب کردم این است که وقتی با او مصاحبه کردم او نمی‌توانست صحبت خود را در مورد اینکه در بخشی از یک ورک شاپ به کارکنان اجرایی یک بانک، آزمون عشق ارائه داده است، متوقف کند. در واقع، من هم پیشنهاد کردم آزمون به رایگان به صورت آنلاین گرفته شود، و می‌خواهم از کسانی که با شما صمیمی هستند هم بخواهید این آزمون را انجام بدهند.

شما باید پرسیدن این سؤال را که چه چیزی به افراد انگیزه می‌دهد را کنار بگذارید و در عوض پرسید: چه چیزی به یک فرد انگیزه می‌دهد؟ خواه، انتخاب کنید به این مطلب مانند یک موضوع بحث‌انگیز نگاه کنید، خواه با زبان عشق، بهتر است وقت بگذارید تا دریابید برای هر فردی کدام روش به کار می‌آید. هریک از ما با انگیزه‌های متفاوتی برانگیخته می‌شویم.

شما باید بدانید چه چیزی در مورد افراد مؤثر واقع می‌شود. اگر حواستان باشد، پی خواهید برد. یک مدیر ارشد اجرایی رامی شناسم که حرفه‌ای‌ترین فروشنده‌اش سالانه ۸۲۵۰۰۰ هزار دلار کسب می‌کند. در ماهی که بیشترین درآمد را کسب کرد به رئیسش گفت: «تو حتی یک زنگ هم به من نزدی.» واضح است که این جمله نشان می‌دهد که این فروشنده می‌خواسته که تحسین شود. او همچنین دارد می‌گوید که به چه زبانی می‌خواسته تحسین شود. زبان عشق او کلام تأییدآمیز است. آیا گفته بود: «تو حتی مرا برای صرف ناهار بیرون نبردی.» او داشته نشان می‌داده است که اختصاص وقت را ترجیح می‌دهد. اگر تقاضای یک ساعت رولکس کرده بود، نشان می‌داد که زبان عشق او هدیه است.

آیا تمایل دارید مثل یک رهبر سرآمد باشید؟ به دیگران نشان بدهید که برای برآوردن نیازهای آنها و درک خواسته‌هایشان وقت می‌گذارید. اشتباهی که بسیاری از ما می‌کنیم این است که به روشی که دوست داریم به ما عشق بورزند، به همان روش هم عشق خود را ابراز می‌کنیم. اگر شما دوست دارید که تمجیدتان کنند، احتمالاً در ابراز آن هم توانا هستید. اگر هرجایی که هستید حرف از پول می‌زنید، به احتمال زیاد از طرفداران طرح جبران خدمات تشویقی کارکنان هستید. حقیقتی که شما باید با آن مواجه شوید این است که هر فردی در تیم شما با روش متفاوتی برانگیخته می‌شود.

افرادی که جملات کلی مثل: «هرشخصی تمایل دارد که تحسین شود» یا «اعتبار سنجی نیاز مهم بشر است» را بیان می‌کنند در مسیر درستی هستند. شما با وارد شدن به جزئیات این مسئله که چگونه باید دیگران را تحسین کنید به مرحله بعد می‌روید. من در جایگاه مدیر ارشد اجرایی، می‌دانم چه کسی نیاز به اختصاص وقتِ رودررویِ تک نفره و چه شخصی نیاز به تحسین در ملاعام دارد. در نقش یک پدر، مطلع هستم که کدام یک از فرزندانم با محبت، تحسین و اختصاص وقت سرحال می‌شوند. اگر چه می‌دانم این کار درستی است که باید انجام داد اما همیشه در خاطر نمی‌ماند که انجامش دهم. آسان نیست که همیشه بتوانید خواسته‌های دیگران را برآورده کنید و به زبان عشق تمام عزیزانتان صحبت کنید، به ویژه زمانی که در حال مدیریت کسب و کار گسترده‌ای هستید و خانواده‌ای هم دارید که باید مراقبشان باشید. گاهی اوقات این کار طاقت فرساست، چراکه هرطور باشد ما انسانیم. کتابی با عنوان خدا را شکر کنید که دوشنبه است: چگونه از موفقیت در نابود کردن ازدواجتان جلوگیری کنید^۱ که به نظر من بسیار معقول به نظر می‌رسید را خواندم. نویسنده، پیر مورنل^۲ مشاور ازدواج بود و بعد از بیست سال سرانجام بهترین راه حل را که برای او و خانواده‌هایی که مشاور آنها بود بسیار مؤثر واقع شد: هر روز به هرکسی که نزدیک‌ترین فرد به شما است پنج تا پانزده دقیقه توجه صددرصدی و کامل داشته باشید. پیشنهاد نمی‌کنم با هرکسی این کار را انجام دهید، اما رهبران کلیدی خود، و ستاره‌های در حال رشد شرکت به اختصاص زمان رودررویِ تک نفره بیشتری با شما نسبت به آنچه که فکر می‌کنید نیاز دارند. کار آسانی است که رهبران را با کنفرانس‌های تلفنی و ارتباطات تصویری زوم^۳ پرورش دهید، اما هیچ چیزی ثمربخش‌تر از توجه صددرصدی شما به آنها نیست.

سؤال هایی که باید از خود پرسید تا بتوانید در مورد افراد به شناخت برسید

۱. چه چیزی توجه این افراد را به خود جلب می‌کند؟
۲. این فرد دوست دارد چگونه به او عشق ابراز شود؟
۳. چه عاملی باعث می‌شود این فرد حس کند تحسین شده است؟
۴. مؤثرترین روش برای نشان دادن اینکه حواسم به تک تک افراد هست چه می‌باشد؟
۵. چه اقدامی به بهترین نحو به دل این فرد می‌نشیند؟

1. Thank God It's Monday: How to Prevent Success from Ruining Your Marriage

2. Pierre Mornell

3. Zoom calls

نُه زبان عشق کارآفرینان

به خاطر داشته باشید که اعتماد معادل سرعت است. هرچقدر سطح اعتماد بالاتر باشد، سرعت، بالاتر خواهد بود. اینکه به دیگران نشان دهید که حواستان به آنها هست بهترین آنها را نمایان می‌سازد. در نتیجه، آنها قابلیت اعتماد بیشتری خواهند داشت عناصر کسب و کار سریع‌تر پیش می‌رود. همان‌طور که پنج زبان عشق در روابط وجود دارد، نُه زبان عشق هم برای کارآفرینان بزرگ وجود دارد که یاد بگیرند چگونه با هم تیمی‌های خود صحبت کنند.

۱. ما به حضور شما احتیاج داریم

سپردن مسئولیت به افراد یکی از راه‌هایی است که نشان دهید به آنها نیاز دارید. برخی از مردم احتیاج دارند که احساس کنند مورد نیازند. در ورزش، مربی ممکن است به سمت بازیکنی که بازی نمی‌کند، برود و بگوید: «ما نمی‌توانیم بدون تو مسابقه قهرمانی را ببریم. نیاز داریم که تو هم به ما بپیوندی. ما به تو احتیاج داریم.»

بعضی از افراد برایشان مهم نیست که مورد نیاز باشند. هرچه قدر بیشتر احساس کنند که در رابطه مورد نیازند بیشتر سوء استفاده می‌کنند. ممکن است بگویند: «اوه، تو به من احتیاج داری، بدون من هیچ کاری از تو بر نمی‌آید.»

وقتی استیو کر^۱ مربی‌گری تیم گلدن استیت واریز^۲ را بر عهده گرفت، آندره ایگودالا^۳ ۷۵۸ بازی متوالی را سپری کرده بود. کردر جایگاه مربی گلدن استیت واریز از ایگودالا، بهترین بازیکن مستعد آل استارز، خواست در نیمکت ذخیره بنشیند. بیشتر بازیکنان شاید آن را از دیدگاه تنزل بنگرند، اما کر، ایگودالا را به قیمتی که نیاز داشت فروخت. نه تنها واریز قهرمانی ان‌بی‌ای را در اولین فصل مربی‌گری کربرد، بلکه ایگودالا هم اولین بازیکن تاریخ ان‌بی‌ای بود که بدون اینکه حتی بازی را شروع کند، بهترین بازیکن فصل پایانی ان‌بی‌ای نامیده شد. این اتفاق نشان می‌دهد وقتی به مردم اعتبار و خوشنامی می‌دهید آنها در واقعیت آن را محقق می‌کنند.

-
1. Steve Kerr
 2. Golden State Warriors
 3. Andre Iguodala

۲. قدرشناسی

اگر به شرکت‌هایی که راکد هستند نگاه کنید، متوجه می‌شوید قدرشناسی بخشی از فرهنگ آنها نیست. تمام کاری که می‌کنند فشار و فشار و فشار است. دن اریلی^۱ استاد حوزه روانشناسی و اقتصاد رفتاری در دانشگاه دوک تحقیقات قابل توجهی انجام داد تا نشان دهد شرکت‌ها در جایگاه یک برانگیزاننده به پول ارزش بیش از حدی قائل شده‌اند.

تکیه کردن بر پاداش‌های نقدی برای برانگیختن انگیزه در آنها این احساس را به این افراد می‌دهد که برای انجام کار خود نیاز به تطمیع شدن دارند. بر اساس عقاید اریلی: «پیامی که این کار می‌دهد این است که: شما می‌دانید کار درست برای انجام دادن چیست، اما علاقه‌ای به انجام آن ندارید.» دادن پاداش مخالف این است که وارد جزئیات در مورد آنچه توجه یک نفر را جلب می‌کند شوید. می‌توانید لحظه‌های خوبی را با اعضای تیم بگذرانید، به ویژه کارآفرینان درون سازمانی که از طریق قدردانی رشد می‌کنند. وقتی از شخصی قدردانی می‌کنید، توجه شخصی خود را هم به آن اضافه کنید. برای مثال، من مشعل المپیک ۱۹۸۴ را به یکی از نایب رئیس‌ان ارشد مان دادم. زمانیکه ما در حال بررسی طرز فکر آیرتون سنا بودیم کلاه ایمنی آیرتون سنا را به یکی از معاونان رئیس دادم. این هدیه می‌توانست کفش‌های امضا شده مایکل جردن یا یک کیف سفارشی لویی ویتون^۲ باشد. یک وقت‌هایی هم لوحی برای دیوار خانه‌هایشان است. اگر زبان عشق آنها کلام تأییدآمیز باشد، مطلب نوشته شده روی لوح بیش‌ترین اهمیت را برایشان خواهد داشت.

برخی ممکن است بگویند: «من به قدرشناسی احتیاجی ندارم.» کسانی که این حرف را می‌زنند در در واقع نیاز دارند دوبرابر دیگران نسبت به دیگران از آنها قدرشناسی شود. انکار آنها در نیازشان به قدرشناسی در حقیقت نشان‌دهنده پنهانکاری آنها در نیاز شدیدشان به این مسئله است. این افراد می‌ترسند در این زمینه تلاشی کنند چرا که می‌ترسند به آن میزان قدرشناسی که انتظار دارند نرسند. برای من مهم نیست که یک نفر چقدر به خود مطمئن است، هر شخصی نیاز به قدرشناسی دارد.

۳. تحسین: با سه روش مختلف

سه روش مختلف برای تحسین یک نفر وجود دارد. برای دانستن اینکه کدام روش را انتخاب کنید، باید فردی که می‌خواهید تحسین کنید را بشناسید. بازهم بر یادآوری این نکته که هرکسی پاشنه‌آشیل و زخم‌های درونی خودش را دارد.

1. Dan Ariely

2. Louis Vuitton

۱. **شخصی:** اولین نوع تحسین به طور خصوصی انجام می‌شود. می‌تواند در طول یک وعده غذایی یا تعامل غیررسمی صورت بگیرد. این نوع تحسین با استفاده از یک متن، ایمیل یا اسلک^۱ نیز انجام پذیر است. با این روش شما می‌خواهید بگویید: «گوش کن، فقط می‌خواهم بدانی که خیلی رشد کرده‌ای و من می‌خواهم قدرشناسی کنم. در جریان کارهایی که در انجام آنها مداخله داری، و روش‌هایی که برای پیشرفت خود استفاده کرده‌ای هستم.»

۲. **در ملاعام:** متن نوشتاری در این نوع در معرض دید عموم است. این گزینه نوعی قدرشناسی که برای مردمی که تمایل دارند مورد توجه و تماشای عموم باشند، بسیار تأثیرگذار است. فقط کافی است توجه افراد دیگر را در خصوص نحوه همکاری او در جلسه به او جلب کنید.

۳. **پشت سر آنها:** آخرین نوع تحسین، پشت سر یک فرد صورت می‌گیرد. وقتی کسی حضور ندارد، شما پشت سرش پیش دیگران او را تحسین و از او قدرشناسی می‌کنید. در مورد قدرت پشت سر دیگران حرف زدن قبلاً صحبت کردم. دوباره می‌گویم، شخص را بشناسید تا این گزینه را به صورت مؤثر استفاده کنید.

۴. دستورکار شفاف

تیم شما نیاز به دستورکار شفاف شما دارد. وقتی موضوعاتی مانند جملات زیر را می‌گویید: «تو می‌توانی انجام دهی. برو به نتیجه برسان» مؤثر نیست. آنها احتیاج دارند بگویند: «من نیاز دارم تو این کار و آن کار را تا فلان ساعت انجام دهی. می‌توانی انجام دهی؟» به طور معمول، شما نباید فهرستی بیشتر از سه مورد برای انجام دادن در یک بازه زمانی به افراد بدهید در غیر این صورت مستأصل می‌شوند، اما نکته اینجاست که افراد زیادی وجود دارند که دوست دارند به آنها بگویند چه کنند.

برای چنین کارکنانی، نیاز دارید اقلام قابل تحویل را دقیق و زمان‌بندی شده شرح دهید. یک قرارداد شفاهی با آنها ببندید: «همه چیز روشن است؟ جان، شما باید متن را با نام و شماره سه فروشنده مختلف تا ساعت ۴:۴۵ دقیقه به وقت منطقه زمانی ایالات شرقی آمریکا، عصر امروز برایم بفرستی؟!» این گونه کارکردن با چنین افرادی بسیار ثمربخش‌تر از روش زیراست: «کمی تحقیق کن و برگرد پیش من»

۱. Slack: یک محصول نرم افزاری قدرتمند و شناخته شده برای مدیران و کارمندانی است که می‌خواهند حتی در شرایط دورکاری هم بتوانند به بهترین شکل ممکن با دیگر اعضای تیم خود در ارتباط باشند.

۵. دوران‌دیشی و تصویرسازی ذهنی

بیشتر مردم دوران‌دیش نیستند. به طور طبیعی وقتی شخصی مشغول آرام کردن اوضاع متشنج کنونی خود است، وقتی برای دوران‌دیشی یا تصویرسازی در مورد آینده نخواهد داشت. اما آنها دوست دارند که شما در مورد آینده برایشان دوران‌دیشی کنید. رهبران سرآمد همیشه مشغول فروختن جایگاهی که تیم در آینده در آن ایستاده و اتفاقاتی که قرار است در تیم پیش بیاید هستند. آنها در مورد حرکت بعدی صحبت می‌کنند. رهبران سرآمد موضوعات زیر را می‌گویند: «بزرگترین روزهای ما پیش رویمان است.» کارمندان نیاز دارند بدانند که رهبرشان استاد بزرگی است که آنها را به یک سمت درست راهنمایی می‌کند. شما باید برای کارکنان خود در مورد آینده تصاویر شفافی را بکشید و نمایش دهید. به ویژه زمانی که در یکنواختی گیر کرده‌اند، شما باید به احساسات آنها تلنگر بزنید و تصویری جامع از موضوعی که آنها در حال انجام کار برایش هستند ارائه دهید.

۶. رویاها

مردم دوست دارند بدانند رویای آنها چگونه قرار است به واقعیت تبدیل شود. آنها می‌خواهند بدانند نحوه کار امروز آنها چگونه در به واقعیت پیوستن رویاهایشان نقش خواهد داشت. اگر می‌خواهید برای افراد، الهام‌بخش باشید، باید پیوسته به زبان رویا با آنها بیایید که نیاز به شنیدنش دارند ارتباط ایجاد کنید. سه مورد آخر بیشتر برای جهت‌دهی مفید هستند و چندان ارتباطی به هدف‌گیری زبان عشق فرد ندارند. این سه مورد را به این دلیل گنجانده‌ام که این‌ها همچنان با به نمایش گذاشتن بهترین هر فرد و درکل اعتمادسازی در افراد جزء دسته‌بندی‌های درک دیگران و صحبت با آنها قرار دارند.

۷. مشارکت

پیوسته از افراد در مورد عقاید و بازخوردهایشان جویا شوید. مدام از آنها بپرسید فکر می‌کنند حرکت بعدی شما چه باشد. مردم دوست دارند در آن کاری که در حال انجامش هستید مشارکت داشته باشند و نظراتشان را بشنویند. اگر عقاید کارکنان خود را بپرسید ولی هرگز به کار نبندید، آنها خواهند گفت (به احتمال زیاد به خودشان): «چرا باید عقاید ما را به تو بگویم؟ تو که هیچ‌وقت نظراتم را به کار نمی‌بندی. فقط داری وقت هردوی ما را تلف می‌کنی.» اگر شما واقعاً به عقاید دیگران گوش نمی‌دهید یا به کار نمی‌بندید پرسیدن نظر دیگران کار پرمخاطره‌ایست.

۸. به چالش کشیدن

رهبران سرآمد در تمام اوقات مردم را به چالش می‌کشند: به‌طور شخصی، در ملاعام، و پشت سرشان. اگر من فردی را ببینم که بعد از اشتباهی که کرده روبه پیشرفت است، او را به کناری می‌کشم و می‌گویم: «گوش کن، می‌خواهم بگویم که من دارم می‌بینم که داری حسابی پیشرفت می‌کنی. از دیدن پیشرفت هیجان زده می‌شوم. امیدوارم دوباره اشتباه نکنی و متمرکز بمانی.»

مواردی که در ملاعام مطرح می‌کنم رضایت افراد از خود و توقف پیشرفتشان هست: «خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم که تورویاهای بزرگتری داشتی. من فکر کردم یک خواسته خیلی بزرگتری داری. اگر می‌توانی ۲۰۰۰۰ دلار در ماه کسب کنی چرا تبدیلیش نمی‌کنی به ۴۰۰۰۰ دلار؟ با این مقدار راحتی؟ سیری؟ از کی تا حالا تواز نظر مالی مستقل بودی؟ ما از چه زمانی به اینجا رسیدیم؟ چرا ما چنین رفتاری را از خود بروز می‌دهیم؟ چرا ما به این روش عمل می‌کنیم؟ چرا ما این کار را انجام می‌دهیم؟»

۹. گوش کردن

آخرین زبان عشق البته زبان نیست. زبان آخر، این است که دهان خود را می‌بندید و گوش می‌کنید، از آنجایی که بسیاری از مردم تمایل دارند در مورد خودشان و مسیری که سپری کرده‌اند صحبت کنند. گوش کردن، همیشه آسان نیست، به ویژه برای مدیران اجرایی کم صبر، با این حال گوش دادن یک مهارت حیاتی است. یک وقت‌هایی معنی‌اش این است که جایی بنشینید و حرف‌های یک نفر را تا آخر بشنوید. برخی از رهبرانی که من متور آنها هستم تمایل دارند تماس بگیرند و به مدت چهل دقیقه فقط صحبت کنند. به آنها اجازه می‌دهم. گوش می‌کنم و یادداشت برداری می‌کنم. به آنها بازخورد می‌دهم. تماس را از سر خود باز نمی‌کنم و گوش را حالت بی‌صدا قرار دهم و به کار خود برسم. گوش می‌کنم و می‌گویم: «آن نظری را که پانزده دقیقه پیش دادی، آیا با توجه به مطالبی که از بقیه اعضای تیم شنیدی همچنان فکر می‌کنی درست است؟»

شما باید گوش کنید و توجه واقعی نشان دهید. در واقع، در مورد تمام زبان‌های عشق مطرح شده برای کارآفرینان، شما باید اصیل باشید. اگر فقط کارهایتان نمایشی باشد و اصالت نداشته باشید مردم می‌توانند تشخیص دهند و بگویند. وقتی شما با زبان عشق مردم با آنها صحبت کنید، حس قدردانی شدن به آنها دست می‌دهد.

عبارتی که معمولاً در ورزش می‌شنوید این است که شما نمی‌توانید سرعت را آموزش دهید. می‌توانید یاد بدهید که چگونه از آن استفاده کنند، اما سرعت چیزی هست که شما آن را به‌طور کامل دارید یا اصلاً ندارید. در غیر این صورت، در ورزش به‌طور تدریجی نمی‌توانید سرعت را پیشرفت دهید. در کسب و کار، اما، سرعت به‌طور کامل، قابل پیشرفت است و شما هم باید در مورد پیشرفت دادن سرعت، بی‌رحم باشید. هریکشی از کسب و کار، از شناسایی روندها تا دسترسی به مشتریان و سرانجام تحویل دادن محصولت، متکی بر سرعت می‌باشد.

برای فهمیدن ظرافت‌های رفتاری فرد یا موقعیت مشخصی، می‌توانید از سطوح اعتماد برای پردازش کردن ارزیابی‌های خود استفاده کنید. برای انجام این کار، هدف شما این است که تمام جنبه‌های کسب و کار خود را سرعت ببخشید.

در مورد کسانی که می‌خواهید سرنوشت خود را با آنها گره بزنید و چرایی آن، به‌طور ژرف و قاطعانه فکر کنید. آیا جان از نظر سطح اعتماد در حد غریبه هست یا یار معتمد؟ با مشخص کردن این بخش، حال آیا تمایل دارید مسئولیت مهمی در کسب و کار خود را به او محول کنید، یا اینکه نیاز دارید او را با شیوه‌ای جزئی‌نگرانه تحت کنترل داشته باشید تا در یک زمان مناسب شاید، تکلیف قابل توجهی بر عهده‌اش بگذارید؟ به این سؤال‌ها و برخی از دیگر پرسش‌ها نظیر آن بپردازید، سرانجام سردر می‌آورید که به چه کسانی می‌شود اعتماد کرد و به چه کسانی نمی‌توان، البته با دقت موشکافانه.

هدف از ایجاد اعتماد، افزایش سرعت است. افراد تحلیل‌گرا اغلب، این نکته را فراموش می‌کنند. آنها این حقیقت را هم فراموش می‌کنند که کلید ساختن اعتماد، درک مقام انسانیت افراد است. وقتی که متوجه شوند شما آنها را یک انسان در نظر دارید و نه فقط در جایگاه یک کارمند، اعتمادشان زیاد می‌شود و سرعت، بالا می‌رود. دانستن زبان عشق آنها و فهم اینکه چه چیزی آنها را برمی‌انگیزاند نمایانگر اهمیتی است که برایشان قابل هستید.

خلاصه حرکت ۳

حرکت ۳

در ساختن تیم درست استاد شوید

افسانه کارآفرین فردی: چگونه تیم خود را بسازید

۱. نوع افرادی که می‌خواهید به تیم خود جذب کنید را مشخص کنید. ارزش‌های پیشنهادی (طرح‌های مزیتی) صحیحی را برای شرکتتان بسازید تا افرادی که می‌خواهی را جذب کرده و نگه دارید. در مورد اینکه به چه کسانی اجازه ورود به دایره درونی تیم خود می‌دهید حساسیت خیلی بیشتری به خرج دهید.

فرهنگی اصول محور بسازید

۲. ارزش‌ها و اصول خود و کسب و کار خود را بسازید و انتقال دهید. خط قرمزهایتان را زیر پا نگذارید، در غیراین صورت فقط کلماتی بر روی کاغذ خواهند بود.

اعتماد = سرعت: قدرت پایایی

۳. مهارت‌های لازم در هر بخش شرکت را مورد بررسی قرار دهید تا بتوانید به راحتی به نیروهای جدید انتقال دهید و در نتیجه رهبران جدیدی پرورش دهید. زبانی که برای برقراری ارتباط با هم‌تیمی‌ها و رهبران تیم خود استفاده می‌کنید را بررسی کنید. ببینید اعتماد ایجاد می‌کند یا شک. از آنها سؤالهایی بپرسید تا بفهمید مردم به چه چیزهایی بیشترین اهمیت را می‌دهند و به زبانی صحبت کنید که آنها را به حرکت وامی‌دارد. فهرستی از سرآمدترین اعضای تیم خود را ایجاد کنید و انگیزه‌های کلیدی‌شان را بشناسید.

حرکت چهارم

در استراتژی مقیاس گذاری مهارت کسب کنید

گام نهم

مقیاس گذاری جهت رشد نمایی

من از گله شیری که رهبر آنها یک گوسفند باشد هراسی ندارم؛ از گله گوسفندی می ترسم که یک شیر رهبری آنها را عهده دار باشد.

اسکندر بزرگ

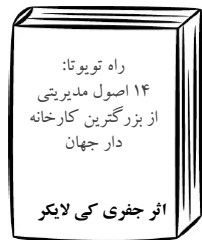
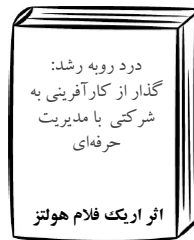
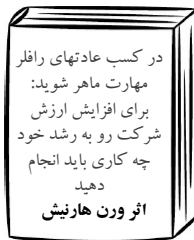
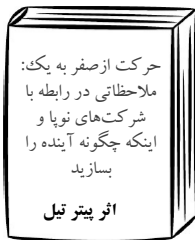
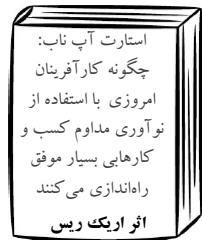
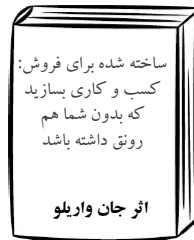
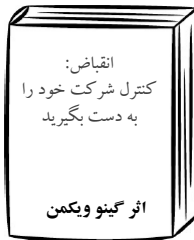
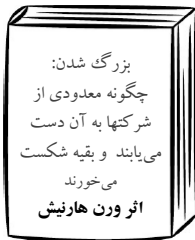
در ایالت متحده، برای هر کسب و کاری می توانید با پرداخت کمتر از ۲۰۰ دلار ثبت نام کنید و بعد هم خود را مدیر عامل ارشد اجرایی بنامید. حتی می توانید کارت کسب و کار هم، با عنوان مدیر عاملی برای خود طراحی کنید و خود را هرگونه که دوست دارید خطاب کنید. وقتی عنوان مدیریت ارشد اجرایی را دریافت کنید، صدها انسان دیگر هم، شما را به این عنوان مورد مخاطب قرار می دهند.

در اکتبر ۲۰۰۹، کسب و کاری با شصت و شش نماینده راه اندازی کردم. در اولین تقویم کامل برنامه ریزی شرکت در سال اول حدود ۲ میلیون دلار درآمد داشتیم. یک مشکل کوچک داشتیم: من در پست مدیریت عامل ارشد اجرایی ایده ای برای کارهایی که در حال انجام آنها بودم نداشتم. هنوز لازم بود یاد بگیرم که در سطح گسترده به چه صورت باید وارد عمل شد.

تا آن زمان در سرتاسر زندگی حرفه ای خودم فروشنده یا مدیر فروش بوده ام. هرگز در شرکتی مدیر ارشد اجرایی نبوده ام. من هیچ دانشی در مورد چشم انداز یا استراتژی و همین طور در مورد لجستیک و تشریفات اداری که برای به قالب قرار داد درآوردن فروش ها مورد نیاز است نداشتم. در ابتدا تلاش

می‌کردم که از امور، سردرپیورم و وانمود می‌کردم که همه چیز را می‌دانم. شروع به جستجو و تفکر در مورد حرکتی کردم که در جایگاه مدیرعامل ارشد می‌توانستم در آنها موفقیت کسب کنم. اولین حرکت پیوستن به ویستج^۱ بود. ویستج سازمانی است برای کارآفرینان که در اصل، تبدیل به هیات مدیره شخصی کارآفرینان می‌شود و به آنها مشاوره می‌دهد. همچنین در یک برنامه ویژه صاحبان / رؤسای شرکت‌ها در هاروارد حضور یافتم که به من فرصت داد تا با مدیران ارشد دیگر تعامل برقرار کنم و در مورد مدیریت آموزش دیدم.

هر منبعی که به من کمک‌کننده بود شامل هر مطالعه موردی که دستم می‌رسید را ردیابی کردم. هر کتابی که می‌توانست در مدیریت روزمره شرکت نوری بتاباند را سفارش دادم. علاوه بر خریدن تمام کتابهای پاتریک لنسیونی^۲ کتب زیر را هم خریدم^۳:



همان زمان با خودم تعهد سفت و سختی بستم: باید این تصمیم را می‌گرفتم که آیا توانایی مدیرعامل ارشد اجرایی شدن به آن طریقی که شخصاً به او اعتماد دارم و قادر بر مدیریت یکی از پانصد شرکت برتر مجله فورچون است را دارم یا اینکه باید خودم را از کار بیکار می‌کردم.

1. Vistage

2. Patrick Lencioni

۳. عناوین انگلیسی کتاب‌های فوق برای علاقه‌مندان در ضمیمه C پیوست می‌باشد.

انتقال قریب الوقوع من به منظور رهبری یک شرکت ذهن من را کاملاً به هم ریخت. این کار همزمان، دانش کافی و استقامت خیلی زیادی را برای زنده ماندن می‌طلبد. سرانجام، نه تنها حرکاتی که به‌طور روزمره مورد نیاز مدیرعامل اجرایی است را درک کردم بلکه مهم‌تر از آن دریافتم کدام حرکات برای ایجاد یک شرکت از نوعی که من در ذهنم متصور می‌شدم لازم است.

ممکن است این قسمت همان بخشی باشد که شما از ابتدای کتاب منتظرش بوده‌اید. تمام نکات مطرح شده تا اینجا مفاهیم بنیادی هستند شامل: شناختن خویشتن، دانستن روش استدلال و فهمیدن اینکه چگونه تیم خود را بسازید، همه برای این بود که شما را برای امر دقیق و موشکافانه اداره یک شرکت آماده کند. حالا زمان آن است که شانس خود را برای پست مدیریت ارشد اجرایی که مثل یک استاد بزرگ شطرنج اقدام می‌کند، امتحان کنید. قصد داریم در مورد چهار زمینه استراتژیک که هر مدیرعامل نیاز دارد که روی آنها متمرکز شود، صحبت کنیم. همزمان شما هم قرار است تصویر روشنی از نحوه ایجاد رشد نمایی کسب و کارتان را در ذهن خود بسازید. سرانجام، ما این سؤال را پاسخ خواهیم داد: چگونه مدیرعامل ارشد اجرایی برای دستیابی به رشد و حفظ آن مقیاس‌گذاری می‌کند.

چهار فاز هر استارت‌آپ

۰۱. پی‌ریزی

۰۲. حفظ و بقا

۰۳. تکانه

۰۴. ثبات

همان‌طور که دارید می‌خوانید، باید از خود پرسید در چه فازی از استارت‌آپ خود هستید. فاز پی‌ریزی؟ حفظ و بقا؟ اگر به فاز تکانه نرسیده‌اید، به این دلیل است که هنوز نیاز دارید سردر بیاورید که چه عواملی باعث ایجاد رشد نمایی می‌شود. به زودی دو نکته را درخواهید یافت که باعث هدایت شما به سمت رونق گرفتن کسب و کارتان خواهد شد.

برای کسب و کار خود سرمایه‌گذاری کنید

اهمیتی ندارد کسب و کار شما در چه مرحله‌ای است، برای سرمایه‌گذاری به طرحی احتیاج دارید. وقتی کار خود را شروع کنید می‌خواهید از خانواده قرض بگیرید؟ یا باید یک سرمایه‌گذار فرشته پیدا کنید و در ازای آن سهم بدهید؟ وقتی در کسب و کارتان بسیار موفق عمل می‌کنید آیا تصمیم به خروج می‌گیرید یا موفقیت خود را مانند اهرمی برای فراهم کردن سرمایه و رشد سریع‌تر استفاده می‌کنید؟

این موضوع، خودش به تنهایی می‌تواند مبحث یک کتاب باشد. همچنین مبحثی تخصصی در زمینه صنعت می‌باشد. اگر در حال ایجاد یک شرکت در زمینه فناوری هستید که روش قابل اندازه‌گیری برای کسب پول ندارد اما می‌تواند نگاه ده‌ها میلیون مخاطب را از طریق توییت، اینستاگرام و دیگر شرکت‌های نظیر این‌ها جذب کند، شما نیاز دارید هر مقدار سرمایه‌ای که امکانش هست را پیشاپیش فراهم کنید. در دیگر صنعت‌ها، از نظر رشد سازمانی وضعیت کاری بهتری خواهید داشت.

جک ما^۱ علی‌بابا را در آوریل ۱۹۹۹ در آپارتمان خود پایه‌گذاری کرد. تا ژانویه ۲۰۰۰ بیشتر طول نکشید که شرکت ۲۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری از یک گروه سرمایه‌گذار، که مسئولیت اداره آن را شرکت سافت بانک بر عهده داشت، دریافت کرد. ژورنال وال استریت گزارش داد که ملاقات جک ما با ماسایوشی سان^۲ یکی از غیر معمول‌ترین روش‌های جذب سرمایه‌گذار بود. جک ما گفت: «ما در مورد درآمدها صحبت نکردیم، حتی در مورد مدل کسب و کار هم حرفی نزدیم؛ فقط در مورد چشم‌انداز مشترک خود بحث کردیم. هر دو هم سریع تصمیم خود را گرفتیم.»

در مصاحبه‌ای با چارلی رز^۳ که در برنامه خبری ۶۰ دقیقه پخش رسانه‌ای شد جف بزوس در سال ۱۹۹۵ یعنی موقعی که در حال فراهم کردن سرمایه اولیه آمازون بود اشاره کرد. «بسیاری از مردم در آن معامله خیلی خوب عمل کردند [می‌خندد]. اما آنها ریسک هم کردند، پس سزاوار این هستند که در این معامله عملکرد خیلی خوبی داشته باشند. اما من مجبور بودم در شصت جلسه حضور یابم تا یک میلیون دلار پول فراهم کنم و این مبلغ را از بیست و دو نفر با دریافت تقریباً ۵۰۰۰۰ دلار از هر نفر به دست آوردم و احتمال اینکه من بتوانم این مبلغ را جمع‌آوری کنم یا خیر تقریباً برابر بود. بنابراین، همه چیز می‌توانست قبل از اینکه کاری شروع شود به پایان برسد. آن موقع سال ۱۹۹۵ بود و اولین سؤالی که هر سرمایه‌گذاری از من می‌پرسید این بود: «اینترنت چیست؟»

جف بزوس در طول مصاحبه‌ای در مجمع رهبری واقع در مرکز ریاست جمهوری جورج دبلیو بوش^۴ در سال ۲۰۱۸ هم در مورد فراهم کردن پول برای شروع آمازون صحبت کرد. او گفت: «این مربوط به سال ۱۹۹۵ بود اما دو سال بعد اگر آنها یک طرح کسب و کار اینترنتی داشتند، یک دانشجوی مدیریت ارشد

1. Jack Ma

2. Masayoshi Son

3. Charlie Rose

4. George W. Bush Presidential Center's Forum on Leadership in

کسب و کار استنفورد بدون هیچ تجربه‌ای در زمینه کسب و کار می‌توانست بیست و پنج میلیون دلار را فقط با یک تماس تلفنی ساده جمع‌آوری کند».

راه‌های زیادی برای ایجاد یک شرکت با سرمایه مناسب وجود دارد. می‌خواهم ده سؤال بدهم که قبل از فراهم کردن پول بپرسید. اگر در مورد انجام این کار جدی هستید، سؤالات زیر را فقط نخوانید، جواب بدهید.

پرسیدن ده سؤال قبل از فراهم کردن پول

۱. آیا وقتش رسیده که پول فراهم کنید؟

آیا شرکتتان در جایی قرار گرفته که شما بخواهید مبلغ قابل توجهی پول فراهم کنید؟ یا ایده شما هنوز آنقدر کوچک است که می‌شود آن را با تأمین مالی مستقل از همین امروز راه‌اندازی کرد.

۲. اگر نتوانستید پول فراهم کنید، چگونه ایده کسب و کارتان را عملی می‌کنید؟

اگر می‌توانید این پرسش را پاسخ دهید، سرمایه‌گذاران فرشته و سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر، علاقه بیشتری به کسب و کارتان نشان می‌دهند. قبل از فراهم کردن پول با نشان دادن این موضوع که به سرمایه و به دست آوردن سرمایه تکانه‌ای^۲ نیازی ندارید، در جایگاه یک سرمایه‌گذار، بیشتر جلب توجه می‌کنید.

۳. پولی را که فراهم می‌کنید چگونه استفاده می‌شود؟

وقتی در حال فراهم کردن پول هستید خودتان را جای سرمایه‌گذار تصور کنید. آنها می‌خواهند بدانند می‌خواهید پول‌شان را چگونه مصرف کنید. باید به سرمایه‌گذاران نشان بدهید قصد دارید چگونه نقدینگی را رشد دهید. خواه، این نقدینگی برای استخدام افراد کلیدی، افزایش نرخ تولید و خواه برای حفظ مالکیت فکری استفاده شود، آنها نیاز دارند طرح چگونگی استفاده شما از پول‌شان را ببینند.

۴. در ذهن خود یک سرمایه‌گذار ایده‌آل را چگونه مجسم می‌کنید؟

آیا کسی هست که در کار مشارکت خواهد داشت؟ شما نه تنها باید در مورد این فکر کنید که سرمایه‌گذار احتمالی که یک شخص حقیقی است چه کسی می‌باشد، بلکه باید بدانید چه نوع رابطه‌ای می‌خواهید

1. MBA

۲. سرمایه‌گذاری تکانه‌ای، صرفاً مبتنی بر روند گذشته قیمت‌ها است و عمدتاً به تحلیل تکنیکال گذشته نگر برمی‌گردد.

با او ایجاد کنید. آیا به کسی نیاز دارید که معرفی‌های کلیدی را برای باز کردن کانال‌های توزیع انجام دهد؟ یا به فردی احتیاج دارید که تجربه خاصی که ندارید را داشته باشد و در جایگاه مشاور عمل کند؟

۵. آیا می‌خواهید خودتان کنترل کامل کسب و کار خود را به تنهایی برعهده بگیرید؟

وقتی پول دریافت می‌کنید، به همراه آن انتظارات سرمایه‌گذار را هم خواهید داشت. مردم بدون مطالبه حق خود چک نمی‌کشند. خود را آماده کنید که تمام کنترل کسب و کار خود را عهده‌دار شوید و آن مقدار پول که نیاز دارید به تبع این تصمیم نتوانید فراهم کنید یا برای جذب سرمایه بیشتر بخشی از کنترل کارتان را واگذار کنید.

۶. آیا می‌خواهید پاسخگو باشید و حسابدهی کنید؟

بیشتر کارآفرینان تمایلی ندارند که مردم به آنها بگویند چه کنند. اما سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر دقیقاً تمایل دارند حساب‌کشی کنند. آنها تمایل دارند با کارآفرینان زیرک که پذیرای پیشنهادات آنها در کسب و کار هستند وارد مشارکت شوند. آیا شما پیشنهادات سرمایه‌گذار را راهنمایی در نظر می‌گیرید یا دخالت بیجا؟ اگر دومی، پس در جستجوی سرمایه‌گذاران منفعل مثل بانک باشید.

۷. آیا در حوزه صنعت خود تحقیق کافی انجام داده‌اید؟

وقت سرمایه‌گذار را با عدم موفقیت در تکلیف خود تلف نکنید. قبل از فراهم کردن پول از طریق سرمایه‌گذار نیاز دارید در مورد وضعیت صنعت خود بیشتر بدانید. این امر سرمایه‌گذاران بالقوه را که شما به طور جدی برای استفاده عاقلانه از سرمایه آنها تدارک دیده‌اید برای شما آشکار خواهد کرد.

۸. مدل کسب و کار شما چگونه از دیگر مدل‌ها متمایز می‌شود؟

سرمایه‌گذاران باید بفهمند چرا کسب و کار شما چشمگیر است. باید شرکت خود را طوری جا بیندازید که نمایانگر مزایای رقابتی متمایز شرکتتان در بازار باشد.

۹. آیا محاسبه کرده‌اید ارزش و اعتبار شرکت شما چقدر است؟

اگر محاسبات ضعیف ارائه دهید، سرمایه‌گذاران کنار می‌کشند. آنها انتظار دارند پیش‌بینی‌های مالی واقعی ارائه شود و برای ارزش‌گذاری‌های خود پشتوانه با ارقام مستند داشته باشید. روش‌های

مقایسه صنعت‌ها را بلد باشید و از قیاس‌پذیری‌ها (کسب و کارهای قابل قیاس) برای به دست آوردن مجموعه‌ای از درآمد، فروش و دیگر معیارها استفاده کنید.

۱۰. آیا کسب و کار خود را به قصد فروش می‌سازید؟

سرمایه‌گذاران می‌خواهند بدانند که آیا این کسب و کار در طی پنج تا هفت سال آینده بازدهی قابل توجهی را برای سرمایه‌گذاری دارد؟ آیا استراتژی برای خروج دارید؟ برخی از سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر تمایلی به سرمایه‌گذاری در کسب و کارهایی که برای فروش ساخته شده‌اند ندارند. بقیه سرمایه‌گذاران به دنبال بازدهی سریع هستند. باید برای مشخص کردن این موضوع تحقیق انجام دهید.

این موضوع پیشرفت بسیار بزرگی برای شما و اعتماد تیمتان به منظور سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر است. به فراهم کردن پول مثل، خرید بیمه عمر نگاه کنید. مثل یک بازی ویدیویی می‌ماند که شما امتیاز دو فرصت زندگی دیگر را در صورت مرگ به دست آورده‌اید. با یافتن افراد باهوش و مطالبه‌گر برای سرمایه‌گذاری فرصت حسابدهی ایجاد کرده‌اید و این کار منجر به معرفی‌ها و آشناسازی‌های سطح بالا و مشاوره‌های عاقلانه می‌شود. برای برخی از مردم این موضوع اهمیت دارد. مثل هر چیز دیگری در زندگی و کسب و کار بهای این مزایا را همه پرداخت خواهید کرد. در مقابل، استفاده از سرمایه شخصی، شما را در موقعیت ریسک همیشگی از دست دادن پول قرار می‌دهد. جنبه مثبتش این است که شما می‌توانید کنترل شرکت و موجودی خالص خود را به دست بگیرید، که در نتیجه فرصت انتخابهای دیگری را هم به شما می‌دهد.

به لحاظ برقراری ارتباط با مردمان پولدار، بهترین روش برای یافتن سرمایه‌گذار از طریق منتورهایتان امکان‌پذیر هست. داشتن یک شخص دارای نفوذ که شما را معرفی می‌کند، در مشروعیت دادن به شما تأثیر بسزایی دارد.

بهترین روش برای به دست آوردن اعتبار در نزد منتور چیست؟ ده سؤال بالا را متفکرانه و با موشکافی جواب بدهید. انجام این کار اثبات می‌کند که شما جدی و مجهز هستید.

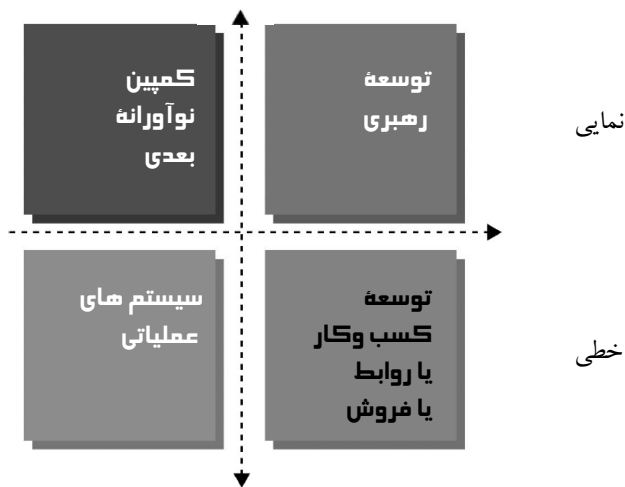
یک زمان مناسب یا روش بی‌نقص برای فراهم کردن پول وجود ندارد، مجبورید در حین اینکه مشغول انجام کار گسترده کار خود هستید، پیگیر گزینه‌هایتان برای فراهم کردن پول هم باشید. بهتر است افراد را جذب کنید تا اینکه بخواهید عاجزانه خواهش کنید. حال که نحوه فراهم کردن سرمایه را بیان کردیم بهتر است به بحث رشد کسب و کار بپردازیم.

چارک استراتژی

آیا هرگز پیش آمده در یک باشگاه فرد خاصی را بارها دیده باشید، اما بنابر برخی دلایل هرگز ندیده باشید که او پیشرفتی حاصل کند؟ چطور امکان پذیر است شخصی آنقدر مستمر تلاش کند، اما به نظر بیاید که رشدی نداشته؟ بله، امکانش هست، بسیار خوب. در واقع، طبیعی هست. چه در باشگاه و چه در اداره، بیشتر افراد فقط حضور دارند و از روی عادت و بدون اشتیاق کار می‌کنند. این افراد ظاهراً بر سر کسب و کار خود حاضرند اما عملاً حضور ندارند. اگر شما هم از این دسته‌اید، در بهترین حالت مدتی به صورت سرگردان در آن می‌مانید؛ در بدترین حالت هم به دلیل اینکه به چند حرکت جلوتر نیندیشیده‌اید شرکتتان از هم می‌پاشد.

رشد مهم است، اما کارآفرینان اغلب به آن در نقش تنها کارکرد می‌نگرند، که این یک اشتباه است. دو نوع رشد کسب و کار وجود دارد: خطی و نمایی. اولی نمایانگر ثبات است، اما نه با منفعتی چشمگیر: زمان‌بندی‌ها را رعایت می‌کنید، می‌فروشید و مشتریان را حفظ می‌کنید و شبکه ارتباطی خود را گسترش می‌دهید. دومی ارائه‌دهنده حلقه کوانتوم است. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که کارآفرینان به منظور انجام یک کار نمایی از اداره شرکت به صورت روزمره دست می‌کشند. آنها یک چشم‌انداز دارند و توانایی آن را دارند که برای اجرای چشم‌انداز خود تصمیم قاطع اما زیرکانه‌ای بگیرند. این افراد قصد ندارند به تدریج رشد کنند؛ می‌خواهند به دنیا مسلط شوند.

مسئولیت یک مالک یا مدیر عامل ارشد اجرایی را در چهار حوزه استراتژیکی زیر خلاصه کرده‌ام:



بخش رشد خطی شامل سیستم عامل‌ها و توسعه / فروش کسب و کار است.

۱. سیستم عامل‌ها

این بخش در مورد قدرتمند کردن سیستم‌ها، فناوری و فرایندها و نیز کارآمدتر و ثمربخش‌تر کردن آنها است. برای بیشتر کارآفرینان کمترین هیجان کسب و کار در این بخش است. اگرچه این اقدامات باعث ایجاد رشد نمایی نمی‌شود، اما همچنان با تقویت سیستم عامل‌ها، می‌توانید پیشرفت چشمگیری داشته باشید. دیدید که شرکت من چطور از طریق بررسی موشکافانه‌ای تی‌آر و تقویت عملکرد خود به وسیله فناوری میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی کرد.

کسب و کار به دو دلیل زیر شکست می‌خورد: یا خیلی سریع رشد می‌کند، یا اصلاً رشد نمی‌کند. اگرچه دلیل اول ظاهراً مشکل قابل قبولی به نظر می‌رسد، اگر سیستم‌های عملیاتی بجا و به موقع برای پشتیبانی چنین رشد سریعی آماده نباشند، نابودکننده خواهد بود.

۲. توسعه کسب و کار و فروش

بخش بعدی، توسعه کسب و کار و فروش هستند. این بخش مربوط به ایجاد ارتباط با فروشندگان و شرکای جدید و بهتر کردن فرایند فروش است. این بخش در مورد ایجاد شبکه‌ای از روابط و حضور یافتن در رویدادهای مرتبط با صنعت شما است، رابطه، رابطه، رابطه.

توسعه کسب و کار، خطی است. باید قراردادهای بیشتری ببندی و موجودی حساب خود را رشد دهید.

دو حوزه بعدی منجر به رشد نمایی می‌شود.

۳. کمپین نوآورانه بعدی

در جایگاه مدیریت ارشد اجرایی ممکن است برنامه یا تبلیغی را که پتانسیل متحول‌کنندگی را دارد راه بیندازید. باشگاه بالی توتال فیتنس، موقعی که همه رقبایش تمام هزینه‌ها را یک‌جا دریافت می‌کردند؛ عضویت باشگاه را به شکل شهریه‌های ماهانه معرفی کرد. در سال ۱۹۹۵، خطوط هوایی کانتینتال^۱ هم یک طرح تشویقی معرفی کرد به این مبنی که هرماه این ایرلاین جزء پنج شرکت هواپیمایی با پروازهای آن‌تایم باشند؛ تمام ۳۵۰۰۰ کارمند غیرمدیر ۶۵ دلار پاداش دریافت کنند. آن کمپین‌های نوآورانه که به

وسیله رهبران تحول آفرین، مثل گوردون بتھون و گریگ برنمن^۱ راه اندازی شدند، مثل یک معجزه عمل کردند. بتھون در کتاب خود از بدترین تا اولین: پشت پرده بازگشت چشمگیر کانتیننتال^۲، جزئیات این معجزه را بیان کرد.

در سال ۲۰۰۵، زمانی که قیمت بنزین حدوداً لیتری ۳ دلار بود، میتسویشی کمپینی راه انداخت که هزینه بنزین مشتریان خود را در سرتاسر سال بپردازد. اگرچه این کار اقدامی جز تخفیف نبود، طوری چشمگیر بود که چشم‌ها را به سمت خود خیره کرد. وقتی هیوندای، تولیدکننده خودروی کره‌ای، در حال تقلا برای به دست آوردن سهام در آمریکا بود، طولانی‌ترین وارانتهی در این صنعت را پیشنهاد کرد: ده سال یا ۱۰۰۰۰۰ مایل. این موارد تصمیم‌های عملیاتی روزمره که تأثیر اندکی دارند نبودند؛ انتخاب‌هایی بودند که منجر به رشد نمایی آنها شد.

در فوریه ۲۰۰۵، آمازون سرویس اشتراک پولی آمازون پرایم را راه اندازی کرد. اعضاء، با پرداخت ۷۹ دلار در سال، خدمات تحویل رایگان دو روزه اجناس، برای تمام خریدهایشان را دریافت می‌کنند. این شرکت، بعدها موسیقی، فیلم‌های رایگان و تحویل رایگان کالاها را هم اضافه کرد. از سپتامبر ۲۰۱۹، پرایم بیش از ۱۰۰ میلیون عضو داشت. با قیمت کنونی ۱۱۹ دلار در سال، درآمدش ۱۱.۹ میلیارد دلار است. امروزه، این کار یک کمپین نوآورانه محسوب می‌شود.

با ایجاد حرکت درست می‌توانید موج عظیمی در کسب و کار خود ایجاد کنید. باید هر مطلبی را که در مورد نیازها و خواسته‌های مشتریان خود می‌دانید و محدودیت‌های رقبایتان را با نقاط قوت خود برای ایجاد کمپینی که منجر به رشد سریع درآمد می‌شود را باهم ترکیب و سپس تحلیل کنید.

۴. توسعه رهبری

رشد نمایی به توانایی شما در پرورش و تبدیل دیگران به رهبرانی سرآمد بستگی دارد. رهبران آینده را که می‌خواهید برای پذیرفتن مسئولیت بیشتر پرورش دهید، شناسایی کنید. فهرستی از سه، پنج یا هر تعداد افراد سرآمدی که دارید تهیه کنید. سپس شروع به ارزیابی آنها کنید. به نقاط قوت و ضعف و نحوه واکنش آنها در موقعیت‌های گوناگون توجه کنید. سپس به میزان رقابت‌پذیری توانایی‌شان در پیشنهاد ایده‌های جدید و ثابت قدم بودن آنها دقت کنید. همچنین از آنها بپرسید آیا به شرکت شما ایمان دارند و قصد دارند که در نقش رهبری ظاهر شوند.

1. Gordon Bethune و Greg Brenneman

2. From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback

سپس، بنشینید و مشخص کنید آنها نیاز دارند ظرف شش ماه آینده، یک و سپس دو سال بعد چه کاری انجام دهند. آنها را به منظور رشد و تقویتشان به چالش بکشید. به زبان تمثیل بگویم، انگار که آنها گیاه هستند به پایشان به وفور آب بریزید.

در نقش مدیر ارشد اجرایی، شما را به طیف رهبرانی که پرورش می‌دهید قضاوت می‌کنند. یافتن افرادی که به جای دنبال کردن دستورالعمل دیگران برای پیشبرد یک کار، خودشان می‌توانند کسب و کاری راه‌اندازی کنند، منجر به رشد نمایی می‌شود. این امر می‌طلبد که نوع درستی از افراد را استخدام کنید و توسعه رهبری را جزء اولویت‌های رده بالای کار خود قرار دهید.

چالش شما

بیشتر مردم در لایه خطی می‌مانند. فقط به خاطر اینکه انتخاب می‌کنید کارآفرین باشی باعث نمی‌شود که لزوماً الهام‌بخش دوراندیش یا مدیر ارشد اجرایی هم باشید. اگر بیشتر وقت خود را در چارک خطی می‌گذرانید، این امکان را نخواهید داشت تکانه زیادی ایجاد کنید.

از طرف دیگر، چنانچه تمام وقت خود را در چارک نمایی صرف کنید، می‌توانید ریسک عدم توانایی خود در حمایت از رشد کارتان را مدیریت کنید.

باید به چارک استراتژی توجه کنید و از خود بپرسید کجا گیر کرده‌اید که شغل خود را درست اداره نمی‌کنید. در کجای کار خود به دگرگونی اساسی نیاز دارید؟ آیا نیاز دارید کمپین نوآورانه راه بیاندازید؟ شاید احتیاج دارید چشم به نود روز آینده داشته باشید و برای کمپین نوآورانه بعدی آماده شوید.

وقتی بتوانید یک استراتژی مناسب برای کسب و کار خود طرح‌ریزی کنید از رضایت حاصل از آن حیرت‌زده خواهید شد. وقتی کسب و کارتان رشد می‌کند و پول به سمت آن سرازیر می‌شود، هیجان‌انگیز است. وقتی این مرحله آغاز می‌شود، بگذارید بگویم، شما را بسیار سرشوق می‌آورد.

برای تقویت عملکرد کارمندان خود از اهرم فشار حساسیت‌زدایی استفاده کنید

چگونه افراد خود را برای استفاده از نهایت ظرفیت عملکردشان ملزم می‌کنید؟ چگونه به آنها انگیزه می‌دهید تا سال به سال به صورت چشمگیری ترقی کنند؟

این سؤالات برای کارآفرینان بسیار دشوار هستند. ممکن است تلاش می‌کنید بهترین دوست کارکنانتان باشید. شاید هم بازخورد خیلی سختگیرانه‌ای دارید. احتمال هم دارد که حمایت و تشویق می‌کنید. بیشتر نظریه‌ها در محدوده همین موضوع هستند، اما می‌دانم آنچه که برای من مفید واقع

می‌شود، پس اگر شما هم بتوانید از تمایل خود برای دوست داشته شدن دست بکشید، برایتان مفید خواهد بود.

دوستی دارم به نام، کریس هیز، که به مدت هفت سال در ان‌اف‌ال^۱ در نقش مدافع پشت خط بازی کرد. کریس برای تعدادی از مربیان مشهور شامل هرم ادواردز و بیل پارسلبازی کرده‌است. یک روز از او پرسیدم: «کدام مربی سختگیرترین فردی بود که برایش بازی کرده‌ای؟»

کریس بدون تأمل گفت: «بیل بلچیک^۲»

در آن زمان، بلچیک در تیم نیویورک جتس^۳، دستیار پارسلباز بود. کریس گفت: «کاملاً واضح»، «انتظارات او بسیار بالا بود. به‌طور باورناپذیری آزاردهنده بود. آموزش و تمرین‌هایش دیوانه‌کننده بودند. او از توانتظار نهایت نزدیکی به کمال در همهٔ امور را داشت، به خاطر کوچکترین مسئله‌ای به تو گری می‌داد. اما تو هم می‌دانستی که قرار است ببری، چراکه اطلاع داشتی او بیش از هر شخص دیگری که در آن اتاق بود اشتیاق داشت ببرد، بنابراین، مشکلی نداشتی که از او حرف شنوی داشته باشی.»

کارآفرینان از تجربیات کریس و بیل بلچیک درس‌های زیادی می‌توانند بگیرند. می‌دانم من هم دارم. من به افرادم تا زمانیکه مستثنی شوند فشار وارد می‌آورم. من فکر می‌کنم اگر در مقابل من ایستادگی کنند، در صورتی که مشتریان ناراحتشان کنند مشکلی با آن نخواهند داشت. اگر من را تحمل می‌کنند، پس می‌توانند هر شخص دیگری را تحمل کنند. روحیهٔ آنها ضعیف و متزلزل نمی‌شود. وقتی فشارهای شدید من را تحمل کرده باشند رهبران بهتری می‌شوند و بهتر می‌توانند از عهدهٔ تضادها برآیند.

روشی که من از طریق آن فشار وارد می‌کنم، پرسیدن سؤال است و سپس منتظر می‌مانم تا پاسخ دهند. من از همان راهی که کارکنانم را به چالش می‌کشم، می‌خواهم شما را هم از همان روش به چالش بکشم. از آنها می‌خواهم شفاف کنند که می‌خواهند چه کسی باشند و حرکت بعدی خود را به تفصیل مطرح کنند. وقتی هر آنچه را که می‌خواهند بیان کردند، از پاسخ‌های آنها برای پاسخگو بودنشان استفاده می‌کنم. با داد و فریاد و سروصدا راه انداختن تحت فشار قرار نمی‌دهم. اهداف خود را هم تحمیل نمی‌کنم. روشی که پیاده می‌کنم این است که پیوسته کارهایی را که قول داده‌اند به نتیجه برسانند را به آنها یادآوری می‌کنم. اگر در رسیدن به هدف خود کوتاهی کنند، می‌پرسم چرا و سپس دهانم را می‌بندم. من دریافته‌ام که وادارشان کنید به خود اندیشی، بسیار قدرتمندتر از این است که به آنها بگویید چه

1. NFL

2. Bill Belichick

3. New York Jets

کنند. سرانجام، به آنها آموزش می‌دهم نسبت به انتظارات سطح بالایی که برای خودشان طرح‌ریزی کرده‌اند پاسخگو باشند.

بیشتر افراد تمایلی به پاسخگویی ندارند. وفادار ماندن به استانداردهای بهترین خود بودن، نشان‌دهنده کم‌جرأتی نیست. به همین دلیل، من به‌طور آگاهانه و خودخواسته فردی هستم که کارکردن برای من امری راحت نیست. برای افراد تیم من، سال‌ها طول می‌کشد که در مقابل فشارهای حساسیت‌زدایی ایجاد کنند، ولی وقتی این کار انجام شد آنها کارکنان کم‌نظیر و طلائی محسوب می‌شوند. مثل بازیکنان بلیچیک، کارکنان من هم به خاطر برآوردن انتظارات بالایی که از خود دارند اگرچه در ابتدای کار به دلیل فشار شدیدی که وارد می‌شود، حس انزجار دارند اما به تدریج عادت می‌کنند. سرانجام، در می‌یابند که این مسئله عملکردشان را بالا می‌برد، در نتیجه باعث پیروزی تیم می‌شود. بعد از مدتی، دیگر این فشار برایشان آزارنده نیست.

و نیز پاداش بزرگ‌تری هم هست: اثر دومینو^۱. وقتی من به فردی فشار مثبت اعمال می‌کنم، او هم به شخص دیگری وارد می‌کند. وقتی افراد زیادی را به تیم وارد می‌کنیم، همان فشار به آنها هم اعمال می‌شود و آنها هم به نوبه خود به دیگران فشار وارد می‌کنند. فشار به جای اینکه اقدامی مدیریتی باشد، بخشی از فرهنگ می‌شود. به خاطر داشته باشید این کار را انجام نمی‌دهید که تیمتان را عذاب دهید، بلکه در حال وارد کردن نوعی فشار مثبت برای پیشرفت هستید.

بیل بلیچیک در جایگاه سرمربی نیوانگلند پتریوتس شش سوپر بول را برده بود. فکر می‌کنید بازیکن خط حمله تام بریدی بازی برای بلیچیک را مانند یک پیک نیک برای شما توصیف می‌کند؟ البته که نه. در واقع، از آنجا که بلیچیک نسبت به بریدی بسیار سخت‌گیر بود تأثیری چندجانبه بر او داشت. وقتی یک ستاره به چالش کشیده می‌شود، هر فرد دیگری هم مجبور است بازی خود را ارتقا دهد. وقتی فشار وارد می‌شود و سطح انتظارات بالا می‌رود، در این صورت یک هنجار محسوب می‌شود. اگر چه تام بریدی قبول نکرد که به تیم تامپابی بوکانیرز^۲ بپیوندد، بعد از سی فصل بازی با بلیچیک و نیوانگلند پتریوتس^۳، منصفانه است که بگوییم بریدی و بلیچیک رکورد بهترین جفت مربی و بازیکن خط حمله را در طول تاریخ زده‌اند. وارد آوردن فشار را به حساب بلیچیک و ارایه پاسخ مناسب را به حساب بریدی بگذارید.

۱. یک اثر هم‌انباشته و جمعی است و هنگامی پدیدار می‌شود که یک رخداد آفریننده و سازنده زنجیره‌ای رخدادهای همسان باشد (ویکی‌پدیا).

2. Tampa Bay Buccaneers

3. Patriots

گزینه‌های زیادی برای اعمال فشار وجود دارد: رایۀ انتقاد سازنده، به نتیجه رساندن اهداف، پرسیدن سؤالات زیرکانه و دشوار. با پرسیدن سؤالی که منجر به ایجاد پاسخگویی می‌شوند، اعمال فشار را پیوسته ادامه بدهید، در ادامه می‌بینید که کارکنان شما چگونه تلاش خود را برای بهبود عملکردشان بالا می‌برند.

می‌فهمم که این کار اندکی دشوار است و ممکن است در برخی از افراد هراس ایجاد کند، پس باید تأکید کنم که هرکسی از عهده آن بر نمی‌آید. باید متناسب با شخصیت و فلسفه شما باشد، که البته تا حد زیادی هم به تیم و فرهنگ آن متکی است. بازهم روشی که برای من مؤثر بود را به اشتراک می‌گذارم. تا به اینجا، به شما اعتماد کرده‌ام آنچه را که می‌گویم، با استفاده از رویکرد خود به مرحله عمل در خواهی آورد.

رهبران دوران‌دیش دارای حوزه تحریف حقیقت^۱ هستند

در بیوگرافی‌ای که والتر ایازاکسون درباره استیو جابز نوشت یک درونمایۀ متداول در مورد حوزه تحریف حقیقت استیو جابز وجود دارد. او به جای این‌که عقاید دیگران را در مورد حقیقت یا «در حد لازم خوب بودن» بپذیرد داستان‌های خودش را ایجاد کرد و دیگران را هم وادار کرد تا آن‌ها را واقعی به حساب بیاورند. جابز خواسته‌های خود را به دیگران هم تحمیل کرده تا انتظاراتشان از خود را مجدداً برنامه‌ریزی کنند و چون استیو تمایلی نداشته واقعیت محدودیت‌های خودخواسته آن‌ها را بپذیرد، آن‌ها هم به شگفت‌زده کردن خود پایان دادند.

وقتی در اطراف مدیران ارشد اجرایی‌ای باشید که پیوسته استانداردهای خودشان را ارتقا می‌دهند، می‌تواند معذب‌کننده باشد. آنها احساسات خود را بدون توجه به اینکه شما چقدر سخت کار کرده‌اید ابراز می‌کنند طوری که انگار تلاش شما کافی نبوده است. مردم ممکن است بگویند: «خودم را تا هر جایی می‌رسانم، تو شاخص‌ها را عوض می‌کنی. چه موقع قرار است به طور کامل رضایتت جلب شود؟» همین موضوع هست که مدیران ارشد اجرایی را بسیار بانفوذ می‌سازد. و شاید به همین دلیل است که استیو جابز وقتی ضرب‌العجل‌هایی را تحمیل کرد، مورد انزجار واقع شد اما امروزه تکریم می‌شود.

ببخشید که این موضوع خارج از بحث را مطرح می‌کنم اما تصور غلط مردم، در مورد اخراج شدن به نظر من خنده‌دار است. بیشتر افراد فکر می‌کنند که کارمندان روزمزد به احتمال بیشتری در معرض

۱. Reality distortion field: اصطلاحی است که نخستین بار در سال ۱۹۸۲ بود تریبل آن را [واژه‌نامه ۱] برای توصیف جادوی سحرآمیز و کاریزمای استیو جابز و تأثیرش بر توسعه‌دهندگان پروژه مکینتاش، در شرکت اپل به وجود آورد (ویکی‌پدیا).

خطر اخراج قرار دارند، اما واقعیت این است که هیچ فردی بیشتر از مؤسس یا مدیر عامل ارشد اجرایی شرکت در معرض خطر اخراج نیست. هر بار که یک کارمند، کار خود را رها می‌کند به نوعی مدیر ارشد اجرایی اخراج شده است. هر بار که یک مشتری به سمت رقیب کشیده می‌شود به نوعی اخراج مدیر ارشد اجرایی محسوب می‌شود. هر دفعه که فروشنده فوق ستاره کارش را ترک می‌کند یا هر شکایتی که از شرکت می‌شود گویی مدیر ارشد اجرایی اخراج شده است. به عقیده من هیچ شخصی بیش از مدیر ارشد اجرایی در معرض اخراج قرار ندارد.

وقتی مدیر ارشد اجرایی / مؤسس شغل خود را از دست می‌دهد، اغلب به دنبال آن ورشکستگی هم رخ می‌دهد و این فرد همه چیز را از دست می‌دهد، این در حالی است که یک کارمند، فقط شغلش را از دست می‌دهد و خیلی راحت به دنبال شغل دیگری می‌گردد. مهم است که تیم شما بدانند، هیچ فردی بیش از مدیر ارشد تحت فشار نیست. این دلیل نمی‌شود که نقش آنها را دست بگیریم، بلکه آنها هم در جریان باشند که به همه فشار وارد می‌شود.

اینجا مثالی می‌زنم که نشان می‌دهد دیگران را چگونه به چالش می‌کشم. با گروهی از کارمندان دیداری داشتم، از آنها پرسیدم: «چه تعداد از شما ترفیع می‌خواهد؟» همه آنها گفتند که ترفیع می‌خواهند.

«بسیار خوب، لطف کنید بیشترین مبلغی را که در طول یکسال به دست آورده‌اید، بنویسید، لازم نیست به من هم بگویید که چقدر است. برای خودتان یادداشت کنید.» بعد از اینکه این کار را انجام دادند، گفتم: «حالا مقدار پولی را که می‌خواهید به دست آورید را بنویسید.»

دوباره منتظر ماندم و گفتم: «چرا این مقدار پول را هنوز به دست نیاورده‌اید؟ آیا تقصیر شرکت است؟ آیا می‌خواهید جوابی بدهم که به شما بر نخورد یا اینکه حقیقت را بگوییم؟» آنها حقیقت را از من خواستند.

«دلیلش این است که بازار، ارزش ما را تعیین می‌کند. شاید فکر کنیم که ارزش بیشتری را دارا هستیم، اما اگر بازار حاضر به پرداخت پول نباشد، شما ارزشی بیشتر از آنچه واقعاً دارید برای خود قائلید.» رقمی که نوشتید باید بروید بیرون و آن را به دست آورید. صرفاً با شانس و اقبال این اتفاق رخ نمی‌دهد. آیا می‌خواهید سرپرست بخشی باشید؟ آیا تمایل دارید بخشی را مدیریت کنید؟ در این صورت باید از خودتان بپرسید برای افزایش ارزش خود در بازار، باید چه اقدامی انجام دهید. افرادی که به مدت طولانی با ما می‌مانند، پیوسته خود را ارتقا می‌دهند. ما پیشرفت را تشویق می‌کنیم. اگر خود را ارتقا ندهید دیگران در پیشرفت خود از شما پیشی می‌گیرند و رئیس شما می‌شوند.»

همه این عوامل به تدریج میزان فشار، سطح انتظارات و عملکرد را بالا می‌برد.

گام بعدی، ایجاد محیطی است که کارمندان بتوانند فرصتی برای تأمل، خود اندیشی و ترسیم مسیر خود داشته باشند. از آنها خواستم پنج حرکت بعدی خود را فهرست کنند و نیز خواستم اگر افراد پاسخگویی هستند، حرکاتشان را از طریق ایمیل به من ارسال کنند. با انجام این کار توقع آنها را از خودشان بالا بردم و به خودم اجازه دادم آنها را وادار به پاسخگویی کنم.

شیرهای خود را آزاد کنید و آنها را برای ساختن امپراطوری توانمند کنید

فیلسوف لودویگ ویتگن اشتاین^۱، گفت: «اگر شیر بتواند حرف بزند، ما نمی‌توانیم درک کنیم چه می‌گوید.» شما باید یاد بگیرید چگونه با شیرها رفتار کنید (ایفاکنندگان نقش‌های مهم را متمایز کنید). شیرها امپراطوری را می‌سازند و دیگران را هم رهبری می‌کنند. این افراد همچنین قرار است بیشترین درآمد و بازدهی و حتی درد سرها را فراهم آورند چراکه افرادی مطالبه‌گر و بی‌پروا هستند. حالا شاید این طور به نظر برسد که احساس نداشتن بسیاری از آنها افرادی سازماندهی نشده هستند و به نظر می‌رسد هر جا که هستند هم، نظمش را به هم می‌زنند.

راب پارسون یک شیر بود. راب موفقیت چشمگیری برای شرکت مورگان استنلی کسب کرد، اما به دلیل اینکه مدیریت، نمی‌دانست چگونه از عهده او برآید، شرکت، او را از دست داد. ایرادی ندارد یک گوسفند را از دست بدهید. از این دست افراد، فراوان و ارزان ریخته است. اما نباید شیرها را از دست بدهید.

شرکت‌های بزرگ پر از شیرهایی است که در حال اداره امپراطوری خود هستند. قبل از اینکه من نمایندگی خود را راه‌اندازی کنم، شیری بودم که برای یک شرکت بزرگ کار می‌کردم. من متهور بودم. یادتان می‌آید که، من همان فردی بودم که خطاب به مدیریت، نامه شانزده صفحه‌ای نوشتم و متقاضی یک سری تغییرات بودم. اگر آن تیم رهبری می‌دانستند چگونه با یک شیر رفتار کنند، می‌توانستند تمام حالت‌های تهاجمی من را مهار کنند و پول هنگفتی از طریق من به دست آورند. من آنقدر جا افتاده و پرتجربه بودم که بتوانم در جایگاه یک کارآفرین، برای شخص خودم یک فرصت کوچک و برای شرکت، فرصتی بی‌نظیر ایجاد کنم. اما آنها بلد نبودند چگونه با من رفتار کنند. پس من هم این شغل را ترک کردم.

کلید تعامل با شیرها این است که آنها را به چالش بکشید. حتی بازیکنان ستاره هم، وقتی که هیجانی یا عصبانی می‌شوند به وسیله مربیان خود آزرده می‌شوند. آسان نیست که فراتر از آستانه درد خود تحت فشار قرار بگیرید. با این حال، همین بازیکنان در نهایت به مربیان خود تحسین و تمجید

خود را هدیه می‌دهند. چرا؟ به دلیل این که، آنها شیر هستند که با تحت فشار قرار گرفتن، فراتر از آستانه تحمل خود انگیزه می‌گیرند.

اگر می‌خواهید دوستان داشته باشند، اگر شادمانی را فقط در آرامش دادن به دیگران پیدا می‌کنید، برای تعامل با شیر ساخته نشده‌اید، چه برسد به مدیر ارشد اجرایی شدن. مردم در لحظه ممکن است از شما متنفر شوند، اما تنها راه، برای این که باعث کامیابی آنها و بقا یافتن کسب و کار شوید، پاسخگو نگه داشتن آنها است.

هفت راه برای پاسخگو نگه داشتن افراد

۱. از پاسخگو نگه داشتن مردم نترسید و وقتی به قول و قرار خود پایبند نیستند آنها را مؤاخذه کنید. برایشان شفاف کنید که مسئله، شخصی نیست؛ شما از عملکرد آنها ناراضی هستید نه شخصیتشان. و به نرمی با آنها رفتار کنید.

۲. بپرسید چرا، و آنقدر سکوت کنید تا حرفهایشان را بشنوید. وقتی توضیح خوبی برای این که چرا کارمندی قولش را شکسته یا سر موعد مقررکاری را انجام نداده نمی‌شنوید، بپرسید چرا. پاسخ واضح و دقیقی بخواهید. شما نیاز دارید موضوع به طور ژرف بشکافید و ببینید واقعاً چه اتفاقی دارد می‌افتد. تنها راه این که از گفتگو با آنها چیزی دستتان بیاید همین است.

۳. جملات کتی همراه با جزئیات بسازید، نه سؤالات کلی کیفی. به کارکنان خود نگویند صرفاً سخت‌کوش تر باشند یا بهتر شوند. چالش‌های ویژه‌ای برایشان ایجاد کنید که با آنها مواجه شوند، چالش‌ها، قابل اندازه‌گیری و دارای موعد مقرر برای انجام دادن باشند.

۴. معیارهای شفاف و مشوق‌های روشنی فراهم کنید. بگذارید بدانند در صورت موفق شدن (یا شکست) معیارها با چه عواقبی روبرو خواهند شد. ارقام دروغ نمی‌گویند، با شفاف‌سازی در مورد اهداف خود از کشمکش‌های آینده پرهیز نمایید.

۵. به افراد خود در مورد روندهای کاری، آموزش بدهید. صرف این که به آنها بگویید چه کنند کافی نیست. لازم است به آنها تعلیم دهید چگونه کارشان را انجام دهند. اطمینان حاصل کنید منابع و مهارت لازم را برای انجام تکلیف خود دارا هستند.

۶. آگاه باشید هر شخصی در تیم چه نقشی را عهده‌دار است. چگونه پاسخگویی در یک تیم بر روی دیگران تأثیر می‌گذارد؟ چه اشخاص دیگری را هم لازم است پاسخگو نگه دارید تا مطمئن شوید که این فرد موفق خواهد شد؟

۷. با دل و جان و همدلی تمام کنید. بدانید همه ما انسانهایی هستیم پراز احساس. مردم در زندگی خود مسائلی را می‌گذرانند که ما بی‌خبر هستیم. می‌توانید قاطع و در عین حال دلسوز باشید. آنچه که به طور قابل ملاحظه‌ای از این فهرست جاافتاده این است که چه کسی شما را پاسخگو ننگه دارد. افرادی در سطح شما یا پایین‌تر از آن کسانی نیستند که به شما سخت بگیرند. از آنها انتظار نداشته باشید شما را پاسخگو ننگه دارند. شخصی را پیدا کنید که به او احترام قائلید و علاقمند است که شما را به صورت هفته‌ای پاسخگو ننگه دارد. در برخی موارد، ممکن است این شخص مدیر شما باشد. اگر کارآفرین هستید، سرمایه‌گذار یا اعضای هیات مدیره می‌تواند باشد. سازمانه‌هایی مثل ویستیج و وای پی (سازمان مدیران جوان)^۱ می‌توانند برای شما مشاوره و ارزیابی فراهم کنند. فهرستی از افرادی که شما را پاسخگو ننگه می‌دارند تهیه کنید. درجه اعتبار آنها چقدر است؟ اگر کسانی که شما را پاسخگو ننگه می‌دارند از درجه اعتبار پایین‌تری برخوردارند چرا آنها را انتخاب کرده‌اید؟

ممکن است آماده باشید که بتوانید در پست مدیریت ارشد اجرایی به فعالیت خود ادامه دهید. برای انجام این کار، نیاز به داشتن سرمایه کافی برای اداره کسب و کار خود دارید. همان‌طور که قبلاً بحث کردیم، برای به وجود آمدن بهترین حالت باید بین مقدار کنترل (و سهم مالکیت) که حاضر هستید تحویل دهید و میزان پاسخگویی که حاضر هستید داشته باشید توازن برقرار کنید. وقتی شرکت خود را به‌طور شایسته‌ای راه اندازی کردید، تمرکز خود را به سمت رشد متمایل کنید. باید استراتژی‌های خطی و نمایی را اجرا کنید تا تکانه ایجاد و آن را حفظ کنید. کمپین نوآورانه بعدی شما می‌تواند یک کاتالیزور برای گسترش کسب و کارتان باشد. پرورش رهبران همچنین رشد نمایی ایجاد می‌کند، البته با سرعتی دارای قابلیت آینده‌نگری بیشتر. فراموش نکنیم مهم‌ترین منبعی که همیشه آنها را دارید افرادی هستند که در کنار شما هستند. اگر فکر می‌کنید چون مدیر ارشد اجرایی هستید دنیا به دور شما می‌چرخد سخت در اشتباهید. بدون کارکنانتان فقط یک شغل دارید و نه یک کسب و کار. شما باید به‌طور واقع‌بینانه‌ای، مراقب کسانی که در کنارتان هستند باشید. آنها چابک‌پوشی را متوجه می‌شوند. به صداقت و اصالت واکنش نشان می‌دهند و بهترین روش برای اینکه نشان دهید مراقبشان هستید، پرسیدن سؤالات ژرف و متفکرانه است. آیا در مورد رویاهایشان، اهداف و مقاصد آنها فکر می‌کنید؟ اگر فکر می‌کنید، سرانجام یک روز مدیر ارشد بزرگی خواهید شد.

محصول درجه یک همه سرمایه انسانی است. شما باید بدانید چه اتفاقی می‌افتد وقتی شخصی افسرده است، یا شخص دیگری کلاً به هم ریخته است و چرا سومی اندکی فراموش‌کار شده است. کسی که مشکلی دارد برای ناهار، او را به رستورانی در بیرون از شرکت دعوت کنید و از او بپرسید: «اوضاع رویراه است؟ همسرت چطور است؟ فرزندان خویند؟ کسب و کار خوب در پیرامون روابط می‌چرخد.»

اگر این مطالب را می‌خوانید و می‌گویید: «کارهای زیادی دارم که باید انجام دهم»، بدانید که تمام این کارها سال‌ها طول می‌کشد. انتظار نداشته باشید در این زمینه یک شبه عالی شوید. این کار یک فرایند تمام ناشدنی هست که متکی به میل پایان‌ناپذیر شما به مداومت در پیشرفت است. یک روز، شما جزء آن دسته از افرادی نخواهید بود که خودشان را مدیر ارشد اجرایی نامیدند فقط به خاطر اینکه کسب و کاری را به ثبت رسانده و کارتی هم صادر کرده است. شما زمانی می‌توانید خود را مدیر ارشد بدانید که دیگر افراد هم به شما مانند مدیر ارشد نگاه می‌کنند.

گام دهم

در دوست خود تکانه ایجاد کنید، و خود را برای زمان آشوب مهیا کنید

احساس اینکه همه چیز دارد از هم فرو می‌پاشد، این وحشت دقیقاً همان عاملی است که رشد به آن نیاز دارد.

شما می‌خواهید هرچه زودتر از دست این احساس وحشتناک فرار کنید. مغز شما فکر می‌کند که بدنتان در خطر است و برای اتمام این تنش مهم‌ترین کارها شدن از این خطر است. شما می‌خواهید فرار کنید... این همان لحظه‌ی حیاتی است که بیشتر مردم خود را می‌بازند و این فرصت را از دست می‌دهند. نکته اینجاست که وقتی در چنین وضعیتی هستید آن را تشخیص بدهید و حتی عمیق‌تر در آن لحظه‌ها فرو بروید.

ست گادین (گودین)، بلاگر، کارآفرین، و نویسنده‌ی پر فروش

برای جمع‌آوری ثروت، موفقیت و قدرت باید مثل یک تیم بسکتبال باشید که یک سیر پیروزی را در ده بازی طی می‌کند شما هم همان‌طور که در حال غلطیدن هستید بپرخیزید و تکانه گردآوری کنید. تعریف لغت‌نامه‌ای «momentum»، یا تکانه، به شرح زیر است: حاصل ضرب جرم در سرعت یک شیء. ترجمه آن به زبان کارآفرینی می‌شود حاصل ضرب اینکه شما چه کسی هستید و سرعتی که با آن به سمت موفقیت پیش می‌روید.

وقتی شما تکانه به دست آورده‌اید، تبدیل به نیروی محرکه می‌شوید تا اینکه صرفاً یک کسب و کار باشید. شما ممکن است غیرقابل توقف شوید، اما هیچ فرد عاقلی نمی‌خواهد سد راه شما شود. مثل استوانه‌ای گردان با اطمینانی فزاینده و نیز استعداد و پول رو به رشد، به پیش می‌روید.

در مورد ایجاد تکانه جدی باشید. با آن مثل شخصی رفتار کنید که با او برای ازدواج طرح دوستی ریخته‌اید و به نظر می‌رسد «در دنیا تک است». در هر ملاقاتی با او رابطه شما با او به آرامی شکل می‌گیرد. هربار که او را می‌بینید از دفعه قبل زیننده‌تر به نظر می‌رسد. فقط از نظر جسمی نیست که این مسئله اتفاق می‌افتد؛ از نظر عاطفی، صمیمیت و احترام متقابل رابطه رشد می‌یابد.

سریع‌ترین روش برای از دست دادن تکانه سوءاستفاده از آن است. «جفت روحی‌ات» سعی می‌کند بگوید که شما بهترین هستید و شما هم باورش می‌کنید، به خود مغرور می‌شوید، سپس وقت خود را به

بطالت می‌گذرانید به‌طور احمقانه‌ای معتقدید که آن شخص همیشه در کنار شماست. سپس ناگهان همه چیز از هم می‌پاشد! و خیلی ناگهانی، تکانه ناپدید می‌شود، رابطه شما هم متلاشی می‌شود. شما تنها می‌مانید، با احساس تحقیر شدگی و مجبورید به سمت پیشرفتی دوباره از نو شروع کنید، که اکنون دشوارتر هم هست چرا که به شما اثبات شده غیر قابل اعتماد هستید.

معادل این سناریو را در کسب و کار بارها دیده‌ام. به همین دلیل در این فصل ما، در مورد قدرت و خطر تکانه صحبت می‌کنیم. اگر کمپین نوآورانه درستی را پیاده کنید، آن را به دست خواهید آورد. چالش شما این خواهد بود که حفظش کنید. بسیاری از کارآفرینان، موفق شده‌اند؛ اما تعداد زیادی از آنها نتوانسته‌اند که موفقیت خود را حفظ کنند. اختلاف برسر انضباط فردی است. تکانه به همان اندازه که می‌تواند قدرت شما را افزایش دهد، قادر است نقاط ضعفتان را هم پنهان سازد. ابتدا قصد داریم در مورد ایجاد تکانه صحبت کنیم. سپس در مورد نحوه مدیریتش بحث خواهیم کرد.

اگر برای حفظ تکانه خود به انگیزه بیشتری نیاز دارید، این نکته را در نظر داشته باشید: کارآفرین معمولی وقتی به‌طور پیوسته تکانه دارد، حس الهی در او موج می‌زند. این حس، تحول‌آفرین است پس انضباط فردی داشته باشید و اجازه ندهید سست شود، البته نگذار این حس الهی، منیت شما را زیاد کند.

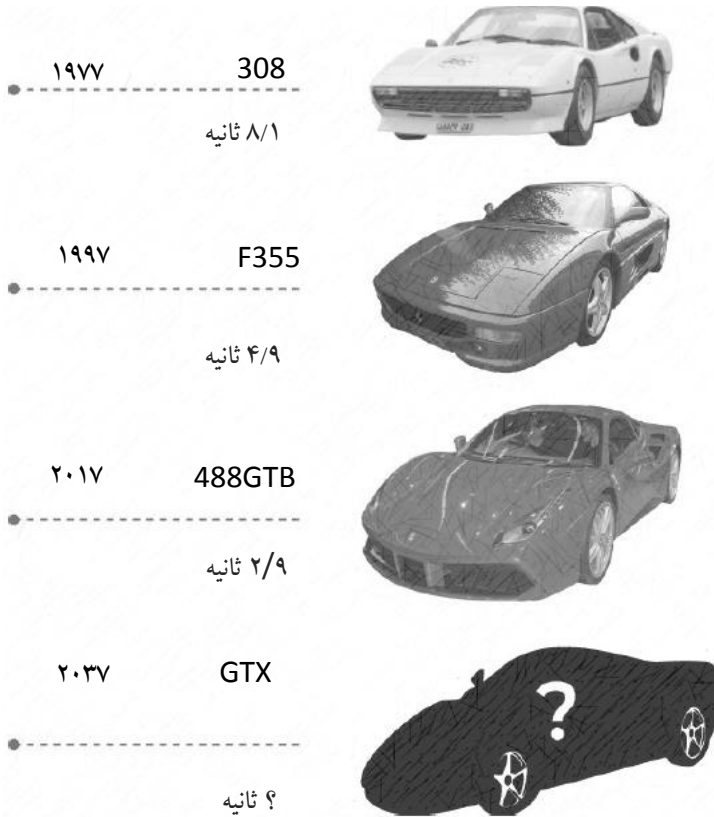
چنانچه در هیچ موردی هم زیاده‌روی نمی‌کنید، در رابطه با سرعت افراط کنید

من با افرادی که کار می‌کنم اگر بخواهم فقط یک انتظار از آنها داشته باشم، این است که: در مورد سرعت، اجرا و یا کارایی مدارا نمی‌کنم. برایم مهم نیست که چقدر رشد می‌کنیم، من سرعت می‌خواهم، انجام و اجرای کارها را می‌خواهم، خواستار کارایی هستم. من در این سه حوزه حریص هستم. همه آنها را باهم می‌خواهم.

اینجا سؤال بزرگی برای رهبران پیش می‌آید: چگونه می‌توانید برای انجام این امور، زمان را کاهش دهید؟ اغلب، کارآفرینان درک نمی‌کنند به چه روشی سرعت را افزایش دهند. به جای آن می‌گویند: «ما با تمام سرعت ممکن پیش می‌رویم؛ امکان ندارد بتوانیم با سرعتی قابل اندازه‌گیری این کار را انجام دهیم». یا «قطعاً، ما می‌توانیم مدت زمان لازم را کاهش دهیم، اما مفهومش این است که برای استخدام نیروی کاری بیشتر یا نصب سیستم‌های بهتر باید مبلغ هنگفتی پول خرج کنیم».

اصلاً قابل قبول نیست.

هرگز پیشنهاد نمی‌کنم در مورد کیفیت سرعت مدارا کنید، اما می‌خواهم یک راه بهتر برای ایجاد سرعت ارائه دهم که کیفیت سرعت شما لطمه نخورد (و در واقع، کیفیتش بهبود پیدا کند). با صحبت در مورد فراری شروع کنیم. سه ورژن ماشین که در سال‌های متفاوتی تولید شده‌اند را در نظر بگیرید: ۱۹۷۷، ۱۹۹۷، ۲۰۱۷. در اینجا مشاهده می‌کنید چه مدت طول می‌کشد که هر یک از آنها از ۰ تا ۶۰ مایل در ساعت مسیری را طی کنند.



اگر شما هم در پروژه خود این روند را طی کنید، فکرمی‌کنید فراری ورژن ۲۰۳۷ شما چه قابلیت‌هایی را دارا خواهد بود؟

غیرممکن به نظر می‌رسد که بتوانید از ۰ تا ۶۰ مایل در ساعت را در چشم برهم زدنی طی کنید. بدون شک، مردم در سال ۱۹۷۷ گفتند: «امکان ندارد هرگز فراری بتواند در ۴.۹ ثانیه این مسیر را طی کند.»

بدون شک مردم در سال ۱۹۹۷ گفتند «امکان ندارد فراری هرگز بتواند در ۲٫۹ ثانیه این کار را انجام دهد.»

وقتی در مورد عملکردهای مختلف کسب و کار خود فکر می‌کنید، فروش، استخدام، خدمات مشتری، یا هر چیز دیگری، چه کاری می‌توانید انجام دهید تا بتوانید مدت زمان هر عملکردی را کوتاه کنید؟ به نظر دشوار می‌رسد که راهی برای کاهش زمانی که هریک از این عملکردها لازم دارند وجود داشته باشد و قبل از اینکه اعتراض کنید و بگویید هر کاری که در حد توان شما بوده انجام داده‌اید، بگذارید برایتان داستان مرتبط دیگری را تعریف کنم. همان‌طور که در کتاب راه تویوتا^۱ جفری لایکر خواندم، کاتالیزگر موفقیت تویوتا یافتن روشی بود که در کمتر از ۵۹ ثانیه، مشکلات خط مونتاژ رو شوند. شرکت به هر شخصی در خط مونتاژ یک زنگ داد تا به صدا درآورد، و به محض اینکه یک کارمند به مشکلی برمی‌خورد، زنگ را به صدا در می‌آورد و یک سوپروایزر به سرعت برای حل مشکل می‌آمد. همین موضوع دلیل اصلی غالب شدن تویوتا در صنعتش بود. موفقیت تویوتا به خاطر بازاریابی بهتر آنها و یا قیمت‌های مناسبشان نبود، بلکه به دلیل استفاده درست آنها از چارچوب زمانی بود و در نتیجه از رقبای خود اجرای سریعتری داشتند.

گاهی به صنعت فست فود بیاندازید. چرا مک‌دونالد سال‌ها است که بازار را در دست گرفته است. به خاطر غذا یا خدمات بهترشان نیست. بلکه به خاطر سرعت ارائه غذای آنها است. از الگوی آنها پیروی کنید. کمیته‌ای از افراد زبردست تشکیل بدهید و به آنها وظیفه کشف نحوه سرعت عمل بخشیدن به کارها را محول کنید. یک برگه کاغذ بردارید و فهرستی از گام‌های لازم برای هر عملکردی در کسب و کار خود تهیه کنید. امتحان کنید ببینید چگونه می‌شود یکی از مراحل را حذف کرد. ارزیابی کنید کدام مرحله را می‌توانید کوتاه‌تر کنید. سپس برای تجدید نظر در مراحل کار آزمایش بتا انجام بدهید. بر اساس آزمون نتایج نهایی را تنظیم کنید. از هر وسیله‌ای که می‌توانید استفاده کنید تا مدت زمان را کوتاه‌تر کنید.

چهار روش برای شتاب دادن

افزایش سرعت در چهار عامل زیر کسب و کار شما را قادر می‌سازد با سرعت بیشتری پیش برود.

۱. **سرعت عملکرد.** این فاکتور، سیستم حمایتی است که شما برای تیم خود فراهم می‌کنید. بررسی کنید کارکنان شما چه کسانی هستند و از چه توانایی‌هایی برخوردارند. می‌توانید کمک کنید که آنها از طریق آموزش و دیگر روش‌ها تقویت شوند تا احتمالاً بتوانند از زمان عملکرد، مدتی را کم کنند؟ آیا

نیاز دارید کسی را بیاورید که استعداد سرعت بخشیدن به امور را دارد؟ سرعت عملکرد شما هسته کسب و کار شما است.

۲. **سرعت پردازش.** تعدادی عملکرد یا فرایند وجود دارند که باعث حرکت سازمان شما می شوند. با چه سرعتی محصولاتان از نقطه A به نقطه Z می رسد؟ قبلاً، پیشنهاد کردم که مراحل یک عملکرد را به بخش های کوچکتر تفکیک کنید و در ذهن خود هریک را از نظر سرعت تحلیل کنید. فرض کنید یک فروشگاه آنلاین دارید. عواملی که در ساختن فرایند سرعت فروش، مشارکت دارند به این شرح هستند: مشتری از طریق جستجو سایت را پیدا می کند؛ سایت را می بیند؛ بر روی صفحه ای با محصولی خاص کلیک می کند؛ قیمت ها و دیگر گزینه ها را برآورد می کند؛ محصول را به کارت خود اضافه می کند؛ اطلاعات کارت اعتباری اش را وارد می کند؛ روش تحویل کالا را انتخاب می کند؛ خرید خود را قطعی و تأیید می کند. احتمالش زیاد است که شما بتوانید مدت زمانی را که طول می کشد تا یک مشتری حداقل یکی از این مراحل را طی کند کاهش دهید. این طور فکر نمی کنید؟ هرگز در مورد «یک کلیک» در آمازون مطلبی شنیده اید؟ آمازون آمده است تا با تمرکز بر فرایند سرعت تجارت الکترونیک را قبضه کند.

۳. **سرعت توسعه.** این فاکتور در مورد این است که با چه سرعتی می توانید وارد یک بازار جدید شوید، کسب سود داشته باشید و محصول جدید خود را معرفی کنید. در نقش یک خرده فروش میانگین زمانی که لازم است وارد یک بازار جدید شوید چه مدت است؟ مجدداً چارچوب زمانی لازم را معین کنید و مراحل انجام آن را تشریح کنید. اگر در حال توسعه به سمت یک بازار در آن سوی مرزها هستید، آیا مرحله خاصی وجود دارد که باعث کند شدن سرعت شما شود؟ شما باید عوامل کندکننده را بشناسید و راه هایی برای عبور از آنها با عزم و اراده را هم بلد باشید. اگر در خصوص معامله ای در آن سوی مرزها که پیوسته به خاطر تشریفات زاید اداری مانع ایجاد می شود در حال مذاکره اید، مشخص کنید از نظر زمان، صدمات جسمی و روانی، و پول چقدر برای هزینه بر است. راه حل آسان شاید استخدام وکیل دارای دوست و آشنای زیاد با تجربیاتی جهانی و دارای روابط قوی استخدام کنید.

۴. **سرعت زمان بندی.** پرسیدن سؤال «چه موقع؟» می تواند جادویی عمل کند. حرکات خود را به درستی زمان بندی کنید، در این صورت می توانید رقبایتان را که دارای منابع بیشتری هستند زمین بزیند. می دانید که دولت نشانده شده که در انجام مطالعات عمده ای در مورد ویتامین های خاصی مؤثر واقع شود و بتواند تأثیرات یک بیماری ویژه ای را تعدیل کند. شما نمی دانید کدام ویتامین قرار است پیشنهاد شود، اما می توانید شرط ببندید که این ویتامینی که شما در حال گسترش آن هستید همان

داروی با قدرت اثر بالاست است که آنها به دنبالش هستند. پس زمان‌بندی معرفی محصول خود را طوری تنظیم کنید که هم‌زمان با روزی باشد که دولت نتایج مطالعات خود را اعلام می‌کند. زمان‌بندی می‌تواند اقدام‌های گوناگونی را شامل شود: چه موقع نوآوری اعلام شود؛ چه موقع، حمله‌ای در مقابل حریف آغاز شود؛ چه وقت، اخراج یا استخدام انجام گیرد؛ چه زمانی به افراد پاداش داده شود؛ کی ارائه سهام اعلام شود. اگر زمان‌بندی را درست مدیریت کنید، نفوذتان دو برابر می‌شود. ضرب‌المثلی هست که می‌گوید سرعت کشنده است. بله درست است؛ سرعت رقیب را می‌کشد!

سیستم هفت مرحله‌ای جهت فشردن سازی چارچوب زمانی

۱. **فرایندی را انتخاب کنید.** از خریدن یک خانه تا گرفتن یک تاکسی یا به اشتراک‌گذاری یک عکس به صورت آنلاین با دوستانتان، فرایندی برای دنبال کردن وجود دارد. در واقع، یکی از بهترین راه‌ها برای شناسایی پتانسیل کسب و کار پیدا کردن یک فرایند معیوب است که می‌توانید اصلاحش کنید.
۲. **فهرستی از مراحل فرایند تهیه کنید.**
۳. **یک مرحله را حذف کنید.** در این مرحله است که جادو اتفاق می‌افتد. ببینید می‌توانید، مرحله‌ای را حذف کنید. در صورت حذف عملکرد فرایند به چه صورت خواهد بود؟ اینجا همان بخشی است که اختلال به وجود می‌آید. اگر متقاعد نشدید چند صفحه به عقب برگردید و ببینید چرا شرکت من بیش از دو میلیون دلار برای تسریع سرعت پردازش پرداخت.
۴. **مراحل را به حداقل برسانید.** در مورد مراحل باقیمانده، چارچوب زمانی را فشرده کنید. فشرده کردن مراحل باقیمانده به ساده کردن فرایند کمک می‌کند و همین‌طور یکی از مراحل اصلی هم حذف خواهد شد.
۵. **بر روی فرایندهای جدید آزمایش بتا را انجام بدهید.** زیرمجموعه‌ای از مشتریان را برای آزمایش کردن و دیدن اینکه عملکرد فرایند جدید به چه نحوی است استفاده کنید. واکنش بازار را در مورد آن ملاحظه کنید و دقت کنید در کجا لازم است تقویت و اصلاح صورت گیرد.
۶. **فرایندها را تعدیل کنید.** فرایندها را براساس نتایج آزمایش بتا تنظیم کنید. این مرحله است که شما فرایند را برای مطابق شدن با یک نیاز خاص تعدیل می‌کنید.
۷. **بهبود بدهید و رفع نقص کنید.** آزمایش بتا را انجام داده‌اید و فرایند تنظیم شده آماده عرضه شدن است. محصول خود را سریع‌تر به تمام گوشه‌وکنار بازار بفروشید، فراموش نکنید این مراحل را پیوسته برای ایجاد رشد نمایی استفاده کنید.

جهت رسیدن به رشد (خوش بینانه و عاقلانه) برنامه ریزی کنید

استیو جابز گفت: «نقل قولی قدیمی از وین گرتسکی وجود دارد که من عاشقش هستم. «من تا جایی هاکی بازی می‌کنم که توپ هاکی (پاک) خواهد رفت، نه جایی که توپ بوده است.» و ما هم معمولاً در اپل تلاش کرده‌ایم که این قاعده را رعایت کنیم.» اگرچه این نقل قول آنقدر استفاده شده که اکنون دیگر کلیشه‌ای به نظر می‌آید اما حکمت زیادی در آن نهفته است. گرتسکی استاد بزرگ هاکی بود. توانایی او در دیدن چند حرکت جلوتر نسبت به حریف دلیلی است که او هنوز هم «بزرگ» نامیده می‌شود.

شما در حالی که در زمان حال زندگی می‌کنید مدام مجبور هستید که تصمیم‌هایی بگیرید، درست هنگامی که ذهن و قلبتان در واقعیت آینده شما زندگی می‌کند. برای مثال محیط شرکتتان را در نظر بگیرید. اگر شرکت شما موفق است، رشد خواهد کرد. اگر بسیار موفق است خط سیر رشدش با شیب تندی همراه خواهد بود. مفهومش این است که نیاز دارید افراد بیشتر، تجهیزات و فضای بهتری فراهم کنید. وقتی مرکز فناوری بیلت این شیکاگو^۱ در سپتامبر ۲۰۱۹ اعلام کرد که ویلیج‌ام.^۲، یک شرکت اصلی پزشکی در حوزه خدمات مراقبتی، ۱۰۰ میلیون دلار در صندوق سیریزی^۳ به دست آورد. بیانیه مطبوعاتی شرکت اعلام کرد: «شرکت تا آن تاریخ در کل ۲۱۶ میلیون دلار به دست آورده است و از زمان راه‌اندازی‌اش در سال ۲۰۱۳ به چهار دفتر مرکزی بزرگ گسترش یافته است.»

رشد سریع می‌تواند آشوب ایجاد کند، اما شما باید بتوانید بر اساس قوانین ساده زیر تا اندازه‌ای آشوب را کنترل کنید: اگر سرمایه کافی دارید، فضای شرکت را بر اساس آنچه که از الان تا هجده ماه بعد نیاز دارید اجاره کنید. برای بسیاری از شرکت‌ها اگر کلمه نسبتاً مهمی است. به نظر می‌رسد شرکت ویلیج‌ام. دی که به سرعت در حال رشد است با چهار حرکت در شش سال با رشد خود تطبیق پیدا کرده است. اگر شرکت شما رشد سریعی دارد و فضای کافی ندارد، کارکنان شما با ازدحام مواجه می‌شوند. در نتیجه، وقتی کارکنانتان آنقدر نزدیک، در مجاورت هم به کار بپردازند، عده‌ای باعث رنجش و آزار دیگران می‌شوند. افراد اغلب با صدای بلند مشغول جروب‌بحث می‌شوند. آنها در مقابل فردی که اتاق کنفرانس را استفاده می‌کند، شروع به جدال می‌کنند. کارکنان شما، از همدیگر خواهند خواست از استراق سمع مکالمات تلفنی یکدیگر اجتناب کنند. در اینکه نداشتن فضای کافی تکانه شرکتتان را کاهش می‌دهد جای هیچ پرسشی وجود ندارد.

1. Built in Chicago
2. VillageMD
3. Series B funding

رومئو ۷۵۰۰۰۰ دلار پول برای راه‌اندازی شرکت بازاریابی خدمات مالی در لانگ بیچ کالیفرنیا جمع‌آوری کرد. درست مانند همه کارآفرینان، رومئو یک فروشنده محشر بود. در بستن قرارداد، فرد کاریزماتیکی بود. در متقاعد کردن مردم به اندازه شخصیت الک بالدوین در فیلم گلن‌گری گلن راس در گرفتن امضای قرارداد نبوغ داشت. حتی بهترین فروشنده‌ها می‌توانند فروشنده‌های بدی باشند.

من برای دیدن عملیات رومئو به مرکز بازرگانی جهانی در لانگ بیچ رفتم. سرتاسر طبقه نوزده را که حدوداً ۳۰۰۰۰ فوت مربع وسعت داشت را به قیمت ۳۰ دلار به ازای هر فوت مربع به‌طور سالیانه اجاره کرده بود. اجاره آن به تنهایی فقط ۷۵۰۰۰ دلار می‌شد. این رقم قبل از در نظر گرفتن هزینه تلفن، اینترنت، برق، یا هرگونه هزینه جاری اداره شرکت بود، هزینه کارمندان پشتیبانی هم که بماند. کاملاً آشکار بود که رومئو در مورد بیش از یک یا دو حرکت جلوتر فکر نکرده بود.

سرمایه‌گذار او از من پرسید آیا من فکر می‌کنم که او سرمایه‌گذاری درستی کرده است.

پرسیدم: «انتظار دارید چه مدت دیگری، برگشت سرمایه خود را شاهد باشید؟»

او گفت: «نه خیلی غیرمعقول». «شش ماه آینده خوب است. جهنم، حتی دوازده ماه.»

شروع کردم به پردازش، کاملاً روشن بود که کسب و کار داشت به پرتگاه هدایت می‌شد. حساب و کتاب کتاب کنید: شرکت، ماهیانه نیاز به ۱۰۰۰۰۰ دلار درآمد ناخالص دارد تا هزینه‌های اداری را پوشش دهد، به اضافه ۶۲۵۰۰ دلار در ماه برای گذراندن اولین سال بازپرداخت سرمایه‌گذار. بدون نام بردن از هزینه‌های شخصی مثل غذا، لباس، و ماشین برای رومئو که سلیقه پرهزینه‌ای داشت.

من قبل از ترک آنجا با رومئو شام خوردم. او انتظار بازخورد صادقانه‌ای از من داشت، بنابراین به او گفتم از آنجایی که هنوز فرصت دارد بی‌درنگ هزینه‌هایش را به حداقل برساند. توضیح دادم که با عقل جور در نمی‌آید که دفتر به آن بزرگی، فقط برای پنج نماینده تمام وقت و سی نماینده پاره‌وقت اجاره کند. با چهل میز خالی در دفتر و اتاق‌های موجود، محیط آنجا مثل یک سردخانه به نظر می‌رسید. همان‌طور که احتمالاً انتظار داشتید، از مشاوره من زیاد خوشش نیامد.

رومئو استعداد و مهارت بهره‌برداری کردن از یک کسب و کار را داشت. فقط تمایل نداشت بپذیرد که اداره یک کسب و کار موفق، مهارت تصمیم‌گیری مالی با ثباتی را می‌طلبد. در انتها هم او راه خود را به سمتی پیش برد که بدهی بالا آورد و مجبور شد کسب و کارش را جمع کند. آیا فکر می‌کنید رومئو مثل یک استاد بزرگ عمل کرد؟ اگر حتی به سه حرکت جلوتر هم فکر می‌کرد، می‌توانست از چنین مسیر فاجعه باری اجتناب کند.

درک می‌کنم که برای مدیریت شرایط فعلی همزمان با در نظر گرفتن آینده، باید توازن ظریفی برقرار کرد. اگر پنج کارمند تمام وقت دارید، نقطه مطلوب شما دفتری است که برای حدود پانزده تا بیست نفر گنجایش دارد. اگر زنگ باشید روی موردی کار می‌کنید که فضای در مجاورت دفترت داشته باشد که در صورت نیاز به آنجا نقل مکان کنید.

بله، طرح برای رشد. و بله، طرحی عاقلانه که بتوانید سرمایه‌ای برای مهم‌ترین مصارف اختصاص دهید. مردم می‌توانند به انجام، دادن هرکاری خود را قانع کنند. قبل از اینکه در فضای دفتر شرکت دچار آشفتگی و ناراحتی شوید، بازی‌ای انجام دهیم. ببینید می‌توانید شرکت را با اولین دفتری که کارش را از آنجا شروع کرد، به هم وصل کنید. احتمالاً در مورد اپل مطالبی می‌دانید. برای گزینه‌های باقیمانده شرکت را به اولین دفترش وصل کنید.

اولین دفتر

شرکت

گاراژی در کوپرتینو کالیفرنیا	اپل
دفتر کار خانگی	ماتیل
انبار هیزم تنگ و شلوغ پشت کارگاه مکانیکی یک دوست	گوگل
گاراژ شخصی	دیزنی
گاراژ دایمی /عمو	ای بی
اتاق خوابگاه	هارلی-دیویدسن
گاراژ اجاره‌ای	دل

جواب‌ها: ماتیل: گاراژ شخصی؛ گوگل: گاراژ اجاره‌ای؛ دیزنی: گاراژ دایمی /عمو؛ ای بی: دفتر کار خانگی؛ هارلی- دیویدسن: انبار هیزم تنگ و شلوغ در پشت کارگاه مکانیکی یک دوست؛ دل: اتاق خوابگاه

به حداقل رساندن پشیمانی

جف بزوس، مؤسس آمازون، در مورد به حداقل رساندن پشیمانی زیاد صحبت می‌کند در مورد اینکه خودش را در آینده‌ای بسیار دور مجسم می‌کند و در تصور خود به این فکر می‌کند که انجام کدام کار باعث پشیمانی او شده، سپس در زمان حال براساس آن تصمیم می‌گیرد که چه کند. برای بزوس، این روش، راهی است برای حصول اطمینان در مورد اینکه او حتی اگر باشکست مواجه شود، ریسک‌ها را محاسبه کرده است، در هر صورت نمی‌تواند بدتر از موقعی باشد که اصلاً تلاشی نکرده است.

برگردیم به موضوع وین گرتسکی، بهترین گل‌زن در تاریخ ان‌ایچ‌ال یک مطلب ماندگارتری گفت: «تو صد درصد، توپ‌هایی را که شوت نمی‌کنی از دست می‌دهی.»

اینجا سؤالی مطرح می‌شود که مفهوم جمله بالا را شفاف می‌کند: در سن هشتادونه سالگی، ارزش دارایی وارن بافت ۹۰ میلیارد دلار است (تا ژانویه ۲۰۲۰). فکر می‌کنید در چهل و هفت سالگی ارزش دارایی اش چقدر بود؟ پنج میلیارد دلار؟ بیست میلیارد دلار؟ اگر مثل بقیه مردم باشید، فکر می‌کنید که این مقدار، حداقل قیمت اوست. گذشته از همه این‌ها اگر چه ما در مورد یک شکاف چهل و دوساله صحبت می‌کنیم، با عقل جور در می‌آید که او در آن زمان مقدار هنگفتی پول داشته که امروز توانسته ۹۰ میلیارد دلار سرمایه به هم بزند.

در سن چهل و هفت سالگی دارایی بافت ۶۷ میلیون دلاری ارزش دارد. چطور ممکن است؟ او نیاز به پیشرفت چشمگیری داشت تا جهشی از ۶۷ میلیون دلار به ۹۰ میلیارد داشته باشد، درست است؟ پس او چطور این کار را انجام داد؟

بافت، این کار را کرد چرا که عادت‌های مزاحم نداشت و پشیمانی را به حداقل رسانده بود. از آنجا که، من آقای بافت را نمی‌شناسم، ممکن است پشیمانی‌های دیگری داشته که ما بی‌خبریم. من از همه مطالبی که در مورد او خوانده‌ام می‌دانم که او پیشینه یکپارچه‌ای از نجابت و انصاف در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود داشته است.

بافت، معتاد به مواد مخدر نیست، او شرکای خود را فریب نمی‌دهد، پول‌های خود را با قماربازی دور نمی‌ریزد، دچار مشکلات حقوقی و قانونی نشده است. در پیشینه عمومی او هیچ نشانه‌ای از موارد فوق یافت نمی‌شود. به نظر می‌رسد پشیمانی را به حداقل رسانده، در نتیجه تکانه خود را حفظ کرده است. بخش بزرگی از آنچه به او کمک کرده در مدت چهل و دو سال از ۶۷ میلیون دلار به ۹۰ میلیارد دلار برسد همین است.

مسیری که بافت طی کرد را با راهی که مورتون دونی جی آر فقید، مجری تلویزیونی انتخاب کرد، مقایسه کنیم:

در اواخر دهه ۱۹۸۰، برنامه دونی جی آر که از چند شبکه پخش می‌شد از برنامه فیل دوناهو پرتفردارتر و معروف‌تر بود. قبل از اینکه برنامه‌های مستند تلویزیونی وجود داشته باشند این برنامه مستند پخش می‌شد و دونی جی آر در تمام دنیا در اوج بود و می‌درخشید. تا زمانی که شروع به خود ویرانگری کرد.

گویا، در ۲۴ آوریل ۱۹۸۹، دونی جی آر در سرویس بهداشتی یک فرودگاه بوده که سه نژادپرست سفیدپوست به او حمله می‌کنند. او را مورد ضرب و شتم قرار می‌دهند و موهایش را کوتاه می‌کنند و با

استفاده از یک مارکر بر روی صورتش علامت صلیب شکسته را می‌کشند. پلیس آزمایش دروغ‌سنج را در مورد او به کار بست، که با موفقیت گذراند.

مدت کوتاهی بعد از آن، دونی، تصدیق کرد که تمام واقعه ساختگی بوده است. در ۱۹ جولای ۱۹۸۹، برنامه‌اش کنسل شد. در فوریه ۱۹۹۰ پرونده ورشکستگی او بایگانی شد.

حال، دومین واقعه را در نظر بگیرید. دونی در یک برنامه، مهمانی داشت که گیاه‌خوار بود و داشت در مورد سبک زندگی سالم خود صحبت می‌کرد. دونی گفت: «اجازه بده چیزی بهت بگویم عزیزم. من هر روز چهار پاکت سیگار می‌کشم. هر روز چهار لیوان الکل می‌نوشم. گوشت قرمز می‌خورم. پنجاه و پنج ساله هستم و به نظر هم ظاهرم مثل تو خوبه.»

دونی بعد از اینکه به مدت طولانی از دید عموم ناپدید شده بود در سن شصت و هشت سالگی به علت سرطان ریه فوت کرد. اگر می‌توانست به عقب برگردد، فکر می‌کنید نسبت به برخی رفتارهایش تأسف نمی‌خورد و ابراز پشیمانی نمی‌کرد؟

اوضاع کاملاً برفوق مرادش بود، اما نتوانست تکانه‌اش را حفظ کند. بگذارید او داستانی اخطارآمیز برای شما باشد در مورد اینکه کاری انجام ندهید که پشیمانی به همراه داشته باشد.

مدیریت صفات ناپسند

عده اندکی از مردم، مقدس هستند و تعداد زیادی از کارآفرینان معاون دارند، اما اگر آنها یاد بگیرند معاونان خود را مدیریت کنند، می‌توانند از خارج شدن شغل خود از مسیر درست جلوگیری کنند. از پاستور دادلی رادفورد آموختم که چهار عنصر یک کسب و کار یا شخص را نابود می‌کند.

چهار عنصر مخاطره‌آمیز

۱. آزمندی

۲. شکم‌بارگی

۳. شهوت‌رانی

۴. قماربازی

وسوسه بهترین بسیاری از ما را به تصرف در می‌آورد. چه تعداد از مردم زندگی شغلی و شخصی خود را به خاطر قمار از دست داده‌اند؟ لزوماً، صفات بد شامل قمار، نوشیدنی‌های الکلی یا اعتیاد به مواد مخدر نیست. عده‌ای از مردم فسادهایی دارند که مربوط به پول است: خسیس هستند یا پول خود را

به بطالت و بیهودگی مصرف می‌کنند. در نتیجه، از سرمایه‌گذاری در راه‌های درستی مثل فناوری و یا مردم و غیره بازمی‌مانند یا به‌طور احمقانه‌ای مصرف می‌کنند و نمی‌توانند کارکرد اصلی خودشان را حفظ کنند.

صفت ناپسند تعدادی از مردم تکبر است همه چیز باید پیرامون آنها باشد. به افراد دیگر ارزش و اعتباری قایل نیستند و همزمان توجه همگانی و پول را کسب و کار قبضه می‌کنند. دیر یا زود، اطرافیان آنها این موضوع را درک می‌کنند و استعدادهای درخشان آنها را ترک می‌کنند.

فریب دادن، هم صفت ناپسندی است و هم صفتی هست که عده‌ای از کارآفرینان به‌طور خاص در مقابل آن آسیب پذیر هستند. اوایل شغلم، سر مشتریان با لری رقابت می‌کردم او هم با سه برابر من کار کردن، حالم را می‌گرفت.

من تحقیق‌شدم بیشتر به خاطر این‌که؛ در آن زمان رقابت بسیار شدیدی با نامزدم که در کسب و کار ما بود داشتم و او هم به لری می‌باخت؛ که این موضوع دیوانه‌اش می‌کرد.

برای آرام کردنش، گفتم: «گوش کن، بگذار به این شکل بهت بگم: این یک بازی درازمدته. اجرای استراتژی ما زمان می‌برد. ما می‌خواهیم کارمون را به همین سبک کنونی ادامه دهیم چراکه این یک نمایش درازمدت است.»

شش ماه بعد، کمیسیون اوراق بهادار و مبادلات سهم ایالات متحده، لری را متهم کرد به این جرم که موکلین را متقاعد می‌کرد از بانک وام بگیرند و به منظور افزایش مبلغ اولیه جهت سرمایه‌گذاری، برای مقرری متغیره نمایندگی بیمه او تحویل دهند. او مجوز اوراق بهادار خود را از دست داد، اتفاقی که برای نه نفر دیگر از نمایندگان بیمه او که حقه او را تقلید می‌کردند هم افتاد.

لری مستعد بود، اما به صفات بد خود اجازه داد بهترین او را بگیرند. تمام تکانه‌ای که او در زمانی که به صورت دیوانه‌واری می‌فروخت ساخته بود برای همیشه متوقف شد.

پنج خطای مهلک کارآفرینان

فهرست صفات ناپسند، پایان‌ناپذیر است، در عین حال کارآفرینان در مقابل وسوسه‌های خاصی آسیب پذیر هستند. از آنجا که این‌ها خطاهایی هستند که تمام تکانه‌ای که برای خلق کسب و کار خود ساخته‌اید را نابود می‌کنند، برای اجتناب از انجام آنها باید تمام قدرت خود را استفاده کنید.

پنج خطای مهلک عبارتند از:

۱. خساست یا بریز و پباش اضافه

۲. اجازه تأثیرگذاری افراد اشتباه بر روی شما

۳. داشتن ذهنیت امتیاز خواهی

۴. اجتناب از سازگار شدن

۵. افتادن در دام وسواس مقایسه

۱. خساست یا بریز و پاش اضافه

اگر طرفدار ورزش باشید، حتماً مربی فوتبالی را دیده‌اید که وقتی تیمش پشتتاز است، محافظه‌کارانه بازی می‌کند. بدون یک بازی تهاجمی، که کمک می‌کند تیم پشتتاز شود، تیم حریف فرصت دارد تا با یک کامبک^۱ ورق را برگرداند. مربی فکرمی‌کند که عاقلانه عمل کرده و پشتتاز بودن تیمش را حفظ کرده است. در واقعیت، احتیاط افراطی او باعث می‌شود همه از اشتباه کردن بترسند و به تیم مقابل هم نقطه قوت می‌دهد. بازی دفاعی آنها به بهای پیروزیشان تمام می‌شود.

موقعی که کارآفرینان خساست به خرج می‌دهند، به خودشان القا می‌کنند که صرفه‌جو هستند و پول زیادی انباشته‌اند (طبق مثال بالا پشتتاز هستند) پس می‌توانند راکد باشند. ضرب‌المثلی قدیمی می‌گوید: برای درآوردن پول باید هزینه کنید. با به روزرسانی نکردن نرم‌افزار یا هزینه نکردن برای راه‌اندازی محصولی ضروری جدید دچار پرداخت هزینه‌های اضافه می‌شوید.

عده‌ای از کارآفرینان، گویی چاهی پایان ناپذیر از پول دارند و تکانه خود را با صرف هزینه‌های زیاد نابود می‌کنند. آنها متقاعد شده‌اند که برخلاف هرکس دیگری، هرگز یک دوره نزولی را تجربه نخواهند کرد. این افراد مبالغ زیادی را با سرعتی بالا برای امور نادرست خرج می‌کنند و وقتی برای موارد حیاتی پول نیاز دارند، دستشان خالی است. افسوس! تکانه آنها هم ناپدید شده است.

۲. اجازه تأثیرگذاری افراد اشتباه بر روی شما

مشاور شما می‌گوید ظرفیت کسب و کارتان را دو برابر کنید. همسران اصرار دارد پرسنل خود را به ۵۰ درصد کاهش دهید. دوست صمیمی‌تان پیشنهاد می‌کند که شرکت‌هایتان را باهم ادغام کنید. هیچ یک از این مشورت‌ها لزوماً بد نیستند، اما شما نیاز دارید منبع هر مشاوره‌ای را تحلیل کنید. تصمیم بگیرید چه کسی فرد اشتباهی برای دنبال کردن است و چه کسی فرد درست. فرد اشتباه برنامه کار خودش را دارد. شخص اشتباه علاقه‌مند است توجه شما را با رفتارهای چاپلوسانه جلب کند تا پیشنهاد مشاوره

۱. Come back: در اینجا به معنی دوباره موفق شدن و بازگشتن از موقعیت شکست به موقعیت پیروزی است.

هدفمند. شخص اشتباه به موفقیت شما حسادت می‌ورزد و به صورت پنهانی تمایل به دیدن شکست شما دارد. این فرد اشتباه ممکن است عزیزی باشد که دسترسی به اطلاعات و داده‌هایی که شما به آنها دسترسی دارید را نداشته باشد؛

مسائل فوق را پردازش کنید. نگذارید مردم بدون اینکه اول تحلیل کنند خودشان چه کسی هستند، شخصیتشان چیست و چه انگیزه‌ای دارند، در شما نفوذ کنند. در نظر داشته باشید به این دلیل که به مدت طولانی با شما بوده‌اند، در نقش همکار، دوست یا حتی همسر دلیل نمی‌شود که پیشنهادات آنها بی‌نقص باشد.

۳. داشتن ذهنیت امتیازخواهی

احساس محق بودن، شکست ناپذیری و خطاناپذیر بودن می‌کنید. مثل یک پادشاه یا ملکه قانون وضع می‌کنید و انتظار دارید رعیت بدون به چالش کشیدن بیانیه‌های شما اطاعت کنند. بدون شک، شما موفق بوده‌اید و طوری احساس می‌کنید که انگار امپراطوری خود را اداره می‌کنید. اما بایستید و برای یک لحظه فکر کنید نگرش محق دانستن شما چه می‌کند:

- هیچ‌کس تصمیم‌های شما را زیر سؤال نمی‌برد.
 - هیچ‌کس جسارت بیان عقیده‌ای متفاوت از شما را ندارد.
 - هیچ‌کس تمایلی به ریسک کردن ندارد (از ترس اینکه سرش را برباد دهد).
- رهبرانی که به صورت امتیازخواهی عمل می‌کنند، تاج و تخت خود را از دست می‌دهند. اگر هم رعیت شورش نکنند، یک رهبر جدید که چنین ذهنیتی ندارد قلمرو را در دست خواهد گرفت.

۴. اجتناب از سازگارشدن

در سازمان‌ها به یک دلیل برای چابکی ارزش بسیاری قایل می‌شوند. در فصل ۱۲ در مورد مبحث بیرون افتادن شرکت‌ها از فهرست فورچون ۵۰۰ و اس‌اندپی ۵۰۰ بحث خواهیم کرد. اگر نمی‌توانید سازگار شوید، به سرعت شکست می‌خورید. «انعطاف» از اصطلاحات رایج کاربردی است؛ مفهومی توانایی تغییر سریع به محض تغییر موقعیت است.

بسیاری از کارآفرینان متقاعد شده‌اند که مجبورند که در مسیرشان بمانند و اینکه باید تعهدات خود را نسبت به استراتژی‌ای که مؤثر واقع نمی‌شود دوبرابر کنند. فقط به این دلیل که فلان استراتژی سال گذشته مؤثر واقع شد و به رونق گرفتن کسب و کار کمک کرد، مفهومی این نیست که امسال هم موفقیت‌آمیز باشد.

۵. افتادن در دام وسواس مقایسه

اگر مدام به رقیب خود حسادت کنید، فرصت داشتن دید منظره تصویری بزرگ‌تر را از دست می‌دهید. من شخصاً مرد رقابت‌گرایی هستم و اگر در صنعت من کسی بهتر از من عمل کند، واکنش من یافتن راهی برای زمین زدن اوست. هیچ ایرادی ندارد. موضوعی که ایراد دارد وسواس داشتن شما در مورد فرد دیگری است که می‌تواند شامل یک رقیب، باجناب یا منتور خود شما باشد و عدم تمرکزتان بر روی استراتژی و اهداف خودتان. تمام کاری که باید انجام دهید این است که می‌خواهید کسی که به او حسادت می‌ورزید را شکست دهید و این تنها چیزی است که برایتان اهمیت دارد. شما به موضوع اشتباهی اهمیت می‌دهید و باعث می‌شوید کسب و کارتان از مسیر خود خارج شود. استادان بزرگ توانایی باورنکردنی برای تمرکز دارا می‌باشد. آنها می‌دانند که اگر خودآگاه آنان درگیر حواسپرتی شود به سرعت پیشتازی خود را از دست می‌دهند.

نقطه ضعف سرعت: وسوسه‌های کسب پول سریع

آیا مصمم هستید تا شرکت خود را رشد بدهید؟ بیشتر کارآفرینان مصمم هستند. آنها بلندپرواز هستند و استراتژی‌هایی برنامه‌ریزی کرده‌اند تا به آنها کمک کند محصولات و خدمات جدید اضافه کنند، درآمد‌هایشان را افزایش دهند، قلمرو خود را گسترش دهند و در مسیرهای دیگری هم رشد کنند.

وسوسه می‌شوید که میانبر بروید. به من اعتماد کنید. به شما پیشنهاد راه‌هایی برای کسب سریع پول یا پیمودن میانبر برای آن داده می‌شود. ممکن است وسوسه شوید با کسی که به خاطر مسائل غیراخلاقی شهرت دارد اما دارای دوست و آشنای مهم و کلیدی است، شراکت کنید. ممکن است تلاش کنید به منظور چشم‌پوشی مامور دولت یا شخص بانفوذ دیگری از تخلف شما یا کمک او برای فرستادن طرح پیشنهادی شما به نزد رده‌های بالاتر، «هدیه» بدهید. شاید بخواهید وارد کسب و کاری سودآور شوید؛ جایی که بتوانید از نقض اصول اخلاقی سود ببرید.

نمی‌گویم که قصد دارید کاری غیرقانونی انجام دهید. اما ممکن است به خاطر رشد، ارزش‌ها و اصول خود را نقض کنید. اگر چنین کارهایی را بکنید با پیامدهایش روبرو خواهی شد.

وقتی نمایندگی بیمه من شروع به رشد کرد، افرادی که در کسب و کار بیمه کارهای زیادی با ما انجام داده بودند به من زنگ زدند و درخواست معاملات جانبی (مشکوک) داشتند. نمی‌دانید چقدر وسوسه می‌شدم که بگویم بله. برای پول حریص نبودم؛ طمع تکانه داشتم. اگر فردی به من پیشنهاد معامله جانبی‌ای دهد که ۲۰۰۰۰۰ دلار بپردازد، بسیار آسان است که پذیرفتن آن پول را که می‌توانم برای استخدام رهبران بیشتری کمپین نوآورانه بعدی صرف کنم، منطقی جلوه دهم.

این سبک، معامله‌ها شما را وسوسه می‌کند، اما باید پنج حرکت جلوتر را هم ببینید تا بفهمید سَمی که در آنها است برای نابود کردن کسب و کارتان کافی است. اگر من چنین سبک معاملات جانبی را انجام داده بودم وقتی افراد وفادار به من، به قضیه پی می‌بردند دیگر بازی تمام می‌شد و من اعتبار خود را از دست می‌دادم.

هرگز افراد وفادار به خود را نیپنجانید. اگر پی ببرند که معاملات مشکوک انجام داده‌اید، دو اتفاق رخ خواهد داد. اول، آنها خواهند گفت: «خوب، من هم معامله‌ی جانبی می‌خواهم.» بدیهی است که شما نمی‌توانید به هریک از آنها معامله‌ای اختصاص دهید و دوم اینکه سرانجام وقتی شما با یکی از افرادی که معامله‌ی جانبی با او داشته‌اید مشاجره و دعوا داشته باشید او در مورد معاملات شما به همه اطلاع می‌دهد. ممکن است به شما بگوید: «فقط آن قرارداد را به من بدهید، به کسی چیزی نمی‌گویم.» اما وقتی از شما خشمگین شود خواهد گفت و همه خواهند فهمید در چه بازی کثیفی نقش داشته‌اید.

حفظ یکپارچگی، معمولاً یک استراتژی برنده است. وقتی در مورد یکپارچگی خود سازش می‌کنید این اتفاق می‌افتد که شما به بهای از دست دادن رشدی بسیار بزرگتر به دنبال مقدار ناچیزی از رشد هستید. شما به جای برگزیده شدن برای امتیاز بالا برای یک امتیاز ناچیز انتخاب می‌شوید. این کار برای خلق یک کسب و کار معمولی و ناتوان شدن به خاطر بدبینی فرمول کاملی است. اما شما لایق بهتر از آن هستید.

تکانه = جرم × شتاب

وقتی کسب و کارتان نیروی سنگ بزرگی که از سرایشی رها شده را می‌گیرد خطرناک می‌شود. کلید کار کنترل سرعت است. بر روی تکانه‌ای که دارید کار خود را گسترش بدهید، رقبایان به دردمی‌افتند. اگر به خود مغرور شوید اعتباردهنده‌هایتان به دردمر خواهند افتاد.

آشوب همان قدر برای کارآفرینان خطرناک است که موج‌ها برای موج‌سواری. آشوب با قلمرو کسب و کار همراه است و اگر ندانید چگونه به طور مؤثری از عهده‌ی آن برآیید، به دردمر می‌افتید. شما می‌توانید اطلاعات را پردازش کنید حتی وقتی دنیای شما درهم و برهم است.

بیش‌تر از این، می‌توانید از آشوب انرژی بیرون بکشید، و از آن برای دوچندان کردن تلاش‌هایتان برای مدیریت کسب و کار خود استفاده کنید. در واقع، من عمداً و با تأمل، حرکت در مورد سیستم‌ها را درست بعد از این موضوع قرار دادم. اگر به خاطر سرعت، احساس مضطرب بودن می‌کنید، داشتن سیستم‌هایی که سرعت را بگیرند و مدیریت کنند پادزهر کاملی است.

گام یازدهم

مدیریت به سبک مانی بال^۱: طراحی سیستم‌هایی برای مسیریابی کسب و کار

اگر کسی قبل از اینکه داده‌هایی داشته باشد نظریه پردازی کند، اشتباه بزرگی است.

شرلوک هولمز

در کسب و کار باید پیوسته از خود پرسید: چه چیزی را می‌توانم مسیریابی کنم؟ کارآفرینان عاشق این هستند که هر موقعیتی را به میزان قابل توجه تغییر داده و به بهترین فرصت تبدیل کنند، اما اول باید متوجه شوید چه چیزی را باید تغییر دهید. اگر صبح که از خواب بیدار می‌شوید ارقام قابل اندازه‌گیری ندارید که در اولین ساعات روز کاری خود به بررسی آن پردازید، با بی‌کفایتی مدیریت می‌کنید. رهبرانی که در هر بخشی از کسب و کار به صورت عملی و مستقیم وارد می‌شوند، هنوز باید در مورد منافع‌های داده‌ها مطالب زیادی بیاموزند. ایجاد سیستم‌ها و پروتکل‌ها نیاز شما به مدیریت جزئی‌نگر را کم می‌کند. وقتی یاد بگیرید شاخص‌های کلیدی کسب و کار خود را مسیریابی کنید در این صورت دقیقاً می‌دانید انرژی و تخصص خود را به کدام سمت هدایت کنید.

مدیر ارشد اجرایی، مسئول به سرانجام رساندن امور است و در زمان‌های گذشته، شاید می‌شد با چرخیدن در محیط کار و ایجاد سیستم‌های پیاده‌سازی درگیر مسائل مدیریتی گسترده‌ای شد. امروزه، همه چیز به داده‌ها بستگی دارد. مدیران ارشد اغلب شخصیت‌های محکم با استعدادهایی چشمگیر دارند. برخی از ما مدیران گستاخ و بی‌پروا هستیم و از رفتار تهاجمی خود برای به نتیجه رساندن امور استفاده می‌کنیم. بعضی از ما باهوش و خلاق و به شدت متکی به ایده‌های نوپردازانه هستیم تا کسب و کار خود را حفظ کنیم. در نتیجه، ما بیشتر تمایل داریم به شخصیت‌مان تکیه کنیم تا سیستم‌ها.

۱. Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game مانی بال داستان یک فیلم است. این فیلم برداشتی است از یک داستان واقعی و براساس کتابی با نام: مانی بال - هنر پیروزی در بازی ناعادلانه، ساخته شده است. در این فیلم مدیر یک تیم بیس بال (بیبلی بین / برد پیت) که توان مالی بالایی ندارد با نگاهی متفاوت به مسئله اصلی، تیم را متحول می‌کند و یک الگوی تازه ایجاد می‌کند که این الگو منجر به یک تغییر در سبک تیم‌داری بیس بال می‌شود. اما مسئله جالب فیلم این است که نکات فیلم را می‌توان به مسائلی ورای بیس بال ارتباط داد. این فیلم می‌تواند ایده‌های زیادی را برای سبک و روش مدیریت تیم‌های کاری در ذهن بیننده ایجاد کند:

اگر آنقدرها که باید بلندپرواز نیستید، شاید این نگرش خوب باشد. اما اگر می‌خواهید کاری بزرگ و پایدار بسازید باید به سیستم‌ها هم تکیه کنید.

من خودم به سیستم‌ها ایمان دارم. سیستم‌های داده‌ها، سیستم‌های روند کاری، سیستم‌های فرایندی. سیستم‌ها به سرانجام رساندن کار یا فرایند و ادامه آن تا پایان روند کمک می‌کنند، همچنین در ایجاد فرهنگ هیچ چیزی هرگز مبهم نیست کمک می‌کنند. وقتی در حال تلاش برای حرکت به سمت مرحله بعدی رشد کسب و کار خود هستید و مطمئن نیستید کدام گزینه بهترین است، داده‌های بازارهای گوناگون می‌تواند شما را در تصمیم‌گیری بهتریاری کند. وقتی در حال یافتن راهی برای حل مشکل چالش برانگیز خدمات مشتریان هستید، داده‌ها می‌تواند کمک کند، سیستمی پیاده‌سازی کنید که رضایت دیگر مشتریان را قبلاً حاصل کرده است.

دانستن این نکته که چگونه داده‌ها را بررسی کنید و از آن برای مسیریابی کسب و کار خود استفاده کنید برای هر مدیر ارشد اجرایی یک برگ برنده است. اگر فروشنده‌ای بزرگ و یا یک متخصص شبکه کاریزما تیک باشید، ممکن است شمع محافل باشید اما نکته اینجاست که شما نیاز خواهید داشت جدای از شخصیت بی‌نظیر خود، بتوانید به کسب و کار خود رونق بدهید.

اجرای داده - محور

وقتی نوجوان بودم، عادت داشتم روزنامه لس‌آنجلس دیلی نیوز را بخرم و با ولع بخش ورزشی را بخوانم. آن روزها خواندن متن انگلیسی برایم عذاب‌آور بود. از ارقام هم زیاد سر در نمی‌آوردم. ساعت‌ها و ساعت‌ها جدول امتیازات را مثل یک دانشمند دیوانه به دقت بررسی می‌کردم. از تمام ورزش‌ها، حداقل روی کاغذ، گیج‌کننده‌ترین پازل مربوط به بیسبال بود.

وقتی در سال ۲۰۱۱ کتاب مایکل لوتیس با عنوان مانی بال: هنر بردن بازی ناعادلانه را خواندم، ناگهان به ذهنم خطور کرد تمام مطالبی که من از بررسی جداول امتیازات در طول آن سال‌ها آموخته‌ام در کسب و کار من می‌تواند کاربرد داشته باشد. هرچند من همیشه فروشنده توانمندی بوده‌ام و به یک مدیر قابل‌هم تبدیل شده بودم، اضافه کردن تحلیل به جعبه ابزار مدیریتی‌ام، من را به سمت یک مدیر ارشد واقعی بودن پرتاب کرد و قادر بودم کسب و کارم را مقیاس‌گذاری کنم.

مانی بال داستان بیلی بین (برد پیت در فیلمی با همین نام این نقش را بازی کرد) است که چگونه بیلی بین که مدیر تیم اوکلند آتلتیک است تحلیل پیشگویانه‌ای در مورد بیس بال به کار برد. از جمله

اعترافات او کشف این نکته بود که درصد روی بیس بودن^۱ نسبت به چوگان زنی فاکتور مهم‌تری برای بردن بود. آماری که معمولاً بازیکنان، مدیران و نویسندگان اخبار ورزشی مورد تحسین قرار داده‌اند. با نگاهی به گذشته کاملاً واضح به نظر می‌رسد اما دهه‌های زیادی درصد روی بیس بودن معیار کم ارزشی به شمار می‌آمد.

در یک لیگ کوچک مربی‌ها می‌گویند: «قدم زدن هم به اندازه ضربه را به هدف زدن خوب است.» با این وجود، بهترین و درخشان‌ترین افراد، در بیس بال داده‌ها را اشتباه تحلیل می‌کردند صرفاً به خاطر اینکه همیشه همین طوری بوده است.

در جایگاه یک کارآفرین، وظیفه ماست که افکار متداول را با در نظر گرفتن اینکه حرکات بعدی ما می‌تواند صنعتمان را تغییر شکل دهد را در هم ریخته و دگرگونی ایجاد کنیم. درست مثل من که تحت تأثیر بیلی بین (در سال ۲۰۱۹ با او مصاحبه کردم) قرار گرفته بودم، از شما هم می‌خواهم تحلیل را در کسب و کار خود استفاده کنید. معادل درصد روی بیس بودن شما چیست؟ آیا ارزش زیادی به درآمد قایلید و از حاشیه غافل؟ آیا طرح تشویقی خرید سهام کارکنان، حسابهای جدیدی به قیمت فروش بیشتر نسبت به حسابهای کنونی بازمی‌کند؟

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید؛ خواندن آن همه جدول امتیازات، زیرساخت لازم را برای ساختن بزرگترین جهش در مقیاس‌گذاری کسب و کار من ایجاد کرد.

از داده‌ها و منطق (یا استخدام یک فرد کلیدی) برای پیش‌بینی استفاده کنید

بهترین کارآفرینان پیوسته حداقل پنج حرکت جلوتر را در نظر دارند. به همان اندازه که اینجا و در لحظه حال متمرکزند باید آنچه در آینده اتفاق می‌افتد را هم پیش‌بینی کنند. کارآفرینان باید با تطبیق شتاب با تغییراتی که با تمام سرعت به سمت آنها در حرکت است برای انعطاف‌پذیری آماده باشند.

آیا شما در افق فکری خود رقیب جدید می‌بینید؟ اگر بله، چه حرکتی می‌توانید برای بی‌اثر کردن رقیب کاری انجام دهید؟ آیا معتقدید صنعت شما به خاطر تبدیل شدن به نیچ‌های^۲ متعدد درآستانه از هم پاشیدن است؟ اگر این‌طور است، چه استراتژی اجرا شده‌ای امروز به شما کمک می‌کند که بتوانید نیچ سال بعد و سال‌های بعد از آن را به سلطه خود درآورید؟

۱. on-base percentage (OBP): درصد روی بیس بودن

۲. Nich: بخش‌های کوچکی از بازار که شرکت‌های بزرگ آن‌ها را ندیده‌اند؛ یا نخواستند یا نتوانسته‌اند محصول مناسبی برای آن‌ها ارائه کنند. این بخش‌ها را به نام گوشه‌های دنج بازار یا نیچ مارکت می‌شناسند و تأمین نیاز آن‌ها و ارائه‌ی محصول برای آن‌ها، فرصت خوبی برای کسب و کارهای کوچک محسوب می‌شود.

وقتی شما برای آینده‌ای محتمل آماده باشید، زمانی که رقبایان که چنین اقدامی نکرده‌اند و در آستانه فروپاشی‌اند، شما مشغول تصاحب سهم بازار آنها هستید، رهبران شرکت‌های رقیبتان حیرت‌زده و دستپاچه‌اند؛ اما شما روندها و دیگر تغییرات اقتصادی را به آرامی مدیریت خواهید کرد.

کسی از آینده خبر ندارد، اما اگر شما داده‌ها را جمع‌آوری کنید و سناریوهای مختلف را پیش‌بینی کنید، می‌توانید در مورد روندها، استنتاج‌های منطقی داشته باشید. کتاب دیگر مایکل لویس تحت عنوان فروش استقراری بزرگ^۱ (عنوان دیگر سقوط یا فروش بزرگ) این مفهوم را به زیبایی نشان می‌دهد. داستان واقعی مایکل بری (فیلمی با نام مشابه با بازی کریستین بیل ساخته شده) را بیان می‌کند. مدیر صندوق سرمایه‌گذاری در سال ۲۰۰۵ پیش‌بینی کرد که حباب مسکن کاتالیزگری خواهد بود که تمام صنعت بانکی را فرو می‌ریزد. طبق گفته‌های بری، بروز این بحران برای هرکسی که تمایل داشت ببیند قابل مشاهده بود اما همکاران بری، بیش از آن سرشان در جمع کردن پول گرم بود که در مورد حرکات بعدی خود نگران باشند. حداقل برای یک مدت آماتورها بودند که مانند افرادی باهوش ظاهر می‌شدند چرا که آنها در کوتاه مدت، خوب کار می‌کردند. درعین حال، بری، استاد بزرگ، با دیدن تصویر بزرگتری از صفحه شطرنج و پیش‌بینی اینکه بازار سرانجام به کجا قرار است ختم شود حرکات آینده را طرح‌ریزی کرد.

بری، به تمام بانک‌های بزرگ شامل پراسترینز، دوپچه بانک و مریل لینچ سرزد و آنها را متقاعد کرد تا یک محصول مالی جدید تولید کنند که به او اجازه دهد در برابر این صنعت شرط‌بندی کند. تیم بری و سرمایه‌گذاران صندوق هر دو فکر کردند که او عقل خود را از دست داده است، گذشته از همه این‌ها به نظر نمی‌رسید که شخص دیگری در این صنعت نگرانی‌ای در مورد ترکیدن حباب مسکن داشته باشد. اما به خاطر آنکه بری شایستگی خود را در پیش‌بینی آینده به خوبی اثبات کرده بود سرمایه‌گذارانش به او قدرت دادند تا حرکات جسورانه‌ای انجام دهد.

او صدها میلیون دلار به ارزش «تبادل افول اعتبار»^۲ خرید. وقتی مشخص شد اولین حرکت او به ضررش تمام می‌شود سرمایه‌گذاران از او روی برگرداندند. بری، بدون هراس پست‌های خود را حفظ کرد. وقتی بازار وام‌های درجه دو و بی کیفیت مسکن سقوط کرد آن مبادله‌ها بازدهی بالغ بر ۵۰۰ درصد برایشان به ارمغان آورد.

1. Big Short: Inside the Doomsday Machine

۲. Credit default swaps (CDS): نوعی مبادله موافقتنامه‌های مالی است که فروشنده تبادل، در صورت زیان در وام یا هراتفاق اعتباری دیگر، زیان خریدار را جبران نماید. خریدار CDS یک سری از پرداخت‌ها را (به عنوان مبلغ CDS یا توسعه آن) به فروشنده انجام می‌دهد، در برابر اگر در وام ضرر کند مابه التفاوت را دریافت می‌کند. (منبع: ویکی‌پدیا)

هر سرمایه‌گذاری به داده‌هایی که مایکل بری دسترسی داشت، دست یافت، اما آنقدر سرشان گرم کار حال حاضرشان بود که فکر این‌که چند سال آینده چه آورده‌ای می‌تواند برایشان داشته باشد به سرشان هم نزد. از آنجا که بری در بازسنجی داده‌ها بسیار سخت‌کوش بود و آینده‌نگری استاد بزرگ را هم داشت، قادر بود از پیش‌بینی آینده منفعت کسب کند. در کسب و کار شما هم داشتن این درجه از طرح‌ریزی و شکیبایی برای راه‌اندازی یک کمپین نوآورانه ضروری است.

درک می‌کنم که شما ممکن است زمان لازم یا ذهن ریاضیاتی مایکل بری را نداشته باشید. این مسئله منجر به این شد که نکته بعد را مطرح کنم. در طول سال بارها این سؤال را پرسیده‌ام: «بهترین سرمایه‌گذاری که من می‌توانم برای مقیاس‌گذاری کسب و کارم داشته باشم، چیست؟ پاسخ من به آن پرسش در گذر زمان که تحول یافته‌ام تغییر کرده‌است. اکنون پاسخ همیشگی من این است: «با اختصاص حقوق شش رقمی یک متخصص تحلیل‌گر آینده‌نگر استخدام کن».

اگر فیلم مانی بال را دیده باشید، باید به خاطر بیاورید که پل دپودستا (با بازی جونا هیل در فیلم که اکنون در پست مدیریت ارشد استراتژی در کلیولند براونز در ان اف ال مشغول است)، سلاح سری بیلی بین شد. او مرد ارقام بود، نه تنها در درک داده‌های آماری اشتیاق و فهم بالایی داشت، بلکه آنها را با چارچوب فکری جدیدی هم تحلیل می‌کرد. دپودستا، مردی با درجات علمی در زمینه اقتصاد از دانشگاه هاروارد، در دفتر مرکزی، ناکارآمد بود. بین هرگز مهارت‌های تحلیلی آینده‌نگرانه دپودستا را پیشرفت نداد. چون او را استخدام کرده بود، مجبور به این کار نبود.

بروید و دپودستای خود را پیدا کنید. مهارت حیاتی کارآفرینان موفق استخدام افرادی باهوش‌تر از خودشان است که می‌تواند نقطه ضعف‌های آنان را جبران کند. به روشی که در حال حاضر بازی در حال انجام است تحلیل آینده‌نگرانه حوزه‌ای است که می‌توانید در آن پیشی بگیرید.

در مقیاس‌گذاری، دانش خود را رمزگذاری کنید تا انتقال پذیر باشد

تصور کنید از لئوناردو داوینچی، میکلا آنزو پابلو پیکاسو بخواهید به شما نقاشی کردن را آموزش دهند. آنها تلاش خواهند کرد متدولوژی خود را شرح دهند، حتی اگر بتوانند هم، باید شانس یارشما باشد تا بتوانید پیاده‌سازی کنید، قریحه هنرمند، یا هر نابغه دیگری، انتقال‌پذیر نیست. در مورد کارآفرین، رهبر یا مربی چگونه؟

در مورد این موضوع که هوش سرشار بیل بلیچک باعث پیروزی او در شش دور از مسابقات سوپر بول^۱ قبلاً صحبت کردیم. با این طرز فکر که نبوغ بلیچک باید انتقال پذیر باشد، تعداد زیادی از تیم‌های ان‌اف‌ال عده‌ای از دستیاران او را در پست سرمربی‌گری استخدام کرده‌اند. منطق آنها خیلی ساده است: چه کسی بهتر از مربیانی که نبوغ بلیچک را از نزدیک مشاهده کرده‌اند برای رهبری تیم‌های خودشان اشراف بیشتری دارند؟

ایدهٔ محشری است، فقط اینکه با شکست رومئو کرنل، اریک منگینی، جاش مک دنیل در جایگاه سرمربی ثابت می‌شود که این ایده کارساز نبوده است.

صاحبان ان‌اف‌ال چنان از روی درماندگی خواستار معجون سِری بلیچک بودند که به تلاش برای استخدام طرفدارانی چون مت پاتریشیا ادامه دادند. در دو فصل اول پاتریشیا در نقش سرمربی دترویت لاینز، تیم از سی و دو بازی فقط نُه بازی را برد. نکته‌ای که این تجربه به ما می‌آموزد این است که مهارت مربی فاتح سوپر بول انتقال پذیر نیست. (با این حال، شاگردان بلیچک نظیر مایک وریبل، بیل او برایان و برایان فلورس به تعهدات خود پایبند بوده‌اند و شاید این روند را عوض کنند.)

حال به عملکرد بیل والش نظری داشته باشیم. والش، سانفرانسیسکو ۴۹‌ای‌ها را از ۱۴-۲ در سال ۱۹۷۹ تا سه سال بعد از مسابقات قهرمانی سوپر بول (اولین پیروزی والش از سه سوپر بول پیروزی‌های او) مربی‌گری کرد. او که از نخستین پرسنل محسوب می‌شد خود هفت دستیار شامل برندگان سوپر بول جرج سایفرت و مایک هولمگرن، داشت که سرمربی شدند.

هولمگرن هم به نوبهٔ خود، پنج دستیار داشت که سرمربی شدند. در سال ۲۰۰۷، نوزده سال بعد از بازنشستگی والش از ۴۹‌ای‌ها چهارده نفر از سی و دو سرمربی ان‌اف‌ال یا به‌طور مستقیم یا در جایگاه دومین یا سومین نسل از شاگردان والش بودند.

تفاوت بزرگ بین بلیچک و والش چیست؟ بلیچک به خاطر رازداری مشهور است و والش به خاطر فهرست‌هایش. بله، فهرست‌هایش. دلیل اینکه نبوغ والش توانسته به دیگران انتقال پیدا کند این است که او دانش خود را رمزگذاری کرد و به اشتراک گذاشت.

شاید عده‌ای فکر کنند بیل بلیچک به خاطر این که دستیابی دستیارانش را به دانش خود سخت کرد، تا وقتی ترکش کردند او را زمین نزنند، نسبت به والش دارای نبوغ بیشتری است. چه دلیلی داشت

۱. Super Bowl: مسابقه سالانه فوتبال آمریکایی قهرمانی لیگ فوتبال ملی (آمریکا)، بالاترین سطح حرفه‌ای فوتبال آمریکایی در جهان می‌باشد (ویکی‌پدیا)

بلیچیک در این دنیا زمینه اینکه دستیارانش او را به آسانی زمین بزنند فراهم کند؟ او با در دسترس قرار دادن دانش خود هیچ چیزی به دست نمی‌آورد. شما، خلاف او، با در دسترس قرار دادن دانش خود همه چیز به دست خواهید آورد. شما بدون ایجاد سیستم‌هایی که بتوانند بدون حضور شما عمل کنند به سادگی نمی‌توانید کسب و کار خود را مقیاس‌گذاری کنید.

شما باید فهرست‌هایی بسازید؛ باید دستورالعمل‌هایی تنظیم کنید (کتابخانه‌های ویدیویی شاید از نوع پرینت شده بهتر باشند)؛ دانش خود را رمزگذاری کنید. اگر دانش فقط در ذهن‌تان باشد شما صرفاً یک شغل دارید. اگر می‌خواهید کسب و کار پایدار داشته باشید، دانش خود را رمزگذاری کنید و اطمینان حاصل کنید به هر فرد دیگری در سازمان شما منتقل می‌شود.

آمار و ارقام خود را شفاف کنید تا کسری‌ها و روندها شناسایی شوند

اگر به دفتر ما سر بزنید، همه جا پروژکتورها و نمایش جریان داده‌ها را خواهید دید. ما با نمایش داده‌ها در دفتر، فرهنگ پاسخگویی ایجاد کرده و شفاف‌سازی افراطی خود را مورد تأکید قرار می‌دهیم.

از آنجا که هر فردی هر چیزی را می‌بیند، استفاده هم‌زمان از سیاست تشویق و تنبیه روش فوق‌العاده‌ای است، بدون گفتن کلامی و انجام کاری. به دلیل این‌که ارقام، نمای ساده‌ای دارند اجراکنندگان احساس شناخته و دیده شدن پیدا می‌کنند و افرادی که نقشی نداشته‌اند معذب خواهند بود. اگر گروه دوم زیاد احساس ناراحتی کنند، چه بهتر؛ یا کار به منظور جلوگیری از شرمندگی بعدی خود را اصلاح می‌کنند یا شرکت را ترک می‌کنند. شفاف‌سازی در کل داروی افزایش عملکرد است و زمانی که شفاف‌سازی در انگیزه دادن به عملکرد ضعیف شما نقشی ندارد مثل علف هرز و جین می‌شوند، دقیقاً همان چیزی که می‌خواهید.

ممکن است آن را بی‌رحمانه بدانید.

بگذارید برگردیم به تحلیل مان. با این همه داده در مقابل من، مراقب دو موضوع هستم کسری‌ها و روندها. کسری‌ها در مورد بی‌کفایتی‌ها هشدار می‌دهند. برای مثال اگر نا کارآمدی بزرگی در سیاست‌های درخواستی عرضه شده ببینم، اما مدت پردازش از دفاتر مرکزی ما تا شرکت‌های بیمه‌کننده کاهش یابد، من مشکوک به کسری می‌شوم.

ارقام به من سرنخ می‌دهد که به کجا معطوف شوم. آیا مسئله تعداد افرادی هست که درخواست را پردازش می‌کنند، کمبود افراد درست برای انجام آن کار، یا خود پروسه مسئله هست؟ اگر در روز آینده کاهشی در زمان پردازش ببینم، نگران می‌شوم که مسئله‌ای وجود دارد. در حال حاضر ذهنیت من این

است که ما پرسنل درستی را استخدام کرده‌ایم و سرمایه‌گذاری در فناوری ما جواب می‌دهد. پس چرا، مدت پردازش کندتر است؟ اگرچه از داده‌ها پاسخی نخواهم گرفت، اما در مورد این واقعیت به من هشدار می‌دهد که مسئله‌ای در این بین هست که باید مورد بررسی قرار بگیرد.

من به روندها هم نگاهی می‌اندازم. مثل تحلیل‌گر سهام، به نمودارهای خطی نگاه می‌کنم تا ببینم روند امور با چه سرعتی پیش می‌رود. چرا ما در سه ماه اول سال روند نزولی داریم؟ چرا در ماه می فروش‌ها سر به فلک می‌گازند؟ چه کارهایی را درست انجام می‌دهیم و چه کارهایی را نباید انجام دهیم؟ بررسی موشکافانه ارقام به ما کمک می‌کند در رویکرد خود تغییر جزئی ایجاد و آن را ثمربخش‌تر کنیم.

بیشتر کسب‌وکارها تا حدی فصلی هستند. خرده‌فروش‌ها متکی بر جمعه سیاه^۱ هستند، استودیوهای فیلم روی اکران فیلم‌ها در تعطیلات حساب می‌کنند. و به همین دلیل است که خرده‌فروش‌ها رویدادهای دلخواهی تحت عنوان فروش بازگشایی مدارس را ایجاد کرده‌اند و خرده‌فروش‌های اینترنتی دوشنبه سایبری را راه انداخته‌اند. مسئله‌ای که من در این کار می‌بینم پذیرش کورکورانه این روندهاست. مدت‌های طولانی در صنعت ما مفروض نانوشته‌ای رایج است که دسامبر تا فوریه و ژوئن تا آگوست ماه‌های کندی هستند. وقتی من آنالیز کردن داده‌ها را شروع کردم، دیدم که ۷۵ درصد از سیاست‌ها در شش ماه سال ثابت بودند. (مارس تا می و سپتامبر تا نوامبر). وقتی عمیق‌تر بررسی کردم متوجه شدم دلیل قانع‌کننده‌ای برای این موضوع وجود ندارد. کسب و کار ما مثل اسکی نبود که رونق داشتن آن وابسته به وضعیت آب و هوا باشد.

مطلبی که من از این موضوع دریافتم این بود که نمایندگان به‌طور ذهنی کار در این بازه زمانی را ترک می‌کردند. با انجام این کار آنها فقط انتظارات پیش فرض خود را برآورده می‌کردند. چرا که در کل در این صنعت و نیز در بین هم‌قطاران آنها، در یک زمان خاصی کُند می‌شدند، آنها این توالی و الگورا دنبال می‌کردند و به دلیل اینکه رقبای من این موضوع را مانند یک فرض نانوشته پذیرفته بودند، در نتیجه دستاورد ناچیز را در طول این دوره خاص تحمل می‌کردند، من در عوض از آن مثل یک فرصت سود جستیم.

چگونه من به این خرده‌داده‌ها واکنش نشان دادم؟

کمپین‌های نوآورانه راه‌اندازی کردم و به ویژه برای افزایش فروش، ماه‌های کُند را هدف قرار دادم. برای فروش بیشتر در تابستان که مهم‌ترین جزء فروش ما بود تاریخ معتبرترین کنفرانس انگیزشی امان را هم تغییر دادم.

۱. Black Friday یا حراج جمعه در آمریکا روز بعد از روز شکرگزاری است که عملاً آخرین جمعه ماه نوامبر به‌شمار رفته و آغاز آیین خرید برای کریسمس حساب می‌شود.

سپس صفحه‌ای از کتاب ری دالیور برداشتم و با آنها کارت‌های بیسبال درست کردم که در روی آنها آمار و ارقام آن سال درج شده بود. از آنجا که نمایندگان می‌دانستند که کارت‌های آمار و ارقام دسامبر را در تاریخ پانزدهم ژانویه چاپ و منتشر خواهیم کرد- و تک تک افراد شرکت، عملکرد آنها را خواهند دید- روند فروش‌ها در دسامبر به اوج خود رسید. در طول دو سالی که آن داده‌ها را بر ملا و آنالیز کردم، درصد فروش ما از ۷۵/۲۵ (ماه‌های اوج و فرود یا کند) به ۵۵/۴۵ رسید. به عبارت دیگر، ما تقریباً فصلی بودن را از کسب و کار خود حذف کردیم. داده، به تنهایی مسئله را حل نکرد. بلکه در مورد وجود مسئله به ما هشدار داد و اجازه داد تا جریان به سمت راه حل پیش برود.

من با آن بُرد که به طور رضایت بخشی به دست آوردیم، شروع کردم به بررسی روندهایی برای بخش‌های مختلف ماه کردم. با انجام این کار قادر بودم بینم کجا ضعیف بودیم و چگونه انگیزه ایجاد کنیم تا از آشفتگی و تب‌وتاب آخر ماه جلوگیری کنیم و به کسب و کار اشراف داشته باشیم. از وقتی ما شروع به پیگیری این موضوع کردیم، در فروش‌های هر ماه به تدریج داشت موازنه ایجاد می‌شد. تمام مدیران ارشد اجرایی باید به آمار و ارقام دقت کنند، به کسری‌ها و روندها چشم داشته باشند و سپس بر اساس یافته‌های خود از آمار و ارقام برنامه‌های خود را اجرایی کنند.

به آمار و ارقام متکی باشید نه کلام نیروهای خود

وقتی در حال اداره شرکتی هستید، نمی‌توانید همیشه به مردم متکی باشید تا به شما حقیقت را بگویند. در واقع، نمی‌توانید همیشه به خودتان هم تکیه کنید. انسان‌های دیگر برنامه کاری خود را دارند؛ مشغول کار روی پروژه خاصی هستند و بیش از حد نسبت به موفقیت طرح‌های خود خوش بین هستند. گاه خودشان هم آگاه نیستند که چقدر واقعیت را تحریف می‌کنند.

کارآفرینان هم می‌توانند همین اشتباه را داشته باشند. شما ممکن است خود را متقاعد کنید که می‌توانید یک کار تولیدی جدیدی را ایجاد کنید، اما در اصل منیت شما است که این فرض را درست می‌پندارد نه منطق شما. یا ممکن است به شخصی ترفیع دهید به دلیل اینکه او را دوست دارید و نه به علت اینکه این موقعیت را خودش به دست آورده باشد.

آمار و ارقام کمک می‌کنند هر فردی صادق باشد.

بیشتر تولیدکننده‌های پردرآمد، دارای شخصیت تیپ «آ» هستند. آنها سلطه جو، مطمئن و قاطع هستند و این ویژگی‌ها در بخش‌های گوناگون کسب و کار مفید هستند. البته افراد با شخصیت تیپ آ خود-ترویج‌گرهای خوبی هستند و شما در نقش مدیر ارشد اجرایی نیاز دارید بین خود ترویجی و دستاورد تمایز قایل شوید.

اینجا می‌گویم که چگونه این کار را انجام دهید. وقتی مردم به من می‌گویند چقدر با سخت کوشی کار می‌کرده‌اند و تمام دستاوردها را هم بیان می‌کنند من با پرسیدن: «نرخ بستن شما چیست؟» شروع می‌کنم.

مثالی از گفت‌وگویم با پل را اینجا می‌آورم. او جواب داد: «۵۰ درصد.»

«معرکه است. حالا بگذار بپرسم میانگین فروشت به ازای هر مشتری چقدر است؟»

«دو هزار دلار.»

«پس اگر توده پیشنهاد داشته باشی و نصف آنها را ببندی، به تعبیری می‌شود ده هزار دلار.»

«درست است.»

«پس اجازه بده سؤالی بپرسم: چرا در بهترین ماه فروشت یک چهارم آخر ماه درآمدت فقط شش هزار

دلار بود؟»

شما فکر می‌کنید از قبل جواب را می‌دانید. آنچه را که ممکن است ندانید این است که اینجا برگ

برنده شما سکوت است.

اینجا وقتش نیست در نقش آلیک بالد وین در گلن‌گری گلن راس فروبروید و فریارد بزنید: «آن قهوه را

زمین بگذار! قهوه فقط برای خودی هاست... پیشگام‌ها ضعیف هستند... تو هم ضعیف هستی!»

به جای مطرح کردن مفروضات و زیر سؤال بردن کار پل از نظر اخلاقی، ساکت بمانید. اجازه بدهید

پرسش شما را پاسخ دهد.

سرانجام که شروع به صحبت می‌کند. مطمئناً عصبانی می‌شود و اعتراض می‌کند که سستی نکرده

است.

از او می‌پرسم: «چرا ناراحت می‌شوی؟» من فقط آمار و ارقامی که به من دادید را تکرار می‌کنم.

پل واکنش‌های خود را شروع کرده است. اعتراض می‌کند که تنبل نیست، چون می‌داند که داده‌ها

چیز دیگری می‌گوید. نیازی نیست سرزنش و اذیتش کنید. فقط پروسه را طی کنید.

مدیران بد اخلاق داده‌های کیفی استفاده می‌کنند. این افراد چنین موقعیتی را به جای ارقام با

کلمات تحلیل می‌کنند. آنها به طرف مقابل می‌گویند که تنبل، متقلب یا بی‌انگیزه است. این کلمات

به حل کردن مسئله کمکی نمی‌کنند. داده‌ها اما دقیقاً اشاره به راه حل می‌کنند.

با اتکا به داده‌ها، از دخالت احساسات در موقعیت کاری جلوگیری می‌کنید. با تمرکز بر ارقام، به

طرف مقابل خود کمک می‌کنید به واقعیت‌ها اعتراف کند. این کار نه تنها انگیزه‌ای برای بهبود می‌دهد

بلکه ارتباطتان را هم حفظ می‌کند.

به نظر می‌رسد راه حل X در این موقعیت سراسر است. تنها متغیرهای درآمد پل تعداد پیشنهادات،

نرخ بستن و میانگین فروش به هر مشتری بود. بگذار این طور بگویم، آخرین متغیر در ۲۰۰۰ دلار ثابت مانده

است. فقط دو روش برای کسب پول بیشتر وجود دارد: دریافت پیشنهادات بیشتر یا بهبود نرخ بستن. وقتی شما موشکافانه آمار و ارقام را بررسی می‌کنید متوجه می‌شوید نرخ بستن پل ۵۰ درصد است. مسئله این است که فقط شش پیشنهاد به او ارائه شده است.

از آنجا که ما مجبور بودیم در زمان اجرای تحلیل آی تی آرقام را به دقت بررسی کنیم، در این بخش ما باید ژرف‌تر بررسی کنیم. داده‌ها به ما می‌گویند که پل به اندازه کافی پیشنهاد دریافت نمی‌کند. آنچه تعداد پیشنهادات را تعیین می‌کند، همان موضوعی هست که او را به مرحله پیشنهاد می‌رساند: مشتری یابی. ایراد کار اینجاست که به اندازه کافی سرخ یا مشتری راغب نداشته است. X ای که باید حل شود این است.

آیا بازاریابی او از طریق رسانه‌های اجتماعی کاهش یافته است؟ از گروه‌ها و شبکه‌های ارتباطی خودکنار کشیده است؟ آیا از برقراری تماس با مشتریان فعلی اجتناب می‌کند یا تماس‌های سرد با آنها دارد؟ شما وقتی تعداد پیشنهادات و درصد نرخ بستن او را اندازه گرفتید در مسیر درستی گام برداشتید. با بررسی عمیق‌تر متوجه خواهید شد که حرکت بعدی خود تجدید نظر در مورد استراتژی مشتری یابی او و پیدا کردن راهی برای اندازه‌گیری آن هست. برای دادن ایده‌های بیشتر، بگذارید ببینیم چگونه یک شرکت بزرگ از داده‌ها برای مدیریت نیروی فروش استفاده می‌کند.

تحلیل داده‌ها فراتر از صرفاً یافتن مقداری برای X است

لنیر ورد واید^۱ (که اکنون شعبه‌ای از ریکوی ایالات متحده هست) شرکت تولیدکننده محصولات اداری در آتلانتا که به خاطر کیفیت آموزش فروش مورد توجه زیادی قرار گرفته است. معیارهایش برای نماینده فروش دستگاه کپی (زمانی که گرگ دینکین در سال ۱۹۹۴ آنجا کار می‌کرد) خیلی ساده بود:

- ۲۰ تماس سرد در هر روز
- نشان دادن طرز کار (دمو) دو محصول در روز
- ۱۰ درصد میانگین بسته شدن
- ۱ فروش در هفته، ۱۲۰۰ دلار حق کمیسیون در هر فروش
- در نتیجه، ۱۲۰۰ دلار حق کمیسیون در هر هفته

برای افراد تازه فارغ التحصیل شده از دانشگاه، می‌توانید ببینید که این روال کاری چه قدر خوشایند است. فروختن فقط یک دستگاه کپی در هفته و می‌توانید شش هزار دلار در سال کسب کنید. حتی بهتر

هم هست، می‌توانید با نزدیک به ۱۰ درصد از دستمزد نشان دادن طرز کار، سهم خود را به دست بیاورید. این فرمولی هست که لنییر بر اساس داده‌های سالیانه خود محاسبه کرد. بخش دشوار کار این بود که به‌طور میانگین باید در هفته صدها تماس سرد داشته باشید تا یک کالا بفروشید.

بگذارید وانمود کنیم که کریس استثنایی است و نرخ بسته شدن ۵۰ درصدی دارد. وقتی به ارقام هفتگی او نظری بیاندازید، می‌بینید که میانگین، ۲۴۰۰ دلار در هفته است. واقعاً کمر همت بسته و سنگ تمام گذاشته است. او نماینده‌ی درجه‌ی یک دفتر است. چه توانمند.

آیا شما مسئله را متوجه می‌شوید؟

برگردیم به داده‌های کیفی. توانمند بودن اطلاعات زیادی نصیب ما نمی‌کند.

وقتی به‌طور ژرف ارقام را بررسی کنیم، می‌بینیم که کریس به ۵۰ درصد نزدیک است حیرت خواهیم کرد. وقت آن است که X را، حل کنیم. ارقام ماهیانه‌ی او چیزی مثل این است:

X تماس سرد در هر روز

X مورد نمایش طرز کار در هر روز

۵۰ درصد نرخ بسته شدن

۲ فروش در هر هفته ۱۲۰۰ دلار حق کمیسیون به ازای هر فروش

بنابراین، ۲۴۰۰ حق کمیسیون در هر هفته

محاسبه‌ی تعداد نمایش طرز کارها آسان است. از آنجا که او نصف آن را به دست آورده روشن است که چهار نمایش طرز کار انجام داده است. در مورد تماس‌های سرد چطور؟ آنها را نمی‌توان از جایی به دست آورد.

به هر حال، آیا این داستان یادآور ماجرای پل نیست که در موردش صحبت کردم؟ دلیلش این است که می‌خواهم یک روندی را تشخیص دهید. طبیعی هست که مستعدترین کارمندان شما صرفاً متکی به استعداد خود باشند. طبیعت بشر است که وقتی چیزی آسان به نظر می‌رسد، تمایل داریم بدون تقلا و با دنده‌ی خلاص پیش برویم. در نقش رهبر و وظیفه‌ی شماست که مستعدترین کارکنانتان را به چالش بکشید تا به بالاترین حد استعدادشان برسند. تا زمانی که درک کاملی آمار و ارقام را به دست نیاورید، افراد مستعدی مانند کریس و پل صرفاً در حد داشتن یک زندگی خوب تلاش می‌کنند و هرگز به ظرفیت کامل خود پی نبرده و به آن دست پیدا نمی‌کنند. اما نباید این‌طور می‌شد نه تحت نظارت استیو جابزو نه زیر نظر بلچیک چنین اتفاقی نمی‌افتد و امیدوارم تحت نظارت شما هم چنین موردی پیش نیاید.

برای این که ببینیم چه اتفاقی برای کریس افتاد، بگذارید کمی با اعداد آن را چک کنیم. اگر او در هفته ده نمایش طرز کار انجام می‌داده، به جای دومورد فروش، پنج مورد داشته است. که می‌توانسته به جای ۲۴۰۰ دلار در هفته ۶۰۰۰ دلار باشد. از آنجا که او در دفتر خود پرابهت و با نفوذ بوده است و رئیسش ذهنیت مانی بال نداشته، هیچ کس به خود زحمت پیگیری فعالیت‌های او را نداده است. در نتیجه، کریس مشتری یابی را متوقف کرده و وقتی عمیق‌تر بررسی می‌کنید، می‌بینید که تعداد تماس‌های سرد او صفر مورد بوده است. و نمایش طرز کارها را هم برای ارجاعی‌ها یا مشتریان فعلی انجام می‌داده است.

جواب ساده؟ کریس را وادار به انجام تماس‌های سرد بیشتری کنید.

شاید متوجه شده‌اید که این سؤال یک حقه بود. در کسب و کار جواب‌های ساده وجود ندارد. داده‌ها ما را راهنمایی می‌کند که محاسبه کنیم دلیل کم‌کاری کریس چیست: کمبود مشتریان احتمالی. داده‌ها به تنهایی آن چیزی نیست که بتواند بین بیلی بینز و پل دپودستاهای دنیا و دیگر افراد تمایزی قایل شود؛ ترکیب داده‌ها با تحلیل آنها هست که این کار را می‌کند. اگر کریس آنقدر اشراف دارد، اولین گرایش من این خواهد که برای او مشتریان احتمالی پیدا کنم. به ویژه اگر افرادی در شرکت داشتیم که در مشتری یابی خوب بودند ولی اشراف به کار نداشتند، راهی پیدا می‌کردم که استعداد آنها را ترکیب کنم.

قبل از انجام این کار، از کریس می‌پرسیدم (فکر کنم حدس زدید): «می‌خواهی چه کسی باشی؟» رهبران سرآمد نقطه اشتراک داده‌ها و طبیعت انسانی را پیدا می‌کنند. من پزشکی را دوست دارم که در انجام آزمایش خون باهوش است، از داده‌ها برای تشخیص مسئله استفاده می‌کند. سپس از متخصصان مرتبط در پیدا کردن راه حل استفاده می‌کنند.

برای عده‌ای از کارآفرینان، داده‌ها قسمت کسل کننده کار هستند. آنها تمایلی به اعداد و ارقام ندارند. امیدوارم این ماجراها باعث شوند ببینید چرا من این قدر در مورد داده‌ها وسواس دارم، به ویژه وقتی می‌توانم از آنها برای به دست آوردن منافع رقابتی استفاده کنم.

همان‌طور که بارها گفته‌ام خواندن در مورد چگونگی حل یک مسئله کارهای خیلی زیادی می‌تواند انجام دهد و شما باید این اطلاعات را در کسب و کار خود به کار ببندید. من به شما فرمولی برای ارزیابی پیگیری موفقیت در زمینه فروش می‌دهم. اگر در کسب و کار حمل و نقل هستید، فرمول‌هایتان بسیار متفاوت خواهد بود. قبل از ورق زدن این صفحه با سه فرمولی که به شما اجازه می‌دهد کسب و کار خود را پیگیری کنید آشنا شوید. در حالت ایده‌آل این‌ها اولین ارقامی خواهند بود که شما قبل از شروع هر روز کاری بررسی می‌کنید.

اگر سیستم نداشته باشید، شانس شما برای رشد نمایی محدود خواهد بود

می‌توانید ببینید که تا حالا کلمات برای بیان اینکه در کسب و کار شما چه روی می‌دهد کافی نیستند در اینجا چهار عبارت آورده‌ام که مردم بدون هیچ داده یا سیستم‌هایی استفاده می‌کنند:

«تقریباً...»

«فکر کنم ما، در... هستیم»

«حدود...»

«به اعتقاد من، ما... انجام دادیم»

شرکت‌هایی که مقیاس‌گذاری کرده و سپس رشد می‌کنند، سرانجام سیستم مؤثری ایجاد می‌کنند. اگر معتقدید که قصد دارید کسب و کار خود را صرفاً بر پایه ویژگی‌های شخصیتی رشد دهید، در این صورت غیر قابل پیش‌بینی خواهد بود. شما باید سیستم‌ها و پروتکل‌هایی طراحی کنید که به مدیریت جزئی نگر شما نیازی نباشد.

پنج دلیل برای پیاده‌سازی سیستم‌ها

۱. چیزی که اندازه‌گیری می‌شود قابل مقیاس‌گذاری و تقویت است.
 ۲. شما در خواهید یافت که انرژی و تخصص خود را کجا و خطاب به چه کسی معطوف کنید.
 ۳. می‌توانید مدیریت جزئی‌نگر را متوقف و کارمندان را توانمند کنید.
 ۴. کارمندان شما، به ویژه مدیران اجرایی رده بالا قادر نخواهند بود با خدعه شما را فریب دهند.
 ۵. شما به‌طور هم‌زمان ثمربخش‌تر و دارای آزادی بیشتری خواهید بود.
- در مورد صحبت از سیستم‌ها یک مسئله، خود ایجاد سیستم‌ها می‌باشد و بحث دیگر، اجرای آنها است. وقتی روی فروش متمرکز می‌شوید، دشوار است که از فعالیت‌های تولیدی درآمدزا صرف‌نظر کنید. من خیلی راحت به موضوعاتی نظیر ایجاد دستورالعمل‌ها و سیستم‌ها دست نیافتم و احتمالاً برای شما هم دشوار باشند. خیلی آسانتر هست که چک بگیرید و نقدش کنید تا اینکه یک چک بنویسید و به کسی تحویل دهید. خواه فناوری و خواه نیروی انسانی که باید استخدام کنید ارزان نخواهد بود. اگر می‌خواهید کسب و کار یک‌نفره داشته باشید و رشد نکنید، لازم نیست روی سیستم‌ها سرمایه‌گذاری کنید.

چگونه ارزش کسب و کار خود را افزایش دهید

وقتی در میانه اداره کسب و کار خود هستید، بخواهید سرعت کسب و کار را کاهش دهید و سیستم بسازید، گفتنش آسانتر از انجامش است. اگر پیشینه شما فروش است احتمالاً دارای ذهنیت «معامله را جوش بده و بعداً ابراز نگرانی کن»، هستید. اگر شما یک کارآفرین فردی بمانید، ممکن است مؤثر واقع شود. در هر صورت اگر به ایجاد ارزش علاقه بیشتری دارید تا سود باید سرعت خود را آهسته کنید تا سیستم‌هایی ایجاد کنید.

کسب و کاری که به جای دانش تجربی و عملی شما بر پایه سیستم‌ها اداره می‌شود ارزش شرکت افزایش می‌یابد. شما باید چگونگی پیش رفتن سیستم‌ها را با ارائه سند اثبات کنید. وقتی کارمندان جدیدی استخدام می‌شوند، چه گام‌هایی را برای یکپارچه کردن آنها با فرهنگ شرکت انجام می‌دهید؟ شما باید هر گام را مستندسازی کنید. در مورد تمام امور دیگر در کسب و کارتان هم باید این کار را انجام دهید، مثل گام‌هایی که شخصی دنبال می‌کند تا کالایی بخرد، پیگیری‌هایی که در زمان فروش باید انجام دهید و موارد دیگر.

کسب و کاری که بر پایه سیستم‌ها و روال کاری بنا شده از نظر ارزش رشد می‌کند، به این دلیل که بدون وابستگی به یک انسان خاصی روال خودش را دارد. بدیهی است که کسب و کار شما به یک گرداننده هم احتیاج دارد، اما داشتن سیستم‌ها در جای خود ارزش شرکت را به مرحله کاملاً جدیدی افزایش می‌دهد.

سود تمرکز کوتاه مدت	ارزش تمرکز بلند مدت
کار کردن در کسب و کار برای کسب پول در حال حاضر	کار کردن روی کسب و کار برای کسب ارزش درآینده
کامرواسازی فوری	تحمل برآورده شدن خواسته‌ها / کامروا سازی با تأخیر
ذهنیت فروش	ذهنیت مدیر ارشد اجرایی
ذهنیت پیمانکار مستقل	ذهنیت صاحب کسب و کار

شما نباید داده‌ها را فقط اندازه‌گیری کنید، بلکه باید آنها را تحلیل کنید. همان‌گونه که در وال استریت گفته شده هرگز با روند، نچنگید و در جهت آن معامله کنید. وقتی آمار و ارقام، تصاویر زیبایی را نقش نمی‌زنند، منبِت شما شروع به مداخله می‌کند. شما شروع می‌کنید برای جستجوی راهی که نشیب‌ها را منطقی جلوه دهید. این پیش‌آمد را پیش‌بینی کنید تا از آن جلوگیری کنید. داده‌ها هرگز دروغ نمی‌گویند.

کارهای زیادی لازم است انجام دهید تا داده‌هایی داشته باشید که براساس آن پیگیری‌های لازم را انجام دهید. من براساس تجربه می‌توانم بگویم که ملال‌آور و دردناک هم هست، به ویژه اگر شما خود را الهام‌بخش ببینید و فروشنده‌ای باشید که در انجام امور کم‌صبر است و قادر به ایجاد درآمد فوری نیست. من به مدت طولانی با چنین مسئله‌ای جنگیدم. خواه این کار به خاطر خواندن مانی بال بوده باشد یا شوک ناشی از ترس، من سرانجام یاد گرفتم که تنها راه اداره کسب و کار با مقیاس‌گذاری، پیاده‌سازی سیستم‌هایی است که داده‌ها را درست مسیریابی می‌کنند.

گام دوازدهم

بدگمان بمانید؛ یک استاد بزرگ هیچ وقت غافلگیر نمی شود

من موفقیت اینتل را در این می دانم که پیوسته در مقابل تهدیدها هشیارند، چه از لحاظ تکنولوژیکی و چه از لحاظ رقابتی. کلمه «پارانویا» یا سوءظن همان رویکرد را در بردارد، رویکردی که در افق به دنبال تهدیدها در مقابل پیروزی می گردد.

اندی گروو، مدیر ارشد اجرایی و رئیس هیات مدیره سابق اینتل

کسب و کار جنگ است یا اگر بخواهیم به زبان دیگری مطلب را بیان کنیم در کسب و کار آرامش هرگز وجود ندارد. شما می توانید رهبر بازار باشید، می توانید کسب و کاری قدرتمند و پایدار داشته باشید یا می توانید این گونه هم فکر کنید که ریلکس باشید و دارای تکانه هم باشید اما آن بیرون کسی هست که در حال آماده شدن برای حمله به شماست. شما می توانید توهم آرامش را موقعی که اوضاع بروفق مراد است تجربه کنید اما این حس، توهمی بیش نیست. اگر برای یک ثانیه کوتاهی کنید خود را برای یک حمله آماده می کنید.

تاریخ یکی از بهترین معلم های ماست. ما عبارت «فرچون ۵۰۰» را آنقدر استفاده می کنیم که ممکن است ریشه آن را فراموش کرده باشیم. در سال ۱۹۵۵، ادگار پی. اسمیث، ویراستار مجله فورچون، فهرستی از پانصد شرکت برتر آمریکا را همراه با درآمد کل سالانه چاپ کرد. امروزه، فهرست شامل شرکت های دولتی و خصوصی است (اگر درآمدهایشان به طور علنی در دسترس باشد). از فهرست فورچون در سال ۱۹۵۵ حدس می زیند چند شرکت همچنان در فهرست قرار دارند؟ نصف؟ دوستان شرکت؟ حتی اگر ۲۰ درصد هم موفق شده باشند شما عدد صد مد نظرتان هست. پنجاه و دو را هم امتحان کنید.

فکر می کنید خیلی آسان است که مطرح بمانید؟ بوئینگ^۱، شرکت کمپیل سوپ، کولگیت-پالم اولیو، دیراند کامپنی، جنرال موتورز، آی بی ام، شرکت کیلوگ، پروکتراند گمبل، و ویرلیول^۲ نماینده شرکت هایی هستند که در سال ۱۹۵۵ و ۲۰۱۹ حضور داشتند. فکر می کنید دیگر کسب و کارها در پی این نیستند که

1. Boeing

2. Boeing, Campbell Soup Company, Colgate- Palmolive, Deere&Company, General Motors, IBM, Kellogg Company, Procter&Gamble and Whirlpool

رقبایشان را نابود کنند، به ویژه بزرگترین رقیبشان؟ هشتاد و نه درصد از اولین فهرست فورچون، ورشکسته شده‌اند یا دیگر در فهرست برترین‌ها نیستند (تعدادی نیز دست یافته‌اند). کسب و کار دریای خون است. لحظه‌ای که خیالت راحت است همان موقع آسیب‌پذیرترین وضعیت را دارید.

منوط به اینکه در کجای چرخه کسب و کار خود هستید، مجموعه بعدی داده‌ها، یا شما را هیجان زده می‌کند و یا می‌ترساند. من این مطلب را در سایت بنیاد آموزش اقتصادی^۱ پیدا کردم.

براساس گزارشی که اینوسایت^۲ («طول عمر شرکت: آشفتگی در پیش روی سازمانها») گزارش کرد، شرکت‌های فهرست شده در شاخص اس‌اند‌پی^۳ ۵۰۰ در سال ۱۹۶۵ به طور میانگین ۳۳ سال در این شاخص ماندند. تا سال ۱۹۹۰، مدت زمان ماندگاری در شاخص اس‌اند‌پی ۵۰۰ به بیست سال کاهش یافته است و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۶ به ۱۴ سال تقلیل یابد. با نرخ کنونی ریزش حدود نصف شرکت‌های اس‌اند‌پی تا ده سال دیگر جایگزین می‌شوند. همان‌طور که ما برای شرکت‌های پیشرو در طیف وسیعی از صنایع وارد یک دوره تغییرپذیری بالا می‌شویم، در ظرف ده سال آینده بیشترین میزان آسیب‌پذیری بالقوه در تاریخ مدرن در این زمینه در حال شکل‌گیری است.

فناوری و رسانه‌های اجتماعی، ایجادکنندگان توازن بزرگی هستند. در نتیجه، مطرح ماندن دشوارتر هم می‌شود. حذف کردن شرکت‌های متمایز آسان‌تر هم می‌شود. اگر یکنواخت پیش بروید، نمی‌توانید مطرح بمانید. یک دقیقه از خود رضامندی و تن‌آسایی برابر با افتادن در یک درد سربزرگ است.

هرروز وضعیت اضطراری است: هشیار بمانید: سرزنده بمانید

اهمیت زیاد قائل شدن به وضعیت اضطراری، ویژگی‌ای است که موفق‌ترین کارآفرینان همگی به‌طور مشترک دارا هستند. از نظر آنها، هرروز یک مبارزه است و طوری رفتار می‌کنند که انگار پای مرگ و زندگی در میان است. این اضطرار به آنها انرژی‌ای می‌دهد که می‌توان آن را تیغ دولبه کسب و کار تعبیر کرد. منظور این نیست که با یکی از حریفان خود رقابت کنید. «نه اینکه آنها باهوش‌تر یا متبحرتر هستند، بلکه معنی‌اش این است که باعث بیشتر کارکردن شما می‌شوند. آنها دغدغه بردن رادارند. رابرت گرین در کتاب ۳۳ استراتژی جنگ گفت:

1. Foundation for Economic Education

2. Innosight

3. S&P 500

شما بدترین دشمن خودتان هستید. گرانبهاترین زمان خود را به جای وقت‌گذرانی در لحظه، برای رویاپردازی در خصوص آینده تلف می‌کنید. از آنجا که هیچ چیز برای شما اضطراری نیست، در هرکاری که انجام می‌دهید نصفه نیمه درگیر آن می‌شوید. گذشته را فراموش و ارتباط با آن را قطع کنید؛ وارد قلمروهای ناشناخته شوید، جایی که باید وابسته به فهم و شعور خود و نیز انرژی خود باشید تا بتوانید عبور کنید. خود را در نبردگاه مرگ فرض کنید، جایی که پشت شما به دیوار است و باید تاپای جان مبارزه کنید تا زنده بیرون بیایید.

نمی‌گویم سوءظن دیوانه‌وار داشته باشید بلکه بدگمانی هوشیارانه داشته باشید. در سوءظن هوشیارانه شما برای موضوعاتی که ممکن است اشتباه باشند آگاه هستید اما در مورد آن وسواسیت ذهنی ندارید. از وجود خطرات و تله‌های بالقوه آگاه هستید و سطح هشیاری خود را برای درک نشانه‌هایی که نشان از شرایطی دارد اوضاع را خراب می‌کنند بالا نگه می‌دارید.

در مورد یک صحنه متداول فیلم‌های جنگی فکر کنید: یک جوخه در حال نبرد است و پیروز می‌شود، یک تبهکار را دستگیر می‌کند و در طول شب هم همان‌جا مستقر می‌شوند. پیروزی خود را جشن می‌گیرند، به عیش و نوش می‌پردازند، در حالت نیمه هشیاری هستند و بعد در نیمه‌های شب چه اتفاقی می‌افتد؟ آنها از کمین‌گاه مورد هجوم واقع شده‌اند، درحالی که مشغول تجدید قوا و تمدد اعصاب می‌شوند و دشمن از این فرصت سود می‌جوید.

وقتی من در ارتش بودم، ما یک ضرب المثل داشتیم: «هشیار بمان؛ فعال و پرانرژی بمان.» در مورد کسب و کار هم این مطلب صدق می‌کند. شما باید در مورد موضوعاتی که ممکن است به درستی پیش نروند هشیار باشید. ساده نباشید و فکر کنید تمام افرادتان وفادار و سخت‌کوش هستند و بدون نظارت، عملکردی کاملاً عالی خواهند داشت. فکر نکنید تمام رقبای خود را از کمین‌گاه خود تحت نظر دارید و کسی نمی‌تواند ظاهر شود و راهی برای به چالش کشیدن موقعیت شما پیدا کند. به نوآوری‌ای که مسیرتان را برای موفقیت صاف کرد اعتماد نکنید که مسیر شما را به سوی آینده‌ای درخشان هم صاف کند.

ژنرال‌های خوب سوءظن دارند و آنها با استفاده از این ویژگی پیوسته استراتژی‌های شگفت‌آوری را یکی پس از دیگری خلق می‌کنند. اگر توانایی دارید استراتژی رقبایت را با استراتژی بهتری نقش بر آب کنید، پس می‌توانید خود را از موضوعاتی که ممکن است خوب پیش نرود محافظت کنید. بدون طرح و آمادگی قبلی این‌کار را انجام ندهید. به استراتژی خود اعتماد نکنید، مگر اینکه کارآمد و رسا باشد. در طرح‌ریزی نقشه‌های تازه و مبتنی بر متغیر بودن اوضاع و شرایط مداومت داشته باشید؛ روندها را

پیش‌بینی کنید و استراتژی‌های به‌جا و مناسبی داشته باشید تا به موقع، روی آن سرمایه‌گذاری کرده و سود ببرید.

هرژنرالی از ناپلئون تا پاتون به این تکنیک کاملاً مسلط است و هر رهبر کسب و کاری هم باید در این زمینه متبحر باشد. چرا در ماه فوریه اعداد و ارقام شما نامتوازن است؟ چرا با نزدیک شدن به مهلت تعیین‌شده همیشه یک درگیری دیوانه‌وار وجود دارد؟ چرا بیشتر جلسات شما به سمت داد و فریاد و دیگران را قربانی کردن و تقصیر را به گردن دیگران انداختن منحرف می‌شود؟ چرا سه مشتری اصلی خود را در شش ماه گذشته از دست داده‌اید؟ این‌ها از نوع سؤالاتی هستند که باید و شاید به شما فرصتی برای یک درنگ می‌دهند.

در مورد عمیق‌ترین علت بررسی کنید. ببینید آیا می‌توانید مسائل پنهان شده در لایه‌های زیرین امور را شناسایی کنید. وقتی سوءظن، شما را به سمت کنج‌کاوی ای پیش می‌برد، که باعث رسیدن به راه حل می‌شود، در اصل این سوءظن عملکرد خوب خود را به شما ارائه می‌دهد.

هرچه بهتر عمل کنید، آسیب‌پذیرتر هستید

موفقیت سوءظن را کاهش می‌دهد، که ممکن است دور از عقل به نظر آید، اما در مورد این فکر کنید که وقتی اوضاع، عالی پیش برود چه اتفاقی خواهد افتاد. احتمالاً این مورد را تجربه کردید: بُرد بعد از بُرد داشته‌اید و به‌طور ناگهانی و یک‌باره قادر به انجام اقدام مؤثری نیستید. چه اتفاقی رخ داده است؟ چه پیش‌آمد که شما از خود راضی شدید. چه پیش‌آمدی باعث شد از اینکه حریص‌ترین فرد صنعت خود باشید، دست کشیدید. چه رویدادی منجر به این شد که احساس کنید به جایگاهی تکامل یافته‌اید که دیگر لازم نیست سوءظن داشته باشید.

من می‌گویم چه اتفاقی برای ریک، دوست خوبی که وکیل مدافع پرونده‌های جنایی در لس‌آنجلس بود (آن‌هم نه یک وکیل معمولی بلکه یکی از بهترین وکیلان مدافع پرونده‌های جنایی) روی داد. وقتی وکالت خود را در خصوص پرونده قاجاقچیان ثروتمند و قدرتمند مواد مخدر در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۸۰ به نتیجه رساند آنها ریک را به یک پارتی دعوت کردند. مصرف یک ذره کوکائین منجر به مصرف مقدار دیگری شد و خیلی زود او بارها این کار را تکرار کرد. دلالتان مواد او را به هم‌بازی‌های پلی بوی (پلی میت) معرفی کردند و خیلی زود ریک با آنها بیرون می‌رفت آن‌هم نه با یکی بلکه با دوفراز آنها به‌طور همزمان! بعد از گرفتن یک سری تصمیم‌های ضعیف و تخطی‌های حقوقی مربوط به کوکائین، ریک به بیست سال زندان محکوم شد. مجوز قانونی خود را از دست داد و سرانجام وقتی از زندان بیرون آمد ماهیانه ۳۰۰۰ دلار بابت آگهی فروش اقلام خاصی نظیر خودکار و پیراهن دریافت می‌کرد.

وقتی از او پرسیدم در ایام دبیرستان چه جور آدمی بوده است، در اواخر دهه شصت زندگی خود بود. گفت: «یک مرد معمولی بودم. با عشق دوره دبیرستانم ازدواج کردم.» هرچه قدر که جلوتر می‌رفتیم آشکارتر می‌شد که تحت تأثیر موفقیت‌هایش از پادرامده است. وقتی شغل وکالت خود را شروع کرد مردم با او طوری رفتار می‌کردند که انگار کاپیتان یک تیم فوتبال است و بانوان سعی در جلب توجه او داشتند. ریک پسری کم نظیر بود که دیر شکوفه داده بود و طلسم صحنه مواد مخدر، او را نشانه گرفت. ریک نتوانست مقاومت کند. مانند بسیاری از مردم موفق نتوانست تصور کند هرچیزی بی‌اهمیتی چگونه می‌تواند شغل او را از مسیر خارج کند (ماجرای مورتون دانی جی آر را به خاطر بیاور). در نتیجه، او برای پذیرش موفقیت آماده نبود چرا که به طور کامل او را نابود کرد. در مورد ریک که دارم فکرمی‌کنم ناراحت هستم، او در سال ۲۰۱۹ درگذشت. او یک دوست خوب با قلبی بزرگ بود که یک حرکت بد (تست کوکابین) انجام داد که منجر به مجموعه‌ای از حرکات شد که در زندگی شخصی و حرفه‌ای کیش و مات شد.

برنه براون، استاد پژوهش و نویسنده پرفروش در تد سخنرانی‌ای تحت عنوان «قدرت آسیب‌پذیری با بیش از ۴۶ میلیون بازدید آنلاین داشت. او می‌فهمد که فشار مثبت همکار چگونه می‌تواند باعث ما بهترین خود شویم. او گفت: «جسارت تعیین حد و مرزها در مورد این است که شهامت عشق ورزیدن به خود را داشته باشیم حتی با ریسک ناامید کردن دیگران». عشق به خود اغلب به معنی نه گفتن به دیگران است. کاش ریک آنقدر عاقل بود که به این توصیه توجه کند.

ممکن است رابرت شاپیرو، وکیلی که از او جی سیمپسون در دادگاه دفاع کرد را به خاطر بیاورید. او وکیلی بسیار موفق بود و باقی ماند و برخلاف موفقیت چشمگیرش تکانه خود را حفظ کرد. او از پرونده‌های حقوقی جنایی تا مدنی را عهده‌دار می‌شد.

وقتی با او مصاحبه کردم و در مورد دفاع‌های پرونده‌های جنایی پرسیدم و اینکه آیا او هرگز با پیشنهاد موکلین خود در خصوص مواد مخدر و موارد غیراخلاقی وسوسه شده است؛ شاپیرو گفت: «من هرگز با موکلین خود رابطه و رفاقت برقرار نکردم. همیشه با آنها فاصله‌ای ایجاد می‌کردم.» برخلاف ریک، شاپیرو حتی بعد از رسیدن به شهرت و موفقیت با ایجاد حدومرز در رابطه تکانه خود را حفظ کرد.

کارآفرینان نیاز دارند به اهمیت دادن و توجه غیرمنتظره دیگران، چاپلوسی و دیگر مزایای موفق بودن، به ویژه اگر عادت به چنین توجهاتی ندارند آمادگی کسب کنند. آنها باید آگاه باشند که اگر خام هجمه‌های تبلیغاتی شوند به صورت ناهنجار و دلخراشی دچار ایستایی خواهند شد.

در همین راستا، رابرت گرین و جردن پیترسون هر دو، به من در مورد اینکه مراقب این موضوع باشم که اخبار خوب و بد خود را با چه کسانی به اشتراک می‌گذارم، توصیه‌های مشابهی کردند آن دو مرد طبیعت بشر را می‌شناختند و می‌دانستند که انسان‌های زیادی با شنیدن اخبار موفقیت شما خوشحال نمی‌شوند. قبل از به اشتراک‌گذاری هر چیزی با دیگری، بررسی کنید، خیلی ژرف، که چه کسی می‌خواهد موفق شدن شما را نظاره کند و چه کسی می‌خواهد ناکام شدن شما را ببیند. برخی از مردم را که شما دوست فرض می‌کنید ممکن است بهترین مشاوره را به شما ندهند، به ویژه اگر آنها در رقابت با شما هستند.

در شرایط عدم قطعیت تمرکز خود را حفظ کنید

در اینجا سه تاکتیک ارائه می‌دهم که به شما اجازه می‌دهد وقتی همه، کنترل خود را از دست داده‌اند خونسردی خود را حفظ کنید.

۱. با قانون مورفی دوست شوید.

کارآفرینان زیرک به قانون مورفی احترام می‌گذارند. وقتی محصول جدیدی را راه‌اندازی می‌کنید، سرمایه‌گذاری می‌کنید، متعهد به انجام یک سری اقدامات می‌شوید یا هرگونه حرکت اصلی‌ای را انجام می‌دهید، این سؤال را از خود بپرسید: بدترین رویدادهایی که ممکن است در نتیجه اقدام من پیش بیاید چیست؟

سپس در راستای کاهش دادن و کم اثرکردن آن رویدادهای بالقوه گام‌هایی بردارید. می‌توانید یک فرد مثبت اندیش باشید، که محشر است، اما انسان ساده‌ای نباشید. این موضوع در مورد رویدادها و تصمیم‌های کوچک‌تر هم به اندازه رویدادهای بزرگ مصداق دارد. اگر قرار است سخنرانی داشته باشید، پروژکتور را بررسی کنید و بازم بررسی کنید. ممکن است در گذشته، بی‌کم و کاست صدها بار کار کرده باشد، اما یک چیزی در کائنات اطمینان می‌دهد که وقتی نیاز دارید پروژکتور را برای ارائه بیزنس پلن خود به سرمایه‌گذار استفاده کنید، از کار می‌افتد و وقتی کار نمی‌کند، شما دچار آشفتگی خواهید شد، شاید هم نه همه جانبه و آن‌گونه که در کسب و کارتان آشوب ایجاد کند، بلکه حداقل ارائه وکل روزتان را که می‌تواند خراب کند. از آن آشفتگی‌هایی که باعث می‌شود افراد خود را تویخ کنید و موجب رنجاندن آنها شوید و آنقدر آشفتگی و بی‌نظمی ایجاد کند و باعث شود در ذهن سرمایه‌گذاران بالقوه خود سؤالات زیادی برانگیزد.

در اینجا قانون ضد مورفی را که همیشه استفاده می‌کنم، ارائه می‌دهم. من در تیم خود با نخبه‌ها ملاقات می‌کنم، نه بیشتر از پنج بار. ما می‌نشینیم در مورد آنچه که باید پیش‌بینی کنیم تا از پیمودن مسیر نادرست جلوگیری کنیم حرف می‌زنیم و باید به شما بگویم که گاهی اوقات به خاطر همین جلسه قانون ضد مورفی، وقتی بفهمیم آمادگی دنبال کردن را نداریم یا احتمال اینکه یک اتفاق عجیب قرار است اوضاع را از مسیر خارج کند بالاست، تصمیم می‌گیریم جلوی هر اقدامی را در خصوص راه‌اندازی یک طرح برنامه‌ریزی شده بگیریم. همچنین گاهی اوقات، ایده‌ای را که به نظر بسیار معرکه می‌آید و در ابتدا آن را پروراندیم و شکل داده‌ایم دور می‌اندازیم. داشتن یک نخبه مورد اعتماد موازنه و نظارت ارزشمندی را ایجاد می‌کند.

۲. با قبول خسارت‌های اندک شکست را بپذیرید

گروپون^۱ و لیوینگ سوشال^۲ ابتدا مشهور شدند، من فرصتی برای شروع خدمات رقابت با آنها دیدم. گاهی اوقات تصور می‌کردم شرکتی مثل گروپون و یلپ، با مؤلفه بازی‌وارسازی^۳ آمیخته‌اند و ۱۰۰۰۰۰ دلار سرمایه صرف ایجاد و آزمون نسخه‌های اولیه کرده‌اند. برخلاف میل من، سرمایه‌گذاران زیادی تمایل داشتند که با من همکاری کنند، اما قبل از گرفتن تصمیم نهایی مصمم شدم ایده را با چند تن از دوستان مورد اعتمادم اجرا کنم. طیف دوستانم از مدیر ارشد اجرایی یک شرکت بیمه بزرگ تا ریاست یکی از بزرگترین شرکت‌های حمل و نقل در آمریکا را شامل می‌شد.

وقتی بیزنس پلن و پروژه‌های خود را ارائه دادم به گپ‌ها و شکاف‌هایی که من در طرح و پروژه‌ام داشتم اشاره کردند. بعد از پاسخ دادن به سؤال‌هایشان نگرانی‌هایشان را در مورد اینکه پروژه من تمرکز را از موفقیت در کسب و کار اصلی خودم منحرف می‌کند قبول کردم. مفهومش این نبود که پروژه با شکست مواجه خواهد شد اما فرصت خوبی برای آن وجود داشت که آشوب ایجاد کند که احتمال داشت روی شرکت من تأثیر منفی بگذارد. من با پیش‌بینی قانون مورفی کاری را کردم که منطقی به نظر می‌رسید: ایده را رها کردم.

۱. Groupon: شرکت تجارت الکترونیک آمریکایی است، که در زمینه خرده‌فروشی آنلاین، معامله و خرید و فروش اینترنتی فعالیت می‌نماید.

۲. LivingSocial: یک بازار آنلاین است که به کاربران ثبت شده خود امکان خرید و نیز به اشتراک‌گذاری رویدادهای مختلف شهر خود را می‌دهد.

کارآفرینان بزرگ خسارت‌ها را متحمل می‌شوند. به جای هدر دادن پول در یک سرمایه‌گذاری بد آنها شکست را قبول می‌کنند و پول نقد را برای ریسک بعدی حفظ می‌کنند. یک بازنده قمار در کازینو به من نشان دهید که عهد کرده است که خود را اصلاح کند و من کسی را نشان می‌دهم که فقط چند حرکت با باختن همه چیز فاصله دارد.

۳. سه گام (یا بیشتر) بعدی خود را مشخص کنید

وقتی وارد یک موقعیت پرآشوب می‌شوید برای گرفتن تصمیم درست آسیب‌پذیر هستید و دچار ناتوانی در تصمیم‌گیری می‌شوید. وقتی اوضاع به هم می‌ریزد ممکن است دلتان بخواهد برای رها شدن از خطر در جایی امن پناه بگیرید و محتاطانه عمل کنید. اما کارآفرینان ویژگی‌های راحت طلبانه مثل سستی را ندارند. وقتی که آشوب ایجاد می‌شود خیلی آسان می‌توانید این حقیقت را فراموش کنید.

برای اجتناب از این مسئله تعهد ایجاد کنید در سه گام بعدی خود با سرعت تصمیم بگیرید. من می‌دانم ما چقدر زیاد در مورد پنج حرکت بعدی خود صحبت می‌کنیم. اما وقتی مجبور به اقدام سریع باشید می‌توانید روی سه اقدامی که می‌توانید برای بررسی و نظارت هر مسئله‌ای که در حال حاضر با آن روبرو هستید تمرکز کنید. این اقدامات می‌توانند راه حل باشند یا چاره‌جویی‌های موقت تا از خون‌خوئری جلوگیری شود.

برای مثال، یکی از مشتریان اصلی شما می‌گوید که می‌خواهد به رابطه‌اش با شما پایان دهد. شما می‌توانید:

- با نماینده فروش که مشتری را آورده و تمام داستان به او مربوط می‌شود تماس بگیرید.
- خودتان به طور شخصی با مشتری تماس بگیرید و به او اجازه دهید گلایه‌هایش را مطرح کند.
- محموله دیگری به طور رایگان به مشتری ارسال کنید.

همان‌طور که می‌بینید، این اقدامات راه‌کار قابل ملاحظه یا طرح‌های پیچیده‌ای لازم ندارد. به هر حال آنها مانع می‌شوند که دست روی دست بگذارید تا بتوانید یک راه حل پیدا کنید (که ممکن است در واقعیت اصلاً موجود نباشد). در این تله نیفتید. طرحی بریزید و براساس آن عمل کنید. وقتی شما حرکتی در این راستا انجام دهید مسائل به تدریج حل می‌شوند.

منیت خود را مدیریت و یکپارچگی ایجاد کنید

هیچ فردی اگر منیت یا ایگوی بزرگی نداشته باشد، مدیر ارشد اجرایی یک شرکت بزرگ نمی‌شود. هیچ فردی. صرف داشتن منیت اشکالی ندارد، تا زمانی که شما سیستم پشتیبانی برای کنترل آن ساخته باشید. اگر نتوانید منیت خود را کنترل کنید، شما را به انحطاط می‌کشاند. وقتی بسیار موفق می‌شوید و آهسته آهسته پول زیادی به دست می‌آورید و مشهور و متمایز می‌شوید هر شخصی دوست شما می‌شود و عاشق کیف پول و ثروت شما و نیز دارودسته شما. در نتیجه، شما غرق در تعارفات و ابراز علائق چاپلوسانه دیگران می‌شوید.

شما در تحسین و تملق دیگران غرق می‌شوید چرا که اطرافتان را افرادی احاطه کرده‌اند که از تصمیم‌های شما بیم دارند. برای مثال، یکی از اعضای تیمتان ممکن است نگران این باشد که اخراجش کنید. بنابراین، آنها همه به شما می‌گویند که چقدر معرکه هستید. بگذار بگویم ۹۰ درصد این حرف‌ها دروغ است. اکثر مردم تمایل ندارند، آنچه را که نیاز دارید بشنوند به شما بگویند.

شما یک دایره کوچکی از افراد در اطراف خود نیاز دارید که به شما حقیقت را بگویند. این امر تنها چیزی است که منیت شما را کنترل می‌کند (حتی داشتن سه تا بچه هم این کار را می‌کند). اگر شما یک گروه کوچک از افراد مثل اعضای هیأت مدیره یا منتورها را ندارید که شما را به باد انتقاد و نکوهش بگیرند دچار دردسر می‌شوید. من در قسمت فروش دیده‌ام که این اتفاق بارها افتاده است. افراد شروع به کسب پول می‌کنند و همه به او می‌گویند چقدر معرکه هستید. خیلی زود این افراد، دیگر آموزش پذیر نیستند و تمایلی هم به یادگیری ندارند. به توصیه‌ها گوش نمی‌سپارند. این‌ها علایمی هستند که نشان می‌دهد این افراد فراموش کرده‌اند منیت خود را مدیریت کنند.

داشتن سوءظن به مخاطرت موجود در کسب و کار به معنی متواضع بودن است. اگر تواضع نداشته باشید، نمی‌توانید افراد را گرد هم بیاورید. بدون تواضع اشخاصی که با شما مخالف هستند تمایلی به همکاری در کسب و کار ندارند. چگونه می‌توانید ایده‌های جدید خلق کنید و یا دیدگاه‌های جدید و تازه را جلب کنید وقتی ظرفیت پذیرش گوناگونی فکری و اختلاف نظر در یک مجموعه ندارید؟ وقتی فقط افرادی را در کنار خود دارید که با شما موافقت، به طور طبیعی از خود راضی می‌شوید که به طور طبیعی نقطه مخالف بدبینی است.

تحت کنترل درآوردن منیت به معنی درک این نکته است که شما نمی‌توانید همه امور را خودتان انجام دهید. اگر زیاد سوءظن داشته باشید نمی‌توانید به دیگران اعتماد کنید. اگر به اندازه کافی سوءظن داشته باشید اتحاد محکمی ایجاد می‌کنید. داشتن شرکایی که دورنمای رقابتی هم داشته باشند از اهمیت زیادی برخوردار است. به این مسئله مانند راهی برای افزایش فهم و خرد نگاه کنید.

در کتاب ۴۸ قانون قدرت^۱ از رابرت گرین، قانون ۱۸ می‌گوید: «جهان خطرناک است و دشمنان در همه جا هستند، هرکسی باید از خودش مراقبت کند. قلعه به نظر امن‌ترین، جا می‌رسد. اما انزوا نسبت به محافظت، تو را در معرض خطر بیشتری قرار می‌دهد و از دسترسی به اطلاعات ارزشمند محروم می‌سازد، و نیز انگشت‌نما و در معرض انتقاد قرار می‌دهد.»

گرین اطمینان می‌دهد همانقدر که اعتماد به دیگران سخت است، جایگزین آن، یعنی کار کردن در انزوا بسیار بدتر است.

وقتی جایی اتحاد می‌بینید شاید شگفت‌زده شوید. وقتی در سال ۱۹۹۷ اپل در کشمکش و تقلا بود تعداد اندکی از مردم بودند که می‌توانستند به استیو جابز کمک کنند. چیزی که زمانی غیرقابل تصور به نظر می‌رسید رفتن به سمت دشمن - ممکن شد؛ چرا که او می‌خواست بر منیت خودش مسلط شود. او دندان روی جگر گذاشت و به کسی جز دشمن دیرین خود بیل گیتس نزدیک نشد. تمام کاری که انجام داد خواهش برای انجام یک لطف کوچک بود: ۱۵۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری به وسیله میکروسافت. همان‌گونه که استیون سیلور در اپل اینسایدر به نقل از جابز گزارش می‌کند: «تعداد زیادی از مردم در اکوسیستم اپل این تصور را داشتند که برای پیروزی اپل، میکروسافت باید شکست بخورد و مشخص بود که نیازی به هم سوشدن با این تصور وجود نداشت. زیرا اپل قرار نبود میکروسافت را شکست دهد و نیازی هم به این کار نبود. فقط کافی بود اپل به یاد داشته باشد که چه شرکتی بود.»

در حقیقت، این در اصل یک لطف نبود. میکروسافت در سهام اپل ۱۵۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرد و شرکت‌ها توافق کردند که اختلافات حقوقی موجود خود را حل و فصل کنند و برای هر دو شرکت از نظر مالی و زمانی صرفه جویی صورت بگیرد.

به علاوه، اپل موافقت کرد میکروسافت آفیس را با مکینتاش سازگار کند. در مجموع، رقبا با هم به شراکت پرداختند.

تصور کنید اگر جابز این اتحاد را ایجاد نمی‌کرد. ما صرفاً در مورد مردی با منیت کوچک صحبت نمی‌کنیم. هنوز هم آنچه حائز اهمیت است این است که او لجاجت و پافشاری به خرج نداد که خودش می‌تواند همه چیز را باهم انجام دهد. امروزه ما می‌توانیم آیفون‌ها و دیگر دستگاه‌های اپل را استفاده کنیم، چرا که یک مرد شکاک با ایگویی بزرگ آنقدر مرد بود و باهوش که اتحاد درستی را بنا نهاد. مثال بعدی نیاز به اتحاد و داشتن سوءظن را توأماً مورد تأکید قرار می‌دهد. در آگوست ۲۰۰۰ آمازون و «تویز آراس»^۲

1. The 48 Laws of Power

۲. تویز آراس: شرکت خرده‌فروشی آمریکایی است، که در زمینه تولید و عرضه اسباب بازی، لباس و محصولات مرتبط با کودکان و نوجوانان فعالیت می‌کند.

با هم چیزی را خلق کردند که ژورنال وال استریت آن را «یک توافق پیشگامانه نامید که به مدت ۱۰ سال آمازون بخشی از وب سایت خود را به محصولات و اسباب بازی بچگانه تویز آراس اختصاص می دهد. خرده فروشان اسباب بازی محصولات پرفروش و دارای بازار داغ را برای عرضه مستقیم در فروشگاه و ته مانده های انبار را برای قفسه های مجازی انتخاب می کردند.» به یاد داشته باشید حساب دات کام در یازده مارس ۲۰۰۰ به انفجار رسید. آمازون در حال جنگ برای زندگی اش بود. به عقیده من، اگر در اینجا اتحاد با اپل اتفاق نیفتاده بود، اکنون آمازون نبود. علاوه بر درآمدی که این اتحاد ایجاد کرد شراکت با تویز آراس کمک کرد جمعیت به سمت آمازون سوق پیدا کند، که به نوبه خود برای فروش دیگر محصولات کمک کننده بود. پس آمازون توانایی پیدا کرد شراکت های بیشتری را ایجاد کند.

پنج سال بعد، دو شرکت در دیوان عالی نیوجرسی مقابل یکدیگر قرار گرفتند. آنچه که به نام اتحاد شروع شد تبدیل به یک جنگ شد. بزرگترین زیان دهی این بود که تویز آراس در سال ۲۰۱۸ ورشکسته شد. نکته اخلاقی ماجرا؟ حتی بعد از ایجاد اتحاد شکاک بمانید!

به دنبال مشاور خردمند بگردید

هنگام بروز تضادها و نامالیقات نیاز به کمک خواهید داشت. اگر تیم خردمندی ایجاد کرده باشید - آنها را خوب انتخاب کرده باشید و رفتار درستی هم داشته باشید - آنها در موقع سختی ها شما را نجات می دهند. شما به متحدانی نیاز دارید، به ویژه زمانی که کسب و کارتان با تزلزل روبرو شده باشد. متحدان توانمندی می دهند تا موانع را برطرف کنید، دوباره به حالت عادی برگردید و در مسیر رشد گام بردارید.

کارآفرینان باهوش زیادی را ملاقات کرده ام که در کسب و کار خود شکست خورده اند، اما هرگز کارآفرینان خردمندی را ندیده ام که قادر به بازگشت به حالت عادی نبود باشند. تفاوت بین باهوش و خردمند این است که باهوش فکر می کند همه جوابها را می داند در صورتی که خردمند خیالش آسوده است که نمی داند. خرد به ویژه، در زمان آشوب نقش بسیار ارزشمندی را ایفا می کند.

در اینجا بیان می کنم که چگونه درس عبرت گرفتم. تا سن بیست و دو سالگی ۴۹,۰۰۰ دلار بدهی در کارت اعتباری ام داشتم. و کارتی داشتم که امتیاز اعتبار مالی آن از ۵۰۰ بالاتر نمی رفت. در آن زمان رابطه ام با نامزدم بیشتر به خاطر موقعیت مالی من داشت کاملاً به هم می ریخت. من با یک بینش و ادراک ناگهانی خود را نجات دادم: اگر خودم را به مطالبی که از قبل می دانستم محدود می کردم، زندگی ام هم در همان مسیر ادامه می یافت.

من تصمیم گرفتم در جستجوی درایت باشم. از کسی که در مدرسه، خوره‌های کتاب را دست می‌انداخت تبدیل به خوره‌ترین همه آنها شدم. تمام چیزی که در زندگی می‌خواستم یادگیری بود. کتابها را حریرانه می‌خواندم. در مقابل منتوره‌ایم انعطاف زیادی به خرج می‌دادم و مهم‌ترین مطلب اینکه من اطراف خودم را با خردمندترین افرادی که می‌توانستم پیداکنم تا در مورد کسب و کار و زندگی به من درس بدهند پر کردم. یکی از آن منتورها به من سؤال‌هایی داد که حسابرسی هویت فردی را از آن استخراج کردم (در فصل ۲ در این مورد بحث کردیم و سؤال‌ها در ضمیمه هم پیوست می‌باشد).

چگونه می‌توانید منتوره‌های عالی پیدا کنید؟ اجازه بدهید من درس‌هایی که به دشواری به دست آمده با شما در میان بگذارم. با مربی‌ها و مشاوران زیادی کار کرده و کشف کرده‌ام که تعداد زیادی از آنان مشاوره‌هایشان را براساس خواننده‌هایشان ارائه می‌دهند نه تجربیاتشان. به ذهنم خطور کرده است که در صحبت از منتورها و یا مشاوران از بین سه سطح متخصص یکی را می‌توانید انتخاب کنید: ژرف اندیش یا نظریه‌گرا، ناظر و مشاهده‌گر و دسته سوم کاربردگرا:

- **نظریه‌گرا:** افراد اهل مطالعه و تحقیق زیادی با مدارج علمی از دانشگاه‌های بلند آوازه وجود دارند. بیشتر اساتید و مشاوران در این طبقه‌بندی جا می‌گیرند. آنها باهوش هستند، اما شاید با درایت نباشند. درایت حاصل تجربه‌های عملی است و افراد این دسته پیشنهادهای نظری ارائه می‌دهند. آنها به شما یاد می‌دهند چگونه کسب و کاری را اداره کنید، اما اگر از آنان بپرسید هرگز کسب و کاری را اداره کرده‌اند به احتمال زیاد پاسخ می‌دهند: «نه اداره نکرده‌ام. اما به افراد زیادی مشاوره داده‌ام. تمام کتابها را خوانده‌ام.» این شخص منتور سطح نظری است. ایرادی در این کار وجود ندارد. فقط می‌توانند به شما مشاوره خوبی دهند اما این افراد پایین‌ترین سطح منتورها هستند.

- **مشاهده‌گر:** این مشاوران به‌طور مستقیم با کارآفرینان کار کرده‌اند و به لطف این موضع مسلط می‌توانند به شما بگویند رهبران موفق چگونه کسب و کار خود را می‌سازند. برای نمونه، گای کاوازاکی اغلب، آموخته‌های خود در کنار استیو جابز در تیم اولیه مکینتاش را به اشتراک می‌گذارد. مشاهده‌گران کسب و کار را اداره نمی‌کنند، اما با کسانی که اداره کرده‌اند همکاری داشته‌اند. برای مثال، اگر خواسته باشید فردی که در کار املاک و مستغلات است منتور شما شود باید از او بپرسید: «آیا هرگز کار املاک انجام داده‌ای؟» اگر جواب دهد «من هرگز انجام نداده‌ام اما ده سال دستیار کارگزار درجه یک املاک در بورلی هیلز بوده‌ام و درس‌های زیادی از او آموخته‌ام.» این شخص برای شما فرصت ارزشمندی است. او می‌تواند به شما بگوید که کارگزار املاک چه کارهایی انجام می‌دهد، چگونه

کار می‌کرده، چگونه با مشتریان خود برخورد می‌کرده و وقتی در شغلش با شکست مواجه می‌شده چه می‌کرده‌است و غیره.

- **کاربردگرا:** کاربرد به این معنی است اطلاعات به‌طور مستقیم از منبع اصلی می‌آید. افرادی وجود دارند که می‌توانند به شما بگویند چه کاری انجام داده‌اند که برای آنها مؤثر واقع شده است. ارزشمندترین منتورها کسانی هستند که گفته‌های خود را به اقدام‌های عملی تبدیل کرده‌اند. دیگر کارآفرینان می‌توانند اقداماتی را که در کسب و کارشان مؤثر واقع نشده را به روشی که مشاور نظریه‌گرا یا مشاهده‌گر به سادگی قادر به اشتراک‌گذاری نیستند را با شما سهیم شوند. افرادی که سه ویژگی را باهم دارا هستند، نظریه‌گرایی، مشاهده‌گری و کاربردگرایی، «سه‌گانه» نامیده می‌شوند و البته پیدا کردن چنین افرادی بس دشوار است.

بیشتر افرادی که ویدیوهای یوتیوب را می‌سازند صرفاً نظریه‌گرا و مشاهده‌گرند. تعداد بسیار اندکی کاربردگرا هستند. پس دوباره می‌گویم، احتیاط و موشکافی کنید تا بدانید منتوری که قصد انتخاب دارید در کجای سلسله مراتب سه‌گانه فوق قرار دارد.

تمام این سه سطح می‌توانند مفید باشند اگرچه کاربردگرایی با فاصله بسیار زیاد بهترین است، به ویژه وقتی که تلاش می‌کنید مسیر کسب و کار خود را از طریق مراحل و بخش‌های دشواری عبور دهید. به این دلیل استاد بزرگ، ماگنوس کارلسن حریف سابق خود، گری کاسپارف، قهرمان جهانی شطرنج را در پست مربی به استخدام خود درآورد.

بازی کسب و کار گاهی اوقات می‌تواند بسیار ناخوشایند باشد. اگر ذهنیت ستیزه‌گری دارید، به شما بر نمی‌خورد و آن را بخشی از کار تلقی می‌کنید. رقبایان می‌توانند شما را دلسرد، عصبانی و سردرگم کنند. تقریباً می‌توانید تضمین کنید که آنها با استفاده از نقاط ضعفتان شما را زمین می‌زنند. همین‌طور ممکن است یکی از افرادتان ناگهان شما را ترک کند کارمندی را که پرورش داده‌اید، به رشد او کم کرده‌اید و در طول کشمکش‌های او همراه بوده‌اید. سوز نیش ناسپاسی‌اش را احساس خواهید کرد. ممکن است یک گروه فعال اجتماعی مدافع حقوق مصرف‌کننده یا نماینده دولت برایتان پرونده‌سازی کنند؛ می‌دانید که روی شما دست گذاشته‌اند و بی‌دلیل شما را مجبور به دنبال کردن خواسته‌های خود و در نتیجه ائتلاف وقت می‌کنند؛ در اصل آنها از شما کینه دارند.

قبول کنید کار بی‌پهوده‌ای هست اگر بخواهید به سرعت دلخور شوید و به شما بر بخورد. منیت شما دشمنتان است. ساختن کسب و کار اگرچه با آشفتگی‌هایی همراه است اما آن قدرها هم ناخوشایند نیست. این کار صرفاً وابسته به دانش و آگاهی نیست احساسات هم در آن دخیل است. وقتی مسائل

به شما بر بخورد و دلخور شوید در آشوب غرق می‌شوید و نمی‌توانید روشن، فکر کنید. در نتیجه، خشمگین و انتقام‌جو می‌شوید.

هرچه قدر هم مشکل باشد به عقب برگردید و شرایط را به صورت تحلیلی مشاهده کنید. اجازه ندهید بر اساس خشم یا شرم تصمیم‌ها بر شما تحمیل شوند. نمی‌گوییم عاری از هرگونه احساسی باشید. دارای این حق هستید که هر احساسی را داشته باشید فقط اجازه ندهید احساساتتان فضای قضاوت شما را ابری کند. بهترین کار آفرینان قادرند واکنش‌های احساسی خود را کنار بگذارند و در اوج آشوب تصمیم‌های علمی و فارغ از احساس بگیرند.

مدیر ارشد اجرایی موفق با چند دهه ماندگاری به من معرفی کنید تا مدیرانی به شما نشان دهم که سوءظن خود را نسبت به مخاطرات حفظ کرده‌اند. مدیر ارشد اجرایی بودن به این مفهوم است به فهم درست و منطقی‌ای از تکه‌های جداگانه پازل مسائل می‌رسند و با وصل کردن آنها کارها را به روشی پیش می‌برند که در گذشته صورت نگرفته است. هشیار بمانید؛ زنده بمانید.

خلاصه حرکت ۴

حرکت ۴

مقیاس‌گذاری برای رشد نمایی

تصمیم بگیرید که قصد دارید چگونه درکسب و کار خود سرمایه‌گذاری کنید. استراتژی‌هایی برای رشد نمایی و خطی به کار ببرید. مردم را با مطالبه‌گری بهترین آنها رهبری کنید و آنها را پاسخگو نگه دارید.

تکانه را دوست خود کنید و برای آشوب آماده باشید

۱. استراتژی‌هایی خلق کنید تا سرعت رشد کسب و کارتان را بدون نابودی کسب و کارتان افزایش دهید. به دنبال راه‌هایی برای فشرده‌سازی زمان‌بندی باشید. برای جلوگیری از وسوسه، منیت خود را در کنترل خود داشته و بدترین دشمن خود باشید.

مانی بال: سیستم‌هایی برای پیگیری کسب و کار خود طراحی کنید

۳. تصمیم بگیرید مهم‌ترین فرمول‌های کسب و کار شما چیست و مثل آیین مذهبی در انجام آنها پیگیر باشید. آنچه در سر شما می‌گذرد را با ایجاد دستورالعمل‌هایی برای انتقال دانش سامان‌دهی کنید. تعیین کنید که آیا برای پیاده‌سازی این کار استخدام نیروی جدیدی دارید.

سوءظن خود را حفظ کنید؛ استاد بزرگ هرگز کوتاهی نمی‌کند

هرچه قدر که شرکت شما بزرگتر می‌شود، آسیب‌پذیر هم می‌شود. آگاه باشید که مردم از کجا ممکن است به شما حمله کنند و مراقب و هشیار بمانید. پیوسته خود را جای دشمن بگذارید و ببینید اگر خودتان جای آنها بودید چگونه کسب و کارتان را به فنا می‌دادید. وقتی سعی در شکست دادن شما دارند دلخور نشوید.

حرکت پنجم

در تمرکز بر چیره شدن به رقبای خود (قدرت نفوذ) مهارت کسب کنید

گام سیزدهم

چگونه جالوت را شکست دهیم و نگاه‌ها را به سمت خود برگردانیم

من یک بازرگان نیستم، مرد کسب و کارم.

جی زی

هر شخصی در کسب و کار خود جالوتی دارد که لزوماً همیشه بزرگترین شرکت صنعت شما نیست. جالوت می‌تواند شرکتی باشد که سهم بازار را در یک ناحیه خاصی قبضه کرده است یا می‌تواند بومی‌سازی تر هم شده باشد، می‌تواند فروشنده دیگری در بخش فروش همان شرکتی که در حال کار هستید باشد فردی با نفوذتر و تجربه و حسابهای سودآور بیشتر.

قبل از اینکه تصمیم بگیرید علیه جالوت خود مقابله کنید، نیاز دارید که بدانید جالوت، بزرگتر از آنچه شما هستید می‌باشد و سرمایه و منابع (به ویژه وکلای) بیشتری نسبت به شما دارد. همچنین حسن شهرت و معروفیت برند بیشتری دارد. در نتیجه، جالوت، نسبت به شما آسودگی خاطر بیشتری دارد.

اگر با دانستن همه این مطالب همچنان می‌خواهید جانفشانی کنید و متعهد به مقابله با جالوت می‌باشید، بهتر است با موانعی که روبرو خواهید شد آشنا شوید. امیدوارم، فرصت مناسبی برای مقابله در جالوت دیده باشید. اگر جالوت آسوده خاطر است و در نتیجه سوءظن کمی دارد می‌تواند سرآغازی برای انجام حرکات شما باشد.

می‌خواهم مطلبی را کاملاً روشن کنم: این جنگ برای هر کسی مناسب نیست. در مقابله با جالوت واقعی برای موفقیت و بردن شانس زیادی وجود ندارد. چه کسی فکر می‌کرد که والمارت بتواند عملاً کی مارت را نابود کند؟ در هر داستان کسب و کاری، چون آمازون، مایکروسافت و گوگل ده‌ها هزار داستان اشخاص و شرکت‌های دیگری وجود دارد که همه چیز را از دست داده‌اند. جالوت بودن انجام پذیر است اما شخصی را می‌طلبید که درد را متحمل شود. اگر همچنان قصد دارید جالوت خود را شکست دهید به خواندن مطالب بعدی ادامه بدهید.

مطالبی که قبل از رودررویی با جالوت کسب و کار خود باید بدانید

۱. دچار ترس خواهید شد. به همان اندازه که فکر از دست دادن پول ترسناک است، می‌تواند حتی بیشتر از آن برای منیت شما اینکه هرچه دارید از آن دست کشیده و آماده چشم پوشی باشید و در نهایت هم ناکام شوید، دردناک است.
۲. دچار شوک ناشی از ترس خواهید شد. اگر دچار چنین شوکی نمی‌شوید به طور قطع از هرآنچه دارید دست نکشیده‌اید؛ از آن چشم پوشی نکرده‌اید. باید بتوانید از هرآنچه دارید صرف نظر کنید و آماده تحویل آن باشید. و این کار باعث ایجاد استرس وحشتناکی در شما خواهد شد.
۳. مورد تمسخر و توهین قرار خواهید گرفت. این اتفاق نه تنها زمانی که سعی می‌کنید جالوت را زمین بزنید می‌افتد بلکه حتی وقتی در فکرتان هم چنین چیزی را امکان‌پذیر می‌پندارید اتفاق می‌افتد. نگاه منفی برخی افراد به سوی شما جلب می‌شود که اگر در مقابل آن محکم باشید حس امنیت خوبی به شما دست خواهد داد.
۴. باید متوهم باشید. در این صورت، دیوانه بودن واقعاً به نفع شما کار خواهد کرد. اگر فکر می‌کنید می‌توانید جالوت را از امپراطوری اش پایین بکشید، بهتراست کمی خود را به توهم حماقت بزنید.
۵. باید ده برابر آنچه در فکرتان می‌گذرد کار کنید. وقتی فکر کنید دارای محدودیت هستید، ده برابر زمان بیشتری می‌برد تا جالوت را شکست دهید. اختصاص وقت برای خانواده، البته که کم می‌شود و تقریباً باید سرگرمی‌ها و تفریحات خود را هم کنار بگذارید، به همین دلایل گفتم مبارزه با جالوت کار هرکسی نیست.
۶. باید سلامتی خود را حفظ کنید تا انرژی برای رقابت داشته باشید. من خودم به طور شخصی آنقدر کار از خود کشیده‌ام تا به طور کلی انرژی‌ام تحلیل رفته و رمقی نمانده و بارها هم در بیمارستان بستری شده‌ام. این مسئله به من کمک کرده برای کارهای سخت تحملم بالا رود و هر بار که به من حمله شده یا عقب افتاده‌ام با شدت بیشتری به مبارزه ادامه داده‌ام. این‌ها را به شما می‌گویم نه به خاطر

اینکه بخواهم بترسانم که از پا در می آید، بلکه می خواهم وقتی شما در، گیر و دار جنگ با جالوت هستید برای انجام چنین کاری آماده باشید.

در حرکت دوم، همانجایی که راجع به متدولوژی حل X توضیح دادم برای شما ماجرای شکایت کردن ایگون^۱ در همان ابتدای کسب و کارم را تعریف کردم و گفتم که چگونه نزدیک بود که ما را از کسب و کار بیاندازد. جالوت گردن من را گرفته بود و داشت زمینم می زد. وقتی از مخمصه نجات یافتم شجاعت شکست دادن او را داشتم. و مهم تر از آن می دانستم که چرا او شکست پذیر است.

چرا جالوت ها هم شکست پذیر هستند

هنوز هم نترسیده اید؟ عالی است، تازه می خواهم با خبرهای خوب غافلگیرتان کنم: شرط بردن نبرد، داشتن آمادگی است. دلیل اش این است: جالوت ها با هر پیروزی سست تر می شوند و سرانجام از سخت کارکردن به شیوه قبل دست می کشند. آنها معمولاً ارتباط خود را با روش های بازاریابی رایج از دست می دهند، به این دلیل که به آن صورت با مشتریان صحبتی نمی کنند. جالوت به چابکی شما نیست و در صورت ریسک کردن چیزهای زیادی برای از دست دادن دارد. جالوت ها نمی توانند افراد دیوانه و حریص را استخدام کنند، زیرا دیوانه ها شیفته شرکت هایی هستند که شانس برد کمتری دارند ولی با انگیزه به سوی شکست جالوت پیش می روند. آنها ترجیح می دهند به جای ملحق شدن به جالوت آن را شکست دهند. همین موضوع واکنش منفی افراد زیادی را نسبت به ملحق شدن کوین دورانت به تیم گلدن استیت وریرز در همان سالی که این تیم با هفتاد و سه برد در یک فصل، رکوردی را در آن بی ای ثبت کرد را توضیح می دهد.

همین طور دلیل خارج شدن دورانت از جالوت را پس از کسب دو مقام در سه فصل شفاف سازی می کند.

حتی اگر برای چالش مبارزه با جالوت آماده هستید، باید احترام آنها را حفظ کنید. حتی یک اونس^۲ از خود راضی گری نشان دهید در لحظه ای شما را کنار می زند. جالوت ها جایی که شانس کمی برای برد داشته باشند قدم نمی گذارند.

۱. شرکت چندملیتی بیمه عمر، مزایای بازنشستگی و مدیریت دارایی است، که ساختمان مرکزی آن، در شهر لاهه، هلند قرار دارد (Aegon).

۲. اونس معمولی در اوزان بین المللی برابر است با یک شانزدهم پوند یا ۴۰۰ ارز که در سیستم متریک مساوی می شود با حدوداً ۲۸ گرم. برای اندازه گیری وزن فلزات گران بها، یعنی طلا، نقره، پلاتین، رودیم و پالادیم از اونس بین المللی تروا استفاده می شود که معادل ۳۱٫۱۰۳۴۷۶۸ گرم است.

آنها بسیار محکم و رعب‌آور هستند. به همین دلیل است که شکست دادن آنها بسیار ارزشمند است. در اینجا نحوه انجام این کار ارائه می‌شود.

چندین روش برای شکست جالوت

۱. به نقاط ضعف خود آگاه باشید. واقف بودن به نقاط قوت آسان است اما دانستن نقاط ضعف، به شما این امکان را می‌دهد در مقابله با جالوت چابک و انعطاف‌پذیر باشید.
۲. به نقاط ضعف جالوت آگاه باشید. در وضعیتی که جالوت قوی باشد نمی‌توانید با آن بجنگید. باید پاشنه آشیل اش (نقطه ضعف) را پیدا کنید و بهره‌کشی کنید.
۳. در انجام سه کار بحرانی برای بهتر عمل کردن کسب کنید. برای مناسبات و شرایط نبردتان در بازار برنامه‌ریزی کنید. از نقاط قوت خود برای متبهر شدن در سه موضوعی که جالوت نمی‌تواند کاری انجام دهد استفاده کنید و بهتر از آنها انجام بدهید.
۴. سعی نکنید جالوت باشید. شما می‌توانید از جالوت در مورد حرکات و اطلاعاتش بیاموزید، اما اگر بعد از آن وقتی در بازار با روش آنها سرمشق دیگران شدید چگونه می‌خواهید آنها را شکست دهید؟ شما باید از نقاط قوت خود بهره بگیرید نه فرد دیگری.
۵. روی تخصص‌گرایی متمرکز شوید. جالوت تمایل دارد به منظور گسترش نفوذ و قدرت خود تعمیم پیدا کند. شما باید تخصص پیدا کنید تا سهم بازار را قبضه کنید.
۶. وقتی کوچک هستید خود را بزرگ نمایان کنید. سربلند و با اعتماد گام بردارید و از سایز و قدرت جالوت هراسی نداشته باشید. به واقعیت آینده خود تجسم ببخشید و به شکلی رقابت کنید که گویی شما نسبت به آنها برتری دارید.
۷. در ابتدای کار با احتیاط رفتار کنید. شما به حمایت‌های زیادی نیاز خواهید داشت و نیز به وقت بیشتری که بهتر شوید. سال‌های اولیه را با رنجاندن دیگران و یا گله و شکایت تلف نکنید. قبل از اینکه به دنبال مبارزه با جالوت بگردید کسب و کار خود را قدرت ببخشید.
۸. با سرعت حرکت کنید. مزیت‌های ذاتی مثل قدرت و سرعت خود را در مقابل جالوت به کار بگیرید. آنها نمی‌توانند به تندی شما حرکت کنند.
۹. با رقبایی که دشمن مشترکی با شما دارند شراکت کنید. جالوت‌ها دشمنان زیادی دارند. به دنبال هم‌افزایی با دشمنان آنها باشید و یکپارچگی‌های استراتژیک با آنها بسازید.
۱۰. تاریخ را مطالعه کنید. تاریخ پیش زمینه و استراتژی‌هایی در اختیار شما می‌گذارد که هیچ‌گاه به ذهنتان هم خطور نمی‌کرد. دانش منتظر است که شما آن را برداشت کنید و فقط سود می‌رساند.

۱۱. به دیگر رقبا فرصت بدهید مخالفان را از بین ببرند. جالوت‌ها باید در مقابل رقبای زیادی، از خود دفاع کنند و لزوماً شما نباید در خطوط مقدم باشید. عقب بایستید و اجازه بدهید فرد دیگری توجه همه را جلب نماید و به شما کمک کند تا روی منابع خود بهتر متمرکز شوید و برگ برنده‌ای در مقابل جالوت به شما بدهد.
۱۲. تمام جنبه‌های استراتژی خود را افشا نکنید. برای یک استاد بزرگ این عبارت کاملاً واضح است.

در دست گرفتن داستان

از آنجایی که توجه همه بر روی شما خواهد بود، وقت این است تصمیم بگیرید که چه محتوایی را به چه صورت در دنیا منتشر کنید. اگر در مورد آنچه که به آن باور ندارید، نگرش‌های خود و شخصیت خود صحبت نکنید. جهان تصمیم می‌گیرد که شما چه کسی هستید. شما باید داستان را به دست بگیرید و راجع به اقدامات خود صحبت کنید. اگر این کار را نکنید دیگران انجام خواهند داد. رسانه اجتماعی موازنه‌ساز معرکه‌ای است.

وقتی من آژانش خود را راه‌اندازی کردم، جالوت تمام منابعی که داشت را به کاربرد تا به من غلبه کند. رقبای من مطالب وحشتناکی راجع به من می‌گفتند و شایعات زنده‌ای که به راحتی می‌توانست شهرت من را نابود کند می‌ساختند. این موضوع مربوط به همان موقع هست که این واقعیت را به طور کامل دریافتم که استفاده درست از رسانه اجتماعی به من فرصت کنترل ماجرا را خواهد داد. راه‌های مختلفی برای غلبه کردن وجود دارد. که در طول سال‌ها این روش‌ها تکامل یافته‌اند. وقتی شرکت شما کوچک است مردم شخصیت شما را خوار می‌کنند و شایعات زیادی را منتشر می‌کنند. من دریافتم برای مبارزه متقابل با آنها بهترین روش به دست گرفتن کنترل داستان بود.

وقتی مردم مطالب وحشتناکی راجع به من می‌شنیدند در گوگل جستجو می‌کردند که شک و شبهه خود را به یقین تبدیل کنند. چه چیزی پیدا می‌کردند؟ آن هیولایی که مردم در موردش شنیده بودند با آن مردی که آنها آنلاین تماشا می‌کردند، بسیار متفاوت بود. من توانایی آن را داشتم که کنترل ماجرا را به دست بگیرم و در نتیجه بسیاری از افرادی که شایعات منفی در مورد من شنیده بودند به شراکت خود با من پایان دادند.

تصور کنید این کار در دورانی که اینترنتی در کار نبود چقدر طاقت‌فرسا بود. استیو جابز مجبور شد با یک خوش‌گذران^۱ تماس بگیرد تا از او بخواهد داستانی در مورد جابز بنویسد که شرح کار و ماجرای

زندگی او را در آن عرضه کند. از زمانی که جابز آن مصاحبه را انجام داد تا وقتی که مردم آن را دیدند، دو ماه سپری شد! امروزه کسری از ثانیه بین نوشتن آنالیز مطلبی و خواندن آن از سوی مردم زمان می برد. جالوت می تواند میلیون ها دلار برای روابط عمومی خرج کند. در ضمن شما می توانید با آیفون ویدیویی بسازید و باز دیده های بیشتری هم داشته باشید و تأثیر بزرگتری هم بگذارید. وقتی محتوایی را پست می کنید، خود واقعی تان را به اشتراک بگذارید. ما را شستشوی مغزی داده اند که حرفه ای گویی به این مفهوم است که تا جایی که می توانید سخت کار کنید. مسئله اینجاست که مردم با یک روبات شگفت انگیز سرو کار ندارند. آنها با تمام آنچه که هستید یا خود واقعی شما رابطه برقرار می کنند. اشتباهاتتان را آشکار کنید و آسیب پذیر باشید. اگر فقط در مورد اموری که درست انجام می دهید صحبت می کنید، دلسردکننده است. در جهان راهی وجود ندارد که کسی بتواند بدون مرتکب شدن اشتباه به درجات بالای موفقیت برسد. وقتی لحظه های سرافکنندگی خود را با مردم در میان می گذارید با شما بیشتر همدردی می کنند.

مردم همچنین وقتی آنها را به چالش می کشید تا دیدگاه شما را زیر سؤال ببرند با شما همدردی می کنند. از آنها بخواهید افکارشان را با شما در میان بگذارند. با ارائه پیشنهادت ویژه ای از حل مسائل آنها استقبال کنید. یک، باعث می شود مطلبی یاد بگیرید. دو، تعهد و التزام بینندگان یا خواننده های خود را افزایش می دهید.

راه دیگری برای برقراری ارتباط با مخاطبان شما این است که کار خود را منسجم و باثبات ارائه دهید. مخاطبان شما باید بدانند چه زمانی قرار است آنها از ما اطلاعات و محتوای جدید دریافت کنند و روی یک برنامه منظمی از محتوی تکیه کنند. دو نویسنده پرفروش رویکردهای گوناگونی دارند. مردم، ست گادین را به خاطر این دنبال می کنند که می دانند به صورت روزانه می توانند منتظر یک نوشته و بلاگی کوتاه و متفکرانه از او باشند. از سویی دیگر، دانیل پینک پادکست های خود را یک هفته در میان می فرستد. نکته دو استراتژی در این نهفته است که مخاطبین هر کدام از این دو نویسنده انتظاراتی دارند که فراخور نیازشان برآورده می شود. مشارکت تنگاتنگ توأم با ثبات، یکپارچگی ایجاد می کند. به ویژه وقتی طرفدارانی پیدا می کنید، پیشنهادهایی را برای ارتقا افراد دیگر دریافت خواهید کرد. برند خود را بی ارزش نکنید. اگر قرار است اسپانسر جذب کنید باید با آن برند هم سو باشید. وقتی به رسالت خود پایبند می مانید و سنت شکنی نمی کنید، طرفدارانتان شما را تحسین می کنند. این موضوع می طلبد که رضایت خاطر خود را به تأخیر بیندازید و به منظور ماندگاری بیشتر در زمین بازی و حفظ یکپارچگی از به دست آوردن پول راحت و سریع اجتناب کنید.

در مورد ترویج فردی شرمگین نباشید

اولین قانون ترویج فردی این است که شما نباید شرمگین باشید. موضوعی که مردم را عقب نگه می‌دارد ترس از مورد قضاوت قرار گرفتن است. افراد الهام‌بخش این مرحله را گذرانده‌اند. شما در حین ترویج خود نمی‌توانید از قضاوت دیگران بترسید. از مردم می‌خواهید که به شما توجه کنند. فیل نایت یکی از بنیانگذاران شرکت نایک شرمگین نیست. جری جونز در دالاس کابویز شرمگین نیست. دوئین جانسون با لقب ورزشی راک شرمگین نیست. کوین هارت خجالت‌زده نیست. آیا فکرمی‌کنید هارت با خجول بودن ۱۰۰ میلیون فالور در اینستاگرام به دست آورد؟ اگر خجول هستید هیچ‌کس نخواهد فهمید شما چه کسی هستید.

ترس از احساس حقارت باعث می‌شود ما احساس شرمگینی کنیم. اگر تحقیر شوید چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا فردی را می‌شناسید که تحقیر نشده باشد؟ افرادی که مردم در مورد آنها هیچ مطلبی نمی‌دانند، اشخاصی هستند که در مشاغل امن سازمانی پنهان شده‌اند. وقتی می‌گوییم «شرمگین نباش» منظورم این نیست که خودستایی کنید. منظورم این است که شما باید هر کاری که می‌توانید را انجام دهید (در داستان و برند خودتان) تا اطمینان حاصل کنید توجه تماشاگران و بازدیدکنندگان را جلب کرده‌اید. ترویج خود، شکلی از هنر است.

ممکن است از خودستایی احساس خوبی نداشته باشید اما می‌توانید با روش‌هایی نامحسوس از طریق داستان‌گویی منظور خود را برسانید. فرض کنیم شما در دفتر وکیل خود هستید و او تعدادی لوح بر روی دیوار نصب کرده است. ممکن است بگویید: «می‌دانی این لوح‌ها تحسین برانگیز هستند. گوش کن، اگر بخواهی وکیل سرشناسی شوی کارهای زیادی باید انجام دهی. من احترام زیادی قائلم، چرا که من وقتی لوح خود را به خاطر این که کارگزار برتر شرکت شدم دریافت کردم، کاملاً تقلایی را که برای به دست آوردن این لوح کردم را به یاد می‌آورم. احمقانه هست که مردم تقلای پشت این لوح را که پشت درهای بسته و دور از انظار انجام می‌شود را نمی‌بینند. پس من تو را به خاطر کاری که انجام داده‌ای تحسین می‌کنم.»

راه دیگر برای ترویج خود از طریق پیش‌بینی به دست می‌آید. براساس شهود و تحقیقات خود آینده‌نگری‌هایی انجام بدهید. چرا این کار مهم است؟ چرا که حتی اگر برخی پیش‌بینی‌های شما درست از آب دربیاید اعتبار کسب می‌کنید و خردمند به حساب می‌آیید.

اکنون ممکن است برخی از افراد بگویند: «چه توصیه‌ی احمقانه‌ای، پت. واقعاً از من می‌خواهی خودم را در چنین مخمصه‌ای قرار دهم؟ اگر اشتباه کنم و تحقیر شوم چه؟» گزینه‌ی دیگر را در نظر بگیرید: هرگز اشتباه نکنید و هیچ شخصی نداند که شما چه کسی هستید.

کانر مک‌گرگور، قهرمان سابق یوآف سی گفت: «من در آینده‌نگری به خود می‌بالم؛ در کسب‌آمادگی به خود اعتماد دارم، اما همیشه در پیروزی و شکست متواضع هستم.» او بدون شرمگینی تمام همت خود را به کار می‌برد و در نهایت یا پیروز می‌شود یا می‌بازد، مک‌گرگور همیشه داستان زندگی خود را با پیش‌بینی‌های جسورانه به دست می‌گیرد.

توسعه‌دهندگان سرشناس املاک و مستغلات هم پیش‌بینی‌هایی می‌کنند؛ همچنین دلالتان سهام شرکت‌ها نیز این کار را انجام می‌دهند. آنها خود را در اخبار مطرح می‌کنند. آیا فکر می‌کنید جیم کریمر برنامه تلویزیونی را با خجول بودن و بدون ریسک اجرا کرد؟ برنامه او «پول شرمگین» نامیده نشد؛ بلکه «پول کثیف» نامیده شد. او صدرنشین مجالس شده بود و همه در مورد او صحبت می‌کردند. بعضی می‌گفتند او ابله است؛ بقیه روی توصیه‌های او قسم می‌خوردند. من هرگز جیم کریمر را ملاقات نکرده‌ام، اما می‌توانم شرط ببندم که او خیلی آسان پول هنگفتی به دست می‌آورد.

از آینده‌نگری در صنعت خود احساس ترس نداشته باشید. مجدداً در مورد زیرسازی فکر کنید. در اینجا عناوین برخی مقالاتی که مشاور و صاحب نظر امور مالی و سرمایه‌گذاری پیتر شف نگاشته ارائه می‌شود:

«پیتر شف: نرخ‌های بهره منفی احمقانه است»

«پیتر شف: تنها برندگان، افرادی خواهند بود که طلا و نقره خریدند»

«پیتر شف: فدرال هرکاری که قصد دارد انجام دهد شدیداً مایه رسوایی خواهد بود^۲».

شف دهه‌های متوالی است که روی عقیده خود پافشاری می‌کند. گاهی درست می‌گوید و گاه اشتباه. اما همیشه در اخبار جا دارد. او خود را ترویج می‌کند. شف، پیش‌بینی‌های جسورانه می‌کند و در نتیجه او با سرمایه‌گذاری در طلا مترادف شده‌است. وقتی برنامه تلویزیونی مالی، دنبال یک کارشناس در زمینه طلا هست با شف تماس می‌گیرند.

من می‌دانم که مثال‌های زیادی ارائه دادم. برای جمع‌بندی، مهم‌ترین مبنای رسانه اجتماعی عبارتند از:

• صاحب‌نظر باشید.

1. Mad Money

۲. عنوان انگلیسی مقالات فوق:

«Peter Schiff: Negative Interest Rates Are Boneheaded»

«Peter Schiff: The Only Winners Will Be the People Who Bought Gold and Silver»

«Peter Schiff: Whatever the Fed Is Going to Do Will Stink to High Heaven»

- جسور باشید.
 - بی‌پروا باشید (اگر شخصیت شما همین است).
 - اهل مداخله و مشارکت باشید.
 - در صورتی که حق با شماست با صدای رسا و شفاف نظر خود را اعلام کنید.
 - در صورتی که مرتکب اشتباه شدید با شوخ طبعی، خودتان را دست بیاندازید.
 - وقتی اشتباه می‌کنید مسئولیت خسارتش را بر عهده بگیرید.
- ترویج، موضوعی است که پیوسته باید انجامش دهید. اینجا تکنیک دیگری را هم ارائه می‌دهم. برای نفوذ در دیگران به جای نام بردن از اسم صاحب نظران از کتاب آنها اسم ببرید. فرض کنیم شما در یک جلسه نشسته‌اید و به یکی از اظهار نظرها پاسخ می‌دهید می‌گویید: «یکی از کتابهای که من خواندم فلان کتاب بود و در این کتاب در مورد این مطلب بحث شده است و من این طور فکر می‌کنم که همان موضوعی هست که اکنون شرکت درگیر آن است و من این کتاب را به شما پیشنهاد می‌کنم.» اگر افراد دیگر حاضر در جلسه بلند همت باشند نام کتاب را خواهند نوشت. اگر می‌توانید در یک گفتگوی مرتبط با کسب و کار نام دو یا سه کتاب را پیشنهاد دهید در نزد آن فرد، شخصی خودآموخته، به حساب خواهید آمد، چه درجه علمی دانشگاهی داشته باشید و چه نداشته باشید زیاد اهمیتی نخواهد داشت.

راه دیگر برای ترویج خود این است که عقاید قرص و محکمی در مورد موضوعات رشته تخصصی خود داشته باشید. برای مثال، شاید بگویید که با مسیر فعلی بازار موافق نیستید یا بخواهید که راجع به یکی از اشکالات صنعت صحبت کنید. یکی از بهترین مکان‌ها برای چنین کاری بلاگ، وبلاگ ویدیویی یا پادکست است. وقتی جایی حرفش به میان می‌آید می‌توانید بگویید: «می‌دانی من اخیراً در مورد این موضوع یک بلاگ نوشته‌ام که مناقشات زیادی ایجاد کرده است؛ به این دلیل که عقیده من چنین و چنان بود. به زودی برایت ارسال می‌کنم تا بخوانی.»

من مقاله‌ای در مورد این موضوع نوشتم که چرا رویای یک آمریکایی مالکیت خانه نیست. این مقاله مثل یک بمب صدا کرد. فاکس با من تماس گرفت، سی‌ان‌ان هم همین‌طور. دنور پست در فیچری^۱ به آن پرداخت. این روزنامه در مورد یک کارآفرین، نوشت که به مالکیت خانه باور ندارد. آن عقیده من بود، که مناقشات زیادی ایجاد کرد؛ چرا که من مقاله‌ای نوشته بودم که رویای واقعی یک آمریکایی چیست

۱. Feature مطالب متمایز یا برجسته روزنامه و... است که معمولاً از آنچه در پیرامون خبر وجود دارد تهیه می‌شود. فیچر به نرم خیر گرایش دارد و به زوایای یک رویداد یا مسئله می‌پردازد که احتمالاً بیشتر مورد توجه و علاقه افراد قرار دارد

و گفته بودم که مالکیت خانه رویای او نیست، کارآفرینی، رویای اوست. پس افکار و نظرات خود را به اشتراک بگذارید و سپس در مقاله‌ای که می‌نویسید خود را ترویج کنید.

شما درجه‌ای از اطمینان در مورد موضوعی که به آن می‌پردازید باید داشته باشید. مردم بین قطعیت و عدم قطعیت تمایز قایل می‌شوند. باور کنید، آنقدرها سخت نیست که بفهمید فردی در مورد مطلبی که می‌گوید اطمینان دارد یا خیر. داشتن قطعیت خود، به تنهایی راهی برای ترویج خود است.

زیاد این کار را تکرار نکنید و از خود مطالبی را سرهم‌بندی نکنید. عقیده‌ای داشته باشید، برای عقیده خود سندی ارائه بدهید و آن را با اطمینان ارائه بدهید.

چالش من برای شما این است که خود را ترویج کنید. ترس خود از قضاوت شدن را کنار بیاورید، صریح و صادقانه عقیده‌هایتان را ابراز کنید. کلام و یا اقدامی جسورانه داشته باشید. بگذارید مردم بدانند شما چه کسی هستید و به چه معیارهایی پایبند هستید.

برند خود را با چشم‌انداز نهایی هم‌سو کنید

من وقتی ساختن محتوی برای یوتیوب را شروع کردم، کانال را پاتریک بت - دیوید نامیدم و بخش‌های مختلف آن را «دو دقیقه با پت» نامیدم. وقتی بیشتر راجع به چشم‌اندازم در مورد محتوای آن فکر کردم، دریافتم که کانال بیشتر آموزشی بود. من می‌خواستم ارزش و سرگرمی‌ای تهیه کنم که برای کارآفرینان در سراسر جهان الهام‌بخش باشد.

دلیل عاری از خودخواهی من برای ساختن چنین محتوایی این بود که دینم را ادا کنم. من می‌خواستم هر چیزی را که در دوره گذار، از فروشنده‌گی به کارآفرینی و سپس به سمت مدیریت ارشد اجرایی آرزویم بود که داشته باشم، به دیگران تقدیم کنم. فهرستی از سؤالاتی که در هر فاز از شغلم در زمانهایی که احساس ناتوانی و ناآگاهی و کم‌تجربگی داشتم را ایجاد کرده و شروع به پاسخگویی به این سؤالات کردم و نیز متعهد شدم به روشی جالب و تماشایی انجامش دهم. بسیاری از ما در مدرسه به دلیل رویکرد ملال‌آور آن با خود کشمکش ذهنی داشته‌ایم. من می‌خواستم محتوایی تولید کنم که مردم را وادار به تماشا کند طوری که بتوانند در عین حالی که از آن می‌آموزند سرگرم هم بشوند.

دو دلیل خودخواهانه هم برای تولید محتوی داشتم. یک دلیل به خاطر کودکانم بود و (آینده) نوه‌هایم، تا به طرز تفکر من در مورد زندگی دسترسی داشته باشند. من در ذهنم در مورد کودکانم این‌گونه دوران‌دیشی و تصویرسازی کرده‌ام که روزی تمام محتوای تولید شده‌ام را پشت سرهم و بی‌وقفه تماشا خواهند کرد. فقط به این دلیل که بدانند پدر عاشق آنهاست. چرا که ممکن است آنها یک وقت‌هایی فکر کنند که در کنار آنها زیاد احساس شادمانی نداشته‌ام.

دلیل دوم؟ درست حدس زدید. برای در دست گرفتن داستان خودم. برمی‌گردیم سراغ دلایل تولید کسب و کار من ولیوتینمنت، دریافتم که برای مقیاس‌گذاری برند نیاز داشتم که روی خودم تمرکز کنم و آن را به سمت چشم‌انداز هدایت کنم. فکرمی‌کنم نکته را سریع دریافتید. عنوان بخش هفتگی - «دو دقیقه با پت» - به‌طور کامل درباره‌ی من بود. هیچ ارتباطی با چشم‌انداز نداشت.

شنیده‌اید که من با چه شور و علاقه‌ای در مورد اینکه چگونه مثل یک استاد بزرگ شطرنج فکر کنیم صحبت می‌کنم. زمانی که نوبت به راه‌اندازی ایده‌ی جدید با چشم‌اندازی وسیع می‌رسد، وقت آن است که طرز فکریک استاد بزرگ را استفاده کنید و پانزده حرکت بعدی را ترسیم نمایید. آیا چیزی به ذهنتان خطور کرد؟ می‌توانید خود را جای من در آن زمان بگذارید و راهبردی بیابید که از یک کارآفرین فردی پرمشقت که ویدیو می‌سازد، به یک استاد سرآمد تبدیل شوید. حدس می‌زنم که شما حتی به بعضی از چیزهایی که من از دست دادم فکر هم می‌کنید. و وقتی فهرست من را ببینید احتمالاً به دنبال پیدا کردن اشتباهات و شکاف‌های استراتژی من باشید. بله، لطفاً این کار را انجام بده. بسیار خوب، وقت آن است که نگاهی بیاندازیم بر این که من چگونه طرح را برای فیلمبرداری مجموعه ویدیوهایم پیاده‌سازی کردم تا به نقطه‌ای برسد که اکنون در آن است.

پانزده حرکت برای تبدیل یک مجموعه هفتگی به کانالی متمرکز بر روی کارآفرینی

۱. تنها ماندن در یک زمانهایی در جهت طرح‌ریزی چشم‌اندازی شفاف.
۲. مشورت با تیم خلاق مان برای همفکری در انتخاب نامی جدید برای کانال.
۳. خرید و مطالعه هر کتابی که در مورد بازاریابی و رسانه موجود است.
۴. به همان اندازه که باید مشخص کنم می‌خواهم چه کسی باشم باید در نظر داشته باشم چه کسی نمی‌خواهم باشم.
۵. طراحی و اختصاص کانال صرفاً به انجام مأموریت و رسالت تعیین شده نه شخصیت خودم.
۶. ایجاد لوگو، نام و وبسایت جدیدی که جلوه‌گر استادی سرآمد است.
۷. مشارکت در کنفرانس‌های صنعت رسانه اجتماعی جهت یادگیری استراتژی‌های گوناگون.
۸. فرا گرفتن زبان رسانه و آنچه را که برای دنبال کردن آن لازم است.
۹. استخدام افراد متخصص در زمینه‌هایی که ضعیف هستیم، استخدام کارشناسی در حوزه سئو (بهینه‌سازی موتور جستجو) در طول نود روز آینده.

۱۰. افزایش تدریجی نرخ پست محتوی.
 ۱۱. استخدام یک ویراستار تمام وقت ظرف سی روز آینده.
 ۱۲. داشتن راهبردی برای اینستاگرام، توئیتر، فیسبوک و یوتیوب و کسب آمادگی جهت طرح ریزی برای اقدامی سریع در صورتی که برنامه کاربردی رسانه اجتماعی دیگری چهار برنامه کاربردی فوق بزرگ پیشی گرفت.
 ۱۳. جا اندازی خود در بازار در جایگاه یک متخصص. نوشتن مقاله مثل یک متخصص و پست کردن آن از طریق چند تریبون.
 ۱۴. تعیین معیار شفافی برای هماهنگ کردن ظاهر مهمانانی که به برنامه ولیوتینمنت دعوت می شوند با برند این برنامه.
 ۱۵. این مورد را افشا نمی کنم. این حرکت آخر به زودی آشکار می شود
- نتیجه این پانزده حرکت؟ ما نامش را به ولیوتینمنت تغییر دادیم و مابقی تاریخچه است. امروزه، ولیوتینرها در سراسر جهان میلیاردها دقیقه از محتوی را تماشا کرده اند. مطلب خیره کننده این است که هربار انتخاب کرده ام که باب موضوع جدیدی را بازکنم، مخاطبین جدیدی از آن جمع پیدایشان شده، که منجر به معاملات تجاری و ارتباطات زیادی شده است که عنصر وحدت بخش و تحکیم کننده ای برای برند ما شده و در نقش یک محصول جانبی، کسب و کارها را مجذوب شرکت کرده است. تا ماه می ۲۰۲۰، بیش از ۲.۳ میلیون مشترک داشتیم و در حال حاضر، کانال را به سمت پیشتاز شدن در زمینه کارآفرینی پیش می بریم.

از جنجال ها دست بکشید و موانع سرراه خود را حذف کنید

در سال ۲۰۰۵، بنیاد ملی علوم مقاله ای را چاپ کرد که اذعان می کرد که یک فرد معمولی هر روز بین دوازده تا شصت هزار فکر دارد. از بین این افکار، ۸۰ درصد منفی و ۹۵ درصد آنها دقیقاً همان افکار روز قبل هستند.

یک حرکت عمده این است که جنجال ها را خاموش کنید. وقتی شروع به کنترل داستان زندگی خود می کنید، لازم است که از زمانهایی که صرف توجه به جنجال دیگران می کنید بکاهید. فکر می کنید متفکران بزرگ به شایعات سلبریتی ها توجه نشان می دهند؟ فکر می کنید اخبار، ذهن آنها را مغشوش می کند؟ این افراد فقط فهرستی تیتروار از اخبار را در هنگام صبح به منظور مطلع ماندن از رویدادهای

جاری از نظرمی گذرانند، اما وقت خود را با نظریه‌های توطئه^۱ یا تله‌کلیک^۲ تلف نمی‌کنند. حاصل انجام این کار ذهنی مغشوش خواهد بود.

همچنین جنجال دوستان منفی و کوتاه‌فکرها را هم خاموش کنید. جنجال اعضایی از خانواده که در کارهایتان حامی نیستند را هم خاموش کنید. اگر می‌دانید به جز منفی‌گرایی چیز دیگری عایدتان نمی‌شود، حتی ایده‌هایتان را هم جلوی آنها بر زبان نیاورید. جنجال‌ها را خاموش کنید. هرگونه حواسپرتی و منفی‌گرایی را متوقف کنید. به یاد داشته باشید بین کسی که انتقاد سازنده از شما می‌کند و کسی که سراپا منفی است تفاوت بسیار فاحشی وجود دارد.

باید از جنجال‌ها دست بکشید و موانع سرراه خود را حذف کنید. اگر بازی‌های ویدیویی می‌کنید و قصد ندارید از طریق آن پول به دست بیاورید، از بازی دست بکشید. اگر بادوستان خود بیش از حد وقت می‌گذرانید یا اگر سه روز در هفته در باشگاه‌های شبانه پارتی می‌روید متوقف کنید! اگر بیست سلفی در روز پست می‌کنید یا هر سی ثانیه امتیاز تیم فوتبال فانتزی^۳ خود را بررسی می‌کنید از این کار اجتناب کنید. اگر عادات‌های بدی و یا رفتار ناهنجاری دارید که کسی در مورد آن نمی‌داند برای کنترل آنها راهی پیدا کنید. هر چیزی که شما را از فکرهای بزرگ باز می‌دارد نیاز به توقف دارند. دقیقاً می‌دانید در مورد چه چیزی دارم صحبت می‌کنم. نیازی به توضیح نیست. در مورد آن فکر کنید. همین الان در حال فکر کردن در مورد چیزی هستید که باید از آن دست بکشید. بی‌درنگ موضوعی را که به آن فکر کردید، از ذهنتان کنار بگذارید، شما را عقب نگه می‌دارد و ارزش آن را ندارد. این افکار، به اندازه بزرگ فکر کردن و به سرانجام رساندن چشم‌اندازتان به شما احساس رضایت نمی‌دهند. بگذارید مثالی بزنم. من عاشق خوش‌گذرانی هستم. وقتی جوان و مجرد بودم، اگر کسی را می‌خواستید که با او به باشگاه شبانه بروید و اوقات خوشی را با او سپری کنید آن شخص من بودم. در یک برنامه گفتگوی رادیویی داشتند با من مصاحبه می‌کردند و من داشتم در مورد طرح‌ها و اهدافم صحبت می‌کردم. یکی از میزبانان از من پرسید: «بزرگترین چیزی که شما در زندگی‌ات تغییر داده‌اید چیست؟» من گفتم: «وقتی در اواسط دهه بیست زندگی‌ام بودم، تصمیم گرفتم که دیگر خوش‌گذرانی نداشته باشم تا اولین پول میلیون دلاری‌ام را به دست آورم.»

1. Conspiracy Theories

۲. Clickbait یک اصطلاح برای بیان محتوایی ویی است که هدف اصلی آن فریب کاربر برای کلیک و هدایت به یک صفحه وب خاص یا یک ویدئو است.

۳. فوتبال فانتزی یک بازی مجازی، ارتباطی و مدیریتی است که در این مسابقه کاربران، بازیکنان حرفه‌ای (واقعی) فوتبال را در تیم مجازی خود مدیریت می‌کنند.

«شما باید این پول را زود کسب کرده باشید؟»

متأسفانه خیر من فقط به مدت هفده ماه سرعت داشتم؛ دشوار بود. اما انجام این کار به طور هم‌زمان دو موضوع را به نتیجه رساند. اول، به من انضباط فردی و انگیزه‌ای را که برای رسیدن به هدفم را داشتم تأمین کرد. دوم، من را مجبور کرد و قتم را برای اموری که حائز اهمیت بودند صرف کنم. قبل از طرح ریزی آن هدف‌ها، ساعت‌های طولانی را در باشگاه‌های شبانه صرف می‌کردم، بدون در نظر گرفتن انرژی ذهنی مورد نیاز برای ملاقات و انجام امور مرتبط با آن. این موضوع چیزی جز جنجال ذهنی نبود. وقتی این جنجال را با فعالیت‌های درآمدزا جایگزین کردم سودآوری‌ام سر به فلک کشید و من سرانجام با همسرم آشنا شدم و در کنارش سرو سامان گرفتم.

اگر می‌خواهید جالوت را زمین بزنید، جایی برای اشتباه وجود ندارد. اگر می‌خواهید به درجات بالایی موفقیت برسید آنقدر از نظر زمانی دستتان باز نیست که وقت را تلف کنید. هدر دادن زمان، همچنین استراتژی رسانه اجتماعی شما را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد. خدا را شکر، در دوران پارتی رفتن‌های من اینستاگرام وجود نداشت وگرنه می‌توانستید عکس‌های عجیبی را در رسانه‌های اجتماعی پیدا کنید.

نمی‌خواهم بگویم که از مثالی که زدم الگوبرداری کنید. من یک فرد معمولی نیستم و آنچه برای من راهکار بوده شاید برای شما نباشد. می‌خواهم بگویم اگر نقطه ضعف شما این است که برای مثال در مصرف دسر زیاده‌روی می‌کنید، بیش از حد به تماشای برنامه‌های تلویزیونی می‌پردازید، با وسواس ورزش را دنبال می‌کنید، می‌توانید تمرکز خود را روی این موضوعات بگذارید.

برای بعضی از مردم مهم نیست که تمام روز یکشنبه (تعطیل) خود را برای تماشای فوتبال و سه ساعت و نیم باقیمانده را هم صرف فوتبال دوشنبه شب کنند. تماشای این‌ها بیش از سیزده ساعت زمان می‌برد. شاید نخواهید از تماشای برنامه تلویزیونی لیگ فوتبال فانتزی یا بازی‌های تیم مورد علاقه خود دست بکشید؛ اما تماشای فوتبال را به یک بازی در هفته محدود کنید ده ساعت در هفته را احیا کرده‌اید. می‌توانید تصور کنید که افزودن یک روز کامل به هفته کاری چه محاسنی به دنبال دارد؟

خودکنترل‌گری در زمینه احساسات و نقاط ضعف، شکل‌های گوناگونی دارد. می‌توانید محدودیت‌هایی برای مدت زمانی که برای گشتن در اینترنت هدر می‌دهید تعیین کنید. می‌توانید روزانه پنج ساعت برای انجام مهم‌ترین وظایف کسب و کاری خود اختصاص دهید؛ روزانه یک ساعت را برای ارزیابی تهدیدهای کسب و کارت صرف کنید. سخت‌گیری در چنین اقداماتی به نتیجه مطلوب منتهی می‌شود. اعمال کنترل بر روی احساسات و نقاط ضعف به عالی بودن همیشگی منتهی می‌شود.

واقعیت آینده در مقایسه با جملات تأکیدی مثبت

ما مشاهده کردیم که در ذهن، روزانه بیش از شصت هزار فکر می‌چرخد. آنچه در ذهن شما می‌گذرد مهم است، بسیار زیاد.

با توجه به موفقیت چشمگیر کتاب و فیلم راز، جملات تأکیدی مثبت رایج شده است. مردم آهسته آهسته به این باور رسیدند که کلمات بسیار قدرتمندند، ما می‌توانیم «به افکار جان ببخشیم». به نظر من، قانون جذب هم واقعی است و هم درست فهمیده نشده است. به همین دلیل از شما می‌خواهم تفاوت بین زندگی در واقعیت آینده [که بر مبنای تصویرسازی ذهنی از آینده و بر اساس آن اقدام برای عملی کردن این تصاویر ذهنی است]. و استفاده از جملات تأکیدی مثبت [تکرار صرف بدون هیچ اقدامی] را درک کنید.

من مخالف نقل قول‌های انگیزشی یا پیام‌های مثبت نیستم، فقط دریافته‌ام بدون احساس و یقین نهفته در آن متمرثر نمی‌شوند. شما باید جملات تأکیدی مثبت را در کنار داستانی که برواقعی بودن آن مهر تأیید بزند داشته باشید. به جای من عالی‌ام؛ من قدرتمندم؛ من در وفور نعمت غرق هستم؛ نیاز دارید بگویید: «من قدرتمندم چراکه وقتی خانواده‌ام به من نیاز داشتند که به کمکشان بشتابم، دست به کار شدم و از عهده آن موقعیت برآمدم.»

کارگردانی را مجسم کنید که در تلاش است تا هنرپیشه‌ای را برای اجرایی احساسی برانگیزاند. برای انجام این کار، باید باعث به غلیان در آمدن احساسات او شود. برای انجام کاری مشابه آن، با خودتان کارهای زیر را انجام بدهید:

فهرست سازی ذهنی انجام بدهید و یادداشت کنید

۱. پنج مورد از دردناکترین لحظات
۲. پنج مورد از موفقیت‌آمیزترین لحظات
۳. پنج موردی که احساس دست نیافتنی بودن داشته‌اید

جملات تأکیدی را بگویید و برای آنها دلیل بیاورید

۱. با جمله «من رهبر معرکه‌ای خواهم بود» یا «من قصد دارم بزرگترین بازگشت به موفقیت تا به امروز را انجام دهم.» شروع کنید.
۲. در گفته خود با به کار بردن دردها و پیروزی‌ها داستانی اضافه کنید. کلمه «زیرا» را برای ارائه سندی بر حرف خود استفاده کنید.

« زیرا من قبلاً آنجا بوده‌ام»؛ « زیرا من برسختی‌های بیشتر از آن غلبه کرده‌ام.»

مردم از من می‌پرسند چه چیزی به شما اطمینان و قوت قلب داد تا به کسی که امروز هستید تبدیل شوید؟ چهار چیز

۱. سرنوشت: من باور دارم انجام امری بزرگ برایم مقدر شده است.
 ۲. ایمان: معتقدم که قدرتی ماورایی حمایت می‌کند.
 ۳. من شفاف کرده‌ام که در زندگی چه می‌خواهم؛ چشم‌انداز خود را طرح‌ریزی کرده‌ام. من به دنیا گفته‌ام که می‌خواهم چه کسی باشم و افراد درست در زندگیم پیدا شده‌اند.
 ۴. من ایمان دارم که خوشبخت‌ترین انسان زنده‌ام.
- وقت آن است که همین الان واقعیت آینده خود را تجسم ببخشید. وقتی واقعیت آینده خود را تصور می‌کنید، پیشاپیش خواسته خود را به دست آورده‌اید و اکنون زمان آن است که همان فردی شوید که لازم است برای عرضه کردن خویشتن واقعی خود باشید.

فیلم سوینگرز تولید ۱۹۹۶ صحنه‌ای که وینسن وان در شخصیت، ترنت، در حال مربی‌گری برای آموزش نحوه ملاقات با بانوان به شخصیت مایکی، جان فاورو، ظاهر شده است مثال خوبی برای این موقعیت است. مایکی ترسیده و شرم‌آلود است. به نظر می‌رسد چند سال نوری برای تبدیل شدن به یک مرد با اعتماد و محکم فاصله دارد و حالا می‌خواهد بانویی را تحت تأثیر بگذارد - آنهم بدون دیدن هیچ آموزشی در طول سالیان متمادی. ترنت این موضوع را درک می‌کند. به جای گفتن این موضوع به دوستش، طوری از احساسات استفاده می‌کند تا مایکی را ترغیب به تجسم بخشیدن به آینده‌اش بکند. نحوه صحبت ترنت مانند مرادۀ یک مربی با بازیکنان و یا کارگردانی با هنرپیشه بود. او می‌گوید:

«وقتی شما نزد بانویی می‌روی تا با او صحبت کنی، نمی‌خواهم مثل مردانی باشی که در فیلم‌هایی با درجه پی‌جی ۱۳ همه منتظرند اتفاق بیفتد، ظاهر شوی. می‌خواهم مانند مردانی که در فیلم‌هایی با درجه بندی آر۲ بازی می‌کنند، ظاهر شوی، متوجه می‌شوی؟ در مورد کسی که هنوز مطمئن نیستی

۱. فیلم با درجه PG-13

مخفف Parents Strongly Cautioned به معنی تذکر قاطع به والدین است که بعضی موارد برای بچه‌های زیر ۱۳ سال نامناسب است. این فیلم‌ها حاوی خشونت زیاد نیستند؛ فقط حاوی مقداری صحنه مغایر شئون اخلاقی معمول و مواد مخدر و دخانیات می‌باشند (ویکی‌پدیا)

۲. فیلم با درجه R

مخفف Restricted-Under 17 به معنی تماشای این فیلم‌ها برای بچه‌های زیر ۱۷ سال باید همراه با والدین یا شخص بزرگتری باشد. این فیلم‌ها ویژه بزرگسالان است.

دوستش داری یا خیر. مطمئن هم نیستی کیست و اهل کجاست، باشه؟ تو مرد بدی هستی. تو مرد بدی هستی. تو مرد بدی هستی.»

این موضوع، روانشناسی عمیقی نیست؛ یک حرکت مقتدر عاقلانه است. اگر فکر نمی‌کنید که ارزشمند هستید دیگران هم در مورد شما همین فکر را خواهند کرد. اگر به محصولات (یا خودتان) باور نداشته باشید دیگران هم ایمان نخواهند داشت. اگر مثل یک فردکه نامرتب و ژولیده به نظر می‌رسید به سمتی پیش خواهید رفت که بهم ریخته شوید و مردم هم شما را فردی نامرتب و ژولیده خواهند شناخت. همان‌طور که در صحنهٔ این فیلم می‌بینیم، ما اغلب به مربی‌ایی احتیاج داریم تا ما را به سمت تجسم بخشیدن به واقعیت آینده سوق بدهد.

اگر می‌خواهید داستان خود را به موجودیت برسانید، بهتر است داستان درستی داشته باشید و نیز با زندگی کردن داستان خود در واقعیت پشتوانهٔ گفته‌هایتان باشید. به این صورت می‌توانید داستان زندگی‌تان را در کنترل خود داشته باشید.

رشد افزایشی: چه مقدار وزنه را می‌توانید برای یک تکرار پرس کنید؟

امیدوارم ذهنتان پر از جنب و جوش باشد. می‌خواهم طوری برانگیخته شوید که پای خود را روی گلولی جالوت قرار دهید که او به التماس بیفتد تا به او رحم کنید. امیدوارم آینده‌نگری جسورانه‌ای در رسانه‌های اجتماعی کرده باشید و گام‌هایی هم در راستای کنترل داستان زندگی خود برداشته باشید. من همچنین دریافتم که همهٔ این‌ها ممکن است تشویش‌زا باشد. در این لحظه باید آرامش کسب کنیم و کاری نکنیم و در ذهن داشته باشیم که کاری زمان بر است. به جای اینکه احساس کنید از پا درآمده‌اید، شروع به بخش‌بندی اهداف خود به گام‌های کوچک‌تر کنید. وقتی چهارده ساله بودم، بیش از شش پا قد داشتم و وزنم فقط ۱۳۵ پوند بود. قبلاً اشاره کردم که خانواده‌ام توانایی مالی پرداخت عضویت ماهیانهٔ ۱۳.۵۰ دلار در انجمن مسیحی مردان جوان را نداشت. شاید به خاطر اینکه من بسیار لاغر بودم برخی از افراد به خاطر حس ترحم و دلسوزی در پشتی را برای ورود دزدکی من باز کردند. تمام افراد حاضر در آنجا من را «سومالیایی» خطاب می‌کردند - منظور آنها بیان جمله‌ای خوب یا از نظر سیاسی مناسب نبود بلکه منظورشان این بود که به من بگویند مثل پرکاهی می‌مانی و با یک فوت نقش زمین خواهی شد. من به خاطر شدت لاغر بودنم خجالت‌زده بودم، بنابراین پولیورهایی می‌پوشیدم که جثهٔ نحیف من را پنهان کند.

مردی به نام فرد که در انجمن کار می‌کرد به من توجه نشان می‌داد. وقتی در اتاق وزن بودیم، او متوجه شد که من به دیگر وزنه بردارانی که ماهیچه‌های بزرگی داشتند زل زده‌ام. او به جرأت می‌توانست بگوید که من به خاطر دیدن آنها دلسرد شده‌ام؛ آنها طوری متفاوت به نظر می‌رسیدند که انگار به گونه‌ی دیگری متعلق هستند. فرد داشت تقلا می‌کرد من را برای بلند کردن وزنه‌ی چهل و پنج پوندی نگاه می‌کرد. درست است، فقط میله‌ی وزنه را نمی‌توانستم بیش‌تر از یک بار بلند کنم.

فرد گفت: «اشکالی ندارد.» او اشاره کرد به وزنه‌ی ۲۰۵ پوندی و گفت «اون بهترین دوست تو است.»

«منظورت چیست؟»

«از این به بعد، می‌خواهم که هر هفته پنج پوند به وزنه‌ات اضافه کنی [یعنی ۲٫۵ پوند در هر طرف] و

بینی که چه اتفاقی خواهد افتاد.»

من با اشاره به افزایش وزن کوچک گفتم: «باعث خجالت است.»

«در مورد آن نگران نباش، فقط تمرین کن و ببین چه اتفاقی می‌افتد.»

با بی‌میلی، مشاوره‌ی فرد را دنبال کردم. به تدریج، می‌توانستم وزنه‌های بزرگ‌تر و قوی‌تری را بلند کنم.

سرسختانه ادامه می‌دادم. مثل ادعیه و مراسم مذهبی مشاوره‌های فرد را پیگیری می‌کردم. بعد از هجده

هفته همان‌طور که فرد پیش‌بینی کرده بود، می‌توانستم وزنه‌ی ۱۳۵ پوندی بزنم. بعد از چند سال، من پرس

سینه‌ی ۳۸۵ پوندی می‌زدم. شبیه آقایانی شده بودم که قبلاً به آنها حسادت می‌ورزیدم.»

این اصل ۲۰۵ پوند را به کسب و کار و شغل خود انتقال دهید. از مقایسه‌ی خود با دیگر افراد و

شرکت‌هایی که ظاهراً چند سال نوری با شما فاصله دارند دست بردارید. در عوض، روی یک پیشرفت

دست‌یافتنی و منظم تمرکز کنید.

من به شما تضمین می‌دهم که اگر از این دستورالعمل پیروی کنید افراد دیگر و شرکت‌ها، آسیب‌پذیر

خواهند بود. حتی جالوت هم سستی می‌کند. جالوت‌ها به این دلیل شکست پذیر هستند که در برخی

موارد با تکیه بر افتخارات و پیروزی‌های گذشته غفلت می‌کنند. تعداد زیادی از شرکت‌های برتر در

فهرست فورچون ۵۰۰ از سال ۱۹۵۵ را به خاطر می‌آورید که دیگر در فهرست سال ۲۰۱۹ نبودند؟

پایبندی به موفقیت روزافزون به شما کمک می‌کند خود را بهبود دهید و وقتی خود را پیشرفت

می‌دهید می‌توانید به آنها برسید و سپس سبقت بگیرید. ممکن است از شما مهم‌تر و بزرگ‌تر باشند، اما

سرانجام سرعتشان را کم می‌کنند و شروع به جشن گرفتن پیروزی‌هایشان می‌کنند. وقتی این اتفاق در

حال روی دادن است، کسانی که در پیشرفت خود مداومت داشته‌اند ناگهان شرکتشان قدرت خود را به

نمایش می‌گذارد و جالوت‌ها حیرت‌زده می‌شوند. پایبندی به شکست دادن مداوم خود سابقت بسیار

ساده‌تر و با فرمول اثبات شده‌ای باعث می‌شود سرانجام خود را پیدا کنید و در صنعت خود در رأس بازی کسب و کار خود قرار بگیرید.

در این فصل ما مطالب زیادی ارائه دادیم. تا اکنون می‌دانم که از پس آن برمی‌آیید. ما نظری داشتیم بر اینکه برای شکست جالوت چه ابزاری نیاز داریم و چه چیزی جالوت را آسیب پذیر می‌کند و همین‌طور گام‌های ویژه‌ای که برای بر زمین زدن غول صنعت خود باید بردارید.

باید از ترس قضاوت شدن، خود را رهانیده و به اهمیت ترویج خود پی برده باشید. زیرا متوجه شدید، رسانه اجتماعی موازنه ساز بزرگی است. شما در مسیر خود برای خلق راهبردی که به بهترین شکل با مهارت‌هایتان متناسب است قرار گرفته‌اید. به این ترتیب، با انجام این کار خواهید توانست داستان زندگی خود را به کنترل خود در آورید.

اگر قصد دارید که عالی باشید، جایی برای اشتباه ندارید. نمی‌توانید به افکار منفی، انسان‌های منفی یا فعالیت‌های منفی اجازه دهید حواس شما را پرت کنند. وقتش است که در مورد حذف کردن اموری که شما را عقب نگه می‌دارد و برطرف کردن ریشه جنجال‌ها و اغتشاش‌های ذهنی صادق باشید.

گام چهاردهم

در مورد تبهکاران^۱ مطالعه کنید: چگونه می‌فروشند، چگونه مذاکره و نفوذ می‌کنند

من به او پیشنهادی خواهم داد که نتواند دست رد به سینه‌ام بزند.

مارلون براندو، در نقش دن ویتو کورلئونه در پدر خوانده

عنوان این فصل را خوانده‌اید و فکر کرده‌اید که من عاقلم را از دست داده‌ام درست است؟ اما به حرف من گوش کنید. به نوعی، تبهکاران کارآفرینان تمام عیاری هستند. آنها تمایل دارند در ازای پاداش‌های عالی ریسک‌های بزرگی بکنند. و موفق‌ترین افراد آنها مذاکره‌کنندگان خیره‌کننده‌ای هستند. آنها باید در شرایط دشوار که اطلاعات زیادی به سمتشان سرازیر می‌شود سریع فکر کرده و تصمیم درست و سریعی در لحظه بگیرند.

بگذارید صریح باشم: به شما پیشنهاد نمی‌کنم که کسب و کارتان را به روشی غیر اخلاقی یا جنایی اداره کنید. نباید چنین واضح بیان کنم اما در هر صورت این کار را می‌کنم: من مخالف آدم‌کشی، اخاذی و قاچاق مواد مخدر هستم. همچنین، مخالف قانون شکنی هستم، اما با شکستن قواعد موافقم. تفاوت عمده‌ای بین این دو واژه وجود دارد. مختل کردن کار یک بازار یا رخنه کردن در بازار به‌طور شدیدی رقابتی است، یک مؤسس مجبور است در مورد نادیده گرفتن قواعد به خود سخت نگیرد. این فصل در تأیید افراد تبهکار نگاشته نشده است؛ در مورد این موضوع است که در کارهایی که خوب عمل می‌کنند از آنها یاد بگیریم.

در سپتامبر ۲۰۱۲، از تمام کارکنان شرکت‌م خواستم کتاب ۴۸ قانون قدرت نوشته رابرت گرین را بخوانند. هدف این نبود که تحت تأثیر قرار بگیرند یا نحوه بازی قدرت را بیاموزند. هدف این بود که قوانین را طوری یاد بگیرند که نتوانند از آنها علیه ما استفاده کنند. در هر مرحله از رشد‌مان، دیگران ترفندهای کثیفی که در آن کتاب نقل شده است را برای براندازی ما استفاده کرده‌اند. ما نیاز داریم به منظور مقابله با تاکتیک‌های آنها بهتر بفهمیم چنین افرادی چگونه می‌اندیشند.

دلیل اینکه مدیران ارشد و رهبران زیادی پدر خوانده (۱ و ۲) را بیشتر آموزشی می‌بینند تا سرگرمی این است که هر کشمکش‌ی که یک مدیر ارشد یا مؤسس تجربه می‌کند در این فیلم تجربه می‌کند. خیانت، خسران، استخدام نیروی تازه، مذاکره، کار خانوادگی، دزدیدن پول، اجبار به خلاص شدن از شرفرد دهن لقی، تکبر ناشی از موفقیت مواردی هستند که تبهکارها با آن سرو کار دارند و شما هم خواهید داشت.

۱. Mobsters: عضوی از مافیا یا گروه‌هایی مثل آن

به همین دلیل من با تبهکاران زیادی در کانال یوتیوبم مصاحبه کرده‌ام. مانند گراوانو معروف به «سامی گاو»^۱، فرنک کوالوتا^۲، رالف ناتال^۳، دانی براسکوی واقعی یعنی ژوزف پیستونه^۴. شما ممکن است فکر کنید که در زمین رقابت هستید اما این واقعیت را در نظر داشته باشید که تبهکاران رقبایی دارند که برای به دست آوردن پیروزی به معنای واقعی کلمه خواهند کشت. ممکن است کار را خراب کنید، کسب و کار خود را از دست بدهید، آنها خراب‌کاری می‌کنند، کارشان را از دست می‌دهند، آنها زندگیشان را از دست می‌دهند. بیشتر تبهکاران براساس وهم و تصور من عمل نمی‌کنند؛ آنها به طور دقیق می‌دانند که چگونه کار را شروع کرده و در آن نفوذ کنند.

شبکه‌سازی مذاکره و فروش حرکات قدرتمندی هستند که تأثیر گسترده‌ای در جمع کل درآمد ویا سود و زیان شما دارد. تبهکاران در استخدام نیروی جدید بسیار متبحرند زیرا آنها خوب بلد هستند که رویای منافع پیوستن به تیمشان را بفروشند. توانایی جذب، نفوذ، و متقاعدسازی افراد از افشار متفاوت استعداد ویژه‌ای هست که هر کارآفرینی احتیاج دارد.

من دریافتم که اعضای سابق گروه‌های تبهکاری از بهترین معلم‌ها هستند. زیرا درصد مخاطره بسیار بالاست، اغلب مرگ و زندگی، آنها در ارتباطات، تدارک دیدن و خواندن افکار دیگران و شناختن روحیاتشان متخصص هستند. همچنین روانشناسان و مذاکره‌کنندگان متبحری هم هستند. این مهارت‌ها مواردی هستند که هرکسی می‌تواند آموزش ببیند. مطالعه تبهکاران برای شروع، جای بسیار مناسبی است. ببینیم چگونه می‌توانیم.

یک انسان خود ساخته می‌داند چگونه مهیا شود

مایکل فرانزیس^۵ در نظر مردم یکی از بزرگترین پولسازان سردستگان (معاون، نه رئیس) تمام تاریخ جنایت‌های سازماندهی شده است. مایکل از روال زندگی سابق خود دست شست و گذشته جنایتکارانه خود را پشت سر گذاشت. هنوز، با یک دلیل خوب او را با شخصیت داستانی مایکل کورلئونه در پدر خوانده مقایسه می‌کنند:

-
1. «Sammy the Bull» Gravano
 2. Frank Cullotta
 3. Ralph Natal
 4. Joe Pistone
 5. Michael Franzese

هر دو مایکل در توانایی برای پردازش اطلاعات با سرعتی مثل رعد و برق و به شکوفا شدن در موقعیت‌های استرس‌زا مشترک هستند.

سال‌ها پیش، وقتی که مایکل هنوز برای گروه‌های تبهکاری کار می‌کرد جهت گردهم‌آیی در یک جلسه با رئیس خود در بروکلین احضار شد. او به یاد می‌آورد که پیاده روی کوتاه او از ماشین تا آپارتمان، طولانی‌ترین مسیری بود که تا آن موقع طی کرده بود.

رئیس او به بهانه شایعه‌ای مبنی بر اینکه مایکل ۲ میلیارد دلار از دولت دزدیده است با او رودررو شده بود. این طور نبود که تبهکارها به این شایعه که از دولت پولی دزدیده اهمیت بدهند؛ آنها فقط نگران این بودند که اگر پولی به سرقت رفته پس سهم آنها کجاست. این شرایط برای او وضعیت مرگ یا زندگی بود؛ مایکل می‌دانست وقتی قدم به اتاق بگذارد، اگر رئیس فکرمی‌کرد او پول زور نمی‌دهد ممکن بود از آن اتاق دیگر بیرون نرود.

چرا که ریسک و مخاطره چنین جلساتی مرگ و زندگی بود. مایکل در مورد آمادگی قبل از جلسه وسواس داشت. او فهرست بلند بالایی تدارک نمی‌بیند اما من این کار را می‌کنم. در اینجا کارهایی که باید قبل از هر جلسه‌ای انجام دهید ارائه می‌شود.

هفت گام اساسی جهت آمادگی برای حضور در جلسه

۱. نیازها، علایق و ناکامی‌های طرف مقابل را هم در نظر بگیرید. به یاد داشته باشید آنچه بیشتر افراد را برمی‌انگیزاند ترس، حرص و حفظ آبروست.
 ۲. هرآنچه طرف دیگر خواهد گفت را پیش‌بینی کنید.
 ۳. برای آنچه می‌خواهید بگویید، یک طرح کلی تهیه کنید.
 ۴. چندین بار جلسه را در ذهن خود بازسازی کنید تا برای واکنش‌های مختلف آماده شوید.
 ۵. از مشاوران معتمد، بخواهید نقاط کور شما را نشان دهند.
 ۶. قبل از جلسه، خود را در بهترین چارچوب ذهنی ممکن قرار دهید.
 ۷. با تحویل تعداد بیشتری از محصولات برای خود، خوشنمایی ایجاد کنید.
- با وجود آن که او خوب آمادگی کسب کرده بود مایکل شهادت خود را از دست نداد و به خود نلرزید، از کوره در رفت. در عوض، اتهام را به صورت رودر رو مطرح کرد: «وقتی آنها [رسانه‌ها] درباره شخص دیگری [دیگر تبهکاران] می‌نویسند، کذب است، ولی وقتی در مورد من می‌نویسند خیلی ناگهانی همه چیز حقیقت

است؟ من همه این پول [۲ میلیون دلار در هفته] را به شما می‌دهم؛ لازم نیست کاری انجام دهید، من مراقب همه چیز هستم.... اگر قرار است کسی از اینجا بیرون برود من و باند من هستیم. اینجا چه خبر است؟»
مایکل اندک احساساتی هم نشان داد. این هم بخشی از برنامه‌اش بود. در طول کسب آمادگی، او تصمیم گرفته بود که بهترین برنامه برای اقدام، غافلگیر و سردرگم کردن آنها است. حتی تبهکاری زبردست مانند مایکل نیز احساساتی دارد و شکی نیست که او ناراحت بود. او در حال پردازش موقعیت بود و با خودش گفت که منتظر خواهد ماند که ببیند او چه می‌گوید و چه می‌کند. او نسبت به رئیس خود همچنان محترمانه رفتار می‌کرد.

وقتی مایکل مشت خود را مستقیم به سوی پرتاب کرد، او عقب نشست و گوش داد. مایکل فهمید که تمام این وضعیت ره‌آورد پدرش، جان فرانزس با نام مستعار سانی، بوده و او را به چنین مخمصه‌ای انداخته است. پدر مایکل فکر می‌کرد که ممکن است مایکل بیش از آنچه ادعا می‌کند درآمد دارد و این جلسه در اصل برای کشف حقیقت طراحی شده بود.

تجسم کنید در یک جلسه مرگ و زندگی هستید و تازه دوزاری شما افتاده که یکی از اعضای خانواده، دوست صمیمی یا شریک تجاری شما را فروخته است. احتمالاً برآشفته و خشمگین می‌شوید. توانایی شما برای تفکر و پردازش در این حجم از آشفتگی کم می‌شود. چگونه می‌توانید به راه‌حل‌ها و بقا فکر کنید در حالی که به تنها چیزی که فکر می‌کنید انتقام است؟

اگرچه مایکل با اقدام پدرش آسیب دیده بود، مانند استاد بزرگ این موقعیت را سپری کرد. در مقابل رئیس، آرامش خود را حفظ کرد و به او گفت که به مشکل رسیدگی می‌کند. حتی از رئیسش بابت گوشزد کردن مشکل به او تشکر هم کرد. اگر پیشاپیش هر دقیقه از جلسه را بازسازی و تمرین نمی‌کرد، نمی‌توانست از عهده‌اش برآید.

وقتی جلسه اتمام یافت، مایکل باید اثر فروخته شدنش به وسیله پدر را پردازش می‌کرد. می‌دانست تا زمانی که در حال رسیدگی به این معضل بود با پدرش صحبتی به میان نیاورد. مایکل پس از مدت‌ها فکر با اقدام پدرش کنار آمد. او می‌دانست که زندگی می‌تواند پدر و پسر را از هم جدا کند؛ پس اجازه نداد این اتفاق رخ بدهد، هرگز مآوقع را برای پدر شرح نداد. مایکل با خودش گفت: «در زندگی، یاد می‌گیری که مسائل را تا زمان درست مسکوت بگذاری. اما این رویداد من را متوجه کرد که مراقب باشم. از او بسیار دلسرد شدم، اما عشقم به او تغییری نکرد.»

پردازشگران بزرگ مسئولیت اقدام‌های خود را می‌پذیرند و ناامیدی خود را به سمت یادگیری و ایجاد الگوهای جدید سوق می‌دهند. وقتی مایکل به کاری که پدرش انجام داده بود واکنش نشان داد، گفت:

«من اکنون تقریباً به خاطراین کار از او تشکر می‌کنم. دو سال پس از این حادثه با همسرم آشنا شدم و همان زمان بود که تصمیم گرفتم از خیر زندگی سابق جنایی خود بگذرم.... من فکر می‌کنم این روش خدا بود که من را از باند تبهکاران جدا کرد و به سمت پدرم برگرداند.»

حل مسئله آسان نیست. در یک لحظه، مایکل مجبور بود از اعتبار خود دفاع کند اما درعین حال نمی‌توانست همان لحظه دفاعی، ظاهر شود. احتمالاً بسیاری از افکار در مغز او می‌چرخیدند، اما او آنها را تحت فشار پردازش کرد و به راه حل مناسب رسید. درخشش واقعی در آن چیزی بود که به چشم نمی‌آمد: آمادگی و سواسی او.

هنر حضور در نشست: کسب آمادگی برای جلسه پر مخاطره

پنج خانواده بزرگ مافیا به روش راه حل تجاری ای متکی بودند که نشست نام نهاده بودند. از جهاتی شبیه به روشی که در کسب و کار مرسوم است، به این صورت که افراد دارای مقام بالاتر به منظور بحث در امور مهم در اتاق هیئت مدیره دور هم جمع می‌شوند. در دنیای مایکل، اما محل جلسات اغلب اتاق پشتی یک رستوران ایتالیایی بود.

من اخیراً در جزایر کیمن با مدیران ارشد یکی از بزرگترین شرکت‌های بیمه جهان نشستی داشتم. مدیرعامل ارشد و همچنین دو معاون ارشد رئیس جمهور هم در اتاق حضور داشتند. هدف من از حضور در آنجا درخواست افزایش طرح‌های تشویقی خرید سهام کارکنان شرکت من بود. ریسک بالا بود. بدترین سناریوی ممکن این بود که آنها چنان از تقاضای من رنجیده خاطر شوند که حساب من را حذف کنند، که می‌توانست برای کسب و کار من فاجعه بار باشد. سناریوی بد دیگر این بود که آنها ممکن بود از افزایش طرح‌های تشویقی خرید سهام کارکنان من خودداری کنند. اگر این اتفاق می‌افتاد، من ریسک از دست دادن بسیاری از نمایندگان بیمه خود را داشتم، زیرا حقیقتاً من درآمد کافی برای پرداخت حقوق به آنها را به اندازه رقبایم نداشتم.

درخواست دشواری از یک مخاطب سرسخت، در زمانی نامساعد در کسب و کار من بود. این جلسات از نوعی هستند که می‌توانند احساسات شما را جریحه دار کنند. اگر ابزار لازم را برای پردازش و آمادگی برای این ملاقات‌ها را نداشته باشید. بنابراین، من اولین قاعده نشست‌ها را دنبال کردم: در جلسات، بدون کسب آمادگی مشارکت نکنید. من مثل همیشه، «هفت گام اساسی کسب آمادگی برای یک جلسه» را مانند راهنما برای آماده شدن استفاده کردم. من مثل تمام اساتید بزرگ شطرنج برای چندین حرکت بعدی برنامه‌ریزی می‌کردم.

۱. نیازها، علایق و سرخوردگی‌های طرف مقابل را هم در نظر بگیرید. به یاد داشته باشید آنچه بیشتر افراد را برمی‌انگیزاند ترس، حرص و حفظ آبرو است.

قبل از جلسه، درباره دلیل سرخوردگی عوامل اجرایی و اینکه چه کسی بیشترین کسب و کار را برای شرکتش به وجود آورده برآوردی کردم و توضیحی درباره جایگاه آنها در شرکت دادم. من تکلیف خود را انجام دادم و دریافتم که در طول دو سال ما از یک نقش‌آفرین کوچک در بازار با سرعتی سربه فلک کشیده به شرکتی بزرگ اوج گرفته‌ایم که در بین شرکت‌هایی که با آنها سرو کار داشتیم، دومین رتبه را در صدور بیمه‌نامه به دست آورده‌ایم.

در کتاب ۷ عادت مردمان مؤثر^۱، استفان کاوی گفت: «اول در پی فهمیدن باشید و سپس به دنبال اینکه بفهمانید.» درک من این بود که طرز فکر خودم را در این مورد از سرم بیرون کنم و خودم را در جای آنها بگذارم تا وضعیت را از منظر آنها ببینم.

من تظاهر به ترس کردم: از دست دادن حساب من به معنای از دست دادن میلیون‌ها دلار درآمد شرکت آنها بود.

من تظاهر به حرص کردم: حفظ حساب من به‌طور بالقوه می‌توانست حتی میلیون‌ها دلار درآمد بیشتر و پاداش هفت رقمی (به دلار) برای عوامل اجرایی داشته باشد.

تظاهر کردم به اینکه در حفظ آبروی آنها کمک می‌کنم: آنها باید واقعاً احمق باشند که فکر کنند من برای یک رقیب جاخالی دادم.

۲. پیش‌بینی کنید طرف مقابل چه خواهد گفت.

به این فکر کنید که چگونه یک وکیل زیرک بامهارت ترفندی را برنامه‌ریزی می‌کند: او ابتدا باید در نظر بگیرد که طرف مقابل چه خواهد گفت. هرچه بیشتر بتوانید آنچه را که طرف مقابل می‌گوید و چرایی آن را پیش‌بینی کنید، به همان نسبت می‌توانید ترفندی برای داستان یا درخواست خود طرح‌ریزی کنید.

۳. برای آنچه می‌خواهید بگویید، یک طرح کلی یا دست‌نوشته تهیه کنید.

من با دست‌نوشته‌های خودم شروع کردم. همین‌طور که به تمریناتم ادامه می‌دادم دقت بیشتری در مورد محتوی پیام خود به خرج می‌دادم. نحوه آماده شدن شما بسته به سبک شما دارد. برخی سخنرانان

تمایل دارند تمام متن سخنرانی را یادداشت کنند، برخی نیز فقط فهرست تیترواری نیاز دارند. من خودم فهرست تیتروار را ترجیح می‌دهم.

۴. چندین بار جلسه را نقش آفرینی کنید تا برای واکنش‌های مختلف آماده شوید.

گام بعدی این بود که یک تیم را جمع کنیم و از آنها بخواهیم نقش مدیران اجرایی را که قرار بود در جزایر کیمین ملاقات کنم، بازی کنند. با قرارداد خودشان در مقام آن مدیران سؤالاتی پرسیدند و من را به چالش کشیدند. در نتیجه، من دست‌نوشته‌ام را اصلاح کردم و برای پاسخ دادن به واکنش‌های مختلف آماده شدم.

۵. از مشاوران معتمد بخواهید نقاط کور شما را خاطر نشان کنند.

بخش بزرگی از این قسمت در نقش آفرینی هایمان مدیریت شد. برای اینکه درجه اطمینان را به سطح بالاتری برسانم و مطمئن شوم که هیچ نقطه کوری ندارم، نظر هم‌تایان معتمد خارج از صنعت خود را هم جویا شدم.

۶. قبل از جلسه، خود را در بهترین چارچوب ذهنی ممکن قرار بدهید.

قبل از رسیدن به جلسه همه جزئیات اهمیت داشتند. یک روز زودتر پرواز کردم، پس برای استراحت وقت داشتم و ترسی از تأخیر پرواز نداشتم. نحوه لباس پوشیدن، خوردن، و ورزش روزانه‌ام همه بخشی از برنامه‌ام جهت دادن روحیه عالی و داشتن حال و هوای خوب بود. تصویرسازی موفقیت جلسه - و کسب و کارم - نیز گام حیاتی دیگری بود.

۷. فراتر از تعهد خود عمل کنید تا برای خود خوشنامی ایجاد کنید.

اگر شما آن کاری را که می‌خواهید انجام دهید رهاش کنید، هیچ‌یک از امور فوق حائز اهمیت نخواهد بود. بدترین خواسته‌ای که می‌توانید در کسب و کار داشته باشید این است که در حین اینکه ادعای بالایی دارید و به ندرت در عمل کاری ارائه می‌دهید طالب شهرت بالایی هم باشید.

از آنجا که من بسیار مقید بودم که از نقطه نظر آنها موقعیت را ببینم، به‌طور زیرکانه‌ای از کاستی‌های شرکت خود و زمینه‌هایی که برای پیشرفت نیاز داشت آگاه بودم. برای مخاطب قرار دادن این کاستی‌ها و نشان دادن اینکه ما چگونه می‌خواهیم آنها را اصلاح کنیم و برای محکم کردن استدلالم با در دست داشتن انبوهی از داده‌ها به جلسه رسیدم. من با مهیا کردن یک طرح ده ماده‌ای برای شروع آماده بودم.

شش ماده از آن طرح در مورد شرکت مقابل بود و چهار ماده در مورد شرکت خودم. همان طور که قبلاً هم پیشنهاد دادم وقتی نشستی دارید باید بخش زیادی از زمان را برای تمرکز روی نگرانی‌های طرف مقابل صرف کنید نه خودتان.

وارد اتاق شدم و گفتم: «گوش کنید، آنچه را که شما می‌خواهید اینجاست، براساس مطالبی که در ملاقات آخرمان به من گفتید. این همان چیزی است که شما را ناراحت می‌کند و همان مشکلی هست که می‌خواهیم برطرف کنیم. اگر آنچه را که من پیشنهاد می‌کنم انجام دهید، مجبور به استخدام نیروی مازاد نخواهید شد. من می‌دانم شما علاقه‌مند به خرید سیستم هستید، قبلاً [با یک تأمین کننده سیستم] تماس گرفته‌ام و آنها ۱ میلیون دلار هزینه می‌گیرند. من به این شرکت زیاد کار سپرده‌ام و متقاعدشان کردم از هزینه صرف نظر کنند.»

من توانستم پیام را با اطمینان و شفافیت ارائه دهم زیرا این کار را بارها و بارها تمرین کرده بودم. ممکن است با خودتان فکر کنید: «یک لحظه صبر کنید.» «من فکر کردم شما به آنجا رفته‌اید تا طرح‌های تشویقی خرید سهام کارکنان خود را افزایش دهید. پس با این حساب، شما چرا عملاً با گفتن اینکه یک میلیون دلار به آنها می‌دهید شروع کردید؟»

یک قانون ساده کسب و کار این است که برای به دست آوردن، باید عطاء کنید. اکثر تازه‌کارها در درخواست کردن تخصص دارند. آنچه را که نادیده می‌گیرند این است که ابتدا ارزش را ارائه می‌دهند. وقتی خودتان را در جای طرف مقابل می‌گذارید و طوری پیش می‌روید که آنها ببرند و پول بسازند، طبیعی است که آنها هم آنچه را بخواهی برآورده کنند.

من هم با صحبت کردن آنها را مجاب کردم، طرح تشویقی کارکنان ما را براساس داده‌هایی که ارائه داده بودم افزایش دهند داده‌هایی که نشان می‌داد افزایش موجه است و ضرورت دارد.

«اگر شما نه بگویید، ایرادی ندارد. شرکت دیگری را سراغ دارم که فکرمی‌کنم خواسته ما را برآورده می‌کند. آیا سؤال دارید؟»

آنها سؤال‌های زیادی داشتند. ما تا دو ساعت و نیم کلنجار رفتیم و به بحث ادامه دادیم. در واقع، من از قبل سؤال‌های آنها، اعتراض‌هایشان و نیز چالش‌های آنها را شنیده بودم. چطور چنین چیزی ممکن است؟ چون من از قبل تمام جلسه را بازسازی کرده بودم. من در نقش یک مدیر ارشد اجرایی که مانند استاد بزرگ شطرنج، همیشه پنج حرکت جلوتر است، به دلیل اینکه از قبل حرکت‌هایشان را پیش بینی کرده بودم، توانایی داشتم آنها را به سمتی که می‌خواستم سوق بدهم.

در پدر خوانده، شخصیت دون ویتو کورلئونه^۱، با بازی مارلون براندو عبارت ماندگار زیر را بیان کرد: «من به او پیشنهادی ارائه می‌کنم که نتواند رد کند.» در این صورت، پیشنهاد من یک توافق بُرد-بُرد بود که ارزش و اعتبار کسب و کار دو طرف را افزایش می‌داد. البته، با داده‌هایی که ارائه داده بودم نمی‌توانستند پیشنهادم را رد کنند. کلید موفقیت من چه بود؟ کارهایی بود که من قبل از نشست انجام داده بودم.

فروش‌های مؤثر بستگی به متقاعد کردن و انتقال احساسات دارد

با وجود آنکه این فصل در مورد مافیا هست، بدون گفتار حکیمانه‌ای از افسانه نامدار زیگ زیگلار کامل نخواهد شد. او قبل از درگذشتش در سال ۲۰۱۲ در سن هشتاد و شش سالگی، شاید مؤثرترین مربی فروش در جهان بوده است. زیگ در مورد یکی از نماینده‌های فروش لوازم پخت و پز که بازار کارش دچار رکود شده بود داستان تأثیرگذاری را نقل کرد.

وقتی زیگ از او پرسید، چرا فروش نداشته است، به سرعت فهرستی از دلایل را ردیف کرد: زمان مناسبی برای فروش نبوده، لوازم پخت و پز گران هستند. سپس زیگ از او پرسید آیا در حال حاضر لوازمی برای فروش به دیگران دارد یا خیر. فروشنده گفت خیر. وقتی زیگ پرسید چرا، او گفت توانایی مالی خرید لوازم پخت و پز را نداشته، به ویژه از وقتی که دچار رکود شده است.

زیگ سؤال‌های دیگری هم پرسید. او گوش کرد. زیگ همدردی کرد؛ او در ته قلبش باور داشت که اقدام در فروش لوازم پخت و پز، سرمایه‌گذاری ارزشمندی است. گذشته از همه این‌ها، خودش هم این لوازم را داشت و درک می‌کرد که این لوازم گران است، اما او تمام مزایای این صنعت را نهادینه کرده بود. مثل تمام سرمایه‌گذاری‌ها در این صنعت هم برای پیش‌پرداخت هزینه کردن ضروری است و درست مانند هر سرمایه‌گذاری هوشمندی زیگ حقیقتاً باورداشت خیلی بیشتر از هزینه‌ای که صرف کرده به سود رسیده بود.

زیگ به اعتراض‌های فروشنده گوش کرد. اگرچه فروشنده دلایل معتبری برای نخردن لوازم پخت و پز که سعی داشت بفروشد در آستین خود داشت، زیگ حقیقتاً معتقد بود که زندگی این مرد با خریدن و سپس فروش بسیار بهتر خواهد شد. بعد از شنیدن تمام حرف‌های او و برطرف کردن تک‌تک اعتراض‌ها سرانجام فروشنده لوازم پخت و پز خرید. بعد معلوم شد که این کار او حرکت قدرتمند اساسی‌ای بوده است.

در طول ارائه بعدی فروشنده به مشتری بالقوه‌اش او تمام بهانه‌های مرسوم را شنید. همان کاری را کرد که زیگ چند روز قبل تر با او انجام داده بود، سؤالاتی را از او پرسید، حرفهایش را گوش کرد و با او همدردی نمود. تفاوتش این بود که، چون فروشنده، لوازم پخت و پز را خودش خریده بود به شدت به ارزش‌های خود پایبند بود و اجازه نمی‌داد مشتریانش تصمیم نادرستی بگیرند. او حقیقتاً احساس کرد که آنها به نسبت هزینه‌ای که کردند منفعت بیشتری بردند و لوازم پخت و پز با کیفیتی خریدند.

او، شگردهای ماهرانه فروش یا تاکتیک‌های فریبکارانه را یاد نگرفته بود. او فقط روشی را که احساس می‌کرد عوض کرد. مطمئناً آن شب فروش خود را انجام داد و کم کم به یکی از عوامل رده بالای شرکت تبدیل شد. از زمانی که او به منظور خرید به خود محصول به اندازه کافی باور داشت رکودش ناپدید شد.

من واگذار می‌کنم به زیگ که نکته اخلاقی داستان را بگوید: «باور مطلق و صرف به کالایی که می‌فروشی بسیار بیشتر از قیمتی که برای فروش آن دریافت می‌کنی می‌ارزد. باور تو به محصولت باید آنقدر محکم باشد که اگر لازم باشد خودت هم از آن استفاده کنی.»

به یاد داشته باشید که "زبان بازی و پرحرفی" امروزه مبالغه آمیز به نظر می‌آید. متقاعد کردن هم دست کم گرفته می‌شود. از آنجا که احساس و باور مواردی هستند که از طریق آنها می‌توان حقیقتاً فروختن افراد را استخدام می‌کنم که به خودشان و شرکت توأم باور داشته باشند. با این انسجام، و آن اشتیاق برای سرویس دهی آنها می‌توانند از پس هر مخاطبی، کوچک یا بزرگ، بر بیایند و روسفید شوند و با یقین با آنها در مورد خواسته‌های ما صحبت کنند. فروش باید راحت و بی‌درد سر باشد، مثل سیر طبیعی عرضه این موضوع که شما چه کسی هستید. صحبت در مورد کاری که انجام می‌دهید باید هیجان‌انگیز باشد. استه لودر هم بنیانگذار شرکت لوازم آرایش که تنها بانویی است که نامش در فهرست بیست نفره تأثیرگذارترین اسطوره‌های کسب و کار قرن بیستم مجله تایم آمده است، جایی گفته است: «من حتی یک روز از زندگیم را بدون فروش نگذرانده‌ام، اگر به چیزی باور داشته باشم آن را به فروش می‌رسانم، فروختن آن کالا آسان نیست.»

خلاف آنچه برخی از افراد فکر می‌کنند، هیچ‌کس فروشنده به دنیا نیامده است. دست از تلاش برای یافتن «استعدادهای ذاتی» بردارید. به جای آن در جستجوی فروشنده‌هایی باشید که به دنبال افرادی هستند که به چشم‌انداز شما باور دارند و در پی ساختن دایره ارتباطی هستند. آنها ممکن است خیلی معاشرتی و اجتماعی نباشند. در واقع، برخی از جذاب‌ترین و بانفوذترین افرادی که من می‌شناسم درون‌گرایان صادق و بی‌شیله پیلای هستند.

داشتن نفوذ به این مفهوم نیست که: «هرچیزی را به هر کسی بفروشی.» یا دیگران را متقاعد کنید علیرغم حداکثر منافع خود اقدام کنند. فروش یعنی باور به خود، باور به کسب و کار خود، و باور به ارزش و اعتباری که شما می‌توانید به شخص دیگری پیشنهاد دهید، چه یک مشتری بالقوه، یا یک فروشنده کلیدی باشد چه عامل عمده‌ای در صنعت. اگر به آنچه که می‌فروشید باور داشته باشید و از دل و جان و حس درونی خود اقدام کنید نه عقل خود، و یا اگر به نتیجه بُرد- بُرد در هر مذاکره‌ای باور داشته باشید و عمیقاً معتقد باشید به فرد دیگری خدمت کنید، در این صورت شبکه‌سازی ارتباطی، مذاکره و فروش همه به صورت دومین گزینه در ذهن شما نهادینه خواهند شد.

مذاکره یعنی قدرت نفوذ

هر کسی که در مذاکره قدرت نفوذ بیشتری داشته باشد باید در نقش برنده ظاهر شود. به هر حال، همیشه مشخص نیست چه کسی قدرت نفوذ بیشتری دارد. از یک نظر، به هر میزان که آمادگی کسب کنید شما هرگز نمی‌توانید به طور دقیق در مورد طرف مقابل از تمام وقایعی که روی می‌دهد مطلع باشید. در نهایت، مهم این است که از قدرت نفوذ سر در بیاورید و بدانید چگونه می‌توانید از آن نیرو و قدرت کسب کنید. اگر بیش از حد از قدرت نفوذ استفاده می‌کنید دست خود را در به حداکثر رساندن سود خود در یک معامله باز می‌گذارید، ممکن است در یک مبارزه پیروز شوید، اما در جنگ شکست می‌خورید. آماریلو اسلیم فقید افسانه قمار و قهرمان سری‌های جهانی بازی‌های کارتی ۱۹۷۲، گفت: «تو می‌توانی پشم گوسفند را صدها بار کوتاه کنی، اما پوستش را فقط یکبار می‌توانی بگنی.»

حتی کلاهبرداری مثل اسلیم تشخیص داد که کلید حفظ یک کسب و کار طولانی مدت این است که با مردم طوری رفتار کنید که آنها به ادامه همکاری تجاری با شما علاقه‌مند باشند. در هر بازی، لزوماً هدف کسب امتیاز نیست؛ هدف ساختن شراکتی است که دو طرف امتیازی همیشگی به دست بیاورند.

در اوایل کارم، به ندرت قدرت نفوذ داشتم. عاملی که مرا به مذاکره‌کننده با نفوذی تبدیل کرد، ظاهر سازی نبود به عبارت دیگر، من احساس نیاز نکردم که بلوف بزنم. در عوض، من معاملات را طوری پی‌ریزی می‌کردم که طرف دیگر معامله بتواند ریسک خود را به حداقل برساند. در کوتاه مدت به این صورت بود که بیشترین ضرر را در معامله متحمل می‌شدم. ولی چون که من چند حرکت بعدی را هم در نظر می‌گرفتم، درخواست امتیازاتی را می‌کردم که معامله را در نقاط عطف، به مرور زمان بهبود ببخشند و به سود طرف مقابل هم تمام شود. از آنجایی که من را فرد عادل می‌شناختند، می‌توانستم همکاری‌های طولانی مدت بسازم.

در اولین روزهای راه‌اندازی نمایندگی بیمه من، فردی به نام دیوید با پیشنهادی برای اعطای مجوز نرم‌افزارش پیش من آمد. او از من خواست از طرف او با شرکت‌های بیمه وارد مذاکره شوم. او می‌دانست که هرچه تعداد افرادی که از این محصول استفاده می‌کنند بیشتر باشد در نهایت کسب و کار من کارآمدتر خواهد بود. زیرا نرم‌افزار او در نوع خود بهترین بود، چیزی که او می‌دانست من به آن نیاز دارم، فشار را بیشتر و شرایط را سخت‌تر کرد و به محدودیت‌ها افزود. علاوه بر درخواست من از دیگر شرکت‌های بیمه، او همچنین از من خواست که ۵۰۰۰۰ دلار هم برای مجوز نرم‌افزار بپردازم. از آنجا که قیمت «خرده فروشی» کمی بیشتر بود، طوری مزایای محصول خود را مطرح می‌کرد که انگار دارد در حق من لطف می‌کند. من فکر کردم که دیوید جسارت زیادی دارد که سعی در فروش محصول به من و اعمال قدرت نفوذ بر مخاطبین کسب و کارم دارد. اما همان‌طور که یک استاد بزرگ شطرنج از حرکت آینده خود خبر نمی‌دهد، من هم سکوت را انتخاب کردم. واقعیت این است که من نرم‌افزار را نیاز داشتم، و با توجه به وضعیت نقدینگی از دریافت تخفیف خوشحال بودم. به علاوه، اگرچه به نظر می‌رسید که دیوید دارد از من لطفی درخواست می‌کند، اما اگر شرکت‌های دیگر هم همان نرم‌افزار را که ما استفاده می‌کردیم را به کار می‌بردند برای کسب و کار من هم سودمند بود. دیوید آن را به صورت یک موضوع برد-برد مطرح کرد، و در صحت ادعای او دلایل زیادی وجود داشت. در واقع باید گفت:

اگر همه شرکای ما در آن زمان از این نرم‌افزار استفاده می‌کردند، ما می‌توانستیم به‌طور چشمگیری زمان پردازش تماس‌ها را کاهش دهیم می‌دانید که من چه حساسیتی در مورد سرعت دارم! و به‌طور قابل توجهی هزینه‌های زحمت ما را کاهش می‌داد.

اینجاست که قدرت نفوذ به معنای واقعی درک می‌شود. من شخصاً، نمی‌توانستم همه مطالب را با دیوید در میان بگذارم. اگر او می‌دانست من به چه فکر می‌کنم به قدرت نفوذ من صدمه می‌زد. و به‌پشتوانه حرف‌های دیوید که طوری مسئله را هوشمندانه مطرح کرده بود که رئیس خودم (در آن زمان) به من گفت که فرصت خوبی است. شاید او تا حدی درست گفته بود، اما من هنوز مات و مبهوت بودم. گاهی اوقات در یک سازمان، یک مدیر ارشد ممکن است پول نقد را در بانک به خوبی بنیانگذار ارزیابی نکند. شاید برای او پنجاه هزار دلار مبلغ زیادی به نظر نرسیده باشد، اما او کسی نبوده که چک را می‌نویسد و داشت از کیسه خلیفه می‌بخشید. از هم‌کارم خواستم تا با دیوید تماس برقرار کند؛ تماسی که فقط چهار دقیقه طول کشید. من به‌طور قابل فهم بیان کردم که چگونه به پیشنهاد دیوید نگاه کردم. گفتم: «بگذار موضوع را به‌طور کامل شفاف کنم.» تومی خواهی من برای مذاکره با بیمه‌گرها از طرف تو از اعتبارم استفاده کنم، اما هنوز هم می‌خواهی برای نرم‌افزار خود از من ۵۰ هزار دلار دریافت کنی؟»

به مدت چند ثانیه ساکت ماندم تا حرفم تأثیر خود را بگذارد. سپس گفتم: «این اتفاق نخواهد افتاد»

مگر اینکه از کل هزینه من چشم پوشی کنی.» اگر با این پیشنهاد موافق هستید به افرادم اطلاع بدهید، اگر هم نیستید درک می‌کنم. آیا سؤالی دارید؟

بعد از پنج ثانیه سکوت او گفت: «خیر.»

من تا اینجا آنقدری از شکست‌هایم با شما صحبت کرده‌ام که الان بخواهم با لبخندی بر صورت‌م اینجا بنشینم و این موفقیت را هم با شما درمیان بگذارم.

دیوید نه تنها شرایط من را پذیرفت و از هزینه صرف نظر کرد، بلکه داستان را به دوستش گرگ که یک شرکت سهامی خاص را اداره می‌کند هم، تعریف کرد. دیوید در مورد من به او گفت هرچه که در بازار رقابت داشتنش لازم است را من دارا هستم. در نتیجه، گرگ در دور بعدی تأمین بودجه ۱۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرد.

چگونه همه این‌ها امکان‌پذیر بود؟

وقتی در مورد نحوه ارائه خدمت یا محصول خود مطمئن و خاطر جمع هستید مقید می‌شوید که کار را به سرانجام برسانید، محدودیت‌ها را کنار بزنید و ایده‌های جدید را امتحان کنید. اگر به وعده‌هایتان عمل نکنید، شما فقط نقش طبلی توخالی یا پرحرفی، متکبر را خواهید داشت. تحقق وعده‌هایتان همان موردی هست که در بازار به شما احترام می‌بخشد.

چگونه برنده شوید: بگذارید طرف مقابل فکر کند برده است

در کسب و کار، شما قرار است با طیف گسترده‌ای از مردم ملاقات کرده و با آنها کار کنید. برخی از آنها بسیار تیزهوش، عده‌ای متکبر و تعدادی هم نامتعارف و با خلق و خوی عجیب و اندکی از افراد هم دیوانه غیرقابل تحمل خواهند بود. توانایی کار به‌طور ثمربخش با طیفی از افراد- مشتریان، کارمندان، شرکای تجاری، سرمایه‌گذاران- برای موفقیت، حیاتی است. بخش عظیمی از آن توانایی شامل سبک سنگین کردن سریع دیگران است و درک این نکته که چگونه روابط کاری محکمی با آنها بسازیم است. مرز باریکی بین دیوانه و تیزهوش بودن، دیوانه و دیوانه‌وار موفق بودن وجود دارد. علاوه بر کتاب جان گارتنر با عنوان لبه‌هایپومانیک^۱ مطالعه کتاب نصیر قائمی تحت عنوان دیوانگی درجه یک کشف ارتباط بین رهبری و بیماری‌های ذهنی^۲ را پیشنهاد می‌کنم. این دو کتاب کمک می‌کنند مسیری را که بسیاری از افراد ۱ درصد برتر از ۱ درصد برگزیده‌ای که متفاوت فکر می‌کنند ببینید. بیشتر آنها طرز فکر

1. The Hypomanic Edge

2. First-Rate Madness: Uncovering the Links Between Leadership and Mental Illness

متمایزی نسبت به دیگران دارند (معمولاً عصبی و بی تاب) و شما باید با آگاهی به این تمایز بتوانید با آنها به طور مؤثری وارد تعامل شوید.

باید یاد بگیرید چگونه با این دسته از افراد مذاکره کنید. در ابتدا طوری احساس می کنید که انگار در اتافی پراز احمق های خودشیفته گیر افتاده اید که احساسی ندارند. همچنان مجبورید راهی برای تعامل با آنان پیدا کنید، زیرا قرار نیست آنها آنجا را ترک کنند. عجیب اینکه اگر در حال خواندن این مطلب هستید و به طور کامل مصمم هستید که به بالاترین سطح برسید، شما هم اندکی غیر عادی به نظر می رسید.

من خودم به طور قطعی بیشتر از اندکی، غیر عادی هستم. و از آنجا که من می خواهم برای رسیدن به سطح ۱ درصد از ۱ درصد آمادگی کسب کنم، هرکسی و چیزی که بتواند به من کمک کند را مطالعه و بررسی می کنم.

اگر شما بتوانید به خارج از منیت خود گام بردارید، در خواهید یافت که اغلب زمان می برد که به دیگران هم اجازه بُرد بدهید. همچنین می ارزد که گاه به دیگران اجازه دهید که فکر کنند ایده های شما در واقع از آنهاست. بگذارید از دنیای تبهکاران به دنیای پرفشار و استرس دیگری با عنوان صندوق های سرمایه گذاری پوشش ریسک برویم تا ببینیم به چه صورت عمل می کنند. داریوش زمانی در صندوق های سرمایه گذاری پوشش ریسک کار می کرد ریسک او هم که ممکن است جان گاتی بوده باشد (و ما او را دلیل می نامیم).

دلیل بسیار خوش نام بود و حتی منیت بزرگتری هم داشت. داریوش ماه ها سپری کرد تا ایده ها را بررسی کند و فرصتی مناسب در بازار برای خرید و فروش بلافاصله در دو بازار مختلف (بورس سهام) پیدا کند. وقتی سرانجام ایده ای را با داده های بی عیب و نقصی برای پشتیبانی در آستین داشت می توانست به دفتر دلیل مراجعه کند و سرمایه گذاری را از زوایای گوناگون توضیح دهد. هم تحقیقات او و هم نحوه ارائه اش شایسته اسکار بود. او باهوش، آماده و فردی متقاعدکننده بود.

رئیسش بی چون و چرا نه می گفت.

من داریوش را به شدت آزردم. او نحوه استدلال تبلیغاتی خود را موشکافانه، از هر زاویه ای بررسی کرد و خلاف تقلائی زیاد خود نتوانست بفهمد کجا را اشتباه رفته. آنقدر مستأصل شده بود که کم مانده بود دست بکشد. واقعیت این است که داریوش یک نقطه کور داشت و به خاطر اینکه مصمم به یافتن آن بود در پی جستجوی آن برآمد. در یک جلسه تیمی سرمایه گذاری، متوجه شد که یکی از همکارانش کم صحبت می کند و طرف دلیل را می گیرد. و از آنجایی که می دانست همکارش بیشتر ایده ها را داده از اینکه طرف دلیل را می گرفت بسیار تعجب کرده بود.

این همان «لحظه یافتیم» او بود.

دفعه بعد که داریوش ایده جدیدی داشت، از رویکرد دیگری استفاده کرد. به جای مراجعه به دفتر دیل با کلی پیشنهاد با تعدادی سؤال به آنجا مراجعه کرد. به جای اینکه ظاهری مطمئن و محکم از خود بروز دهد گیج و مبهوت به آنجا رجوع کرد. «دیل، متوجه شدم که منحنی فروشمان که روبه رشد بود در حال صاف شدن هست.»

دیل پرسید: «نقطه نظر تو چیست؟»

داریوش گفت: «همچنین متوجه شدم که خزانه‌های ده ساله قیمت بالاتری از میانگین تاریخ خود دارند.»

دیل جواب داد: «با عقل جور در نمی‌آید.»

داریوش دستپاچه جواب داد: «من هم چیزی از آن درک نمی‌کنم.»

«به نظر می‌رسد یک جای کار مشکلی دارد.»

«معلومه که یک جای کار مشکل دارد. ما باید بازه زمانی خزانه‌های ده ساله را کاهش دهیم.»

«به نظرم راست می‌گویی. نمی‌دونم چرا به ذهنم نرسید.»

«بله. من همیشه به شما جوان‌های خام می‌گویم که برای موفقیت یک شبه سی سال تلاش لازم

است. پس بلند شو، از اینجا برو و آن ده سال را کوتاه کن جوان.»

با توجه به مطالبی که اکنون در مورد قدرت نفوذ می‌دانید این داستان (حقیقی) باید با عقل شما جور دربیاید. چراکه داریوش سرانجام فهمید که چگونه مثل یک استاد بزرگ بیاندیشد، او توانست زنجیره‌ای از حرکات را انجام دهد. و زنجیره‌ای از سؤالات را بپرسد - که داریوش را به جایی که دیل انتظار آن را داشت رساند.

مافیا سازمانی خیره‌کننده است. اگرچه من با بیشتر کارهایی که انجام می‌دهند چندان موافق نیستم، درس‌های مهمی از نحوه اقدام کردن آنان یاد گرفته‌ام. با وجود آنکه دوست داریم جوک بسازیم و بگوییم: «پیشنهادی بده که او نتواند رد کند»، از شما انتظار دارم این کار را در سطوح مختلف انجام دهید. با مقدمه چینی مانند یک تبهکار شما می‌توانید مخاطرات هر جلسه را قبل از شروع آن درک کنید و هر کاری که برای موفقیت لازم است حتی قبل از اینکه جلسه شروع شود انجام دهید. پیشنهادی که هر دو طرف یعنی شما و طرف مقابلتان را توانمند می‌کند. بعد از کسب آمادگی، دیگر کسی نمی‌تواند آن را رد کند.

گام پانزدهم

قدرت خود را پرورش بدهید و جنگ آزموده بمانید

اگر مردی به ثروت خود افتخار می‌کند، تا زمانی که مشخص نشود چگونه این سرمایه را به کار می‌اندازد، نباید از او تعریف کرد.

سقراط

هرکسی شما را دوست دارد مگر اینکه رقیبش باشید، به ویژه اگر پرايهت باشید. وقتی من کسب و کارم را شروع کردم تمام حامیان و مشوقانم صف کشیدند تا برای من آرزوی موفقیت کنند. مردم فقط عاشق یک داستان پرهیجان و مبهم در مورد فرد ضعیفی که در شرف باخت قرار دارد می‌باشند. وقتی شرکت من به معنای واقعی شروع به رشد کرد دشمنان از هرجایی سر برآوردند. عده‌ای از افراد کم‌کم من را از شبکه‌های اجتماعی بلاک کردند. بازار شایعات داغ شد؛ آنها من را بت دیوید دارت می‌نامیدند. مردم صنعت خود، همان‌طور که می‌دانید هر کاری را که می‌توانستند انجام دادند تا جلوی کار من را بگیرند و تعطیلش کنند.

سال به سال کارآفرین موفق ماندن آخر چالش است. در فصل آخر قصد دارم در مورد قدرت نفوذ، بیشتر یاد بگیرید. می‌خواهم ببینید که چگونه داشتن چند گزینه ذهنیت شما را تغییر می‌دهد و شما را به‌طور کامل به جایگاه قدرت می‌رساند و نیز می‌خواهم به شما نشان دهم که قبل از درخواست انجام کاری از دیگران در ازای درخواست خود، از آنها بپرسید چگونه می‌توانید به آنها کمک کنید، که این رویه سمت و سوی تمام تعاملات شما را به‌طور کامل دگرگون می‌کند.

ما در حال بازکردن بسیاری از موضوعاتی هستیم که قبلاً اشاره کردیم. از آنجا که شما برای مقیاس‌گذاری شرکت خود به افرادی نیاز دارید - و برای لذت بردن از زندگی خود هم باید نیازهای ارتباطی خود را برآورده کنید، ما سعی خواهیم کرد توضیح و بررسی دقیق و موشکافانه‌ای در مورد اینکه چگونه می‌توانید مردم را به سمت بهترین شدن آنان سوق دهید ارائه دهیم. طوری کنترل اوضاع را به دست نگیرید که انگار شما تنها کسی هستید که در رأس امور قرار دارید. در عوض، باید درک کنید که چه چیزی مردم را برمی‌انگیزاند، تشخیص بدهید که محرک‌ها در هر فردی متفاوت است که باید از رهبری خود برای کمک به در پیش بردن آنها به سمت انگیزه‌هایشان استفاده کنید.

قدرت واقعی در انتخاب از بین چندگزینه است

قدرت نفوذ آن قدرعامل مهمی از قدرت است که درک بهتر آن نیاز به بررسی موشکافانه‌تری دارد. شخصی که واقعاً قدرت نفوذ دارد فردی هست که کمترین نیاز را به معامله دارد. حق انتخاب به شما قدرت می‌دهد. اگر می‌توانید از یک معامله کنار بکشید، در بهترین موقعیت برای مذاکره با بهترین شرایط هستید. اگر مجبور هستید که معامله را جوش بزنید شما زیردین قدرت دلسوزی دیگران هستید و احتمالاً معامله کم کیفیتی را هم رقم خواهید زد.

مفهوم کاملاً روشنی است. چگونه می‌توان آن را عملی کرد. پاسخ کوتاه این است که: هر موقع امکان‌پذیر است چند گزینه را همزمان توسعه بدهید و پیروانید. به جای جستجوی خانه رویایی (همچنین خودروی شخصی، دفتر کاری و استخدام‌های کلیدی رویایی) در بازار بررسی کنید و سه گزینه که برایتان خوشایند است را انتخاب کنید. سپس وقتی می‌خواهید معامله کنید با انتخاب بهترین گزینه خود منفعت نصیب شما خواهد شد چرا که حق انتخابهای دیگری هم دارید که برایتان خوشایند خواهد بود. اگر فکر می‌کنید تنها گزینه فروشنده هستید پس قدرت نفوذ شما بالا خواهد رفت.

کارآفرینی را می‌شناسم که دنبال یک مشتری بزرگ رفته‌اند، به این امید که تمام مسائل آنان را حل کنند. این افراد فکر می‌کنند رسیدن محصول آنها به کاستکو، تارگت یا والمارت به این مفهوم است که آنان باید مشتری‌یابی را متوقف کنند. شاید معامله‌ای مانند آن به راه حل سریع و مؤثر برای شما تبدیل شود - برای یک ماه یا شاید حتی یک یا دو سال. ولی در نهایت، آن مشتری بزرگ از قدرت نفوذ خود برای قبضه کردن قدرت شما استفاده خواهد کرد.

چقدر مشغله ذهنی در خصوص نگرانی برای ازدست دادن مشتری کلیدی یا کارمند ارزشمند و لایق دارید؟ حالا وقت آن است که به ژرف‌ترین چرای خود بنگرید. دلیل واقعی این است که نمی‌دانید اگر مشتری یا کارمند خود را از دست بدهید کسب و کار شما به بقای خود ادامه خواهد داد یا خیر. در نتیجه، شما پیشاپیش قدرت خود را از دست داده‌اید.

من برای شرکت بابی که سالانه درآمد ۸ میلیون دلاری دارد مشاور هستم. در عالم خیال، کسب و کار او عالی به نظر می‌رسد. فقط مسئله‌ای وجود دارد: ۵ میلیون درآمد او فقط از طریق یک مشتری کسب می‌شود. تا یک مدت مشتری خرسند و راضی بود و زندگی بر وفق مراد می‌چرخید. با گذشت زمان، مشتری در جهت گرفتن امتیازات بیشتر فشار می‌آورد. و چرا بابی متقابلاً فشار نمی‌آورد؟ چون او گزینه دیگری نداشت. با وجود ژست گرفتن و بلوف زدن - که در جایگاه خود مناسب است، همه می‌دانند که قدرت در رابطه، دست کیست. مشتری خواستار شرایط بهتر و بهتر بود که همواره تهدیدی به دنبال آن بود: اگر رضایت ما را جلب نکنید کسب و کارمان را جای دیگری می‌بریم.

تا الان دیگر ما در زمینه کسب و کار استاد بزرگی شده ایم. باید بتوانیم کامل ترین حرکات را بزینم، تا بتوانیم بابی را از این محمصه نجات دهیم. در واقع، این همان خواسته ای بود که او از من داشت. در هر صورت، مسئله این بود که حرکاتی که او سال ها پیش از انجام دادنشان ناکام مانده بود او را در این درد سرانداخته بود. وقتی او مشتری بابی را کنار گذاشت، رشد کسب و کارش را متوقف کرد و بعد از به دست آوردن یک مشتری دچار تکبر شد، آن موقع بود که مشکلاتش شروع شد.

من راه حل ساده ای برای بابی داشتم. به او گفتم در پی داشتن گزینه های بیشتری باشد. قدرت نفوذ او از بین رفته بود. حرکتی وجود نداشت که بخواهد انجام دهد، برای حفظ آن مشتری بزرگ نمی توانست ژست بگیرد و قادر نبود حتی یک سنت سود عاید خود کند. البته، اصلاً هم علاقه ای به شنیدن این موارد نداشت.

او مشتری بزرگ خود را ازدست داد و یک شبه درآمدش از ۸ میلیون دلار به ۳ میلیون دلار کاهش یافت. به دلیل اینکه این مبلغ کفاف اموراتش را نمی داد، حالا مجبور به فروش شرکت هم شد؛ چرا که بدون آن مشتری اصلی، شرکتش نمی توانست بیش از این دوام داشته باشد. می دانید چه کسی او را تصاحب کرد؟ درست حدس زدید، مشتری قدیمی اش، و درست بعد از تصاحب شرکت، بابی را از کسب و کار انداخت. چون بابی مثل تازه کارها نقش بازی می کرد و هرگز به گذشته یا چند حرکت جلوتر هم فکر نمی کرد او در کسب و کار خود خیلی راحت کیش و مات شد.

نتیجه اخلاقی داستان؟ کلید داشتن قدرت، داشتن حق انتخاب از بین چند گزینه است. اگر بابی درآمدش را روی تعداد زیادی از مشتریان متمرکز کرده بود آنقدر آسیب پذیر نمی شد. اگر او آنقدر رشد کرده بود که تقاضای محصولش بیش از ظرفیت تولید آن بود، می توانست شرایط خود را به دیگران دیکته کند. قدرت، تغییر جهت می داد و به بابی توانایی بالا بردن قیمت و یا پافشاری بر شرایط پرداخت سریع تر را می داد.

شاید شما در روابط شخصی، خوش شانس باشید و فردی کامل را پیدا کنید و با شادی تا ابد در کنار او زندگی کنید اما در کسب و کار، مشتری کامل وجود ندارد، اهمیتی هم ندارد که او چه میزان ثروت و یا ظاهری دلپسند داشته باشد. اگر ۳۰ درصد یا بیشتر از این مقدار از درآمد شما از یک نقطه حاصل می شود به دردسر خواهید افتاد. اهمیتی هم ندارد که چه میزان پول کسب می کنید. وقتی جریان درآمد شما در یک مشتری متمرکز شده باشد کنترل در دست آن مشتری خواهد بود.

برای خود، گزینه های گوناگونی گسترش بدهید. این مطلب در مورد تقویت استعداد هایتان هم به همان اندازه اهمیت دارد. وقتی هردوی آنها را به میزان زیادی داشته باشید لازم نیست همواره نگران این

باشید که افرادی ممکن است شما را ترک بگویند. شما در زندگی اگر سرزنده باشید و خود را در وضعیت خوبی نگه دارید می‌توانید در مقابل هرکسی جذاب تر جلوه کنید. درکسب و کار اما با بیشتر کارکردن و به نتیجه رساندن کار، بهبود دادن وضعیت، پایداری و دوام بیشتر، طرح‌ریزی استراتژی برتر برای شکست دادن می‌توانید همچنان مورد توجه باشید.

نمایش طولانی مدت بازی قدرت: تواضع و خدمت

در سال ۲۰۱۹، در رویدادی به نام دربیون^۱ (بانگیزه و سخت‌کوش) در لانگ بیچ کالیفرنیا خطاب به یک گروه از کارآفرینان سخنرانی الهام بخشی ارائه دادم. بعد از سخنرانی، که حدود چهل نفر اطراف ما بودند، آقایی به سمت من آمد و شروع به صحبت کرد.

«پت، می‌خواهم به تو بگویم که محتوای سخنرانی تو زندگی من را دگرگون کرد. منظورم این است که دیگر آدم سابق نیستم.»

من برای چنین لحظاتی زندگی می‌کنم. شنیدن اینکه مطالب من چگونه به مردم کمک کرده است سرمایه سرشار از افتخاری برای من است. درست در لحظه‌ای که من از تحسین او غرق در افتخار و لذت بودم کارت ویزیت خود را به من داد و گفت: «اسم من ریچی است، هرگاه خواستی ملک و مستغلاتی در وگاس بخری به من زنگ بزن.»

همان جا حرفهایش را قطع کردم و گفتم: «اجازه بده سؤالی بپرسم.» «می‌دانی چند لحظه پیش دقیقاً چه کار کردی؟»

او پرسید: «چه کار کردم؟»

بگذار چند لحظه مکث کنیم شما بتوانید فکر کنید او چه کار کرد. به نظر من، کاری که او کرد معادل این است که در رستوران به سمت شخصی^۲ بروید و بگویید: «اوه، خدای من، تو چقدر سرحال و زیبا به نظر می‌رسی. وای، خدای من، موهاتو. متوجه هستم که چقدر وقت صرف رسیدن به موهایت کرده‌ای. چه ابروهایی. کامل و بی‌نقص. محشره. بسیار زیبا و دلربا. گوش کن، هر موقع خواستی با من باشی این کارت من هست. به من زنگ بزن.»

آیا این کار به نظر شما حرکت قدرتمندی است؟

من ریچی را دوست داشتم. تکاپو و سرعت کارکردنش را تحسین می‌کردم، فقط می‌خواستم ببیند نحوه رفتار او در ایجاد آشنایی کاری، هر فرصتی را برای ساختن رابطه‌ای بلند مدت با من نابود می‌کرد. قطعاً، رویکرد شاتگانی^۱ در کسب و کار و دوست‌یابی شما را توانا می‌سازد در لحظه فروش داشته باشید سپس با بازی آمار و ارقام و تخمین کمی به ظاهر پیش ببرید. حتی تازه‌کارهایی که به یک حرکت جلوتر فکر می‌کنند سراغ معامله‌گاه به گاهی و موردی نمی‌روند.

از او پرسیدم: «با این رابطه می‌خواهی چه کنی و چه هدفی داری؟ به لنزی که زده‌ای و زاویه دید خود دقت کن. تنها زاویه دید تو این است که از این رابطه چه می‌خواهی به دست آوری.»
ما مدتی دیگر هم به صحبت ادامه دادیم و من در ریچی آنقدر تواضع و کنجکاوی حس کردم که داستانی را برایش تعریف کنم.

در اوایل دهه بیست زندگی، موقعی که تازه فروش بیمه را آغاز کرده بودم، آقایی به نام الی که دارای دوست و آشنای زیادی بود ملاقات کردم. او اهل خاورمیانه بود و دوستی‌های دوطرفه زیادی داشت. روابط او با دوستانش از نوع کاری نبود؛ بیشتر دوستی خانوادگی بود. ما دوست شدیم و من را به جشن تولد پنجاه سالگی‌اش دعوت کرد. جشن در منزل مسکونی او در منطقه‌ای گران‌قیمت از لس‌آنجلس. من وقتی با فورد فوکوس خود رسیدم دیدم نزدیک خانه، تعدادی از ماشین‌های لوکس پارک شده بودند. فکر کردم که مهمانی، فرصت بی‌نظیری برای شبکه‌سازی ارتباطی خواهد بود. با این حال سعی کردم زیاد جلب توجه نکنم. در مورد کسب و کار صحبتی نکردم و کارت ویزیتی هم به کسی ندادم. من حتی ماندم و در شستن ظروف هم کمک کردم.

من و الی رابطه دوستانه‌ای ساختیم. همان‌طور که در شناخت بیشتر همدیگر پیش می‌رفتیم از او پرسیدم: «چگونه می‌توانم کمکت کنم؟ چه کاری می‌توانم انجام دهم تا زندگیت بهتر شود؟»
الی احساساتی شد و گفت: که پسرش به مدت نه سال در زندان بوده است. به خاطر اینکه چهار ساعت از اینجا دور است، نزدیک سان لوئیس اوبیسپو، کسی او را ملاقات نکرده است و البته زندانش هم وحشتناک است. الی گفت: «اگر مایل به رفتن باشی، یک دنیا برای من می‌ارزد. اگر هم نخواهی بروی درکت می‌کنم، اما اگر بروی لطف بزرگی در حق من کرده‌ای.»

۱. تعداد زیادی مشتری را در یک شلیک هدف قرار دهید. زیاد هم لازم نیست دقیق آنها را هدف بگیرید. بعد امیدوار باشید که یک تیر به هدف بخورد. این نوع بازاریابی مناسب کسب و کارهایی است که یک بازار هدف مشخص ندارند و شیوه‌های بازاریابی هدفمند چندان برایشان مناسب نیست.

من گفتم بله. قبل از رفتن مجبور شدم بررسی سوء پیشینه، اثر انگشت و هر کار دیگری که لازم بود انجام دادم. سی روز طول کشید تا اجازه ورود بگیرم. وقتی این کار را کردم با خودروی خودم به آنجا رفتم و تمام روز را با پسرِ اِلی به سر بردم. پسرش در گوشه‌ای نشسته بود و چیزهایی مثل این می‌گفت: «آن آقا دشنه را فرو کرد. به همین خاطر در انفرادی بود. آن آقا در این حوالی پرنفوذ و قلدر است.» او به هر کسی اشاره‌ای می‌کرد و ماجراهایی را تعریف می‌کرد که انگار ما رفقای چند ساله بوده‌ایم.

ما از آن به بعد با نوشتن نامه به همدیگر دوستان مکاتبه‌ای شدیم. نه ایمیل، نامه! من بازهم، بارها زحمت چهار ساعت رانندگی را به جان خریدم. بعد از اولین ملاقاتم اِلی با من تماس گرفت و گفت: «تو نمی‌دانی این کاری که برای من انجام دادی چه اهمیتی برای من داشت.»

گفتم: «برادر، تا باشه از این کارها باشه. خواهش می‌کنم»

ما در منزل او موقع ناهار همدیگر را دیدیم و او پرسید: «چگونه می‌توانم کمکت کنم؟»

آنجا بود که به اِلی گفتم مشاور مالی هستم و به دنبال مشتری.

او فهرستی از ششصد اسم به من داد و گفت وقتی با این افراد تماس بگیرم می‌توانم بگویم معرف شما اِلی بوده است.

در آن زمان من در شغل بین تماس سرد (که بیشتر مکالمه را قطع می‌کنند) و تماس معارفه (که بیشتر به جلسه ختم می‌شود) تمایز قایل بودم.

یکی از افرادی که اِلی معرفی کرد فردی را به من معرفی کرد او هم شخصی را با من آشنا کرد که باز کسی را به من معرفی کرد که منجر به آشنایی با شخصی شد که فردی که او معرفی کرده بود دست آخر ۳۰ میلیون دلار درآمد نصیب کرد.

وقتی من نقل ماجرا را تمام کردم، ریچی نگاه دیگری بر روی چهره خود داشت. به او گفتم: ببینید، اگر من یک روز پیش او رفته بودم و گفته بودم: «می‌توانی یک سرخ‌هایی برای پیدا کردن مشتری به من بدهی؟» تصور می‌کنید چه اتفاقی افتاده بود؟ او گفته بود نه.

قدرت نفوذ یک بازی وقت‌گیر و طولانی مدت است. فکر می‌کنید چرا ما اینقدر زیاد در مورد استاد بزرگ شطرنج صحبت کرده‌ایم؟ اگر توصیه‌نامه می‌خواهید، اگر می‌خواهید رابطه بلند مدت ایجاد کنید، دفعه بعد هرکسی را که ملاقات کردید (خیلی کم‌تر از یک فرد با نفوذ کلیدی) نباید بروید سمت او و بگویید: «تمایل داری یک شب را باهم بیرون بگذرانیم؟ می‌توانی خواسته من را برآورده کنی؟»

حرکت قدرتمند این است که برعکسش کنید و به جای آن بپرسید: «چه کاری می‌توانم برای شما انجام دهم؟ چگونه می‌توانم کمکتان کنم؟ این یک حرکت متحول‌کننده زندگی هست که تغییر کامل

طرز فکر را می‌طلبد. نه تنها رابطه محکم‌تری می‌سازید، بلکه اگر شما صادقانه به بازی بلندمدت رابطه پایبند باشید، مبلغ هنگفتی پول هم به سمت شما سرازیر می‌شود.

فرمول رسیدن به قدرت

به نتیجه رساندن کار. وقت گذاشتن حیاتی است. اما صرفِ سخت‌کوشی کافی نخواهد بود. بهبود دادن وضعیت. این مورد پیوسته راه‌های جدیدی برای پیش بردن کسب و کار شما به سمت مراحل بعدی ارائه داده و اطمینان خاطر هم می‌دهد. اگر یک زمینه وجود داشته که من برای رقابت و سواس داشته‌ام بهبود سریع نسبت به دیگر رقبا هست. شکست با استراتژی برتر. یعنی به پنج حرکت جلوتر فکر کنید. محاسبه کنید چگونه مقیاس‌گذاری کنید و صبور باشید تا برای تعداد زیادی از حرکات جلوتر، قبل از به ثمر رسیدن از پیش طرح‌ریزی کنید.

پایداری و دوام داشتن. شما وقتی که به موفقیت بزرگی می‌رسید یا وقتی شکست فجیعی را متحمل می‌شوید در هر دو موقعیت در مورد مردم دانش زیادی کسب می‌کنید. دشوار است که بدانید چه کسی دوام خواهد آورد. برای دوام داشتن به استقامت نیاز دارید که ناشی از انتخاب‌هایی است که شما را در بازی هوشیار و متمرکز نگه می‌دارد.

دنباله رو کسی باشید که می‌خواهید مثل او باشید

اکنون وقت آن است که مطالب را جمع‌بندی کنیم. اولین حرکت این بود که کشف کنید می‌خواهید چه کسی باشید. نقش قدرت نفوذ برای تبدیل شدن به آن‌کسی که می‌خواهید باشید این است که فردی را که این موفقیت را قبلاً تجربه کرده پیدا کنید.

وارن بافت شانس برخوردار شدن از همراهی بنجامین گراهام در جایگاه پروفیسور در دانشگاه کلمبیا را داشت. گراهام فقید به پدر سرمایه‌گذاری ارزشی معروف است و نویسنده کتاب سرمایه‌گذار هوشمند: اصول سرمایه‌گذاری بر اساس ارزش ذاتی^۱، بود. مرادوت با یکی از نخبه‌های سرمایه‌گذاری از نزدیک در موفقیت بافت نقش تعیین‌کننده‌ای را بازی کرد. بافت آنقدر علاقمند بود در کسب و کار دنباله‌رو گراهام باشد که تمایل داشت رایگان برای او کار کند. گراهام شغلی به او محول نکرد و بافت به وطن خود اوماها، نبرسکا بازگشت. بعدها، گراهام او را استخدام کرد و بافت گفت: «من از قهرمانم بن گراهام

عهده‌دار شغلی شدم و هرگز درخواست حقوق نکردم. من در پایان ماه وقتی اولین فیش حقوقی‌ام را گرفتم متوجه شدم درآمد من چه مقدار است.»

قرابت و مجاورت ظاهری همان موردی است که دنباله‌روی را از پیدا کردن منتور متمایز می‌کند که در فصل ۱۲ در مورد آن بحث شد. اگر بتوانید شخصی را پیدا کنید که اجازه دهد از نزدیک او را مشاهده کنید از مزیت‌های این فرصت استفاده کنید. تفاوت بزرگی بین داشتن منتور و دنباله‌روی یک فرد وجود دارد. منتور شاید به شما بگوید چه کنید اما یک عامل اجرایی که دنباله‌روی می‌کنید عملاً نشان می‌دهد که چه کنید. شما می‌توانید بدون واسطه و مستقیم مشاهده کنید که در طول کشمکش‌ها و مذاکرات پرتنش چه اقداماتی انجام می‌دهد. می‌توانید یاد بگیرید از پس دشمنان خود چگونه برمی‌آید و تیم خود را چگونه برمی‌انگیزاند.

اهمیت احاطه کردن خودتان با افرادی که زندگی رویایی شما را دارند آن قدر زیاد است که زبان من از بیان آن قاصر است. نکته کلیدی اینجاست که به خاطر داشته باشید شما می‌خواهید بدون در نظر گرفتن اینکه منزلت شما در شغل‌تان چیست، دنباله‌رو افراد موفق باشید. من در هر مرحله از رشد، خود را به کسانی که تحسینشان می‌کنم نزدیک کرده‌ام. در کودکی، من سعی می‌کردم هر کجا که پدرم می‌رفت بروم. در ارتش، من به بهترین رهبران نزدیک می‌شدم. همیشه هم با قوی‌ترین افراد کار کرده‌ام. در نقش یک فروشنده در بالای من دنباله‌رو فروشنده حرفه‌ای، فرانسیسکو دیویس، بودم. برای من اهمیتی نداشت که تا دیروقت کارکنم یا مجبور به انجام چه نوع وظایف ذهنی خواهم بود. می‌ارزید که تا دیروقت بمانم و ده دقیقه مکالمه با فرانسیسکو داشته باشم یا حتی در اتاقی باشم که او مکالمات تلفنی پشتیبانی را در آنجا انجام می‌داد. تمام منفعتی که دنبالش بودم این بود که چگونه ذهنم را تغذیه کنم و یاد بگیرم امور را بهتر انجام بدهم.

مردم موفق پرمشغله هستند، پس باید بهایش را پردازید. بد نیست اگر آنها را به نوشیدن قهوه یا صرف ناهار دعوت کنید، اما بهتر است کاری انجام دهید که کسب و کارشان را بهبود دهد. داوطلب شوید که پروپوزال‌هایشان را ویرایش کنید یا تحقیق‌هایشان را انجام دهید. پیشنهاد دهید تا دیروقت بمانید و همزمان با گوش کردن به مکالمات فروش آنها برای کسب تجربه، یادداشتهای تشکرشان را بنویسید. ممکن است اینکه چه پیشنهادهایی می‌دهید برای خود شما هم سورپریز باشد. به‌ویژه اگر زیرسی سالگی هستید، باید در مورد رسانه‌های اجتماعی بیشتر از فردی که بالای چهل سال دارد بدانید. به آنها پیشنهاد دهید صفحه رسانه اجتماعی آنها را برای کسب و کارشان راه‌اندازی می‌کنید. در حالت ایده‌آل رابطه به صورت بُرد-بُرد پیش خواهد رفت. شما از بودن در حضور یک فرد متبحر یاد می‌گیرید و تجربه کسب می‌کنید و او از مهارت‌ها و تمایل شما به کار بهره می‌برد.

مثال آخر در مورد مربی ان بی ای، استیو کراس است. بله دوباره او، همان آقایی که باعث شد آندره ایگودالا احساس کند برای قهرمانی ان بی ای نیاز به روش گلدن استیت دارد. کِر در پنج فصل اول خود، در جایگاه سرمربی، واریز را هر سال به مسابقات نهایی ان بی ای رهبری کرد و موفق به کسب سه عنوان قهرمانی شد. بعد از پنج فصل جان فرسا، از جمله آخری، که شاهد بود که کلی تامپسون، کوین دورانت و دمارکوس کازینس صدمات جبران ناپذیری را متحمل شد (و دو نفر آخر که بازیکنان آزاد بودند با استفاده از این حق، تیم را ترک کردند)، شما شاید فکر کنید که او تابستان ۲۰۱۹ را با استراحتی که لیاقتش را داشت سپری کرد.

در تابستان ۲۰۱۹، تیم ملی ایالات متحده داشت برای جام جهانی بسکتبال (فیبا) آماده می شد. من طرفدار پروپاقرص بسکتبال هستم و نمی توانم حتی به شما بگویم فیبا سرچه چیزی ایستاده است. نه شکوه و افتخاری وجود دارد، نه مدال المپیک و شناخت اندکی هم که وجود دارد به خاطر مربی گری تیم است. در واقع تعداد زیادی از ستاره های ان بی ای از بازی در تیمی که تعداد انگشت شماری از بازیکنان آل استارز در فهرست قرار دارند اجتناب می کنند. اما از زمانی که گرگ پاپ و بیچ، به احتمال قوی بهترین مربی ان بی ای، در نقش سرمربی رهبری تیم را عهده دار شد، استیو کراس خیر تعطیلات خود گذشت تا دستیار پاپ و بیچ باشد. او نتوانست در مقابل فرصت دنباله روی فردی شایسته و برتر مقاومت کند.

کِر گفت: «این یک فرصت شگفت انگیزی است و من بسیار سپاسگزارم». من فرصت خوبی داشتم که در برنامه تیم بسکتبال ایالت متحده در نقش یک تازه کار شرکت کنم و نیز شانس برگشت به مرحله جهانی سه دهه بعد را داشتم و زیر نظر پاپ، یکی از مربیان سابق و نیز منتورم کار کردم که افتخار بسیار شگرفی است.»

اگر می خواهید قدرت کسب کنید، باید فرصت هایی ایجاد کنید که دنباله رو پیشتانان شوید و اگر می خواهید استثنایی شوید، حتی بعد از قهرمانی، باید به سمت هر فرصتی برای دنباله روی رهبران قدرتمند خیز بردارید.

رهبری، دانستن این نکته است که چه موضوعی مردم را برمی انگیزاند

در این فصل پایانی، برمی گردیم به عقایدی که قبلا نگاهی به آنها افکندیم و اکنون آن مبحث را به مرحله جمع بندی می رسانیم. در فصل ۲، در مورد انگیزاننده های شما صحبت کردیم. اکنون بررسی می کنیم چه چیزهایی به دیگران انگیزه می دهد. راجع به برخی از این موضوعها وقتی در مورد نه زبان عشق کارآفرینان صحبت می کردیم اشاره ای کردیم ولی این مرحله دیگری از آن است.

وقتی بیست و دو ساله بودم و در مورگان استنلی دین ویتدر پست مشاور کار می‌کردم، در ظرف یک ماه با دو طیف از مخاطب برخورد می‌کردم. نوع اول گروهی از پیشکسوتان بودند که به دنبال جایگزینی، برای بازنشستگی می‌گشتند. من بیشتر وقتم را برای صحبت کردن راجع به اینکه زندگی در یک خانه ۱۰۰۰۰ فوت مربعی با یک خودروی فراری در پارکینگ و یک ایمکس بلک کارت در جیب چه احساسی دارد، صرف می‌کردم. طوری به من نگاه می‌کردند که انگار عقلم را از دست داده‌ام تا وقتی که به مرور زمان نسبت به حرف‌های من بی‌توجه شدند.

چند هفته بعد، من با گروهی از فروشنده‌هایی که حدوداً سی سال سن داشتند، صحبت کردم و تصمیم گرفتم رویکردی کاملاً متفاوت را اتخاذ کنم. از آنها خواستم که تصور کنند که یک روزی، بدون نگرانی دربارهٔ مخارج، فرزندان و نوادگان خود را به بهترین دانشگاه‌ها می‌فرستند یا اینکه در حساب بازنشستگی‌شان به مقداری پول وجود دارد که می‌توانند در طول بازنشستگی ماهی ۱۰۰۰۰ دلار برداشت کنند، در حالی که زندگی راحت خود را در کنار یک زمین گلف می‌گذرانند. توجه این گروه را هم نتوانستم جلب کنم.

در همان زمان رئیسی داشتم که سعی می‌کرد به من انگیزه دهد. تمام موضوعی که او درباره‌اش صحبت می‌کرد، چیزهایی بودند که به خود او انگیزه می‌داد. همان‌طور که تصورش را کردید من نسبت به او بی‌توجه شدم. وقتی با خودم فکرمی‌کردم، دریافتم که چرا من دوگروه مخاطب خود را از دست دادم. درست مثل رئیس که در مورد مواردی که برای من انگیزه‌بخش نبود صحبت می‌کرد، من هم با مخاطبین خودم در مورد انگیزاننده‌های آنها صحبت نکرده بودم.

حرکت قدرتمند اساسی این است که طوری رفتار کنیم که مردم بهترین خود را نمایان کنند. این حرکت همچنین باعث می‌شود که ما به خود شکوفایی برسیم—اینجا منظورم خودم هستم). من بیشتر برای دیدن اینکه سرانجام مردم چراغ راه مسیر زندگی‌شان را روشن کرده و با موفقیت پیش می‌روند، زنده‌ام و نیز دلیل اینکه کتاب حاضر در دستان شماست همین است.

رهبر سرآمد الگوی بزرگی است که دارای اقتدار اخلاقی می‌باشد. رهبر سرآمد، دیگران را برمی‌انگیزاند تا کارهایی را به سرانجام برسانند که خودشان به تنهایی انجام نمی‌دادند. مردم زیادی وجود دارند که الگوی بسیار خوبی هستند اما هنوز درگیر این مسئله هستند که چرا تیمشان آنها را مانند الگو دنبال نمی‌کنند. صرف ساختن الگو کافی نیست. رهبران سرآمد سرانجام یاد می‌گیرند که چگونه مردم را مطابق با استانداردهای برتر خودشان برانگیزانند. این کار تکلیف آسانی نیست و به همین دلیل است که مهارتی است که دستمزد بالایی را می‌طلبد.

هرکسی که یاد بگیرد چگونه مردم را حرکت دهد مهارتی دارد که به هر صنعتی انتقال پذیر است. دوباره، نگاهی بیاندازیم بر چهار حوزه‌ای که مردم را برمی‌انگیزاند. سپس به طور ویژه در مورد رهبری کسانی که با هریک از مقوله‌های این حوزه برانگیخته می‌شوند، صحبت خواهیم کرد.

چهار حوزه‌ای که به افراد انگیزه می‌بخشد.

پیشرفت	فردیت
.....
• ترفیع بعدی	• سبک زندگی
• تکمیل کردن یک وظیفه	• شناخت
• مواجه شدن با ضرب العجل	• امنیت
• دستیابی به یک هدف تیمی	
دیوانگی	هدف
.....
• مخالفت	• تاریخچه
• رقابت	• کمک به دیگران
• کنترل	• تغییر
• قدرت و شهوت	• تاثیر
• اثبات اشتباه دیگران	• روشن‌شدگی / خودشکوفایی
• نیاز به اجتناب از خجالت	
• خبرگی	
• مشتاق بهترین بودن (شکستن رکوردها)	

آنچه شما را برمی‌انگیزاند در فازهای مختلف زندگی خود تغییر ایجاد کنید.

- پیشرفت. افرادی که با این گزینه برانگیخته می‌شوند رسیدن به قله‌های جدید موفقیت را بهترین فرم انگیزه می‌شناسند. برای این‌گونه افراد پیوسته هدف یا موقعیت بعدی را طرح‌ریزی کنید تا به پیشرفت خود ادامه دهند، در غیر این صورت دلزده می‌شوند.

- **فردیت.** زبان صحبت با افراد این گروه این است که بدانند اگر تمام داشته‌های خود را که شامل: ماشین شخصی، پرستیژ، رفتن به بهترین رستوران‌ها، مسافرت، معاشرت با افراد مشهور و غیره است را بدهند زندگی آینده آنها چگونه به نظر خواهد رسید. تا جایی که آنها باید اطمینان حاصل کنند که در نهایت، روش زندگی‌ای که آنها را برمی‌انگیزاند از طریق کارکردن با شما دست‌یافتنی است، در این صورت، آنها سهم خود را برای کمک به رشد شرکت شما انجام خواهند داد.
- **دیوانگی.** افرادی که با این گزینه برانگیخته می‌شوند عوامل غیرمعارف را بهترین فرم انگیزه می‌شناسند. آنها با داشتن یک دشمن، انگیزه می‌گیرند، با مواجهه با حریف. اگر پیوسته برای آنها دشمن یا طعمه جدیدی برای دست یافتن به آنها پیدا نکنید از بی‌حوصلگی تا حد دیوانه شدن پیش می‌روند.
- **هدف.** افرادی که با این گزینه پیدا می‌کنند کسانی هستند که تمایل دارند متعلق به چیزی بزرگ‌تر از آنچه به آن تعلق دارند باشند، آنها همچنین می‌خواهند کتب تاریخی در مورد آنها مطلب بنویسند (در کتب تاریخ شرکت‌ها یا مقالات صنعتی). این گروه ممکن است کوچک‌ترین دسته باشند اما اگر به اندازه کافی خوش شانس باشید که بتوانید یکی از این‌ها را به سازمانتان جذب کنید، آماده باشید تا انفجار عظیمی رخ دهد.

درک کنید، در موقعیت مناسب قرار بدهید، و رهبری کنید اما سعی نکنید مردم را درست کنید

اهمیتی ندارد که چه کسی را مدیریت می‌کنید، به یاد داشته باشید که سریع‌ترین راه برای از دست دادن آنها یا ناامید کردنشان تلاش برای تغییر دادن آنهاست. من در شغل خود چندین بار این اشتباه را مرتکب شده‌ام. در عوض، پیدا کنید که چه چیزی به آنها انگیزه می‌دهد و در جایگاهی قرارشان می‌دهد که در بالاترین سطح، پیروزی نصیبشان شود. ممکن است لازم باشد زاویه نگاهتان را نسبت به آنها عوض کنید.

از اینکه بخواهید دیگران را درست کنید دست بکشید. این اندیشه، که می‌توانید مردم را تغییر بدهید یا درست کنید رفتاری متوهمانه است. وقتی من کسب و کار خود را شروع کردم، همیشه در این رابطه احساس تقصیر داشتم. وقتی دیگران کم کاری می‌کردند آنها را سخت تحت فشار می‌گذاشتم، چرا که فرض می‌کردم که این همان کاری است که آنها می‌خواهند. تصور می‌کردم که اگر خرابکاری‌های آنها را جمع و جور کنم آنها بازخورد من را مورد تحسین قرار خواهند داد، هرچقدر هم که در گفتن واقعیت روراست و بی‌رحم باشم، تغییر خواهند کرد و نقشی را ایفا خواهند کرد که من نیاز دارم.

این فکر، متوهمانه است. من دریافتم که نمی‌توانم مردم را تغییر دهم؛ لازم بود آنها خودشان انگیزه درونی برای درست کردن اشتباهات خود داشته باشند. وقتی این موضوع را فهمیدم، به صورت مؤثرتری شروع به مدیریت دیگران کردم. از حل کردن مسائل مردم دست کشیدم. در عوض، آنچه که مردم نیاز دارند این است که کسی گوش شنوایی برای آنها داشته باشد، سؤالهایشان را پاسخ دهد، کسی که آهسته به سمت مسیری درست سوقشان دهد. مردم تمایل دارند که حرفهایشان شنیده شود. برای رهبران با نفوذ صرف وقت برای شنیدن حرف دیگران حیاتی است. از این گذشته، اگر آنها انگیزه درونی برای سرآمد بودن داشته باشند می‌توانند خود را تصحیح کنند. خودشان به شخصه برای دست یافتن به بهترین خود سهم خود را ایفا خواهند کرد.

با نگاهی موشکافانه‌تر و دقیق‌تر به قدرت نفوذ اکنون لنز متفاوتی داریم که از طریق آن تمام تعاملات بشری را مورد ملاحظه قرار دهیم. صرف وقت برای پیدا کردن این نکته که قدرت در کجاست و اقدام بر اساس آن، خواه، جهت نفوذ در یک مذاکره و خواه، برای حضور در اولین جلسه با یک فرد با نفوذ، همان موضوعی است که شما را تبدیل به یک استاد بزرگ می‌کند. اگر می‌خواهید این توانایی را افزایش دهید قدرتمندترین حرکتی که می‌توانید انجام دهید این است که دنباله‌رو رهبران بزرگ باشید. موقعیت هرچه که هست بهترین کاری که می‌توانید انجام بدهید این است که در کنار افرادی باشید که مهارت و موفقیتی که دنبالش هستید را دارا می‌باشند.

کلام آخر، نمودار موضوع‌هایی که برای مردم انگیزاننده هست را پیوسته در ذهن داشته باشید و در نظر داشته باشید که هر فردی با انگیزه متفاوتی برانگیخته می‌شود و کار شما در جایگاه رهبر این نیست که آنها را برانگیزانید (یا بدتر از آن درستشان کنید)، باید آنها را درک و کمک کنید، مهره‌های شطرنج گزینه‌های موجود را طوری در صفحه زندگی آنها تنظیم کنید که بتوانند از استعدادهای بالقوه خود حداکثر استفاده را ببرند.

خلاصه حرکت ۵

حرکت ۵

در بازی قدرت متبحر شوید

چگونه جالوت را شکست دهیم و نگاهها را به سمت خود برگردانیم

۱. جالوت بعدی خود و شرکستان را شناسایی کنید و برای گامهای بعدی اقدام کنید. برای مدیریت ماجرا راهبردی را تدوین کنید. تمام عوامل حواس پرتی و هر چیزی که جلوی راهتان را برای شکست دادن جالوت سد می‌کند به حداقل برسانید.

در مورد تبهکاران مطالعه کنید: چگونه می‌فروشند، چگونه مذاکره و نفوذ می‌کنند

۲. به جای اینکه فکر کنید برای شما چه آورده‌ای دارد، به این فکر کنید چگونه می‌توانید راهی برای بردن شریک استراتژیک خود هم وجود داشته باشد. قبل از جلسه بعدی‌تان تمام هفت مرحله کسب آمادگی را انجام بدهید. در هر مذاکره، آگاه باشید که چه کسی قدرت نفوذ دارد. اگر قدرت نفوذ ندارید، زیاد چانه‌زنید و اگر دارای قدرت نفوذ هستید زورگویی نکنید، خصوصاً اگر طرف مقابل را در جایگاه یک شریک استراتژیک طولانی مدت در نظر می‌گیرید.

قدرت خود را پرورش بدهید و جنگ آزموده بمانید

۳. پیوسته در مورد قدرت نفوذ مطالعه داشته باشید. به تعاملات مردم، کشورها و کسب و کارها دقت کنید تا ببینید می‌توانید تشخیص دهید که قدرت نفوذ با چه کسی است و آیا آن شخص یا شخصیت حقوقی از آن برای به دست آوردن قدرت استفاده می‌کند. همچنین، به جای نگرش شاتگانی برای دست یافتن به کسب و کار، رویکرد خود را به منظور پیدا کردن راههایی برای کمک به دیگران تغییر بدهید. سرانجام، آنقدر ژرف به مردم ارزش قایل شوید که پیوسته در پی این باشید که چه چیزی به آنها انگیزه می‌دهد و آنها را براساس انگیزه‌هایشان رهبری کنید.

نتیجه کیش و مات

من که از جایگاه کسی نگاه می‌کنم که مدرسه را تمام نکرده، فکر می‌کنم یادگیری مادام‌العمر و پذیرفتن کنجکاوای بی‌پایان با آغوش باز در مورد هستی حائز اهمیت زیادی است.

ریچارد برنسون

ما مسیر زیادی را با هم طی کردیم. ممکن است هوادار ورزش نباشید اما زیاد در مورد مقایسه‌های ورزشی شنیده باشید. من آنچه را که می‌دانم در میان می‌گذارم، نمی‌توانم کمک کنم اما برای پیدا کردن مشابهت‌های بین کسب و کار و ورزش‌ها مبادرت می‌ورزم. پس لطفاً برای آخرین بار من را به خاطر گزافه‌گویی ببخشید، این ماجرا را باید بگویم، چرا که مردی به نام اندرو باینم یک زمانی در بسکتبال حکم ماگنوس کارلسن در شطرنج را داشت. می‌دانم به نظر می‌رسد به باینوم اعتباری بیش از حد او می‌دهم اما صبر داشته باشید.

باینوم از استعداد روحی خاصی برخوردار بود. در سال ۲۰۰۵، وقتی فقط هفده سال داشت، او انتخاب دور اول تیم محبوب من، لس آنجلس لیکرز بود. کوبی برایانت فقید بزرگ، همچنان در دوران شکوفایی خود به سر می‌برد و من نمی‌توانستم منتظر باشم تا آن گول با قد هفت پا این بی‌ای را قبضه کند. در عالم خیال، باینوم استعداد بکرو دست نخورده‌ای داشت که به خوبی شکیل اونیل باشد. در زمین ورزش، او رگه‌هایی از درخشش داشتن لیاقت برای قرار گرفتن مجسمه‌اش در تالار مشاهیر را نشان داد.

باینوم در نقش یک بازیکن بسکتبال بی‌نظیری کار خود را شروع کرد. او به همراه تیم لیکرز عنوان قهرمانی لیگ این بی‌ای ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰ را به دست آورد. در سال ۲۰۱۲، قبل از اینکه به بیست و پنج سالگی برسد برای تیم «آل - این بی‌ای» انتخاب شد. به نظر می‌رسید در مسیر ورزشی خود، قهرمانی‌های بیشتری را به دست بیاورد و در تیم آل - این بی‌ای در جایگاه بازیکن ثابت بماند. اما تمام این تصورات دود شد و به هوا رفت.

او دچار مصدومیت‌های سنگینی شد و با سونتی سیکسرز بر سر او معامله یا به آن تیم جابجا شد. در داخل لیگ از تیمی به تیم دیگر جابه‌جا شد تا در سال ۲۰۱۳ وقتی برای کاوالیرز بازی می‌کرد، به تعلیق

1. Hall of Famer

۲. 76ers: یکی از تیم‌های حاضر اتحادیه ملی بسکتبال آمریکا است و مقرآن در فیلادلفیا ایالت پنسیلوانیا قرار دارد.

درآمد. دلیلش ناراحت‌کننده است: در طول تمرین، هر بار که توپ به دستش می‌رسید بدون در نظر گرفتن اینکه کجای زمین است آن را پاس نمی‌داد و شوت می‌کرد. من این تک‌زوی را فقط یک توهین به مربی یا هم‌تیم‌هایش ندیدم، بلکه آن را بی‌احترامی به کل بسکتبال قلمداد کردم. بدون اهمیت دادن به قهرمانی، تمجید و تحسین‌ها، ده‌ها میلیون دلار هزینه، در سن بیست و شش سالگی، باینم کاملاً شغل خود را نابود کرد و به بسکتبال هم بی‌حرمتی کرد.

چرا؟

من هرگز باینم را ندیده‌ام، من فقط می‌توانم گمانه‌زنی کنم. از زاویه‌ای که من می‌بینم، دلیل اینکه باینم بسکتبال را دست‌کم گرفت این بود که آن را دوست نداشت. چگونه می‌شود به چیزی که عاشقش نیستید احترام بگذارید؟

گاهی عشق ورزیدن به چیزی که آسان به دست می‌آید دشوار است. این مورد در کسب و کار بسیار اتفاق می‌افتد. در خانواده‌های ثروتمند هم که فرزندان‌شان میراث بزرگی را بدون زحمت به دست آورده‌اند این‌گونه است. وقتی کوشش و تقلا از زندگی کنار می‌رود- ما مجبور به کسب آن چیز نبوده‌ایم- مردم کم‌کم به این نتیجه می‌رسند که حقشان است، قدر آنچه دارند را نمی‌دانند و برایشان پیش پا افتاده است. این یکی از قوانین طبیعی بشر است.

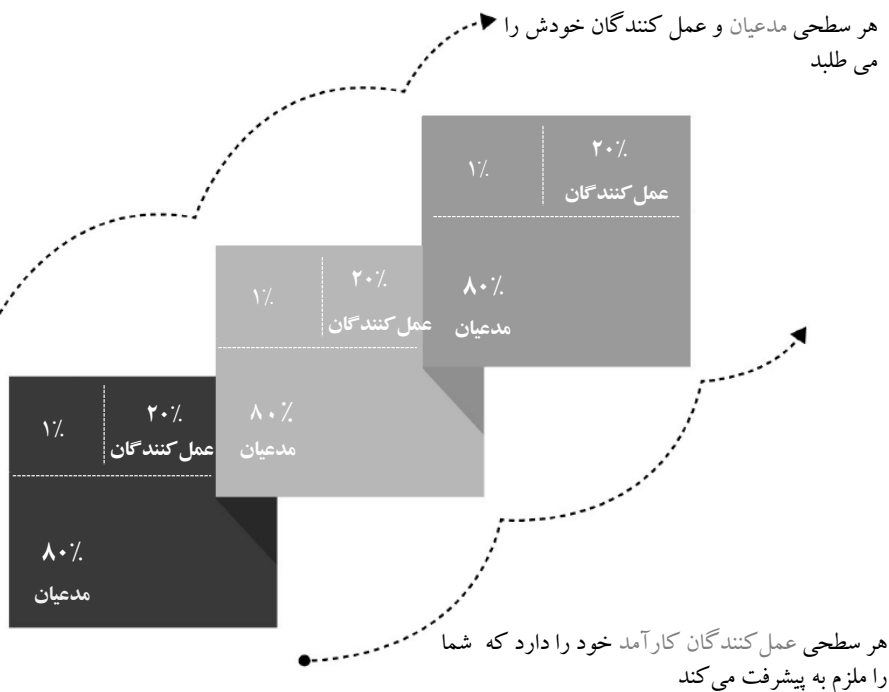
چرا اینقدر راجع به اندرو باینم صحبت می‌کنم؟ زیرا عامل شماره یک برای رسیدن به پتانسیل شما ساده است: باید برایتان اهمیت داشته باشد. کتابهای تاریخی، پراست از اشخاصی که خیلی راحت کارهای غیرممکن را انجام داده‌اند چراکه برایشان دارای اهمیت بوده است. امیدوارم چیزی قلب باینوم را به تکاپو وادارد تا به نقطه‌ای برسد که تمایل داشته باشد، بهترین خود را نمایان کند.

شما باید طالب موفقیت باشید. باید به قدری آن را بخواهید که به شما آسیب بزند. استقامت، فداکاری، انگیزه- این‌ها ویژگی‌هایی هستند که همه افراد ممتاز از ورزشکار و استاد بزرگ شطرنج تا مدیر ارشد اجرایی دارند. می‌دانم پیوسته یادآوری کرده‌ام که چقدر دشوار است، می‌دانم که نیاز به تجهیزات دیگری برای تقویت استعداد خود تا بالاترین حد ممکن و قابل تصور دارید.

پیشرفت به مراحل بالا یعنی شروع از سطوح پایین

برای رسیدن به حداکثر ظرفیت خود، باید آمادگی رقابت کردن را بدون هیچ ترسی داشته باشید. در جستجوی این موضوع باشید که در تمامی زمینه‌ها نسبت به گذشته خود دستاوردهای بیشتری داشته باشید. کنایه از این است که هر بار گامی به جلو برمی‌دارید، باید از مراحل پایین شروع کنید.

دانش آموز ممتاز مدرسه ابتدایی روزی که به مدرسه راهنمایی پا می‌گذارد، جزء پیش پا افتاده‌ترین دانش‌آموزان به حساب می‌آید. وقتی سرانجام برمی‌گردد به بالاترین پله نردبان، دبیرستان شروع می‌شود و دوباره او در پایین‌ترین رده قرار می‌گیرد. شغل شما هم، چنین روالی را خواهد داشت. هر بار که پیشرفت می‌کنید، در واقع در پایین‌ترین سطح مرحله بعدی قرار می‌گیری. یکی از بزرگ‌ترین ترس‌هایی که مردم را از پیش رفتن عقب نگه می‌دارد این است که در حلالزم به آنها احترام گذاشته نمی‌شود. نگاهی به این نمودار بیندازید تا متوجه منظورم شوید.



بر اساس این نمودار کلید اینکه جزء ۱ درصد افراد باشید بستگی به سرمایه‌گذاری پیوسته در مورد آموزش و رشد دارد. شرکت‌های بزرگ روی استعدادهایشان سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنها وعده رهبری به کارمندان تازه کار خود می‌دهند، دوره‌های آموزشی پرهزینه‌ای را برای کارمندان‌شان تدارک می‌بینند و منتورهای باتجربه‌ای برای آنها تعیین می‌کنند. اگر شما تجملات یک شرکت بزرگ را برای سرمایه‌گذاری روی استعدادهای خود ندارید، باید راه‌هایی پیدا کنید که روی خود سرمایه‌گذاری کنید.

بنا بر برخی دلایل، بیشتر ما فکر می‌کنیم که از چالش می‌ترسیم. اما وقتی به چالش کشیده نمی‌شویم، احساس دلزدگی می‌کنیم. سپس دچار ایستایی و رکود می‌شویم. اگر به چالش کشیده نشویم، همچنین درک نخواهیم کرد درون ما چه می‌گذرد و توانمندیمان جهت سروسامان دادن کارها چقدر است. هر کارآفرینی که بخواهد سلامت روانی خود را حفظ کند، باید این اندیشه را که چالش‌ها ترسناک هستند را رها سازد. چالش‌ها هرگز متوقف نمی‌شوند، بنابراین، شما باید یاد بگیرید به آنها عشق بورزید و بگذارید باعث شکوفایی شما شوند. هر کشمکش فرصتی برای رشد و پیشرفت یافتن است.

هر حرکتی به سمت ترقی این حس را در شما ایجاد می‌کند که قادر نخواهید بود از دل مشکلات بیرون بیایید. شما امتحان می‌شوید. به علاوه، تنها عامل تعیین کننده موفقیت شما این است که رسیدن به آن برایتان حائز اهمیت باشد.

از کارآفرینی برای حل مسائل جهان استفاده کنید

بارها گفته‌ام قرار است که بسیاری از مسائل جهان را کارآفرینان حل کنند. دلیل ساده این است که کارآفرینان حل‌کنندگان مشکلات هستند. آنها یک مورد پیچیده موضوع را چندجانبه می‌بینند، مطالعه می‌کنند، به گام‌های ساده‌تری تبدیل می‌کنند و سرانجام راهی برای حل آن پیدا می‌کنند. کارآفرینان می‌توانند مسائل بهداشتی، اقتصادی، محیطی و چالش‌های آموزشی را برطرف کنند.

اغلب، اولین انگیزه برای کارآفرین فردی شدن کسی که هرگز کارآفرین نبوده، به دست آوردن مقدار زیادی پول است تا بتواند خانه و ماشین بزرگ‌تر و دیگر نیازمندی‌ها را تهیه کند. ایرادی در این مورد وارد نیست. اما مأموریت شما بزرگ‌تر است. آگاه باشید که امروزه جهان روی ما کارآفرینان برای برطرف کردن مسائل بزرگ‌تر که هرگز متوقف نمی‌شوند، حساب می‌کند.

بازی کسب و کار گاهی اوقات چهره زشت خود را نشان می‌دهد. گورستان استارت‌آپ، با شرکت‌هایی اشغال می‌شود که با افرادی خوش فکر و با استعداد اداره می‌شوند که آمادگی مدیریت آشوب را ندارند. اگر می‌خواهید در انحصار محدودیت‌ها باشید، جالوت شما را شکست دهد، دوستانتان شما را طرد کنند و همچنان به پای مأموریت خود صادقانه بایستید، ارزشش را دارد. منظورم این نیست که در نهایت ارزش آن را خواهد داشت؛ منظورم این است که هر روز که به خاطر موضوعی می‌جنگید، هر روزی که بر اساس واقعیت آینده خود زندگی می‌کنید، هر روزی که مردم را به سمت بهترین آنها هدایت می‌کنید، احساس می‌کنید پاداشتان را دریافت کرده‌اید.

جهان به شما نیاز دارد. به ایده‌های شما، شور و عشقتان، و قلب و مهرتان. شما تمام اطلاعات مورد نیاز برای استاد شدن در پنج حرکت کلیدی را دارید:

۱. در شناخت خود استاد شوید.
 ۲. توانایی استدلال را در خود تقویت کنید.
 ۳. در تشکیل تیم درست، استاد شوید.
 ۴. در استراتژی مقیاس‌گذاری مهارت کسب کنید.
 ۵. در چیره شدن به رقبای خود مهارت کسب کنید.
- تمام سؤالات، ابزار، داستان‌های بیان شده، اینجا هستند تا به شما کم کنند. اما در نهایت زمانی بهره می‌برید که مطالبی را که آموخته‌اید به کار ببندید. اکنون وقت آن است که حرکت بعدی خود را تعیین کنید.

حداقل، پنج حرکت رافهرست کنید. اگر آرزومند هستید که مثل یک استاد بزرگ فکر کنید، خود را با یک فهرست پانزده حرکتی به چالش بکشید. درحالی که این کار را انجام می‌دهید، مفهوم ترتیب‌گذاری را مد نظر داشته باشید. ممکن است وسوسه شوید حرکت پانزدهم را به جای حرکت سوم انجام دهید. به جای آن روی تصویر بزرگتر تمرکز کنید. به خاطر داشته باشید حرکت را به ترتیب اولویت انجام دادن شما را تبدیل به استاد بزرگ می‌کند. با این روش هست که می‌توانید در اتاق جنگ، اتاق هیئت رئیسه و اتاق خواب ببرید.

طرح ریزی حرکت بعدی

۱	تازه کار
۲	
۳	
۴	حرفه‌ای
۵	
۶	
۷	
۸	استاد
۹	
۱۰	
۱۱	
۱۲	استاد بزرگ
۱۳	
۱۴	
۱۵	

ضمایم

ضمیمه A

حسابرسی هویت فردی

۱. فکر می‌کنید دنیا شما را چگونه و از چه منظری می‌بیند؟
۲. شما خود را از چه منظری مشاهده می‌کنید؟
۳. فرق «شمای در ملاء عام» با شما در «حریم خصوصی» چیست؟
۴. چه شرایطی «بهترین نسخه از شما را» خلق می‌کند؟ (ورژنی از شما که رقابت می‌کند و بهترین نتیجه را می‌گیرد.)
 - رقابت
 - ترس از خسارت
 - شکست
 - پیروزی
 - داشتن کسی که تورا باور دارد
 - نکته‌ای برای اثبات
۵. یک دوره نود روزه کاری که در طول آن بیشترین عطش را برای موفقیت داشتید نام ببرید. چه چیزی به شما انگیزه می‌داد؟
۶. چگونه از عهده یک خسارت کلی برمی‌آیید؟
۷. فکر می‌کنید شما بدون بدست آوردن یک سری چیزها صرفاً امتیاز داشتن آنها را به یدک می‌کشید؟
۸. شخصیت شما تا چه حدی پیچیده است؟
 - خیلی سخت گیر
 - سخت گیر
 - تا حدی سختگیر
 - آسان گیر

• خیلی آسان گیر

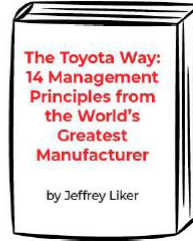
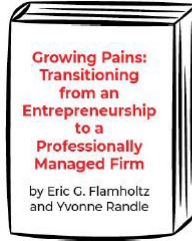
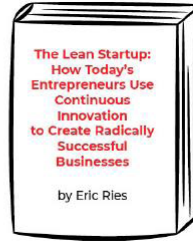
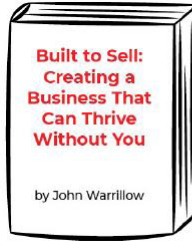
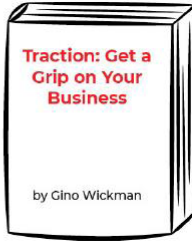
۹. آیا به خاطر کمبود تلاش و انضباط فردی خود تمایل به سرزنش دیگران دارید؟ اگر بله چرا؟
۱۰. آیا می‌توانید با افراد شبیه خود در یک اتاق کنار بیایید؟ یا فکر می‌کنید اتاق جای یکی از شما دو تاست؟
۱۱. وقتی می‌بازید با چه کسی بیشتر صحبت می‌کنید؟
 - افرادی که نسبت به شما پیشرفت بیشتری دارند
 - افرادی در سطح خود شما
 - افرادی که در سطح شما نیستند
- هیچ کس
۱۲. در خلوت خود به چه کسی غبطه می‌خورید که هیچ کسی از آن مطلع نیست؟ نگران نوشتن جواب این سؤال نباشید. به جز خود شما کسی پاسختان را نمی‌بیند. رابطه شما با آن شخصی که بیشترین غبطه را به حالش می‌خورید چگونه است؟ چه میزان از غبطه شما به این دلیل است که تمایل به انجام کاری که دیگران تمایل به انجام آن هستند ندارند؟
۱۳. چه نوع افرادی بیشتر از همه باعث اذیت شما می‌شوند و چرا؟
۱۴. چه نوع افرادی را به بهترین نحو دوست دارید؟ چرا؟
۱۵. با چه کسی بیشترین معاشرت را دارید؟
۱۶. بیشتر چه ویژگی‌ها و رفتارهایی را در دیگران تحسین می‌کنید؟
۱۷. تنگناهای زندگی را چگونه تحمل می‌کنید؟
۱۸. هرچند وقت یکبار تصویرسازی ذهنی خود را به چالش می‌کشید تا کمک کنید چشم انداز شما بهبود پیدا کند؟
۱۹. چه عاملی بدترین وجهه شما را بیرون می‌آورد؟
۲۰. چه عاملی بهترین وجهه شما را نمایان می‌سازد؟
۲۱. چه چیزی در کسب و کار و زندگی بیشترین ارزش را برای شما دارد؟
۲۲. در قلمرو کسب و کار خود از چه عاملی بیشترین ترس را دارید؟
۲۳. به کدام دستاوردهای خود بیشترین افتخار را می‌کنید؟ چرا؟
۲۴. می‌خواهید چه کسی باشید؟
۲۵. قصد دارید زندگی خود را چگونه به سربرید؟

کاربرگ حل X

مشکل:

پایه‌سازی	حل کردن	تحقیق
<p>پشتیبانی چه کسی مورد نیاز است؟</p> <div data-bbox="194 536 408 636" style="border: 1px solid black; height: 57px; width: 170px;"></div>	<p>چه کسی مورد نیاز است؟</p> <div data-bbox="515 536 729 636" style="border: 1px solid black; height: 57px; width: 170px;"></div>	<p>فوریت ۱۰-۰</p> <div data-bbox="837 536 1052 636" style="border: 1px solid black; height: 57px; width: 170px;"></div>
<p>مسئولیت‌های واگذار شده</p> <div data-bbox="202 742 417 843" style="border: 1px solid black; height: 57px; width: 170px;"></div>	<p>فهرست راه‌حل‌ها</p> <div data-bbox="515 742 729 843" style="border: 1px solid black; height: 57px; width: 170px;"></div>	<p>تاثیر کلی سود و زیان بالقوه:</p> <div data-bbox="837 742 1052 843" style="border: 1px solid black; height: 57px; width: 170px;"></div>
<p>پروتکل‌های جدید</p> <div data-bbox="194 927 408 1072" style="border: 1px solid black; height: 82px; width: 170px;"></div>	<p>پیامدهای بالقوه منفی</p> <div data-bbox="515 927 729 1072" style="border: 1px solid black; height: 82px; width: 170px;"></div>	<p>علت اصلی مشکلات</p> <div data-bbox="837 927 1052 1072" style="border: 1px solid black; height: 82px; width: 170px;"></div>

ضمیمه C



PBD's Top 52 Business Books

1. Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant by W. Chan Kim and Renée Mauborgne
2. Principles : Life and Work by Ray Dalio
3. The Five Temptations of a CEO : A Leadership Fable by Patrick Lencioni
4. Built to Sell : Creating a Business That Can Thrive Without You by John Warrillow
5. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter
6. Multipliers : How the Best Leaders Make Everyone Smarter by Liz Wiseman
7. Only the Paranoid Survive : How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company by Andrew S. Grove
8. Positioning : The Battle for Your Mind by Al Ries and Jack Trout
9. The Five Dysfunctions of a Team : A Leadership Fable by Patrick Lencioni
10. The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses by Eric Ries
11. The ONE Thing : The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results by Gary Keller
12. Mastery by Robert Greene
13. 12 Rules for Life : An Antidote to Chaos by Jordan B. Peterson
14. Mastering the Rockefeller Habits : What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm by Verne Harnish
15. The 33 Strategies of War by Robert Greene
16. Meditations by Marcus Aurelius
17. Sam Walton : Made in America by Sam Walton
18. The Essential Drucker : In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management by Peter F. Drucker

19. Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization by Dave Logan, John King, and Halee Fischer-Wright
20. Trillion Dollar Coach: The Leadership Playbook of Silicon Valley's Bill Campbell by Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg, and Alan Eagle
21. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future by Peter Thiel
22. The Power of Ethical Management by Ken Blanchard and Norman Vincent Peale
23. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die by Chip Heath and Dan Heath
24. The Art of War by Sun Tzu
25. The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup by Noam Wasserman
26. Innovation and Entrepreneurship by Peter F. Drucker
27. The Accidental Millionaire: How to Succeed in Life Without Really Trying by Gary Fong
28. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies by Jim Collins and Jerry I. Porras
29. Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth by Gabriel Weinberg and Justin Mares
30. Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits by Robert C. Townsend
31. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur
32. Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm by Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle
33. High Output Management by Andrew S. Grove
34. Rich Dad, Poor Dad by Robert T. Kiyosaki
35. Trump: The Art of the Deal by Donald J. Trump
36. The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers by Ben Horowitz

37. The Hypomanic Edge: The Link Between (a Little) Crazy and (a Lot of) Success in America by John D. Gartner
38. The Law of Success: The Master Wealth–Builder’s Complete and Original Lesson Plan for Achieving Your Dreams by Napoleon Hill
39. The E–Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don’t Work and What to Do About It by Michael E. Gerber
40. Originals: How Non–Conformists Move the World by Adam Grant
41. Poor Charlie’s Almanack: The Wit and Wisdom of Charles T. Munger, Expanded Third Edition edited by Peter D. Kaufman
42. Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work by Chip Heath and Dan Heath
43. Ego Is the Enemy by Ryan Holiday
44. Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future by Ashlee Vance
45. Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times by Donald T. Phillips
46. Michael Jordan: The Life by Roland Lazenby
47. The CEO Next Door: The 4 Behaviors That Transform Ordinary People into World–Class Leaders by Elena L. Botelho and Kim R. Powell
48. Power vs. Force: The Hidden Determinants of Human Behavior by David R. Hawkins
49. The 48 Laws of Power by Robert Greene
50. I Love Capitalism!: An American Story by Ken Langone
51. Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies by Lawrence M. Miller
52. How to Win Friends and Influence People by Dale Carnegie

دیگر کتاب‌های مرجع

- The 5 Love Languages: The Secret to Love That Lasts by Gary Chapman
- The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change by Stephen R. Covey

101 Questions to Ask Before You Get Engaged by H. Norman Wright

The Big Short: Inside the Doomsday Machine by Michael Lewis

Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen

A First-Rate Madness: Uncovering the Links Between Leadership and Mental Illness by Nassir Ghaemi

From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback by Gordon Bethune

How to Stop Worrying and Start Living: Time-Tested Methods for Conquering Worry by Dale Carnegie

The Intelligent Investor: The Definitive Book on Value Investing by Benjamin Graham

Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game by Michael Lewis

The Power of Vulnerability: Teachings on Authenticity, Connection, and Courage by Brené Brown

Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility by Patty McCord

Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't by Verne Harnish

The Secret by Rhonda Byrne

Steve Jobs by Walter Isaacson

Thank God It's Monday: How to Prevent Success from Ruining Your Marriage by Pierre Mornell

The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer by Jeffrey Liker

Traction: Get a Grip on Your Business by Gino Wickman

What Would the Rockefellers Do? How the Wealthy Get and Stay That

Way , and How You Can Too by Garrett B. Gunderson and Michael G.

Isom

What Would the Founders Do? Our Questions , Their Answers by Richard

Brookhiser

Winners Never Cheat : Everyday Values That We Learned as Children (but

May Have Forgotten) by Jon M. Huntsman

For more content , visit the Valuetainment YouTube channel :

<https://www.youtube.com/c/valuetainment>

قدردانی

پاتریک بت- دیوید

از آنجا که من فرآورده فرعی شش موضوع اصلی در زندگی هستم، شش دسته بندی را برای سپاسگزاری از هر چیزی و هر کسی که قدردانش باشم استفاده می کنم.

ژن. همه چیز با پدر و مادرم شروع شد، گابریل بت دیوید و دیانا بقوسیان. کسی که اکنون هستم، بدون آنها نمی توانستم باشم.

فرهنگ. من باید از پنج فرهنگی که من را به شخصی که امروز هستم تبدیل کرد قدردانی کنم. من نیمی ارمنی، نیمی آشوری هستم، قبل از پناهندگی در ارلانگن آلمان که سرانجام به زندگی در آمریکا ختم شد، به مدت ده سال در تهران، ایران زندگی کرده ام. هر کدام از آن فرهنگ ها تأثیر عمده ای در نوع نگرش من به زندگی ایجاد کرد.

تجربیات. می گویند افراد با نفوذ بزرگ کسانی هستند که طوری زندگی کرده اند که زندگی شان سرشار از تجربه همراه با درد و شادی بوده است. باید بگویم که در مورد کسب و کار هم، همین موضوع صدق می کند. من از تک تک رویدادهایی که در زندگی رخ داد قدردانی می کنم هر چند زمانی که آنها اتفاق افتادند زیاد سپاسگزارشان نبودم. من اگر در جنگ ایران و عراق در ایران زندگی نکرده بودم، مدتی را در اردوگاه پناهندگی به سر نبرده بودم یا اگر در ارتش خدمت نکرده بودم انسانی که اکنون هستم نبودم. تمام این تجربیات و موارد دیگر من را به کسی که امروز هستم تبدیل کرد.

انتخاب ها. من انتخاب های بد زیاد و تعداد کمی هم انتخاب خوب داشته ام. برخی از انتخاب هایم در ابتدا عالی به نظر می رسیدند، اما یک جایی در می یافتم که نبوده اند و برخی نیز در ابتدا بد به نظر می رسیدند که سرانجام مشخص می شد که عالی بوده اند. همه آنها درس هایی به من آموختند که من آنها را مغتنم می شمارم. برخی هزینه روی دستم گذاشتند، برخی روابطم را مورد هدف قرار دادند، برخی برایم پول ساختند، تعدادی هم در ساختن روابطم به من کمک کردند. تمام آنها به من یاری کردند تا کسی باشم که امروز هستم.

افراد. این بخش هم به چند دسته تبدیل می‌شود. من با قدردانی از همسر، جنیفر، که از روز اول پشتیبان من بود. از روزی که او را دیدم زندگی‌ام عوض شد. او فرزندانمان پاتریک، دیلن و سِنا را به دنیا آورد که هرکدام از آنها به روش منحصر به فرد خود زندگی من را تغییر داده است.

باید از اولین و بهترین دوست، خواهر بزرگترم، پولت بت - دیوید تشکر کنم. شوهرش سیامک ثابت ایمانی مثل برادری بود که هرگز نداشته‌ام. قبل از اینکه من سه فرزندم را داشته باشم عاشق کودکان آنان به نام‌های گریس و سین ثابت ایمانی بودم.

بی‌اندازه قدردان رهبر تیم نمایندگی بیمه پی‌اچ‌پی هستم که وقتی که اوضاع نابسامان بود، چشم‌اندازی را که در ذهنم ایجاد کرده بودم را تأیید کرد و به ما ملحق شد. در جهان راهی وجود ندارد که ما بتوانیم بدون داشتن روحیه و جرأت، تمرکز و استعداد تیم رهبری شامل شینا و مت ساپالا، خوزه و مارلین گایتان و تعداد زیادی از افراد دیگر، آژانسی بسازیم که دارای پانزده هزار نماینده بیمه باشد. پیدا کردن یار معتمد دشوار است اما، ماریو آگیلار در بسیاری از پروژه‌ها یار معتمد من بوده که در تألیف و آماده کردن کتاب حاضر هم کمک زیادی کرده است.

بدون تلاش‌های اسکات هافمن این کتاب نمی‌توانست به سرانجام برسد.

همچنین باید از نویسنده همکارم، گرگ دینکین قدردانی کنم که در ساختار بندی و سازماندهی به ایده‌ها و تجربیات من کمک زیادی کرد تشکر ویژه‌ام را تقدیم به کسانی می‌کنم که در زمان‌هایی که در مورد یک ایده یا فصلی از کتاب گیر می‌کردم کمک زیادی کردند تا آنها را سازماندهی کنم: مارال کشیشیان، تیگران بکیان، تام ال‌س‌ورث، دیوید مول داوور، کای لود.

از ناشر محترم، جنیفر پرگ استروم و ویراستار برجسته و عالی‌مان کارین مارکوس و ربکا استرویل تشکر می‌کنم. از لین آندرسون و اریک ریمر به خاطر توجه خیره‌کننده آنها به جزئیات بسیار متشکرم.

اگر به خاطر میلیون‌ها ولیوتینمننتی و کارآفرینانی که محتوای آن را به صورت ماهیانه دنبال می‌کنند نبود، نمی‌توانستم این کتاب را تألیف کنم یا محتوای جدیدی ایجاد کنم. من از شما ولیوتینمننتی‌ها سپاسگزار هستم. شما طوری به من انرژی می‌دهید که کلمات از بیان آن قاصرند.

اغلب، ما کسانی را قبول داریم و به رسمیت می‌شناسیم که عاشق ما بوده‌اند و از ما حمایت کرده‌اند و معمولاً کسانی که رقبای بدخواهان و یا منتقد ما بوده‌اند را فراموش می‌کنیم.

کسانی که به من شک کرده‌اند که جایگاه ویژه‌ای در قلب من دارند. من وسوسه شدم فهرست نام آنها را در این کتاب بیاورم اما این فهرست تعداد زیادی صفحه به خود اختصاص می‌داد. فقط بدانید عاشق شما هستم و از صمیم قلب از شما قدردانی می‌کنم.

الهام بخش آخرین اما نه کم اهمیت ترین لحظات انگشت شماری بوده است که به من الهام شده است تا کار بزرگی در زندگی ام انجام دهم. گویی احساس می‌کردم چندین تجربه پیوسته، توجه من را به خود جلب می‌کند، اگرچه در شروع نمی‌خواستم به انجام آنها پایبند شوم. اکنون که به گذشته نظری می‌اندازم خوشحالم که متعهد به انجامشان شدم و بهترین تلاش خود را هم به کار بردم. چنین لحظات الهام‌دهنده‌ای، هستند که باعث می‌شوند من همیشه پرانرژی باقی بمانم و هیجان دارم که هر صبح برخیزم و چشم‌انداز بعدی ام را که در حال خلق آن هستم به سرانجام برسانم.

گرگ دینکین (نویسنده همکار)

همان‌طور که من در اولین دیدارم با بت در تعجب بودم که او چه انسان شگفت‌انگیزی است؟ شما هم ممکن است همین‌گونه باشید. من از جایگاه قهرمانی نوعی بازی کارتی و تجربه نویسندگی کتاب The Poker MBA، یک معیار تنظیم شده دقیق چرندیات دارم. مدام در پی مچ‌گیری افرادی هستم که بلوف می‌زنند و صحت و اصالت حرف‌هایشان را می‌سنجم.

در می‌ماه سال ۲۰۱۹، یک ماه بعد از اینکه من کار با بت را شروع کردم، در کنفرانس والت در دالاس شرکت کردم. در این جلسه استراتژیک‌آغازین، بت، سؤال‌های بسیار زیادی به تعدادی از شرکت‌کنندگان فی‌البداهه پاسخ داد. در انجام این کار، او جزئیات و ویژه‌ای را در مورد کسب و کار آن افراد به خاطر می‌آورد. او می‌گفت: «آهان، بله»، «ما دوسال پیش در مورد طرح شرکت شما صحبت کردیم. آیا آن را پیگیری کردید؟ یا «من تبادلات ایمیلی امان را در مورد ضرورت نیاز شما به سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه تحلیل کسب و کارتان به خاطر می‌آورم. آیا اقدام‌های لازم را در این زمینه انجام داده‌اید؟ نه؟ چرا نه؟

من از حافظه او و حتی بیشتر از آن به خاطر تیزهوشی‌اش در کسب و کار حیرت‌کردم. سپس بر من آشکار شد که او منتور تعداد زیادی از کارآفرینان بوده است. به رایگان، فقط به خاطر علاقه قلبی و ادا کردن دین. در حالی که کسب و کار خود را هم می‌گرداند، سه تا کودک را بزرگ می‌کرد و در حال توسعه دانش خود هم بود (من کسی را ملاقات نکرده‌ام که به‌طور خودخواسته بیش‌تر و سخت‌کوش‌تر از او کتاب بخواند).

هرتردیدی داشتم که بت عاشق کارهایش است. ساختن ویدیوهای ولیوتینمنت، ارائه ورک شاپ‌ها، و نوشتن این کتاب. به خاطر دلایل درست کاملاً از ذهنم پاک شد. همان‌طور که آن شب مشاهده کردم و در طول سال هم به این کار ادامه دادم دیدم بت نابغه و اصیل و در بالاترین حد ممکن مراقب دیگران است.

اگر بخواهم موفقیت او را در یک ویژگی خلاصه کنم، این است که او به شدت در مورد به واقعیت تبدیل کردن رویاهای مردم توجه دارد. در حد امکان، ما بهترین تلاش خود را به کار بردیم تا بتوانیم ذره ذره دانش او را در این صفحه بگنجانیم، غیرممکن است بتوانیم عشق و تعهدش را نسبت به مردم در اینجا بیان کنیم و این همان معجون جادویی هست که او را، حداقل در دید من، یکی از بهترین رهبران موجود بر روی زمین بدل کرده است.

فردی را تصور کنید که صادقانه وقت می‌گذارد تا شما را بشناسد، و برای کمک به شما در آشکار کردن اینکه شما می‌خواهید چه کسی باشید، سؤالاتی می‌پرسد - اغلب هم منجر می‌شود به اینکه بهترین آرزوهایتان را به خاطر بیاورید. سپس تصور کنید که در عین حالی که شما را ملزم به پاسخگویی در مورد تبدیلتان به بهترین نسخه خودتان می‌کند، آن هم در حدی که حتی خود شما هم باورتان نمی‌شود که به آن مرحله دست یابید، هم‌زمان، شما را با منابع و مربیگری خودش هم حمایت می‌کند. بعد در حالی او را مجسم کنید که با شدتی بیش‌تر از آن حدی که شما را ملزم به انجام کاری می‌کند در مورد خود مطالبه‌گراست. چرا شما نتوانید به بالاترین درجه ممکن برسید؟ تضادفی نیست که پت، برای تعداد زیادی از افراد بدون درجه دانشگاهی وقت صرف کرده و آنها را تبدیل به میلیونر کرده است. به طور قطع، پای عشق در میان است. عشق را با پاسخگویی، رهبری و مدیریت و الگو بودن برای دنباله‌روی را ترکیب کنید موفقیت حیرت‌آوری را به همراه خواهد داشت.

من احساس خوشبختی می‌کنم از اینکه از نزدیک شاهد زندگی چنین انسان تأثیرگذار و ستایش‌انگیزی بوده‌ام. تصور کنید یک بازیکن بسکتبال باشید و به مدت یکسال زیر سایه لبران جیمزیر باشید. اگر فکر می‌کنید اغراق می‌کنم به این علت است که لبریز از حق شناسی هستم. این کار هم‌زمان با نوشتن پروژه‌ام شروع شد که تبدیل به برنامه دکتری در رشته شکوفا کردن پتانسیل انسان شد. در نتیجه، من مربی و رهبر بهتر و نیز نسخه بهتری از خودم شده‌ام. دیدن این موضوع که چطور مردم از دانش پت بهره‌مند می‌شوند انگیزاننده شگرفی برای شماست تا کمک کند از جعبه ابزار پت هر ذره از حکمت به شما عطاء شود.

من علاوه بر تشکر از پت می‌خواهم از ماریو آگیلار به خاطر اینکه متخصصی کاملاً حرفه‌ای است. در جایگاه مشاوره تمام عیار در هر مرحله از این روند سرمایه‌بزرگی به حساب می‌آمد. قدردانی می‌کنم از نماینده فهم اسکات هافمن به خاطر تبعیت از غریزه ذاتی اش در مورد اینکه پت و من همانندی‌های زیادی داریم و هم‌سو هستیم. همچنین از حمایت‌های دوستان و خانواده‌ام تشکر می‌کنم. مادر، پدر، اندی، جیم، لسل، درو، لوگان، تئا، میشل، الی، جاش، بریایان، پل، مارک، مونیکی، جرج، کریس، استاکی و فرانک که هر کدام به روش منحصر به فرد خود مشارکت داشتند.

در مورد نویسنده



پاتریک بت دیوید از فردی فرار کرده از ایران جنگ زده به جایی می‌رسد که شرکت مالی خود را بنیان می‌گذارد، ده‌ها میلیون دلار درآمد کسب می‌کند و ولیوتینمنت یک کانال پیشتاز یوتیوب ویژه کارآفرینان را راه‌اندازی می‌کند. رویکرد دور از تعصب او به کسب و کار و زندگی، مصاحبه‌های گیرایی با ری دالیو، کوین هارت، کوبه برایانت فقید، رییس جمهور، جرج دابلیو بوش و انبوهی از دیگر مفاخر ایجاد کرده است. محتوای او در رسانه‌های اجتماعی بیش از میلیاردها بار بازدید داشته است.

پاتریک هرگز مدرک دانشگاهی اخذ نکرد و قبل از ورود به فروش خدمات مالی، از ارتش وارد شغل فروش عضویت کلوپ‌های سلامتی شد. بت دیوید در سی سالگی، پی‌اچ‌پی، آژانس خدمات مالی را پایه‌گذاری کرد. او با همسر و سه فرزند خود در دالاس زندگی می‌کند.

برای دسترسی به اطلاعات بیشتر در خصوص این نویسنده:

SimonandSchuster.com/Authors/Patrick-Bet-David

SimonandSchuster.com

[@GalleryBooks](https://www.instagram.com/GalleryBooks)