

عنوان کتاب: ترن هوایی کارآفرینی

نویسنده: دارن هاردی

مترجم: روزبه ملک زاده (مدیر مسئول رؤیال مایند)

تمام انسان‌ها کارآفرین هستند. زمانی که ما در غارها زندگی می‌کردیم،

همه ما خویش‌فرما بودیم... خودمان غذای‌مان را تأمین می‌کردیم

و مسئولیت زندگی‌مان کاملاً بر عهده خودمان بود.

اما با گذر زمان تبدیل به کارگر شدیم.

زیرا عصر صنعتی برچسب کارگر بودن را به ما چسباند

و از آن زمان به بعد فراموش کردیم که ذاتاً کارآفرین هستیم.

محمد یونس، برنده جایزه نوبل

زمانی که شما تصمیمی می‌گیرید،

تمام کائنات دست به دست هم می‌دهند

تا هدف شما را به واقعیت تبدیل کنند.

رالف والدو امرسون

## مقدمه

### ایستگاه اول:

### آیا سوار قطار کارآفرینی شویم یا نه؟

در تابستان سال ۱۹۸۹ برای اولین بار کارآفرینی را تجربه کردم. البته اگر راستش را بخواهید کارآفرین شدن من اتفاقی بود. در آن تابستان همانند تمام کسانی که تازه دبیرستان را به اتمام رسانده بودند، خودم را برای ورود به دانشگاه آماده می‌کردم. البته این برنامه من نبود، بلکه برنامه‌ای بود که پدرم برایم در نظر گرفته بود. برنامه این بود که ۸ سال آینده را به دانشگاه UCLA بروم و در نهایت مدرک حقوق یا همان ضمانت برای درآمد مادام‌العمر را بگیرم. برنامه ساده‌ای بود و فراز نشیب زیادی نداشت. ۸ سال مدرک می‌گرفتم، سپس شغلی با درآمد خوب به دست می‌آوردم و زندگی خوبی را سر می‌کردم. البته راستش را بخواهید، اولین انتخاب پدر من رشته پزشکی بود، ولی بعد از این که پدرم دید با دیدن خون از حال می‌روم، تصمیم گرفت نظر خود را عوض کند و رشته حقوق را برای من در نظر بگیرد.

من از کودکی به دنبال کارهای غیرمتعارف بودم، هیچ وقت رؤیای من در زندگی این نبود که شغلی داشته باشم و برای کسی دیگر کار کنم. اما متأسفانه پدرم سالیان سال این برنامه را برای من ریخته بود و با وجود این که ذات سرکشی داشتم، اما نتوانستم با تصمیم او مخالفت کنم.

اما آن تابستان یک تابستان عادی نبود. در یکی از ظهرهای گرم تابستان یکی از دوستانم زنگ زد و پیشنهاد جذابی داد، او گفت: "برادرم یک فیلم معرفی کرده و همه دوستانش هم دعوت کرده، حتی پیتزا و نوشیدنی هم خریدیم."

یک فیلم معرفی کرده علاوه پیتزا و نوشیدنی، برای یک جوان هجده ساله مثل یک جشن بزرگ می ماند. برای همین به دوستم گفتم که می تواند روی من حساب کند.

آن شب بهترین لباسم را پوشیدم و رفتم به خانه دوستم. همان طور که گفته بود، پیتزا و نوشیدنی بود. اما فیلم آن چیزی نبود که فکرش را می کردیم. تمام کسانی که آنجا بودند، از دیدن آن فیلم حوصله شان سر رفته بود، اما من به مدت بیست دقیقه به تلویزیون خیره شده بودم و حتی نمی توانستم پلک بزنم. به نظرم فوق العاده بود.

آن فیلم مربوط به یک شرکت تولید فیلترهای آب بود که پیشنهاد می کرد فیلتر آب به صورت عمده بخرد و با فروش آن ها سود خوبی به دست آورد. یک لحظه با خودم فکر کردم که این کار دقیقاً همان کاری است که من می توانم انجام دهم. تبلیغ یک محصول با ارزش، کسب سود و انجام دادن کاری متفاوت نسبت به دیگران.

واقعاً فکر انجام دادن این کار اشتیاق درونی مرا شعله‌ور کرد. حتی زمانی که سن کم‌تری داشتم، همسن و سالان من تابستان‌ها در مک دونالد کار می‌کردند، اما من به دنبال کارهایی متفاوت می‌رفتم. مثلاً چمن کوتاه می‌کردم یا میخ‌های کف زمین را در جاهایی که ساخت و ساز می‌کردند جمع می‌کردم و بابت هر کدام یک پنی می‌گرفتم.

هر کار جدید و متفاوتی که پیدا می‌کردم انجام می‌دادم و چیزهایی را امتحان می‌کردم که خودم می‌خواستم. حالا یک ایده به دست آورده بودم که کسب و کار شخصی خود را راه‌اندازی کنم. دیگر لازم نبود برای کسی دیگر کار کنم و ماهیانه حقوق کمی دریافت کنم. کنترل زندگی‌ام در دست خودم بود. با تمام وجود می‌خواستم کسب و کار خودم را داشته باشم.

هزینه اولیه برای ورود به این کسب و کار، ۵ هزار دلار بود. من حتی یک لحظه هم تردید نکردم و پولی را که از طریق چمن‌زنی و جمع کردن میخ طی سال‌های گذشته پس‌انداز کرده بودم، در این کار سرمایه‌گذاری کردم. چند روز بعد فیلترهای آب به دستم رسید و آن‌ها را در پارکینگ خانه‌مان گذاشتم. در آن لحظه ایده‌ای نداشتم که می‌خواهم با آن‌ها چه کار کنم، ولی اصلاً مهم نبود، چون دیگر خودم را صاحب کسب و کار شخصی می‌دانستم.

سال‌های زیادی از آن دوران می‌گذرد، اما هنوز هیجان آن روزها را می‌توانم احساس کنم. دست به کمر زده بودم و به دستگاه‌های فیلتری که بر روی هم انباشته شده بود، خیره شده بودم و با خود می‌گفتم که فاتح بازار فیلترهای آب خواهم شد.

تنها ۳ ساعت از شروع کسب و کارم گذشته بود که با اولین چالش مواجه شدم! پدرم می‌خواست ماشینش را داخل پارکینگ بیاورد و برای ماشین جا نبود.

پدرم گفت: هرچی زودتر آن آشغال‌ها را از پارکینگ بیاور بیرون.

گفتم: جایی ندارم برای نگهداری آن‌ها.

پدرم گفت: پس بهتر است هر چه زودتر بفروشی‌شان.

ناگهان احساس متفاوتی را تجربه کردم. عصبی و مضطرب شدم، اما خودم را کنترل کردم و شروع کردم به رفتن درب خانه‌های مردم محله. هر دری که باز می‌شد، شروع می‌کردم به تعریف کردن از سیستم پیشرفته فیلتر و این که با نصب آن‌ها، از آب زلال و پاک بهره‌مند می‌شوید. آن‌ها را از آب لوله‌کشی تصفیه نشده می‌ترساندم و از آن‌ها می‌خواستم آب تمیز و گوارا را تجسم کنند. از هر تکنیک فروشی که می‌توانستم استفاده کردم. مصمم بودم و هرگز تسلیم نمی‌شدم، حتی موقعی که با بدرفتاری دیگران مواجه می‌شدم. اما در پایان روز فکر می‌کنید چه نتیجه‌ای به دست آوردم... حتی یک دستگاه هم نتوانستم بفروشم!

در ابتدای روز چهل، دستگاه فیلتر در پارکینگ خانه پدرم بود و در پایان روز همان چهل دستگاه آن‌جا بود. آن لحظه بود که متوجه شدم گرفتار دردسری بزرگی شده‌ام. برای اولین بار این فکر به ذهنم خطور کرد که شاید واقعاً من به درد دنیای کسب و کار نمی‌خورم. شاید پدرم درست می‌گوید. شاید رفتن به دانشگاه و گرفتن یک مدرک عالی، درست‌ترین کار باشد. ناامید بودم و

همانند هر نوجوان شکست خورده‌ای به مادربزرگم زنگ زدم. کودکی خوبی نداشتم و بدون مادر بزرگ شده بودم. پدرم هم اصول تربیتی مناسبی برای بزرگ کردن فرزندانش نداشت. از این پدرهایی بود که اگر گریه می‌کردی، کاری می‌کرد که بیش‌تر گریه کنی!

ولی مادربزرگم همیشه برای من حکم یک پناهگاه در وسط طوفان را داشت. عشق او نسبت به من بی‌قید و شرط بود. حتی در مواقعی که ضعیف عمل می‌کردم، به من می‌گفت که عالی هستم. فقط به من لبخند می‌زد و مرا عزیزم صدا می‌کرد. به معنای واقعی دوستم داشت.

اولین بار مادربزرگم به من یاد داد که پول‌های خود را جمع کنم و برای خودم حساب بانکی تشکیل دهم و مدام مرا تشویق می‌کرد که تا می‌توانم پول جمع کنم. او برای من فردی الهام‌بخش بود. او فردی اقتصادی بود، ولی نسبت به من مشتری سخت‌گیری نبود. بنابراین می‌توانست اولین مشتری من باشد. بنابراین با او قراری گذاشتم. در همان ابتدای ملاقات، درباره آن سیستم فیلتر آب برای او سخنرانی‌ام را شروع کردم، اما مادربزرگم نگذاشت حرفم تمام شود و گفت: خیلی خوب است، یکی را می‌خرم. باورم نمی‌شد اولین مشتری را پیدا کرده بودم. خیلی هیجان‌زده بودم.

مادربزرگ پرسید: "اما قرار است چه کسی این دستگاه را نصب کند؟ می‌دانی که نمی‌خواهم از پدربزرگت درخواست چنین کاری را کنم."

در جواب گفتم: مشکلی نیست مادربزرگ، خودم نصبش می‌کنم.

او گفت: پس مشکلی ندارد عزیزم، هر مدلی که خودت بهتر می‌دانی نصب کن.



اولین دستگاه فیلتر را فروختم، یک فروش عالی! در کم‌تر از یک ساعت فیلتر را برای مادر بزرگم نصب کردم و یکی از دستگاه‌های فیلتر من کم شد و یک نفر به لیست مشتریان من اضافه شد.

اولین گام را برداشته بودم و همانند همه فروشندگانی خوب، از مادر بزرگم خواستم که برای من تبلیغ کند. فرصتی عالی بود. مادر بزرگم در یک محله زندگی می‌کرد که مخصوص افراد بازنشسته بود. مادر بزرگ من هم که با همه آنها آشنا بود و به راحتی می‌توانست لیست مشتریان جدیدی برای من فراهم کند.

به همراه مادر بزرگم خانه به خانه رفتیم و فقط در ساختمان مادر بزرگم توانستم هجده دستگاه بفروشم. احساس موفقیت می‌کردم و به معنای واقعی احساس یک کارآفرین را داشتم. دیگر هم می‌توانستم دانشگاه بروم و پدرم را خوشحال کنم و در کنار آن کسب و کار بزرگ فیلتر آب را داشته باشم.

چند روز بعد، هنگامی که پدر بزرگم و مادر بزرگم به مسافرت هاوایی رفته بودند و مشغول نوشیدن قهوه بودند، یکی از همسایه‌ها با آنها تماس گرفت و گفت مشکلی پیش آمده است، یک مشکل خیسِ خیس!

همسایه طبقه پایین گفته بود که هنگامی که در حال تماشای تلویزیون بوده‌اند، متوجه شدند قطراتی از سقف چکه می‌کند و سپس این قطره تبدیل به جریان آبی شد که به شدت از سقف به سمت

پایین سرازیر می‌شد. همسایه‌ها که نگران شده بودند، به تعمیرکار تماس گرفته بودند و به طبقه بالا رفته بودند و متوجه شدند که خانه پدربزرگم را آب فرا گرفته است.

همه وسایل خانه از جمله فرش‌ها و دیوارها و تمام وسایل برقی خراب شده بودند. اما منبع نشتی آب کجا بود؟ دستگاه فیلتر آبی که من نصب کرده بودم!

من که به شدت از این موضوع ناراحت شده بودم، خودم را برای یک بحث جدی با مدیران شرکت دستگاه فیلتر آب آماده کرده بودم و در ذهنم آن‌ها را بابت تولید چنین دستگاه به درد نخوری سرزنش می‌کردم.

اما قبل از این که به سراغ مدیران شرکت بروم، باخبر شدم که مشکل از دستگاه فیلتر نبوده، تعمیرکار با یک نگاه متوجه شده بود یک فرد ناشی این دستگاه را نصب کرده و واشر خیلی مهمی را اشتباه بسته است و البته همان‌طور که می‌دانید آن فرد ناشی کسی نبود جز من! نوه دوست داشتنی مادربزرگ!

این تنها اشتباه من نبود، من در ۱۸ خانه دیگر هم دستگاه را اشتباه نصب کرده بودم. قبل از این که بتوانم همانند یک انسان فوق موفق وارد دانشگاه شوم، هجده بمب ساعتی در خانه دوستان پدربزرگ و مادربزرگم کار گذاشته بود.

در نهایت پدربزرگم به همراه یک لوله‌کش (یا همان‌طور که خودش می‌گفت کسی که کارش را بلد است) تمامی این بمب‌ها را خنثی کردند. بعد از این ماجرا از پدربزرگم با شرمساری پرسیدم

چقدر بدهکار شما شده‌ام و او در جواب گفت: "اشکال ندارد، بگذار به حساب کمک هزینه رفتنت به دانشگاه."

من هرگز دانشگاه را به پایان نرساندم. اما وقتی به گذشته نگاه می‌کنم متوجه می‌شوم آن پول معادل شهریه من در دانشگاه عملی کارآفرینی بود.

البته پدر بزرگم توانست تمام خسارات را با بیمه‌ای که داشت جبران کند و من هم خودم را جمع و جور کردم و به کسب و کار فیلتر آب برگشتم.

این ماجرا مربوط به سال‌ها پیش است، اما همین حالا که در حال نوشتن آن برای شما هستم، به راحتی می‌توانم آن شبی را که آن فیلم را درباره فیلترهای آب دیدم، تصور کنم. حس شور و اشتیاقی را که آن شب در من به وجود آمده بود، به خوبی به یاد دارم. چون توانسته بودم کاری متفاوت را پیدا کنم و کسب و کار خودم را داشته باشم. هم‌چنین آن حس اضطراب در لحظه‌ای که می‌خواستم کل پس‌اندازم را بر روی دستگاه‌های فیلتر آب سرمایه‌گذاری کنم، کاملاً به یاد دارم و هم‌چنین آن حس ترسی که در لحظه شکست اولیه در من ایجاد شد و با خود فکر کردم که شاید من به درد کارآفرینی نمی‌خورم.

هیجانی وصف‌ناپذیر در لحظه‌ای که اولین دستگاه‌های فیلتر برای من فرستاده شد و حس استرس و ناامیدی هنگامی که پدرم به شدت عصبانی شد. حس خوش‌بینی در رابطه با این که مردم به سرعت فیلترهای آب را می‌خرند و حس شکست و ناتوانی، وقتی مدام با جواب‌های نه مواجه

می‌شدم. حس شادی که در هنگام فروش اولین محصول را داشتم و حس شادی که از فروش‌های متوالی بعدی داشتم. همه این احساسات در خاطر من ماندگار شده است و صد البته آن حس

شرمساری به خاطر نصب اشتباه فیلتر آب که موجب غرق شدن خانه پدر بزرگ شد!

در آن تابستان که به طور اتفاقی کارآفرین شدم، تمام صعودها و سقوطهایی را که یک کارآفرین با آنها مواجه می‌شود، تجربه کردم. کارآفرینی یک ترن هوایی مهیج است.

با وجود این که کارآفرینی بالا و پایین‌های زیادی دارد، اما من این شیوه زندگی را ترجیح می‌دهم. در کسب و کارهای بعدی که راه‌اندازی کردم، نکته مهمی را یاد گرفتم که تمام کارآفرین‌ها آن را به خوبی می‌دانند:

**کسب و کار همین است، بالا و پایین زیادی دارد.**

**هم ترسناک است و هم هیجان‌انگیز و اعتیادآور.**

زمان سوار شدن فرار رسیده است

اگر در حال حاضر مشغول مطالعه این کتاب هستید، باید این را بدانید که ما در بهترین زمان تاریخ بشریت زندگی می‌کنیم، زمانی که سرشار است از فرصت. تا به حال در طول تاریخ هیچ دوره‌ای مثل الان نبوده است و شاید هم هیچ وقت دیگر این‌طور نباشد.

به هیچ وجه اغراق نمی‌کنم و نمی‌خواهم شرایط را خوب جلوه دهم. ما در مجله موفقیت هر روز در حال مطالعه کسب و کارها و شرایط اقتصادی در آینده هستیم و با بهترین متخصصان این حوزه در ارتباط هستیم و بزرگ‌ترین آرشیو در زمینه موفقیت و کارآفرینی را داریم. با توجه به این اطلاعاتی که من به آن‌ها دسترسی دارم، در یک کلام به شما می‌گویم:

همین حالا! دست به کار شوید و بهتر است عجله کنید. زیرا معلوم نیست همیشه این فرصت‌ها در دسترس باشند.

در دهه‌های پیش تنها کسانی به اصول موفقیت دسترسی داشتند که در ساختمان‌های بزرگ شرکت‌های عظیم حضور داشتند. آن‌ها تمام منابع را کنترل می‌کردند و به تمام ابزار بازاریابی، از جمله رادیو و تلویزیون و روزنامه‌ها را در اختیار خودشان داشتند. قوانین کسب و کار را آن‌ها تعیین می‌کردند و همیشه هم خودشان پیروز میدان بودند.

ولی این شرایط مربوط به عصر صنعتی است. چند دهه است که آن عصر به پایان رسیده است و تکنولوژی و عصر اطلاعات برج‌های پوشالی آن‌ها را ویران کرده است. تکنولوژی کاری کرده است

که اطلاعات به صورت مساوی در دسترس همگان باشد. حالا دیگر کنترل در دستان انسان‌های جاه‌طلبی است که ایده‌هایی در سر دارند و اهل تلاش و سخت‌کوشی هستند.

فقط در سال ۲۰۱۳، دو میلیون نفر به تعداد میلیونرهای جهان افزوده شد و در گزارش‌های اخیر مشخص شده است که تعداد میلیونرها تا سال ۲۰۲۰ به دو برابر تعداد فعلی خواهد رسید. اما تغییرات جدید نشان داد که این گزارش‌ها اشتباه است و تعداد میلیونرها خیلی بیش‌تر از این حرف‌ها خواهد شد.

در گذشته یک فرد از قشر متوسط جامعه با تحصیلات و ارتباطات متوسط هرگز نمی‌توانست جایگاهی در بین میلیونرهای آینده داشته باشد. اما اکنون این‌طور نیست، کافی است به لیست میلیونرهای دهه اخیر نگاهی بیندازید. اما همه این افراد چگونه میلیونر شدند؟

تقریباً همه آن‌ها از طریق کارآفرینی. درست مثل شما.

تصمیم‌نهایی خود را بگیرید

در حال حاضر شما در اولین ایستگاه کارآفرینی هستید و باید تصمیم خود را بگیرید. آیا می‌خواهید بلیت ورود به این ترن هوایی مهیج را تهیه کنید و وارد آن شوید و یا می‌خواهید از این کار صرف‌نظر کنید.

اجازه دهید قبل از این که تصمیم‌نهایی خود را بگیرید، سؤالی را از شما بپرسم و شما آن را در ذهن‌تان تجسم کنید. فرض کنید به ۳۰ یا ۴۰ سال آینده برویم و شما در حال بازی با نوه‌تان

هستید و او با کنجکاوی به خانه‌ی شما نگاه می‌کند و می‌گوید: شما چه کار کردید که به این‌جا رسیدید؟

در آن لحظه شما به او بگویید: من در زمانی زندگی می‌کردم که عصر صنعتی به پایان رسیده بود و وارد عصر ارتباطات شده بودیم...

در ادامه شما می‌توانید به دو صورت جمله بالا را تمام کنید:

می‌توانید بگویید: من هم از آن دوره ویژه تاریخی استفاده کردم و از فرصت‌های عصر ارتباطات بیش‌ترین بهره بردم و زندگی فوق‌العاده‌ای برای خود ساختم.

یا می‌توانید بگویید: اما من نتوانستم از آن دوره ویژه تاریخی استفاده کنم و فرصت‌ها را یکی پس از دیگری از دست دادم و حالا هم مشکلات زیادی در زندگی دارم.

من به شما پیشنهاد می‌کنم بین آن دسته از افرادی باشید که از فرصت‌های ویژه عصر ارتباطات حداکثر بهره را می‌برند. بنابراین با من سوار این ترن هوایی هیجان‌انگیز شوید. خیلی‌ها این موقعیت را شناسایی کرده‌اند و دست به کار شده‌اند. چرا شما دست به کار نمی‌شوید؟ افرادی که هوش و استعدادی خیلی کم‌تر از شما داشته‌اند، دست به کار شده‌اند. افرادی که تحصیلات کم‌تر، سطح اجتماعی پایین‌تر و نفوذ خیلی کم‌تری هم داشته‌اند، دست به کار شده‌اند. خیلی از افرادی که همین حالا جلوی چشمان شما هستند، تا چند سال آینده ثروتمند می‌شوند. چرا شما بین آن‌ها نباشید؟

شما هم می‌توانید یکی از میلیونرهای آینده باشید، چرا که نه؟

چه کسی مانع شماست؟ دوستان تان، خانواده تان و یا همکاران تان؟ شاید افراد منفی زیادی در اطراف شما باشند که به همه چیز بدبین هستند، افرادی که خودشان نمی‌خواهند کاری را انجام دهند و به همین دلیل دوست ندارند شما هم دست به کار شوید.

یا شاید خودتان مانع خودتان می‌شوید، می‌ترسید و احساس می‌کنید امنیت مالی ندارید. فکر می‌کنید زمان کافی ندارید. صدایی مدام در سرتان می‌پیچد که می‌گوید شما هرگز موفق نمی‌شوید.

تمامی این موانع را کنار بگذارید، فرصت بزرگی در اختیار شما است و من این جا هستم تا مطمئن شوم شما این فرصت را از دست نمی‌دهید. می‌خواهم به شما کمک کنم تا شک و دودلی را کنار بگذارید.

من شما را نمی‌شناسم، اما می‌توانم به شما قول دهم که می‌توانید کارآفرین بزرگی شوید. از کجا آن قدر مطمئن هستم؟ زیرا همه ما توانایی کارآفرین شدن را داریم.

من این کتاب را نوشته‌ام تا دوباره آن روح سرکش و مستقل شما را بیدار کنم. آن بخش از وجودتان که می‌داند می‌تواند کارآفرین شود و به استقلال برسد. با نوشتن این کتاب می‌خواهم به شما بگویم که چه فرصت‌های فوق‌العاده‌ای در انتظار شما و خانواده تان است. در عین حال شما را با سختی‌ها و سقوط‌های این مسیر پُریچ و خم آشنا می‌کنم و به شما توصیه می‌کنم این سختی‌ها را دوست



داشته باشید. زیرا همین چالش‌ها و سختی‌ها هستند که مسیر را هیجان‌انگیز می‌کنند. در این کتاب به شما کمک می‌کنم تا بر روی مهارت‌های ضروری برای کارآفرین شدن کار کنید.

مطمئن هستم اگر ایده کارآفرینی برای شما جذابتی نداشت، این کتاب را مطالعه نمی‌کردید. ما همواره به سمت ایده‌هایی جذب می‌شویم که استعدادها و توانایی‌های حقیقی ما را به ما یادآوری می‌کنند. حتی اگر به صورت هوشیارانه این کار را نکنیم، به صورت ناخودآگاه به سمت چنین ایده‌هایی راهنمایی می‌شویم.

باور داشته باشید که هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و این کتاب به صورت تصادفی به دست شما نرسیده است. این کتاب راهنمای شما برای دستیابی به همان زندگی است که می‌خواهید داشته باشید.

چرا باید این کتاب را بخوانید؟

من باور دارم کارآفرینی بخشی از وجود همه ما است. اما این موضوع به این معنا نیست که گام برداشتن در مسیر کارآفرینی آسان است و هیچ چالش و سختی ندارد. من این را هر روز تجربه می‌کنم که افراد زیادی به دلیل این که کسی نکات مهم را به آن‌ها نگفته است، کسب و کارشان هیچ پیشرفتی نمی‌کند. اکثر این کسب و کارها بعد از مدتی ورشکست می‌شوند. در صورتی که علت اصلی شکست آن‌ها، عدم آگاهی آن‌ها است. اما من می‌خواهم در این کتاب همان کسی باشم

که نکات ضروری و مهم را به شما یاد می‌دهد و شما را برای وارد شدن به ترن هوایی کارآفرینی آماده می‌کند. اگر این کتاب را به درستی مطالعه کنید، سه اتفاق خوب برای شما می‌افتد:

۱. شما قدرتمند و به اصطلاح پوست کلفت می‌شوید. این اولین خصوصیتی است که هر

کارآفرین باید در خود ایجاد کند. کارآفرینی مسیری است که مدام با جواب منفی مواجه

می‌شوید و شاید هم از جانب خیلی‌ها طرد شوید. در این هنگام است که شک و تردید به

سراغ‌تان می‌آید. در پایان این کتاب می‌خواهم مطمئن شوم آن قدر پوست کلفت شده باشید

که از پس چنین موانعی بر بیایید.

۲. شما در پایان این کتاب مجهز می‌شوید. کارآفرینی هم مانند تمام کارها به مهارت‌های

خاص خودش احتیاج دارد. همانند مهارت در فروش و رهبری. تمامی این مهارت‌ها را در

این کتاب یاد خواهید گرفت.

۳. اعتماد به نفس شما افزایش می‌یابد. ترس، شک و دودلی مواردی است که همه ما با آن

مواجه می‌شویم. ولی اکثر افراد در این موارد از کسی کمک نمی‌گیرند. اما شما همانند بقیه

نخواهید بود. من شما را در طول این مسیر یاری خواهم کرد.

بسیار خوب، اگر آماده هستید بلیت ورود به ترن هوایی را تهیه کنید و وارد آن شوید و در

صندلی کناری من بنشینید.

به ترن هوایی کارآفرینی خوش آمدید. آماده‌اید؟

دست‌تان را بالا بگیرید و فریاد بزنید...





# فصل اول

## حداقل قد مورد نیاز

## آنچه برای موفقیت در کسب و کار به معنای واقعی اهمیت دارد

اگر به شهربازی رفته باشید، در نزدیکی ترن هوایی همیشه این صحنه را می‌بینید: کودکی که با اضطراب در کنار تخته‌ی درجه‌بندی شده‌ای ایستاده است. بر روی آن تخته خطوطی است که هر کدام نمایانگر یک اینچ است، اما یکی از خطوط از همه آن‌ها مهم‌تر است، آن خطی است که نمایانگر قد استاندارد برای ورود به ترن هوایی است.

برای یک کودک خیلی مهم است که به این خط برسد، بر روی پنجه‌های پایش می‌ایستد، چیزی داخل کفش‌هایش می‌گذارد تا قدش بلندتر شود، موهایش را به سمت بالا پُف می‌دهد و هر ترفند دیگری، تا بتواند قدش را به آن درجه مهم برساند.

آن خط معیاری است که نشان می‌دهد این کودک می‌تواند در فرازها و نشیب‌های ترن هوایی خود را نگه دارد و اتفاقی برای او نیفتد. همان فرازها و نشیب‌هایی که همه در آن لحظه فریاد می‌زنند.

وارد شدن به مسیر کارآفرینی هم دقیقاً همین‌طور است. البته برای وارد شدن به ترن هوایی کارآفرینی به قد استاندارد احتیاج ندارید، بلکه معیار ورود به کارآفرینی عشق است.

«فرانکلین جونز» به خوبی این نکته را گوشزد کرده است: "عشق چیزی است که پیمودن مسیر را

بارزش می‌کند."

عشق چنان معیار مهمی است که اگر آن را نداشته باشید، بهتر است اصلاً وارد این مسیر نشوید. تمام ستاره‌های موسیقی راک این را می‌دانند، تمام غول‌های کسب و کار این را می‌دانند. هر کس که نام او بر روی مجله موفقیت آمده است، این نکته را به خوبی می‌داند که:

**اولین و مهم‌ترین شرط برای دستیابی به موفقیت در کسب و کار،**

**این است که عاشق آن باشید.**

اما واقعاً چرا عشق آن قدر اهمیت دارد؟ چگونه می‌توان آن را پیدا کرد؟

با وجود این که کسب و کار فیلتر آب را آن چنان خوب شروع نکرده بودم، اما توانستم آن کسب و کار را به یک شرکت با درآمد سالانه ۵ میلیون دلار تبدیل کنم. دیگر دستگاه‌های فیلتر در پارکینگ خانه پدرم نبود، بلکه یک دفتر بزرگ در کالیفرنیا اجاره کرده بودم. در آن دفتر، یک اتاق کنفرانس با سیستم صوتی و نورپردازی حرفه‌ای درست کرده بودم. در سن ۱۹ سالگی توانسته بودم ماهیانه چیزی حدود ۲۰ هزار دلار درآمد داشته باشم. به دلیل این که کسب و کار رشد کرده بود، دیگر خودم به تنهایی نمی‌توانستم فروش را انجام دهم. به همین دلیل افرادی را استخدام کردم و به آنها نحوه فروش را آموزش می‌دادم.

یک ماه بود که به حد نصاب فروش نرسیده بودم و باید هر چه زودتر چند نفر دیگر را استخدام می‌کردم. قبل از پایان رسیدن موعدی که برای خود مشخص کرده بودم، کنفرانس را برگزار کردم

و تمام کسانی که در آن کنفرانس بودند حاضر شدند تا به عنوان فروشنده فیلتر آب، کار خود را شروع کنند. تنها یک نفر مانده بود که اگر او را استخدام می‌کردم، به حد نصاب تعیین شده می‌رسیدم و می‌توانستم به خودم جایزه بدهم. آن یک نفر زنی تقریباً پنجاه ساله بود.

او به دفتر کارم آمد و من نحوه کار را برای او توضیح دادم و آینده باشکوهش را در آن کار برایش مجسم کردم، آینده‌ای که تنها با سرمایه‌گذاری ناچیز ۵ هزار دلاری محقق می‌شد.

وقتی توضیحاتم برای او به پایان رسید، او به خودش می‌لرزید و با اضطراب گفت: "این چیزهایی که گفتید خیلی عالی بود، همسر من چند ماه است که فوت کرده است و من به منبع درآمد احتیاج دارم. اما... " مکثی کرد و ادامه داد: "اما این تمام پس‌اندازم است. به غیر از این دیگر پولی ندارم." در ادامه گفت: " شما به نظر مرد خوبی می‌آید، آیا واقعاً این کار مناسب من است؟ "

نمی‌دانستم چه بگویم، چنان به من خیره شده بود که خشکم زده بود. صداقت و بی‌گناهی‌اش و این که تصمیم برای آینده‌اش را به من واگذار کرده بود، مرا در شرایط سختی قرار داده بود. اگر به او جواب مثبت می‌دادم، او ۵ هزار دلارش را به من می‌داد و من به حد نصاب می‌رسیدم و قسط‌ها را پرداخت می‌کردم. اگر هم جواب منفی می‌دادم، او به همراه ۵ هزار دلارش مرا ترک می‌کردند و من هم به احتمال زیاد پول کم می‌آوردم.

حدود ۳۰ ثانیه هیچ چیز نگفتم و سکوت کردم. ۳۰ ثانیه زمان زیادی در یک مکالمه فروش است. او منتظر جوابی از جانب من بود. در نهایت به او نگاه کردم و گفتم: "خیر، این کار مناسب شما نیست." و بعد از مکثی گفتم: "البته مناسب من هم نیست."

به خاطر وقتی که من اختصاص داده بود، از او تشکر کردم و او را تا درب خروجی همراهی کردم. سپس به سمت اتومبیل رفتم و در سکوت، چند کیلومتری را رانندگی کردم. به نگاه آن زن فکر می‌کردم. او به من اعتماد کرده بود و جواب من می‌توانست زندگی او را تغییر دهد. به راحتی می‌شد متوجه شد که او نمی‌خواهد کل روزش را به فروش فیلتر آب اختصاص دهد و این یعنی اولین شرط لازم برای ورود به این کسب و کار را نداشت. او نسبت به این کار علاقه نشان می‌داد، اما این علاقه به خاطر عشقش به این کار نبود، بلکه به این دلیل بود که جذب آینده رؤیایی شده بود که من برایش مجسم کرده بودم. به همین دلیل در صورت خرید این فیلترهای آب، باید آن‌ها را در پارکینگ خانه‌اش می‌گذاشت و البته حساب بانکی‌اش هم خالی می‌شد. به راحتی می‌توانستم چهره او را تصور کنم هنگامی که متوجه می‌شد این کار مناسبی برای او نیست و به خاطر دروغی که من به او گفته‌ام بدون شک قلبش می‌شکست.

در آن لحظه احساس کردم وجدانم بیدار شده است. موبایلم را از روی صندلی کناری برداشتم و با مسئول دفتر که خانمی به نام کیت بود، تماس گرفتم. به او گفتم: "کیت من دیگر خسته شده‌ام، هرگز بر نمی‌گردم، دفتر و همه چیز مال خودت." و قبل از این که او بتواند چیزی بگوید، تماس را قطع کردم.



سر حرفم ماندم و هرگز به آنجا برنگشتم. از آن محیط به کلی دور شدم. از آن دفتر مجلل و آن کار با پرستیژ. بله، در آن کار مهارت داشتم، اما نمی‌خواستم مهارت خود را در زمینه‌ای به کار بگیرم که عشقی به آن ندارم. بدون عشق هیچ چیز معنا ندارد.

استیو جابز، که من او را بهترین کارآفرین کل تاریخ می‌دانم، علت این را که باید عاشق کاری باشید که انجام می‌دهید، به خوبی توضیح داده است. او می‌گوید:

بعضی‌ها می‌گویند باید عاشق کاری باشی که انجام می‌دهی. به نظر من این گفته کاملاً درست است، چون راه‌اندازی یک کسب و کار سخت است و اگر عاشق آن نباشی، منطقی است که تسلیم شوی. راه‌اندازی یک کسب و کار، کار سختی است که باید در یک بازه نسبتاً طولانی آن را انجام دهی. در نتیجه، خیلی منطقی است که اگر عاشق آن نباشی و از آن لذت نبری، آن را رها می‌کنی. همواره دیده‌ایم که در طول تاریخ کسانی که به کارشان عشق می‌ورزیده‌اند، در مواقع سخت مقاومت کرده‌اند و تسلیم نشده‌اند و در عوض، کسانی که عاشق کارشان نبوده‌اند، در این مواقع آن کار را رها کرده‌اند. بنابراین اگر عاشق کارت‌ان نباشید، محکوم به شکست خوردن هستید.

آیا کسب و کاری که قصد راه‌اندازی آن را دارید، دوست دارید؟ اگر عاشقش نباشید، هرگز موفق نخواهید شد. زیرا در مواقع سخت تسلیم می‌شوید.

«ایلان ماسک»، معروف به کارآفرین آهنین می‌گوید: راه‌اندازی یک کسب و کار، مثل خیره شدن به یک پرتگاه عمیق و یا خوردن شیشه است.

یک لحظه صبر کن! خوردن شیشه؟! واقعاً چه کسی دوست دارد هر روز صبح که از خواب بیدار می‌شود یک کاسه پُر از شیشه بخورد؟

فقط یک فرد عاشق! چون افراد عاشق کارهای دیوانه‌وار انجام می‌دهند و این ویژگی همان ویژگی است که برای راه‌اندازی یک کسب و کار لازم است.

## راه‌اندازی یک کسب و کار، مثل خیره شدن به یک پرتگاه عمیق

### و یا خوردن شیشه است.

چگونه کاری را که مشتاق آن هستید، پیدا کنید؟

سؤال متداولی که تمام نوجوانان یک روز از مادرشان می‌پرسند: "مامان از کجا بفهمم که این یک عشق واقعی است؟"

گاهی اوقات جواب دادن به این سؤال سخت است. این که بتوانیم فرق بین یک عشق واقعی و یک علاقه شدید را بفهمیم. اما این سؤال نیست که فقط نوجوانان می‌پرسند. این سؤال را باید هر کس که می‌خواهد وارد ترن هوایی کارآفرینی شود، از خود بپرسد که آیا واقعاً عشقش به حد نصاب رسیده است تا بتواند وارد ترن هوایی پُر فراز و نشیب کارآفرینی شود؟ بهتر از قبل از ورود به این عرصه، مطمئن شوید که عشق شما واقعی است، چون دوست داشتن کافی نیست.

فرض کنید گروه بیتلزها می‌خواندند: "تنها چیزی که نیاز دارید دوست داشتن است."

یا این که استیو جابز می گفت: "تقریباً کارم را دوست دارم، هر چه باشد شغل خوبی است."  
 اگر این طور بود، بدون شک آن ها به این چنین موفقیتی دست نمی یافتند و چنین دستاوردهایی  
 نداشتند. اصلاً مگر می شود دنیا را بدون گروه بیتلز و شرکت اپل تصور کرد؟ حتی تصور کردنش  
 هم آزاردهنده است!

باید عاشق آن باشید و دقیقاً همان طور که همه مادرها می گویند، هنگامی که عشق واقعی از راه  
 برسد، آن را تشخیص خواهی داد.

سؤال این جاست که چطور می شود عشق واقعی را پیدا کرد؟

جمله ای لوکس و مشهور است که می گوید: "برو به دنبال علاقه و اشتیاقت."

در دنیای کسب و کار، باید کمی در رابطه این جمله شفاف سازی کنیم. بعضی ها می گویند: نمی توانم  
 علاقه و اشتیاقم را پیدا کنم. هر وقت این حرف را می شنوم، در جواب می گویم: در زیر مبل و یا  
 کوسن ها و یا تختت به دنبالش گشتی؟ یعنی چه که علاقه ات را پیدا نمی کنی؟

علاقه و اشتیاق گم شدنی نیست. اشتیاق چیزی درونی است که همواره درون ما وجود دارد. علاقه  
 و اشتیاق همانند جریان برق است. حتی وقتی چراغ خاموش است، الکتریسیته وجود دارد و فقط  
 کافی است کلید برق را فشار دهید تا برق جریان پیدا کند. هیچ فرد عاقلی به دنبال برق نمی گردد  
 و با خودش فکر نمی کند که برق گم شده است. علاقه و اشتیاق هم همانند جریان برق است، فقط

کافی است کلید روشن شدن آن را بزنید. بسیار خوب، چطور این کلید را فشار دهیم؟ چهار کلید وجود دارد که برای متجلی شدن علاقه و اشتیاق تان، باید آن‌ها را فشار دهید:

**کلید اول: نسبت به کاری که انجام می‌دهید، شور و اشتیاق داشته باشید.**

معمولاً همه افراد بر روی همین کلید تمرکز می‌کنند و فکر می‌کنند تنها همین یک کلید وجود دارد. اما این طور نیست. شاید شما هم فکر می‌کنید یک زندگی خوب، زندگی است که همواره دارای احساس هیجان و لذت باشد. اما اصلاً این طور نیست. شاید بگویید: "اما مگر افراد مشهوری مثل اپرا وینفری و ریچارد برانسون چنین زندگی ندارند؟"

به حرف‌های من اعتماد کنید. کافی است به زندگی واقعی آن‌ها نگاه کنید. آنگاه متوجه می‌شوید که چنین افرادی هم کم‌تر از ۵ درصد زندگی‌شان شامل لحظات هیجان‌انگیز و لذت‌بخش است. مردم به اشتباه زندگی این افراد را از آن‌چه که بر روی صحنه دیده می‌شود، قضاوت می‌کنند. در صورتی که پشت صحنه زندگی چنین افراد موفق کاملاً متفاوت است. به این موضوع فکر کنید که به طور مثال، ریچارد برانسون چه میزان زمان را مشغول افتتاح یک کسب و کار جدید و تحول آفرین و هیجان‌انگیز است؟ یا این که مگر اپرا وینفری چند ساعت در هفته در مقابل دوربین فیلمبرداری است و مشغول ضبط برنامه‌ای برای تحول زندگی دیگران است؟ اگر بخواهیم تخمین بزنیم، کم‌تر از ۵ درصد. بله، درست است که همین ۵ درصد به معنای واقعی برای آن‌ها بسیار لذت‌بخش است، اما بقیه ساعت‌های روزشان صرف جلسات و ملاقات‌های خسته‌کننده، رفع مسائل قانونی و حقوقی، تمرین برای رفتن بر روی صحنه و هم‌چنین سفرهای طولانی و خسته‌کننده می‌شود.

بنابراین در مورد علاقه داشتن نسبت به کارتان، زیادی رمانتیک نباشید. اگر چنین فکر ایده‌آل‌گرایانه‌ای دارید، همین حالا آن را از سرتان بیرون کنید.

تعجب کردید؟ این نوشته را جایی بچسبانید که آن را هر روز ببینید: راه‌اندازی یک کسب و کار، ۹۵ درصد مواقع مزخرف و ناخوشایند است.

البته این فقط نظر من نیست. در مقاله‌ای که در وال استریت چاپ شده، نوشته شده بود:

به کسانی که می‌خواهند به تازگی وارد دنیای کارآفرینی شوند، می‌گویند: فقط به دنبال کاری برو که از آن لذت می‌بری، فقط به دنبال علاقه‌ات برو. این توصیه شاید در نهایت منجر به از بین رفتن علاقه و اشتیاق آن‌ها شود.

پس یک بار دیگر تأکید می‌کنم:

در یک کسب و کار، ۹۵ درصد اوقات مزخرف و خسته‌کننده است.

فقط ۵ درصد جالب و هیجان‌انگیز است، اما آن ۵ درصد به معنای واقعی عالی است.

بنابراین فریب اولین کلید لوکس را نخوردید. این کلید ممکن است بلافاصله بعد از روشن شدن بترکد و شما را در تاریکی محض رها کند.

## کلید دوم: نسبت به **دلیل** کاری که انجام می‌دهید، شور و اشتیاق داشته باشید.

راستش را بخواهید، من در ۹۵ درصد مواقع کارم را دوست ندارم. حرف مرا باور کنید. ۹۵ درصد کارهایی که باید انجام دهم، اصلاً جذاب نیستند. رفتن به فرودگاه و منتظر هواپیما بودن و سوار تاکسی شدن و روزهای خسته‌کننده‌ای که باید با یک ساک دستی در مسافرت باشم. روزهایی که باید در حال پژوهش، نوشتن، قرار ملاقات، تماس تلفنی و مدیریت و برنامه‌ریزی کارها باشم. این‌ها روزها و ساعت‌هایی هستند که هیچ تمایلی به انجام این کارهای خسته‌کننده ندارم و تنها خواسته‌ام این است که در کنار همسر و خانواده‌ام باشم. بله درست است، در ۹۵ درصد مواقع کارم را دوست ندارم. اما از یک موضوع مطمئن هستم: من نسبت به **دلیل** کاری که انجام می‌دهم، شور و اشتیاق دارم. من واقعاً رسالتم را دوست دارم. رسالت من این است که به کارآفرینان در تمام جهان انرژی و انگیزه دهم. واقعاً از این که به مردم کمک می‌کنم تا در تمام جنبه‌های زندگی به موفقیت دست پیدا کنند، لذت می‌برم. از این که در جامعه، امید به زندگی سرشار از فراوانی را ایجاد می‌کنم، لذت می‌برم. جامعه‌ای که توسط اخبار منفی آلوده شده است. جامعه‌ای که ترس آن را فرا گرفته و تمام دل مشغولی آن قحطی و جنگ شده است. ذهن این جامعه توسط رسانه‌هایی که می‌خواهند این جهان را جای بد، غم‌انگیز و فاسد جلوه دهند، آلوده شده است. بله، من به تمام این رسانه‌های منفی اعلام جنگ می‌کنم.

این رسالت و دلیل انجام آن است که باعث می‌شود هر روز صبح از خواب بیدار شوم و کارهایی را انجام دهم که در اکثر مواقع خسته‌کننده است.

من این گفته مارک تواین را واقعاً دوست دارم:

**دو روز مهم در زندگی شما وجود دارد، روز تولد شما**

**و روزی که دلیل متولد شدن و زندگی کردن تان را کشف کنید.**

روزی که من رسالت خود را در زندگی یافتم، دیگر هرگز زندگی کردن برایم یکنواخت نبود و اطمینان دارم اگر شما هم رسالت خودتان را پیدا کنید، این حس را تجربه خواهید کرد.

بنابراین اگر **دلیل خوبی** برای انجام دادن کاری که می‌خواهید انجام دهید داشته باشید، آن‌گاه حاضر هستید تمام سختی‌ها و مشکلات را به جان بخرید.

**کلید سوم: نسبت به شیوه انجام دادن کاری که انجام می‌دهید، شور و اشتیاق داشته باشید.**

سال‌ها قبل، خدمتکاری داشتیم به نام لتیسیا. او هر روز صبح با لبخند به خانه ما می‌آمد و به سرعت کارش را با تمیز کردن اتاق خواب شروع می‌کرد. هر روز صبح با توده‌ای لباس ورزشی کثیف، کارهای غیرجذابی مثل تمیز کردن توالت مواجه می‌شد. واقعاً این چنین کارها جذاب نیستند، اما با کمال تعجب می‌دیدم لتیسیا چقدر با دقت و ظرافت تمام این کارها را به انجام می‌رساند. در

واقع، او نمونه بارز از فردی بود که نسبت به **شیوه** انجام دادن کاری که انجام می‌داد، شور و اشتیاق داشت. او دوست داشت که کارها به بهترین نحو انجام شوند و از نحوه انجام دادن کارش لذت می‌برد. او به این دلیل فرد موفقی بود که از سومین کلید استفاده می‌کرد. او از شیوه انجام دادن کارش لذت می‌برد.

در واقع سومین کلید، چالش‌برانگیزترین کلید است. استفاده از کلید اول و دوم، کار راحت‌تری است. اما این که کاری غیرجذاب را انجام دهید، اما در عین حال آن را به شیوه‌ای انجام دهید که از انجام دادن آن لذت ببرید، به این راحتی نیست.

چنین افرادی که از سومین کلید استفاده می‌کنند، همیشه برای من الهام‌بخش بوده‌اند، مکانیک‌ها، باغبان‌ها، رانندگان تاکسی، وکلا و مدیرانی که کاری غیرجذاب و خسته‌کننده دارند، اما آن‌ها یادگرفته‌اند کارشان را به شیوه‌ای خاص انجام دهند. آن‌ها نسبت به شیوه انجام دادن کارشان اشتیاق دارند. آن‌ها نسبت به کیفیت بالای کار خود متعهد هستند و می‌خواهند کاری بی‌نقص ارائه دهند.

هم‌اکنون می‌توانید از این کلید، در هر کاری استفاده کنید. شاید آن کار غیرجذاب، پُر کردن فرم هزینه‌ها و یا شرکت در یک جلسه و یا آماده شدن برای یک سخنرانی باشد. اگر می‌خواهید انجام چنین کارهایی برای شما جذاب شود، کافی است در هنگام انجام آن‌ها، در لحظه حال حضور داشته باشید و متعهد باشید که باکیفیت‌ترین و بهترین نتیجه را حاصل کنید. اگر یاد بگیرید که نسبت



به شیوه انجام کارها اشتیاق داشته باشید، آن گاه زندگی سرشار از انرژی و لذت را تجربه خواهید کرد.

راستی لتسیا الان چه کار می کند؟ متأسفانه دیگر برای ما کار نمی کند. مالک یک عمارت بزرگ با دادن حقوق سه برابر، او را استخدام کرد و او حالا سرپرست خدمتکاران آن خانه است. در واقع وقتی از کلید سوم استفاده کنید، شانس و فرصت‌ها به دنبال شما می آیند و همه دوست دارند با شما کار کنند.

**کلید چهارم: نسبت به این که برای چه کسی کار می کنید، شور و اشتیاق داشته باشید.**

شاید شما نسبت به به کارتان و دلیل انجام دادن آن و یا حتی شیوه انجام دادن آن اشتیاقی نداشته باشید، اما شخصی در زندگی شما وجود دارد که برای شما بسیار مهم است و می خواهید به او سود برسانید و از او حمایت کنید. آن شخص می تواند فرزندتان، همسرتان، خانواده تان و یا حتی جامعه تان باشد. مهم این است که برای چیزی فراتر از خودتان این کار را انجام دهید.

یک شب با تاد دونکان شام صرف می کردم و او داستان مشکلات زندگی اش را برای من تعریف کرد. یکی از ترسناک ترین داستان هایی بود که تا به حال شنیده بودم. برای من خیلی جالب بود که تاد چگونه توانسته است از پس آن همه مشکل بر بیاید. او برای من توضیح داد که شیوه انجام کار و خود آن کار برایش مهم نبوده است، بلکه این که برای چه کسی تلاش می کند برایش اهمیت داشته است. او شرکت بسیار پرسودی داشت و هم چنین سخنران و نویسنده ۱۲ جلد کتاب بود. در

۴۵ سالگی همه چیز برای او عالی بود، زندگی شخصی بسیار خوبی داشت و با دختر رؤیاهای خود ازدواج کرده بود. همسری بسیار جذاب و مثبت‌اندیش داشت و دو پسر داشت که مایه افتخار پدر و مادرشان بودند.

او که مدام به فکر گسترش کسب و کار خود بود، شرکت بزرگی را که با کسب و کارش در ارتباط بود، خریداری کرد و تصمیم گرفت شرکت خودش را با آن شرکت جدیدی ادغام کند. شواهد نشان می‌داد که این بهترین تصمیم است، اما متأسفانه این گونه نبود و به دلیل چند اشتباه مدیریتی، تاد مجبور شد شرکت جدید را به حراج بگذارد و بفروشد. او چندین میلیون بدهی به بار آورد. در شرایطی که او برای کسب و کارش تقلا می‌کرد، ناگهان با بحران اقتصادی هم مواجه شد و طبق نصیحت مشاوران تصمیم گرفت شرکت خودش را هم بفروشد، شرکتی که نام او بر روی آن بود. او با مالکان جدید به توافق رسیده بود تا امنیت مالی لازم را برای خودش و خانواده‌اش تأمین کنند، اما مالکان جدید خلف وعده کردند و کسب و کار تاد تقریباً ویران شد. تاد هر آن‌چه را طی مدت ده‌ها سال ساخته بود، از دست داده بود و بیش‌تر زمانش را در دادگاه‌ها می‌گذراند و قادر نبود هیچ امیدی برای آینده متصور شود. در بین این مشکلات اتفاقی غیرمنتظره دیگری برای او افتاد. همسرش سرطان گرفت و سرعت با سرعت زیادی تمام بدن او را فرا گرفت و طی مدت یک سال جان خود را از دست داد.

هنگامی که تاد داستان زندگی‌اش را برای من تعریف می‌کرد، با تصور مشکلاتش احساس می‌کردم قلبم در حال له شدن است. به شخصه فکر نکنم بتوانم زیر بار چنین مشکلاتی دوام بیاورم.

اما تاد تسلیم نشده بود و طی پنج ماه مبارزه قانونی، توانست شرکت و دارایی‌اش را دوباره به دست آورد و طی مدت کوتاهی شرکتش را همانند همان روزهای اول، بازسازی کرد و به موفقیت رساند. در پایان، از او پرسیدم: واقعاً چه چیزی انگیزه جنگیدن و پایداری را به او داده بود؟ چه عاملی باعث شده زیر بار این همه مشکل له نشود؟

وقتی این سؤال را از او پرسیدم، کمی مکث کرد. انگار داشت به گذشته فکر می‌کرد. درست حدس زده بودم. او داشت به گذشته‌ها فکر می‌کرد. زمانی که همسرش از دنیا رفته بود و دو پسر نوجوانش فقط به او امید داشتند و انتظار داشتند پدرشان از آن‌ها حمایت کند. تاد گفت: ناگهان به خود آمدم و دیدم دو پسر نوجوان دارم که باید برای حمایت از آن‌ها، هزینه مدرسه و رهن خانه و بدهی‌ها را می‌دادم. تنها امید آن‌ها من بودم. یک بار پسر بزرگ‌ترم به من گفت: "پدر، باید هر آن‌چه را طی این سال‌ها به دیگران یاد داده‌ای، خودت به کارگیری و در مقابل مشکلات تسلیم نشوی." داستان زندگی تاد برای من بسیار الهام‌بخش بود. برای این که تسلیم نشود، برای این که در دل مشکلات استوار باشد، تنها کافی به دو پسر نوجوانش نگاه کند. با یک نگاه به آن دو پسر چنان انگیزه‌ای می‌گرفت که هیچ مشکلی در این دنیا نمی‌توانست او را از پا درآورد.

بله دوستان، کلید چهارم این چنین است. همان‌طور که مارتین لوتر کینگ گفت:

**اگر در زندگی چیزی ندارید که برای آن جان خود را فدا کنید،**

**به درد زندگی کردن نمی‌خورید.**

شاید وقتی به کسب و کار خود نگاه می‌کنید، اشتیاقی نسبت به شیوه انجام آن نداشته باشید. شاید هیچ رسالت بزرگی هم در انجام دادن آن کار نبینید. اما شاید موفقیت در کسب و کارتان باعث شود بتوانید امنیت مالی را برای کسانی که آن‌ها را دوست دارید فراهم کنید. اگر چنین شخصی در زندگی شما وجود دارد که امنیت او برای شما بسیار مهم است، به سادگی می‌توانید از این کلید استفاده کنید و انگیزه لازم برای رویارویی با چالش‌ها را در خود ایجاد کنید.

از بین چهار کلید کدام را انتخاب می‌کنید؟

تأکید می‌کنم که در دام این بهانه نیفتید: "من نسبت به کار شور و اشتیاق ندارم." این خوب است که بتوانید کاری را پیدا کنید که نسبت به آن شور و اشتیاق داشته باشید، اما این تنها کلید نیست. ۳ کلید دیگر هم وجود دارد: این که شما بتوانید یک دلیل بزرگ برای انجام کارتان پیدا کنید و یا این که مشتاق شیوه انجام کارتان باشید و یا این که شخصی را داشته باشید که برای او تلاش کنید. این که از کدام کلید استفاده می‌کنید، اصلاً اهمیتی ندارد. مهم این است که کلید مناسب را پیدا کنید و آن را فشار دهید تا آدرنالین لازم در خون شما ترشح شود تا بتوانید در مقابل موانع و مشکلات مسیر کارآفرینی شکست‌ناپذیر شوید.

## میدان نبرد خود را تعیین کنید

عشق و نفرت دو روی یک سکه است. مطمئناً عشق به کاری می‌تواند برای شما موفقیت به ارمغان بیاورد و به شما انگیزه و اراده بدهد، اما قدرت نفرت و عصبانیت را نیز دست کم نگیرید. در واقع متوقف کردن یک آدم خشمگین، خیلی سخت‌تر از یک آدم عاشق است.

مغز ما به گونه‌ای طراحی شده است که همواره از رنج دوری می‌کند و همواره به دنبال لذت است. علت این موضوع این است که اولویت اصلی مغز ادامه بقا و حیات است و این اولویت فقط مربوط به ادامه حیات بعد فیزیکی ما نیست، بلکه حیات غرور، امید و جاه طلبی‌های ما نیز برای مغز در اولویت اصلی است.

اگر هر کدام از این موارد مورد تهدید قرار بگیرند، تمام علائم حیاتی، فیزیولوژی و سیستم مرکزی عصبی ما همانند یک درخت کریسمس شروع به چشمک زدن می‌کند و به ما اعلام هشدار می‌دهند. حتی اگر تهدید خیلی جدی باشد، نیروهای مافوق طبیعی ما فعال می‌شوند و ما برای دفاع و حمله آماده می‌شویم. هدف ما این است که از این طبیعت مغز استفاده کنیم و به نحوی آن را فریب دهیم. می‌خواهیم با پیدا کردن یک مبارزه، کاری کنیم که نیروهای فوق طبیعی ما فعال شوند. به جرئت می‌توان گفت:

**تمام موفقیت‌های بزرگ تاریخی زمانی شروع شده است که فردی گفته است:**

**"دیگر کافی است!"**

او از شرایط خسته شده است و آماده مبارزه برای تغییر وضعیت موجود است. افرادی مانند مهاتما گاندی، نلسون ماندلا، مارتین لوتر کینگ، ملکوم ایکس و جان اف کندی، نمونه‌های بارزی از این افراد هستند. بد نیست که بدانید تنها دلیل این که تصمیم گرفتیم انسانی را به ماه بفرستیم، رقابت با روس‌ها بود. داشتن یک حریف و رقیب بسیار ارزشمند است. حضرت داوود، حریفی به نام جالوت داشت. شرکت اپل با شرکت IBM و سپس با MICROSOFT به رقابت پرداخت. راکتی، رقیب سرسختی به نام آپلو داشت.

داشتن یک حریف برای مبارزه کردن باعث می‌شود از حداکثر توانایی‌ها و استعدادهای خود استفاده کنید. داشتن یک دلیل برای مبارزه باعث می‌شود جان سخت‌تر شوید و سطح مقاومت شما در مقابل چالش‌ها بالا می‌برد. عشق و نفرت خیلی شبیه هم هستند، این طور نیست؟

عشق و نفرت دو روی یک سکه هستند. شما هر آن‌چه را که عشق شما را تهدید کند، از آن متنفر خواهید بود. اگر عاشق سلامتی هستید، بدون شک از سرطان نفرت دارید. اگر عاشق وال‌ها باشید، از آلودگی کره زمین متنفر هستید. اگر عاشق انسانیت باشید، بدون شک از تبعیض نژادی و بی‌عدالتی متنفر هستید.

راه‌اندازی یک کسب و کار نیز موضوعی احساسی است. اگر عاشق کسب و کاری باشید که در حال راه‌اندازی آن هستید، بسیار خوب است. اما اگر کسب و کاری که راه‌اندازی می‌کنید، با یک مشکل مبارزه می‌کند که شما از آن مشکل متنفر هستید، آن وقت نیروی نفرت شما به اندازه نیروی عشق کارساز است.

برای فهم بیشتر این موضوع بهتر است خودم را مثال بزنم. من مبارزه کردن را دوست دارم. من عاشق این هستم که الهام بخش انسان‌ها باشم و به آن‌ها این پیام را منتقل کنم که دستیابی به هر رؤیایی امکان‌پذیر است. به همین دلیل از شبکه‌های خبری منفی بسیار متنفر هستم. این شبکه‌ها روحیه و خلاقیت انسان‌ها را تخریب می‌کنند. همچنین از رسانه‌های تبلیغاتی که انسان‌ها را احمق فرض می‌کنند، متنفر هستم. اگر کتاب اثر مرکب را خوانده باشید، می‌دانید که چقدر از رسانه‌های تبلیغاتی که تبلیغ ثروت و موفقیت یک شبه را می‌کنند، تنفر دارم. از ذهنیت متوسط بودن و قربانی بودن که در جامعه در حال نفوذ کردن است، بیزارم. بله، تمامی این موارد دشمن عشق من هستند و من تا لحظه‌ای که زنده هستم، با این موارد مبارزه خواهم کرد.

یکی از مهم‌ترین روزهای زندگی شما روزی خواهد بود که میدان نبرد خود را پیدا کنید. زمانی که به خودتان می‌گویید:

**"دیگر خسته شدم، کافی است!"**

**سپس برمی‌خیزد و وارد میدان نبرد می‌شوید.**

پس من شما را به چالش می‌کشم تا میدان نبرد خود را پیدا کنید. ببینید چه چیزی دشمن ارزش‌ها، خانواده و یا اجتماع شماست. اگر چیزی به ذهن‌تان نمی‌رسد، از این سؤال شروع کنید:

شما به چه چیزی عشق می‌ورزید؟ چه محصول یا خدماتی می‌توانید به مشتریان خود ارائه دهید تا زندگی آن‌ها را بهتر کند؟

اگر جواب سؤال بالا را مشخص کردید، حالا پرسش را برعکس کنید. چه چیزی مخالف عشق شماست؟ چه چیزی نقطه مقابل محصول یا خدمت شماست؟ چه چیزی یا چه کسی باعث می‌شود شما از گرفتن نتیجه باز بمانید؟

جواب سؤال بالا همان دشمن واقعی شماست، همان میدان نبرد حماسی شماست.

اگر جوابی برای سؤال بالا پیدا کنید، می‌توانید مغزتان را فریب دهید. می‌توانید کاری کنید که انگیزه، انرژی و قدرت مافوق طبیعی شما فعال شود. همان‌طور که راکتی عکس حریف خود یعنی آپلو را بر روی آینه اتاق تمرینش زده بود، شما هم تصویری از دشمن خود در ذهن‌تان حک کنید و هر روز صبح به خود یادآوری کنید که میدان نبرد شما کجاست و دشمن شما کیست تا انگیزه و اراده شما چندین برابر شود.



## نقاط قوت خود را شناسایی کنید

اگر نقطه قوت خود را شناسایی نکنید، استفاده کردن از کلیدهایی که مطرح شد و یا پیدا کردن میدان نبرد هیچ معنی نخواهد داشت. شناسایی نقطه قوت به این معنا است که ببینید در چه زمینه‌هایی توانایی منحصر به فرد دارید و سپس با تمرکز بر روی توانایی‌های منحصر به فردتان، کسب و کارتان را پیش ببرید.

وارن بافت در اواخر دهه ۱۹۹۰، از سرمایه‌گذاری بر روی شرکت‌های اینترنتی خودداری کرد. همه او را پیرمردی ۶۰ ساله خطاب کردند که طرز فکر قدیمی و پوسیده دارد. اما بعد از این که حساب سهام‌های شرکت‌های اینترنتی ترکید، همه او را یک نابغه خطاب کردند.

خیلی از او پرسیدند که از کجا می‌دانسته نباید بر روی سهام شرکت‌های اینترنتی سرمایه‌گذاری کند و او با انگشت شست و اشاره‌اش، دایره‌ای فرضی کشید و گفت: "این دایره را می‌بینید؟ این دایره، محدوده توانایی‌ها و تخصص من است. من فقط بر روی فرصت‌ها و موقعیت‌هایی تمرکز می‌کنم که داخل محدوده تخصص و توانایی من باشد، اگر نبود، هرگز سرمایه‌گذاری نمی‌کنم. این به این معنا نیست که شرکت‌های اینترنتی شرکت‌های خوبی نباشند، بلکه حرف من این است که من تخصصی در این زمینه ندارم. بنابراین واردش نمی‌شوم."

مشابه وارن بافت، هر کدام از ما دارای توانایی‌های منحصر به فردی هستیم. هر کدام از ما کاری را بلد هستیم که هیچ‌کس دیگری نمی‌تواند به خوبی ما این کار را انجام دهد. این نقاط قوت و

توانایی‌های منحصر به فرد، موهبت‌هایی هستند که به ما عطا شده‌اند. بنابراین شناسایی آن‌ها به ما کمک می‌کند که وارد کسب و کار مناسبی شویم.

به طور مثال، نقطه قوت من در ارتباطات بود. اگر به چیزی باور داشته باشم و نسبت به آن احساس خوبی داشته باشم، به راحتی می‌توانم آن باور و احساس را به دیگران منتقل کنم. من در چند دهه گذشته چندین کسب و کار مختلف داشته‌ام، به عنوان نمونه: فروش کالا، املاک، شبکه تلویزیونی، شرکت‌های نرم افزاری آموزشی و انتشاراتی. این کسب و کارها به ظاهر در زمینه‌های مختلفی هستند، اما فعالیت در آن‌ها به یک توانایی مشترک نیاز داشت و آن هم توانایی در برقراری ارتباط بود که خوشبختانه "ارتباطات" توانایی منحصر به فرد من بود.

این که من می‌توانم باورها و احساسات خود را به راحتی بروز دهم، یک موهبت است. اما همین موهبت برای من محدودیت‌هایی به وجود آورده است. مثلاً من هرگز نمی‌توانم یک پوکرباز خوبی شوم، چون در این بازی نباید احساسات شما در چهره‌تان نمایان شود. یا مثلاً نمی‌توانم هرگز به کسی دروغ بگویم، چون در هنگام دروغ گفتن به راحتی فرد مقابل با نگاه کردن به حالت صورتم متوجه دروغ گفتن من می‌شود.

بنابراین اگر می‌خواهید کسب و کاری راه‌اندازی کنید و یا در موقعیت سرمایه‌گذاری شرکت کنید، اطمینان داشته باشید آن کسب و کار در راستای توانایی‌های شما است. بر اساس تجربه‌ام به شما می‌گویم اگر در وارد کسب و کاری شوید که هیچ ربطی به توانایی‌های منحصر به فرد شما نداشته باشد، در آن شکست خواهید خورد. من در موقعیت‌های زیادی وارد شدم که اصلاً ربطی به توانایی‌ها

و نقاط قوت من نداشت و در همه آن‌ها شکست خوردم. از طریق یکی از دوستانم در یک چاه نفت در لویزیانا سرمایه‌گذاری کردم، بر روی آلوم یک خواننده جاز سرمایه‌گذاری کردم، در یک کلینیک پزشکی و یک شرکت خدمات سلامتی سرمایه‌گذاری کردم و این اشتباهات ادامه دارد. وقتی به آن‌ها فکر می‌کنم، احساس می‌کنم کمرم در حال شکستن است! تمامی این کسب و کارها به توانایی‌های من هیچ ربطی نداشتند، بنابراین شکست در آن‌ها حتمی بود.

شما باید نقاط قوت و توانایی‌های ذاتی خود را شناسایی کنید و بقیه چیزها را کنار بگذارید. در ضمن در ترن هوایی کارآفرینی، صندلی‌های خالی دیگر هم موجود است که شما می‌توانید آن‌ها را با کسانی پُر کنید که توانایی‌هایی دارند که شما ندارید.

تأکید می‌کنم توصیه وارن بافت را جدی بگیرید و هرگز وارد کسب و کاری نشوید که هیچ ربطی با توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی شما ندارد.

آیا شما قدرتمند به دنیا آمده اید؟

"موفقیت در خون تو نیست."

هیچ‌وقت این جمله را فراموش نمی‌کنم. در کلاس ادبیات دبیرستان بودیم و منتظر بودم که زنگ بخورد تا بتوانم به سراغ تمرین بیسبالم بروم. وقتی زنگ به صدا درآمد، معلم ادبیات از من خواست به دفترش بروم. متوجه شدم که مشکلی پیش آمده. به دفترش رفتم و او برگه امتحان را بر روی میز گذاشت و متوجه شدم نمره‌ای پایین‌تر از حد معمول گرفته‌ام. اما او به من گفت که ناراحت

نباشم، بالاخره هر کس مهارت هایی دارد و "نوشتن" کار من نیست. او در ادامه گفت که بهتر است به فکر موفقیت در چیزهای دیگری باشی، مثل بیسبال بازی کردن. متوجه شدم که می‌خواهد به صلاحم مرا نصیحت کند، اما از لحن صحبت کردنش خوشم نیامد. گویا او می‌تواند بر اساس یک نمره در مورد توانایی‌های من قضاوت کند. از او پرسیدم: یعنی هیچ وقت نمی‌توانم در نوشتن موفق شوم و او در جواب گفت: "راستش را بخواهی دارن، این نوع از موفقیت در ژن تو نیست."

شاید من ژن فوق‌العاده‌ای نداشتم و در خانواده‌ای مناسب بزرگ نشدم. مادرم چند هزار کیلومتر دورتر در یک بار کار می‌کرد و پیشخدمت بود، پدرم هم یک مربی فوتبال مدرسه بود و اخلاق‌های عجیبی داشت. اگر هر کس می‌خواست موفقیت مرا در آینده بر اساس گذشته و خانواده من پیش‌بینی کند، چیزی جز ناامیدی نصیبش نمی‌شد. بله ژن من خاص و ویژه نبود، اما:

- ریچارد برانسون بیماری دیسلاکسیا داشت و قادر به تحصیل در مدرسه نبود و از مدرسه اخراج شد و مدیرش به او گفت به احتمال زیاد به زندان خواهی افتاد و همان جا خواهی مرد.

- والدین اصلی استیو جابز در لحظه تولدش او را نمی‌خواستند و سرپرستی او را به خانواده‌ی دیگری واگذار کردند.

- مارک کوبان ابتدا در یک بار کار می‌کرد و سپس در یک شرکت نرم‌افزاری کار کرد، اما چندی بعد اخراج شد.

- هاوارد شولتز که مؤسس استارباکس است، در خانه‌های سازمانی موقت زندگی می‌کرد و پدرش راننده کامیون بود.

- باربارا کورکوران که او را ملکه نیویورک خطاب می‌کنند، در یک خانواده یازده نفره به دنیا آمد و اولین شغلش پیشخدمتی بود و به جرئت می‌توانم بگویم تعداد شغل‌هایی که او از آن‌ها اخراج شده است، از تمام شغل‌های موجود در کره زمین بیش‌تر است!

- پیت کشمور، مدیر عامل سایت مشیبل، از بچگی با بیماری‌ها و مشکلات زیادی مواجه بود و با دو سال تأخیر دبیرستان را به پایان رساند و هیچ‌وقت هم وارد دانشگاه نشد.

تمام کسانی را که نام بردم، به ظاهر ژن خوبی نداشتند و در خانواده اصیلی نبودند و شانسی برای موفقیت نداشتند. اما عکس تمامی آن‌ها بر روی جلد مجله موفقیت آمریکا چاپ شده است. بدون شک کسانی بوده‌اند که در ابتدای مسیر در کنار آن‌ها نشسته‌اند و به آن‌ها گفته‌اند موفقیت در خون آن‌ها نیست، اما آن‌ها این حرف‌ها را باور نکردند و برای ساختن یک زندگی خارق‌العاده تمام تلاش خود را به کار گرفته‌اند و دنیای ما را تغییر داده‌اند.

به جرئت به شما می‌گویم:

**ژن‌های شما هیچ ربطی به موفقیت ندارد،**

**همین حالا برای تحقق رؤیای تان دست به کار شوید.**

طی سال‌های اخیر، زمان زیادی را صرف مطالعه زندگی زنان و مردان موفق کرده‌ام تا ببینم برای این که یک کارآفرین موفق شویم، به چه پیش‌نیازهایی احتیاج است. به جرئت به شما می‌گویم در مطالعاتم حتی به یک مورد هم برخورد نکردم که بگویند عامل موفقیت یک شخص زن او بوده است. حتی یک مورد! بنابراین مهم نیست از چه ژنی هستید. این شما هستید که سرنوشت خود را تعیین می‌کنید. این جمله که: "آن‌ها برای موفقیت به دنیا آمده‌اند، اما من نه"، تنها یک کلک و توهم است. بنابراین به هیچ کس اجازه ندهید بگویند شما چه توانایی‌هایی دارید یا ندارید. شاید آن‌ها اشتباه قضاوت کنند و موجب متوقف شدن شما در ابتدای مسیر شوند.

چندین سال پیش با دیوید فاستر مصاحبه داشتم. اگر نام دیوید فاستر را تا به حال نشنیده‌اید، به احتمال زیاد آهنگ‌هایی را که ساخته است، شنیده‌اید. او تا به حال بیش از ۱۶ بار برنده جایزه گرمی شده است و هنرمندان بزرگی از جمله سلن دیون، مایکل بابل و... را به دنیای موسیقی معرفی کرده است. هنگامی که با او مصاحبه می‌کردم، ۶۰ سالگی‌اش را به تازگی جشن گرفته بود و برخلاف خیلی‌ها، هفت روز هفته کار می‌کرد و بیش از ۴۰ ساعت در هفته را به کارش اختصاص داده بود. واقعاً برایم جای تعجب بود که خیلی‌ها آرزوی دستیابی به یکی از دستاوردهای دیوید فاستر را دارند. او به پول، شهرت و موفقیت وصف‌ناپذیری دست یافته است، اما با این وجود هفت روز هفته کار می‌کند. از او پرسیدم که چرا با وجود دست یافتن به تمام خواسته‌هایت هنوز کار می‌کنی؟

او کمی به فکر فرو رفت و سپس گفت: "در صبح یک روز تعطیل نمی‌خواهم به ساحل بروم و یا بر روی صندلی لم بدهم و یا به گلف بازی بروم. دلم می‌خواهد به استودیو موسیقی خودم بروم و آثار جدیدی را خلق کنم. خلق اثر هنری برای من کار نیست، بلکه زندگی من است."

در آن لحظه متوجه شدم که پول و شهرت محرک فاستر نبودند، بلکه عشق محرک او بود. او عاشق کارش بود و همین موضوع او را به اوج موفقیت رسانده بود. به هیچ وجه ربطی به ژن‌های او نداشت، عشق بود که نتایج فوق‌العاده او را خلق می‌کرد.

او ادامه داد: "اگر در یک روز تعطیل می‌خواهید در جایی به غیر از محل کارتان حضور داشته باشید، پس حتماً حرفه مناسبی را برای خودتان انتخاب نکرده‌اید."

مالکوم گلدول در کتاب "Outliers" توضیح می‌دهد که مسلط شدن در کاری و رسیدن به مقام استادی حاصل ۱۰۰۰۰ ساعت تمرین خودجوش و متمرکز است. او در این کتاب توضیح می‌دهد که رسیدن به موفقیت ربطی به ژن‌ها ندارد، بلکه دستیابی به موفقیت و مقام استادی، رابطه مستقیمی با مقدار زمانی دارد که به صورت خودجوش برای یادگیری و تمرین کاری صرف می‌کنیم.

دیوید فاستر نمونه بارزی از کسی است که بیش از ۱۰۰۰۰ هزار ساعت وقتش را صرف حرفه‌اش کرده است. به ظاهر ساده است، اما آیا تا به حال ده هزار ساعت زمان را صرف تمرین و یادگیری کاری کرده‌اید؟ این مقدار زمان تقریباً حدود یک دهه زمان می‌برد، یک دهه کار سخت و طاقت فرسا. سؤال این‌جاست که چطور می‌توان به این میزان تعهد دست یافت؟

این توجیه که افرادی مانند فاستر از استعداد ذاتی برخوردار بوده‌اند و یا این که شانس آورده‌اند، کار را برای ما راحت می‌کند. اما این‌طور نیست. سال‌هاست که زندگی افراد فوق موفق را مورد بررسی قرار داده‌ام، خبر خوب این است که ژن آن‌ها با ژن من و شما تفاوت چندانی نمی‌کند. چیزی که آن‌ها را تبدیل به افرادی فوق موفق کرده است، میزان عشق علاقه آن‌ها به کارشان بوده است یا شاید بهتر باشد از کلمه عقده و یا وسواس فکری استفاده کنم. افرادی مانند دیوید فاستر، چنان وسواس فکری نسبت به کارشان داشته‌اند که به نتایجی خارق‌العاده دست یافته‌اند.

هنگامی که مقاله‌ای در مورد مدیر عامل شرکت نایک در وال استریت ژورنال می‌خواندم، حدود هشت بار کلمه "عقده و وسواس فکری" را مشاهده کردم. تقریباً مطمئن هستم واژه "وسواس فکری" برای تمام افراد فوق موفقی که نام‌شان بر روی مجله موفقیت چاپ شده است، صادق است. کسانی همانند: استیو جابز، مارتا استوارت، رایان سیکرت، دونالد ترامپ، ونوس ویلیامز، ریچارد برانسون، آنتونی هاپکینگز، باربارا کورکوران و ایلان ماسک. تمامی این افراد نسبت به کارشان نوعی عقده و وسواس فکری داشته‌اند.

**جمله‌ی "من نمی‌توانم" یک دروغ محض است.**

**ما از این عبارت برای توجیه کم‌کاری خود استفاده می‌کنیم.**

با وجود تمام مدارکی که داشتن نبوغ و شانس را برای دستیابی به موفقیت رد می‌کنند، با این حال تمامی انسان‌ها تمایل دارند موفقیت را به استعدادهای ذاتی ربط دهند. می‌دانید، این‌طور راحت‌تر



است. افرادی که اهل سخت‌کوشی نیستند، بهانه می‌آورند که اگر من آهنگساز، رهبر، ورزشکار، پدر و مادر و یا فروشنده خوبی نیستم، به این دلیل است که استعداد ذاتی این کار را ندارم. هنگامی که شما دلیل عدم موفقیت‌تان را نداشتن استعداد ذاتی می‌دانید، آن‌گاه وجدان شما راحت‌تر است. اگر باور شما بر این باشد که کسانی همانند استیو جابز، مایکل فلیس و راجر فدرر به خاطر استعداد ذاتی به این درجه از موفقیت دست یافته‌اند، آن‌گاه خیال‌تان راحت می‌شود و برای خودتان بهانه‌ای دست و پا می‌کنید. اما اگر با این واقعیت روبرو شوید که ژن این افراد فرق آن‌چنانی با شما نمی‌کند و صرفاً با صرف زمان و سخت‌کوشی به این درجه از موفقیت دست یافته‌اند، آن‌گاه وجدان شما به درد خواهد آمد. خبر بدی که برای شما دارم این است که از این لحظه به بعد دیگر نمی‌توانید ژنتیک و استعداد ذاتی را عامل موفقیت کسی بدانید. هر کدام از ما نقاط قوت و توانایی‌های منحصر به فردی داریم که اگر وقت کافی برای پیشرفت و تمرین صرف کنیم، می‌توانیم به یک نابغه و فرد فوق‌موفق در حیطه کاری خودمان تبدیل شویم. در این فرآیند عشق کلید اصلی است. همین عشق است که باعث می‌شود کسانی همانند دیوید فاستر، ده‌ها هزار ساعت کار ملال‌آور و یکنواخت را انجام دهند. اگر نسبت به کارتان عقده و وسواس فکری داشته باشید، به درجه‌ای از موفقیت دست خواهید یافت که انسان‌های غیروسواسی حتی رؤیای آن درجه از موفقیت را هم نمی‌توانند ببینند.

پس حالا از خودتان بپرسید: روزهای تعطیل می‌خواهید مشغول به انجام چه کاری باشید؟

آیا تمایل دارید از این لحظه به بعد ده هزار ساعت بر روی کسب و کارتان وقت صرف کنید؟ آیا به دنبال سخت‌کوشی، تمرکز بالا و نظم و انضباط شخصی هستید؟ تمامی این ویژگی‌ها برای ورود

به ترن هوایی کارآفرینی لازم است. اگر این ویژگی‌ها را دارید، به شما تبریک می‌گوییم، زیرا قد لازم برای ورود به ترن هوایی کارآفرینی را دارید. شاید حتی بتوانید در صف از بقیه جلو بزنید!

ترن هوایی منتظر شماست، وارد شوید، می‌خواهیم حرکت را شروع کنیم!



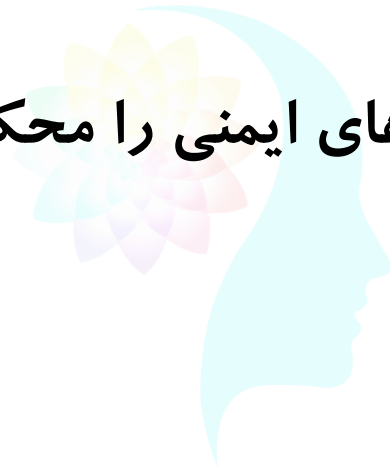
# ذهن های بزرگ همیشه توسط ذهن های کوچک

مورد مخالفت قرار می گیرند.

آلبرت انشتین

## فصل دوم

# کمربندهای ایمنی را محکم ببندید



## تمام تلاششان را می کنند تا شما را منصرف کنند

می خواهم واقعیتی را با شما درمیان بگذارم: شما دیوانه هستید.

از دست من ناراحت نشوید، خود من هم دیوانه هستم. هر فرد فوق موفقی که عکسش بر روی مجله موفقیت به چاپ رسیده است دیوانه است. حقیقت این است که آنها بیش از حد دیوانه هستند به همین دلیل است که اسمشان بر روی جلد مجله موفقیت چاپ شده است.

بهتر است کلمه دیوانه (freak) را از طریق فرهنگ لغت معنی کنیم:

شخصی که نسبت به چیزی، کاری یا موضوعی، به شکل عجیبی اشتیاق و وسواس فکری دارد.

معنی کلمه دیوانه در لغت نامه تعریف دقیق یک کارآفرین است. مگر می شود کسی نسبت به کاری به شکل عجیبی اشتیاق و وسواس فکری نداشته باشد و در عین حال وارد ترن هوایی کارآفرینی شود؟ وارد شدن به این ترن هوایی هیجان انگیز، شهامت زیادی می خواهد، هر کسی حاضر نیست وارد آن شود اما شما چنین شهامتی را دارید پس من شما را دیوانه خطاب می کنم.

شهامت شما برای ورود به ترن هوایی کارآفرینی بسیار کمیاب است. در واقع تنها ۱۰ درصد افراد حاضر هستند کارآفرین شوند و ۹۰ درصد تصمیم گرفته اند معمولی باقی بمانند.

بیاپید در فرهنگ لغت معنی کلمه معمولی را بررسی کنیم:

کسی که بر اساس عرف و استانداردهای رایج عمل می کند.

بله، ۹۰ درصد جامعه که همان انسان های معمولی هستند از اینکه فردی بخواهد کاری خلاف عرف انجام دهد بیزار هستند. چرا؟ چون این فرد غیرعادی یک تهدید محسوب می شود، این فرد غیرعادی هویت آنها را زیر سوال می برد. انسان های معمولی هرگز با شما همراه نمی شوند، آنها به شما حمله خواهند کرد و یا اینکه از هر ترفندی استفاده می کنند تا شما دوباره به جمع آنها بپیوندید و فردی معمولی شوید، چون اینطور راحت تر است و می توانند احساس خوبی نسبت به خودشان داشته باشند. بنابراین جای تعجب نیست که شما را دیوانه و عجیب خطاب کنند. این یعنی شما در مسیر درستی هستید.

متن زیر جمله ای است که استیو جابز بعد از برگشتش به اپل در سال ۱۹۹۷ منتشر کرد:

"این جا جای آدم های دیوانه است. آدم های مشکل ساز، اخراجی ها، سرکش ها، کسانی که نگاه متفاوتی به مسائل داشته اند. آنها هیچ علاقه ای به قوانین دست و پا گیر ندارند. شما می توانید با آنها مخالفت کنید و از آنها بد بگویید و یا اینکه آنها را افرادی برجسته بدانید و از آنها نقل قول کنید، اما در هر صورت نمی توانید آنها را نادیده بگیرید. آنها نسل بشر را به جلو می برند. دیگران آنها را دیوانه خطاب می کنند اما ما آنها را نابغه می نامیم. چون کسانی که به اندازه کافی دیوانه هستند که فکر می کنند می توانند دنیا را عوض کنند، در واقع این کار را انجام خواهند داد.

بسیار خوب، خوش آمدید به جمع دیوانگان! اما در همین ابتدا بگویم که دیوانه بودن در ابتدای کار کمی دردناک است.

## قانون خرچنگ ها

یکبار با فردی صحبت می کردم که درباره یک گونه به خصوص خرچنگ با من صحبت می کرد. این خرچنگ به این راحتی در دام گرفتار نمی شود و شکار کردن آن تقریباً غیر ممکن به نظر می رسد، اما یک روش برای شکار او وجود دارد. در این روش در تله ای فلزی به مقدار کافی طعمه قرار می دهند و آن را در داخل آب می اندازند. خرچنگ طعمه را می بیند و وارد تله می شود و شروع به خوردن غذا می کند، خرچنگ دوم هم دنبال او می رود و بعد از گذر زمان کوتاهی تعداد زیادی خرچنگ وارد قفس می شوند و مشغول خوردن طعمه می شوند، اما بلاخره طعمه تمام می شود. اما به شکل عجیبی بعد از تمام شدن طعمه خرچنگ ها از قفس خارج نمی شود و خرچنگ های بیشتری به آنها ملحق می شوند، در واقع جمعیت زیاد داخل قفس، خرچنگ های جدید را جذب قفس می کند... برایتان آشنا نیست؟!

جالب است که هیچ خرچنگی تلاش برای ترک قفس نمی کند، در واقع اگر خرچنگی بخواهد از قفس خارج شود بقیه خرچنگ ها مانع او می شوند و او را به داخل قفس می شکنند و حتی بازوهای او را از جا می کنند و اگر خرچنگ تلاش بیشتری کرد، آخر سر او را خواهند کشت.

خرچنگ ها درگیر ذهنیتی به نام ذهنیت گله ای هستند. ذهنیتی که ما در جوامع انسانی آن را هم‌رنگ شدن با جماعت می‌نامیم. این ذهنیت از طریق سیستم آموزشی، فرهنگ، رسانه و تبلیغات به ما القاء می‌شود. تمامی این عوامل ما را تشویق می‌کنند که شرایط فعلی را بپذیریم و مطابق آن عمل کنیم. در دنیای شغل هم‌رنگ شدن به معنای کارمندی است. ۹۰ درصد خودشان را برای کارمندی آماده می‌کنند و اگر کسی تصمیم بگیرد از جمع این اکثریت خارج شود و وارد دنیای کارآفرینی شود دیگران همانند خرچنگ جلو او را می‌گیرند و اجازه نمی‌دهند از تله خارج شود. زمانی که تصمیم می‌گیرید کارآفرین شوید و خود را از ۹۰ درصد معمولی جدا کنید، خانواده، دوستان و همکارانتان به جای اینکه شما را حمایت کنند تمام تلاش خود را می‌کنند تا شما را از این مسیر بازدارند. البته این افراد به اصطلاح خیرخواه همانند خرچنگ ها بازوهای شما را از جا نمی‌کنند، زیرا اصلاً احتیاجی به این کار نیست، آنها از روش های موثرتری استفاده می‌کنند: کنایه زدن، شک و دودلی، مسخره کردن، پوزخند زدن، تحقیر کردن، توهین کردن و روش های کارآمد دیگری که از طریق آنها با روح و روان شما بازی می‌کنند. این انسان های خرچنگی می‌خواهند رویای شما را به قتل برسانند.

سوال اینجاست که این افراد کسانی هستند که به اصطلاح خیر و صلاح شما را می‌خواهند و شما را دوست دارند پس چرا شما را از لحاظ روحی مورد آزار قرار می‌دهند و رویاهای شما را مورد تمسخر قرار می‌دهند؟



دو دلیل اصلی دارد:

۱. شما باعث می شوید آنها بد به نظر بیایند.

شما برای آنها تبدیل به یک آینه دق می شوید. هر وقت شما را می بینند یاد کم کاری ها و ترس هایشان می افتند. می دانند که باید همانند شما کار متفاوتی را انجام دهند اما شهادت لازم را ندارند. بنابراین به جای اینکه با شما هم مسیر شوند و شما را حمایت کنند شما را مسخره می کنند، شما را احمق خطاب می کنند و تمام تلاش خود را می کنند که شما منصرف شوید و به جمع آنها برگردید تا آینه دق برای آنها نباشید.

هنگامی که تصمیم می گیرید از مسیر متفاوتی بروید،

برای دیگران تبدیل به یک آینه دق می شوید.

هر وقت شما را می بینند یاد کم کاری ها و ترس هایشان می افتند.

۲. آنها همانند شما فردی شجاع نیستند.

آنها شجاعت این را ندارند تا حقوق بخور و نمیر کارمندی و مزایای ناچیز آن را رها کنند. مسیری که شما انتخاب کرده اید با الگوهای ذهنی آنها همخوانی ندارد. آنها این شجاعت را ندارند که با شما همراه شوند بنابراین برایشان راحت تر است که شما را مسخره کنند.

هنگامی که در محیط کار توسط مشتری ها و یا حتی رئیس تان جواب منفی می شنوید آنچنان از لحاظ روحی آسیب نمی بینید. اما هنگامی که از طرف دوستان، خانواده مورد انتقاد قرار می گیرید و رویای شما را رد می کنند و می گویند ایده کسب و کارتتان به درد نمی خورد آنگاه ضربه روحی خواهید خورد، زیرا آنها درباره اشتیاق و علاقه شما نظری منفی دارند. به بیان دیگر نادیده گرفتن و رد کردن رویاهای تان همانند نادیده گرفتن و رد کردن خودتان است.

بنابراین باید در همین شروع بدانید که اصلاً موضوع شما نیستید، موضوع خودشان هستند. در واقع آنها ندای درون خودشان را نادیده می گیرند و رد می کنند. همان ندای درونی که همواره به آنها می گوید باید در شرایط فعلی تغییر ایجاد کنند و شجاعت به خرج دهند و ریسک پذیر باشند، اما آنها این ندای درون را انکار می کنند. بنابراین آنها از دست شما ناراحت نیستند آنها از دست خودشان ناراحت هستند.

با این وجود در ابتدای مسیر این واکنش آنها نسبت به رویاهای شما آزاردهنده است و ممکن است بتوانند شما را از ادامه مسیر منصرف کنند. اما این بخشی از ترن هوایی کارآفرینی است که باید آن را پشت سر بگذارید. در این فصل شما را راهنمایی می کنم که بتوانید با این انسان های خرچنگی مقابله کنید و از فراز و نشیب های ترن هوایی کارآفرینی به سلامت عبور کنید. در این فصل می خواهم به شما بگویم که بهتر است طبیعت دیوانه خودتان را دوست داشته باشید و آن را بپذیرید و در حین حال در مقابل تمسخر و کنایه های دیگران بیخیال باشید.

نقل قول معروفی از گاندی است که به نظر من هر کارآفرینی باید در ابتدای مسیر کارآفرینی آن را سر لوحه کار خود کند:

در ابتدا شما را نادیده می گیرند،

سپس به شما می خندند و بعد با شما مبارزه خواهند کرد،

اما در نهایت شما پیروز خواهید شد.

قسمت پایانی نقل قول را خیلی دوست دارم: در نهایت ما پیروز می شویم.

بله، ما دیوانه ها وارثان زمین خواهیم بود.

بسیار خوب در ادامه پنج راهکار ارائه می دهم تا بتوانید طبیعت دیوانه خود را بپذیرید و ارثیه خود را طلب کنید.

پنج راهکار برای اینکه بتوانید طبیعت دیوانه خود را بپذیرید

۱. از اینکه بخواهید همه شما را دوست داشته باشند پرهیز کنید

در انتخابات ریاست جمهوری من هم مانند خیلی ها منتظر نتیجه انتخابات بودم. من تبلیغات انتخاباتی را دنبال نمی کنم، چون می دانم این تبلیغات همانند تبلیغات دیگر بیشتر جنبه عوام فریبانه دارد و کاندیدای مورد نظر شعارهایی می دهد تا احساسات مردم را تحت تاثیر قرار دهد. من هرگز اجازه نمی دهم زمان و قدرت خلاقیت ام صرف این تبلیغات و شعارهای بیهوده شود.

اما رای می دهم. همیشه نقطه نظرهای اصلی هر کدام از کاندیدها را بررسی می کنم و مناظره های آخر کار را هم تماشا می کنم و از افراد هوشمند هم پرس و جو می کنم و در نهایت بهترین انتخاب را انجام می دهم. در انتخابات دور قبل به موضوعی پی بردم و متوجه شدم که چرا در زندگی شخصی آنچنان موفق نشده ام. دلیلش این بود:

اینکه همه مرا دوست داشته باشند برایم مهم بود.

باراک اوباما در دور قبل برای دومین بار رئیس جمهور آمریکا شد و این موضوع او را به یکی از قدرتمندترین انسان ها روی کره زمین تبدیل می کرد. اما وقتی به نتایج انتخابات نگاه می کردید متوجه چیز جالبی می شدید: ۴۹ درصد از آمریکایی ها یا با او مخالف بودند و یا از او متنفر بودند. متوجه شدید؟ ۴۹ درصد از کسانی که قرار بود به مدت ۴ سال اوباما رئیس جمهور آنها باشند، نسبت به اوباما حس تنفر داشتند.

در آن لحظه بود که متوجه شدم اگر می خواهید تغییری ایجاد کنید و فردی تاثیرگذار باشید باید با این موضوع کنار بیایید که خیلی ها با شما مخالف هستند و حتی از شما متنفر هستند. رشد و پیشرفت از طریق تغییر به وجود می آید اما همین تغییر خیلی ها را می ترساند.

این نکته را به یاد داشته باشید: هر چه بیشتر از نردبان موفقیت بالا بروید، افرادی بیشتری از شما متنفر می شوند.

اگر احساس می کنید به اندازه کافی موفق نیستید و دستاوردهای چشمگیری نداشته اید به احتمال زیاد به این دلیل است که شما نمی خواهید دیگران از دست شما ناراحت شوند و نظر دیگران برای شما اهمیت زیادی دارد. به بیان دیگر:

**اگر همه اطرافیان تان، شما را دوست داشته باشند،**

**یعنی در زندگی کار خاصی نکرده اید.**

این موضوعی کاملاً طبیعی است زیرا هنگامی که تصمیم می گیرید کار متفاوتی انجام دهید اکثر افراد از شما بدشان می آید. اکثریت انسان ها از تغییر متنفر هستند در نتیجه چه انتظاری دارید که یک فرد تغییردهنده را دوست داشته باشند. هنگامی که تصمیم می گیرید به دنبال اهداف و رویاهایتان بروید خیلی ها از شما متنفر می شوند و این موضوع هیچ اشکالی ندارد.

## ۲. بگذارید به شما بخندند

تمامی ما از کودکی این تجربه را داشته ایم که مورد تمسخر دیگران قرار گرفته ایم و می دانیم اینکه مورد تمسخر قرار بگیریم حس دردناکی است. بنابراین در سنین بزرگسالی هم تا جای ممکن از اینکه مورد تمسخر دیگران قرار بگیریم پرهیز می کنیم. اما واقعاً اینکه مورد تمسخر دیگران

قرار بگیریم چقدر بد است؟ من افراد زیادی را می شناسم که سوژه خنده دیگران بودند اما در نهایت جهان را تغییر دادند:

درباره فردی که می خواست موشکی محرمانه بسازد و به فضا بفرستد چیزی شنیده اید؟ یا فردی دیگری که می خواست در دوران بحران شرکت هواپیمایی بسازد؟ صبر کنید، درباره آن فردی که می خواست صدها هکتار باغ پرتغال بخرد و در آن شادترین جای دنیا را بسازد چیزی شنیده اید؟ به نظرتان این افراد سوژه های خنده خوبی هستند؟

شاید بتوان در ابتدا به این فرد و ایده هایشان خندید، اما در آخر این ایلان ماسک بود که قراردادی میلیارد دلاری با ناسا بست و میلیاردها بار خندید. شرکت جت بلو که در دوران بحران راه اندازی شد جزو شرکت های هواپیمایی محدودی بود که در سال ۱۹۹۹ سود دهی داشت و دیوید نیلمن به خاطر سود میلیارد دلاری اش، دو میلیارد بار خندید. والت دیزنی و وارثان او هم هر روز به خاطر کسانی که از دیزنی لند دیدن می کنند، میلیون ها بار می خندند.

همانطور که گاندی گفت مردم ابتدا به ایده های انقلابی می خندند. بنابراین اگر به ایده و اهداف خود باور دارید هرگز به خاطر تمسخر دیگران غم به دلتان راه ندهید.

روزی زنی جوان سیاه پوستی بود که در فقر مطلق بزرگ شده بود اما می خواست گوینده خبر شود. در این هنگام خیلی ها به او خندیدند. اما او اولین زن سیاه پوست شبکه خبری نشویل شد. او می خواست بزرگترین شوی تلویزیونی را راه اندازی کند باز هم خیلی ها به او خندیدند. او

می‌خواست یک شبکه تلویزیونی الهام بخش راه اندازی کند اما باز به او خندیدند. اما در نهایت اپرا وینفری ثروتمندترین زن سیاه پوست جهان شد و لقب تاثیرگذارترین زن تاریخ را به خود اختصاص داد.

اجازه دهید یکی از بزرگترین سوژه های خنده را به شما معرفی کنم. پسری فقیر دهاتی در روستاهای اتریش بود که به دوستانش می گفت که یک روز به آمریکا خواهد رفت و مستر المپیا می شود، در آن لحظه همه با هم خندیدند. اما او هفت بار قهرمان مستر المپیا شد و هفت دلیل خوب برای خندیدن داشت. با وجود لهجه خنده دار اتریشی که داشت می خواست ستاره سینما شود، در این لحظه همه از خنده داشتند می مردند، اما او در فیلم ها ترمیناتور بالاترین دستمزد را در کل تاریخ سینما دریافت کرد. سپس گفت می خواهم شهردار کالیفرنیا شوم و بقیه همانطور که به او می خندیدند به پای صندوق های رای رفتند و به او رای دادند. شاید به این دلیل است که همیشه آرنولد شوارتزنگر را با لبخنی بر چهره اش می بینیم.

آیا خانواده، دوستان و اطرافیان تان به شما و ایده های شما می خندند؟

هرگاه از تمسخر آنها ناراحت شدید نگاهی به لیست زیر بیندازید، این لیست شامل کسانی است که در طول تاریخ خیلی ها به آنها و ایده های آنها خندیده اند، اما در نهایت آنها مسیر تاریخ را عوض کردند:

مارتین لوتر کینگ، گاندی، بن هوگان، استیو جابز، ریچارد برانسون، آبراهام لینکلن، فرد اسمیت، برادران رایت، رزا پارکز، بیل گیتس، راجر بانیستر، ران هاوارد، مایکل دل، باربارا والترز، لری پیج، مارک زوکربرگ، تد ترنر، مارتا استورات، لری کینگ، سر ادموند هیلاری، سرگی برین، جف بزوس، محمدعلی کلی، آلبرت انیشتین...

می توانم این لیست را چندین صفحه ادامه دهم. بنابراین خنده و تمسخر دیگران را بپذیرد و این را بدانید که اگر تا به حال کسی به شما نخندیده و شما را مورد تمسخر قرار نداده حتماً تا به حال کار خاصی نکرده اید. همیشه جمله گاندی را به یاد آورید: در نهایت شما هستید که پیروز می شوید و شما هستید که می خندید.

### ۳. موفقیت را برای خود معنی کنید.

ماجرای خرید خانه رویایی ام را در کتاب اثر مرکب تعریف کرده ام، توضیح دادم که در بندرگاه در کافه ای می نشستم و به خانه های بزرگی که بر روی تپه ساخته شده بود نگاه می کردم. واقعاً لحظه ای که کاغذی را امضا می کنید که خانه رویایی شما به خانه واقعی تان تبدیل می شود بسیار هیجان انگیز است. لحظه ای که کلید را تحویل گرفتیم فکر اینکه به آن خانه اسباب کشی کنم و صبح ها در آن از خواب بیدار شوم و دوستانم را به آنجا دعوت کنم بسیار برایم هیجان انگیز بود.



اما در آن لحظه یک فکر بود که بیشتر از همه ذهنم را مشغول کرده بود... نمی توانستم برای نشان دادن خانه به پدرم منتظر بمانم.

راستش را بخواهید بیشتر عمرم را صرف این کرده بودم که پدرم را تحت تاثیر قرار دهم، اما به نظر می آمد همیشه در این کار شکست می خورم. اما این خانه با بقیه دستاوردهایم متفاوت بود، تمام قسمت های آن خیره کننده بود، به معنای واقعی ملکی رویایی بود.

بنابراین بلافاصله به پدرم زنگ زدم و گفتم خانه ای جدید خریده ام و او را دعوت کردم که دو هفته دیگر به همراه همسرش برای صرف غذا با خانه ام بیایند. بلافاصله بعد از قطع تلفن متوجه شدم که مشکلی وجود دارد، خانه خالی بود! هیچ وسیله و مبلمانی در آن نبود. بلافاصله به فروشگاه لوازم خانگی رفتم و در عرض چند ساعت برای چهار طبقه، وسایل لازم را خریدم. سرآشپزی را استخدام کردم تا برای مهمانی غذایی ویژه را آماده کند و حتی به پدرم گفته بودم راس ساعت به خصوصی بیایند تا نور مناسب آفتاب برای دیدن نمای ساختمان وجود داشته باشد.

بلاخره بعد از دو هفته همه کارها به خوبی پیش رفت و پدرم به همراه همسرش به خانه رویایی من آمدند. بعد از صرف غذای ویژه ی سرآشپز، از پدرم خواستم برای دیدن اتاق کارم همراه من بیاید. بازدید از اتاق کارم را گذاشته بودم برای مرحله آخر. اتاق کارم کل طبق سوم را به خودش اختصاص داده بود، سقفی بلند داشت و پنجره های بزرگی از کف تا سقف داشت. اگر کنار پنجره می ایستادید، دید کاملی به باشگاه قایق رانی داشتید، قایق هایی که در زیر نور غروب با هم در حال رقابت بودند. طبقه سوم دید کاملی به رستوران ها، کافه ها و چمن زارهای سرسبز داشت،

درست در مقابلمان بندرگاه جزیره آنجل بود و در افق می توانستیم غروب خورشید را تماشا کنیم، در لحظه غروب خورشید انگار طلای مایع بر روی آب شناور بود. واقعاً منظره خیره کننده ای بود. در آن لحظه فقط سکوت کردم و اجازه دادم پدرم غرق منظره خیره کننده شود. سپس نفسی عمیق کشیدم و از پدرم پرسیدم: نظرت چیست؟

سرم را به سمت او برگرداندم و متوجه شدم که او اصلاً به منظره نگاه نمی کند. او به سقف اتاق خیره شده بود و ناگهان گفت: یک لکه آب بر روی سقف است. در آن لحظه قلبم شکست.

عصبانیت و خشم جلو چشمانم را گرفته بود، تمام آن سالها را برای فرا رسیدن آن لحظه تلاش کرده بودم، احساس می کردم بلاخره توانسته بود پدرم را تحت تاثیر قرار دهم. اما در همان لحظه ترن هوایی کارآفرینی من با آخرین سرعت به سمت پایین سقوط کرد. بعد از آن لحظه را به یاد نمی آورم که به پدرم چه گفتم و او به من چه گفت فقط می دانم به جای اینکه به یکی از شگفت انگیزترین مناظر دنیا خیره شویم به لکه آبی بر روی سقف خیره شده بودیم.

همه چیز از آن لحظه به بعد تغییر کرد. این پایین ترین نقطه ترن هوایی من بود. دیگر از بند تاثیر گذاشتن بر روی پدرم خلاص شدم. گویی در یک لحظه به بلوغ فکری رسیدم. متوجه شدم که بیهوده ترین کار ممکن این است که بخواهم کاری انجام دهم تا پدرم را خوشحال کنم. در آن

لحظه بندهای اساراتی که سالیان سال گرفتار آنها بودم از هم گسیخته شد. دیگر برایم مهم نبود که پدرم از من راضی است یا نیست. متوجه شدم که موفقیت من هیچ ربطی به دیگران ندارد.

تعریف شما از موفقیت چیست؟

جالب است که بدانید تقریباً تمام زندگی به دنبال موفقیت هستیم اما واقعاً تا به حال وقت کافی

گذاشته‌اید و از خود پرسیده‌اید موفقیت برای شما چه معنایی دارد؟

تا حالا جوابی برای این سوال پیدا کرده‌اید؟

حدس می‌زنم که جواب شما منفی است، در واقع اکثر افراد تا به حال این سوال را حتی یکبار هم از خودشان نپرسیده‌اند. معمولاً موفقیت توسط خانواده و جامعه برای ما تعریف شده است. از نظر پدر و مادر اگر به دانشگاه خوبی برویم و مدرک بگیریم فردی موفق هستیم. از نظر رسانه‌ها اگر ماشین، خانه و یا لوازم لوکس خریداری کنیم فردی موفق هستیم.

می‌خواهم برای یکبار هم که شده نظر دیگران را کنار بگذارید و برگه کاغذی بردارید و بر روی آن بنویسید:

موفقیت از دیدگاه من چیست؟ انجام دادن چه کاری به من رضایت خاطر می‌دهد؟ من از چه کاری لذت می‌برم؟ موفقیت چه معنایی برای من دارد؟

برای جواب دادن به این سوال زمان کافی اختصاص دهید، باور کنید جواب دادن به این سوال یکی از مهمترین کارهایی است که باید در زندگی تان انجام دهید، باید هر چه زودتر انگیزه، علاقه و اشتیاق واقعی خودتان را پیدا کنید، در غیر اینصورت زمانی فرا خواهد رسید که دیگر فرصتی در اختیار ندارید.

یک سال بعد از اینکه دکترها تشخیص دادند استیو جابز سرطان پانکراس دارد او در دانشگاه استنفورد سخنرانی داشت و گفت:

زمان شما محدود است، بنابراین این زمان محدود را صرف تقلید کردن

از زندگی دیگران نکنید. خودتان را درگیر عقاید متعصبانه نکنید

و بر اساس نظر دیگران زندگی نکنید. هرگز اجازه ندهید

صدای نظرات دیگران مانع شنیدن ندای درون تان شود.

همین حالا از خودتان بپرسید موفقیت از دیدگاه شما چه معنی دارد؟ شما از اعماق وجودتان می‌خواهید به چه شخصیتی تبدیل شوید؟

## ۴. بی خیال شوید

چندین سال پیش که در کار املاک و مستغلات بودم بعد از یک روز کاری وحشتناک برای استراحت به کافه ای رفتم تا با دوستم ملاقات کنم. در واقع شغل املاک و مستغلات روزهای وحشتناک زیادی دارد اما آن روز به معنای واقعی روز بدی بود. از همان ابتدای صبح فقط جواب منفی شنیده بودم، در اواسط روز هم یکی از رقیبانم به من زنگ زد و گفت که مالک یه ملک معروف و گران قیمت فروش ملکش را به او سپرده است. خیلی بی رحمانه بود. من از رقیبم شکست خورده بودم و او با لذت در حال تحقیر کردن من بود. جزییات بیشتری از آن روز برایتان تعریف نمی کنم فقط بدانید که یکی از بدترین روزهای کاری من در املاک و مستغلات بود.

در کافه نشسته بودم و درحالی که منتظر رسیدن دوستم بودم، اتفاقات بد روز را مرور می کردم. هنگامی که دوستم از راه رسید بلافاصله پرسید: اتفاقی افتاده است؟ در واقع از چهره ام تابلو بود که روز بدی را گذرانده ام.

به جای اینکه با من همدردی کند، درباره مقاله ای که امروز صبح خوانده بود با من صحبت کرد. در آن مقاله گفته شده بود که در مراسم خاکسپاری یک انسان خوب با عمر نسبتاً طولانی، تقریباً ده نفر به معنای واقعی برای او گریه می کنند.

**فقط ده نفر!!!**

با تعجب گفتم: یعنی من تمام سالهای عمرم را از صبح تا شب کار کنم و انسان خوبی باشم و همه را راضی و خوشحال نگه دارم تا در نهایت فقط ۱۰ نفر برای من گریه کنند؟

دوستم به نشانه تایید سرش را تکان داد و ادامه داد: بر اساس آن مقاله اینکه چند نفر در مراسم خاکسپاری تو شرکت کنند به... وضعیت هوای آن روز بستگی دارد!!

چی؟؟ یعنی اگر در روزی که قرار است شما را در خاک دفن کنند باران ببارد بیش از پنجاه درصد از کسانی که قرار بود به مراسم خاکسپاری شما بیایند دیگر در مراسم حضور پیدا نمی کنند.

پس از شنیدن این موضوع برای یک لحظه بیخیال همه چیز شدم.

از آن لحظه به بعد زندگی کردن برای راضی نگه داشتن دیگران برای من مفهومی نداشت و دیگر طرز فکر بقیه درباره من، برایم اهمیتی نداشت.

اسم این بخش را گذاشتم بیخیال شوید. زیرا در اکثر مواقع باید بیخیال نظر دیگران درباره خودتان شوید. بیخیال شدن، اضطراب، نگرانی و ترس را از بین می برد. بیخیال شدن در زندگی شخصی تان بسیار رهایی بخش است و همچنین در کسب و کارتان بسیار تاثیر گذار است، باعث می شود شیب‌های تند ترن هوایی کارآفرینی را راحت تر پشت سر بگذارید.

یکی از دوستانم، مفهوم بیخیال شدن را طوری دیگر برای من معنی کرد و اسم آن را قانون ۱۸-۴۰-۶۵ گذاشت.

بر اساس این قانون وقتی هجده ساله هستیم به نظر دیگران درباره خودمان خیلی اهمیت می دهیم و نگران این هستیم که آیا از نگاه دیگران فردی جذاب و دوست داشتنی هستیم یا نه؟

در سن ۴۵ سالگی دیگر به نظر دیگران اهمیت نمی دهیم و مشغول کار خودمان می شویم. اما در سن ۶۵ سالگی تازه متوجه می شویم که در تمام این سالها هیچ کس اصلاً به ما فکر نمی کرده است!

بیاید با هم روراست باشیم. مردم در اکثر مواقع اصلاً به شما فکر نمی کنند، آنها مشغله های خودشان را دارند و فکر زندگی خودشان هستند.

واقعاً احتیاج نیست ۶۵ ساله شوید تا با این واقعیت تلخ روبرو شوید. همین حالا بیخیال شوید. انقدر نگران نظر دیگران درباره خودتان نباشید.

## ۵. دوران ریکاوری و بازتوانی را کاهش دهید.

شکست و ناامیدی بخشی از مسیر ترن هوایی کارآفرینی است و البته دردناک هم است. اما بالاخره شکست بخشی از فرآیند است و نمی توانید آن را حذف کنید. شکست خوردن مهم نیست، مهم این است که چقدر زمان ریکاوری و بازتوانی شما طول می کشد.

خود من در گذشته در مورد شکست خیلی حساس بودم، اما به تدریج یاد گرفتم که دوره بازتوانی خود را کاهش دهم. شاید در ابتدا بعد از یک شکست دو هفته زمان می برد تا بتوانم دوباره از نو

شروع کنم، اما با تمرکز بر روی درس هایی که از شکستم گرفته بود توانستم این مدت را به دو روز برسانم، سپس آن را به دو ساعت رساندن و بعد هم به بیست دقیقه. امروز اگر شکستی بخورم تنها دو دقیقه به خودم فرصت می دهم که بدخلقی کنم و سپس ذهنم را پاک می کنم و دوباره از نو شروع می کنم.

افراد موفق واقعی، در لحظات شکست های بزرگ متولد می شوند. همانطور که مارتین لوتر کینگ می گوید: "جایگاه واقعی یک انسان جایی نیست که در لحظات خوشی در آنجا ایستاده است، بلکه جایگاه واقعی او در لحظات سختی و مشکلات مشخص می شود."

این که در لحظات شکست و زمین خوردن به کسانی پیوندیم که در هنگام مشکلات تسلیم می شوند و جا می زنند، کار آسانی است. مهم این است که در این شرایط همانند افراد موفق واقعی رفتار کنیم و به سرعت از زمین برخیزیم و دوباره از نو شروع کنیم.

استیو وین یک میلیاردر و فردی پرنفوذ است که او را آقای لاس وگاس هم می نامند، او نقش بسزایی در بازسازی و توسعه لاس وگاس داشته است. وقتی از او پرسیدند که مهمترین توصیه اش به کارآفرینان چیست او در جواب گفت: "روزهای بد وجود دارند و متأسفانه تعداد آنها از روزهای خوب بیشتر است، اما آن روزهای خوب به معنای واقعی معرکه و هیجان انگیز هستند."

بنابراین شکست بخشی از فرآیند است و بدون شک شما هم دیر یا زود با آن مواجه می شوید و هیچ اشکالی ندارد که بعد از هر شکست به خودتان کمی زمان استراحت و بازتوانی بدهید. همانطور



که کنفسیوس می گوید: " افتخار ما این نیست که اصلاً شکست نخوریم، افتخار ما این است که بعد از هر بار زمین خوردن، دوباره از جا برخیزیم و از نو شروع کنیم."

بنابراین نگران شکست خوردن نباشید فقط تا جای ممکن زمان بازتوانی خود را کاهش دهید.

شاید تعجب کنید که شکست خوردن زمین خوردن برایتان خوب است. شکست خوردن تنها باعث پوست کلفت شدن تان نمی شود بلکه باعث رشد و پیشرفت شما خواهد شد.

زمانی که شش ساله بودم به همراه پدرم به پیست اسکی می رفتیم، در سن هشت سالگی به راحتی اسکی بازی می کردم. یک روز در حالی که بدون زمین خوردن مسافت زیادی را اسکی رفته بودم به سمت پدرم دویدم و با احساس افتخار به او گفتم: "پدر، امروز حتی یک بار هم زمین نخوردم."

پدرم نگاهی به من کرد و گفت: "پس هیچ پیشرفتی نداشته ای"

این تنها جوابی بود که اصلاً انتظار آن را نداشتم.

پدرم متوجه شده بود که من از جواب او گیج شده ام، گفتم: "اگر می خواهی در اسکی پیشرفت کنی باید خودت را به سمت جلو هل دهی و اگر خودت را به سمت جلو هل دهی زمین می خوری. پس اگر امروز اصلاً زمین نخورده ای حتماً خودت را به سمت جلو هل نداده ای، در نتیجه امروز هیچ پیشرفتی در اسکی نداشته اید."

راستش را بخواهید بخش زیادی از موفقیتیم را مدیون این فلسفه پدرم هستم. او در همان سن هشت سالگی به من یاد داد که شکست نه تنها اشکالی ندارد بلکه بخشی از فرآیند رشد و پیشرفت است.

شکست نشان می دهد که شما در حال عبور از مرز توانایی های خود هستید، شما در حال توسعه توانایی های خود هستید و مهر تاییدی بر پیشرفت شماست. بنابراین هرگز از مواجه شدن با موانع و مشکلات دوری نکنید.

مسیر ترن هوایی کارآفرینی راحت و بدون چالش نیست. این مسیر هم ترسناک است و هم هیجان انگیز. اگر آن را با موفقیت پشت سر بگذارید یکی از بهترین احساسات زندگی خود را تجربه خواهید کرد. اما باید در همین ابتدای مسیر خود را آماده مواجه شدن با هرگونه شکست و ناامیدی کنید در غیر این صورت تسلیم می شوید و از مسیر خارج می شوید. بعد از هر شکست و زمین خوردن می توانید زمانی کوتاه را به استراحت و بازتوانی خود اختصاص دهید اما هرگز این مسیر را ترک نکنید چون چیزی که واضح است این است که اگر تسلیم شوید و مسیر را ترک کنید هیچ چیز عایدتان نمی شود.

اگر افراد زیادی از شما خوششان نمی آید و از شما متنفر هستند بدانید که در مسیر درستی هستید. در هنگام مواجه شدن با شکست ها بدانید تمامی آنها زودگذر و موقتی هستند و باعث رشد شما می شوند. وقتی بقیه شما را مورد تمسخر قرار دادند همراه آنها بخندید، چون به زودی خنده آنها به گریه تبدیل می شود. طبیعت دیوانه خودتان را بپذیرید. تا جای ممکن از انسان های خرچنگی فاصله بگیرید. در روزهای بد صبور باشید و بدانید روزهای خوبی در راه است که به معنای واقعی معرکه و هیجان انگیز هستند.

بسیار خوب کمر بند ایمنی خود را محکم بسته اید؟

# فصل سوم



## به موتور کسب و کارتان سوخت رسانی کنید

هر روز برای اداره کسب و کارتان کارهای زیادی وجود دارد که می توانید وقت باارزش تان را صرف آنها کنید. کارهایی مثل مدیریت کیفیت، استخدام فروشنده، حسابرسی های مالی، پرداخت قبض ها. جریان این کارها چنان حجم زیادی دارد که همانند یک سیل خروشان می ماند.

به نظر می رسد همه آنها حیاتی هستند و باید توجه خودتان را به آنها معطوف کنید، اما اگر بخواهید به تمام آنها رسیدگی کنید طاقت فرسا و گیج کننده خواهند بود.

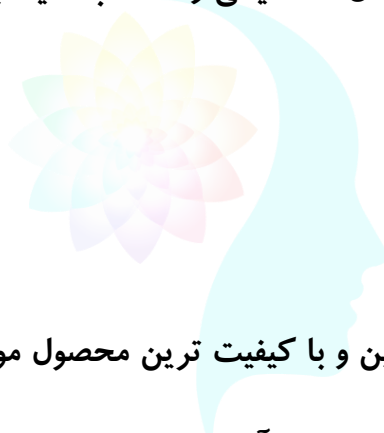
در ترن هوایی کارآفرینی یکی از چالش برانگیزترین کارها این است که باید تصمیم بگیرید تمرکز خود را بر روی چه چیزی معطوف کنید. این موضوع مهمی است زیرا اگر وقت تان را بیش از حد صرف کاری کنید که در اولویت نیست کسب و کار شما خیلی زود متوقف خواهد شد.

اما سوال اینجاست که چگونه تعیین کنیم چه کاری در اولویت است و وقت مان را صرف آن یک کار کنیم؟

در ذهن تان تجسم کنید که یک روز قبل از اینکه مغازه را تعطیل کنید یک چراغ جادو در گوشه مغازه می بینید و آن را با کنجکاوی برمی دارید و لایه غباری که بر روی آن نشسته است برمی دارید. (خودتان می دانید ادامه داستان چه می شود.)

چراغ جادو تکان می خورد و غولی از داخل آن بیرون می آید. متاسفانه این غول سوال مسخره "آرزو" را نمی پرسد. به جای آن به شما غول می دهد که در حیطة کسب و کارتان و در بین رقیبانتان بهترین جایگاه را به شما خواهد داد اگر فقط بر روی یک حوزه خاص در کسب و کارتان تمرکز کنید.

شما کدام بخش از کسب و کارتان تمرکز می کنید؟ این از آن سوال هایی است که شما باید بین گزینه های مختلفی که در ذهن تان است یکی را انتخاب کنید. بیایید با هم این بخش های مختلف را بررسی کنیم:



## بهترین محصول

شاید فکر کنید که همیشه بهترین و با کیفیت ترین محصول موفق می شود. اینطور نیست. به نظر شما از بین هزاران رستوران که توسط سرآشپزهای معروف اداره می شوند و با کیفیت ترین غذاها را دارند کدام رستوران در سطح جهانی شماره یک است؟

جواب: مک دونالد.

من روزانه هزاران کارآفرین را می بینم که تمام تمرکزشان بر روی طراحی خلاقانه و کیفیت عالی و بی همتای محصول شان است و البته چندی نمی گذرد که این کسب و کارها ورشکست می شوند و آن محصولات با کیفیت در انبار خاک می خورند.

خوشتان بیاید یا نیاد در دنیای کسب و کار همیشه بهترین محصولات و با کیفیت ترین ها موفق نمی شوند.

## تیم مدیریتی بی نظیر

شاید فکر می کنید جنبه دیگری از کسب و کار که عامل اصلی موفقیت کسب و کار است تیم مدیریتی عالی کسب و کار است. اما واقعیت این است که حتی تیم های رویایی به شکل فاجعه باری شکست خورده اند.

شرکت های بزرگی مثل Enron، Bear Stearns، WorldCom، Pets.com، Webvan و eToys دارای بااستعدادترین تیم مدیریتی در طول تاریخ بوده اند ولی متأسفانه همه آنها شکست خوردند.

تیم بسکتبال آمریکا در سال ۲۰۰۴ یادتان است؟ همه می گفتند این تیم بزرگترین و پرستاره ترین تیم بسکتبال آمریکا در تمام تاریخ است. آخر سر چه شد؟ تیم لیتوانی آنها را شکست داد و آمریکا در جایگاه سوم قرار گرفت!

بنابراین اگر رویایی ترین تیم را هم تشکیل دهید موفقیت شما تضمین شده نیست. زیرا اگر این تیم رویایی بر روی اولویت های اشتباه تمرکز کند آن رویا به کابوس تبدیل می شود.

## حاشیه سود بالا

نظرتان در مورد حداکثر حاشیه سود چیست؟ بدون شک مدیر مالی کسب و کارتان از این ایده

حمایت می کند. مگر هدف اصلی یک کسب و کار موفق رسیدن به بالاترین سود نیست؟

واقعیت این است که حتی اگر برای محصول و خدماتتان حاشیه سود زیادی هم در نظر بگیرید

ولی نتوانید محصول خود را بفروشید دیگر حاشیه سود معنایی ندارد. ۱۰۰ درصد صفر چقدر می

شود؟ صفر!

## بازاریابی فوق العاده

کمپانی اپل اولین سازنده mp3 player در جهان نبود. در واقع اپل خیلی دیر وارد این بازار شد و

تقریباً هشت رقیب سرسخت داشت. قبل از اینکه استیو جابز وارد میدان شود و بگوید: "هزار

آهنگ در جیبتان بگذارید." شرکت های دیگر دستگاه هایی ساخته بودند که بیش از هزار آهنگ

را ذخیره می کردند. اما در نهایت چه کسی برنده این بازی شد؟

اپل.

چرا؟

شاید فکر کنید محصول اپل بسیار کیفیت بیشتری داشت، اما به هیچ وجه اینطور نیست. تنها عاملی

که باعث برنده شدن اپل شد نحوه بازاریابی و فروش آنها بود. در واقع در زمان عرضه آی پاد هیچ

کدام از منتقدان تحت تاثیر قرار نگرفتند، آنها انتظار یک دستگاه پخش موسیقی کاملاً متفاوت را داشتند اما اپل فقط یک دستگاه پخش موسیقی معمولی را عرضه کرد. در سالی که آی پاد عرضه شد سود شرکت اپل به منفی ۳۰ درصد رسید، سال بعد هم سود هنوز منفی ۲ درصد بود، اما سال بعدی به سود ۱۸ درصد دست پیدا کردند و در نهایت در سال بعد ۹۰ درصد بازار mp3 player را به خودشان اختصاص دادند.

چه اتفاقی در آن سه سال افتاد؟

آنها بازاریابی و فروشی فوق العاده داشتند.

شاید با شنیدن این حرف ناراحت شوید اما واقعیت این است که تنها چیزی که در کسب و کار مهم است، فروش است. به صورت تقریبی می توان گفت موفقیت شما ۱۰ درصد مربوط به کیفیت خدمات و محصول شماست و ۹۰ درصد به نحوه بازاریابی و فروش شما بستگی دارد.

بنابراین کیفیت محصول، تیم مدیریتی عالی و حاشیه سود بالا عوامل موفقیت کسب و کار شما نیستند فرقی هم نمی کند در چه حوزه ای فعالیت می کنید، پوشاک، خودرو، رستوران، املاک و مستغلات، مبلمان، لوازم خانگی و یا هر حوزه دیگری، در نهایت کسب و کارهایی موفق می شوند که نحوه بازاریابی عالی و فروش بالایی داشته باشند.

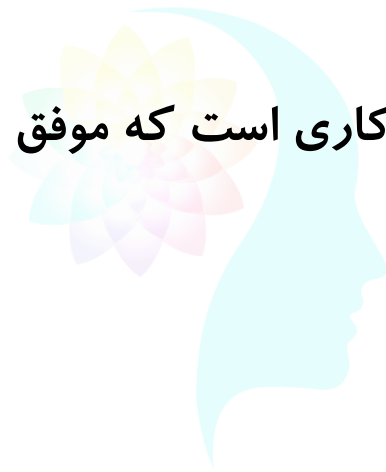


خود من این واقعیت را دوست ندارم، زیرا به عقیده من کیفیت محصول باید حرف اول را بزند، اما کسب و کار اینطور نیست. در دنیای واقعی بازاریابی و فروش حرف اول را می زند. این جمله به یاد داشته باشید:

**کسب و کاری که بتواند مشتری را جذب کند، آن را نگه دارد و**

**مشتری های بیشتری را نیز جذب کند،**

**آن کسب و کاری است که موفق می شود، تمام.**



**وظیفه اصلی شما**

از لحظه ای که در ابتدای روز کامپیوتر خود را روشن می کنید تا لحظه ای که می خواهید به خانه بگردید باید فقط فکر فروش باشید. هیچ راه فراری ندارید. چه یک کارمند داشته باشید چه هزار کارمند در نهایت باید فکر و ذکر شما فروش باشد. کسب و کار یعنی فروش. از این لحظه به بعد صرف نظر از اینکه در چه حوزه ای فعالیت می کنید وظیفه شماره یک شما فروش است. تنها چیزی که باعث می شود بتوانید در پیچ و خم های شدید ترن هوایی کارآفرینی جان سال به در ببرید، فروش است.

در زیر چند دلیل خوب برای شما می آورم تا به اهمیت فروش پی ببرید:

- همه چیز با فروش شروع می شود.

تا زمانی که فروشی نداشته اید هیچ چیز دیگری اهمیت ندارد. یک تیم عالی، یک برنامه کسب و کار عالی، یک لگوی بی نظیر، کارت ویزیت فوق العاده، هیچ کدام از این موارد تا زمانی که فروش نداشته باشید اهمیت ندارند. اصلاً اگر فروش نداشته باشید یعنی کسب و کاری هم ندارید. بنابراین فروش، شروع کننده هر کسب و کار است.

- همه چیز با فروش حفظ و نگهداری می شود.

فروش مایه حیات کسب و کار شماست. هر مشکلی که در کسب و کارتان با آن مواجه شوید با فروش بیشتر قابل حل است. بنابراین برای حفظ و نگه داری کسب و کارتان به فروش بیشتر نیاز دارید.

- همه چیز با فروش تمام می شود.

اصلاً اهمیت ندارد محصول شما چقدر با محیط زیست سازگار باشد یا اینکه چقدر رسالت بزرگی را برای کسب و کار خودتان تعیین کرده باشید، اگر نتوانید به اندازه کافی محصول و خدمات خود را به فروش برسانید خیلی زود کسب و کارتان از بین می رود. هیچ راه نجاتی هم وجود ندارد، تنها عاملی که کسب و کار شما را بیمه می کند، فروش است.

اگر این واقعیت معده شما را بهم می ریزد و باعث می شود حالت تهوع به شما دست دهد، پس هر صبح قبل از شروع کسب و کارتان یک قاشق شربت معده درد بخورید و به سرعت وظیفه اصلی خودتان که همان فروش است شروع کنید! چون طی کردن ادامه این مسیر به فروش بستگی دارد.

هیچ جایی برای قایم شدن نیست

من خیلی از پیشرفت هایم را مدیون مادر بزرگم هستم. مادر بزرگم کسی بود که در دوران کودکی اولین حساب بانکی را برای من راه اندازی کرد و به من پس انداز کردن را یاد داد. همچنین او بود که در هنگام وارد شدن به دنیای کار آفرینی به من اعتماد کرد و اولین کسی بود که محصولی را از من خریداری کرد. مادر بزرگم تاثیر زیادی در جنبه های مختلف من داشته است، اما بیشترین تاثیری که در زندگی من داشت در نحوه لباس پوشیدن و مد بود. در واقع این مادر بزرگم بود که من را عاشق مد و لباس کرد. مادر بزرگم برای نحوه لباس پوشیدن اهمیتی زیادی قایل بود، او همواره می گفت: به کسی که کفشش خاکی است و لباسش چروک هست هرگز اعتماد نکن.

او همچنین می گفت: لباس همانند کاغذ کادو است، همه افراد با چیزهایی که کاغذ کادوی زیبا دارند با احترام رفتار می کنند، اما کسی به چیزهایی که با کاغذ کادوی زشت بسته بندی شده اند اهمیتی نمی دهد.

همین نصیحت های مادر بزرگ باعث شد که در هنگام ورود به دنیای فروش فیلترهای آب، بعد از اینکه کمی پول به دست آوردم مدام به فروشگاه های معروف لباس سر بزنم تا بتوانم کفش ها و لباس هایی خریداری کنم که بر روی مشتری های جدید تاثیر بیشتری بگذارم.

من هر روز به یکی از معروف ترین فروشگاه های لباس سر می زدم و از تک تک ردیف های شلوارها، پیرهن ها، کراوات ها و حتی جوراب ها دیدن می کردم. به ندرت خریدی می کردم زیرا در آن زمان در ابتدای شروع کار آفرینی بودم و بیشتر پولم در چرخه کسب و کار بود، اما رفتن به آن فروشگاه لوکس بسیار برای من لذت بخش بود زیرا در ذهنم تجسم می کردم که بلاخره روزی لباس های رویایی خود را خریداری خواهم کرد. در واقع تنها کسانی می توانند از چنین فروشگاه های لوکسی خرید کنند که به معنای واقعی ثروتمند باشند.

در یکی از بعد از ظهرها که در حال گشت و گذار در آن فروشگاه لوکس بودم و در حال بررسی یک شلوار خاکستری بودم متوجه شدم که فردی در حال نزدیک شدن به من است. یک فرد سیاه پوست و میان سال بود که مستقیم به طرف من آمد، دستم را گرفت و گفت: "می تونم بهت کنم، پسر جان؟"

لحن صحبت کردنش برای یک فروشنده بسیار خشن بود و یکی یونیفرم آبی رنگ به تن داشت که برچسب طلایی بر روی آن چسبیده و که بر روی آن نوشته شده بود: وین.

در جواب به او گفتم: نه ممنون وین، فقط دارم لباس ها را نگاه می کنم.

او گفت: "متاسفم، اما تو باید همراه من بیایی"

وین مرا به پارکینگ فروشگاه برد، در واقع وین فرسوده نبود بلکه مامور امنیتی فروشگاه بود. بعد از اینکه به بخش حراست وارد شدیم وین گفت: "طی چند مدت بیش از حد معمول از فروشگاه دیدن می کنی، در بخش های مختلف فروشگاه پرسه می زنی و جنس ها را بررسی می کنی اما هیچ چیز نمی خری! این به این معناست که یا داری به صورت مخفیانه دزدی می کنی و یا اینکه در حال نقشه ریختن برای دزدی هستی! خیلی دوستانه ازت می خواهم که دیگر به این فروشگاه نیایی."

من در آن لحظه خشکم زده بود و هیچ چیزی نمی گفتم.

وین ادامه داد: "پسر جان تو لباس هایت خوب است، چرا وقتت را اینجا تلف می کنی؟ به جای پرسه زدن در این فروشگاه برو به درس و زندگی ات برس و یا اینکه چیزی بفروش."

من که هیچ حرفی برای گفتن نداشتم فقط به او خیره شده بود. سپس وین سرش را به نشانه تاسف تکان داد و زیر لب گفت: "بچه های امروزی به درد هیچ کاری نمی خورند."

بعد از اینکه آنجا را ترک کردم سوار ماشینم شدم و در طول مسیر به حرف های وین فکر کردم. بدون شک در مقایسه با پرسه زدن در فروشگاه لباس می توانستم کارهای بسیار مهم تری را انجام دهم. اما واقعیت این بود که من با رفتن به آن فروشگاه لباس از انجام دادن کارهای مهم فرار می کردم و بیان دیگر خودم را در آن فروشگاه قایم کرده بودم.

خودم می دانستم که وظیفه اصلی من فروش است. اگر می خواستم در کسب و کار فیلتر آب موفق شوم باید تا می توانستم فروش خود را بیشتر می کردم، اما در عوض از انجام وظیفه اصلی خودم فرار می کردم. واقعیت این است که گاهی اوقات فروش ترسناک است. به همین دلیل هم بود که من به بهانه ی تماشای لباس به آن فروشگاه لوکس می رفتم تا از درد و رنج فروش خلاص شوم. می دانستم که فروش وظیفه اصلی من بود اما در عین حال از ترس طرد شدن و شنیدن جواب های منفی خودم را در بین قفسه های آن فروشگاه لباس پنهان می کردم.

این را همواره به یاد داشته باشید:

## اگر فروش ندارید یعنی کسب و کاری ندارید.

من این تجربه ام را با تو در میان گذاشتم تا تو دیگر اشتباه من را تکرار نکنی و به خاطر ترس از فروش خودت را قایم نکنی. در دنیای کسب و کار فروش مهمترین وظیفه توست و راه فراری هم از انجام دادن این وظیفه وجود ندارد. در واقع علت اصلی شکست کسب و کارها این است که صاحبان آن خود را از ترس فروش در جایی پنهان کرده اند. آنها خودشان را در پشت ایمیل ها، کاغذبازی ها و جلسات کاری بی فایده پنهان کرده اند. وقت آن رسیده که با این واقعیت کنار بیایی که مهمترین وظیفه تو فروش است.

چندین سال پیش در آن فروشگاه لباس، حرف های وین برای من تلگری بود که از خواب غفلت بیدار شوم، حالا من به شما این تلنجر را می زنم: هر لباسی که دارید اتو بزنید و هر کفشی که دارید برق بیندازید و از در بیرون بزنید، چون باید هر طور شده فروش داشته باشید!

شما همین حالا تمام مهارت های فروش را بلد هستید!

تعجب کردید؟ واقعیت این است که شما همین حالا می دانید چگونه باید بفروشید، حتی اگر این توانایی ذاتی را انکار کنید باز هم در کل زندگی تان در حال فروش هستید. ما انسان ها حتی قبل از اینکه حرف زدن یاد بگیریم فروش را شروع می کنیم. از همان دوران نوزادی یاد می گیریم که با گریه کردن می توانیم توجه دیگران را به سمت خود جلب کنیم. به هیچ وجه کار راحتی نیست که بتوانی کسی را ساعت ۳ صبح از خواب بیدار کنی و او را مجبور کنی پستانک در دهانت بگذارد و برایت لالایی بخواند. بله، حتی نوزدان هم مهارت فروش را بلد هستند. کودکان به مرور استراتژی های بیشتری برای فروش یاد می گیرند، تا به حال کودکی را در فروشگاه دیده اید که بستنی یا عروسکی را می خواهد؟ آن کودک از هر ترفندی استفاده می کند تا بتواند به خواسته اش برسد. در واقع همه ما در دوران کودکی استاد فروش بوده ایم. می دانستیم که باید چگونه با جواب منفی مواجه شویم. ترفندهای فریبنده ای را بلد بودیم. به دوران نوجوانی خود فکر کنید که چگونه برای شب بیرون ماندن با چرب زبانی پدر و مادر خود را راضی می کردید. شاید از آن زمان ده ها سال

گذشته باشد اما شما مهارت های فروش و متقاعدسازی را هم اکنون در وجود خود دارید، حتی اگر وجود چنین استعدادی را انکار کنید.

در واقع شما هر روز در حال فروش هستید! وقتی شخصی به من می گوید: "من استعداد فروشندگی ندارم"، خنده ام می گیرد. سپس آنها به مدت ده دقیقه برای من توضیح می دهند که چرا نمی توانند در فروش خوب باشند. اما نمی دانند که با این کار در حال فروش این ایده به من هستند که آنها فروشنده خوبی نیستند.

ما از صبح تا شب در حال فروش هستیم. به دوستانمان پیشنهاد می کنیم فلان فیلم را تماشا کنند و یا از فلان فروشگاه خرید کنند و یا اینکه درباره نرفتن به مهمانی دیشب انواع بهانه ها را به دیگران می فروشیم. حتی ما در ذهن مان به خودمان هم این بهانه را می فروشیم که چرا به باشگاه ورزشی نمی رویم و یا اینکه چرا باید چیزی را بخریم که اصلاً به آن احتیاجی نداریم.

پس خواهش می کنم خودتان را بیش از این گول نزنید، شما همین حالا استاد فروش هستید.

اما ما در این فصل تصمیم داریم عضله فروش شما را قوی کنیم. بله، همه ما ذاتاً فروشنده هستیم اما این دلیل نمی شود که این استعداد ذاتی را بهبود نبخشیم. امروز به دلیل گسترش تبلیغات، مشتریان در برابر ترندهای تبلیغاتی مقاوم شده اند و به راحتی بنرهای تبلیغاتی را نادیده می گیرند. در دنیای کسب و کار امروز سرنوشت رویاهای شما به برتری سیستم فروش شما نسبت به رقیبان بستگی دارد. در غیر این صورت ترن هوایی کارآفرینی شما متوقف می شود. در این فصل



می خواهیم ۹ روش را برای بهبود مهارت های فروش به شما آموزش دهم تا بتوانید در ترن هوایی کارآفرینی با حداکثر سرعت حرکت کنید. بنابراین شش دنگ حواستان را به ادامه این فصل جمع کنید.

### ۱. به فکر کشتن مشتری نباشید!

در دورانی که در املاک و مستغلات فعالیت می کردم با مردی آشنا شدم که به مربی به من تبدیل شد. نوع لباس پوشیدنش، خانه اش، ماشینش و تمام رفتارهای او را تحسین می کردم. به معنای واقعی استاد فروش بود. هر نصیحتی که می کرد آن را آویزه گوشم می کردم. یک بار با یکدیگر مشغول صرف نهار بودیم و درباره اوضاع نامساعد فروشم با او صحبت می کردم. به اندازه کافی فروش نداشتم و خودم هم دلیلش را نمی دانستم.

او گفت: می توانم لیست مشتری هایت را ببینم؟

سپس از داخل کیفم پوشه ای را بیرون آوردم و باو گفتم: بفرمایید، این لیست مشتریان من است. آن لیست شامل اسامی و شماره تماس مشتریان اصلی ام بود و به نحوی موفقیت و شکست آینده من به آن لیست بستگی داشت. در بالای آن لیست نوشته بودم: "لیست ضربه نهایی"

مربی ام ابرویش را بالا انداخت و پوشه را بست و گفت: "متوجه دم اشکال کار از کجاست"

با اضطراب گفتم: مشکل چیست؟ اطلاعات درستی یادداشت نکرده ام؟ لیست کاملی نبود؟

او به صدلی اش تکیه داد و با نگاهی نافذ گفت: "بیا با هم روراست باشیم. اگر من این چنین لیستی داشتم و نام تو در آن بود چه احساسی داشتی؟ آیا دوست داشتی در لیست "ضربه نهایی" من باشی؟

از خجالت پوشه ام را بستم.

او ادامه داد: "دارن، هیچ کس دوست ندارد قربانی بعدی تو باشد، هیچ کس دوست ندارد مورد ضربه نهایی تو قرار بگیرد. وقتی برای این لیست چنین عنوانی را انتخاب می کنی، همینطور هم به آنها نگاه می کنی، همینطور هم با آنها رفتار می کنی. آنها این موضوع را احساس می کنند. انگار قرار است با یک ضربه نهایی آنها را نقش بر زمین کنی و پولشان را از آنها بگیری."

او از جیبش خودکاری بیرون آورد و پوشه را از من گرفت و عبارت "ضربه نهایی" را خط زد و نوشت: "مشتری بعدی که می خواهیم به او کمک کنم"

سپس پوشه را بست و آن را به من داد و گفت: "حالا برو سر کارت، خودت تفاوت را احساس خواهی کرد."

حق با او بود. نحوه برخورد من با مشتری ها کاملاً تغییر کرد، حتی نحوه برخورد آنها با من تغییر کرد. قبل از اینکه بخواهم به مشتری زنگ بزنم ابتدا به عنوان لیست نگاه می کردم و به خودم یادآوری می کردم که قرار است به کسی کمک کنم. از خودم می پرسیدم او چه کمکی می خواهد؟ آیا از

پس هزینه های خانه اش بر نمی آید؟ آیا تازه بچه دار شده اند و به خانه بزرگتر نیاز دارند؟

با تغییر نگرش به سرعت فروشم بالا رفت. ولی می دانید مهمترین مزیت تغییر نگرشم چه بود؟ از کارم لذت می بردم. کاری که در ابتدا برای من فقط جنبه گرفتن حق کمیسیون بود حالا دیگر تبدیل شده بود به رسالتی برای کمک به کسانی که می خواستند خانه بخرند. احساس خیلی خوبی داشتم.

مربی من نگرش کلی مرا به فروش تغییر داد. من نسبت به فروش این دیدگاه را داشتم که قرار است با فروش چیزی را به دست آورم اما نگرشم کاملاً تغییر پیدا کرد و هدفم ارائه خدمت شد. همانطور که گفتم فروش مهمترین بخش کسب و کار شماست. اما باید نگرش درستی نسبت به آن داشته باشید.

من به شما پیشنهاد می کنم از این لحظه به بعد به جای کلمه "فروش" از کلمه "کمک" استفاده کنید. نگوید چگونه می توانم بیشتر بفروشم، بگوید چگونه می توانم کمک بیشتری به مشتریانم کنم؟ چگونه می توانم خدمات بهتری ارائه دهم؟

بنابراین اگر می خواهید فروش بیشتری داشته باشید از این فرمول استفاده کنید:

**فروش را کنار بگذارید و به جایش به دیگران کمک کنید.**

مدام از خود پرسید چگونه می توانم با ارائه بهترین خدمات و محصولات به دیگران کمک کنم تا زندگی بهتری داشته باشند.

شید بگویید: "محصول من به کسی کمک نمی رساند"

در این صورت یا مشتری هایی نامناسب انتخاب کرده اید و یا محصول خوبی را برای فروش انتخاب نکرده اید.

## ۲. وارد اتاق خواب مشتری شوید!

وقت آن رسیده است که به چیزی فکر کنید که مشتری از شما می خواهد نه چیزی که شما از او می خواهید. به نظرتان کدام ویژگی، ویژگی شماره یک در فروش و بازاریابی موثر است؟

ایجاد علاقه؟

اشتیاق؟

ضرورت؟

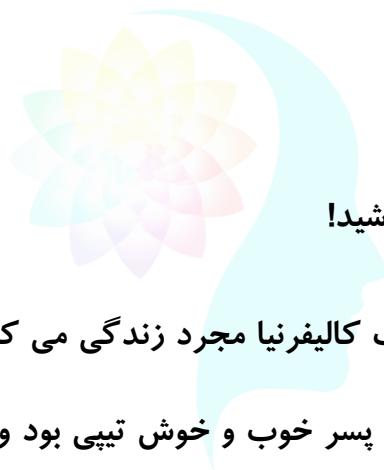
میل و آرزو؟

هیچکدام!

همدلی ویژگی اصلی است.

بله، باید وارد اتاق خواب مشتری شوید! در ذهن تان تصور کنید بعد از یک روز طولانی هنگامی که به اتاق خواب می رود، قبل از اینکه چشمانش را ببندد به چه چیزهایی فکر می کند؟ نگران

چه چیزهایی است؟ چه ترس هایی دارد؟ چه امیدهایی دارد؟ آرزو، خواسته و هدفش چیست؟ چه کمکی احتیاج دارد؟ در عین حال که به این سوال های فکر می کنید، آنها را احساس کنید. هر پاسخی را که احساس می کنید درست است بنویسید. هنگامی که جواب به چنین پرسش هایی را پیدا کردید می توانید با مشتری هایتان به گونه ای صحبت کنید که در قلب آنها نفوذ کنید. زیرا شما ترس ها، امیدها، آرزوها و خواسته های آنها را می دانید بنابراین می توانید با آنها همدردی کنید و به قلبشان نفوذ کنید.



### ۳. مثل "فردِ قرار اولی" نباشید!

در اوایل بیست سالگی در جنوب کالیفرنیا مجرد زندگی می کردم و دوتس داشتم که به او لقب "فردِ قرار اولی" داده بودم. او پسر خوب و خوش تیبی بود و دانشجوی سال اول پزشکی بود و دنبال زوج رویایی خود بود. هر آخر هفته می دیدی که با یک خانم زیبا قرار ملاقات گذاشته است و با خود فکر می کردی توانسته است زوج مناسب خود را پیدا کند. اما مشکل اینجا بود او هیچگاه نمی توانست بیش از یک بار با کسی قرار بگذارد. آن دختر دیگر هیچ وقت جواب تلفن های او را نمی داد و اگر هم او را در بیرون می دیدند راه خود را کج می کردن و به او محل نمی گذاشتند. یک روز در باشگاه در حال ورزش بودیم که یکی از دخترهایی را دیدیم که در گذشته با فردِ قرار ملاقات گذاشته بود و از او علت این مشکل را جویا شدیم.

او گفت: "فرد پسری خوب و خوش تیپ است اما در ملاقاتی که با هم داشتیم حتی یک سوال هم درباره من نپرسید. او فقط حرف می زد. او می گفت می خواهد با زنی آشنا شود و با او همانند ملکه ای رفتار کند، طوری که آن دختر دیگر لازم نباشد حتی یک روز از عمرش را کار کند. حتی گفت که چند فرزند می خواهد. نقطه اوج آنجا بود که با وجود اینکه شناختی از من نداشت با این حال گفت که من همسر ایده آل او خواهم بود!"

ادامه داد: "من احتیاج ندارم مثل یک ملکه با من رفتار شود، من کسب و کار خودم را دارم و کار کردن را دوست دارم، تمام چیزهایی که او درباره من فکر می کرد کاملاً اشتباه بود." هیچکس چیزی را که فرد می فروشد، نمی خرد. چون او همه چیزها را اشتباهی می فروخت. اخیراً با مدیر عاملی کار می کردم که می گفت: "می خواهم پیام تبلیغاتی ما به صورتی باشد که خواسته قلبی مرا مطرح کند."

به او گفتم: "این کار اشتباه است!"

تا حالا پای صحبت کسی نشسته اید که فقط درباره چیزهایی صحبت می کند که تنها برای خودش مهم است. آن مدیر عامل داشت اشتباهی را مرتکب می شد که اکثر کارآفرینان دیگر مرتکب می شوند، تمام توجه او به نیازهای خودش بود. او فقط به اشتیاق خودش فکر می کرد. تمام این کارآفرینان از یک اصل منسوخ استفاده می کنند: یک نیاز را پیدا کن و آن را برطرف کن.

این را همواره به یاد داشته باشید:

فروش، یعنی برطرف کردن یک نیاز درک شده توسط مشتری، نه برطرف کردن

### نیاز خودتان.

فروش به معنی پیدا کردن یک نیاز و رفع آن نیست. به این مثال توجه کنید. فرض کنید شما

فروشنده ماشین هستید و فردی را می بینید که ماشینی قدیمی سوار شده است. در این لحظه شما

احساس می کنید یک نیاز را تشخیص داده اید و با عجله به سمت او می روید و برای او توضیح

می دهید که چقدر ماشینش زشت و قدیمی است باید هر چه زودتر آن را عوض کند. به نظرتان

چه اتفاقی می افتد؟ شانس بیاورید کتک نخورید! او عاشق ماشین کلاسیکش است. شاید آن

ماشین یادگار پدر بزرگش باشد و خاطرات کودکی اش را برایش زنده کند. آن ماشین ارزشمند

ترین دارایی او است و شما گفته اید که بهترین دارایی او زشت است!

بنابراین فروش کارآد به این معنا نیست که بروید و یک نیاز را پیدا کنید، بلکه شما باید نیازی را

تشخیص دهید که برای مشتری یک نیاز درک شده باشد. اگر مشتری چنین نیازی را درک نکرده

باشد، در واقع اصلاً نیازی ندارد.

بنابراین شما نباید به دنبال ایجاد نیاز باشید بلکه نیازهایی را تشخیص دهید که توسط مشتری

درک شده باشد و مشتری به معنای واقعی آن نیاز را داشته باشد در غیر این صورت مانند فرد قرار

اولی می شوید.

در واقع به جای اینکه حدس بزنید باید سوال پرسید. کم تر صحبت کنید، بیشتر گوش بدهید. به جای اینکه به فکر جمله ساختن باشید به فکر سوالات بیشتر باشید. اگر می خواهید رکورد فروش خود را بشکنید باید تا می توانید سوال پرسید. اگر سوال پرسید نیازهای درک شده توسط مشتری را پیدا خواهید کرد. هنگامی که از مشتری سوال می پرسید آنها در بین کلماتشان نیازهای واقعی خود را مطرح می کنند.

آن روز بعد از باشگاه وقتی متوجه شدیم مشکل فرد چه بوده است، آموزش های لازم را به او دادیم. سپس فرد با دختر خوبی قرار ملاقات گذاشت و به جای اینکه نیازهای آن دختر را حدس بزند، از او سوالات زیادی پرسید و بر اساس جواب هایی که آن دختر می داد متوجه نیازهای واقعی او شد و چند مدت بعد آن دختر جواب مثبت داد و حالا نام آن دختر، همسر فرد است!

#### ۴. همانند جان لنون بفروشید!

من در میامی یک کارگزار در بخش املاک و مستغلات دارم که اسمش جان لنون است (اسم واقعی اش همین است). او در ۱۹ سال گذشته بیش از ۳,۷ بیلیون ملک فروخته است و اگر حق کمیسیون ۳ درصدی او را حساب کنیم شاید بیشتر از جان لنون خواننده هم پول به دست آورده باشد. نکته ای که جالب است تمام این خانه ها را در یک خیابان و فقط در شش ساختمان به فروش رسانده است. همین! یک خیابان و شش ساختمان.



یک روز جان، من و همسرم را برای ناهار دعوت کرد و من از او خواستم علت موفقیتش را برای ما شرح دهد. از او پرسیدم: علت تفاوت تو با دیگران چیست؟ تو در منطقه ای ملک می فروشی

که تعداد زیادی رقیب وجود دارد، چگونه می توانی به چنین نتایجی دست یابی؟

او در جواب گفت: "یک روز کارفرمایم با من تماس گرفت تا ببیند آن روز فروش چگونه بوده

است و من در جواب گفتم: امروز ۴ میلیون پارکینگ فروخته ام، ۲ میلیون باشگاه و جکوزی، ۶

میلیون کمده لباس و... کارفرمایم پرسید منظورت چیست که ۴ میلیون پارکینگ فروختی؟"

در واقع جان در هنگام فروش دقت می کند که مشتری به چه چیزی نیاز دارد. آیا پارکینگ

برایش مهم است؟ آیا ماشین لوکس داشته و در آپارتمان قبلی مشکل پارکینگ داشته است.

هنگامی که جان متوجه نیاز مشتری می شد یک ساعت درباره پارکینگ تمیز و ایمن ساختمان

برای مشتری صحبت می کرد و مشتری هم بدون هیچ صحبتی آپارتمان را خریداری می کرد.

در واقع جان نیاز و خواسته مشتری را پیدا می کرد و برای آن راه حلی پیدا می کرد. در قسمت

قبل درباره اهمیت سوال پرسیدن برایتان صحبت کردم، اما تنها سوال پرسیدن کافی نیست. شما

باید در بین کلمات جواب مشتری نیازهای او را کشف کنید. نوابغ فروش کسانی هستند که

متوجه شوند چه چیزی برای مشتری اهمیت بالایی دارد و تمام تمرکز خود را بر روی خواسته

اصلی مشتری بگذارند. شاید یک ملک توسط فروشنده های زیادی به یک مشتری پیشنهاد شود و

هیچ معامله ای صورت نگیرد اما شخصی همانند جان بخشی از آن ملک را به مشتری نشان می

دهد که برای آن مشتری جالب است و نیازش را برطرف می کند.

پس بگذارید این سوال را از شما بپرسم، آیا شما همانند جان لنون می فروشید؟ آیا بعد از مطرح کردن سوال با دقت به جواب مشتری گوش می دهید و نیاز واقعی او را پیدا می کنید؟ آیا پا را فراتر می گذارید و خواسته های شخصی مشتری را پیدا می کنید؟

۵. پل بزیند.

می توانم شرط ببندم که بارها شنیده اید که باید در برقراری تماس تلفن بدون هماهنگی قبلی (cold call) خبره شوید. حتی عبارت cold call باعث می شود که لرزه به تنم بیفتد. این نوع تماس های بدون هماهنگی قبلی مزخرف هستند. اینکه تلفن را بردارید و از آن طرف خط توهین بشنوید بسیار ترسناک است. بگذارید نصیحتی به شما کنم: تماس های از قبل هماهنگ نشده نگیرید.

من خیلی وقت است که از این تماس ها نمی گیرم. این تماس ها برای آدم ناشی و تازه کار است. این تماس ها فقط وقت شما و مشتری تان را می گیرند و در نهایت نتیجه ای هم حاصل نمی شود. به جای این کار به مشتری تان پل بزیند.

در طول هفته ده ها نفر با من تماس می گیرند و از من می خواهند کتابش را بخوانم و متنی به عنوان تایید آن کتاب بنویسم. اما من حتی فرصت نمی کنم یکی از آن کتاب ها را بخوانم زیرا تمام عصرهای من پر هستند.

اما یکبار یکی از دوستانی که احترام زیادی برای او قائل هستم از من خواست که کتاب دوستش را بخوانم. او از من خواست که کتاب دوستش را بخوانم و متنی به عنوان تایید برای او ارسال کنم. من هم همین کار را انجام دادم. شاید بقیه کتاب هایی که در طول آن ماه برای من ارسال شده بود همانند آن کتاب، ارزشمند بودند اما چون از طرف دوستی مورد اعتماد سفارش نشده بودند من آنها را مطالعه نکردم.

بنابراین به جای اینکه همانند یک فرد ناشی تماس هماهنگ نشده ای بگیرد و از او درخواست ناگهانی کنید، سعی کنید یک رابط پیدا کنید و خودتان را به فرد مورد نظرتان وصل کنید. در دنیای امروز با توجه به وجود شبکه های اجتماعی به راحتی می توان این پل های ارتباطی را پیدا کرد.

۶. به صورت عمده بفروشید.

با یکی از دوستانم به نام مارک که مدیر عامل یک شرکت چند صد میلیون دلاری است در حال صرف ناهار بودیم که از او خواستم مهمترین ترفند فروشش را برای من شرح دهد.

او تعریف کرد که سال دوم دبیرستان بود و مسابقات فروش آبنبات فرا رسیده بود. هر کس که بیشترین آبنبات را در این مسابقه به فروش می رساند برنده جایزه سفر به واشنگتن می شد. مارک تصمیم گرفته بود که در این مسابقه برنده شود. البته فکر نکنید که او علاقه ای به تاریخ و سیاست داشت، لو می خواست سیدنی میسون را که برنده همیشگی مسابقات بود تحت تاثیر قرار دهد. در

حقیقت سیدنی محبوب ترین و زیباترین دختر دبیرستان بود و سه سال پی در پی برنده جایزه آبنبات فروشی شده بود. مایک هم بر اساس استدلال یک پسر پانزده ساله با خودش فکر می کرد که اگر سیدنی را شکست دهد او را تحت تاثیر قرار می دهد.

مایک اولین جعبه آبنبات را تحویل گرفت و مستقیم به سراغ دوستانش رفت ولی آنها به جای اینکه از او خرید کنند از او درخواست کردند که آبنبات مجانی به آنها بدهد. سپس به سراغ خواهر و برادرش رفت و به آنها دو آبنبات را فروخت و بعد از پیش پدر و مادرش رفت و از آنها که آنها در رژیم بودند حاضر نشدند چیزی از او خریداری کنند.

اوضاع فروش خوب نبود، سیدنی تقریباً در اولین روز تمام جعبه آبنبات را به فروش رسانده بود. با این وجود مایک ناامید نشد. یک شب که پدر و مادرش دوستانشان، باب و نانسی را دعوت کرده بودند، مایک پیشنهاد داد به عنوان دسر آبنبات بخورند. دوست پدرش، باب، که از خوردن آن آبنبات بسیار لذت برد به مایک پیشنهاد کرد یک بسته کامل آبنبات را به او بدهد تا در محل کارش بفروشد.

اولین جعبه به فروش رسید!

مایک متوجه یک ترند مهم شده بود، به جای اینکه آبنبات ها را تکی بفروشد، جعبه آن را به قیمت عمده می فروخت. سپس افراد دیگری را پیدا کرد که در محل کارشان پر بود از عاشقان

آبنبات. با آنها ارتباط برقرار می کرد و به آنها یک جعبه آبنبات می فروخت و آنها که از خوردن آن آبنبات ها لذت می بردند دوباره سفارش یک کارتن جدید را می دادند.

در آن سال مایک نه تنها برنده مسابقات شد بلکه رکورد فروش را که متعلق به سیدنی میسون بود، شکست.

متاسفانه سیدنی تحت تاثیر این کار مایک قرار نگرفت. در واقع نه تنها خودش تحت تاثیر قرار نگرفت بلکه این رسالت را برای خودش تعیین کرده بود که اجازه ندهد هیچ دختری با مایک قرار ملاقات بگذارد.

شاید برنده شدن مایک به قیمت نداشتن هیچ قرار ملاقاتی برایش تمام شد، اما او یکی از مهمترین ترندهای فروش را کشف کرده بود. مایک از این ترند در سالهای بعدی زندگی اش استفاده کرد و با کسانی رابطه برقرار می کرد که می توانستند برایش ده ها مشتری و معامله را جور کنند.

اگر می خواهید در ترن هوایی کارآفرینی با سرعت زیاد حرکت کنید به جای اینکه تک تک بفروشید با کسانی ارتباط برقرار کنید که به شبکه گسترده ای از مشتری ها متصل هستند و می توانند محصول شما را به صورت عمده به فروش برسانند.

## ۷. ترفند شوک و شگفتی

هنگامی که وارد املاک و مستغلات شدم تنها ۲۰ سال داشتم و جوان ترین فرد در دفتر کار بودم. تجربه من از بقیه کمتر بود اما پشتکار و تلاش زیادی داشتم. می دانستم برای موفقیت باید به فکر برنامه ای منحصر به فرد برای خودم باشم.

در کار املاک و مستغلات رقابتی ترین بخش، لیست های منقزی شده است. این لیست ها از این جهت منقزی هستند که کار گزار قبلی نتوانسته است ملک را به فروش برساند و قرار داد با صاحب ملک منقزی شده است. در این لحظه کار گزاران برای تصاحب آن لیست هجوم می برند و با صاحب ملک به هر نحوی ارتباط برقرار می کنند تا بتوانند ملک او را در لیست فروش خود قرار دهند.

رقابت بسیار شدید بود اما من برای اینکه بتوانم در این رقابت برنده شوم از این ترفند استفاده می کردم که صبح بین ساعت ۶ تا ۷ جلوی درب خانه ای که در لیست منقزی ها بود می رفتم و صاحب ملک می خواستم مرا به عنوان کار گزار جدید انتخاب کند. با این کار یک گام از تمام رقیبان جلو می زدم. در همان روز دستیارم تابلویی با عنوان "فروخته شد" را برای صاحب ملک می برد و به او می گفت: اگر شما فروش ملکتان را به دارن هاردی بسپارید به زودی به این تابلو احتیاج پیدا می کنید.

باز دوباره همان شب من درب خانه صاحب ملک می رفتم و از او می خواستم که خانه اش را در لیست فروش من قرار دهد و اگر باز قبول نمی کرد به مدت یک هفته از هر طریقی با آنها ارتباط برقرار می کردم تا بتوانم ملک آنها را به لیستم اضافه کنم. بعد از چند روز عصبانی می شدند و به من زنگ می زدند و میگفتند اگر می توانی خودت را این چنین تبلیغ کنی پس حتماً می توانی برای ملک ما هم بازاریابی کنی. و سپس مرا به عنوان کارگزار فروش ملکشان استخدام می کردند.

اعتراف می کنم ترفند شوک و شگفتی من کمی زیاده روی بود، اما در بازارهای رقابتی در همان ۲۴ ساعت اول مشخص می شود که برنده هستی یا بازنده.

خوب، سوال اینجاست که آیا با چنین ترفند هجومی، تعدادی از مشتریان را از دست می دهید؟

بله، اما مشکلی نیست!

در واقع به خاطر شدت عمل تقریباً از هر ۵ مشتری یکی را از دست می دهید اما ۴ نفر دیگر را به دست می آورید.

همین حالا از خودتان پرسید: آیا شیوه بازاریابی شما باعث شوکه شدن مشتری هایتان می شود؟ آیا در عین حال شگفتی آنها را برمی انگیزد؟ اگر جواب شما منفی است پس بهتر است کمی شدت عمل خود را بیشتر کنید.

۸. فقط دنبال بهترین فرصت ها باشید، بقیه را نادیده بگیرید

واقعیت این است که بلاخره شما نمی توانید ساعت ۶ صبح درب منزل همه حاضر شوید. بلکه باید تمام تمرکز خود را بر روی بهترین گزینه ها معطوف کنید.

به طور متوسط فقط ده درصد از مشتریان شما بهترین خریدار هستند. این مشتریان معمولاً به محصول یا خدمت شما علاقه دارند.

آنها بهترین و گران ترین محصول شما را می خرند.

آنها مدام از شما خرید می کنند.

آنها شما را به دوستانشان معرفی می کنند.

نکته این جاست با اینکه آنها تنها ده درصد مشتریان شما هستند اما بیش از ۹۰ درصد فروش شما را شامل می شوند! پس بقیه مشتری ها چی؟ آنها فقط سردرد هستند.

بنابراین مشتری های خوب خیلی بیشتر از یک مشتری معمولی می ارزند، در نتیجه ۹۰ درصد از زمان خود را به آن ده درصد مشتری خوب اختصاص دهید.

سوال اینجاست که چطور می شود این ده درصد را شناسایی کرد؟ چه ویژگی آنها را از بقیه جدا می کند؟



در ادامه سه معیار را برای شما شرح می‌دهم که با استفاده از این سه معیار می‌توانید لیست ده درصد مشتری برتر خود را مشخص کنید.

آسان و راحت: این مشتری‌ها معمولاً در دسترس هستند و برای فروش محصول و خدمات تان به آنها نیازی به تبلیغات زیاد ندارید.

سریع: این مشتری‌ها معمولاً نیازهای واضحی دارند و دقیقاً می‌دانند چه می‌خواهند. بنابراین به صورت متوجه نیاز آنها می‌شوید و با ارائه راه حل مناسب به آنها، به سرعت تصمیم‌گیری می‌کنند و خرید را انجام می‌دهند.

سودده: این مشتری‌ها به صورت مادام‌العمر به شما سود می‌رسانند. مدام از شما خریدهای اضافی می‌کنند و در بازه‌های زمانی مشخص خرید خود را تکرار می‌کنند.

باید لیست مشتری‌های هدف خود را کمتر کنید. بله، درست متوجه شدید! بر روی مشتری‌های کمتری تمرکز کنید. مشتریان برتر را شناسایی کنید و به آنها با حداکثر کیفیت خدمت‌رسانی کنید. شاید در ابتدا برایتان سخت باشد. مثل این است که فرصت پولسازی وجود دارد و شما به راحتی از کنار آن می‌گذرید.

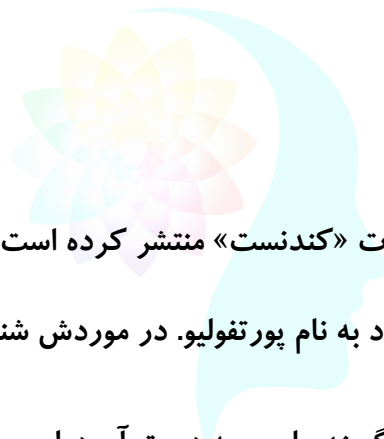
اما حقیقت این است که تمرکز بر تمامی مشتریان برایتان ضرر بیشتری نسبت به سودش دارد. این نکته یادتان باشد:

**همواره سود بیشتر در خدمت‌رسانی بیشتر به مشتریان باارزش است.**

۹. لیست پنجاه مشتری رویایی خود را آماده کنید.

حالا از شما می‌خواهم باز هم لیست مشتری های خود را محدودتر کنید و یک لیست مشتری رویایی تشکیل دهد. ارزش این مشتری ها صدها برابر مشتری های دیگر است. در واقع این استراتژی لیست مشتری های رویایی است که مجله موفقیت را سرپا نگه داشته است.

جالب است بدانید که مجله موفقیت در آن اوایل فروش خیره کننده بالای یک میلیون نسخه را داشت.



بیش تر از هر چیزی که انتشارات «کندنست» منتشر کرده است، انتشاراتی که درست در همان زمان مجله‌ی دیگری منتشر کرده بود به نام پورتفولیو. در موردش شنیده‌اید؟ نه. چون دیگر وجود ندارد. در حالی که عددها به شما می‌گویند ما چی به دست آورده‌ایم، حالا به شما می‌گویم چگونه به دست آورده‌ایم.

در مارس ۲۰۰۸، ما دوباره مجله‌ی ساکسس را راه انداختیم. مجله‌ای محترم با تاریخی غنی. این مجله که در اصل ۱۲۰ سال پیش راه‌اندازی شده بود، دهه‌ها در زمینه‌ی ارتقای شخصی آدم‌ها و توسط شخصیت‌های بزرگ منتشر شده بود. متأسفانه انتشار این مجله چند سال قبل از آن که ما دوباره مسئولیتش را به عهده گرفتیم، متوقف شد. نکته‌ی عجیب این است که سه بار پشت‌هم و تحت نظر سه ناشر قبلی متوقف شده بود. دنیای نشر مجله‌ی محبوب ما را با سر تیرمحبوبش یعنی «ساکسس (موفقیت) شکست خورد!» مسخره می‌کرد. نه تنها این مسئله، بلکه در سال ۲۰۰۸ ما در خط مقدم

رکود مالی جهان بودیم و درآمد مجله از طریق تبلیغات با کاهش پنجاه درصدی روبرو شده بود و تمام این اتفاقات وقتی رخ داده بود که خیلی‌ها ادعا می‌کردند دنیای چاپ مُرده است! شعار «کاغذ منقرض شده. دیجیتال زندگی کنید!» از بالای بلندترین آسمان‌خراش‌های نیویورک شنیده می‌شد؛ در حالی که عملیات چاپ داشت خودش را برای مبارزه‌ی آخر آماده می‌کرد.

اگر از بیرون به این ماجرا نگاه می‌کردیم، ما مشغول راه‌اندازی مجله نبودیم. داشتیم قبر می‌کنندیم... قبری برای خودمان.

از داخل هم اوضاع بهتر نبود. تا آخرین پاپاسی‌مان را صرف گرفتن حق مالکیت، توسعه و تولید کرده بودیم. یادم می‌آید به بودجه نگاه می‌کردم و یک صفر بزرگ و چاق در ستون بازاریابی می‌دیدم. آره، ما مجله داشتیم، ولی هیچ راهی برای معرفی‌اش به مردم نمی‌دیدیم.

در این شرایط مهلک، استراتژی «رؤیای پنجاه نفر» را ایجاد کردیم. وقتی محتوا کامل شده بود و صفحه‌ها در حال ویرایش نهایی بودند، گروه مجله‌ی ساکس، دور میز کنفرانس و زیر نور فلورسنت جمع شدند و از خودشان پرسیدند:

«چه کسی را می‌شناسیم که مسئول شبکه‌های بزرگ‌تری از آدم‌هایی باشد که مشتاق الهام گرفتن، قدرتمند شدن و موفق‌تر شدن هستند؟»

«چه کسانی هستند آن پنجاه نفری که می‌خواهی ایده‌ی مجله‌ای را به آن‌ها بفروشیم که رازهای موفقیت را می‌آموزد و مناسب افراد موفق است؟ پنجاه نفری که اگر باور داشته باشند، می‌توانند میلیون‌ها برای‌مان درآمد ایجاد کنند؟»

وقتی لیست پنجاه نفره مان کامل شد، کل وقت و انرژی مان را گذاشتیم روی فروش مجله‌ی ساکسس، ایده‌های مان و آنچه می‌توانیم برای خوانندگان مان انجام دهیم به آن‌ها و فقط آن‌ها.

آن رؤیای پنجاه نفره باعث شد رؤیاهای مان تبدیل شود به واقعیت.

آن لیست از یک اتاق محقر کنفرانس در لیک‌دالاس تگزاس (جایی که واقعاً برای انتشارات و رسانه و در واقع برای هیچ‌چی مناسب نبود)، موفق شد تا مجله‌ی ما از تمام مجله‌های قدرتمند آن زمان بیش‌تر بفروشد. به جای تمرکز روی میلیون‌ها نفری که می‌خواستیم به آن‌ها دسترسی پیدا کنیم (هزینه‌بر، زمان‌بر، نامحتمل) روی چند رابطه‌ی محدود ولی کلیدی متمرکز شدیم که می‌توانست ما را مرتبط کند به بقیه.

در واقع، کل آن پنجاه نفر هم همکاری نکردند. حتی نصف‌شان هم به ما کمک نکردند. مجله‌ی ساکسس توانست فقط با کمک هشت نفری که به آن اعتقاد داشتند، از بند چند دهه شکست خلاص شود. فقط هشت نفری که نگرش ما را دیدند و در جریان قرار گرفتند.

در حالی که من به شدت به آن یک میلیون نسخه‌ای که اوایل کار مجله فروش رفت، می‌بالم و نسبت به آن چند میلیون نسخه‌ای که از آن به بعد فروخته شد، احساس خشوع می‌کنم، ولی درس بزرگ‌تری که این‌جا می‌شود گرفت، این است: به این موضوع فکر کنید که این گروه رؤیایی پنجاه نفره‌تان چه کاری می‌توانند بکنند. می‌خواهید قطار وحشت‌تان را تبدیل کنید به موشک؟ روش این کار به این صورت است.

اگر می‌توانستید یک لیست رؤیایی تشکیل دهید، چه کسانی در آن لیست بودند؟ دنیای مشتری‌های بالقوه‌ی الان تان را به بهترین بهترین‌ها محدود کنید و اغلب، رؤیای پنجاه نفری شما شامل آدم‌هایی است که حتی در لیست فعلی مشتریان بالقوه‌تان نیستند. شما قبلاً جرأت نداشتید اسم‌شان را در لیست بنویسید. حالا اضافه‌شان کنید! لیستی از آن‌هایی تهیه کنید که آرزوی داشتن ارتباط کاری با آن‌ها دارید. این‌ها مشتری‌هایی هستند که اگر یک یا دو نفرشان به مشتری‌تان تبدیل شوند، می‌توانند روزگار و آینده‌ی خانواده‌تان را عوض کنند.

اگر تا این‌جا کار جلو رفته‌اید، تبریک می‌گویم! تا این‌جا دیگر نباید شکی به دل راه دهید که تنها سوختی که برای به حرکت انداختن این قطار می‌خواهید، آن هم با سرعتی بالاتر از جاذبه، یک چیز است: فروش! کسب و کار کلی‌تان با فروش شروع، حفظ و تمام می‌شود.

**شما به اندازه‌ی یک یا دو مشتری رؤیایی با تغییر دادن دنیای‌تان فاصله**

**دارید. بروید و آن‌ها را گیر بیاورید.**

پنهان نشوید و فروش کنید. شما می‌دانید که نباید مشتریان بالقوه‌تان را در «لیست برتر» بگذارید و باید همراه‌شان وارد تخت‌خواب‌شان شوید؛ (البته منظورم به صورت استعاری است!) تا احساس‌شان را درک کنید و مشکلاتی را حل کنید که تا آن وقت شب بیدار نگاه‌شان داشته. کم‌تر صحبت کنید، بیش‌تر گوش کنید، پل بسازید و از شوکه کردن مشتری‌ها نترسید!

# فصل ۴

پُر کردن صندلی‌های خالی

## بهترین را پیدا کنید یا با بقیه بمیرید (انتخاب با شما)

مدت کمی بعد از انتشار اثر مرکب<sup>1</sup> اوضاع کمی آشفته شد. نه تنها وارد یک تور رسانه‌ای بی‌انتها برای تبلیغ کتاب جدید و ترویج پیام آن شده بودم، بلکه باید به مدیریت تمام مسئولیت‌هایم به عنوان ناشر مجله‌ی موفقیت<sup>2</sup> نیز می‌رسیدم. در تمام دنیا کنفرانس می‌دادم، مدام در حال مصاحبه بودم و ماهانه شش خمیردندان مسافرتی مصرف می‌کردم.

با این که در این آشفته‌بازاری که زندگی‌ام بود، گیر افتاده بودم، اما همچنان هیچ تولد و سالگردی را فراموش نمی‌کردم؛ چند هشدار دیگر روی تقویمم کافی بود تا از درون منفجر شوم. جای بحث نداشت – باید کسی را استخدام می‌کردم.

پس همان کاری را کردم که هر دیوانه‌ی دنبال کارمندی می‌کند: روی وب‌سایت Craigslist آگهی دادم.

به یک دستیار اجرایی باحال نیازمندیم: دنبال کار جالب، منعطف و پرسرعت هستید و می‌خواهید روی پروژه‌هایی کار کنید که تفاوت مثبت زیادی در زندگی مردم ایجاد می‌کنند؟ اگر این‌طور است، فرصت رؤیایی خود را پیدا کرده‌اید.

<sup>1</sup> The compound Effect

<sup>2</sup> Success

چند ساعت بعد از این که روی دکمه‌ی ارسال کلیک کردم، صدها نفر درخواست دادند. برخی عجیب بودند («آیا شیفت قبرستان هم دارید؟») و برخی کاملاً دیوانه‌کننده («تجربه‌ای در مدیریت امور اداری ندارم، اما می‌توانم برای تان دست‌کش ببافم.»). اما در میان این دیوانگی، یک شخص خودنمایی می‌کرد - آماندا. ایمیل او هوشمندانه بود و حتی بدون نگاه کردن به رزومه‌اش هم احساس خوبی راجع به او داشتم. همان روز او را به مصاحبه دعوت کردم و ناامید نشدم.

از لحظه‌ای که نشست، می‌دانستم از او خوشم می‌آید. هم باحال بود و هم بامزه. او از خریداران قدیمی مجله‌ی موفقیت بود و اثر مرکب را چهار بار خوانده بود. برای این که باور کنم کتاب حاشیه‌نویسی شده، خط‌کشیده و کهنه‌اش را برایم آورده بود. او همان وبلاگ‌هایی را می‌خواند که خودم می‌خواندم، با نویسندگان مجله موفقیت آشنا بود و می‌گفت جیم ران<sup>۳</sup> او را یاد پدر بزرگش می‌اندازد (من هم همین‌طور!). کتاب بهترین سال زندگی شما<sup>۴</sup> را درآورد تا برایش امضا کنم، نتوانستم جلوی خود را بگیرم و از نظر حرفه‌ای عاشق آماندا شدم.

چند لحظه بعد، کتابش را امضا کردم: تو/استخدمی! آن را خواند، چشمانش خیس شد. گفتم: «از فردا شروع می‌کنیم!» یکدیگر را بغل کردیم. چندان حرفه‌ای به نظر نمی‌رسد می‌دانم، اما خیلی آدم کار درستی بود.

<sup>3</sup> Jim Rohn

<sup>4</sup> Living your best Year Ever



آن شب با خیال راحت به خانه رفتم. خوشحال بودم که پیدا کردن شخص مناسب تا این حد راحت بوده و کارم تمام شده بود. حالا می‌توانستم صدها ایمیلی را که هنوز داشت می‌آمد، پاک کنم. صبح روز بعد آماندا به دفترم آمد و سر کار رفت.

خب به نوعی سر کار رفت.

روزهای اول به دستگیری و کمک زیادی نیاز داشت. باید تمام کارهای ساده را به آماندا یاد می‌دادم – و چند ساعت بعد دوباره به او یاد می‌دادم. و دوباره. یک بار دیگر... قبل از نهار. اوایل زیاد خودم را نگران این مسئله نمی‌کردم. منظورم این است که یادگیری هر شغلی نیاز به زمان دارد، مگر نه؟ واضح بود که او بهترین کسی است که می‌توانستم در تیم خودم داشته باشم – آن قدر از نظر عقاید و سلیق با هم تفاهم داشتیم، که نمی‌شد جواب ندهد.

با گذشت هفته‌ها هم‌چنان به آماندا آزادی عمل می‌دادم، چون او را خیلی دوست داشتم – یا بهتر است بگویم، این را دوست داشتم که او چقدر من و هدفم را دوست دارد. اما چون استخدام آماندا کارم را نسبت به قبل از استخدام آماندا سخت‌تر کرده بود، مشکوک شده بودم که ایرادی در کار باشد.

در مهمانی شام مشکلم را با خواهر زحم لارا<sup>۵</sup> در میان گذاشتم. لارا دستیار رده بالای یک مدیر اجرایی سطح C در یک شرکت داروسازی بزرگ بود. به او گفتم که آماندا چقدر برای این کار

<sup>۵</sup> Laura

خوب است و از او پرسیدم که رسیدن به سرعت بالا در کارهایی که من از آماندا می‌خواستم، چقدر به طول می‌انجامد. لارا لطف کرد و گفت حاضر است آماندا را ببیند و نکته‌هایی به او بگوید و به من کمک کند مشکل را بهتر درک کنم.

بعد از ناهاری که آماندا و لارا با هم داشتند، آماندا به دفتر بازگشت، مثل همیشه شاد و شنگول «لارا چقدر مهربان بود! لارا چقدر باهوش بود! لارا چقدر الهام‌بخش بود!» این گفته‌ها در گوش من مانند موسیقی بود. با خودم فکر کردم خبر خوبی است! به نظر می‌رسید آماندا همان قدر که من فکر کرده بودم، برای شغل مورد نظر مناسب است.

عصر همان روز خواهر زخم با من تماس گرفت.

وقتی گوشی را برداشتم گفت: «با خودت چه فکر کرده بودی؟»

فقط توانستم بگویم «هان؟». شوکه شده بودم! به دشواری توانستم به او بفهمانم که آماندا گفته ملاقات خوبی با هم داشته‌اند.

«دارن. تو اصلاً به رزومه‌ی آماندا نگاه کرده بودی؟»

سکوت من گویای همه چیز بود پس او ادامه داد. «تو به من گفتی کسی را می‌خواهی که فتوشاپ بلد باشد و آن قدر از تکنولوژی سر در بیاورد که مدیریت وردپرس را برایت انجام دهد. به من گفته بودی کسی را می‌خواهی که بوم‌شناسی رسانه‌های اجتماعی را درک کند و دست کم بتواند با

Google Docs کار کند. دارن آماندا حتی نمی‌داند گوگل داک چیست و یک ماه است برای کار

می‌کند!»

هنوز نمی‌توانستم حرفی بزنم.

خشمگینانه ادامه داد: «واقعاً نمی‌دانم چه چیزی باعث شده فکر کنی او برای این کار مناسب است

– او هیچ‌یک از مهارت‌های مورد نیاز تو را ندارد. حتی یکی‌اش را.»

بلافاصله فهمیدم سردرگمی لارا از کجا آب می‌خورد – او نمی‌توانست مثلث عاشقانه‌ی بین آماندا،

من و غرورم را ببیند. تمام چیزی که لارا می‌دید یک متقاضی بی‌کفایت بود و روشن است که

دیدگاه «او به کار من ایمان دارد» من نمی‌توانست این عیب را ببیند.

لارا (که دیده بود من به کمک نیاز دارم) می‌خواست کمکم کند و پیشنهاد کرد که دور بعدی

استخدام را خودش برایم انجام دهد. او با متقاضیان مصاحبه کرد، سه نفر مورد علاقه‌اش را انتخاب

کرد و بعد از مصاحبه‌ی جمعی با آنها، یکی را به من توصیه کرد: مگی<sup>۶</sup>.

«مگی؟» نمی‌توانستم باور کنم مگی را انتخاب کرده است. مگی خوب بود. هیچ ایرادی نداشت.

مشترک مجله‌ی موفقیت نبود و جان سی. مکسول<sup>۷</sup> را نمی‌شناخت.

راستش را بخواهید، سرخورده شدم. انتظار آتش‌بازی‌ای مانند آماندا را داشتم. جرقه‌های عشق به

کارمند در نگاه اول. اما خبری از آن نبود. با این وجود، تصمیم گرفتم به توصیه‌ی خواهر زخم عمل

<sup>۶</sup> Maggie

<sup>۷</sup> John C. Maxwell

کنم (یک دلیل این کارم این بود که به لارا اعتماد داشتم و دلیل دیگرش این بود که اگر جورجیا<sup>۸</sup> می‌فهمید این همه لارا را در دردسر انداخته‌ام و در آخر هم به توصیه‌اش عمل نکرده‌ام، حتماً من را می‌کُشت).

مگی را استخدام کردم.

بگذارید بگویم:

من عاشق مگی هستم.

مگی فوق‌العاده است.

مگی واقعاً در کارش ستاره است. مگی سال‌هاست برای من کار می‌کند و هر بار که پروژه‌ی جدیدی را قبول می‌کنم یا در مسیر جدیدی قدم می‌گذارم، مگی آن‌جاست و همه‌ی کارها را روان و بدون مشکل پیش می‌برد. مگی مهارت این را دارد که واقعاً بر تحقق رؤیایها تأثیر بگذارد.

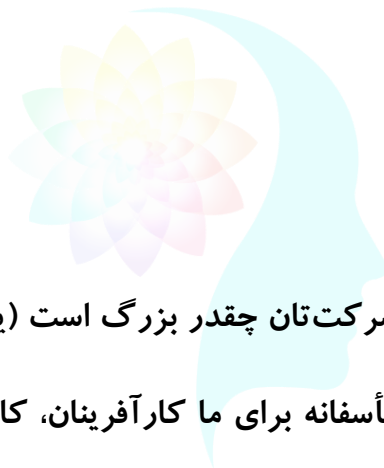
یکی از سریع‌ترین (و رایج‌ترین) راه‌های خارج کردن ترن کارآفرینی از ریل و فرستادن آن به کام مرگ استخدام و نگهداری افراد نامناسب است. اما تنها راه سلطه بر صنعت، دستیابی به مأموریت بزرگ و به قول استیو جابز «به جا گذاشتن ردپایی در جهان» این است که یاد بگیرید چطور

<sup>8</sup> Georgia

بهترین استعدادها را استخدام کرده، نگه دارید و بهترین استفاده را از آنها ببرید. در این فصل این کار را با هم یاد خواهیم گرفت.

## «کارآفرینان افرادی شدیداً احساساتی هستند. همین باعث

می‌شود در استخدام ضعیف عمل کنیم. کمک بگیرید!»



### دوراهی یک کارآفرین

مهم نیست چه کسی هستید و شرکت تان چقدر بزرگ است (یا نیست)، پیدا کردن افراد مناسب برای همکاری آسان نیست و متأسفانه برای ما کارآفرینان، کار از این هم سخت‌تر است. ما در زمینه‌ی استخدام بدنام و ضعیف هستیم. واقعاً بد.

چرا؟ چون ما احساساتی هستیم. اگر کسی کمی به ایده‌ی ما علاقه نشان دهد، قلب‌مان تندتر می‌تپد و ستاره‌ها در چشمان‌مان درخشش می‌گیرند. اگر کسی به طرح بزرگ ما اعتماد کند، ما نیز به وی اعتماد می‌کنیم. ما شدیداً دنبال کسانی هستیم که به هدف‌مان رغبت نشان دهند و از ما تعریف کنند.

کارآفرینان در هر چیزی و هر کسی پتانسیلی می‌بینند و ما راضی هستیم تنها بر اساس امید افراد را استخدام کنیم. این خوش‌بینی منحصر به فرد یکی از بهترین نقاط قوت ماست، اما وقتی صحبت از استخدام می‌شود، همین مسئله به نقطه‌ی ضعف ما تبدیل می‌شود، بدتر از پاشنه‌ی آشیل بیچاره. کارآفرین نباید تنها بر اساس امید استخدام کند.

وقتی بحث استخدام افراد و دادن صندلی به آنان در ترن هوایی‌تان به میان می‌آید، نمی‌توانید شور و شوق را استخدام کنید. باید **شواهد** را استخدام کنید. شما زمان و منابع لازم برای آموزش یا توسعه‌ی مهارت یا نگرش افراد را ندارید. به من اعتماد کنید، شما کارهای بسیار دیگری دارید! فقط کافی است کسانی را که بنا به **شواهد** مهارت مورد نیاز شما را دارند، استخدام کنید و در سازمان خود جای دهید.

این یعنی بسیار منطقی و عمل‌گرا باشید (دو کلمه‌ای که به احتمال زیاد در نسخه‌ی کارآفرینانه‌ی فرهنگ لغت وبستر ذکر نخواهند شد). باید فرآیندی برای استخدام و جذب نیرو طراحی کنید تا خودتان را از دست خودتان در امان نگه دارید و صرف‌نظر از این که چه کسی به شما می‌گوید: «فکر می‌کنم شما واقعاً به چیزهای بزرگی خواهید رسید»، به این فرآیند مقید بمانید. جمله‌ی زیر را روی یک کاغذ چسبان بنویسید و روی صفحه‌ی کامپیوترتان بگذارید:

**شواهد را استخدام کن نه امید را.**

حالا به خواندن ادامه دهید. در ادامه‌ی فصل روش این کار را به شما خواهیم آموخت.

گران‌ترین اشتباهی که می‌توانید مرتکب شوید

اگر کسب و کار شما از قبل کارمندانی دارد، پس با وضعیت زیر بیش از حد نیاز آشنایی دارید. اما

اگر کسی را ندارید که به او حقوق بدهید، به خودتان افتخار کنید:

در یک کسب و کار معمولی چیزی حدود ۶۵ تا ۸۰ درصد هزینه‌های عملیاتی صرف حقوق و

دستمزد می‌شود.

این سهم بسیار زیادی است. بسیار زیاد.

اما این آمار هر قدر هم بزرگ (بخوانید: ترسناک) باشد، عمق واقعی مخارج کارمندان را نمی‌تواند

بر حسب «ساعت-ورودی / دلار-خروجی» اندازه گرفت. این کار گمراه‌کننده و بیش از حد ساده

خواهد بود. فهرست حقوق کارمندان شرکت یک روی سَرّی و ناگفته دارد که بسیاری تا قبل از

این که خیلی دیر شود و شرکت‌شان به خاطر آن از بین برود، آن را درک نمی‌کنند و حتی نمی‌دانند

وجود دارد.

این مخارج سرسام‌آور چیست؟ برچسب قیمت غیررسمی‌ای است که از انتخاب‌های ضعیف شما

ناشی می‌شود – یعنی کارمندان خوب، بد و زشت. حقیقت هر یک از آنها از این قرار است:

**خوب:** شما افراد خوب را بری تیم‌تان می‌خواهید، نه؟ اشتباه است! یک کارمند «خوب» معمولی تنها با نصف ظرفیت کار می‌کند. اگر گپ کنار آب‌سردکن، اینترنت، ایمیل، کارهای شخصی و هزاران مزاحمت روزانه‌ی دیگر را در نظر بگیریم، شاید نصف ظرفیت تخمینی خوش‌بینانه باشد. کارمند «خوب» متوسط چندان پربازده نیست.

**بد:** تنها یک پله پایین‌تر از کارمندان «خوب» اوضاع خیلی وخیم‌تر می‌شود. کارمندان بی‌میل و بی‌رغبت روحیه را تخریب می‌کنند، اشتباهات پرهزینه می‌کنند، مشتریان را پراکنده می‌کنند و از نظر بازده با یک جسد بی‌جان هیچ فرقی ندارند. این کارمندان بسیار بیش‌تر از مزد ساعتی که به آن‌ها می‌دهید از طریق زیان‌های غیرملموس روی دست‌تان خرج می‌گذارند.

**زشت:** وقتی می‌گوییم «زشت» منظورم بدلباس و بدچهره نیست، بلکه منظورم هزینه‌های مالی عملی استخدام افراد نامناسب است. اگر هزینه‌ی استخدام، حقوق، آموزش، حفظ و انفصال یک کارمند ضعیف را با اشتباهات، فرصت‌های از دست رفته و ناکامی‌هایش جمع کنید، هزینه‌ی متوسط یک استخدام اشتباه حدود ۶ تا ۱۵ برابر حقوق سالانه‌ی خود شخص است.

**«با ننگه داشتن کارمندان بد در واقع دارید برای‌شان چک می‌کشید تا**

**ورشکسته و بدبخت‌تان کنند»**

**لُبّ کلام:** کارمندان خوب به ندرت پربازده هستند و کارمندان بد... خب شما دارید برای‌شان چک می‌نویسید تا بدبخت‌تان کنند. اصلاً هم مبالغه نیست! حساب کنید – برای یک شغل کم‌درآمد و



یک کارمند تازه کار، اگر استخدام بدی انجام داده باشید، ضررتان مضربی از صد هزار دلار خواهد بود. و برای سمت‌های بالاتر؟ وحشتناک است. واقعیت ترسناک این است: وقتی شخص نامناسبی را استخدام می‌کنید، فقط به آن‌ها حقوق نمی‌دهید، بلکه دارید به آن‌ها پول می‌دهید تا پول‌های‌تان را آتش بزنند، در سازمان‌تان سرطان پخش کنند و ترن هوایی‌تان را از ریل خارج کرده و به زمین گرم بنشانند.

حواس‌تان به من است؟ آیا به امر استخدام افراد مناسب زمان و توجه کافی اختصاص خواهید داد؟ امیدوارم. این درسی است که یاد گرفتنش برای من مدتی به طول انجامید و هزینه‌ی زیادی روی دستم گذاشت. اما بالاخره آن را یاد گرفتم.

هنوز هم از این فرآیند بدم می‌آید. کم‌ترین علاقه‌ی ممکن را به این کار دارم. اما زمان، توجه و تمرکز زیادی به آن اختصاص می‌دهم، زیرا تأثیر زیادی در تعیین این مسئله دارد که آیا به هدف‌مان دست خواهیم یافت یا نه. برنده خواهیم شد یا نه. آیا بشریت پیشرفت می‌کند و دنیا رد پای ما را نگه می‌دارد یا نه.

وقتی صحبت بر سر پُر کردن ترن هوایی شما از افراد مناسب باشد، خوب بودن کافی نیست. تنها گزینه‌ی پیش روی شما این است که افراد عالی را استخدام کنید، وگرنه در اولین دور برعکسی که ترن خواهد زد، روی‌تان استفراغ خواهند ریخت!

## تنها بازیکنان درجه ۱

بگذارید لحظه‌ای در این مورد حرف بزنیم که این موجود اسرار آمیزی که «کارمند عالی» نام دارد، چه جور جانوری است.

معروف است این تک‌شاخ افسانه‌ای که در مزارع بی‌انتهای کره قدرت‌های اسرار آمیزی دارد. در افسانه‌ها آمده است که یک استخدام عالی، یک تک‌شاخ «درجه ۱»، می‌تواند جای سه استخدام خوب (و بی‌نهایت کارمند بد) را بگیرد.

این افسانه واقعیت دارد. کارمندان عالی حقیقتاً شگفت‌آور هستند و زندگی را برای‌تان آسان و کسب و کار را برای‌تان از هر نظر بهتر می‌کنند.

به زمانی فکر کنید که بیش‌ترین هیجان و کنترل را بر کسب و کار خود داشتید. وقتی برای شروع کار بی‌قراری و بی‌تابی می‌کردید. این لحظات بالاترین جاهای ترن هوایی کارآفرینی هستند، یعنی وقتی که واگن در بالای قله است و یک لحظه می‌ایستد تا بتوانید به منظره‌ی پیش روی‌تان مانند یک پرده‌ی منقوش بزرگ خیره شوید. بسیار پُر-ابهت است. ما برای همین زندگی می‌کنیم. بالاترین احساسی است که یک کارآفرین تجربه می‌کند.

آیا دوست ندارید هر روز زمانی را در این حالت سپری کنید؟

کارمندان عالی چنین امکانی برای‌تان فراهم می‌کنند. آنان می‌توانند شما را آزاد کنند. آزاد از کاغذبازی‌های اداری جانکاه. آزاد از چیزهایی که از آن‌ها سر در نمی‌آورید. آزاد از چیزهایی که

از آن‌ها تنفر دارید. آزاد از «کارهای فوری» روزمره و تصمیماتی که نباید وقت شما را بگیرند، اما همیشه می‌گیرند.

افراد عالی همان چیزی هستند که شما را از شیرجه‌های جیغ‌کشان و نقطه‌های کور ترن هوایی کارآفرینی بیرون می‌کشند. هیچ فناوری یا جادوگری نمی‌تواند کار یک کارمند عالی را برای شما انجام دهد.

«بازیکنان درجه ۱» تک‌شاخ‌های افسانه‌ای نیستند. واقعاً وجود دارند و فقط بهتر از «بازیکنان درجه ۲» یعنی کارمندان خوب و «بازیکنان درجه ۳» یعنی بازیکنان بد نیستند، بلکه دقیقاً در نقطه‌ی مقابل این دو قرار دارند.

به این دلیل که:

۱. بازیکنان درجه ۱ آهن‌ربای بازیکنان درجه ۱ هستند

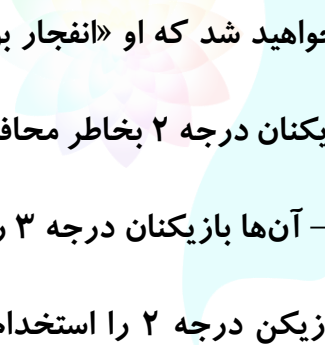
بازیکنان درجه ۱ دوست دارند با بازیکنان درجه ۱ کار کنند! به همین دلیل است که سازمان‌هایی مانند اپل، گوگل، ویرجین و غیره به جذب بازیکنان درجه ۱ ادامه می‌دهند. بازیکنان درجه ۱ می‌خواهند در همان جایی کار کنند که بازیکنان درجه ۱ دیگر کار می‌کنند. این ساز و کار جذب خود بخود تداوم پیدا می‌کند، البته تنها در صورتی که از نزدیک بر آن نظارت کرده و از آن محافظت کنید.

همان‌طور که استیو جابز می‌گفت:

«بازیکنان درجه ۱ بازیکنان درجه ۱ را استخدام می‌کنند. بازیکنان درجه ۲

بازیکنان درجه ۳ را استخدام می‌کنند. اما ما در این‌جا فقط بازیکنان درجه ۱ را

می‌خواهیم.»



در غیر این صورت با چیزی روبرو خواهید شد که او «انفجار بوزو»<sup>۹</sup> می‌نامید. بازیکنان درجه ۱ با بازیکنان درجه ۲ کار نمی‌کنند و بازیکنان درجه ۲ بخاطر محافظت از شغل خودشان دوست ندارند بازیکنان درجه ۱ را استخدام کنند – آن‌ها بازیکنان درجه ۳ را جذب می‌کنند تا خودشان بهتر به نظر برسند. به محض این‌که یک بازیکن درجه ۲ را استخدام کردید، عامل بوزو شروع به عمل می‌کند. قبل از این‌که به خود بیایید، صاحب یک سیرک حسادت، غیبت و داستان شده‌اید.

افراد شما مهم‌ترین ابزار استخدام‌تان هستند. یک بازیکن درجه ۱ را استخدام کنید و از آن‌ها بخواهید دوستان درجه یک‌شان را بیاورند. بازیکن درجه یک‌تان را به بازیکنان درجه ۱ دیگری نشان دهید که می‌خواهند در یک تیم درجه ۱ باشند. بازیکنان درجه ۱ مانند واکسنی برای ویروس

<sup>۹</sup> بوزو (BOZO) در انگلیسی به معنای کندذهن است. (م)

معمولی بودن عمل می‌کنند و هر چه بازیکن درجه ۱ بیشتر داشته باشید، بازیکنان درجه ۱ بیش‌تری پیدا خواهید کرد.

۲. بازیکنان درجه ۱ برنده می‌شوند

مشاور املاک من جان لنون<sup>۱۰</sup> را به یاد دارید؟ مانند بسیاری از صاحبان کسب و کارها، او نیز در صنعتی رقابت می‌کرد که در آن محصولات اساساً یکی هستند. اما در این رقابت چندین کیلومتر جلو بود. همه‌جا همین را می‌بینم؛ حتی وقتی همه محصولات یکسانی می‌فروشدند، برنده و بازنده داریم. همیشه یکی پیش‌تاز بازار است و همیشه کسی هست که در آستانه‌ی ورشکستگی باشد. همه چیز به کیفیت افرادتان بستگی دارد.

سر ریچار برانسون<sup>۱۱</sup> می‌گفت:

«... یک شرکت در واقع از یک چیز تشکیل می‌شود. اگر من هواپیمایی از بوئینگ بخرم، همان هواپیمایی را خریده‌ام که شرکت هواپیمایی بریتانیا نیز می‌خرد، و خطوط هواپیمایی آمریکا هم همان را می‌خرند، شرکت‌های هواپیمایی کانادا هم همین‌طور. پس شرکت چیست؟ شرکت مجموعه‌ی افرادی است که در داخل هواپیما کار می‌کنند، افرادی که روی زمین کار می‌کنند. این افراد هستند که شرکت را می‌سازند. همین افراد هستند که تعیین می‌کنند یک شرکت عالی و استثنائی باشد یا عادی و معمولی...»

<sup>10</sup> John Lennon

<sup>11</sup> Sir Richard Branson

کسب و کارها اظهارنامه‌ی سود و زیان و یا ترازنامه‌ی مالی نیستند. سیستم و فرآیند، تاکتیک و راهبرد، کار و تحویل کار هم نیستند. کسب و کارها **افراد** هستند. به ده شرکت محصول یکسانی بدهید؛ همیشه یکی از آنها، شرکت اول و یکی شرکت آخر است. چون اصلاً ربطی به محصول ندارد. بلکه به افرادی ربط دارد که پشت محصول هستند.

جان ولج<sup>۱۲</sup> مدیرعامل سابق جنرال الکتریک اخیراً در مصاحبه‌ای به من گفت:

«تنها چیزی که تغییر نکرده این است که

هر تیمی بهترین بازیکنان را داشته باشد، برنده است.»

۳. بازیکنان درجه ۱ رایگان هستند

شاید با خود فکر کنید که پول کافی را برای استخدام بازیکنان درجه ۱ ندارید. چه کسی پول کافی برای چنین استعدادی دارد؟

خبر خوبی برای تان دارم: آنها رایگان هستند! درست است، ر-ا-ی-گ-ا-ن. چون خودشان حقوق خودشان را می‌دهند.

<sup>12</sup> John Welch

آیا حاضرید به کسی سالانه ۲۵۰۰۰۰ دلار حقوق و مزایا بدهید؟ اگر بتواند ۵ میلیون دلار برای کسب و کارتان منفعت داشته باشد، حاضر خواهید بود. در واقع شما با این کار حقوق کافی را هم به آن‌ها نداده‌اید. آیا حاضرید سالانه ۳ میلیون دلار به کسی بدهید؟ اگر به شما کمک کنند سودتان به ۱۰۰ میلیون دلار برسد، با کمال میل این کار را خواهید کرد. بازیکنان درجه ۱ چنین نتایجی به ارمغان می‌آورند. فقط باید اطمینان حاصل کنید که فرصت‌های کافی را با تمرکز صحیح و حمایت مناسب به آن‌ها می‌دهید.

در یکی از انجمن‌های مربی‌گری خصوصی من یکی از مدیرعاملان حاضر در نهایت به این مسئله رسید:

«این ایده که "افراد عالی رایگان هستند" کسب و کار من را تغییر داده است. در گذشته اصلاً دلم نمی‌خواست کسی را با حقوق بالای ۱۲۵۰۰۰ دلار استخدام کنم. بعد از این توصیه، یک رئیس بسیار با استعداد (و گران‌قیمت) برای شرکت‌م استخدام کردم. طی دو سال بازده شرکت سه برابر شد (از ۶۰ میلیون دلار به ۱۸۰ میلیون دلار رسید) و از همه مهم‌تر سطح استرس من نصف قبل است، چون استرس‌م را با او تقسیم کرده‌ام. بگذریم از این‌که اگر لازم باشد شرکت بدون من هم به کارش ادامه می‌دهد.»

اگر کسب و کار شما چیز ارزشمندی دارد که به بازار عرضه کند، همیشه توان مالی کافی برای استخدام بازیکنان الف را دارید – چون رایگان‌اند. اما بازیکنان درجه ۲ و ۳؟ بسیار پرهزینه‌اند، از جهات مختلف.

هرگاه از لیدرهای رده بالای کسب و کارها می‌پرسیم که موفقیت کسب و کارشان را به چه چیزی نسبت می‌دهند، همه‌شان می‌گویند یک تیم عالی در کنار خود دارند. آن‌ها این جواب را نمی‌دهند تا ما را از سر خود باز کنند. رهبران بزرگ می‌دانند که کسب و کارها چیزی نیستند به جز گروهی از افراد که برای انجام یک مأموریت گرد هم آمده‌اند. هر چه افراد بهتر باشند، شانس موفقیت در این مأموریت بیش‌تر است. هیچ مدیرعاملی به تنهایی به قله‌ی کوه صعود نمی‌کند - این کار نیازمند یک تیم است. بسیاری از این افراد موفق اذعان می‌کنند که بیش‌تر اعضای تیم از خودشان باهوش‌تر، با استعدادتر و ماهرترند. در واقع آن‌ها خواهند گفت که هدف‌شان در امر استخدام همین است. به این فکر کنید. شما در واگن اول این ترن هوایی نشسته‌اید و باقی واگن‌های پشت سرتان پر از افرادی است که شما را دنبال می‌کنند. وقتی به بالای ریل رسیدید، یک لحظه توقف و سپس همه چیز با سرعتی سرسام‌آور به پایین می‌ریزد. می‌دانید قرار است اوضاع آشفته شود.

در آن لحظه، آیا ترجیح می‌دهید: به عقب نگاه کنید و تیم‌تان را ببینید که از ترس چشمان‌شان را بسته و خودشان را جمع کرده‌اند؟

یا...

برگردید و ببینید تیم‌تان دست‌های‌شان را در هوا نگه داشته‌اند، هیجان در صورت‌شان موج می‌زند و آماده‌اند که این مسیر صعب را طی کرده و لذت ببرند؟

می‌دانم کدام را انتخاب می‌کنید.



## ایجاد فرهنگ عملکرد بالا

زیاد در مورد ایجاد فرهنگ خوب در شرکت می‌شنویم. بگذارید راه میان‌بر را نشان‌تان دهم: شما نمی‌توانید فرهنگ را شکل دهید یا بسازید. فرهنگ سازمان مانند وایت‌بوردی نیست که مدیران کنارش بایستند و ایده‌های‌شان را رویش بنویسند. فرهنگ سازمان حول افرادی تکامل می‌یابد که شرکت را تشکیل می‌دهند.

فرهنگ یعنی تجلی شخصیت افرادی که در آن هستند. تنها راه شکل دادن فرهنگ تمرکز بر استخدام افراد با ویژگی‌هایی است که می‌خواهید فرهنگ سازمان‌تان داشته باشد.

آیا فرهنگ انتظارات مثبت را می‌خواهید که در آن همه به "من می‌توانم" اعتقاد دارند؟ باید افراد مثبت و معتقد به "من می‌توانم" را استخدام کنید و افراد فاقد این ویژگی‌ها را اخراج کنید. آیا دوست دارید فرهنگ‌تان سرعت بالایی داشته باشد و انرژی زیاد و فوریت بالا در آن به چشم بیاید؟ باید افرادی را استخدام کنید که در محیط‌های سریع و پُرانرژی می‌توانند کار کنند و با مهلت‌های فشرده برای تحویل کار مشکلی نداشته باشند.

**«برای داشتن فرهنگ عملکرد بالا، باید افراد با عملکرد بالا را استخدام و حفظ کنید.»**

صندلی‌های ترن‌تان را با افرادی پر کنید که ویژگی‌های فرهنگ مورد نظرتان را داشته باشند. به همین سادگی.

کوتاه نیابید. این کار فرهنگ‌تان را خراب می‌کند و جذابیت – و سود – سواری‌تان را از بین می‌برد.

## جذب نیرو: مهارت اصلی شما

اگر به خودتان بگویید: «اما من دوست ندارم نیرو جذب کنم» یا «کسی را استخدام می‌کند تا برایم نیرو جذب کند»، باید همین الان حرف‌تان را قطع کنم.

وقتی شرکت‌تان گسترش می‌یابد و از خودتان فراتر می‌رود – و اگر تا حالا چنین نشده است، باید بشود – انتخاب‌های شما در زمینه‌ی جذب نیرو در عمل آینده‌ی شما را تعیین می‌کند. یک نفر هم تفاوت زیادی ایجاد می‌کند. این کار را درست انجام دهید و یک استخدام عالی می‌تواند شما را آزاد کند. عجله کنید و این کار را با تنبلی و ترس انجام دهید و علائم هشدار را نادیده بگیرید، یا اجازه دهید کس دیگری این کار را برای‌تان انجام دهد؛ آن‌گاه بدون شک ترن شما از ریل خارج شده و فاجعه‌ای به وقوع می‌پیوندد. البته می‌توانید کسی را پیدا کنید که در این فرآیند راهنمای‌تان باشد (مانند کاری که لارا برای من کرد)، اما هم‌چنان باید مصاحبه‌ی نهایی را خودتان انجام دهید و مهر تأیید یا رد نهایی در دست خودتان باشد.

این‌طور بگوییم: کیفیت زندگی و توانایی شما در انجام مأموریت‌تان به فرآیند توسعه داده شده و انتخاب‌هایی بستگی دارد که شما در مورد اعضای ترن هوایی‌تان انجام می‌دهید. شوخی نمی‌کنم – این انتخاب‌ها برای رویای کارآفرینانه‌ی شما مانند بحث مرگ و زندگی هستند. استادانه یاد بگیرید و دقیق انتخاب کنید.

جیم کالینز<sup>۱۳</sup> نویسنده‌ی *از خوب به عالی* می‌گوید:

«مهم‌ترین چیزی که باید انجام دهید این است که افراد درست را

انتخاب کرده و نگه دارید. هیچ چیزی از این مهم‌تر نیست.»

می‌خواهید کسب و کارتان را دو برابر کنید؟ مسیرتان از استخدام صحیح شروع می‌شود.

می‌خواهید استرس خود را کاهش دهید؟ مسیرتان از استخدام صحیح شروع می‌شود.

می‌خواهید بر بازار سلطه پیدا کنید؟

بله. مسیرتان از استخدام صحیح شروع می‌شود.

دوست و همکار عزیز من، انتخاب، ۹۵ درصد موفقیت است.

خبر خوب این‌که این مسئله تماماً تحت کنترل شماست. شرکت شما و رویای شما. شما تصمیم

می‌گیرید. همان‌طور که خواهید دید، برای جذب افراد عالی لازم نیست برند بزرگ و پول زیادی

داشته باشید و یا در لابی شرکت زمین‌والیبال بسازید. کافی است یک سری اصول ساده داشته

باشید تا در حین سوار کردن افراد جدید روی ترن هوایی، ترن‌تان از ریل خارج نشود.

<sup>13</sup> Jim Collins

استاد شدن در جذب نیرو: سه اصل

اصل ۱: بدانید چه می‌خواهید

صحبت کردن در مورد اهمیت افراد یک چیز است. دانستن معنای آن یک چیز کاملاً متفاوت.

شخص «مناسب» برای کسب و کار شما چگونه است؟ چه چیزی کارمند عالی را از کارمند «خوب»

قدیمی جدا می‌کند؟ چطور درجه ۱ و ۲ و ۳ را از هم تشخیص دهیم؟

بازیکن درجه ۱ در کسب و کار شما باید سه معیار زیر را داشته باشد:

۱. از شما بهتر باشد

من و جورجیا در بارسلونا بودیم و داشتیم بعد از ظهر آن روز را با یک مدیرعامل بسیار موفق و

همسرش می‌گذرانیدیم. اما هر چه بیشتر با او بودم، بیشتر تر شک می‌کردم که او نمی‌تواند

مدیرعامل هیچ چیزی باشد، چه برسد به این که مدیرعامل یک شرکت مخابراتی چند میلیارد

دلاری. کمی حواس‌پرت بود، با دهان باز غذا را می‌جوید و به جوک‌های نامناسب (یا مسخره) بلند

و زیاد می‌خندید. نمی‌توانستم درک کنم.

در آخر با زیرکی (و با حذف بخش زیادی از بدبینی نهفته در لحن صدایم) از او پرسیدم چطور

توانسته این قدر موفق شود.

«هدف این است که خنگ‌ترین فرد اتاق خودتان باشید. افراد بهتر از خودتان را استخدام کنید.»

پاسخ او؟ «هدف من این است که همیشه خنگ‌ترین فرد اتاق خودم باشم.»

چی؟ خنگ‌ترین فرد؟ آیا مدیرعامل نباید باهوش‌ترین باشد؟

آن‌طور که برایم توضیح داد پیدا بود که هوش، ذکاوت، کاریزما یا توانایی‌های انگیزشی‌اش نبود که او را موفق کرده بود. (باور کنید، این‌ها نبود). فقط این اصل است که:

### باهوش‌ترین و بهترین افراد را در تمام صندلی‌های کنارتان بنشانید.

او می‌گفت: «اگر با تیم ریاستم جلسه داشته باشم و در مورد فرصت بازاریابی صحبت کنیم، اگر ایده‌ی من بهتر از مدیر بازاریابی‌ام باشد، این یک مشکل بزرگ است. اگر من مشکلی را حل کنم که مدیر مالی ارشدم طی یک هفته نتوانسته حلش کند، توی دردسر افتاده‌ایم. اگر من راهکار عملیاتی بهینه‌ای داشته باشم که مدیر عملیاتی ارشدم به فکرش نرسیده است، آن‌گاه کارمان ساخته است. من همیشه بهترین افراد ممکن را برای تمام سمت‌های اداره‌ام استخدام می‌کنم. آن‌ها این عملکرد عالی را ممکن می‌کنند.»

تنها وظیفه‌ی او این بود که کارمندها را استخدام کند تا کار کنند.

و وظیفه‌ی شما هم همین است.

## ۲. افراد شخصیت خود را دارند

سال‌ها پیش من فرصت صرف ناهار را با رئیس شرکت بین‌المللی Marriott به دست آوردم. ماریوت به کیفیت خدمات مشتری شهرت دارد. داستان‌های زیادی در مورد کارمندان ماریوت وجود دارد که از حد وظیفه‌ی خود فراتر رفته و سطح فوق‌العاده‌ای از خدمات مشتری را ارائه کرده‌اند. من شب قبل را در املاک شرکت مانده بودم و رویکردشان را در همه جا می‌دیدم. هر شخصی که در ماریوت می‌دیدم، از مسئول پذیرش گرفته تا مسئول خدمات اتاق، همه چیز عالی بود. نه این که دستمال کش و چاپلوس باشند و بگویند همیشه حق با مشتری است، اما واقعاً مهمان-نواز بودند.

پس از چندین تعامل مثبت، اولین کلماتی که بعد از دست دادن با رئیس از دهانم بیرون آمد این بود: «فوق‌العاده است. باید به من بگویی چطور کارمندان را آموزش داده‌ای که این قدر خوش‌رو باشند.»

کمی گیج به نظر می‌رسید، اما جواب داد:

«نمی‌توانید افراد را آموزش دهید که موفق باشند، بلکه باید افراد موفق را استخدام کنید.»

ما فقط افراد مهمان‌نواز را استخدام می‌کنیم. هفت کلمه. این هفت کلمه چشم من را به روی یکی از اصلی‌ترین نکته‌های جذب نیرو باز کرد. کسب و کارهای زیادی در ساده‌ترین سطح خدمات مشتری مانده‌اند و این مشکل ظاهراً مربوط به آموزش به نظر می‌رسد. اما در واقع امر، این فرض

کاملاً اشتباه است: شما نمی‌توانید افراد را آموزش دهید که خوش‌رو باشند. یا خوش‌رو هستند، یا نیستند.

شما نمی‌توانید شخصیت کسی را با آموزش تغییر دهید. نمی‌توانید کسی را آموزش دهید که منظم، کوشا، منسجم، وفادار، مثبت، خوش‌رو و یا آن چیزی که شما می‌خواهید، باشند. تنها می‌توانید افرادی را استخدام کنید که از قبل این ویژگی را داشته باشند. روی ویلیامز<sup>۱۴</sup> سرمربی مشهور دانشگاه کارولینای شمالی زمانی گفت: «من همان قدر که توانایی را جذب می‌کنم، شخصیت را هم جذب می‌کنم.»

«لیست ویژگی‌های پیشنهادی» را می‌خواهید؟ وارن بافت<sup>۱۵</sup> به دنبال این ویژگی‌هاست: شرافت، هوش و انرژی. و هشدار می‌دهد که اگر ویژگی اول را نداشته باشید، ویژگی‌های دیگر علیه شما وارد عمل خواهند شد – یعنی اگر یک کارمند باهوش و پُرانرژی اما فاقد شرافت را استخدام کنید، شما و کسب و کارتان را از بین خواهد برد.

شما چه ویژگی می‌خواهید؟ آیا فردی را می‌خواهید که با شوق و ذوق باشد؟ یا باثبات؟ شجاع؟ قابل اعتماد، شریف و کوشا؟

چه می‌خواهید؟

بنشینید. فهرستی بنویسید و جستجو را شروع کنید.

<sup>14</sup> Roy Williams

<sup>15</sup> Warren Buffett

اگر ندانید چه می‌خواهید، نمی‌توانید آن را پیدا کنید!

### ۳. آن‌ها عاشق‌اند

استیو جابز می‌گفت: «وقتی شخص بالارته‌ای را استخدام می‌کنم، قابلیت شرط اول است. او باید واقعاً باهوش باشد. اما مسئله‌ی اصلی برای من این است که آیا او واقعاً عاشق اپل خواهد شد؟ چون اگر عاشق اپل شود، همه‌ی چیزهای دیگر خودبه‌خود حل می‌شوند. او کاری را انجام خواهد داد که برای اپل بهترین است، نه برای خودش؛ آن‌چه برای استیو بهتر است نه برای دیگران.»

اشتباه من در مورد آماندا این بود که قابلیت و توانایی را به عنوان اولین دروازه‌ی ورود تنظیم نکرده بودم. اما وقتی از این پل رد شدید، زمان این است که از رزومه فراتر بروید.

وقتی روی میز مصاحبه با کسی می‌نشینید، نباید فقط به روزمه‌شان نگاه کنید؛ به چشم طرف نگاه کنید. به درون قلبش نگاه کنید. از خود بپرسید: آیا این شخصی است که می‌تواند عاشق کاری شود که این‌جا انجام می‌دهیم یا نه؟ آیا او شخصیت، نگرش، شور و شوق و دل‌کاری را دارد که ما این‌جا انجام می‌دهیم؟

اگر پاسخ مثبت است، از خود بپرسید: آیا در فرهنگ شرکت ما موفق خواهد بود؟ آیا محیط ما برای او مانند سکونت‌گاهی طبیعی خواهد بود؟



یک شخص عالی در محیط نامناسب، شخصی متوسط خواهد بود.

یکی از قابل تحسین‌ترین فرهنگ‌های سازمانی آمریکا فرهنگی است که فرد منتخب مجله‌ی موفقیت در سال ۲۰۱۳، تونی شی<sup>۱۶</sup> مدیرعامل شرکت Zappos ایجاد کرده بود. اگر در تور اداری این شرکت که روزانه برگزار می‌شود، شرکت کنید، یکی از مسخره‌ترین، وحشیانه‌ترین و عجیب‌ترین محیط‌های اداری عمرتان را خواهید دید. اگر قرار باشد من در آن‌جا درخواست شغل بدهم، با این‌که معتقدم با استعداد و توانا هستم، این محیط به درد من نخواهد خورد. مناسب من نیست. من چنین شخصیتی ندارم. من در این محیط فرهنگی شکست خواهم خورد. من شخص مناسب در محیط نامناسب خواهم بود و استخدام من برای شرکت Zappos کار اشتباهی خواهد بود.

باید افراد را بر حسب معیاری محک بزنید که فراتر از رزومه‌ی آن‌ها باشد و دل و شخصیت آن‌ها را بررسی کنید. افراد استخدام شده باید بتوانند عاشق فرهنگ، کارمندان، محصولات و مأموریت شما شوند.

اگر بتوانید این کار را بکنید، همان‌طور که جابز قول داده بود: «همه‌ی چیزهای دیگر خودبه‌خود حل می‌شوند.»

---

<sup>16</sup> Tony Hsieh

اصل ۲: بدانید آن‌ها چه می‌خواهند

اگر تا این‌جا آمده‌اید و هنوز هم صدایی در سرتان به شما می‌گوید: «من هنوز فکر می‌کنم قدرت استخدام بازیکنان درجه ۱ را ندارم»، گفته‌ی بعدی من مخصوص شماست. آیا آماده‌اید؟ خوب دقت کنید – خیلی مهم است:

*افراد آن چیزی را نمی‌خواهند که شما فکر می‌کنید می‌خواهند.*

واقعاً نمی‌خواهند. اگر از نظر هزینه نگران ناتوانی از استخدام بازیکنان درجه ۱ هستید، کاملاً مسئله را اشتباه فهمیده‌اید. شما به این مسئله توجه ندارید: دقیقاً همان‌طور که کارآفرینانی مانند شما مفهوم کسب و کار را از نو ابداع کرده‌اند، کارمندان نیز به شیوه‌ی کاملاً جدیدی به کسب و کار نگاه می‌کنند.

این واقعاً جالب است. دیگر به مسئله‌ی جذب نیرو این‌طور نگاه نخواهید کرد. در ذیل پنج مسئله را از کتاب Top Grading نوشته‌ی برد اسمارت<sup>۱۷</sup> ذکر کرده‌ام که کارمندان در محیط کار به دنبال آن هستند.

#### ۱. افراد

همان‌طور که پیش‌تر گفتیم، افراد عالی به خاطر بیمه‌ی دندان‌پزشکی به شرکت‌هایی مانند اپل و گوگل نمی‌پیوندند، بلکه به این دلیل که تمام افراد عالی دیگر همان‌جا هستند. افراد عالی دوست

<sup>17</sup> Brad Smart

دارند با افراد عالی کار کنند. این فرآیندی خودبه‌خودی است. این اولین چیزی است که افراد به دنبال آن هستند.

## ۲. چالش

افراد عالی می‌خواهند بخشی از چیزهای عالی باشند. آن‌ها کاری را می‌خواهند که باعث هیجان و خودشکوفایی‌شان شود. آن‌ها کاری را می‌خواهند که ارزش ذاتی داشته باشد، نه کار به خاطر کار. هوک جکمن<sup>۱۸</sup> بازیگری که کارگردان شد در مورد جلد مجله‌ی موفقیت در ماه اوت سال ۲۰۱۳ می‌گوید: «استعداد باکیفیت به سمت چالش فوق‌العاده‌ی پیش آمده جذب می‌شود. فقط تابلوی فرصت شغلی خوب را آویزان نکنید؛ آن‌ها را با شانس کار باکیفیت وسوسه کنید. این دو با هم تفاوت دارند و همین تفاوت حکم می‌کند که شما چه استعدادی را جذب کنید.» افراد عالی می‌خواهند هرشب وقتی خسته و کوفته به خواب می‌روند، از روز کاری عالی خود احساس رضایت داشته باشند.

## ۳. فرصت

افراد عالی فرصت پیشرفت را می‌خواهند. آن‌ها نیاز به سربالایی دارند، چیزی که در آن رشد کنند. آن‌ها می‌خواهند بدانند شما سازمان رو به جلویی هستید و روی اهداف بزرگ، بلندپروازی و برنامه‌ی پیشرفت تمرکز کرده‌اید. به علاوه، آن‌ها نمی‌خواهند ناظر باشند – افراد عالی می‌خواهند

---

<sup>18</sup> Hugh Jackman

در پیشرفت شرکت سهیم باشند و به موفقیت آن کمک کنند. استیو جابز می‌گفت: «افراد جذب آرمان‌ها می‌شوند. شعار "باقی گذاشتن ردپا در دنیا"، افراد هم‌فکری را جذب کرد که آرمان مشتری داشتند. همین به مزیت ما تبدیل شد.»

#### ۴. رشد

مردم بالاخره به این نتیجه رسیده‌اند که شغل انتخابی‌شان دو سوم ساعات بیداری‌شان را خواهد گرفت. آن‌ها دوست دارند در مورد کارشان احساس خوبی داشته باشند، اما علاوه بر این دوست دارند بدانند که قرار است رشد کنند و بیش‌تر به حالت آرمانی خود نزدیک شوند. آن‌ها دوست دارند با سازمان‌هایی باشند که روی پیشرفت کارمندان‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند. مربی من جیم ران<sup>۱۹</sup> می‌گفت: «یاد بگیرید که فقط در شغل افراد به آنان کمک نکنید؛ یاد بگیرید در زندگی مردم به آن‌ها کمک کنید.» اگر بتوانید به عنوان شرکتی خود را معرفی کنید که به زندگی کارمندان خود اهمیت می‌دهد، آن قدر برای استخدام پیش شما می‌آیند که از توان‌تان خارج می‌شود.

---

<sup>19</sup> Jim Rohn

## ۵. پول

و البته افراد عالی انتظار دارند در ازای کار عالی پول خوبی دریافت کنند.

توجه کردید که مهم‌ترین نکته‌ی این لیست چیست؟ پول آخرین اولویت است! درست است. پول انگیزه‌ی اصلی بازیکنان درجه ۱ نیست. حتی جزو سه مورد اول هم نیست! افراد عالی دوست دارند با افراد عالی کار کنند، کارهای چالشی و بامعنایی که به آن‌ها امکان رشد همه‌جانبه را بدهد. آن‌ها شغلی را قبول خواهند کرد که به آن‌ها امکان دهد کار عالی را با افراد عالی انجام دهند.

خب حالا متن جذب نیروی شما چگونه است؟ شاید برعکس؟ آیا شما با حقوق و توضیح شغل و غیره و غیره تبلیغ می‌کنید؟

اگر دنبال متقاضیانی هستید که یکی از صندلی‌های مشخص ترن خود را پر کنید، تیتراژ آگهی شما باید در مورد این باشد که فرصت کار با افراد با استعداد، باحال، پرشور و شوق و با شخصیتی را فراهم می‌کنید که حول این مأموریت، چالش و آرمان بزرگ شما جمع شده‌اند. توضیح دهید که چطور روی افراد سرمایه‌گذاری می‌کنید تا امکان رشد و تحقق اهدافشان را فراهم کنید – هم از نظر شخصی و هم از نظر حرفه‌ای. در این صورت بسته‌ی ترمیمی مورد نظر را در پاورقی ذکر کنید. من شخصاً هرگز برنامه‌ی ترمیمی را ذکر نمی‌کنم. همیشه می‌گویم: «بسیار بهتر از استاندارد بازار.» فقط همین. هیچ اشاره‌ای به ارقام و فهرست مزایای کار نمی‌کنم. فقط این مسئله را روشن کنید که اگر شخص مناسبی پیدا کنید، حقوق خوبی می‌دهید.

من این کار را می‌کنم. من همیشه بیش‌تر از مظنه‌ی بازار حقوق می‌دهم. چرا؟

چون افراد عالی رایگان هستند، یادتان هست؟

اگر یک شرکت درجه ۱ می‌خواهید و نگران این هستید که شاید توان مالی این کار را نداشته باشید، وقت آن است که طرز فکرتان را عوض کنید. اگر واقعاً یک شرکت درجه ۱ می‌خواهید، نمی‌توانید بازیکنان درجه ۲ استخدام کنید. همیشه حاضر باشید که برای بهترین هزینه کنید.

اصل ۳: عامل F<sup>۲۰</sup>

اخیراً در شهر ساوث بیچ میامی<sup>۲۱</sup> میزبان رویداد نخبگان بودم؛ وقتی می‌گویم نخبه منظورم خیلی خاص است. تنها ۲۸ نفر از عالی‌ترین و نوآورترین مغزهای کسب و کارهای امروزی به این رویداد دعوت شده بودند.

وقتی داشتیم زیر سقف آسمان میامی شام می‌خوردیم، گفتگوی عمیقی با یکی از مهمانانم کودی فاستر<sup>۲۲</sup> داشتم.

کودی یکی از بنیان‌گذاران شرکت چند میلیارد دلاری مشاورین Advisors Excel است. (بله، میلیارد و بله چند-میلیارد.) او و تیمش رقابت بازاریشان را از آن خود کرده‌اند و تمام این سلطه را از دفتری به دست آورده‌اند که در شهر در حال رشد توپکا<sup>۲۳</sup> ی کانزاس قرار دارد. شاید وقتی به

<sup>۲۰</sup> حرف F حرف اول Fun است که در متن به اقتضای جملات، کار جالب یا خوش‌گذرانی ترجمه شده است. (م)

<sup>۲۱</sup> South Beach, Miami

<sup>۲۲</sup> Cody Foster

<sup>۲۳</sup> Topeka

چند میلیارد دلار فکر می‌کنیم، فکرتان به سمت این شهر نرود، اما کودی و شرکتش به طرز فوق-العاده‌ای موفق هستند.

وقتی کودی آن شب وارد قایق تفریحی شد، متوجه شدم که پوستش طوری برنزه شده است که با تصورات من از فصل زمستان شهر توپکا هم‌خوانی نداشت. وقتی این مسئله را به شوخی به او گفتم، لبخند زد. نه او حمام آفتاب نگرفته بود، بلکه از سفر شرکتی خود به شهر کانکون<sup>۲۴</sup> مکزیک برگشته بود.

او می‌گفت: «هر سال ما یک هدف کشتی برای خود تعیین می‌کنیم - هدفی بزرگ اما قابل دستیابی برای فروش. اگر به این هدف برسیم، به کانکون می‌رویم. هزینه‌ی پرواز، اتاق، غذا... همه‌اش را می‌دهیم.»

گفتم: «چقدر خوب! سفر خوبی برای کادر فروش است.»

گفت: «نه، نه، فقط تیم فروش نیست. همه را می‌بریم.»

چیزی نمانده بود غذا در گلویم گیر کند، «همه؟!»

«خب» لحظه‌ای توقف کرد تا جمله‌اش را اصلاح کند. «همه به همراه مهمان.»

سریع در ذهنم حساب و کتاب کردم. می‌دانستم که شرکت او کلاً حدود ۲۵۰ کارمند دارد. اگر هرکس یک مهمان بیاورد، این عدد دو برابر می‌شود؛ پس کودی نصف جمعیت شهر توپکا را هر

<sup>24</sup> Cancun

سال به مکزیک می‌برد. از او پرسیدم که اصلاً چنین چیزی ممکن است – اصلاً پرواز کافی از توپکا به کانکون وجود دارد؟

گفت: «چند هواپیما اجاره می‌کنیم. خیلی جالب است که در فرودگاهی باشید که همه در آن «کارمند خودتان» هستند.»

سرم را به نشانه‌ی تحسین تکان دادم، «واو! چیز عجیبی نیست که کسب و کارتان ترکیده است! چه کسی هست که دوست نداشته باشد در جایی کار کند که علاوه بر مرخصی تعطیلات، خود تعطیلات را هم به شما می‌دهد!»

کودی لحظه‌ای به من نگاه کرد و فهمیدم که یک جای کار را نفهمیده‌ام. دیدم دارد فکر می‌کند، به این که چطور بهترین جواب را به من بدهد.

«خب. آره. سفر مکزیک خیلی خوب است، اما این خود مکزیک نیست که شرکت شما را به مکان جالبی تبدیل می‌کند. بلکه اتفاقاتی است که در حین تلاش برای بردن این سفر می‌افتد.»

چند نفری کنارمان جمع شده بودند و کودی ادامه داد: «از روز اول، کارمندان جدید می‌دانند که انتظار زیادی از آنها داریم. آنها می‌دانند که از ساعت هشت تا پنج، همه‌ی توان‌شان را برای شغل‌شان صرف خواهند کرد. چه مسئول پذیرش باشند، چه در تیم عملیات و یا در بخش دیگری کار کنند، ضروری است که به دنبال راهی برای ارتباط با مشتری باشند، راهی برای بهتر خدمت کردن، راهی برای ایجاد رابطه با آنان.»



«ما در اداره‌مان میز پینگ پونگ نداریم و نمی‌گوییم: "سگ‌های‌تان را با خود به سر کار بیاورید" و جمعه‌ها هم جشن نمی‌گیریم. مکزیک هم کافی نیست. آنچه کار را جالب می‌کند، انجام کار بامعناست.»

آنچه کار را جالب می‌کند، انجام کار بامعناست. این کلمات در ذهن من طنین‌انداز شد و سعی کردم جلوی خودم را بگیرم و روی دستمال کاغذی یادداشت‌برداری نکنم. کودی ادامه داد: «مکزیک باشد یا نباشد، حتی اگر خوش‌گذرانی هم نمی‌کردیم، کارمندان باز هم می‌خواستند آنجا کار کنند... چون هر روز، شرکت ما جای خوبی برای بودن است.»

### «آنچه کار را جالب می‌کند، انجام کار بامعناست»

در تمام طول فرآیند استخدام، باید به یاد داشته باشید که دارید انسان استخدام می‌کنید. انسان‌ها دوست دارند خوش‌گذرانی کنند. انسان‌ها دوست دارند کارشان را دوست داشته باشند. آن‌ها می‌دانند که دو سوم زندگی‌شان را صرف کار خواهند کرد. کار نمی‌تواند کسالت‌آور باشد و یا «فقط وقت‌کشی باشد» و در آن کارمند در حال تحمل مجازات زندان باشد. کار و زندگی (دو سومی که شما بر آن تأثیر می‌گذارید) باید جالب، بامعنا و پاداش‌آور باشد.

کسب و کار کودی به خاطر سفر جالب نشده است، بلکه این سفر عالی بخاطر این به وجود آمده است که شرکت او جای خوبی است.

هیچ کس بیش از سر ریچار برانسون با اصل سوم جذب نیروی کار آشنایی ندارد. او پادشاه غیررسمی خوش گذرانی است و خودش می گوید: «کسب و کار باید جالب باشد. ایجاد فرهنگ کاری هیجان انگیز بهترین راه انگیزه دادن و حفظ افراد است. به علاوه، این کار به شما امکان می دهد که کم تر حقوق بدهید. موفقیت ویرجین بیش از هر چیزی مدیون جالب بودن کار در آن است.»

اما برانسون در مورد خوش گذرانی فقط حرف نمی زند. این اصلی است که او را در زندگی و انتخاب فرصت هایش راهنمایی می کند. او می گوید: «صادقانه بگویم هرگز صرفاً برای پول وارد هیچ کسب و کاری نشده ام. اگر این تنها انگیزه باشد، به باور من بهتر است کار را شروع نکنید. کسب و کار باید انسان را درگیر کند، باید جالب باشد.»

عامل F همین است.

آیا کسب و کار شما جذاب است؟ آیا افرادی که برای تان کار می کنند برای وارد شدن به دفتر و هشت ساعت کار در آن، لحظه شماری می کنند؟ آیا کارشان برای شان معنایی دارد؟ اگر نه، وقت آن است که آستین بالا زده و تغییراتی ایجاد کنید، چون هیچ چیز ترسناک تر از این نیست که ترن هوایی تان در حال حرکت باشد، اما کسی سوار آن نشده باشد.

می دانم که جذب نیرو می تواند ترسناک باشد. می دانم که در ازای هر رزومه ی درجه یکی که می خوانید چندین و چند متقاضی درجه ۲ و ۳ جلوی تان ظاهر می شود و اگر واقعاً نیاز فوری دارید

کسی را استخدام کنید، شاید وسوسه شوید به جای گشتن دنبال بهترین شخص، توقع خود را پایین بیاورید. اما من دقیقاً همان چیزی را به شما خواهم گفت که شما به دخترتان که قصد دارد با بازیکن درجه ۳ ازدواج کند، خواهید گفت: فرد مناسب ارزش صبر کردن را دارد.

### خاموش کردن آتش با گازوئیل

اگر تاکنون با صراحت کافی نگفتم، باید بگویم: کسب و کار شما به اندازه افرادی خوب است که شما برایش جذب می‌کنید. آینده‌ی شما و کسب و کارتان به توانایی شما در جذب نیرو بدون کوتاه آمدن بستگی دارد.

**«کسب و کار شما به اندازه افرادی خوب است که شما برایش جذب می‌کنید.»**

این را به یاد داشته باشید: هرچه رؤیای‌تان بزرگ‌تر باشد، تیم‌تان مهم‌تر می‌شود. اگر رؤیای کوچک و عاری از بلندپروازی دارید، به یک تیم کوچک و غیربلندپرواز نیاز دارید. اگر اهداف بزرگ و استثنائی دارید، باید تیم بزرگ و استثنائی داشته باشید تا به کمک آنان اهداف‌تان را محقق کنید.

کارمندان شما همه چیز را در مورد کسب و کارتان تغییر خواهند داد. همه چیز. آن‌ها از نزدیک درگیر پیدا کردن و خدمت‌رسانی به مشتری‌های شما، تولید محصول برای شما، فروش خدمات شما و توسعه‌ی این فرهنگ خواهند شد که شما و تمام همسفران‌تان در ترن هوایی اکثریت وقت

خود را صرف دوست داشتن یا تنفر از آن خواهید کرد. اگر می‌خواهید این تغییر به سمت امور مثبت را پیاده کنید، نمی‌توانید به چیزی کم‌تر از بهترین رضایت دهید.

بزرگ‌ترین اشتباهی که کارآفرینان در حین گسترش تیم خود مرتکب می‌شوند، این است که استخدام را راه‌حلی برای یک مشکل می‌دانند – آن‌ها استخدام می‌کنند تا آتش را خاموش کنند. این کار را نکنید.

جلوتر از رشد شرکت‌تان استخدام را انجام دهید. استخدام کنید تا مرزهای جدید را فتح کنید. استخدام کنید تا ابتکار عمل را به دست گیرید. اما برای خاموش کردن آتش استخدام نکنید. چون اولین چیزی که به دست می‌آورید، یک بشکه گازوئیل است.

باهوش باشید. راهبردی فکر کنید. واقعه را قبل از وقوع علاج کنید. صبور باشید. تنها بهترین‌ها را استخدام کنید. وقتی توانستید تمام این افراد عالی را روی ترن هوایی خود سوار کنید، بعداً چه اتفاقی خواهد افتاد؟

به دقت نگاه کنید. تنها یک صندلی روی ترن هوایی باقی مانده است. این ترسناک‌ترین صندلی ترن است، البته هیجان‌انگیزترین هم هست. صندلی جلو. و این صندلی مال شماست. افراد را دارید و حالا وقت آن است که آن‌ها را رهبری کنید.

# فصل ۵

## نشستن در صندلی جلو



## رهبری: جلو آمدن بدون خرابکاری

آیا تا به حال به لاس وگاس رفته‌اید؟

فکر می‌کنم بار اول برای همه یکسان است. هواپیما فرود اولیه را انجام می‌دهد و شما انتظار دارید لامپ‌های نئون، ساختمان‌های عجیب و غریب و انسان‌هایی را ببینید که از پارچه‌های رنگارنگی آویزان شده‌اند.

اما تنها چیزی که می‌بینید، چندین کیلومتر خانه‌ی قهوه‌ای رنگ است که هر یک استخری آبی رنگ دارند.

ناگهان با این واقعیت مواجه می‌شوید: مردم این جا زندگی می‌کنند.

در یکی از سفرهای اخیرم، در حین فرود هواپیما داشتم منظره‌ی جدیدی از آن هزاران خانه را می‌دیدم. به این شهر آمده بودم تا با مدیرعامل یک شرکت چند میلیارد دلاری ناهار بخورم که شهرهایی مانند آن‌چه را من از داخل هواپیما دیده بودم، به طور کامل ساخته بود.

مدتی بود منتظر ملاقات این مرد بودم – مردی که به نظر من ستاره‌ای موفق بود. در زمانی که ما داشتیم با هم ناهار می‌خوردیم، شرکت او ۱۶۰۰۰ کارمند داشت و با سرعت سرسام‌آوری در حال رشد بود. آن‌ها روزانه ۲۰۰ خانه می‌ساختند. می‌توانید تصور کنید؟ تلاش‌تان را بکنید: لحظه‌ای یکی از این برنامه‌های ساخت‌وساز حومه‌ی شهر را در نظر بگیرید. منطقه‌ای آرام که کوچه‌های

بن بست زیاد و بام‌های رنگارنگش در هر جهت تا بی‌نهایت ادامه دارد. این تصور را در ذهن خود دارید؟ حالا تصور کنید کل این منطقه در ۲۴ ساعت ساخته شود. گویی هر روز ارتش کوچکی را وارد عملیات می‌کنند.

وقتی مدیرعامل ناهار خود را سفارش داد، تلاش کردم خود را در رأس چنین تشکیلات عظیمی تصور کنم. چند متغیر را در ذهن خود سبک و سنگین کردم – افرادی که باید مدیریت شوند، نظارت و مجوز دادن، تعداد زیاد زمان‌بندی‌های پیچیده، سرمایه‌ی عظیم مورد نیاز. به چالش‌ها، مشکلات و مسئولیت‌ها فکر کردم. ماهیت بی‌ثبات بازار ساخت و ساز هم به کنار. فکر کردن به تمام چیزهایی که برای حفظ چنین سرعتی مورد نیاز است، من را به سرگیجه انداخته بود. کارهای زیادی وجود داشت که ممکن بود دچار اشکال شود. محدودیت‌های زیاد.

وقتی این مسئله را با این ستاره‌ی ساخت و ساز در میان گذاشتم، چندان برایش مهم نبود. حتی می‌توانم بگویم عین خیالش هم نبود. در ذهن او تنها یک عامل وجود داشت که رشد شرکت را محدود می‌کرد: خودش.

او به من گفت: «تنها محدودیتی که بر سر راه رشد و شکوفایی شرکت وجود دارد، بلندپروازی مالک آن است. من خود محدودیت هستم. بازار، فرصت، همه چیز آن‌جاست. من باید پیش قدم شوم، موانع را از سر راه بردارم، منابع را جور کنم و گفتگوهای لازم را ایجاد کنم تا شرکت سریع‌تر رشد کند.»

او ادامه داد: «به عنوان مدیرعامل، مهم‌ترین چیزی که مدیریت می‌کنم خودم هستم. اگر این کار را درست انجام دهم، همه چیز خودبه‌خود درست می‌شود.»

همین گفتگو بود که نگرش من به لاس وگاس را برای همیشه تغییر داد و نگرش من به خودم به عنوان رهبر را هم برای همیشه دچار تغییر کرد. هر بار که احساس می‌کنم داریم در فرودگاه لاس وگاس فرود می‌آییم، از پنجره به آن شهر در حال رشد نگاه می‌کنم. برای من این منظره دیگر دریای بی‌معنایی از خانه‌های قهوه‌ای رنگ نیست، بلکه بیانگر بلندپروازی یک رهبر است.

و به خودم یادآوری می‌کنم: به عنوان رهبر، من تنها محدودیت خودم هستم.

### «مهم‌ترین تنگنا یا محدودیت بر سر راه هر سازمانی، رهبر آن است.»

انجام کارهایی که این مدیرعامل برای شرکتی به این بزرگی می‌کرد، نیازمند رهبریتی کاملاً جدی بود. اما آنچه او در مورد سازمان و محدودیت‌هایش گفت فقط برای شرکت‌های چند میلیارد دلاری نیست – بلکه در مورد هر شرکتی صدق می‌کند، حتی شرکت شما.

### «مهم‌ترین تنگنا یا محدودیت بر سر راه هر سازمانی، رهبر آن است.»

این جمله همیشه درست است. بدون استثناء. توانایی رهبری شما اصلی‌ترین محدودیتی است که بر سر راه رسیدن شما به هدف‌تان قرار دارد. همین مهارت است که تعیین می‌کند آیا شما خواهید توانست ترن هوایی‌تان را به فضایی به مقصد ماه تبدیل کنید یا خیر.



## تقصیر شماست

آیا شرکت شما رو به راه است؟ آیا فروش خوب و روحیه‌ی افراد بالاست؟ آیا بر بازار سلطه دارید و دیگران انگشت به دهان و منگ مانده‌اند؟ پس دوست رهبر من ادامه دهید و دست تحسین بر شانه‌ی خود بکشید و چند لحظه جشن بگیرید. به نظر می‌رسد در حال حاضر کارتان را درست انجام می‌دهید و در میان محدودیت‌های خودتان به عنوان رهبر، راه‌تان را باز کرده اید.

حس خوبی است؟ خب. کافی است.

چون وقتی اوضاع رو به راه را «به گردن می‌گیرید» ...

... باید اوضاع نابسامان را هم گردن بگیرید. همه‌اش تقصیر شماست.

**«به عنوان رهبر ۱۰۰ درصد مسئولیت همه چیز متوجه شماست.»**

**پس وقتان را بیهوده صرف سرزنش دیگران نکنید.»**

به عنوان رهبر، ۱۰۰ درصد مسئولیت همه چیز متوجه شماست. وقتی یکی از واکنش‌های تان از ریل خارج می‌شود، تقصیر فردی نیست که به جای کنترل کیفیت، مشغول پیام دادن است. تقصیر شماست. وقتی یک مشتری در آن طرف کشور در فروشگاه‌ی مورد بدرفتاری قرار می‌گیرد، مسئول خدمات مشتری را متهم به بدرفتاری نکنید. تقصیر شماست. همه و همه چیز تقصیر شخص شماست.

بالاخره:

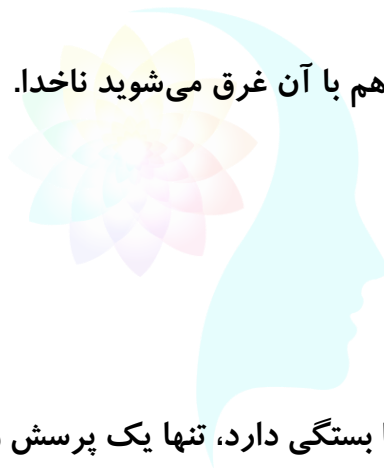
وقتی شرکت دچار دردسر می‌شود، چه کار می‌کنند؟ مدیرعامل را اخراج می‌کنند.

وقتی تیمی بازی‌هایش را می‌بازد؟ سرمربی را اخراج می‌کنند.

وقتی کشوری دچار دردسر می‌شود؟ رئیس‌جمهور را استیضاح می‌کنند!

وقتی کشتی‌تان به ساحل برسد، برنده‌ی اصلی شما هستید.

اما وقتی کشتی غرق شود؟ شما هم با آن غرق می‌شوید ناخدا.



حساب و کتابِ فریب

حالا که دانستیم همه چیز به شما بستگی دارد، تنها یک پرسش وجود دارد که باید از خود پرسید:

رهبری من چگونه است؟

بگذارید پاسخ‌تان را حدس بزنم: دارن باید بگم، خیلی خوبه.

درست است؟ پاسخ‌تان همین است؟

فکر می‌کنید که حداقل از متوسط بالاتریم؟ شاید بهتر؟

مطمئنید؟

تحقیقات نشان می‌دهد که ما اغلب فکر می‌کنیم در کارها بهتر از آنی هستیم که واقعاً هستیم. پزشکان، خلبانان، معلمان – اکثریت قریب به اتفاق حرفه‌ها – فکر می‌کنند بهتر از متوسط هستند. رهبران هم فرقی ندارند – در واقع ۷۵ درصد افرادی که سمت‌های ریاستی دارند، فکر می‌کنند جزو ۱۰ درصد اول حوزه‌ی خود هستند.

فکر نمی‌کنید یک جای کار می‌لنگد؟

این حساب و کتاب درست نیست. نمی‌شود همه‌ی ما جزو ۱۰ درصد اول باشیم. قضیه وقتی بدتر می‌شود که شما هم مانند بیش‌تر مردم حتی در حین خواندن این متن، باز هم با خود بگویید: خب این در مورد من صدق نمی‌کند. من واقعاً جزو ۱۰ درصد بالا هستم.

باور کنید. همه‌ی ما باید نگاه دقیق‌تری به مهارت رهبری خود بیندازیم. وقتی بار اول این آمارها را دیدم، من هم همان فکری را کردم که شما می‌کنید – این آمار در مورد سایر مردم است. حتی برای این‌که بتوانم به خودم ثابت کنم، تمام تیمم را با خود به سمینار رهبری بردم.

سال خوبی بود و احساس خوبی نسبت به عملکردمان داشتم. می‌خواستم کمی اوضاع را بهتر کنم و هم‌زمان به تیمم هم پاداشی بدهم – و هر چند آن زمان قبول نمی‌کردم، اما در واقع تلاش می‌کردم غرورم را هم کمی سر حال بیاورم. فارغ از انگیزه‌ی من، همه‌ی ما سوار یک اتوبوس ۴۰ نفره شدیم و بعد از ظهر روز جمعه به سمت مرکز کنفرانس زیبای شهر سانتا باربارا برای اقامتی دو روزه به راه افتادیم.

روز اول، مسئول سمینار برای تمرین به ما سوالات چند گزینه‌ای و نگارش را داد که هدف از آن مروری همه‌جانبه بر هر یک از اعضای تیم، از جمله خودم، بود. او یک ساعت به ما وقت داد، برای مان موسیقی زمینه روشن کرد و هر یک از ما به صورت ناشناس شروع به گزارش دادن در مورد نقاط قوت، ضعف و شخصیت دیگری کرد.

از فرصت استفاده کردم. کاملاً در این تمرین غرق شدم و چیزهای بی‌سابقه‌ای در مورد نقاط قوت و ضعف اعضای تیمم نوشتم. هدفم این بود که هم تیم را بهتر کنم و هم چند تقدیرنامه‌ی خوب برای رهبری شگفت‌انگیزم بگیرم.

یک ساعت تمام شد و مسئول کنفرانس موسیقی را خاموش کرد، برگه‌ها را جمع کرد و نظرسنجی‌های مربوط به هر فرد را به خودش داد. ما یک ساعت وقت داشتیم تا آن‌ها را بخوانیم و سپس برای بحث در موردشان برگردیم.

فضای کوچکی در کنار پنجره پیدا کرده که به ساحل و دریا مشرف بود. آنجا نشستیم تا از این نظرسنجی‌ها غرورم را تغذیه کنیم.

وقتی چند پاسخ اول «خیلی موافق»، «موافق» «خیلی مخالف» را خواندم، احساس کردم که صورتم سرخ و کف دستانم خیس عرق شد. دیدگاه تیمم نسبت به من شباهتی به دیدگام من نسبت به خودم نداشت. هیچ شباهتی نداشت.

من فکر می‌کردم منظم و شفاف هستم، اما آن‌ها فکر می‌کردند من مرموز و کوتاه‌فکر هستم. من فکر می‌کردم الهام‌بخش و ترغیب‌کننده هستم، اما آن‌ها فکر می‌کردند من لاف‌زن هستم.

سرعتم را بیش‌تر کردم و هر برگه را به سرعت بررسی کردم؛ دنبال چیزی بودم که به تأیید کند من همان رهبری هستم که فکر می‌کنم – که چند پاسخ اول شانس‌ی بوده‌اند. بخش‌هایی هم بود که در آن زیاد از من تعریف کرده بودند. اما با ورق زدن صفحات، دیگر نمی‌شد خود را از حقیقت مخفی کنم: من آن رهبری نبودم که فکر می‌کردم.

مات و مبهوت شده بودم. اول احساس می‌کردم به من خیانت کرده‌اند و سعی کردم نتایج را زیر سؤال ببرم. اما هیچ راه فراری نبود. این حقیقتی بود که تاکنون نخواسته بودم آن را ببینم.

جالب است که در لحظاتی مانند این، وقتی رهبری خود را به پرسش می‌گیریم، حقایق رهبری آشکار می‌شود. کاغذها را روی زمین گذاشتم و از پنجره موج‌ها را نگاه کردم که خود را روی ساحل پخش می‌کردند. چند لحظه قبل از این که به جمع بازگردم، وقتی تنها کنار پنجره نشسته بودم، می‌دانستم که دو انتخاب دارم. می‌توانستم این بازخورد را نادیده بگیرم و بر همان باوری بمانم که قبلاً بر آن بودم و از این طریق غرورم را حفظ کنم. یا این که آن را جدی بگیرم و تصمیم بگیرم بهتر شوم.

باید اعتراف کنم که گزینه‌ی اول برایم بسیار وسوسه‌برانگیز بود. من زمان زیادی را در مصاحبت غرورم گذرانده بودم و نمی‌توانستم به همین سادگی آن را زیر تاپر اتوبوس بیندازم. اما سپس به

واقعیت پی بردم: من در همان دامی افتاده بودم که بیش تر رهبران در آن می‌افتند. من فکر می‌کردم بهتر از آنی هستم که واقعاً هستم.

پی بردم که تنها راهم این است که این فکر را دور بیندازم و در عوض سعی کنم واقعاً بهتر شوم.

این رهبری پدرتان نیست

انتخابی که آن روز پیش روی من بود، امروز پیش روی شماست. حقیقت این است که همه‌ی ما می‌توانیم توانایی رهبری خود را بهبود بخشیم. چالش اصلی این است که رهبری تغییر کرده است.

مدت زیادی بود که رهبری نوعی ایده‌ی ثابت مانده بود. عصر صنعتی به ما آموخته بود که سازمان‌ها واحدهای اقتصادی هستند - «ماشین‌های» پول‌سازی. اولویت‌های رهبران در آن روزها توسعه‌ی ساختار، ایجاد کنترل و استفاده‌ی بهینه از سرمایه بود - یعنی در عمل بخش‌های شرکت، از جمله افراد، را مانند بخش‌های یک ماشین می‌دانستند.

این مسئله بنحاطر هرم‌های انسانی به وجود آمده بود که در سلسله مراتب‌های مختلف تنظیم شده بودند تا طیف باریکی از کارها را در حیطةی خطوط مشخصی به انجام برسانند. شما به عنوان رهبر وظیفه داشتید که سفارش‌ها را از بالا به این هرم بریزید و خروج نتایج را از پایین هرم تماشا کنید.

و حالا؟

فراموشش کنید.

اوضاع تغییر کرده است. نه تنها قواعد کسب و کار تغییر کرده است، بلکه چشم‌انداز کسانی را که شما باید رهبری‌شان بکنید هم کاملاً دچار تغییر شده است.

نسل هزاره‌ای‌ها (متولدین دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰) بزرگ‌ترین نسلی است که در طول تاریخ وارد نیروی کار شده است. این نسل که در دوران متفاوتی پرورش یافته است، نظام ارزشی کاملاً متفاوتی دارد. آن‌ها دوست دارند خود را بروز دهند و نه این‌که اطاعت کنند. آن‌ها به استقلال اهمیت می‌دهند، نه به روال.

اگر در انگیزه دادن و رهبری هزاره‌ای‌ها به مشکل برخوردید، بهتر است هرچه سریع‌تر راه‌حل را پیدا کنید. هزاره‌ای‌ها به زودی نصف نیروی کار کنونی را تشکیل خواهند داد و تا سال ۲۰۲۰ آن‌ها اکثریت سمت‌های رهبری را به دست خواهند گرفت. خوششان بیاید یا نیاید، آن‌ها نقشی کلیدی در کارکرد بازار در آینده ایفا خواهند کرد. آن‌ها هم نیروی کار شما خواهند بود و هم رقیب‌تان.

نیروی کار نه تنها جوان‌تر شده است، بلکه ترکیب جنسیتی آن نیز تغییر کرده است. با نوسان نرخ بیکاری، اغلب دیده می‌شود که زنان بیش‌تری نسبت به مردان شاغل هستند (تعداد مردان خانه‌دار دو برابر شده و به بیش از ۲۰ درصد رسیده است). این وضعیت فاصله‌ی زیادی با دوران صنعتی دارد که در آن مردان همه‌کاره بودند و سلسه مراتب بر آن حاکم بود.

اما صبر کنید! تمام نشده است. آنچه وضعیت را بغرنج‌تر می‌کند این واقعیت است که تا سال ۲۰۵۰ اقلیت‌ها ۵۵ درصد جمعیت واجد سن کار را تشکیل خواهند داد. یعنی چه می‌شوند؟

اکثریت!

تمام این مسائل را با هم جمع کنید و پی خواهید برد که افرادی را که در آینده باید رهبری کنید، بسیار متنوع خواهند بود. می‌دانستید که برای بار اول در طول تاریخ، قرار است پنج نسل هم‌زمان در یک محیط کار کنند؟ وقتی هزاره‌های اکثریت سمت‌های ریاستی را اشغال کردند، نه تنها دو نسل بعدی‌شان هم بر سر کار خواهند بود، بلکه والدین خودشان و والدین والدین‌شان هم هنوز در حال کار خواهند بود. این به عنوان یک چالش دشوار رهبری چطور است؟ در این محیط کار جدید، اگر یک رهبر کلاسیک و قدیمی باشید، نمی‌توانید انتظار موفق شدن داشته باشید.

به رهبری قرن ۲۱ وارد شوید

«رهبر» در قدیم مترادف «رئیس» و «مدیر» بود، اما دیگر این‌طور نیست. رئیس به خاطر قدرت، ترس و فرمان‌روایی می‌تواند رهبری کند. «باید این کار را بکنید، چون من رئیس‌تان هستم.» همه از رئیس بدشان می‌آید. رئیس نباشید.

و مدیران؟ آن‌ها تلاش می‌کنند با انگشتی‌های برنزی، کارت هدیه‌ی استارباکس و غیره و غیره به کارمندان انگیزه بدهند. «اگر کاری را که می‌گوییم انجام دهی، این را به تو می‌دهم.»



مدیران غر می‌زنند. مدیر نباشید.

پس باید چه باشید؟

این رهبری پدرتان نیست، اما متأسفانه بیش‌تر ما فقط همین نوع رهبری را می‌دانیم. رهبری برای ما همان چیزی است که در زمان بزرگ شدن دیده‌ایم. ما امروزه بدون این که بدانیم همان الگوها و رفتارهایی را تکرار می‌کنیم که خود تجربه کرده‌ایم. ما از مهارت‌های رهبری قرن بیستمی برای رهبری در قرن بیست و یکم استفاده می‌کنیم... و از این که این کار جواب نمی‌دهد، در عجبیم.

پس چه باید کرد؟

تغییر کنید. باید سازش پیدا کنید. باید چیز تازه‌ای شوید. شما می‌توانید یک رهبر قرن بیست و یکمی شوید.

رهبران قرن بیست و یکم رئیس نیستند. مدیر هم نیستند. آن‌ها فسیل‌های قرن گذشته نیستند. آن‌ها به معنای واقعی کلمه رهبر هستند، زیرا چهار چیز را می‌دانند که تمام رهبران بزرگ را از بقیه جدا کرده است.

## ۱. رهبران پیش قدم می شوند

بگذارید رازی را با شما در میان بگذارم: افراد آن قدر که می توانند سریع نمی روند. آن ها آن قدر که می توانند هم سخت کار نمی کنند. آن ها تا حد امکان منظم نیستند. آن قدر که می توانند مثبت-اندیش یا پُرشور و شوق نیستند. آن ها فقط به اندازه‌ی شما سریع، منظم و مثبت هستند.

شما به عنوان رهبر پیش قدم هستید. شما معیارها را ایجاد می کنید. مهم نیست که رهبر فروشندگان هستید یا مهندسين و غيره. اين افراد تنها به اندازه‌ی شخصی منظم، انگیزه‌مند، متمرکز و منسجم هستند که رهبری‌شان می کند. سرعت، کیفیت و فرهنگ دسته توسط رهبر تعیین می شود. این یعنی مهم‌ترین اصل رهبری که اغلب نادیده گرفته می شود این است: به عنوان رهبر، الگو باشید. در ذیل به شما می گویم چطور یک الگوی خوب باشید.

از جلو رهبری کنید

در سال ۱۹۴۴ فرماندهان متفقین جمع شده بودند تا با هم در مورد نقشه‌ی اشغال نورماندی<sup>۲۵</sup> بحث کنند. دوايت دی. آيزنهاور<sup>۲۶</sup>، فرمانده ارشد، بعد از شنیدن این که هر فرمانده چطور سربازانش را به جنگ خواهد فرستاد، خشمگین شد، مشتی بر میز کوبید، بلند شد و تکه نواری را در وسط میز گذاشت.

<sup>25</sup> Normandy

<sup>26</sup> Dwight D. Eisenhower

او گفت: «آقایان، این نوار را می‌بینید؟ این نوار مانند یک ارتش است. اگر از عقب هُلش دهید، روی خودش تا می‌خورد - به جایی نمی‌رسید. برای این که به جلو برانیدش، باید از جلو آن را بکشید و در این صورت به طور دقیق به فرمان شما عمل خواهد کرد.»

این درس ارزشمند را در مورد رهبری در سال‌های ابتدایی آموخته‌ایم. دوران دبستان را به یاد دارید؟ در همین سال‌های اول است که ما مهارت‌های ابتدایی را می‌آموزیم.

در همین سال‌ها بود که یاد گرفتیم یک صف راست تشکیل دهیم.

هنوز هم صدای شیرین خانم مارو<sup>۲۷</sup> را می‌شنوم که می‌گفت: «خب بچه‌ها، بیایید صف تشکیل بدیم!» جلو در کلاس می‌ایستاد و ما هم پشت سرم صف می‌بستیم. او دست کوچک یکی از دانش‌آموزان را می‌گرفت و ما هم همین کار را می‌کردیم. خانم مارو در کلاس را باز می‌کرد و ما را یکی یکی در راهروهای سرنوشت راهنمایی می‌کرد. آیا او پشت سرمان می‌ایستاد و فریاد می‌زد: «برو!» نه.

او جلوتر از ما می‌رفت و راه را نشان می‌داد و در هر پیچ می‌گفت: «دنبال من بیایید!»

به طور حتم افراد سازمان شما دانش‌آموزان دبستانی نیستند، اما اصول رهبری آن‌ها هم یکسان است: اگر می‌خواهید سازمان‌تان به جلو حرکت کند، نمی‌توانید برای‌شان سخن‌رانی کنید و بگویید برو. فقط کافی است بگویید: «دنبال من بیایید» و عمل‌تان به جای‌تان دستور بدهد.

<sup>27</sup> Mrs. Morrow

«برای رهبری، تنها باید بگویید: «دنبال من بیایید.» کاری کنید عملتان به جای تان دستور دهد.»

### اول انجام دهید

قبل از این که از کسی بخواهم کاری انجام دهد یا چیزی باشد، به ماهاتما گاندی و داستان «پسر کوچولو و شیرینی‌ها» فکر می‌کنم. این مثال بسیار خوبی برای پیاده کردن در زندگی است و درس ارزشمندی در مورد شخصیت رهبر به ما می‌دهد.

زنی آمده بود تا گاندی را ببیند. برای این کار بیش از نصف روز را همراه پسرش در صف ماند. وقتی بالاخره نوبتش شد با گاندی حرف بزند، گفت: «ماهاتما، لطفاً به پسرم بگو شیرینی نخورد. برای سلامتی و دندان‌ش ضرر دارد. روی خلق و خویش تأثیر دارد. هر وقت شیرینی می‌خورد تغییری در او می‌بینم و نمی‌توانم جلوی‌ش را بگیرم که این همه شیرینی نخورد. پسر خوبی است، اما وقتی بحث شیرینی باشد او تبدیل می‌شود به یک دروغ‌گو، دزد و کلاهبردار و من می‌ترسم این زندگی‌اش را خراب کند. ماهاتما لطفاً به او بگو این کار را نکند.»

گاندی مدت زیادی به پسر خیره شد که تلاش می‌کرد داخل ساری مادرش قایم شود. بالاخره گاندی سکوتش را شکست و گفت: «دو هفته بعد برگردید.» زن گیج و ناامید از این که گاندی این کار ساده را برایش انجام نداده بود، همراه پسرش از آن جا رفت.

دو هفته بعد، زن همراه پسرش بازگشت و دوباره ساعت‌ها منتظر ماند تا بالاخره اجازه یافت نزد استاد برود. مادر گفت: «ماهاتما، ما برگشتیم. نزد شما آمده بودیم تا در مورد شیرینی خوردن این پسر برای مان کاری بکنید و شما گفتید دو هفته بعد بیاییم.»

گاندی گفت: «بله یادم هست. پسرم بیا این‌جا.» او به پسر اشاره کرد که جلو بیاید. پسر به اصرار مادرش ساری‌مادر را ول کرد و نزد گاندی رفت. گاندی دستش را روی شانه‌های پسر گذاشت و او را نزدیک‌تر کشید. با عزم و اراده به چشمان پسر خیره شد و گفت: «شیرینی نخور.» سپس او را رها کرد.

مادرش گفت: «همین؟ همین را می‌خواستی بگویی؟» بهت‌زده شده بود. «چرا دو هفته قبل همین را نگفتی؟»

گاندی پاسخ داد: «چون دو هفته قبل هنوز خودم شیرینی می‌خوردم. تا وقتی خودم شیرینی می‌خوردم، نمی‌توانستم به او بگویم شیرینی نخور.»

**«تنها کاری را از دیگران بخواهید که خودتان قبلاً انجام داده باشید.»**

اگر واقعاً می‌خواهید نفوذ رهبری را داشته باشید، راهی ندارید مگر این که مانند گاندی خودتان همان تغییری باشید که می‌خواهید در دیگران ببینید. رهبری در قرن بیست و یکم چندان به کلماتی بستگی ندارد که از دهان شما بیرون می‌آیند، بلکه بیش‌تر به چیزهایی وابسته است که در درون

شما هستند. آیا رفتاری وجود دارد که سبب خرابی دندان‌های سازمان‌تان می‌شود و سلامت آن را به خطر می‌اندازد؟ اگر این‌طور است، باید شما اولین نفری باشید که این شیرینی‌ها را دور می‌اندازد.

میمون می‌بیند و تقلید می‌کند

زنی را می‌شناسم که مادر شش فرزند است و مهربان‌تر از او ندیده‌ام. فرزندانش هدف زندگی‌اش هستند. دهه‌ها بود که او مقادیر شگفت‌آوری از عشق و عاطفه و بازخورد مثبت را به خورد این بچه‌ها می‌داد. حتی حالا که بیش‌تر این بچه‌ها چهل‌سالگی را هم رد کرده‌اند، او همچنان بی‌وقفه آن‌ها را تحسین و تمجید می‌کند و به آنان می‌گوید که چقدر انسان‌های خاص، با استعداد، توانا و زیبایی هستند.

اما این افراد در بزرگسالی از اعتماد به نفس بسیار پایین رنج می‌برند. همه‌شان فاقد اعتماد به نفس هستند. آن‌ها حتی قبول دارند که به نظر خودشان زشت هستند.

چطور ممکن است؟ هیچ کس به اندازه‌ی این شش نفر عشق و تشویق دریافت نکرده است.

مادرشان این همه به آن‌ها می‌گفت... چرا گوش نکردند؟

پاسخ این است که بچه‌ها مانند بسیاری از افراد، واقعاً گوش نمی‌کنند.

تماشا می‌کنند.

اگر مادرشان را تماشا کنید، متوجه خواهید شد که هر بار که در آینه نگاه می‌کند، رو بر می‌گرداند و می‌گوید که زشت است. هر بار که تصویری از خودش را می‌بیند می‌گوید چقدر قیافه‌ی زنده‌ای دارد. وقتی دوستانش او را تشویق می‌کنند که کار جدیدی انجام دهد یا دست به ماجراجویی بزند، به سرعت می‌گوید هرگز توانایی چنین کاری را ندارد. او می‌گوید: «این کار برای بقیه است.»

این شش فرزند به حرف مادرشان گوش نداده‌اند. بلکه کارش را تماشا کرده و احساسش را در مورد خودش، در خود نهادینه کرده‌اند. وقتی به آینه نگاه می‌کرد و رو بر می‌گرداند، فرزندانش با خود فکر می‌کردند اگر او می‌گوید زشت است و من هم شبیه او هستم، پس حتماً من هم زشتم. وقتی او کاری را نمی‌کرد چون معتقد بود نمی‌تواند، آن‌ها با خود فکر می‌کردند که اگر او نمی‌تواند – این زنی که الگو، ستاره و مادرشان بود – پس چنین چیزی به هیچ وجه برای من ممکن نخواهد بود.

وقتی بچه بودیم، زود یاد می‌گرفتیم که چطور لحن صدای والدین و سایر شخصیت‌های مقتدر را تقلید کنیم. ما این کار را تقریباً آگاهانه انجام می‌دادیم. به همین شیوه بود که هویت ما شکل گرفت. اما تماشای ناخودآگاه هرگز متوقف نشده است.

این پدیده بخشی از تکامل ماست. هزاران سال قبل، وقتی ما هنوز در غارها زندگی می‌کردیم و از استخوان حیوانات برای خود نیزه می‌ساختیم، یک فرزند تازه به دنیا آمده یا باید توسط قبیله‌اش قبول می‌شد و یا او را تنها می‌گذاشتند تا بمیرد. به مرور زمان، طبیعت آن‌هایی را انتخاب کرد که

می‌توانستند برای مورد قبول واقع شدن، از افراد پیرامون خود تقلید کنند. ما همان چیزهایی را توسعه داده‌ایم که عصب‌شناسان نورون‌های آینه‌ای می‌نامند. عمل این نورون‌ها را وقتی خواهید دید که عکس کسی را ببینید که لبخند به لب دارد؛ آن‌گاه خواهید دید که خودب‌خود شما هم لبخند می‌زنید. نورون‌های آینه‌ای شما این کار را می‌کنند. این نورون‌های آینه‌ای همیشه پایین‌تر از سطح خودآگاهی شما کار می‌کنند. به همین دلیل است که افراد متعاقباً رفتار شما را الگو قرار داده و تقلید می‌کنند، خصوصاً اگر شما «رهبر» باشید.

من این پدیده‌ی آینه را در بسیاری از سازمان‌های بزرگ دیده‌ام. اگر رهبر شرکتی لباس رسمی و کت و شلوار دوخت دست بپوشد، تمام اعضای شرکت کت و شلوار خواهند پوشید. اگر رهبر شرکت دیگری در همان صنعت شلوار لی مدل گدایی، تی‌شرت و زنجیر و پلاک داشته باشد، حدس بزنید چه می‌شود؟ تمام اعضا این را کپی خواهند کرد.

شرط می‌بندم که بیش‌تر اعضای این سازمان‌ها پیش از استخدام این‌طور لباس نمی‌پوشیدند، اما به مرور زمان به صورت ناخودآگاه از رهبران خود تقلید کرده‌اند. تیم شما هم همین کار را خواهد کرد.

پس، درسی که باید از این بگیریم چیست؟ بزرگ‌ترین منبع نفوذ شما این است که شما که هستید، چه زمانی سر کار می‌روید، چطور عمل می‌کنید و چطور خود را نشان می‌دهید؛ و افراد شرکت‌تان هم بدون این‌که بدانند، این‌ها را از شما تقلید خواهند کرد.



«افراد شما به شما گوش نمی‌دهند، بلکه تماشای‌تان می‌کنند. آن‌ها همیشه در حال تماشا هستند.

الگو باشید.»

شما همیشه روی صحنه هستید.

هر اتاقی که واردش می‌شوید، هر مکالمه‌ای که در آن شرکت می‌کنید، هر جایی که هستید، همیشه اطراف پیرامون‌تان شما را تماشا می‌کنند. به تعاملاتی که طی چند روز گذشته داشته‌اید فکر کنید. آیا سر وقت و با شور و شوق به سر کار رفته‌اید؟ آیا در بهترین حالت خود بودید؟ آیا افراد به خاطر حضور، گفتگو، مشاهده و تشویق شما سر حال آمده‌اند؟ یا این که در حال گلایه بودید، غیبت کردید و به بدترین مکالمه‌ها دامن زده‌اید؟ الگویی که شما ارائه کرده‌اید، هر چه باشد، شما هم عین همان نتیجه گرفته‌اید، بدون این که متوجه شده باشید.

هر کنش، نظر و واکنشی که شما بروز می‌دهید، تیم‌تان را آموزش می‌دهد. آن‌ها فقط آن چیزی را بازتاب می‌دهند که شما ارائه می‌کنید و اگر می‌خواهید این بازتاب را تغییر دهید، باید این ارائه را تغییر دهید.

۲. رهبران کارهای ناپسند را می‌کنند

«رئیس بودن باید چیز خوبی باشد.»

چند بار این جمله را شنیده‌اید؟ چند بار این جمله را گفته‌اید و آرزو کرده‌اید که شما رئیس باشید؟

حالا شما رهبر هستید.

اما وقتی واقعاً رهبر شدید، زود متوجه می‌شوید که رهبری همیشه آن قدرها هم خوب نیست. آسان یا جالب نیست. کار سختی است. سخت نه از نظر ساعات کاری طولانی و طاقت فرسا (گرچه ساعات کاری سمت رهبری واقعاً طولانی و طاقت فرساست)، بلکه سخت از نظر عاطفی.

در ژوئیه‌ی سال ۲۰۰۸ مدیرعامل استارباکس آقای هاوارد شولتز<sup>۲۸</sup> از این که مجبور شد هزاران کارمند را اخراج کند و ۶۰۰ فروشگاه را، که ۷۰ درصدشان تنها طی چند سال گذشته تأسیس شده بودند، تعطیل کند، بسیار ناراحت بود. او می‌گوید این روز دردناک‌ترین روز زندگی حرفه‌ایش بوده است. «تصمیم‌گیری در مورد تعطیلی این همه فروشگاه سخت بود. اما بحث فروشگاه نبود، بحث افراد بود.»

او لحظه‌ای را به یاد می‌آورد که خبر را به اطلاع تیم رهبری‌اش رساند: «برای من لحظه‌ای بسیار احساسی بود و نمی‌توانستم خودم را جمع و جور کنم. من داشتم به افرادی که ده با پانزده سال بود می‌شناختم، می‌گفتم که باید از شرکت بروند. واقعاً دلم شکست.»

<sup>28</sup> Howard Schultz

با این که او می‌دانست این تصمیم باعث خواهد شد هزاران نفر، خصوصاً افرادی که زندگی‌شان بلافاصله در اثر این تصمیم دگرگون می‌شد، از او بدشان بیاید، اما می‌دانست که تصمیم درستی است و برای نجات آینده‌ی شرکت باید گرفته شود.

او می‌گفت: «من با بار و مسئولیت نجات شرکت روبرو شده بودم. برای حفظ و بهبود شرکت، باید تصمیمات بسیار عاطفی و سختی بگیرم که در کوتاه‌مدت باعث به هم ریختن زندگی افراد می‌شد.» شما نیز مانند شولتس مجبور خواهید شد تصمیمات سختی بگیرید.

شاید مجبور شوید تصمیم سختی بگیرید و از یکی از کانال‌های بازاریابی و توزیع خارج شوید، همان‌طور که مایکل دل تصمیم گرفت از والمارت (و سایر خرده‌فروشی‌ها) خارج شود و در عوض روی مدل عرضه‌ی مستقیم به مشتری تمرکز کند. این تصمیمی بود که در سال ۱۹۹۳ صنعت فروش رایانه را دچار تحول کرد.

شاید مجبور شوید مراکز سودآور موجود شرکت را بفروشید، مانند مدیرعامل سابق مک‌دونالد، آقای جیم اسکینر<sup>۲۹</sup> که مجبور شد در سال ۲۰۰۶ هم شرکتش را از برند Chipotle و سایر کسب و کارها به جز مک‌دونالد به فروش برساند تا «مزاحمت‌ها را حذف کند» و «به کارهای اساسی باز گردد.» در زمان رهبری اسکینر درآمد مک‌دونالد بیش از دو برابر شد.

<sup>29</sup> Jim Skinner

شاید مجبور شوید خط تولید یک محصول را به طور کامل تعطیل کنید، مانند استیو جابز که در آوریل سال ۱۹۹۷ به یک اپل کاملاً ورشکسته بازگشت و این کار را کرد. این تصمیمات و سایر تصمیمات دشوار، باعث شد که شرکت او به ارزشمندترین برند دنیا تبدیل شود.

مطمئن باشید که اگر روی اتیکت لباس‌تان نوشته شده باشد «رهبر»، مجبور خواهید شد دیگران را اذیت کنید، به خاطر عملکرد ضعیف به افراد بد و بیراه بگویید، افراد خوب را اخراج کنید، گاوهای مقدس را قربانی کنید، پروژه‌های خانگی را تعطیل کنید و آرای دمکراتیک را وتو کنید.

تمام این کارها باعث خواهد شد شما محبوبیت خود را از دست بدهید.

اما هدف رهبر این نیست که او را دوست داشته باشند. هدفش رهبری است. انجام کار درست. و اغلب اوقات کار درست کاری نیست که همه دوستش داشته باشند.

«وقتی افراد به شما می‌گویند فلان و فلان هستید، در واقع فقط دارند می‌گویند شما رهبر هستید.»

آیا حاضرید به این انتخاب‌های سخت دست بزنید؟ کار ناپسند را انجام دهید؟ آسان نیست، اما همیشه به یاد داشته باشید که: وقتی افراد به شما می‌گویند فلان و فلان هستید، در واقع فقط دارند می‌گویند شما رهبر هستید.

۳. راهبران دیگران را پرورش می‌دهند

من با یک دختر خجالتی و ساکت بنام کیسی<sup>۳۰</sup> به مدرسه می‌رفتم.

در تمام دوران بچگی‌اش به او گفته بودند: «اگر حرف مهمی برای گفتن نداری، چیزی نگو.» در تمام دوران بچگی‌اش می‌شنید که «این مهم نیست کیسی» «هیچ کس اهمیتی نمی‌دهد کیسی»، «ساکت باش کیسی.» وقتی در دوران دبیرستان کمی بیش‌تر با او آشنا شدم، بیش‌تر مردم به او می‌گفتند: «دختری که هیچ‌وقت حرف نمی‌زند.»

در سال اول دبیرستان برای درس زبان انگلیسی معلم‌مان آقای ویلسون بود. آقای ویلسون معلم متفاوتی بود. او زیاد درس نمی‌داد، اما سؤالات زیادی از دانش‌آموزان می‌پرسید و به جای این‌که نیمکت‌ها را مانند سایر معلمان به صورت خطی بچیند، آن‌ها را به صورت دایره می‌چید و یک میز را هم برای خودش در نظر می‌گرفت.

روزی داشتیم در مورد رومئو و ژولیت حرف می‌زدیم. با این‌که آن زمان هنوز لئوناردو دیکاپریو و کلیر دینز<sup>۳۱</sup> این فیلم را بازی نکرده بودند، اما ما در کلاس نسخه‌ی دیگری را بررسی می‌کردیم – این داستان عشقی نوجوانانه چیز خاصی دارد که نوجوانان را جذب می‌کند. دانش‌آموزان داشتند مانند بازی وسطی نظرات‌شان را به سمت هم پرتاب می‌کردند. آقای ویلسون از شور و شوق ما خوشش می‌آمد و نقش داور را برای‌مان بازی می‌کرد؛ او مخصوصاً سؤالاتی می‌پرسید تا بحث را در میان دانش‌آموزان بچرخاند.

<sup>30</sup> Cassie

<sup>31</sup> Claire Danes

در یک نقطه، طی یکی از بحث‌های داغ در مورد صحنه‌ی مرگ، آقای ویلسون متوجه چیزی شد که بقیه‌ی ما متوجه نشده بودیم: کیسی نفس کوتاهی کشیده بود، گویی می‌خواست چیزی بگوید. آقای ویلسون حرف یکی از دانش‌آموزان را قطع کرد. به سمت کیسی چرخید و به آرامی گفت «کیسی آیا چیزی هست که دوست داشته باشی به بحث اضافه کنی؟»

تمام کلاس با چشمان گشاد به او خیره شدند و منتظر ماندند. آیا حرف می‌زد؟ کیسی کمی به جلو خم شد (امکان نداشت! او می‌خواست چیزی بگوید!)، و دوباره در صندلی‌اش لم داد. (نه این‌طور نبود.)

آقای ویلسون دوباره پرسید: «کیسی می‌دانم حرفی برای گفتن داری و خوشحال می‌شوم آن را بشنوم – همه دوست داریم.» او به کلاس اشاره‌ای داد و ما به نشانه‌ی تأیید سری تکان دادیم. کیسی چشمانش را به سمت آقای ویلسون نشانه رفت. چشمان معصوم آبی روشن که ترسیده بودند. بعد از یک توقف طولانی، با صدایی آرام گفت: «مهم نیست» و در همین حال که طنین صدایش جان می‌باخت، چشمانش به سمت زمین چرخید، گویی می‌خواست در آن غرق شود.

یکی از دانش‌آموزان گفت: «آقای ویلسون، با او کاری نداشته باشید.»

«بله آقای ویلسون کیسی دوست ندارد در کلاس حرف بزند.»

آقای ویلسون همه را ساکت کرد. همه تماشا کردیم وقتی او بلند شد، دور دایره‌ی نیمکت‌ها را زدیم و جلوی نیمکت کیسی چمباتمه زد.

«کیسی تو خانم جوان باهوش، عاقل و بسیار دانایی هستی. من این افتخار را پیدا کرده‌ام که در طول ترم نوشته‌هایت را بخوانم و می‌دانم که همه‌ی ما از بینش‌های تو استفاده‌ی زیادی خواهیم کرد. حرفم را باور کن وقتی می‌گویم حرف تو برای‌مان مهم است. همیشه.»

کیسی چشمانش را بالا آورد. نگاهش را در اتاقی مملو از چهره‌های ۱۷ ساله‌ای که مجذوب این تعامل شده بودند و با پیچ‌پیچ‌های‌شان نشان می‌دادند که موافق حرف آقای ویلسون هستند، چرخاند. آن روز صبح برای بار اول دیدیم کیسی در کلاس حرف بزند.

دقیق یادم نیست چه گفت – چیزی در مورد چاقو و این که ژولیت الگوی شخصیت‌های زن داستان-ها را شکسته بود – اما هر چه گفت، به نظر من بسیار خوب بود. اما آن‌چه واضح به یاد دارم دگرذیسی بود که جلوی چشمان ما رخ داد. این کرم ابریشم که زمانی به چشم نمی‌آمد، به پروانه تبدیل شد. در ادامه‌ی ترم او همیشه حرف می‌زد و می‌درخشید. از آن زمان به بعد، هر بحثی که در می‌گرفت، کیسی در مرکز آن قرار می‌گرفت.

آقای ویلسون آن روز درس‌های زیادی در مورد معنای رهبری به من داد. او به من آموخت که رهبر به شما نمی‌گوید چه فکر کنید، بلکه شما را ترغیب می‌کند خودتان فکر کنید. آن‌ها تحمیل نمی‌کنند، بلکه تسهیل می‌کنند – آن‌ها صندلی‌ها را به صورت دایره می‌چینند و کنارشان می‌نشینند. او به من آموخت که افراد و ایده‌ها در فرآیند درگیر شدن و هم‌آفرینی پیشرفت می‌کنند.

شاید بزرگ‌ترین درسی که آقای ویلسون آن روز به من داد این بود که بیش‌تر اوقات بیش‌ترین کمک از طرف فردی نمی‌آید که بلندترین صدا و یا بیش‌ترین اعتماد به نفس را دارد. او به من نشان داد که به عنوان رهبر، شما باید به این نفس‌های کوتاه اعضای ساکت‌تر تیم توجه ویژه‌ای کنید. و وقتی چنین صدایی را شنیدید، به آرامی و به صورت پیوسته آن شخص را به حرف زدن تشویق کنید. هر صدایی مهم است.

مسئولیت رهبر است که این استعداد، انگیزه و توانایی را بیرون بکشد. بیش‌تر افراد تنها از بخشی از توانایی خود استفاده می‌کنند. شما به عنوان رهبر باید بذره‌های منحصر به فرد بزرگی را در هر یک از اعضای تیم‌تان پیدا کنید. باید علف‌های هرز (ترس و تردیدها) را بکنید، آب و کود بدهید (روی رشد شخصی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنید) و نور آفتاب را فراهم کنید (نگرش مثبت، ایمان داشتن و الگو بودن) تا این بذر اسرارآمیز را به یک محصول پُربرکت یعنی نتیجه و ثمره تبدیل کنید.

**«مسئولیت رهبر این است که استعداد، انگیزه و توانایی افراد**

**تیمش را بیرون بکشد. شغل شما به عنوان رهبر این است که افراد**

**را پرورش دهید.»**



۴. رهبران به دیگران اجازه می‌دهند رهبری کنند

چند سال قبل توانستم از یک میلیاردر بیرسم که چطور میلیاردر شده است. پاسخ او - که سه حرف بیش‌تر نبود - من را بهت‌زده کرد. از آن زمان تاکنون همیشه تلاش کرده‌ام به توصیه‌اش عمل کنم.

آن زمان ارزش کل شرکتش سه میلیارد دلار بود. یعنی هر کلمه از توصیه‌اش یک میلیارد دلار می‌ارزد.

توصیه‌اش این بود: «جزو ترک‌کننده‌ها باش.»

تعجب کردید و گفتید: «هان؟»

بله، من هم همین را گفتم. اما شوخی نمی‌کرد. توصیه‌اش برای طی کردن مسیر میلیاردر شدن این بود که «جزو ترک‌کننده‌ها باش.»

او گفت: «هر کاری که در حال حاضر در کسب و کارت مشغول آن هستی، هدف واقعیت باید این باشد که راهی پیدا کنی آن را ترک کنی. شما باید تمام کارهایی را که در دفتر انجام می‌دهید، ترک کنید.»

وقتی دید من گیج شده‌ام (همین حالی که شما الان دارید)، ادامه داد.

«وقتی بنیان‌گذار شرکت آرمانی دارد، کلید دستیابی به این آرمان واگذار کردن کارهاست – تا حد امکان و با سرعت تمام. واگذاری نوعی ترک کردن است. حتی اگر شما بهترین و قابل‌ترین مدیرعامل دنیا هم باشید، هم‌چنان بهتر است کارها را به متخصصین واگذار کنید. این مسئله به شما امکان می‌دهد که حجم تلاش‌تان را از طریق استخدام تعداد زیادی از افراد، چند برابر کنید و مجبور نباشید خودتان تمام کارها را انجام دهید.»

او گفت: «فرآیند ترک کردن در واقع به معنای دست کشیدن از تمام بخش‌های شغل‌تان با حداکثر سرعت است. یعنی تمام بخش‌ها به جز بخش مربوط به رهبری.»

زیر لب گفتیم: «گفتنش آسان است...» میلیاردر خندید.

«بین، وقتی کسب و کاری را شروع می‌کنی، به احتمال زیاد مجبوری تمام کارها را خودت انجام دهی – فروش، خدمات مشتری، حسابداری و حتی بیرون بردن زباله‌ها. هدف شما این است که آن‌قدر فروش داشته باشید که بتوانید بیرون بردن زباله‌ها را ترک کنید و کسی را برای انجامش استخدام کنید. فروش‌تان را بیش‌تر کنید و حسابداری را هم ترک کنید. متخصصی برایش استخدام کنید. فروش‌تان را بیش‌تر کنید و سپس خدمات مشتری را هم ترک کنید. شما می‌خواهید از همه چیز به سمت هیچ چیز حرکت کنید – به جز رهبری. این کار را تنها با ترک کردن کارها می‌توانید انجام دهید.»

در آخر گفت: «شما باید کار را به رهبری تبدیل کنید. شما به عنوان بنیان‌گذار و مدیرعامل نباید کاری انجام دهید. تنها باید رهبری کنید.»

این یک توصیه‌ی عالی است.

«شما نمی‌توانید رهبر بزرگی باشید، اگر کارهای زمان‌بری به جز رهبری را انجام دهید.»

دلیل این‌که بیش‌تر افراد نمی‌توانند میلیاردر شوند این است که عکس این عمل می‌کنند. آن‌ها کارهای بیش‌تر و بیش‌تری را بر عهده می‌گیرند که در آن مهارت کافی را هم ندارند. وقتی شما در کاری متخصص نیستید، نتایج افت پیدا می‌کند و وقتی شما کارهای بیش‌تر و بیش‌تری را انجام می‌دهید، در عین حال توانایی خودتان را در تخصص واقعی‌تان کاهش می‌دهید: رهبری.

اگر بروشور طراحی کنید، نمی‌توانید رهبری کنید.

اگر حسابداری کنید، نمی‌توانید رهبری کنید.

اگر مدیریت تولید را بر عهده دارید، نمی‌توانید رهبری کنید.

اگر به انجام کارهایی غیر از رهبری ادامه دهید، نمی‌توانید رهبر بزرگی باشید.

از جلوی راه کنار بروید. بگذارید دیگران این نقش‌ها را بر عهده گیرند. شما سرمربی هستید، نه بازیکن. تصور کنید سرمربی برای پاس دادن، بلوکه کردن و یا پرتاب وارد زمین شود. او را از استادیوم بیرون می‌اندازند. اما رهبران کسب و کار همیشه این کار را با افراد شرکت‌شان می‌کنند.

جزو ترک‌کننده‌ها باشید. کار واقعی خود را انجام دهید و به اعضای تیم‌تان اجازه دهید کارشان را بکنند.

بدانید کی عذر افراد را بخواهید

بیست سال قبل من به همراه یکی از دوستانم یک شرکت آموزش حرفه‌ای تأسیس کردم. ما شرکت را به صورت ارگانیک شروع کردیم (کلمه‌ای قلمبه به این معنا که «هیچ چیز نداشتیم» - نه پول، نه کارمند، هیچ چیز). ما در دفتر به کمک نیاز داشتیم اما درآمد کافی برای استخدام کارمند را نداشتیم.

ما آن‌جا گیر افتاده بودیم، بین یک صخره و یک جای سفت. ناگهان ایده‌ای به ذهن‌مان رسید: دایانا!

دایانا قبلاً برای شریکم کار کرده بود. دایانا فرد توانایی بود و دست بر قضا بیکار هم بود. خوشبختانه روشن‌فکر هم بود.

دایانا را برای ملاقات رسمی در اتاق پذیرایی خانه که آن را به دفتر کار تبدیل کرده بودیم، دعوت کردیم و او را در جریان آرمان بزرگ‌مان قرار دادیم. به او قول دادیم که اگر بخواهد - مدتی - رایگان کار کند، کارمان راه می‌افتد! به زودی روی پول خواهیم خوابید و خواهیم توانست از خجالت

او در بیاییم. او حرف‌مان را باور کرد و سوار کشتی رؤیاهای‌مان شد و به صورت رایگان برای‌مان شروع به کار کرد.

وقتی بحث توضیح شغلش شد، در واقع توضیحی نداشت – دایانا کمی از هر کاری را انجام می‌داد. او کتابداری می‌کرد، کار و بار رویدادها را انجام می‌داد، سفرهای‌مان را رزرو می‌کرد، نتایج بازاریابی را پیگیری می‌کرد – هر کاری که پیش می‌آمد، دایانا سعی می‌کرد انجامش دهد.

زیاد طول نکشید تا همان‌طور که قول داده بودیم، کسب و کارمان سکه شود و وقتی اولین حقوق دایانا را دادم، نمی‌دانم او خوشحال‌تر بود یا من!

اما با این‌که در مورد این واقعیت که شرکت‌مان رشد خواهد کرد، حق با ما بود؛ اما سرعت موفقیت‌مان را واقعاً دست‌کم گرفته بودیم. قبل از این‌که بدانیم کارمان از مهارت‌های دایانا فراتر رفت. ما به یک مدیر مالی باتجربه نیاز داشتیم. به یک مدیر رویداد حرفه‌ای هم نیاز داشتیم. یک مدیر بازاریابی باتجربه هم می‌خواستیم.

در ابتدا خیلی نگران نبودیم – بدون شک جایی برای دایانا هم بود. اما وقتی او را در جایگاه‌های مختلف امتحان کردیم، هیچ یک جواب نداد. یا او آن سمت را دوست نداشت، یا مهارتش برای انجام آن کافی نبود. عزم‌مان را جزم کرده و دایانا را به کلاس‌های آموزشی مختلفی فرستادیم تا مهارتش را در حوزه‌های دیگر توسعه دهیم، اما هنوز هم برای کار ما کافی نبود.

ما دایانا را دوست داشتیم. اما داشتیم کسب و کارمان را به خطر می‌انداختیم تا او را نگه داریم.

متنفرم از این که عذر کسی را بخواهم. شب قبل را به طور کامل نمی‌توانم بخواهم. به یاد دارم که بعد از ظهر روز جمعه بود که در نهایت تصمیم گرفتیم با دایانا خداحافظی کنیم. او را به دفترم صدا زدم و وقتی وارد شد، تمام رنگ رویم پریدید. با خودم فکر کردم باید راه دیگری باشد، شاید بتواند...

من سخت تلاش کردم آخرین جایگاهی را پیدا کنم که هم مناسب دایانا باشد و هم شرکت به آن نیاز داشته باشد، اما گزینه‌های ما تمام شده بود. وقت آن بود که دایانا برود. به سختی می‌توانستم کلمات مورد نیازم را بر زبان بیاورم و وقتی این کار را کردم او شروع کرد به گریه. من هم همین‌طور.

چک انفصال از خدمت شش ماهه را به او دادم و کمکش کردم وسایلش را جمع کند.

بالاخره تمام شد.

گاهی کار به جایی می‌رسد که بعد از این همه رشد، بعد از این همه مراقبت، بعد از این همه رؤیایپردازی و واگذاری کارها، راهی نمی‌ماند به جز این که عذر کسی را بخواهید. این بخشی از شغل یک رهبر است و کارمندان در سراسر دنیا هر دقیقه در حال اخراج شدن هستند. اما این باعث نمی‌شود کار برای رهبری که آن را انجام می‌دهد آسان‌تر شود.

وقتی آن روز فرا رسید که با این دو راهی مواجه شدید، از شما می‌خواهم این نقل قول از رید هیستینگز<sup>۳۲</sup> مدیرعامل نت‌فلیکس را به یاد داشته باشید. او به تمایزی ظریف اما عمیق اشاره می‌کند – تمایزی که در لحظات سختی به من کمک کرده است.

او در جلسه‌ای گفت:

«ما یک تیم هستیم نه خانواده. وظیفه‌ی مربی است که در هر سطحی هوشمندانه استخدام کند،

پرورش دهد و اخراج کند تا بتوانیم در هر سمتی ستاره‌هایی داشته باشیم.»

چرا «تیم» نه «خانواده»؟ فرهنگ خانواده مشتمل بر نگرش استحقاق و امتیاز است. شما نمی‌توانید دامادتان را اخراج کنید یا بگویید مادرم شغلش را درست انجام نمی‌دهد.

اما فرهنگ تیم ورزشی حرفه‌ای نگرش کاملاً متفاوتی در خود دارد. یا شما در سطح مورد نیاز تیم عمل می‌کنید و یا اخراج و واگذار می‌شوید. مسئله اصلاً شخصی نیست. تیم برای این که برنده شود باید بتواند در هر پستی روی بهترین شخص حساب کند. وظیفه‌ی مربی (شما) این است که بهترین بازیکنان را برای هر یک از این جایگاه‌ها جذب کند، پرورش دهد و یا بخرد. هر صندلی یک اداره باید در اختیار بهترین فرد باشد.

داستان دایانا نکته‌ی دیگری هم دارد. چند ماه بعد، در عروسی یکی از دوستان نزدیکم در دشت ناپا<sup>۳۳</sup> بودم. در زمان نوشیدن کوکتیل دیدم مهمان‌ها جایی جمع شده‌اند، نزدیک شدم و کسی نبود

<sup>32</sup> Reed Hastings

<sup>33</sup> Napa Valley

جز... دایانا. او برای صاحبان باغ انگور کار می‌کرد و داشت جزئیات ظریف کسب و کار شراب را یاد می‌گرفت و مهمانان را مدیریت می‌کرد.

اعتراف می‌کنم که در ابتدا هر دو کمی معذب بودیم. اما بعد از این شوک اولیه، لیوانی از شراب مورد علاقه‌اش برایم ریخت و اعتراف کرد که آن چند ماه آخری که برای ما کار کرده بود، چندان خوب نبود. او بی‌طاقت، مضطرب و غمگین شده بود. گفت: «اگر تا آخر می‌ماندم، تا آخر احساس بدبختی می‌کردم.» اکنون به زندگی رؤیایی خود رسیده بود و از ما متشکر بود که جرأتش را داشتیم و عذر او را خواسته بودیم.

لیوانی را به سلامتی او نوشیدیم و وقتی داشتیم برای شام نزد دوستانم می‌رفتم (و شراب مورد علاقه‌ی جدیدم را می‌نوشیدم)، من هم خوشحال بودم.

#### هدیه‌ی رهبری

هر کارآفرینی که در سمت رهبری قرار دارد، سنگینی مسئولیت زیردستانش را احساس می‌کند. هر روز، شما تأثیر قابل توجهی بر زندگی افراد می‌گذارید - اغلب به شیوه‌ای که خودتان متوجه نیستید. مردم به شما نگاه می‌کنند. شما را تقلید می‌کنند. همراهی شما برای‌شان چالش، فرصت رشد، محل امرار معاش و شانس انجام کارهای مهم فراهم می‌کند.

این مسئولیت فوق‌العاده‌ای است. آن را جدی بگیرید.



البته این مسئولیت فرصت بزرگی به همراه دارد – فرصتی که بیشترین پاداشها را به همراه دارد. منظورم موفقیت و سپرده‌های بانکی نیست (با این که اینها هم خیلی خوب هستند!). بلکه دارم در مورد خودشکوفایی‌ای حرف می‌زنم که از آنجا ناشی می‌شود که می‌بینید ردپایی پاک نشدنی و مثبت در زندگی کس دیگری به جای گذاشته‌اید. این تجربه‌ی بسیار لذت‌بخشی است و امتیاز بزرگی برای شما به شمار می‌رود – امتیازی که باید با افتخار و غرور قبولش کنید.

«همه‌ی افراد سازمان از شما یاد می‌گیرند چطور فکر کنند، عمل کنند و عکس‌العمل نشان دهند.

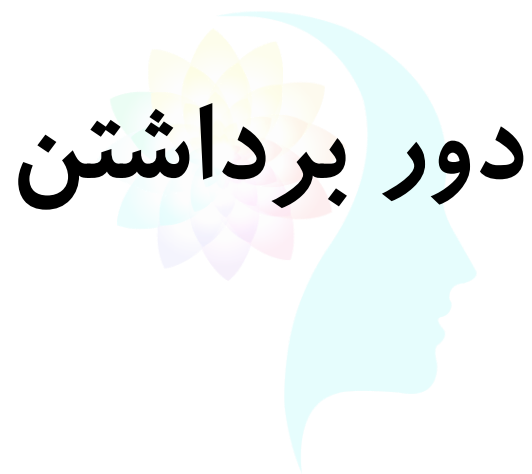
برای رهبری کردن، الگو شوید.»

افرادی که در ترن هوایی پشت سرتان نشسته‌اند، شما را تماشا می‌کنند. آن‌ها اشاره‌ی خود را در خانه و در سر کار از شما دریافت می‌کنند. آن‌ها بر اساس کارهایی که شما می‌کنید یاد می‌گیرند چطور فکر کنند، عمل کنند و عکس‌العمل نشان دهند.

چطور می‌رانید؟ آن‌ها هم همان‌طور خواهند راند.

حالا شما در صندلی جلو نشسته‌اید. پس لبخند بزرگی روی صورت‌تان بنشانید، دستان‌تان را هوا کنید و فریاد بزنید...

## فصل ۶



## بدون این که عقل‌تان را از دست دهید،

### به طرز دیوانه‌کننده‌ای پربازده شوید

اگر بگویم من فرد سخت‌کوشی هستم، در حق خودم اجحاف کرده‌ام. من به عنوان پسر یک مربی موفق فوتبال، برای کار سخت آموزش دیده و به خاطر آن تهدید شده‌ام. هر کاری لازم بوده کرده‌ام، آماده شده‌ام، بدون غر زدن، بدون گریه کردن و بدون بهانه. وقتی نوجوانی بیش نبودم، پی بردم که این نوع تربیت به نفع من است. بدون شک هرگز در هیچ یک از چیزهایی که برای‌شان رقابت می‌کردم، نه باهوش‌ترین بودم و نه با استعدادترین – نمره، ورزش و یا فروش. اما می‌توانستم بیش‌تر از همه کار کنم. این ویژگی را مانند مدال افتخاری به سینه آویخته بودم. با این همه کار شاق می‌توانستم به هر هدفی که دلم می‌خواست، برسم.

وقتی سی و پنج ساله شدم، به چیزهای زیادی دست یافته بودم، اما داشتم خودم را می‌کُشتم. تمام زندگی‌ام شده بود کار. سخت‌کوشی برایم کُشنده شده بود. من شب‌ها، آخر هفته‌ها، دوستی‌ها، تعطیلات و تقریباً همه چیزم را فدا کرده بودم.

اما وقتی با چند تن از بزرگان حرف زدم – کسانی مانند ریچارد برانسون، تونی هاک و دونالد ترامپ – دیدم با این که من داشتم خودم را پاره می‌کردم، اما بر اساس هر معیاری که برای موفقیت وجود دارد، این سه از من جلوتر بودند! آن‌ها از من پولدارتر هستند. تأثیر بیش‌تری نسبت به من

در دنیا دارند. و لذت و آزادی بیشتری دارند و زمان بیشتری برای لذت بردن از ثمرات زحماتشان نسبت به من دارند. وقتی شخصاً به این مسئله پی بردم، باید اعتراف کنم که خشمگین شده بودم!

شکی نیست که من زمان کمتری را نسبت به برانسون صرف خوش گذرانی در ساحل جزیره‌ی شخصی نداشت‌ام می‌کنم. مطمئن هستم که زمان کمتری را نسبت به ترامپ در زمین گلف می‌گذرانم. و بدون شک زمان کمتری را نسبت به تونی هاک صرف تفریح، خانواده و دوستانم می‌کنم. از همه بدتر؟ من زمان بیشتری را نسبت به آنان صرف کار می‌کنم!

در نهایت، کاشف به عمل آوردم که: اگر پُرمشغله بودن، ساعات کار طولانی و سخت معادل موفقیت بود، من باید پولدارتر و موفق‌تر از ریچار برانسون، تونی هاک و دونالد ترامپ بودم. اما نیستیم... چون پُرمشغله بودن، ساعات کار طولانی و سخت لزوماً معادل موفقیت نیستند.

وقتی بعد از مصاحبه با دونالد ترامپ دست دادم و از یکی از برج‌هایش خارج شدم، با خودم گفتم: «همین است. باید از این مسئله سر در بیاورم.»

آن‌ها چگونه این کار را می‌کردند؟ همه‌ی ما از جای تقریباً یکسانی شروع کرده بودیم، روز همه‌مان ۲۴ ساعت بود و فرصت‌های یکسانی داشتیم. اما من از همه عقب‌ترم؟ با این که بیشتر کار می‌کنم؟ باید مشکلی در کارم وجود داشته باشد.

و پیدایش کردم.

شرط می‌بندم شما هم همین اشتباه را مرتکب شده‌اید.

### علائم حیاتی موفقیت شما

فرض کنید خدای ناکرده شما تصادف شدیدی داشته‌اید و به بیمارستان منتقل شده‌اید. اولین چیزی که رخ می‌دهد چیست؟ قبل از این که زخم روی صورت‌تان را پانسمان کنند، حتی قبل از این که به استخوانی که از ران‌تان بیرون زده است فکر کنند، و حتی قبل از این که با نزدیکان‌تان تماس بگیرند، پزشکان ماهر اتاق اورژانس از کجا شروع می‌کنند.

آنها از اندازه‌گیری علائم حیاتی شروع می‌کنند. آنها اصلاً به آسیب‌های دست و پا و صورت توجهی نمی‌کنند؛ از علائم حیاتی شما شروع می‌کنند - ضربان قلب، نرخ تنفس، فشار خون و دمای بدن. چرا؟ چون علائم حیاتی شما واقعاً حیاتی هستند! این علائم نشانه‌های اصلی مرگ و زندگی هستند. اگر افت فشار خون باعث مرگ بافت‌های پای‌تان شود، بخیه زدن پا به چه دردتان می‌خورد؟ بدون شک دیدن یک استخوان بیرون زده برای یک شخص بی‌تجربه آزاردهنده است، اما کادر پزشکی می‌داند که سنجش علائم حیاتی حتی بدون پرسیدن یک سؤال و یا انجام یک آزمایش هم اطلاعات زیادی به آنها خواهد داد. این کار لحظات ارزشمندی را برای‌تان صرفه جویی می‌کند، وقتی تمام زمانی که دارید در لحظه‌ها خلاصه می‌شود.

این مسئله در مورد پُربازده بودن شما و کسب و کارت‌تان هم صدق می‌کند. علائمی حیاتی وجود دارد که مرگ و زندگی کسب و کار و عملکرد شما را تعیین می‌کند. گرفتار شدن در داستان فرعیات و جواب دادن به علائم بیماری و سپس مواجه شدن با مرگ کسب و کار بدون دانستن دلیل آن، کار بسیار ساده‌ای است.

دلیل این مسئله این است که شما به علائم حیاتی توجه نکرده‌اید - یعنی آن چیزهای معدودی که بیش از همه اهمیت دارند، اما لزوماً آشکارترین و پُر سر و صداترین نیستند. اما از همه مهم‌ترند. من به این مسئله پی برده‌ام که افرادی که مجله‌ای مانند مجله‌ی موفقیت و یا کتابی مانند کتاب حاضر را (خصوصاً تا این‌جا) می‌خوانند، نیازی به انگیزه ندارند. آن‌ها از نظر بلندپروازی، هدف یا اخلاق کاری مشکلی ندارند. آن‌ها ساعات طولانی کار می‌کنند، شب‌ها و آخر هفته‌های خود را فدا می‌کنند و همیشه سخت در حال کار هستند. آن‌ها نیز مانند من به سخت کوشی متوسل شده و همه چیز را فدا می‌کنند... اما وضوح و تمرکز ندارند. آن‌ها نمی‌دانند روی چه چیزی تمرکز کنند، پس تلاش می‌کنند در عین حال روی همه چیز تمرکز کنند. در نهایت آن‌ها می‌مانند و حجم غیرقابل انجام کار، برنامه‌ی بیش از حد شلوغ، طاقت‌ته‌کشیده و ناتوانی در دستیابی به هدف‌شان... و حتی شکست.

شکست‌شان به خاطر این نیست که کار نکرده‌اند، بلکه به خاطر این است که روی چه چیزی کار کرده‌اند. می‌دانم که شما اهداف بزرگ و مأموریت مهمی دارید. برای موفقیت لازم است تمرکز،

زمان، انرژی و منابع تان را به طور کامل روی چیزهایی صرف کنید که بیشترین اهمیت را دارند – یعنی علائم حیاتی شما – بدون این که چیزهای کم‌اهمیت شما را منحرف و سردرگم کنند.

در این فصل چهار علامت حیاتی برای مدیریت و رهبری خودتان، تیم تان و کسب و کارتان را به شما نشان خواهم داد. اگر به طور بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر روی این چهار علامت حیاتی تمرکز کنید و بی‌وقفه آن‌ها را بهبود بخشید، کنترل چیزهایی را در دست خواهید داشت که به شما اجازه می‌دهند یکی از ناخوشایندترین سقوط‌های عاطفی ترن هوایی تان را به بهترین و هیجان‌انگیزترین صعودهای کل مسیرتان تبدیل کنید و ترن تان را به فضایی تبدیل کنید که می‌تواند شما را به «بی‌نهایت و کمی هم آن طرف‌تر» برساند.

#### ۱. علائم حیاتی شما

من چاره‌ی مشکل پُربازده بودن خودم را از یک دکتر گرفتم، نه کم‌تر. البته هر دکتري نه - «دکتر آمریکا.» چند سال قبل برای جلد مجله‌ی موفقیت با دکتر مهمت آز<sup>۳۴</sup> مصاحبه کردم.

این مرد جادوگر است. بزرگ و قدرتمند.

تمام کارهای این مرد بزرگ در من ترسی آمیخته به احترام ایجاد می‌کند. او استاد دانشگاه کلمبیا است و رئیس بخش قلب و عروق بیمارستان Presbyterian نیویورک است. او بیش از ۴۰۰ مقاله‌ی تحقیقاتی، چندین کتاب پزشکی و شش کتاب مهم نوشته است که به انتخاب نیویورک

<sup>34</sup> Dr. Mehmet Oz

تایمز، جزو کتاب‌های پرفروش هستند. او یک مؤسسه‌ی غیرانتفاعی موفق دارد، بنیان‌گذار یک شرکت موفق است و برنامه‌اش چهار بار جایزه‌ی Emmy Award را برده است... و در زمان مصاحبه او سالانه بیش از ۲۰۰ جراحی قلب باز انجام می‌داد.

آنچه برای من شگفت‌آور است، این است که او تمام این کارها را با برازندگی، وقار وطمأنینه انجام می‌دهد. وقتی با او بودم او آرام، با وقار و بسیار متواضع بود. قبل از این که بپرسید، باید بگویم: او یک همسر وفادار و پدر چهار فرزند است. برای انجام این همه کار به یک جادوگر نیاز دارید، مگر نه؟ خب، او فقط یک راز دارد.

وقتی از او پرسیدم: «چطور ممکن است...؟» جادوگر بزرگی به نام آز به من گفت: «من متوجه شده‌ام که هر کاری که شما بخواهید انجام دهید، چند علامت حیاتی دارد. کاری که شما باید بکنید این است که این علائم را پیدا کنید و در آنها وارد شوید.»

او مثال جراحی قلب باز را برایم آورد. او توضیح داد که درگیر تمام علائم یک جراحی موفقیت‌آمیز نمی‌شود، بلکه فقط چند علامت حیاتی. او لازم نیست ابزارها را تمیز کند و یا میز جراحی و وسایل را مهیا کند. او حتی مجبور نیست چندین عملیاتی را که در داخل بدن رخ می‌دهند و به چند علامت حیاتی او ربط دارند، انجام دهد. اما وقتی صحبت از آن چند مورد حیاتی می‌شود، او وارد عمل شده و آنها را با تخصص فوق‌العاده‌اش انجام می‌دهد، ماسکس را بر می‌دارد، دستانش را می‌شوید و بیرون می‌آید؛ و باقی کار را به تیم ماهرش واگذار می‌کند.



همین مسئله در مورد اجرای برنامه‌ی تلویزیونی با کیفیت او هم صدق می‌کند. چند مورد حیاتی وجود دارد که او باید برایش آماده شود، تمرین کند و بتواند به طور عالی ارائه کند. تمام چیزهای دیگر را تیم بزرگی انجام می‌دهد که او را احاطه کرده است. در مورد نوشتن کتاب‌هایش، اداره‌ی مؤسسه‌ی خیریه و رهبری کسب و کار هم همین مسئله صدق می‌کند.

همین است. راز بزرگ انجام این همه کار چیست؟ این همه کار را انجام ندهید. فقط موارد حیاتی را (به خوبی) انجام دهید و تیم خوبی از بازیکنان قابل داشته باشید تا بقیه‌ی کارها را برای‌تان انجام دهند (این کار را در فصل ۴ یاد گرفتید).

**راز بزرگ انجام این همه کار؟ این همه کار را انجام ندهید.**

**فقط موارد حیاتی را (به خوبی) انجام دهید و تیم خوبی از بازیکنان قابل**

**داشته باشید که بقیه‌ی کارها را خوب انجام دهند.»**

آنچه من بعد از مصاحبه به آن پی بردم، این بود که همین ایده در مورد کسب و کار املاک بیست سال قبل من هم صدق کرده بود. فقط مشکل این بود که وقتی تمرکز کسب و کارم را تغییر دادم، آن را فراموش کردم.

وقتی وارد کار املاک شدم، به سرعت پی بردم که هزاران چیز وجود دارد که من می‌توانم در آنها گیر بیفتم – چیزهایی که احساس پُربازده بودن ایجاد می‌کنند، اما فقط نوعی انحراف راحت از کار

واقعی هستند (کار واقعی یعنی پیشرفت و به دست آوردن فروش). کارهایی مانند تنظیم پرونده، عکس گرفتن از املاک، تنظیم گزارش املاک، بررسی وجود حشرات، ملاقات با ارزیاب، بررسی خانه، نصب گاوصندوق و غیره می‌تواند سخت‌کوش‌ترین فرد را هم به دردسر بیندازد. تمام این کارها به جا به نظر می‌رسند و ظاهراً باید انجام شوند؛ در واقع باید هم انجام شوند. اما نه توسط شما!

شما یک وظیفه دارید، آن هم رهبری است!

زود پی بردم که فقط چند تا از کارهایی که انجام می‌دهم واقعاً مهم هستند. کارهایی که وقتی من به عنوان رهبر انجام‌شان می‌دادم، جواب می‌گرفتم. نمی‌توانستم آن‌ها را به کسی واگذار کنم. این موارد، علائم حیاتی کسب و کار من بودند:

۱- تنظیم فهرست اموال

۲- مذاکره برای قرارداد

۳- و جستجو

همین بود. این سه چیز. این‌ها کارکردهای حیاتی من بودند. این کارها برای رشد کسب و کار ضروری بودند و من باید در آن‌ها عالی می‌بودم (و بودم). این کارها تنها کارهایی بودند که باید وقتم را صرف آن‌ها می‌کردم، پس تصمیم گرفتم تیمی برای کارهای دیگرم ایجاد کنم. وقتی شروع کردم به کار کردن روی این علائم حیاتی، کسب و کارمان سکه شد!

البته... اگر بگویم نیاز به کمی تمرین نداشت، دروغ گفته‌ام.

## زمان کار

در کسب و کار املاک، وقتی پی بردم که تنها باید چند کارکرد حیاتی را انجام دهم، تصمیم گرفتم که این پیام را به خودم و تیمم منتقل کنم. پس یک کرنومتر با خودم آوردم و تمام روز آن را همراه داشتم. هر بار که کار کردن روی یکی از این سه مورد را شروع می‌کردم، کرنومتر را می‌زدم و هر وقت کارم تمام می‌شد، آن را قطع می‌کردم.

هیچ وقت اولین روزی را که کرنومتر را امتحان کردم، فراموش نخواهم کرد. می‌خواستم هدفم را خیلی خیلی بالا تنظیم کنم. می‌خواستم زمان خیلی زیادی را صرف کارهای حیاتی کنم تا هر روز برای رسیدن به هدف تعیین شده تلاش کنم. وارد دفتر شدم و در ذهن خود مصمم بودم که شانزده ساعت آینده را صرف هیچ کاری نکنم، به جز این سه مورد حیاتی.

بلافاصله برای جستجوی خانه به خانه به خیابان‌ها رفتم. در خیابان راه می‌رفتم، دری را می‌زدم و وقتی باز می‌شد، کرنومتر را می‌زدم. وقتی حرف‌هایم تمام می‌شد، آن را متوقف می‌کردم. دوباره. سپس همین کار را برای تماس‌های تلفنی انجام دادم. برای تنظیم لیست؟ همین کار. کرنومتر را می‌زدم، سپس قطع می‌کردم. مذاکره؟ همین کار. در تمام مدت کار به کرنومتر نگاه نمی‌کردم – دوست نداشتم تا پایان روز عدد روی آن را ببینم.

ساعت ده آن شب بالاخره کارم تمام شد، داشتم از هیجان می‌مُردم! پرونده‌ی آخر روی میزم را بستم، نفس عمیقی کشیدم و برای بار اول بعد از طلوع آفتاب آن روز، ساعت را در دست گرفتم؛ انتظار داشتم حداقل ۱۴ ساعت را روی صفحه بینم...

حدس بزنید آن ساعت (بدجنس) چه عددی را نشان می‌داد؟

مطمئناً ۱۴ ساعت نبود.

۱۹:۵۴

کم‌تر از ۲۰ دقیقه در آن روز ۱۶ ساعتی.

اگر از هر کسی در شرکت می‌پرسیدید که آیا دارن در تمام ۱۶ ساعت فعال بوده است، در جواب می‌گفت: «بله. او یک ماشین است.» و واقعاً هم من طوفان مداومی از فعالیت بودم.

اما فعال بودن لزوماً پُربار بودن نیست.

بعد از شکست وقیحانه‌ی آن روز، فکرم درگیر شده بود. هر روز من بودم که با آن کرنومتر می‌جنگیدم تا عدد رویش را بالاتر ببرم. به اندازه‌ی هر کول تلاش کردم تا عدد آن دو برابر شده و به چهل دقیقه برسد. بار اولی که به یک ساعت رسیدم، در تمام ساختمان شرکت جشن به راه انداختم. در تمام چهار سالی که در کسب و کار املاک بودم، چند باری توانستم عدد روی ساعت را از چهار ساعت بیش‌تر کنم. و این یعنی؟ بله، چند بار در چهار سال، من نصف روز را کار کرده بودم.

شما را به چالش کرونومتر فرا می‌خوانم. وقتی کارکردهای حیاتی خودتان را پیدا کردید، زمانی را که واقعاً صرف انجام‌شان می‌کنید، اندازه بگیرید. تعجب خواهید کرد از این که چقدر زمان کمی را صرف مهم‌ترین کارها می‌کنید، یعنی تنها کارهایی که باید برای‌شان وقت بگذارید. اگر مأموریت‌تان افزایش این عدد باشد، کسب و کار و زندگی‌تان دچار تغییر خواهد شد.

ارزش خودتان را درک کنید

در مصاحبه‌ای که در نسخه‌ی ژوئیه‌ی ۲۰۱۰ مجله‌ی موفقیت با کنث کول<sup>۳۵</sup> داشتیم، او به ما گفت:

«موفقیت چندان ربطی به کارهایی ندارد که می‌توانیم انجام دهیم،

بلکه بیش‌تر به کارهایی ربط دارد که باید جلوی خود را گرفته

و انجام‌شان ندهیم.»

منطقی است؟ حتماً. اما چطور؟ اگر بزرگ‌ترین تهدیدی که متوجه پُربازده بودن شماست، این است که خود را از غرق شدن در فعالیت‌های کم‌ارزش دور نگه دارید، آن‌گاه چطور باید مطمئن شویم که فعالیت کم‌ارزش و باارزش را با هم اشتباه نمی‌گیریم؟

<sup>35</sup> Kenneth Cole

برای این کار:

اولاً باید بدانید که ارزش زمان تان چقدر است. منظورم ارزش معنوی نیست، بلکه دارم در مورد پول حرف می‌زنم. برای رسیدن به هدفی که برای خود تعیین کرده‌اید، باید ارزش زمان تان چقدر باشد؟

هدف تان برای درآمد امسال چقدر است؟ ۱۰۰۰۰۰۰ دلار؟ ۵۰۰۰۰۰۰ دلار؟ ۱۰۰۰۰۰۰۰ دلار؟ این عدد را تقسیم بر ۲۰۰۰ کنید.

عدد به دست آمده، نرخ ساعتی شماست. اگر سال آینده هر هفته ۴۰ ساعت کار کنید، هر ساعتی که بگذرد و شما این مقدار را تولید نکنید، از هدف تان عقب افتاده‌اید. متوجه شدید؟ نه؟ پس این کار را بکنید:

اگر هدف تان ۲۵۰۰۰۰ دلار در سال است، نرخ ساعتی شما برابر ۱۲۵ دلار است. فرض کنید روز یکم ژانویه‌ی سال نو، شما بیدار می‌شوید و ۲۵۰۰۰۰ دلار پول در حساب بانکی خود دارید (سال نو مبارک!). هر ساعتی که کم‌تر ۱۲۵ دلار کار کنید، ۱۲۵ دلار از حساب تان برداشت می‌شود (به یاد داشته باشید این سیستم حسابداری بر انجام کار ارزشمند استوار است و نه بر پُرمشغله بودن). حالا فرض کنید ۳۱ دسامبر است و موجودی حساب تان ۶۴۳۷۵ دلار است! با خود می‌گویید: «چه اتفاقی افتاد؟ من در تمام طول سال ساعت‌های طولانی و خسته‌کننده‌ای را کار کردم. بیش‌تر از ۲۰۰۰ ساعت! شب‌ها و آخر هفته‌هایم را فدا کردم. هر روز صبح هدف ۲۵۰۰۰۰ دلاری‌ام را

می‌نوشتیم. چه مشکلی پیش آمد؟» ساده است... حساب کنید. هر ساعتی که کم‌تر از ۱۲۵ ساعت کار کرده‌اید، پول از دست داده‌اید.

اگر از هدف در آمدتان عقب می‌مانید، به این دلیل است که وقت خود را صرف کارهای کم‌ارزش می‌کنید. همین است. تنها دلیل آن همین است. شما به جلسه‌ای می‌روید که در واقع لازم نیست بروید. ده دقیقه را صرف گپ زدن در سالن می‌کنید. یک ساعت را صرف ناهار خوردن می‌کنید، چون لیاقتش را دارید.

این‌طور است؟ آیا لیاقتش را دارید؟ نه. لیاقت شما بیش‌تر از این است.

وقتی بیست دقیقه را در شبکه‌های اجتماعی تلف می‌کنید، دارید زمان را تلف می‌کنید. دارید اسکانس‌های ۱۰۰ دلاری می‌سوزانید.

این کار را متوقف کنید. همین الان.

تمام آن‌چه شما در زندگی دارید، زمان است. وظیفه‌ی شما این است که آن را به حداکثر برسانید، خصوصاً وقتی صحبت بر سر زمان «کار» باشد.

خودشیفتگی بس است

شاید از خود می‌پرسید: «خب، وقتی قرار است تمام کارهای دیگر انجام شوند، چطور می‌توانم به سه کارکرد حیاتی‌ام برسم؟»

پاسخ‌تان ساده است. باید همه‌ی کارهایی را که افراد دیگر ارزان‌تر برای‌تان انجام می‌دهند، به آن‌ها واگذار کنید تا وقت‌تان را برای کارکردهای حیاتی خالی کنید. باید پیوسته از خود بپرسید: «آیا حاضرم به کسی پول (دستمزد ساعتی که در بالا تعیین کردید) بدهم تا کاری را که اکنون در حال انجامش هستم، برایم انجام دهد؟» وقتی در فیس‌بوک کامنت می‌گذارید و یا فایل‌های‌تان را مرتب می‌کنید و یا با ماشین خودتان کاغذهایی را به افراد تحویل می‌دهید و یا آیکون‌های روی صفحه‌ی کامپیوترتان را مرتب می‌کنید، این سؤال را از خودتان بپرسید. اگر پاسخ‌تان «نه» بود، خودتان این کار را نکنید. این کار خرج روی دست‌تان می‌گذارد. خرجی که توانایی پرداختش را ندارید. باید این کار را واگذار کنید.

خنده‌دار (و به نوعی غم‌انگیز) است که بیش‌تر مدیرعامل‌ها در جلسه وقتی می‌خواهند به کارمندان امید و الهام بدهند، می‌گویند: «زمانی من از نامه‌رسانی همین سازمان شروع کردم و حالا مدیرعامل شده‌ام.» اما وقتی جلسه تمام شد، ۴۵ دقیقه‌ی بعدی را صرف پاسخ داده به ایمیل‌ها می‌کنند.

**«صندوق ورودی ایمیل چیزی نیست به جز یک اتاق دبیرخانه‌ی مدرن.»**

**آیا واقعاً دوست دارید آن‌جا کار کنید؟»**

آیا می‌دانید صندوق ورودی ایمیل چیست؟

یک اتاق دبیرخانه‌ی مدرن!



تبریک می‌گویم جناب مدیرعامل - شما تمام این مسیر را طی کردید تا به جایی برگردید که از آن شروع کرده بودید.

شما می‌دانید که باید کارها را واگذار کنید، اما این کار را نمی‌کنید. چرا؟ چون شما یک فرد خودشیفته، مغرور و خودخواه هستید! واقعیت دارد. وقتی من داشتم بهانه می‌آوردم که اگر خودم فلان کار را انجام دهم بهتر و سریع‌تر از آن است که به کس دیگری واگذارش کنم، مربی‌ام همین را به من گفت.

او با آن صبوری و کمی آزرده‌گی خاطر که در صدایش پیدا بود به من گفت: «دارن، واگذاری نیازمند تواضع است. اذعان به این واقعیت که تو تنها کسی نیستی که کاری را خوب، سریع و بدون ایراد انجام می‌دهد. خودشیفتگی را رها کن.»

این مسئله توجه من را به خود جلب کرد. حق با او بود. من دریافتم که دیگران نه تنها کار را به درستی انجام می‌دهند، بلکه در تمام موارد بهتر از خودم انجامش می‌دادند. این «رها کردن» به این معنا بود که دیگران می‌توانستند وارد عمل شوند و نقاط قوتی از خود نشان دهند که من نمی‌دانستم در آنها وجود دارد. آنها اجازه داشتن روی تخصص خود تمرکز کنند و من هم روی تخصص خودم. ما در کنار هم می‌توانستیم خروجی کل سازمان را چندین برابر کنیم.

حال بیایید کمی عمیق‌تر شویم...

## یک چیز

چندین سال پیش وقتی با جول اوستین<sup>۳۶</sup> و همسرش در خانه‌شان در شهر هوستون تگزاس نشسته بودم، عزمم را جزم کردم که یک چیز را از این مرد با استعداد یاد بگیرم. تنها سؤالاتی که قصد داشتم بپرسم این‌ها بود: «تمام این کارها را چگونه انجام می‌دهید؟ چگونه نظارت، مدیریت و رهبری این شرکت بزرگ را انجام می‌دهید؟» پاسخ او روش کار من را دچار تحول کرد - این مسئله برای تمام کسانی که قضیه را با آن‌ها در میان گذاشته‌ام هم صدق می‌کند. پاسخ جول توصیف دقیق سفری بود که هر کارآفرینی باید به آن برود.

جول گفت: «وقتی ابتدا کارها را از پدرم تحویل گرفتیم، سعی می‌کردم همه چیز را انجام دهم. عروسی، مراسم ترحیم، غسل تعمید؛ سعی داشتم همه‌شان را انجام دهم. من بروشورها و تبلیغات تلویزیونی را ویرایش می‌کردم. نورپردازی صحنه را اصلاح می‌کردم. کارهای شرکت را کد شد. شرکت تنها به اندازه‌ای رشد می‌کرد که تقویم شخصی من اجازه می‌داد. من داشتم نابود می‌شدم، اما سازمان از حرکت باز ایستاده بود. چیزی باید عوض می‌شد.»

«پس عقب ایستادم و فکر کردم آن چیزی که بیش‌ترین تفاوت را در تمام شرکت ایجاد می‌کند چیست؟ به این نتیجه رسیدم که این چیز همان ۲۲ دقیقه‌ی روز یکشنبه است - برنامه‌ای که در

<sup>36</sup> Joel Osteen

تمام دنیا پخش می‌شود. اگر این برنامه خوب باشد، همه‌ی چیزهای دیگر را به پیش می‌راند. پس من انجام همه‌ی کارهای دیگر را کنار گذاشتم و در عوض تنها روی این ۲۲ دقیقه تمرکز کردم.» می‌خواهید بدانید این نوع تمرکز چگونه است؟ برنامه‌ی واقعی جول از این قرار بود. (شما هم آن را بنویسید و به آینه‌ی حمام‌تان بچسبانید – خیلی خوب است!)

چهارشنبه‌ها او تمام روز را صرف تفکر و تحقیق و یادداشت‌برداری در مورد این مسئله می‌کند که روز یکشنبه باید در چه مورد حرف بزند.

روز پنجشنبه او خطابه‌اش را کلمه به کلمه می‌نویسد.

تمام روز جمعه را صرف حفظ کردن آن می‌کند. تمام.

روز شنبه او خطبه را دو بار در کلیسا برای مخاطبین خصوصی می‌خواند.

یکشنبه؟ صدا، دوربین، حرکت. او جادو می‌کند. جادویش به خاطر این است که در تمام طول هفته تمام انرژی خود را صرف انجام آن می‌کند.

دوشنبه را صرف استراحت می‌کند. تعمیر و نگهداری.

سه‌شنبه‌ها کار و بار رهبری را انجام می‌دهد. به دفتر می‌رود، نظارت و مدیریت را انجام می‌دهد.

او در همین دو روز با رسانه‌ها مصاحبه می‌کند. من دو بار با او مصاحبه کرده‌ام و حدس بزنید چه روزی بوده است؟ بله. سه‌شنبه.

اوستین مفهوم «سه مورد حیاتی» را یک مرحله جلوتر برده است. او تنها کارکرد حیاتی‌اش را پیدا کرده است.

کارکرد حیاتی شما چیست؟ آن یک چیز شما چیست که بیش‌ترین سهم را در پیشرفت شرکت‌تان دارد؟

بیش‌ترین کمکی که به پرواز فضاپیمای‌تان می‌کنید چیست؟

این را کشف کنید و سپس خلبانی کنید، طرح بریزید و برای این که زمان بیش‌تری (و حتی تمام وقت‌تان) را صرف این یک کار کنید، راهبرد تعیین کنید.

این کار را انجام دهید و زندگی‌تان تغییر خواهد کرد.

۲. اولویت‌های حیاتی شما

اگر تا به حال آن سیرک‌های قدیمی را در تلویزیون دیده باشید، به احتمال زیاد با مربی شیرها آشنایی دارید – مردی چابک در لباس قرمز که با خود سلطان جنگل وارد قفس می‌شود.

شیر از هر نظر از مربی سرتر است. شیر سریع‌تر و خشن‌تر است. شیر یک ماشین کشتار دوپست کیلویی است. او شکارچی‌ای است که با آن عضلات بزرگ و چنگ و دندان‌های تیزش در بالای زنجیره‌ی غذایی قرار دارد.

و مربی شیر؟

او یک چهارپایه دارد.

همین. تنها یک وسیله‌ی کوچک.

اما با همین چهارپایه نه تنها خودش را از شیر در امان نگه می‌دارد، بلکه در عمل شیر را کنترل می‌کند.

چطور ممکن است که مربی شیر - مردی لاغر با لباسی مسخره - می‌تواند با استفاده از یک

چهارپایه و یک شلاق، شیر را کنترل کند؟

پاسخ این است که شیر هر یک از پایه‌های چهارپایه را به عنوان تهدید جداگانه و هم‌زمان

می‌بیند. سلطان جنگل در مواجهه با چهار تهدید، شکست می‌خورد. مغز ابتدایی او نمی‌تواند تصمیم

بگیرد، پس به سادگی تسلیم این تهدید شده و رام می‌شود.

ما نیز همین‌طور واکنش نشان می‌دهیم. ما نیز به «سندروم شیر» مبتلا هستیم. شما به عنوان

کارآفرین در هر لحظه با صدها اولویت احتمالی مواجه هستید. آیا تماس فروش را پیگیری می‌کنید؟

آیا ایمیل‌تان را چک می‌کنید؟ آیا با تأمین‌کننده تماس می‌گیرید؟ آیا درگیر استخدام نیروی

جدید هستید؟ روی محصول جدیدی کار می‌کنید که تولیدش عقب افتاده است؟ در هر لحظه

انتخاب‌های زیادی دارید که هر کدام به جای خود مهم به نظر می‌رسد. همه چیز مهم به نظر

می‌رسد. اما وقتی اولویت‌های زیادی داشته باشید مانند شیر فلج می‌شوید - رام و تسلیم... تسلیم

یک چهارپایه. (تا حالا دقت کرده‌اید که وقتی طاقت‌تان طاق می‌شود، مبل چقدر جای راحتی است؟)

انتخاب و کم کردن اولویت‌ها در ترن هوایی کارآفرینی همه چیز است. اگر فکر می‌کنید وقت کافی ندارید، این بدان معناست که اولویت‌های‌تان به قدر کافی واضح نیست. در واقع هر وقت که احساس می‌کنید کم آورده‌اید، به احتمال زیاد مجرم اصلی فقدان اولویت‌های واضح است.

**«هر وقت که احساس می‌کنید کم آورده‌اید،**

**به احتمال زیاد مجرم اصلی فقدان اولویت‌های واضح است.»**

بگذارید تمایز واضحی بین کارکرد حیاتی و اولویت حیاتی برای‌تان ایجاد کنم. کارکرد حیاتی سهم اصلی شما در موفقیت سازمان یا هدف‌تان است. اولویت‌های حیاتی کانون توجه روزانه و ساعتی و کارهایی است که برای رسیدن به هدف به آن‌ها نیاز دارید.

برای مثال، کارکردهای حیاتی من در مجله‌ی موفقیت عبارتند از: سخنرانی در جمع‌های بزرگ؛ ایجاد، ویرایش و نمایش محتوا؛ و نمایندگی در رسانه‌های عمومی. اما اولویت‌های حیاتی‌ام در یک هفته ممکن است آماده کردن سخنرانی، امضای نهایی نسخه‌ای از مجله‌ی موفقیت برای چاپ و آماده شدن برای صحبت کردن در تلویزیون باشند. کارکردهای حیاتی آن چند نقش مهمی هستند

که شما دارید و اولویت‌های حیاتی کارهای مهمی هستند که برای انجام این نقش‌های مهم روی‌شان تمرکز می‌کنید.

وقت افول است

من به چشم خود دیده‌ام که یکی از موفق‌ترین افراد زمان ما از همین اصل استفاده کرده است. اگر نمی‌دانید چطور باید اصول تربیت شیر را به کسب و کار خودتان وارد کنید، یک مثال خوب برای‌تان خواهم زد.

بعد از اینکه عکس سر ریچارد برانسون روی جلد مجله‌ی ما رفت، یکی از شرکت‌های مشتری از ما خواست از طرف آن‌ها با سر ریچارد قرارداد ببندیم تا در کنفرانس‌شان سخنرانی کند. آن‌ها برای یک سخنرانی یک‌ساعته، ۱۰۰۰۰۰ دلار بودجه داشتند. ما نیز از طرف آن‌ها با دفتر سر ریچارد تماس گرفتیم، اما درخواست‌مان را فوراً رد کردند. شرکت مورد نظر کم‌نیامرد و مبلغ را به ۲۵۰۰۰۰ دلار برای یک ساعت سخنرانی افزایش داد. دوباره تماس گرفتیم، دوباره رد کردند.

بار دیگر دستمز سخنرانی را افزایش دادند، این بار به ۵۰۰۰۰۰ دلار و گفتند جت شخصی‌شان را می‌فرستند تا سر ریچارد را برساند. دوباره رد کرد. دیگر قضیه برای مشتری ما به نوعی حیثیتی شده بود، پس تصمیم گرفتند چک سفید بدهند. به ما گفتند: «بگذارید خودش مبلغ را بنویسد.» ما به دفتر سر ریچارد گفتیم: «سر ریچارد برای شرکت در این سخنرانی چقدر پول می‌خواهد؟»

پاسخ دفترش به ما این بود:

«مبلغ پول برای او مهم نیست. ریچارد در حال حاضر سه اولویت راهبردی دارد که روی آنها تمرکز کرده است و تنها به ما اجازه می‌دهد تقویم‌اش را با چیزهایی پر کنیم که کمک شایانی به دستیابی به این سه اولویت می‌کنند و حرف زدن در مورد دستمزد جزو این چیزها نیست.»

همین است.

اولویت‌های واضح، محکم و محافظت شده.

هیچ کس نمی‌تواند شیری را رام کند که سر ریچارد برانسون باشد.

به هیچ قیمتی.

روش بافت برای اولویت‌بندی

شاید بزرگ‌ترین «راز» بسیاری از افراد موفق که ما در مجله‌ی موفقیت با آنها مصاحبه می‌کنیم، این است که چطور می‌توانند تمام این کارها را انجام دهند. از بیرون آنها ابرانسان به نظر می‌رسند و سالانه چیزهایی را به دست می‌آورند که برخی آرزو دارند در تمام عمر بتوانند به دست بیاورند.



پاسخ این سؤال که چطور این همه کار را انجام می‌دهند این است که انجام نمی‌دهند!!

تمرکز شدید برانسون در مورد این که وقتش را کجا صرف کند، مثال خوبی برای این مضمون پُر تکرار در بین افراد فوق‌موفق است: داشتن سه اولویت راهبردی (یا کم‌تر).  
در ذیل روش سه مرحله‌ای وارن بافت را برای اولویت‌بندی مشاهده می‌کند.

۱. تمام اولویت‌های خود را بنویسید.

۲. سه تای اول را انتخاب کنید.

تا این جایش آسان بود نه؟ ساده به نظر می‌رسد. بدون مشکل. قبلاً هم این کار را کرده‌اید. اما گام بعدی جایی است که بیش‌تر مردم جرأت برداشتن آن را ندارند و همین گام سوم است که افراد موفق را از افراد فوق‌موفق جدا می‌کند.

۳. بقیه‌ی لیست را دور بیندازید.

نباید لیست پروژه‌های کوچک داشته باشید. نباید لیست کارهایی که شاید انجام دهم داشته باشید. نباید لیست کارهای فرعی داشته باشید. تنها سه اولویت وجود دارد و تمام چیزهای دیگر باید از منابع ذهنی، مالی و معنوی شما خارج شوند تا بتوانید تمام منابع را صرف این سه اولویت کنید؛ فقط همین سه اولویت.

**«اگر بیش‌تر از سه اولویت دارید، شما هیچ اولیوتی ندارید.»**

جیم کالینز در نسخه‌ی آوریل ۲۰۱۰ مجله‌ی موفقیت گفت: «اگر بیش‌تر از سه اولویت دارید، شما هیچ اولویتی ندارید.» چند اولویت دارید؟ آیا جرأت استفاده از روش بافت را دارید؟

### فن استاد در زمینه‌ی موفقیت

شک شما را درک می‌کنم. می‌شنوم که زیر لب غرولند می‌کنید - گویی دور انداختن بقیه‌ی لیست کاری نیست که شما توانایی‌اش را داشته باشید. البته دور انداختن بقیه‌ی لیست به این معنا نیست که مزاحمت‌ها و وقفه‌های توجه‌رُبا هم دور خواهند شد، اما دلیل این امر این است که هنوز آن مهارت مهم موفقیت را که همه‌ی افراد فوق‌موفق یاد گرفته‌اند، نیاموخته‌اید...

«نه» گفتن.

تنها راه دور کردن وقفه‌های توجه‌رُبا این است که کاری کنم این وقفه‌ها در وهله‌ی اول ایجاد نشوند! مهارت استادانه‌ای که انسان عادی را از انسان فوق‌موفق جدا می‌کند، توانایی «نه» گفتن است. برای یک کارآفرین که هر فرصتی برایش جذاب و هر ایده‌ای به نظر فوق‌العاده می‌آید، این دو حرف مهم‌ترین حروف الفبا خواهند بود.

وقتی از وارن بافت پرسیدم که به نظرش مهم‌ترین کلید موفقیت چیست، انتظار داشتم درسی در زمینه‌ی نظریه‌ی اقتصاد مالی و یا نکته‌هایی در مورد مذاکرات تجاری به من بدهد. اما پاسخ او این‌گونه بود: «از هر صد فرصتی که برایم پیش می‌آید، به نود و نه تای‌شان «نه» می‌گویم.»

همین است. پاسخی به ارزش ۵۸,۵ میلیارد دلار.

رمز موفقیت وارن بافت این است که به نود و نه مورد از صد موردی که می‌خواهند وقت و توجه او را جلب کنند، «نه» می‌گوید.

بافت تنها نیست. وقتی از استیو جابز پرسیدند که در مورد خودت و اپل بیش از هر چیز به چه چیزی افتخار می‌کنی، پاسخ داد: «من علاوه بر کارهایی که می‌کنیم، به کارهایی که نمی‌کنیم هم افتخار می‌کنم.» علی‌رغم تمام آن محصولات فوق‌العاده، پیشرفته و تحول‌آفرین، این چیزی است که او به آن افتخار می‌کند... چیزهایی که به آن‌ها «نه» گفته است.

چرا؟ چرا باید کسی، خصوصاً استیو جابز، به این افتخار کند؟ چون «نه» گفتن سخت است. این مهارت اصلی موفقیت است.

استیو ادامه داد: «مردم فکر می‌کنند تمرکز یعنی «آری» گفتن به چیزی که باید رویش تمرکز کنی. اما معنای تمرکز اصلاً این نیست. بلکه معنایش «نه» گفتن به صدها ایده‌ی خوبی است که آن بیرون نشسته‌اند. باید با دقت انتخاب کنید. {موفقیت} یعنی «نه گفتن» به ۱۰۰۰ چیز.»

در هر فرد فوق‌موفقی که دیده‌ام، این اصل را مشاهده کرده‌ام. همه‌شان می‌دانند چطور «نه» بگویند. می‌دانید که «بله» گفتن آسان است.

بله، وقت دارم.

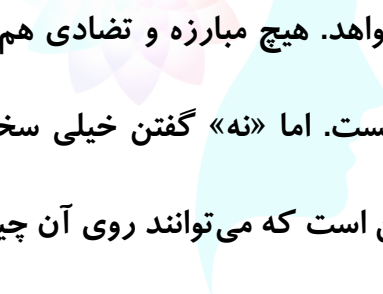
بله، جواب می‌دهم.

بله، این پروژه را قبول می‌کنم.

بله، برای استراحت بیرون می‌روم.

بله، یک نوشیدنی دیگر می‌نوشم.

بله، دسر هم می‌خورم.



«بله» گفتن هیچ مقاومتی نمی‌خواهد. هیچ مبارزه و تضادی هم ندارد. وقتی شما «بله» می‌گویید، احساسات هیچ‌کسی در خطر نیست. اما «نه» گفتن خیلی سخت است. به همین دلیل است که مهارت اصلی افراد فوق‌موفق این است که می‌توانند روی آن چیزی که از همه مهم‌تر است، تمرکز کنند. این یکی از اصلی‌ترین کلیدهای موفقیت آنان و شماست. این مهارت را بیاموزید. «نه» گفتن را بیاموزید.

## «فن استاد در زمینه‌ی پُربار بودن چیست؟ آموختن نه گفتن.»

در آخر، یک هشدار دیگر. هر بار که به چیزی «بله» می‌گویید، در واقع دارید به چیز دیگری «نه» می‌گویید. شاید این مساوی از دست دادن فرصت بزرگ‌تری باشد که در اختیار شماست و شاید هم وقت گران‌بهایی باشد که شما با فرزندان‌تان می‌گذرانید. هر چه باشد، دفعه‌ی بعدی که به

گفتن «بله» فکر می‌کنید (در حالی که باید در واقع «نه» بگویید)، مطمئن شوید که یا می‌گویید: «با کمال میل!» یا اصلاً فکرش را هم نکنید.

### ۳. معیارهای حیاتی شما

مدتی پیش، داشتم با یکی از دوستانم شام می‌خوردم که بحث کار من و خصوصاً اهداف مالی‌ام از کسب و کار رسانه‌ای مجله‌ی موفقیت پیش آمد. من هم با جزئیات تمام نقشه‌ام را برای رسیدن به یک کسب و کار چند میلیون دلاری توضیح دادم – این که چطور به سطحی مشخصی از درآمد خواهیم رسید و سپس از چه راهبردی برای دو برابر کردن آن و سپس دوباره دو برابر کردن آن استفاده خواهیم کرد.

بعد از مدت طولانی‌ای که فقط من حرف می‌زدم و او گوش می‌داد، لحظه‌ای سکوت کردم. او پرسید (طوری پرسید که فقط دوستان واقعی بلدند پرسند) «چرا؟»

با تعجب گفتم: «منظورت چیه چرا؟ چون می‌تونم. چون باید. چون می‌خوام.»

پاسخ داد: «می‌دونم. اما چرا؟ فقط به خاطر پول؟»

بحث پول نبود. هیچ‌وقت به خاطر پول نبود. بله، وقتی بحث کسب و کار می‌شود، تمام معیارهای پیروزی را می‌دانم. اما وقتی بحث دلار و سنت واقعی می‌شود، امور مالی من تماماً توسط همسرم انجام می‌شود. برای من، دستیابی به معیارها برابر دستیابی به پیروزی بود، نه جمع کردن پول.

سپس دوستم چیزی گفت که دنیای من را کمی تکان داد. او گفت: «پس معیار را اشتباه انتخاب کرده‌ای.»

قبل از پاسخ دادن کمی به حرفش فکر کردم. معیارم را اشتباه انتخاب کرده بودم؟ راست می‌گفت. من تازه به او گفته بودم که می‌خواهم درآمد را دو برابر کنم، در حالی که در واقع امر درآمد زیاد هم برایم مهم نبود.

وقتی من داشتم فکر می‌کردم، او ادامه داد: «چرا کاری را که می‌کنی، انجام می‌دهی؟»

زود جواب دادم: «تأثیرگذاری. برای این که می‌خواهم روی زندگی و آینده‌ی مردم تأثیر مثبت بگذارم.» در این مورد نیازی به تأمل نداشتم.

دوستم جواب داد: «پس این را اندازه بگیر.»

خب چه می‌شود گفت! حق با او بود. برای من مسئله افزایش تأثیر بود، نه افزایش پول. وقتی به این مسئله پی بردم، همه چیز تغییر کرد.

دقیق‌تر به پایگاه مشتریان مان نگاه کردم و گروه کوچکی را انتخاب کردم که می‌دانستم بیش‌ترین تأثیر را روی‌شان دارم. شروع کردم به دادن فرصت‌هایی به آن‌ها تا عمیق‌تر شوند. راهی برای این که بتوانم تأثیر بیش‌تری روی کار، سلامتی، وضع مالی و روابطشان داشته باشم. تأثیرگذاری تبدیل شد به چیزی که من برای پی بردن به این که آیا مسیرم را درست می‌روم یا اشتباه، آن را

اندازه‌گیری می‌کردم. این معیار به من نشان می‌داد که چه زمانی به اهدافم - اهداف واقعی‌ام - نزدیک‌تر شده‌ام و چه زمانی از آن‌ها دور شده‌ام.

تأثیرگذاری تبدیل به معیار حیاتی من شد.

اندازه‌گیری نقش مهمی در ترن هوایی کارآفرینی دارد. اول از همه به شما اجازه می‌دهد بدانید که چه زمانی از مسیر خارج شده‌اید. آخرین باری که یک ترن هوایی را با ریلی کاملاً مستقیم و صاف دیدید، کی بود؟ از ابتدا تا انتها، پیچ و خم‌های غیرمنتظره‌ای وجود دارد. بن‌بست‌های ناگهانی، مسیرهای برعکس و دور برگردان‌هایی در هوا. هرگاه از ریل منحرف می‌شوید، باید مسیرتان را اصلاح کنید تا دوباره به سمت هدف‌تان حرکت کنید. در غیر این صورت به جایی خواهید رسید که کاملاً با برنامه‌های‌تان تفاوت دارد. اما برای این که این کار را بکنید، باید ابتدا بدانید که از ریل خارج شده‌اید.

دوم این که اندازه‌گیری به شما کمک می‌کند مسیرتان را اصلاح کنید. وقتی ترن از مسیر خارج می‌شود - و شما هم با آن از مسیر خارج می‌شوید - باید بدانید که در کدام مسیر حرکت کنید. گاهی لازم است عمداً از مسیر خارج شوید تا با مانعی برخورد نکنید و اندازه‌گیری دوباره شما را در مسیر خودتان قرار می‌دهد.

در آخر، وقتی به نقطه‌ی ته مسیر می‌رسید و همه چیز تیره و تاریک می‌شود، اندازه‌گیری به شما نشان می‌دهد که در حال پیشرفت هستید. درست است به مقصد نهایی‌تان نرسیده‌اید، اما پیشرفت زیادی کرده‌اید. تصور کنید در حال رانندگی هستید و نمی‌دانید در کجای کشور قرار دارید. در این‌جا اندازه‌گیری یعنی GPS و کیلومترشمار.

درست همان‌طور که پزشک علائم حیاتی شما را اندازه می‌گیرد - چیزهایی مانند ضربان قلب، فشار خون و سطح اکسیژن - شما نیز باید از نزدیک مراقب معیارهای حیاتی خود، تیم‌تان و کسب و کارت‌تان باشید. این مسئله‌ای بسیار حیاتی است - یعنی بحث مرگ و زندگی است - که این معیارها را بدانید و مدام مراقب‌شان باشید - یعنی هر روز و چه بسا هر ساعت.

باید چند معیار را پیدا کنید که داده‌های حیاتی مورد نیاز برای نظارت بر پیشرفت کسب و کار و اخذ تصمیمات مؤثر را در اختیارتان قرار دهد. باید بر حسب کسب و کار خودتان آن‌ها را تنظیم کنید، اما این معیارها می‌توانند مانند ذیل باشند:

معاملات فروش جدید

قراردادهای فسخ شده

کل پول نقد دم دست

کل دریافتی‌ها



## کل پرداختی‌ها

سپس همیشه این معیارها را به چند معیار کم‌تر تبدیل می‌کنم که معیارهای فوق را تعیین می‌کنند.

برای مثال:

ورودی‌های جدید پایگاه داده

قرار ملاقات فروشی حضوری

بازدید فروشگاه/وبسایت

همواره چند معیار وجود دارد که در نهایت امکان وجود معیارهای مورد نظر شما را فراهم می‌کنند.

سپس گام دیگری برمی‌دارم، مانند جول اوستین و بررسی می‌کنم که آیا می‌توانم به تنها یک

مقسوم علیه اقتصادی دست پیدا کنم یا نه. معیار واحدی که بسیار از بقیه گویاتر و تعیین‌کننده‌تر

باشد و اگر افزایش یا کاهش پیدا کند، بیش‌تر ارقام دیگر از آن نشأت خواهند گرفت. سپس فقط

لازم است این است که نگاه کنم، برنامه‌ریزی کنم و روی تمام کارهایی که می‌توانم برای بهبود

این معیار انجام دهم، تمرکز کنم. یکی از نمونه‌ها بسته به کسب و کار شما این خواهد بود:

ورودی‌های جدید پایگاه داده.

تاریخچه‌ی داده‌های شما به شما می‌گوید که در ازای هر ورودی جدید پایگاه داده می‌توانید X درصد فروش جدید مقرر کنید. حالا بر اساس درصدی که به معاملات‌تان اختصاص داده‌اید، می‌توانید ارقام فروش‌تان را پیش‌بینی کنید. بر اساس میانگین هزینه‌ی کالاها و هزینه‌های اداری عمومی، می‌توانید سودتان را پیش‌بینی کنید. حالا ارقام مورد نیاز برای تخمین جریان مالی، پول موجود در بانک و سایر معیارهای کلیدی را در اختیار دارید. تمام این معیارها در نهایت نتیجه‌ی یک عامل اقتصادی واحد یعنی ورودی‌های پایگاه داده هستند. این عامل اقتصادی واحد را کنترل کنید، اندازه بگیرید، مورد نظارت قرار دهید و به پیش برانید تا بتوانید تمام معیارهای کلیدی کسب و کارت‌تان را کنترل کرده و به پیش برانید.

هر قدر هم که شرکت‌تان بزرگ باشد، تمام این مسائل را می‌توان در یک برگه‌ی کاغذ مورد نظارت و اندازه‌گیری قرار داد.

فرمول تحول گسترده (ف.ت.گ)

خب. آماده‌اید کمی از این مسائل را پیاده کنیم؟ همین فکر را می‌کردم. یک تکه کاغذ بردارید و بگذارید به شما نشان دهم که چطور با چند معیار کسب و کارت‌تان را به طور گسترده دچار تغییر و تحول کنید - کسب و کار یا هر حوزه‌ی دیگری از زندگی. من این را فرمول تحول گسترده می‌نامم.

این فرمول سه جزء دارد:

جزء اول ف.ت.گ: سه هدف بزرگ شما

برایم مهم نیست که یک لیست پنجاه موردی دارید یا می‌خواهید قبل از مُردن هزاران جا را ببینید و یا یک لیست ۲۵ هدفی دارید. من در مورد هدف‌ها همان چیزی را می‌گویم که جیم کالینز در مورد اولویت‌ها گفت – اگر بیش از سه هدف داشته باشید، هیچ هدفی ندارید. منظورم هر هدفی نیست. این سه هدف اهدافی هستند که اگر به آن‌ها دست یابید، امسال بهترین سال زندگی‌تان خواهد شد.

بله، از این جور هدف‌ها. اهداف بزرگ، خطیر و بی‌باکانه. در مورد این سه هدف بزرگ تصمیم بگیرید و سپس یک صفحه از روش بافت را بکنید و بقیه‌ی لیست را دور بیندازید. شما تا این جا تصمیم گرفته‌اید که چه چیزی می‌تواند امسال را بهترین سال زندگی‌تان کند. تمام چیزهای دیگر تنها تمرکز شما را منحرف کرده و قابلیت شما را در تحقق این سه هدف بزرگ از بین خواهد بود.

جزء دوم ف.ت.گ: عادت‌های کلیدی

وقتی دانستید به کدام سمت دارید می‌روید، برای رسیدن به آن‌جا به چه چیزی نیاز دارید؟ این پرسش سخت‌تر از آن است که به نظر می‌رسد. بیش‌تر افراد فکر می‌کنند باید برای رسیدن به این اهداف بزرگ هزاران کار را انجام دهند. واقعیت این است که شما تنها یک یا دو عادت کلیدی با تحول گسترده در هر حوزه‌ای از زندگی خود فاصله دارید.

«شما تنها یک یا دو عادت کلیدی با تحول گسترده در هر حوزه‌ای از زندگی خود فاصله دارید.»

به این فکر کنید. برای مثال، فروش را در نظر بگیرید. یک یا دو عادت کلیدی وجود دارد که اگر طی مدتی طولانی بدون خستگی و به صورت منسجم هر روز و هر روز تکرار شوند، نتایج شما را دگرگون خواهند کرد. همین مسئله در مورد سلامتی و تناسب اندام، زندگی زناشویی، تربیت فرزندان و رهبری شما هم صدق می‌کند. باید یک یا دو عادت اصلی را پیدا کنید که برای دستیابی به هر یک از سه هدف بزرگ‌تان از همه مهم‌تر هستند.

وقتی یک، دو یا سه عادت کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به هر یک از سه هدف بزرگ‌تان را پیدا کردید، تمام مواد لازم برای موفقیت در اختیار شماست. حالا فقط کافی است این‌ها دوباره و دوباره انجام دهید، بدون خستگی. و در این جاست که جزء سوم وارد عمل می‌شود.

جزء سوم ف.ت.گ: پیگیری

شما بدون این‌که بدانید عادات خوب و بد خود را انجام می‌دهید – به همین دلیل است که به آن‌ها عادت می‌گویند. این کارها روی می‌دهند بدون این‌که شما به آن‌ها فکر کنید. به یاد دارید وقتی برای بار اول رانندگی را یاد می‌گرفتید؟ به شما گفتند که فرمان را مانند ساعت تصور کن و دو دست‌تان را روی ساعت دو و ده قرار دهید. مرتب به آینه‌ی عقب نگاه کنید. آینه‌ی سمت چپ را چک کنید، اما قبلش حتماً راهنما بزنید. آینه‌ی سمت راست را نگاه کنید. با پای راست گاز بدهید

و با پای چپ ترمز را بگیرید... و اگر ماشین تان دنده‌ای است، برای تعویض دنده باید پای چپ و دست راست تان را هماهنگ کنید. در تمام مدت رانندگی حواس تان به همه‌ی چیزهای جلوی تان باشد و با ماشین‌های جلویی برخورد نکنید.

به نظر غیرممکن می‌آید، مگر نه؟ چطور می‌توان هم‌زمان به این همه چیز فکر کرد و این همه کار را انجام داد؟

خب حالا چطور؟

حالا شما در حین رانندگی می‌توانید با سرنشینان خودرو حرف بزنید، غذا بخورید، آرایش کنید، ریش تان را بتراشید و یا با موبایل حرف بزنید. شما دیگر به رانندگی فکر نمی‌کنید. چرا؟ چون برای تان عادت شده است و به صورت خودکار انجامش می‌دهید.

حتماً برای شما هم پیش آمده است که هنگام رانندگی در اتوبان ناگهان به خود می‌آیید و می‌بینید خروجی مورد نظرتان را چند کیلومتر رد کرده‌اید. این یعنی شما با سرعت صد و بیست کیلومتر در ساعت، با مغز خاموش رانندگی کرده‌اید... یا حداقل ذهن خودآگاهتان فعال نبوده است.

برای این که «خروجی»های بزرگراه موفقیت را رد نکنید (یعنی فرصت‌ها را از دست ندهید)، باید از حالت خودکار در بیایید و خودتان فرمان را در دست بگیرید. باید رفتارهای ناخودآگاهمان را خودآگاه کنیم و تنها از طریق پیگیری است که این اتفاق می‌تواند بیفتد. وقتی بحث در مورد

پیگیری سه هدف بزرگ مان باشد، باید هر شب یکی از ایده‌های صنعت رستوران‌داری را قرض بگیریم و «حساب و کتاب کنید.»

هر روز حساب و کتاب کنید

من از سن سیزده تا هجده سالگی پیش خدمت بودم. در یک روز معمولی من برای مشتری‌ها غذا و نوشیدنی می‌بردم و سپس پول نقد یا کارت اعتباری را به منزله‌ی پرداخت از آن‌ها می‌گرفتم و اگر بخت یارم بود انعامی هم به خودم می‌دادند.

آخر شب، همیشه با مدیر فروشگاه می‌نشستیم و «حساب و کتاب می‌کردیم.» جمع‌رسیده‌های کارت‌خوان و پول نقد باید با جمع سفارشات ثبت شده در کامپیوتر جور در می‌آمد. اضافه‌اش مال من بود و اگر هم کم می‌آمد، باید از جیب خودم می‌دادم.

آیا لازم نیست همه‌ی ما در انتهای روز حساب و کتاب کنیم؟ این‌ها رفتارها و عادت‌هایی هستند که گفتید امروز انجام خواهید داد. آیا انجام‌شان دادید؟ آیا برنامه و عمل‌تان با هم جور در می‌آید؟  
آیا حساب و کتاب‌تان درست است؟ اگر این‌طور نیست، در دلدرد افتاده‌اید!

مرور تمام سه هدف و چند عادت کلیدی که قرار است هر روز اجرا کنید، بیش از سی ثانیه طول نمی‌کشد. کنار هر کدام تیک بزنید: تیک! تیک! تیک! تیک! ضربدر! ضربدر! حالا می‌دانید که در مسیر درست هستید یا نه.

پیگیری عادت‌ها باعث پیشگیری از انحراف می‌شود. باید بدانید که آیا در مسیر درست قرار دارید یا نه. اگر ندانید، ممکن است منحرف شوید. ممکن است بیدار شوید و ببینید اضافه وزن دارید، ورشکسته شده‌اید و طلاق گرفته‌اید و در عجب باشید که چطور کارتان به این جا کشید.

ما از مسیر خارج نمی‌شویم، بلکه از مسیر منحرف می‌شویم. ما از برنامه‌ی تمرینی، رژیم، تصمیمات و اهداف مان خارج نمی‌شویم - منحرف می‌شویم. ما آن قدر کم و آهسته منحرف می‌شویم که خودمان هم متوجه نمی‌شویم. وقتی بخشی از جاده را طی کردیم، ناگهان دوباره حواس مان جمع می‌شود و پی می‌بریم که کاملاً از مسیر خارج شده‌ایم. برای پیشگیری از این انحراف باید هر روز و در تمام مسیر در مورد پیگیری جریان پیشرفت (یا عدم پیشرفت) خود بسیار جدی و سخت گیر باشید. به همین دلیل است که بخش اصلی برنامه‌ی کتاب *بهترین سال زندگی تو* به صورت ثبت ریتم هفتگی است - نوعی سیستم پیگیری هفتگی یک صفحه‌ای. این یک صفحه در پس موفقیت من در زمینه‌ی درآمد، سلامت، روابط خوب و سایر اهداف و رفتارهایی نهفته است که با استفاده از این نوع برنامه به آن دست پیدا کرده‌ام.

شاید باور نکنید، اما واقعاً سه گام با تحول گسترده فاصله دارید. مانند افراد فوق موفق لیست‌تان را به سه هدف بزرگی محدود کنید که اگر به آن‌ها برسید، امسال بهترین سال زندگی‌تان خواهد بود. سپس رفتارهای کلیدی مورد نیازی را شناسایی کنید که باید برای حمایت از این اهداف هر روز و هر روز انجام‌شان دهید و پیشرفت خود را هر روز پیگیری کنید تا منحرف نشوید.

#### ۴. بهبودهای حیاتی

از آنجا که تأثیرگذاری معیار حیاتی من است، خیلی دوست دارم با طرفداران مجله‌ی موفقیت در صفحه‌ی فیس‌بوکم وارد بحث شوم. روزی کسی این کامنت را برایم پست کرده بود:

«شما من را ترغیب کرده‌اید که بیش‌تر بخوانم. امسال هدفم این است که ۳۲ کتاب بخوانم.»

البته من خوشحال بودم که به کسی کمک کرده‌ام و واضح است که او هم از هدف انتخابی‌اش راضی است... اما این کامنت به نظرم یک جووری بود. زود پاسخ دادم:

«به نظر من بهتر است یک کتاب خوب را ۳۲ بار بخوانی.»

خواندن ۳۲ کتاب یعنی شما زیاد می‌خوانید و این به خودی خود از تماشای تلویزیون و گزینه‌های دیگر بهتر است، اما آیا این لزوماً به این معناست که شما همه‌ی خواننده‌های‌تان را وارد زندگی خود می‌کنید؟ حدس من منفی است. اگر می‌خواهید بهتر شوید، که البته همه‌ی ما باید بهتر شویم، فقط خواندن چندین کتاب در مورد بهتر شدن کافی نیست. بهتر شدن حقیقی نیازمند زمان، ثبات و تمرین روی طیف محدودی از فعالیت‌هاست.

کامنت این دوست خوش‌دل و به احتمال زیاد موفق ما مسئله‌ای اساسی را در مورد ترن‌هوایی کارآفرینی آشکار می‌کند: شما به صرف یادگیری موفق نمی‌شوید. باید مطالعه کنید، پس این کار را بکنید. اما باید کم‌تر یاد بگیریم و بیش‌تر انجام دهیم.



## «مهم نیست چه یاد می‌گیرید و چه می‌دانید؛

### مهم این است که با آموخته‌ها و دانسته‌های تان چه کار می‌کنید.»

آیا واقعاً لازم است کتاب دیگری در مورد کاهش وزن بخوانید؟ شما همین الان می‌دانید چطور این کار را بکنید. آیا به یک سمینار دیگر نیاز دارید؟ یک برنامه‌ی صوتی دیگر؟ دانش برابر قدرت نیست. این یک افسانه است. دانش شرط لازم قدرت است، اما خود قدرت نیست. مهم نیست چه یاد می‌گیرید و چه می‌دانید؛ مهم این است که با آموخته‌ها و دانسته‌های تان چه کار می‌کنید. فرق زیادی است بین آموختن و بهتر شدن و این فرق عبارت است از عمل کردن و تولید نتایج قابل اندازه‌گیری.

آیا تا به حال به سمیناری رفته، به برنامه‌ای صوتی گوش داده و یا کتابی خوانده‌اید که به شما قول دهد ظرف ۹۰ روز یا کم‌تر نتایج متحول‌کننده‌ای ایجاد خواهد کرد ... و واقعاً این کار را نکرده باشد؟ بله، می‌دانم، من هم همین‌طور. ما عادت داریم بگوییم آن کتاب، این سی‌دی، آن برنامه، این سمینار جواب نداد. نه، این مطالب نیست که جواب نمی‌دهد. شما هستید که جواب نمی‌دهید. وقتی بحث بر سر بهتر کردن خودمان باشد، باید به همان اندازه‌ای که تا این‌جای فصل تمرکز و دقت کرده‌ایم، تمرکز داشته باشیم. در این‌جا چارچوب بهبود قابل توجه را برای تان رسم می‌کنم:

## گام ۱: شناسایی

شما نمی‌توانید آچار فرانسه باشید و اگر تلاش کنید باشید، هیچ کاری را درست انجام نخواهید داد. شما باید حوزه‌های بهبود جدی خود را محدود کنید. بهترین راه انجام این کار چیست؟ روی بهبود مهارت‌هایی تمرکز کنید که برای دستیابی به سه هدف بزرگ‌تان از همه حیاتی‌تر هستند.

طی سال‌ها سه هدف بزرگ من بارها تغییر کرده است و همراه آن مهارت‌های نیازمند بهبود هم تغییر کرده‌اند. وقتی در کار املاک بودم، هنر فروش رو در رو را مطالعه می‌کردم. وقتی به طور منظم شروع کردن به سخنرانی برای مردم، تمام تمرکز من روی تقویت مهارت ارائه‌ام بود. رهبری، نگارش متقاعدکننده، مهارت‌های مدیریت زمان – در هر نیمه من بررسی می‌کنم که مهارت مورد نیاز برای پیشبرد سه هدف اصلی‌ام چیست و سپس به آن حمله‌ور می‌شوم. من پنج کتاب برتر و سه برنامه‌ی صوتی یا تصویری مربوط به آن موضوع را می‌خرم و در سمیناری که به آن مهارت مربوط باشد شرکت می‌کنم. سپس به مطالعه، تمرین و پیگیری بهبودم در زمینه‌ی این مهارت می‌پردازم.

## گام ۲: سرمایه‌گذاری

وقتی هجده سال داشتم برایان تریسی به من گفت که هر دلاری که روی رشد شخصی خود کار می‌کنید، در نهایت سی دلار به شما بر می‌گردد.

این ایده من را ترغیب کرد. آن سال ۱۵۰۰۰۰ دلار درآمد داشتم که ۱۵۰۰۰ دلار آن را روی رشد شخصی سرمایه‌گذاری کردم. سال بعد رشد فوق‌العاده‌ای داشتم و از آن به بعد همیشه به این توصیه عمل کرده‌ام. و من تنها نیستم. بهترین ورزشکاران دنیا گران‌ترین مربیان و مشاوران را استخدام می‌کنند. شرکت‌های بزرگ هم همین کار را می‌کنند. مدیرعامل‌ها و سلبریتی‌ها هم همین‌طور. چرا؟ چون می‌دانند که سرمایه‌گذاری روی خودشان همان چیزی است که آن‌ها را به جایی که در آن هستند رسانده است و می‌دانند برای رشد و بالا ماندن باید این کار را تکرار کنند. مربی من جیم ران همیشه به من یادآوری می‌کرد که: «اگر می‌خواهی بیش‌تر داشته باشی، باید بیش‌تر شوی. باید متناسب با اهداف رشد کنی.»

قبل از این که به فکر تأمین مالی شرکت باشی، قبل از این که روی یک استارت‌آپ سرمایه‌گذاری کنی، قبل از این که در بورس سرمایه‌گذاری کنی، روی خودت سرمایه‌گذاری کن. برای دستیابی به این بازده ۳۰۰۰ درصدی که برایان تریسی از آن حرف می‌زند، چه کار دیگری می‌توانی انجام دهی؟ نه در بورس. بلکه در خودت – این همیشه بیش‌ترین بازده را می‌دهد.

گام ۳: از نو

من خیلی به این کار اعتقاد دارم که کسی یا چیزی را پیدا کنید که برای‌تان جواب می‌دهد و تا انتها با آن پیش بروید. من این کار را «از نو» می‌نامم. احساس می‌کنم بهتر است منبع یا رهبری

برای تمرین و پرورش پیدا کنید که با شما جور در بیاید. کسی که شما دوستش داشته باشید و از نظر فلسفی با او هم عقیده باشید. سپس با آنها «از نو» کار کنید، دوباره و دوباره.

برای مثال، من شش بار به دوره‌ی آخر هفته‌ی رهبری جیم ران رفتم. مردم فکر می‌کردند دیوانه‌ام (البته نه فقط به همین دلیل). آنها به من می‌گفتند: «قبلاً رفته‌ای. همه‌اش را قبلاً شنیده‌ای. نکند کُندذهنی؟» و درست می‌گفتند (کُندذهن بودن را نمی‌گویم). جیم هر بار همان سخنرانی را تکرار می‌کرد، همان داستان‌ها و همان جوک‌ها (من هر بار می‌خندیدم!). اما جالب این‌جاست که من هر بار چیز کاملاً جدیدی از سخنرانی او بیرون می‌آوردم. بدون شک دلیل این مسئله این بود که من متفاوت بودم. من هر بار با مسائل و چالش‌های متفاوتی دست و پنجه نرم می‌کردم و هر بار در سطح متفاوتی از رشد شخصی‌ام قرار داشتم.

شرکت در یک کارگاه یکسان که می‌دانستم عالی است، کارگاه کسی که برایش احترام قائل بودم و از نظر فلسفی با او هم‌فکر بودم، بسیار بهتر از شرکت در شش سمینار متفاوت بود. اگر به شش سمینار متفاوت می‌رفتم، ذهنم گیج می‌شد و به عمیق شدن من در زمینه‌ی اصول موفقیت که از قبل با آنها آشنایی داشتم، کمکی نمی‌کرد.

من دیده‌ام که مردم چندین چاه کم‌عمق حفر می‌کنند و هرگز هم به نفت نمی‌رسند. در عوض وقتی یک چاه بزرگ پیدا کردید که نفت داشته باشد (کسی یا چیزی را پیدا کنید که به او علاقه

داشته باشید)، تمرین را ادامه دهید - عمیق‌تر بروید. همین چاه را خوب استخراج کنید، چون محتوای زیادی دارد. سپس از نو.

در آخر، پایه‌های موفقیت ساده و آسان هستند - مقید ماندن به آن‌ها بخش سخت ماجراست. کارتان را سخت‌تر نکنید و خود را با نظرات دل‌بخواهی مختلف و ایده‌های متضاد گیج نکنید.

### خلاصه‌ی مسائل حیاتی موفقیت

مسائل حیاتی موفقیت شما به یک مفهوم ساده منتهی می‌شود: چند چیز ضروری را مشخص کنید، آن‌ها را بیشتر انجام دهید و در آن‌ها بهتر شوید.

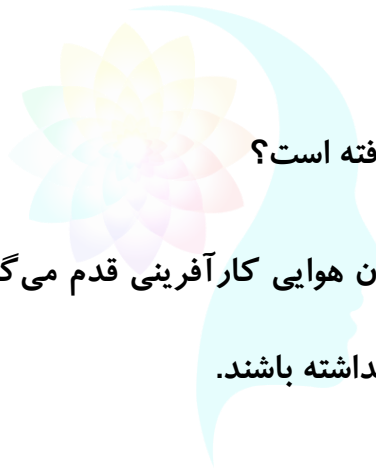
همین است. این راز بنیادین موفقیت خارق‌العاده است. راز بزرگی. ساده‌تر از آن‌چه فکر می‌کردید؟ شاید. اما همیشه هم آسان نیست.

مسائل اساسی زندگی و کسب و کار شما می‌تواند به طرز فریبنده‌ای ساده باشد. می‌دانیم که برخی از افراد موفق اسطوره‌ای همیشه بارها و بارها به مسائل اساسی و بنیادین بر می‌گردند. کمی به خاطر این که در آن‌ها استاد شوند و کمی نیز به خاطر این که انضباط لازم برای مقید ماندن به آن‌ها را در خود ایجاد کنند.

## «پربازده بودن جادو نیست. انضباط است.»

این انضباط است که افراد فوق موفق را از بقیه جدا می‌کند. انضباط است که نتایجی به بار می‌آورد که به مرور زمان ترکیب شده و به شما کنترل ترن را می‌دهند.

مربی اسطوره‌ای وینس لومباردی<sup>۳۷</sup> می‌گفت: «کلید برنده شدن این است که امور پایه را خوب بلد باشی.»



خب، چه چیزی جلوی شما را گرفته است؟

بسیاری از مردم برای این در ترن هوایی کارآفرینی قدم می‌گذارند که در نهایت بعد از سال‌ها کار کردن برای دیگران، رئیس نداشته باشند.

خب حدس بزنید چه؟ شما هنوز هم رئیس دارید. خودتان.

این رئیس چقدر خوب است؟

آیا رئیس شما به شما اجازه می‌دهد بی‌مسئولیت باشید؟ حواس‌پرت باشید؟ از زیر کار در بروید و بهانه‌های الکی بیاورید و از زیر بار مسئولیت‌های مهم شانه خالی کنید؟

شاید لازم باشد کمی بیش‌تر برای خود رئیس‌بازی در بیاورید.

<sup>37</sup> Vince Lombardi

آیا کنترل خودتان را در دست دارید؟ روی چیزهای حیاتی تمرکز می‌کنید؟ چون فقط این طور می‌توانید کنترل ترن را در دست داشته باشید.



# فصل ۷

## دست‌ها در هوا





## وحشت بخشی از هیجان است

اولین باری که سوار space mountain در پارک Disneyland شدم را به یاد دارم، گویی همین دیروز بود. من معمولاً این نوع چیزها را خوب به یاد نمی‌آورم، اما این یکی فرق داشت.

اصلاً دوستش نداشتم. به هیچ وجه.

دلیلش هم ساده بود: هیچ کس به من هشدار نداده بود.

داشتم به پارک می‌رفتم و پشت سر هم وسایل مختلف را امتحان می‌کردم. اصلاً فکرش را هم نمی‌کردم که این یکی من را عوض خواهد کرد – برای همیشه.

تابستان سال ۱۹۷۹ بود و من هشت سال داشتم. پارک آن قدر گرم بود که می‌ترسیدم دمپایی‌هایم به زمین بچسبند. Space mountain پُر بود و من در حین انتظار در صف سعی می‌کردم با خوردن بستنی خودم را خنک کنم. این کار جواب نداد. وقتی صف به آرامی جلو می‌رفت، داشتم از گرما می‌پختم.

بالاخره به داخل آن ساختمان بزرگ با طرح آینده‌نگرانه رسیدم و خورشید جای خود را به نورپردازی سیاهی داد که باعث شد پیراهن آستین کوتاه من در آن فضای تاریک بدرخشد. بالاخره

داشتیم به «درگاه فضایی» می‌رسیدیم؛ با بستنی‌ام خداحافظی کردم و سوار «موشک» خودم شدم – واگن ترن هوایی دیزنی که برای چند دقیقه‌ی آتی قرار بود فضاپیمای من باشد.

موشک من از منطقه فرود به سمت قسمت کنترل مأموریت حرکت کرد، یکی از مأمورها میله‌ی ایمنی من را بررسی کرد. سعی کردم شجاعانه‌ترین لبخندی را که در چننه داشتم بر لب بیاورم تا نشان دهم که نترسیده‌ام. و سپس... هیچی. ما همان‌جا نشستیم و با رنج فراوان منتظر بودیم نوبت‌مان شود، در حالی که قطاری از استرس – به همراه بستنی قیفی – در شکم رژه می‌رفت.

با خودم گفتم، اشکالی ندارد. من می‌توانم.

ناسلامتی تازه سوار Matterhorn شده بودم. این یکی به اندازه‌ی آن هم بزرگ نبود. چقدر می‌توانست بد باشد؟ کمی بعد می‌فهمیدم.

با حرکتی ناگهانی در میان نورهای قرمز رنگ موشک‌ها رها شدند. دور زدیم و کمی بالا رفتیم، وارد تونلی از نورهای آبی‌رنگ شدیم، یک پیچ دیگر و باز هم بالا رفتیم.

با خوشحالی به خودم گفتم این هم مانند بقیه‌ی ترن‌هاست.

سپس چراغ‌ها خاموش شد و رها شدیم.

فضای داخلی Space Mountain در اصل نوعی حفره‌ی توخالی و تاریک بود. همه چیز سیاه سیاه بود، به جز آن هزاران ستاره دنباله‌داری که در «آسمان» پراکنده بودند.

تازه داشتم به این توهم حضور در فضا فکر می‌کردم که موشکم ناگهان سقوط کرد. در صندلی‌ام فرو رفته بودم تا این سقوط آزاد جای خود را به یک پیچ تند به سمت راست داد، سپس پیچی به همان تندی به سمت چپ؛ هر کدام سرم را از روی بالشتک جدا می‌کرد.

داشتم می‌ترسیدم. در سن هشت سالگی من خود را استاد ترن هوایی می‌دانستم، اما این کاملاً متفاوت بود. نمی‌توانستم خود را برای حرکت بعدی ترن آماده کنم، چون اصلاً نمی‌دیدم حرکت بعدی چگونه است! در تاریکی مطلق، موشک من چند پیچ تند را برداشت، تند و تندتر می‌رفت. همان موقع قانع شده بودم که قرار است بمیرم. دارن هاردی، آن ترن‌سوار نترس، قرار بود در فضا جوان مرگ شود.

دقیقاً همان موقع که اوضاع از این بی‌ریخت‌تر نمی‌شد، یک پیچ ناگهانی به سمت چپ برداشتیم و قطار استرس داخل شکم از ریل خارج شد. نصف بستنی‌ام را روی پیراهن سفیدم بالا آوردم. حالا دیگر فقط بحث مُردن نبود، بحث یک مرگ مفتضحانه و خجالت‌آور در میان بود.

داشتم به این فکر می‌کردم که آیا مُرده‌شور این آبروریزی را قبل از مراسم تدفین از روی من پاک خواهد کرد یا نه؛ که موشک به تونل ورودی رسید و ترمز کرد. چراغی فلش زد – شاید دوربین بود و از این صحنه‌ی خجالت‌آور عکس گرفته بود – ترن پیچ آخر را برداشت و به بخش کنترل رسید. موسیقی ساکت شد.

تمام شده بود. من هنوز زنده بودم.

## هیجان یک عمر

برای من Space Mountain از هر ترن دیگری ترسناک تر بود - و هست. اگر نتوانی مسیر جلویت را ببینی، نمی‌توانی خود را برای آن آماده کنی. پیچ‌ها و سقوط‌های ناگهانی شدیدتر به نظر می‌رسند و سرعت هم خطرناک و حتی مرگ‌آور به نظر می‌رسد - انگار داری یکسره در امور ناشناخته گام می‌گذاری و با تقدیر حتمی خود روبرو می‌شوی.

کارآفرین بودن دقیقاً همین احساس را دارد.

یک ترن معمولی - زندگی عادی - به اندازه‌ی کافی ترسناک است. اما ترنی که در تاریکی حرکت می‌کند، تجربه‌ی شما را از ترسناک به وحشتناک تغییر می‌دهد.

اما همین هم هست که این ترن را فوق‌العاده می‌کند.

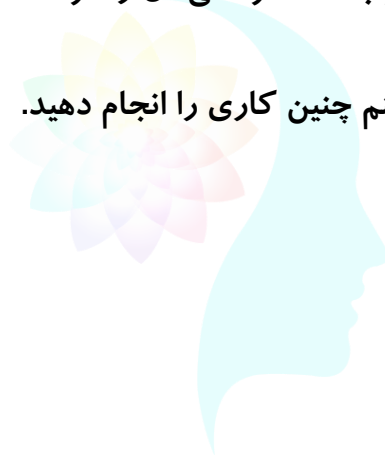
تا به امروز هرگاه به پارک دیزنی می‌روم، همیشه اولین کارم این است که به Space Mountain می‌روم.

این ترن من را تا سرحد مرگ می‌ترساند.

و من کاملاً عاشق آن هستم.

اگر شما کارآفرین باشید، با ترس مواجه خواهید شد. شما باید با تردید هرروزه رو در رو شوید و همیشه به این فکر کنید که آیا قطارتان از ریل خارج شده و خودتان جوان مرگ خواهید شد یا نه. و تمام این کارها در تاریکی مطلق و در معرض خطر آبروریزی و بالا آوردن روی خودتان. رویارویی با این چیزها گریزناپذیر است. وقتی شروع کردید، نمی‌توانید ترنی را انتخاب کنید که برای‌تان ترس ایجاد نکند. اما می‌توانید انتخاب کنید که با این ترس از روبرو و مانند Space Mountain شخصی خودتان مواجه شده و حتی آن را دوست داشته باشید.

در این فصل به شما کمک می‌کنم چنین کاری را انجام دهید.



## روبرو شدن با ترس

روزی پیرمرد دانایی با شاگرد جوانش در قبرستانی قدم می‌زد. پیرمرد گفت: «بزرگ‌ترین کارآفرین دنیا در این قبرستان به خاک سپرده شده است. می‌توانی پیدایش کنی؟»

شاگرد جوان بعد از کمی جستجو زیباترین سنگ قبر را انتخاب کرد و به آن اشاره کرد: «همین است، مگر نه؟»

پیرمرد گفت: «نه. همانی است که رویش ایستاده‌ای.»

جوآنک زیر پایش را نگاه کرد. این سنگ قبر به سختی دیده می‌شد و چیزی هم رویش ننوشته بودند.

پیرمرد گفت: «او در حالی دار فانی را وداع گفت که سالی ۳۰۰۰۰ دلار درآمد داشت. او هرگز جرأت نکرد که کارآفرین شود، اما اگر با ترس‌هایش روبرو شده بود، بزرگ‌ترین کارآفرین می‌شد.»

بیش‌تر افراد هرگز قابلیت‌های خود را شکوفا نمی‌کنند. نتایجی که به دست می‌آورند و زندگی‌ای که تجربه می‌کنند، تنها بخش کوچکی از آن چیزی است که توانایی‌اش را دارند. چرا؟ چه چیزی جلوی ما را می‌گیرد؟  
تنها یک چیز: ترس.

ترس می‌تواند استعداد شما را سرکوب کند، جلویش را بگیرد و برای همیشه دفن کند. بیش‌تر افراد هرگز سوار ترن هوایی کارآفرینی نمی‌شوند، چون بر این باورند که کارآفرینان ترس، شجاع و ریسک‌پذیر هستند و هرگز به خود شک نمی‌کنند.

این کاملاً نادرست است.

هر کارآفرین بزرگی با ترس شروع می‌کند. همه. ریچارد برانسون با ترس شروع کرد. بیل گیتس با ترس شروع کرد. هر شخصیت قهرمانی که عکس روی جلد مجله‌ی موفقیت رفته است، همین‌طور شروع کرده است. صد در صد آن‌ها با ترس شروع کرده‌اند.

شجاعت فقدان ترس نیست – بلکه عبارت از این است که ترس را احساس کرده و علی‌رغم آن مسیر را ادامه دهیم. نلسون ماندلا می‌گفت:

«آموختم که شجاعت فقدان ترس نیست، بلکه غلبه بر آن است. انسان شجاع

کسی نیست که احساس ترس نکند، بلکه کسی است که بر آن فایق می‌آید.»

کارآفرینانی که موفق می‌شوند شجاع‌اند، اما نه به خاطر فقدان ترس، بلکه به خاطر این که گام به گام پیش می‌روند و هر روز با این ترس مواجه می‌شوند.

چطور این کار را بکنیم؟ این کار از درک این مسئله شروع می‌شود که در هنگام ترس برای انسان چه اتفاقی می‌افتد.

## ترس واقعی نیست

درست است، احساسی واقعی دارد – تپش قلب، گم کردن دست و پا و عرق کف دست. همه‌ی این‌ها علائمی واقعی هستند، اما آن چیزی که ما از آن می‌ترسیم نوعی توهم است، نوعی ابداع ذهن. یک عنکبوت در عمل نمی‌تواند شما را بترساند. تماس بازاریابی نمی‌تواند شما را بترساند. تنها چیزی که شما را می‌ترساند، تفسیری است که مغز شما از این چیزها می‌کند. ترس پدیده‌ای است که به طور کامل در مغز شما سکونت دارد. این ذهن شماست که به هر تفسیری معنا می‌دهد – این ذهن شماست که احساسات منفی را فرا می‌خواند.

«ترس واقعی نیست. ترس نوعی توهم است،

پدیده‌ای که به طور کامل در مغز شما جای دارد.»

ترس در واقع وجود ندارد.

ترس واقعی نیست.

به همین دلیل است که شخص دارای ترس از ارتفاع وقتی روی لبه‌ی صخره‌ای می‌ایستد، ترس وجودش را فرا می‌گیرد، اما دیگری صخره‌نورد می‌شود و یا از هواپیما بیرون می‌پرد. واقعیت برای هر دو یکسان است، اما تفسیر مغز و احساساتی که بر واکنش به آن ایجاد می‌کند متفاوت است.

دو فرد ممکن است به یک سگ نگاه کنند – مثلاً سگی از نژاد شیرد ژرمنی – که آرام نشسته است. یکی آن را می‌بیند، تهدید قلمداد می‌کند و احساس ترس می‌کند. دیگری سگ را می‌بیند،

آن را مساوی عطوفت، مهربانی و محافظت تفسیر می‌کند. این شخص به جای ترس، احساس عشق

می‌کند. سگ یکی بود، اما دو تفسیر کاملاً متفاوت و دو واکنش احساسی متفاوت – که همگی به

طور کامل ساخته و پرداخته‌ی مغز هستند.

چرا این‌طور است؟ چه اتفاقی می‌افتد؟



## مغز باستانی ما

آنچه ما «دوران مدرن» می‌خوانیم، عبارت است از شش هزار سال گذشته، یعنی از زمان شروع ثبت تاریخ. شش هزاره ممکن است زمانی طولانی به نظر برسد، اما انسان بسیار پیش از این قدمت دارد، بسیار پیش‌تر.

صدها هزار سال قبل از آن - دوران که به آن «دوران انسان اولیه» گفته می‌شود - نیز انسان‌ها وجود داشتند، اما تحت شرایطی بسیار متفاوت.

در این دوران مغز ما باید همیشه مراقب می‌بود تا ما را از تهدیدهای جدی در امان نگه دارد - شیرها و ببرهایی که در بیشه‌ها مخفی می‌شدند، پلنگ‌هایی که در داخل درختان کمین می‌کردند و حتی حملات قبایل همسایه. با آن همه خطر که در هر گوشه‌ای نهفته بود، تنها انسان‌هایی بقا پیدا می‌کردند که مغزشان تهدیدها را با سرعت بیش‌تری کشف می‌کرد و به آن‌ها واکنش نشان می‌داد. اگر در کشف تهدیدات کند بودید، تبدیل به ناهار بقیه می‌شدید. خطر زیاد بود و بنا به ضرورت، گونه‌ی ما در تشخیص تهدیدات و در واکنش نشان داده به آن‌ها مهارت بالایی پیدا کرد.

امروزه ما دیگر در آن محیط نیستیم و هر روز در معرض تهدید قرار نداریم. اما بیش‌تر مغز ابتدایی‌مان همچنان آن‌جاست و با سرعت تمام عمل می‌کند. این بخش همچنان کارش را می‌کند و همان واکنش‌های عصبی را به تهدیدها نشان می‌دهد. اما تنها مشکل ما این است که امروزه به جای شیر و ببر، مغزمان چیزهای دیگری را تهدید قلمداد می‌کند.

علامت ستیز و گریزی که مغزمان وقتی اجداد ما روبروی یک شیر خطرناک بودند به اجدادمان می‌داد، همان علامتی است که وقتی قبل از بازاریابی تلفنی گوشی را برمی‌داریم، مغزمان به ما می‌دهد. واکنش ترسی که در اثر حمله‌ی قبیله‌ی کوچک همسایه ایجاد می‌شد، همان واکنشی است که وقتی جلوی گروه کوچکی می‌ایستیم تا حرف بزنیم، مغزمان نشان می‌دهد. وقتی ما در روی صحنه و جلوی گروه بزرگی از مخاطبین می‌ایستیم مغزمان همان دستوراتی را می‌دهد که وقتی اجدادمان در زمین بدون پوشش راه می‌رفتند، مغزشان صادر می‌کرد.

به همین دلیل است که ما واکنش‌های ترس غیرمتناسبی به فعالیت‌های مدرن روزمره نشان می‌دهیم. ما از ابزارهای بدوی برای مدیریت زندگی مدرن استفاده می‌کنیم. و این یعنی وقت آن است که مغزتان را مدرن کنید.

## شش نکته‌ی برای غلبه بر ترس

متأسفانه شما به نوعی با این مغز قدیمی گیر افتاده‌اید. شما نمی‌توانید تکامل مغز اجدادتان را تغییر دهید، اما می‌توانید با هک کردن مغزتان، این تمایلات بدوی را از مدار خارج کنید. در این جا شش نکته به شما می‌گویم تا مغزتان را از عصر سنگی به عصر فناوری و کسب و کار ترن هوایی برسانید.

## ۱. واقعیت را ببینید

اولین کاری که باید بکنید این است که بصیرت پیدا کنید. شما باید واقعیت را از خیالات جدا کنید. این شیر نیست – بلکه تلفن است. اگر شما زنگ بزنید و طرف دیگر گوشی را بردارد، او نمی‌تواند شما را بخورد. اگر شما جلوی گروه کوچکی بایستید، آن‌ها به روستای شما حمله نخواهند کرد. اگر به تنهایی روی صحنه بروید و چیزی ارائه کنید، مخاطبین به شما حمله نخواهند کرد. شما در معرض هیچ خطر جانی‌ای قرار ندارید.

سؤال خوبی که قبل از روبرو شدن با ترس‌تان باید از خود پرسید، این است که: «آیا اگر این کار را انجام دهم، خواهم مُرد؟» اگر پاسخ منفی باشد، ترس شما ساختگی است و نباید بر شما قدرتی داشته باشد.

## ۲. این ترس از ترس است که شما از آن می‌ترسید

جالب این است که حتی زنگ زدن به یک غریبه و یا سخنرانی در جمع نیست که منجر به ترس ما می‌شود، بلکه انتظار کشیدن برای انجام این کار است – که این نیز دوباره جزو توهمات ساخته‌ی مغز است.

در دهه ۱۹۶۰ محققى به نام سیمور اپشتاین<sup>۳۸</sup> در مورد چتربازان کنجکاو شد. او چتربازان تازه‌کار را به دستگاه شمارش ضربان قلب مجهز کرد تا نبض آن‌ها را در هنگام صعود هواپیما تا رسیدن

<sup>38</sup> Seymour Epstein

به نقطه‌ی پریدن، اندازه بگیرد. او – همان‌طور که انتظار دارید – پی برد که علی‌رغم ایمن بودن داخل هواپیما، ضربان قلب چترباز با صعود هواپیما بیش‌تر و بیش‌تر می‌شود. هر چه هواپیما بالاتر می‌رود، دلهره‌ی چترباز هم بالاتر می‌رود.

یافته‌ای که او اصلاً انتظارش را نداشت، این بود که وقتی چتربازان از هواپیما بیرون می‌پرند و به سمت زمین شیرجه می‌روند، در حالی که تنها چند نخ باریک و یک لحاف بزرگ آن‌ها را در آسمان نگه می‌دارد، ضربان قلب‌شان به طور چشمگیری پایین می‌آید و شروع به لذت بردن می‌کنند.

دلهره‌آورترین بخش این تجربه توهم این بود که خود رویداد چقدر ترسناک خواهد بود و یا به عبارت دیگر، انتظار ترس بود. وقتی واقعیت رویداد آشکار شد، ترس ناپدید می‌شود.

«پیش-ترس» آن چیزی است که قبل از این که گوشی را بردارید، قبل از این که روی صحنه بروید و قبل از این که نزدیک یک بیگانه بروید تا خود را معرفی کنید، رخ می‌دهد. در این لحظات است که انتظار ترس وارد عمل می‌شود – یعنی توهم ذهن شما. وقتی شما درگیر آن فعالیت شدید، مغزتان پی می‌برد که شما رویاروی یک شکارچی نیستید و این آن تهدید خطرناک بدوی‌ای نیست که مغز می‌ترسید در کمین باشد؛ لذا واکنش ترس را غیرفعال می‌کند.

فقط به یاد داشته باشید: خود ترس بیش از خود آن چیزی که از آن می‌ترسید، دردناک است.

**«این ترس از ترس است که شما از آن می‌ترسید.»**

### ۳. بیست ثانیه شجاعت

شجاعت بیهوده بزرگ‌نمایی شده است. یا حداقل می‌توان گفت دست بالا گرفته شده است. شما لازم نیست در تمام طول روز و هر روز زندگی‌تان شجاع باشید تا موفق شوید.

در واقع به ندرت پیش می‌آید که نیازی به شجاعت داشته باشید.

مطابق محاسبات من شما ۹۹,۹۳۰,۵۵۵۶ درصد اوقات می‌توانید ترسو باشید. این یعنی تمام طول روز به جز ۲۰ ثانیه، البته سه بار در روز.

چرا ۲۰ ثانیه؟ چون تنها ظرف ۲۰ ثانیه شما می‌توانید...

... تلفن را بردارید و به آن مشتری «گنده» زنگ بزنید.

... در یک جلسه خود را به مشتری رؤیایی‌تان معرفی کنید.

... به سمت حلقه‌ای از افراد بیگانه بروید و «سلام» کنید.

... داوطلب شوید تا روی صحنه بروید.

... به طرف پیشنهاد بدهید.

... ارائه‌ی خود را شروع کنید.

... به داخل آب یخ شیرجه بزنید.

... با کسی که دوستش دارید یا با کارمندتان گفتگوی ناخوشایندی را شروع کنید.

... «نه» بگویند گر چه شاید باعث عدم محبوبیت تان شود.

... حتی از هواپیما بیرون پیرید.

خب. وقتی با دیوار بزرگ ترس مواجه شدید، باید چه کار کنید؟

این کار را بکنید: مغزتان را خاموش کنید. چشمانتان را ببندید، نفستان را حبس کنید (اگر لازم باشد) و تمام کارهایی را که مغزتان می‌گوید نکنید، انجام دهید - درست در جهت مخالف آن بروید.

فکر کنید. برای این که بتوانید از هواپیمایی در ارتفاع چند هزار پایی پیرید و به سمت زمین سقوط آزاد کنید، باید مغزتان را خاموش کنید. تنها شغل مغز این است که شما را زنده نگه دارد. به هیچ وجه نمی‌توانید از نظر عقلی مغزتان را متقاعد کنید که بیرون پریدن از هواپیما کار درستی است. مغزتان هرگز اجازه نمی‌دهد این کار را بکنید. هرگز. برای چند ثانیه، تا زمانی که بدنتان را از لای در به بیرون سر می‌دهید، مغزتان را خاموش کنید.

این ۲۰ ثانیه شجاعت برای مغزتان کافی است تا درگیر فعالیت موردنظر شود و قبول کنید که شما خورده نخواهید شد. از آن به بعد همه چیز مثل آب خوردن است.

این فعالیت‌هایی که شما از آنها ترس دارید، همان فعالیت‌هایی هستند که می‌توانند شما را موفق کنند. به تمام چیزهایی فکر کنید که اگر خود را به این ۲۰ ثانیه شجاعت وادار کنید، به دست

خواهید آورد. به این فکر کنید که این کار موفقیت، سبک زندگی و حضورتان در بازار را چند برابر خواهد کرد. به پیشرفت‌هایی فکر کنید که می‌توانید به دست آورید.

و! هم‌چنان می‌توانید ۹۹,۹۳۰,۵۵۵۶ اوقات ترسو و بُزدل باشید - فقط یک ترسو و بُزدل پولدار و موفق!

«فعالیت‌هایی که بیش از همه از آن‌ها می‌ترسید، همان‌هایی هستند که می‌توانند

سبب موفقیت‌تان شوند. در راستای آن‌ها گام بردارید.»



۴. روی کارها تمرکز کنید، نه نتایج

مغز شما استاد داستان‌سرایی است. به راحتی از کاه کوه می‌سازد. مگس می‌بیند و عقاب تصور می‌کند. من این را اثر ذهن منحرف می‌نامم.

یکی از دوستانم اخیراً همراه همسر و دختر چهارده ساله‌اش اشلی به مرکز خرید رفته بود. بعد از کمی خرید انفرادی، در جایی که قرار گذاشته بودند، همسرش را پیدا کرد.

وقتی از همسرش پرسید اشلی کجاست، او گفت که وقتی جدا شدیم همراه خودت بود. دوستم

گفته بود: «چند دقیقه قبل با من بود، اما گفت که پیش مادرش می‌رود. الان باید با تو باشد.»

همسرش گفت: «من اشلی را ندیده‌ام.»

هر دو با نگرانی به هم نگاه کردند.

بعد از دو دقیقه‌ی طولانی انتظار و نگاه کردن به تمام رهگذرها، ترس‌شان شروع شد. پدر شروع به دویدن کرد و تمام مسیر یک ساعت گذشته را جستجو کرد. مادر هم از خریداران می‌پرسید که آیا دختری با فلان مشخصات دیده‌اند یا نه. در حین این جستجوی مملو از ترس، تصور سوء استفاده‌ی جنسی و شکارچیان کودک ذهن‌شان را پُر کرده بود. طی ده دقیقه آن‌ها سه نگهبان فروشگاه و چهار پلیس مرکز خرید را در جریان گذاشته و به جستجوی اشلی گماردند. مادر گریه می‌کرد و پدر فریاد می‌زد.

چند لحظه بعد، اشلی شاد و شنگول و لبخند به لب به طرف‌شان آمد و پرسید: «سلام، چی شده؟» مادر به طرفش دوید و آن‌قدر محکم بغلش کرد که نزدیک بود او را بکشد. پدر نیز در حالی که می‌لرزید و اشک در چشمانش حلقه زده بود، زن و دخترش را بغل کرد. از اشلی پرسید: «کجا بودی؟»

اشلی به فروشگاه‌ی چند متر آن‌طرف‌تر اشاره کرد و گفت: «آن‌جا بودم داشتم شلواری را امتحان می‌کردم.»

طی دوازده دقیقه، مغز پدر و مادر واقعیت چند دقیقه ندیدن دخترشان را به تصوراتی مبنی بر سوء استفاده، آدم‌ربایی و قتل تحریف کرد.

این همان اثر ذهن منحرف است.



و این اثر همیشه در حال کار است... و برای همه‌ی ما رخ می‌دهد.

راهکار این مشکل این نیست که از چیزهای مهم صرف‌نظر کنیم، بلکه این است که بدون اغراق روی کاری که در دست داریم، تمرکز کنیم. این کار تنها راه بهتری برای گذران زندگی نیست، بلکه راز بازیکنان بزرگ عرصه‌ی زندگی هم هست.

وقتی مایکل جردن می‌خواهد پرتاب آخر را بیندازد، به نتیجه فکر نمی‌کند و تأثیر این بازی در نتایج فصل، قهرمانی، مسیر حرفه‌ای و غیره را در نظر نمی‌گیرد. فقط به همان پرتاب فکر می‌کند – پرتابی که هزاران بار انجام داده است.

وقتی تایگر وودز (بازیکن گلف) در فینال مسابقات قهرمانی، دارد ضربه‌های آخر را می‌زند، به این فکر نمی‌کند که شاید این ضربه تفاوت ۵۰۰۰۰۰ دلاری بین نفر اول و نفر دوم مسابقات را تعیین کند. او به بردش در مقابل جک نیکلاس فکر نمی‌کند؛ به آن هفت میلیون دلاری که اگر ضربه را درست بزند، از محل تبلیغات عایدش می‌شود هم فکر نمی‌کند. فقط به همان ضربه فکر می‌کند. همین یک ضربه. ضربه‌ای که هزاران بار زده است.

وقتی دلهره‌گریبان شما را می‌گیرد هم همین قاعده در موردتان صدق می‌کند. شما نیز می‌توانید بازیکن بزرگی شوید. فقط روی کار دم دست‌تان تمرکز کنید – تلفن را بردارید، دست‌تان را جلو بیاورید و بگویید: «سلام»، درست در چشمان مشتری نگاه کنید و بگویید: «این‌جا را امضا کنید.» به ذهن‌تان اجازه ندهید با تمرکز روی یک نتیجه‌ی اغراق‌آمیز (منفی یا مثبت)، منحرف شود.

## ۵. خود را به ترس عادت دهید

تنها سازمانی که بهتر از هر سازمان دیگری روش غلبه بر ترس ذاتی بشر را می‌داند، ارتش است. اگر شخص عادی از سخنرانی می‌رسد، تصور کنید که واکنش یک نوجوان آموزش ندیده در مقابل تیراندازی و مورد حمله‌ی مسلحانه قرار گرفتن چگونه خواهد بود. ارتش این جوانان تازه‌کار را از آغوش مادر بیرون کشیده و با تمرینات و اردوهای مختلف به جنگاوران نترس تبدیل‌شان می‌کند. طی این فرآیند دگرگونی، سربازان تازه‌وارد را مدام در معرض ترس، فشار و استرس قرار می‌دهند. نتیجه؟ سربازانی که به ترس خود کرده‌اند. حالا، وقتی ۱۳۰۰۰ کیلومتر آن‌طرف‌تر در افغانستان هستند و گلوله‌ها در هوا پرواز می‌کنند، در جهت مخالف فرار نمی‌کنند.

مواجه شدن با آتش دشمن و دویدن به سمت آن، نیازمند یک مغز هک شده است. اما اگر بتوانید مغزتان را آموزش دهید تا به سمت بمب و گلوله بدود، به آسانی خواهید توانست روی صحنه بروید، به مشتری زنگ بزنید و یا به سمت گروهی از افراد غریبه بروید.

من این فرآیند را زمانی شروع کردم که هنوز بچه بودم و تحت فرماندهی پدرم آموزش دیدم. در اولین بازی رسمی بیس‌بال کودکان، وقتی توپ را به سمتم پرتاب می‌کردند، از جلوی توپ فرار می‌کردم. برای سیستم دفاعی بدن این یک واکنش طبیعی است که وقتی چیزی در هوا به سمت سرتان می‌آید، از جلوی آن فرار کنید. اما این عادت به درد بیس‌بال نمی‌خورد.

بعلاوه، به نظر پدرم من سوسول به نظر می‌رسیدم.

پدرم بدون شک پدری یک بچه‌ی سوسول را قبول نمی‌کرد، به همین دلیل شبه‌ی بعد من را با خودش به زمین بیس‌بال برد تا تمرین کنیم. این مانند پارک دیزنی نبود – این گردش پدر-پسری اصلاً برایم جذاب نبود.

او گفت: «خب، داخل این مربع وایسا. هیچ‌وقت پایت را از مربع بیرون نیاور. مهم نیست توپ کجا باشد – پایت از این مربع بیرون نمی‌رود. شنیدی؟»

شنیدم – اما به خاطر صدای لرزش زانوهایم، به زحمت شنیدم.

با یک توپ پلاستیکی سبک شروع کرد و آن را مستقیم به سمت من انداخت. چشمانم را بستم و توپ به من خورد، اما توپ پلاستیکی درد نداشت. همین‌جور مرتب به سمت من پرتابش می‌کرد. هر چه بیش‌تر پرتاب می‌کرد، من کم‌تر چشمم را می‌بستم. حالا توپ را کمی آن‌طرف‌تر می‌انداخت تا بتوانم ضربه بزنم. گاه و بی‌گاه هم از قصد توپ را به سمت من پرتاب می‌کرد، اما من مانند یک مجسمه در آن مربع زندانی شده بودم.

سپس توپ تنیس را آورد و همین کارها را تکرار کرد. توپ تنیس کمی بیش‌تر درد می‌کرد – همان‌قدر که دردش را احساس کنم. اما عادت کردم که وقتی توپ به سمتم می‌آید، آن را نگاه کنم و دیگر چشمم را نمی‌بستم.

گفت: «خب، حالا از توپ بیس‌بال استفاده می‌کنیم.»

چهره‌ام را دید و اضافه کرد: «ببین، من نمی‌خوام با توپ بزنمت، اما اگه زدمت، از قصد نیست،

باشه؟»

بدبین بودم.

ادامه داد: «بذار بهت بگم. اگه سه بار بزنمت، بعد از این که کارمون تموم شد، می‌ریم پیتزا

می‌خوریم.»

آن زمان خیلی پیتزا دوست داشتم، پس قبول کردم.

نزدیک اواخر تمرین، فقط یک بار من را زده بود؛ طوری شده بود که حالا عمداً خودم را در مسیر

توپ قرار می‌دادم تا فاصله‌ی بین خودم و پیتزا را کوتاه‌تر کنم. از داخل مربع فریاد زدم: «هاها! دو

تا شد! یکی دیگه بزنی می‌ریم پیتزا می‌خوریم!»

بعد از آن روز چندین بار تمرین کردیم و من همیشه راهی پیدا می‌کردم که سه ضربه به من

برخورد کند. در واقع، آن قدر به ضربه خوردن عادت کردم که به نقطه قوت اصلی‌ام در بیس‌بال

تبدیل شد. آن جا می‌ایستادم و می‌گفتم من را بزنی. پرتاب‌کنندگان را دیوانه می‌کردم. با همین

ضربه خوردن توانستم وارد تیم شود.

نقطه‌ی ضعفم تبدیل به نقطه قوت شد، چون خود را به آن عادت دادم. در نتیجه دیگر از آن ترسی

نداشتم. شما هم می‌توانید با ترس‌های‌تان همین کار را بکنید. کاری را که از آن می‌ترسید، بارها و

بارها انجام دهید، تا این که مغزتان را آموزش دهید تا از آن نترسد. نه تنها ترس قدرتش را از

دست می‌دهد، بلکه همین ترس به آن چیزی تبدیل می‌شود که موفقیت شما را از شکست بقیه جدا می‌کند.

## ۶. جذاب کردن ترس و شکست

وقتی ۲۰ ساله بودم، وارد کار املاک شدم. هیچ تجربه و شناختی از این کسب و کار نداشتم. داشتم از صفر شروع می‌کردم، یک تازه‌کار آکبند.

در اولین سمینار املاک، سخنران را به ناهار دعوت کردم و از او پرسیدم بهترین توصیه‌ات برای موفقیت در این صنعت چیست.

گفت: «بهترین توصیه؟ حتماً. شکست بخور. زیاد هم.»

گفتم: «چی؟ فکر می‌کردم کل بحث موفقیت یعنی پرهیز از شکست.»

گفت: «دقیقاً برعکس. کلید موفقیت این است که شکست‌های بزرگ بخوری. هدف شما باید این باشد که باخت‌های مسابقه را تمام کنید. در بیش‌تر کسب و کارها کسی برنده می‌شود که بیش‌تر، سریع‌تر و بزرگ‌تر شکست بخورد.»

هنوز گیج و منگ بودم. تا آن‌جا که من می‌دانستم، شکست چیزی بود که باید سعی می‌کردی تا حد امکان آن را نخوری.

برای این که قضیه را روشن تر کند، دستمالی برداشت و خودکاری درآورد. گفت: «زندگی، رشد و موفقیت مانند یک آونگ هستند.» شکل ساده‌ای روی دستمال کشید. «در یک طرف شکست، مردود شدن، ناکامی، رنج و اندوه قرار دارد. در طرف دیگر موفقیت، مورد قبول بودن، پیروزی، لذت و سعادت. اگر در زندگی ساکن بایستی، ناکامی و رنج چندانی را تجربه نخواهی کرد. اما موفقیت و سعادت چندانی هم نصیب نخواهد شد.»

ادامه داد: «به مرور زمان بیش‌تر افراد یاد می‌گیرند که چطور در یک محدوده‌ی راحتی کوچک عمل کنند. آن‌ها به آونگ خود اجازه می‌دهند که تنها فاصله‌ی کوچکی را به سمت رنج، مردود شدن و ناکامی طی کند و لذا تنها میزان کمی از لذت، ارتباط و موفقیت را هم در طرف دیگر آونگ تجربه خواهند کرد.»

نکته این است که اگر یک طرف را تجربه نکنی، طرف دیگر را هم تجربه نخواهی کرد. این اشتباهی است که بیش‌تر افراد مرتکب می‌شوند: آن‌ها فکر می‌کنند که موفقیت بدون شکست، عشق بدون دل‌شکستگی و شادی بدون اندوه وجود دارد. به همان اندازه که مطمئنم جاذبه وجود دارد، اطمینان دارم که آونگ موفقیت و شکست هم وجود دارد.

او افزود: «تو واقعاً نمی‌توانی طرف موفقیت را کنترل کنی. اغلب اوقات آن‌چه دنبالش هستی، از دستت می‌گریزد. اما طرفی که می‌توانی کنترل کنی، طرف شکست و ناکامی است. به همین دلیل است که باید این آونگ را تا می‌توانی بالا ببری. برو شکست بخور. بزرگ. سریع.»

چیزی برای از دست دادن نداشتم. پس به ظاهر توصیه‌اش عمل کردم. آن را پیاده کردم. به آن دیوانه‌ای تبدیل شدم که به دنبال شکست بود. راهبردهایی پیدا می‌کردم تا بیش‌ترین میزان شکست را با بیش‌ترین سرعت ممکن بخورم. خوشبختانه در کسب و کار املاک راه‌های زیادی برای این کار وجود دارد.

یکی از این کارها زنگ زدن به آگهی‌های منقضی‌شده بود. همان‌طور که قبلاً گفتم، این‌ها افرادی هستند که خانه‌شان را برای فروش به یک مشاور املاک می‌دهند و او نمی‌تواند آن را به فروش برساند. در همان لحظه‌ای که این آگهی «منقضی» می‌شود، بیش از ۵۰ مشاور املاک بلافاصله به فروشنده زنگ می‌زنند. جای تعجب ندارد که فروشنده‌ها به سرعت اعصاب خود را از دست می‌دهند و پرخاشگر می‌شوند. اوه پسر، ناکامی، رنج و اندوه زیادی در این‌جا وجود دارد!

تازه بعضی‌ها هم هستند که ف.ت.م نام دارند (فروش توسط مشتری) و اصلاً به بنگاه نمی‌روند. این افراد آن‌قدر از املاکی‌ها بدشان می‌آید که حاضر نیستند ملک‌شان را وارد لیست آن‌ها کنند. دچار شدن به این معضل هم درد، اندوه، شکست و ناکامی زیادی در بر دارد.

وقتی بالاخره تمام آن‌ها را تمام می‌کردم (و اشک‌هایم را هم پاک کردم!)، ماشینم را در انتهای یک خیابان پارک می‌کردم و پیاده می‌شدم. یک دفتر کوچک داشتم که پنجاه جای تیک داشت و به خودم اجازه نمی‌دادم سوار ماشین شوم تا این‌که هر پنجاه تیک را زده باشم. سپس درها را یکی یکی می‌زدم. این راهبرد من را با پارس و گاز سگ، کوبیدن در و سنگ‌اندازی بچه‌ها از آن طرف خیابان روبرو می‌کرد. چقدر جالب!

تکه‌ی آخر کیک درد! به دفترم می‌رفتم. ساعت ۵ تا ۹ عصر «زمان پول» بود. چهار ساعت تمام، تماس سرد<sup>۳۹</sup>. چرا این ساعت‌ها؟ چون در این ساعت‌ها مردم در خانه هستند و معمولاً دارند شام می‌خورند. مردم خیلی دوست دارند وقتی در سر شام به آن‌ها زنگ می‌زنید! اندوه، ناکامی و شکست فراوانی در این کار وجود دارد.

اما حدس بزنید چه شد؟

اول از همه، شکست آسان‌تر شد. دیگر پس زده شدن، آزارم نمی‌داد. برایم تبدیل به نوعی بازی بود. در واقع به نوعی برایم خنده‌دار شده بود.

سپس اتفاق دیگری افتاد: آونگ من شروع کرد به برگشتن.

بعضی از این آگهی‌های منقضی‌شده، ملک‌شان را به من سپردند.

بعضی از آن ف.ت.م‌ها هم نظرشان عوض شد و به بنگاه من آمدند.

بعضی از آن تماس‌های سرد هم واقعاً دنبال یک بنگاه خوب بودند و خانه‌شان را به من دادند.

این‌گونه بود که به تنهایی از جمع فروش ۴۴ بنگاه کارکشته، جلو زدم... و سال بعد بر کل شهر

سلطه پیدا کردم؛ و سال بعدش هم بر ۳۰۰۰ مشاور املاک سلطه یافتیم. من حاضر بودم یک

---

<sup>۳۹</sup> درخواست معامله از مشتریان بالقوه که ارتباط قبلی با فروشنده نداشته‌اند. در تماس سرد مشتریان بالقوه به خرید کالا و خدمات فروشنده تشویق می‌شوند. تماس سرد عموماً به تماس از طریق تلفن در بازاریابی تلفنی اطلاق می‌شود. (م)



شکست بزرگ بخورم و در آخر عاشق این کار شدم. در واقع به نوعی به آن معتاد شده بودم، چون می‌دانستم که همین عامل مسبب موفقیت من بوده است.

اگر دوست دارید آونگ‌تان زاویه‌ی بزرگ‌تری را طی کند، باید بیش‌تر شکست بخورید. این‌طور به قضیه نگاه کنید: مرحله‌ی اول رشد پی بردن به این نکته است که ناکامی و شکست بد نیستند. در واقع با این کار از زیر سایه‌ی ترس بیرون می‌آیید.

سطح دوم پذیرش شکست است به عنوان بخشی از فرآیند. بیش‌تر فروشندگان و کارآفرینان خوب این‌طور هستند. آن‌ها دوستش ندارند، اما به عنوان بخشی از فرآیند قبولش دارند.

**«موفق‌ترین فرد این اتاق همان کسی است که بیش از همه**

**شکست خورده است. بروید شکست بخورید.»**

اما اگر می‌خواهید عالی باشید؟ اگر می‌خواهید توقف‌ناپذیر باشید و بالاتر از هر کس دیگری بروید؟ باید وارد مرحله‌ی سه شوید. این زمانی است که دیگر شکست را خوب یا بخشی از فرآیند نمی‌دانید، بلکه واقعاً عاشق آن می‌شوید، به دنبالش می‌گردید، وقتی پیدایش کردید جشن می‌گیرید و به آن معتاد می‌شوید و همیشه دل‌تان بیش‌تر می‌خواهد. در این مرحله است که تمام اصطکاک از بین می‌رود و آونگ شما چاره‌ای ندارد جز این که مرتب لبه‌ی موفقیت، ثروت و شادی را لمس کند.

تا همین امروز، اگر در انتهای هفته یا ماه معلوم شود که شکستی درست و حسابی نخورده‌ام، از خودم ناامید می‌شوم. چرا؟ چون دلم موفقیت بیش‌تر می‌خواهد. چطور به آن می‌رسم؟ شکست بیش‌تر.

به یاد داشته باشید: کلید موفقیت، خوردن شکست‌های بزرگ است.

بروید شکست بخورید!

هیجانی وحشتناک!

آیا اولین ترن هوایی خود را به یاد دارید؟ نه از نوع کارآفرینانه‌اش، بلکه از آن نوعی که در شهر بازی سوارش می‌شوید و رنگ از صورت‌تان می‌پراند؟

وقتی بچه بودم، مدال افتخار واقعی برایم این نبود که جرأت می‌کنم سوار ترن شوم – هر کسی می‌تواند این کار را بکند – بلکه این بود که بتوانم دستانم را در هوا نگه دارم. یعنی به هیچ چیزی محکم نچسبم.

«ریسک یعنی بدون قطعیت عمل کردن. این ترسناک است. اما این همان چیزی است که

ترن هوایی کارآفرینی را هیجان‌انگیز می‌کند!»

برای بار اول، جدا کردن دستم از روی میله‌ی محافظ خیلی سخت بود. وقتی سرمای آن میله را در دست‌تان حس نمی‌کردید، چاره‌ای نداشتید جز این که به کمر بند ایمنی یا میله‌ی ایمنی محافظ

اعتماد کنید. و لحظاتی هست که واقعاً از روی صندلی جدا می‌شوید... اما اگر جرأت کنید این کار را بکنید و میله را رها کنید، دو اتفاق جالب می‌افتد.

اولاً یاد می‌گیرید اعتماد کنید. اگر به میله نچسبیده‌اید، یعنی باور کرده‌اید که سیستم‌های ایمنی ترن کار می‌کنند. یعنی کمر بند می‌تواند شما را سر جای‌تان نگه دارد. یعنی آن مهارتی که شانه‌های‌تان را می‌گیرد، شما را روی صندلی نگه می‌دارد. به عبارت دیگر، شما باور کرده‌اید که این سیستم‌ها شما را حفظ خواهند کرد.

ثانیاً، شما ارزش مواجهه با ترس‌تان را درک کرده‌اید. شما پی برده‌اید که وقتی دست‌تان را در هوا نگه می‌دارید، از ترن بیش‌تر لذت می‌برید. سواری بیش‌تر حال می‌دهد. وقتی این ریسک را می‌کنید، در عوض نتیجه‌ی بیش‌تری می‌گیرید. نگه داشتن دست‌ها در هوا روش جالبی است برای تبدیل ترس به یک چیز مثبت. این کار سواری را بهتر می‌کند.

در دنیای واقعی، در کسب و کار واقعی‌تان نیز ریسک‌ها همین‌طور هستند. بیش‌تر ریسک کنید، بیش‌تر جواب خواهید گرفت. با ترس‌های‌تان روبرو شوید و نتیجه‌اش این است که سود خواهید کرد.

آیا حاضرید دست‌تان را در هوا نگه دارید؟ با ترس‌تان روبرو شوید؟

ریسک بنا به تعریف انجام کاری بدون احساس قطعیت است. یعنی راندن در تاریکی. بدون شک این کار ترسناک تر است. اما همین است که سواری را هیجان انگیزتر می کند و باعث می شود ترن هوایی عالی باشد!



## فصل ۸

# لبخند زدن به دوربین

## راه را گم نکنید

آندره آغاسی برنده‌ی مدال طلای المپیک که هشت بار هم گرند اسلم را برده است، یکی از بزرگ‌ترین تنیس‌بازان تمام دوران‌هاست. از هشت سالگی که ورزش حرفه‌ای را شروع کرد تا پایان مسیر حرفه‌ای فوق‌موفق خود، بر این ورزش حکم‌فرمایی می‌کرد. او فقط یک ورزشکار نیست، بلکه یک سلبریتی واقعی هم هست. اگر تبلیغات تمام طول عمر ورزشکاران دنیا رده‌بندی کنید، آغاسی رده‌ی چهارم دنیا را به خود اختصاص می‌دهد.

اما علی‌رغم این همه موفقیت، آندره نمی‌توانست خوشحال باشد. او ۲۴ ساعت بعد از این‌که نفر اول دنیا شد، غرق در استرس و سرگشتگی از خود پرسید: «چه مرگمه؟ من نفر اول تنیس دنیا هستم، اما احساس پوچی می‌کنم.»

در سال ۱۹۹۷ او بیش از حد احساس پوچی می‌کرد؛ دچار دردسر شده بود. رده‌بندی جهانی‌اش کاهش یافت و در نهایت به نفر ۱۴۱ سقوط کرد. از او آزمایش مواد مخدر گرفتند و تست شیشه‌اش مثبت شد. احساس افسردگی و بدبختی او را فرا گرفته بود. از آن آغاسی موفق سایه‌ای بیش نمانده بود.

چه مشکلی پیش آمده بود؟ این اتفاق چطور افتاده بود؟ چطور ممکن است کسی ثروتمند، معروف و نفر اول دنیا باشد، اما احساس پوچی کند؟

وقتی این سؤال را از خودش پرسیدند، آگاسی به جرمی اعتراف کرد که بیش تر ما مرتکب می شویم:

### او هدفش را اشتباه انتخاب کرده بود.

او گفت: «من هرگز واقعاً نمی خواستم نفر اول باشم. این چیزی بود که بقیه برای من می خواستند.»

سپس آگاسی چیزی را پیدا کرد که دلش می خواست. تولد دوباره اش زمانی بود که مدرسه ای برای

کودکان معلول تأسیس کرد. او در کودکی خود نیز به نوعی معلول بود و هرگز احساس ایمنی

نکرده بود. او می خواست جایی ایجاد کند که بچه ها بتوانند از امنیت آن لذت ببرند، جایی که

بچه ها در آن قابلیت های خود را شکوفا کنند.

حالا موفقیت او در میدان تنیس معنای جدیدی به خود گرفته بود. این موفقیت ابزاری بود برای

تأمین مالی این مأموریت - راهی برای جمع کردن میلیون ها دلار برای این هدفی که واقعاً به آن

اعتقاد داشت. او در حسب حالش می نویسد: «بالاخره شهرت من هم برای خود هدفی پیدا کرد.»

دو سال بعد، آگاسی دوباره مرد اول تنیس جهان بود. او هم چنان رکورددار مسن ترین بازیکنی است

که نفر اول جهان شده است.

لحظه ی مهمی در ترن هوایی شهر بازی - معمولاً در سریع ترین و ترسناک ترین بخش مسیر - وجود

دارد که در آن لحظه عکسی از شما گرفته می شود.

وقتی از ترن پایین می‌آیید، می‌بینید مردم جمع شده‌اند تا این عکس‌ها را ببینند، به آن‌ها اشاره کنند، بخندند و در مورد حالت چهره‌ی افراد در لحظه‌ای که ترسناک‌ترین لحظه‌ی ترن است، نظر بدهند.

این لحظات خود نوعی دانشگاه هستند. این لحظات حرف‌های زیادی در مورد سوار شدن ترن – و سواران آن – به ما می‌گویند. هر حالت چهره و ژست بدنی را که تصور کنید، در آن عکس‌ها خواهید دید، از وحشت خالص مردی که سعی می‌کند در زیر میله‌ی ایمنی قایم شود تا لبخند مسرورانه‌ی زنی که با آن موهای پخش و پریشان تا به حال چنین سرعتی را تجربه نکرده است. در انتهای این راهنمای آموزشی ترن هوایی، دوست دارم چند باید و نباید ترن کارآفرینی را برای تان ذکر کنم. دوست دارم ببینم که هر وقت دوربین فلش زد – چه در لحظه‌ی صعود به بالاترین نقطه باشد و چه در لحظه‌ی سقوط مرگ‌آور – شما دارید می‌خندید.

## باید و نبایدهای یک سواری موفقیت‌آمیز

نباید... چیزی را بخواهید که خودتان نمی‌خواهید

طی این شش سال و ۷۲ نسخه‌ای که از مجله‌ی موفقیت منتشر کرده‌ایم، تنها سه نفر توانسته‌اند دو بار روی جلد مجله بروند. این شخص یکی از آن‌هاست.

چرا؟ چون من او را دوست دارم.



من ریچارد برانسون را دوست دارم.

در واقع، اجازه دهید رازی را به شما بگویم: سال‌ها دوست داشتم ریچارد برانسون باشم.

منظورم این است که چرا نه؟ چه کسی دلش نمی‌خواهد یک میلیاردر ماجراجوی خوش‌تیپ باشد

که ذخیره‌ی شور و شوقش ظاهراً تمام نشدنی است؟ این یارو معدن جذابیت و خوش‌گذرانی

است... و میلیاردری است که برای خودش جزیره‌ی شخصی دارد. خوب نیست؟

بله، ریچار الگوی موفقیت من بود. من می‌خواستم ریچار برانسون باشم.

یعنی، تا زمانی که با او آشنا شدم این‌طور بود.

اشتباه نکنید، هنوز هم او را دوست دارم. او واقعاً باحال است. اما بعد از این که با او آشنا شدم،

فهمیدم که ما چقدر با هم تفاوت داریم.

هر چه بیشتر او را بررسی کردم، بیشتر تر به این نتیجه می‌رسیدم که اگر مانند او زندگی کنم،

چقدر بدبخت خواهم بود. استرس و پیچیدگی داشتن ۴۰۰ شرکت. سردردهای ناشی از مدیریت

مستقیم و غیرمستقیم ۵۰۰۰۰ کارمند و پرونده‌های دادگاه! پرونده‌های گریزناپذیر و مداوم! متوجه

شدم که هر چند او این کارها را دوست دارد، اما ریچار برانسون بودن برای من جواب نمی‌دهد.

برانسون دوست دارد هم‌زمان ۴۰۰ بشقاب را بچرخاند و برایش هم مهم نیست اگر چندتای‌شان

بیفتند.

من دوست ندارم بشقاب بشکانم.

من دوست دارم در چند حوزه‌ی زندگی که دقیق انتخاب‌شان کرده‌ام، عالی باشم. متوجه شده‌ام که دوست دارم این‌طور زندگی کنم. چیزهای کم‌تری که عالی انجام‌شان می‌دهم، این است معنای خوشبختی برای من. اما سر ریچارد برانسون در محیط کاملاً متفاوتی پیشرفت می‌کند.

البته من هنوز هم بسیاری از روش‌ها و فلسفه‌های فوق‌العاده‌ی او را الهام‌بخش و جالب می‌دانم، اما بزرگ‌ترین درسی که او به من داد – بزرگ‌تر از هر راهبرد پیشرفت و یا تکنیک نوآوری – این بود:

**«چیزی را که خودتان نمی‌خواهید، نخواهید.»**

کلماتی ساده با معنایی ژرف.

باور کنید به راحتی می‌توانید در این دام بیفتید. به راحتی می‌توان در دام آرزوهای کس دیگری گیر افتاد و یا فریب اهداف افراد دیگر را خورد.

این کار را نکنید.

**«مسیر خودتان را دنبال کنید، نه مسیر فلانی را. به مغز خودتان و قلب خودتان گوش فرا دهید، نه**

**به آرزوهای دیگران. اجازه ندهید که ترس، حسادت یا فشار اجتماعی دید شما را تار کند.»**

شما خوب می‌دانید چه چیزی را می‌خواهید و چه چیزی را نمی‌خواهید. خوب می‌دانید چه چیزی راضی‌تان می‌کند و چه چیزی راضی‌تان نمی‌کند. از شهود خودتان استفاده کنید، کشش درونی خودتان را دنبال کنید و از مزاحمت‌های بیرونی صرف‌نظر کنید.

دنبال کردن الگوی شخص دیگری برای موفقیت می‌تواند باعث شود روزی مانند آندره آگاسی به خود بیایید و ببینید که چیزی را به اشتباه و برای دلایل نادرست دنبال کرده‌اید.

چیزی را که خودتان نمی‌خواهید، نخواهید.

بالاخره این ترن شماست - نه ترن کس دیگری.

نباید... راه را گم کنید

مربی فوتبال پدرم در تیم Cal State East Bay کسی بود که پدرم در تمام عمرش او را «مربی» صدا می‌کرد. مربی در شهر کوچکی در آرکانزاس در خانواده‌ای با ۹ فرزند بزرگ شده بود. او خود را از فقر نجات داد و آن زمان برای من الگوی یک مرد خودساخته بود.

بعد از مربیگری فوتبال، او وارد کسب و کار املاک شد و به همین دلیل بود که پدرم هم وارد املاک شد (و من هم به نوبه‌ی خود به همین دلیل وارد این کسب و کار شدم). او کسب و کار را نوعی مسابقه‌ی بوکس بنخور تا خورده نشوی می‌دانست و وضعیت مالی‌اش هم گویای همه چیز بود. مربی به مرور زمان صدها واحد املاک را صاحب شد و ثروت سرسام‌آوری برای خود جمع کرد.

روزی برای دیدن پدرم به شهر خودمان رفته بودم که پدرم از من خواست همراهش برای صرف ناهار به نزد مربی بروم؛ مربی اکنون ۷۰ سال داشت و با سرطان دست و پنجه نرم می‌کرد. مربی به زور می‌توانست دستش را از روی بالش بلند کند، اما هنوز می‌توانست حرف بزند. بیش از یک ساعت خندیدیم و یاد ایام گذشته کردیم؛ داستان‌های قدیمی را تعریف می‌کردیم و موفقیت‌های مختلف او را در زندگی یادآوری کردیم.

وقتی بلند شدیم برویم و با او خداحافظی کردیم، داشتم پشت سر پدرم می‌رفتم که صدای بی‌رمق مربی را شنیدم: «دارن! دارن!»

به سرعت پیشش برگشتم، بدترین اتفاقات از ذهنم گذشت. دستم را روی ریل تختش گذاشتم و به طرفش خم شدم.

پرسیدم: «چی شده مربی؟»

دستش را بلند کرد و محکم من را گرفت و خودش را بالا کشید و سرش را برای بار اول از روی بالش جدا کرد و چشم در چشم من دوخت. با آن نگاه نافذ به من نگاه کرد و گفت: «راه را گم نکن.»

راه را گم نکن؟

متوجه نشدم. کدام راه را گم کرده بودم؟

ادامه داد: «من خانه داشتم. خیلی هم داشتم. اما آن چه لازم داشتم مردم بود. روابط.»

آهی کشید.

گفت: «من پولم را سرمایه گذاری کردم. پول! اما باید قلبم را سرمایه گذاری می کردم. قلب.»

آه دیگری کشید و این بار دیدم که اشک در چشمان آبی اش حلقه زد: «من راه را اشتباه رفتم

دارن. بازی اشتباهی را انتخاب کردم.»

در آن لحظه، آن مربی سابق فوتبال، آن غول املاک، آن مردی که روزهای آخرش را سپری می کرد،

دستم را ول کرد. سرش را دوباره روی بالش گذاشت، زل زد به سقف و بار دیگر گفت – معلوم

نیست به خودش یا به من:

«راه را گم نکن.»

آب دهانم را قورت دادم. «گم نمی کنم، مربی. ممنونم. گم نمی کنم.»

این آخرین باری بود که من مربی را دیدم. اما هرگز حرف هایش را فراموش نمی کنم. اکنون بر

اساس همین حرف ها زندگی می کنم. و حالا با احترام آن ها را به شما می دهم.

**راه را گم نکنید.**

«راه را گم نکنید. روزتان را در جستجوی چیزهایی صرف کنید که دوست دارید هنگام به خاک

سپردن در موردتان بگویند.»

آیا بزرگ‌تر بهتر است؟

بیش‌تر مردم در راه آرزوی‌شان همه را ترک می‌کنند، قبل از این‌که دنبال بیش‌تر و بیش‌تر باشید،

لحظه‌ای بایستید و از خود این سؤال مهم را پرسید: آیا بزرگ‌تر بودن، اوضاع را بهتر می‌کند؟

این سؤالی جدی و بسیار مهم است که باید به آن فکر کنید. اگر سریع پاسخ مثبت دادید، توصیه

می‌کنم به اندازه‌ی کافی فکر کنید تا مطمئن شوید. به خود یادآوری کنید که چه چیزی از همه

برای‌تان مهم‌تر است. آیا آزادی است؟ عشق؟ خوشبختی؟ سلامتی؟ ارتباط؟ گذراندن وقت

بیش‌تری با فرزندان، همسر و دوستان؟

حالا از خود پرسید: آیا بزرگ‌تر بودن، میزان بیش‌تری از خواسته‌تان را در اختیارتان می‌گذارد؟

اگر پاسخ مثبت بود، همه چیزتان را صرف آن کنید.

اما اگر این کار سبب شود شما چیزهایی را از دست دهید که از همه بیش‌تر می‌خواهید، باید

محتاطانه عمل کنید.

بلندپروازی چیز عجیبی است. می‌تواند ترن شما را به سرعت‌های بالایی برساند و برای رشد،

پایداری و تحقق قابلیت‌های‌تان به بلندپروازی نیاز دارید. اما هم‌چنین می‌تواند شما را از ریل خارج

کند. بلندپروازی به شما می‌گوید هر شیء براقی را دنبال کنید، هر فرصتی را پیگیری کنید و همیشه به دنبال بزرگ‌تر شدن باشید. اما می‌تواند شما را از مسیر زندگی خارج کند. بزرگ‌تر بودن می‌تواند به معنای گذراندن وقت کم‌تر با خانواده و یا آزادی کم‌تر باشد، زیرا مقتضیات این آرزوی بزرگ می‌تواند شما را به اسارت خود در بیاورد.

بی‌واهمه می‌گویم من بلندپروازی گذشته‌ی تاریکی داریم. من در اثر تجربه آموخته‌ام که گاهی انسان آن‌قدر عاشق مقصد و هدفش می‌شود که ناگهان به خود می‌آید و می‌بیند خیلی دیر شده است، سفر تمام شد و مقصد مورد نظر ارزشش را نداشت.

از آخر شروع کنید

چطور «راه» را پیدا کنیم تا آن را گم نکنیم؟ چطور مطمئن شویم که بلندپروازی، کنترل زندگی را از دست شما در نمی‌آورد و شما را بدون زندگی نمی‌گذارد؟ پاسخ؟ از آخر شروع کنید و به عقب برگردید.

تصور کنید فردا صبح از خواب بیدار می‌شوید، فنجان قهوه می‌نوشید و وقتی روزنامه را باز کردید، آگهی ترحیم خودتان را می‌بینید. این دقیقاً همان اتفاقی بود که در سال ۱۹۹۹ برای شیمی‌دان سوئدی آلفرد نوبل افتاد.

لودویگ نوبل برادر آلفرد نوبل فوت کرده بود، اما یک روزنامه‌ی فرانسوی به اشتباه فکر کرده بود آلفرد فوت کرده است. بنابراین اعلامیه‌ی ترحیم آلفرد را چاپ کرده بودند.

آلفرد تولیدکننده سلاح و مخترع دینامیت بود. به خاطر این دستاوردها، در آگهی ترحیم از او به عنوان «تاجر مرگ» یاد شده بود و او را مسئول خرابی گسترده و مرگ صدها هزار انسان دانسته بودند.

همان‌طور که آلفرد بیچاره داشت آگهی ترحیم خودش را می‌خواند، از میراثی که روزی واقعاً از وی به جا می‌ماند، تعجب کرد. او همان‌جا و در همان لحظه سوگند یاد کرد که این میراث را عوض خواهد کرد و در وصیت‌نامه‌اش تمام ثروت عظیم خود را وقف جایزه‌های معروف نوبل کرد. تا همین امروز جایزه‌ی نوبل بزرگ‌ترین جایزه‌ای است که در زمینه‌های ادبیات، پزشکی، علم، اقتصاد، شیمی و صلح می‌توان گرفت.

نوبل با اندیشیدن به میراثی که قرار بود از وی بر جا بماند، هم کارهای حاضرش را تغییر داد و هم میراث آینده‌اش را.

او عملاً آگهی ترحیم خود را از نو نوشت و شما هم می‌توانید همین کار را بکنید. در واقع برای گم نکردن مسیر باید همین کار را بکنید. همین الان مشخص کنید که دوست دارید آگهی ترحیم‌تان چگونه باشد.

سپس از همین امروز مطابق آن زندگی کنید.



«بزرگ‌تر بودن تنها در صورتی بهتر است که لبخند روی صورت‌تان را بزرگ‌تر و درخشان‌تر کند و سفر‌تان را مملو از شادی کند. امروز را آن طوری زندگی کنید که دوست دارید در آخر از شما یاد کنند.»

حرف مربی را به یاد داشته باشید. راه را گم نکنید.

## باید... کار درست را انجام دهید

می‌دانم چقدر سخت است که وقتی مدام راه‌های جدیدی برای سریع‌تر و هیجان‌انگیزتر کردن ترن‌تان پیدا می‌کنید، اولویت‌های‌تان را درست نگه دارید. وقتی هوای گرم بلندپروازی وارد شش‌های‌تان می‌شود، به راحتی می‌توانید راه را گم کنید.

وقتی بلندپروازی بر من غلبه می‌کند و با انتخاب‌هایی روبرو می‌شوم که ممکن است ترن من را به منطقه‌ای خطرناک ببرند، به پدرم و سخت‌ترین تصمیم‌زندی‌اش فکر می‌کنم.

وقتی هجده ماهه بودم، پدر و مادرم از هم جدا شدند. پدرم اصرار داشت که از من نگهداری کند – چیزی که امروزه رواج چندانی ندارد و آن روزها در دهه ۱۹۷۰ از این هم نادرتر بود. مادرم که از اول هم دوست نداشت مادر شود، با خوشحالی من را تحویل پدرم داد.

پدرم بیست و سه ساله بود و هیچ تصویری از این نداشت که با یک نوزاد باید چه کار کند. مادر بزرگم (مادر پدرم) که قضیه را فهمید، اصرار داشت که پدرم من را برایش بفرستد تا خودش از من مراقبت کند. او قبول نکرد. مادر بزرگم تسلیم نشد و یک روز بعد از ظهر (برای بار اول) سوار هواپیما شد و جلوی خانه‌ی ما پیدایش شد تا من را با خود ببرد.

پدرم بار دیگر قبول نکرد. این مقاومت کار کمی نبود، چون مادر بزرگم بر دنیای او حکومت می‌کرد. وقتی مادر بزرگم اصرار می‌کرد، او همیشه تسلیم می‌شد. همیشه.

اما این بار نه. این بار متفاوت بود.

پدرم به او گفت حاضر است هر کاری برایم بکند. وقتی مادر بزرگم دلیل این کار را از او خواست، او به سادگی جواب داد: «چون این کار درستی است.»

کمی بعد از آن به هاوایی نقل مکان کردیم؛ پدرم در آنجا مربی تیم فوتبال دانشگاه هاوایی بود. زندگی آن روزها برای پدرم خوب بود. او شغل خوبی داشت. اما یک سال بعد، مادرش فوت کرد و پدر بزرگم نمی‌توانست با مرگ او کنار بیاید. وقتی حال پدر بزرگم وخیم شد، پدرم بار دیگر کار درست را انجام داد. او شغل مربیگری را ترک کرد - شغل مورد علاقه‌اش را - و دوباره به شهر پدری‌اش رفت تا با پدر بزرگم زندگی کند.

حالا که دوباره نقل مکان کرده بودیم، پدرم باید دنبال شغل دیگری می‌گشت. حتماً می‌دانید که پیدا کردن شغل برای یک مربی چقدر سخت است. چند ماه جستجوی شغل در آن شهر بی‌نتیجه بود. داشت پول‌مان تمام می‌شد و اوضاع وخیم می‌شد.

در آخر، شغل سرمربیگری در کالج المپیک واشینگتن را پیدا کرد.

سرمربیگری. این شغل رؤیایی پدرم بود. این شغل می‌توانست اوج مسیر مربیگری پدرم باشد و او آن قدر به این شغل نزدیک بود که تقریباً می‌توانست مزه‌اش را بچشد. سه نفر متقاضی این شغل بودند و گرچه پدرم از هردوی آنها کم‌تر شایسته‌ی این شغل بود، اما تمام تلاشش را کرد.

روز جمعه نتایج را اعلام کردند. خوب به یاد دارم که آن روز بعد از ظهر وقتی تلفن خانه‌مان زنگ خورد، پدرم قبل از این که جواب دهد، چطور به تلفن خیره شده بود. رئیس کالج زنگ زده بود و تمام ۳۸ نفر کارمند خود را در اتاق جمع کرده بود. آنها با شور و شوق فراوان اعلام کردند که این شغل را به پدرم داده‌اند و حالا پدرم سرمربی کالج المپیک است.

پدرم لبخند ملیحی زد و با صدایی سنجیده پاسخ داد که با آنها تماس خواهد گرفت - لازم بود اول با پدرش حرف بزند. رئیس که یکه خورده بود، قبول کرد و گفت همه با هم در اتاق می‌مانیم تا شما تماس بگیرید.

آن زمان وضع پدربزرگم خیلی بدتر شده بود. منظم‌ترین شخصی که تا آن زمان دیده بودم، از اندوه مرگ همسرش داغان شده بود. او طی همان چند ماه چند ده سال پیر شده بود. پوستش

خاکستری بود، چشم‌هایش گود رفته بود؛ تمام روز را ویسکی می‌نوشید و آه می‌کشید. با لباس می‌خوابید و روز بعد هم با همان لباس‌ها سر کار می‌رفت. وقتی پدرم پدرش را در جریان فرصت شغلی پیش آمده در واشینگتون گذاشت، پدر بزرگ سرش را برگرداند و گفت: «می‌فهمم. هر کاری دلت می‌خواهد بکن پسر.م.» لحن صدایش او را لو داد و پدرم می‌دانست باید چه کار کند.

پنج دقیقه بعد از این که شغل رؤیایی‌اش را به او پیشنهاد کردند، پدرم تلفن را برداشت و به رئیس زنگ زد. گفت: «باید پیشنهادتان را رد کنم. من مجبورم این جا بمانم و از پدرم مراقبت کنم.» تلفن را قطع کرد و دیگر به آن نگاه نکرد.

چیزی که در مورد پدرم خیلی برایم مهم است، این بود که همیشه کار درست را انجام می‌داد. این کار آسانی نیست. گاهی انتخاب درست واقعاً سخت است. شاید کار درست به معنای انجام کاری باشد که بیش از آن که دل‌تان می‌خواهد برای‌تان هزینه به بار می‌آورد. گاهی مانند پدرم، کار درست یعنی پایان همه چیز. پایان یک رؤیا. پایان یک ترن.

اما هر چه پیش بیاید، همیشه وقتی در برابر انتخاب‌های خیلی سخت قرار می‌گیرید - وقتی رؤیاها، بلندپروازی‌ها و غریزه‌تان از شما می‌خواهد کاری انجام دهید، اما وجدان‌تان کار دیگری را به شما می‌گوید - به پدرم فکر کنید و به یاد داشته باشید تنها راهی که لبخندتان تا آخر بر لب خواهد ماند، این است که کار درست را انجام دهید.

## باید... به قلب تان اعتماد کنید

روزگاری مردی بود که در یکی از شغل‌های رؤیایی و پردرآمد وال ستريت شاغل بود. زندگی‌اش پُر از قدرت و سرعت بود و دیگران به او رشک می‌بردند.

روزی ایده‌ای برای کسب و کار به ذهنش رسید. او یک شغل خیلی خوب داشت و دست برداشتن از آن ریسک بود. بدون شک کسب و کار جدید درآمد شغل کنونی‌اش را نداشت.

اما مشکلی وجود داشت: این ایده از سرش بیرون نمی‌رفت. چیزی در این ایده وجود داشت که او را مسحور کرده بود – احساس می‌کرد باید امتحانش کند.

این مرد ایده‌ی استارت‌آپ خود را با رئیس شرکتش در میان گذاشت. رئیسش که به احتمال زیاد دوست نداشت این عضو مفید را از دست بدهد، از او خواست همراهش بیاید تا در سنترال پارک نیویورک قدم بزنند.

دو ساعت قدم زدن آرام که تنها موفق‌ترین نیویورکی‌ها مانندش را می‌دیدند، رئیسش هر کاری که می‌توانست کرد تا او را قانع کند از ایده‌اش دست بردارد. او توضیح داد که اگر از شغل خودش دست بردارد، پاداش سالانه‌ی آن سال را از دست خواهد داد، شهرتش به خطر خواهد افتاد و ثروتش هم همین‌طور.

استدلال آخر رئیس از آن نوعی بود که هر انسان باهوشی را از مرتکب شدن بزرگ‌ترین اشتباه زندگی‌اش منصرف می‌کرد. او گفت که گرچه ایده‌ی کتابفروشی آنلاین «ایده‌ی خوبی» است، اما بهتر است کسی آن را انجام دهد که شغل دیگری ندارد.

او گفت: «جف، لطفاً قبل از این که تصمیم نهایی را بگیری، ۴۸ ساعت فکر کن.»

پس جف رفت تا به آن فکر کند.

او از خود پرسید که آیا در سن هشتاد سالگی، از چیزی پشیمان خواهد شد؟ نه. او از این که ایده‌اش را امتحان کرده بود، پشیمان نمی‌شد. از خودش پرسید اگر شکست بخورد، پشیمان خواهد شد؟ نه. از شکست خوردن هم پشیمان نمی‌شد.

در واقع تنها چیزی که مطمئن بود از آن پشیمان خواهد شد، امتحان نکردن این ایده بود. بعدها گفت: «وقتی این‌طور به قضیه نگاه کردم، تصمیم‌گیری برایم فوق‌العاده آسان شد.»

این‌طور بود که جف بیزوس<sup>۴۰</sup> از نصیحت‌ها و خواهش‌های رئیس خود چشم پوشید، آن شغل خوب را در وال استریت ترک کرد و کتابفروشی آنلاین خود را تأسیس کرد – این تلاش ریسک‌آمیزی که امروزه به عنوان آمازون آن را می‌شناسیم.

<sup>40</sup> Jeff Bezos

اگر بیزوس به حرف رئیسش گوش می‌کرد، اگر شجاعت نداشت، اگر به خودش ایمان نداشت و وارد حوزه‌ی کارآفرینی نمی‌شد، امروز دنیای ما چگونه جایی بود؟

این‌طور به قضیه نگاه کنید که اگر شما به حرف افراد کنارتان گوش دهید، اگر شجاعت نداشته باشید، اگر به خود ایمان نداشته باشید و سوار ترن کارآفرینی نشوید، دنیا چطور جویی خواهد بود؟

بدون پشیمانی.

جف بیزوس آن‌قدر عاقل بود که در چارچوبی تصمیم‌گیری کند که پشیمانی‌اش را به حداقل برساند، زیرا در آخر عمر این تنها چیزی است که به آن فکر خواهیم کرد.

کارل پیلمر<sup>۴۱</sup> استاد دانشگاه کورنل با بیش از هزار آمریکایی سالخورده که وضعیت اقتصادی، تحصیلات و مشاغل گوناگونی داشتند مصاحبه کرد و از آنان خواست ارزشمندترین درسی را که آموخته بودند، به اشتراک بگذارند. جالب است که تمرکز آنان روی کارهایی نبود که کرده بودند، بلکه روی کارهایی بود که نکرده بودند. در میان این هزار نفری که در اواخر عمر خود به سر می‌بردند، مضمونی که همواره در توصیه‌های‌شان به چشم می‌خورد، پشیمانی بود.

<sup>41</sup> Karl Pillemer

از مردی که هشتاد و چند سال داشت پرسیدند: «اگر می‌توانستی برگردی و به جای هر کسی زندگی کنی، چه کسی را انتخاب می‌کردی؟»

پاسخ او:

«دلم می‌خواست به جای مردی زندگی کنم که می‌توانستم باشم، اما هرگز نشدم.»

**«همین حالا به آن مردی تبدیل شوید که "می‌توانستید باشید".»**

خب منتظر هشتاد سالگی و پشیمانی نباشید. همین حالا به آن مردی تبدیل شوید که «می‌توانستید باشید».

**باید... پای عزم‌تان بمانید**

اگر تا حالا پیش نیامده، قطعاً در آینده برای شما هم زمانی خواهد آمد که با دیگران در مورد اشتیاق‌تان نسبت به ترن هوایی کارآفرینی – و بالا رفتن از این کوه جدیدتان – حرف خواهید زد. شما با شور و شوق فراوان به آن‌ها ایده‌های کسب و کاری‌تان را خواهید گفت. آرزوها، شور و شوق و امیدتان را به آینده‌ای بزرگ‌تر و روشن‌تر به آن‌ها خواهید گفت.



این افراد – دوستان، خانواده و افرادی که دوست‌شان دارید – به شما گوش فرا خواهند داد. برای تان سر تکان داده و گاه و بی‌گاه بله‌ای به نشانه‌ی تأیید نثارتان خواهند کرد. اما با جلو رفتن گفتگو ممکن است متوجه شوید که در صندلی خود بی‌قراری می‌کنند.

منتظرند حرف‌تان تمام شود تا بگویند: «چی؟ دیوانه شدی؟ تو نمی‌تونی از کوه بالا بری! چی با خودت فکر کردی؟»

وقتی سعی می‌کنید برای‌شان توضیح دهید که چرا نیاز دارید از کوه بالا بروید، خواهند گفت: «ببین، برام مهمی. اما این خیلی خطرناکه. نباید این کار رو بکنی. باید به شغلت بچسبی. خیلی خوش‌شانسی که توی این وضعیت اقتصادی، همین شغل رو هم داری. کوه‌ها رو ول کن برای یکی دیگه.»

این حرف‌ها شما را خواهد گزید. شاید لحظه‌ای با خود فکر کنید که حق با آنان است – بالاخره همین‌ها هستند که بهتر از هر کسی شما را می‌شناسند.

**«این‌طور به هدف‌تان نگاه کنید: "این کوه من است و من تا خود**

**قله بالا خواهم رفت! یا از قله می‌بینید برای‌تان دست تکان خواهم**

**داد و یا در حین صعود خواهم مُرد. برگشتنی نیستم!"»**

در آن لحظه شما چشم در چشم آنان دوخته و با اطمینان کامل خواهید گفت:

*نه. این کوه من است و من تا خود قله بالا خواهم رفت!*

در حالی که هنوز طنین انتقادهایشان را در گوش دارید، صعود از کوه را شروع می‌کنید. سپس دیگران – سایر دوستان، دیگر اعضای خانواده و دیگران – نظر خواهند داد. آن‌ها خواهند گفت: «می‌دونی. شنیده‌ام که این کوه زمین ناجوری داره و هواش هم غیرقابل پیش‌بینیه. بعضی از دوستان قبلاً سعی کردن از این کوه بالا برن، اما سقوط کردن و بدجور زخمی شدن. کل خانواده‌شون بدبخت شد. خونه‌شونو از دست دادن. حالا فقط یه ماشین دارن. خیلی بده. بین برام مهمی. بهتره به فکر خودت باشی و از کوه بیای پایین.»

در آن لحظه شما چشم در چشم آنان دوخته و با اطمینان کامل خواهید گفت:

*نه. این کوه من است و من تا خود قله بالا خواهم رفت!*

در حین صعود، افراد دیگر – «دوستان» ظاهری و کسانی که به سختی می‌شناسیدشان – خواهند گفت: «واو. مدتی داری سعی می‌کنی از این کوه بالا بری، نه؟ به نظر نمیاد زیاد هم بالا رفته باشی. چقدر می‌خوای ادامه بدی؟ دلت نمی‌خواد اصلاً شروع نکرده بودی؟»

در آن لحظه هر قدر هم که انگشتان تان درب و داغان و پاهای تان خسته باشد، باید در چشمان شان نگاه کنید و بگویید: این کوه من است و من تا خود قله بالا خواهم رفت! یا از قله می بینید برای تان دست تکان خواهم داد و یا در حین صعود خواهم مُرد. اما هرگز تسلیم نمی شوم!

اما این همه نظر؟ این همه بدبینی؟ سوالات؟ اینها بدترین بخش ماجرا نیست. نه، ترسناک ترین احساس وقتی است که آنها دیگر سوآلی نمی پرسند. وقتی فقط چند هفته و شاید چند روز به قله مانده است و ناگهان همه چیز به طرز عجیبی ساکت می شود.

در آن لحظه دشمنان کوه سراغ کس دیگری رفته اند. دیگر به شما توجهی ندارند. شما خیلی بالا رفته اید.

حالا، فقط خودتان هستید. شما، عزم تان و هوای مطبوع کوه.

و بالای کوه در اختیار شماست.

عزم تان را نگه دارید. تسلیم نشوید. بسیاری از کارآفرینان نه به خاطر ایده، مهارت یا بازارشان شکست می خورند، بلکه به این خاطر شکست می خورند که وقتی چیزی به قله نمانده است، تسلیم می شوند.

عزم تان را حفظ کنید.

ادامه دهید.

وقتی به بالای قله رسیدید و آن منظره‌ی باشکوه را دیدید، بدانید که من آنجا با شما هستم، دوربینی در دست، منتظرم تا لبخندتان را ثبت کنم.

## نباید... فراموش کنید که چرا

کسب و کار شما را تغییر خواهد داد.

نمی‌توانید سوار ترن کارآفرینی شوید و یکسان بمانید. کسی که با اضطراب جلوی دکه‌ی بلیط فروشی می‌ایستد، همان کسی نیست که در آخر از ترن پیاده می‌شود.

شما باهوش‌تر می‌شوید. منعطف‌تر. شما اعتماد به نفس بیشتری پیدا خواهید کرد، مهارت‌های جدیدی در خود خواهید ساخت. متوجه خواهید شد که به آسانی کارهایی را انجام می‌دهید که اصلاً فکر نمی‌کردید حتی بتوانید انجام‌شان دهید.

بله کسب و کار شما را تغییر داده و بهتر خواهد کرد.

اما فراموش نکنید که در حال حاضر که هستید.

فراموش نکنید که آن روزی که تصمیم گرفتید سوار ترن هوایی کارآفرینی شوید، که بودید.

رؤیاهایی که داشتید و هیجانی را که احساس می‌کردید فراموش نکنید.

آن روزی را که سوار ترن شدید، فراموش نکنید.

مهم‌تر از همه فراموش نکنید که چرا.

چون اگر برای لبخند زدن تا پایان مسیر صبر کنید، فقط یک فرصت عکاسی را از دست نداده‌اید.

بلکه کل مسیر را گم کرده‌اید.

رسیدن به آخر مسیر هدف نیست. موفق بودن هم هدف نیست.

هدف لذت بردن از ترن است.

هدف این است که به خاطر لذت سوار ترن شویم.

باید... در پی مجد و بزرگی باشید

جیم ران کسی بود که هدف واقعی زندگی را به من آموخت. او گفت: «هدف این ماجرای بزرگ

بشری، مفید بودن و شکوفا کردن تمام قابلیت‌های شماست. یعنی استفاده از تمام چیزهایی که به

شما داده شده است برای تبدیل شدن به تمام آن چیزی که می‌توانید باشید.»

شما هدایای بزرگی دریافت کرده‌اید. شما توانایی کسب موفقیت‌های سرسام‌آوری را دارید و

می‌توانید کمک شایانی به زندگی افرادی کنید که در پیرامون‌تان هستند. شما مسئولیت دارید که

از قابلیت‌هایی که به شما داده‌اند استفاده کنید، آن‌ها را به کار برید و پرورش دهید. جیم هم‌چنین می‌گفت: «قابلیت شکوفا نشده منجر به رنج می‌شود.»

آن‌چه خوب می‌دانم این است که تمام آن‌چه تاکنون به دست آورده‌اید، تنها بخشی از پتانسیل واقعی شماست.

نتایج کنونی شما بسیار پایین‌تر از توانایی حقیقی‌تان است.

وقت آن است که بالا بروید.

این کتاب را صدای شیپور در نظر بگیرید. شیپوری که آغاز ماجرای بزرگ‌تان را اعلام می‌کند.

وقت آن است که به آن زندگی دست پیدا کنید که برایش ساخته شده‌اید.

مهم نیست که در گذشته چه اتفاقی رخ داده است و در حال حاضر در کجا قرار دارید. همان‌جا که هستید و همین حالا شروع کنید.

همین حالا تصمیم بگیرید که به سمت بزرگی و مجد گام بردارید و زندگی فرد قدرتمند، شجاع، برجسته و بی‌باکی را داشته باشید که خودتان هستید.

بزرگی از قبل در درون شماست. کافی است آن را آزاد کنید و هر روز به طور کامل در آن زندگی کنید. شما می‌توانید. از همین الان.

## حسن ختام

چند ماه قبل یکی از دوستان دوران کودکی‌ام برای کاری به شهر ما آمده بود و از من خواست که برای صبحانه همراه او باشم. مایک می‌خواست احوالم را بپرسد، البته کمی هم مشاوره می‌خواست. او می‌خواست شغل قدیمی خود را در شرکت ترک کند و یک شرکت طراحی برنامه‌ی موبایل تأسیس کند. می‌خواست بداند که آیا نظر، انتقاد یا توصیه‌ای در مورد این سفر جدید (و تا حدودی ترسناک) دارم.

قرار گذاشتیم که در کافه‌ی ساحلی مورد علاقه‌ام برویم؛ کافه‌ای که تمام پنجره و منظره‌اش اقیانوس است. در حین بحث در مورد تسلط او بر دنیای فناوری، داشتیم موج‌ها را نگاه می‌کردیم که خود را به ساحل می‌رساندند.

وقتی برای رسیدن مایک آماده می‌شدم، کتابخانه‌ی دفتر خانگی کتاب‌های کسب و کار خودم را بررسی کردم (باور کنید، خیلی از این کتاب‌ها دارم). من همیشه در این کتاب‌ها چیزهای ارزشمندی پیدا کرده‌ام – مرواریدی در این‌جا، نقل قولی در آن‌جا. این کتاب‌ها به من کمک کرده‌اند تاجر شوم و همیشه از هدیه دادن آن‌ها به کسانی که به آن‌ها نیاز دارند، لذت برده‌ام.

اما آن روز جلوی کتابخانه‌ام، به مشکل برخوردم.

هیچ یک از این کتاب‌ها مناسب مایک نبود.

هیچ یک از این کتاب‌ها به آن چهارراهی اشاره نمی‌کرد که مایک در آن قرار داشت.

با خود فکر کردن چه مشکلی هست؟ چه چیزی را نفهمیده‌ام؟

بدون شک باید یکی از کتاب‌ها مناسب مایک باشد. دوباره انگشتم را از پشت یک یک کتاب‌ها گذراندم تا مطمئن شوم که کتابی خود را از نگاهم مخفی نکرده است.

یکی از این کتاب‌ها در مورد رهبری بود، اما به این واقعیت توجه نداشت که رهبری مدرن اساساً دچار تحول شده است.

یکی در مورد راهبردهای شروع کار بود، اما اصلاً توجهی به این واقعیت نکرده بود که آیا شما از نظر احساسی به قدر کافی برای انجام این کار مستحکم هستید یا نه.

یکی در مورد تکنیک‌های فروش بود؛ تکنیک‌هایی آن قدر قدیمی که احساس می‌کردم کتاب مربوط به سال ۱۹۰۰ است و فقط جلد آن را عوض کرده‌اند.

واضح‌ترین مشکل این کتاب‌ها این بود که هیچ کدام به مایک آن سه چیزی را نمی‌دادند که بیش از همه به آن‌ها نیاز داشت: اولاً هشدار در مورد فراز و نشیب‌های عاطفی که بدون شک با آن‌ها مواجه خواهد شد. دوم، مهارت‌های ضروری که تفاوت بین موفقیت و شکست را تعیین خواهند کرد. و آخر، ایمان راسخ به خودش و به توانایی‌اش در انجام این کار.



تسلیم نشدم. کتاب‌ها را بیرون آوردم و روی زمین پخش کردم. نه. نه. نه. نه. هیچ یک از این کتاب‌ها نمی‌توانست چیزی را به دوستم مایک بگوید که واقعاً به دانستنش نیاز داشت. هیچ یک نمی‌توانست او را به طور مناسب برای خشن‌ترین احساسات زندگی‌اش آماده کند.

صبح روز بعد با دوست قدیمی‌ام دیدار کردم. وقتی او داشت قهوه می‌نوشید و من هم آب انبه می‌نوشیدم، یاد ایام قدیم کردیم تا این که گفتگو به حرکت بزرگ مایک رسید - کارآفرین شدن. او حواسش جمع و عزمش جمع بود، «هر چیزی را که لازم است بدانم به من بگو. به چه کنفرانس‌هایی بروم، چه ویدیوهایی را تماشا کنم، چه کتاب‌هایی را بخرم؟»

گفتم: «آره. در این مورد...» لحظه‌ای مردد ماندم. واضح بود که با دستان خالی به این دیدار آمده بودم.

وقتی دید که معذب شده‌ام گفتم: «یا این که... چگونه برام تعریف کنی خودت از کجا شروع کردی؟»

و من همین کار را کردم.

در مورد سیلی که در خانه‌ی پدر بزرگم به پا کردم برایش حرف زدم - این که چقدر خجالت‌زده شدم، چقدر به سختی خودم را جمع کردم و فروش را ادامه دادم. در مورد آن خانمی برایش حرف زدم که می‌خواست تمام پس‌اندازش را برای شروع کسب و کار با من خرج کند - کسب و کاری

که می‌دانستم مناسب او نیست - و این که وقتی از من راهنمایی خواست، شرافتم باعث شد نه تنها او را پس بزنم، بلکه خودم هم از آن همه ثروتی که در آن کسب و کار نهفته بود، دست بردارم. در مورد زمانی برایش حرف زدم که خانه‌ی رؤیایی‌ام را خریدم و تنها چیزی که پدرم به آن توجه کرد لکه‌ی کوچک آبی بود که در گوشه‌ی سقف دیده می‌شد. برایش تعریف کردم که وقتی برای آخرین بار مربی را دیدم، به من چه گفت و برایش تعریف کردم که وقتی بستنی‌ام را روی پیراهن آستین کوتاه بالا آوردم، چه حسی داشتم. در مورد آن همه مربی با او حرف زدم که به من کمک کرده بودند، من را به جلو رانده بودند و در طول مسیر تشویق کرده بودند. همه چیز را به او گفتم. آن‌جا در میان جوش و خروش آرام اقیانوس نشسته بودیم و من داستان‌هایی برای مایک تعریف می‌کردم که قبل از او برای کسی تعریف نکرده بودم. خوب، بد و واقعاً زشت‌ها را. نه فقط آن «بهترین مهارت‌های رهبری» یا «تاکتیک‌های راهبردی استارت‌آپ»، بلکه تمام فراز و فرودهای واقعی زندگی، فرازهای عاطفی و نشیب‌های نابودکننده.

مایک می‌خندید و سر تکان می‌داد و حتی چند تایی هم یادداشت برای خودش نوشت. اما بعد از مدتی ساکت شد. او سرش را پایین انداخت و آرام قهوه‌اش را هم زد و در آخر آن پرسشی را پرسید که ذهن هر کسی را که بخواند کارآفرین شود، درگیر می‌کند:

«واقعاً به نظرت من از پسش بر میام؟»

به دوستم مایک نگاه کردم. حالت چهره‌اش برایم آشنا بود - چشمانی هم‌زمان مملو از ترس و امید، گوشه‌های دهانش کمی بالا و پایین می‌رفت، گویی نمی‌دانستند باید بخندند یا جیغ بکشند. چهره‌ی مردی را داشت که جلوی ورودی بزرگ‌ترین و ترسناک‌ترین ترن هوایی عمرش ایستاده بود و به این فکر می‌کرد که آیا باید سوار شود یا نه.

پس تنها چیزی را که باقی مانده بود به او گفتم:

«من به تو ایمان دارم.»

صبحانه‌ی آن روز به ناهار رسیده بود و قبل از این که متوجه شویم، وقتی مایک نفس راحتی کشید، زمان استراحت بعد از ظهر رسیده بود.

«پسر. کاش این گفتگو رو ضبط می‌کردم. چند نفر رو می‌شناسم که این دیدگاه‌ها برایشون مفیده. و مهم‌تر از هر چیزی، اونا هم به کسی نیاز دارن که همون چیزی رو بهشون بگه که تو به من گفتی...» حرفش را قطع کرد، گویی لقمه‌ی بزرگی در گلویش گیر کرده باشد.

و همان موقع بود که فهمیدم.

همان موقع بود که فهمیدم باید این کتاب را بنویسم.

می‌دانم که داخل هر کسی یک کارآفرین بزرگ نهفته است. می‌دانم که همه‌ی ما قلباً کارآفرین هستیم - این در روح، قلب و رؤیاهای ما نهفته است. در خون ماست. اما هم‌چنین می‌دانم که اداره

کردن یک کسب و کار چیز ترسناکی است. آنقدر ترسناک که میلیون‌ها نفر حتی می‌ترسند امتحانش کنند. و برای کسانی که این کار را می‌کنند؟ سخت است. بدون کمک، آموزش و راهنمایی، بسیاری از مردم توانایی‌اش را ندارند – من هم بدون این‌ها نمی‌توانستم.

هر کارآفرینی نیاز دارد بداند که کسی هست که به او ایمان داشته باشد و من همیشه مدیون کسانی هستم که به من ایمان داشتند و با بینش‌های خود امکان موفقیت من را فراهم کردند. تنها راهی که برای ادای این دین بلام همین است – این که کل داستان را تعریف کنم و به شما نشان دهم که فراز و نشیب‌های پیش روی تان طبیعی هستند و شما از پشش بر خواهید آمد. به همین دلیل بود که این کتاب را نوشتم.

اگر یک چیز دیگر باشد که قبل از سوار شدن بر این ترن، به آن نیاز داشته باشید، این است که بدانید کسی به شما ایمان دارد. این که کسی می‌داند که شما می‌توانید انجامش دهید. و باور کنید وقتی می‌گوییم:

من ایمان دارد.

من، دارن هاردی، به شما ایمان دارم.

شما می‌توانید این کار را انجام دهید.

حتی اگر هرگز همدیگر را ندیده باشیم، حتی اگر هرگز فرصت نشود داستان زندگی شما را بشنوم، اگر شما تا این جای کتاب را خوانده‌اید، بدانید: از پیشش بر خواهید آمد.

اگر این‌طور نبود، تا این‌جا نمی‌آمدید. مانند بسیاری از کتاب‌های دیگر، این را هم ول می‌کردید و دیگر هرگز آن را برای مطالعه جلوی خود نمی‌گذاشتید. اصلاً تصادفی نیست که شما اکنون این کلمات را می‌خوانید. این کلمات برای شما نوشته شده‌اند.

تقدیر این بوده که شما سوار این ترن شوید.

فقط از شما نیز می‌خواهم دین‌تان را ادا کنید.

حالا. همین امروز. چه کسی را می‌شناسید که به کمک نیاز داشته باشد؟

چه کسی را می‌شناسید که لازم است روحیه‌ی کارآفرینی خود را پیدا کند؟ چه کسی را می‌شناسید

که به تقویت اعتماد به نفس و تقویت مهارت‌هایش نیاز دارد؟

چه کسی را می‌شناسید که لازم است این کتاب را بخواند تا بتواند از پس فراز و نشیب‌های این

مسیر خارق‌العاده بر بیاید؟

به چه کسی ایمان دارید؟

همه‌ی ما کسانی را می‌شناسیم. کسی از خانواده‌ی خودمان که همیشه آرزومند بوده است کاری را برای خودش شروع کند. دوستی که با کسب و کارش مشکل دارد. همکاری که می‌ترسد گامی برای تحقق رؤیاهایش بردارد.

برخی از این‌ها با نگرانی درست جلوی ورودی ترن هوایی ایستاده‌اند و به این فکر می‌کنند که آیا طاقت سوار شدن روی این ترن را دارند یا نه.

برخی از این‌ها جلوی باجه‌ی بلیط‌فروشی ایستاده‌اند و به کمی تشویق بیش‌تر نیاز دارند.

برخی دارند به آرامی بالا می‌روند و به اولین قله می‌رسند و کم‌کم دارند می‌ترسند.

برخی نیز در حال سقوط مرگبار هستند و در فکر این هستند که آیا زنده خواهند ماند یا نه.

همه‌ی این‌ها یک وجه مشترک دارند: همه به کمک نیاز دارند و کسی را می‌خواهند که به آن‌ها ایمان داشته باشد.

آن کس ماییم.

ما با هم می‌توانیم همان کسانی باشیم که به آن‌ها کمک کرده و به آن‌ها ایمان داریم.

معتقدم این کتاب همان تکه‌ی گم شده‌ی مورد نیاز کارآفرینان است و به کمک شما نیاز دارم تا

به کارآفرینان بیش‌تری دست پیدا کنم – تا آن‌ها را که هنوز شروع نکرده‌اند ترغیب کنم و به

آن‌ها که شروع کرده‌اند کمک کنم.

به تقویت اعتماد به نفس، امید و رؤیاهای چند نفر دیگر کمک کنید و مطمئن باشید کسی که بیش از همه تقویت می‌شود، خود شما هستید. زیرا همان‌طور که گاندی گفت: «بوی گل همیشه روی دستی خواهد ماند که گل را داده است.»

ممنون که وقت، اعتماد و کمک‌تان را از من دریغ نکردید.

ممنون که حرفم را باور کردید.

برای‌تان آرزوی موفقیت می‌کنم.

- دارن