

یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های "آمازون" در حوزه کارآفرینی و کسب و کار در سال ۲۰۱۵
بهترین و تأثیرگذارترین کتاب کارآفرینی از نگاه "نیویورک تایمز" در سال ۲۰۱۵



ترن هوایی کارآفرینی

THE ENTREPRENEUR ROLLER COASTER

ترن هوایی کارآفرینی

با مقدمه دکتر زالی
دانشیار و رئیس دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

اگر فکر می‌کنید پول، وقت و تجربه‌ی کافی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار ندارید، حتماً این کتاب را بخوانید

دارن هاردی

مترجمان:
دکتر کمال سخدری (استادیار دانشگاه تهران)
سروش صفدریان
امیررضا محمودی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ترن هوایی کارآفرینی

The Entrepreneur Roller Coaster

نویسنده:
دارن هاردی

مترجمان:
دکتر کمال سخدری
سروش صفدریان
امیررضا محمودی

گروه کارآفرینی ستکا

انتشارات پندار پارس

سرشناسه	: هاردی، دارن Hardy, Darren
عنوان و نام پدیدآور	: ترن هوایی کارآفرینی / نوشته‌ی دارن هاردی؛ ترجمه دکتر کمال سخدری، سروش صفدریان، امیررضا محمودی
مشخصات نشر: تهران	:
مشخصات ظاهری	:
شابک	:
وضعیت فهرست نویسی	:
یادداشت	:
عنوان اصلی	: The Entrepreneur Roller_Coaster, ۲۰۱۵
یادداشت	:
عنوان دیگر	:
موضوع	:
شناسه افزوده	:
شناسه افزوده	:
شناسه افزوده	:
رده بندی کنگره	:
رده بندی دیویی	:
شماره کتابشناسی ملی	:

تهران، خیابان مطهری، خیابان فجر، پلاک ۱۸، واحد ۸
تلفن: ۰۲۱-۸۸۸۱۴۷۲۸



گروه کارآفرینی ستکا

Cetka.ir

نام کتاب	: ترن هوایی کارآفرینی
ناشر	: انتشارات پندار پارس، گروه کارآفرینی ستکا
تألیف	: دارن هاردی
ترجمه	: دکتر کمال سخدری، سروش صفدریان، امیررضا محمودی
چاپ اول	: دی ۹۴
شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
ویراستار	: لیندا بیانی، پارسا فاتحی
لیتوگرافی، چاپ، صحافی	: ترام سنج، فرشیه، خیام
قیمت	: ۱۷۰۰۰ تومان

(هرگونه کپی برداری، تکثیر و چاپ کاغذی یا الکترونیکی از این کتاب بدون اجازه گروه کارآفرینی ستکا تخلف بوده و پیگرد قانونی دارد)

سخن مهم مترجم قبل از شروع کتاب

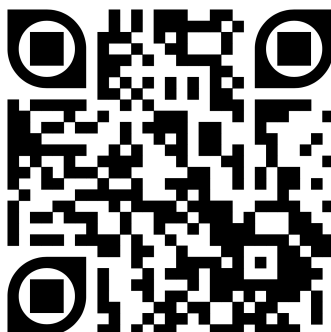
تقریباً کتابی در زمینه کارآفرینی و ایجاد کسب و کار در دنیا وجود ندارد که من نخوانده باشم. این علاقه من به مطالعه را اگر در کنار تحصیلاتم در رشته دکترای کارآفرینی و مدیریت قرار دهید حتماً تأیید میکنید که من یک فرد به شدت علاقه مند به حوزه کسب و کار و بیزینس هستم و دوست دارم به افراد کمک کنم که نه تنها برای خودشان بیزینس راه بیاندازند بلکه آن کسب و کار را تا جای ممکن رشد دهند.

دارن هاردی با کتاب اثر مرکب در ایران بسیار شناخته شده است. او سردبیر مجله موفقیت در آمریکا است و کسب و کارهای میلیون دلاری زیادی را راه اندازی کرده است. این کتاب تلاشی است برای روشن کردن مسیر کارآفرینی و البته که بعضی مطالب آن با توجه به شرایط ایران نیازمند بومی سازی و توضیح بیشتر بود.

به همین خاطر من صفحه ای اختصاصی در وب سایت مدرسه کسب و کار راستین WWW.RASTINBS.COM ایجاد کردم تا هم یک دوره ویدیویی رایگان و هم مطالب تکمیلی رایگانی را در آنجا قرار دهم تا بیشتر با شما در ارتباط باشم و کمک کنم تا سریعتر کسب و کارتان را راه اندازی کنید و اگر بیزینس دارید آن را سریعتر رشد بدید.

پس قبل از خواندن کتاب همین الان برای دریافت هدایای آموزشی مربوط به کتاب به ادرس زیر مراجعه کنید و یا تصویر زیر را با گوشی خود اسکن کنید.

[HTTPS://WWW.RASTINBS.COM/GFT-BOOK-ERC](https://WWW.RASTINBS.COM/GFT-BOOK-ERC)



مقدمه

ایران، سرزمین فرصت‌های کسب‌وکاری ناب، ناشناخته و منحصر به فرد است. شاید به همین دلیل است که امروزه ایران به مهد استارت‌آپ‌های منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA) و حتی شرق آسیا تبدیل شده است. شواهد علمی زیادی در مورد پیدایش چنین وضعیتی در کشور وجود دارد که یکی از آن‌ها افزایش نرخ کارآفرینی نوپا^۱ در سال‌های اخیر در کشور است. کارآفرینی نوپا، معروف‌ترین شاخص کارآفرینی است که سالانه توسط دیده بان جهانی کارآفرینی (GEM)، که دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران از طرف ایران، عضو این کنسرسیوم دانشگاهی با بیش از ۱۰۰ دانشگاه کشور است، پایش و اندازه‌گیری می‌شود. مطابق گزارش ۲۰۱۴ دیده بان جهانی کارآفرینی، شاخص کارآفرینی نوپا در ایران (شامل کارآفرینان نوظهور و کارآفرینان جدید) که دارای سابقه فعالیت کمتر از ۴۲ ماه هستند، برابر ۱۶ درصد است که بالاتر از کشورهای مصر (۷۸٪)، ترکیه (۱۰٪) و آمریکا (۱۴٪) است. این افزایش در ایران و آمریکا در سه سال گذشته ناشی از ارتقای نرخ کارآفرینی نوظهور^۲ (که کمتر از ۴۲ ماه سابقه فعالیت داشته و پرداخت حقوق و مزایایی به کارکنان خود بیش از ۳ ماه نداشته‌اند) بوده است. اصطلاحاً به این نوع کسب‌وکارها، استارت‌آپ^۳ می‌گویند.

از سوی دیگر اغلب کارآفرینان ایرانی، جوان و در رده سنی ۲۵-۴۴ ساله قرار دارند و بیش از ۵۰ درصدشان دارای تحصیلات دانشگاهی هستند. همچنین در ایران شاخص درک فرصت‌های کارآفرینانه و شاخص درک قابلیت‌های کارآفرینانه به ترتیب برابر ۲۸ درصد و ۵۹ درصد است. از این‌رو، دیده بان جهانی کارآفرینی (GEM)، ایران را به عنوان **رهبر کارآفرینانه در خودباوری کارآفرینانه** معرفی کرده است^۴. قطعاً در چنین شرایطی انتظار طبیعی این است که کشور، محل تولد استارت‌آپ‌های نوین در منطقه باشد.

همه‌ی این دلایل نشان می‌دهد کارآفرینی در ایران نسبت به گذشته مورد استقبال بیشتری قرار گرفته است و اهمیت آن در اقتصاد کشور چشم‌گیرتر شده است. البته این پیدایش و رشد

¹ Total Early-stage Entrepreneurial Activities (TEA)

² Nascent entrepreneurs

³ Start up

⁴ www.gemconsortium.org/country-profile/Iran

استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در کشور ضرورت توسعه علمی اکوسیستم کارآفرینی مانند ایجاد و تقویت فرهنگ ملی کارآفرینانه و توسعه مراکز شتاب‌دهی کسب‌وکارها را برجسته‌تر می‌کند. اگر موج فزاینده استارت‌آپ‌های دانش‌بنیان به‌خوبی هدایت نشود و پشتوانه علمی و محتوایی خوبی برایش فراهم نگردد، مسلماً نتایج منفی به بار آورده و هزینه‌های کلان مالی و نیروی انسانی را بر اقتصاد کشور تحمیل خواهد کرد.

ازاین رو در دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، به‌عنوان پیشگام‌ترین و مهم‌ترین نهاد علمی کارآفرینی کشور، همواره ما سعی کرده‌ایم در جهت ایجاد، حمایت و توسعه علمی اکوسیستم کارآفرینی در جامعه به‌ویژه توسعه زیرساخت فرهنگی کارآفرینانه از طریق آموزش‌های کارآفرینی، شبکه‌سازی کارآفرینانه، برگزاری رویدادهای دانشجوی کارآفرینانه (مانند کافه کارآفرینی)، برگزاری سالانه «کنفرانس ملی بهبود محیط کسب‌وکار»، «کنفرانس بین‌المللی کارآفرینی (ICE)» و «برگزاری جشنواره ملی رهبران کارآفرین» و «انتشار گزارش‌های بین‌المللی دیده‌بان جهانی کارآفرینی» و سرانجام انتشار کتاب‌های تخصصی کارآفرینی، بکوشیم.

کتابی که در اختیار دارید یکی از کتاب‌های کاربردی حوزه کارآفرینی است و درن هاردی به‌عنوان کارآفرین و نویسنده این کتاب، به‌واسطه تجربیات کارآفرینانه و شرح داستان‌های کارآفرینی‌اش، توانسته است در سطح دنیا توجه زیادی را به آن جلب کند. در واقع این کتاب، به دلایل شکست کسب‌وکارهای نوپا و راه‌های عملی و کاربردی برای گذر از این شکست‌ها می‌پردازد. کتاب «ترن هوایی کارآفرینی»، خواننده را بر قطار کارآفرینی سوار می‌کند و به یک سفر هیجان‌انگیز می‌برد. این کتاب بر توسعه شایستگی‌های فردی، اصول و مهارت‌های کسب‌وکار تمرکز کرده است و به افراد در جهت افزایش شانس موفقیت در کسب‌وکارهای خود، راهنمایی‌های کاربردی و عملیاتی ارائه می‌نماید. همان‌طور که آنتونی رابینز^۱ بیان می‌دارد: نویسنده کتاب ترن هوایی کارآفرینی، نه‌تنها خودش در هدایت این قطار به درجه استادی رسیده است بلکه با بزرگ‌ترین کارآفرینان زنده روزگارمان نیز مصاحبه کرده و با آن‌ها حشرونشر داشته است. به نظر من برای ورود درست به کارآفرینی، مطالعه این کتاب ضروری است. مطالعه این کتاب مدت زمان یادگیری‌تان را کوتاه‌تر نموده و موفقیتتان را در راه‌اندازی کسب‌وکار جدید و یا مدیریت و توسعه کسب‌وکار فعلی‌تان تسریع می‌نماید. درواقع همان‌طور که برایان تریسی^۲ باور دارد این کتاب فوق‌العاده، تکنیک‌ها و روش‌های عملی و مفید را در اختیار خواننده قرار می‌دهد.

¹Anthony Robbins

²brian tracy

امیدوارم کتاب «ترن هوایی کارآفرینی» که معادل «The Entrepreneur Roller Coaster» انتخاب شده است، بتواند گامی مؤثر در جهت غنای محتوایی اکوسیستم کارآفرینی کشور باشد و از تمام دست‌اندرکاران ترجمه و انتشار این کتاب، کمال تشکر و سپاس را دارم.

خدایا چنان کن سرانجام کار تو خشنود باشی و ما رستگار

محمدرضا زالی

دانشیار، رییس دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران و رییس دفتر دیده بان جهانی کارآفرینی ایران

همه انسان‌ها کارآفرین هستند. وقتی در غار بودیم، همه برای خودمان کار می‌کردیم... غذایمان را می‌یافتیم و خودمان را سیر می‌کردیم. تاریخ بشریت از همان جا شروع شد. ما با ظهور تمدن این کارآفرینی را سرکوب کردیم. به «نیروی کار» تبدیل شدیم چون ما را زیر حمله کشیدند که «تو نیروی کار هستی» و فراموش کردیم که ما کارآفرینیم.

محمد یونس برنده جایزه صلح نوبل، مؤسس بانک گرامین و نویسنده کتاب بانکدار فقیر

سخن ستکا

سعدیا گرچه سخندان و مصالح گویی به عمل کار برآید به سخندانی نیست

دوباره فرصتی فراهم شده تا پای صحبت های یک کارآفرین باتجربه بنشینیم و رازهای او را در ایجاد یک کسب و کار موفق بشنویم. ما در ستکا بر این باوریم که سفر کارآفرینی نیاز به الگوبرداری از کارآفرینان موفق دارد. بایستی با جان دل پای صحبت این افراد نشست و از دلایل موفقیت ها و شکست هایشان پرسید. این تجارب کلیدی است که در این سفر با آن میتوان قفل های بسته را باز کرد و لذت بیشتری از سفر برد.

درن هاردی که هم خود کارآفرینی موفق است و هم با کارآفرینان موفق در مجله Success هم صحبت شده است در این کتاب به خوبی ملزومات سفر کارآفرینی را به ما یادآور میشود. او تلاش کرده است که تمام آموخته های ارزشمندش را به زبانی ساده و کاربردی به دیگران منتقل کند. ولی همواره باید به خاطر داشت که کارآفرینی عرصه عمل است و تنها شنیدن داستان موفقیت و شکست دیگران کمکی به ما نمیکند. اگر تصمیم گرفته اید که سوار ترن هوایی کارآفرینی شوید بلیط تهیه کنید و به سمت ایستگاه سوارشدن حرکت کنید. تماشای سواری دیگران ممکن است لذت بخش باشد ولی شمارا کارآفرین نمیکند. باید پند سعدی را آویزه گوش کرد که به عمل کار برآید و این جان کلام کارآفرینی است.

برای ترجمه و انتشار این کتاب زحمات زیادی کشیده شده است که بر خود لازم میدانم از همه آنان تشکر کنم. از ترجمه سلیس و روان آقایان صفدریان و محمودی سپاسگزارم. دوست خوب من محمدجواد احمدپور برای چاپ این کتاب زحمات زیادی کشیدند که از او تشکر میکنم. طراحی جلد و صفحه آرایی کتاب کار همکار دوست داشتنی من آقای امین محسنی بود که قدردان تلاش او هم هستم. همچنین از استاد عزیزم آقای دکتر محمدرضا زالی که علاوه برنوشتن مقدمه ای بر این کتاب اندرزهایی برای بهتر شدن چاپ کتاب نیز ارائه کردند تشکر و قدردانی می کنم.

امیدوارم که از خواندن این کتاب و به کار بستن پندهایش بهره وافر ببرید.

رضا ضیایی

مدیر گروه کارآفرینی ستکا

تقديم به همسر م ، سرکار خانم صدف رفيعی
سروش صفدریان

ترن هوایی کارافرینی :

چرا حالا بهترین زمان برای سوار شدن است

چگونه این کتاب را بخوانیم

کتاب را نخوانید
آن را ببلعید. آن را فرا بگیرید .

۱. آن را بخورید .

مثل یک کتاب درسی با آن برخورد کنید.

زیرش خط بکشید. بخشهای مهمش را با ماژیک رنگی مشخص کنید

دورشان دایره و ستاره بکشید و در حاشیه هایش بنویسید.

علامت تعجب بگذارید. گوشه صفحات و بخشهای تاثیرگذارش را تا کنید .

۲. ایده های اصلی مطرح شده در هر فصل را در برنامه عملیاتی^۱ خلاصه و در کاربرگها پیاده کنید. میتوانید کاربرگ های مورد نیاز، فیلم ها و سخنرانی ها، انیمیشن های مرتبط با این کتاب و منابع مفید (و رایگان!) دیگر را در صفحه اینترنتی زیر پیدا کنید

[HTTPS://WWW.RASTINBS.COM/GFT-BOOK-ERC](https://www.rastinbs.com/gft-book-erc)

نام های کاربری ما در شبکه های اجتماعی

@Rastinbs , @Drsafdarian

میباشد. خواهشمندیم جملات یا مباحث تاثیر گذار کتاب که به دلتان نشسته و از آن استفاده نموده اید را در جهت هم افزایی بیشتر خوانندگان این اثر در شبکه های اجتماعی با هشتگ #Enttrain به اشتراک بگذارید

در نهایت از مسیر هیجان انگیز، سرگرم کننده و جذاب کتاب لذت ببرید !

¹ Action Plan

² Hashtag

فهرست مطالب

۱۳	مقدمه
۲۷	فصل اول: حداقل قد مورد نیاز برای سوار شدن
۵۳	فصل دوم: کمر بند ایمنی خود را ببندید.
۷۵	فصل سوم: سوخت موتور
۱۰۵	فصل چهارم: پر کردن صندلی‌های خالی
۱۲۹	فصل پنجم: سواری در صندلی جلو
۱۵۳	فصل ششم: سرعت دادن به کارها
۱۷۷	فصل هفتم: دست‌ها بالا
۱۹۳	فصل هشتم: «به دوربین لبخند بزنید»
۲۰۷	سخن آخر

تمجیدهای صورت گرفته از کتاب ترن هوایی کارآفرینی – چرا حالا بهترین زمان برای سوار شدن است

«درن هاردی^۱ یک بار دیگر برگری برنده رو کرده است! "ترن هوایی کارآفرینی" کتابی است که امسال خواندنش برای همه کسانی که کسب و کاری برای خود دارند یا می‌خواهند کسب و کاری برای خود داشته باشند، ضروری است. کاش من این کتاب را بیست سال پیش در شروع سفر کارآفرینی خود در اختیار داشتم؛ این کتاب می‌توانست جلوی خیلی از ضررها و مشکلاتم را بگیرد و دوره یادگیری‌ام را کوتاه‌تر کند. حالا نوبت شما است، بفرومائید سوار شوید!»

- **دیوید باخ^۲**، نویسنده کتاب‌های پرفروش دیر شروع کنید، پولدار تمام کنید و میلیونر اتوماتیک و مؤسس سایت FinishRich.com که کتاب‌هایش ۹ بار در فهرست کتاب‌های پرفروش نشریه نیویورک تایمز قرار گرفته‌اند.

«درن هاردی فوق العاده است! کتاب ترن هوایی کارآفرینی پر از نکته‌هایی ریزی است که بلافاصله آن‌ها را به کار خواهید گرفت!»

- **باربارا کورکوران^۳**، ستاره برنامه تلویزیونی شارک تنک^۴ و نویسنده کتاب قصه‌های کوسه‌ها^۵.

«شما برای برنده شدن در کسب و کار باید قوی باشید، افکاری بلند داشته باشید و مهارت کسب کنید. برای بهترین شدن باید با بهترین‌ها تمرین نمائید. درن هاردی با "موفقیت" زندگی می‌کند و موفقیت اکسیژن او است! اگر برای دستیابی به موفقیت جدی هستید این کتاب کمک می‌کند به بالای نردبان ترقی برسید. عاشق منظره آن بالا خواهید شد.»

- **دونالد ترامپ^۶**، مدیرعامل و رئیس سازمان ترامپ

«در تاریخ هیچ زمانی بهتر از **حالا** برای تبدیل شدن به یک کارآفرین جسور وجود نداشته است.

¹ Darren Hardy

² David Bach

³ Barbara Corcoran

⁴ Shark Tank

⁵ Shark Tales

⁶ Donald Trump

درن هاردی تمامی نکات اساسی مسیر تبدیل شدن به کارآفرین موفق را مطرح می‌کند؛ نکاتی که در هیچ دانشکده‌ای آموزش داده نمی‌شوند: شهامت، اشتیاق، هدفمندی، استمرار، تفکر جسورانه و بسیاری موارد دیگر. مطالعه این کتاب پیش از ورود به مسیر کارآفرینی، لازم و ضروری است.»

- **پیتراچ. دیاماندیس**^۱، مدیرعامل شرکت اکس‌پرایس، مدیر اجرایی دانشگاه سینگولاریتی^۲، نویسنده کتاب *فراوانی: آینده بهتر از آن چیزی است که فکر می‌کنید*^۳ که وارد فهرست کتاب‌های پرفروش نشریه نیویورک تایمز شد.

«درن هاردی بزرگان زمانه ما را مورد مطالعه قرار داده است. با آن‌ها مصاحبه کرده، از آن‌ها آموخته و عصاره این آموخته‌ها را در یک کتاب جمع کرده است. واقعاً مگر راه دیگری هم برای دسترسی به خرد برخی از بزرگ‌ترین مغزهای تاریخ کسب‌وکار وجود دارد؟»

- **دیوید لینیگر**^۴، مؤسس و مدیرعامل شرکت RE/MAX LLC

«این کتاب، منبع فوق‌العاده‌ای است! نه تنها ترکیبی بی‌نقص از شیوه تفکر لازم و مهارت‌های ضروری برای تبدیل شدن به کارآفرین موفق را در اختیار شما می‌گذارد، بلکه چنان به شکل سلیس، روان و در عین حال سرگرم‌کننده‌ای نوشته شده است که نمی‌توانید آن را کنار بگذارید. به دلیل شفافیت، طنز و سبک رک‌وپوست‌کننده درن در تدوین این کتاب، من صفحه‌ها را یکی بعد از دیگری می‌خوانم تا بفهمم در صفحه بعد چه اتفاقی خواهد افتاد. حتی بعد از ۴۵ سال تجربه راه اندازی و اداره چندین کسب‌وکار موفق، باز هم چیزهای جدیدی یاد گرفتم. مطالعه این کتاب به شدت پیشنهاد می‌شود.»

- **جک کنفیلد**^۵، نویسنده بین‌المللی مجموعه کتاب‌های پرفروش سوپ جوجه برای روح و اصول موفقیت

«درن هاردی فردی است با هدفی مشخص است. او راهی یافته است تا شما بتوانید از آن راه به جلو بروید و آنقدر سخاوتمند است که این راه را به اشتراک می‌گذارد. به حرف‌هایش گوش دهید!»

- **ست گودین**، نویسنده کتاب فریب ایکاروس

«زندگی یک نوع ترن هوایی است و همان‌طور که درن می‌گوید موفقیت نیز چنین است. من و او

¹ Peter H. Diamandis

² Singularity University

³ Abundance: The Future is Better Than You Think

⁴ Dave Liniger

⁵ Jack Canfield

ترن هوایی کارآفرینی / ۳

در این مورد توافق داریم که هر کدام از ما شاخصه های خاص خود را در مورد معنای موفقیت داریم و کشف اینکه موفقیت برای تان چه معنایی دارد حاصل یک عمر است. این کتاب به شما کمک می کند تا موفقیت را بر حسب شاخصه های خودتان تعریف کنید.»

- **ماریا شرایور**^۱، نویسنده شش عنوان کتاب حاضر در فهرست کتاب های پرفروش نشریه نیویورک تایمز، برنده جوایز پیاپی و امی در حوزه روزنامه نگاری، گوینده اخبار ویژه شبکه ان بی سی و بانوی اول سابق ایالت کالیفرنیا

«آینده از آن کارآفرینان است و کتاب جدید درن راهنمایی است که به کارآفرینان آینده نشان می دهد که برای ایجاد، رشد و حفظ کسب و کار موفق در مسیر پرفراز و نشیب ترن هوایی کارآفرینی به چه چیزهایی نیاز دارند.»

- **رابرت کیوساکی**^۲، آموزگار، کارآفرین، آموزگار، کارآفرین، سرمایه گذار و نویسنده کتاب *بابای پولدار، بابای بی پول*

- «موفقیت نشانه هایی از خود باقی می گذارد. درن هاردی نه تنها خودش در ترن هوایی کارآفرینی به درجه استادی رسیده است بلکه با بزرگترین کارآفرینان زنده روزگار نیز مصاحبه کرده، آن ها را مورد مطالعه قرار داده و با آن ها حشر و نشر داشته باشد. به نظر من برای ورود درست به کارآفرینی مطالعه این کتاب ضروری است. ترن هوایی کارآفرینی، راهنمای شما برای آزاد سازی پتانسیل و بیدار سازی غول کارآفرینی درونتان است که منتظر و آماده نشسته است.»

- **آنتونی رابینز**^۳، مدیرعامل سه شرکت خصوصی، نویسنده چندین کتاب در فهرست کتاب های پرفروش نشریه نیویورک تایمز و مربی دستیابی به اوج عملکرد

- «وای! همینطور که در این کتاب هیجان انگیز جلو می روم ضربان قلبم تندتر می زند. درن بهتر از هر کسی که می شناسم توانسته روح کارآفرینی را در مشتمت خود گرفته و آن را میان دیگران پخش کند. من به مدت ۲۵ سال کارآفرین موفق بوده ام ولی ترن هوایی کارآفرینی چنان هیجان و بینشی در من پدید آورد که مدت ها بود نظیرش را تجربه نکرده بودم. باید این کتاب را بخوانید و بلافاصله از آن **استفاده** کنید!»

- **درک سایورز**^۴، مؤسس شرکت CD Baby و نویسنده کتاب *هرچه می خواهید*

¹ Maria Shriver

² Robert Kiyosaki

³ Anthony Robbins

⁴ Derek Sivers

- «شفافیت و بینشی که در بیان درن هاردی وجود دارد می‌تواند به کارآفرینانی که با مشکلات دست و پنجه نرم می‌کنند کمک نماید تا تبدیل به کارآفرینانی بسیار موفق شوند. از اولویت‌بندی و تفویض اختیار گرفته تا رهبری، هاردی بهترین پیشنهادات موجود را ارائه می‌کند. هر کسی که می‌خواهد به موفقیتی بزرگ دست یابد باید کتاب *ترن هوایی کارآفرینی* را در لیست کتاب‌هایی قرار دهد که خواندنشان ضروری است.»

- **جان آساراف^۱**، کارآفرین سریالی

- «کتاب جدید درن هاردی با نام *ترن هوایی کارآفرینی* نقشه راهی است برای آن‌هایی که می‌خواهند کارآفرین شوند. هاردی شما را به سفری در واگن جلوی ترن می‌برد و با سرعت تمام از قله‌ها و دره‌ها می‌گذراند. مفاهیمی که درن از آن‌ها حرف می‌زند اثبات‌شده‌اند و استراتژی‌هایش طلایی‌اند. این کتاب را بخريد و از سفر **خودتان** لذت ببرید.»

- **جفری گیتومر^۲**، نویسنده کتاب *جلد قرمزی فروش^۳*

«اگر می‌خواهید سوار ترن هوایی کارآفرینی شوید حواستان باشد که در صندلی جلو بنشینید! با کتاب ماجراجویانه جدید درن هاردی برای کسانی که در رویای داشتن کسب‌وکاری برای خود هستند، مهم‌ترین سفر زندگی خود را خواهید داشت. برای خودتان بلیت بخرید.»

- **گرنِت کاردونی^۴**، نویسنده کتاب *اگر اول نباشی، آخری در فهرست کتاب‌های پرفروش*
نشریه نیویورک تایمز و کارآفرین و مؤسس Whatever It Takes Network

«خودشه! من بیشتر از بیست سال طول کشید تا چیزهایی که درن توی این ۲۰۰ صفحه جا داده رو یاد بگیرم. این کتاب رو بخونید، مطالعه کنید، بخورید. این کتاب زمان یادگیری شما رو کوتاه‌تر می‌کنه، موفقیتتون رو سریع‌تر و جایگاه شما رو در آینده تغییر میده.»

- **دیموند جان^۵**، ستاره برنامه تلویزیونی *شارک تنک* و مؤسس و مدیرعامل FUBU

«اگر می‌خواهید مدیریت عدم قطعیت در کسب‌وکار و زندگی شخصی خود را بیاموزید **باید** این کتاب را دوبار بخوانید. یک بار بخوانید تا مهارت‌های لازم برای جان به در بردن از این سفر را به دست آورید و بار دیگر بخوانید تا از ابزارهایی که درن به شما می‌دهد تا با کمک آن‌ها از

¹ John Assaraf

² Jeffrey Gitomer

³ The Little Red Book of Selling

⁴ Grant Cardone

⁵ Daymond John

ترن هوایی کارآفرینی / ۵

این مسیر هیجان‌انگیز لذت ببرید استفاده کنید چرا که با استفاده از مهارت‌های جدیدتان این مسیر کمتر از قبل ترسناک خواهد بود!

- **الکسی مندوسیان**^۱، مدیر عامل MarketingOnline.com

«این کتاب بنزینی است بر آتش کارآفرینی شما. اگر اشتیاقش را داشته باشید، این کتاب به شما ایده‌ها و انگیزه‌های مورد نیاز برای موفق شدن را می‌دهد. صبر کردن کافی است. این کتاب را بخوانید و رویای خود را بدست آورید.»

- **مارک سنبورن**^۲، نویسنده کتاب‌های پرفروش *عامل فرد* و *اثر انکور*^۳

«درن هاردی یکی از متخصصان پیشروی جهان در نشان دادن بهترین راه موفقیت به عنوان یک کارآفرین است. این کتاب را بخوانید. زیر جملاتش خط بکشید. به سرعت به دستورات آن عمل کنید! و برنده شوید.»

- **رابین شارما**^۴، نویسنده کتاب پرفروش رهبری که هیچ عنوانی نداشت

«این کتاب فوق‌العاده پر است از تکنیک‌ها و روش‌های عملی و آزموده شده‌ای که می‌توانید از آن‌ها برای صرفه‌جویی هزاران دلار و سال‌ها کار سخت استفاده کنید.»

- **برایان تریسی**^۵، نویسنده کتاب *راه ثروت*

«حالا بهترین زمان برای کارآفرین شدن است و با کتاب جدید درن، *ترن هوایی کارآفرینی*، شما برنامه‌ای برای موفقیت در اختیار خواهید داشت. نه تنها ایده‌های درن در مورد اولویت‌بندی، تفویض و رهبری عالی هستند بلکه شما با این کتاب یاد خواهید گرفت که **واقعاً** برای ساختن کسب‌وکاری موفق و فائق آمدن بر مشکلات در مسیر موفقیت به چه چیزی نیاز است و موفق‌ترین‌های جهان در مورد محقق کردن رویاهایشان چه می‌دانند.»

- **جو پولیش**^۶، مؤسس Genius Network

¹ Alex Mandossian

² Mark Sanborn

³ Encore Effect

⁴ Robin Sharma

⁵ Brian Tracy

⁶ Joe Polish

«وضوح و بینشی که در بیان درن هاردی وجود دارد می‌تواند به کارآفرینانی که با مشکلات دست و پنجه نرم می‌کنند کمک کند تا تبدیل به کارآفرینانی بسیار موفق شوند.»

- **چیپ کانلی**^۱، مؤسس Joie de Vivre Hospitality و نویسنده کتاب‌های *معادله احساسی* در فهرست کتاب‌های پرفروش نشریه نیویورک تایمز

«خواندن کتاب ترن هوایی کارآفرینی برای همه صاحبان باهوش و جاه‌طلب کسب‌وکار لازم است. درن هاردی با استادی تمام توضیح می‌دهد که برای برنده شدن در کسب‌وکار (و زندگی) مدرن نیاز به چه چیزی است و این کتاب نقشه راهی برای آغاز حرکت و رشد دادن شرکت رویایی شما به شکلی موفق در اختیارتان می‌گذارد. اگر می‌خواهید از این سفر پراحساس به سوی ثروت جان به در برید این کتاب را همین حالا بخريد.»

- **برندون بورکارد**^۲، نویسنده کتاب *پیام‌آور میلیونر* در فهرست کتاب‌های پرفروش نشریه نیویورک تایمز

«کتاب ترن هوایی کارآفرینی می‌تواند به هرکسی که می‌خواسته یک کارآفرین باشد ولی نمی‌دانسته باید از کجا شروع کند یا انتظار چه چیزی را داشته باشد کمک کند.»

- **تونی هسیه**^۳، مدیرعامل سایت Zappos.com و نویسنده کتاب *تحویل خوشحالی*^۴ در فهرست کتاب‌های پرفروش نشریه نیویورک تایمز

«کتاب درن هاردی فوق‌العاده است - یک شاهکار! این دقیقاً همان ترکیب درست مراقبت کردن مادرانه از کارآفرینان و بعد هل دادنشان به سوی کار و تلاش است. علاوه بر این داستان‌های «خصوصی» ای که درن از مصاحبه‌هایش با فوق‌موفق‌هایی مثل برانسون و جابز در کتاب به اشتراک گذاشته من را میخکوب نگه می‌داشتند. خواندن این کتاب مثل این است که دسترسی اختصاصی و شخصی به برخی از بزرگ‌ترین مغزهای کارآفرینی دوران داشته باشید.»

- **مارک آ. اسپارکس**^۵، مؤسس شرکت Timber Creek Capital و نویسنده کتاب *نمی‌توانند تو را بخورند*^۶

«اگر واقعاً می‌خواهید کسب‌وکاری موفق بسازید و می‌خواهید این کار را بدون کشتن خودتان در طول راه انجام دهید، این کتاب برای شما است.»

¹ Chip Conley

² Brendon Burchard

³ Tony Hsieh

⁴ Delivering Happiness

⁵ Marc A. Sparks

⁶ They Can't Eat You

- **نیدو کوبین**^۱، مدیر دانشگاه های پوینت و مدیرعامل شرکت Great Harvest Bread

«هر چند صد سال یک بار کتابی انقلابی پدید می‌آید و جهان کسب‌وکار را برای همیشه عوض می‌کند. ترن هوایی کارآفرینی چنین کتابی است. درن هاردی بزرگ‌ترین مغزی است که در کسب‌وکار این روزها وجود دارد. هرگز کتابی تا این حد گیرا، شفاف و موجز نخوانده بودم که کلید تغییر کسب‌وکار و آینده شما را در خود داشته باشد. درن «کتاب بازی کارآفرینی» را با تمرکزی مثال‌زدنی ارائه کرده است! از سفر لذت ببرید!»

- **تاد دانکن**^۲، نویسنده کتاب‌های تله‌های زمان و فروش با اعتماد بالا در فهرست کتاب‌های پرفروش نشریه نیویورک تایمز

«درن هاردی با موفق‌ترین کارآفرینان تاریخ مصاحبه کرده است و مفاهیم برآمده از آن مصاحبه‌ها را تبدیل به راهنمایی قدم به قدم کرده که به شما کمک می‌کند کسب‌وکاری خارق‌العاده بسازید. به کمک این کتاب نقشه راهی خواهید داشت که به شما کمک می‌کند با اجتناب از اشتباهات کشنده و استفاده از بهترین روش‌های آزموده شده کسب‌وکار فوق‌العاده موفق خود را بسازید.»

- **کودی فاستر**^۳، یکی از مؤسسان شرکت Advisors Excel

«درون همه ما کارآفرینی وجود دارد که تشنه آزاد شدن است. با این وجود در بسیاری از موارد جامعه، اخبار منفی، منفی‌بافان و شک به خود ما را فلج کرده و در جای خود متوقف نگه می‌دارد. خب، همه این‌ها بزودی تغییر می‌کنند، آن هم برای همیشه. بالاخره کتابی نوشته شده که به شما اجازه می‌دهد با احساساتی که به عنوان یک کارآفرین در طول مسیر فوق‌العاده و جادویی به سوی موفقیت با آن‌ها روبرو خواهید شد آشنا شوید.»

- **دین گراتزیوسی**^۴، نویسنده کتاب‌های پرفروش در فهرست نشریه نیویورک تایمز و سرمایه‌گذار حوزه املاک

«البته که این کتاب فوق‌العاده است و البته که مفید است و پر از ایده‌های ناب. لب کلام اینکه: با خواندن این کتاب نسبت به وقتی که آن را نخوانده‌اید بیشتر خواهید فهمید، بیشتر

¹ Nido Qubein

² Todd Duncan

³ Cody Foster

⁴ Dean Graziosi

انجام خواهید داد و بیشتر خواهید داشت. موفقیت یعنی انتخاب‌هایی که می‌کنید و شما هم اکنون یک انتخاب عالی در دست دارید. این کتاب را بردارید، بخوانید و پاداشش را درو کنید.»
- **فرانک کرن**^۱، نویسنده کتاب *کنترل انبوه و نهمین موج سوار* افتضاح کالیفرنیا

«درست در لحظه قبل از آغاز سفر کارآفرینی هر کسی ترس‌های فراوانی دارد. کتاب جدید هاردی به شما کمک می‌کند این ترس‌ها را کنار بزنید، عزم خود را جزم کنید و برای آنچه پیش رو دارید آماده شوید.»
- **کریس بروگان**^۲، نویسنده *عجایب المخلوقات زمین را به ارث خواهند برد*

«کارآفرینان در صف اول بزرگ‌ترین تغییر اقتصادی پنج سال گذشته یعنی انقلاب اشتراک‌گذاری قرار دارند. کتاب درن هاردی جای خالی اطلاعات مورد نیاز درباره بهترین شیوه‌ها و روش‌ها برای تبدیل شدن به یک کارآفرین موفق را پر می‌کند.»
- **پل زین پیلزر**^۳، اقتصاددان، کارآفرین، استاد دانشگاه و نویسنده کتاب‌های *ثروت بی‌پایان، انقلاب سلامتی و انقلاب اشتراک‌گذاری*

«بهترین منبع برای کارآفرینان تازه‌کار و کارآزموده؛ این کتاب نسبت به همه کتاب‌های دیگر در سطحی متفاوت قرار دارد. ساده بگویم اگر می‌خواهید کسب‌وکارتان را به موفقیت برسانید، این کتاب تضمینی است برای رسیدن شما به آن نقطه.»
- **دکتر ایوان مایزner**^۴، مؤسس شرکت BNI و نویسنده کتاب‌های پرفروش در فهرست نشریه نیویورک تایمز

«درن هاردی حقایق زیادی را درباره «ترن هوایی کارآفرینی» و آنچه برای سوار شدن و رسیدن به اوج قله‌ها بدون مشکل نیاز است بیان می‌کند. برای کسانی که حاضر هستند آنچه این سفر لازم دارد را انجام دهند، خبرهای خوب زیادی در این کتاب نهفته است.»

- **دن کندی**^۵، NoBSBooks.com

«درن نکته‌سنج‌ترین، با مطالعه‌ترین، نظام‌مندترین، متمرکزترین و علمی‌ترین کارآفرینی است

¹ Frank Kern

² Chris Brogan

³ Paul Zane Pilzer

⁴ Ivan Misner, Ph.D.

⁵ Dan Kennedy

ترن هوایی کارآفرینی / ۹

که می‌شناسم. چه کسی بهتر از درن، ناشر مجله success، می‌تواند راه جان به در بردن از ترن هوایی کارآفرینی را به شما نشان دهد؟ هیچ کس! این کتابی است که همه کارآفرینان تازه‌کار و کارکشته باید بخوانند و برای موفقیت به دیگران پیشنهاد دهند.»

- **مایک کونیگز^۱**، مدیرعامل و مؤسس شرکت‌های Traffic Geyser و Instant Customer

«سه راه بیشتر ندارید: بلیت بخت‌آزمایی بخرید، صبر کنید کس دیگری رویای شما را تحقق ببخشد، یا جرات این را داشته باشید که سوار ترن هوایی کارآفرینی شوید. درن هاردی به ما نشان می‌دهد که تنها یکی از این انتخاب‌ها بهترین سفر زندگی شما را رقم خواهد زد.»

- **سیمون سینک^۲**، نویسنده کتاب‌های با چرا شروع کنید و رهبران آخر غذا می‌خورند

«تحقیقات بلندمدت اقتصادی من یک دهه کارآفرینی را پیش رویمان پیش بینی می‌کنند، وضع اقتصادی چالش‌برانگیزی که کارآفرینان در آن فرصت‌های بیرون آمده از زیر خاکسترها را از آن خود می‌کنند. درست مثل کاری که در دهه ۳۰ و دهه ۷۰ میلادی کردند. کتاب درن هاردی در بهترین زمان ممکن نوشته شده و در ارائه پیشنهادهایی عمیق و عملی، برآمده از تجربیاتی سخت، در حد کمال است. حالا زمان این است که کسب‌وکار خودتان را باشید. حالا زمان خواندن این کتاب با ارزش است.»

- **هری دنت^۳**، نویسنده کتاب‌های دره جمعیتی و دهه کارآفرینی پیشرو و سردبیر نشریه اقتصاد و بازار

«درن هاردی تمام عمر دانشجوی کارآفرینی بوده و هست و اینگونه استاد این هنر شده است. کتاب ترن هوایی کارآفرینی نقشه راهی بسیار خواندنی، کاربردی و الهام‌بخش در مسیر محقق کردن بزرگ‌ترین رؤیاهای شما است.»

- **کارماین گالو^۴**، نویسنده کتاب‌های پرفروش رازهای پنهان شیوه ارائه استیو جابز^۵ و مثل سخنرانی‌های تد سخن بگویید

«کارآفرینان قهرمانان جدید زمانه ما هستند و اگر شما هم تصمیم نداشتید که از جای خود برخیزید و یکی از این قهرمانان شوید حالا این کتاب را در دست نداشتید. درن هاردی در ترن

¹ Mike Koenigs

² Simon Sinek

³ Harry Dent

⁴ Harry Dent

⁵ The Presentation Secrets of Steve Jobs

هوایی کارآفرینی به شما ابزارها و استراتژی‌هایی می‌دهد که سخت به دست آمده‌اند و به شما کمک می‌کنند قله‌های رفیع مسیر را مدیریت کرده و از پس دره‌های عمیق غیرقابل اجتناب سفر کارآفرینی خود بریایید.»

- **جف واکر^۱**، نویسنده کتاب پرتاب در فهرست کتاب‌های پرفروش نشریه نیویورک تایمز

«درن هاردی برای همه کسانی که می‌خواهند تبدیل به کارآفرینانی بزرگ شوند این سفر ترسناک را تبدیل به مسیری موفقیت‌آمیز کرده است. از کسی بیاموزید که خود آنجا بوده و مسیر را در جایگاه یک برنده به پایان رسانده است.»

- **جفری هیزلت^۲**، مجری برنامه‌های تلویزیونی و مدیرعامل شبکه C-Suite

«من با کمک گرفتن از چیزی که امروز آن را مدل استادکاران می‌نامم مسیر خود به موفقیت تجاری را کوتاه کردم و در این مسیر میان‌بر زدم. وقتی بحث کارآفرینی و آنچه برای موفق شدن در آن نیاز است پیش می‌آید، استادکار این حوزه درن هاردی است. این کتاب همان راه میان‌بر است!»

- **جک دیلی^۳**، نویسنده کتاب‌های فروش فوق‌العاده بیشتر، شرکت شماره ۱۰ و برنده جایزه کارآفرین سال

- «جرات زندگی کردن در رؤیاهایتان را داشته باشید! به دوست من درن هاردی اجازه دهید تا راهنمای شما در مسیر پرهیجان و پرفرازونشیب کارآفرینی باشد. **حالا** زمان خریدن این کتاب و بزرگ شدن است.»

- **لس براون^۴**، پسر شیرین مامی براون و نویسنده کتاب پرفروش رؤیاهایتان را زندگی کنید

«درن به کارآفرینان – و آن‌هایی که می‌خواهند کارآفرین باشند – کمک می‌کند تا از چرخ و فلک بیرون آمده و سوار هیجان‌انگیزترین ترن هوایی شوند! به پیشنهادات درن گوش دهید و تضمین می‌دهم از این سفر لذت خواهید برد.»

- **هاروی مک‌کی^۵**، نویسنده کتاب با کوسه‌ها شنا کنید بدون اینکه خورده شوید
پرفروش‌ترین عنوان فهرست کتاب‌های پرفروش نشریه نیویورک تایمز

¹ Carmine Gallo

² Jeffrey Hayzlett

³ Jack Daly

⁴ Les Brown

⁵ Harvey Mackay

ترن هوایی کارآفرینی / ۱۱

«بصورت تصادفی یک آدم موفق را انتخاب کنید و خواهید دید که احتمالاً درن هاردی با او مصاحبه کرده و رویکرد او به کسب‌وکار را مورد مطالعه قرار داده است. خواندن این کتاب مثل این است که دسترسی اختصاصی و شخصی به برخی از بزرگ‌ترین مغزهای کارآفرینی دوران داشته باشید.»

- **جان سی. مکسول^۱**، سخنران و نویسنده کتاب *پرفروش ۲۱ قانون بایسته رهبری*

«بالاخره! با تبدیل شدن به یک کارآفرین فوق‌العاده موفق کنترل سرنوشت خود را دوباره به دست بگیرید و سوار شوید - درن هاردی در کتاب جدید و فوق‌العاده خود چگونگی این کار را به طور دقیق نشان می‌دهد. ترن هوایی کارآفرینی را فقط نخوانید، آن را مورد مطالعه قرار دهید و روش‌های درن را به کار بندید. او کاملاً هر چه می‌گوید را عمل می‌کند و سال‌ها است که مربی مورد اعتماد من در حوزه کسب‌وکار محسوب می‌شود!»

- **ماری اسمیت^۲**، نویسنده کتاب *بازاریابی روابط جدید* و یکی از نویسندگان کتاب *بازاریابی فیسبوک: یک ساعت در روز*

«عنوان کتاب از همان اول هشدار می‌دهد: وارد شدن به کسب‌وکار خودتان سفری راحت و آرام نیست. ولی اگر برای هیجان‌ها و ترس‌های این سفر آمادگی دارید، درن هاردی سال‌ها تجربه خود به عنوان یک کارآفرین را با شما به اشتراک گذاشته است. صداقت و شور او از خلال صفحات کتاب آخرش، ترن هوایی کارآفرینی بیرون می‌زند.»

- **دنیل اچ. پینک^۳**، نویسنده کتاب‌های *فروشنده‌گی کاری انسانی* و *محرک است*

¹ John C. Maxwell

² Mari Smith

³ Daniel H. Pink

وقتی برای انجام کاری تصمیم بگیرید، جهان هستی یک پارچه
تلاش می‌کند تا آن تصمیم محقق شود.

رالف والدو امرسون^۱

¹ Ralph Waldo Emerson

مقدمه

باجه بلیت‌فروشی: سوار شویم یا نه؟!

در تابستان سال ۱۹۸۹، با پختگی یک پسر هجده ساله، کارآفرین شدم. اجازه بدهید روشن کنم که این اتفاق به عمد رخ نداد. شروع آن تابستان برای من مثل آغاز تابستان برای بسیاری از جوانان هجده ساله دیگر بود. تازه دبیرستان را تمام کرده بودم و داشتم آماده می‌شدم تا دقیقاً همان کاری که از من انتظار می‌رفت را انجام بدهم و به دانشگاه بروم. برنامه من - یا اگر بخواهیم دقیق‌تر بگوییم، برنامه پدرم - این بود که هشت سال در تالارهای تاریخی دانشگاه کالیفرنیا (UCLA) در لس‌آنجلس قدم بزنم و بعد از آن با مدرک رشته حقوق در دست، یا به قول پدرم «بلیت یک عمر برنده بودن» بیرون بیایم. برنامه سراسر است و مشخصی بود: مدرکم را می‌گرفتم، یک شغل عالی با حقوق عالی داشتم و در زندگی پیش می‌رفتم. (البته انتخاب اول پدرم پزشکی بود ولی بعد از اینکه دیدم من چند بار به محض مشاهده خون - چه خون خودم و چه خون دیگران - از هوش رفتم به مورد دوم لیست خود رضایت داد.) در واقع من همیشه به انجام کارهایی خارج از ساختار سنتی جذب می‌شدم. من برای پیشرفت در زندگی فکرهای دیگری داشتم و کار کردن زیردست فردی دیگر در میان این افکار جایی نداشت. با این وجود در تمام طول زندگی پدرم داشت مرا برای این برنامه آماده می‌کرد و در نهایت هم علیرغم روح شورشی درونی‌ام، از او اطاعت کردم. آن تابستان منتظر هر چیزی بودم به جز چیزی غیرمنتظره.

یک بعدازظهر داغ تابستانی یکی از دوستانم با من تماس گرفت و پیشنهادی داد که نمی‌توانستم رد کنم: «برادرم یک فیلم ویدئویی دارد که همه‌اش از آن حرف می‌زند. می‌گوید شاهکار است. گفته همه بچه‌ها را دعوت کنم تا با هم ببینیمش. پیتزا و نوشیدنی هم سفارش داده‌ایم!» «شاهکار» بود نوشیدنی، پیتزا و فیلم برای من که پسر هجده‌ساله بودم و این‌ها یعنی مثلث خوش‌گذرانی.

به دوستم گفتم «روی من حساب کن!»

- لحظه تعجب

برای گذران یک شب «مجردی» به خانه دوستم رفتم. طبق برنامه پیتزا و نوشیدنی حاضر بود ولی فیلم؟ اصلاً آن چیزی نبود که منتظرش بودم.

با این حال غرق فیلم شده بودم و برای بیست دقیقه نتوانستم از آن چشم بردارم. وقتی فیلم

تمام شد برگشتم و دوستانم را دیدم که در اطراف اتاق با چهره‌هایی مبهوت به تلویزیون خیره شده‌اند- مشخص بود که آن‌ها هم مثل من منتظر فیلم دیگری بودند. ولی برخلاف آن‌ها که اصلاً تحت تأثیر فیلم قرار نگرفته بودند، فکر می‌کردم چیزی که دیده بودم «خیلی توپ بود»! (توجه داشته باشید که این ماجراها در دهه‌ی هشتاد میلادی می‌گذشت!)

فیلم در واقع پیشنهادی بود از سوی یک شرکت برای خرید سیستم‌های تصفیه آب خانگی به قیمت عمده و بعد فروش آن‌ها به قیمت بازار و دستیابی به سود از این راه. در واقع فرصتی بود برای ورود به دنیای کسب و کار.

فکر کردم از پشش برمی‌آیم. اصلاً از آن کارهایی بود که دوست داشتم. مبارزه برای هدفی والا، سودآوری، رئیس خود بودن، انجام کاری متفاوت.

تصور این کار عمق وجودم را تحت تأثیر قرار داد. حتی وقتی بچه بودم هم فرصت‌هایی که دیگران نمی‌دیدند را تشخیص می‌دادم. در تابستان‌هایی که دوستانم در مک‌دونالد مشغول به کار می‌شدند، من کارهایی متفاوت انجام می‌دادم. مشاغل متفاوتی مثل کوتاه کردن چمن حیاط و جمع کردن میخ‌های ریخته شده در محل ساختمان‌سازی به ازای یک پنی برای هر میخ. از سوی مدرسه تجارت سفارش گرفتم تا به عنوان یک استراتژی استخدامی به ایستگاه‌های اتوبوس و قطار بروم و در آنجا به افراد غریبه برگه‌های نظرسنجی بدهم پر کنند. سخت کار می‌کردم ولی با ریتم خودم پیش می‌رفتم و خودم کارها را یاد می‌گرفتم.

فکر اداره کسب‌وکار خودم، کنترل آینده‌ام و اینکه دیگر محدود به حداقل حقوق مصوب و قوانین بی‌معنی نباشم، باعث به وجد آمدن روح شورشی درونم می‌شد. مثل این بود که ناگهان کسی پرنورترین چراغ جهان را روشن کرده باشد. رویم حساب کنید!

هزینه ثبت‌نام و خرید موجودی اولیه پنج هزار دلار بود و لحظه‌ای هم تردید نکردم. بلافاصله از حساب پس‌اندازی که میخ به میخ، حیاط به حیاط و پرسش‌نامه به پرسش‌نامه جمع کرده بودم چکی به میزان کل مبلغ کشیدم. چند روز بعد، گاراژ پدرم با دو ردیف فیلتر تصفیه آب پر شد. هیچ تصویری نداشتم که می‌خواهم با آن‌ها چه کار کنم ولی اهمیتی هم نداشت چون وارد تجارت شده بودم.

هنوز هم می‌توانم به خاطر بیاورم چقدر هیجان‌زده بودم. در گاراژ ایستاده بودم، دست‌هایم را به کمر زده بودم و به کوه سیستم‌های تصفیه آب خانگی نگاه می‌کردم و سرم را با رضایت تکان می‌دادم. می‌خواستم بازار آب تصفیه شده را تسخیر کنم.

تنها سه ساعت پس از شروع کسب‌وکار جدیدم بود که اولین جواب منفی را شنیدم: پدرم نمی‌توانست ماشینش را داخل گاراژ بیاورد.

گفت «این آشغال‌ها را از اینجا ببر بیرون»

«پس کجا بگذارمشان؟»

«چطور است بروی بیرون و بفروشی‌شان، دَرَن؟»

من که راه دیگری نداشتم بیست دقیقه بعد به خیابان زدم. معمولاً لباس پوشیدنم خیلی طول نمی کشید ولی ناگهان احساس متفاوتی داشتم. نگرانی و اضطراب درونم زنده شده بود. ولی یک نفس عمیق کشیدم و شروع کردم خانه به خانه در محله مان جلو رفتم.

خودم را مجبور کردم که همه درها را بکوبم و همه زنگها را فشار دهم. برای هر کسی که جواب می داد پیشنهاد بزرگ و جهانی خودم را برای دسترسی به آب بهتر، آن هم از شیر خانه خودشان، ارائه می کردم. می گفتم «همین جا توی آشپزخانه خودتان. دیگر نیازی به حمل بسته های سنگین آب از مغازه به خانه نیست. باورتان می شود چنین چیزی وجود داشته باشد؟» اولین روز کسب و کارم، روزی طولانی و بلند بود. هر دری که باز می شد، راه جدیدی را امتحان می کردم. با اطلاعاتی در مورد آب نفرت انگیزی که در حال حاضر به خانواده و حیوانات خانگی شان می دادند آن ها را می ترساندم. با ارائه تصویری از جهانی که در آن آبی پاک، تمیز و نامحدود وجود داشته باشد به آن ها انگیزه می دادم. از جذابیت (یا جذابیتی که فکر می کردم داشتم) استفاده می کردم. آمارهای واقعی ارائه می دادم. آن روز از تکنیک های فروشی که پیش از آن هرگز استفاده نکرده بودم (و احتمالاً هرگز هم دوباره استفاده نخواهم کرد) استفاده کردم. ولی مصمم بودم و متمرکز و حتی وقتی اوضاع تیره و تار به نظر می رسید نیز عزم خود را از دست ندادم و در انتهای روز... هیچی نفروختم.

باورم نمی شد! چطور ممکن بود؟ اول صبح چهل فیلتر تصفیه آب در گاراژ پدرم داشتم و وقتی به خانه برگشتم نیز هنوز چهل فیلتر آنجا بود. وقتی آن شب در گاراژ بسته شد و ماشین پدرم بیرون پارک شد، می دانستم که در دردسر بزرگی افتاده ام.

بدتر از همه این بود که برای اولین بار با خودم فکر کردم شاید برای راه انداختن کسب و کاری شخصی «ساخته نشده ام». شاید پدرم درست می گفت. شاید واقعاً مسیر درست، رفتن به دانشگاه و پیدا کردن شغلی خوب بود.

مضطرب، سرخورده (و کمی هراسان از پدرم)، همان کاری را کردم که هر تاجر نوجوان دیگری در هنگام مواجهه با شکست می کند: به مادر بزرگم زنگ زدم.

من بدون حضور مادرم بزرگ شده بودم. پدرم هم از آن آدم هایی نبود که خیلی من را تر و خشک کند. سبکش بیشتر «گریه را تمام کن و گرنه یک بهانه خوب برای گریه می دهم دست» بود. اگر فیلم غلاف تمام فلزی^۱ ساخته استنلی کوبریک^۲ را دیده باشید، می فهمید که بزرگ شدن در خانه ما مثل حضور در جوخه گروه بان هارتمن^۳ بود.

اما مادر بزرگم نقطه آرامش این طوفان بود. او آن زنی بود که به من کمک کرد تا به این مردی که حالا هستم تبدیل شوم. او عشقی بی قید و شرط به من بخشید که به آن احتیاج

¹ Full Metal Jacket

² Stanley Kubrick

³ Hartman

داشتم و باور داشت که امکان ندارد اشتباه کنم. او، حتی زمان هایی که این طور نبودم، باور داشت که من خارق العاده‌ام. تنها کاری که باید می‌کرد این بود که لبخند بزند و صدایم بزند «عزیزم!» و همین کافی بود که بدانم کسی دوستم دارد.

مادر بزرگ بود که مسائل مربوط به پول را به من یاد داد. او به من کمک کرد اولین حساب بانکی‌ام را باز کنم. پس انداز کردن را به من یاد داد و تشویق کرد که حسابم را «رشد» دهم. همه این مسائل باعث شده بودند تا مادر بزرگم منبع الهام بزرگی برای من باشد اما این‌ها باعث نمی‌شدند تا او مشتری سرسختی باشد؛ یعنی بخصوص در آن روز سخت اول کسب و کار در حوزه فیلتر تصفیه آب، او دقیقاً همان مشتری مورد نیاز من بود. به او زنگ زدم و «ملاقاتی» ترتیب دادم.

در «ملاقاتمان» پیشنهاد تجاری تروتمیز خودم برای آب سالم به قیمت یک پنی برای هر گالن را به او ارائه کردم. ولی قبل از آن که بتوانم بخش پایانی و قوی سخنرانی‌ام را تمام کنم، مادر بزرگم به میان حرفم پرید.

گفت «عالی به نظر می‌رسد. یکی می‌خرم.»

سعی کردم تعجب خودم را پنهان کنم. واقعاً گفته بود یکی می‌خرد؟

من که انگیزه گرفته بودم پیشتر رفتم. شروع کردم به توضیح ناکارآمد بودن مدل معمولی و اصرار بر اینکه باید مدل خودش را به مدل کادیلاک که من عرضه می‌کردم ارتقا دهد: یک دستگاه تصفیه آب در زیر سینک. دیگر خبری از منبع زشت آب روی کابینت نخواهد بود و کیفیت کاری هم نخواهد داشت. آب تصفیه شده، هر لحظه که اراده کنید، آن هم از شیر آشپزخانه خودتان.

پرسید «ولی چه کسی قرار است نصبش کند؟ می‌دانی که نباید از پدر بزرگت بخواهم و گر نه غرهایش پایان نخواهد داشت.»

گفتم: «مشکلی نیست ماما بزرگ. خودم نصبش می‌کنم!»

گفت «خیلی خب عزیزم. پس هر کدام که خودت پیشنهاد می‌کنی را برمی‌دارم.»

با همین دوازده کلمه ساده، اولین فروشم اتفاق افتاد. تازه آن هم با فروش محصولی گران‌تر!^۱

وقتی مادر بزرگ رفت دسته چک خود را بیاورد شروع کردم به نصب. کمتر از یک ساعت بعد، یکی از فیلترهایم کم شده بود و یکی به مشتری‌ام اضافه.

شادمان از موفقیت خود، گام بعدی همه فروشندگان موفق را برداشتم: و از او خواستم من را به دیگران معرفی کنند.

خیلی راحت بود. مادر بزرگ و پدر بزرگ من در یک محله مخصوص بازنشستگان زندگی می‌کردند که بیش از ۵۰ خانواده در آن سکونت داشتند. جایی زیبا پر از مردمانی مهربان که همه‌شان خیلی خوشحال می‌شدند نوه فوق العاده مادر بزرگم را ببینند. آیا فیلتر تصفیه آب می‌خواستند؟ البته،

¹ Upsell

معلوم است! و البته که همه‌شان همان مدلی را می‌خواستند که مادر بزرگ من داشت. در زمانی کوتاه، خانه به خانه به همراه مادر بزرگم درها را کوبیدم و من هجده فیلتر تصفیه آب را در ساختمان مادر بزرگم فروختم و نصب کردم. کارم محشر بود! یک ستاره کارآفرینی بودم! سرم باد کرده بود. با توجه به موفقیت فیلترهای آب بیشتری سفارش دادم - مشخص بود که بزرگ‌ترین مشکل پر نکه داشتن انبار فروش خواهد بود. می‌توانستم به دانشگاه بروم (و برای خوشحال نکه داشتن پدر «وکیل» بازی را ادامه بدهم) و در کنارش امپراطوری فیلتر آب خودم را نیز بسازم. نقشه همه چیز را کشیده بودم.

چند روز بعد از فروش اولم، مادر بزرگ و پدر بزرگم برای تعطیلات به هاوایی رفتند و من به دانشگاه رفتم. وقتی روی صندلی راحتی نشسته بودم و داشتند قهوه صبحانه‌شان را می‌خوردند، یکی از همسایگان‌شان در ساختمان به آن‌ها زنگ زد. همسایه‌ای که دقیقاً در طبقه زیر آن‌ها زندگی می‌کرد.

به نظر می‌رسید مشکلی پیش آمده باشد. یک مشکل خیلی، خیلی خیس.

همسایه طبقه پایین گفت همان‌طور که جلوی تلویزیون نشسته بوده و مسابقه تلویزیونی می‌دید متوجه شده که یک قطره کوچک آب از چراغ سقفی بالای سرشان به پایین چکیده است. بعد از یک دور مسابقه و کمی پیش از پایان مسابقه، آن قطره کوچک تبدیل به جریانی مداوم شده بود و بعد سیلی از آب از سقف به پایین ریخته بود. همسایه‌ها که ترسیده بودند به تأسیسات زنگ زدند و به طبقه بالا دویدند و آنجا دیدند که کل کف آپارتمان را به ارتفاع چند سانتی‌متر آب فرا گرفته.

آب خانه پدر بزرگ و مادر بزرگم را گرفته بود.

فرش‌ها، وسایل، دیوارها، کتاب‌ها، جعبه‌ها، کفش‌ها، لباس‌ها، لوازم آشپزخانه، همه چیز خراب شده بود. فاجعه بود. دلیلش هم این بود، نشت آب از فیلترهای تصفیه آب کادیلاک‌ی که من در زیر سینک نصب کرده بودم.

وحشت کرده بودم. مشکل از آن فیلتر آب بدرنخور بوده و بلافاصله شروع کردم به مرور ذهنی مکالمه آتشی که با مدیران شرکت فیلتر تصفیه آب خواهم داشت. بی‌مسئولیتی در تولید! اجازه ورود فیلترهای خراب و نابودکننده به خانه‌های قربانیان معصوم و بی‌خبر از همه‌جا! چه وقاحتی! ولی قبل از اینکه بتوانم با مدیران تماس بگیرم، اوضاع بدتر شد. گویا نشت آب به دلیل خرابی فیلترها نبوده است. یک لوله‌کش با تجربه در کمتر از یک دقیقه به این نتیجه رسید که نصب‌کننده فیلترها مرتکب اشتباهی ابتدایی شده و یکی از واشرهای اصلی را برعکس نصب کرده است.

کسی که اشتباه ابتدایی را کرده بود من بودم. نوه فوق‌العاده مادر بزرگم.

همه‌اش تقصیر من بود. نه فقط به خاطر اتفاقی که در خانه مادر بزرگم افتاده بود بلکه به خاطر اتفاقی که بدون شک در هجده خانه دیگر هم می‌رفت تا رخ دهد. همه فیلترهایی که

فروخته بودم را خودم نصب کردم. («از اینجا که خرید کنید لازم نیست سراغ هیچ کس دیگری بروید! می‌بینید چه راحت است؟») قبل از رفتن به دانشگاه با این تصور که خیلی آدم مهم و موفقی هستم، هجده بمب ساعتی در ساختمانی پر از دوستان مادر بزرگ و پدر بزرگم کار گذاشته بودم.

در نهایت من «بمب‌ها» را خنثی نکردم. پدر بزرگم و لوله‌کش (یا به قول پدر بزرگم «کسی که می‌دانست دارد چه غلطی می‌کند»). بودند که این کار را کردند. آن‌ها به تکتک واحدها رفتند و فیلترهای آب را دوباره به درستی نصب کردند. بعد از آن، با سری افکنده، به آرامی از پدر بزرگم پرسیدم چقدر به او بدهکارم. پدر بزرگم جواب داد «فکر کن کمک ما به هزینه تحصیلت در دانشگاه بوده.»

با اینکه هیچ وقت به طور رسمی دانشگاه را تمام نکردم ولی حالا که به گذشته نگاه می‌کنم به نظرم آن مبلغ به خوبی صرف تحصیل من در مدرسه کارآفرینی افراد کله‌شق شده است. خانه پدر بزرگ و مادر بزرگم با گذشت زمان و به لطف بیمه‌ای که پدر بزرگم به قول خودش «عقلش رسیده بود داشته باشد» دوباره تعمیر و بازسازی شد. من هم توانستم دوباره سرپا شوم، خودم را خشک کنم و به شغل فروش فیلتر تصفیه آب خود ادامه دهم. همان‌طور که روز اول و هنگام نگاه کردن به جعبه‌های فیلتر گفته بودم، همه جا را تسخیر کردم (تقریباً).

این ماجرا به سال‌ها پیش برمی‌گردد. ولی حتی امروز هم که دارم این داستان را برای شما تعریف می‌کنم می‌توانم آن شب اول و نگاه کردن به «فیلم» را به خوبی و مثل دیروز به خاطر بیاورم. به یاد دارم که چه حسی داشتم. حس هیجان دیدن یک فرصت استثنائی و احساس کشف چیزی مناسب برای من. چیزی که با انگیزه و خواستم برای انجام کاری متفاوت با دیگران مناسب بود.

اضطراب اولیه در برداشتن قدم نخست و سرمایه‌گذاری پولی که به سختی جمع کرده بودم را به خاطر دارم و همین‌طور آن لحظه ترسناکی که با خودم فکر کردم شاید برای این کار ساخته نشده باشم و پس‌اندازم را از دست بدهم.

من هیجان رسیدن اولین سری محصولات و حس سرخوردگی‌ام از دیدن پدری که از تصمیم من ناراحت بود را به خاطر دارم.

حس امیدواری به اینکه سراغ هر کسی بروم محصولاتم را خواهد خرید، حفره خالی درون شکمم وقتی همه جواب منفی دادند، شادمانی ناشی از فروش اولین محصول (حتی اگر به مادر بزرگ خودم بوده باشد)، و هیجان فروش‌های پشت سر هم بعدی را به یاد می‌آورم. و البته هرگز احساس شرم، خجالت و تلاش برای فائق آمدن بر شکستی که در هفته اول کسب‌وکارم منجر به آب‌گرفتگی شده بود را فراموش نمی‌کنم.

آن تابستانی که من به طور اتفاقی تبدیل به یک کارآفرین شدم، سفری دلهره‌آور و غیرقابل پیش‌بینی با شادمانی‌های فوق‌العاده و سقوط‌های ترسناک بود.

مثل احساس سوار شدن بر یک ترن هوایی. و اینگونه بود که گرفتار شدم. علیرغم همه پیچ و خم‌ها، به زودی فهمیدم که نمی‌توانم به هیچ شکل دیگری زندگی کنم. وقتی به سراغ کارهای موفق (و نه چندان موفق) دیگر رفتم، من هم آن چیزی که همه صاحبان کسب‌وکار می‌دانند را آموختم: تجارت این شکلی است. تجارت همین است. یک سفر ترسناک، هیجان‌انگیز و به شدت اعتیادآور.

منابع موفقیت

در وب سایت زیر به مطالب آموزشی، فیلم‌ها، تمرین‌ها و... که در آن بسیاری از درس‌های بزرگ و مهم که در سفر هیجان‌انگیز و طوفانی کارآفرینی بیان می‌شود مراجعه نمایید.

<http://www.Enttrain.ir>

الان وقت سوار شدن است

به اعتقاد من هم اکنون که این کتاب را در دست گرفته‌اید و این کلمات را می‌خوانید، از نظر فرصت‌های پیش رو بهترین دوران در تمام تاریخ بشری است. هیچ وقت اوضاع به این خوبی نبوده و هیچ وقت دیگر هم نخواهد بود.

اغراق نمی‌کنم و از خودم هم نمی‌گویم. مجله Success^۱ برای کمک به کارآفرینان طراحی شده و این یعنی ما روزهای کاری خود را به مطالعه و بررسی فضای کسب‌وکار و تجارت می‌گذرانیم. ما به بهترین و باهوش‌ترین متفکران تجارت جهان دسترسی داریم. به روزترین اخبار اقتصادی، آخرین اعلامیه‌ها و داده‌های مربوط به گرایش‌های اقتصادی را می‌بینیم و در کنارمان بزرگ‌ترین بایگانی موفقیتی تاریخ تجارت جهان را جمع کرده‌ایم. با این پیش‌زمینه، وضعیت از نظر من به طور خلاصه این چنین است:

همین است!

همین حالا.

زمانی متفاوت با هر زمان دیگری در تاریخ بشری.

ولی بهتر است عجله کنید.

برای مدت‌های طولانی، شرایط بر ضد کارآفرینان جدید بود. دهه‌های متوالی تنها کسانی به مواد اولیه مورد نیاز برای موفقیت تجاری دسترسی داشتند که در برج عاج شرکت‌های عظیم نشسته بودند. آن‌ها مواد خام و منابع مورد نیاز برای تولید محصولات را کنترل می‌کردند. پول و نیروهای مستعد در دست آن‌ها بودند و رسانه‌ها و ابزارهای تبلیغاتی، از روزنامه‌ها و مجلات گرفته تا رادیو و تلویزیون همه را در اختیار داشتند.

آن‌ها بودند که قوانین این بازی را تعیین می‌کردند، داوری‌اش می‌کردند و پیروزی را هم برای

^۱ موفقیت

خودشان کنار می گذاشتند.

ولی این شرایط مختص عصر صنعت بود. حالا چه؟ حالا بازی تمام شده است. ما به یک نقطه عطف در فن آوری رسیده ایم و این نقطه عطف برج های عاج را تا بنیادشان به لرزه درآورده است. همه آن نقاط کنترل که زمانی در چنگال فشرده چند شرکت محدود بود، حالا با فن آوری آزاد شده اند. آن ها حالا برای همه کسانی که می خواستند کار کنند در دسترس هستند. بدین ترتیب با امکان در دست گرفتن کنترل برای هر فرد جاه طلبی که فکری در سر دارد و حاضر است عرقی بر پیشانی اش بنشیند، شرایط بازی واقعاً برابر شده است. حالا می شود واقعاً با نوک انگشتان خود به بازار جهانی رسید. و نتیجه اش فوق العاده است.

در دهه گذشته ثروت جهانی به میزان ۶۹ درصد افزایش پیدا کرده است. تنها در سال ۲۰۱۳ تعداد میلیونرهای جهان دو میلیون نفر افزایش پیدا کرد. در گزارشی که سازمان دلوئیته^۱ به تازگی منتشر کرده پیش بینی شده است که تعداد میلیونرهای جدید جهان به رشدی بی سابقه دست یابد و تا سال ۲۰۲۰ دوبرابر شود.

ولی گرایش های کنونی نشان می دهند که این گزارش اشتباه است. تخمین آن ها خیلی پایین است. تعداد میلیونرهای جدید سر به فلک کشیده است. هیچ زمان دیگری در تاریخ وجود نداشته که در آن فردی عادی، بدون هیچ امتیاز منحصر به فرد، تحصیلات خاص، آموزش، ثروت یا ارتباطات گسترده، بتواند به فرصتی نامحدود و ثروتی فراوان دسترسی داشته باشد. هرگز در گذشته چنین فرصت منحصر به فردی در اختیار یک فرد عادی گذاشته نشده تا بتواند به دسته خاص میلیونرهای بپیوندد.

نقطه اشتراک همه این میلیونرهای جدید در چیست؟

نقطه اشتراک همه این میلیونرهای جدید در چه خواهد بود؟

تقریباً همه آن ها کارآفرین بوده اند. درست مثل شما.

- زمان تصمیم گیری

زمان شروع حرکت ترن هوایی کارآفرینی همین حالا است و سوار شدن یک انتخاب است. انتخابی که تنها شما قادر به انجامش هستید.

شما در جلوی گیشه بلیت فروشی هستید. می توانید قدر لحظه را بدانید و از میان نرده های بگذرید یا می توانید روی برگردانید و دور شوید.

انتخاب شما چه خواهد بود؟

قبل از اینکه تصمیم بگیرید از شما می خواهم که چیزی را تصور کنید. بیست، سی یا چهل سال بعد و شما نوه یا نتیجه خود را روی زانویتان گذاشته اید. او با حیرت به خانه شما نگاه می کند و بعد چشمان بزرگش را به سمت شما می چرخاند و می پرسد: «شما چه کار کردید؟»

¹ Deloitte

چطوری ما به اینجا رسیدیم؟»

می‌توانید بگویید: «من آنجا بودم فرزندم. من در آن دوراهی بزرگ تاریخ در آنجا بودم، آن هنگامی که عصر صنعت به پایان رسید و عصر ارتباطات آغاز شد و...»

این جمله را چطور تمام خواهید کرد؟

آیا می‌خواهید بگویید: «از این لحظه خارق‌العاده و تاریخی بهترین استفاده را بردم و انتخاب‌هایم منجر به این زندگی خوب و کامیابی شد که حالا از آن لذت می‌بریم.»

یا می‌خواهید بگویید: «ولی این فرصت را از دست دادم. هیچ کاری برایش نکردم. از من گذشت و برای همین است که حالا این طور گیر کرده‌ایم.»

فرصت را از دست ندهید. با من در این مسیر همراه شوید.

افرادی خواهند بود که این فرصت را خواهند دید که بر خواهند خواست، متوجه خواهند شد و دست به عمل خواهند زد. چرا شما یکی از آن‌ها نباشید؟

افرادی که هوشمندی، توانایی، استعداد و تلاش بسیار کمتری دارند به پا خواهند خواست.

افرادی که تحصیلات، جایگاه اجتماعی یا ارتباطات خانوادگی کمتری دارند متوجه این فرصت خواهند شد.

حتی افرادی که به اندازه شما مهربان، خوب یا سخاوتمند نیستند نیز دست به عمل خواهند زد.

از هر سو افرادی درست جلوی شما تبدیل به میلیونر می‌شوند. چرا شما نشوید؟ شما هم می‌توانید یکی از آن میلیونرهای جدید باشید. چه چیزی جلوی شما را گرفته است؟

دوستانتان؟ خانواده‌تان؟ همکارانتان؟ شاید آن‌هایی که از شما بدشان می‌آید، شک دارند، منفی‌بافان و بدبینانی که خودشان کاری نمی‌کنند و نمی‌خواهند شما نیز کاری کنید؟

یا شاید این خود شما هستید که جلوی خود را گرفته‌اید؟ دلیلش ترس از عدم امنیت اقتصادی است؟ فکر می‌کنید وقت یا پول کافی ندارید؟ یا شاید صدایی در سرتان مدام تکرار می‌کند که هرگز موفق نمی‌شوید.

حالا فرصتی بزرگ در اختیار شما است و من اینجا هستم تا اطمینان حاصل کنم که این فرصت را از دست نمی‌دهید. اینجا هستم تا به شما کمک کنم از تردیدهای خود عبور کنید و از این فرصت برای خود استفاده کنید. با اینکه ممکن است شما را به طور شخصی نشناسم، ولی می‌دانم که توانایی تبدیل به یک کارآفرین بزرگ را دارید. از کجا می‌دانم؟ از آنجا که این توانایی در همه ما وجود دارد. ما انسان‌ها تاریخ خود را در ابتدا به عنوان کارآفرین شروع کردیم و در واقعیت هم همواره چنین بوده‌ایم. این کتاب برای کمک به شما جهت تثبیت این روحیه مستقل، قدرتمند و متکی به خود است. روحیه‌ای که همین حالا نیز در شما وجود دارد.

من می‌خواهم با نشان دادن آنچه با سوار شدن به این ترن برای شما، برای خانواده‌تان

و برای آینده‌تان اتفاق می‌افتد به شما انگیزه بدهم. همچنین می‌خواهم در مورد پیچ‌ها و چرخ‌ها و سقوط‌های ترسناکی که در مسیر وجود دارند نیز به شما هشدار دهم. حتی به شما نشان خواهم داد که چطور این موارد را دوست داشته باشید، چون همین‌ها هستند که به مسیر هیجان می‌بخشند.

همچنین به شما در بدست آوردن مهارت‌های مورد نیاز جهت تبدیل کردن واگن خودتان به یک فضاپیما کمک خواهم کرد. فضاپیمایی که می‌توانید با آن تا ماه و فراتر از آنچه رؤیایش را می‌بینید سفر کنید.

می‌دانم که اگر این فکر برایتان جذاب نبود الان این کتاب در دست شما نبود. همه ما به سوی استعدادهایی که داریم، به سوی پتانسیل درونی خود و به سوی سرنوشت خود کشیده می‌شویم. حتی اگر خودتان نسبت به این موضوع آگاهی نداشته باشید، به شکل ناخودآگاه به این سمت هدایت می‌شود. این کتاب بی‌دلیل به سوی شما نیامده. تصادفی در کار نیست. این مسیری است که شما باید آن را ببینید. این زندگی شماست آن گونه که باید باشد.

این کتاب چکار خواهد کرد

اعتقاد دارم که همه ما دارای ریشه‌هایی در کارآفرینی هستیم ولی این بدان معنا نیست که این مسیر، راه آسانی خواهد بود. چون خودم این مسیر را تجربه کرده‌ام و هر روز با آن مواجه می‌شوم این موضوع را می‌دانم.

انسان‌های زیادی را دیده‌ام که چون هیچ کس به آن‌ها در مسائل مهم کمکی نکرده است در کسب‌وکار خود به مشکل برخورده‌اند. کسب‌وکارهای زیادی را دیده‌ام که تنها به دلیل فقدان شفافیت و عدم پشتیبانی لازم برای استمرار در مسیر و کنترل ترن، شکست خورده‌اند، در حالی که شاید می‌شد جلوی شکست شان را گرفت. اینجا نقطه پایان همه این مسائل است.

هدف این کتاب آموزش سوار شدن بر ترن کارآفرینی به شکلی موفقیت آمیز است. اگر کار خودم را درست انجام داده باشم در انتهای این کتاب سه اتفاق رخ خواهد داد:

پوست کلفت تر خواهید شد: اعتقاد زیادی به رک‌گویی و شفافیت دارم. اولین چیزی که شما باید به عنوان یک کارآفرین بدانید این است که چه چیزی در انتظارتان است. چه در مسیر و چه در درون خودتان. قرار نیست چیزی را زیر پرده‌های زیبا پنهان کنم. من سیستم دفاعی‌تان را در برابر عدم پذیرش، شرایط منفی و تردید تقویت خواهم کرد. در طول مسیر با همه این موارد روبرو خواهید شد و می‌خواهم اطمینان حاصل کنم که بدون آن که خم به ابرو بیاورید از پس آن‌ها برخواهید آمد.

تجهیزات مناسب برای مسیر را بدست خواهید آورد. کارآفرینی گرچه ممکن است سفری احساسی باشد ولی در جهان واقعی اتفاق می‌افتد و برای همین هم شما به مهارت‌هایی واقعی در آن نیاز خواهید داشت. از فروش گرفته تا رهبری و بهره‌وری، دوره‌ای فشرده برای چگونگی انجام کار را پشت سر خواهید گذاشت.

اعتماد به نفستان از همیشه بیشتر خواهد شد. همه در ابتدای کار ترس دارند. ما همه نسبت به خودمان دچار تردید هستیم و همه‌مان هم در مسیر زمین می‌خوریم و زخمی می‌شویم. این اتفاق برای همه می‌افتد. ولی همه به کمک دسترسی ندارند. شما دارید. توانایی شما بسیار فراتر از آن چیزی است که فکرش را می‌کنید و وقتی این کتاب را به پایان برسانید به این موضوع باور پیدا خواهید کرد.

بلیت را بخرید. از نرده‌ها عبور کنید، سوار واگن ترن شوید و کنار من بنشینید. می‌خواهیم مهم‌ترین سفر زندگی‌تان را شروع کنیم.

به ترن هوایی کارآفرینی خوش آمدید.

برای حرکت آماده‌اید؟

خب. لب‌خند بزنید، دست‌هایتان را ببرید بالا...

... و فریاد بزنید!!!

منابع موفقیت

هشت اشتباه دردناکی که بیشتر کارآفرینان مرتکب می‌شوند و چگونگی اجتناب از آن‌ها. رایگان در
<http://www.Enttrain.ir>

عشق جهان را به حرکت در نمی‌آورد.
عشق چیزی است که به حرکت در این جهان ارزش می‌دهد.
فرانکلین پی. جونز^۱

^۱ Franklin P. Jones

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن

برای جان به در بردن و موفق شدن در تجارت واقعاً به چه چیزی نیاز است.

از کنار هر یک از ترن‌های هوایی در هر یک از شهرهای جهان که عبور کنید کافی است به چپ یا راست صف سر بچرخانید تا با چنین صحنه‌ای مواجه شوید: کودکی نگران که پشتش را به یک تخته مدرج چسبانده است.

هر یک از خطوطی که روی این تخته کشیده شده‌اند یک اینچ را نشان می‌دهند و در میان آن‌ها یک خط از همه مهم‌تر است: خطی که حداقل قد لازم برای سوار شدن را مشخص می‌کند.

بچه‌ها برای اینکه قدشان به آن خط برسد هر کاری می‌کنند: صاف می‌ایستند. نفسشان را حبس می‌کنند. توی کفششان روزنامه می‌گذارند. موهایشان را پُف می‌دهند. هر کاری می‌کنند تا شاید نیم اینچ به قد آن‌ها اضافه شود.

کشیده و پُف کرده منتظر رای نهایی می‌ماند- آیا قدش به اندازه لازم رسیده است؟ آیا بدنش می‌تواند از پیچ و خم‌ها و سقوط‌ها و صعودهایی که باعث ایجاد جیغ‌های پشت‌سرش شده‌اند جان سالم به در برد؟ آیا سوار ترن شدن برای او امن است؟

راستش را بخواهید سفر کارآفرینی شما نیز دقیقاً در همین نقطه شروع می‌شود- در همان لحظه پیش از شیرجه زدن، وقتی که دارید با نگرانی به این فکر می‌کنید که آیا از این سفر جان به در خواهید برد یا خیر؛ و گرچه احتمالاً هیچ مسئولی آنجا نخواهد بود که اگر قدتان نرسید شما را راه ندهد، ولی باز هم ملزوماتی برای سوار شدن وجود دارد. ولی آنچه برای ورود به این سفر پرهیجان لازم است، قد بلند نیست. عشق است.

فرانکلین پی. جونز درست گفته: «عشق چیزی است که به حرکت در این جهان ارزش می‌دهد». عشق چنان عنصری حیاتی است که اگر عاشق این مسیر نیستید، بهتر است اصلاً سوار نشوید. ستارگان موسیقی راک این موضوع را می‌دانند. بزرگان تجارت این موضوع را می‌دانند. همه افراد موفق که تا به حال در رسانه‌ها، روی صحنه، یا در لوح فشرده همراه مجله Success با آن‌ها مصاحبه شده است نیز این را می‌دانند: اولین و مهم‌ترین عامل برای ایجاد کسب‌وکاری موفق

این است که عاشق آن باشید.
ولی دلیل اهمیت بالای عشق چیست؟ و چطور می شود پیدایش کرد؟
سفر از اینجا آغاز می شود.

«اولین و مهمترین عاملی که برای ایجاد کسب و کار موفق نیاز دارید یک چیز است:
عاشق آن باشید.»

پیدا کردن آنچه اهمیت دارد

علیرغم شروع پر تکان و ناهموار و سختی که به عنوان فروشنده فیلتر تصفیه آب داشتم، در نهایت کسب و کارم را تبدیل به تجارتی با ۵ میلیون دلار گردش مالی سالیانه کردم. فروش خانه به خانه را کنار گذاشتم و مرکز فعالیتم را از گاراژ پدرم خارج کردم و در نهایت یک فضای اداری ۷۵۰ متر مربعی در یک منطقه تجاری درجه یک در پلینتون^۱ کالیفرنیا اجاره کردم. در داخل فضای دفتری یک مرکز کنفرانس ساختم که صحنه و نورپردازی و سیستم صوتی خاص خودش را داشت- تمام و کمال.

در نوزده سالگی از فروش اولین محصول خود به مادر بزرگم رسیده بودم به درآمد ۲۰ هزار دلاری در هر ماه.

ولی درآمد بیشتر مسئولیت بیشتری نیز به همراه داشت. مسئولیت های موجود در ۷۵۰ متر فضای دفتری بسیار زیاد بودند و من باید بیشتر رشد می کردم. واضح بود که امکان ندارد بتوانم همه کارهای فروش را خودم انجام دهم- بهترین راه برای افزایش درآمد این بود که افراد دیگری را استخدام کنم تا از طرف من کار فروش را انجام دهند.

یک ماه خاص را به یاد دارم که آب داشت از سرم می گذشت. آخر ماه به سرعت نزدیک می شد و من هنوز برای رسیدن به حد فروش مورد نظر خود به چند نفر دیگر احتیاج داشتم. ولی حتی وقتی تنها چند ساعت به ضرب الاجل مانده بود، نگران نبودم. از زمان آب گرفتگی آپارتمان هایی که اولین فروش فیلتر تصفیه آب من را تبدیل به یک فاجعه کرده بودند، موفقیت فوق العاده کسب و کارم جرات و اعتماد به نفسم را بیشتر کرده بود. هیچ وقت نگران نبودم. معلوم بود که من برای این کار ساخته شده ام.

آن روز عصر آخرین سخنرانی گروهی برای فروشندگان را انجام دادم و مثل همیشه حرف اصلی این بود که فروش، فروش و فروش. تقریباً همه با آمادگی کامل برای تبدیل جهان به جایی بهتر، با جرعه های بهتر آب آشامیدنی، از اتاق بیرون رفتند. تنها چیزی که نیاز داشتم یک کارمند دیگر بود تا به هدفم برسم و پاداش های مورد نظرم را دریافت کنم. خوش شانسی در

¹ Pleasanton

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۲۹

خانه‌ام را زده بود و یک کارمند احتمالی باقی مانده بود: زنی در میانه‌های دهه پنجم زندگی. او را به دفترم بردم و کل برنامه را برایش توضیح دادم. سخنرانی اولیه همیشگی‌ام را برایش گفتم. تصویری از آینده درخشانش که تنها با سرمایه‌گذاری مبلغ ناچیز ۵۰۰۰ دلار از سوی او ممکن می‌شد.

همان‌طور که جملات سخنرانی بی‌نقصم را می‌گفتم، او به خود می‌پیچید.

او با حالتی مضطرب گفت «خیلی خوب به نظر می‌رسد. شوهر من به تازگی فوت کرده و من واقعاً نیاز به یک منبع درآمد جدید دارم. ولی...» لب‌هایش را گزید و به پاهایش نگاه کرد و گویی با خودش حرف می‌زند گفت «این همه پول من می‌شود. همه پس‌اندازی که دارم.» مکث کرد و بعد با صداقت به من نگاه کرد.

گفت «پسر واقعاً خوبی به نظر می‌رسی. به تو اعتماد می‌کنم. صادقانه بگو، واقعاً فکر می‌کنی این کار برای من است؟»

سؤال آخرش همان‌طور که در چشمانم خیره بود فضا را پر کرد. نگاهش تکانم داد. آسیب‌پذیری‌اش. اعتمادش و بعد سنگینی این بار را درک کردم: او تصمیم‌گیری در مورد آینده‌اش را به من سپرده بود. ساختن آینده‌اش با من بود. اگر می‌گفتم بله، او آخرین پس‌اندازهای خودش را به من می‌داد، به سازمان من می‌پیوست و من هم سهمیه مورد نظرم برای آن ماه را به دست می‌آوردم. اگر می‌گفتم نه، او من را با پنج هزار دلارش ترک می‌کرد.

سرم را پایین انداختم و برای تقریباً سی ثانیه هیچ چیز نگفتم. در یک مکالمه فروش رو در رو - واقع در هر مکالمه‌ای - سی ثانیه مثل یک عمر طولانی است. می‌دانستم که منتظر است و می‌توانستم سنگینی نگاهش را حس کنم. می‌دانستم که باید چیزی بگویم.

در نهایت سرم را بلند کردم و به آهستگی گفتم:

«نه. این کار برای شما نیست.»

لحظه‌ای مکث کردم و گفتم:

«برای من نیز نیست.»

بعد از پشت میزم بلند شدم، بخاطر زمانی که گذاشته بود از او تشکر کردم و خواهش کردم بیرون برود. بعد کلیدهایم را برداشتم و بدون گفتن کلمه‌ای دیگر به سمت اتومبیل‌م رفتم. چند کیلومتر در سکوت رانندگی کردم و به نگاهی که درون چشمان زن بود و پرسشی که از من کرده بود فکر کردم. از آنجایی که به من اعتماد کرده بود، جوابم این قدرت را داشت که زندگی‌اش را تغییر دهد. او از من حقیقت را خواسته بود و حقیقت این بود که او برای این کار مناسب نبود. می‌دانستم که دوست ندارد روزهایش را صرف فروختن فیلتر تصفیه آب کند. معنای این حرف این بود که او آمادگی انجام تلاش سختی که برای موفقیت در این کار لازم بود را نداشت.

اگر کار را قبول می‌کرد به دلیل علاقه‌اش به کار نبود. به دلیل این بود که مثل بسیاری از قبلی‌ها سخنانی گل و بلبل من را باور کرده بود و مثل بسیاری از قبلی‌ها او هم احتمالاً با یک گاراژ پر از محصول می‌ماند و یک حساب بانکی خالی.

چهره‌اش را وقتی می‌فهمید این کار برایش جواب نخواهد داد تصور کردم. بعد دلشکستگی‌اش را تصور کردم وقتی می‌فهمید که برای رسیدن به حد فروش مورد نظر خودم به او دروغ گفته‌ام. این تصور ضربه آخر بود. لحظه‌ای بیدارکننده بود. دیگر به نظرم کار درستی نبود و نمی‌توانستم برای یک لحظه دیگر ادامه دهم.

تلفن همراهم را از روی صندلی شاگرد برداشتم و به کیت^۱ زنگ زدم. او را به تازگی وارد کسب‌وکار کرده و اداره دفتر را به او سپرده بودم.

گفتم «کیت، من دیگر برنمی‌گردم. هرگز. دفتر و کسب‌وکار برای تو است. من دیگر نیستم.» قبل از اینکه بتواند چیزی بگوید قطع کردم.

همان‌طور که گفته بودم دیگر برنگشتم. از همه چیز گذشتم - از دفتر زیبا، از (به اصطلاح) اعتبار و پرستیژ و از پول - از همه چیز. یاد گرفته بودم که مهارت بالایی دارم ولی این را هم یاد گرفته بودم که دوست ندارم این مهارت‌ها را در مسیری غیر از مسیر تبدیل شدن به آدمی که می‌خواهم باشم استفاده کنم. دیگر عاشق آن کار نبودم.

و اگر عشق وجود نداشته باشد، هیچ چیزی وجود ندارد.

عاشقش باش... وگرنه!

استیو جابز^۲، کسی که به نظر من بزرگ‌ترین کارآفرین تاریخ بوده، به بهترین شکلی که تا به حال شنیده‌ام توضیح داده که چرا حتماً باید عاشق کاری که می‌کنید باشید.

او در مصاحبه‌ای که در کنفرانس دی-۵ داشت، گفته:

«مردم می‌گویند شما باید شور زیادی در کاری که می‌کنید داشته باشید و درست هم هست و دلیلش این است که اگر شور نداشته باشید، کار خیلی سخت می‌شود، هر فرد عاقلی کار را کنار می‌گذارد. کار واقعاً سخت می‌شود و باید این کار را برای مدتی طولانی ادامه دهید، برای همین هم اگر عاشق کار نباشید، اگر از انجام دادنش لذت نبرید و اگر واقعاً به کار عشق نورزید، رهایش خواهید کرد... معمولاً کسانی که به موفقیت می‌رسند کسانی هستند که عاشق کارشان بوده‌اند و برای همین عشق هم توانسته‌اند وقتی اوضاع خیلی سخت شد همچنان به کار ادامه دهند، در حالی که کسانی که کارشان را دوست نداشتند آن را رها کردند... واقعاً اگر این کار را دوست نداشته باشید برای چه باید این چیزها را تحمل کنید؟ اگر عاشق کار نباشید در آن شکست می‌خورید.»

آیا عاشق کارتان هستید؟ آیا فکر کردن به کسب‌وکارتان قلبتان را به تپش می‌اندازد؟ چون اگر

^۱ Kate

^۲ Steve Jobs

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۳۱

عاشق و شیدای کار نباشید، موفق نخواهید شد. رهایش خواهید کرد و هیچ کس هم سرزنگشتان نمی‌کند.

حتی الون ماسک^۱، کارآفرینی که جهان را عوض کرد و او را با شخصیت «مردآهنی^۲» مقایسه می‌کنند، گفته تأسیس یک شرکت مثل «نگاه کردن به خلا و خوردن شیشه است.» اوه. خوردن شیشه؟ چه کسی دلش می‌خواهد صبح از خواب بیدار شود و یک کاسه شیشه برای صبحانه بخورد؟

تنها یک عاشق. چون تنها عشق است که می‌تواند باعث شود شما کارهای دیوانه‌وار کنید و برای موفقیت دقیقاً به همین نیاز است.

«شروع یک کسب‌وکار دقیقاً مثل نگاه کردن به دوردست و خوردن شیشه می‌باشد.»

شور و اشتیاق خود را پیدا کنید

«مامان، از کجا بفهمم که این حس واقعی است... که این عشق واقعی است؟»

آه... این سؤال قدیمی که نوجوانان عاشق از همان ابتدای تاریخ از مادرانشان می‌پرسیدند. سؤال خوبی است؛ گاهی سخت می‌شود میان علاقه زیاد و عشق تفاوت درستی قائل شد. این مسئله فقط برای بچه‌های دبیرستانی و اولین قرارهای عاشقانه‌شان اهمیت ندارد. وقتی پشت به تخته مدرج ایستاده‌اید و دارید فکر می‌کنید آیا «عشق‌تان» به اندازه کافی بلند هست که بتوانید سوار این قطار پرهیجان شوید یا نه، بهتر است حسابی مطمئن باشید، چون دوست داشتن کافی نیست.

اگر گروه بیتل‌ها می‌خواندند «تنها چیزی که نیاز داری دوست داشتن است» خوب بود؟ اگر استیو جابز فکر می‌کرد: «خب، کم و بیش از کارم خوشم می‌آید. بالاخره این هم کاری است.»

آن‌ها استعفا می‌دادند. می‌توانید جهانی بدون بیتل‌ها و اپل را تصور کنید؟ حرفش را هم زن! باید عاشقش باشید. درست مثل پاسخ سختی که مادرتان احتمالاً به شما داده بود، وقتی عشق واقعی بیاید، خودتان خواهید فهمید.

ولی چطور می‌شود عشق واقعی را پیدا کرد؟

«دنبال کردن علاقه و اشتیاق خود» جمله محبوبی است. یکی از تجملات جهان مدرن ما است. اما وقتی این جمله را برای تجارت به کار می‌بریم باید به روشنی معنایش را بدانیم. هر وقت می‌شنوم «نمی‌توانم اشتیاق مورد نظرم را پیدا کنم» دوست دارم جواب بدهم «زیر صندلی ماشین‌ات را هم گشته‌ای؟ بین تشک‌های مبل را چطور؟ زیر تخت؟ منظورت چیست

¹Elon Musk

²Iron Man

که نمی‌توانی اشتیاق خود را پیدا کنی؟ کی، کجا و چگونه گمش کردی؟ از جیت بیرون افتاد؟»

«نمی‌تواند شور و اشتیاق خود را پیدا کند؟
در گوشه و کنار خانه دنبال آن نگردید. این شور و اشتیاق دقیقاً درون شما است.»

واقعیت این است که «دنبال اشتیاق گشتن» فقط بهانه‌ای است در پوششی دیگر. ما از این بهانه‌ها استفاده می‌کنیم تا بر روی این واقعیت که در حال پیشرفت، رشد و کار کردن در زندگی نیستیم سرپوش بگذاریم. مشکل اصلی این نیست که اشتیاق مان را گم کرده‌ایم یا پیدایش نمی‌کنیم – اشتیاق چیزی نیست که بشود «پیدا» یا کشفش کرد. اشتیاق از همان ابتدا وجود دارد.

اشتیاق مثل الکتریسیته در کلید برق است. همیشه آنجا است. حتی وقتی که کلید خاموش باشد، باز هم الکتریسیته در آن جریان دارد، در سیم‌ها منتظر است، انتظار می‌کشد تا روشن شود. کسی نمی‌گردد دنبالش ببیند کجا پنهان شده. اگر واقعاً می‌خواهید اشتیاق تان را حس کنید، مثل برق، تنها کاری که باید بکنید این است که کلید را روشن کنید. چطور کلید را روشن می‌کنند؟ برای روشن کردن اشتیاق چهار کلید وجود دارد و همه آن‌ها درون مغز و قلب شما هستند و نه زیر تشک‌های مبلتان.

کلید شماره ۱. داشتن شور و اشتیاق در مورد اینکه چه کاری انجام می‌دهید.

این کلیدی است که همه روی آن تمرکز دارند و اعتقاد دارند که تنها کلید مهم است. اینچنین نیست. اشتباه نکنید، این هم یکی از کلیدها است ولی در عین حال آن کلیدی است که باید بیش از بقیه مواظب آن باشید.

همیشه از مردم می‌شنوم که می‌گویند «ولی من اصلاً اشتیاقی به کاری که می‌کنم ندارم.» (صدای زیر و غرغروی هم هنگام خواندن این جمله تصور کنید.)

می‌دانم که فکر می‌کنید باید بی‌وقفه و هرروز یک زندگی پرشور و اشتیاق داشته باشید. می‌دانم که جهان همین را به شما گفته است. ولی واقعیت این چنین نیست.

می‌پرسید: «پس بونو^۱، برانسون^۲ یا اوپرا^۳ چی؟». باور کنید اگر برنامه کاری آن‌ها را می‌دیدید – درخواست‌هایی که روز و شب از آن‌ها می‌شود و فشاری که تحمل می‌کنند را – دیگر فکر نمی‌کردید ۹۵ درصد زمان آن‌ها عالی می‌گذرد.

اشتباهی که مردم می‌کنند این است که شخصیت «روی صحنه» یک فرد را با واقعیت «پشت

¹ Bono

² Richard Branson

³ Oprah Winfrey

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۳۳

صحنه» او اشتباه می‌گیرند. به این فکر کنید که هر روز چند ساعت بونو روی صحنه است و «کاری که عاشقش است را انجام می‌دهد» یا برانسون چند ساعت در روز در حال ایجاد یک «کسب‌وکار انقلابی جدید» است یا اوپرا جلوی دوربین در حال انجام ماموریت خود «برای استفاده از تلویزیون جهت ایجاد تحول در زندگی مردم» است. واقعیت؟ خیلی کم (پنج درصد هم سخاوتمندانه است). باقی روز آن‌ها در جلسات بی‌پایان، مذاکرات، بازبینی قراردادها، دعوای حقوقی، روی صندلی گریم، در حال تمرین، سفر یا جابجایی می‌گذرد.

نگاه بیش از حد شاعرانه‌ای به شور و اشتیاق کامل در کار نداشته باشید. درست است که پنج درصد کاری که این افراد انجام می‌دهند خیلی خوب و جذاب است (قبول، خیلی خیلی خوب و جذاب!) ولی فرقی نمی‌کند چه کاری انجام دهید، برای شما هم هر کاری که بکنید باقی زمان مزخرف خواهد بود. هیچ چیز همیشه عالی و شگفت‌انگیز نیست. این تصور را همین حالا کنار بگذارید.

تعجب کردید؟ این نکته را روی یک کاغذ چسب‌دار بنویسید و بچسبانید روی نمایشگر کامپیوترتان. «این کار در نود و پنج درصد زمان‌ها بسیار مزخرف خواهد بود.» واقعیت همین است. این فقط نظر من نیست. بگذارید تیتراژی از مقالات چاپ شده در وال‌استریت ژورنال را نشانان دهم: «کاری می‌کنید که به آن عشق می‌ورزید؟ شاید هم نه. معمولاً به کارآفرینان احتمالی گفته می‌شود که به دنبال شور و اشتیاق خود بروند. این معمولاً راهی خوب برای کشتن شور و اشتیاق در فرد است.»

«کار ۹۵٪ مواقع مزخرف، اما ۵٪ دیگر بطور وحشتناکی عالی!!»

بعضی افراد هستند که واقعاً شور و اشتیاق خود را پیدا می‌کنند ولی برخی از شور و اشتیاق‌ها باید در جایگاه تفریح باقی بمانند- کارهایی که شما فقط برای لذت بردن انجامشان می‌دهید. چه فکر خوبی!

گول واژه «چه» و جذابیت‌های دروغینش را نخورید. ممکن است در یک لحظه لامپ بسوزد و شما را با زخم‌ها و دردهای ناشی از تلوتلو خوردن در تاریکی تنها بگذارد.

کلید شماره ۲. داشتن شور و اشتیاق در مورد اینکه چرا آن کار را انجام می‌دهید.

من عاشق کاری که می‌کنم نیستم (۹۵ درصد اوقات). نیستم.

جدی می‌گویم. کاری که باید انجام دهم بیشتر اوقات خیلی مزخرف است. فرودگاه‌ها، هواپیماها، تاکسی‌ها و روزهای بی‌پایانی که زندگی‌ات در یک چمدان است. تعداد ساعت‌هایی که پشت

کامپیوترم در حال تحقیق، نگارش و ویرایش هستم. جلسات، تماس‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، تعیین استراتژی، رسیدن به ضرب‌الاجل‌ها... آخ... ضرب‌الاجل‌ها! روزهایی که دلم برای همسرم، خانواده‌ام و زندگی معمولم تنگ می‌شود.

نوشتن از آن‌ها هم خسته‌ام کرد.

نه. من عاشق کاری که می‌کنم نیستم.

ولی بدون هیچ شکی عاشق دلیل انجام این کارم.

من در مورد مأموریت خودم برای قدرت بخشیدن به کارآفرینان در سراسر جهان شور و اشتیاق دارم. من برای کمک به افراد در مسیر رسیدن به موفقیت در همه بخش‌های زندگی‌شان و دستیابی به نتایج مورد نظرشان شور و اشتیاق دارم. من برای برافروختن شعله امید، ثروت و دارایی در جامعه‌ای تاریک، ترسان شور و اشتیاق دارم. من در نبرد علیه رسانه‌های خبری اغراق‌گو که تصویری بد، ناخوشایند، ناامیدانه و فاسد از جهان ارائه می‌کنند شور و اشتیاق دارم. با اینکه احتمالاً کاری که در یک روز انجام می‌دهم بی‌شک کاری سخت و حتی گاهی دردآور خواهد بود، ولی اشتیاقی که پشت دلیل انجام آن کار قرار دارد می‌تواند بر هر نوع تاریکی غلبه کند.

این حرف مارک تواین را دوست دارم که می‌گوید: «دو روز مهم در زندگی هر فرد وجود دارد. روزی که بدنیا می‌آید و روزی که می‌فهمد چرا به دنیا آمده است.»

«دو روز مهم در زندگی هر فرد وجود دارد. روزی که بدنیا می‌آید و روزی که می‌فهمد چرا به دنیا آمده است.»

از روزی که فهمیدم چرا، زندگی من زیر و رو شد و زندگی شما نیز چنین خواهد بود. اگر واقعاً عاشق نتیجه‌ای که از کارتان به دست می‌آید (و چرایی آن) باشید، می‌توانید ۹۵ درصد مسیر سخت و عذاب‌آور را با شور و اشتیاق به زیبایی طی کنید.

کلید شماره ۳. داشتن شور و اشتیاق در مورد چگونگی انجام کار

چند سال پیش من و همسرم یک خدمتکار خانه به نام لتیشیا^۱ استخدام کردیم. هر روز صبح لتیشیا با وسایل و لبخند مسری‌اش جلوی در خانه ما ظاهر می‌شد. سلام و احوال‌پرسی می‌کردیم و بعد به سرعت از کنار من می‌گذشت و مستقیم به سمت اتاق خواب اصلی می‌رفت. همان‌طور که در خانه را پشت سرش می‌بستم با کمی اخم با خودم فکر می‌کردم «اگر خبر داشت چه چیزهایی امروز در انتظارش است.» من از کوه لباس‌های کثیف ورزشی که در سبد بودند، از شیر تاریخ مصرف گذشته در یخچال، کار در سرویس بهداشتی و میدان مین فضله‌های

¹ Leticia

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۳۵

سگمان در حیاط خبر داشتم.

کار جذابی نبود. ولی روزهایی که لتیشیا را در حال کار می‌دیدم دقتش در هنگام تمیز کردن خاک جمع شده میان شیارهای چارچوب تختمان را می‌دیدم، دقتی که برای تمیز کردن تک‌تک دانه‌های نان از ظرف غذای سگمان به خرج می‌داد و بعد آن را پر می‌کرد و برای عضو چهارپای خانواده‌مان قرار می‌داد.

کار لتیشیا واضح‌ترین نمود شور و اشتیاقی بود که در زندگی دیده بودم.

هر وقت می‌دیدم کاری کرده که خیلی بالاتر از حد نیاز و الزامات شغلی‌اش بوده، مثل مرتب کردن کراوات‌ها، کمربندها، جوراب‌ها، کت‌وشلوارها و لباس‌های زیرم بر حسب رنگ، از صمیم قلب از او تشکر می‌کردم. لتیشیا فقط لبخند می‌زد و می‌گفت «خواهش می‌کنم». همین و با اینکه معلوم بود از تشکر من خوشحال است ولی تشکر من نبود که او را به این کار وامی‌داشت. مدتی طول کشید تا بفهمم، ولی در طول زمان متوجه شدم که او این کار را بخاطر من انجام نمی‌دهد؛ او این کار را بخاطر خودش انجام می‌داد. او عاشق انجام کارها به شکلی کامل و عالی بود. تشنه این کار بود.

لتیشیا یکی از پرشورترین انسان‌هایی بود که دیده‌ام. شور او مربوط به کاری که می‌کرد یا دلیل آن کار نمی‌شد، بلکه شور و اشتیاق او به شدت با کلید سوم شعله‌ور می‌شد- شور و اشتیاق در مورد چگونگی انجام کارها.

من عاشق این کلید هستم چرا که از بقیه چالش‌برانگیزتر است. به راحتی می‌شود کلید مربوط به کاری که می‌کنید یا حتی دلیل آن کار را روشن کرد ولی اشتیاق داشتن به اینکه چگونه کار را حتی (به ظاهر) در ساده‌ترین و روزمره‌ترین موارد انجام دهید؟ کار آسانی نیست.

افرادی که انرژی و انگیزه خود را از چگونگی انجام کار می‌گیرند الهام‌بخش من برای دستیابی به درجه بالاتری از کیفیت در زندگی هستند. من مکانیک‌ها، باغبانان، بلیت‌فروشان، رانندگان تاکسی، مدیران پروژه، مدیران عامل، وکلا و مدیران میانی بسیاری دیده‌ام که در «چگونگی» کارشان شور و شوق دارند. همه آن‌ها اشتیاق و کمال را وارد کار خود کرده‌اند و این بخاطر خود کاری که می‌کنند یا دلیل انجام آن کار نیست، بلکه به خاطر چگونگی انجامش است. شور و اشتیاق آن‌ها در کیفیت اجرا و نتیجه فعالیتشان است.

شما می‌توانید کلید «چگونگی» را در هر زمانی روشن کنید. موضوع می‌تواند در حد چگونگی پر کردن فرم مخارج شما ساده باشد. می‌تواند آماده شدن تان برای یک ملاقات باشد. می‌تواند فرایند لباس پوشیدن شما در صبح باشد. فقط نیاز به وارد کردن مقدار کافی حضور، شوق و انرژی به کاری است که انتخاب می‌کنید. عاشق چگونگی انجام کار بودن می‌تواند راهی پرشور، مفید و روشن برای زندگی باشد.

«لازم است شور خود را پیدا کنید تا نه‌باید آن را وارد کاری کنید که در حال انجام آن هستید.»

لتیشیا چه شد؟ متاسفانه دیگر برای ما کار نمی‌کند. فردی که خانه‌ای بزرگ داشت و سه برابر ما به او حقوق می‌داد او را از ما گرفت و سمت مدیر ملک خود را به او داد. وقتی کلید شور خود را روشن می‌کنید همین اتفاق می‌افتد- فرصت تو را پیدا می‌کند و آدم‌ها جلوی در خانه‌ات صف می‌کشند.

کلید شماره ۴. داشتن شور و اشتیاق در مورد اینکه برای چه کسی کار را انجام می‌دهید.

این کلید وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف. شاید شما در مورد کاری که می‌کنید، چرایی انجام آن یا حتی چگونگی انجام آن شور و اشتیاق چندانی نداشته باشید ولی شور و اشتیاق خود را از کسی بدست بیاورید که این کار برای او منفعت دارد. این «فرد» ممکن است فرزندان، خانواده، جامعه، کشور یا هر کس دیگری باشد، ولی خود شما نیست.

تاد دانکن^۱ در یکی از انجمن‌های خصوصی مدیران عامل من شرکت کرده بود. در یکی از مجالس شامی که داشتیم او جزئیات ناراحت‌کننده تلاش سختی که پشت سر گذاشته است را برای من تعریف کرد؛ تاریک‌ترین و عمیق‌ترین بخش‌های ترن هوایی شخصی‌اش. از تاد پرسیدم چطور توانسته؟ واقعاً چطور توانسته نیروی لازم برای ادامه دادن و برگشتن به مسیر را پیدا کند؟ چطور توانسته انگیزه‌اش را باز بدست آورد تا بتواند پیش برود؟ او جواب داد این موضوع هیچ ربطی به چگونگی یا چیستی نداشته. برای تاد تنها چیزی که اهمیت داشته «برای چه کسی» بوده.

تاد در سن چهل و پنج سالگی در قله جهان ایستاده بود. او یک سخنران بزرگ بود، دوازده کتاب نوشته و یک شرکت بسیار سودآور تاسیس کرده بود و در این مسیر خودش هم بسیار ثروتمند شده بود. نه تنها کسب و کارش رونق فراوانی داشت بلکه زندگی شخصی او نیز به همین میزان رشک‌برانگیز بود. تاد با زن رویایی‌اش ازدواج کرده بود. هر بار همسر تاد وارد اتاق می‌شد همه نگاه‌ها به سمت او می‌چرخیدند و نه فقط جذب موهای سیاه و چشمان آبی روشنش، بلکه جذب موج امید و نیروی مثبتی می‌شدند که همراه خود به همه جا می‌برد. آن‌ها دو پسر داشتند. مایه افتخار مادرشان و بزرگ‌ترین هوادار پدر. این خانواده چهارنفره تصویری از رویای آمریکایی بودند.

تاد با هیجان و آمادگی بالا برای گسترش امپراطوری‌اش، یک شرکت بزرگ در حوزه‌ای مرتبط با کسب و کار قبلیش را خریداری کرد. همه نشانه‌ها حکایت از این داشتند که شرکت جدید در کنار شرکتی که از قبل داشت تبدیل به قدرتی بی‌مانند در آن صنعت خواهند شد. متاسفانه نشانه‌ها اشتباه می‌کردند. نقشه‌ای که در ابتدا عالی به نظر می‌رسید به سرعت از هم پاشید. در نتیجه سوء مدیریت‌هایی که در تغییرات و جابجایی‌ها رخ دادند، تاد مجبور شد شرکت تازه را

¹ Todd Duncan

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۳۷

در یک حراجی اضطراری به فروش برساند. تاد مجبور بود همراه واژه «اضطرار» کلید کسب و کار خودش را نیز تحویل دهد و در عین حال یک بدهی هفت رقمی و میلیون‌ها دلار ضرر را نیز متحمل شود.

تاد که داشت تلاش می‌کرد از این ضربه فلج‌کننده جان به در برد، ضربه‌ای دیگر خورد. وقتی اقتصاد کشور در رکود بود او «تشویق» به فروش شرکت اصلی خودش شده بود- شرکتی که نام او را بر خود داشت، شرکتی که از هیچ و با همراهی خانواده‌اش ساخته بود. تاد که هیچ گزینه‌ای دیگری را پیش روی خود نمی‌دید به این توصیه عمل کرد و شرکت خود را فروخت و یک قرارداد سهام پنج ساله بست که امنیت اقتصادی خود و خانواده‌اش را تامین کند. ولی وقتی صاحبان جدید شرکت راهی برای اخراج تاد از شرکت خودش و در عین حال جلوگیری از او برای ورود به بازار رقابت با خودشان برحسب قرارداد قبلی پیدا کردند، مسیر شغلی تاد که پیشتر غیرقابل توقف به نظر می‌رسید در جای خود می‌خکوب شد.

آینده برای تاد که در طول چند دهه برای خود کسب و کار، درآمد و اعتباری ساخته بود، تیره و تار به نظر می‌رسید. او بدون اینکه امید چندانی داشته باشد و پیشرفتی حاصل شود مدت‌های طولانی را در دادگاه‌ها صرف کرد. با این حال، هر چقدر هم که این‌ها سخت بودند، هیچ چیز نمی‌توانست او را برای ضربه بعدی آماده کند.

در میانه‌های این آشوب شغلی، همسر تاد دچار سرطان بدخیم سینه شد. همان‌طور که تاد مشغول یک نبرد حقوقی سخت و طولانی بود، عشق زندگی‌اش در خانه مشغول نبرد با دشمنی دیگر بود. دشمنی که به سرعت و بدون رحم حرکت می‌کرد. ابتدا سینه، سپس استخوان و در نهایت مغز.

همسر تاد که به گفته دکترها سه ماه برای زندگی فرصت داشت به سختی تلاش کرد. یک سال بعد، او از بینشان رفته بود.

اولین باری که تاد جزئیات این داستان را برایم تعریف کرد و دقت او در بیان هر کلمه را خوب به خاطر دارم. سنگین شدن نفس‌هایم، گرفتن بغض در گلو و نگه داشتن اشک در چشمانم را به خاطر دارم. قلب من در زیر فشار این نبرد و این غم فرو ریخت- غمی که حتی تصورش نیز برایم سخت بود. از خودم می‌پرسیدم آیا اگر من در برابر این ضربه‌های پی در پی قرار می‌گرفتم اصلاً می‌توانستم زنده بمانم و دوباره برخیزم؟

تاد دوباره برخاست. پنج ماه بعد، افرادی که تاد را اخراج کرده بودند با او توافق کردند. تاد شرکت، دارایی‌ها، ابداعات ثبت شده و نام تجاری‌اش را دوباره به دست آورد. او به من گفت «از آن زمان در حال جنگیدن، جنگیدن واقعی، برای جلو رفتن دوباره در مسیر بوده‌ام.» تاد علیرغم همه سختی‌هایی که پشت سر گذاشته دوباره به مسیر برگشته و با همان انرژی و تعهد تلاش اولیه سعی دارد شرکت آموزشی‌اش را از صفر بازسازی کند.

وقتی این داستان را به طور کامل برای من تعریف کرد با تعجبی واقعی به این دوست عزیزم

نگاه کردم. چطور توانسته بود انگیزه کافی را برای ادامه مسیر پیدا کند؟ چرا دوباره و دوباره به میدان نبردی بازگشته بود که بارها او را بی هیچ ترحمی شکست داده، زخمی کرده و آبرویش را برده بود؟

وقتی در نهایت جرات کردم تا این سؤال را از او بپرسم برای لحظه‌ای مکث کرد. انگار به یک لحظه خاص از خاطراتش سفر کرده باشد.

واقعاً هم در سفر بود.

او به لحظه‌ای برمی‌گشت که تبدیل به یک پدر تنها شده بود.

بعد از همه آشوب‌ها و خرابی‌ها و غم‌ها، دو چیز باقی مانده بودند: پسرهای نوجوانش. دو مرد جوان با چشمان و روحیه‌ای درخشان همچون زنی که او دوست داشت، نگاه آن‌ها به او بود تا راهنمای زندگی جدیدشان باشد.

تاد گفت: «من در لحظه تبدیل شده بودم به پدر تنهای دو پسر که تازه مادرشان را از دست داده بودند. باید هزینه مدرسه‌شان را می‌دادم، قسط خانه را پرداخت می‌کردم و مواظب بدهی‌ها می‌بودم. آن‌ها یک پدر می‌خواستند. به من اتکا کرده بودند. نیروی مورد نظرشان را در من می‌جستند. نقطه عطف ماجرا آنجایی بود که پسر بزرگترم جاناتان^۱ که آن موقع سیزده سال داشت هنگامی که کنترل خود را از دست داده بودم و داشتم بخاطر از دست دادن‌هایم گریه می‌کردم به من نگاه کرد و گفت: «بابا، ما به شما نیاز داریم. شما باید همان کاری که درسش را می‌دهید بکنید. باید ادامه دهید.» دیگر از خودم نپرسیدم که می‌خواهم چه کار کنم یا قرار است چطور آن کار را انجام دهم. به آن‌ها نگاه کردم و به خودم گفتم «بخاطر آن‌ها باید این کار را انجام دهم.» آن‌ها تمام انگیزه‌ای بودند که نیاز داشتم. بعضی‌ها می‌گویند من آن‌ها را نجات دادم ولی در واقع آن‌ها بودند که من را نجات دادند.»

جملات تاد الهام‌بخش بودند. برای او تنها چیزی که لازم بود نگاه کردن به «کسی» بود تا شور و اشتیاق مورد نیاز را پیدا کند. فقط یک نگاه تاد به دو پسرش کافی بود تا امید و امکانی تازه در خود ببیند.

و این مطلب همان موضوعی است که این بخش به آن می‌پردازد.

همان‌طور که مارتین لوتر کینگ^۲ گفته: «اگر هنوز چیزی پیدا نکرده‌اید که حاضر باشید برایش بمیرید، برای زندگی کردن آماده نیستید.»

وقتی به کسب‌وکار یا زندگی حرفه‌ای خود فکر می‌کنید شاید کاری که می‌کنید خیلی شگفت‌انگیز نباشد. شاید هدفی بزرگ یا دلیل عظیمی پشت آن وجود نداشته باشد. شاید خیلی هم در مورد چگونگی انجام کارهای روزمره لازم در شغلتان شور و اشتیاق نداشته باشید. ولی شاید این کار بهترین راه برای کمک، پشتیبانی یا فراهم آوردن امنیت مالی برای کسانی باشد

^۱ Jonathan

^۲ Martin Luther King

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۳۹

که دوستشان دارید و برایتان اهمیت دارند. فقط کافی است ذهن و توجه خود را روی کاری که می‌کنید، چرایی و چگونگی انجام آن و کسانی که از آن سود می‌برند متمرکز کنید و ناگهان می‌بینید که شور و اشتیاق شما شعله‌ور شده و روشن می‌شود و همه این فرایند معنای کامل‌تری به خود می‌گیرد.

«اگر هنوز چیزی پیدا نکرده‌اید که حاضر باشید برایش بمیرید، برای زندگی کردن آماده نیستید.»

شما کدام کلید را روشن خواهید کرد؟ در تله «من شور و اشتیاقی برای کاری که می‌کنم ندارم» نیافتید. شور و اشتیاق فقط به کاری که می‌کنید مربوط نمی‌شود. شما می‌توانید شور و اشتیاقی طوفانی و عظیم در چرایی، چگونگی انجام کار و کسانی که کار را به عشق آن‌ها انجام می‌دهید پیدا کنید. مهم نیست شما کدام کلید را انتخاب می‌کنید فقط کافی است انتخاب شما برای خودتان مهم باشد - اهمیتی شورانگیز. وقتی کلید را روشن کردید، آدرنالین مورد نیازتان را برای پشت سر گذاشتن سقوط‌ها و پیچ و خم‌ها و سر و ته شدن‌های مسیر پیش رو در ترن هوایی کارآفرینی به دست خواهید آورد.

زمینه علاقه‌های خود را پیدا کنید

این یعنی چی؟ شما از آن نوع انسان‌های مهربان و دل‌رحم نیستید؟ نگران نباشید. درست است که خواست آتشی که شما را به سوی دستیابی به بالاترین هدف‌ها هدایت می‌کند می‌تواند از دلی عاشق بیرون بیاید، ولی وقتی صحبت از پیدا کردن همراه ابدی تجاری می‌رسد، سکه عشق دو رو دارد. انگیزه قوی شما می‌تواند حتی از خشم تان هم ناشی شود. در واقع سخت‌تر می‌توان کسی با خشم دیوانه‌وار را متوقف کرد تا کسی که دل و جان در راه عشق از دست داده باشد.

ما بر حسب طبیعت خود یا بدن‌بال بدست آوردن لذت هستیم یا جلوگیری از درد. لذت بدون شک یک عامل موثر در انگیزه‌بخشی است ولی از این دو، درد عامل بهتری است. ما تقریباً برای جلوگیری از درد دست به هر کاری می‌زنیم. هر چه نباشد مهمترین دغدغه مغز ما جان به در بردن است و این نه تنها به معنای محافظت فیزیکی از بدن، بلکه به معنای مراقبت از روحیه، امیدها و آرزوهای ما است.

سیستم روانی ما به گونه‌ای تنظیم شده که اگر این ارزش‌ها در معرض خطر قرار گیرند واکنش نشان دهد. سیستم‌های ابتدایی ما به حالت آماده‌باش درمی‌آیند و سیستم عصبی و بیوشیمیایی بدن و همچنین بخش‌های مختلف مغز همچون شعله آتش روشن می‌شوند. اگر وضعیت به اندازه کافی وخیم باشد حتی می‌توانیم برای دفاع از خود، حمله و یا پاسخگویی به خطری که شخص یا چیزی که دوستش داریم را تهدید می‌کند از نیرویی فرانسانی استفاده کنیم. ولی نکته در اینجا است: در عین حال که سیستم ذهنی قدیمی ما به گونه‌ای تکامل یافته که

به ما برای زنده ماندن کمک کند، یک راز بزرگ برای دستیابی به موفقیت را نیز در خود پنهان کرده است: انگیزه. شما می‌توانید این ساختار کهن مغز خود را دستکاری کرده و از آن برای به دست آوردن قدرت‌های «فراانسانی» (البته به جز پرواز و بینایی با اشعه ایکس) استفاده کنید. تنها کاری که باید بکنید این است که میدان نبرد خود را بیابید.

نقطه شروع همه دستاوردهای بزرگ آنجایی است که یک نفر عصبانی شده و گفته «دیگر بس است!» و برای جنگیدن از جای خود بلند شده است. به ماهاتما گاندی، نلسون ماندلا، مارتین لوتر کینگ، مالکوم ایکس و جان اف کندی فکر کنید. حتی نقطه آغاز سفری که به راه رفتن روی ماه منجر شد از جنگ با روس‌ها بود. هر کسی باید یک دشمن قدرتمند داشته باشد. داوود و جالوت، لوک و دارت‌ویدر، اپل و آی‌بی‌ام و بعد میکروسافت، راکی و آپولو کرید و مستر تی و مرد روسی... منظور را متوجه می‌شوید.

«نقطه شروع همه دستاوردهای بزرگ آنجایی است که یک نفر عصبانی شده و گفته «دیگر بس است!» و برای جنگیدن از جای خود بلند شده است.»

داشتن یک دشمن خوب به شما دلیلی برای برانگیخته شدن می‌دهد. دشمن خونی شما باعث می‌شود تا خوب در خود عمیق شوید و مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های خود را به بهترین نحو به کار گیرید. وقتی باید بجنگید، شخصیت و قدرت شما به چالش کشیده می‌شود. جنگیدن باعث می‌شود تا تلاش بیشتری کنید، فراتر بروید و بیشتر از حد معمول تحمل کنید.

آهان ... خیلی شبیه عشق است، نه؟

واقعیت این است که عشق و نفرت در واقع یک چیز هستند- فقط جهت‌هایی متفاوت دارند. اگر شما چیزی را دوست داشته باشید به همان اندازه از چیزی که آن را تهدید کند بدتان می‌آید. اگر عاشق سلامتی و تندرستی باشید، احتمالاً از سرطان و بیماری قلبی متنفرید. اگر عاشق نهنگ‌ها باشید احتمالاً از آلودگی شیمیایی در جهان و تغییرات آب و هوایی ناشی از دخالت انسان متنفرید. اگر عاشق مردم و حقوق برابر باشید آنگاه احتمالاً از تبعیض جنسیتی، بی‌عدالتی در خصوص اقلیت‌ها و فقر متنفر هستید.

موفقیت در تجارت نیازمند انرژی حسی است. عشق عالی است ولی اگر این انرژی از خواست شما برای درست کردن یک زشتی، جنگیدن برای هدفی والا یا بدست آوردن عدالت بیرون بیاید، تأثیر آن به اندازه عشق و حتی بیشتر از آن خواهد بود.

اعتراف می‌کنم که عاشق جنگیدنم. جنگیدن نیرویی انرژی‌بخش، شورانگیز، هدفمند و مثبت است. من عاشق الهام‌بخشیدن به افراد در مسیر کشف پتانسیل درونی و تصوراتشان از آنچه می‌توانند در زندگی به آن دست یابند هستم. به همین دلیل هم هست که از رسانه‌های خبری منفی‌باف و احساسات منفی که برمی‌انگیزند و نابودی روحیه مثبت و پتانسیل خلاقان توسط

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۴۱

آن‌ها متنفرم. اگر کتاب اثر مرکب^۱ را بخوانید می‌توانید خشم من نسبت به رسانه‌های تجاری بی‌خاصیت و پرگویی را ببینید که ما را احمق فرض می‌کنند و می‌خواهند یک راه حل ساده و سریع، رضایت آنی و موفقیت یک شبه با استفاده از کارت اعتباری و پرداخت سه مرحله‌ای را به ما بقبولانند.

من از رشد بی‌عاطفگی، راضی شدن به حد متوسط، توقع بی‌جا و تصور خودقربانی‌پنداری جامعه‌مان متنفرم. این‌ها دشمنان عشق والای من هستند و حاضرم تا آن روز که عزیزانم من را در قبر می‌گذارند با شور و اشتیاقی شعله‌ور با شمشیر آخته به جنگ آن‌ها بروم. یکی از بهترین روزهای زندگی شما روزی خواهد بود که میدان نبرد خود را پیدا کنید. روزی که به خودتان بگویید «دیگر تحمل ندارم! کافی است!» و برخیزید و مبارزه کنید. می‌خواهم ذهنتان را با این سؤال به چالش بکشم: برای چه چیزی حاضرید بجنگید؟ چه چیزهایی را دشمن صنعت خود، خانواده‌تان، جامعه یا جهان خود می‌بینید؟ بی‌عدالتی، سرطان، فقر، بی‌خانمانی، ربودن کودکان، گرسنگی در جهان یا بیمه‌های بی‌دلیل گران اتومبیل؟

«یکی از بهترین روزهای زندگی شما روزی خواهد بود که میدان نبرد خود را پیدا کنید. روزی که به خودتان بگویید «دیگر تحمل ندارم! کافی است!» و برخیزید و مبارزه کنید.»

نفرت نسبت به چیزی منفی می‌تواند نیرویی قدرتمند در مسیر مثبت باشد، ولی اگر فکر کردن در مورد جنگ یا نفرت ناراحتان می‌کند، از اینجا شروع کنید: به چیزی که به آن عشق می‌ورزید فکر کنید. دوست دارید چه نتیجه مثبتی از محصول، خدمات یا کسب‌وکار شما حاصل شود؟

تصورش کردید؟

حالا نقطه متضاد آن چیست؟ چه چیزی این تصور را تهدید می‌کند؟ دشمنش چیست؟ چه کسی یا چه چیزی می‌تواند جلوی شما را برای دستیابی به این نتیجه بگیرد؟ دشمن شما همین است! نبرد بزرگ شما همین جا است!

به شما قول می‌دهم که وقتی پاسخ خودتان را برای این سؤال پیدا کنید می‌بینید که سیستم عصبی‌تان شروع به کار کرده و خونتان به جوش آمده است و دوست من اینگونه است که می‌توانید مغز خود را دست‌کاری کنید و جادوی صد در صد خالص، غنی، قوی و انرژی‌بخش انگیزه را احضار کنید.

درست مثل راکی که تصویری از حریف خود آپولو را بر روی آینه اتاق تمرین گذاشته بود، دشمن خود را پیدا کنید و بگذارید تصویرش خونتان را به جوش آورد. هر روز صبح صدای تپش

¹ The Compound Effect

قلبتان را بشنوید تا بیشتر تلاش کنید، بیشتر دوام بیاورید و سخت‌تر بجنگید. میدان نبرد شما کجاست؟

نقطه قوت و استعداد خود را پیدا کنید

هیچ کدام از این حرف‌ها در مورد پیدا کردن شور و اشتیاق یا جنگیدن در نبرد زندگی معنایی ندارند مگر آنکه شما قدرت لازم برای پرداختن به آن‌ها را داشته باشید.

با این وجود در هنگام سفر با ترن هوایی کارآفرینی قدرت به معنای تعداد وزنه‌هایی که می‌توانید بلند کنید نیست. قدرت در اینجا یعنی چقدر خوب بتوانید مزیت‌های منحصر به فرد خود را شناسایی کرده و از این «عضلات» برای به حرکت در آوردن کسب‌وکار خود استفاده کنید. در رشد اقتصادی بزرگی که در اواخر دهه ۹۰ میلادی رخ داد، وارن بافت^۱ میلیاردر، از سرمایه‌گذاری بر روی سهام شرکت‌های اینترنتی خودداری کرد. بافت در اواخر دهه شصت زندگی خود بود و سرمایه‌گذاران از هر سو او را یک پیر خرفت می‌نامیدند که از زمانه عقب افتاده است. حباب سرمایه‌گذاری روی اینترنت ترکیب و همه او را یک نابغه خطاب کردند.

وقتی از او پرسیده شد که چرا بر روی سهام اینترنت سرمایه‌گذاری نکرده است، انگشت سبابه و شستش را به هم چسباند و یک دایره درست کرد. گفت: «این را می‌بینید؟ این دایره توانایی‌های من است. من فقط در فرصت‌هایی شرکت می‌کنم که در این دایره قرار بگیرند. اگر چیزی در این دایره نباشد من در آن سرمایه‌گذاری نمی‌کنم. مسئله این نیست که در آن زمان فکر نمی‌کردم شرکت‌هایی خوب با فرصت‌هایی مناسب در حوزه اینترنت وجود ندارند، مسئله فقط این بود که این شرکت‌ها در دایره من نمی‌گنجیدند.»

ما هم مثل بافت هر کدام مهارت‌ها، استعدادها و مزیت‌های خاص خود را داریم. همه ما چیزهایی هست که شما می‌توانید انجام دهید و بیشتر مردم نمی‌توانند.

این توانایی‌ها موهبت‌های خاص شما هستند و شناسایی کردن آن‌ها یکی دیگر از راه‌های تشخیص مناسب بودن یک کسب‌وکار برای شما خواهد بود.

یکی از قدرت‌های من برقراری ارتباط است. اگر به چیزی باور داشته باشم، اگر از اعماق وجودم نسبت به آن احساسی قوی داشته باشم، می‌توانم آن باور، آن عشق و آن احساس را به دیگران نیز انتقال دهم و آن‌ها را به حرکت دریاورم. در دو دهه گذشته من شش کسب‌وکار کاملاً متفاوت در حوزه‌هایی بسیار متنوع داشته‌ام که همگی درآمدی چند میلیون دلاری داشتند. از فروش خانه به خانه، معاملات املاک، برنامه‌های تلویزیونی و رسانه‌های آنلاین گرفته تا نرم‌افزارهای آموزشی، سرمایه‌گذاری روی سهام خصوصی و انتشارات - که این‌ها تنها مشتی از خروار هستند. با اینکه هر یک از فعالیت‌های من کاملاً با فعالیت‌های دیگر متفاوت بوده ولی در همه آن‌ها یک نکته مشترک وجود داشت: قدرت خاص من در برقراری ارتباط عاملی کلیدی در موفقیت آن‌ها بود.

¹ Warren Buffett

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۴۳

داشتن چنین قدرتی محشر است و من به خاطر داشتن آن احساس خوشبختی می‌کنم. ولی همراه آن محدودیت‌های زیادی نیز وجود دارند. اول از همه اینکه نمی‌شود احساسی که واقعی نیست را انتقال داد. من هر چیزی که واقعاً حس کنم را انتقال می‌دهم - چه خوب و چه بد! به همین دلیل هم در شرط بندی کردن یا دروغ گفتن به همسرماً اصلاً موفق نیستم. این کارها از نظر فیزیولوژیکی برای من غیرممکن هستند. هر چقدر هم که تلاش کنم بلوف بزنم باز هم به راحتی می‌شود واقعیت را از چهره‌ام خواند.

دوم اینکه اگر فعالیتی نیاز به این قدرت نداشته باشد آن وقت کسب‌وکار به خطر می‌افتد. مثل عاشق که تنها و بدون معشوق مانده باشد. من در انواع و اقسام فرصت‌هایی که بیرون از حوزه قدرت اصلی من قرار می‌گرفتند شرکت کرده‌ام. از طریق فردی که در هوستون می‌شناختم (آن هم در حالی که خودم در کالیفرنیا زندگی می‌کردم) در یک چاه نفت در لوئیزیانا سرمایه‌گذاری کردم. در اواخر دهه ۹۰ روی یک گروه موسیقی جاز تازه‌کار و یک خواننده کانتري غربی سرمایه‌گذاری کردم که می‌گفتند روزی نسخه مذکر شانیا تواین^۱ خواهد شد. پولم را در یک کلینیک زیست‌پزشکی گذاشتم، روی یک شرکت تولید ابزارآلات پزشکی سرمایه‌گذاری کردم و این موارد همین‌طور ادامه دارند. از آوردن اسمشان هم کمرم درد می‌گیرد!

آن‌ها همه کسب‌وکارهایی بودند که همکاری با آن‌ها کار من نبود.

وقتی قدرت، موهبت و توانایی خاص خود را درک کنید خیلی ساده‌تر می‌توانید موارد دیگر را کنار بگذارید (بدون اینکه احساس عذاب وجدان کنید) و بروید سراغ قوی‌کردن همان عضله و هر کاری لازم است برای رشد، قدرتمندتر کردن و توسعه آن بخش انجام دهید. همچنین می‌توانید نقاط ضعف خود را بشناسید و بقیه صندلی‌های این ترن را با کسانی پر کنید که در آن نقاط دارای قدرت هستند.

«وارد کاری که درون دایره توانایی یا قدرت شما قرار نمی‌گیرند نشوید»

توصیه وارن را به خاطر داشته باشید. وارد کارهایی که درون دایره توانایی یا قدرت شما قرار نمی‌گیرند نشوید. هیچ سودی برایتان نخواهند داشت و مطمئن باشید که سفرتان را آسوده‌تر نخواهند کرد.

آیا قدرتمند متولد شده‌اید؟

«موفقیت در دی‌ان‌ای تو نیست.»

هیچ وقت روزی که این حرف را شنیدم فراموش نمی‌کنم. در کلاس ادبیات انگلیسی در سال یازدهم مدرسه بودم. یک روز آخر هفته بود و منتظر بودم زنگ

¹ Shania Twain

بخورد تا بتوانم به تمرین بیسبال بروم. آن شب یک بازی مهم داشتیم. وقتی زنگ خورد، خانم معلم از من خواست تا بعد از کلاس به دفترش بروم. می دانستم که معنی این حرف اصلاً خوب نیست.

همان طور که برگه آخرین امتحانمان را به من می داد روی برگه با یک ماژیک قرمز نمره های نوشت که خیلی پایین تر از امیدها و آرزوهای من بود. او به من گفت که ناامید نشوم و هر کسی مهارت های متفاوتی دارد و این یکی «کار» من نیست.

او ادامه داد «ولی حتی اگر تو در نوشتن موفق نشوی، می توانی در چیزهای دیگری موفق شوی، مثلاً بیسبال. همین هفته پیش نبود که یک ضربه عالی به توپ زدی؟»

می دانستم که دارد سعی می کند کمک کند ولی در حرف هایش چیزی بود که دوست نداشتم. لحنش حالتی داشت که گویی تصمیم از قبل گرفته شده بود- تصمیم در مورد اینکه نه تنها من در حال حاضر در نوشتن موفق نبودم، بلکه هرگز هم نمی توانستم باشم. هیچ وقت. و وقتی از او این سؤال را پرسیدم او جواب داد «این نوع از موفقیت در دی ان ای تو نیست، درن.»

درست است. دی ان ای من هیچ چیز خاصی نبود. مادرم غایب بود و هزاران کیلومتر دورتر (احتمالاً) در یک کافه کار می کرد. پدرم مربی تیم فوتبال دانشگاه بود و به اندازه بچه های همان دانشگاه حمایت کردن و مراقبت بلد بود. اگر قرار بود شاخه های مربوط به موفقیت در دی ان ای من را بشمارید، چیزی دستگیرتان نمی شد. معلمم از قبل حسابش را کرده بود. نه. دی ان ای من چیز خاصی نبود. ولی با این حال:

- ریچارد برانسون مالک افسانه ای شرکت های ورجین دچار بیماری است و در دوران تحصیل عملکرد ضعیفی داشته. مدیر مدرسه به او گفته بود که عاقبت جایش گوشه زندان خواهد بود.
- استیو جابز فرزند دو دانشجوی دانشگاه بود که نمی خواستند بزرگش کنند و او را دادند به خانواده ای دیگر.
- مارک کوبان^۱ فرزند یک سازنده صندلی اتومبیل بود. او کار خود را به عنوان مسئول بار شروع کرد و بعد در حوزه فروش نرم افزار شغلی به دست آورد که از آن اخراج شد.
- پدر سوزی اورمان^۲، نویسنده کتابهای انگیزشی، جوجه کشی داشت و مادرش منشی بود. سوزی کار خود را به عنوان پیشخدمت آغاز کرد.
- ژنرال بازنشسته، کالین پاول^۳، در محله هارلم متولد شد و پدر و مادرش مهاجرانی از جامائیکا بودند. همه نمره های او در مدرسه پایین بودند.

¹ Mark Cuban

² Suze Orman

³ Colin Powell

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۴۵

- هاوارد شولتز^۱ مدیر عامل شرکت استارباکس^۲ در برانکس متولد شد. پدرش راننده کامیون بود.
 - تونی هاوک^۳، ورزشکار امریکایی، چنان دچار بیش‌فعالی بود که برای تشخیص مشکلات روانی از او آزمایش گرفتند.
 - باربارا کوکوران^۴ که به عنوان ملکه نیویورک شناخته می‌شود، یکی از یازده فرزند پدر و مادرش بود و کار خود را به عنوان پیشخدمت آغاز کرد و اذعان دارد که تعداد شغل‌هایی که از آن‌ها اخراج شده از تعداد مشاغلی که افراد دیگر در یک عمر به آن‌ها می‌پردازند بیشتر است.
 - پیت کشمور^۵، مدیرعامل سایت مشییل^۶ کودکی بیمار بوده و به دلیل مسائل پزشکی دبیرستان خود را دو سال دیرتر تمام کرده است. او هرگز به دانشگاه نرفت.
- همه این افراد نه‌تنها آغازی غیرشکوهمند داشته‌اند، بلکه همه آن‌ها بر روی جلد مجله Success نیز ظاهر شده‌اند.
- دوست دارم بدانم آیا معلم‌های آن‌ها هم جلوی‌شان نشسته‌اند و به آن‌ها گفته‌اند که موفقیت در دین‌ای‌شان نیست؟ فکر کنید اگر آن‌ها این حرف را باور می‌کردند و به کار خود ادامه نمی‌دادند و چنین زندگی‌های فوق‌العاده‌ای خلق نمی‌کردند، امروز جهان ما به چه شکل بود. آیا کسی تا به حال این جمله را به شما هم گفته؟
- من سال‌ها به مطالعه موفق‌ترین مردان و زنان جهان پرداختم و همه نیازهای ابتدایی برای تبدیل شدن به یک کارآفرین را مورد بررسی و تحلیل قرار دادم. بگذارید خیالتان را راحت کنم که در تمام آن سال‌ها هیچ وقت مسئله جزئیات دین‌ای انسانی پیش نیامد. حتی یک بار.
- هرگز.

«DNA پیچ‌نقشی و موفقیت شما دارد.»

ماجرا اینچنین است: فرقی نمی‌کند دین‌ای شما چگونه باشد، فرقی نمی‌کند چه کسی شما را به دفترش بخواند، شما همیشه می‌توانید انتخاب کنید. تا وقتی در این دنیا هستید خلق سرنوشتتان با شما است. این ذهنیت که «آن‌ها برای موفقیت زاده شده بودند و من نه» یک توهم و خیال باطل است. بدترین تله‌ای است که می‌توانید در آن بیافتید و تنها راه فرار از آن هم

¹ Howard Schultz

² Starbucks

³ Tony Hawk

⁴ Barbara Cocoran

⁵ Pete Cashmore

⁶ Mashable

ایجاد ذهنیتی است که در آن موفقیت را سرنوشت خود بدانید، آن هم هر روز و ساعت به ساعت. به هیچ کس دیگری اجازه ندهید که به شما بگوید قدرت شما در کجا هست یا نیست. ممکن است اشتباه کنند و در نتیجه این اشتباه باعث کند شدن یا حتی خارج شدن شما از مسیر شوند.

تمرین نیرومندی

اگر پتانسیل موفق شدن در دنیای همگان وجود دارد پس چه چیزی است که باعث تفاوت می‌شود؟ چرا بعضی‌ها هر شوتی که می‌زنند گل می‌شود و دیگران هرگز از روی نیمکت بلند نمی‌شوند و در نهایت شوت‌هایشان به بیرون می‌رود؟ در مصاحبه‌ای که برای مطلب روی جلد مجله Success انجام دادم نشانی از پاسخ این سؤال پیدا کردم.

در سال ۲۰۰۹ با دیوید فاستر^۱ «مرد همیشه موفق» مصاحبه کردم. اگر تا به حال اسم دیوید فاستر را نشنیده‌اید مطمئن باشید که با کارهایش آشنا هستید. او بیشتر از هر تهیه‌کننده موسیقی دیگری در تاریخ برنده جایزه گرمی^۲ شده است (شانزده جایزه) و کاشف هنرمندانی همچون سلین دیون^۳، مایکل بابل^۴، جاش گروبان^۵ و بسیاری از هنرمندان بزرگ دیگر نیز او بوده است. او در مسیر کاری خود در طول چندین دهه مجموعه‌ای شگفت‌انگیز از آهنگ‌های همیشه موفق و پرفروش تولید کرده است.

وقتی با او حرف می‌زدیم داشت تولد شصت‌سالگی‌اش را جشن می‌گرفت و هنوز هم هفت روز هفته کار می‌کرد و بسیار بیشتر از چهل ساعتی که پس از آن معمولاً دیگران دست از کار می‌کشند برای کار خود زمان می‌گذاشت.

از این موضوع جا خوردم. بیشتر افراد به امید دستیابی به بخش کوچکی از آنچه فاستر به آن رسیده بود کار می‌کردند. چرا استراحت نمی‌کرد؟ چرا وقتی همه چیز داشت، از پول گرفته تا موفقیت و شهرت و افتخار، باید همچنان به کار کردن ادامه می‌داد؟ از او پرسیدم. از او پرسیدم چرا- چرا هر روز ساعت‌ها برای دستیابی به چیزی کار می‌کند که همین حالا هم به آن دست یافته است؟

برای لحظه‌ای به من نگاه کرد. گویی داشت دنبال کلمات مناسبی می‌گشت که با آن‌ها بتواند مفهومی ساده و بدیهی را برایم شرح دهد که من نفهمیده بودم. گفت «در صبح یکشنبه، وقتی همه چیز ساکت است، هیچ جایی در جهان وجود ندارد، هیچ ساحل زیبا یا صندلی راحتی

¹ David Foster

^۲ جایزه گرمی (Grammy Awards) در اصل جایزه گرامافون نام دارد. مراسم اهدای جوایزی است که توسط آکادمی ملی علوم و هنرهای ضبط به دستاوردهای برجسته در تولید موسیقی تعلق می‌گیرد. از بین سه مراسم بزرگ موسیقی جهان، گرمی بزرگ‌ترین آن‌ها است. ارزش جایزه گرمی برابر با جایزه اسکار در صنعت فیلم‌سازی و جایزه امی در تلویزیون است.

³ Celine Dion

⁴ Michael Buble

⁵ Josh Groban

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۴۷

یا زمین گلفی وجود ندارد، که ترجیح بدهم به جای استودیوی خود در آن باشم. ترجیح می‌دهم در استودیوی خود آثار خوب تولید کنم. این کار کردن نیست. زندگی کردن است.» چیزی که باعث می‌شود فاستر به کار کردن و خلق کردن ادامه بدهد پول نیست. شهرت هم نیست. عشق است. او کاملاً عاشق کار خود است و این عشق - و نه دی‌ان‌ای - او را به بهترین نمونه در کار خود تبدیل کرده است. عشق زمان را به پیش می‌برد و زمان نتیجه را خلق می‌کند.

او می‌گوید «اگر ترجیح می‌دهید در صبح آخر هفته خود هر جایی غیر از محلی که در آن کار خود را انجام می‌دهید باشید آن‌گاه احتمالاً کاری اشتباه انتخاب کرده‌اید یا نگاه اشتباهی به آن کار دارید.»

تعهد فاستر به کارش و استادی او در این کار مثالی عالی از «قانون ده هزار ساعت» است. مالکولم گلدول^۱ در کتاب متفاوت خود^۲ توضیح می‌دهد که رسیدن به درجه استادی در هر کاری چیزی است که از طریق حدود ده هزار ساعت تمرین آگاهانه و متمرکز اتفاق می‌افتد. به اعتقاد او دست یافتن به مهارتی در کلاس جهانی به ژن‌های ما ربطی ندارد بلکه وابسته به مقدار زمانی است که ما به طور مستمر برای بهتر شدن اختصاص می‌دهیم.

شاید به نظر ساده برسد ولی فکر کنید تا به حال شده که ده هزار ساعت زمان برای تمرین آگاهانه کاری اختصاص دهید؟ این زمان برای بیشتر افراد معادل با حداقل یک دهه تلاش سخت، طاقت‌فرسا و کمرشکن است! چطور می‌توانند این کار را انجام دهند؟

خیلی راحت می‌شود فکر کرد که انسانهای بسیار موفق، مثل فاستر، دارای موهبت شانس و نبوغ ذاتی هستند. ولی باور نکنید. من این فرصت را داشته‌ام که تقریباً بیش از هر کس دیگری در جهان با انسانهای بسیار موفق زمان بگذرانم و از آن‌ها بیاموزم و با خوشحالی می‌توانم گزارش بدهم که همه آن‌ها ژن‌هایی مشابه شما و من دارند. چیزی که آن‌ها را متفاوت می‌کند عشق و شور و علاقه شدیدی است که به کارشان دارند (تا حدی که برخی آن را بیمارگونه می‌نامند) و درست مثل مورد دیوید فاستر، تلاش مستمر آن‌ها منجر به نتایجی شگفت‌انگیز می‌شود.

وقتی داشتم مقاله‌ای در مورد مارک پارکر^۳، مدیرعامل شرکت نایکی می‌خواندم که در نشریه وال استریت ژورنال^۴ چاپ شده بود هشت بار به اصطلاح وسواس بیمارگونه برخورددم. شروع وسواس او روزی نبود که استخدام شد. پارکر حتی وقتی به عنوان یک دهنده در تیم دانشگاه پن استیت^۵ فعالیت می‌کرد هم همیشه در حال دستکاری کفش‌هایش بود و با وسواس و کنجکاوی چگونگی ساخت آن‌ها و تأثیر طراحی‌شان بر روی عملکرد خود را بررسی می‌کرد. جالب است!

^۱ Malcolm Gladwell

^۲ Outliers

^۳ Mark Parker

^۴ Wall Street Journal

^۵ Penn State

این توصیف برای بسیاری از افرادی که عکس آن‌ها روی جلد مجله Success رفته صادق است. کسانی مثل استیو جابز، مارتا استوارت^۱، رایان سیکرست^۲، دونالد ترامپ^۳، ونوس ویلیامز^۴، ریچارد برنسون، آنتونی هاپکینز، بابارا کورکوران، ایلان ماسک و بسیاری دیگر که به بالاترین قله‌ها دست یافته‌اند. آن‌ها نسبت به کاری که می‌کنند وسواس داشته و اشتیاقی بی‌امان برای بهتر و بهتر شدن دارند.

بعد از سال‌ها مطالعه موفقیت کسانی که در حوزه‌های متنوعی به بالاترین قله‌های جهان دست پیدا کرده‌اند، نتیجه‌ای که به دست آورده‌ام هر بار این بوده که آن‌هایی که به بهترین‌ها دست پیدا می‌کنند کسانی هستند که چیزی برای عشق ورزیدن پیدا کرده‌اند و به خاطر این عشق بزرگ، انگیزه‌ای تقریباً دیوانه‌وار برای بهتر کردن مهارت‌ها، عملکرد و نتایج خود دارند. ولی حتی با وجود شواهد علمی متعدد و محکمی که برخلاف افسانه نبوغ ذاتی و استعدادهای درونی وجود دارد، این افسانه تا وقتی بشر وجود داشته باشد همچنان باقی خواهد ماند. دلیل این امر چیست؟ چون ما به عنوان جامعه انسانی عاشق این افسانه هستیم.

«من نمی‌توانم» «روغنی است که مابرای سرپوش گذاشتن بر تلاش نکردن بپایان به خود می‌گوییم.»

باور به موهبت‌های ذاتی و محدودیت‌های درونی برای ذهن ما خیلی راحت‌تر است. دلیل اینکه من یک نوازنده، یک سخنران، یک پدر، یک همسر، یک ورزشکار، یک فروشنده بزرگ یا هر چیز دیگری نشدم این است که من برای آن کار «ساخته» نشده بودم. در نظر گرفتن استعداد به عنوان چیزی «ذاتی» باعث می‌شود دنیا برایمان قابل هضم‌تر و راحت‌تر شود. چنین باوری فشار انتظارات را از روی دوش ما برمی‌دارد و ما را از مقایسه‌های ناراحت‌کننده رها می‌کند.

اگر تایگر وودز^۵، مایکل فلپس^۶، راجر فدرر، ریچارد برانسون، استیو جابز و دیگران بصورت ذاتی بزرگ باشند، آنگاه می‌توانیم با خیال راحت به شانس ژنتیک آن‌ها حسادت کنیم و در عین حال از خودمان هم ناامید نشویم.

اما اگر از سوی دیگر، همه ما باور داشته باشیم که می‌توانیم به دستاوردهایی مشابه تایگر وودز یا استیو جابز دست یابیم (که می‌توانیم)، آن وقت فشار انتظارات و ناامیدی‌های شخصی سر و کله‌شان پیدا خواهد شد.

¹ Martha Stewart

² Ryan Seacrest

³ Donald Trump

⁴ Venus Williams

⁵ Tiger Woods

⁶ Michael Phelps

فصل اول: حداقل قد لازم برای سوار شدن / ۴۹

خبر بد این است که دیگر نمی‌توانید از بهانه ژنتیک استفاده کنید- متأسفم! خبر خوب اما این است که بزرگ بودن ربطی به ژن‌ها ندارد. چیزی به اسم استعداد یا نبوغ ذاتی وجود ندارد. درست است که هر یک از ما نقاط قوت خاص خود را داریم ولی هر یک از ما در صورت پرداختن به یک فرایند مداوم و بی‌پایان از رشد و بهبود، در هر یک از بخش‌های زندگی خود می‌توانیم به استادی و «نبوغ» دست پیدا کنیم.

به همین دلیل است که در نهایت کلید اصلی کل این فرایند شور و اشتیاق است. شور و اشتیاق است که به شما انگیزه می‌دهد تا در طول این دوره‌ی ده هزار ساعته‌ی تمرین که غالباً یکنواخت و خسته‌کننده نیز خواهد بود، به پیش بروید. شما باید مثل دیوید فاستر عاشق کار باشید، در غیر این صورت هرگز نمی‌توانید آن قدر دوام بیاورید که به درجاتی فراتر از سطح دسترس افراد غیر وسواسی دست پیدا کنید.

همین حالا از خودتان بپرسید: ترجیح می‌دهم در تعطیلی آخر هفته کجا باشم؟

قطار منتظر شما است!

در این کتاب هیچ تعارفی نخواهم داشت. کارآفرینی سخت است. مدیریت کسب‌وکار شما را به چالش خواهد کشید. به شما فشار خواهد آورد؛ اما این را بدانید: این کار ممکن است. حتی بهتر از این: برای شما ممکن است.

آیا عاشق این کار هستید؟ وسواسی دیوانه‌وار در آن دارید؟ باید داشته باشید.

«استعداد را همه دارند ولی دستیابی به توانایی نیازمند کار سخت است.»
مایکل جوردن

مایکل جوردن جمله معروفی دارد که می‌گوید «استعداد را همه دارند ولی دستیابی به توانایی نیازمند کار سخت است». آیا حاضر هستید ده هزار ساعت برایش بگذارید؟ آیا در تک‌تک دقایق آن ده هزار ساعت به چیزی که انتخاب کردید باور خواهید داشت؟ آیا حاضر هستید سخت‌تر کار کنید، تمرکز بیشتری داشته باشید، عمیق‌تر شوید و این کار را برای مدت طولانی‌تر، بصورت مستمرتر و با نظم و انضباطی بیشتر از دیگران انجام دهید؟

۵۰ / ترن هوایی کارآفرینی

در ترن هوایی کارآفرینی این‌ها الزامات اصلی موفقیت هستند. اگر آن‌ها را داشته باشید باید به شما تبریک گفت. قدتان برای سوار شدن به این ترن کافی است. حتی می‌توانید به جلوی صف بروید! درها باز شده‌اند و قطار منتظر شما است. سوار شوید! داریم حرکت می‌کنیم!

برنامه عملیاتی

به صفحه منابع بروید و کاربرگ‌های مربوط به این موارد را کامل کنید:

- شور و اشتیاق خود را پیدا کنید.
- زمینه علاقه های خود را پیدا کنید
- نقطه قوت و استعداد خود را پیدا کنید

به آدرس: <http://www.Enttrain.ir>

آن‌هایی که روح بزرگ دارند همیشه با مخالفتی خشن از
سوی آن‌ها که ذهنی کوچک دارند مواجه می‌شوند.

آلبرت اینشتین

فصل دوم: کمر بند ایمنی خود را ببندید.

گاهی به شدت به اطراف پرت خواهید شد.

شما یک موجود عجیب و غریب و غیرعادی هستید. درست است! یک غیرعادی، من هم هستم. دلخور نشوید- این یک تعریف به حساب می‌آید. هر کسی که عکسش را روی جلد مجله موفقیت دیده‌اید یک غیرعادی بوده است. در واقع، این آدم‌ها غیرعادی‌ترین‌ها هستند و احتمالاً به خاطر همین خصوصیت است که تصویرشان روی جلد آمده است. بیایید غیرعادی را معنی کنیم. غیرعادی یا عجیب-غریب^۱:

کسی که در یک زمینه‌ی مشخص دچار وسواس یا به طور غیر معمولی نسبت به آن مشتاق باشد.

اگر تعریف کارآفرین این نباشد نمی‌دانم چیست؛ اما شک ندارم که شما باید «به طور غیر معمولی مشتاق» و تا حد زیادی غیرعادی باشید تا بتوانید به ترن هوایی سوار شوید. خیلی‌ها حتی جرات این را ندارند که قدم به واگن این سواری هیجان‌انگیز بگذارند؛ اما شما این جسارت را دارید و دقیقاً به همین دلیل است که شما را غیرعادی می‌نامند. نه تنها شما جراتی نادر دارید بلکه این طور که معلوم است همین که می‌خواهید سوار این ترن هستید شما را از دیگران جدا می‌کند. تنها ده درصد افراد کارآفرین هستند. این یعنی نود درصد بقیه افرادی عادی^۲ هستند. بیایید عادی را معنی کنیم.

عادی (صفت):

مطابق با معیارهای متعارف یا گونه‌ی رایج؛ معمول

آه!

«گونه‌ی رایج»، «معمول» یا «متعارف» مردمان عادی اجتماع وقتی یک غیرعادی بخواهد پایش را از خط فراتر بگذارد خوششان نمی‌آید. این نوع عدم پیروی از شیوه رایج برایشان تهدید کننده است. انتخاب‌ها و هویت‌شان را به چالش می‌کشد. آن‌ها امنیت را در این می‌یابند که به جای قدم فراتر گذاشتن از محدوده‌ای که برای خود ساخته‌اند، انتخاب‌های شما را به

¹ Freak

² Normal

تمسخر بگیرند یا به شما اهانت کنند تا شاید این گونه شما را به جماعت برگردانند و احساس بهتری نسبت به خود داشته باشند.

«مردم انتخاب کار آفرینان را به تمسخر می گیرند تا شاید این گونه شما را به جماعت برگردانند و احساس بهتری نسبت به خود داشته باشند.»

بله! شما را غیرعادی می نامند. شما را دیوانه خطاب می کنند.

و این خوب است.

«این جا برای دیوانگان است. برای وصله های ناجور. برای یاغی ها. برای دردرسازها. آن ها که چیزها را متفاوت می بینند. آن ها که شیفته قوانین نیستند و برای وضع موجود ارزشی قائل نمی شوند. شما می توانید از آن ها نقل کنید، با آن ها مخالفت کنید. آن ها را ستایش یا متهم کنید؛ اما نمی توانید آن ها را نادیده بگیرید؛ زیرا آن ها جهان را تغییر می دهند. آن ها هستند که نژاد بشر را به جلو می رانند. برخی آن ها را به چشم دیوانگان می بینند ولی در چشم ما آن ها نوابغ اند. چون آن هایی جهان را تغییر می دهند که آن قدر دیوانه باشند که فکر کنند می توانند جهان را تغییر دهند»

آگهی تبلیغاتی شرکت اپل. ۱۹۹۷، بعد از بازگشت /ستيو جابز به این شرکت

سلام دیوانه! به نمایش عجیب الخلقه ها خوش آمدی.

خبر خوش اینکه لازم نیست برای پیوستن به این نمایش گلوله توپ را بگیرید یا شمشیر ببلعید یا نفس آتشین داشته باشید. (البته مگر اینکه کسب و کار شما راه انداختن یک سیرک است). خبر بد اینکه غیرعادی بودن در ابتدا می تواند دردناک باشد.

حواستان به خرچنگ ها باشد

یکبار درباره نوعی از خرچنگ ها برایم گفتند که نمی شود شکارشان کرد. به اندازه ای چابک و باهوش هستند که از هر تله خرچنگی فرار می کنند. با این حال هر روز، هزاران خرچنگ در تله می افتند.

تله به خودی خود ساده است: قفسی سیمی با حفره ای در بالای آن. طعمه در قفس جاداده شده و در آب وارد می شود. خرچنگی سر و کله اش پیدا می شود، وارد قفس می شود و شروع می کند به جویدن طعمه. خرچنگ دوم خرچنگ اول را می بیند و به او می پیوندد و بعد سومی. تا مدتی آنجا مثل جشن شکرگزاری خرچنگ ها است؛ اما سرانجام طعمه تمام می شود.

در این لحظه خرچنگ ها می توانند به آسانی از دیواره های قفس بالا بروند و از سوراخ خارج شوند؛ اما این کار را نمی کنند، در قفس می مانند. حتی مدت ها بعد از تمام شدن طعمه خرچنگ های دیگری وارد قفس می شوند. (آن ها جذب جمعیت شده اند... آشنا به نظر می رسد؟)

حتی یک خرچنگ هم خارج نمی‌شود. چرا؟ چون حتی اگر یک خرچنگ دریابد که هیچ چیز برای نگه داشتن او در این تله وجود ندارد و سعی به رفتن کند، خرچنگ‌های دیگر هر کاری از دستشان برمی‌آید برای نگه داشتن او می‌کنند. او را به داخل قفس می‌کشند. اگر مقاومت کند، چنگال‌هایش را می‌کنند. اگر بیشتر مقاومت کند او را می‌کشند.

خرچنگ‌ها که تحت تاثیر گروه قرار دارند، با یکدیگر در قفس می‌مانند. همه‌ی آنچه که یک ماهیگیر نیاز دارد قدری طعمه است. بقیه‌اش راحت است. بعد قفس را می‌کشد بالا و در بندرگاه وقت خوراک خرچنگ است.

بیشتر انسان‌ها هم مثل خرچنگ‌ها جمعیت را دنبال می‌کنند. این ذهنیت متکی بر جمعیت به وسیله‌ی نظام آموزشی، فرهنگ شهری، رسانه و اجتماع در ذهن ما تثبیت شده است. ما همواره تشویق شده‌ایم تا وضع موجود را دنبال کنیم. برای خیلی از مردم، این به معنی تبدیل شدن به یک کارمند است و این دقیقاً همان چیزی است که نود درصد مردم به آن تبدیل می‌شوند. وقتی شما تصمیم می‌گیرید که از آن نود درصد بیرون بیایید و پا در ترن هوایی کارآفرینی بگذارید، شما شبیه به خرچنگی تنها می‌شوید که می‌خواهد از تله بیرون بیاید.

وقتی انتخاب می‌کنید که یک کارآفرین باشید- که متفاوت باشید- و از آن نود درصد خارج شوید، اتفاق غریبی می‌افتد. دوستانان، خانواده‌تان و همکارانتان به جای اینکه حامی و مشوقتان باشند مثل خرچنگ‌ها، تلاش می‌کنند تا شما را به «تله» بازگردانند.

«خرچنگ‌های انسانی» معمولاً از نیروی فیزیکی استفاده نمی‌کنند. آن‌ها سینه‌ی شما را نمی‌درند. اصلاً نیازی ندارند. آن‌ها روش‌های تاثیرگذارتری در دست (یا در زبان) دارند: کنایه، شک، ریشخند، استهزاء، تمسخر، سرزنش، تحقیر، خوار شمردن، دست انداختن، هو کردن، متلک گفتن، اذیت کردن و بسیاری چیزهای دیگر. این‌ها تاکتیک‌های مودیان‌های هستند که «خرچنگ‌ها» ی اطراف شما از آن‌ها برای «بریدن چنگال‌ها» و کشتن رؤیاهای شما استفاده خواهند کرد.

اما چرا این کار را می‌کنند؟ خیلی از این انسان‌ها شما را دوست دارند. چرا باید بخواهند کاری کنند که به شما (از نظر احساسی) آسیب برسد و امیدها، آرزوها و میل شما برای چیزی فراتر از آنچه دارید را نابود کنند؟

«وقتی از وضعیت موجود قدم به بیرون می‌گذارید، تبدیل به آینه‌ای عظیم در برابر آن‌ها که مانده‌اند می‌شوید و بزودی آن‌ها را بازتاب می‌دهید.»

دو دلیل کلیدی وجود دارد:

۱- شما باعث می‌شوید که آن‌ها بد به نظر برسند. وقتی شما به بیرون

از وضعیت موجود قدم می‌گذارید، تبدیل می‌شوید به آینه‌ای غول‌پیکر که واقعیت زندگی آن‌ها را بازمی‌نمایاند. آن‌ها می‌دانند که باید درست همان کاری را انجام دهند که شما انجام می‌دهید، اما می‌ترسند- و انتخاب‌های شما بزدلی آن‌ها را بیشتر آشکار می‌کند. به جای پیوستن به شما، آسان‌تر این است که شما را مسخره کنند یا تلاش کنند تا قانع شوید در حال انجام کاری احمقانه، مخاطره‌آمیز و از پیش شکست خورده هستید تا بدین ترتیب شاید تسلیم شوید، به مجموعه برگردید و آینه را کنار بگذارید.

۲- آن‌ها به اندازه‌ی شما دلیر نیستند. آن‌ها نمی‌توانند از خیر امنیت کار در

شرکت- چک کارمندی هفتگی و «مزایا» ی ناچیزشان- بگذرند. کاری که شما انجام می‌دهید اساساً در الگوهای جهان آن‌ها نمی‌گنجد، انقدر شجاع نیستند که پیگیر مسیر شما باشند. مسخره کردن شما از بدنبالتان آمدن راحت‌تر است.

من می‌توانم به شما بگویم که «خرچنگ‌ها» چرا به این شیوه رفتار می‌کنند ولی باز هم این خطر وجود دارد که حواستان نباشد و گیر رفتار خرچنگی‌شان بیافتید.

هنگامیکه خانواده و دوستانتان کار شما را رد می‌کنند، ممکن است این رد شدن خیلی دردناک‌تر از مواجهه با رد شدن در یک تجربه شغلی برایتان باشد. ارباب رجوع، مشتری و حتی رئیس یا همکار شما می‌تواند انتقاد کند، سؤال کند یا هنگام کار «نه» بگوید و هیچ کدام از این‌ها آنقدر اذیت‌کننده نیست. در آنجا شما مطرح نیستید؛ مسئله صرفاً کار است؛ اما وقتی خانواده یا دوستانتان جسارت کاری شما را رد می‌کنند، مسئله تا حد زیادی شخصی می‌شود. این دردناک است. «نه» به کار شما در دفتر کار یک چیز است و «نه» به علاقه، آرزو و کسب‌وکاری که عاشقش شده‌اید چیز دیگری. این «نه» مثل این است که آن‌ها به خود شما «نه» می‌گویند.

ولی خیلی زود متوجه می‌شوید موضوع اصلاً شما نیستید. در واقع آن‌ها به خودشان «نه» می‌گویند. آن‌ها صدای درونی خودشان را نشنیده می‌گیرند، صدایی که آن‌ها را ترغیب می‌کند تا بیشتر از آنچه هستند انجام دهند که قدم به بیرون بگذارند؛ که شجاع باشند؛ که ریسک کنند... درست مثل شما.

«مردم از شما برای شجاع بودنشان بدشان نمی‌آید. آن‌ها از خودشان بدشان می‌آید که می‌ترسند.»

آن‌ها نسبت به شما حس بدی ندارند. نسبت به خودشان حس بد دارند.

با همه این‌ها این موضوع باز هم دردناک است و اگر آماده نباشید می‌تواند شما را از خط خارج کند. هر کس که رویایی دارد- هر کس که ممکن است خودش را از تله خرچنگی کارمندی بیرون بکشد باید از ساکنان این تله بر حذر باشد. آن‌ها هم جزئی از سفر شما با ترن هوایی

فصل دوم: کمربند ایمنی خود را ببندید. / ۵۷

هستند و می‌توانند حساسی برای پایین کشیدن شما از ترن تلاش کنند. این فصل درباره کنار آمدن با «خرچنگ‌ها» و دیگر افت‌وخیزهای ترن هوایی کارآفرینی است. درباره پذیرش و دوست داشتن ذات غیرعادی شماست. درباره‌ی مواجهه با مذمت، سرزنش و تمسخر و بازگشت قویتر و مصمم‌تر از همیشه است. نقل قول خوبی از گاندی را به یاد می‌آورم که فکر می‌کنم هر کارآفرینی باید آن را دم دستش نگه دارد:

«اول شما را نادیده می‌گیرند، بعد به شما می‌خندند، بعد با شما می‌جنگند، بعد شما پیروز می‌شوید.»

از این خوشم می‌آید. ما پیروز می‌شویم. برکت از آن غیرعادی‌ها است ... آن‌هایی که زمین را به ارث خواهند برد. خب چگونه ذات عجیب خود را در آغوش می‌گیرید و این میراث خود را بدست می‌آورید؟ با پنج راهبردی که در ادامه می‌آیند.

ذات عجیب و غریب خود را در آغوش بکشید: پنج استراتژی

۱. دوست‌داشتنی بودن را کنار بگذارید

در شب آخر انتخابات رئیس‌جمهوری، من هم مثل بسیاری از مردم به تماشای شمارش آرا نشستم.

طی دوران مبارزات انتخاباتی خیلی به آن توجه نمی‌کنم. از نظر من لفاظی سیاسی که مردم در یک سال مانده به انتخابات غرق آن می‌شوند چیزی بیشتر از نتیجه مستقیم تلاش رسانه‌ها برای جلب توجه مردم نیست. اجازه نمی‌دهم که وقتم، توجهم، یا ظرفیت و خلاقیت به انحصار یکی از این مارمولک‌های حراف تبلیغات تلویزیون در بیاید.

اما رأی می‌دهم و دوست دارم انتخاب آگاهانه‌ای داشته باشم. به همین دلیل چند مناظره‌ی نهایی را تماشا می‌کنم، چند دقیقه‌ای را به تحقیق می‌گذرانم و به اندازه‌ای مورد نیاز برای رسیدن به یک انتخاب هوشمندانه پرس و جو می‌کنم.

بعد، در نهایت، دوست دارم دو سخنرانی نهایی را ببینم. سخنرانی بازنده و برنده را. من اصولاً بیشتر به خود مناظره‌ها و سخنرانی‌ها علاقه‌مندم تا سیاست. این همان جایی است که آدم می‌تواند چیزی بیاموزد.

همان‌طور نشسته بودم و چند دقیقه از سخنرانی انتخاب مجدد اواما را تماشا می‌کردم، به یک آگاهی فوق‌العاده در زمینه موفقیت دست یافتم. فهمیدم که چرا بیشتر از این موفق نیستم: من هنوز نگران دوست‌داشتنی بودنم هستم.

بفرمایید. باراک اواما برای بار دوم، در انتخابات ریاست جمهوری ایالات متحده آمریکا انتخاب

شده و این اتفاق او را به یکی از قدرتمندترین انسانهای این کره‌ی خاکی تبدیل می‌کرد. همان‌طور که او با زن و دو دخترش آنجا ایستاده و برای هزاران نفری که در آنجا گرد آمده‌اند و میلیون‌ها انسانی که از گیرنده‌های رادیو و تلویزیون‌شان در سراسر جهان برنامه را نگاه می‌کنند، دست تکان می‌داد و لبخند می‌زد، نتیجه‌ی انتخابات برای من چیز دیگری را نیز ثابت کرد: ۴۹ درصد از هم‌میهنان او با ما از این برد ناراحت بودند. بله! تقریباً نصف جمعیت کشور خودش با او مخالف بودند یا از او بدشان می‌آمد یا هر دوی این‌ها و بعضی‌هایشان هم خیلی به شکل افراطی از او بدشان می‌آمد!

منظور من را متوجه می‌شوید؟ یکی از قویترین انسان‌های دنیا مورد تأیید ۴۹ درصد از مردمی که برای چهارسال دیگر قرار است رهبر آن‌ها باشد نیست و آن‌ها از او بدشان می‌آید. این به اندازه‌ی آسمان شیکاگو در شب انتخابات برای من روشن بود: اگر قرار است عامل تغییر باشید باید شانه‌های وضعیت کنونی را بگیرید و تکانش دهید. برای ارتقای هر چیز می‌بایست آن را تغییر داد. پیشرفت تنها از راه تغییر حاصل می‌شود؛ اما تغییر همان چیزی است که بیشتر از هر چیز دیگری کسانی که می‌توانند باعث تغییر شوند را می‌ترساند چرا که تغییر دادن و بهم ریختن اوضاع معمولاً باعث افت محبوبیت می‌شود.

اقرار می‌کنم که در طول بقیه سخنرانی رئیس‌جمهور حواسم کمی پرت بود چون داشتم به کشفی که کرده بودم فکر می‌کردم. من همان لحظه، همان‌طور که او با ما داشت برای مردم سخنرانی می‌کرد، دریافتم دلیل اینکه موفقیتی بیش از این ندارم این است که به اندازه کافی برای تغییر تلاش نمی‌کنم. تلاش کافی برای به پیش رفتن نمی‌کنم. دیگران و وضعیت کنونی آن‌ها را آشفته نمی‌سازم.

هرچه شما بر پله‌های بلندتری از نردبان موفقیت قدم بگذارید، انسانها بیشتر از شما بدشان می‌آید.

به قدر کافی که بالا بروید حتی شاید از شما متنفر هم بشوند.

بیاید این را مطلوب فرض کنیم. اصلاً در آغوش بکشیم!

اگر آنقدر که می‌خواهید از نردبان بالا نرفته‌اید، به این بخاطر است که نگران ناراحتی و عدم علاقه آدم‌ها به خودتان هستید؟ این چیزی است که شما را از در آغوش کشیدن ایده‌های چالش‌برانگیز باز می‌دارد؟ از تکان دادن وضع موجود و در دست گرفتن سکان زندگی بر اساس تعریف‌های خودتان؟

به این فکر کنید: اگر همه اطرافیان‌تان از شما راضی باشند، شما در حال انجام کار بزرگی نیستید.

وقتی شما شبیه دیگران نباشید، آن‌ها دوستان نخواهند داشت. دنیا این شکلی است. راه‌گریزی نیست. اشکالی هم ندارد. چیزی که درباره این عدم تأیید باید بدانید این است که این امر نشانه‌ای است از اینکه دارید کار درستی انجام می‌دهید. از دریچه‌ای جدید به عدم تأیید دیگران نگاه کنید تا به جای گرفتن قدرت شما، این موضوع به شما قدرت بدهد.

«اگر همه اطرافیانان از شما راضی باشند، شما در حال انجام کار بزرگی نیستید. پیشرفت یعنی تغییر و به هم ریختن.»

۲. خنده دار شوید

از همان روزهای اول مدرسه ابتدایی، ما به سرعت کشف می‌کنیم که هیچ چیزی به اندازه‌ی مضحکه شدن دردناک نیست. هیچ‌کس دلش نمی‌خواهد که سوژه جوک شود. سال‌ها بعد، اگرچه ما دیگر کودک نبودیم، اما هنوز داغ مضحکه جمع شدن بر پوستمان مانده. اما آیا مضحکه شدن واقعاً در این حد بد است؟ آیا واقعاً در این حد تخریب‌کننده است؟ می‌توانم جوک‌هایی را به خاطر بیاورم گویندگان‌شان خنده بر لبشان خشک شد. آن جوکی را شنیده‌اید که می‌گوید مردی می‌خواست با پول شخصی‌اش موشکی بسازد و آن را به فضا بفرستد؟ یا آن یکی که می‌خواست در یکی از سخت‌ترین صنایع، آن هم در دوران سقوط سهام شرکت‌های اینترنتی، یک خط هوایی تاسیس کند؟ جوک کسی که حدود ۱۶۰ هکتار مزرعه پر تقال خرید تا جایی را بسازد که برایش «شادترین جای زمین» باشد؟ دیوانه بود، نه؟

می‌خندید؟

خیلی از مردم وقتی برنامه تاسیس شرکت اسپیس-ایکس^۱، خطوط هوایی جت‌بلو^۲ و پارک دیزنی‌لند^۳ مطرح شد خندیدند، البته خنده‌شان به دلایلی اشتباه بود. حالا ببینید بعد از تمام شدن ماجراها چه کسی دارد می‌خندد.

ایلان ماسک^۴ وقتی قرارداد حمل و نقل بار به ایستگاه بین‌المللی فضایی از سوی ناسا به او سپرده شد یک میلیارد و ششصد میلیون بار خندید. (یک میلیارد و ششصد میلیون دلار نصیبش شد)

خطوط هوایی جت‌بلو که در سال ۱۹۹۹ شروع به کار کرد، یکی از معدود خطوط هوایی سودآور بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر بود. دیوید نیلمن^۵ دو میلیارد دلیل (دلار) برای خندیدن دارد. والت دیزنی و وارثینش تا به حال ۵۱۵ میلیون بار و با ورود هر یک نفر به جایی که واقعاً تبدیل به دنیای عجایب شده، لبخند زده‌اند.

همان‌طور که گاندری اشاره کرد، مردم به انقلابیون، به آن‌ها که دستاوردهای خارق‌العاده دارند، به آن‌ها که تبدیل به نمادی برای دیگران می‌شوند در ابتدا می‌خندند. پس اگر به رویا، چشم‌انداز یا برنامه خود باور دارید، نگذارید خنده و مضحکه دیگران شما را از مسیرتان

¹ Space-X

² Jet Blue

³ Disneyland

⁴ Elon Musk

⁵ David Neelman

منحرف کند.

زمانی مردم به زن سیاه پوست جوانی که در فقر و تنگدستی در می‌سی‌سی‌پی بزرگ شده بود و می‌خواست مجری تلویزیونی شود خندیدند. او جوان‌ترین و اولین مجری زن سیاه‌پوست در تلویزیون شد. وقتی می‌خواست از *فیل دونا هو*^۱، (اصلاً کسی فیل را به خاطر دارد؟) پادشاه آن زمان برنامه‌های گفتگوی تلویزیونی پیشی بگیرد، باز هم به او خندیدند. در اواسط دهه نود وقتی که او می‌خواست برنامه زرد خود را تبدیل به برنامه‌ای الهام‌بخش و مثبت کند، بیشتر خندیدند. حالا او به عنوان ثروتمندترین زن سیاه‌پوست تاریخ و بنا بر برخی نظرسنجی‌ها، تاثیرگذارترین زن جهان تبدیل شده است. اکنون خندیدن به *اوپرا وینفری*^۲ کمی سخت شده است

بیایید به یک مضحکه دیگر نگاه کنیم. وقتی به هم‌وطنانش گفت به آمریکا می‌رود به او خندیدند. وقتی اعلام کرد جایزه جهانی پرورش اندام را می‌برد، خندیدند. او در جوابشان هفت دفعه خندید. وقتی (با آن لهجه عجیب و غلیظ اتریشی‌اش) گفت می‌خواهد بزرگ‌ترین ستاره‌ی سینمای جهان شود، شدیداً به او خندیدند. در زمان فیلم *ترمیناتور*، او بیشترین دستمزد تاریخ سینما را تا آن موقع گرفت. وقتی او خودش را به عنوان نامزد فرمانداری کالیفرنیا معرفی کرد، مردم نمی‌توانستند از خنده دست بردارند. آن‌ها تمام راه را تا صندوق آرا خندیدند و او را فرماندار کردند. شاید به همین دلیل باشد که خنده *آرنولد شوارزنگر*^۳ چنین مَسری است.

دوستان یا خانواده‌تان به شما می‌خندند؟ همراهانی بسیار خوب در این گروه دارید. به لیست آدم‌های مسخره نگاهی بیندازید:

مارتین لوتر کینگ، گاندی، بن هوگان، عیسی مسیح، استیو جابز، ریچارد برانسون، آبراهام لینکلن، فرد اسمیت، برادران رایت، گلوریا اشتاینم، رزا پارکز، ویلی میز، جوناس سالک، بیل گیتس، راجر بنیستر، فرانک گهری، ران هاوارد، کوئینسی جونز، سیدنی پواتیه، هیلاری سوانک، مایکل دل، باربارا والترز، لری پیج، مارک زاکبرگ، تد ترنر، مارتا استوارت، روث بیدر گینزبورگ، لری کینگ، کالین پاول، جین گودال، سر ادموند هیلاری، چاک ایگر، سرگئی برین، جف بزو، محمد علی کلی، مارتینا ناوراتیلووا، آلبرت انیشتین...

این لیست همین‌طور ادامه دارد. زمان آن شده که با آغوش باز به استقبال این خنده‌ها بروید. اگر هیچ‌کس شما را مسخره نمی‌کند و به شما نمی‌خندد، بدانید که ایده‌ای انقلابی و تکان‌دهنده در دست ندارید یا شاید هم دارید و از به اشتراک گذاشتن آن با دیگران می‌ترسید. خب، می‌خواهیم این وضعیت را عوض کنیم.

چیزی که گاندی گفت یادتان باشد، چون کسی که در نهایت خواهد خندید شماست!

¹ Phil Donahue

² Oprah Winfrey

³ Arnold Schwarzenegger

۳. موفقیت را تعریف کنید

در کتاب اثر مرکب داستان پیدا کردن خانه رویایی‌ام را تعریف کرده‌ام. در کافه‌ی سم/انکر^۱ نشسته بودم و به ساختمان‌های عظیمی که روی دماغه تیبورون^۲ در مارین کانتی کالیفرنیا، درست روبروی خلیج سان‌فرانسیسکو، بنا شده بودند نگاه می‌کردم. امضا کردن آخرین صفحاتی که خانه رویاهایت را تبدیل به خانه واقعی تو می‌کنند واقعاً کاری هیجان‌انگیز است. با این وجود حتی وقتی کلیدها را تحویل می‌دادند، من به این فکر نمی‌کردم که چه لحظه مهمی برای خودم است. از فکر اسباب‌کشی یا بیدار شدن در خانه جدید به هیجان در نمی‌آیدم. حتی ذوق نشان دادن آن به دوستانم را نیز نداشتم. وقتی آن روز ظهر بنگاه معاملات را ترک کردم تنها یک فکر در سرم بود:

نمی‌توانم صبر کنم تا به پدرم نشان دهم.

یک عمر برای تحت تأثیر قرار دادن پدرم به اشکال گوناگون تلاش کرده بودم و همیشه چیزی کم بود. می‌توانستم گل‌های بیشتری بزنم، یا در ماهی که رکورد فروش را زدم از آن هم بیشتر بفروشم. به نظر پدرم همیشه چیزی بهتر در آن سوی چیزی که من امید داشتم عالی باشد وجود داشت.

ولی حالا همه آن‌ها را پشت سر گذاشته بودم. این خانه، این خانه عظیم، بالاخره کار خودش را می‌کرد. سرتاپایش را بررسی کرده بودم و هر سانتی‌متر خانه فوق‌العاده بود. لحظه‌ای که پایم را گذاشتم داخل خانه جدید به پدرم زنگ زدم تا او را دعوت کنم. در مورد خود خانه هیچ چیزی نگفتم فقط گفتم قرارداد را امضا کرده‌ام و می‌خواهم خودش آن را ببیند. برای یک شب دو هفته بعد قرار گذاشتم تا او و همسرش برای صرف اردوو و نوشیدنی و اولین بازدید رسمی از خانه به آنجا بیایند.

تلفن را قطع کردم و با هیجان و رضایت به اطراف خانه نگاه کردم. بلافاصله متوجه یک مشکل بزرگ شدم: آنجا خالی بود! هیچ وسیله‌ای نداشتم. نه مبل داشتم، نه میز و نه هیچ چیز دیگر. می‌توانستم همان لحظه صدای پدرم را بشنوم که می‌گفت «چه فایده‌ای دارد یک قصر داشته باشی اگر قرار است مثل گداها روی زمین بنشینی؟» باید این مشکل را به سرعت حل می‌کردم!

روز بعد اولین نفری بودم که وارد بازار مبل سان‌فرانسیسکو شد. در یک بعدازظهر همه وسایل و مبلمان مورد نیاز برای پر کردن تک‌تک اتاق‌های چهار طبقه آن خانه را انتخاب و خریداری کردم (تنها چیزهایی را خرید کردم که در عرض دو هفته تحویل داده می‌شدند). مشکل حل شد. در طول چند روز بعدی رونمایی را به بهترین شکل ممکن برنامه‌ریزی کردم. سرآشپزی استخدام کردم که اوردو را آماده کند و هنگام ورود مهمانان نوشیدنی سرو کند. در رستورانی در بند تیبورون

¹ Sam's Anchor Cafe

² Tiburon

میزی برای شام رزرو کردم- که قرار بود پدرم و همسرش را از پلکان اختصاصی بالکن پشتی خانه‌ام به آنجا ببرم. حتی به گونه‌ای زمان رسیدنشان را تنظیم کرده بودم که وقتی منظره را به پدرم نشان می‌دهم نور دقیقاً همان‌طور باشد که من می‌خواهم. این رونمایی می‌توانست اشک صاحبان خانه‌هایی که در امتی‌وی نشان می‌دادند را نیز در بیاورد.

در نهایت، بعد از دو هفته انتظار، صحنه آماده بود و مهمانان طبق برنامه رسیدند. بعد از خوشامدگویی کوتاه و بازدید از خانه و چند اوردور مخصوص سرآشپز، از پدرم خواستم بدنبال من به طبقه پایین و دفتر کارم بیاید. اتاقی که نگهش داشته بودم برای آخر. اتاقی که تا امروز آرزو دارم یک بار دیگر در آن بنشینم. این دفتر کار تمام طبقه سوم خانه را شامل می‌شد و سقفش به شکلی منحصر به فرد بلند بود و طراحی مدوری داشت. در نهایت، به جای دیوار جنوبی یک پنجره عظیم قرار داشت. از کف تا سقف، از دیوار تا دیوار، همه شیشه.

با لبخند پدرم را به آن سمت بردم تا بهترین منظره عمرش را ببیند. خانه بالای بندر تیورون و باشگاه قایقرانی کوریتیان قرار گرفته بود. قایق‌های بادی زیر پای ما در نور غروب می‌رقصیدند و در مسابقات مشهور عصرهای جمعه‌شان مشغول رقابت بودند. وقتی کنار آن پنجره ایستاده بودیم انگار بالای جهان بودیم. در سمت چپ و پایین ما دماغه تیورون با اسکله‌های زیبا، رستوران‌ها، کافه‌ها، هتل‌های لوکس و چمن‌های سرسبزش قرار داشت. درست جلوی ما و آن سوی بندرگاه جزیره آنجل بود. در دوردست، نور غروب بر پنجره‌ها و ساختمان‌های ساحل برکلی و اوکلند می‌درخشید. در سمت راست نمایی فوق‌العاده از آلکاتراز و پل بی‌بریج بود که مثل یک ساز چنگ بلند پشت آن قرار داشت. بعد، گویی برآمده از آبی که پیش رویمان بود، منظره شگفت‌آور شهر سانفرانسیسکو دیده می‌شد. از آنجایی که ما بودیم خیابان‌ها شهر روبروی ما بودند و شهر را مثل یک کیک تولد برش می‌زدند. با فرو رفتن خورشید در پشت شهر و افق طلایی، مثل این بود که مایعی طلایی‌رنگ بر خیابان‌های پیش رویمان فرو می‌ریخت.

واقعاً نفس گیر بود.

برای لحظه‌ای در سکوت آنجا ایستادیم و اجازه دادم تا همه چیز را هضم کند. اگر بگویم خودم هم تحت تأثیر آن زیبایی قرار نگرفته بودم دروغ گفته‌ام. بدون اینکه چشم از منظره بردارم نفسی عمیق کشیدم و با لحنی مغرورانه گفتم «بابا، نظرت چیست؟»

درحالی که هنوز لبخند می‌زدم به سمت او برگشتم ولی او به منظره نگاه نمی‌کرد. در واقع اصلاً نگاهش به پنجره نبود. به جایش چشمانش را تنگ کرده بود و به نقطه‌ای از سقف خیره شده بود و اشاره می‌کرد- سه متر بالای سرمان. مکثی کرد و گفت «نگاه کن. آنجا روی سقف یک لکه رطوبت است.»

در آن لحظه قلب من شکست.

به سمت پنجره برگشتم. صورتم از ناراحتی یا خشم داغ شده بود. مطمئن نیستم کدام. همه

فصل دوم: کمر بند ایمنی خود را ببندید. / ۶۳

زندگی‌ام در مسیر این لحظه بود، لحظه‌ای که با فکر می‌کردم بالاخره موفق شده‌ام و توانسته‌ام پدرم را تحت تأثیر قرار دهم. آن امیدها، به شکنندگی و عظمت شیشه‌ای که جلویمان بود، شکستند. در یک لحظه دل‌آشوب، ترن هوایی کارآفرینی از بالاترین نقطه به حوضی جدید سقوط کرد.

یادم نمی‌آید که بعدش همان‌طور که آنجا کنار هم ایستاده بودیم و به جای تماشای منظره‌ای که می‌توانست یکی از شگفتی‌های جهان باشد به لکه‌ای مرطوب روی سقف نگاه می‌کردیم من چه گفتم و او چه گفت. ولی یادم است که از آن لحظه همه چیز عوض شد. در آن لحظه من آزاد شده بودم.

این حوضی جدید من را آزاد کرد.

مثل لحظه بلوغ بود. فهمیدم به جای اینکه زندگی‌ام را در مسیر راضی کردن پدرم بگذرانم، فهمیدم که هیچ دستاوردی نمی‌توانم داشته باشم که پدرم نظرش درباره من را عوض کند. در آن لحظه باری که برخی افراد برای یک عمر حمل می‌کنند از دوش من برداشته شد. بار زندگی کردن برای رضایت فردی دیگر. دلشکستگی عمیقی که در آنجا کنار پدرم احساس کردم زنجیرهایی که همه زندگی‌ام با آن‌ها درگیر بودم را پاره کرد. من که از بند تائید یا عدم تائید پدر رها شده بودم فهمیدم که موفقیت من هیچ ارتباطی به او ندارد. در آن لحظه بود که تصمیم گرفتم موفقیت را بر حسب شرایط خودم تعریف کنم.

تعریف شما از موفقیت چیست؟

مدتی پیش این فرصت را داشتم تا با ماریا شرایور^۱ که در آن زمان بانوی اول ایالت کالیفرنیا بود، ملاقات کنم. تا جایی که به «اعتبار موفقیت» مربوط می‌شود، او هر چه باید در اختیار داشته باشد را داشت. او نویسنده شش اثر پرفروش و برنده جوایز روزنامه‌نگاری بود. با یک ستاره سینما هم ازدواج کرده بود.

وقتی برای مصاحبه نشسته بودیم واقعاً داشتم از مصاحبت با این بانوی خارق‌العاده لذت می‌بردم. سوالاتی که به طور اختصاصی برای او طراحی کرده بودم و چند سؤال کلی که در مصاحبه‌هایم در طول سال‌ها از همه می‌پرسم را مطرح کردم: «موفقیت خود را مرهون چه چیزی می‌دانید؟»، «مهمترین استراتژی برای موفقیت چیست؟» و البته «تعریف شما از موفقیت چیست؟»

«تعریف شما از موفقیت چیست؟». این سوالی بود که صد بار از صد آدم مختلف پرسیده بودم. ولی پاسخ ماریا به این سؤال تکراری واقعاً زندگی من، یا حداقل نگاهم به آن را، تغییر داد. یادتان باشد که ماریا عضوی از خاندان کندی‌ها است. دایی‌های او جک، بابی و تد کندی

¹ Maria Shriver

بودند. پدرش، سروان شرایور، ارتش صلح، ارتش کار و سازمان هد استارت^۱ را به راه انداخت. مادرش یونیس^۲ المپیک معلولان را تاسیس کرد. ماریا از زمان تولد تحت فشار برای دنبال کردن کاری پر معنا که باعث ایجاد تغییر در جهان شود بود. مشخص است که دوست داشتم تعریف او از موفقیت را بدانم و انتظار داشتم پاسخی مثل «نپرسید کشورتان برای شما چه کار می‌تواند بکند...» بشنوم. ولی چیزی که شنیدم کاملاً متفاوت بود.

در واقع در آن لحظه پاسخ او من را مبهوت کرد. چنان مبهوت که می‌خواستم همان جا مصاحبه را تمام کنم و مدتی به هضم پاسخ او بپردازم. در تمام طول مسیر از هتل هیلتون بورلی هیلز تا خانه‌ام در سن‌دیگو ذهنم درگیرش بود. فکر می‌کردم خودم را از نظر پدرم درباره موفقیت رها کرده‌ام، ولی تعریف خودم چه بود؟

وقتی به خانه رسیدم، تنها مکثی برای بوسیدن همسرم کردم و بعد دفتر یادداشت‌ها را برداشتم و در حیاط در جایی ساکت جایی برای نشستن پیدا کردم و این سؤال را از خودم پرسیدم: تعریف من از موفقیت چه بود؟

چیزی برای نوشتن نداشتم. صفحه سفید به من نگاه می‌کرد.

من، ناشر مجله موفقیت، اینجا نشسته بودم. من که تعریف «موفقیت» را در مجله نوشتم. من که هر روز در مورد اصول موفقیت به دیگران آموزش می‌دادم. ولی در آن لحظه فهمیدم که هیچ وقت واقعاً تعریف «موفقیت» برای خودم را مشخص نکرده‌ام! برای درن جی هاردی.

دوباره به ماریا فکر کردم. نفس اندیشمندانه‌ای که پیش از پاسخ به سوالی که حالا من را لال کرده بود کشید را به یاد آوردم. چشمانم را بستم و نفسم را به داخل کشیدم و با بیرون آمدن نفس، کلماتی که بدنبالشان بودم نیز بیرون آمدند. برای یک ساعت بدون وقفه نوشتم و انگشتانم از فشار خودکار درد گرفته بودند. وقتی بالاخره متوقف شدم و چیزی که نوشته بودم را خواندم، چراغ‌ها شروع به روشن شدن کردند و چشمانم شروع کردند به واضح دیدن. چیزی که همیشه فکر می‌کردم خیلی اهمیت دارد، در واقع نداشت. چیزی که قبلاً ناراحتی می‌کرد انگار بخار شد. هدف اصلی من، شور اصلی‌ام، ارزش‌های بنیادینم و جهت مورد نظرم در زندگی برایم بسیار روشن‌تر شد.

به صفحه نگاه کردم و با خودم گفتم «درست است! موفقیت همین است درن.»

می‌خواهید بدانید جواب ماریا چه بود؟

وقتی از او درباره تعریفش از موفقیت پرسیدم جوابی که هم متعجبم کرد و هم الهام‌بخشم شد این بود: گفت: «قبلاً تعریف موفقیت برایم بدست آوردن شغل مجری‌گری اخبار، نویسنده‌ای پرفروش شدن بود. تحت تأثیر آن‌ها که می‌شناختم، کارهایی که می‌کردم و دستاوردهایی که داشتم.»

¹ Head Start

² Eunice

فصل دوم: کمر بند ایمنی خود را ببندید. / ۶۵

در ادامه توضیح داد که وقتی بالاخره ایستاده و به تعریف موفقیت از نظر خودش فکر کرده، چیزی کاملاً متفاوت بوده است.

به من گفت «راستش، موفقیت برای من دختر مادرم بودن است. مراقب و مسئول بودن در قبال پدرم. موفقیت برای من داشتن زمان برای تربیت فرزندان و حمایت از آنها است. موفقیت یعنی همسری باشم که می‌خواهم و زنی که می‌خواهم با او دوست باشم»
با اینکه شاید این جواب برای شما چندان الهام‌بخش نباشد، ولی برای او بود و نکته دقیقاً همین است. برای او و بر اساس تعریف کشف کرده بود که چه چیزی برای او اهمیت داشت. من هم همین‌طور.

ما بیشتر زندگی‌مان را بدنبال موفقیت می‌گذرانیم ولی فکر نمی‌کنم که بقدر کافی برای پرسیدن این سؤال صبر نمی‌کنیم: معنای موفقیت برای من چیست؟
آیا تا به حال این سؤال را از خود کرده‌اید؟
آیا تا به حال جوابتان به این سؤال را نوشته‌اید؟
تا به حال تعریفتان از موفقیت را نوشته‌اید؟ آماده باشید که شگفت‌زده شوید.

حدس من این است که جوابتان منفی است. تنها شما هم نیستید. متأسفانه فکر می‌کنم بیشتر ما هیچ وقت این سؤال را مطرح نکرده‌ایم چه برسد که بخواهیم به آن جواب دهیم. یا اگر هم مطرحش کرده‌ایم ناخودآگاه به دیگران اجازه داده‌ایم که به جای ما جوابش دهند. شاید والدینمان آن را با مدارک تحصیلی که بدست می‌آوریم یا عنوانی که باید دنبالش روی کارت ویزیتیمان باشیم تعریف کرده‌اند. یا شاید رسانه‌های تجاری موفقیت را داشتن این ماشین، آن خانه، آن کفش‌ها و آن ساعت تعریف کنند. یا شاید خانواده جونی باشد که موفقیت ما را تعریف می‌کند و با مقایسه محل گذراندن تعطیلات یا موفقیت نسبی فرزندان آنها موفقیت خود را می‌سنجیم.

خانواده جونی را فراموش کنید. از خودتان بپرسید. موفقیت برای من چیست؟ چه چیزی من را واقعاً شاد می‌کند؟ چه چیزی به من لذت می‌دهد؟ چه زمانی بیشتر از همیشه راضی هستم؟
چطور می‌توانم بفهمم که چه زمانی به موفقیت دست یافته‌ام؟ چه شکلی است؟
از عمق وجودتان به این سوال‌ها پاسخ دهید و این گونه تصویری روشن پیدا کنید و نسبت به انگیزه‌ها، شور و هدف خود در زندگی آگاهی بیابید.

استیو جابز، تنها یک سال پس از آنکه سرطان پانکراسش تشخیص داده شده بود و به او تنها شش ماه فرصت زندگی داده بودند، در مراسم فارغ‌التحصیلی دانشگاه استنفورد این سخنان را گفت:

«زمان محدودی دارید، آن را با زندگی به جای دیگران تلف نکنید. در تله دگم‌اندیشی نیافتید. تله زندگی کردن با نتایج فکر دیگران. اجازه ندهید سروصداهای ناشی از نظرات دیگران صدا،

دل و شهود درون تان را خفه کند. این صداها می‌دانند شما واقعاً می‌خواهید به چه چیزی تبدیل شوید.»
واقعاً می‌خواهید به چه چیزی تبدیل شوید؟

«اجازه دهید سروصدای ناشی از نظرات دیگران صدا، دل و شهود درون تان را خفه کند.»
استیو جانز، ۲۰۰۵

۴. برخورد مسلط شوید

یک روز بعد از ظهر، اوایل وارد شدن به شغل مشاور املاک، در پاتوق محبوبی که برای بعد از ساعت‌های کاری داشتم توقیفی کردم تا بعد از یک روز واقعاً مزخرف دوستانم را ببینم. اشتباه نکنید، روزهای مزخرف زیادی در دوران کار من به عنوان مشاور املاک وجود داشت ولی این یکی واقعاً افتضاح بود. از صبح تا شب مورد ضرب و شتم احساسی قرار گرفته جواب منفی شنیده بودم. وارد جزئیات نمی‌شوم فقط بگویم ضربه آخر تلفنی بود از دشمن خونی‌ام، یک مشاور رقیب و واقعاً نفرت‌انگیز. او با ذوق و شوق فراوان به من زنگ زده بود تا بگوید که صاحب خانه باارزشی که هر دویمان بدنالش بودیم (یک ملک چند میلیون دلاری که بدون شک در عرض ۱۵ ثانیه به فروش می‌رفت) تصمیم گرفته تا به جای من با او کار کند. برای اینکه نمک روی زخمم بیاشد ادامه داد و حرف‌های ناخوشایندی که صاحب خانه در مورد من گفته بود تا جزئی‌ترین چیزها مثل سلیقه افتضاحم در انتخاب کراوات را هم برایم تعریف کرد. دردناک بود. نه تنها بازنده شده بودم بلکه به بزرگ‌ترین دشمنم باخته بودم که از خبردار کردن من به شکل شخصی بسیار لذت برد و در نهایت هم، برای خوشگذرانی، وقتی به خود می‌پیچیدم لگدمالم کرد (مسئله کراوات حسابی ناراحت‌م کرد).

داشتم رویدادهای آن روز خیلی بد را برای خودم مرور می‌کردم که دوستی که منتظرش بودم از راه رسید و یک صندلی گذاشت کنار من. سلام و احوال‌پرسی کردیم و بلافاصله از من پرسید چه شده. حتی لازم نبود اشاره‌ای به روزی که داشتم بکنم - می‌شد از چهاره‌ام همه چیز را خواند. او به جای اینکه جملات لوسی همچون «دفعه بعد شانس در خانه تو را خواهد زد»، در مورد مقاله‌ای در مجله نیوزویک برایم گفت که تازه خوانده بود. این داستان نگاه من به نظر دیگران را از همان لحظه تغییر داد.

مقاله راجع به این بود که در یک مراسم خاکسپاری، حتی برای کسی که یک زندگی کامل و خوب به عنوانی شهروندی نمونه، دوستی خوب و انسانی والا داشته، حتی برای او هم تنها به طور میانگین ده نفر گریه می‌کنند.

ده نفر. همین.

شگفت‌زده بودم. «چی؟ منظورت این است که اگر همه زندگی‌ام به سختی تلاش کنم تا آدم

فصل دوم: کمر بند ایمنی خود را ببندید. / ۶۷

خوبی باشم و دیگران را از خودم راضی نگه دارم، باز هم در نهایت فقط ده نفر آن قدر برایشان مهم خواهد بود که برایم گریه کنند؟»

تأیید کرد و در ادامه حتی بدترش هم کرد!

مقاله همچنین آشکار کرده بود که فکر می‌کنید چه چیزی می‌تواند عامل اصلی و تعیین‌کننده در مورد تعداد افراد شرکت‌کننده در مراسم خاکسپاری شما، همان مراسم مقدسی که بدنتان برای آخرین بار در آغوش زمین آرام می‌گیرد...

آب و هوا!!!

بله. اگر در آن روزی که قرار است به خاک سپرده شوید باران بیاید، بیش از پنجاه درصد شرکت‌کنندگان احتمالی در مراسم خاکسپاری از شرکت در این مراسم انصراف داده و مستقیم به مراسم ختم می‌روند.

به نظرم وحشتناک بود.

فرقی نمی‌کرد که چگونه زندگی کنم، چقدر کمک کنم، عشق بورزم، چقدر خوب زندگی کنم، در نهایت آب و هوا بود که حضور افراد در آخرین لحظات حضور من روی زمین را تعیین می‌کرد. کمی نه‌نم باران می‌توانست از تمام دوران زندگی من ارزشش بیشتر باشد.

خشکم زده بود.

برای یک لحظه خشکم زده بود.

و بعد گویی... آسوده شدم.

با همان گفتگو کل نگاه من به زندگی کردن برای تأیید دیگران دگرگون شد. هر وقت می‌دیدم که نگران نظر دیگران یا تأیید و عدم تأیید رفتار (یا پوشاک) خودم توسط آن‌ها شده‌ام یا این موضوع ناراحت‌کننده کافی بود به از خودم بپرسم آیا آن فرد در میان ده نفری که در خاکسپاری من برایم اشک خواهند ریخت قرار می‌گیرد یا خیر. بدین صورت بلافاصله تأثیرگذاری عدم تأیید آن‌ها بر احساسات من از بین می‌رود.

از آن لحظه به بعد، قبل از تماس با یک مشتری احتمالی، یا بعد از رد شدن پیشنهادم توسط مشتری، از خودم می‌پرسیدم «آیا این آدم در خاکسپاری من گریه خواهد کرد؟» و در بیشتر مواقع جواب این بود که «شک دارم حتی برای خاکسپاری من حاضر باشد برود آن سمت خیابان» همین برای اینکه دیگر به نظر دیگران در مورد خودم اهمیت ندهم کافی بود.

من این فرایند را «تسلط بر خود» می‌نامم؛ یعنی به دست آوردن نگاهی درست در مورد میزان اهمیت واقعی افراد دیگر. در بیشتر مواقع تسلط بر خود به معنای درک این موضوع است که آن نظرات اهمیتی ندارند.

تسلط بر خود بلافاصله نگرانی، تشویش و ترس را از بین می‌برد. این فرایند باعث آزادی احساسی می‌شود ولی تأثیرش روی کسب‌وکار شما از این هم چشمگیرتر است. در این شرایط شما راحت‌تر تصمیماتی بهتر می‌گیرید و روشن‌بینی جدیدی بدست می‌آورید. تسلط درست بر

خود باعث شده تا سفر من در این ترن هوایی بسیار آسان تر شود. یک فرد دیگر هم «تسلط بر خود» را برای من با عنوان قانون ۶۵-۴۰-۱۸ توضیح داد. وقتی ما هجده سال داریم نگرانی بی‌پایانی راجع به نظر دیگران در مورد خودمان داریم. آیا او فکر می‌کند من جذابم؟ آیا از من خوششان می‌آید؟ آیا فلانی از دست من عصبانی است؟ آیا پشت سرم حرف می‌زنند؟ بعد در سن ۴۰ سالگی دیگر نگران غیبت و نظر دیگران نیستیم. دیگر فکر دیگران در مورد ما برایمان اهمیتی ندارد.

ولی در شصت و پنج سالگی است که به واقعیت پی می‌بریم: در تمام مدت هیچ کس اصلاً درباره ما فکر نمی‌کرده.

بیایید با واقعیت روبرو شویم. اغلب اوقات ما اصلاً آنقدر برای دیگران اهمیت نداریم که بخواهند درباره‌مان فکر کنند- آن‌ها سخت مشغول فکر کردن درباره خودشان هستند؛ و اگر هم درباره شما فکر می‌کنند، دارند به این فکر می‌کنند که شما چه تصویری از آن‌ها ایجاد می‌کنید.

لازم نیست شما هم برای درک این موضوع تا شصت و پنج سالگی صبر کنید. ما بخش عظیمی از زندگی خود را صرف نگرانی از رد شدن و عدم تأیید توسط دیگران می‌کنیم. در این تله نیافتید. بر خودتان مسلط باشید. به افرادی که اهمیتی ندارند اجازه ندهید مهم شوند.

۵. دوران نقاهت را کاهش دهید

در ترن هوایی کارآفرینی شما با شکست، سختی ناامیدی و موانع مختلف روبرو خواهید شد. همه این‌ها لازم هستند و بله، درست است، درد هم دارند. ولی اینکه درد دارند اشکالی ندارد، شما یک انسان هستید. مردود شدن، شکست و زمین خوردن انسان‌ها را به درد می‌آورد. اشکالی ندارد، این هم بخشی از ماجرا است. شما بارها و بارها به اطراف پرت خواهید شد. تفاوت در مقدار زمانی است که طول می‌کشد تا دوباره بلند شوید.

ما همه زمین می‌خوریم ولی چیزی که ما را از یکدیگر متمایز می‌کند سرعت برخاستن مان است

من قبلاً نسبت به شکست خیلی حساس‌تر بودم ولی سخت تلاش کردم تا دوران نقاهت خود را کاهش دهم که هر چه سریع‌تر، مستحکم‌تر از قبل بلند شوم. سیر تکاملی که من پشت سر گذاشتم و به شما نیز توصیه می‌کنم اینچنین است: چیزی که قبلاً برای دو هفته پکرم می‌کرد را در نهایت توانستم با متمرکز کردن توجه بر روی درس‌هایی که آموختم و فرصت‌هایی که ایجاد شده و نه بر روی شکست، به دو روز کاهش دهم. بعد کاهشش دادم به دو ساعت و بعد به بیست دقیقه. حالا وقتی زمین می‌خورم به خودم حدود دو دقیقه زمان می‌دهم که ناراحت باشم و بعد خودم را می‌تکانم و دوباره سوار بر اسب می‌شوم.

من فهمیده‌ام دقیقاً در همان لحظه‌های کشمکش، درگیری و شکست که پشت شما به خاک مالیده شده و نمی‌دانید باید چه کنید، افراد موفق واقعی زاده می‌شوند. مارتین لوتر کینگ این

فصل دوم: کمر بند ایمنی خود را ببندید. / ۶۹

مسئله را به این شکل توضیح می‌دهد: «بزرگ‌ترین میزان برای سنجش انسان جایگاه او در هنگام آسایش و رفاه نیست بلکه جایی است که در هنگام چالش‌ها در آن می‌ایستد.» تنها وقتی با این چالش‌ها رودررو می‌شویم، تنها وقتی زمین می‌خوریم است که می‌توانیم خودمان را از دیگران متمایز کنیم، خودمان را از آن‌هایی که روی زمین و در دسته ضعیفان باقی می‌مانند جدا کنیم و به آن‌هایی پیوندیم که علیرغم ترس، درد و نبردی که در برابرشان قرار دارد دوباره قبل از تمام شدن شمارش معکوس روی پای خود بلند می‌شوند و بازی را می‌برند.

استیو وین^۱، همان‌طور که می‌دانید یک مولتی میلیاردر و غول تجارت است که خیلی‌ها او را با نام «آقای لاس‌وگاس» می‌شناسند. او نقشی محوری در بازسازی و توسعه منطقه لاس‌وگاس در دهه ۹۰ داشت. او دست به احداث یا بازسازی هتل‌های میراژ^۲، ترژر آیلند^۳، بلاجیو^۴، وین آنکور^۵ و موارد دیگر زد. وقتی از او پرسیدند بهترین توصیه‌ای که می‌تواند به یک کارآفرین تازه‌کار بکند چیست جواب داد: «بدانید که روزهای تاریکی خواهند آمد. بیشتر از روزهای آفتابی، روزهای تیره و تاریک خواهید دید، ولی آن چند روز خوب، خیلی خیلی خوب هستند.»

شما زمین خواهید خورد. بدانید که اشکالی ندارد. اشکالی هم ندارد که کمی دردتان بگیرد. اشکالی ندارد به خودتان کمی زمان برای بهبود بدهید. همان‌طور که کنفسیوس گفته: «بزرگ‌ترین افتخار ما در این نیست که هرگز شکست نخوریم بلکه در این است که هر بار پس از شکست دوباره از جا برخیزیم.» نگران زمین خوردن نباشید فقط سعی کنید زمانی که روی زمین می‌مانید را کاهش دهید.

«کبر می‌خواهی بهتر شوی، باید به خود فشار بآوری. اگر به خود فشار بیاوری، زمین خواهی خورد. اگر زمین نمی‌خوری یعنی فشار نمی‌آوری. زمین خوردن بخشی از بهتر شدن است.»

جری هاردی^۶

زمین خوردن برایتان خوب است

یادگرفتن پذیرش جواب رد و کنار آمدن با زمین خوردن فقط به کلفت کردن پوست مربوط نمی‌شود. زمین خوردن شما را قوی‌تر و بهتر می‌کند. برایتان خوب است.

¹ Steve Wynn

² The Mirage

³ Treasure Island

⁴ Bellagio

⁵ Wynn Encore

⁶ Jerry Hardy

یکی از اولین برخوردهای من با این درس در پیستهای اسکی بود. پدرم وقتی شش سالم بود به من اسکی کردن را آموخت. وقتی هشت ساله شده بودم به تنهایی اسکی می‌کردم. یکبار، پس از یک روز کامل اسکی کردن، با لبخندی بزرگ به سمت پدرم دویدم و با افتخار گفتم «بابا! بابا! من همه روز تنهایی اسکی کردم و حتی یک بار هم زمین نخوردم!» به من نگاه کرد و گفت «خب پس اصلاً چیزی یاد نگرفتی و بهتر نشدی.» چی؟ انتظار این جواب را نداشتم.

پدرم که نگاه متعجب من را دید توضیح داد: «ببین، گر می‌خواهی بهتر شوی، باید به خودت فشار بیاوری. اگر به خودت فشار بیاوری، زمین خواهی خورد. اگر زمین نمی‌خوری یعنی فشار نمی‌آوری. زمین خوردن بخشی از بهتر شدن است.» من بخش زیادی از موفقیت‌م را مدیون پدرم و این طرز تفکر او هستم. او به من یاد داد که نه تنها زمین خوردن اشکالی ندارد، بلکه بخش مهمی از فرایند موفقیت است. مدرکی است بر اینکه داری از مرزهای پیشین خود فراتر می‌روی و رشد می‌کنی. مهر تأییدی بر پیشرفت است. در نتیجه من هیچ وقت سعی نمی‌کردم از شکست‌ها، جواب‌های رد، یا حتی دردهایی که برایم پیش می‌آمد اجتناب کنم. این موارد محک‌هایی برای من در مسیر بزرگ شدن بودند. رویدادهایی بودن که باید گرمای داشتشان و حتی جشن‌شان گرفت.

مسیر پیش رو

آغاز سفر با ترن هوایی کارآفرینی هم مثل شروع بسیاری سفرهای دیگر است: پر از هیجان و انتظارات مختلف. حس مثبتی دارید. بسیار هیجان‌زده‌اید. خیلی پرانرژی. کمر بند ایمنی‌تان را چک می‌کنید. با لبخندی به پهنای صورت به دوستان و خانواده‌تان نگاه می‌کنید. و سفر با یک تکان ناگهانی شروع می‌شود. در چند لحظه نخست، انتظار حرف اول را می‌زند. به آرامی روی ریل‌ها بالا و بالاتر می‌روید. متر به متر پتانسیل خود را افزایش می‌دهید و با گذشت هر ثانیه چشم‌انداز پیش‌روی‌تان گسترده‌تر می‌شود. دورتر و دورتر را می‌بینید. با رسیدن به قله اولین بخش صعودی مسیر، آینده‌تان پیش رویتان قرار می‌گیرد.

و بعد سقوط می‌کنید.

مسیری که در ابتدا آرام، یکنواخت و قابل پیش‌بینی بود ناگهان تبدیل به یک سرپائینی مرگبار می‌شود. اولین پیچ ناگهانی سرتان را به پشتی صندلی می‌کوباند. ناگهان می‌بینید سر و ته شده‌اید و احساس دل‌ضعفه می‌کنید. جلوی رویتان یک حلقه بزرگ و پیچی تند می‌بینید و با خودتان فکر می‌کنید آیا اصلاً از این مسیر جان سالم به در خواهید برد؟ لذت بردن یا تکرارش پیش کش! آرزو می‌کنید که کاش هرگز قدم در این مسیر نگذاشته بودید.

فصل دوم: کمر بند ایمنی خود را ببندید. / ۷۱

و بعد همه چیز بدتر می شود.

بدون هیچ هشدار ناگهانی همه جا تاریک می شود. حتی دیگر نمی توانید چالش های پیشرو را پیش بینی کنید. پرت می شوید و شدیداً تکان می خورید. از سمتی به سمتی دیگر می افتید. بدون هیچ هشدارى واژگون می شوید. هر دره ای در مسیر یک شوک است. بعد درست وقتی حس می کنید که دیگر تحملش را ندارید، سرعت قطار کم می شود، کمر بند ایمنی به شما فشار می آورد و وارد فضایی روشن از نور آفتاب می شوید. سفر به پایان رسیده است. ترس تان جای خود را به فوران هیجان می دهد. موفق شدید!

سفر با ترن هوایی کارآفرینی کار آسانی نیست. هم هیجان انگیز است و هم تا حد مرگ ترسناک. موفقیت در این سفر یکی از بهترین حس هایی است که در زندگی تجربه خواهید کرد. ولی در طول مسیر باید با ترس، تردید، ناامیدی و مخالفت ها و خیلی چیزهای دیگر، مقابله کنید. وسوسه خواهید شد که کار را رها کنید. نکنید!

چون در این سفر تنها یک چیز قطعی است: اگر رهاش کنید نمی توانید به انتهایش برسید.

«در تجارت فقط یک خبر قطعی است:
اگر ترکش کنید موفق نخواهید شد.»

وقتی مردم از شما بدانند آمد بدانید که در مسیر درستی قرار دارید. وقتی زمین خوردید بدانید که می گذرد که از این زمین خوردن قوی تر خواهید شد. وقتی به شما خندیدند، همراهشان بخندید، هر چه نباشد آن ها احتمالاً در گریه کردن همراهتان نخواهند بود. موجود عجیب و غریب درون تان را بپذیرید، به خرچنگ ها محل نگذارید، موفقیت خود را پیدا کنید و روزهای تیره و تار را تحمل کنید و بدانید که آن روزهای معدود، «خیلی، خیلی خوب هستند.» این کارها رو بکنید و در نهایت واقعاً از تصمیمتان برای سوار شدن به این ترن و حرکت در این مسیر خوشحال خواهید بود.

کمر بندتان سفت است؟ آماده پرت شدن به اطراف هستید؟ امیدوارم که اینگونه باشد، چون داریم به اولین قله نزدیک می شویم!

برنامه عملیاتی

به صفحه منابع بروید و کاربرگ‌های مربوط به این موارد را تکمیل کنید:

- له کردن خرچنگ‌ها
- موفقیت را برای خود تعریف کنید – دقیقاً همان فرایندی که من برای رسیدن به تعریف خود از موفقیت طی کردم. این فرایند به شما هم کمک خواهد کرد.

به آدرس: <http://www.Enttrain.ir>

فصل دوم: کمر بند ایمنی خود را ببندید. / ۷۳

اون قهوه رو بذار زمین! قهوه فقط برای اوناییه که فروش
داشتن! آهان، حالا حواست به منه؟ خوبه.

گلن گری گلن راس، ۱۹۹۲

فصل سوم: سوخت موتور

ملزومات مورد نیاز برای فروش عالی

هر روزه کارهای بسیاری وجود دارند که می‌توانید با صرف وقت خود برای انجام آن‌ها، کسب‌وکارتان را در فعال نگه دارید. از ارسال محصولات، کنترل کیفیت و انتخاب پخش‌کننده گرفته تا مدیریت بازرگانی، صدور فاکتور و پرداخت قبوض، خیل عظیمی از کارها برای انجام دادن، فکر کردن، تصمیم گرفتن وجود دارد.

هر کدام از این کارها به نوبه خود به نظر حیاتی می‌رسند. هر کدام می‌خواهند بیش از دیگری توجه شما را به خود جلب کنند. هر کدام به اندازه دیگری ضروری به نظر می‌رسند. وقتی با همه‌شان یکجا رو به رو می‌شوید، کارها زیاد و اوضاع دلهره آور به نظر می‌آید؛ مانند مناظری که با سرعت زیاد موقع سواری از کنارشان می‌گذرید و کمربندتان حسابی سر جای خودش سفت است و نمی‌توانید روی هیچ کدام از مناظر به تنهایی تمرکز کنید.

یکی از ترسناکترین قسمتهای این سواری تصمیمگیری در مورد چگونگی سپری کردن زمان و تمرکز ارزشمند شما است. این تهدیدی پوچ نیست. هدر دادن زمان برای چیزهایی که مهم نیستند و کم‌توجهی به مسائلی که مهم هستند می‌تواند واگن شما را از مسیر اصلی خارج کرده و باعث انهدام آن شود. ولی چگونه می‌شود برای بهینه سپری کردن زمان تصمیم گرفت؟

انتخاب

تصور کنید در یک بعداز ظهر، در انتهای روز و قبل از تعطیل کردن، روی میز اتاق کنفرانس یک چراغ جادو پیدا می‌کنید (زود قضاوت نکنید). کنجکاوی بر شما غلبه می‌کند و بعد از این که نگاهی به پشت سر خود می‌اندازید تا مطمئن شوید کس دیگری در دفتر نیست (چون اگر کسی شما را در این حال ببیند حتماً فکر می‌کند دیوانه‌اید) چراغ را بر می‌دارید، لایه خاک رویش را تمیز می‌کنید و از نزدیک بررسی‌اش می‌کنید. (می‌دانید قرار است چه اتفاقی بیفتد، مگر نه؟) ناگهان چراغ شروع به لرزیدن می‌کند و غول بزرگ و عظیم چراغ جادو از آن بیرون می‌آید. متأسفانه این غول خیلی خوش اخلاق نیست و برخلاف انتظارات حوصله ندارد سه عدد از آرزوهای شما را برآورده کند. در عوض او به شما قول می‌دهد که شما را به «بهترین در صنعت» خود، البته فقط در یک بخش تبدیل کند.

شما کدام بخش را انتخاب می‌کنید؟ جهت اطلاع، این از آن سؤالی‌هایی نیست که جواب غلط نداشته باشد. اتفاقاً جواب غلط هم دارد. خیلی خوب به انتخاب‌های خود فکر و آن‌ها را به دقت بررسی کنید.

بهترین محصول ممکن

بهترین و با کیفیت‌ترین محصول در نهایت برنده بازار می‌شود. درست است؟ نه لزوماً. از

بین تمامی رستوران‌های پنج ستاره‌ای که سرآشپزهای معروفشان مدام در برنامه‌های تلویزیونی مختلف حضور دارند، کدامشان رستوران شماره یک جهان است؟ پاسخ این است: مک دونالد

من هزاران هزار کارآفرین دیده‌ام که برای طراحی، ساخت و تکمیل محصولات فوق‌العاده خود میلیون‌ها ساعت وقت صرف کرده‌اند. متأسفانه، همچنین شاهد این بوده‌ام که چگونه بسیاری از این کارآفرینان درهای کسب‌وکارشان را بستند یا ورشکست شدند و حالا «محصولات بی‌نقص» و فوق‌العاده‌شان روی قفسه‌های گاراژ خانه‌شان ردیف شده و خاک می‌خورند. چه دوست داشته باشیم، چه نه (که من هم چندان خوشم نمی‌آید) در دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم همیشه تولید بهترین محصول، تضمین‌کننده موفقیت نیست.

مدیریت درجه یک

شاید فکر کنید اگر تیمی مناسب از کارمندان را در کنار هم قرار دهید، می‌توانید در رقابت با بقیه شرکت‌ها موفق‌تر عمل کنید. ولی «تیم‌های رؤیایی» بی‌شماری بوده‌اند که شکستی مفتضحانه خوردند.

شرکت‌هایی مثل انرون^۱، براسترنز^۲، ورلداکام^۳، پتس‌دات‌کام^۴، وبون^۵ و ای‌تویز^۶ برخی از بالاستعدادترین تیم‌های سرپرستی تاریخ تجارت را کنار هم آورده بودند ولی درنهایت همه آن‌ها ورشکست شدند.

فیلم ۱۲ مرد اوشن یکی از پرستاره‌ترین گروه‌های بازیگری تاریخ سینما را داشت ولی فروش جهانی‌اش از فیلم بدون ستاره «عروسی بزرگ یونانی من» کمتر بود. فیلم‌هایی مانند ایشتار^۷، فانوس سبز^۸، تکاور تنها^۹ و جنگجوی سیزدهم^{۱۰} نیز چنین وضعیتی داشتند. آیا ل.ف.ا.م (لیگ فوتبال ایالات متحده) و ل.ف.ا. (لیگ فوتبال اکسکلوسیو) را به خاطر می‌آورید؟ احتمالاً نه. با اینکه آن‌ها تعدادی از با استعدادترین افراد تاریخ فوتبال را استخدام کرده و توسط چنین افرادی رهبری می‌شدند، ولی تنها سه فصل و دومی فقط یک فصل دوام آورد.

¹ Enron

² Bear Stearns

³ WorldCom

⁴ Pets.com

⁵ Webvan

⁶ eToys

⁷ Ishtar

⁸ Green Lantern

⁹ The Lone Ranger

¹⁰ 13th Warrior

فصل سوم: سوخت موتور / ۷۷

تیم بسکتبال آمریکا در المپیک ۲۰۰۴ فقط ستاره‌های ان‌بی‌ای^۱ را در خود جای داده بود و از آن به‌عنوان تیم رؤیایی یاد می‌کردند. چه کسی توانایی مقابله با چنین تیمی را داشت؟ ظاهراً لیتوانی. ایالات‌متحده در آن مسابقات سوم شد.

گردآوری تیم رؤیایی اسمش رویش است... یک رؤیا. چنین تیمی نمی‌تواند دلیل اصلی موفقیت باشد. اگر آدم‌های درست تمرکز خود را روی اولویت‌هایی اشتباه بگذارند، یک رؤیا می‌تواند تبدیل به کابوس شود. اگر باور ندارید از شرکت انرون پرسید.

حاشیه سود شگفت‌انگیز

خب، نظرتان راجع به حاشیه سود بسیار بالا چیست؟ مطمئناً حسابدار و مدیر مالی ارشد شما از چنین تصمیمی حمایت می‌کنند. آن همه سود را تصور کنید. مگر هدف نهایی هر کسب‌وکار این نیست؟ ولی اگر محصولی فروش نداشته باشد، حاشیه سودش هیچ اهمیتی ندارد. سود صددرصدی روی صفر همچنان صفر است.

فروش و بازاریابی شگفت‌انگیز

اپل اولین شرکتی نبود که دست به عرضه پخش‌کننده‌های موسیقی دیجیتال قابل‌حمل زد. در حقیقت آن‌ها هشتمین شرکت از این دست بودند و چهار سال نیز دیرتر از بقیه شرکت‌ها اقدام به این کار کردند. شرکت‌هایی مانند کامپک^۲، آرکوس^۳ و کریتیو^۴ همگی پخش‌کننده‌هایی ام‌پی‌تری^۵ و دارای حافظه داخلی ارائه کرده بودند که می‌توانستند بیش از ۱۰۰۰ آهنگ را در خود جای دهند. استیو جابز، یکی از با استعدادترین بازاریاب‌هایی که دنیا به خود دیده، اولین کسی بود که با شعار «هزار آهنگ در جیب شما» مشتریان را جذب خود کرد. در نهایت چه کسی برنده شد؟

اپل.

چرا؟

خواهش می‌کنم نگویید چون آی‌پاد نسبت به بقیه پخش‌کننده‌ها محصول خیلی بهتری بود. بدون شک بازاریابی فوق‌العاده اپل در ایجاد این تصور در ذهن ما کمک کرده ولی واقعیت این است که اپل به دلیل بازاریابی و بخش فروش عالی خود برنده شد.

هنگامی که خبر ورود آی‌پاد به بازار منتشر شد، افراد مهم عرصه فناوری چندان تحت تأثیر آن قرار نگرفتند. شایعات قبلی از این قرار بودند که اپل می‌خواهد یک کامپیوتر جیبی انقلابی به

¹ NBA

² Compaq

³ Archos

⁴ Creative

⁵ MP3

بازار عرضه کند و در عوض دستگاهی عرضه کرده بود که فقط یک پخش کننده موسیقی بود و تا مدت‌ها هم فروش بالایی نداشت. سود سهام این شرکت در سالی که آی‌پاد را به بازار عرضه کرد (۲۰۰۱) کاهش یافت. آن‌ها که در سال قبل شاهد رشدی ۳۰ درصدی بودند، شاهد رشد منفی ۳۳ درصدی سود سهام خود بودند. سال ۲۰۰۲ نیز سهام اپل رشد منفی ۲ درصد داشتند. در سال ۲۰۰۳ اپل با رشد مثبت ۱۸ درصد تا حدودی بهبود یافت. در سال ۲۰۰۴، یعنی سه سال بعد از عرضه آی‌پاد به بازار، بود که اپل توانست به رشد ۳۳ درصدی خود بازگردد و بازار پخش کننده‌های دیجیتال موسیقی را در دست گیرد. اپل ۹۰ درصد سهم بازار در فروش پخش کننده‌های حافظه‌دار و ۷۰ درصد سهم بازار از فروش سایر پخش کننده‌ها را به خود اختصاص داد.

چه اتفاقی باعث شد شرایط اپل در آن سه سال زیرو رو شود؟

اتفاق بازاریابی و مدیریت فروش!

چه بخواهید و چه نخواهید مدیریت فروش تعیین کننده‌ترین معیار در موفقیت یا شکست کسب و کار شما است.

کسب و کار این گونه است: موفقیت نهایی محصول یا خدمات ارائه شده توسط شما ۱۰ درصد به کیفیت محصول و ۹۰ درصد به بازاریابی بستگی دارد.

سرمایه بودن در یک صنعت نود درصد اوقات ربطی به کیفیت محصول، مدیریت یا حاشیه سود ندارد. این محصول ممکن است البسه، اتومبیل، رستوران، شرکت حسابداری، دلالی املاک، وکالت، تولید وسایل خانگی، یخچال یا لوازم ماهیگیری باشد، فرقی نمی‌کند، در هر حال آن شرکت‌هایی به موفقیت دست می‌یابند که خود را بهتر از بقیه به بازار ارائه می‌کنند و بیشترین محصول را می‌فروشند.

خود من هم این حقیقت را دوست ندارم و شرط می‌بندم شما نیز با این مسئله خیلی راحت نیستید. به باور من کیفیت یک محصول یا خدمت ارائه شده باید مهمترین معیار بوده و به تنهایی برای تعیین ارزش آن کافی باشد ولی متأسفانه در واقعیت شرایط این گونه نیست.

«کسی که بداند چگونه مشتری‌ها را جلب کند، آن‌ها را نگه دارد و تعدادشان را افزایش دهد در نهایت بیشترین درآمد را خواهد داشت.»

پس سعی کنید درست انتخاب کنید. هیچ غول چراغ جادویی لازم نیست، ما در دنیایی واقعی زندگی می‌کنیم که چه خوشمان بیاید و چه نیاید در آن فروش مهمترین مسئله است. کسی که بداند چگونه مشتری‌ها را جلب کند، آن‌ها را نگه دارد و تعدادشان را افزایش دهد در نهایت بیشترین درآمد را خواهد داشت.

اولین کار شما

از زمان روشن کردن کامپیوتر در اول صبح تا هنگام انجام آخرین کارهای باقی مانده قبل از بازگشت به خانه، شما باید مشغول فروش باشید. هیچ راه فراری نیست. چه کسب و کار شما فقط یک کارمند داشته باشد و چه ده هزار کارمند، شما باید بفروشید.

حتی اگر شما در کسب و کار خود بخش فروش جداگانه‌ای دارید که محصولات را برایتان می‌فروشد، باز هم شما باید «فکرهای بزرگ» خود را به شرکا و «چشم‌اندازهای جذاب»تان را به کارمندان بفروشید. شما با فروش موفق ایده‌های خود به نیروهای تازه آن‌ها را جذب می‌کنید، با فروختن حرف‌هایتان به بانک‌ها آن‌ها را مجاب به پشتیبانی از خود می‌کنید، اعتماد توزیع‌کنندگان را جلب می‌کنید و سعی می‌کنید تا تولیدکنندگان، سرعت تولید محصولاتتان را افزایش داده و با کیفیت بالا به کار خود ادامه دهند. شما همیشه مشغول قانع کردن مردم برای انجام بیشترین تلاششان هستید. از دیگران خواهید خواست که قیمت‌هایشان را پایین‌تر بیاورند. شما درگیر کشمکش‌ها، مجادلات، مذاکرات، رهبری و معامله خواهید شد. شما باید هرروزه و همه روزه بفروشید. تجارت یعنی همین.

از الان به بعد فروش کار اصلی و اولویت اول شما است. تنها فروش است که سرعت لازم برای عبور از مسیر پیچاپیچ و گذشتن از پستی و بلندی‌ها و چرخش‌های بزرگ این سفر را به شما می‌دهد.

فروش به چند دلیل بسیار حیاتی‌تر از بقیه ملزومات تجارت است:

- همه چیز با فروش شروع می‌شود. تا وقتی که شروع به فروش نکرده‌اید، هیچ چیز مهم نیست. شما ممکن است در ذهنتان تصاویری از یک کسب و کار رؤیایی برای خود بچینید، نقشه‌های تجاری خیالی بریزید، با مشاوران ملاقات کنید، لوگوی جذابی طراحی کنید و کارت ویزیت خوش آب‌ورنگی سفارش دهید، ولی تا وقتی فروش اتفاق نیفتد کسب و کاری وجود ندارد. فروش مشخص می‌کند اصلاً تجارتی در دست دارید یا خیر. فروش است که کسب و کار شما را راه می‌اندازد و اولین چیزی که یک کسب و کار جدید به آن احتیاج دارد فروش است.
- همه چیز با فروش تقویت می‌شود. فروش مانند خونی است که در رگهای یک کسب و کار جریان دارد. آیا مشکلی دارید؟ فروش بیشتر آن را حل می‌کند. حدس می‌زنید متداولترین مشکلی که ممکن است در مسیر بقا و تقویت کسب و کار خود با آن روبرو شوید چیست؟ درست است! فروش.
- نقطه پایان همه چیز فروش است. مهم نیست که محصول شما چقدر دوستدار محیط‌زیست یا چقدر متناسب با شرایط اجتماعی باشد. مهم نیست هدف شما چقدر مهم، مأموریت شما چقدر حیاتی و نگاه فرهنگی شما چقدر ارزشمند باشد. درنهایت کمک‌های مالی مربوط به این اهداف به کسب و کارهای کوچک و کارآفرینان نمی‌رسند.

هیچ تور محافظی در مسیر سواری وجود ندارد. تنها بیمه شما این است که چیزی بفروشید.

اگر فکر فروش به عنوان اولویت هرروز زندگیتان باعث به هم خوردن شکمتان می شود به یک قاشق از این دارو احتیاج دارید:

مجبور به انجام این کار هستید، پس بروید و هر روز بفروشید.

زیاد هم بفروشید.

چراکه سوخت این ترن فروش است.

راه فراری وجود ندارد

مسئول به وجود آمدن بسیاری از بهترین خصیصه های من مادر بزرگم بوده است و من از او به این دلیل سپاسگزارم. همان طور که قبلاً گفتم او در باز کردن اولین حساب بانکیام به من کمک کرد که خود این کار باعث ایجاد انگیزه افزایش ثروت در من شد. او اولین کسی بود که رویای کارآفرینی مرا باور کرد و اولین مشتریام بود (او و پدر بزرگ سرمایه اولیه مورد نیاز برای شروع کسب و کارم را بدون هیچ شکایتی به من دادند). هرگونه محبتی که من از خود نشان می دهم بازتاب عشقی است که مادر بزرگم به من بخشید. ولی شاید قابل توجه ترین تأثیر مادر بزرگ نه در ایجاد شخصیت قوی در من بلکه در خوش لباسیام بود.

بله مادر بزرگم مرا به مد علاقمند کرد. نحوه لباس پوشیدن مادر بزرگ بی عیب و نقص بود و می شد به آن قسم خورد. او همیشه به من می گفت «هیچ وقت به مردی که کفش هایش رنگ و رو رفته و پیراهنش چروک است اعتماد نکن.» یکشنبه عصرهای زیادی را با مادر بزرگ در راهروهای پهن پاساژهای بزرگ می گذرانیدیم و راجع به رنگ و دوخت و مد کلاسیک صحبت می کردیم. مادر بزرگ می گفت «لباس های تو مثل جلد تو هستند. وقتی یک هدیه با کاغذ کادو و به شکلی زیبا بسته بندی شده باشد همه با توجه و احترام بیشتری با آن برخورد می کنند تا وقتی که آن را داخل یک کیسه پلاستیکی گذاشته باشند.»

خیلی جای تعجب نیست که وقتی درآمد از کار در شرکت فیلتر آب به حدی رسید که پول اضافه برای خرج کردن داشتم، مستقیماً به یک مرکز خرید بزرگ رفتم تا کفش هایی کلاسیک و پیراهن هایی با کیفیت بخرم که بتوانند مشتریان آینده ام را تحت تأثیر قرار دهند.

من وقت زیادی را در آن مرکز خرید سپری می کردم. میان ردیف های لباس مردانه می گشتم. ابتدا پیراهن ها را نگاه می کردم (اول بر اساس مارک لباس و سپس بر اساس رنگ)، بعد میان کت و شلوارها، کراوات ها و جوراب ها می گشتم و در آخر سراغ کفش ها می رفتم. به ندرت پیش می آمد چیزی بخرم. هنوز در مراحل اولیه کسب و کار خود بودم و بیشتر سرمای هام دوباره به مسیر تجارت برمی گشت و صرف مخارج دفتر کاری می شد که دقیقاً کنار مرکز خرید اجاره کرده بودم. دوست داشتم درباره لباسهایی که هنگام تسخیر دنیای فیلترهای آب قرار بود بپوشم رؤیاپردازی کنم.

سفرهای کوتاه من به مرکز خرید ابتدا هفته‌ای یک‌بار بود، سپس تبدیل شد به هفته‌ای دو بار و بعد سه بار در هفته. پس از آن تنها آخر هفته‌ها بود که به مرکز خرید سر نمی‌زدم. وقتی برنامه کاری آدم انعطاف‌پذیر است و می‌تواند بی‌وقفه به مطالعه و بررسی بهترینهای مد لباس بپردازد، چرا نباید در تمام طول هفته این کار را بکند؟

در حقیقت فقط موفقترین آدم‌ها می‌توانند از عهده مخارج این سبک از زندگی بریبایند. با اینکه در آن موقع حساب بانکی‌ام نشانی از این سبک زندگی نداشت ولی همیشه به خود گوشزد می‌کردم که این کار زمان می‌خواهد و تا کمی دیگر من هم به آن درجه از موفقیت خواهم رسید. در ضمن شاید یکی از بهترین فروشندگان فیلتر آب که می‌توانست با ملحق شدن به تیم، مرا در به دست آوردن میلیون‌ها دلار پول یاری دهد پشت یکی از همین ردیف‌های لباس‌زیر گران‌قیمت ایستاده باشد. پس من درواقع مشغول ترسیم چشم‌اندازی از کسب‌وکارم برای خود بودم.

اواخر صبح سه‌شنبه بود که من به عادت همیشگی مشغول بازدید از مرکز خرید بودم. نفس عمیقی کشیدم و به صدای آشنای پیانو گوش دادم. نجوای فروشندگانه‌هایی که مشغول تحسین مشتری‌ها بودند به گوش می‌رسید و هر از گاهی از بلندگوها صدایی می‌آمد که با کدهای ناشناس افرادی را به خود فرامی‌خواند.

«آقای فردریک رندال^۱ لطفاً به قسمت مردانه مراجعه کنید.» عاشق همه‌ی این چیزها بودم.

تازه از بررسی یک شلوار مردانه مارک ارمنگیلدو زینا^۲ خاکستری‌رنگ فارغ شده بودم که از گوشه چشم دیدم شخصی به من نزدیک می‌شود. وی مردی خوش‌لباس و سیاه‌پوست بود که قدش تقریباً اندازه‌ی من بود و به نظر می‌آمد اواخر دهه پنجم زندگی خود را می‌گذراند. او نزد من آمد و دستی روی بازوی من گذاشت و با لحنی که به حد انتظار من از یک فروشنده دوستانه نبود گفت «مرد جوان آیا می‌توانم کمکت کنم؟»

کمی جاخورده بودم (این فروشنده از چیزی که به آن عادت داشتم حالتی تهاجمی‌تر داشت). او را دقیق‌تر بررسی کردم. مطمئن نبودم که از او کمک بخواهم. نحوه‌ی لباس پوشیدن او زمخت بود و به قضاوت او اعتماد نداشتم. مجموعه‌ی لباس او تکرنگ و به رنگ سورمه‌ای بود و بیشتر به نظر میرسید به جای کت و شلوازی رسمی، لباس یکسره مکانیک‌ها را پوشیده باشد. نگاهی به نشان طلایی‌رنگی که به جیبش سنجاق شده بود انداختم. روی آن نوشته بود وین^۳.

«نه وین متشکرم. فقط دارم نگاه می‌کنم.»

«ببخشید پسر من باید همراه من بیایی.»

وین من را از ردیف لباس‌ها دور کرد و با عبور از راهروی روشن و کاشی‌کاری شده، من را مستقیماً به خارج از مرکز خرید و به سمت پارکینگ برد.

1 Frederick Randall

2 Ermengildo Zegna

3 Wayne

معلوم شد که فراخوانی که از بلندگو شنیده بودم برای آقای فردریک رندال نبوده بلکه خطاری در رابطه با این بوده که یک دزد لباس که من باشم، در مرکز خرید پرسه می‌زند. وین هم فروشنده نبود بلکه پلیس مرکز خرید بود. سفرهای تفریحی مکرر من به مرکز خرید به‌اجبار باید کمتر و کمتر می‌شدند.

«ما متوجه شدیم که شما بیشتر از آنکه باید اینجا وقت می‌گذرانید.» صدای وین در پارکینگ خالی پیچید. «در قسمت مردانه پرسه می‌زنید و هیچ‌وقت چیزی نمی‌خرید. این برای ما نشانه این است که یا می‌خواهی لباس بدزدی یا داری اوضاع را برای یک دزدی بزرگتر محک می‌زنی. از شما تقاضا داریم که دیگر اینجا نیایید.»

من با نگاهی به‌تازده او را نگاه می‌کردم.

وین لحظه‌ای درنگ کرد. انگار که فهمیده بود من آنقدرها هم تهدیدی جدی برایشان نیستم و سپس با لحنی دوستانه‌تر ادامه داد: «کار بهتری نداری که با وقت خود بکنی مرد؟ لباس‌هایت که به‌اندازه کافی خوب به نظر می‌رسند. به نظرت نباید به جای پرسه زدن در مرکز خرید، مشغول وکالت باشی یا توی یک دفتر به کار فروش پردازی؟»

مغزم هنوز قفل بود. نمی‌توانستم کلمه‌های حرف بزنم. وین سری تکان داد و زیر لب گفت «جوان‌های این دوره زمانه! کاری بهتر از پرسه زدن ندارند.» سپس به فروشگاه‌ای که دیگر من در آن جایی نداشتم برگشت.

لحظه‌ای آنجا ایستادم و به در شیشه‌ای که پشت سر وین بسته شد نگاه کردم و سپس آهسته به سمت ماشینم رفتم.

هنگامی که برای آخرین بار از مرکز خرید دور می‌شدم به این نتیجه رسیدم که علیرغم رد پیشنهاد کمک اولیه‌ی وین توسط من ولی او در حقیقت کمک بزرگی به من کرده بود. من کارهای بهتری برای انجام دادن داشتم. کارهایی بسیار مهم‌تر از چرخیدن در مرکز خرید. کارهایی که من در آن مرکز خرید پنهان شده بودم تا از انجام دادنشان فرار کنم.

من از فروختن فراری بودم. من در واقعیت هیچ چیز نمی‌فروختم درحالی که رویای فروش و مزایایی که همراه آن می‌آمد را در سر می‌پروراندم. اگر می‌خواستم در زمینه فروش فیلتر آب به جایگاه اول برسم، باید میرفتم و فیلتر آب می‌فروختم!

آن روز بود که ترن هوایی من شروع به سرعت گرفتن کرد.

وقتی می‌گویم فروش می‌تواند چیز ترسناکی باشد حرفم را باور کنید. من هفته‌ها میان مانکن‌ها و آینه‌های یک مرکز خرید پنهان شده بودم تا از عذاب و سختی فروش فرار کنم. من دائم در حال فرار از استرس‌های ناشی از برنامه‌ریزی کاری، ترس‌های مربوط به جواب رد شنیدن یا مضحکه دیگران شدن بودم. من تعلل خود را این‌طور توجیه می‌کردم که مشغول کار سودمندی هستم و از همه‌ی ترفندهای متداول تجارت استفاده می‌کردم تا از این واقعیت اجتناب‌ناپذیر فرار کنم که: کسب‌وکار من تا وقتی که چیزی نمی‌فروختم، هیچ چیز نبود.

از اشتباه اولیه من درس بگیرید و از درد و فشار احساسی همراه فروش، فرار نکنید. هرروزه بسیاری از کسب‌وکارها تنها به این دلیل که صاحبانشان جایی پنهان شده‌اند ورشکست می‌شوند؛ پنهان پشت لیست کارهای انجام نشده، پشت چک کردن ایمیل، پشت گشتن در رسانه‌های اجتماعی، پشت جلسات بیدلیل و کاغذ بازیهای غیرضروری، درحالی‌که وقت آن رسیده که بیرون بیایند و مشغول فروش شوند.

هر روز که از خواب بیدار میشویم مجبوریم مثل روز قبل با این حقیقت مواجه شویم. وین به من کمک کرد و حالا نوبت من است که به شما کمک کنم. کفش‌های خود را برق بیندازید، پیراهن خود را اتو بزنید و از در بیرون بروید! وقت آن است که چیزی بفروشید!

شما از قبل می‌دانید چگونه می‌توانید بفروشید

به من اعتماد کنید، شما فروختن را بلد هستید. تمام زندگی خود مشغول به این کار بوده‌اید. همه‌مان بوده‌ایم. فروش یکی از اولین مهارت‌هایی است که به‌عنوان انسان آن را یاد می‌گیریم. ما حتی قبل از اینکه بتوانیم صحبت کنیم یاد می‌گیریم که می‌توانیم با گریه روی والدین خود تأثیر بگذاریم. کار آسانی نیست که پدر و مادر بیخواب را وادار کنیم تا از خواب بلند شوند، تلوتلوخوران از اتاق بچه عبور کنند و پستانک افتاده یا عروسک خرسی که از دست فرزندشان دور شده را ساعت ۳ صبح به او بازگردانند. این بچه مهارت بسیاری دارد و زمانی شما همان بچه بودید!

گریه کردن یکی از اولین ترفندهایی است که ما یاد می‌گیریم به کمک آن می‌توانیم مردم را مجبور به انجام کاری که دلمان می‌خواهد بکنیم (متأسفانه بسیاری از مردم در دوران بزرگسالی نیز به این ترفند متوسل می‌شوند). با بزرگ شدن بچه‌ها مهارت‌های فروش آن‌ها نیز بهتر می‌شود. آیا تا به حال یک کودک خردسال را به خواربار فروشی برده‌اید؟ کودکی که روی یکی از طبقات مغازه نشسته و دلش بستنی یا اسباببازی می‌خواهد جهت به دست آوردن خواسته خود با اصرار تمام از همه روش‌های مرسوم فروش استفاده می‌کند. کودکان خدایان فروش هستند. آن‌ها میدانند با اعتراض چگونه مقابله کنند، چگونه با ترفندهای تعویقی دست‌وپنجه نرم کنند، جواب رد را نپذیرند و آنقدر روی خواست خود پافشاری کنند که معامله صورت بگیرد (یا درنهایت به زور آن‌ها را از مغازه دور کنند).

نامم‌هایی که به بابانوئل در کریسمس مینوشتید را به یاد بیاورید. شبهایی را به خاطر بیاورید که دوست داشتید بیشتر از حد مجازتان بیرون از خانه بمانید. ممکن است چندین دهه از آن گذشته باشد ولی در هر حال زمانی شما کودکی بودید که ذاتاً این توانایی را داشت که آدم‌ها را قانع به کاری که می‌خواهد انجام دهد کند.

ما همه در حال فروش هستیم، همه روز و هر روز. همیشه خنده‌ام می‌گیرد وقتی می‌شنوم کسی می‌گوید: «اوه، من فروشنده نیستم» و بعد در ادامه برای توضیح این‌که اصلاً فروشنده خوبی نیست به مدت ده دقیقه نمایشی از فروش ارائه می‌دهد که همه نکات اصلی و ریزه‌کاری‌ها و

مثال‌های مختلف در آن دیده می‌شود.

همه ما روزانه چندین بار فروشنده بودن خود را به بقیه نشان می‌دهیم. به یک دوست ایده اینکه برود فیلم خاصی را ببیند یا در یک رستوران جدید غذا بخورد را می‌فروشیم. بهانه‌های خود در مورد دیر به‌جایی رسیدن یا دلیل این‌که نمی‌توانیم به یک میهمانی بیاییم را می‌فروشیم. حتی وقتی می‌خواهیم از زیر ورزش در برویم یا چیزی را بخریم که واقعاً به آن نیازی نداریم، شروع به فروش به خودمان می‌کنیم.

و اگر صاحب فرزند باشید؟ شما در این حالت همیشه مشغول تصحیح و تکمیل مهارت فروش خود هستید. شما همواره در حال فروش چیزی به فرزند خود هستید. «سبزیجات بخور»، «از کلمات درست استفاده کن»، «از پشت مبل آویزان نشو»، «پیامک دادن هنگام رانندگی می‌تواند باعث مرگت شود». اگر صاحب فرزند هستید، دائماً در حال استفاده از مهارت فروش خود هستید. خود را گول نزنید، همه می‌فروشند. حتی شما. پس گرم‌کن بپوشید و بطری آب خود را بردارید که می‌خواهیم ورزش‌های سختی روی عضلات فروشتان انجام دهیم.

«در این روزگار شما تنها با رقابت نمی‌کنید، بلکه شما در حال رقابت با دوستان، مشتریان احتمالی خود... هستید.»

ساختن عضلات فروش: نه قدم

این‌که همه ما فروشنده هستیم دلیل نمی‌شود که نیاز به بهتر شدن در این کار نداشته باشیم. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که تبلیغات در آن زیاد است. مشتریان شما بسیار باهوش‌تر از قبل شده‌اند. مصرف‌کنندگان در اجتناب از بازاریابی و تبلیغات بسیار خیره شده‌اند. آن‌ها دیگر علاقه‌ای به آگهی‌های تلویزیونی ندارند، تبلیغات درون سایت‌های اینترنتی را نگاه نمی‌کنند و بدون اینکه نگاهی به تابلوهای تبلیغاتی بیندازند از کنار آن‌ها عبور می‌کنند. فرهنگ ما به قدری مملو از پیغام‌های تبلیغاتی شده که نسبت به آن‌ها ایمن شده‌ایم. در این عصر جدید شما فقط در رقابت با دیگر فروشندگان نیستید. بلکه با مشتریان آینده، دوستان و عکس‌بچه‌های بامزه آن‌ها نیز در جنگ هستید.

حالا بیشتر از هر زمان دیگری سرنوشت، رؤیا و آینده شما بستگی دارد به توانایی‌تان در فروش بیشتر نسبت به رقبا. در غیر این صورت سواری شما روی ترن هوایی با صدایی دل‌خراش متوقف خواهد شد. ادامه این فصل به ارائه‌ی ترفندهای فروش استثنایی به شما اختصاص خواهد یافت و شما را یاری خواهد داد که رکوردهای قبلی سرعت ترن هوایی خود را بشکنید. پس قهوه‌ی خود را رها کنید و بگذارید شروع کنیم!

۱. مشتری خود را نکشید

بعد از اینکه مرکز مشاورین املاک خود را تأسیس کردم، گاهی شخصی را ملاقات می‌کردم که

به شکل غیر رسمی برایم به مربی این کار تبدیل شده بود. از نحوه لباس پوشیدنش خوشم می‌آمد و تحسینش می‌کردم که همه کارها را چقدر آسان انجام می‌داد. او به راحتی قادر بود مشتریان خود را مجاب به خریدن خانه‌های چند میلیون دلاری کند. من ساعت، ماشین، خانه، یا بهتر است بگویم خانه‌های او و همه آن چیزهایی که یک کارآفرین موفق صاحب آن بود را تحسین می‌کردم.

این مرد ماهرترین فروشنده‌ای بود که در آن زمان می‌شناختم و می‌خواستم هر آنچه برای گفتن داشت، بشنوم. یک روز قرار ناهاری با وی گذاشتم و از ناراحتی خودم راجع به فروش کم سخن گفتم. فروشم آن قدر نبود که دلم می‌خواست و نمی‌توانستم دلیل آن را بفهمم. او گفت لیست مشتری‌هایت را به من نشان بده.

کیف دستی‌ام را باز کردم و پوشه‌ام را درآوردم و به او دادم: «این‌ها در حال حاضر مشتری‌های احتمالی من هستند.» بلندپروازی در هر کلمه‌ای که از دهانم بیرون می‌آمد دیده می‌شد. او در جواب حرف من ابرویی بالا انداخت و پوشه را باز کرد.

داخل پوشه تعدادی کاغذ کهنه قرار داشت که نام و اطلاعات تماس مشتریانم روی آن نوشته شده بود. این فهرست دارایی ارزشمند من در زندگی بود. موفقیت یا شکست من در آینده به اسامی موجود در آن لیست بستگی داشت. بالای آن با یک ماژیک سیاه نوشته بودم: «فهرست هدف».

دوباره خمی به ابروانش داد و درحالی‌که پوشه را به سمت من سُر می‌داد گفت «خب، می‌فهمم مشکل کجای کار است»

«مشکل چیست؟» نگاهی به لیست انداختم و با نگرانی منتظر شنیدن جواب بودم. آیا در رابطه با مشتریان احتمالی‌ام اطلاعات درستی نداشتیم؟ آیا تعدادشان کم بود؟ آیا به قدر کافی پیگیرشان نبودم؟

او سرش را جلو آورد و مانند استادانی که می‌خواهند سخن خردمندان‌های به شاگرد خود بزنند چشمانش را تنگ کرد و گفت: «بگذار یک سؤال بپرسم: اگر من چنین فهرستی داشتم که نام تو هم روی آن بود و تو آن را می‌دیدى با خودت چه فکری می‌کردی؟ چه احساسی به تو دست می‌داد از اینکه در فهرست هدف من قرار داری؟ با خود چه فکری می‌کردی وقتی که می‌دیدى من دارم تو را از پشت لوله یک تفنگ آماده به شلیک نگاه می‌کنم؟»
من به سرعت پوشه را بستم و مانند کودکی که انگار دارد برای فرار از مدرسه توییح می‌شود شانه‌ای بالا انداختم.

«هیچکس دلش نمی‌خواهد هدف بعدی تو باشد دَرَن. آن‌ها دوست ندارند قربانی بعدی تو باشند. وقتی تو چنین برچسبی روی فهرست آن‌ها می‌زنی، یعنی راجع به آن‌ها هم همین‌طور فکر می‌کنی و وقتی راجع به آن‌ها این‌طور فکر کنی رفتارت با آن‌ها نیز همین‌طور خواهد بود. آن‌ها این را می‌فهمند و حس می‌کنند.»

او خودکاری از درون جیبش درآورد، پوشه را به سمت خود کشید و آن را باز کرد. خطی روی «فهرست هدف» کشید و با دستخطی تند و محکم نوشت «خانواده‌هایی که به آن‌ها کمک خواهیم کرد.»

او خودکار را در جیب کتش گذاشت و گفت: «حالا به کارت برگرد. به‌زودی تفاوتش را حس خواهی کرد.»

او درست می‌گفت. من به‌سرعت تفاوت را در دیدگاهم هنگام نزدیک شدن به آدم‌ها حس کردم و مهمتر از آن نحوه واکنش مردم بود. قبل از اینکه تلفن را بردارم به فهرستم نگاه می‌کردم و راجع به خانواده‌ای که قرار بود با آن‌ها تماس بگیرم فکر می‌کردم. چه کمکی نیاز داشتند؟ آیا مخارج خانه‌ای که در آن زندگی می‌کردند زیاد بود و از پشش برنمی‌آمدند؟ آیا اکنون که صاحب فرزند شده بودند به خانه‌ای بزرگتر نیاز داشتند؟ آیا نیاز به خانه‌ای در محله‌ای داشتند که مدارسش برای فرزندشان مناسبتر باشد؟ آیا اولین بارشان بود که می‌خواستند خانه بخرند و به خاطر چنین خرید بزرگی نگران بودند؟

به‌محض اینکه دیدگاهم را تغییر دادم، موفقیت‌م به طرز قابل توجهی بیشتر شد و فروشم افزایش یافت. ولی بهترین قسمت ماجرا این بود که خودم از روند کارم لذت می‌بردم. کاری که در ابتدا مانند تمرین خوی حیوانی به نظر می‌آمد تبدیل شده بود به کاری که انجام آن حس خوبی به من می‌داد و این حس خوب صرفاً به دلیل حق کمیسیون که می‌گرفتم نبود.

کاری که استاد من انجام داده بود، این بود که مفهوم فروش را از زاویه‌ای جدید دیده بود. او می‌توانست به من پیشنهاد دهد که لحنم یا کلماتم را عوض کنم. ولی او می‌دانست که عکس‌العمل منفی آدم‌ها به دلیل قصد اشتباه من بود. من قبل از آن فروش را به‌عنوان ابزاری میدیدم که از طریق آن می‌توانم چیزی به دست آورم، درحالی‌که پس از آن ملاقات فروش برایم به وسیله‌ای برای بخشیدن تبدیل شد. برای اولین بار به معنی این شوخی قدیمی که می‌گفت فروش هیچ ربطی به فروختن ندارد پی بردم.

فروش برای رشد تجارت شما حیاتی است. ولی اگر قرار باشد فقط یک تغییر در استراتژی فروش خود ایجاد کنید، آن تغییر باید این باشد: فروختن را متوقف کنید.

جدی می‌گویم. همین حالا فروختن را متوقف کنید.

دارید خودتان و مشتریان‌تان را می‌کشید. شما با این کار دارید افرادی که شاید آنچه برای ارائه دارید خیلی علاقه داشته باشند را از خود میرانید. شما این‌گونه لذت عظیم استفاده از محصول خود به‌عنوان ابزاری برای کمک به مردم را از دست می‌دهید.

اگر شما از آن آدم‌هایی هستید که فروش برایشان فقط یک کلمه چهارحرفی است، خبر خوبی برایتان دارم. می‌توانید آن را با یک کلمه‌ی چهارحرفی دیگر عوض کنید: «یاری». چگونه می‌توانید کمک کنید؟ چگونه محصول یا خدمات شما می‌توانند به عمیق‌ترین ترس‌ها یا نیازهای یک شخص پاسخ بدهند؟ چه مشکلی را برطرف می‌کنند؟ چه تغییر مثبتی ایجاد

می کنند؟

«آیا می خواهید بیشتر بفروشید؟
فروش را متوقف کنید و در مقابل به دیگران کمک کنید.»

نفروشید. کمک کنید.

و اگر محصولات کمکی نمی کند؟

آن وقت است که یا مشتریان اشتباهی دارید یا محصولی اشتباه.

۲. با فکر به مشتری خود به خواب بروید

هنگامی که دیدگاهتان نسبت به فروش عوض شد و تمرکزتان روی آن رفت که مشتریان از شما چه می خواهند و نه شما از مشتریان، زمان آن رسیده که منطبق با این دیدگاه جدید، شیوه انتقال پیام را نیز عوض کنید.

قبل از انجام این کار بگذارید این را بپرسم: به نظر شما مهمترین ویژگی پیغام‌های تأثیرگذار تبلیغاتی و فروش چیست؟

شور؟

اشتیاق؟

باور راسخ؟

ضرورت؟

میل؟

خیر.

همدلی.

اکنون که مشتریان خود را در مرکز توجه قرار داده‌اید، زمان آن رسیده که با فکر به آن‌ها به خواب بروید، البته از لحاظ روانی! اگر می‌خواهید پیام بازاریابی و فروش شما با افراد ارتباط برقرار کند، اگر می‌خواهید که دل‌هایشان را به دست آورید و باعث شوید که دست به کاری بزنند، باید خودتان را در دلشان جا کنید. اگر بخواهید با آن‌ها ارتباطی تنگاتنگ داشته باشید باید آنچه را که آن‌ها حس می‌کنند، شما نیز حس کنید. آنچه را که آن‌ها تجربه می‌کنند تجربه کنید و به آنچه آن‌ها در ذهنشان دارند، فکر کنید.

هنگام تدریس این استراتژی به مدیران عامل و تیم‌های سرپرستی شرکت‌های پرسود، به آن‌ها می‌گویم کافی است به داخل تخت‌خواب مشتری خود بخیزید و تصور کنید آن‌ها چه فکرها و احساساتی را تجربه می‌کنند. قبل از پایان یک روز طولانی، آن چند لحظه قبل از خواب که چشمانشان بسته می‌شود و به خواب فرو می‌روند، به چه فکر می‌کنند؟ جدی می‌گویم.

از خودتان بپرسید:
به چه چیزی فکر می‌کنند؟
نگران چه چیزی هستند؟
نگران چه کسی هستند؟
از چه چیزی می‌ترسند؟
از چه کسی می‌ترسند؟
آرزوی چه چیز را دارند؟
دوست دارند چه کسی را تحت تأثیر قرار دهند؟
امیال، بلندپروازیه‌ها و اهدافشان چیست؟
در چه زمینه‌های احساس نیاز به کمک می‌کنند؟
چه منابع، ایده‌ها، یا کمک‌هایی لازم دارند تا بر ترس‌های ناگفتنی خود غلبه کنند و به درونیت‌ترین خواسته‌های خود برسند؟
فقط به این سؤال‌ها فکر نکنید بلکه سعی کنید آن‌ها را احساس کنید. داخل تختشان بروید و به نگرانی‌های ذهنی‌شان و آرزوهای قلبی‌شان راه پیدا کنید. احساسات خود را بنویسید و سعی کنید نوشته‌تان حالتی توصیفی و بی‌پرده و رک داشته باشد.
بعد از پاسخ به سؤال‌ات بالا از دید مشتری احتمالی خود، نگاهی به آنچه نوشتید بیندازید. به زبانی که در شرح آن احساسات و افکار استفاده کردید توجه کنید.
مناسب‌ترین زبان فروش و بازاریابی برای خود را از میان همین کلمات پیدا خواهید کرد. این زبان نشانه‌ای است از این که شما می‌دانید آن‌ها که هستند، می‌خواهند چه کسی باشند و دوست دارند چه کاری کنند. شما با این کار زبانی مملو از همدلی خلق می‌کنید. شما به وسیله این زبان می‌توانید از دید آن‌ها با خودشان سخن گفته و مستقیم به قلبشان راه پیدا کنید.

۳. در اولین قرار ملاقات مثل استیو^۱ رفتار نکن

اوایل دهه بیست زندگیم، هنگامی که در کالیفرنیا جنوبی دوران مجردیام را می‌گذراندم، دوستی داشتم که او را «استیو قرار اولی» صدا می‌زدیم. استیو آدم مهربان و خوش قیافه‌ای بود که داشت سال اول دانشکده پزشکی را تمام می‌کرد. او به شدت دنبال این بود که دختر بی‌عیب و نقصی پیدا کند و دیوانه‌وار عاشق او شود. استیو در تمامی شب‌های آخر هفته به یکی از مراکز تفریحی معروف ساحل کالیفرنیا میرفت و با زن زیبایی قرار شام می‌گذاشت. به نظر میرسید که استیو اوضاعش کاملاً به سامان بود.
مشکل اینجا بود که با اینکه استیو هر آخر هفته قرار شام داشت، هیچوقت این قرارها تبدیل به قرار دوم با یک نفر نمی‌شدند. استیو ادعا می‌کرد شب فوق العاده‌ای را در قرار شامش

¹ Steve

گذرانده ولی بعد دیگر خبری از شخصی که با او بیرون رفته بود نمی‌شد. این افراد جواب تماس‌های تلفنی استیو را نمی‌دادند. در مکانهای عمومی تفریحی از او دوری می‌کردند و اگر در صف صندوق مغازه به او برمی‌خوردند وضعیت ناراحت کننده‌ای ایجاد می‌شد. یک روز در باشگاه ورزشی، هنگامی که یکی دیگر از دوستانمان یکی از آن زن‌هایی که با استیو بیرون رفته بودند را دید، تصمیم گرفت برای حل معمای عدم وجود قرار دوم مستقیم از آن زن سؤال کند که چرا دیگر با استیو تماس نگرفته است.

زن گفت «میدانی، او آدم خوبی بود و بسیار هم خوش‌قیافه بود ولی او حتی یک سؤال هم از من درباره خودم نکرد. فقط حرف می‌زد. می‌گفت دنبال زنی می‌گردد که با او مثل ملکه‌ها رفتار کند و اینکه نمی‌خواهد زنی که همسرش می‌شود حتی یک لحظه دیگر هم در زندگی‌اش کار کند. او به من گفت که چند فرزند می‌خواهد و دوست دارد با خانواده‌اش در چه محلی زندگی کنند. او گفت که همه فکر می‌کنند او مردی کامل است و در عجب‌اند که چطور هنوز مجرد است. ولی عجیب‌ترین حرف او این بود! به من گفت که می‌تواند آینده خود را با من ببیند! و او به زور اسم من را هم می‌دانست چه برسد به اینکه بداند چه چیزهایی برای من مهم هستند.» او در ادامه توضیح داد: من نیاز ندارم با من مثل ملکه‌ها برخورد شود. بوتیک لباس خودم را دارم و قصد هم دارم که به کارم ادامه دهم. او در ذهنش راجع به من قضاوت‌هایی کرده بود که خیلی با واقعیت فاصله داشتند.»

او خریدار حرف‌های استیو نبود چون استیو داشت جنس اشتباهی را می‌فروخت. استیو تنها کسی نیست که در این رابطه اشتباه عمل کرده است. به‌تازگی با مدیرعاملی کار می‌کردم که به من گفت «می‌خواهم پیام بازاربایبام آنچه را در قلبم است بیان کند.» من جواب دادم «نه نمی‌خواهی»

«فروش برکردن نیازهای درک شده مشتری است، نه نیازش به فروختن کالایی.»

آیا تا به حال مجبور شده‌اید بنشینید و به حرف‌های پرشور (و احتمالاً طولانی) کسی که درباره موضوع مورد علاقه‌اش صحبت می‌کند، موضوعی که برای شما هیچ اهمیتی ندارد، گوش دهید؟

برای من اتفاق افتاده و واقعاً وحشتناک است.

مدیرعامل نا امید نشد و به من گفت «به نظرم بازار نیاز فراوانی به این دارد.»

گفتم «فقط تو چنین نظری داری»

او درست همان مشکلی را داشت که بسیاری «استیوهای قرار اولی» و کارآفرینان نوپا دارند: متمرکز شدن روی علاقمندی‌های خودشان و نیازهایی که خودشان احساس می‌کنند وجود دارد. آن‌ها پیرو روش قدیمی فروش «یک نیاز پیدا کن و آن را برطرف کن» بودند. خب استیو، این ضرب‌المثل قدیمی فروش اشتباه است. فروش هیچ ربطی به یافتن و برطرف

کردن یک نیاز ندارد. تصور کنید که شما فروشنده ماشین هستید و شخصی را می بینید که درون یک ماشین عتیقه رانندگی می کند. «شما یک نیاز را می بینید» به شخص نزدیک می شوید و میگویید ماشین او قدیمی، زشت و کهنه است و وقتش رسیده که ماشین جدیدی بخرد. می دانید چه می شود؟ ممکن است کتک بخورید. معلوم می شود که او ماشین کلاسیک خود را بسیار دوست دارد. ماشین قبلاً متعلق به پدربزرگش بوده و او به یاد دارد که چطور هر تابستان خود را همراه پدربزرگ درون همین ماشین به سمت دریاچه رانده است. این ماشین یکی از ارزشمندترین داراییهای او است و حرف شما مثل این بوده که فرزند او را زشت خطاب کرده باشید.

فروش مؤثر ربطی به «پیدا کردن و برطرف کردن یک نیاز» ندارد. فروش مؤثر در این است پیدا کردن نیاز مورد نظر و کمک به کسی برای برطرف کردن آن نیاز است. اگر مشتری نیازی را نبیند، نیازی وجود ندارد.

تلاش اشتباه برای «خلق» نیاز است که باعث به وجود آمدن این همه تبلیغات و بازاریابی های خودبینانه و خودخواهانه شده است. این نوع بازاریابی بسیار مضر، خسته کننده و بدتر از همه بی تأثیر است؛ مانند «استیو قرار اولی» نباشید.

بکشید، هل ندهید.

بررسی کنید، ارائه ندهید.

کندوکاو کنید، سخنرانی نکنید.

سؤال کنید، پیش داوری نکنید.

چگونه؟

کمتر حرف بزنید و بیشتر گوش کنید.

بیانیه های کمتری بدهید. بیشتر سؤال کنید.

اگر می خواهید مهارتی به دست بیاورید که موفقیت شما در فروش را افزایش دهد، یاد بگیرید سؤالات بهتری بپرسید، نه اینکه ارائه های بهتری داشته باشید. سؤال بپرسید، جواب هایی پیدا کنید که راه حل مشکل باشند و آنگاه (فقط بعد از انجام این کارها) ارائه خود و پیام بازاریابی تان را بر اساس آن جواب ها تنظیم کنید و پرورش دهید.

به محض اینکه فهمیدیم مشکل استیو در کجا بود، اولین کلاس آموزشی فروش را برای او برگزار کردیم (چیزی که در دانشکده پزشکی آموزش داده نمی شد). خیلی زود استیو زن فوق العاده ای را ملاقات کرد و اولین قرار دوم زندگیش را هم با او گذاشت. بعد از پرسیدن سؤالات بسیار از او صحبت کردن راجع به نیازهایش و تصمیم گیری راجع به اینکه آیا می تواند آن ها را برطرف کند یا نه، استیو بزرگ ترین پیشنهاد فروش زندگی اش را انجام داد. آن زن درخواست ازدواج استیو را قبول کرد و الان همسر استیو است.

۴. مانند جان لنون^۱ بفروشید

یکی از مشاورین املاک من فردی است به نام جان لنون (نام واقعی او این است!) که در ساوت بیچ^۲ میامی کار می کند. خانه هایی که جان در ۱۹ سال گذشته فروخته ارزشی بیش از ۳,۷ میلیارد دلار داشته اند. اگر در ریاضی خوب باشید و ۳ درصد ۳ میلیارد را حساب کنید می بینید که اوضاع مالی اش تقریباً به همان خوبی جان لنون اصلی است!

نکته‌ی تحسین برانگیز این است که همه‌ی خانه‌هایی که جان فروخته در یک خیابان و در شش ساختمان واقع شده بودند.

جان در خیابانی به نام ساوت پوینت درایو^۳ واقع در محله‌ای اختصاصی به نام ساوفای^۴ در ساوت بیچ کار می کند. قلمروی فروش او شش آسمان خراش فوق لوکس در کناره‌ی ساحل میامی هستند. همین. یک خیابان. شش ساختمان. سه میلیارد دلار.

ممکن است با خود فکر کنید «خوب معلوم است به این خوبی می فروشد! قیمت هر مترمربع این املاک می تواند هر کسی را به اندازه‌ی یکی از اعضای گروه بیتل‌ها^۵ ثروتمند کند.» ولی من می گویم صبر کنید! خیلی تحت تأثیر کدپستی محل قرار نگیرید. درست است که قیمت‌ها بسیار بالا هستند ولی رقابت نیز زیاد است. صدها مشاور املاک دیگر در کنار جان سعی دارند در محله او کار کنند ولی جان چندین برابر همه آنان درآمد دارد.

جان، من و همسرم جورجیا^۶ را به ناهار دعوت کرده بود و من داشتم سعی می کردم او را مجبور کنم قسمتی از داستانش را برای ما تعریف کند. او در کار خود از موقعیت بسیار خوبی برخوردار بود و معلوم است که می خواستم بدانم چگونه به این درجه از موفقیت رسیده است.

او به ما گفت «وقتی کارم را شروع کردم من و چهار مشاور دیگر در یک دفتر کار می کردیم. هر کدام به نوبت فروش املاک را به عهده می گرفتیم و تعداد مشتری‌های همه مان باهم برابر بود. آن چهار نفر دیگر هر کدام ممکن بود هر سه یا چهار ماه یکبار قراردادی ببندند. منظورم این است که پای مبلغ زیادی در میان بود و این گونه فروشها هر روزه اتفاق نمی افتادند. ولی من ماهی ۳۱ قرارداد میبستم؛ یعنی روزی یک قرارداد.»

وقتی که این حرف را زد نوشیدنی چای یخ که داشتم می خوردم پرید توی گلویم. وضع خود من هم در زمینه مشاوره‌ی املاک بد نبود ولی حتی نمی توانستم تصور کنم که ۳۱ قرارداد چندین میلیون دلاری در ماه ببندم.

پرسیدم «این تفاوت را چگونه توضیح میدهی؟ شما منطقه‌ی فروشتان یکی است و حتی

¹ John Lennon

² South Beach

³ Southpoint Drive

⁴ SoFi

⁵ The Beatles

⁶ Georgia

واحدهای آپارتمانی یکسانی را میفروشید. ولی نتیجه‌ها کاملاً متفاوت است.» او دهانش را پاک کرد و دستمال را روی بشقابش گذاشت و گفت: «تفاوت در این است که من آنچه آن‌ها می‌فروشند را نمی‌فروشم.»

من و جورجیا نگاهی رد و بدل کردیم. می‌دانستیم که جان واحدهای آپارتمانی گران‌قیمت می‌فروخت و رقیبانش نیز فروشنده دقیقاً همان واحدها بودند. چطور ممکن بود که او چیزی غیر از دیگر مشاوران بفروشد؟

او که گنجی ما را احساس کرده بود و به نظر می‌آمد حتی با آن سرگرم هم شده توضیح داد: «درست است، ما ساختمان‌ها و واحدهایی یکسان می‌فروشیم ولی من به هر شخص متفاوتی، ساختمانی متفاوت می‌فروشم.»

می‌دانستم که سخنان بعدیاش می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشند و درست فکر می‌کردم. او ادامه داد: «یک‌بار سازنده ساختمان با من تماس گرفت که ببیند آن روز چیزی فروختم یا نه. به او گفتم جای پارک ماشین ۴ میلیون دلاری، یک حق عضویت سونا و باشگاه ۲٫۸ میلیون دلاری و یک کمد ۶ میلیون دلاری فروختم و همراه همه این‌ها یک آپارتمان هم بود. سازنده ساختمان پرسید: «منظورت چیست که یک پارکینگ ۴ میلیون دلاری فروختی؟»

جان این‌طور توضیح داد که او در هر مورد تشخیص می‌داد چه چیزی برای مشتری حائز اهمیت است. برای مثال محل پارک ماشین. آن خریدار صاحب کلکسیون ماشینهای قدیمی بود و در ساختمان قبلی خود تجربه بدی را از سر گذرانده بود. جان یک ساعت را به توضیح دادن درباره امنیت، ایمنی و تمیزی پارکینگ ساختمان اختصاص داد. جان گفت «سریع دسته چکش را درآورد.»

راز موفقیت جان که می‌تواند موفقیت شما را هم تضمین کند، این بود که او بهترین ارتباط‌دهنده ممکن است. جان مهمترین خواسته مشتری خود را کشف کرده و او را به راه‌حل آن خواسته متصل می‌کند.

ما پیش‌تر راجع به اهمیت سؤال پرسیدن و گوش دادن به جواب‌ها صحبت کرده‌ایم. ولی سؤال پرسیدن از سر کنجکاوی به شما کمکی نمی‌کند تا درآمدتان به اندازه یک هنرمند معروف زیاد شود. اگر بعد از پرسیدن سؤال‌ها همچنان مانند یک «استیو قرار اولی» رفتار کنید، وضع شما درست مثل چهار همکار جان خواهد بود. برنامه کاری‌تان خالی خواهد بود و سوراخ بزرگی در حساب بانکی شما وجود خواهد داشت.

نبوغ اصلی در روش فروش لنون این است که به محض اینکه جان می‌فهمد مهمترین چیز برای مشتریاش چیست، همه‌ی تلاش و دانش خود را روی نیاز یا خواسته‌ی اولیه مشتری‌اش متمرکز می‌کند. سپس هنگامی که وقت نشان دادن واحد به مشتری برسد، همان واحدی که هزاران بار دیگر به مشتری‌های مختلف نشان داده شده، تبدیل به واحدی جدید و کاملاً متناسب با نیازهای شخصی مشتری می‌شود.

این نحوه برخورد باعث می‌شود که جان به خاطر تعداد آپارتمان‌ها و واحدها محدود نشود. تنوع و تعداد انتخاب‌های او به اندازه آدم‌هایی است که در میامی دنبال خرید خانه هستند و اگر تا به حال در ساوت‌بیچ وقت گذرانده باشید می‌دانید تعداد این آدم‌ها بینهایت است. پس بگذارید از شما پرسیم که آیا مانند لنون می‌فروشید؟ آیا با مشتری‌هایتان از طریق مطرح کردن پرسش و گوش دادن به جوابشان ارتباط برقرار می‌کنید؟ اگر آری، آیا سعی می‌کنید قدمی اضافه برای وصل کردن آن‌ها به راه‌حل‌های شخصیشان بردارید؟ آیا برای این که پیامتان مطابق با نیازهای شخصی مشتری به گوش او برسد زمان کافی صرف می‌کنید؟ اگر نه، الان وقت شروع است. بالاخره «شما منتظر این لحظه بودید تا پر بکشید...»

۵. پلی پیدا کنید

اگر بخواهم حدس بزنم حاضرم شرط ببندم که کسی، به شما گفته که اگر می‌خواهید در فروش موفق باشید باید در برقراری تماس‌های سرد^۱ مهارت پیدا کنید. آخ! حتی عبارت «تماس سرد» هم مو به تنم سیخ می‌کند. نه به دلیل دما، بلکه به این دلیل که این تماس‌ها واقعاً ترسناک هستند. فکر کنم شما هم همین فکر را می‌کنید و منجرید از اینکه تلفن را بردارید و منتظر باشید صدایی پر از نفرت از آن سوی خط بشنوید.

اگر این‌طور باشد حتماً از این نکته خوشتان می‌آید: تماس‌های سرد نگیرید! من مدت‌ها است که از این‌گونه تماس‌ها نمی‌گیرم و شما هم لازم نیست این کار را بکنید. من یاد گرفتم که هیچ‌کس نباید تماس سرد بگیرد. این کار تازه‌کارها است و بدون شک دلتان نمی‌خواهد مثل یک تازه‌کار دیده شوید.

وقتی که راهی آسان برای باز کردن یخ مشتری وجود دارد دلیلی ندارد وقت خود یا وقت مخاطب خود را تلف کنید. فقط کافی است پلی پیدا کنید.

در طول هفته چندین بار کسانی با من تماس می‌گیرند که می‌خواهند نظری راجع به کتابشان بنویسم. اگر شخص نویسنده را شناسم یا با آثار او آشنا نباشم، حتی نمی‌توانم وقت خود را برای جواب دادن به این تماس سپری کنم. زمانی که من تا به حال برای فرستادن ایمیل‌های «در حال حاضر نه، ولی امیدوارم در آینده موفق باشید» سپری کرده‌ام می‌توانست بعد از ظهرهای بسیاری را پر کند. این وقت ارزشمند من است که دارد از دست می‌رود.

ولی به‌تازگی یکی از همکاران مورد اعتماد و قابل‌احترامم به نام هاروی مک‌کی^۲ از من خواست تا برای کتاب یکی از دوستانش نقدی بنویسم. درخواست ساده‌ای بود: کتاب را بخوانم و اگر از آن خوشم آمد یادداشتی رویش بنویسم. کتاب را خواندم و خوشم هم آمد. آن تنها کتابی بود که در آن ماه برایش یادداشت نوشتم. ممکن بود بقیه کتاب‌ها هم ارزش خواندن داشته

¹ Cold Calls

² Harvey Mackay

باشند، ولی منبعی موثق آن‌ها را به من پیشنهاد نکرده بود. بهتر است به جای اینکه مثل یک غریبه و فردی ناشناس، بدون هیچ پیش‌زمینه‌ای، با مشتریان مهم تماس بگیرید (کاری که باعث می‌شود تصور آن‌ها از شما فردی تازه‌کار باشد)، سعی کنید یک پل ارتباطی میان خود و مشتری مطلوبتان پیدا کنید. سعی کنید از طریق یک منبع معتمد و موثق به مشتری ارجاع داده شوید.

سعی کنید بفهمید که شخص یا شرکتی که سعی در تجارت با ایشان دارید با چه کسی در ارتباط است. اگر در حال حاضر کسی را نمی‌شناسید (فراموش نکنید که روابط خود در سایت حرفه‌ای لینکداین^۱ را چک کنید)، کشف کنید که اطرافیان‌شان (حسابدار، وکیل و غیره) چه کسانی هستند. کسی را پیدا کنید که بتواند شما را به‌طور شخصی به مشتری معرفی کند. در دنیای امروز درنهایت شما با دو یا سه ارتباط به همه‌ی آدم‌های سراسر جهان وصل هستید. آن دو یا سه نقطه دیگر را کشف و به هم وصل کنید. سپس با اعتمادبه‌نفس از پل عبور کنید. بدون شک از دیدار با شما در آن سوی پل خوشحال خواهند شد.

۶. عمده بفروشد

اخيراً با دوستم مارک که مدیرعامل یک شرکت تجاری در حوزه مدیریت ساختمانی است قرار ناهار داشتم. ارزش شرکت او حدود نیم میلیارد دلار است. به او گفتم که اگر راز موفقیت خود را به من بگوید پول ناهار را من حساب می‌کنم. پس در مقابل پرداخت صورتحساب یک سالاد اسفناج و توت‌فرنگی با ماهی، مارک داستان کشف مهمترین استراتژی فروش خود را با من در میان گذاشت. او این استراتژی را به شکلی اتفاقی و در هنگام تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن یک دختر کشف کرده بود.

فصل بهار بود و مارک سال دوم خود را در دبیرستان می‌گذراند. زمان فروش سالانه شکلات توسط شورای دانش‌آموزی فرا رسیده بود. فروشندگانی که میتوانند بیشترین مقدار شکلات را بفروشند برنده سفری به شهر واشنگتن می‌شد و مارک قصد داشت نهایت تلاش خود را بکند تا برنده شود. مارک علاقهای به سیاست یا تاریخ نداشت بلکه انگیزهی او برای برنده شدن دختری به نام سیندی میسون^۲ بود که هر ساله برنده این مسابقه می‌شد.

سیندی سال آخر دبیرستان درس می‌خواند و دختری بسیار زیبا و محبوب بود. سیندی ۳ سال پشت سر هم برنده مسابقه شده بود و می‌خواست سال چهارم نیز همین روند را ادامه دهد. مارک با منطق پانزده سالگی‌اش فکر کرده بود که اگر در این مسابقه برنده شود می‌تواند توجه سیندی را به خود جلب کند و قلب او را به دست آورد. کمی اشتباه به نظر می‌آید نه؟ شاید. ولی به هر حال مارک بسیار مصمم بود.

¹ LinkedIn

² Cindy Mason

مارک به محض دریافت اولین جعبه شکلات به سراغ سه دوست نزدیکش رفت، ولی آن‌ها او را قانع کردند که به جای خریدن شکلات‌ها، او شکلات‌ها را مجانی به آن‌ها بدهد. مارک سپس به سراغ خواهر و برادرش رفت که آن دو با هم یک شکلات خریدند. مادر و پدر او که حواسشان به میزان کالری مصرفی‌شان بود درخواست او را رد کردند و توضیح دادند که خودش به تنهایی باید راه‌حلی برای مشکلش پیدا کند. (والدین، توجه کنید.)

مارک در عرض یک بعدازظهر تمامی ارتباطات خود را امتحان کرده بود و فروشش هم به جایی نرسیده بود. هم زمان سینی میسون تعداد زیادی شکلات می‌فروخت و حتی خبر نداشت که پسری به نام مارک در این جهان وجود دارد.

حتی با وجود این شکست‌ها خللی در عزم و اراده‌ی مارک وارد نشد. در عوض او فهمید که باید از روش دیگری استفاده کند. یک شب هنگامی که دوستان پدر و مادرش، باب و نانسی برای شام به منزل آن‌ها آمده بودند مارک پیشنهاد داد برای دسر شکلات بخورند (به قیمت ارزان ۱ دلار برای هر کدام). باب درحالی که کارامل از چانه‌اش می‌چکید گفت: «میدانی مارک، این‌ها خیلی خوشمزه‌اند. اگر یک جعبه برای من بیاوری، می‌توانم آن‌ها را در دفترم بفروشم.» و این اتفاق هم افتاد!

روز بعد باب با یک جعبه‌ی خالی و یک پاکت پر از پول برگشت و درخواست خرید تعدادی بیشتر داد.

وقتی که مارک جعبه شکلات بعدی را به باب می‌داد، فهمید که کارش را درست انجام داده است. به جای فروختن تکی شکلات‌ها باید آن‌ها را جعبه‌ای می‌فروخت. او به سرعت سراغ دیگر دوستان پدر و مادرش رفت؛ کسانی که به دفاتر مختلف، پر از آدم‌های علاقمند به شکلات، دسترسی داشتند. روز به روز این جعبه‌ها خالی می‌شدند و با یک پاکت پر از پول پیش او بر می‌گشتند تا دوباره پر از شکلات‌های کاراملی خوشمزه شوند. مارک نه تنها برنده مسابقه شکلات فروشی شد، بلکه رکورد فروش کل مدرسه از جمله سینی میسون شکست ناپذیر را هم شکست.

متأسفانه بر خلاف امید اولیه مارک سینی تحت تأثیر قرار نگرفت. در حقیقت او چنان عصبانی شده بود که مأموریت خود را جلوگیری از برقراری ارتباط حتی یک دختر با مارک قرار داد. استراتژی مارک برای برنده شدن باعث شده بود که دختر مورد علاقه‌اش را از دست بدهد و تا مدتها رنگ هیچ قرار ملاقات عاشقانه‌ای را هم نبیند. ولی دیگر برایش مهم نبود. مارک چیزی فراتر از آن دختر به دست آورده بود و آن کشف مهمترین استراتژی فروش دوران حرفه‌ای‌اش بود. به جز چند تلاش اولیه نافرجام، مارک هیچ وقت هیچ سفره‌ای را تکی نفروخت. در دهه‌های بعد از مسابقه شکلات فروشی، مارک بیشتر به دنبال افراد تأثیرگذار گشت. افرادی که شبکه بزرگ خود را داشتند و اگر به آن‌ها ایده یا فرصتی فروخته می‌شد، می‌توانستند حجم وسیعی از معاملات را برای او به همراه بیاورند. این استراتژی هر بار درست عمل کرده است و حساب

بانکی مارک مدرکی بود بر اثبات این ادعا. اگر می‌خواهید به ترن هوایی خود سرعت دهید، طرز تفکر خود را عوض کنید. به‌جای تک‌فروشی روش مارک را در پیش بگیرید و یک جا و جعبه جعبه بفروشید. دنبال افراد تأثیرگذار بگردید. افرادی که به شبکه عظیمی از مشتریان احتمالی وصل باشند، البته ممکن است درنهایت آخر هفته مجبور باشید تنها بروید سینما ولی بعضی وقت‌ها بهای موفقیت این است.

۷. از کمپین رعدآسای تعجب و حیرت استفاده کنید

وقتی کارم را به عنوان مشاور املاک شروع کردم ۲۰ سالم بود. من با اختلاف بیست سال جوانترین فرد حاضر در دفتر بودم ولی اجازه ندادم که این امر جلوی پیشرفت مرا بگیرد. آنچه را در سن و سال و تجربه کم داشتم با جنب‌وجوش و خروش جبران می‌کردم. می‌دانستم برای موفق شدن باید قلمروی کارم را گسترش دهم. پس شروع کردم به برنامه‌ریزی. رقابتی‌ترین بخش جلب مشتری برای هر مشاور املاک، خانه‌هایی است که تاریخ قراردادهای آنها گذشته. این خانه‌ها هرکدام برای فروش به مشاور مخصوصی سپرده شده بودند ولی در مدت موعود این اتفاق نیفتاده و مدت قرارداد به پایان رسیده بود. وقتی چنین اتفاقی رخ دهد اطلاعیه‌ای در فهرست چندگانه املاک پخش می‌شود مبنی بر این‌که این خانه‌ها حالا در دسترس مشاورین املاک دیگر نیز قرار دارند. در این زمان معمولاً چندین مشاور املاک با صاحبان خانه‌هایی که ملکشان توسط مشاور قبلی به فروش نرفته بود تماس می‌گیرند. متمایز شدن در میان این همه مشاور که در یک بازه زمانی دو ساعته سعی می‌کنند بهترین بازی خود را به نمایش بگذارند بسیار سخت بود. ولی اگر بتوانی از میان این همه دیوانگی و همه‌خودت را بیرون بکشی، این فهرست‌های منقضی شده بسیار پر منفعت خواهند بود. من به این موضوع واقف بودم. پس حرکتی را پایه‌ریزی کردم که نام آن را کمپین رعدآسای تعجب و حیرت گذاشتم. اگر تصمیم می‌گرفتم سراغ کسی بروم کاری می‌کردم که یا آن شخص عاشق من بشود یا از من بینهایت بدش بیاید. ولی به دو چیز مطمئن بودم: اینکه نمی‌شد من را نادیده گرفت یا فراموشم کرد.

کمپین من این گونه بود: بین ساعت ۶ تا ۷ صبح روز بعد از انقضای فهرست جلوی در صاحبان خانه سبز می‌شدم و از آن‌ها می‌خواستم دوباره خانه‌شان را، این بار زیر نظر من، وارد فهرست کنند (من با این کار خودم را از بقیه جدا می‌کردم و باعث تعجب صاحبان می‌شدم). بعضی وقت‌ها همین عمل کافی بود ولی اگر نه...

کمی بعدتر در همان روز بست‌های را همراه پیک به خانه آن‌ها می‌فرستادم. بسته‌ای که دوست داشتم آن را بمب بنامم چون درون آن پر از موادی بود که توضیح می‌دادند چرا من مثل یک بمب قوی هستم! (درست است، روش باکلاسی نبود ولی بعضی وقت‌ها جواب می‌داد) و اگر

باز هم تأثیری نداشت...

آن وقت در بعدازظهر دستیارم را به همراه یک نشان «فروخته شد» به جلوی خانه آنها می‌فرستادم. او نشان را به آنها می‌داد و می‌گفت «این هدیه‌ای است از طرف درن هاردی، به آن احتیاج پیدا خواهید کرد چون به محض استخدام او خانه‌تان به فروش خواهد رفت.» (بوم!) آن وقت هنگام غروب دوباره خودم شخصاً جلوی خانه‌شان حضور پیدا می‌کردم و از آنها می‌خواستم مسئولیت فروش خانه را به من بسپارند. اگر تا آن لحظه موفق به انجام کار نشده بودم تا دو هفته به فرستادن بسته‌ها ادامه می‌دادم و خودم حضوری به دیدارشان می‌رفتم. بعد از مدتی آنها خسته از پافشاریام، با من تماس می‌گرفتند که اگر در این حد در هنگام یافتن مشتری برای خانه آنها هم اصرار و پافشاری داشته باشم، این کار را به من می‌سپردند. قبول دارم که روش من کمی افراطی بود. ولی کارهایم دلیلی غیر از رفتار تهاجمی صرف داشتند. در بازارهای رقابتی همه چیز خیلی سریع اتفاق می‌افتد. برای مثال در مشاوره املاک بیش از ۵۰ درصد فهرست‌های منقضی شده تا همان ۲۴ ساعت اول به مشاوران جدید سپرده می‌شوند. این بازه زمانی کوتاه به این معنی است که نمی‌شود خیلی عادی با آن برخورد کرد وگرنه دچار خسارت می‌شوید.

آیا ممکن است برخی مشتری‌های احتمالی خود را با این روش از دست بدهید؟ البته. ولی اشکالی ندارد.

شاید بهترین پند در رابطه با فروش را خانم ماری ماهونی^۱، یکی از بهترین کارگزاران مسکن به من داد. کسب‌وکار او به تنهایی از ده‌ها کارگزار مسکن بیشتر بود. هنگامی که از او پرسیدم چگونه به این موفقیت دست یافته به سرعت جواب داد «معمولاً از هر ۵ مشتری یکی‌شان را به علت تهاجمی بودنم از دست می‌دهم.» سپس مکثی کرد و گفت «ولی ۴ تای دیگر را به دست می‌آورم!» این جمله زندگی مرا تغییر داد.

«بدلیل تهاجمی بودن شاید شما یکی از ۵ مشتری احتمالی را از دست بدهید، اما مطمئن باشید که ۴ مشتری دیگر را بدست خواهید آورد.»

قبل از آن مدام نگران این بودم که های‌وهوی زیادی داشته باشم یا آدم‌ها نتوانند مرا تحمل کنند. اگر کسی با کارگزارم (پدرم!) تماس می‌گرفت تا از من به دلیل مزاحمت اول وقت یا دیر زنگ زدن یا حضور مکرر جلوی خانه‌شان شکایت کند، وحشت سراسر وجودم را

¹ Mari Mahoney

می‌گرفت. بعد از ناهارم با ماری، تهاجمی شدن تبدیل به هدفم شد. از خود این سؤال را پرسید: آیا در روش خود به قدر کافی حیرت برانگیز هستید؟ آیا باعث تعجب فرد مقابل خود می‌شوید؟ اگر خیر الآن وقتش است که از راندن مشتریان از خود نترسید. در عوض راجع به مشتریانی که اغراق شما را تحسین می‌کنند هیجان‌زده باشید.

۸. به بهترین‌ها بفروشید و بقیه را فراموش کنید

مشکل کمپین تعجب و حیرت در این بود که بسیاری از منابع آدم را به کار می‌گرفت. در هر حال شما نمی‌توانید ساعت ۶ صبح جلوی خانه همه مشتریان خود حاضر باشید. پس بهتر است به خاطر بهینه‌سازی تلاش‌های خود، سراغ «بهترین خریدارها» بروید.

خریداران عالی حدود ۱۰ درصد مشتریان شما را تشکیل می‌دهند و بدون شک می‌توانید به راحتی آن‌ها را به یاد بیاورید:

آن‌ها عاشق محصول یا خدمات شما هستند.

بهترین محصولات شما را می‌خرند.

در حجم بالا از شما خرید می‌کنند.

مکرراً از شما خرید می‌کنند.

کار با آن‌ها لذتبخش است.

آن‌ها دوست دارند راجع به شما با دوستانشان صحبت کنند.

نکته جادویی این خریداران این است که گرچه تنها ۱۰ درصد مشتریان شما را تشکیل می‌دهند ولی ۹۰ درصد سود شما از طرف آن‌ها تأمین می‌شود! و بقیه مشتریان؟ ۱۰۰ درصد سرردهای شما عاملش بقیه مشتریان هستند.

در نتیجه تنها یک خریدار خوب می‌تواند صد برابر یک خریدار معمولی ارزش داشته باشد. خیلی آسان می‌توان نتیجه گرفت که باید ۹۰ درصد وقت خود را روی این ۱۰ درصد مشتریان متمرکز کنید.

خب، این خریداران عالی چه شکلی هستند؟ از میان تمام گروه‌های مشتریان احتمالی، چگونه می‌توانید این ۱۰ درصد را از ۹۰ درصد دیگر تشخیص دهید؟ راه آسانی وجود دارد که لیست مشتریان خود را از صافی بگذرانید. آن‌هایی را که با سه معیار زیر منطبق هستند شناسایی کنید:

آسان: آن‌ها در دسترس هستند و لازم نیست هزینه‌ی زیادی بابت بازاریابی و تبلیغات و فروش به آن‌ها خرج کنید.

سریع: نیاز آن‌ها واضح و مبرهن است و در نتیجه وقتی با راه‌حل ارائه شده از سوی شما روبرو می‌شوند، سریع به ارزش آن پی می‌برند و تصمیم به خرید می‌گیرند.

سودآور: آن‌ها افرادی هستند که معاملات گران انجام می‌دهند، علاقه‌ی زیاد به خرید دارند، مکرراً خرید می‌کنند و بازگشتشان زیاد است.

طبیعی است که همیشه تعداد خریداران عالی از خریداران عادی کمتر باشد. اگر با موفقیت از این استراتژی استفاده کنید می‌توانید گروه مشتریان خود را محدود و محدودتر کنید. بله درست شنیدید! گفتم لیست خود را محدود کنید. تمرکز خود را روی افراد کمتری بگذارید. به مشتریانی خدمت کنید که می‌دانید توانایی ارائه بهترین خدمات به آن‌ها را دارید. در ابتدا شاید این موضوع کمی غلط و دردناک به نظر برسد. احساس می‌کنید مقداری پول که روی میز قرار دارد را همان‌جا باقی می‌گذارید یا فرصت‌هایی خوب را از دست می‌دهید. به ندرت روش کسب سود بیشتر، افزایش تعداد مشتری است. روش کسب سود بیشتر در کسب مشتریان با ارزش است.

۹. پنجاه مشتری رؤیایی خود را پیدا کنید

وقت آن است که مشتریان خود را حتی محدودتر از قبل کنید. اگر یک خریدار عالی بتواند ارزشی برابر ۱۰۰ مشتری عادی داشته باشد و کمتر باعث سردرد و ضرر مالی شما شود، ارزش بهترین بهترین‌ها چقدر است؟ بسیار زیاد. من چگونه جواب این سؤال را می‌دانم؟ دلیل موفقیت مجله «Success» همین استراتژی پنجاه مشتری رؤیایی است. ممکن است خبر داشته باشید که اولین شماره مجله Success با فروش یک میلیونی خود رکورد فروش شماره اول از هر مجله‌ای را شکست. حتی بیشتر از مجله اوپرا. حتی بیشتر از مجله مارتا استوارت^۱. بیشتر از مجله پورتفولیو^۲ که از سوی کُندنست^۳ همزمان با Success منتشر شد. اسمش را شنیده‌اید؟ خیر چون دیگر اثری از آن نیست. با اینکه خود ارقام گویای موفقیت ما هستند ولی اکنون چگونگی انجام این کار را با شما در میان می‌گذارم.

در ماه مارس ۲۰۰۸، ما انتشار دوباره مجله Success را آغاز کردیم. این مجله بسیار مورد احترام بود و تاریخی غنی به همراه خود داشت. این مجله نخستین بار ۱۲۰ سال پیش منتشر شده بود و دهه‌های زیادی تحت نظر افرادی متخصص در حوزه پیشرفت شخصی به کار خود ادامه

¹ Martha Stewart

² Portfolio

³ Conde Nast

داده بود. متأسفانه چند سال قبل از اینکه ما مسئولیت را به عهده بگیریم چاپ و نشر آن توسط سه انتشارات مختلف با شکست روبرو شده بود. دنیای انتشارات مجله دوست داشتنی ما را با جمله «شکست دوباره مجله موفقیت Success» به سخره گرفت. علاوه بر این در سال ۲۰۰۸ ما با رکود اقتصادی روبرو بودیم و درآمد تبلیغاتی مجلات تا بیش از ۵۰ درصد کاهش یافت. همه این‌ها زمانی اتفاق افتاد که به اعتقاد بسیاری عصر چاپ دیگر به سر آمده بود. هنگامی که بیشتر چاپخانه‌ها منتظر آخرالزمان بودند و این فریاد از بالای آسمان خراش‌های نیویورک به گوش می‌رسید: «دوران کاغذ به سر رسیده! زنده باد دیجیتال!»

از دید افراد بیرونی ما در حال چاپ مجله نبودیم بلکه داشتیم قبر خودمان را می‌کنیم. از داخل هم اوضاع آنقدر خوب به نظر نمی‌رسید. ما تمامی سرمایه خود را صرف جمع‌آوری، توسعه و تولید کرده بودیم. به یاد دارم که به بودجه نگاه می‌کردم و صفر چاقی را زیر ستون بازاریابی میدیدم. ما یک مجله داشتیم و در عین حال نمی‌توانستیم از هیچ روش معمول اطلاع‌رسانی برای اعلام وجود مجله‌مان به مردم استفاده کنیم.

در این شرایط سخت بود که تصمیم گرفتیم استراتژی ۵۰ مشتری رؤیایی را به کار بگیریم. هنگامی که محتوا کامل آماده بود و آخرین مراحل ویرایش را می‌گذراندند، همه تیم مجله زیر نور مهتابی دور میز کنفرانس جمع شدیم و این سؤال را از خود پرسیدیم:

«چگونه می‌توانیم مجله خود را نه یکی یکی بلکه ده هزارتایی بفروشیم؟»

«چه کسی را می‌شناسیم که مسئول شبکه‌های بزرگ مردمی است؟ شبکه‌هایی از افرادی که دوست دارند الهام بگیرند، قدرتمند شوند و به موفقیت بیشتری دست یابند؟»

«کدامین ۵۰ نفر می‌توانند به ما در فروختن ایده مجله‌ای که هدفش آموزش رموز موفقیت به خوانندگان است کمک کنند؟ مجله‌ای برای بلندپروازان؟ ۵۰ نفری که اگر به ما باور داشته باشند می‌توانند میلیون‌ها دلار برای ما سودآوری کنند؟»

هنگامی که ما لیست ۵۰ نفری خود را آماده کردیم، تمام زمان و نیروی خود را صرف فروختن ایده این مجله و هدفمان از انتشار آن و کاری که از دستان برای خواننده‌هایمان برمی‌آمد، به آنان کردیم.

به کمک آن ۵۰ نفر رؤیایی، رویای ما نیز تحقق یافت.

مجله ما در یک اتاق کنفرانس کوچک در لیک دالاس^۱، تگزاس شکل گرفت (هیچ شباهتی به مرکز فرماندهی یک انتشارات یا رسانه یا هر چیز دیگری نداشت) ولی با کمک آن لیست ۵۰ نفری توانستیم بیشتر از تمامی غول‌های انتشارات مجله بفروشیم. ما به جای تمرکز روی میلیون‌ها فردی که دوست داشتیم مخاطب مجله ما باشند (کاری که بسیار گران، زمانبر و عملاً غیرممکن بود) روی چند رابطه کلیدی تمرکز کردیم که می‌توانستند ما را به بقیه متصل کند.

¹ Lake Dallas

فصل سوم: سوخت موتور / ۱۰۱

در حقیقت همه‌ی ۵۰ نفر با ما همکاری نکردند. حتی تعداد آن‌هایی که همکاری کردند از نصف هم کمتر بود. مجله تنها با کمک هشت نفر که رویای ما را باور کردند و با ما همکاری کردند، توانست به وضعیت نا بسامانی که چندین دهه ادامه داشت پایان دهد.

با اینکه من بسیار به فروش یک میلیونی شماره اول مجله و چند میلیون شماره‌های که بعد از آن فروش رفت افتخار می‌کنم، ولی درس بزرگتری هم در این ماجرا وجود دارد: تصور کنید ۵۰ نفر رؤیایی شما چه کاری می‌توانند بکنند. آیا می‌خواهید ترن هوایی شما تبدیل به یک موشک فضایی شود؟ به این طریق عمل کنید.

اگر می‌توانستید فهرستی رؤیایی درست کنید نام چه کسانی را در آن قرار می‌دادید؟ لیست مشتری‌های احتمالی خود را تا جایی که می‌توانید به بهترین بهترینها محدود کنید. بیش-تر اوقات ۵۰ نفر رؤیایی شما افرادی هستند که در حال حاضر حتی نامشان هم در لیست مشتری‌هایتان نیست. ممکن است حتی جرئت نکرده باشید اسم آن‌ها را در فهرست بنویسید. همین الان نامشان را اضافه کنید! لیستی از کسانی که آرزوی تجارت با آن‌ها را دارید درست کنید. این مشتریان احتمالی به همراه چند مشتری ثابت شما می‌توانند دنیا، آینده و خانواده‌تان را تغییر اساسی دهند.

«شما یک یادو مشتری رویایی دارید که آینده‌تان را تغییر می‌دهند، بروید و آن‌ها را کشف کنید.»

به خاطر رسیدنتان تا این مرحله به شما تبریک می‌گویم. تا الان دیگر نباید شکی در ذهن شما وجود داشته باشد که تنها نیرویی که می‌تواند شما را در این سواری و با سرعتی که بتواند از پس جاذبه زمین برآید و به جلو براند فروش است! تجارت شما با فروش آغاز می‌شود، با فروش تقویت می‌شود و با فروش پایان می‌یابد.

دیگر پنهان نشوید و شروع به فروختن کنید. می‌دانید که نباید نام مشتریان احتمالی‌تان را روی ورق‌ی به نام «فهرست هدف» بنویسید بلکه باید به اصطلاح همیشه در رویایتان آن‌ها را ببینید تا بتوانید از احساسات شان باخبر شوید و کمک کنید بتوانند بر مشکلاتی که باعث بی‌خوابی‌شان می‌شود فائق آیند. کمتر حرف بزنید و بیشتر گوش کنید، پل بسازید و نترسید از اینکه با ایجاد تعجب و حیرت مسیر خود را روی نردبان ترقی طی کنید.

برنامه عملیاتی

به صفحه منابع بروید و کاربرگ‌های مربوط به موارد زیر را تکمیل کنید:

- ارزیابی اولویت‌های استراتژیک کنونی خود.
- تدوین یک برنامه استراتژیک قدم‌به‌قدم برای به دست آوردن پنجاه مشتری رؤیایی و برپایی کمپین تعجب و حیرت خود.

<http://www.Enttrain.ir>

اگر هر کدام از ما افرادی کوچک‌تر از خود را استخدام کنیم، تبدیل می‌شویم به شرکت کوتوله‌ها. ولی اگر هر کداممان افرادی بزرگ‌تر از خود استخدام کنیم تبدیل خواهیم شد به شرکت غول‌ها.

دیوید اوگلیوی^۱، مدیرعامل شرکت اوگلیوی و ماتر^۲

^۱ David Ogilvy

^۲ Ogilvy & Mather

فصل چهارم: پر کردن صندلی‌های خالی

یا بهترین «مشتري» ها را پیدا کنید یا با بقیه‌ی آن‌ها بمیرید. (انتخاب با شماست)

کمی پس از انتشار کتاب اثر مرکب، اوضاع کمی به‌هم‌ریخته شد. درحالی‌که به شکلی بی‌وقفه و از طریق کمپین‌های رسانه‌ای مشغول معرفی و تبلیغ کتاب و پیامش بودم و در عین حال تمام مسئولیت‌های خود را به‌عنوان ناشر مجله Success انجام می‌دادم، در سراسر جهان در کنفرانس‌های مختلف سخنرانی می‌کردم، مدام در حال انجام مصاحبه بودم و مرتب سفر می‌کردم و در میان چنین گردبادی که زندگی نام‌گرفته بود هیچ کدام از سالگردهای مهم و تاریخ‌های تولد را هم از قلم نمی‌انداختم. در این شرایط تنها چند قدم با انفجار از درون فاصله داشتم. هیچ شکی وجود نداشت که باید کسی را استخدام می‌کردم؛ بنابراین همان کاری را کردم که هر آدمی که با ناامیدی به دنبال پیدا کردن یک کارمند است انجام می‌دهد: یک پست تبلیغاتی روی سایت نیازمندی‌های کریگ‌لیست^۱ گذاشتم: «به یک دستیار اجرایی کار بلد نیازمندیم. به دنبال کاری سرگرم‌کننده، قابل انعطاف و سریع می‌گردید؟ دوست دارید روی پروژه‌هایی کار کنید که در زندگی مردم تغییرات مثبت و پر معنا ایجاد می‌کنند؟ در این صورت فرصت رؤیایی خود را یافته‌اید.»

چند ساعت بعد از انتشار این آگهی هزاران پاسخ به دست من رسید. بعضی از آن‌ها عجیب بودند: «آیا می‌شود در نوبت شب کار کنم؟» و بعضی کاملاً روانی به نظر می‌رسیدند «من هیچ تجربه‌ای در زمینه مدیریت دفتری ندارم، اما می‌توانم برای فنجان قهوه‌تان پیراهن ببافم.» اما در میان این دیوانگی‌ها یک نفر برجسته بود: آماندا. ایمیل او لحن شوخی داشت و بدون نگاه کردن به رزومه‌اش، نسبت به او احساس خوشایندی داشتم. همان روز از او برای انجام مصاحبه دعوت کردم و ناامید هم نشدم. از لحظه‌ای که او روی صندلی نشست می‌دانستم که از او خوشم می‌آید. او خوش‌مشرب و سرگرم‌کننده بود. برای مدتی طولانی مشترک مجله موفقیت بود و کتاب اثر مرکب را چهار بار خوانده بود. او حتی نسخه‌های لایت شده، خط‌کشی شده و پرانتز گذاری شده کتابش را آورده بود تا به من نشان دهد. او همان وبلاگ‌هایی را می‌خواند که من می‌خواندم. با نویسندگانی که ما در مجله معرفی می‌کردیم آشنا بود و گفت که جیم ران^۲ او را به یاد پدر بزرگش می‌اندازد. (من را هم!)

^۱ Craiglist

^۲ Jim Rohn

زمانی که کتاب «بهترین سال زندگی شما تاکنون» را به من داد تا امضا کنم دیگر دست خودم نبود، از نظر شغلی عاشقش شده بودم. لحظاتی بعد کتابش را امضا کردم: «تو استخدایم». نوشته را خواند و چشم‌هایش از اشک خیس شدند. گفتم از فردا شروع می‌کنیم؛ و یکدیگر را بغل کردیم. می‌دانم که کاری حرفه‌ای نبود. با این حال کار درستی بود.

آن شب با این احساس تسلی‌بخش که پیدا کردن آدم بی‌عیب و نقص بسیار ساده است و این فرآیند به پایان رسیده به خانه رفتم. تنها لازم بود هزاران پاسخ دیگری را که همچنان به دستم می‌رسید پاک می‌کردم. صبح روز بعد آماندا به دفتر من آمد و مشغول کار شد. خب، تقریباً مشغول کار شد.

در چند روز اول احتیاج به راهنمایی و کمک زیادی وجود داشت. آماندا نیاز زیادی به هدایت در مسیر داشت و یک ساعت بعد هدایت مجدد او به مسیر و دوباره و دوباره؛ و باز هم یک‌بار دیگر قبل از ناهار.

در آغاز چندان خودم را نگران نکردم. منظورم این است که برای هر کار جدیدی پیچ و خم‌های یادگیری وجود دارد. مگر نه؟

او به‌وضوح بهترین فردی بود که می‌توانستم در تیم خود داشته باشم. ما هر دو اعتقادات و علائق مشترکی داشتیم. چطور ممکن بود جواب نگیریم؟ همین‌طور که هفته‌ها سپری می‌شدند من همچنان به آماندا آزادی عمل می‌دادم. چون از او خیلی خوشم می‌آمد و یا به عبارتی بیش‌تر از میزانی که او از من و کاری که انجام می‌دادم خوشش می‌آمد. به‌رحال چون استخدام آماندا باعث ایجاد کار بیش‌تر نسبت به قبل از استخدامش شده بود، شک کردم که چیزی سر جای خودش نیست. در یک مهمانی شام من مسئله بگرنج و پیچیده‌ام را برای خواهر همسرم بیان کردم. لارا^۱ دستیار سطح اول یک مدیر سطح سوم در یک کمپانی داروسازی بزرگ بود. برایش توضیح دادم که آماندا چقدر برای آن کار مناسب است و پرسیدم که معمولاً چقدر زمان لازم است تا او به‌سرعت مناسب برای انجام کاری که از او می‌خواهم برسد. لارا که به‌اندازه‌ی کافی به من لطف داشت، پیشنهاد داد تا ملاقاتی با آماندا داشته باشد تا طی آن بتواند نکاتی را به او بگوید و احتمالاً به من دید بهتری نسبت به موقعیت بدهد. بعد از قرار ناهار آماندا و لارا، آماندا به دفتر من بازگشت و طبق معمول مشغول فوران احساساتش شد: «لارا خیلی شیرین بود»، «لارا یه الهام واقعی». حرف‌های او برایم مثل موسیقی شیرین بود. فکر می‌کردم چه اخبار خوبی. تصور می‌کردم آماندا همان قدر که من فکر می‌کنم برای این شغل مناسب است. غروب آن روز خواهر زن دوست‌داشتنی‌ام، لارا، با من تماس گرفت.

«با خودت چی فکر کردی؟»

گوشی را که برداشتم این را گفتم.

¹ Laura

فصل چهارم: پر کردن سندی‌های خالی / ۱۰۷

تنها توانستم بگویم «ها؟!». شوکه بودم. خودم را کنترل کردم و من من کنان گفتم به نظر آماندا قرار ملاقات آن دو خیلی خوب پیش رفته.

«درن، تو اصلاً به رزومه‌اش نگاه کردی؟»

با سکوت من به روشنی پاسخ خود را گرفت. او ادامه داد «تو به من گفتی کسی را لازم داری که به فتوشاپ مسلط باشد. آن قدر از تکنولوژی سر در بیاورد که بتواند از پس مدیریت بخش پلتفرم وردپرس^۱ بر بیاید. تو گفتی کسی را لازم داری که با حال و هوای رسانه‌های اجتماعی آشنا باشد و بتواند حداقل از برنامه مدیریت اسناد گوگل استفاده کند. درن آماندا حتی نمی‌داند که برنامه مدیریت اسناد گوگل چی هست. یک ماه است که دارد برای تو کار می‌کند و...»

من همچنان حرفی برای گفتن نداشتم. لارا با اوقات تلخی ادامه داد: «من واقعاً نمی‌دانم چه چیزی تو را به این نتیجه رساند که آماندا انتخاب خوبی است. او هیچ کدام از توانایی‌هایی مورد نظرتو را ندارد. حتی یکی.» به سرعت فهمیدم که سردرگمی لارا از کجا می‌آمد. لارا نمی‌توانست مثلث عشقی من، نفسم و آماندا را ببیند. همه چیزی که لارا دیده بود یک داوطلب نامناسب و بی‌خاصیت بود و این همان چیزی بود که دل من که باور داشت آماندا به کاری که من می‌کنم اعتقاد دارد، اجازه نمی‌داد چشمم آن را ببیند.

لارا که می‌دید به کمک نیاز دارم، دست به کار شد و به من پیشنهاد داد که بار دیگر فرایند استخدام را انجام دهم. او درخواست کرد نامه‌هایی را که می‌رسید بررسی کند. از میانشان سه نفر را انتخاب کرد و بعد از انجام مصاحبه‌ی مشترک با آن‌ها به‌طور خاص یک نفر را به من پیشنهاد داد: مگی.

مگی؟! نمی‌توانستم باور کنم مگی را انتخاب کرده باشد. منظورم این است که مگی خوب بود. او شایسته، مسئولیت‌پذیر و توانا به نظر می‌آمد، اما اصلاً من را به هیجان نمی‌آورد؛ او مشترک مجله نبود و به نظر می‌آمد حتی اسم جان سی مکسول^۲ را نشنیده‌است. صادقانه بگویم کمی ناامید شده بودم. من انتظار داشتم با دیدن آدم مناسب هیجان زیادی را احساس کنم. مثل احساسی که به آماندا داشتم. عشق به کارمند در اولین نگاه!!! اما هیچ حسی وجود نداشت. به هر جهت تصمیم گرفتم از پیشنهاد محکم خواهر همسرم پیروی کنم. بخشی به این دلیل که به او اعتقاد داشتم و بخشی نیز به این دلیل که می‌دانستم اگر جورجیا می‌فهمید این همه دردسر برای لارا درست کرده‌ام و در آخر هم به نصیحتش گوش نداده‌ام مرا می‌کشت. مگی را استخدام کردم. بگذارید به شما بگویم: من عاشق مگی هستم. او فوق‌العاده است. مگی در کاری که انجام می‌دهد به غایت ماهر است. او اکنون سال‌ها است که برای من کار می‌کند و هر بار که ما یک پروژه‌ی جدید در دست می‌گیریم و یا در مسیری جدید به توسعه کارمان می‌پردازیم مگی آنجا است تا همه چیز را به بهترین نحو هدایت کند و کارها را به جریان

^۱ Wordpress

^۲ John C. Maxwell

بیندازد. حالا نمی‌توانم زندگی‌ام را بدون حضور مگی تصور کنم. مگی به‌جای اینکه درباره رویاهایمان ذوق کند این قابلیت را دارد که این رویاها را به واقعیت تبدیل سازد. یکی از سریع‌ترین و معمول‌ترین راه‌های خارج شدن ترن هوایی از خط و سقوطش به مرگی آتشین، استخدام و حفظ آدم‌های اشتباه است. برعکس تنها راه قرار گرفتن بر قله هر کسب‌وکار، رسیدن به مأموریت مشخص‌شده و به قول استیو جابز ایجاد تغییر در جهان این است که یاد بگیریم چگونه کارمند تازه استخدام کنیم، نگاهش داریم و بهترین استعداد را از میان برترین‌ها بیرون بکشیم. در این فصل شما انجام این امر را خواهید آموخت.

«کارآفرین با عاشق پیشگانی از دست رفته هستند که همین هم باعث می‌شود ما در مدیریت استخدام افصلج باشیم. برای این کار کمک بگیرید.»

مشکل بفرنج کارآفرین

بدون توجه به این که شما چه کسی هستید و یا شرکتتان چقدر بزرگ یا کوچک است، پیدا کردن مناسب‌ترین آدم‌ها برای پیوستن به شما در این مسیر اصلاً کار آسانی نیست و متأسفانه برای ما کارآفرینان این موضوع سخت‌تر نیز هست. ما در استخدام کردن افراد به شدت بدنام هستیم. واقعاً افتضاحیم. چرا؟ چون ما عاشق پیشگانی از دست رفته‌ایم. اگر کسی کوچک‌ترین علاقه‌ای به ایده ما نشان دهد، قلبان تندتر می‌زند و تالو چشمانمان بیشتر می‌شود. اگر کسی به نقشه بزرگ ما اعتقاد داشته باشد ما هم می‌خواهیم به آن‌ها ایمان بیاوریم. ما بیچاره آن‌هایی هستیم که نسبت به اهداف ما اشتیاق داشته باشند یا جایگاه ما را تحسین کنند.

کارآفرینان استعداد نهایی را در هر فرد و هر چیزی می‌بینند و ما خوش‌حال هستیم که تنها بر اساس امید افراد را استخدام کنیم، درحالی‌که این خوش‌بینی منحصر به فرد یکی از بدترین قدرتهای ماست. هنگامی که زمان استخدام کردن فرا می‌رسد، ما از آشیل بیچاره تر و پاشنه‌ی آسیب‌پذیرش نیز آسیب‌پذیرتر هستیم. یک کارآفرین نمی‌تواند تنها بر مبنای امید دست به استخدام بزند. هنگامی که زمان گرفتن نیروی تازه و استخدام افراد فرا می‌رسد تا یک صندلی از ترن هوایی‌تان را پر کنید شما نمی‌توانید شور و ذوق را استخدام کنید. شما نیاز دارید تا مدارک و شواهد را به خدمت بگیرید. شما زمان و یا منابع آموزش و یا گسترش توانایی‌ها و یا روش‌های کاری افراد را در اختیار ندارید. به من اعتماد کنید. شما مسائل بسیار دیگری پیش‌روی‌تان دارید. شما به‌سادگی نیاز دارید تا کارمندان تازه‌ای را استخدام کنید که بر اساس مدارک و شواهد همان چیزی را دارند که شما لازم دارید و سپس آن‌ها را در مجموعه‌ی خود قرار دهید. این به معنای حسابگری و عمل‌گرایی در بیش‌ترین میزانش است. (دو کلمه‌ای که احتمالاً در نسخه‌ی وبستر کارآفرینی وجود ندارد.)

فصل چهارم: پر کردن صندلی‌های خالی / ۱۰۹

شما نیاز خواهید داشت که جریان استخدام کارمندان جدید را برای محافظت از خودتان راه بیندازید. به این جریان متعهد بمانید، بدون این که توجه کنید کسی به شما بگوید آن‌ها واقعاً فکر می‌کنند شما کارتان را بلدید. این جمله را روی یک کاغذ چسب‌دار بنویسید و به مانیتورتان بچسبانید: «مدارک را استخدام کن، نه امید را».

حالا به خواندن ادامه دهید.

ادامه‌ی این بخش این شیوه را به شما آموزش خواهد داد.

اشتباهاتی که بیش‌تر از همه برایتان گران تمام می‌شوند.

اگر کسب‌وکار شما در حال حاضر کارمندانی دارد، پس شما با اظهارات ذیل بیش‌تر آشنا خواهید بود. اگر شما لیست حقوق ندارید خودتان را آماده کنید. در یک کسب‌وکار، به‌طور میانگین حدود ۶۵ تا ۸۰ درصد از درآمد، توسط حقوق و دستمزد خرج می‌شود. این سهمی بسیار بزرگ است. به هر جهت، هرچقدر که این آمار، مشخص (بخوانید ترسناک) باشد، محاسبه صورت هزینه‌های پرداختی بر اساس نسبت ساعت ورودی بر هزینه‌ی خروجی قابل اندازه‌گیری نیست. این امری بسیار گمراه‌کننده و درعین‌حال بسیار ساده است. یک راز در این میان وجود دارد آن‌هم این که افراد زیادی هستند که از بخش تاریک صورت‌حساب‌های ناگفته‌ی یک شرکت بی‌خبرند، و حتی اگر افراد بدانند چنین چیزی وجود دارد زمان بسیار از دست رفته است و به همین دلیل ورشکسته خواهند شد.

این هزینه‌ی سربار فلج‌کننده چیست؟ این برچسب قیمت غیررسمی‌ای است که از انتخاب‌های ضعیف در استخدام افراد بدست می‌آید و ضعف استخدام شامل کارمندان خوب، بد و زشت می‌شود. در اینجا حقیقت هرکدام از این موارد را می‌بینید:

خوب: شما افراد خوب را برای تیمتان می‌خواهید. درست است؟ اشتباه است. یک کارمند به ظاهر «خوب» تنها با نیمی از ظرفیتش کار می‌کند. با احتساب گفت و گوهای پای کولر، اینترنت، ایمیل، کارهای شخصی و هزاران عامل پرت‌کننده‌ی حواس دیگر، حتی کاربری نیمی از ظرفیت یک کارمند خوب نیز خوش‌بینانه است. در نتیجه به‌طور میانگین یک کارمند خوب آنقدرها هم پر بار نیست.

بد: تنها یک قدم پایین‌تر از کارمندان خوب اوضاع بسیار بدتر خواهد شد. کارمندان بی‌میل و بدون روحیه‌ی جنگنده و پیشرو وجود دارند. اشتباهات هزینه‌بر می‌کنند، مشتریان را گمراه می‌کنند و تمام انرژی را از میان می‌برند. این کارمندان به نسبت حقوق دریافتی‌شان در هر ساعت خسارات نادیدنی بیش‌تری برای شما به بار می‌آورند.

زشت: منظور من از کلمه‌ی زشت، افراد بدلباس و یا بدقواره نیست. من درباره‌ی هزینه‌ی مالی واقعی‌ای صحبت می‌کنم که استخدام افراد اشتباه به باد خواهد آورد. اگر شما هزینه‌ی جذب نیروهای جدید، پرداخت‌ها، آموزش‌ها، نگهداری‌ها و جدا کردن کارمند اجرایی ضعیف‌تان را به اشتباهاتش، موقعیت‌های از دست رفته‌اش و شکست‌هایش اضافه کنید، به‌طور میانگین حدود ۶ تا ۱۵ برابر از حقوق سالیانه‌ی یک فرد را برای یک استخدام نادرست هزینه کرده‌اید.

«بانکه داشتن کارمندان بدشماره آن‌ها چکی برای ورشکستگی و تیره‌بختی‌تان داده‌اید.»

نتیجه‌ی نهایی: کارمندان خوب به ندرت بازدهی مفید دارند و کارمندان بد... خب، شما تنها به آن‌ها چکی برای ورشکستگی و تیره‌بختی خودتان می‌دهید. در این مورد هیچ نوع اغراقی وجود ندارد. خودتان حساب کنید. شما برای یک استخدام نامناسب در سطوح اولیه و در کاری با کم‌ترین دستمزد، ۶ نوبت از فرصت‌های ضربات پنهانی‌تان را از دست می‌دهید. برای موقعیت‌های شغلی بالاتر چطور؟ ترسناک است؛ و واقعیت ترسناک اینجاست: هنگامی که شما فرد اشتباه را استخدام می‌کنید، نه تنها به او دستمزد می‌پردازید، بلکه به او قدرت به آتش کشیدن حجم زیادی از پولتان را می‌دهید، غده‌ای سرطانی را در ساختمان خود گسترش می‌دهید و ترن هوایی‌تان را از مسیر خارج می‌کنید و موجب سقوط آن می‌شوید.

آیا توانسته‌ام توجهتان را به اندازه کافی جلب کنم؟ آیا حالا زمان کافی و تمرکز مورد نیاز را برای استخدام افراد درست و نیروهای جدید صرف خواهید کرد؟ این درسی است که من با گذشت زمانی طولانی و صرف هزینه زیاد فراگرفتم. با این حال آنرا آموختم.

من هنوز از این فرآیند بیزارم. این کار را با کم‌ترین علاقه انجام می‌دهم، اما برایش زمانی زیاد و توجه و تمرکز کافی قائل می‌شوم. چرا که این امر، مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین مورد برای به انجام رساندن یا نرساندن کارها است. چه برنده شویم و چه ببازیم. چه انسانیت به پیش رفته باشد و جهان تیزی دندان‌های ما را حس کرده باشد و چه نه، همه چیز از اینجا شروع می‌شود.

هنگام پر کردن ترن هوایی‌تان با افراد، خوب بودن کافی نیست. تنها گزینه شما استخدام افراد فوق‌العاده است. در غیر این صورت در اولین پیچ تند مسافران روی‌تان بالا خواهند آورد و این غیرقابل تحمل است.

تنها ستاره‌ها

بگذارید کمی درباره‌ی موجود راز آلودی به نام کارمند فوق‌العاده صحبت کنیم. این اسب تک‌شاخ افسانه‌ای و سرگردان در دشت‌های باز در میان اسب‌های کوچک معمولی، به داشتن قدرت‌های افسانه‌ای شهرت دارد. یک استخدام فوق‌العاده، یک ستاره، فقط همان یکی، می‌تواند

جایگزین سه نفر بشود. (و جایگزین تعداد غیرقابل‌شماری از کارمندان زشت). شما چه فکر می‌کنید؟ این افسانه حقیقت دارد. کارمندان فوق‌العاده حقیقتاً باور نکردنی و افسانه‌ای هستند و می‌توانند زندگی و تجارت شما را در همه مسیرها آسان‌تر کنند. به زمانی فکر کنید که بسیار هیجان‌زده هستید و کنترل کسب‌وکارتان در دستان شما است. زمانی که نمی‌توانید صبر کنید تا سر کارتان بروید. این‌ها مرتفع‌ترین نقاط ترن هوایی کارآفرینی شما هستند. هنگامی که واگن ترن در نقطه‌ی اوج و قله قرار گرفته و برای لحظه‌ای متوقف می‌شود و شما می‌توانید در آن لحظه منظره‌ای را که آن بیرون، مانند پرده پر نقش و نگار و بی‌نظیری جلوی چشمانتان، گسترده شده است ببینید. این تصویری الهام‌بخش است. این آن چیزی است که برایش زندگی می‌کنید. نقطه‌ی اوج احساسی که یک کارآفرین تجربه می‌کند. دوست ندارید هر روز زمانتان را در این نقطه بگذرانید؟ کارمندان فوق‌العاده می‌توانند این نقطه اوج را به شما بدهند. آن‌ها شما را رهایی می‌بخشند. رهایی از له شدن زیر بار تشریفات اداری و اموری که شما توانایی انجامشان را ندارید یا از آن‌ها متنفرید. رهایی از موقعیت‌های غیرمنتظره روزانه و تصمیماتی که نباید وقت شما را بگیرند اما معمولاً می‌گیرند. افراد فوق‌العاده همان نیرویی هستند که شما را از شیرجه زدن‌های ترسناک در نقطه‌های کور و نیروی جاذبه‌ای که باعث تصادف ترن هوایی می‌شود بیرون می‌کشند. هیچ تکنولوژی یا نقشه یا پیشگویی نمی‌تواند همچون یک کارمند فوق‌العاده و ثابت قدم در کنار شما باشد و هیچ شریکی مثل او نیست. خیر. ستاره‌ها اسب‌های تک‌شاخ افسانه‌ای نیستند. آن‌ها واقعاً وجود دارند مسئله فقط این نیست که آن‌ها از کارمندان درجه دو و زشت‌های درجه سه بهتر هستند. آن‌ها دقیقاً در نقطه متضاد این افراد قرار دارند چون:

۱ - ستاره‌ها ستاره‌ها را جذب می‌کنند

ستاره‌ها دوست دارند با ستاره‌های دیگر کار کنند. به همین دلیل هم سازمان‌هایی مانند اپل، گوگل، ویرجین^۱ و از این دست به جذب ستاره‌ها ادامه می‌دهند. ستاره‌ها می‌خواهند جایی کار کنند که بقیه ستاره‌ها در آن مشغول به کارند. اگر شما حواستان به این شیوه باشد و به دقت از آن محافظت کنید، این شیوه جذب تا ابد برایتان باقی خواهد ماند.

«ستاره‌ها ستاره‌ها را استخدام می‌کنند و درجه دو، درجه سه‌ها را. ما اینجا فقط ستاره‌ها را می‌خواهیم.»
استیو جابز

¹ Virgin

همان‌طور که استیو جابز می‌گفت، ستاره‌ها ستاره‌ها را استخدام می‌کنند و درجه دوها، درجه سه‌ها را. ما اینجا فقط ستاره‌ها را می‌خواهیم.

در غیر این‌صورت با چیزی که او انفجار بوزو^۱ می‌نامید روبرو می‌شوید. ستاره‌ها برای افراد درجه دو کار نخواهند کرد و افراد درجه دو هم نمی‌خواهند از ترس از دست دادن شغل خود ستاره‌ها را استخدام کنند. آن‌ها افراد درجه سه را استخدام خواهند کرد تا جایگاه خودشان بهتر به نظر برسند. به محض این که شما یک فرد درجه دو را استخدام کنید قانون بوزو فعال خواهد شد. پیش از آن که شما متوجه چیزی شوید، مشغول هدایت چرخه‌ای از حسادت‌ها، سخن‌چینی‌ها و ماجراهای احساسی خواهید شد.

افراد شما مهم‌ترین ابزار نیرو گرفتن شما هستند. یک ستاره را در رأس قرار دهید و از او بخواهید تمام دوستان ستاره‌اش را فرا بخواند. ستاره خود را در جهان دیگر ستارگانی که در جستجوی پیوستن به تیمی درجه یک هستند وارد کنید. ستاره‌ها مانند واکسنی در برابر ضعیفان هستند و هر چه بیش‌تر ستاره داشته باشید ستاره‌های بیش‌تری جذب خواهید کرد.

۲ - ستاره‌ها برنده می‌شوند

جان لنون مشاور املاک من را به خاطر دارید؟ مانند بسیاری از صاحبان کسب‌وکار، او نیز در صنعتی رقابت می‌کرد که همه محصولات در آن با هم شباهت دارند؛ اما او کیلومترها جلوتر از بقیه شرکت‌کنندگان قرار داشت. من مشابه این امر را همه‌جا می‌بینم، حتی زمانی که همه مشغول فروش محصولات یکسان هستند، برنده و بازنده‌ای وجود دارد. همیشه یک رهبر در بازار وجود دارد و در آن سو کسی هست که بر روی لبه‌ی ورشکستی تلوتلو می‌خورد. تمام این‌ها بستگی به کیفیت افراد شما دارد.

همان‌طور که سر ریچارد برانسون می‌گوید:

«... هر شرکت درواقع تنها شامل یک چیز است. اگر من هواپیمایی از شرکت بوئینگ بخرم، دقیقاً همان هواپیمایی خواهد بود که شرکت هوایی بریتانیا خواهد خرید، و همان هواپیمایی خواهد بود که امریکا خواهد خرید، و همان هواپیمایی که خطوط هوایی کانادا خواهد خرید؛ بنابراین، یک شرکت چیست؟ یک شرکت افرادی هستند که داخل آن هواپیما در آسمان کار می‌کنند و افرادی که روی زمین برای آن شرکت کار می‌کنند. آن‌ها هستند که یک شرکت را می‌سازند. افرادی که یک شرکت را ویژه یا معمولی می‌سازند.»

کسب‌وکارها، اعلامیه‌های سود و زیان و برگه‌های ترازنامه نیستند. آن‌ها سیستم‌ها، چرخه‌ها، تاکتیک‌ها یا راه‌حل‌های به کار گرفته شده نیستند. وظایف و امور تحویل دادنی هم نیستند. کسب‌وکارها افرادند. محصولی مشترک را در اختیار ده شرکت بگذارید. همیشه یک شرکت

¹Bozo

شماره‌ی یک و یک شرکت شماره‌ی ده وجود خواهد داشت. این دسته‌بندی ربطی به محصول ندارد. این امر از افرادی که پشت کار قرار گرفته‌اند نشأت می‌گیرد. همان‌طور که جک ولش^۱ مدیرعامل و خالق مؤسس جنرال الکتریک، اخیراً در یک مصاحبه من گفت: «تنها چیزی که تغییری نکرده این است که تیمی که بهترین بازیکنان را در اختیار دارد برنده است.»

«تنها چیزی که تغییری نکرده این است که تیمی که بهترین بازیکنان را در اختیار دارد برنده است.»

۳ - ستاره‌ها مجانی‌اند

ممکن است تصور کنید توانایی استخدام یک ستاره را ندارید. چه کسی می‌تواند از عهده مخارج این میزان هوش بریاید؟ مگر نه؟ برایتان خبرهای خوبی دارم: آن‌ها مجانی‌اند! درست است: **مجانی!** چرا که ستاره‌ها پول خودشان را درمی‌آورند.

آیا شما حاضر هستید سالانه به کسی ۲۵۰ هزار دلار حقوق و پاداش بدهید؟ اگر آن‌ها ۵ میلیون دلار به ارزش کسبوکار شما اضافه کنند حاضر خواهید بود. در واقع به آن‌ها کم نیز پرداخت کرده‌اید. آیا با رضایت قلبی و مشتاقانه، حاضر نیستید به کسی حقوق سالیانه ۳ میلیون دلار پرداخت کنید، اگر او به شما در به دست آوردن ۱۰۰ میلیون دلار دیگر در سود سهامتان کمک کرده باشد؟ این‌ها نمونه‌ای از نتایجی هستند که یک ستاره می‌تواند برایتان به ارمغان بیاورد. تنها لازم است آن‌ها را مطمئن سازید که موقعیت‌هایی خوب، تمرکز کافی و پشتیبانی مناسبی از جانب شما در اختیار آن‌ها قرار داده خواهد شد.

در پایان یکی از مدیران عامل شرکت‌کننده در یکی از گروه‌های خصوصی که در آن‌ها تدریس می‌کنم به این نتیجه رسید که:

«این ایده که افراد ستاره مجانی هستند، کسبوکار مرا تغییر داد. پیش از این من به استخدام افرادی با حقوق ۱۲۵ هزار دلار بسیار بی‌میل بودم. پس از آگاهی از این موضوع، من شخصی بسیار باهوش (و گران) را به‌عنوان مدیر شرکت استخدام کردم. در نتیجه سود سهامم در طی ۲ سال ۳ برابر شد. (از ۶۰ میلیون دلار سود به ۱۸۰ میلیون دلار) و مهم‌تر از همه این که میزان اضطراب من تا ۵۰ درصد کاهش یافت، چرا که این حس را با او به اشتراک می‌گذاشتم. نیازی به گفتن نیست که در حال حاضر شرکت بدون وجود من نیز می‌تواند فعالیتش را انجام دهد.» اگر کسبوکار شما چیزی با ارزش برای ارائه به بازار دارد، شما همیشه قادر خواهید بود که ستاره‌ها را استخدام کنید. آن‌ها مجانی‌اند؛ اما افراد درجه ۲ و درجه ۳ چگونه؟ آن‌ها بسیار گران‌قیمت‌اند. نه تنها شما می‌توانید از پس ستاره‌ها بریابید، بلکه نمی‌توانید از استخدام کردنشان نیز صرف‌نظر کنید.

هرگاه من از رهبران کسبوکارهای عالی می‌پرسم که موفقیت کسبوکارشان را به چه چیزی

نسبت می‌دهید، به‌طور یکسان همه پاسخ می‌دهند که این امر به دلیل وجود تیم‌های فوق‌العاده‌ای از افراد است که خودشان را با آن‌ها محاصره کرده‌اند. این پاسخ خود افراد را زیر سؤال نمی‌برد. رهبران عالی می‌دانند که کسب و کارها چیزی نیستند به جز افرادی که دور هم جمع شده‌اند تا مأموریتی را انجام دهند. هرچه افراد بهتر باشند، شما شانس بیش‌تری برای موفقیت در انجام مأموریتتان خواهید داشت. هیچ مدیرعاملی نمی‌تواند به تنهایی بر بالای قله‌ای بایستد. این امر نیازمند یک تیم فوق‌العاده است. بسیاری از این برندگان فوق‌العاده به‌سادگی معترف‌اند که بخش اعظمی از تیمشان، باهوش‌تر، خلاق‌تر و تواناتر از خودشان هستند. در واقع آن‌ها به شما خواهند گفت که همیشه هدف آن‌ها در هنگام استخدام افراد همین است. به این موضوع فکر کنید. شما در صندلی جلوی این ترن هوایی به همراه عده‌ی زیادی از افراد نشسته‌اید. (تیم شما) پشت سر شما در واگن‌ها نشسته‌اند و شما به آرامی شروع به هدایت ترن به سمت بالا می‌کنید. سپس در اولین نقطه‌ی اوجی که به آن می‌رسید، در آن لحظه‌ی بی‌نظیر توقف قرار می‌گیرید. درست پیش از آن که تمام ترن با سرعتی باورنکردنی سقوط خواهد کرد.

شما می‌دانید که این لحظه در حال نزدیک شدن است. شما می‌دانید که همه‌چیز در شرف از هم پاشیدن و دیوانه‌وار شدن است.

در آن لحظه، ترجیح شما کدام است: به تیمتان در پشت سر نگاه کنید و ببینید که بر روی یکدیگر فرو ریخته‌اند، چشم‌هایشان را بسته‌اند و از ترس به خود می‌پیچند؟

به تیمتان در پشت سر نگاه کنید و ببینید که دست‌هایشان را در هوا بالا آورده‌اند، فریادی از هیجان می‌کشند و در صورتشان می‌بینید که حاضرند به این ترن هوایی بپیوندند و از سفر در این مسیر لذت ببرند؟
من می‌دانم که کدام یک را انتخاب می‌کنم.

ایجاد فرهنگی بر پایه‌ی کارآمدی بالا

ما درباره‌ی ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب زیاد می‌شنویم. بگذارید این مسیر را برایتان کوتاه کنم: شما نمی‌توانید فرهنگ را خلق کنید یا به آن شکل بدهید. ساخت فرهنگ یک سازمان در حضور یک تخته وایت برد و میز کنفرانسی که هیئت‌مدیره اطرافش نشسته‌اند و ایده‌هایی دم‌دستی مطرح می‌کنند انجام‌پذیر نیست. فرهنگ یک سازمان یعنی افرادی می‌شود که آن شرکت را می‌سازند.

فرهنگ، شخصیت و سیمای افرادی است که در آن شرکت حضور دارند. تنها راه شکل دادن به آن فرهنگ، تمرکز بر استخدام افرادی است که صفات مورد نظر شما را دارند و می‌خواهید فرهنگ سازمان‌تان آن ویژگی‌ها را داشته باشد.

آیا فرهنگی از انتظارات مثبت را می‌خواهید که در آن همه‌ی افراد فکر می‌کنند کارها قابل

انجام هستند؟ لازم است افرادی مثبت با قابلیت اجرایی بالا را استخدام کنید و افرادی را که این ویژگی‌ها را ندارند عزل کنید. آیا می‌خواهید فرهنگ سازمانی‌تان سریع، با انرژی بالا و هوشمندی زیاد در موقعیت‌های حساس باشد؟ شما نیازمند این هستید که افرادی را استخدام کنید که در سرعت زیاد، محیط پر انرژی و در برابر ضرب‌الاجل‌های طاقت‌فرسا توانایی کامیابی داشته باشند.

«برای داشتن فرهنگی با قدرت اجرایی زیاد، نیاز داریم که افرادی با قابلیت اجرایی بالا داشته باشیم.»

برای داشتن فرهنگی با قدرت اجرایی زیاد، نیاز داریم که افرادی با قابلیت اجرایی بالا داشته باشید. صندلی‌های ترن هوایی‌تان را با افرادی پر کنید که دارای همان صفات باشند که می‌خواهید فرهنگتان داشته باشد. جا نزنید! این امر به فساد فرهنگتان و از بین رفتن لذت و سودتان از این سواری منجر خواهد شد.

استخدام: مهارت اصلی شما

اگر دارید به خودتان می‌گویید: «اما من که از استخدام کردن خوشم نمی‌آید.» و یا «کسی را استخدام خواهم کرد تا استخدام‌ها را انجام دهد.» اجازه دهید تا این افکار را همین‌جا متوقف کنم.

هنگامی که شرکتتان توسعه می‌یابد، اشخاصی که شما استخدام می‌کنید بسیار مهم تلقی خواهد شد حتی اگر در حال حاضر این‌گونه نباشد و قطعاً بر تصمیمات آینده‌ی شما اثرگذار خواهند بود. حتی یک نفر هم می‌تواند باعث ایجاد تغییر شود. این کار را به درستی انجام دهید، و با یک استخدام مناسب خود را رها سازید. اگر این کار را با عجله و هیجان انجام دهید، برایتان بی‌اهمیت باشد، در آن تنبلی کنید، از آن بترسید، نشانه‌های خطر را نادیده بگیرید یا شخص دیگری را برای انجام این کار در نظر بگیرید دارید قطارتان را به مقصد بدبختی و مصیبت هدایت می‌کنید. بی‌شک شما می‌توانید کسی را داشته باشید تا هدایت این کار را برایتان میسر سازد. (همان‌طور که لارا این کار را برای من انجام داد.) اما خودتان باید آخرین فردی باشید که مصاحبه می‌کند، مهر نهایی را می‌زند یا رأی مخالف می‌دهد. این امر را این‌گونه ببینید: کیفیت زندگی شما و توانایی به انجام رساندن مأموریت‌هایتان با فرآیندی که شما تنظیم می‌کنید و بر اساس انتخاب‌هایتان و این‌که چه کسی در ترن هوایی‌تان سوار شود و چه کسی در آن حضور نداشته باشد، شکل می‌گیرد. من سربه‌سرتان نمی‌گذارم، این تصمیمات، تصمیمات مرگ و زندگی برای رؤیاهای کارآفرینی شما هستند. خوب بیاموزید و با دقت تمام انتخاب کنید. جیم کالینز^۱، نویسنده کتاب «از خوب به عالی» می‌گوید: «تنها چیز مهمی که نیاز دارید

¹ Jim Collins

انتخاب افراد درست و حفظ آن هاست. هیچ امری مهم‌تر از این موضوع نیست.»
می‌خواهید کسب‌وکارتان را دو برابر گسترش دهید؟ این امر با استخدام درست آغاز می‌شود.
می‌خواهید از اضطرابتان بکاهید؟ این امر با استخدام درست آغاز می‌شود.
می‌خواهید بر بازارتان چیره شوید؟
بله، این امر هم با استخدام درست آغاز می‌شود.

«تنها چیزی که نیاز دارید انتخاب افراد درست و حفظ آن هاست. هیچ امری مهم‌تر از این موضوع نیست.»

انتخاب همراهانی که با من سوار ترن هستند ۹۵ درصد از موفقیت است.
بهترین خبر این است که این امر تماماً تحت فرمان شما است. این شرکت شما و رویای شماست. شما باید تصمیم بگیرید؛ و همان‌طور که خواهید دید، نیازی نیست برند معروفی داشته باشید یا جیب‌هایی بزرگ و پر از پول. برای جذب افراد فوق‌العاده به وجود یک زمین والیبال در لابی شرکتان نیز نیازی نیست. چیزی که شما به آن نیاز دارید، مجموعه‌ای از قوانین ساده است که بتوانند مادامی که شما افرادی را به واگن‌ها اضافه می‌کنید ترن هوایی شما را در مسیر ریل‌ها نگه‌دارند.

در استخدام استاد شوید: سه اصل

اصل اول: بدانید چه می‌خواهید

این که در مورد اهمیت افراد داد سخن بدهیم یک حرف است، اما این که واقعاً بدانیم این حرف چه معنایی دارد بحث دیگری است.
فرد «درست» برای کسب‌وکار شما چه کسی است؟ چه چیزی میان «فوق‌العاده عالی» و «خوب» تمایز ایجاد می‌کند؟ شما چگونه تفاوت میان ستارگان، افراد درجه ۲ و درجه ۳ را تشخیص می‌دهید؟
یک ستاره در کسب‌وکار شما با این ضوابط مواجه خواهد شد:

۱- آن‌ها از شما بهترند

من و جورجیا به بارسلونای اسپانیا رفته بودیم و بعد از ظهرمان را با یک مدیرعامل فوق‌العاده موفق و همسرش می‌گذرانیدیم. هر چه زمان بیش‌تری را با او می‌گذراندم، بیش از پیش به این که او اصلاً یک مدیرعامل باشد مشکوک می‌شدم. چه برسد به اینکه مدیرعامل یک شرکت مخابراتی چند میلیون دلاری. او کمی گیج و پریشان بود، غذایش را با دهان باز می‌جوید و به جوک‌های بی‌مزه خودش بلند بلند می‌خندید. من از درک این موضوع عاجز بودم.

در پایان، توانستم به شکلی مؤدبانه (و تاجایی که توانستم بدون شک و تردید در صدایم) از او بپرسم که چطور توانسته است به چنین موقعیتی دست پیدا کند. پاسخش این بود: «هدف من این است که همیشه احمق‌ترین آدم جمع باشم.» چه؟ احمق‌ترین؟ آیا بنابراین نیست که یک مدیرعامل باهوش‌ترین باشد؟ همان‌طور که خودش برای من توضیح داد، هوشمندی، مهارت، کاریزما یا محرک بودنش او را به موفقیت نرسانده بودند (به من اعتماد کنید، اصلاً این‌گونه نبود). تنها اتفاق حضور دائمی باهوش‌ترین و بهترین افراد بر روی صندلی‌های اطراف میز مدیریتی او به‌عنوان یک اصل بود. او گفت: «اگر من به همراه تیم مدیریتی‌ام در یک جلسه باشم، و ما مشغول بحث بر سر موضوعی مربوط به بازاریابی باشیم، در صورتی که من ایده‌ای بهتر از مدیر بازاریابی‌ام داشته باشم، یعنی به مشکل خورده‌ایم. اگر من مشکلی را که مدیر مالی‌ام یک هفته است که با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند، حل کنم، به آخر خط رسیده‌ایم. اگر من راه‌حلی مؤثر در مورد بهره‌وری داشته باشم که مدیرعامل ارشدم به آن فکر نکرده باشد، این سرآغاز پایان ما خواهد بود. من همیشه بهترین افراد در دسترس را برای تک‌تک صندلی‌های خالی‌ام استخدام می‌کنم. سپس آن‌ها هستند که بهترین راه‌کارهای اجرایی را برایم به ارمغان می‌آورند.» تنها کار او جمع کردن آن‌ها دور یک میز بود تا از خروجی‌شان استفاده کند. و این کار شما نیز هست.

۲- آن‌ها شخصیتی خاص دارند

سال‌ها پیش من شانس این را داشتم که با مدیرعامل شرکت اینترنشنال ماریوت^۱ قرار ناهاری داشته باشم. ماریوت شهرتی عالی در ارائه‌ی سرویس به مشتری داشت. داستان‌هایی فراگیر از کارمندان ماریوت درباره بالا بردن سطح ارائه خدمات به مشتری همه‌جا پیچیده بود. من شب را در یکی از مستغلات ماریوت ماندم، و این خط‌مشی همه‌جا به چشم می‌آمد. تمام افراد ماریوت که با آن‌ها مواجه شدم، از نگهبان دم در و مهمان‌پذیر پشت کانتر گرفته تا خدمتکاران اتاق‌ها به نظرم افرادی با شخصیت می‌آمدند. البته نه به شکلی اغراق‌آمیز؛ نه از آن مدل‌های «همیشه حق با مشتری است، و خضوع بدون دلیل و تحویل گرفتن‌های بی‌جا» اما همگی بسیار خوش‌برخورد و صمیمی به نظر می‌رسیدند. بعد از برخوردهای مثبت متعدد، اولین حرفی که صبح روز بعد و بعد از دست دادن با رئیس ماریوت به او زدم این بود: «باور کردنی نیست. شما باید به من بگویید که چه کار کرده‌اید تا همه‌ی افرادتان این‌قدر صمیمی برخورد کنند.» کمی گیج به نظر می‌رسید و اندکی بعد صادقانه پاسخ داد: «ما کاری نکرده‌ایم تا افرادمان برخورد صمیمی داشته باشند، بلکه ما افراد خوش‌برخورد را استخدام کرده‌ایم.»

¹ International Marriot

تنها افراد خوش‌برخورد را استخدام کرده‌ایم. پنج کلمه. آن پنج کلمه چشم‌های مرا به روی یکی از عالی‌ترین راه‌حل‌های استخدام افراد که تا آن زمان کشف کرده بودم، گشود. بسیاری از تجارت‌ها برای به دست آوردن پایه‌های اولیه سرویس‌دهی خوب دست و پا می‌زنند، و در ظاهر این امری است که جزو مشکلات آموزشی محسوب می‌شود؛ اما در حقیقت، این فرضی کاملاً غلط است؛ شما نمی‌توانید به افراد آموزش خوش‌برخورد بودن بدهید. آن‌ها یا خوش‌برخورد هستند یا این ویژگی را ندارند.

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

شما نمی‌توانید شخصیت را آموزش بدهید. نمی‌توانید نظم، سخت‌کوشی، استواری، وظیفه‌شناسی، مثبت بودن، خوش‌برخورد بودن یا هر ویژگی دیگری را که برایتان اهمیت دارد، به افراد یاد بدهید. شما تنها می‌توانید دست به استخدام افرادی بزنید که خودشان این ویژگی‌ها را دارند. روی ویلیامز، سرمربی تیم بسکتبال دانشگاه کارولینای شمالی، یک‌بار گفت: «من همان‌قدر که به دنبال استخدام توانایی‌ها هستم، شخصیت‌ها را نیز دنبال می‌کنم.»

به «لیستی پیشنهادی از ویژگی‌ها» نیاز دارید؟ موارد ذیل، مواردی هستند که وارن بافت^۱ به دنبالشان است: کمال و درستی، هوشمندی و انرژی. او هشدار می‌دهد که اگر افراد ویژگی اول را نداشته باشند، ویژگی‌های دیگرشان علیه شما عمل خواهند کرد. به این معنا که اگر شما فردی باهوش و پرانرژی را استخدام کنید درحالی‌که اصالت نداشته باشد، او دست به قتل شما و کسب‌وکارتان خواهد زد. اگر شما فردی را بدون ویژگی «اصالت و درستی» استخدام می‌کنید، امیدوار باشید که او فردی احمق و تنبل باشد. این نظر بافت است. شما چه ویژگی‌هایی را می‌خواهید؟ به فردی احساساتی نیاز دارید؟ می‌خواهید مصر باشد؟ فردی دلیر می‌خواهید؟ قابل‌اطمینان، با پشتکار و سخت‌کوش باشد؟ چه می‌خواهید؟

بنشینید. یک لیست تهیه کنید و بر اساس آن به دنبال افراد بگردید. اگر ندانید که چه می‌خواهید، نمی‌توانید پیدایش کنید.

۳- آن‌ها عاشق پیشه‌اند

استیو جابز معتقد بود: «هنگامی که من فردی به واقع‌والامقام را استخدام می‌کنم، شایستگی در رأس قرار می‌گیرد. آن‌ها باید واقعاً باهوش باشند؛ اما سؤال واقعی من این است که آیا آن‌ها می‌توانند عاشق اپل شوند؟ چرا که اگر این اتفاق بیفتد، بقیه امور خودشان به درستی پیش خواهند رفت. آن‌ها خواهند خواست که بهترین‌ها را برای اپل انجام دهند و نه برای خودشان

¹ Warren Buffet

یا برای استیو و یا هر فرد دیگری.»

اشتباه من در مورد آماندا، در نظر نگرفتن شایستگی به عنوان اولین مرحله از استخدام بود، اما به محض این که شما از این مرحله عبور می‌کنید، زمان آن فرا می‌رسد تا به موارد دیگر رزومه آن‌ها توجه کنید.

هنگامی که بر سر میز مصاحبه نشسته‌اید، تنها سابقه افراد را در نظر بگیرید. به چشم‌هایشان نگاه کنید. به اعماق قلبشان نگاه کنید. از خودتان بپرسید آیا این فرد می‌تواند عاشق کاری باشد که ما اینجا انجام می‌دهیم؟ آیا این شخص ویژگی‌های شخصی، گرایش‌های مناسب، هیجان کافی و عشق به کاری که ما انجام می‌دهیم را دارد؟

اگر پاسخ بله است، از خودتان بپرسید که آیا آن‌ها در فرهنگ شرکت شما می‌گنجند؟ آیا محیط کاری ما برایشان مانند محل طبیعی سکونتشان خواهد بود؟ یک فرد عالی در محیط اشتباه، همچنان فردی اشتباه خواهد بود.

یکی از تحسین‌شده‌ترین فرهنگ‌های شرکتی در کشور به دست برنده مجله‌ی Success در سال ۲۰۱۳ بنا شده است: تونی هسیه^۱. مدیرعامل زاپوس^۲. اگر شما در تورهایی که در دفترهایشان برقرار است شرکت کنید (که به‌صورت روزانه برگزار می‌شوند) با یکی از مسخره‌ترین، دیوانه‌وارترین و عجیب‌ترین محیط‌هایی روبه‌رو خواهید شد که تاکنون تجربه کرده‌اید. اگر من در آنجا به دنبال کار می‌گشتم، درحالی که شخصیتی مناسب برای آن محیط را ندارم، در فرهنگ محیط‌شان شکست می‌خوردم. من فردی درست در جایی اشتباه می‌شدم (برای خودم) و فردی اشتباه برای استخدام در زاپوس.

«فردی عالی در فرهنگ اشتباه، فردی اشتباه است.»

شما باید افراد را با مقیاس سابقه و توانایی‌هایشان بسنجید. مقیاسی که به قلب، کاراکتر و نوع شخصیت آن‌ها مربوط می‌شود. آن‌ها باید افرادی باشند که توانایی عشق ورزیدن به فرهنگ شما، افراد شما، محصولات شما و مأموریت شما را داشته باشند. اگر این قابلیت را دارند، همان‌طور که جابز وعده‌اش را می‌داد: «بقیه امور خودشان به‌درستی پیش خواهند رفت.»

اصل ۲: بدانید آن‌ها چه می‌خواهند

اگر شما همچنان مشغول خواندن این حرف‌ها هستید و صدایی درونی به شما می‌گوید که «من هنوز هم نمی‌توانم یک ستاره را استخدام کنم» ادامه حرف‌های من به شما مربوط

¹ Tony Hsieh

² Zappos

می‌شود. آیا آماده هستید؟ با دقت توجه کنید - این موضوعی مهم است: آدم‌ها آن چیزی را که شما فکر می‌کنید می‌خواهند، لازم ندارند. واقعیت امر این است. لازم ندارند. اگر نگران استطاعت مالی برای استخدام یک ستاره و توانایی پرداخت دستمزدش هستید، به‌طور کامل در اشتباه به سر می‌برید. چیزی که شما در نظر نگرفته‌اید این است: به همان شکل که کارآفرینانی همانند شما در حال بخشیدن معنایی جدید به کسب‌وکار و تجارت هستند، کارمندان نیز دنبال راه‌هایی جدید و متفاوت برای کار و فعالیت هستند. این به واقع امری هیجان‌انگیز است. شما هرگز به مجرای استخدام مانند قبل نگاه نخواهید کرد. بر اساس کتاب «بالاترین درجه‌بندی» نوشته برد سمارت^۱ پنج عاملی که کارمندان در محیط کاری به دنبالش هستند موارد زیر است:

۱ - افراد

همان‌طور که قبلاً گفتیم، افراد فوق‌العاده در سراسر جهان به شرکت‌های گوگل و اپل می‌پیوندند، اما نه به این دلیل که این شرکت‌ها دهان‌پرکن هستند، بلکه به این دلیل که آن‌ها مکان‌هایی هستند که بقیه افراد فوق‌العاده در آن‌ها حضور دارند. افراد عالی دوست دارند با افراد عالی همکار باشند. این امری همیشگی است. این اولین موردی است که افراد به دنبالش هستند.

۲ - رقابت

افراد عالی دوست دارند تا بخشی از چیزی عالی باشند. آن‌ها دوست دارند کاری را انجام دهند که هیجان‌زده و ارضایشان کند. آن‌ها دوست دارند کاری واقعاً با ارزش بکنند، نه این‌که فقط کار را به خاطر کار انجام دهند. هیو جکمن^۲، بازیگری که به تهیه‌کنندگی روی آورده، در آگوست ۲۰۱۳ بر روی جلد مجله Success دیده شد و اینگونه می‌گوید: «استعدادهای خاص به چالش‌های فوق‌العاده‌ای که ارائه می‌شوند جذب می‌گردند. به ارائه چشم‌اندازی از یک کار خوب بسنده نکنید؛ آن‌ها را با چشم‌انداز کاری باکیفیت به خود جذب کنید. تفاوتی وجود دارد، و این تفاوت در استعدادی که شما جذب می‌کنید مشخص خواهد شد.» افراد فوق‌العاده می‌خواهند وقتی هر شب با خستگی وارد رختخوابشان می‌شوند، احساس کنند که آن روز کار مهمی انجام داده‌اند.

^۱ Brad Smart

^۲ Hugh Jackman

۳- فرصت

افراد فوق‌العاده به دنبال فرصت رشد هستند. آن‌ها به محیطی برای رشد کردن در آن و به واسطه آن نیازمندند. آن‌ها نیاز دارند بدانند که سازمان شما چشم‌اندازی با اهداف بزرگ، جاه‌طلبی و پیشرفت را جلوی خود دارد. علاوه بر این آن‌ها نمی‌خواهند فقط تماشاچی باشند. افراد فوق‌العاده می‌خواهند در پیشرفت شرکت سهیم باشند و کمک کنند تا پیشرفت «حاصل» شود. طبق گفته استیو جابز: «ما افراد خوش ذهنی را جذب می‌کنیم که دیدشان را به اشتراک می‌گذارند. این کار به سود ما منجر خواهد شد.»

۴- رشد

افراد بالاخره متوجه شده‌اند که کاری که انتخاب می‌کنند دوسوم از زمان بیداری‌شان را به خود اختصاص خواهد داد. آن‌ها نیاز دارند تا نسبت به آنچه انجام می‌دهند احساس خوبی داشته باشند، علاوه بر این نیاز دارند بدانند در کاری که انجام می‌دهند رشد خواهند کرد، بزرگ خواهند شد و به کسی که می‌خواهند تبدیل به آن شوند نزدیک‌تر خواهند شد. آن‌ها دوست دارند با سازمانی همراه شوند که بر روی رشد و توسعه افرادش سرمایه‌گذاری می‌کند. مربی من جیم ران معتقد بود: «یاد بگیرید که به افراد در حوزه‌ای فراتر از کارشان کمک کنید؛ فرا بگیرید که به آن‌ها در زندگی‌شان کمک کنید.» اگر بتوانید شهری کسب کنید مبتنی بر اینکه شرکتی هستید که به زندگی افراد ارزش قائل است، آنگاه افراد فوق‌العاده، بیش‌تر از حد تصورتان، به سوی شما سرازیر خواهند شد.

۵- پول

البته که افراد فوق‌العاده برای انجام کارشان به شکل فوق‌العاده، توقع دریافت دستمزدی عالی دارند. دیدید در این لیست چه چیزی بیش‌ترین اهمیت را داشت؟ پول در انتهای این لیست است. درست است. پول انگیزه ابتدایی یک ستاره نیست. پول حتی در بین سه مورد نخست نیز قرار نمی‌گیرد. ستاره‌ها می‌خواهند با افراد فوق‌العاده دیگر همکار باشند، کاری پر رقابت و با معنا انجام دهند که به آن‌ها قدرت رشد در مسیرشان را بدهد. آن‌ها کاری را قبول خواهند کرد که کاری عالی با حضور افرادی عالی باشد و نه کاری بی‌هوده با حقوق بالا.

«پول انگیزه ابتدایی یک ستاره نیست، آن‌ها را فقط با چاک حقوق استخدام نکنید.»

آگهی استخدامتان در حال حاضر چگونه است؟ شاید برعکس آن چیزی که باید باشد؟ آیا شما حقوق پرداختی و توصیفات بی‌معنای شغلی را در آگهی خود تبلیغ کرده‌اید؟ اگر چنین است، حدس می‌زنم که شما درخواست‌نامه‌هایی را دریافت خواهید کرد که «حرف خاصی ندارند». زمان آن رسیده است که تغییری ایجاد کرده و استراتژی‌تان را درست کنید.

اگر قصد دارید تا درخواستنامه‌هایی را برای پر کردن یکی از صندلی‌های منحصر به فردتان دریافت کنید، خطوط اصلی‌تان درباره‌ی امکان کار کردن با افراد بسیار مستعد، سرگرم‌کننده، راسخ و باشخصیت باشد که علاقه‌ای واقعی به مقاصد عالی، رقابت‌ها و چشم‌اندازی که قصد دارید معرفی‌اش بکنید داشته باشند. توضیح دهید که چطور می‌خواهید برای رشد افراد، توسعه و گسترش و راه‌یابی به اهدافتان سرمایه‌گذاری کنید. هم به‌صورت شخصی و هم به‌صورت حرفه‌ای. سپس (شاید) بسته پیشنهادی پاداش و حقوقتان را در پاورقی قرار دهید.

به‌شخصه، من هیچ‌گاه راجع به برنامه‌های پرداختی صحبتی نمی‌کنم. من تنها می‌گویم: «بسیار فراتر از استانداردهای بازار». تنها همین. هیچ اشاره‌ای به اعداد و پاداش‌هایی که همه‌جا وجود دارند نمی‌کنم. من تنها این را مشخص می‌کنم که اگر آن‌ها فرد مناسب باشند، پول خوبی به آن‌ها خواهیم پرداخت.

و در واقع هم این کار انجام می‌دهم. من همیشه بیش‌تر از استانداردهای بازار به افراد حقوق می‌دهم. چرا؟

چون افراد ستاره مجانی‌اند. یادتان که هست؟

اگر شما یک شرکت درجه یک می‌خواهید و نگران این هستید که آیا از پس آن برمی‌آیید یا نه، زمان تغییر شیوه‌ی تفکرتان فرا رسیده است. اگر به واقع یک شرکت درجه یک می‌خواهید، نمی‌توانید از پس استخدام افراد درجه ۲ بر بیایید. همیشه برای بهترین‌ها هزینه کنید.

اصل ۳: عامل سرگرم‌کنندگی

اخیراً در ساحل جنوبی میامی میزبان نشستی با موضوع افکار برتر و ممتاز بودم و وقتی از ممتاز حرف می‌زنم منظورم واقعاً ویژه و فوق‌العاده است. تنها ۲۸ دعوت‌نامه برای گروهی از بهترین و نوآورترین مغزهای جهان کسب‌وکار فرستاده شده بود.

هنگامی که بر روی قایق تفریحی مشغول صرف شام زیر آسمان پر ستاره بودیم و پیش روی مان چشم‌اندازی از میامی گسترده شده بود، به گفتگویی عمیق و پرمعنا با یکی از مهمانانم پرداختم: کودی فاستر^۱.

کودی یکی از سرمایه‌گذاران شرکت مشاوران سرمایه‌گذاری چند میلیارد دلاری اکسل^۲ است. (بله گفتم میلیارد و گفتم چند). او و تیمش همه رقبا را در بازارشان شکست می‌دهند و همه این امور را در دفترشان در کلان شهر توپکای کانزاس انجام می‌دهند. احتمالاً جایی نیست که وقت فکر کردن به چند میلیارد دلار نامش به ذهنتان خطور کند، اما کودی و شرکتش بسیار موفق‌اند.

^۱ Cody Foster

^۲ Excell

فصل چهارم: پر کردن صندلی‌های خالی / ۱۲۳

هنگامی که کودی بر روی قایق تفریحی قدم می‌زد، متوجه شدم که رنگ پوستش برنزه است و این با تصور من از جایی که او زندگی می‌کرد، یعنی توپکا، آن‌هم در میانه زمستان هم‌خوانی نداشت. هنگامی که با او راجع به این موضوع شوخی کردم خندید. خیر، او خودش را با دستگاه برنزه نکرده بود. او از یک سفر کاری از کانکون مکزیک برگشته بود.

او گفت: «هر سال ما برنامه‌ای با نام «اهداف فراتر» تنظیم می‌کنیم - یک برنامه‌ی فروش بلندپروازانه و درعین‌حال دست‌یافتنی. اگر به هدفمان برسیم، همه را به سفر کانکون می‌بریم. پرواز، اتاق هتل، غذا و ... تمام هزینه‌ها را نیز می‌پردازیم.»

گفتم: «چه عالی! سفری فوق‌العاده برای کسانی است که فروشتان را بالا می‌برند.» پاسخ داد: «نه ... نه ... این برنامه تنها به تیم فروش محدود نمی‌شود، شامل همه است.» نزدیک بود غذایم به گلویم بپرد: «همه کارمندان؟!»

او تصحیح کرد: «نه... همه کارمندان هرکدام به همراه یک مهمان.» به سرعت در ذهنم شروع به حساب و کتاب کردم. می‌دانستم که شرکت او در مجموع حدود ۲۵۰ کارمند دارد. این تعداد با احتساب یک مهمان برای هر نفر دو برابر می‌شود؛ و کودی سالانه نیمی از مردم شهر توپکا را با خود با هواپیما به مکزیک می‌برد! از او پرسیدم مگر اصلاً چنین چیزی امکان‌پذیر هم هست؟ آیا اصلاً پرواز کافی برای این تعداد مسافر وجود دارد؟ پاسخ داد: «ما چند هواپیما را درست اجاره می‌کنیم. حس خیلی خوبی است که در فرودگاهی به سر ببرید که همه حاضران در آن، افراد شما هستند.»

سرم را تکان می‌دادم و بسیار تحت تأثیر قرار گرفته بودم: «وای! هیچ تعجبی ندارد که کسب‌وکار شما گسترش یافته است. چه کسی نمی‌خواهد جایی کار کند که نه تنها تعطیلات دارد بلکه تعطیلاتش کاملاً به این شکل برنامه‌ریزی شده است.» کودی لحظه‌ای به من خیره شد و احساس کردم حواسم به چیزی نبوده است. می‌دیدم که در حال فکر کردن و مرتب کردن جملاتش به بهترین نحو است تا چیزی را به من بگوید. «خب. بله سفر مکزیک واقعاً سرگرم‌کننده است؛ اما چیزی که شرکت ما را جالب می‌کند این نیست. شرکت ما خودش مکانی جالب است. اتفاقاتی که در طول جریان برنده شدن سفر می‌افتند مهم‌اند.»

در این لحظه، تعداد دیگری از مهمانان دور ما جمع شده بودند و کودی ادامه داد: «از همان روزهای اول، کارمندان جدید می‌دانند که توقع زیادی از آن‌ها می‌رود. آن‌ها می‌دانند که بین ساعت ۸ تا ۵ باید هرچه دارند را برای کارشان خرج کنند. چه یک مهمان‌پذیر باشند، چه در بخش اداری فعالیت کنند و چه در ساختمان پذیرش، بسیار مهم است که آن‌ها به دنبال روش‌هایی برای برقراری ارتباط با مشتریان و ارائه خدمات بهتر به آن‌ها باشند و روابطشان را تقویت کنند.»

ما از آن شرکت‌هایی نیستیم که میز پینگ‌پنگ دارند یا «روزهایی هست که متوانید با سگتان

سر کار بیایید» یا «جمعه‌ها روزهای سرخوشی و اوقات خوش سرکارند». سفر مکزیکی هم کفایت نمی‌کند. چیزی که سبب جالب بودن کار می‌شود، مفهوم و معنا داشتن خود کار است. این لغات در ذهن من طنین انداختند و من نتوانستم با احساس نیاز فوری به نوشتن این نکات روی دستمال کاغذی‌ام مبارزه کنم.

«بودن یا نبودن مکزیکی» مسئله این نیست. حتی اگر ما «کارهایی سرگرم‌کننده» انجام نمی‌دادیم افراد باز هم علاقه داشتند که اینجا کار کنند... چرا که اینجا مکانی برای سرگرم بودن است.

در میان همه این‌ها باید به خاطر بسپارید که شما در حال استخدام کردن انسان‌ها هستید و انسان‌ها دوست دارند که بهشان خوش بگذرد. آن‌ها دوست دارند به کاری که می‌کنند عشق بورزند. آن‌ها می‌دانند که دو سوم از زندگی‌شان را کار می‌کنند. کارشان نمی‌تواند بی‌هوده‌کاری و یا «ساعت زدن»، گویی حکم یک زندانی را دارند و باید ساعاتی مشخص را پر کنند، کار آن‌ها و زندگی آن‌ها (آن دو سومی که شما بر آن موثرید) باید سرگرم‌کننده و همراه با پاداش و سود باشد.

«خنبری که سبب جالب بودن کار می‌شود، انجام دادن کاری با معنی و مفهوم متعالی است.»

کسب‌وکار کودی، یعنی شرکت مشاوران سرمایه‌گذاری اکسل، به دلیل وجود یک مسافرت رویایی کسب‌وکاری سرگرم‌کننده به شمار نمی‌رود بلکه مسافرت رویایی نتیجه نهایی سرگرم‌کننده بودن محلی است که کارها در آن انجام می‌شوند.

هیچ کس بهتر از سر ریچارد برانسون این اصل سوم از اصول استخدام کردن افراد فوق‌العاده را نمی‌شناسد. او پادشاه سرگرم کردن است و موافق است که: «کسب‌وکار باید سرگرم‌کننده باشد. خلق فرهنگ کاری هیجان‌انگیز، بهترین راه تهییج و نگهداری افراد عالی است. در چنین فضایی دیگر لازم نیست بیش از حد به افراد پول بدهید. راز موفقیت ویرجین بیش از هر عنصر دیگری، سرگرم‌کننده بودن کار در آن است.»

ولی خوشگذرانی برای برانسون فقط حرف نیست. بلکه اصلی راهبردی در شیوه زندگی و فرصت‌هایی کاری است که به آن‌ها می‌پردازد. او می‌گوید «راستش را بگویم هیچ وقت فقط به خاطر پول وارد هیچ کسب‌وکاری نشده‌ام. اگر تنها هدف شما این باشد، بهتر است اصلاً این کار را نکنید. کسب‌وکار باید جذاب باشد. باید سرگرم‌کننده باشد.»

عامل سرگرم‌کنندگی یعنی همین.

آیا کسب‌وکار شما جذاب است؟ آیا افرادی که برایتان کار می‌کنند مشتاق حضور محل شرکت و سپری کردن روزی ۸ ساعت در آنجا هستند؟ آیا کارشان برایشان مهم است؟ اگر چنین نیست، شما باید تغییراتی ایجاد کنید چرا که هیچ امری ترسناک‌تر از این نیست که ترن هوایی شما بدون سرنشین در حال حرکت باشد.

می‌دانم که ممکن است استخدام کردن ترسناک به نظر برسد. می‌دانم که تعداد درخواست‌نامه‌هایی که از افراد درجه دو و درجه سه به دستتان می‌رسد بسیار بیش‌تر از نامه‌های افراد درجه یک است و اگر شما واقعاً نیاز به استخدام فوری کسی دارید، ممکن است عجله شما را اغوا کند تا منتظر فرد درست ننمایید؛ اما من هم به شما همان حرفی را می‌زنم که شما به دخترتان که قصد ازدواج با فردی درجه سه را دارد خواهید گفت، این که انتخاب فرد درست ارزش صبر کردن را دارد. به من اعتماد کنید.

خاموش کردن آتش با بنزین!!!

اگر این موضوع را تاکنون کاملاً روشن نکرده‌ام، پس دوباره آن را تکرار می‌کنم: تجارت شما تنها به اندازه افرادی که در آن استخدام شده‌اند می‌تواند خوب باشد. آینده شما و کسب‌وکارتان به توانایی شما در استخدام کردن بدون مصالحه بستگی دارد. این را به خاطر بسپارید: هر قدر رویایتان بزرگ‌تر باشد، تیمتان مهم‌تر می‌شود. اگر شما رویاهایی کوچک‌تر و غیر جاه‌طلبانه دارید، به تیمی کوچک و غیر جاه‌طلب نیاز خواهید داشت. اگر اهدافی بزرگ و فوق‌العاده دارید پس نیاز دارید تا تیمی بزرگ و فوق‌العاده از افراد را در اختیار بگیرید تا برای رسیدن به اهدافتان به شما پیوندند.

«کسب‌وکار شما تنها زمانی که افراد عالی را استخدام کنید، عالی خواهد شد»

کارمندان شما همه چیز را در مورد کسب‌وکارتان تغییر خواهند داد. همه چیز را. آن‌ها قرار است از نزدیک و بی‌واسطه درگیر یافتن مشتریان و خدمت‌رسانی به آن‌ها باشند. محصولات شما را تولید کنند. خدماتتان را به بازار عرضه کنند و فرهنگی را گسترش دهند که شما و بقیه افراد نشسته در ترن هوایی‌تان با سپری کردن حجم زیادی از وقت خود آنرا می‌سازید. چه دوستش بدارید و چه نه، واقعیت اینچنین است. اگر می‌خواهید این تغییر مثبت باشد، نمی‌توانید از مجموعه‌ای کم‌تر از «بهترین» توقعش را داشته باشید.

بزرگ‌ترین اشتباهی که کارآفرینان هنگام توسعه تیمشان می‌توانند مرتکبش می‌شوند در نظر گرفتن استخدام به عنوان راه‌حل مشکلات است - آن‌ها استخدام می‌کنند تا آتش را خاموش کنند.

این کار را نکنید.

برای رشد و توسعه استخدام کنید. استخدام کنید تا مرزهای جدیدی را به تصرف خود درآورید. استخدام کنید تا ابتکاراتی جدید به راه بیندازید؛ اما برای خاموش کردن آتش دست به استخدام نزنید.

چون اولین چیزی که ممکن است به دست بیاورید بنزینی است برای شعله‌ورتر کردن آتش.

باهوش باشید. برنامه‌ریزی داشته باشید. فعال باشید و صبور. تنها بهترین‌ها را استخدام کنید؛ و زمانی که تمام افراد فوق‌العاده را در ترن هوایی‌تان جا دادید و کمربندهایشان را بستید، چه اتفاقی می‌افتد؟

با دقت بنگرید. تنها یک صندلی خالی در ترنتان وجود دارد. این ترسناک‌ترین صندلی برای نشستن است؛ اما هیجان‌انگیزترین و نشاط‌بخش‌ترین صندلی هم همین صندلی است. این همان صندلی جلو است. صندلی شما. شما افراد را در اختیار دارید. حالا زمان هدایتشان رسیده است.

برنامه عملیاتی

به صفحه‌ی منابع بروید و کاربرگ‌های زیر را پر کنید:

- میزان شایستگی، مهارت و فداکاری مورد نیاز در پنج جایگاه شغلی بالای کسب‌وکارتان و افرادی که در این جایگاه‌ها مشغول کار هستند را ارزیابی کنید.
- ستاره‌هایتان را مشخص کنید: شما در مهارت‌ها، شایستگی‌ها و شخصیت افراد به دنبال چه هستید و موفقیت را چگونه می‌سنجید.
- متن پیشنهادها، آگهی استخدام و متون مربوط به استخدام نیروهای جدید را تنظیم کنید.

<http://www.Enttrain.ir>

رهبری یعنی توانایی دریافت دستاوردهای فوق‌العاده از افراد معمولی
برایان تریسی

فصل پنجم: سواری در صندلی جلو

رهبری: بالارفتن بدون اشتباه و خطا

آیا تابه‌حال با هواپیما به لاس‌وگاس رفته‌اید؟ فکر می‌کنم اولین تجربه این سفر برای همه یکسان باشد. هواپیما شروع به فرود آمدن می‌کند و شما بیرون پنجره را نگاه می‌کنید و توقع دارید با چراغ‌های نئون ساختمان‌های عجیب و غریب روبه‌رو شوید و مردمی را ببینید که از رشته پارچه‌هایی بر فراز آسمان تاب می‌خورند. به‌جای این‌ها شما چیزی نمی‌بینید به‌جز ردیف‌های پشت سر هم خانه‌هایی که همگی قهوه‌ای رنگ‌اند و یک استخر آبی‌رنگ در کنارشان دارند و ناگهان با این واقعیت مواجه می‌شوید: اینجا مردم عادی زندگی می‌کنند.

اخیراً در یک سفر هنگامی که هواپیمایم برای فرود در فرودگاه آماده می‌شد من دریافت جدیدی از هزاران خانه ردیف شده داشتم. برنامه‌ام قرار ناهار با مدیرعامل یک شرکت چند میلیون دلاری بود که شهرهایی عظیم همانند چیزی که من از آسمان دیده بودم ساخته بود.

مدت‌زمانی بود که دنبال فرصتی برای ملاقات با این مرد می‌گشتم. تا آنجا که به من مربوط می‌شد او یک خبره موفق و کاربلد بود. در آن هنگام شرکت او بیش از شانزده هزار کارمند داشت و با سرعتی سرسام‌آور در حال گسترش بود. آن‌ها دویست خانه در روز می‌ساختند. می‌توانید تصور کنید؟ سعی کنید برای یک لحظه یکی از پروژه‌های ساختمانی برون‌شهری بزرگ با برنامه‌ریزی دقیق را در نظر بگیرید. تصویری کوتاه از محله‌ای آرام با کوچه‌های بن‌بست فراوان و سقف‌های رنگی و هماهنگ که در هر جهت به شکلی بی‌انته‌ا ادامه دارند. این تصویر را در ذهنتان ساختید؟ حالا تصور کنید این مجموعه در بیست و چهار ساعت ساخته شود. مثل این است که هر روز ارتشی کوچک را به حرکت دریاورید.

هنگامی که مدیرعامل غذایش را سفارش می‌داد، من داشتم سعی می‌کردم در دست داشتن سکان چنین فعالیت عظیمی را تصور کنم. متغیرهای بیشماری که با آن‌ها سروکار داشت را در ذهنم مرور کردم. افرادی که باید مدیریتشان می‌کرد، بررسی‌ها و مجوزها، ازدحام و پیچیدگی‌های جدول‌های زمان‌بندی و سرمایه‌ی عظیم مورد نیاز. به رقابت‌ها، مشکلات و مسئولیت‌ها فکر کردم. نیازی به‌عنوان کردن فضای جدیدی که این روزها در بازار ساخت‌وساز ایجاد شده نیست. تنها با فکر کردن به تمام چیزهای مورد نیاز برای داشتن این شرکت رو به رشد، آن‌هم با این سرعت، سرم‌گیج رفت. موارد بسیاری وجود داشتند که ممکن بود اشتباه شوند. فشار زیادی وجود داشت. هنگامی که نظرم را با این خبره ساخت و ساز خانه در میان گذاشتم، او اصلاً پریشان به نظر نمی‌آمد. حتی تا حدودی بی‌اعتنا نیز بود. در ذهن او تنها یک عامل می‌توانست رشد شرکتش

را محدود کند: خودش.

گفت: «تنها مانع بر سر رشد و توانایی بالقوه یک شرکت میزان جاه‌طلبی مالک آن است. مانع خود من هستم. بازار، موقعیت‌ها و همه چیز آماده است. تماماً به من بستگی دارد که امور را چطور تنظیم کنم، موانع را از میان بردارم، منابع را به دست بیاورم و گفت‌وگوهایی شروع کنم که منجر به رشد سریع‌تر شرکت بشوند.»

ادامه داد: «مهم‌ترین چیزی که من به‌عنوان مدیرعامل باید مدیریتش کنم خودم هستم. این کار را درست انجام بدهید و بقیه‌ی امور سر جایشان قرار خواهند گرفت.» (برای این که این امر را روشن کنم باید بگویم «سرجایشان» یعنی میلیون‌ها دلار در سال.) این گفت‌وگوی ساده برای همیشه نظر مرا نسبت به لاس‌وگاس تغییر داد. نظرم را نسبت به خودم به‌عنوان یک رهبر نیز به همین ترتیب.

هر بار که هواپیمایم در فرودگاه لاس‌وگاس می‌نشیند از پنجره به گستره شهری که در زیر پایم است نگاه می‌کنم. برای من اینجا دیگر دریایی بی‌مفهوم و دشتی وسیع از خانه‌ها زیر پایم نیست. اینجا تجلی جاه‌طلبی‌های رهبرش است و به خودم یادآوری می‌کنم که: به‌عنوان یک رهبر من تنها مانع جلوی خودم هستم.

«اولین نگاه‌و مانع در مسیر شرف هر سازمانی، شخص رهبر آن سازمان است.»

کاری که آن مدیرعامل برای شرکتی با آن ابعاد انجام می‌دهد، نیازمند رهبری و مدیریتی جدی است؛ اما آنچه او راجع به سازمانش و محدودیت‌های آن بیان می‌کند، تنها مربوط به شرکت‌های میلیون دلاری نمی‌شود. این موضوع برای هر شرکتی صدق می‌کند، از جمله شرکت شما.

عامل شماره یک تنگناها و موانعی که جلوی رشد هر سازمان وجود دارد «رهبر» آن سازمان است.

این جمله همیشه صدق می‌کند. هیچ استثنایی وجود ندارد. توانایی رهبری شما بزرگ‌ترین محدودیت جلوی آن چیزی است که کسب‌وکارتان می‌تواند به دست آورد. همین توانایی‌ای است که معین می‌کند شما می‌توانید ترن هوایی‌تان را تبدیل به موشکی فضایی به مقصد کره‌ی ماه بکنید یا نمی‌توانید.

این فصل راجع به ملزومات مورد نیاز شما است تا با داشتن آن‌ها مطمئن شوید که دیگر سقف توانایی‌های کسب‌وکارتان رهبری شما نباشد و آسمان باشد.

تقصیر شماست

آیا اوضاع شرکتتان روبه‌راه است؟ آیا فروش خوب است و روحیه کارکنان از آن هم بهتر

فصل پنجم: سواری در صندلی جلو/ ۱۳۱

است؟ آیا بر بازار تسلط دارید؟ دیگران را سردرگم و بی‌خاصیت کرده‌اید؟ پس ادامه بدهید. دوست رهبرم! دستی به شانه خودتان بزنید و به نشانه جشن برقصید. به نظر می‌آید حداقل برای این زمان شما کارتان را در زمینه‌ی کنار زدن محدودیت‌های خودتان درست انجام می‌دهید. به‌عنوان یک رهبر، اعتبار کار پیش از هر کس متعلق به شما است.

«به‌عنوان یک رهبر شما مسئولیت صد در صدی همه چیز را بر عهده دارید، زمان خود را برای سرزنش کردن دیگران هدر ندهید»

احساس خوبی دارید؟ بسیار خب. حالا متوقف شوید. به این دلیل که، بلی! شما هنگام درست پیش رفتن اوضاع «مقصر» هستید... هنگامی که اوضاع به هم بریزد نیز، باز مسئولیت امور با شماست. مقصر فقط شما خواهید بود. به‌عنوان یک رهبر، نهایتاً این شما هستید که مسئولیت صد در صدی همه چیز را به عهده دارید. هنگامی که محصولی با یک نقص فنی کوچک از خط تولید خارج می‌شود تقصیر مسئول کیفی خط تولید که به‌جای نظارت بر کیفیت مشغول پیامک زدن بوده، نیست. تقصیر شما است. هنگامی که با یک مشتری در یک فروشگاه در آن سوی کشور بد رفتار می‌شود، مسئول خدمات مشتریان را سرزنش نکنید. مقصر شماست. از بالا به پایین و از شرق تا غرب. همه‌جا. مقصر شما هستید.

با همه‌ی این‌ها هنگامی که یک شرکت به مشکلی بر می‌خورد، آن‌ها چه می‌کنند؟ مدیرعامل را اخراج می‌کنند. مگر نه اینکه:

وقتی شرکتی دچار مشکل می‌شود، چکار می‌کنند؟ مدیرعاملش را اخراج می‌کنند. وقتی تیمی شکست می‌خورد چه؟ سرمربی را عوض می‌کنند. وقتی یک کشور اوضاع خوبی ندارد چه؟ آن‌ها خواستار اخراج رئیس‌جمهور می‌شوند. بله، وقتی کشتی به ساحل می‌رسد، برنده بزرگ شما خواهید بود. ولی وقتی کشتی دارد غرق می‌شود چه؟ شما نیز با آن غرق خواهید شد کاپیتان.

معادله‌ی فریب

با دانستن این که همه چیز به شما وابسته است، تنها یک سؤال برای پرسیدن باقی می‌ماند: رهبری من چگونه است؟ بگذارید پاسختان را حدس بزنم. «درن، باید بگویم حسابی خوب است!» درست حدس زدم؟ این پاسخ شما است؟

فکر می‌کنید حداقل از سطح متوسط بالاترید؟ یا حتی بهتر از این‌ها؟ مطمئن هستید؟ تحقیقات نشان می‌دهند که ما اغلب تصور می‌کنیم بهتر از آن چیزی هستیم که واقعاً هستیم. پزشکان، خلبانان، دبیران و تعداد عظیمی از افراد حرفه‌ای گمان می‌کنند که بهتر از سطح متوسط هستند. رهبران نیز تفاوتی ندارد. در حقیقت، هفتاد و پنج درصد از افرادی که سمت رهبری دارند تصور می‌کنند جزو ده درصد بهترین‌ها هستند.

آیا به نظرتان اشتباهی نشده است؟

معادله درست کار نمی‌کند. همه ما نمی‌توانیم جزو ده درصد بهترین‌ها باشیم؛ و بدتر این‌که اگر شما نیز مانند اغلب افراد باشید، وقتی این جملات را می‌خوانید همچنان به خودتان می‌گویید: «خب! این‌ها شامل من نمی‌شود. من واقعاً جزو آن ده درصدم.»

به من اعتماد کنید. همه‌ی ما نیاز داریم تا مهارت‌های رهبری‌مان را به دقت بررسی کنیم. هنگامی که این آمار و ارقام را برای اولین بار شنیدم، همین فکر شما را می‌کردم. آن‌ها راجع به بقیه حرف می‌زنند. در حقیقت، در تلاش برای اثبات این امر به خودم، تمام تیمم را به سمیناری با موضوع رهبری بردم.

ما سال بسیار خوبی را پشت سر گذاشته بودیم. من درباره عملکردمان احساس بسیار خوبی داشتم. می‌خواستم حقوق را کمی بالا ببرم و به همه تیم پاداش بدهم. با اینکه حاضر نبودم اقرار کنم ولی می‌خواستم غرور خودم را هم تقویت کنم؛ اما صرف‌نظر از هر انگیزه‌ای که داشتم، یک بعدازظهر جمعه همگی سوار اتوبوس مسافرتی چهل نفره‌ای شدیم و برای دو روز به سوی مکان زیبای برگزاری کنفرانس در سانتا باربارا اعزام شدیم.

در بخشی از برنامه روز اول، رهبر سمینار ما را در انجام تمرین‌هایی چندگزینه‌ای و با پاسخ‌های کوتاه که برای مروری کامل از تمام اعضا که شامل من هم می‌شد، هدایت کرد. او به ما یک ساعت زمان داد. یک موسیقی برایمان پخش کرد و ما مشغول نوشتن گزارش‌هایی بی‌نام درباره توانایی‌ها، ضعف‌ها و شخصیت‌های یکدیگر شدیم.

اوه! خیلی خوشم آمد! در آن تمرین فرو رفتم. حواسم بود تا درباره‌ی توانایی‌ها و نقاط ضعف اعضای تیمم به همه عناصری که تا آن زمان هیچ اشاره‌ای به آن‌ها نکرده بودم پردازم. من هم به دنبال بهبود بخشی به تیمم بودم و هم قصد داشتم تعریفی خوب از رهبری درخشانم به دست آورم.

در پایان یک ساعت، رهبر سمینار موسیقی را قطع کرد. پاسخ‌نامه‌ها را جمع‌آوری کرد. آن‌ها را بر اساس هر یک از اعضای تیم دسته‌بندی کرد و از ما درخواست کرد تا نظرات بقیه راجع به خودمان را به‌طور خصوصی بخوانیم و پردازش کنیم. قرار شد تا یک ساعت دیگر برای بحث و گفت‌وگو دور هم جمع شویم. من گوشه‌ای کنار پنجره را برای خودم پیدا کردم که منظره‌ای به دریا و صخره‌های ساحل داشت و مشغول شدم.

اوه! پسر!

فصل پنجم: سواری در صندلی جلو/ ۱۳۳

هنگامی که پاسخ‌های ابتدایی «بسیار موافق»، «موافق» و «بسیار مخالف» را خواندم، احساس می‌کردم صورتم سرخ شده و خیس عرق شده‌ام. تصویری که تیم من از من داشت، تصویری نبود که خودم از خودم داشتم. هیچ ربطی به تصورم از خودم نداشت.

در نقاطی که من تصور می‌کردم با برنامه‌ریزی هستم و نسبت به آن شناخت خوبی دارم، آن‌ها من را بسیار پنهان‌کار و کوتاه‌بین می‌دیدند. لحظاتی که احساس می‌کردم الهام‌بخش و دلگرم‌کننده هستم، از نظرشان من توهین‌آمیز و گزافه‌گو بودم.

کمی سرعتم را بالا بردم. هر پاسخ‌نامه را به سرعت نگاهی انداختم و به دنبال جرقه‌ای از تأیید به عنوان رهبری که خودم از خودم سراغ داشتم، گشتم. با این تصور که چند پاسخ اول اتفاقی بوده‌اند، و می‌توانم جملاتی ستایش‌آمیز پیدا کنم؛ اما هر صفحه‌ای را که کنار می‌گذاشتم، راهی برای فرار از حقیقت وجود نداشت. من رهبری نبودم که خودم تصور می‌کردم هستم. گیج شده بودم. ابتدا، احساس می‌کردم به من خیانت شده است. به نتایج شک داشتم؛ اما هیچ راه دیگری وجود نداشت. این حقیقتی بود که من هیچ علاقه‌ای به دانستن آن تا پیش از این نداشتم.

به شکلی طعنه‌آمیز، لحظاتی شبیه اینکه ما در آن‌ها رهبری خود را زیر سؤال می‌بریم هستند که رهبری واقعی نمایان می‌شود. برگه‌ها را کنار گذاشتم و از پنجره به بیرون خیره شدم، به حرکت موزون موج‌ها روی ساحل نگاه کردم. لحظاتی پیش از آن که قرار بود به گروه بپیوندیم آنجا تنها نشسته بودم و می‌دانستم که فقط دو انتخاب پیش‌رویم است. می‌توانستم نتایج را بیهوده در نظر بگیرم و به اعتقادات پا برجا بمانم و غرور و نفسم را حفظ کنم یا می‌توانستم جدی‌شان بگیرم و برای بهتر شدن تلاش کنم.

باید اعتراف کنم که گزینه اول مرا به وسوسه می‌انداخت. من و نفسم برای مدتی طولانی، با یکدیگر همراه و دوست بودیم و کنار گذاشتن و هل دادنش به‌سوی مرگ بی‌ملاحظگی از طرف من بود؛ اما کمی بعد حقیقت را تشخیص دادم. من به همان تله‌ای افتاده بودم که اغلب رهبران در آن گیر می‌افتند. تصور می‌کردم از آن چیزی که هستم، بهترم. فهمیدم تنها راه‌حل، متوقف ساختن این تفکر بود که بهتر هستم و واقعاً بهتر می‌شدم.

رهبری کردن در زمان حال مثل گذشته نیست

انتخابی که آن روز با آن مواجه شدم، همین انتخابی است که شما با آن روبه‌رو هستید. حقیقت این است که همه ما می‌توانیم رهبران بهتری باشیم. چالش این جا است که رهبری تغییر کرده است.

برای زمانی طولانی، رهبری تقریباً مفهومی ایستا بود. دوران صنعتی به ما یاد داد که سازمان‌ها، نهادهایی اقتصادی‌اند. ماشین‌هایی برای پول درآوردن. اولویت‌های رهبری در آن روزها گسترش ساختارهای کنترل و نفوذ حداکثری به مؤثرترین شکل ممکن بودند. در نظر گرفتن بخش‌های

یک شرکت را، از جمله افرادش، به عنوان بخش‌هایی از یک ماشین در نظر می‌گرفتند. این امر براساس هرمی از افراد که بر اساس فعالیت‌هایی محدود و براساس خط‌مشی‌هایی کاملاً مشخص، چیده شده بود صورت می‌گرفت. وظیفه شما به‌عنوان یک رهبر، صدور دستورات در رأس بالایی هرم و تماشای نتیجه‌ی کار در پایین آن بودید. و حالا

فراموشش کنید!

وضع عوض شده است نه‌تنها قوانین کسب‌وکار بلکه فضایی که در آن باید دست به رهبری بزنید نیز به شکلی اساسی تغییر کرده است.

نسل هزاره جدید، (متولدین دهه‌ها ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰) بزرگ‌ترین نسلی هستند که در تاریخ بشریت وارد بازار کار شده‌اند. با توجه به رشد این نسل در دورانی متفاوت، سیستم ارزش‌گذاری کاملاً متفاوتی دارد. آن‌ها خود اظهاری را ارزش می‌دانند و نه اطاعت را. برای آن‌ها استقلال اهمیت دارد و نه روزمرگی و جریان‌های عادی. اگر برای انگیزه بخشیدن و هدایت این نسل جدید با مشکل رو به رو هستید بهتر است هر چه سریع‌تر راه‌حلی برایش پیدا کنید. این نسل به زودی نیمی از نیروی کار را تشکیل خواهند داد و تا سال ۲۰۲۰ رهبری موقعیت‌های شغلی بی‌شماری را به دست خواهند گرفت. چه این امر را بپسندید چه نه، آن‌ها روزی نقش اصلی را در شیوه کار بازار ایفا خواهند کرد. این روز خیلی دور نیست. آن‌ها نیروی کار و رقبای شما خواهند بود. نه‌تنها نیروهای کار جوان‌تر شده‌اند بلکه ترکیب جنسیت شان نیز تغییر کرده است. با نوسان آمار بیکاری، تعداد زنان شاغل بیش‌تر از مردان شده است. (و تعداد پدرانی که در خانه می‌ماند به ۲۰ درصد افزایش یافته است.)

این تغییری عظیم از دوران صنعتی مردسالارانه، بالا به پایین و درجه‌بندی‌های سیستمی است. اما صبر کنید، باز هم هست. به این پیچیدگی‌ها این حقیقت را نیز اضافه کنید که تا سال ۲۰۵۰ اقلیت‌ها حدود پنجاه و پنج درصد از جمعیت مشغول به کار را تشکیل خواهند داد؛ که باعث می‌شود تبدیل شوند به...؟

اکثریت!

تمام این‌ها را جمع ببندید و می‌فهمید که افرادی که قصد رهبری‌شان را دارید، تنوع بسیاری دارند. آیا می‌دانستید که برای اولین بار در طول تاریخ ما پنج نسل را در یک محیط کاری به‌صورت یک‌جا خواهیم دید؟ هنگامی که نسل جدید، اکثر سمت‌های رهبری را در دست بگیرند، نه‌تنها دو نسل از آن‌ها پیروی خواهند کرد، بلکه پدران و پدربزرگان‌شان نیز همچنان مشغول کار خواهند بود. چالشی غیرقابل تصور و ویرانگر در رهبری است، نه؟ شما نمی‌توانید در محیط‌های کاری جدید امروزی رهبری قدیمی باشید و توقع موفقیت هم داشته باشید.

رهبر قرن بیست و یکم وارد می‌شود

تا پیش از این «رهبر» همیشه مترادف با واژه‌ی «رئیس» یا «مدیر» در نظر گرفته می‌شد ولی دیگر اینچنین نیست. یک رئیس با استفاده از استبداد، ترس و فرماندهی رهبری می‌کند: «شما این کار را انجام خواهید داد چون من می‌گویم. من رئیس هستم.» همه از رئیس‌ها بدشان می‌آید. رئیس نباشد.

و مدیران؟ آن‌ها تلاش می‌کنند تا با کارت‌های هدیه و تشویق کردن‌های بی‌ارزش افراد را تشویق و تهییج کنند. «اگر کاری را که می‌خواهم انجام دهی، این را به تو خواهم داد.» مدیران منفور هستند. مدیر نباشید.

پس باید چه کسی باشید؟

مشخص است که این رهبری مثل دوران پدرتان نیست، ولی متأسفانه این تمام چیزی است که ما با آن آشنا هستیم. از نظر ما رهبری همان چیزی است که در دوران رشدمان با آن مواجه شده‌ایم. امروزه ما بدون فکر از الگوها و رفتارهایی که تجربه کرده‌ایم تقلید می‌کنیم. ما از توانایی‌های رهبری در قرن بیستم برای رهبری در قرن بیست و یکم استفاده می‌کنیم... و از این که تلاشمان موفقیت‌آمیز نیست تعجب هم می‌کنیم.

رهبران قرن بیست و یکمی روسای قدیمی نیستند. مدیران نیز نیستند. آن‌ها آثار تاریخی برجا مانده از دوران گذشته نیستند. آن‌ها رهبر به معنای واقعی کلمه هستند چرا که چهار خصوصیتی که شاخصه رهبران بزرگ است را می‌فهمند و در نظر می‌گیرند.

۱- رهبران هستند که سرعت را تعیین می‌کنند

یک راز وجود دارد: افراد با آن سرعتی که می‌توانند حرکت نمی‌کنند. با تمام توانشان کار هم نمی‌کنند. آن‌ها آنقدر که می‌توانند منظم نیستند و در حد مناسب مثبت اندیش و یا مشتاق هم نیستند.

آن‌ها فقط به اندازه‌ای سریع، مثبت و منظم‌اند که شما باشید.

شما به عنوان رهبر هستید که سرعت را تعیین می‌کنید. استانداردها توسط شما خلق می‌شوند. فرقی نمی‌کند که رهبری فروشنده‌ها به داستان باشد یا مهندسين یا ایده‌پردازان. آن‌ها تنها به همان میزانی منظم، پیشرو، متمرکز و با پشت کار خواهند بود که رهبرشان باشد. سرعت، کیفیت و فرهنگ یک مجموعه به دست رهبر آن تعیین می‌گردد؛ یعنی مهم‌ترین و هم‌چنین کم‌مصرف‌ترین و اشتباه گرفته شده ترین قانون رهبری، رهبری از طریق الگو بودن است. در ادامه چگونگی تنظیم سرعتی مناسب را می‌بینیم.

«مردم به اندازه‌ای که می‌توانند سریع حرکت نمی‌کنند، آن‌ها فقط به اندازه سرعت رهبرشان سریع هستند. شما وضعیت را مشخص می‌کنید»

از جلو هدایت کنید

در ۱۹۴۴، ژنرال‌های قوای متحد جمع شدند تا برای نقشه‌ی جنگ و حمله به نورماندی گفت‌وگو کنند. بعد از شنیدن برنامه هر ژنرال در مورد چگونگی فرستادن سربازانش به میدان جنگ، فرمانده کل، دوايت دی. آیزنهاور^۱ با خشم مشت‌هایش را محکم روی میز کوفت، بلند شد و تکه‌ای نخ را در وسط میز قرار داد.

«آقایان این نخ را می‌بینید؟ این نخ همانند یک ارتش است. آن را از عقب هل بدهید؛ روی خودش جمع خواهد شد - شما به‌جایی نخواهید رسید. برای حرکت دادنش به جلو، نیاز دارید که آن را از سرش بکشید و با این کار در نظم بی نقص شما را دنبال خواهد کرد.»

ما باید این درس رهبری ارزشمند را در مهد کودک می‌آموختیم. دوران مهدکودک خود را به یاد دارید؟ سال‌های اولیه آموزش، هنگامی که به ما توانایی‌های اولیه به اشتراک گذاشتن، برای مدتی بیش‌تر از یک دقیقه در جای خود ثابت نشستن و قانون قدیمی «دست‌های ما برای ضربه زدن نیستند» را آموزش می‌دادند.

آنجا همان‌جایی بود که ما راه رفتن در یک مسیر مستقیم را نیز آموختیم.

من هنوز هم می‌توانم صدای شیرین خانم مارو^۲ را بشنوم که می‌گفت: «بسیار خوب، دخترها و پسرها، بیایید صف ببندیم.» او دم در کلاس می‌ایستاد و ما پشت سرش صف می‌بستیم. او دست کوچک یکی از دانش‌آموزان را می‌گرفت و ما نیز همان کار را می‌کردیم. خانم مورو در کلاس را باز می‌کرد و ما را بدون ترس و به ردیف در پشت سر یکدیگر، از میان راهروها به سمت مقصدمان هدایت می‌کرد.

آیا خانم معلم پشت سر ما می‌ایستاد و به ما فرمان می‌داد که برویم؟ نه!

آیا او کنارمان می‌ایستاد و تک‌تک حرکاتمان را مدیریت می‌کرد؟ نه!

او در جلو حرکت می‌کرد. مسیر را مشخص می‌کرد و سر هر پیچی به ما می‌گفت: «مرا دنبال کنید».

با وجودی که افراد درون سازمان شما مهدکودکی نیستند، (حتی اگر به نظر برسد به خواب نیم‌روزی احتیاج دارند) قانون رهبری همان است که بود: اگر می‌خواهید سازمانتان حرکت رو به جلو داشته باشد، نمی‌توانید یک سخنرانی راه بیندازید و بگویید که بروند. باید بخواهید «شما را دنبال کنند» و عملتان را تبدیل به دستورالعملتان کنید.

«برای رهبری کردن کافی است تنها به دیگران بگوئید "مرا دنبال کنید" عمل‌تان را تبدیل به دستورالعمل‌تان کنید.»

¹ Dwight D. Eisenhower

² Morrow

اولین نفر انجامش دهید

پیش از این که من از کسی بخواهم کاری را انجام دهد یا چیزی را در درون خود تغییر دهد، به یاد روایت ماهاتما گاندی از داستان «پسر بچه و شیرینی‌ها» می‌افتم. این مثالی بسیار عالی برای حیات بخشی و انتقال درسی با ارزش به فرد رهبر است.

در ملاقات‌های گاندی، زنی به همراه پسرش بیش از نیمی از روز را در صف انتظار می‌کشید بلکه بتواند با او ملاقاتی داشته باشد. در پایان هنگامی که نوبت به زن رسید تا با او صحبت کند، زن گفت: «ماهاتما، از شما خواهش می‌کنم به پسرم بگویید که دیگر شیرینی نخورد. این کار برای سلامتی‌اش ضرر دارد و دندان‌هایش را از بین می‌برد و بر خلق و خوی‌اش اثر می‌گذارد. هر بار که او شیرینی می‌خورد، من متوجه تغییرات رفتاری‌اش می‌شوم ولی برای این که جلوی خوردن بیش‌تر و بیش‌ترش را بگیرم کاری از دستم بر نمی‌آید. او پسر خوبی است، اما وقتی پای شیرینی در میان باشد، تبدیل به یک دروغ‌گو، دزد و متقلب می‌شود و من نگرانم که این موضوع زندگی‌اش را خراب کند. خواهش می‌کنم ماهاتما. از او بخواهید از این کار دست بردارد.» گاندی برای مدتی طولانی به پسر بچه که ترسیده بود و سعی داشت تا در لباس مادرش پنهان شود خیره شد. در پایان، سکوت را شکست و گفت: «دو هفته دیگر دوباره به ملاقات من بیایید.» زن که از عدم توانایی او در گفتن این موضوع به پسرش ناامید و سردرگم شده بود، به همراه پسرش آنجا را ترک کرد.

دو هفته بعد، زن دوباره به همراه فرزندش بازگشت و در صف انتظار ملاقات با گاندی برای ساعاتی طولانی منتظر ماند تا بالاخره نوبت به آن‌ها رسید. مادر پسر بچه به ماهاتما گفت: «ماهاتما! ما دوباره برگشتیم. ما نزد تو آمده‌ایم تا مشکل این پسر و خوردن شیرینی را حل کنیم و تو از ما خواستی که برویم و دو هفته بعد بازگردیم.» گاندی گفت: «بله، البته که به خاطر دارم. پسر، بیا اینجا!» و پسر بچه را به جلو رفتن فرا خواند.

پسر بچه با اصرار و ترغیب مادرش، خودش را از او جدا کرد و روبروی گاندی ایستاد. گاندی دست‌هایش را روی شانه‌های پسر بچه گذاشت، و او را به خود نزدیک‌تر کرد. او به دقت در چشم‌های پسر بچه نگاه کرد و به آهستگی گفت: «شیرینی نخور!» و او را رها کرد.

مادرش پرسید: «همین؟ تمام چیزی که می‌خواستی به او بگویی همین بود؟» و درحالی که مبهوت مانده بود ادامه داد: «چرا این را همان دو هفته پیش به او نگفتی؟»

گاندی پاسخ داد: «چرا که دو هفته پیش من خودم هم شیرینی می‌خوردم. نمی‌توانستم درحالی که خودم شیرینی می‌خورم از او بخواهم که از خوردن شیرینی دست بردارد مگر این که خودم هم از خوردنش دست کشیده باشم.»

«کاری را از دیگران نخواهید انجام دهند که قبل از آن خودتان انجام داده‌اید.»

اگر واقعاً می‌خواهید رهبری موثری داشته باشید، انتخابی ندارید جز این که همانند گاندی همان تغییری باشید که می‌خواهید در بقیه ببینید. رهبری در قرن بیست و یکم ربط زیادی حرف و صحبت ندارد، بلکه وابسته به چیزی است که درون شما است. آیا چیزی درونتان وجود دارد که دندان‌های سازمانتان را از بین می‌برد و سلامتی‌اش را به خطر می‌اندازد؟ اگر چنین است، شما باید اولین نفری باشید که شیرینی‌ها را دور می‌اندازد.

تقلید کورکورانه

زنی را سراغ دارم که مهربان‌ترین و صریح‌ترین زنی است که تابه‌حال دیده‌ام. او صاحب شش فرزند است. فرزندانش همه زندگی او هستند. برای سالیان سال او میزان غیرقابل تصویری از عشق و بازخوردهای مثبت را به بچه‌هایش داده است. حتی حالا که اکثر آن‌ها در دهه چهلیم زندگی‌شان هستند، او مدام آن‌ها را تشویق و ستایش می‌کند و به آن‌ها تا همین امروز نیز، یادآور می‌شود که چقدر ویژه، باهوش، با استعداد و با ظرافت و زیبا هستند. با همه این‌ها، آن‌ها به‌عنوان افرادی بزرگسال از عدم اعتماد به نفس شدیدی رنج می‌برند. تک‌تک آن‌ها اعتماد به نفس پایینی دارند و حتی چنانکه خودشان می‌گویند تصور می‌کنند زشت هستند.

چطور ممکن است؟ هیچ‌کس بیش‌تر از این شش نفر در معرض عشق و از خودگذشتگی قرار نگرفته است. مادرشان همیشه این چیزها را در گوششان می‌خواند... چرا آن‌ها گوش نمی‌دهند؟ پاسخ این است که بچه‌ها، مانند اغلب مردم، درواقع گوش نمی‌دهند، نظاره می‌کنند. اگر به مادرشان نگاه کنید، همان‌طور که من او را بررسی کردم، متوجه خواهید شد که هر بار او در آینه به خودش نگاه می‌کند، شکلی در می‌آورد و نظری درباره‌ی زشت بودنش بیان می‌کند. هرگاه که او عکسی از خودش می‌بیند، خود را عقب می‌کشد و به این اشاره می‌کند که چقدر غیر جذاب به نظر می‌رسد. هنگامی که دوستی او را به انجام کاری جدید و یا تجربه‌ای متفاوت سوق می‌دهد، او به‌سرعت پاسخ می‌دهد که هرگز نمی‌تواند آن کار را انجام دهد و می‌گوید: «این کار برای بقیه است.» آن شش کودک به حرف‌های مادرشان گوش نداده‌اند. آن‌ها اعمال او را نظاره کرده‌اند و احساسات او نسبت به خودش را در خود به شکلی درونی درآورده‌اند. هنگامی که او درون آینه نگاه می‌کند و خودش را عقب می‌کشد، آن‌ها تصور می‌کنند، اگر او فکر می‌کند که زشت است و من هم شبیه او هستم، پس من هم زشت هستم.

هنگامی که او به خاطر تصور عدم توانایی در انجام کاری، از انجام دادنش سرباز می‌زند، کودکانش فکر می‌کنند: اگر این زن نمی‌تواند این کار را بکند - زنی که بت آن‌ها، پشتوانه‌شان و مادرشان است - پس هیچ امکانی وجود ندارد که من از پس انجام این کار بر بیایم. در زمان کودکی‌مان، ما به‌سرعت می‌آموزیم تا تبدیل به بازتابی از والدین و دیگر افراد مهم و

فصل پنجم: سواری در صندلی جلو/ ۱۳۹

معتبر در اطرافمان شویم. این عمل کاملاً غیر عمدی رخ می‌دهد. این نقطه آغاز شکل‌گیری شخصیت ما است. نظاره محیط به شکلی ناخودآگاه هیچ‌گاه متوقف نمی‌شود. این پدیده، بخشی از سیر تکاملی ما است. هزاران سال پیش از این، هنگامی که آدمی هنوز درون غارها زندگی می‌کرد و از استخوان حیوانات به‌جای گرز بهره می‌برد، یک نوزاد تازه متولد شده یا باید توسط قبیله پذیرفته می‌شد یا رها می‌شد تا بمیرد. در طول سال‌ها طبیعت دست به انتخاب افرادی زد که می‌توانستند از اطرافیانشان تقلید کنند تا بهتر پذیرفته شوند. طبق نظر عصب‌شناسان، در ما اعصابی رشد یافتند که با نام آینه‌ای می‌شناسیم. شما می‌توانید آن‌ها را در بعضی از اعمالمان ببینید؛ مانند وقتی که از کسی که دارد لبخند می‌زند عکس می‌گیرید، بدون این که متوجه باشید، به‌صورت خودکار، شما نیز لبخند می‌زنید. اعصاب آینه‌ای شما این کار را می‌کنند. این اعصاب در سطحی پایین‌تر از خودآگاه عمل می‌کنند. به همین دلیل است که رفتار افراد شبیه رفتارهای شما می‌شود. به خصوص شبیه رفتارهای کسی که او را «رهبر» می‌پندارند.

من شاهدی که پدیده آینه‌گی نقش مهمی را در سازمان‌های متعددی که به آن‌ها مشاوره می‌دهم ایفا می‌کند. اگر رهبران یک شرکت خوش‌لباس باشد و لباس‌های دست‌دوز درجه یک بپوشد افراد آن شرکت هم همگی لباس‌هایی شاید تنها یک پله پایین‌تر از رهبر خود خواهند پوشید. رهبر یک سازمان مشابه دیگر ممکن است جین‌های پاره و تی‌شرت‌هایی با طرح سگ بپوشد و حدس بزنید چه می‌شود؟ تمام افراد شبیه او خواهند شد. حاضرم شرط ببندم که افراد این سازمان‌ها تا پیش از این این‌گونه لباس نمی‌پوشیدند؛ اما به مرور زمان آن‌ها به تقلید، اقتباس و الگوبرداری ناخودآگاه از رهبرانشان دست زده‌اند. تیم شما نیز همین‌طور خواهد بود.

شما همیشه روی صحنه‌اید

پس درس اصلی چیست؟ این که چه کسی هستید، چگونه ظاهر می‌شوید (خودتان را نشان می‌دهید) چگونه رفتار می‌کنید، زندگی می‌کنید و خودتان را به نمایش می‌گذارید بزرگ‌ترین منبع تأثیرگذاری شما است، و افراد شما بدون این که حتی آگاه باشند از رهبری شما تقلید خواهند کرد.

شما همیشه روی صحنه حضور دارید.

«افرادتان به شما گوش نمی‌دهند، اما کاملاً به شما نگاه می‌کنند
آن‌ها همیشه در حال نگاه کردن هستند، سرلوحه خوبی برای آن‌ها باشد.»

هر اتاقی که واردش می‌شوید، هر گفت‌وگویی که در آن شرکت می‌کنید، هر کجا که هستید، اطرافیان شما نظاره‌گرتان هستند. به تعاملاتی که در چند روز گذشته داشته‌اید بیاندیشید. آیا سرحال، مشتاق و خوش‌حال به نظر می‌آمدید؟ آیا در بهترین وضعیتی بودید که از خودتان سراغ دارید؟ آیا افراد بواسطه حضور شما، مکالماتتان، مشاهداتتان و جسارتتان رشد کرده‌اند؟ یا خودتان را درگیر غروندها، غیبت پشت سر دیگران و مکالمات همیشگی مربوط به شکست کرده‌اید؟ جزو هر دسته‌ای که باشید، مطمئن باشید نتایجی به همان شکل دریافت خواهید کرد. حتی اگر به آن‌ها توجه نکرده باشید.

هر عملی، نظری و عکس‌العملی که از خودتان بروز دهید، تیم شما را شکل خواهد داد. آن‌ها تنها طرح شما را بازنمایی می‌کنند. اگر می‌خواهید بازتاب موجود را تغییر دهید، باید تصویر اولیه را تغییر دهید. باید با استفاده از مدل «سرمشق» رهبری کنید.

۲- رهبران کارهایی که محبوبیت کمی دارند را انجام می‌دهند

«در دست داشتن سکان رهبری باید خیلی خوب باشد.»

تا به حال چند بار این جمله را شنیده‌اید؟ چند بار این جمله را گفته‌اید یا آرزو داشته‌اید که سکان هدایت کاری بر عهده‌تان باشد؟ حالا اینچنین است.

هنگامی که شما واقعاً یک رهبر باشید، به سرعت درخواست‌های یافت که رهبری همیشه آن‌قدرها هم «خوب» نیست. کاری راحت و ساده‌ای نیست. کاری است سخت؛ و نه تنها از نظر ساعات طولانی و طاقت فرسایی که باید کار کنید، بلکه از نظر احساسی نیز کار دشواری است.

در جولای ۲۰۰۸، مدیرعامل استارباکس، هاوارد شولتز، برای تصمیم‌گیری در مورد بی‌کارکردن هزاران کارمند و تعطیل کردن ۶۰۰ فروشگاه که ۷۰ درصدشان را در همان چند سال افتتاح کرده بود، در عذاب بود. او آن روز را دردناک‌ترین روز زندگی حرفه‌ایش می‌نامد: «تصمیم‌گیری برای تعطیل کردن آن تعداد فروشگاه سخت بود، اما موضوع مغازه‌ها نبودند، موضوع آدم‌ها بودند.» او لحظاتی که این خبر را به سرپرستان تیم‌اش می‌داد به خاطر می‌آورد: «لحظه‌ای بسیار احساسی برای من بود، آن قدر که نمی‌توانستم خودم را جمع‌وجور کنم. به افرادی که ده، پانزده سال بود می‌شناختم نگاه می‌کردم و باید از آن‌ها می‌خواستم که آنجا را ترک کنند. موقعیتی بسیار غم‌انگیز و سخت بود.»

درحالی‌که او می‌دانست این امر او را پیش هزاران نفر بدنام خواهد ساخت، به ویژه در نزد افرادی که تصمیم او به سرعت زندگی‌شان را تحت تأثیر قرار می‌داد، این را نیز در نظر داشت که این تصمیمی درست بود. کاری بود که شرکت و آینده‌اش را نجات می‌داد.

او گفت: «سنگینی مسئولیت نجات شرکت بر دوش من قرار داشت، علاوه بر این که باید شرکت را حفظ می‌کردم و جلوی سقوطش را می‌گرفتم، مجبور بودم تصمیماتی بسیار احساساتی

فصل پنجم: سواری در صندلی جلو/ ۱۴۱

و پرهزینه (بدنامی) بگیرم که در کوتاه مدت می‌توانست زندگی‌افرادم از میان ببرد و آن‌ها را زیر بار فشار زندگی له کند.»

شما نیز همانند شولتز مجبور به اتخاذ تصمیم‌هایی دشوار خواهید بود.

ممکن است مجبور باشید تصمیماتی دشوار برای رها کردن شبکه توزیعی بزرگ و تغییر خط‌مشی‌تان بگیرید؛ مانند کاری که مایکل دل هنگامی که تصمیم گرفت از وال مارت (همه خرده‌فروشی‌های دیگر) جدا شود و شرکتش روی فروش به شکل «ارتباط مستقیم با مصرف‌کننده» تمرکز کند، انجام داد. این تصمیمی بود که در سال ۱۹۹۳ صنعت فروش کامپیوتر را دچار تغییراتی اساسی کرد.

ممکن است مجبور باشید مراکز پرسود حال حاضر‌تان را تعطیل کنید. مثل مدیرعامل سابق مک‌دونالد، جیم اسکینر^۱، که مجبور شد تا برند چیپولت و تمام کسب‌وکارهای دیگری را که غیر مک‌دونالدی بودند در سال ۲۰۰۶ به هدف «از بین بردن حواس پرتی» و بازگشت به «امور اولیه» واگذار کند. سود در دوران رهبری اسکینر بیش از دوبرابر افزایش یافت.

شاید نیاز باشد که متوقف شوید و تمام خطوط تولیدتان را تعطیل کنید. همانند کاری که استیو جابز، هنگامی که در سال ۱۹۹۷ به شرکت ورشکسته اپل بازگشت تا رهبری‌اش را به عهده بگیرد، انجام داد. این‌ها و تصمیمات ناگوار دیگری از این دست، این شرکت را به جایی رساندند که حالا تبدیل به باارزش‌ترین برند جهان شده است.

مطمئن باشید، اگر روی سنجاق‌سینه‌تان نام «رهبر» نقش بسته، شما ممکن است مجبور باشید بال افراد را بچینید، در برابر عملکرد ضعیف سخت و بی‌احساس باشید، افراد خوبی را اخراج کنید، گاوهای مقدس را سر ببرید، پروژه‌های دوست‌داشتنی و شخصی را لغو کنید و آراء دموکراتیک را وتو کنید.

تمام این امور، اموری هستند که محبوبیت شما را نابود می‌کنند.

اما هدف رهبر این نیست که دوستش داشته باشند. رهبری کردن است. کار درست را انجام دادن است؛ و بیش‌تر از آن که دوست داریم، کار درست، کاری مردم پسند نیست.

«هنگامی که افراد از شما بد می‌گویند و به شما ناسزا می‌گویند، در واقع دارند شما را یک رهبر می‌نامند.»

آیا حاضرید تصمیمات سخت بگیرید؟ اعمال غیر محبوب انجام دهید؟ ساده نیست، اما این را به خاطر داشته باشید: هنگامی که افراد از شما بد می‌گویند و به شما ناسزا می‌گویند، در واقع دارند شما را یک رهبر می‌نامند.

¹ Jim Skinner

۳- رهبران دیگران را رشد می‌دهند

من با دختری ساکت و خجالتی به مدرسه می‌رفتم.

در تمام کودکی، به او می‌گفتند: «اگر حرف مهمی برای گفتن نداری، اصلاً حرفی نزن.» او تقریباً در تمام دوران کودکی‌اش می‌شنید: «این چیز مهمی نیست کیسی^۱!»، «این موضوع برای کسی اهمیتی ندارد کیسی»، «ساکت باش کیسی». در زمان دبیرستان که توانستم کمی او را بشناسم، اغلب افراد از او با اسم «دختری که حرف نمی‌زند» یاد می‌کردند. در سال اول دبیرستانم، آقا ویلسون دبیر زبان تخصصی ما بود. او معمولی متفاوت بود. زیاد حرف نمی‌زد اما سوال‌های متعدد و زیادی از دانش‌آموزان می‌پرسید و برعکس بقیه معلم‌ها که صندلی‌ها را در ردیف‌هایی پشت هم می‌چیدند، او صندلی‌ها را دورتادور کلاس می‌چید و همیشه یک صندلی هم برای خودش می‌گذاشت.

یکی از روزها بحث کلاس درباره رومئو و ژولیت بود. اگر چه بحث درباره نسخه پیش از دی‌کاپریو و کلیر دنیز^۲ بود، کلاس همچنان سرزنده بود - چیزی در داستان آن عشق سرکش نوجوانی وجود دارد که همه نوجوانان را به خود درگیر می‌کند. دانش‌آموزان نظرات خود را مانند بازی وسطی به سمت یکدیگر پرتاب می‌کردند. آقای ویلسون که از شور و شوق ما لذت می‌برد، مانند یک داور رفتار می‌کرد و با برنامه‌ریزی سوال‌هایی را برای پیشبرد بحث از دانش‌آموزی به دانش‌آموزی دیگر مطرح می‌ساخت.

در یکی از نقاط اوج بحث، درباره صحنه‌ی مرگ، توجه آقای ویلسون به چیزی جلب شد که حواس بقیه ما به آن نبود. کیسی نفسی کوتاه کشید، از همان نفس‌هایی که وقتی حرفی برای گفتن دارید می‌کشید.

آقای ویلسون بقیه دانش‌آموزان را در میانه حرف‌هایشان متوقف کرد. به سمت او چرخید و به آرامی گفت: «کیسی، چیزی هست که بخوای به بحث اضافه کنی؟»

تمام کلاس با چشمانی گشاده از تعجب به سمت او بازگشتند و منتظر شدند. آیا کیسی حرف خواهد زد؟ کیسی خودش را به جلو راند (امکان ندارد! او قصد دارد حرف بزند!) و بعد دوباره سر جای قبلی‌اش خزید. (نه، قرار نیست حرف بزند). آقای ویلسون دوباره از او سؤال کرد: «کیسی، من فکر می‌کنم تو حرفی برای گفتن داری، من خیلی خوشحال می‌شوم که حرف تو را بشنوم همه ما خوشحال می‌شویم.» او به کلاس اشاره کرد و سرش را برای گرفتن تأیید از ما تکان داد و ما نیز با سر به او پاسخ مثبت دادیم. کیسی نگاهش را به آقای ویلسون انداخت. چشم‌هایش به رنگ آبی روشن و بی‌گناه و ترسان بودند؛ و بعد از مکثی طولانی زمزمه کرد: «چیز مهمی نیست». هنگامی که حرفش تمام شد، دوباره به زمین خیره شد. گویی می‌خواست در آن پنهان شود.

¹ Casey

² Claire Danes

فصل پنجم: سواری در صندلی جلو/ ۱۴۳

یکی از دانش‌آموزان گفت: «آقای ویلسون او را راحت بگذارید.»
«بله آقای ویلسون، کیسی از این که در کلاس صحبت کند خوشش نمی‌آید.»
آقای ویلسون همه را ساکت کرد، او را دیدیم که از جایش بلند شد به میانه حلقه میز و صندلی‌ها رفت و جلوی صندلی کیسی زانو زد.
«کیسی، تو جوان باهوش، شوخ‌طبع و بسیار عاقلی هستی. من افتخار خواندن مقالات تو در طول ترم را داشته‌ام، و همه ما در هر دیدگاهی که تو می‌خواهی با ما در میان بگذاری ارزشی خواهیم یافت. هنگامی که می‌گویم هر چیزی بخواهی بگویی ارزش دارد و مهم است به من اعتماد کن. همیشه همین طور است.»

کیسی به آرامی نگاهش را بالا آورد. به حاضران در اتاق نگاهی انداخت که با صورتهایی ۱۷ ساله شیفته این بحث شده بودند و زیر لب موافقتشان را اعلام می‌کردند و می‌خواستند بدانند نظر او چیست، و برایشان نظرش مهم بود.

آن روز صبح، برای اولین بار از زمانی که ما کیسی را می‌شناختیم، او در کلاس صحبت کرد. من دقیقاً به خاطر ندارم که چه چیزی گفت - چیزی درباره‌ی حضور چاقو و شکستن نقش‌های اصلی در الگوی زنانه به دست ژولیت - اما هرچه که بود، فکر کردم نظر بسیار خوبی است. چیزی که به‌وضوح به خاطر می‌آورم دگردیسی‌هایی بود که در زندگی واقعی، در پیش چشمانم، به وقوع می‌پیوستند. این همان شکل غیرمحسوس تبدیل شدن کرم ابریشم به پروانه است. برای باقی آن ترم، کیسی هنگامی که حرف می‌زد صاف و استوار می‌نشست. از آن زمان به بعد، هر بحث پر شوری که در می‌گرفت، کیسی را می‌توانستید درست در میانه آن ببابید.

آقای ویلسون، آن روز معنای واقعی رهبر بودن را به من آموخت. او به من آموخت که یک رهبر به شما نمی‌گوید به چه فکر کنید، او به شما شهامت می‌دهد تا برای خودتان فکر کنید. آن‌ها چیزی را دیکته نمی‌کنند، بلکه به شما کمک می‌کنند. آن‌ها صندلی‌ها را دور تا دور می‌چینند و یک صندلی نیز برای خودشان در نظر می‌گیرند. او به من آموخت که افراد و ایده‌ها در پروسه‌ی بازآفرینی و ارتباط با یکدیگر است که کامیاب خواهند شد.

احتمالاً بزرگ‌ترین درسی که آقای ویلسون به من آموخت این است که بسیاری اوقات بهترین شرکت‌کننده‌ها در بحث پر سروصداترین یا با اعتماد به نفس‌ترین‌شان نیستند. او به من نشان داد که به‌عنوان یک رهبر، شما باید به دنبال کوچک‌ترین نفسی که از طرف ساکت‌ترین عضو تیمتان فرو داده می‌شود، باشید؛ و وقتی یکی از آن‌ها را شنیدید، به آرامی و مصرانه آن فرد را به حرف زدن وادارید. صدای همه مهم است.

این مسئولیت رهبر است که استعداد، جسارت و ظرفیت اعضای تیمش را استخراج کند. اغلب افراد تنها با بخشی اندک از توانایی‌هایی که دارند عمل می‌کنند. به‌عنوان یک رهبر شما باید دانه‌های خاص و برتری را که درون هر یک از اعضای تیمتان نهفته است بیابید. شما باید علف‌های هرز (ترس‌ها، بازدارنده‌های احساسی و شک‌ها) را از بین ببرید، به آن دانه‌ها آب

بدهید و برای باروری‌شان تلاش کنید. (برای رشد شخصی‌شان سرمایه گذاری کنید) و آفتاب را مهیا کنید (رفتارهای مثبت شما، اعتقاداتان به آن‌ها و سرمشق‌ها و نمونه‌ها) تا دانه جادویی درون این افراد به محصولی پربار و حاصل‌خیز تبدیل شود.

«مسئولیت رهبر این است که استعداد، حسادت و ظرفیت‌های افراد تیمش را استخراج کند. بعنوان رهبر کار شما فقط رشد دادن افراد تیمتان است.»

حواس شما خیلی راحت می‌تواند پرت رشد دادن کسب‌وکارتان شود ولی هیچ وقت فراموش نکنید که کار شما به عنوان یک رهبر رشد دادن افراد است.

۴ - رهبران اجازه می‌دهند دیگران رهبری کنند

چند سال پیش من شانس این را داشتم که از یک میلیاردر بیرسم چطور به وضعیت دسته میلیاردها وارد شده است. پاسخ او - که تنها سه کلمه بود - مرا تحت تأثیر قرار داد. از آن زمان به بعد، سعی کردم تا پاسخش را در رأس کارهایم قرار دهم. در آن زمان ارزش شبکه کسب‌وکارهای او حدود سه میلیارد دلار بود؛ یعنی ارزش هر کلمه از پاسخی که داد یک میلیارد دلار. این پاسخ او است:

«واگذار کن برود»

عکس‌العمل شما هم مثل من بود؟

«چی؟!»

بله، این همان چیزی بود که من هم گفتم.

اما او قصد شوخی نداشت. «واگذار کردن» به واقع نصیحت او بود. به گمان او راز رسیدن به جایگاه میلیاردرها در همین است.

به من گفت: «در هر کاری که در حال حاضر در کسب‌وکارتان انجام می‌دهید، هدف شما پیدا کردن راهی برای دست کشیدن از انجام آن کار است. شما باید تقریباً همه کارهایی را که در دفترتان انجام می‌دهید کنار بگذارید.»

او متوجه بهت من شده بود (مطمئنم شما هم مبهور شده‌اید) و در ادامه برایم موضوع را بیش‌تر روشن کرد.

«بنیانگذار یک کسب‌وکار چشم‌اندازی دارد و کلید دستیابی به آن چشم‌انداز محول کردن کارها به دیگران است. آن هم با بیش‌ترین سرعت ممکن. محول کردن کارها به دیگران شکلی از واگذار کردن است. حتی اگر شما بهترین و با ظرفیت‌ترین مدیرعامل طول تاریخ باشید، بهترین کار این است که وظایف را به افراد متخصص محول کنید. این به شما قدرت می‌دهد تا تلاش‌های خود را میان تعداد بیش‌تری از افراد تکثیر کنید، نه این‌که تلاش کنید تا همه

امور را خودتان انجام دهید.»

«مراحل واگذار کردن، درواقع تلاشی است برای دست برداشتن از تمام بخش‌های کار با بیش‌ترین سرعتی که در توان دارید. همه‌ی بخش‌ها، به‌جز بخش رهبری فکری.»

من زیر لب گفتم: «گفتش آسان‌تر از انجام دادنش است...» میلیاردر لبخندی زد.

«ببین! وقتی شما کسب‌وکاری را آغاز می‌کنید، دوست دارید تا تمام کارها را خودتان انجام دهید - فروش، خدمات مشتریان، حسابداری، حتی دور ریختن زباله‌ها. هدف شما این است که آن‌قدر بفروشید تا بتوانید کسی را استخدام کنید که به‌جای شما زباله‌ها را دور بریزد. بیش‌تر بفروشید تا از شر انجام دادن حسابداری خلاص شوید و یک متخصص را برای انجام این کار استخدام کنید. باز هم بیش‌تر بفروشید تا از انجام سرویس‌های مشتریان نیز دست بکشید. قصد شما حرکت کردن از همه‌چیز به سوی هیچ‌چیز است؛ البته به‌جز رهبری. شما در صورتی که با بیش‌ترین سرعت ممکن این کار را انجام دهید، سریع‌تر به این نقطه خواهید رسید.» او بحث را به این صورت خاتمه داد: «شما می‌خواهید زحمت کشیدن را به رهبری کردن تبدیل کنید، شما به عنوان بنیانگذار و مدیرعامل کسب‌وکار نباید کاری انجام دهید. شما فقط باید رهبری کنید.»

این نصیحتی فوق‌العاده و بسیار روشنگر است.

«شما نمی‌توانید رهبر بزرگی باشید اگر در حال صرف کردن وقت خود به انجام اموری هستید که رهبران واقعی انجام نمی‌دهند.»

دلیل این که اغلب مردم به وضعیت میلیاردر بودن دست نمی‌یابند، عمل کردن در خلاف جهت این نصیحت است. آن‌ها بیش‌تر و بیش‌تر خودشان را درگیر اموری می‌شوند که توانا‌ترین فرد در آن امور نیستند و بهترین آموزش‌ها را در آن زمینه ندیده‌اند. وقتی شما در چیزی تخصص ندارید، نتایج تقلیل می‌یابند و هنگامی که وظایف بیش‌تر و بیش‌تری را انجام می‌دهید، به‌طور هم‌زمان توانایی‌تان در برطرف کردن نیازی که واقعاً وجود دارد، یعنی «رهبر» بودن را، کاهش می‌دهید.

اگر در حال طراحی بروشورها هستید، نمی‌توانید رهبری کنید.

اگر به امور حسابداری می‌پردازید، نمی‌توانید رهبری کنید.

اگر تولیدات را مدیریت می‌کنید، نمی‌توانید رهبری کنید.

شما اگر به انجام اموری که مربوط به رهبری نیستند ادامه دهید رهبری عالی نخواهید بود. از این مسیر خارج شوید. بگذارید دیگران رهبری این امور را به دست گیرند. شما سرمربی هستید نه بازیکن. تصور کنید که یک سرمربی برای پاس دادن، دفاع کردن یا جلوی ضربه‌ای را گرفتن وارد زمین بازی شود، او را از استادیوم اخراج خواهند کرد. با این حال رهبران کسب‌وکارها این کار را دائماً با افراد تیمشان می‌کنند.

بازی را به آن‌ها واگذار کنید. کار اصلی‌تان را انجام دهید و به تیمتان اجازه دهید تا کار خودشان را بکنند.

زمان خداحافظی را بدانید

۲۰ سال پیش، به همراه یک شریک کسب‌وکاری در زمینه توسعه و آموزش راه انداختیم. ما کارمان را بسیار ارگانیک آغاز کردیم (یک راه دیگر برای گفتن اینکه «هیچ چیز نداشتیم» - بدون پول، بدون افراد، هیچ چیز). بی شک در دفترمان نیاز به کمک داشتیم اما درآمدی نداشتیم تا با آن دستمزد پرداخت کنیم.

در موقعیتی سخت قرار گرفته بودیم تا ناگهان ایده‌ای به ذهنمان رسید: دایانا! او در گذشته برای شریک من کار می‌کرد. ایشان فردی با ظرفیت بالا و خوشبختانه در دسترسمان بود. شانس این را داشتیم که او آدمی روشن فکر بود. ما با دایانا تماس گرفتیم تا در خانه شریک‌ام که به دفتر کار تبدیلش کرده بودیم قرار ملاقاتی رسمی ترتیب دهیم. چشم‌اندازمان را برای او شرح دادیم. به او قول دادیم که اگر حاضر باشد مجانی برای ما کار کند، - تنها برای مدتی کوتاه - به زودی که به درآمد برسیم خواهیم توانست این کار او را به خوبی جبران کنیم. او داستان ما را باور کرد، به کشتی آرزوهای ما پیوست و به شکلی حرفه‌ای مشغول به کار شد. او شرح وظایف مشخصی نداشت - ذره‌ای از هر کاری را انجام می‌داد. به قرارهای ملاقات رسیدگی می‌کرد، امور محاسباتی را انجام می‌داد، سفرهایمان را برنامه‌ریزی می‌کرد، نتایج بازارمان را دنبال می‌کرد و هر چیزی که پیش می‌آمد، دایانا سعی می‌کرد راه‌حلی برایش پیدا کند. زمان زیادی نکشید تا کسب‌وکار ما به موقعیتی که از آن صحبت کرده بودیم دست‌یافت و هنگامی که من اولین چک حقوقی دایانا را به دستش دادم، نمی‌دانم کدام یکی از ما لبخند پهن‌تری به صورت داشت. من یا دایانا!

به هر جهت، با اینکه راجع به توسعه یافتن شرکت‌مان درست گفته بودیم ولی اصلاً تصویری از سرعت وقوع این امر در ذهنمان نبود و پیش از اینکه به این امر پی ببریم مجموعه وظایف و حوزه اختیارات دایانا را بیش از حد گسترده کرده بودیم. ما به یک رئیس امور مالی با تجربه، یک مدیر داخلی حرفه‌ای و مدیر بازار با سابقه نیاز داشتیم.

در آغاز چندان نگران نبودیم - بی شک جایی برای دایانا وجود داشت؛ اما بعد از این که او را در موقعیت‌های مختلفی امتحان کردیم، چیزی به دست نیاوردیم. یا دایانا آن سمت را دوست نداشت، یا قادر به انجام آن کار نبود. با اصرار فراوان او را به کلاس‌های آموزشی مختلفی فرستادیم تا توانایی‌هایش را در زمینه‌هایی دیگر گسترش دهیم، اما همچنان نیازهای ما برطرف نمی‌شدند.

ما عاشق دایانا بودیم، اما داشتیم بخاطر او، کسب‌وکارمان را به خطر می‌انداختیم. من از این که به آدم‌ها بگویم باید بروند متنفرم. تمام شب قبل از این ماجرا را بیدار می‌مانم.

فصل پنجم: سواری در صندلی جلو/ ۱۴۷

به یاد دارم زمانی که نهایتاً تصمیم گرفتیم از دایانا خداحافظی کنیم عصر جمعه بود. او را به دفترم فرا خواندم، و هنگامی که وارد اتاق شد رنگ از صورت من پرید. باید راه‌حلی وجود داشته باشد، فکر کردم شاید او بتواند...

ناامیدانه سعی کردم تا با استفاده از سحر و جادو موقعیتی دقیقه نودی که مناسب دایانا باشد و برای شرکت نیز سودی داشته باشد، خلق کنم! اما هیچ گزینه‌ای وجود نداشت. زمان رفتن دایانا رسیده بود. به سختی می‌توانستم حرفی بزنم و وقتی به او گفتم زد زیر گریه؛ و من هم به گریه افتادم.

به او چکی معادل شش ماه از حقوقش دادم و کمکش کردم تا وسایلش را جمع کند. بالاخره تمام شد.

گاهی، نقطه‌ای می‌رسد که حتی بعد از تمام رشدها، مراقبت‌ها، رویابافی‌ها و واگذاری‌ها، راه‌حلی به جز خداحافظی با یک فرد وجود ندارد. این بخشی از کار یک رهبر است و در سراسر جهان کارمندانی هستند که در هر دقیقه اخراج می‌شوند؛ اما این امر هیچ‌گاه برای رهبری که انجامش می‌دهد آسان نمی‌شود.

به‌زودی زمان قرارگیری بر سر دوراهی فرا می‌سد، از شما می‌خواهم که این سخن از رید هستینگز^۱، مدیرعامل نت فلیکس^۲، رابه خاطر بیاورید. او به نکته‌ای مهم و درعین حال عمیق اشاره می‌کند - جمله‌ای که در این لحظات سخت به من کمک کرد.

«ما یک تیم هستیم، نه اعضای یک خانواده. ما مانند یک تیم حرفه‌ای ورزش هستیم، نه شبیه جمعی از کودکانی که مشغول خوش‌گذرانی اند. این وظیفه مربی است تا در تمام سطوح شرکت نبست فلیکس استخدام کند، گسترش دهد و با هوشمندی اخراج کند تا در هر موقعیت همارگان را داشته باشیم.»

او در گفتگو با اعضای تیمش گفت:

«ما یک تیم هستیم، نه اعضای یک خانواده. ما مانند یک تیم حرفه‌ای ورزش هستیم، نه شبیه جمعی از کودکانی که مشغول خوش‌گذرانی اند. این وظیفه مربی است تا در تمام سطوح شرکت نت فلیکس استخدام کند، گسترش دهد و با هوشمندی اخراج کند تا در هر موقعیت ستارگان را داشته باشیم.»

چرا یک «تیم» و نه یک «خانواده»؟ فرهنگ یک خانواده طرز فکری مبتنی بر حقوق و امتیازات است. در این شرایط، شما نمی‌توانید برادر همسران را بیرون بیندازید، یا از مادران به خاطر اضافه وزنش در دادگاه شکایت کنید.

¹ Reed Hastings

² Netflix

فرهنگ یک تیم ورزشی حرفه‌ای، شرایطی کاملاً متفاوت دارد. شما در سطح مورد نیاز تیم مشغول به ایفای نقش‌تان هستید و در غیر این صورت اخراج شده یا به تیمی دیگر واگذار خواهید شد. مسئله به هیچ عنوان شخصی نیست. اگر بنا بر پیروزی باشد، تیم باید بتواند در هر لحظه بر بهترین فرد تکیه کند. کار مربی (شما) استخدام نیروی جدید، توسعه و جابه‌جا کردن بهترین بازیکنان در تک‌تک موقعیت‌ها است. هر صندلی درون دفتر باید توسط بهترین فرد اشغال شود.

یک چرخش دیگر نیز در ماجرای دایانا وجود دارد. چند ماه بعد در تاکستانی خصوصی در خیابان ناپام، در عروسی دوستی شرکت کرده بودم. در زمان صرف نوشیدنی، هنگامی که مهمانان خاطراتی را تعریف می‌کردند، من کنار بار رفتم و فکر می‌کنید چه کسی آنجا بود؟! دایانا! او برای صاحب باغ کار می‌کرد و مشغول یادگیری جزئیات جذاب تجارت نوشیدنی بود و مهمانان را نیز مدیریت می‌کرد.

تاکید می‌کنم که در ابتدا موقعیتی عجیب و ناراحت کننده بود - برای هر دوی ما؛ اما بعد از رفع شوک اولیه، او برایم لیوانی از نوشیدنی مورد علاقه‌اش ریخت و گفت که چند ماه آخر کار با ما، ماه‌های خوبی برای او نبودند. او مسئولیت‌های سنگینی بر دوش داشت و مضطرب و غمگین بود. او گفت: «تصور می‌کردم تا ابد همان‌طور بی‌نوا می‌مانم» حالا که مشغول زندگی رویایی‌اش بود از ما به خاطر شجاعت‌مان در خداحافظی کردن با او در آن موقعیت تشکر می‌کرد. ما به خاطر خوشحالی او لیوان نوشیدنی خوردیم و هنگامی که برای صرف شام پیش دوستانم می‌رفتم (درحالی که نوشیدنی مورد علاقه‌ی جدیدم را می‌نوشیدم) خوشحال بودم.

موهبت رهبری

هر کارآفرینی که رهبری نیز می‌کند، سنگینی مسئولیت نسبت به پیروانش را احساس می‌کند. شما به‌طور روزانه تأثیری قابل توجه بر زندگی افراد می‌گذارید - اغلب به شکلی که حتی خودتان هم تشخیص نمی‌دهید. افراد به شما خواهند نگرست. از شما تقلید خواهند کرد. هدایت شما آن‌ها را به سمت چالش‌ها، موقعیت‌های رشد، زندگی و شانس انجام اموری با ارزش سوق خواهد داد.

این مسئولیتی ترس‌آور و بزرگ است. آن را جدی بگیرید.

با وجود این مسئولیت، موقعیت‌های بزرگی سراغتان می‌آیند - موقعیتی با ارزشمندترین پاداش ممکن. من درباره موفقیت شغلی و سپرده‌های بانکی صحبت نمی‌کنم (اگرچه آن‌ها نیز عالی‌اند!) بلکه درباره احساس رضایتی حرف می‌زنم که از این آگاهی ناشی می‌شود که بدانید به شکلی ماندگار در زندگی افراد مؤثر بوده‌اید. این تجربه‌ای ژرف و با ارزش است و امتیازی است عالی امتیازی که باید با افتخار و غرور آنرا بپذیرید.

«هر کس در سازمان‌تان از شما یاد می‌گیرد که چگونه فکر کند، عمل کند و واکنش نشان دهد، آن را بار بار رفتارمان را به‌سری کنید»

نگاه افرادی که در واگن‌های ترن‌هوایی در پشت‌سرتان نشسته‌اند به شما است. آن‌ها اشاره‌های مربوط به خودشان را از شما دریافت می‌کنند. چه در خانه و چه در محل کار. آن‌ها می‌آموزند که بر اساس خواسته شما، چطور فکر کنند، رفتار کنند، و عکس‌العمل نشان دهند. چطور راننده‌ای هستید؟ آن‌ها نیز همان‌طور می‌رانند.

اکنون شما در صندلی اول هستید. پس لبخندی بزرگ بنزید، دست‌هایتان را در هوا بالا بیاورید و فریاد بنزید: «ببین! بدون دست!»

برنامه عملیاتی

به صفحه‌ی منابع بروید و برگه‌ی فعالیت‌ها را کامل کنید:

- رهبری کنونی‌تان را ارزیابی کنید: چه چیزهایی برای ارزیابی دارید، روش امتیازدهی به خودتان چگونه است و چگونه به بررسی مجدد می‌پردازید.
- ساختن رهبران: ۱۲ ویژگی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که می‌خواهید بنا کنید و بر اساس آن پیش بروید را لیست کنید.

<http://www.Enttrain.ir>

بهره‌وری هرگز اتفاقی نیست، بلکه همواره نتیجه تعهد به ممتاز بودن، برنامه‌ریزی هوشمندانه و تلاش متمرکز است.

پاول می‌یر

فصل ششم: سرعت دادن به کارها

«به شکل دیوانه واری بهره ور و کارآمد شوید بدون این که واقعاً دیوانه شوید!»

گفتن این که من صرفاً آدم سخت کوشی هستم کمی بی انصافی است. به عنوان فرزند یک مربی فوتبال آمریکایی موفق، به سختی یاد گرفتم که چطور سخت تلاش کنم و هر اتفاقی که افتاد، محکم باشم و از شرایط نالام و بهانه نیاورم. وقتی به سن نوجوانی رسیدم فهمیدم که این ویژگی امتیاز بزرگی است. چون همیشه در چیزهایی که در آن ها با دیگران رقابت می کردم نمرات، ورزش، فروش بیشتر از همه جان می کندم و به این مساله با تمام وجود افتخار می کردم. با گذاشتن این نیروی بی پایان در کارم، تقریباً به هر چه که خواستم رسیدم.

وقتی سی و پنج ساله شدم، به خیلی چیزها رسیده بودم ولی درواقع داشتم خودم را می کشتم. همه زندگی ام شده بود کار. تلاش بی حد و مرز همه انرژی ام را گرفته بود. شب ها، آخر هفته ها، دوستی ها، تعطیلات، همه را قربانی کارم کرده بودم.

ولی بعدش نشستم و با چند تن از بزرگان تجارت -مثل ریچارد برانسون، تونی هاوک و دونالد ترامپ صحبت کردم و متوجه شدم که با وجود جان کندن من، هر جور که بخواهم حساب کنم این چند نفر خیلی از من موفق تر هستند. آن ها پول دارتر بودند و تأثیر بزرگ تری روی جهان می گذاشتند. همین طور آن ها نسبت به من رهاتر زندگی می کردند و از حاصل تلاششان لذت بیشتری می بردند. باید اقرار کنم که اولین باری که به این مساله پی بردم حسابی حالم گرفته شد.

شک ندارم که نسبت به وقتی که برانسون در جزیره خصوصی اش می گذارند من وقت کمتری کنار ساحل خوش می گذرانم. همین طور مطمئنم که خیلی کمتر از ترامپ گلف بازی می کنم. هیچ تردیدی هم ندارم که نسبت به هاوک وقت کمتری را به سرگرمی های شخصی، دوستان و خانواده ام اختصاص می دهم.

درنهایت به این نتیجه رسیدم که اگر ساعات طولانی کار، سرشلوغی و سخت کوشی مساوی با موفقیت باشد من باید از برانسون، هاوک و ترامپ موفق تر و ثروتمندتر باشم ولی نیستم... چون سرشلوغی، ساعات طولانی کار و سخت کوشی لزوماً مساوی با موفقیت نیستند.

بعد از این که با دونالد خداحافظی کردم از یکی از برج هایش بیرون آمدم با خودم فکر کردم: «بله! باید بفهمم قضیه چیه»

آن ها از چه راهی می رفتند؟ همه ما حدوداً از یک جا شروع کردیم، روزمان همان ۲۴ ساعت

معمول طول می کشید و موقعیت‌هایی مشابه داشتیم. پس چرا من با وجود کار بیشتر جلوی آن‌ها کم آورده بودم؟ یک جای کار می‌لنگید. و واقعاً هم همینطور بود. مطمئنم برای شما هم همینطور است.

علائم حیاتی موفقیت شما

فرض کنید خدای ناکرده تصادف کرده‌اید و در بیمارستان بستری شدید. اولین اتفاقی که می‌افتد چیست؟ جراحان با تجربه قبل از این که زخم روی صورتتان را ببینند یا به استخوانی که از رانتان بیرون زده توجه کنند یا با عزیزانتان صحبت کنند به چه دقت می‌کنند؟ آن‌ها به علائم حیاتی شما توجه می‌کنند.

آن‌ها وقتشان را با از ریخت افتادن بدنتان یا چیزی از این قبیل تلف نمی‌کنند، در عوض سراغ علائمی حیاتی مثل فشار خون، ضربان قلب، علائم تنفسی و دمای بدنتان می‌روند. می‌پرسید چرا؟ چون این جور چیزها اسمشان رویشان است: علائم حیاتی! با این‌ها معلوم می‌شود که زنده‌اید یا مرده. وقتی فشار خون بالا دارد بافت پا را حتی در حال درمان از بین می‌رود بخیه زدن پا چه اهمیتی دارد؟ درست است که تصویر پایی با استخوان در رفته برای فردی عادی آزار دهنده است ولی پزشکان با تجربه می‌دانند که شناسایی علائم حیاتی می‌تواند بدون پرسیدن یک سؤال یا انجام یک آزمایش پیچیده چیزهایی زیادی دستگیرشان کند. این کار در زمانی که همه دارایی شما چند ثانیه است، لحظات بسیار با ارزشی برایتان می‌خرد.

این مساله در مورد تجارتان هم درست است. عوامل حیاتی‌ای وجود دارند که حیات یا مرگ کسبوکار را معین می‌کنند. به راحتی می‌توانید خودتان را درگیر مسائل بحرانی بی‌خودی کرده یا شروع کنید به حل مشکلات جزئی و در نهایت، بدون این که بفهمید از کجا خورده‌اید، ورشکست شوید.

دلیلش هم ساده است: شما چشمتان را به روی علائم حیاتی کارتان بسته‌اید. آن چند عامل معدودی که بیشتر از بقیه اهمیت داشتند ولی همیشه فوری‌ترین، با اولویت‌ترین یا پر سروصداترین عامل به نظر نمی‌آمدند و با اینهمه در آخر مهم‌ترین عوامل بودند.

من به این نتیجه رسیده‌ام که اکثر کسانی که مجلاتی مثل Success یا این کتاب را می‌خوانند (به خصوص آن‌هایی که تا این جا پیش آمده‌اند، دست مریزاد!) واقعاً نیاز به عامل انگیزشی ندارند. آن‌ها دچار فقدان چیزهایی مثل جاه‌طلبی، هدف یا اصول کار نیستند. آن‌ها ساعات طولانی کار می‌کنند، از روز و شب و آخر هفته و تعطیلاتشان می‌زنند و همیشه دارد دماغشان به خاک مالیده می‌شود. مثل من، آن‌ها همه چیز را قربانی کار می‌کنند... ولی در نهایت روی کارشان تمرکز درستی ندارند. آن‌ها مطمئن نیستند که باید روی چه چیزی تمرکز کنند و بنابراین می‌خواهند همه چیز را با هم پیش ببرند. در نهایت بیش از حد کار می‌کنند، بیش از حد انرژی می‌گذارند و بیش از حد در دفترشان می‌مانند ولی به نتیجه کمتری می‌رسند. حتی ممکن است شکست بخورند.

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۵۵

مساله این نیست که آن‌ها کار نکرده‌اند. مساله چیزی است که رویش کار کرده‌اند و باعث شکستشان شده است. میدانم که شما برای کارتان هدف‌گذاری کرده‌اید و می‌خواهید به جاهای مهمی برسید ولی برای موفق شدن باید وقت و انرژی‌تان را روی عوامل حیاتی یعنی آن چیزهایی که بیش از همه اهمیت دارند بگذارید و اسیر چیزهای بی‌اهمیت نشوید. در این فصل می‌خواهم به چهار عامل حیاتی در مدیریت تیمتان، خودتان و کارتان اشاره کنم. اگر بتوانید توجه بی‌امان و متمرکزتان را روی این چهار عامل بگذارید و سعی در بهبودشان داشته باشید، یکی از اعصاب‌خردکن‌ترین قسمت‌های سفرتان به‌عنوان یک مدیر را به تجربه‌ای لذت بخش تبدیل خواهید کرد و سفر معمولی شما تبدیل به یک ماجراجویی فضایی به سوی بی‌نهایت خواهد شد.

۱. وظایف حیاتی

من چگونگی تشخیص نارسایی‌های کاری‌ام را از یک دکتر یاد گرفتم. البته نه هر دکتري، بلکه بزرگ‌ترین دکتر آمریکا. چند سال پیش با دکتر مهمت آز^۱ برای پرونده‌اش در مجله‌ی Success مصاحبه کردم.

این مرد یک جادوگر به تمام معنا است.

موفقیت‌های این مرد واقعاً حیرت‌انگیز است. او استاد دانشگاه کلمبیا و سرپرست بخش گردش خون در بیمارستان پروتستان‌های نیویورک است. چهارصد مقاله و چندین کتاب پزشکی نوشته و شش تا از کتاب‌هایش در نیویورک تایمز به رده پرفروش‌ترین‌ها رسیده‌اند. یک سازمان غیرانتفاعی بسیار موفق را اداره می‌کند. صاحب یک شرکت موفق دیگر است. یک برنامه تلویزیونی دارد که چهار بار جایزه‌ی امی^۲ برده و در هنگام مصاحبه‌مان هنوز سالانه بیش از ۲۰۰ عمل قلب باز می‌کرد.

چیزی که بیش از همه فوق‌العاده می‌نمود این بود که او همه این کارها را با آرامش و تواضع خاصی انجام می‌داد. وقتی در کنارش بودم آرامش خاطر خاصی داشت و به شکل تحسین‌برانگیزی متواضع بود. بله! قبل از این که بپرسید باید بگویم که همسر هم داشت و پدر فداکاری بود برای چهار فرزندش. باید جادوگر باشید تا بتوانید همه‌ی این کارها را با هم بکنید. نه؟ خب! او یک راز داشت.

این رازی است که من از جادوگر بزرگ شهر آز آموختم: وقتی از او پرسیدم که: «واقعاً چطور...؟» گفت: «من فهمیدم که در هر کاری چند عامل حیاتی معدود دارد که باید پیدایشان کنید و در آن‌ها قوی شوید.»

او جراحی قلب باز را مثال زد و توضیح داد که خودش را درگیر همه وظایف مربوط به این عمل

^۱ Mehmet OZ

^۲ جایزه امی: (Emmy Award) یک جایزه آمریکایی برای تولیدات تلویزیونی است، که عموماً به عنوان معادل اسکار برای تلویزیون دانسته می‌شود.

نمی‌کند. فقط آن‌هایی که حیاتی‌اند برایش مهم هستند. او کسی نبود که میز جراحی را مرتب کند یا وسایل عمل را بشورد. او حتی به ده‌ها فعالیتی که روی بدن از هم باز شده بیمار صورت می‌گرفت هم نمی‌پرداخت. فقط آن چند قسمت حیاتی کار را او انجام می‌داد. وقتی موقع انجام دادن نقشش می‌رسید می‌آمد و کارش را به بهترین نحو انجام می‌داد و بعدش هم ماسکش را بر می‌داشت و دست‌هایش را می‌شست و از اتاق عمل بیرون می‌رفت و بقیه کارها را به تیم حرفه‌ای خود می‌سپرد.

دقیقاً همین مساله در مورد برنامه تلویزیونی موفق او نیز صدق می‌کرد. او چند وظیفه معین داشت که باید برای آن‌ها آماده می‌شد و تمرین می‌کرد و بقیه را به گروه مجربی که دور خودش جمع کرده بود می‌سپرد. همین اتفاق در مورد نوشتن کتاب‌هایش و کارهای خیره‌اش هم می‌افتاد. همین‌طور وقتی قرار بود یک کسب‌وکار تجاری را بگرداند. پس معلوم شد قضیه چیست. راز بزرگ انجام دادن همه این کارها دقیقاً در انجام ندادنشان است. فقط وظایف حیاتی را به نحو احسن انجام دهید و گروه خیلی خوبی تشکیل دهید که بقیه را انجام دهند. (این مورد را در فصل چهار خواندید.)

«بزرگ‌ترین راز انجام دادن همه این کارها دقیقاً در انجام ندادنشان است. فقط وظایف حیاتی را به نحو احسن انجام دهید و گروه خیلی خوبی تشکیل دهید که بقیه را انجام دهند.»

من بعد از این مصاحبه دریافتم که این دقیقاً همان ایده‌ای بود که خودم دو دهه قبل‌تر در کار املاک به آن رسیده بودم. ولی وقتی نوع کارم را تغییر دادم آن را فراموش کردم. وقتی کار املاک را شروع کردم به سرعت فهمیدم کارهای زیادی هستند که می‌توانم خودم را درگیرشان کنم. کارهایی که به آدم احساس مفید بودن هم می‌دادند ولی در واقع گریزی راحت از انجام کارهای واقعی بودند (در این مورد واکاوی بازار و فروش خانه). چیزهایی مثل تنظیم قرارداد، گرفتن عکس از املاک، مرتب کردن گزارش‌های فروش، قرار گذاشتن با مسئول سم‌پاشی، ملاقات با قیمت‌گذار، رفتن به جلسات بازدید خانه و تعمیر قفل خانه‌ها کارهایی است که می‌توانند سخت‌کوش‌ترین مأمورین ملکی را از پا بیندازد. این‌ها کارهای مهمی هستند که به نظر می‌رسد باید حتماً انجامشان داد. واقعاً هم باید انجامشان داد. ولی نه توسط شما.

شما فقط یک وظیفه دارید و آن هم انجام کاری است که چشمه را بجوشاند! به سرعت فهمیدم موارد بسیار کمی از کارهایی که انجام می‌دهم اهمیت واقعی دارند. به عنوان رهبر، وقتی این کارها را انجام می‌دادم به سوددهی می‌رسیدم؛ و نمی‌شد آن‌ها را به فرد دیگری بسپارم.

آن‌ها وظایف حیاتی من در تجارت املاک بودند:

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۵۷

۱. درست کردن لیست فروش.

۲. مذاکره برای عقد قرارداد.

۳. واکاوی بازار.

بله! همین سه تا. این‌ها وظایف حیاتی من بودند. آن‌ها برای رشد کار ما ضروری بودند و من باید در انجام آن‌ها عالی می‌بودم (که بودم). آن‌ها تنها کارهایی بودند که باید وقت صرفشان می‌کردم بنابراین گروهی تشکیل دادم که باقی کارها را انجام دهند. وقتی بخش اعظم و قتم را روی این چند وظیفه گذاشتم کارمان حسابی سکه شد. البته... دروغ گفته‌ام اگر بگویم رسیدن به این مرحله تمرین لازم نداشت!

وقت طلا است!

در کار املاک که بودم، وقتی فهمیدم فقط باید وظایف حیاتی را درست انجام دهم، تصمیم گرفتم این پیام را به خودم و به همکارانم هم برسانم؛ بنابراین یک کرنومتر خریدم و انداختمش دور گردنم و هر وقت مشغول انجام آن وظایف بودم روشنش کردم و هر وقت هم کارم تمام می‌شد متوقفش می‌کردم.

هیچ وقت اولین روزی که از آن کورنومتر استفاده کردم از یادم نمی‌رود. می‌خواستم استاندارد بسیار بالایی برای کارم بگذارم. می‌خواستم زمان کار مفیدم آن قدر زیاد باشد که روزهای پس از آن برای رسیدن به آن مجبور به تلاشی سخت باشم.

وقتی به دفتر می‌رسیدم هیچ چیز جز انجام وظایف حیاتی‌ام در ذهنم نمی‌گذشت.

یک‌بار، برای بازرسی چند ملک به خیابان رفتم. وقتی در می‌زدم کورنومتر را روشن می‌کردم. وقتی حرف‌هایم تمام می‌شد خاموشش می‌کردم؛ و دوباره از اول. وقتی می‌خواستم تلفن‌های کاری بزنم همین کار را می‌کردم. موقع تهیه لیست هم همین طور. همین طور برای چانه زنی‌هایم سر معاملات. در تمام این اوقات یک‌بار هم به ساعت نگاه نکردم. نمی‌خواستم تا آخر روز بفهمم چقدر کار مفید کرده‌ام.

وقتی ساعت ده شب رسید بالاخره از پا در آمدم. فکر کردن به این که چقدر مفید کار کردم داشت خفه‌ام می‌کرد. آخرین پرونده را روی میز مرتب کردم و بستم، آهی کشیدم و برای اولین بار از زمانی که آن روز آفتاب تابیده بود ساعت را برگرداندم. انتظار داشتم ۱۴ ساعتی کار مفید کرده باشم.

می‌توانید حدس بزنید آن ساعت شیطان صفت چه عددی را نشان داد؟
مسلاً ۱۴ ساعت که نه...

نوزده دقیقه و پنجاه و چهار ثانیه.

کمتر از ۲۰ دقیقه در یک روز کاری ۱۶ ساعته.

از هر کسی در دفترمان می‌پرسیدید آیا من کل ۱۶ ساعت کار مفید داشته‌ام یا نه حتماً می‌گفتند

بله او مثل یک ماشین کار می‌کند. درواقع هم بی‌امان فعالیت می‌کردم. ولی فعالیت لزوماً به معنی پربار بودن نیست. بعد از شکست حماسی روز اول، به شکلی بیمارگونه تصمیم به مبارزه با آن کورنومتر برای بالا بردن وقت مفید کاریم گرفتم. کلی تلاش کردم که آن رقم را به چهل دقیقه برسانم. اولین باری که یک ساعت را رد کردم یک جشن مفصل در دفتر ترتیب دادم. در طول چهار سالی که در کار معاملات ملکی بودم چندین بار توانستم این عدد را به بیش از چهار ساعت برسانم؛ یعنی درواقع چندین باری شد که یک نصف روز کار کردم!

می‌خواهم شما را هم به چالش کورنومتر دعوت کنم. وقتی می‌فهمید وظایف حیاتی‌تان چیست، شروع کنید به اندازه‌گیری میزان وقتی که واقعاً رویشان می‌گذارید. حتماً از کم بودن وقتی که روی مهم‌ترین کارهایتان - کارهایی که باید همه وقتتان را صرف آن‌ها کنید - می‌گذارید بهت زده خواهید شد. اگر هم و غمتان را روی افزایش این عدد بگذارید زندگی و کارتان متحول خواهد شد.

«موفقیت با کارهایی که خودتان نباید انجام دهید ارتباط قویتری دارد تا با کارهایی که خودتان انجام می‌دهید.»

ارزش خودتان را بدانید!

در پرونده‌ی سال ۲۰۱۰ مان در مجله Success کنت کول این‌طور مساله را بیان کرد: موفقیت بیشتر از آن که مربوط به کارهایی شود که باید انجام دهید به پرهیز شما از انجام کارهایی برمی‌گردد که نباید انجام دهید.

منطقی است؟ حتماً! ولی چگونه؟ اگر بزرگ‌ترین چیزی که باید انجام دهید این است که خودتان را از گرداب کارهای کم‌ارزش دور نگه دارید چطور اطمینان پیدا می‌کنید که کاری کم‌ارزش را با یک کار با ارزش اشتباه نمی‌گیرید؟ من این سؤال را این‌گونه جواب می‌دهم: اول باید ارزش وقتتان را بشناسید. اشتباه نکنید. راجع به پیام اخلاقی قضیه حرف نمی‌زنم. دارم دقیقاً در مورد پول درآوردن حرف می‌زنم. وقتتان برای این که به هدف سالانه‌تان برسید چقدر می‌ارزد؟

هدف گذاری سالانه‌تان شامل در آوردن چقدر پول می‌شود؟ صد هزار دلار؟ پانصد هزار دلار؟ یک میلیون دلار؟ این رقم را تقسیم بر دو هزار کنید.

عددی که به آن می‌رسید متوسط درآمدی است که باید در چهل ساعت کار هفتگی‌تان به آن برسید.

هر ساعت کاری که در آن به این میزان درآمد نرسید از برنامه‌تان عقب افتاده‌اید. متوجه شدید؟ نه؟ بگذارید این‌طور توضیح بدهم:

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۵۹

برای رسیدن به ۲۵۰ هزار دلار در سال باید ساعتی ۱۲۵ دلار درآمد داشته باشید. پس بگذارید فرض کنیم که روز اول ژانویه -روز سال نو- وقتی از خواب بلند می‌شوید ۲۵۰ هزار دلار به حسابتان واریز می‌شود. حالا هر ساعت کاری که شما در آن ۱۲۵ دلار کسب نکنید، ۱۲۵ دلار از حسابتان کسر می‌شود. (به خاطر داشته باشید که این سیستم بر اساس ساعات مفید کاری است و نه انجام دادن کارِ گل!) حالا فرض کنید که روز ۳۱ دسامبر است و شما به حسابتان نگاه می‌کنید و فقط ۶۴۳۷۵ دلار در آن می‌بینید. به خودتان می‌گویید: «چی؟ من این همه روز و شب و آخر هفته‌ها را کار کردم. هر روز هدف‌گذاری ۲۵۰ هزار دلاریم را به خودم یادآوری کردم. کجای کار اشتباه شد؟» ساده است... خودتان حساب کنید. هر ساعت کاری که کمتر از ۱۲۵ دلار در آورده‌اید پول از دست داده‌اید.

اگر به هدف از پیش تعیین شده خود نمی‌رسید دلیلش این است که وقتتان را با انجام کارهای کم‌ارزش تلف کرده‌اید. این تنها دلیلش است. چون به جلسه‌ای رفته‌اید که نیازی به حضورتان در آن نبوده. چون ده دقیقه وقت برای صحبت با همکارانتان در لابی تلف کرده‌اید. یا ساعت نهارتان را بیش از حد کش داده‌اید چون فکر می‌کردید استحقاقش را دارید. واقعاً استحقاقش را دارید؟ واقعاً نه. استحقاق بیش از این را دارید.

وقتی بیست دقیقه در فیس‌بوک چرخ می‌زنید دارید زمان را هدر می‌دهید. در واقع دارید ۱۰۰ دلار از دست می‌دهید.

همین الان جلوی شما را بگیرید.

همه چیزی که در زندگی‌تان دارید وقت است. شغلتان این است که از این وقت استفاده حداکثری بکنید. به خصوص وقتی موقع کار می‌شود.

خودشیفتگی ممنوع!

ممکن است بپرسید: خب چطور فقط سه وظیفه‌ی حیاتی‌ام را انجام دهم وقتی این همه کار باید انجام شود؟

جواب ساده است. شما باید هر کاری که می‌توانید را به پایین دستی‌هایتان بسپارید تا دقیقه به دقیقه مورد نیاز برای انجام وظایف حیاتی‌تان آزاد شود. باید مدام این را از خودتان بپرسید: آیا به کسی حقوق (به همان میزان ساعتی که در بالا گفتیم) می‌دهم که کاری که الان دارم می‌کنم را انجام دهد؟ این سؤال را باید درواقع همان وقتی که دارید زیر عکس کسی در فیس‌بوک نظر می‌دهید یا می‌روید آن سمت شهر که بسته‌ای را برسانید یا آیکون‌های کامپیوترتان را مرتب می‌کنید از خود بپرسید. اگر پاسخ مثبت نبود رهایش کنید. باید به کس دیگری بسپاریدش. دارید پول از دست می‌دهید.

بامزه (و البته کمی غم‌انگیز) است که بیشتر مدیرعامل‌ها جلوی کارمندهای‌شان می‌ایستند و برای ایجاد اشتیاق و انگیزه در آن‌ها می‌گویند روزگاری خودشان در دفتر بایگانی شرکت کار

می کردند ولی حالا مدیرعامل آن هستند و نکته مضحک آنجاست که به محض تمام شدن حرفشان یک ساعت وقت صرف بایگانی کردن ایمیل هایشان می کنند...

«صندوق ایمیل شما چیزی بیشتر از یک بایگانی مدرن و امروزی نیست آیا واقعا دوست دارید به چنین مکانی کار کنید»

می دانید صندوق ورودی های ایمیل چیست؟

در واقع نسخه به روز شده اتاق بایگانی است.

تبریک آقا یا خانم مدیرعامل! این قدر زحمت کشیدید تا برگردید سر خانه اولتان!

شما میدانید که نیاز به سپردن بیشتر کارها به بقیه دارید. ولی این کار را نمی کنید. چرا؟ چون یک خودشیفته خودپرست هستید. درست است. حداقل این چیزی است که یک مربی با تجربه وقتی داشتیم بهانه می آوردم که آسان تر و سریع تر است که کارها را خود آدم انجام بدهد به من گفت.

مربی ام با صدایی آرام که کمی هم آزرده بود گفت: درن! واگذاری کارها تواضع می خواهد. این که آگاه باشی تنها کسی نیستی که می تواند کارها را سریع و کامل انجام دهد. خودشیفتگی را تمام کن و بگذار کارها درست جلو بروند.

اوه! این حرف توجه من را جلب کرد. باید رویش تأمل می کردم. راست می گفت. فهمیدم که نه تنها بقیه از پس کارها بر می آیند بلکه می توانند آن را خیلی بهتر از من انجام دهند. رها کردن من به این معنی است که دیگران می توانند خودشان را بالا بکشند و توانایی هایی را در خود افزایش دهند که من اصلاً نمی دانم ممکن است داشته باشند. آن ها روی تخصص خودشان تمرکز می کنند و من روی تخصص خودم. این طوری نتیجه نهایی گروه را بهبود می بخشیم. حالا بگذارید در همین مساله عمیق تر شویم.

یک مساله مهم

چندین سال پیش، وقتی در هیوستون تگزاس پای صحبت جوئل آستین^۱ و همسرش نشستم تصمیم داشتم از این مرد نخبه چیزی بیاموزم. تنها سؤال هایی که قرار بود از او بپرسم این بود: چطور این همه کار را انجام می دهی؟ چطور مسائل را پیش بینی می کنی و چنین شرکت عظیمی را مدیریت می کنی؟ جواب او روش کاری من را متحول کرد - این اتفاق بعداً برای همه کسانی که این ماجرا را برایشان گفتم هم افتاد. -جواب جوئل چیزی را باز کرد که همه کارآفرین ها باید در راهشان به آن دقت کنند.

جوئل گفت: «وقتی کار پدرم را به ارث بردم می خواستم همه کارها را خودم انجام دهم. عروسی ها، ترحیم ها، مراسم غسل تعمید، همه کارها! بروشورها را خودم ویرایش می کردم.

¹ Joel Austin

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۶۱

همین طور آگهی‌های بازرگانی را. نور روی صحنه را خودم تنظیم می‌کردم و این‌طور بود که کاروکاسبی‌مان کساد شد؛ یعنی فقط تا حدی که تقویم کاری من اجازه می‌داد رشد می‌کرد؛ بنابراین رکود از راه رسید. چیزی باید تغییر می‌کرد.

بنابراین یک لحظه فکر کردم کدام بخش از کار من است که کل شرکت را از رقبای متمایز می‌کند؟ فهمیدم همان ۲۲ دقیقه‌ای است که یکشنبه‌ها پخش می‌کنیم. -همان برنامه‌ای که بعدها در سراسر دنیا پخش شد اگر این برنامه خوب باشد روی همه چیز تأثیر مثبت می‌گذارد. پس بقیه کارها را متوقف کردم و روی همان ۲۲ دقیقه تمرکز کردم.»

عجب! لابد می‌پرسید این تمرکز چه شکلی است؟ این برنامه کاری جوئل است. (یک کپی از آن برای خودتان بگیرید و بچسبانیدش جلوی آینه اتاقتان. خوب چیزی است!): چهارشنبه‌ها کل روز را به تحقیق و فکر درباره چیزی که می‌خواهد در برنامه راجع بهش صحبت کند می‌گذرانند.

پنجشنبه‌ها خطابه‌اش را به‌طور کامل می‌نویسد.

جمعه‌ها را صرفاً به حفظ کردن خطابه‌اش می‌گذرانند. همین!

شنبه‌ها خطابه را برای جمعی خصوصی در کلیسا می‌خواند.

یکشنبه‌ها؟ نور! دوربین! حرکت! بنگ! او جادو می‌کند. چرا که همه وقتش را در هفته صرف این کار کرده است.

دوشنبه‌ها استراحت می‌کند.

سه شنبه‌ها به مدیریت می‌پردازد. به دفتر می‌رود و همه چیز را دقیق بررسی می‌کند. حتی روزهایی هست که کارهای رسانه‌ای می‌کند. من دوبار با او مصاحبه کرده‌ام و حدس بزنید چه روزی بود؟ درست گفتید. سه‌شنبه‌ها!

جوئل ماجرای "سه وظیفه حیاتی" را نیز بهبود داده است. او **تنها یک** وظیفه حیاتی‌اش را پیدا کرده است.

وظیفه حیاتی شما چیست؟ مهم‌ترین نقش شما در شرکت چیست؟

بیشترین کاری که می‌توانید برای هوا کردن آپولویتان انجام دهید چیست؟

آن را پیدا کنید و بعد برنامه‌ریزی کنید تا بیشترین -و نه حتی همه- وقتتان را روی آن یک چیز بگذارید. زندگی‌تان عوض خواهد شد.

۲. اولویت‌های اصلی شما

اگر تابه‌حال گذرتان به یک سیرک مدل قدیمی افتاده باشد حتماً مرد رام‌کننده شیر را دیده‌اید. مردی با تاکسیدوی قرمز و کلاه که می‌پرد داخل قفس و با سلطان جنگل تنها می‌شود. قد و هیکل رام‌کننده در برابر شیر هیچ‌چیز نیست. شیر سریع‌تر و درنده است. یک موجود مهیب که به یک چشم به هم زدن می‌تواند یک لقمه چپتان کند. او یک شکارچی درجه یک است که عضلاتی فوق قوی و چنگال و دندان‌هایی برنده دارد.

و رام کننده؟

او یک چهارپایه دارد.

همین! یک وسیله زپرتی.

ولی با استفاده از همین وسیله رام کننده می‌تواند نه تنها از خودش مراقبت کرده بلکه شیر را هم کنترل کند.

چطور ممکن است که رام کننده یک مرد ریزاندام با یک لباس احمقانه می‌تواند با یک چهارپایه و شلاق یک شیر را به فرمان خودش در بیاورد؟

جواب این جا است. شیر هرکدام از پایه‌های چهارپایه را به‌عنوان یک موجود تهدیدگر جدا می‌بیند. در مقابل چهار موجود تهدیدگر حتی سلطان جنگل دست‌وپایش را گم می‌کند. مغز بدوی او توانایی پردازش این که با چه چیزی رو به روست را ندارد بنابراین سر تعظیم فرود می‌آورد و رام می‌شود.

مغز ما هم تقریباً همین طور کار می‌کند. ما هم از سندروم شیر رنج می‌بریم. به‌عنوان یک کارآفرین شما با صدها امکان مختلف بالقوه در ثانیه طرف هستید. کدامش را انجام می‌دهید؟ با مسئول فروش حرف می‌زنید؟ ایمیلتان را چک می‌کنید؟ به فروشنده‌تان زنگ می‌زنید؟ با کارمند جدیدتان سر و کله می‌زنید؟ روی محصول جدیدی که خارج از برنامه است کار می‌کنید؟ همه چیز به نظر مهم می‌رسد. ولی وقتی اولویت‌های زیادی دارید ذهنتان مثل شیر فلج می‌شود و بوسیله یک وسیله رام می‌شود. (دقت کردید وقتی گیج شده‌اید چقدر ولو شدن روی کاناپه می‌چسبد؟)

انتخاب و محدود کردن اولویت‌ها مهم‌ترین کار یک کارآفرین است.

اگر خود را در انجام کارها ناتوان می‌بینید به این معنی است که اولویت‌هایتان زیاد از حد هستند.

اگر فکر می‌کنید وقت کافی ندارید، به این معنی است که اولویت‌هایتان را درست تعریف نکرده‌اید. با این روند به‌زودی مغزتان از کار می‌افتد. مقصر هم نبود اولویت‌بندی است.

«اگر فکر می‌کنید وقت کافی ندارید، به این معنی است که اولویت‌هایتان را واضح تعریف نکرده‌اید»

حالا بگذارید وجه تمایز دقیق اولویت‌های اصلی و وظایف حیاتی را برایتان توضیح دهم. وظایف حیاتی سهم شما در موفقیت و به هدف رسیدن مجموعه است. اولویت‌های اصلی کارهای روزانه‌ای است که باید رویشان تمرکز کنید تا به هدف رسید.

برای مثال، وظیفه حیاتی من در مجله Success نوشتن سرمقاله‌ای است که خطاب به خوانندگان نوشته می‌شود. همین طور انتخاب، خلق و ویرایش متن‌ها. همین طور حضور در رسانه‌های عمومی؛ اما اولویت‌های اصلی من شامل تهیه کردن سرمقاله، امضا کردن نسخه‌ی نهایی مجله

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۶۳

که برای چاپ فرستاده می‌شود و حضور در تلویزیون است. وظایف حیاتی همان نقش‌های معدودی است که شما دارید و اولویت‌های اصلی کارهای مهمی هستند که باید برای دستیابی به آن وظایف انجام دهید.

وقت رد کردن است!

من یکی از موفق‌ترین آدم‌های عصرمان را دیدم که فقط از همین یک اصل استفاده می‌کرد. اگر می‌خواهید روند رام کردن شیر را به روند کاری خودتان ترجمه کنید از این مثال غافل نشوید. بعد از پرونده ویژه‌ای که برای ریچارد برانسون درست کردیم یکی از شرکت‌های مشتری‌مان از ما خواست تا با ریچارد تماس بگیریم تا در یکی از کنفرانس‌هایشان سخنرانی کند. آن‌ها برای یک سخنرانی یک ساعته ۱۰۰ هزار دلار در نظر داشتند. ما یکی از افرادمان را فرستادیم تا جواب ریچارد را جویا شود. دفتر او پیشنهاد را رد کرد. شرکت مذکور پیشنهادش را به ۲۵۰ هزار دلار افزایش داد ولی ریچارد دوباره پیشنهاد را رد کرد.

این بار پیشنهاد را به ۵۰۰ هزار دلار رساندند و گفتند یک جت خصوصی دنبال ریچارد خواهند فرستاد. او دوباره نپذیرفت. از این جا به بعد اجرای آبروی آن شرکت در میان بود. این بار آدم ما با یک چک سفید سراغ ریچارد رفت. مشتری می‌خواست او رقم خودش را بدهد و حاضر بود هر رقمی را بپردازد. سؤال این جا بود که ریچارد با چه مبلغی حاضر می‌شود بیاید؟ جوابی که از دفتر او آمد چنین بود: هیچ مقدار پولی در حال حاضر اهمیت ندارد. ریچارد الان سه اولویت استراتژیک دارد که رویشان تمرکز کرده و فقط به ما اجازه می‌دهد تقویم کاری‌اش را بر اساس رسیدن به این اولویت تنظیم کنیم؛ و در حال حاضر صحبت کردن درباره‌ی رقم توافق یکی از آن اولویت‌ها نیست!

دیدید؟

اولویت‌ها به دقت تمام و با وضوح کامل مشخص شده‌اند.

هیچ کس، شیری مثل ریچارد برانسون را نمی‌تواند رام کند.

به هیچ قیمتی!

روشی اولویت بندی بافت!

احتمالاً بزرگ‌ترین معما در مورد افراد موفق اینست که در موردشان در مجله Success می‌نویسیم این است که چطور این همه کار را انجام می‌دهند؟ آن‌ها از بیرون شبیه ابرانسان‌هایی به نظر می‌رسند که در طول یک سال دستاوردهایی دارند که ما در عمرمان به خواب هم نمی‌بینیم.

«چطور افراد موفق همه کارهایشان را انجام می‌دهند؟
راز این موضوع این است که آن‌ها همه کارها را انجام نمی‌دهند! تفویض اختیار میکنند.
اولویت اول شما چیست؟»

جواب به این سؤال که چطور این کارها را می‌کنند معلوم است: آن‌ها این کارها را نمی‌کنند! تمرکز سفت و سخت بافت روی چگونگی گذراندن وقتش مثال فوق‌العاده‌ای است بر این که آدم‌های فوق موفق چه کار می‌کنند: تعیین سه (یا کمتر) اولویت استراتژیک. این روش سه مرحله‌ای وارن بافت برای اولویت‌بندی است:

۱. اولویت‌هایتان را یادداشت کنید.
 ۲. سه اولویت برتر را انتخاب کنید.
- تا اینجا مشکلی نیست. نه؟ قبل از این هم این کار را کرده‌اید. از این جا به بعد است که بیشتر مردم جرات انجامش را ندارند. همین مرحله آخر است که آدم‌های معمولی را از آدم‌های فوق موفق جدا می‌کند:
۳. بقیه‌ی فهرست را دور بریزید!
- هیچ وقت فهرست اولویت‌های خرد وجود ندارد. همین طور فهرست «بعداً انجامشان می‌دهیم» و فهرست پروژه‌های جانبی. فقط سه اولویت اصلی وجود دارد و بقیه چیزها دور ریخته می‌شوند تا همه توان ذهنی، مالی و روحی فرد روی آن سه متمرکز شود. فقط و فقط آن سه! همان طور که جیم کالینز در شماره ویژه سال ۲۰۱۰ مجله گفت: اگر بیش از سه اولویت دارید در واقع اولویت خاصی ندارید. شما چند اولویت دارید؟ آیا جربزه‌اش را دارید که از روش بافت استفاده کنید؟

«اگر بیش از سه اولویت دارید در واقع اولویت خاصی ندارید.»

مهارت اصلی رسیدن به موفقیت

می‌توانم شک را در چشمانتان حس کنم. می‌توانم صدای منِ کردنِ تان را بشنوم. انگار شما نمی‌توانید از موهبت دور انداختن باقی فهرست بهره‌مند شوید. طبیعتاً دور انداختن باقی فهرست به معنی از بین رفتن همه چیزهای مزاحم نیست. به این دلیل که شما هنوز باید مهم‌ترین مهارتی که آدم‌های فوق موفق بهش دست یافته‌اند را یاد بگیرید:

مهارت «نه گفتن!»

تنها راه از بین رفتن چیزهای مزاحم در کار این است که درواقع اصلاً وجود نداشته باشند. مهارت استادان‌ای که یک فرد معمولی را از یک فرد موفق جدا می‌کند توانایی نه گفتن است. برای یک کارآفرین که همه ایده‌ها برایش درخشان به نظر می‌آیند این دو حرف الفبا مهم‌ترین حروف ممکن هستند.

وقتی از وارن بافت پرسیدند بزرگ‌ترین کلید موفقیتش چه بود من انتظار داشتم چیزی در

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۶۵

مایه‌های یک تئوری اقتصادی بسیار پیشرفته بگوید ولی درواقع جوابش این بود: به ازای هر صد موقعیت کاری‌ای که برایم مطرح می‌کردند ۹۹ تایشان را رد می‌کردم و بهشان نه می‌گفتم. این همان جواب شش میلیارد دلاری است!

کلید موفقیت وارن بافت نه گفتن بود به نود و نه ایده و طرحی که وقتش را می‌گرفتند. بافت در این مورد تنها نیست. وقتی از استیو جابز پرسیدند به چه چیزی در اپل بیشتر از همه افتخار می‌کند گفت: من بیشتر به کارهایی که نمی‌کنیم افتخار می‌کنم تا کارهایی که می‌کنیم. فکرش را بکنید! آن‌همه محصولات نبوغ‌آسا که نگاه ما به دنیا را تغییر داده‌اند بیافرینی و در آخر به کارهای نکرده‌ات افتخار کنی.

چرا؟ چرا آدمی مثل استیو جابز باید به چنین چیزی ببالد؟ چون نه گفتن سخت است. فوت کوزه‌گری در رسیدن به موفقیت همین است.

استیو می‌گفت: مردم فکر می‌کنند تمرکز داشتن یعنی بله گفتن به چیزی که باید رویش تمرکز کرد. ولی اصلاً مساله این نیست. معنی‌اش این است که به صدها ایده خوب دیگری که وجود دارد نه بگویی. باید با دقت انتخاب کرد. موفقیت یعنی نه گفتن به هزاران چیز. من این اصل را در کار همه آدم‌های فوق موفقی که از نزدیک دیده‌ام مشاهده کرده‌ام. همه‌شان بلدند نه بگویند. چون همان طور که می‌بینید بله گفتن آسان است:

بله! وقت دارم.

بله! گوشی را بده بهم.

بله! این پروژه را کار می‌کنم.

بله! بریم بیرون سیگار بکشیم.

بله! یک لیوان دیگر می‌خورم.

بله! دسر هم می‌خورم.

در بله گفتن هیچ مقاومتی وجود ندارد. هیچ کشمکش یا بحرانی نیست. وقتی بله می‌گویید احساسات هیچ کس جریحه‌دار نمی‌شود. به همان نسبت نه گفتن سخت است. به همین دلیل است که این فن، شگرد استادی همه آدم‌های موفق است. یاد بگیرید نه بگویید. در آخر، باید گفت که هر بار شما به چیزی بله می‌گویید به چیز دیگری نه می‌گویید. شاید کار بزرگ‌تری یا موقعیت بهتری باشد که مجبور به رد کردنش شوید. شاید وقت با ارزشی باشد که می‌توانید با بچه‌هایتان بگذرانید. فقط مطمئن شوید دفعه بعدی که می‌خواهید به چیزی بله بگویید یا با تمام وجود بگویید بله یا اصلاً به آن پیشنهاد فکر هم نکنید.

«مهمترین و باارزش‌ترین مهارت در موفقیت چیست؟
یادگیری بگویند "نه"!!!»

۳. معیارهای اساسی شما

همین چند وقت پیش بود که با یکی از دوستانم درباره اهداف مالی‌ام در مجله Success حرف می‌زدم. برایش با جزییات تعریف کردم که چطور می‌خواهم این کسب و کار چند میلیون دلاری را به جایی برسانم. بعد عدد سودم را دو برابر و بعدتر چهار برابر کنم. بعد از یک سکوت طولانی که به حرفم گوش داد. آن طور که دوستان واقعی می‌پرسند، پرسید: چرا؟

جا خوردم که: منظورت چیست چرا؟ چون باید این کار را بکنم. چون می‌توانم. چون دلم می‌خواهد.

او گفت: می‌دانم. ولی چرا همه فکر و ذکر پول است؟

همه فکر و ذکر پول نبود. هیچ وقت نبوده. وقتی صحبت از کار می‌شود همه معیارهای موفقیت را می‌دانم. ولی وقتی بحث دلار و سنت می‌شود همه امور مالی را همسرم انجام می‌دهد. برای من معیار موفقیت یک چیز است و پول یک چیز دیگر. بعد دوستم چیزی گفت که کمی باورهایم را دگرگون کرد. او گفت: پس داری دنبال معیار غلطی می‌روی.

گذاشتم حرفش هضم شود بعد جوابش را بدهم. داشت درست می‌گفت. من داشتم به دو برابر کردن سود فکر می‌کردم درحالی‌که خود سود برایم خیلی مهم نبود. وقتی مکث کردم گفت: اصلاً چرا به این کار مشغولی؟

خیلی سریع جواب دادم: برای تأثیر گذاشتن. برای تأثیر مثبت گذاشتن روی زندگی و کار آدم‌ها در این مورد شکی نداشتم.

جواب داد: پس همین معیار را بسنج.

درست می‌گفت. معیار من تأثیرگذاری بود نه درآمدزایی. از وقتی این را فهمیدم همه چیز عوض شد.

به جمعیت مشتری‌هایمان نگاه دقیق‌تری کردم و گروه کوچک‌تری که بیشترین تأثیر را رویشان داشتیم جدا کردم. شروع کردم به تمرکز کردن روی کار و سلامت و روابط و درآمد آن‌ها. تأثیرگذاری به معیار اساسی کار من تبدیل شد و با دریافت این مطلب هر وقت داشتم به هدف نزدیک یا از آن دور می‌شدم سریع متوجه می‌شدم.

دانستن معیارها نقشی کلیدی در سفرتان به عنوان یک کارآفرین دارد. اول این که معیارها به شما می‌گویند چه زمانی دارید از مسیر خارج می‌شوید. یا آخرین باری که مسیر درست را رفته‌اید کی بوده. چون همیشه در هر کاری پیچ و خم بسیار وجود دارد. هر بار که از مسیر در می‌روید باید دوباره حواستان را جمع کنید و مسیر درست را پیدا کنید. اگر این کار را نکنید سر از جای کاملاً نامعلومی در می‌آورید. ولی برای این که بتوانید مسیر را پیدا کنید باید قبلش بدانید که از مسیر خارج شده‌اید.

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۶۷

دوم این که دانستن معیارها به شما اجازه اصلاح راهتان را می‌دهد. وقتی از مسیرتان دور می‌افتید و باور کنید این اتفاق روزی می‌افتد. باید دوباره بتوانید مسیر درست را پیدا کنید. بعضی وقت‌ها باید موقتاً از مسیر خارج شوید تا مانعی را رد کنید؛ و شناخت معیارها شما را سرجایتان بر می‌گرداند.

و بالاخره، دانستن معیارها وقتی در راهتان به عمیق‌ترین سقوطها دچار شده‌اید به شما یادآوری می‌کند که هنوز دارید جلو می‌روید. مسلماً به مقصد نهایی‌تان نرسیده‌اید ولی خیلی از راه را رفته‌اید. فکر کنید دارید در جاده می‌روید و اصلاً نمی‌دانید کجا هستید. دانستن معیارها حکم مسیر یاب شما را دارد. همان‌طور که یک پزشک علائم حیاتی بدن‌تان را بررسی می‌کند. چیزهایی مثل ضربان قلب و فشار خون و درجه اکسیژنتان را شما هم همیشه باید حواستان سخت به معیارهای اساسی خودتان و کارتان و گروهتان باشد. اگر نه ساعت به ساعت، حداقل روزانه باید این کار را انجام دهید.

باید نیم دوجین معیار اصلی پیدا کنید که در آن‌ها اطلاعات حساس مورد نیاز برای بررسی پیشرفت دیده شود. باید تصمیم بگیرید که این معیارها چه نقشی در هدف گذاری اصلی‌تان دارند. این‌ها می‌توانند معیارهایی باشند نظیر:

معاملات

کنسلی‌ها

جمع پول نقد

جمع مبلغ دریافتی

جمع مبلغ پرداختی

از این نقطه من به چند متغیر محدود می‌رسم که معیارهای بالا را تعیین می‌کنند:

درخواست‌های جدید دریافت خبرنامه در پایگاه داده

قرارات ملاقات‌های فروش حضوری

سر زدن به فروشگاه‌ها/پایگاه‌های اینترنتی

همیشه چند معیار هست که رسیدن به چیزهایی که دنبالش هستید را میسر می‌کند.

بعد یک قدم جلو می‌روم و مثل جوئل آستین نگاه می‌کنم که آیا می‌توانم یک مخارج مشترک اقتصادی آن‌ها را پیدا کنم. تعیین‌کننده‌ترین و تاثیرگذارترین معیاری که بهبودش باعث بیشترین رشد در همه ارقام دیگر در ادامه مسیر می‌شود. حالا تنها کاری که باید بکنم این است که تمرکز کنم و همه عقلم را به کار بیندازم تا آن یک مورد را ارتقا دهم. مثالش می‌تواند چنین چیزی باشد:

درخواست‌های جدید دریافت خبرنامه در پایگاه داده

داده‌های قبلی به شما می‌گویند که به ازای هر درخواست جدیدی، قرار ملاقات‌های فروش درصد مشخصی افزایش یافته‌اند. حالا بر اساس درصد قرارهای فروش به معاملات می‌توانید

رقم فروش را بدست آورید و با توجه به میانگین مبلغ خرید خود، درصد سودتان را حساب کنید. حالا شما ارقام مورد نیاز برای پیش‌بینی گردش مالی، پول در حساب و دیگر معیارهای کلیدی را دارید. همه این معیارها نتیجه مستقیم آن یک مخرج مشترک اقتصادی، یعنی درخواست‌های جدید دریافت خبرنامه در پایگاه داده‌ها هستند. با کنترل، اندازه‌گیری، نظارت و افزایش همان معیار می‌توانید همه معیارهای کلیدی دیگر در کسب‌وکار خود را کنترل و بهبود بخشید. فرقی نمی‌کند که شرکتان چقدر عریض و طویل باشد، همه این موارد را می‌توان روی یک برگ کاغذ یا روی یک تخته محاسبه کرد.

فرمول تغییرات بزرگ

خب. آماده‌اید که در عمل پیش برویم؟ تکه‌ای کاغذ بیاورید تا به شما نشان بدهم چطور با اندازه‌گیری چند متغیر محدود می‌توانید کار و زندگی‌تان را دگرگون کنید. من به این کار می‌گویم فرمول دگرگونی عظیم که سه جزء دارد:

جزء اول فرمول تغییرات بزرگ: سه هدف بزرگ شما

اصلاً برایم اهمیتی ندارد که فهرست ۵۰ جایی که باید قبل از مرگ ببینید یا فهرست ۲۵ هدف بزرگتان در زندگی را درست کرده‌اید. همان طور که جیم کالینز می‌گوید اگر بیش از سه اولویت داشته باشید اصلاً اولویت خاصی ندارید؛ و منظورم هر گونه سه اولویت نیست. این سه اولیتی است که اگر در سال به آن‌ها برسید آن سال، بهترین سال زندگی‌تان خواهد بود. بله منظورم آن جنس هدف‌ها است. همان هدف‌های بزرگ و جاه‌طلبانه. حالا این سه را تعیین کنید و به روش بافت بقیه را دور بریزید. حالا تصمیم گرفته‌اید که چه چیزهایی این سال را به بهترین سال زندگی‌تان تبدیل می‌کند. پرداختن به هر چیز دیگری تمرکزتان را می‌گیرد و نمی‌گذارد به آن سه تا برسید.

«برای به وقوع پیوستن تغییرات بزرگ در زندگی، شما باید تنها ۳-۲ عادت اصلی‌تان را تغییر دهید تا به مدققان در زندگی برسید.»

جزء دوم فرمول تغییرات بزرگ: عادت‌های کلیدی

حالا که می‌دانید کجا می‌خواهید بروید، چطور به آن جا می‌روید؟ این سؤال از آنچه می‌نماید سخت‌تر است. بیشتر مردم فکر می‌کنند برای رسیدن به هدف بزرگشان باید هزاران کار انجام دهند. در حالیکه شما برای تغییر بزرگ زندگی خود تنها باید دو سه عادت اصلی‌تان را تغییر بدهید تا به هدف‌تان برسید. فکرش را بکنید؛ مثلاً فروش را در نظر بگیرید: یک یا دو عادت خاص هستند که اگر هر روز و با تداومی ویژه تکرار شوند ارقام فروش شما را به شکل شگفت‌انگیزی بالا می‌برند. همین مساله درباره سلامتتان، ازدواجتان

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۶۹

یا مدیریتتان هم صدق می‌کند. مساله اصلی شناسایی عاداتهای اساسی مورد نیاز برای رسیدن به سه هدف بزرگتان است. وقتی این عادت‌ها را پیدا کردید باید آن‌ها را بدون توقف و با تداوم انجام دهید. اینجاست که جزء سوم از راه می‌رسد.

جزء سوم فرمول تغییرات بزرگ: پیگرد

شما بدون این‌که خودتان بدانید در عادت‌هایتان-خوب یا بد- غرق می‌شوید. به همین خاطر به آن‌ها می‌گوییم عادت. بدون این‌که به آن‌ها فکر کنید اتفاق می‌افتند. دفعه اولی که داشتید رانندگی یاد می‌گرفتید یادتان هست؟ به شما می‌گفتند دست‌هایتان را به شکل ساعت ده و ده دقیقه روی فرمان بگذارید. می‌گفتند دائم به آینه نگاه کنید. اول آینه چپ را ببینید. بعد راهنما بزنید. حالا آینه راست را ببینید. پای راستتان روی پدال گاز باشد و چپ روی ترمز... در همین حین همه‌چیز را از آینه‌ی جلو بررسی کنید و حواستان باشد به کسی یا چیزی نزنید.

به نظر غیر ممکن می‌آمد نه؟ چطور می‌شود همه این کارها را همزمان انجام داد؟
خب! حالا چی؟

حالا می‌توانید درحالی‌که با کسی حرف می‌زنید، آرایش می‌کنید یا چیزی می‌خورید رانندگی کنید. چرا؟ چون این برایتان عادت شده. خودکار انجام می‌شود. حتماً شما هم مثل من این تجربه را داشته‌اید که یک دفعه در جاده به خود می‌آیید و می‌بینید خروجی موردنظرتان را چند دقیقه است که رد کرده‌اید. دلیلش این است که شما دارید به‌صورت ناخودآگاه رانندگی می‌کنید.

برای این‌که خروجی‌ها را رد نکنیم (خروجی‌ها در این مثال موقعیت‌های شغلی از دست رفته هستند) باید کنترل خودکار ماشین را خاموش کنیم و دوباره با خودآگاهی رانندگی کنیم. باید عادات ناخودآگاهمان را به حالت خودآگاه برگردانیم. این کار فقط با پیگیری امکانپذیر است. برای پیگیری سه هدف بزرگ باید مثل کاسبی رستوران هر شب پولتان را از صندوق بیرون بیاورید.

پولتان را هر روز بیرون بکشید!

بین سنین سیزده تا هجده سالگی پیشخدمت بودم. در طول شیفت معمول کاریم سفارش غذا می‌گرفتم و غذا سر میز می‌بردم و درنهایت از طریق کارت اعتباری یا بصورت نقد پول می‌گرفتم و البته اگر خوش شانس بودم انعام!

در پایان شب باید با مدیر رستوران می‌نشستیم و همه پول‌ها را می‌شمردیم. حساب همه کارت‌های اعتباری باید با مقدار پول وارد شده به سیستم یکی می‌بود. هر چه بیشتر می‌ماند می‌شد انعام من و اگر پولی کم می‌آمد باید از جیب من جبران می‌شد.

آیا همه ما نباید در پایان روز این کار را بکنیم؟ این‌ها همان عادت‌هایی است که گفتید از امروز شروع‌شان می‌کنید. آیا واقعاً شروع کردید؟ آیا اعمال‌تان با نقشه‌تان تناسب دارد؟ آیا ارقام در حال بالا رفتن هستند؟ اگر نه در دسر افتاده‌اید.

کمتر از سی ثانیه برای مرور سه هدف بزرگ و عادات کلیدی مورد نیاز برای رسیدن به آن‌ها کافی است. هر کدام را مرور کنید. مرور، مرور و باز هم مرور کنید. حالا می‌دانید دارید درست می‌روید یا نه. مرور کردن عادت‌های کاری به شما می‌گوید که از مسیر خارج شده‌اید یا نه. اگر این کار را نکنید از مسیر خارج می‌شوید. یک روز بیدار می‌شوید می‌بینید اضافه وزن دارید، ورشکسته‌اید و خانواده‌تان را از دست داده‌اید. بعد تازه به این فکر می‌افتید که چه شده است.

همان طور که می‌بینید، ما از مسیر پرت نمی‌شویم بیرون، ما از مسیر کم‌کم خارج می‌شویم. ما برنامه‌ی کاری مان را یک دفعه بیخیال نمی‌شویم. همین طور اهداف و رژیم غذایی مان را. از مسیر منحرف می‌شویم. آرام آرام آن قدر انحراف پیدا می‌کنیم که یکباره می‌بینیم کلاً از مسیر بیرونیم. برای جلوگیری از این مساله باید میزان پیشرفتتان را هر روز بررسی کنید (همان پیگرد). به همین دلیل جزء حیاتی برنامه «بهترین سال زندگی من» یک سیستم پیگرد یک صفحه‌ای با نام ثبت ریتم هفتگی است. من با همین یک صفحه به دستاوردهایی بی‌نظیر در حوزه سلامت، درآمد، روابط سالم و اهداف بسیار دیگرم رسیده‌ام.

باورتان بشود یا نه، شما فقط سه مرحله با رسیدن به تحول عظیم فاصله دارید. کاری که همه افراد موفق می‌کنند را بکنید. فهرست اهدافتان را به سه هدف اصلی تقلیل دهید. اگر به آن‌ها برسید آن سال بهترین سال زندگی‌تان می‌شود. بعد رفتارهای کلیدی روزانه مورد نیاز برای رسیدن به آن اهداف را تعیین کنید؛ و بعد هر روز پیشرفتتان را بررسی کنید و از مسیر منحرف نشوید.

۴. حوزه‌های حیاتی بهبود

از آن جا که تأثیرگذاری معیار اصلی کار من است، همیشه با طرفداران مجله در صفحه فیسبوک‌مان حرف می‌زنم. یک روز یکی از آن‌ها چنین چیزی گفته بود:

«شما من را تشویق کردید که بیشتر مطالعه کنم. امسال تصمیم گرفتم ۳۲ کتاب را تمام کنم.»

طبیعی است که از کمکی که بهش کرده بودم خوشحال شدم ولی باز هم یک جای کار به نظرم می‌لنگید، سریع جوابش را دادم:

«بهتر است یک کتاب عالی را ۳۲ بار بخوانید.»

خواندن ۳۲ کتاب یعنی شما خیلی خوانده‌اید؛ که ذاتاً کار بهتری از دیدن کلی برنامه تلویزیونی یا چیزی از این قبیل است، ولی به معنی نیست که از آن کتاب‌ها استفاده عملی می‌کنید. اگر دنبال پیشرفت کردن هستید - که حتماً هستید - خواندن مشتی کتاب در مورد موفقیت کافی نیست. زمان، مداومت و تمرین در حوزه محدودی از فعالیت‌ها لازم است تا واقعاً بهبود حاصل

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۷۱

شود.

حرفی که آن فرد به دنبال موفقیت زده بود نکته مهمی را در مورد ترن هوایی کارآفرینی برملا کرد. شما فقط با یادگیری موفق نمی‌شوید. باید بخوانید و بعد عمل کنید. با خواندن تنها به جایی نمی‌رسیم. باید کمتر یاد بگیریم و بیشتر انجام دهیم.

مم نیست که چه میدانید و چه یاد گرفته‌اید، مم این است که با چیزیایی که یاد گرفته‌اید چه کاری انجام می‌دهید

آیا واقعاً نیاز است کتاب دیگری در مورد کاهش وزن بخوانید؟ نه! همین الان می‌دانید چطور این کار را بکنید. آیا به شرکت در یک سمینار دیگر نیاز دارید؟ یا یک برنامه‌ی رادیویی دیگر؟ دانستن قدرت نیست. این یک تصور اشتباه است. دانستن یعنی قدرت بالقوه. ولی نه خود قدرت. مساله این نیست که چه می‌دانید و چه یاد می‌گیرید، مساله این است که با دانسته‌هایتان چه می‌کنید. وجه تمایز بارزی بین یادگیری و پیشرفت وجود دارد و آن عمل کردن و رسیدن به نتایج خوب است.

آیا تا به حال به یک کتاب یا برنامه رادیویی برخورده‌اید که قول داده زندگی‌تان را در ۹۰ روز متحول کند؟ بله. من خودم هم بهشان بر خوردم. ما عادت کردیم که بگوییم آن کتاب یا آن برنامه مفت نمی‌ارزید؛ اما نه! مشکل از کتاب یا برنامه نبوده، مشکل ما بودیم که درست کار نکردیم.

وقتی نوبت به پیشرفت دادن خودتان می‌رسد باید همانقدر که در طول خواندن این فصل از کتاب دقیق بوده‌اید عمل کنید. در این جا چارچوب اساسی بهبودی عظیم و پایدار آورده شده است:

قدم اول: تشخیص

شما نمی‌توانید در همه چیز پیشرفت کنید. اگر بخواهید این کار را بکنید به هیچ جا نمی‌رسید. درواقع باید محدوده پیشرفتتان را باریک‌تر کنید. بهترین راهش چیست؟ روی نقاطی تمرکز کنید که شما را به سه هدف بزرگتان نزدیک می‌کنند. همان طور که اهداف من در طول زندگی تغییر کرد، مهارت‌هایی که باید کسب می‌کردم هم به تبع آن عوض شدند. وقتی در کار املاک بودم روی هنر خرید و فروش رودرو با مشتری تمرکز کردم. وقتی شروع به حرف زدن مرتب با تماشاچی کردم، تمرکزم را به طور کامل بر روی چیزهایی چون مهارت ارائه، رهبری، نگارش قوی و مهارت‌های مدیریت زمان کردم. ۵ کتاب برتر در این زمینه‌ها و سه برنامه تلویزیونی مهم این حوزه را خریدم و دیدم و در یک سمینار مربوط به آن نام‌نویسی کردم. همه وقت‌م را به بهتر شدن در این کار اختصاص دادم.

قدم دوم: سرمایه گذاری

هجده سالم که بود از برایان تریسی شنیدم هر یک دلاری که در ترقی خودم سرمایه‌گذاری کنم سی دلار برمی‌گرداند. آن ایده به من کمک شایانی کرد. آن سال ۱۵۰ هزار دلار درآوردم و ۱۵ هزار دلارش را در پیشرفت شخصی خود سرمایه‌گذاری کردم. سال بعدش رشد چشمگیری کردم و از آن به بعد هر سال به این پیشنهاد عمل کرده‌ام. من تنها کسی نیستم که چنین می‌کند. بزرگ‌ترین ورزشکارهای دنیا گران‌ترین مربیان و مشاوران را استخدام می‌کنند. بزرگ‌ترین شرکت‌ها هم همین‌طور. همین‌طور مدیران و چهره‌های هنری مشهور. چرا؟ چون می‌شود فهمید که سرمایه‌گذاری روی خودشان بوده که آن‌ها را به اینجا رسانده است. چون آن‌ها خوب می‌دانند که برای این که در صدر بمانند باید این روند را ادامه دهند. جیم ران، مربی من، همیشه می‌گفت اگر می‌خواهی بیشتر به دست بیاوری باید خودت بیشتر شوی. باید اهدافت با خودت بزرگ شوند. قبل از این که همه پولتان را در یک شرکت نوپا سرمایه‌گذاری کنید اول روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید. از چه جای دیگری می‌خواهید به سود ۳۰۰۰ درصدی که برایان تریسی حرفش را می‌زد برسید؟ طبیعتاً نه از بازار. روی خودتان شرط ببندید. همیشه جواب می‌دهد.

قدم سوم: آب بکشید و تکرار کنید

من اعتقاد ویژه‌ای به این دارم که باید چیزی یا کسی که مناسب شما است را پیدا کنید و سپس در همان عمیق شوید. اسمش را می‌گذارم تمرین آب‌کشی و تکرار. حس می‌کنم بهتر است آموزش، منابع پیشرفت یا رهبری پیدا کنید که با فلسفه شما همخوانی داشته باشد و با آن‌ها تمرین آب‌کشی و تکرار کنید.

برای مثال من شش بار به برنامه هفته رهبری جیم ران سر زدم. مردم فکر می‌کردند عقلم را از دست داده‌ام (که البته دلایل دیگری داشت!) می‌گفتند: تو که قبلاً همه‌اش را شنیده‌ای. عقب‌افتاده‌ای مگر؟ راست هم می‌گفتند. جیم همیشه همان حرف‌ها را می‌زد و همان جک‌ها را می‌گفت (که من هم همیشه بهشان می‌خندیدم). هر شش دفعه این‌طور بود. ولی به شکل مرموزی هر بار به دریافت جدیدی از حرف‌هایش می‌رسیدم. چون هر دفعه خودم عوض شده بودم و به مسائل و چالش‌های تازه‌ای رسیده بودم. به عبارتی هر بار در مرحله جدیدی از رشد خودم بودم. شش بار حضور در یک کارگاه آموزشی تکراری، با کسی که تحسینش می‌کردم و عقاید مشابهی به او داشتم بسیار مفیدتر از حضور در شش کارگاه آموزشی مختلف بود. احتمالاً آن کارگاه‌های آموزشی دیگر بیشتر ذهنم را آشفته می‌کردند تا این که کمکم کنند روش‌های موفقیتی که بلد بودم را عمیق‌تر یاد بگیرم.

همیشه کسانی را می‌بینم که چاه کم‌عمقی می‌کنند و متعجب‌اند از این که چرا به نفت نمی‌رسند. در عوض وقتی چاهی حفر می‌کنید که به نفت می‌رسد (مثل پیدا کردن کسی که

فصل ششم: سرعت دادن به کارها/ ۱۷۳

ازش خوشتان می‌آید) باید به کندن ادامه دهید و عمیق و عمیق‌تر شوید. به خوبی حفر کنید؛ و بعد در آن عمیق شوید. در پایان، بنیان‌های موفقیت بسیار ساده و آسان هستند. بخش سخت ماجرا این است که آن‌ها را ترک نکنید. کار خودتان را با پرداختن به ایده‌هایی بی‌پایان و گیج‌کننده سخت‌تر نکنید.

جمع بندی علائم حیاتی موفقیت

علائم حیاتی رسیدن به موفقیت به یک مفهوم ختم می‌شوند: چند چیز مهم برای خودتان انتخاب کنید، رویشان تمرین بیشتری کنید و در آن‌ها پیشرفت کنید. همین. این می‌شود راز بنیادی موفقیت غیرعادی. از آنچه فکر می‌کردید ساده‌تر بود نه؟ شاید. ولی همیشه هم آسان نیست. بنیان‌های زندگی و کارتان می‌توانند به شکل فریبنده‌ای ساده باشند. می‌دانیم که بسیاری از افراد خیلی موفق دائم به این مسائل ریشه‌ای رجوع می‌کنند تا هم در آن‌ها استاد شوند و هم نظم لازم برای تداوم یافتنشان را در خود بیابند. بهره‌وری جادو نیست. نظم است. نظم است که افراد موفق را از بقیه جدا می‌کند. نظم باعث رسیدن به نتیجه و کنترل داشتن روی مسیر می‌شود. همان‌طور که مربی افسانه‌ای وینس لومباردی^۱ گفته: «کلید پیروزی عالی بودن در نکات اساسی و اولیه است.»

«بهره‌وری جادو نیست. تنها نظم و ترتیب است.»

چه چیزی جلوی شما را گرفته است؟

بسیاری از مردم تنها به این دلیل سوار ترن هوایی کارآفرینی می‌شوند چون می‌خواهند دیگر کسی رییسشان نباشد. ولی راستش را بخواهید شما هنوز یک رئیس دارید: خودتان. چقدر رئیس خوبی است؟ آیا رئیس جدید اجازه می‌دهد جوابگوی کارهایتان نباشید؟ حواستان از کارتان پرت باشد؟ یا بهانه‌های الکی بیاورید و از زیر بار مسئولیت در بروید؟ شاید باید بیشتر بر خودتان ریاست داشته باشید. آیا کنترل خودتان را به دست گرفته‌اید؟ روی موارد حیاتی تمرکز کرده‌اید؟ تنها از این راه می‌توانید کنترل ترن را به دست بگیرید.

¹ Vince Lombardi

برنامه عملیاتی

به صفحه منابع بروید و کاربرگ‌های مربوط به موارد زیر را تکمیل کنید:

- درک و سنجش ارزش خود
- شناسایی عوامل موفق تان
 - عملکردهای حیاتی
 - اولویتهای حیاتی
 - معیارهای حیاتی
 - پیشرفت‌های حیاتی
- تنظیم فرمول تغییر عظیم خود

<http://www.Enttrain.ir>

خطرهای زندگی بی‌شمارند و در میان آن‌ها امنیت وجود دارد.
یوهان ولفگانگ گوته

فصل هفتم: دست‌ها بالا

ترس بخشی از هیجان است، باور کنید

اولین سواری‌ام در ترن کوه فضایی در دیزنی‌لند را به شکلی به خاطر می‌آورم که گویی همین دیروز بود. معمولاً این قبیل مسائل خیلی یادم نمی‌ماند ولی این سواری همچنان در خاطرم باقی مانده است. دوستش نداشتم. اصلاً.

دلش هم ساده بود: هیچ‌کس به من هشدار نداده بود.

داشتم توی پارک راه می‌رفتم و توی صف سواری‌های مختلف می‌ایستادم. هیچ تصویری نداشتم که این یکی قرار است برای همیشه من را تغییر بدهد. برای همیشه.

تابستان ۱۹۷۹ بود و من هشت سال داشتم. پارک آن‌قدر گرم بود که احساس می‌کردم دارم در شلوارم ذوب می‌شوم. کوه فضایی هم شلوغ بود و من در صف منتظر بودم و سعی داشتم با یک بستنی شاتوتی خودم را خنک کنم. فایده‌ای نداشت. همین‌طور که صف به ورودی نزدیک‌تر می‌شد من هم داغ و داغ‌تر می‌شدم.

بالاخره به ورودی غول‌پیکر و عجیب‌وغریب دستگاه رسیدم. خورشید داغ جایش را به نورهای شب‌رنگ داد. پیراهن سفیدم توی تاریکی می‌درخشید. وقتی بالاخره به ورودی فضاپیما رسیدیم من با بستنی‌ام خداحافظی کردم و سوار سفینه شدم. ترن‌هوایی دیزنی که قرار بود برای چند دقیقه سفینه فضایی من باشد.

موشک به قسمت کنترل پرواز منتقل شد و یکی از مهماندارها کمربندم را چک کرد. من شجاعانه‌ترین لبخند شاتوتی‌ام را به لب آوردم تا ثابت کنم که نترسیده‌ام؛ و بعد...هیچی. ما آن‌جا نشسته بودیم و درحالی‌که پروانه‌های اضطراب و — از شانس بد من بستنی تمشکی، در شکم به هم می‌پیچیدند، بی‌صبرانه منتظر بودیم تا نوبت حرکتمان برسد. به خودم گفتم مشکلی نیست. من می‌توانم.

همین چند لحظه پیش با موفقیت سوار ترن متهورن^۱ شده بودم. این سواری حتی از آن هم کوچکتر بود. مگر چقدر می‌توانست وحشتناک باشد؟ به‌زودی می‌فهمیدم.

موشک با یک حرکت سریع در لوله تنگی از نورهای قرمز رها شد. دوری زدیم و از یک تونل

¹ Matterhorn

با نورهای آبی بالا رفتیم. یک دور آسان دیگر و بعد بالا رفتن. با خودم زمزمه کردم که این فقط به ترن هوایی است مثل همه ترن های هوایی دیگر. بعد چراغ ها خاموش شدند و دنیا جهنم.

فضای داخلی کوه فضایی دروازه یک پوسته ی خالی و تاریک بود. به جز هزاران هزار ستاره و شهاب سنگ که در پهنه ی «آسمان» به چشم می خوردند همه چیز در سیاهی فرو رفته بود. قبل از این که زمان کافی داشته باشم تا در توهم شناور بودن در فضا فرو بروم موشکم به داخل حفره مرگ سقوط کرد. تا وقتی که سقوط آزاد سرسام آورم به پیچی به سمت راست ختم شد من به صندلیم چسبیده بودم. مسیر با یک حرکت تکان دهنده به چپ ادامه پیدا کرد. با هر حرکت سرم از پشتی صندلی جدا می شد و باز محکم با آن برخورد می کرد. کم کم ترس بر من غلبه می کرد. بعد از هشت سال تجربه خود را یک ترن سوار متبحر تصور می کردم اما این سواری به کلی متفاوت بود. نمی توانستم با پیش بینی آن چه در پیش بود خودم را آرام کنم چون پیش بینی غیرممکن بود. موشکم در تاریکی مطلق بین پیچ ها غوطه می خورد و سرعت می گرفت. دقیقاً همان لحظه به این نتیجه رسیدم که به مرگ نزدیک می شوم. درن هاردی، متخصص شجاع ترن های هوایی، در هشت سالگی، در حال جیغ کشیدن در فضای بی کران و در حال مرگ بود.

درست پیش از این که اوضاع بدتر بشود، شکم با یک حرکت سریع به چپ و یک سقوط به غلیان افتاد. نیمی از بستنی را روی پیراهن سفیدم بالا آوردم. نه تنها قرار بود بمیرم بلکه با شرمساری می مردم.

درست زمانی که داشتم با خودم فکر می کردم که قبل از دفن شدن تمیز خواهم شد یا نه، موشک به داخل تونل خروجی سر خورد و به سختی ترمز کرد. نور فلاش ناشی از دوربینی که لکه شرم آور بستنی شاتوتی را ثبت می کرد و بعد پیچ نهایی به سمت اتاق کنترل. موسیقی به آرامی قطع شد.

تمام شد. موفق شدم و هنوز زنده بودم.

هیجانی برای یک عمر

کوه فضایی ترسناک ترین سواری زندگی ام بود و البته هنوز هم هست. اگر قادر به دیدن آنچه پیش رو دارید نباشید، نمی توانید خود را برای قدم های بعدی آماده کنید. پیچ ها و سقوط های پیش بینی نشده ترسناک تر به نظر می رسند و تو را همیشه به سمت ناشناخته ها می راند و آن قدر خطرناک می شود که حس می کنی زندگی ات به خطر افتاده.

این همان حسی است که کارآفرینی در تو ایجاد می کند.

یک ترن هوایی معمولی می تواند به اندازه ی کافی ترسناک باشد. درست مثل یک زندگی معمولی؛ اما سواری در تاریکی تجربه ترس آور را به سقوطی وحشتناک تبدیل می کند.

فصل هفتم: دست‌ها بالا / ۱۷۹

البته این قسمتی از همان چیزی است که تجربه‌ی سواری را هیجان‌انگیز می‌کند. هنوز هم اگر در دیزنی‌لند باشم اولین کاری که می‌کنم این است که راه خیابان اصلی را پیش می‌گیرم تا به کوه فضایی برسم. هنوز هم از ترس غالب تهی می‌کنم. و بسیار دوستش دارم.

برای کارآفرین شدن باید با ترس روبرو شوید. قرار است وحشت کنید. قرار است مدام از خودتان بپرسید آیا موشکتان سقوط می‌کند و با مرگی ناگهانی مواجه می‌شوید یا نه؛ و البته همه این‌ها در تاریکی می‌گذرد و باید تحمل کمی تحقیر شدن بابت بالا آوردن روی خودتان را هم داشته باشید.

روبرو شدن با این گونه چیزها غیرقابل تغییر است. وقتی شروع می‌کنید گزینه‌ای برای یک سواری بی‌خطر نخواهید داشت اما می‌توانید از پیش با ترس روبرو شوید و کوه فضایی‌تان را دوست داشته باشید یا حتی عاشقش شوید. در این فصل شما را قادر به انجام چنین کاری خواهم کرد.

در چشمان ترس خیره شوید

یک‌بار کسی برایم داستان شخص خردمندی را تعریف کرد که همراه شاگرد جوانش در قبرستانی قدم می‌زد. خردمند گفت: بزرگ‌ترین کارآفرین جهان در این قبرستان دفن شده است. آیا می‌توانی حدس بزنی در کدام قبر؟

شاگرد پس از جست‌وجوی کوتاهی به بزرگ‌ترین سنگ قبر اشاره کرد و گفت: باید این یکی باشد. درست است؟

خردمند پاسخ منفی داد. قبری است که رویش ایستاده‌ای.

شاگرد جوان نگاهی به زیر پایش کرد. سنگ قبر به سختی دیده می‌شد و نشان روشنی رویش نبود.

خردمند گفت که او تا لحظه‌ی مرگش بیشتر از سالی سی هزار دلار درآمد نداشت. هیچ وقت جرئت کارآفرین شدن را نداشت اما اگر با ترسش روبرو می‌شد بهترین کارآفرین جهان بود.

بیشتر مردم از تمام ظرفیتی که به آن‌ها داده شده بهره نمی‌برند. نتیجه‌ای که تولید می‌کنند و زندگی‌ای که تجربه می‌کنند تنها قسمت کوچکی از آن چیزی است که قادر به انجامش هستند. چرا؟ چه چیزی مانع ما می‌شود؟

تنها یک چیز: ترس.

ترس می‌تواند قابلیت‌های شما را فرو نشانند و دفن کند. بیشتر کسانی که سوار ترن هوایی کارآفرینی نمی‌شوند گمان می‌کنند کارآفرین‌ها ریسک‌پذیرهای شجاعی هستند که به خودشان تردید راه نمی‌دهند.

این به هیچ وجه درست نیست.

همه کارآفرین‌های بزرگ در ابتدا می‌ترسند. ریچارد برنسون و بیل گیتس با ترس قدم در این راه گذاشتند. همه قهرمانانی که راهشان را به روی جلد مجله Success باز کردند از همین نقطه شروع کردند. همه‌شان در ابتدا ترسیده بودند.

شجاعت عدم احساس ترس نیست، بلکه ترسیدن و همچنان ادامه دادن است. نلسون ماندلا گفته: من آموختم که شجاعت عدم ترس نیست بلکه پیروزی در برابر ترس است. شجاع کسی نیست که نمی‌ترسد بلکه کسی است که بر ترس غلبه می‌کند.

کارآفرینان موفق شجاع نیستند چون نمی‌ترسند بلکه شجاعند چون هر روز در چشمان ترس خیره می‌شوند.

چگونه چنین کاری می‌کنند؟ قدم اول درک این موضوع است که وقتی می‌ترسید واقعاً چه اتفاقی می‌افتد.

ترس واقعی نیست

بدون شک واقعی به نظر می‌رسد. تپش قلب، دست‌وپای لرزان، دست‌های عرق کرده، همه این‌ها نشانه‌هایی واقعی هستند اما آنچه ما را به وحشت می‌اندازد توهمی است زاییده ذهنمان. در نهایت عنکبوت شما را نمی‌ترساند. تماسی که انتظارش را می‌کشید هم شما را نمی‌ترساند. تنها چیزی که از آن می‌ترسید تفسیری است که ذهنتان از این چیزها ارائه می‌دهد. ترس پدیده‌ای است که تمام و کمال در مغزتان نهفته است. ذهن است که به تفسیرها معنی می‌دهد. ذهن شما است که به احساسات منفی‌تان پر و بال می‌دهد.

«ترس واقعی نیست، ترس پدیده‌ای است که تمام مغز شما نهفته است.»

ترس به خودی خود وجود ندارد.

ترس واقعی نیست.

به همین دلیل هم کسی می‌تواند از لبه پرتگاه به پایین نگاه کند و از ترس سر جایش میخکوب شود و دیگری از صخره‌نوردی یا پریدن از هواپیما لذت می‌برد. واقعیت در هر دو حالت یکسان است اما تفسیرها و احساساتی که ذهن از آن ارائه می‌دهد متفاوت‌اند.

دو فرد می‌توانند به سگی نگاه کنند، مثلاً یک سگ از نژاد ژرمن شپرد که گوشه‌ای آرام نشسته‌اند. یک فرد با دیدن سگ احساس ترس و خطر می‌کند و دیگری با دیدن همان سگ عواطف و احساسات مثبتش برانگیخته می‌شود. این فرد به جای ترس محبت را حس می‌کند. یک سگ واحد و دو تفسیر کاملاً متفاوت که توسط ذهن به وجود آمده‌اند.

چه اتفاقی می‌افتد؟

مغز باستانی ما

چیزی که ما آن را زمانه مدرن می‌نامیم به ۶۰۰۰ سال پیش و شروع ثبت تاریخ برمی‌گردد. ۶ هزاره ممکن است زمانی طولانی به نظر برسد اما بشر مدتی بسیار طولانی‌تر روی کره خاکی بوده است.

صدها هزار سال پیش از آن، زمانی که دوران پرمیتو با ابتدایی نام گرفته، انسان با شرایطی کاملاً متفاوت بر روی زمین زندگی می‌کرده است.

در آن دوران ابتدایی مغز ما می‌بایست بصورت دائمی در برابر تهدیدهایی چون شیرها و گربه‌های وحشی پنهان در بوته‌ها، پلنگ‌های روی درخت و حتی حمله قبیله‌های اطراف در آماده باش بود. با خطراتی که از گوشه و کنار انسان را تهدید می‌کردند این مغز او بوده که به بهترین نحو همه چیز را زیر نظر داشته و به سریع‌ترین شکل به تهدیدات واکنش نشان می‌داده تا انسان زنده بماند و به تولید مثل ادامه دهد. اگر حسگرهایتان ضعیف بودند خوراک حیوانات وحشی می‌شدید. شرایط سخت بوده و گونه انسان بنا بر ضرورت در شناسایی تهدیدات و واکنش نشان دادن به آن‌ها پیشرفت بسیار کرده است.

امروزه ما دیگر در زندگی روزمره‌مان با چنین تهدیدهای حیاتی روبه‌رو نیستیم؛ اما مغز ابتدایی‌مان هنوز پابرجا است و با قوای کامل کار می‌کند. هنوز سیستم عصبی ما در برابر تهدیدات خارجی پیغام‌های مشابهی به مغزمان ارسال می‌کند. تنها مشکل این است که حالا به جای شیرها و گربه‌های وحشی و پلنگ‌ها سیستم عصبی ما چیزهای دیگری را به‌عنوان تهدید شناسایی می‌کند.

سیگنال‌های ترس و وحشتی که مغز اجدادمان هنگام مواجه با شیری غران ارسال می‌کردند مشابه همان سیگنال‌هایی است که امروزه پیش از یک تماس کاری ارسال می‌شوند. ترس و وحشتی که در اثر حمله جنگجویان قبیله‌ای کوچک اجدادمان را فرا می‌گرفت مشابه ترس و وحشتی است که امروزه هنگام ارائه متنی برای جمعیتی کم بر ما غلبه می‌کند. ما همان سیگنال‌های عصبی که مغز ابتدایی اجدادمان هنگام رودررویی با جرگه‌ای خالی ارسال می‌کرد را به هنگام ایستادن روی صحنه و مقابل جمعیتی کثیر حس می‌کنیم.

به همین دلیل هم در برابر موقعیت‌های پوچ معاصر ترسی بی‌دلیل حس می‌کنیم. ما از ابزاری ابتدایی برای کنترل زندگی مدرن استفاده می‌کنیم و این یعنی ما باید مغزمان را به روز کنیم.

شش ترفند برای دستکاری مغز جهت غلبه بر ترس

درواقع مغز شما روش ذهنی خودش را دارد. متأسفانه همان تجهیزات قدیمی و تاریخ گذشته برای شما باقی مانده‌اند. اگرچه نمی‌توانید تکامل ذهن باستانی‌تان را تغییر دهید اما می‌توانید

گرایش‌های ابتدایی‌اش را با دستکاری کردن کاهش دهید. در این جا شش ترفند برای دستکاری کردن مغزتان و تبدیل آن از یک ماشین عصر حجر به ماشینی برای عصر تکنولوژی‌های پیشرفته و ترن‌های هوایی تجاری ارائه می‌دهیم.

۱. به خود بیایید

اولین قدم به دست آوردن نگاه درست است. شما می‌خواهید واقعیت را از خیال جدا کنید. این یک شیر وحشی نیست، یک تلفن است. اگر شماره‌گیری کنید و کسی پاسختان را بدهد، نمی‌تواند از آن طرف خط تهدیدی برای شما باشد. اگر برای سخنرانی در مقابل گروهی کوچک بایستید آسمان به زمین نمی‌آید. اگر به تنهایی در حال ارائه‌ی متنی باشید جمعیت به شما حمله‌ور نمی‌شود. هیچ خطری زندگی شما را تهدید نمی‌کند. می‌توانید قبل از شروع کاری که در شما ترس ایجاد می‌کند از خودتان بپرسید اگر آن کار انجام دهید خواهید مرد یا نه؟ اگر جوابتان منفی است ترستان ساختگی و اغراق شده است و نباید بر شما تسلط داشته باشد.

۲. این ترس از ترس است که شما را می‌ترساند

عجیب این است که حتی تماس با یک غریبه یا خود انجام سخنرانی نیست که ترس را در ما بیدار می‌کند، بلکه پیش‌بینی انجام آن است که توهمی از ترس در ذهنمان به وجود می‌آورد. در دهه‌ی ۱۹۶۰، محقق‌ی به نام سیمور آپستاین^۱ تحقیقی در مورد چتربازها کرد. او چتربازان تازه‌کار را به گیرنده‌ای مجهز کرد که ضربان قلبشان را هنگام پرواز هواپیما به طرف نقطه پرش اندازه‌گیری می‌کرد. همان طور که حدس می‌زنید به این نتیجه رسید که ضربان قلب چتربازان هنگام اوج گرفتن هواپیما و با وجود امنیت داخل پرواز تندتر و تندتر می‌شد. هر چه هواپیما بالاتر می‌رفت، تنش بیشتر می‌شد.

او برخلاف انتظارش به این نتیجه رسید که نه‌تنها ضربان قلب چتربازها بعد از پریدن از هواپیما و درحالی‌که فقط به چند نخ نازک وصل بودند آرام و آرام‌تر می‌شد بلکه آن‌ها همان طور که خودشان اذعان داشتند می‌توانستند از تجربه‌شان لذت کامل ببرند. تنش‌زاترین بخش این تجربه، توهم ترسناک بودن آن یا به عبارت دیگر پیش‌بینی ترس بود. زمانی که واقعیت تجربه جای این توهم را گرفت ترس هم ناپدید شد.

این ترس پیش‌بینی چیزی است که قبل از برداشتن گوشی تلفن، رفتن روی صحنه و یا طی کردن اتاق برای معرفی کردن خودتان به غریبه‌ای برایتان اتفاق می‌افتد. این پیش‌بینی ترس همان توهم ذهن باستانی‌تان است که به شما ضربه می‌زند. به محض آن که دست به عمل

¹ Seymour Epstein

فصل هفتم: دست‌ها بالا/ ۱۸۳

می‌زنید، مغزتان درک می‌کند که شما با یک شکارچی رودرو نیستید و این تهدیدی حیاتی نیست که از شما می‌ترسید و همان لحظه واکنش‌های ترس‌آورتنان از بین می‌روند. فقط به یاد داشته باشید: ترس به تنهایی می‌تواند دردناک‌تر از آن چیزی باشد که از آن می‌ترسید.

«ترسیدن از ترس است که شما را می‌ترساند. ترس به تنهایی می‌تواند دردناک‌تر از آن چیزی باشد که از آن می‌ترسید.»

۳. بیست ثانیه شجاعت

در توصیف ارزش شجاعت کمی مبالغه شده است. برای اینکه موفق شوید لازم نیست هر روز و هر لحظه شجاع باشید.

در واقع کم پیش می‌آید نیاز به شجاعت داشته باشید.

بر اساس محاسبات من می‌توانید ۹۹.۹۳۰۵۵۵۶ درصد اوقات یک ترسو باشید. تقریباً همه روز به جز سه بار در روز و آن هم تنها برای ۲۰ ثانیه.

چرا ۲۰ ثانیه؟ زیرا تنها در ۲۰ ثانیه می‌توانید...

...تلفن را بردارید و به آن قرار ترسناک سرنوشت‌ساز زنگ بزنید.

...خودتان را به مشتری رویایی‌تان در یک جلسه معرفی کنید.

...به طرف گروه غریبه‌ای بروید و بگویید سلام.

...برای رفتن روی صحنه داوطلب شوید.

...از کسی درخواست دوستی کنید.

...داخل آب سرد بپرید.

...مکالمه‌ای را با یک دوست و یا یک همکار شروع کنید.

...بگویید نه حتی اگر از محبوبیت‌تان کاسته می‌شود.

...و حتی از هواپیما بپرید.

در هنگام روبرو شدن با دیوار نفوذناپذیر ترس چه باید بکنیم؟

این کار را بکنید: مغزتان را خاموش کنید. چشم‌هایتان را ببندید و نفستان را حبس کنید و خلاف هر کاری را که مغزتان به آن فرمان می‌دهد انجام دهید.

درباره‌اش فکر کنید. برای پریدن از هواپیمایی که هزاران متر از زمین فاصله دارد باید مغزتان را از کار بیندازید. تنها کارکرد مغز این است که به شما در زنده ماندن کمک کند. هیچ راهی برای راضی کردن مغز به این که پریدن از هواپیما کار عاقلانه‌ای است وجود ندارد. مغزتان هرگز به شما اجازه انجام این کار را نمی‌دهد. باید مغزتان را برای چند ثانیه خاموش کنید تا بتوانید

بدنتان را از هواپیما به بیرون پرت کنید. آن ۲۰ ثانیه شجاعت کافی است تا شما را وادار به عمل کند و به مغزتان بفهماند که خطری تهدیدش نمی‌کند. از آن جا به بعدش آسان خواهد بود. فعالیت‌هایی که بیشتر از همه از شما می‌ترسید آن‌هایی هستند که می‌توانند شما را به موفقیت برسانند. فقط تصور کنید که در ازای ۲۰ ثانیه شجاعت برای ذهن ابتدایی‌تان، آن هم سه بار در روز چه به دست می‌آورید. تصور کنید که انجام این کار چگونه موفقیت و شیوه زندگیتان را بهبود می‌بخشد و موجب پیشرفتتان در محیط کار می‌شود. به پیشرفتتان فکر کنید. البته هنوز هم می‌توانید ۹۹.۹۳۰۵۵۵۶ درصد اوقات یک ترسو باشد اما یک ترسوی ثروتمند و موفق.

«نهایت بی‌بی که بیشتر از همه از آن بی‌ترسید آن بی‌بی هستند که می‌توانند شما را به موفقیت برسانند.»

۴. روی کار تمرکز کنید نه نتیجه

مغز شما عاشق سروصدا به پا کردن‌های احساسی است. از کاه کوه می‌سازد و از کک یک دایناسور. من اسم این پدیده را تأثیر پیچیده‌ساز مغز می‌گذارم. اخیراً یکی از دوستانم همراه همسر و دختر چهارده ساله‌اش، اشلی، به فروشگاه رفته بودند. پس از خریدهای تکی، دوستم با همسرش در نقطه‌ای که قرار گذاشته بودند ملاقات می‌کند با این خیال که اشلی همراه همسرش بوده در صورتی که زن هم فکر می‌کرده اشلی همراه شوهرش است. دوستم می‌گوید اشلی تا همین چند دقیقه پیش با او (همسرش) بوده اما زن ادعا می‌کند که اشلی با شوهرش بوده است.

همسرش می‌گوید که مدتی است اشلی را ندیده و هر دو با نگرانی به یکدیگر نگاه می‌کنند. بعد از چند دقیقه انتظار و ورنه‌انداز هر کسی که از کنارشان رد می‌شود، هر دو وحشت می‌کنند. پدر مسیری را که تا چند دقیقه پیش طی کرده بوده در جست‌وجوی اشلی دنبال می‌کند. مادر هم از مشتری‌های فروشگاه نشانی دخترش را می‌گیرد. درحالی که دنبال دخترشان می‌گردند ذهنشان را خیالاتی از کودک دزدان فرا می‌گیرد. ظرف ده دقیقه سه نگهبان و یک تیم چهار نفره پلیس برای پیدا کردن اشلی بسیج می‌شوند. مادر اشک می‌ریزد و پدر فریاد می‌زند. چند دقیقه بعد اشلی با لبخندی سرخوشانه بر صورت با گروه جست‌وجوگر برخورد می‌کند و می‌پرسد چه اتفاقی افتاده.

مادرش فریاد می‌زند و به طرفش می‌دود و محکم در آغوشش می‌گیرد. پدر به آن‌ها ملحق می‌شود و از اشلی می‌پرسد تا آن وقت کجا بوده. اشلی می‌گوید در حال امتحان کردن یک شلوار در مغازه‌ای کمی آن‌طرف‌تر بوده.

ظرف ۱۲ دقیقه ذهن مادر و پدر واقعیت حضور فرزندشان تنها چند متر آن‌طرف‌تر را بزرگ‌نمایی می‌کند و تصاویری از دزدیده شدن و اذیت شدن او می‌سازد. این فرایند پیچیده‌سازی ذهن است.

همیشه هم برای همه ما اتفاق می‌افتد.

راه‌حلش بی توجهی به اتفاقات مهم نیست، بلکه تلاش برای متمرکز شدن بر کاری که در دست داریم بدون بزرگنمایی است. این روش نه تنها زندگی را راحت‌تر می‌کند بلکه رمز موفقیت بازی‌سازان بزرگی که در فشار به موفقیت دست می‌یابند نیز هست.

وقتی مایکل جردن در حال گرفتن توپ و پرتاب آن است درباره نتیجه این کار و تأثیر آن بر نتایج فصل، قهرمانی، اخبار باشگاه، حرفه و شهرتش فکر نمی‌کند. او تنها درباره پرتابی فکر می‌کند که بارها انجامش داده.

وقتی تایگر وودز به توپ ضربه می‌زند درباره تفاوت پانصدهزار دلاری بین قهرمانی و رتبه دوم فکر نمی‌کند. او به بردش در مقابل جک نیکلاس و جایزه چندین میلیون دلاری که این ضربه برایش به ارمغان خواهد آورد فکر نمی‌کند. فقط به کارش فکر می‌کند. به ضربه توپی که بارها و بارها تکرارش کرده است.

همین قوانین هنگامی که اضطراب بر شما غلبه می‌کند به کمکتان می‌آیند. شما هم می‌توانید یک بازیکن تحت فشار باشید. فقط بر عملتان اعم از برداشتن تلفن یا دست تکان دادن و سلام کردن و در چشم مشتری نگاه کردن و امضا کردن برگه قرارداد متمرکز باشید. به ذهنتان اجازه ندهید با تمرکز بر جنبه‌های منفی و بزرگنمایی تبدیل به توده‌ای گره خورده شود.

۵. به ترس عادت کنید

یکی از ارگان‌هایی که بهتر از هر ارگان دیگری روش سرکوب ترس درونی ما را می‌داند ارتش است. اگر سخنرانی در یک فرد معمولی اضطراب ایجاد می‌کند، تصور کنید برای یک جوان بی‌نظم و شلخته کشته شدن و مورد حمله قرار گرفتن چه واکنشی ایجاد می‌کند. ارتش این جوانان تازه به دوران رسیده را که تازه‌حال از مادرانشان دور نبوده‌اند، طی تمرینات نظامی تبدیل به جنگجویانی شجاع می‌کند. بخشی از این تمرینات مواجه کردن مدام آن‌ها با ترس، فشار و استرس است. نتیجه؟ سربازان به ترس عادت می‌کنند. در نتیجه وقتی فرسنگ‌ها از خانه‌شان دور هستند از گلوله‌هایی که به طرفشان می‌آیند فرار نمی‌کنند.

برای مواجهه با آتش دشمن و دویدن به طرف گلوله‌هایش به یک مغز کاملاً دستکاری شده نیاز دارید. اگر می‌توان مغز را برای قدم برداشتن به سمت گلوله‌ها و بمب‌ها تربیت کرد حتماً می‌توان آن را برای به روی صحنه رفتن، تماس برقرار کردن و آشنایی با غریبان نیز عادت داد. این فرایند برای من از کودکی و تحت مربیگری پدرم که سرهنگ بود انجام شد. طی اولین بازی باشگاهی‌ام مدام از توپی که به طرفم می‌آمد فرار می‌کردم. در دفاع از خودم فقط می‌توانم بگویم که واکنش من در برابر توپی که به طرفم پرواز می‌کرد کاملاً طبیعی بود اما برای بازی بیسبال واکنش مناسبی نبود.

علاوه بر آن در نظر پدرم یک بچه ننه بودم. پدرم حاضر نبود پدر یک بچه ننه باشد. برای همین هم شنبه بعد از بازی مرا به زمین بیسبال برد تا تمرین کنیم. آن جا دیگر دیزنی‌لند نبود و قرار نبود از این تفریح پدر و پسری لذت ببرم.

پدرم گفت: خیلی خوب، سر جایست بایست و از آن جا تکان نخور. این توپ هر جا هم که برود تو سر جایست می‌ایستی. متوجهی؟

صدای پدرم تنها کمی بلندتر از صدای دست‌وپای من بود که می‌لرزید. او توپ را مستقیم به طرفم انداخت. من شانه خالی کردم اما توپ با من برخورد کرد. توپ پلاستیکی سبکی بود و درد چندانی نداشت. او چندین بار توپ را به طرفم پرتاب کرد. هر چه بیشتر پرتاب می‌کرد من کمتر از جایم تکان می‌خوردم... هر چند وقت یک‌بار توپ را مستقیم به طرفم می‌انداخت اما من مثل یک مجسمه سر جایم ایستاده بودم.

حالا وقتش بود که از یک چوب بیسبال استفاده کنیم. چهارم را که دید گفت: من سعی نمی‌کنم توپ را به طرفت بی‌اندازم اما اگر این اتفاق افتاد نگران نباش. باشه؟

حرفش را باور نکردم. گفت: اگر سه بار توپ با تو برخورد کرد بعد از بازی پیتزا مهمان من هستی.

بعد از آن ما بارها تمرین کردیم و من هر بار سعی می‌کردم سه بار با توپ برخورد کنم. درواقع من این قدر به ضربه خوردن عادت کردم که تبدیل به نقطه قوتم در بازی شد... پرتاب کننده‌ها را دیوانه می‌کردم. ضربه خوردن از من یک بازیکن بیسبال ساخت. سخت بود اما نتیجه داد.

بزرگ‌ترین نقطه ضعفم تبدیل به نقطه قوتم شد چون به آن عادت کردم. درنتیجه دیگر از آن نمی‌ترسیدم. شما هم می‌توانید به ترس‌هایتان عادت کنید. چیزی که موجب ترستان می‌شود را بارها و بارها انجام دهید تا به آن عادت کنید و مغزتان به شما فرمان دهد که چیزی برای ترسیدن وجود ندارد. نه تنها ترس قدرتش را در برابر شما از دست می‌دهد بلکه تبدیل به همان چیزی می‌شود که شما را از معمولی بودن دیگران جدا می‌کند و به موفقیت می‌رساند.

«کلید موفقیت این است که شکست‌های بیشتری بخورید. هدف شما این باشد که از رقیبانتان بیشتر شکست بخورید.»

۶. از ترسیدن و شکست خوردن لذت ببرید

وقتی ۲۰ سال داشتم وارد کار معاملات املاک شدم. در آن برهه دانش و تجربه‌ای در زمینه‌ی معاملات املاک نداشتم. از پایه شروع کردم و یک تازه‌کار تمام‌عیار بودم. در اولین سمینار کاری‌ام از سخنران درباره مهم‌ترین پیشنهادش برای موفقیت در این کار سؤال کردم. پاسخ داد: مهم‌ترین

فصل هفتم: دست‌ها بالا/ ۱۸۷

پیشنهادم این است که شکست بخوری. آن هم زیاد. متعجب شدم و گفتم: فکر می‌کردم مهم‌ترین راه موفقیت پرهیز از شکست است. گفت کاملاً برعکس. راه موفقیت شکست خوردن است. هدف این باشد که از رقیبانت بیشتر شکست بخوری. در بیشتر صنایع کسی که بیشتر شکست می‌خورد، بردهای بیشتر و بزرگ‌تری نصیبش می‌شود.

هنوز گیج بودم. تا آن جایی که من می‌دانستم شکست چیزی بود که باید بیشتر از هر چیز دیگری از آن دوری می‌کردم.

برای روشن شدن موضوع یک دستمال و خودکار آماده کرد. گفت: زندگی، پیشرفت و موفقیت مثل یک آونگ کار می‌کند. نمودار ساده‌ای روی دستمال کشید. ادامه داد: در یک طرف شکست، جواب منفی، درد و رنج قرار دارد و در طرف دیگر موفقیت، پذیرش، پیروزی، لذت و شادی. اگر در یک نقطه ثابت بایستی هیچ کدام را تجربه نمی‌کنی.

بیشتر مردم در طول زمان یاد می‌گیرند که چه طور در حیطه امنیت خود فعالیت کنند. آونگ آن‌ها فاصله کمی تا درد و شکست را طی می‌کند و در نتیجه میزان کمی از لذت و موفقیت را هم تجربه می‌کنند. نکته کلیدی این است که نمی‌توانی یکی از این طرفین را بدون دیگری تجربه کنی. این اشتباهی ست که بیشتر مردم مرتکب می‌شوند: فکر می‌کنند می‌توانند بدون شکست موفق شوند، بدون رنج دوست داشته باشند و بدون غمگین بودن خوشحال باشند. به همان اندازه که نیروی جاذبه بر ما وارد می‌شود، آونگمان هم به طرفین سوق می‌خورد.

سخنران ادامه داد که نمی‌توانی طرف موفقیت را کنترل کنی. معمولاً چیزی که دنبالش هستی از دسترس تو دور است؛ اما آن سمتی که می‌توانی کنترل کنی سمت شکست و جواب‌های منفی است. به همین دلیل هم وظیفه تو این است که تا آن جایی که می‌توانی آونگ را به آن سمت سوق دهی. برو و شکست‌های بزرگ بخور.

من چیزی برای از دست دادن نداشتم. برای همین هم نصیحتش را درجا پذیرفتم. واقعاً به دنبالش رفتم و به یک دیوانه در جستجوی شکست تبدیل شدم. برای شکست‌هایی که به‌اندازه کافی بزرگ و سریع باشند برنامه‌ریزی کردم. خوشبختانه در معاملات املاک راه‌های زیادی برای شکست خوردن وجود دارد.

یکی از این راه‌ها تماس با خانه‌هایی است که مهلت فروششان گذشته است. همان‌طور که قبلاً گفتم این‌ها کسانی هستند که خانه‌شان را توسط آژانس دیگری به فروش گذاشته‌اند اما موفق به فروشش نشده‌اند. درست لحظه‌ای که لیستی منقضی اعلام می‌شود بیشتر از ۵۰ دلال دیگر با آن‌ها تماس می‌گیرند. فروشنده‌ها موضع می‌گیرند و از کوره در می‌روند. بله، طرد شدن، درد و غم.

بعد نوبت به مالکانی می‌رسد که خودشان خانه‌شان را به فروش می‌گذارند. این‌ها کسانی هستند که از دلالان آن‌قدر بیزارند که حتی به فکر فروش خانه به دست آن‌ها هم نمی‌افتند.

مقدار زیادی درد و غم و شکست در آن قسمت وجود دارد. وقتی کارم با همه‌شان تمام شد و اشک‌هایم را پاک کردم ماشینم را ته خیابانی پارک می‌کنم و از آن پیاده می‌شوم. دفتر یادداشت کوچکی با ۵۰ مربع کوچک برای علامت زدن در دست دارم. به خودم اجازه نمی‌دهم پیش از پر کردن هر ۵۰ مربع سوار ماشینم شوم. بعد یکی یکی در خانه‌ها را می‌زنم. این روش تعداد زیادی آدم‌های عصبانی، سگ‌های خشمگین، درهای بسته و کودکانی که از آن طرف خیابان سنگ پرتاب می‌کنند به همراه می‌آورد.

سپس برای یک کار دیگر به دفترم می‌روم. بین ساعت ۱۷ تا ۲۱ «رونق بازار». برای چهار ساعت تمام بی‌نتیجه با این و آن تماس می‌گیرم. چرا آن بازه زمانی؟ زیرا زمانی است که مردم در خانه‌هایشان هستند و پشت میز شام می‌نشینند. مردم دوست ندارند زمان شام با آن‌ها تماس بگیرید. باز هم درد و رنج و شکست.

اما حدس بزنید بعدش چه می‌شود. اول از همه اینکه شکست خوردن آسان می‌شود و طرد شدن دیگر آزاردهنده نیست. من همه این‌ها را تبدیل به یک بازی کردم. اتفاقاً تبدیل به بازی خنده‌داری هم شد.

بعد اتفاق دیگری رخ داد: آونگ به جهت عکس حرکت کرد. بعضی از افرادی که در لیست‌های کنسلی من قرار داشتند با من تماس گرفتند. حتی بعضی از مالکان خصوصی سراغم آمدند. و بعضی از آن تماس‌های بی‌نتیجه به نتیجه رسیدند.

اینگونه است که من موفق شدم از ۴۴ مشاور املاک باسابقه در آن سال بیشتر خانه بفروشم، از مجموعشان. ظرف یک سال از همه مشاوران شهر بیشتر فروختم و سال بعدش از سه هزار مشاور استان. من آماده بودم که شکست بزرگی بخورم اما درنهایت از آن لذت بردم. درواقع این شکست‌ها بسیار هم اعتیادآور بودند زیرا می‌دانستم که آن‌ها عناصری مهم در پیروزی‌های بزرگ‌ترم هستند.

اگر می‌خواهید آونگتان مسافت بیشتری را تاب بخورد باید شکست‌های بیشتری را تجربه کنید. به عبارتی با خودتان فکر کنید که پیشرفت در مرحله اول به این است که بفهمید طرد شدن‌ها و شکست‌ها چیز بدی نیستند. شما کم کم از زیر سایه ترس خود خارج می‌شوید. قدم دوم پذیرفتن شکست به عنوان بخشی از مسیر است. آن جا است که کارآفرینان و فروشندگان موفق گام برمی‌دارند. شکست را دوست ندارند اما به عنوان بخشی از فرایند قبولش می‌کنند. اما برای بهترین بودن؟ چه وقتی واقعاً توقف‌ناپذیر می‌شوید و از همه پیشی می‌گیرید؟ آن زمانی که به مرحله سوم می‌رسید. زمانی که شکست را خوب یا بد ندانید و از پذیرفتن آن فراتر بروید و درواقع دوستش داشته باشید. به دنبالش بگردید، از آن استقبال کنید و به آن اعتیاد پیدا کنید و خودتان را وادار کنید که بیشتر شکست بخورید. این زمان است که مقاومتان شکسته

می‌شود و آونگ کاری جز تاب خوردن به طرف موفقیت، ثروت و خوشحالی نخواهد داشت.

«موفق‌ترین شخص فردی است که بیشتر شکست خورده است.»
«شکست بخورید»

امروز اگر به انتهای هفته یا ماه برسم و شکست قابل توجهی نخورده باشم از خودم خشمگین می‌شود. چرا؟ چون موفقیت بیشتری می‌خواهم. چطور به آن می‌رسم؟ با شکست بیشتر. به خاطر داشته باشید: کلید موفقیت بزرگ شکست بزرگ است. حالا شکست بخورید.

ترسناک هیجان‌انگیز

اولین ترن‌هوایی که سوار شدید را به خاطر دارید؟ نه از نوع کارآفرینی‌اش اما از آن ترن‌های هوایی ترسناکی که در شهر بازی رنگ از رویتان می‌پراند. برای بچه‌ها، نشان واقعی شجاعت در ترن‌های هوایی سوار شدن بر آن نبود. هر کسی از پس این کار برمی‌آید. بلکه شجاعت واقعی زمانی بود که دست‌هایت را بالا بگیری و در هوا تکان بدهی؛ به عبارت دیگر خودت را رها کنی.

رها کردن برای بار اول کاری بود که دل و جرات زیادی می‌خواست. بدون حس سرد میله‌ها در دست‌هایتان، انتخابی نداشتید جز آن که به کمربند ایمنی‌تان اعتماد کنید. برای لحظاتی احساس می‌کردید از صندلی‌تان جدا می‌شوید اما اگر واقعاً جراتش را داشتید که خودتان را رها کنید اتفاقات هیجان‌انگیزی می‌افتاد. اول، یاد می‌گرفتید که اعتماد کنید. باور می‌کردید که سیستم ایمنی ترن قابل اعتماد است. کمربند ایمنی شما را سر جای‌تان نگه می‌داشت. محافظ شانه‌تان شما را در جای‌تان بند می‌کرد؛ به عبارت دیگر باید باور می‌کردید که سیستم از شما حفاظت می‌کرد.

دوم، ارزش مواجه شدن با ترستان را درک میکردید. فهمیدید که وقتی دستتان را رها می‌کنید از سواری لذت بیشتری می‌برید و هیجان بیشتری را تجربه می‌کنید. وقتی ریسک کردید نتیجه‌ی بهتری گرفتید. رها کردن دست‌هایتان راهی بود برای تبدیل ترس به چیزی مثبت تر. سواری برایتان بهتر شد.

در دنیای واقعی، در دنیای حرفه‌ای، هم ریسک به همین صورت عمل می‌کند. هر چه بیشتر ریسک کنید بیشتر نصیب‌تان می‌شود. با ترس‌هایتان روبرو می‌شوید و از نتیجه‌اش سود می‌برید. حالا آماده هستید تا با دست‌هایی رها سواری کنید؟ تا با ترس خود روبرو شوید؟ ریسک، بنا بر تعریف خود، انجام دادن کاری بدون داشتن اطمینان کامل از آن است. به عبارتی

سواری در تاریکی. بدون شک ترسناک‌تر است؛ اما ریسک است که سواری را هیجان‌انگیزتر می‌کند و پاداش بزرگتری به همراه دارد.

«ریسک کردن یعنی عمل کردن بدون اطمینان داشتن.
این عمل بسیار خطرناک است.
اما این چیزی است که سوار شدن بر ترن هوایی کارآفرینی را بسیار هیجان‌انگیز می‌کند.»

برنامه عملیاتی

به صفحه منابع بروید و کاربرگ‌های مربوط به موارد زیر را تکمیل کنید:

- شناسایی و روبرو شدن با ترس‌هایتان
- نبود کردن ترس‌هایتان

<http://www.Enttrain.ir>

هرگز برای تبدیل شدن به آن کسی که می‌توانستید باشید،
دیر نیست.

جورج الیوت

فصل هشتم: «به دوربین لبخند بزنید»

نکات مهم را از دست ندهید

آندره آقاسی برنده مدال طلای المپیک و قهرمان هشت گرنند اسلم^۱ یکی از بزرگ‌ترین تنیسورهای تاریخ است. او از شانزده سالگی که حرفه‌ای شد تا لحظه‌ای که بازی را کنار گذاشت دنیای ورزش را تحت سلطه خود در آورده بود. او فقط یک ورزشکار نیست بلکه یک چهره شناخته شده است. اگر همه ورزشکاران دنیا را بر اساس موفقیت‌هایشان رتبه‌بندی می‌کردید او در جایگاه چهارم می‌ایستاد.

اما با وجود همه موفقیت‌هایش، او نمی‌توانست خوشبخت باشد. حتی بیست و چهار ساعت از اول شدنش در رده بندی جهانی نگذشته بود که داشت در خیابان‌ها پرسه می‌زد و با خودش فکر می‌کرد: من چه مرگم است؟ نفر اول جهانم و هنوز احساس پوچی می‌کنم.

در سال ۱۹۹۷ او فقط احساس پوچی نمی‌کرد. به دردسر افتاده بود. رتبه جهانی‌اش به رتبه‌ی نازل ۱۴۱ رسیده بود. از او آزمایش اعتیاد گرفته بودند و فهمیده بودند شیشه مصرف می‌کند. سایه شوم افسردگی رویش افتاده بود و سایه‌ای شده بود از مردی که قبل از آن بود.

کجای کار ایراد داشت؟ چطور همچین اتفاقی افتاده بود؟ چطور یک آدم می‌تواند پولدار و مشهور و نفر اول دنیا باشد ولی هنوز احساس خلأ کند؟

وقتی از او این سؤال را پرسیدند آقاسی به گناهی اقرار کرد که همه ما مرتکبش می‌شویم: او هدف‌هایش را عوضی گرفته بود.

«من اصلاً نمی‌خواستم نفر اول دنیا باشم. این چیزی بود که بقیه برایم می‌خواستند.»

بعد از آن آقاسی فهمید که چه می‌خواهد. بازگشتش با افتتاح مدرسه‌ای کلید خورد که برای کودکان محروم افتتاح کرد. او خودش دوران کودکی پر مشکلی داشت و هیچ وقت احساس امنیت نکرده بود. می‌خواست جایی درست کند که بچه‌ها در آن امنیتی که خودش هیچ وقت نداشت را تجربه کنند. جایی که بتوانند توانایی‌هایشان را بالفعل کنند.

حالا موفقیت‌هایش در زمین تنیس هم معنی جدیدی به خود می‌گرفت. پیروزی او به معنی جمع‌آوری میلیون‌ها دلار برای هدفی بود که واقعاً به آن باور داشت. بعدها در زندگی‌نامه‌اش نوشت: شهرتم هدف‌دار شده بود.

^۱ چهار گرنند اسلم مهم‌ترین مسابقات تنیس در سال هستند. این مسابقات از نظر رده بندی جهانی، جایزه نقدی و توجه عمومی دارای بیشترین اهمیت می‌باشند. این مسابقات عبارت‌اند از آزاد آمریکا، آزاد استرالیا، آزاد فرانسه و ویمبلدون. ویمبلدون قدیمی‌ترین این مسابقات است.

دو سال بعد آقاسی دوباره به رده اول دنیا برگشت. او هنوز هم رکورددار مسن‌ترین بازیکنی است که نفر اول دنیا بوده است.

لحظه‌ای کلیدی در همه ترن‌های هوایی در شهربازی‌ها وجود دارد. آن لحظه‌ای که قطار از همه لحظات سریع‌تر می‌شود: آن جا که از صورتتان عکس می‌گیرند. وقتی از قطار پیاده می‌شوید آدم‌ها را می‌بینید که دور این عکس‌ها جمع شده‌اند و به قیافه خودشان در عکس واکنش نشان می‌دهند. آن‌ها دارند خودشان را در ترسناک‌ترین لحظه‌ی سواری‌شان می‌بینند.

این عکس‌ها بسیار آموزنده‌اند و چیزهای بسیاری در مورد سواری و کسی که سواری می‌کند به ما می‌گویند. در این عکس‌ها هر گونه شکل و قیافه‌ای که فکرش را بکنید دیده می‌شود. از چهره وحشت‌زده مردی که دارد سعی می‌کند تا حد امکان به میله‌های محافظ آویزان شود تا زنی که لذتی حقیقی در خنده‌اش موج می‌زند. لذت از تجربه سرعتی که تا به حال تجربه نکرده است.

حالا که سفر مشترکمان دارد به پایان می‌رسد می‌خواهم تعدادی از بایدها و نبایدهای کار مدیریت و کارآفرینی را بهتان بگویم. می‌خواهم مطمئن شوم که هم در هنگامی که دوربین دارد ازتان عکس می‌گیرد هم هنگامی که دارید مرگ را به چشم می‌بینید، بتوانید لبخند بزنید.

بایدها و نبایدهای یک سواری موفق

نباید...: «چیزی را که نمی‌خواهید ... بخواهید!»

طی شش سال و ۷۲ شماره‌ای که مجله Success را چاپ کرده‌ایم، فقط سه نفر هستند که عکسشان دوبار روی جلد رفته. این مرد یکی از آن سه نفر است.

چرا؟ چون من عاشق او هستم.

من عاشق ریچارد برانسون هستم.

در حقیقت بگذارید رازی به شما بگویم: سال‌ها می‌خواستم جای برانسون باشم.

خب چرا که نه؟ چه کسی نمی‌خواهد مثل یک میلیاردر ماجراجوی خوش‌تیپ باشد که پر از انرژی کار کردن است؟ میلیاردری که جزیره خصوصی‌اش را دارد. چقدر چنین چیزی عالی است؟ بله. برانسون الگوی موفقیت من بود. می‌خواستم مثل او باشم.

تا وقتی که او را از نزدیک شناختم.

اشتباه نکنید. هنوز هم او را دوست دارم و به نظرم موجود باحالی است. ولی بعد از شناختنش فهمیدم که چقدر با هم فرق داریم. هر چه بیشتر او را درک کردم فهمیدم که چقدر بد می‌شد اگر جای او بودم. من استرس مدیریت بیش از ۴۰۰ شرکت را دیدم. فقط به سردردی که همراه با مدیریت مستقیم یا غیرمستقیم پنجاه هزار کارمند بود فکر کردم؛ و البته دعاوی قضایی! چیزی که هیچ وقت از آن گریزی نیست. فهمیدم باینکه او عاشق زندگی‌اش است، زندگی او

فصل هشتم: «به دوربین لبخند بزنید» / ۱۹۵

برای من جواب نمی‌داد.
او دوست دارد ۴۰۰ بشقاب را همزمان در هوا بچرخاند و برایش مهم نیست اگر بعضی‌هایشان بیفتند.

من دوست ندارم بشقاب بشکنم.
من دوست دارم در زمینه‌های محدودی از زندگی‌ام پیشرفت کنم. فهمیده‌ام که دوست دارم اینطوری زندگی کنم. کارهای کمتر را بهتر می‌توان مدیریت کرد و می‌توان با همان‌ها به خوشحالی یکسانی رسید. سر ریچارد برانسون اما در محیط متفاوتی خوشحال است.
البته که هنوز از بسیاری از روش‌هایش الهام می‌گیرم اما بزرگ‌ترین درسی که به من داد بزرگ‌تر از همه استراتژی‌های رشد یا این جور چیزها این بود:

«هیچ وقت چیزی که نمی‌خواهی را... نخواه»

کلماتی ساده. با معنی بسیار عمیق.
باور کنید این تله‌ای است که به راحتی می‌توانید داخلش بیفتید. آسان است که تحت تأثیر رویای فرد دیگری قرار بگیرید یا حواستان به پیشرفت بقیه باشد. این کار را نکنید.
راه خودتان را بروید. نه راه جونزها یا اسمیت‌ها را. به صدای قلب خودتان گوش بدهید و نه به جاه‌طلبی دیگران. نگذارید ترس، حسادت یا فشار اجتماعی بصیرتتان را کور کند. فقط شما می‌دانید چه چیزی می‌خواهید و چه چیز نمی‌خواهید. از شهودتان استفاده کنید. ندای درونتان را دریابید و از مزاحمت‌های بیرونی دوری کنید.
دنبال کردن رویای دیگری می‌تواند یک روز به این جا برساند که ببینید شبیه آقاسی شده‌اید. کسی که دنبال رؤیاهای اشتباهی رفته است.
چیزی که نمی‌خواهید را نخواهید.
این سفر شما است. نه هیچ کس دیگر.

«راه خودتان را بروید نه راه جونزها یا اسمیت‌ها را.
به صدای قلب خودتان گوش دهید نه به جاه‌طلبی دیگران.
نگذارید ترس، عادت و فشار اجتماعی چشم‌تان را کور کند.»

نباید... : نکات مهم را از دست دهید!

مرشد پدر من مربی فوتبالش بود. پدر من همه‌ی عمر او را «مربی» صدا می‌کرد. مربی در یک شهرک کشاورزی کوچک در آرکانزاس بزرگ شده بود و ۸ خواهر و برادر داشت. او بر فقر وحشتناک غلبه کرده بود و برای من اولین نمونه یک انسان خودساخته بود.
بعد از مربیگری فوتبال وارد کار املاک شد و دلیلی شد بر اینکه پدرم هم وارد همین کار شود.

(که من هم درواقع به همین دلیل وارد این کار شدم) او این کار را مثل قانون جنگل می‌دید. اگر نخوری می‌خورندت؛ و درآمدش به منزله تابلوی نتایجش بود. مربی در طول سال‌ها صاحب چند صد واحد املاک شد و به ثروت هنگفتی رسید.

یکبار که به آن شهرک رفته بودم پدرم ازم خواست با او به دیدن مربی بروم. مربی هفتاد سالش بود و داشت با سرطان می‌جنگید. در مرحله‌ای بود که حتی نمی‌توانست سرش را از روی بالش بلند کند. ولی هنوز می‌توانست حرف بزند. یک ساعت تمام از خاطرات گذشته گفتیم و خندیدیم و حرف موفقیت‌هایش را زدیم.

وقتی خداحافظی می‌کردیم داشتم بعد از پدرم از در بیرون می‌رفتم که مربی صدایم زد: درن! درن! فکر کردم اتفاق بدی افتاده است. سریع دویدم داخل و روی تخت بیمارستانی‌اش خم شدم: چه شده؟

خودش را یک ذره کشید بالا و بازویم را محکم گرفت و سرش را برای اولین بار از روی بالش بلند کرد تا با من چشم توی چشم شود. با جدیت به من نگاه کرد و گفت: منظور را عوضی نگیر! یعنی چه؟ مطمئن نبودم فهمیدم چه می‌گوید. کدام منظور؟ کدام عوضی گرفتن؟ ادامه داد: من کلی خانه داشتم. خیلی زیاد. چیزی که بهش نیاز داشتم آدم‌های بیشتر بود. روابط بیشتر.

نفسش را حبس کرد.

«من کلی پول سرمایه‌گذاری کردم. پول!» پول را با نفرت گفت. «باید قلبم را سرمایه‌گذاری می‌کردم.»

نفسش را باز حبس کرد؛ و این بار اشک در چشمانش جمع شد: «من داشتم امتیازهای اشتباهی را می‌شمردم. داشتم جای غلطی بازی می‌کردم.»

آن جا بود که مربی، غول معاملات ملکی، مردی در روزهای آخر عمرش، بازویم را رها کرد و دوباره سرش را روی بالش انداخت و برای آخرین بار به من یا خودش - این را هیچ وقت نمی‌توانم بفهمم - گفت: منظور را عوضی نگیر!

به سختی حرفش را هضم کردم: نمی‌گیرم. نمی‌گیرم. ممنون مربی!

این آخرین باری بود که مربی را دیدم. ولی حرف‌هایش را هیچ وقت فراموش نمی‌کنم. هنوز هم با این حرف زندگی می‌کنم؛ و الان با احترام این حرف را به شما منتقل می‌کنم. منظور را عوضی درک نکنید!

«منظور را عوضی درک نکنید!»

آیا بزرگ‌تر بهتر است؟

بسیاری از آدم‌ها رؤیاهایشان را به قیمت رها کردن دیگر چیزها دنبال می‌کنند و در آخر

فصل هشتم: «به دوربین لبخند بزنید» / ۱۹۷

رؤیاهایشان برمی گردند و دهانشان را تلخ می کنند. مثل مربی. قبل از این که تنها به دنبال بزرگ شدن باشید آن هم فقط برای اینکه بزرگ شده باشید، یک لحظه بایستید و از خودتان سؤال کنید: آیا بزرگ تر شدن چیزی را بهتر می کند؟ این یک سؤال بسیار جدی و مهم است. اگر جواب بی درنگتان بله است پیشنهاد می کنم که از آن مطمئن شوید. به خودتان یادآوری کنید که چه چیز برایتان از همه مهم تر است. آزادی؟ عشق؟ خوشبختی؟ سلامت؟ سپری کردن وقت بیشتر با خانواده یا دوستان؟ حالا از خودتان این را بپرسید: آیا بزرگ تر شدن شما را به خواسته اصلی تان نزدیک می کند؟ اگر می کند با تمام وجود دنبالش بروید. ولی اگر از خواسته تان دورتان می کند، مراقب باشید. جاه طلبی چیز بسیار خطرناکی است. درست است که می تواند سفرتان را بسیار سریع کند و برای این که توانایی هایتان را بالفعل کنید به جاه طلبی نیاز دارید ولی به همان نسبت هم می تواند شما را به سمت نابودی ببرد. جاه طلبی به شما می گوید که هر چیز زیبایی را بخواهید. هر موقعیت خوبی را دریابید. ولی ممکن است شما را از زندگی هم بیاندازد. بزرگ تر شدن به معنی گذراندن وقت کمتر با خانواده تان یا داشتن آزادی کمتر در زندگی تان است چون شما زندانی ملزومات جاه طلبی تان هستید. من از این که به داشتن جاه طلبی ام اقرار کنم نمی ترسم. گذشته ی بدی در این مورد دارم. من درسم را گرفته ام: بعضی اوقات شما آن قدر عاشق مسیرتان می شوید که خیلی دیر می فهمید سفرتان و مقصدش ارزشش را نداشته است.

از آخر شروع کنید!

چطور می توانید منظور را درست بفمید تا عوضی درکش نکرده باشید؟ چطور می فهمید جاه طلبی زندگی تان را نگرفته است؟ جواب؟ از آخر شروع کنید و به عقب برگردید. فکر کنید از خواب بیدار شده اید و لیوان قهوه تان را در دست دارید، روزنامه را باز می کنید و می بینید آگهی فوتتان در روزنامه است. این اتفاقی است که دقیقاً برای شیمیدان سوئدی آلفرد نوبل در سال ۱۸۸۸ افتاد.

لودویگ نوبل، برادر آلفرد مرده بود ولی روزنامه فرانسوی اشتباهی اسم آلفرد را چاپ کرده بود. آلفرد سازنده تسلیحات بود و مخترع دینامیت. به خاطر ابداعاتش، روزنامه او را تاجر مرگ نامیده و او را مسئول سلاح های کشتار جمعی و مرگ صدها هزار نفر دانسته بود. تا آلفرد آگهی مرگ خودش را در روزنامه خواند، از میراثی که قرار بود به جا بگذارد حیرت کرد و تصمیم گرفت سریع این مساله را تغییر دهد. او در وصیت نامه اش بخش اعظم سرمایه هنگفتش را برای راه اندازی جایزه معروف نوبل اختصاص داد. تا امروز، جایزه نوبل با ارزش ترین جایزه ای است که کسی می تواند در عرصه ادبیات، پزشکی، علم، اقتصاد و شیمی و صلح به دست بیاورد.

«بزرگ تر فقط وقتی بهتر است که لبخند روی لب یاتان بیاورد و سفرتان را پر از لذت کند. امروز آن طور زندگی کنید که در آینده می خواهید یاد بیایید.»

نوبل با فکر کردن دقیق به میراثی که می خواست به جا بگذارد هم حال و هم آینده اش را متحول کرد. او در واقع آگهی ترچیمش را بازنویسی کرد؛ و شما هم می توانید این کار را بکنید. در واقع این طوری می توانید بفهمید که منظور را عوضی درک نکرده اید. باید دقیقاً آگهی ترچیمان را از الان ببینید و بدانید می خواهید چطور باشد.

و از امروز سعی کنید بهش برسید.

حرف مربی یادتان باشد. منظور را عوضی نگیرید.

بزرگ تر فقط وقتی بهتر است که لبخند روی لب هایتان بیاورد و سفرتان را پر از لذت کند. امروز آن طور زندگی کنید که در آینده می خواهید به یاد بیایید.

باید... : کار درست را انجام دهید.

خوب می دانم که چقدر سخت است وقتی با این همه پیشنهاد اغواکننده برای زندگی بهتر مواجه می شویم اولویت هایمان را حفظ کنیم. با سری پر باد از جاه طلبی که همیشه خیلی نزدیک است. خیلی ساده می توان منظور را عوضی گرفت.

وقتی جاه طلبی سکان هدایت بدن را در دست می گیرد و آدم با گزینه هایی روبه رو می شود که سفرمان را به منطقه خطر نزدیک می کند و به پدرم فکر می کنم و تصمیمی که گرفته بود فکر می کنم سخت ترین تصمیم زندگی اش بود.

والدین من وقتی هجده ماهه بودم از هم جدا شدند. پدرم اصرار داشت مرا بزرگ کند - اتفاقی که معمولاً نمی افتد و حتی در دهه هفتاد میلادی بسیار نادر بود.

مادر من که هیچ وقت نمی خواست مادر باشد با خوشحالی مرا تقدیم کرد.

پدر من تنها بیست و سه سال داشت و نمی دانست که چطور می توان از یک کودک نوپا مراقبت کرد.

مادر بزرگ من (مادر پدرم) که اوضاع را دید، اصرار کرد پدرم تربیت من را به او بسپارد. پدرم مخالفت کرد ولی مادر بزرگم با هواپیما (برای اولین بار در زندگی اش) آمد و به زور مرا طلب کرد. پدرم یک بار دیگر گرفتار شده بود. مادرش بر دنیا حکمرانی می کرد و هر موقع اصرار می کرد او خرد می شد.

اما نه این بار. این بار اوضاع تفاوت می کرد.

پدرم به مادر بزرگم گفت که مسئول زندگی من است و هر کاری لازم باشد انجام خواهد داد. وقتی مادر بزرگم به اصرار از او خواست که دلیلش را بگوید. پدرم گفت این کار درست است. مدت کوتاهی بعد از این ماجرا ما به هاوایی رفتیم. آنجا پدر من مربی فوتبال دانشگاه هاوایی

فصل هشتم: «به دوربین لبخند بزنید» / ۱۹۹

شد. زندگی برای پدرم خوب بود. او شغل خوبی داشت و اوضاعش روبه‌راه بود اما یک سال بعد، مادرش فوت شد و پدرش اصلاً اوضاع خوبی نداشت. با وخیم‌تر شدن اوضاع پدربزرگم، پدرم باز کار درست را انجام داد. مربیگری را کنار گذاشت (کاری که عاشقش بود) و ما را به آنجا برد تا با پدربزرگم زندگی کنیم.

در موقعیت خودمان کم‌کم داشتیم جا می‌افتادیم که پدرم به دنبال کار دیگری گشت. مطمئن هستم می‌توانید تصور کنید که موقعیت‌های شغلی مربیگری چقدر سخت پیدا می‌شوند. ماه‌ها جستجو و قرار ملاقات‌های بی‌نتیجه در خانه پدربزرگم گذشت. هیچ اتفاقی نیفتاد. پولمان داشت تمام می‌شد و موقعیت کم‌کم وخیم.

در نهایت در دانشگاه المپیک واشنگتن یک شغل مربیگری پیدا شد. سرمربی شغل ایده آل پدر من. احتمالاً نقطه اوج دوران کاری‌اش به حساب می‌آمد و پدرم به چشیدن طعمش بسیار نزدیک بود. سه شخص دیگر نیز نامزد این شغل بودند و با وجود آنکه پدرم کمترین شانس را داشت، تمام تلاشش را به کار برد.

روز تصمیم‌گیری، روز جمعه بعد از ظهر بود. به یاد می‌آورم که تلفن خانه‌مان زنگ خورد و چهره پدرم را به یاد می‌آورم که یک لحظه به تلفن خیره شد و بعد گوشی را برداشت. تمام ۳۸ نفر هیئت‌مدیره به او رأی داده بودند. مدیر دانشگاه با هیجان فوق‌العاده‌ای که داشت به پدرم گفت قرار است سرمربی دانشگاه المپیک شود.

پدرم لبخند محوی زد و به آن‌ها گفت باید روی این موضوع فکر کند و اول موضوع را با پدرش در میان بگذارد. مدیریت با حرفش موافقت کرد و گفت در اتاق تصمیم‌گیری می‌مانند تا او دوباره به آن‌ها زنگ بزند.

در این زمان، اوضاع پدربزرگم وخیم‌تر شده بود. او منظم‌ترین فردی بود که می‌شناختم و مرگ همسرش او را نابود کرده بود و نفسش تمام روز بوی تند ویسکی می‌داد. لباس به تن به خواب می‌رفت و با همان لباس‌ها، اتو نکشیده سر کار حاضر می‌شد. وقتی پدرم خبر پیشنهاد کاری را به پدربزرگم داد، نگاهش را برگرفت و جواب داد: می‌فهمم. کاری که باید بکنی رو بکن. پسر؛ اما شکستن صدایش درونش را لو داد.

پدرم می‌دانست باید چه کار می‌کرد.

پنج دقیقه بعد پدرم با مدیریت دانشگاه تماس گرفت و گفت: «من مجبورم پیشنهادتان را رد کنم، باید اینجا بمانم تا مواظب پدرم باشم.»

گوشی را قطع کرد و دیگر به آن نگاه نکرد.

یک چیزی که من همیشه به خاطر آن پدرم را تحسین می‌کردم این بود که صرف‌نظر از بزرگی یا کوچکی کار همیشه کار درست را انجام می‌داد. کار درست کار ساده‌ای نیست و گاهی خیلی خیلی سخت است. معمولاً کاری است که هزینه‌ای چند برابری دارد و مثل پدرم، گزینه درست پایان یک رویا است. پایان یک سفر ناب.

اما صرف نظر از تمام این مسائل، وقتی با چنین انتخاب‌هایی روبه‌رو می‌شویم که بسیار دشوارند، وقتی جاه‌طلبی و رویای تان التماس می‌کنند یک کار را انجام دهید ولی وجدانتان چیز دیگری را طلب می‌کند به یاد پدر من باشید و بدانید تنها راهی که می‌توانید لبخند به لب داشته باشید این است که کار درست را انجام دهید.

باید... : به خودتان اعتماد کنید.

مردی بود که شغلی رؤیایی با درآمدی فوق‌العاده در وال استریت داشت. او زندگی یک نیویورکی پولدار را می‌گذراند.

یک روز یک ایده شغلی به ذهنش رسید. او شغل فوق‌العاده‌ای داشت و ترک کردنش ریسک بزرگی به نظر می‌رسید و قطعاً شغل جدید مزیت‌های کار فعلی‌اش را نداشت. اما یک مشکل داشت. این ایده از ذهنش محو نمی‌شد و مدام فکر می‌کرد باید این ایده را امتحان کند.

مرد ایده را با رئیسش مطرح کرد. رئیسش که نمی‌خواست یکی از پربازده‌ترین اعضای موسسه‌اش را از دست بدهد، از مرد خواست تا با او در پارک مرکزی شهر قدم بزند. برای دو ساعت بعد، با سرعتی بسیار آرام، رئیس تلاش کرد تا او را سر عقل بیاورد. برایش توضیح داد که اگر این کار را ترک کند، امسال پاداش بزرگی را از دست خواهد داد. گفت او دارد به اعتبار خودش لطمه می‌زند و درآمدش را به خطر می‌اندازد. رئیس می‌دانست این مرد باهوش قرار است بزرگ‌ترین اشتباه زندگی‌اش را بکند و فکر می‌کند کتاب‌فروشی آنلاین ایده خوبی است. کتاب‌فروشی آنلاین برای کسی خوب است که در حال حاضر شغل موفقی ندارد.

گفت: «جف، لطفاً پیش از اینکه تصمیم نهایی‌ات را بگیری، ۴۸ ساعت رویش فکر کن.»

پس جف روی موضوع فکر کرد.

از خودش پرسید که اگر ۸۰ سالش شود، آیا از تلاشی که کرده تأسف می‌خورد؟ نه. از تلاش تأسف نمی‌خورد. اگر شکست بخورد چه؟ باز هم پاسخش نه بود.

در حقیقت تنها جایی که برایش جای افسوس گذاشته بود، تلاش نکردن بود. تلاش نکردن هر روز به سراغش می‌آمد.

او بعداً گفت: «خب من خیلی بهش فکر کردم. تصمیم خیلی ساده‌ای بود.»

به این ترتیب بود که جف بزوس، نصیحت رئیسش را نادیده گرفت و کار امن خود را در وال استریت ترک کرد و کتاب‌فروشی‌اش را راه انداخت. ایده‌ای که امروزه به نام آمازون شناخته می‌شود.

اگر بزوس به رئیسش گوش داده بود. امروز چه دنیایی داشتیم؟ اگر او شجاعت نه گفتن به منفی‌بازان را نداشت و به خودش ایمان نمی‌آورد تا کار جدیدی خلق کند؟

این‌طور به این موضوع فکر کنید. دنیای چه شکلی خواهد شد اگر شما به منفی‌بازان نه

فصل هشتم: «به دوربین لبخند بزنید» / ۲۰۱

بگویید و به خودتان اطمینان داشته باشید و سوار ترن هوایی کارآفرینی شوید؟ هیچ افسوسی نخواهد ماند. جف بزوس آنقدر خردمند بود که تصمیمش را با استفاده از چارچوبی گرفت که افسوس را به حداقل رساند. کارل پیلمر^۱، استاد دانشگاه کرنل که با هزاران آمریکایی در حوزه‌های اقتصاد دانشگاهی مصاحبه کرده است از آن‌ها خواسته مهم‌ترین درسی که در زندگی گرفته‌اند را بیان کنند. جالب است که تمرکز اکثر آن‌ها روی کارهایی که کرده‌اند نبود بلکه روی کارهایی بود که نکرده‌اند. از میان هزار نفری که پا به سن گذاشته‌اند، بزرگ‌ترین نصیحت آن‌ها باقی نگذاشتن افسوس است.

«همین الان آن شخصی باشید که همیشه دوست داشتید کاش می‌بودید.»

یکی از افرادی که دهه هشتم زندگی خود را سپری می‌کرد در پاسخ به سؤال: اگر به جای هر فرد دیگری زندگی می‌کردید، می‌خواستید جای چه کسی باشید؟ گفت: بر می‌گشتم و مردی می‌شدم که دوست داشتم باشم اما نشدم. آدمی باشید که الان دوست دارید آنطور باشید. تا هشتاد سالگی صبر نکنید و بعد افسوسش را نخورید. آدمی باشید که دوست دارید باشید. آن هم همین حالا.

باید... : عزم خود را حفظ کنید

زمانی خواهد رسید (اگر تاکنون نرسیده باشد) که در مورد ترن هوایی کارآفرینی با دیگران صحبت خواهید کرد و دوست دارید از کوهستان کارآفرینی خودتان بالا بروید. با اشتیاق زیادی که در مورد ایده‌ی شغلی خود دارید از رؤیاهایتان، تصمیم‌هایتان و امیدتان به فردای روشن‌تر و بزرگ‌تر به آن‌ها می‌گویید. این آدم‌ها دوستان و آشنایان، خانواده و افرادی که دوستشان دارید و برایشان احترام قائلید به شما گوش خواهند داد. سرشان را تکان می‌دهند و گاهی هم با باد گلو تائیدتان می‌کنند؛ اما به محض این که مکالمه طولانی می‌شود متوجه می‌شوید که در صندلی‌شان جابه‌جا می‌شوند.

آن‌ها منتظرند شما حرفتان را تمام کنید تا بهتان بگویند: چی؟ دیوانه‌شدی؟ تو مگر می‌دانی کوه‌نوردی چیست! در کله‌ات چه می‌گذرد؟ وقتی تلاش می‌کنید بهشان بگویید که چرا می‌خواهید از این کوه بالا بروید، می‌گویند: ببین!

¹ Karl Pillemer

من پشتیبان تو هستم؛ اما این کار خیلی خطرناک است! تو نباید این کار را بکنی. باید به کارت بچسبی. خوش شانس می‌کنی که در این وضع خراب کار گیرت آمده. کوه‌ها را بگذار برای آدم‌های دیگر. جملاتشان می‌سوزد و رخنه می‌کند. حتی ممکن است به خودتان بگویید. صبر کن نکند آن‌ها راست بگویند؟ این‌ها به هر حال خوبی آدم را می‌خواهند.

به هدف‌تان این‌طور نزدیک شوید. این کوه من است و من به قله می‌رسم. یا مرا از کوه می‌بینی که دارم برای دست تکان می‌دهم یا یک گوشه افتاده و مرده‌ام. من بر نمی‌گردم. در آن لحظه است که قرار است در چشمانشان نگاه کنید و بگویید:

نه! این کوه من است و من به قله می‌رسم. با نقدهایی که هنوز در گوشتان زنگ می‌زند این کوه را بالا می‌روید. بعد دیگران، دوستان و اعضای خانواده می‌گویند: من شنیدم این کوه خیلی خطرناک است و آب و هوایش قابل پیش‌بینی نیست. دوستی داشتم که می‌خواست از این کوه بالا رود ولی صدمه دید. کل خانواده‌اش آسیب دیدند و خانه و کاشانه‌شان را از دست دادند. حالا فقط یک ماشین دارند. ناراحت‌کننده است. من به فکر تو هستم بهتر است احتیاط کنی و این کوه را فراموش کنی.

در این لحظه است که باید در چشمانشان نگاه کنید و با اطمینان بگویید:

نه! این کوه من است. من به قله می‌رسم!

همان‌طور که بیشتر و بیشتر از کوه بالا می‌روید. آدم‌های به اصطلاح دوست بیشتری می‌گویند. خوب است. داری از این کوه می‌روی بالا؟ اما هنوز خیلی از راه مانده. تصمیم داری چقدر دیگر تلاش کنی؟ اصلاً فکر کردی شاید این کار را شروع نمی‌کردی بهتر بود؟

و در این لحظه است که با انگشتان خسته و پاهای سنگین، به چشمانشان نگاه می‌کنی و می‌گویی:

این کوه من است و من به قله می‌رسم. یا مرا از کوه می‌بینی که دارم برای دست تکان می‌دهم یا یک گوشه افتاده و مرده‌ام. من بر نمی‌گردم.

اما تمام این نظرات. تمام این بدبینی‌ها. این سؤالات بدترین بخش ماجرا نیستند. بدترین بخش آنجایی است که چند هفته یا چند روز مانده تا به قله برسید و همه چیز به شدت آرام است. چرا که در این لحظه، تمام کسانی که از کوه بدشان می‌آید سراغ فرد دیگری رفته‌اند. حتی دیگر به شما توجه هم نمی‌کنند.

تو خیلی دور شده‌ای.

حال دیگر خودت هستی. تو، عزمت و هوای رقیق کوهستان.

و قله در اختیار تو است.

عزمتان را حفظ کنید. تسلیم نشوید. شکست بسیاری از کارآفرینان نه به خاطر ایده‌ها، مهارت‌ها یا بازار کارشان نیست بلکه بخاطر تسلیم شدن درست قبل از رسیدن به قله و دلسرد شدن است.

فصل هشتم: «به دوربین لبخند بزنید» / ۲۰۳

عزمتان را حفظ کنید.

به پیش بروید.

وقتی به قله رسیدید و منظره بی‌نظیری را تماشا کردید، دوربینتان همراهتان باشد تا آن لبخند را ضبط کنید.

نباید... : فراموش کنید چرا

کسب‌وکار شما را تغییر خواهد داد.

نمی‌توانید سوار بر ترن‌هوایی کارآفرینی شوید و همان آدم سابق بمانید. آدمی که با اضطراب در گیشه بلیط انتظار می‌کشید دیگر عوض شده است.

باهوش‌تر و مقاوم‌تر شده‌اید. اعتمادبه‌نفس و مهارتتان بیشتر شده است. می‌توانید کارهایی را انجام دهید که هیچ وقت فکر نمی‌کردید از پششان بریابید.

بله تجارت آدم را عوض می‌کند. آدم بهتری می‌سازد.

اما فراموش نکنید که اکنون چه آدمی هستید.

فراموش نکنید روزی که تصمیم گرفتید سوار ترن کارآفرینی شوید چه آدمی بودید.

رؤیایی که داشتید و هیجانتان را فراموش نکنید.

روزی که وارد این مسیر شدید را فراموش نکنید.

از همه مهم‌تر اینکه فراموش نکنید چرا.

چرا که اگر برای لبخند زدن تا پایان سفر صبر کنید، فقط یک عکس فوق‌العاده را از دست نداده‌اید.

تمام نکته و منظور را از دست داده‌اید.

منظور از سفر به انتهای مسیر رسیدن نیست. حتی موفقیت در سفر هم منظور نیست.

نکته و منظور، لذت بردن از سفر است.

سواری کردن به خاطر لذت سواری.

باید: به دنبال عظمت خود باشید

جیم ران بود که به من هدف و نکته اصلی زندگی را آموخت. او گفت: هدف این ماجراجویی عظیم انسانی، تولید و گسترش تمام قابلیت‌های انسان است. برای اینکه ببینید چه کسی می‌شوید و چه موهبت‌هایی دارید.

شما استعدادهای بسیاری دارید. می‌توانید دستاوردهای بزرگی کسب کنید و مشارکت مهمی در دنیای اطراف داشته باشید. شما در قبال پتانسیلی که دارید مسئول هستید. مسئول به کار گرفتن و رشد دادن آن. جیم همچنین هشدار داد که «پتانسیلی که به کار گرفته نشود به درد منتهی

می‌شود.»

تمام چیزهایی که تاکنون به دست آورده‌ایم تنها بخشی از پتانسیل کامل ما است. نتایج فعلی‌مان کمتر از چیزی است که واقعاً توانایی‌اش را داریم. وقت آن رسیده است که دست روی زانوی خود بگذاریم و بلند شویم. این کتاب را شیپور جنگی بخوانید تا ماجراجویی خود را آغاز کنید. زمان آن رسیده است که زندگی‌ای را بسازید که قرار بوده داشته باشید. مهم این نیست که در گذشته چه اتفاقی افتاده یا حالا از کجا شروع می‌کنید. درست همین حالا شروع کنید. تصمیم بگیرید به عظمت زندگی خود پای بگذارید و زندگی قدرتمند، شجاعانه و محکمی داشته باشید. عظمت از قبل درون شما وجود داد. کافی است آن را آزاد کنید و در آن زندگی کنید. هر روز و کامل. می‌توانید. شروع کنید. همین. حالا.

برنامه عملیاتی

- منظور خود را شناسایی کنید.
- با پایان شروع کنید
- ✓ سرمشقی برای تفکر عمیق و نوشتن آگهی فوت خود.
- حسرت‌هایتان را شناسایی کنید (همین حالا).

<http://www.Enttrain.ir>

بخشیدن از دریافت کردن بهتر است چرا که دادن آغازگر
فرایند دریافت کردن است.

جیم ران^۱

^۱ Jim Rohn

سخن آخر

چند ماه پیش یکی از دوستان کودکی‌ام برای یک سفر کاری به اینجا آمده بود و من را دعوت کرد که اگر وقت دارم با هم صبحانه بخوریم. مایک هم می‌خواست حال و احوال کند و هم احتیاج به مشورت داشت. داشت به ترک کردن شغل قدیمی‌اش در یک شرکت تجاری بزرگ و راه انداختن یک شرکت طراحی برنامه‌های موبایل فکر می‌کردم. می‌خواست ببیند من نظر، هشدار یا حتی پیشنهاد کتابی برای خواندن به او دارم که هنگام شروع این سفر جدید (و کمی ترسناک) بتواند به او کمک کند؟

قرار گذاشتیم تا در کافه محبوب من کنار ساحل که در آن‌همه دیوارهای اتاق‌های غذاخوری شیشه‌ای هستند و منظره اقیانوس را به نمایش می‌گذارند همدیگر را ملاقات کنیم. در آنجا می‌توانستیم در حین صحبت درباره برنامه او برای تسلط بر جهان تکنولوژی، امواج دریا را نیز ببینیم که به ساحل می‌رسیدند.

برای ملاقات با مایک شروع کردم به گشتن در کتابخانه کتاب‌های تجارت در خانه‌ام (که باور کنید خیلی زیاد هستند). من همیشه در این متون چیزهای باارزشی پیدا می‌کردم - مرواریدی اینجا، نقل‌قولی آنجا. آن‌ها به تبدیل شدن من به تاجری که امروز هستم کمک کرد و همیشه از هدیه دادنشان به کسانی که به آن‌ها نیاز داشتند لذت می‌بردم.

ولی در این روز خاص، جلوی ردیف‌های کتاب ایستاده و کمی به دردرس افتاده بودم.

هیچ کدام از آن کتاب‌ها برای مایک مناسب نبودند.

هیچ کدام از آن‌ها به دوراهی که او در آن قرار داشت نمی‌پرداختند.

با خودم فکر کردم چه اتفاقی افتاده؟ کجا را ندیدم؟

حتماً یکی از این کتاب‌ها باید مناسب باشد. انگشتم را روی عطف تک‌تک کتاب‌های کتابخانه‌ام کشیدم تا مطمئن شوم که هیچ کدام را جا نیانداختم.

یکی از کتاب‌ها به رهبری می‌پرداخت ولی به این نکته که رهبری مدرن به شکلی بنیادین تغییر کرده است توجهی نداشت.

یکی از کتاب‌ها به تکنیک‌های فروشی می‌پرداخت که آنقدر قدیمی بودند با خودم فکر کردم شاید یکی از کتاب‌های درسی اوایل قرن بیستم را با جلدی نو به بازار عرضه کرده‌اند.

مهمترین نکته‌ای که فقدانش به چشم می‌خورد این بود که هیچ کدام از آن‌ها به مایک سه چیزی که بیش از همه به آن‌ها نیاز داشت را نمی‌دادند: اول، هشدار در مورد فراز و نشیب‌های احساسی که بدون شک پیش رو خواهد داشت.

دوم، مهارت‌های اساسی که تفاوت میان شکست و موفقیت را شکل می‌دهند؛ و در نهایت، باوری قدرتمند به خود و توانایی‌هایش برای انجام این کار.

من که شکست را نپذیرفته بودم شروع کردم به بیرون کشیدن کتاب‌ها از کتابخانه و انداختنشان روی زمین. نه. نه. نه. هیچ کدام آن‌ها به دوست من مایک آنچه واقعاً باید می‌دانست را نمی‌گفتند. حتی یک کتاب هم وجود نداشت که او را به شکلی مناسب برای دیوانه‌وارترین سفر احساسی زندگی‌اش آماده کند.

صبح آخر هفته با دوست قدیمی‌ام پشت میز صبحانه نشستیم. وقتی داشتیم قهوه و اسموتی آناناس می‌خوردیم از گذشته‌ها حرف زدیم تا وقتی صحبت به حرکت بزرگ مایک کشیده شد - تبدیل شدن به یک کارآفرین.

او متمرکز و مصمم بود: «چیزهایی که باید بدانم را بهم بگو. باید در کدام کنفرانس‌ها شرکت کنم، چه فیلم‌هایی را ببینم، چه کتاب‌هایی بخرم؟»

«خب راستش...» مکث کردم. معلوم بود که دست‌خالی به قرارمان آمده‌ام.

او که احساس کرده بود معذب هستم پرید وسط حرفم و گفت «یا اینکه می‌توانی بهم بگویی خودت چطور شروع کردی.»

و من هم همین کار را کردم.

درباره راه انداختن سیل در خانه پدر بزرگ و مادر بزرگم برایش گفتم - درباره اینکه چقدر خجالت‌زده بودم و چقدر سخت توانستم دوباره از زمین بلند شوم و خودم را خشک کنم و به فروختن ادامه دهم. از زنی برایش گفتم که می‌خواست آخرین پس‌اندازهایش را برای شروع کسب‌وکاری با من هزینه کند - کسب‌وکاری که می‌دانستم برایش مناسب نبود - و اینکه چگونه وقتی از من راهنمایی خواست، وجدانم نه تنها باعث شد او را از خود برانم، بلکه خودم هم به ثروتی عظیم پشت کنم. درباره گفتگویم با ماریا شرایور گفتم و وقتی که از مرکز خرید بیرونم انداخته بودند. درباره خریدن خانه رویایی‌ام و اینکه چقدر وقتی پدرم آن لکه آب کوچک را گوشه سقف به رویم آورد برایم دردناک بود. درباره آنچه مربی به من گفته بود برایش گفتم و حتی درباره سوار شدنم در ترن هوایی هم برایش حرف زدم. درباره آموزگاران بسیار بسیار زیادی که داشتم و به من کمک کردند، هلم دادند و در مسیر تشویقم کردند برایش گفتم. همه چیز را برایش گفتم. آنجا نشسته بودیم و با پس‌زمینه فروش اقیانوس، من داستان‌هایی را که هیچ وقت پیش از آن کامل برای کسی تعریف نکرده بودم به او گفتم. خوب‌ها، بد‌ها و واقعاً زشت‌هایشان را. نه «بهترین مهارت‌های رهبری» معمول یا «تاکتیک‌های استراتژیک راه‌اندازی کسب‌وکار جدید»

بلکه فراز و نشیب‌های زندگی واقعی و قله‌های لذت‌بخش و دره‌های خردکننده‌اش را.

مایک در طول داستان خندید، سر تکان داد و حتی چند نکته را یادداشت کرد. ولی بعد از مدتی ساکت شد. به پایین نگاه کرد و به آرامی قهوه‌اش را هم زد. بعد بالاخره سوالی که ذهن هر

کسی که می‌خواهد کارآفرین شود را مشغول می‌کند از من پرسید:

«واقعاً فکر می‌کنی من جریزه‌اش را دارم؟»

به دوستم مایک نگاه کردم. چهره‌اش حالتی آشنا داشت- در چشمانش همزمان ترس و امید دیده می‌شد، گوشه دهانش کمی لرزید، گویی نمی‌توانست بین لبخند و فریاد تصمیم بگیرد. چهره مردی بود که در جلوی ورودی بزرگ‌ترین، عظیم‌ترین و ترسناک‌ترین ترن هوایی عمرش ایستاده بود و با خودش فکر می‌کرد که آیا باید سوار شود یا نه.

تنها چیزی که باقی‌مانده بود تا به مایک بگویم را گفتم:

«من به تو باور دارم»

آن صبحانه آخر هفته تبدیل به ناهار شد و قبل از اینکه به خودمان بیاییم تقریباً وقت شام شده بود که مایک بالاخره آهی کشید.

«کاش این‌ها را ضبط کرده بودم. چند نفری می‌شناسم که می‌توانند از دیدگاه‌های تو استفاده کنند. مهم‌تر از آن، نیاز به کسی دارند که چیزی که الان به من گفتی را بهشان بگوید...» حرفش را بغضی ناخوانده قطع کرد.

و همان لحظه فهمیدم.

همان لحظه بود که فهمیدم باید این کتاب را بنویسم.

من به تو باور دارم.

می‌دانم که درون هر کس یک کارآفرین بزرگ وجود دارد. می‌دانم که همه ما همه در قلب خود کارآفرین هستیم. این در روح ما، در قلب ما و در رؤیاهای ما است. در خون ما است؛ اما این را هم می‌دانم که اداره یک کسب‌وکار تصویر ترسناکی است. در واقع آن قدر ترسناک است که میلیون‌ها نفر حتی جرات امتحان کردنش را هم ندارند؛ اما آن‌ها که این جرات را دارند چطور؟ برای آن‌ها کار سختی است. بدون کمک، آموزش و راهنمایی بسیاری از افراد نمی‌توانند در این راه موفق شوند. می‌دانم که من نمی‌توانستم.

هر کارآفرینی باید بداند که کسی به او باور دارد و من تا ابد مدیون آن‌هایی خواهم بود که به من باور داشتند و در چشم‌اندازی که نیروی اصلی موفقیت من بود با من شریک بودند. تنها راهی که برای جبران این کمک می‌شناسم این است که من هم آن را به دیگران انتقال دهم. داستان را کامل برایتان بگویم و بگویم همه فراز و فرودهای دیوانه‌واری که تجربه می‌کنید (یا قرار است بکنید) عادی هستند و شما می‌توانید از پشش بریابید. تنها دلیلی که این کتاب را نوشتم همین بوده است.

اگر در انتها یک چیز باشد که برای سوار شدن به آن نیاز داشته باشید، این است که بدانید کسی به شما باور دارد. او می‌داند که شما می‌توانید؛ و باور کنیم وقتی می‌گویم که

من دارم

من، درن هاردی، به شما باور دارم.
شما می‌توانید.

حتی اگر هیچ وقت همدیگر را ندیده باشیم، اگر هیچ وقت فرصت شنیدن داستان شما را پیدا نکنم، اگر تا اینجا خوانده‌اید بدانید که نیروی لازم را دارید.
اگر نداشتید تا به اینجا نمی‌رسیدید. مثل بسیاری کتاب‌های دیگر این کتاب را هم کنار می‌گذاشتید یا اصلاً به دست شما نمی‌رسید. تصادفی نیست که الان دارید این کلمات را می‌خوانید. آن‌ها برای شما نوشته شده‌اند.

شما قرار بوده سوار این ترن شوید.
تنها چیزی که از شما می‌خواهیم این است که شما نیز این درس‌ها را به دیگران انتقال دهید.
همین حالا، امروز.

چه کسی را می‌شناسید که به کمک نیاز داشته باشد؟
چه کسی را می‌شناسید که برای یافتن روح کارآفرین خود یاری بخواهد؟ چه کسی را می‌شناسید که اعتماد به نفس تجاری‌اش نیاز به تقویت داشته باشد یا مهارت‌هایش نیازمند بهبود باشند؟
چه کسی را می‌شناسید که به این کتاب نیاز داشته باشد تا بتواند از پس فراز و نشیب‌های این سفر فوق‌العاده بربیاید؟
به چه کسی باور دارید؟

ما همه کسی را می‌شناسیم. عضوی از خانواده که همیشه رویای ساختن چیزی داشته است. دوستی که کسب‌وکارش با مشکل روبرو است. همکاری که هر روز به سر کار می‌رود و جرات دنبال کردن رؤیاهایش را ندارد.

برخی از آن‌ها با اضطراب درست جلوی ورودی ترن ایستاده‌اند و دارند با خودشان فکر می‌کنند آیا از پشش برمی‌آیند؟

برخی از آن‌ها در باجه بلیت‌فروشی هستند و فقط نیاز به کمی تشویق دارند.
برخی از آن‌ها به آرامی در حال نزدیک شدن به اولین قله هستند و ترس در وجودشان در حال رشد کردن است.

و برخی در عمیق‌ترین دره رو به سمت پیچ مرگباری هستند که نمی‌دانند از آن جان به در خواهند برد یا نه.

آن‌ها همه در یک چیز اشتراک دارند: آن‌ها به کمک کسی که به آن‌ها باور داشته باشد نیاز دارند.

آن فرد ما هستیم.
ما با هم می‌توانیم کسی باشیم که به آن‌ها کمک می‌کند و به آن‌ها باور دارد.

من باور دارم که این کتاب قطعه‌ای اساسی و گم شده برای کارآفرینان است و از شما می‌خواهم کمک کنید تا به دست کارآفرینان بیشتری برسد. تا بتواند الهام‌بخش آن‌هایی باشد که هنوز به راه نیافتاده‌اند و یاریگر آن‌هایی که در مسیر هستند.

کمک کنید به تقویت اعتماد به نفس کارآفرینی، امید و رؤیاهای تنها چند نفر دیگر و کسی که قدرت می‌گیرد شما خواهید بود. چرا که چنان که گاندی گفته «عطر گل همواره در دستی می‌ماند که گل سرخ را هدیه داده»

از زمان، اعتماد و کمک‌تان سپاسگزارم.

از باورتان سپاسگذارم.

برایتان موفقیت‌های بزرگ آرزو دارم.
درن

دانستن کافی نیست، باید به کار بریم خواستن کافی نیست، باید انجام دهیم. ژوهان ون گوات

تبریک می‌گویم! شما به رکوردی رسیدید که ۸۰ درصد اطرافیانتان نرسیده‌اند- خریدن یک کتاب و تمام کردنش.

ولی هشدار می‌دهم: دانایی، توانایی نیست. دانایی پتانسیلِ توانایی است. مثل انرژی درون یک کلید برق. تا وقتی آن را روشن نکنید تا کاری انجام شود، نیروی درون آن ارزشی ندارد. همان‌طور که جیم ران به من گفت «اجازه نده آموختنت به دانش منجر شود وگرنه تبدیل به یک احمق خواهی شد. بگذار آموزشت به عمل منجر شود و آن وقت ثروتمند خواهی شد. هیچ چیز رقت‌انگیزتر از فردی باهوش و ورشکسته نیست.»

برای کمک به شما در تبدیل دانش به نتیجه، در اینجا یک برنامه عملیاتی خلاصه و نهایی آمده است:

- 1) امیدوارم همان‌طور که در ابتدای کتاب پیشنهاد کرده بودم عمل کرده و به این کتاب مثل کتاب تمرین نگاه کرده و زیر جملات خط کشیده و ایده‌هایی که دوست داشتید را با ماژیک مشخص کرده باشید. حالا همه ایده‌های کلیدی را از کتاب بیرون بکشید و هر کدام را در یک برگه یادداشت ده در پانزده سانتی‌متری بنویسید. ایده را جلوی برگه و توضیحات مورد نیاز را در پشتش بنویسید.

چند تا شدند؟ ۵، ۱۰، ۲۵، ۵۰ یا بیشتر؟

(2) همه کارتهای خودتان را روی میز بگذارید و براساس تأثیر احتمالی هر یک از آنها بر آینده و برآیند شما، آنها را اولویت‌بندی کنید. حداقل ده تا بیست ایده اصلی خود را پیدا کنید.

(3) از میان آنها، سه ایده برتر را انتخاب و لیستی از عملیات تک‌مرحله‌ای در مورد هر کدام فراهم کنید، مثلاً تنظیم کردن یک جلسه برنامه‌ریزی، انجام یک تماس تلفنی، برقراری یک جلسه یا تفویض یک وظیفه. چیزی برای شروع کردن کار و شکستن اینرسی. تنها چیزی که از کتاب‌ها، سمینارها یا برنامه‌ها نیاز دارید سه ایده عالی است. حتی فقط یکی هم می‌تواند زندگی شما را عوض کند.

وقتی (و تنها وقتی) که شما این سه ایده را به طور کامل اجرا کردید دوباره دسته کارتهایتان را بُر بزنید و سه ایده برتر بعدی را انتخاب کنید. حالا روی آنها کار کنید.

(4) این کتاب را حداقل شش بار بخوانید. حتی بیشتر، به شدت پیشنهاد می‌کنم که کتاب صوتی را تهیه کنید تا بتوانید هنگام رانندگی، ورزش، قدم زدن با سگ‌تان یا آشپزی به آن بارها و بارها گوش دهید. شش بار- این را بگذارید هدف‌تان.

بهتر است یک کتاب عالی را چندباره «بخوانید و دوباره بخوانید» تا مطمئن شوید که هر چه می‌توانید از آن بدست آورده‌اید تا اینکه بروید سراغ کتاب یا برنامه آموزشی بعدی و همه اطلاعات خوبی که از کتاب قبلی جمع کرده‌اید را بریزید دور. با هر بار خواندن یا گوش دادن کتاب یا برنامه محبوبتان تعجب خواهید کرد که چطور دقیقاً آن کتاب یا برنامه همان چیزی است که در لحظه به آن نیاز دارید.

تمرین‌های موجود در <http://www.Enttrain.ir> را انجام دهید. این کتاب توضیحات و انگیزه لازم را در اختیارتان می‌گذارد ولی نتیجه اصلی از کامل کردن کاربرگ‌هایی که در انتهای هر فصل برای شما تنظیم کرده‌ام حاصل می‌شود.

(5) در شبکه‌های اجتماعی ما ثبت‌نام کنید (رایگان است). در آنجا می‌توانیم بصورت روزانه به شما آموزش موفقیت دهیم. در کمتر از پنج دقیقه در هر روز کاری، فیلم، صوت، نکته یا ایده‌ای در حوزه موفقیت به شما می‌دهیم که اختصاصاً برای این منظور تولید شده‌اند و می‌توانید آنها را همراه با قهوه، چای یا اسموتی صبحانه خود بنوشید و روز خود را با قدرت شروع کنید.

از مسیرهای زیر به ما و بقیه اعضای جامعه ترن هوایی کارافرینی متصل شوید:

فیسبوک: [Enttrain.com/Facebook](https://www.enttrain.com/Facebook)

توییتر: [Enttrain.com/Twitter](https://www.enttrain.com/Twitter)

لینکداین: [Enttrain.com /LinkedIn](https://www.enttrain.com/LinkedIn)

اینستاگرام: [Enttrain.com/Instagram](https://www.enttrain.com/Instagram)

همین. شش مرحله. البته نام‌های کاربری مترجمان این کتاب در شبکه‌های اجتماعی @soroushsafdarian و @modirsazan و @Cetkairan و هشتگ این کتاب #Enttrain می‌باشد

از شما می‌خواهم آن‌ها را نادیده نگیرید.

اگر بخواهم یک نصیحت پایانی داشته باشم این است: موفقیت کسب‌وکار شما در چیزی است که هر روز تصمیم می‌گیرید **انجام دهید**.

من به عنوان بچه‌ای از نسل دهه ۸۰ میلادی، از جمله‌ای که نولان بوشنل، کارآفرین و مؤسس آتاری و مجموعه سینماها و رستوران‌های چاک ای. چیز پیتزا تایم تیاتر گفته خوشم می‌آید:

«ماده اصلی این دستور پخت، بلند شدن و انجام دادن یک کار است. به همین سادگی. خیلی از آدم‌ها ایده‌های فراوانی دارند ولی افراد کمی هستند که تصمیم می‌گیرند کاری برای آن ایده‌ها انجام دهند. فردا نه. هفته بعد نه. بلکه امروز. کارآفرین واقعی کسی است که انجام می‌دهد، نه کسی که رویا می‌بیند.»

حالا زمان تصمیم‌گیری است. شما یک رویابین هستید یا یک انجام دهنده؟

سپاسگزاری

می‌توانید سوار ترن هوایی شدن بدون کمر بند ایمنی را تصور کنید؟

وحشتناک. خطرناک. دردناک. بی‌پایان.

این کلمات را می‌توان برای توصیف فرایند نگارش یک کتاب نیز به کار برد. بعد، درست همان موقعی که فکر می‌کنید کار تمام شده... سقوط وحشتناک نهایی شروع می‌شود: ویرایش. و آآآآ!

بعد از نوشتن و ویرایش کتاب/ اثر مرکب به این نتیجه رسیدم که دیگر هرگز لازم نیست قدم در این راه بگذارم. تنها به دلیل اصرار بی‌وقفه (و راستش تهدید) و پشتیبانی پرمحبت افرادی متعدد است که این کتاب اکنون در دستان شما است. من نمی‌توانستم این کار را بدون آن‌ها انجام دهم (یا انجام نمی‌دادم).

اول از همه، تمام خوانندگان این کتاب باید ممنون مردیت سایمز باشند. اگر به خاطر سقلمه‌های برق‌دار او که مدام به پهلویم فرود می‌آمدند نبود الان در حال نوشتن این صفحه سپاسگزاری نبودم. او و استوارت جانسون، از شرکای مجله Success، مدیران مشوق این کتاب بودند. از هر دوی آن‌ها به دلیل هل دادن من به درون واگن این ترن، علیرغم ناله‌ها و گریه‌ها و غرغره‌ایم در تمام طول مسیر، تشکر می‌کنم.

وقتی واگنی که من در آن بودم به پیچ‌ها و دره‌ها و چرخش‌های وارونه در فرایند نوشتن رسید، تکیه بسیاری بر دو همکار داشتم: دن کلمنتس (کانادایی است) و کیندرا هال (جادوگر داستان!). به محض اینکه بخشی از دست‌نویس‌ها را برای هر کدام از آن‌ها می‌فرستادم مشت‌هایم را به هم می‌کوبیدم و می‌گفتم «نیروی دوقلوهای افسانه‌ای به کار افتد!» بله، می‌توانستم بدون آن‌ها هم این کتاب را بنویسم ولی کتاب مزخرفی می‌شد. هر دو کمک کردند این کتاب تبدیل به (اگر خودم اجازه داشته باشم بگویم) اثر فوق‌العاده کنونی شود. به شدت مدیون هر دوی شما هستم که کمک کردید این کتاب را تبدیل به چیزی کنم که باعث افتخارم باشد و از آن خوشحال باشم. متشکرم، متشکرم.

بعد مرحله ویرایش رسید. آخ! مرحله ویرایش. درست وقتی فکر می‌کردم شاهکارم را تمام کرده‌ام، با خشونت از این خواب خوش بیدار شدم. دست‌نوشته‌ام در حالی برگشت که با وجود همه یادداشت‌ها و خط‌های قرمزی که جای بازنویسی‌های مورد نیاز را مشخص کرده بودند

دیگر اصلاً نمی‌شد خواندش. ایمی اندرسون بود که کتابی خوب را در دست گرفت و آن را تبدیل به کتابی عالی کرد. ایمی، تو فوق‌العاده‌ای و به خاطر حضور استعداد عظیم تو در این پروژه خدا را شکر می‌کنم؛ و ممنون از خنده‌ها و اظهارنظرهایی که در طول متن گذاشته بودی. کمی از درد ویرایش کم کردند.

و از آنجایی که همه افرادی که در بالا به آن‌ها اشاره شد چشمانی سرخ داشتند و دیگر نمی‌توانستند یک بار دیگر متن را بخوانند به ویرایش نهایی و تخصصی بتسی سیمناچر و پیتز تپ تکیه کردیم. ممنون. شما به صدها نفر کمک کردید تا مجبور نباشند راجع به ویرگول‌ها و نقطه‌ها و ویرگول نقطه‌هایی که جا انداخته بودیم، اشتباه یا زیاده از حد استفاده کرده بودیم، برایمان نامه بنویسند.

نظرتان راجع به جلد چیست؟ زیبا است، نه؟ باید از گرگ لوتر تشکر کنیم. او جادوگر طراحی است. شکنجه‌اش کردم تا بگویم می‌خواهم کتاب چه ظاهری داشته باشد ولی او حتی از تصور اولیه من هم فراتر رفت و وقار، سبک‌پردازی و زیبایی را به نتیجه نهایی اضافه کرد. ممنون که جادوی خودت را به کتاب دمیدی.

حالا که صحبت از شکنجه شد... جسیکا اسپارزا در تمامی طول فرایند مسئول هماهنگی پروژه بود. درست مثل این بود که در تمام طول مسیر در صندلی کنار من نشسته بود و من جیغ می‌زدم و بازویش را از ترس و نگرانی فشار می‌دادم. ولی جسیکا خم به ابرو نیاورد. او می‌گذاشت من جیغ بزنم و بعد بدون هیچ اعتراضی لبخند می‌زد و ادامه می‌داد. از آن آدم‌هایی که دلتان می‌خواهد با آن‌ها سفر کنید! ممنونم جسیکا.

و حتی پس از گذشتن نسخه دست‌نویس از شمشیر زوروی ویراستاری ایمی اندرسون، آن را بین افرادی پخش کردیم تا بتوانیم نظرات و بازخوردهای ارزشمند آن‌ها را دریافت کنیم. وقتی هدف شما رسیدن به کمال باشد کار سخت و ترسناکی پیش رو دارید! علاوه بر همه افرادی که مورد اشاره قرار گرفتند و می‌گیرند، این افراد فوق‌العاده به من کمک کنند تا میلیون‌ها نکته کوچک اضافه کنم: پل ادامز، راس کارگو، شلبی سکراک و ریچارد دل مائسترو (وقتی کتاب صوتی را گوش دادید باید از ریچارد تشکر کنید او واقعاً یک استاد است!).

وقتی همه این خوشگذرانی‌ها صورت می‌گرفت بقیه زندگی همچنان جریان داشت؛ یعنی افراد زیادی باید وقتی من سوار ترن هوایی بودم دوبرابر کار می‌کردند. باید از دستیارهای فوق‌العاده ام مگی اسکات (که در فصل ۴ با او آشنا شدید) و کتیلین (کت) ویزکوندی تشکر کنم. بدون شک اگر این دو زن شجاع نبودند من به دلیل سگته قلبی کارم به بیمارستان می‌کشید. ماریانا لیناکس در آماده‌سازی همه مصاحبه‌های مجله Success به من کمک می‌کند و تهیه‌کننده همه لوح‌های فشرده مجله نیز هست. اگر او استعفا دهد، من هم

استعفا می‌دهد (خیلی هم شوخی نمی‌کنم). سردبیر مجله Success، سوزان کین به شکلی عالی مجله را تبدیل به چیزی حتی بهتر از آن کرده که ما شش سال قبل در ذهن داشتیم. سوزان و همه تیم تحریریه مجله بار رسیدن به کمال را بر دوش داشتند. آن هم هر ماه. من به مجله Success افتخار می‌کنم ولی این افراد هستند که آن را به چیزی عالی تبدیل کرده‌اند.

گروه‌های دیگری نیز به شکل خاص خود به این نوشته کمک کرده‌اند:

مربی‌ها:

پدرم، جیم ران، پل جی. مهیر و بسیاری دیگر که من را هل داده و به من سقلمه زده و تشویق کرده‌اند تا بهتر از آن چیزی شوم که در هر لحظه فکر می‌کردم ممکن است. خرد و راهنمایی‌ای که از شما گرفتم نه تنها به من کمک کرد تا از بسیاری دره‌های خطرناک نجات یابم بلکه به شکلی قابل توجه موفقیت من را سرعت بخشید.

الگوها:

ریچارد برانسون، استیو جابز، دکتر مهمت آز، ایلان ماسک، هاوارد شولتز، لویی زامپرینی، ماریا شرایور و بسیاری دیگر که آن‌ها را در مجله Success دیده‌اید یا از آن‌ها خوانده‌اید. الگوی شما الهام‌بخش من بوده تا افکاری بلندتر، زندگی عظیم‌تر و خدماتی بزرگتر داشته باشم.

معلم‌ها:

در کتابخانه من هزاران معلم نشسته‌اند که همه بر روی انسانی که من به آن تبدیل شدم اثر (یا ده‌ها اثر) گذاشته‌اند. بدون شما من هنوز قطعه‌ای سنگ ساده و معمولی بودم.

رقیبان:

از شما بخاطر شب‌های بسیاری که بی‌خواب نشستم و برای شکست دادن و نابود کردنشان نقشه کشیدم تشکر می‌کنم. تصویر شما روی آینه من باعث شد هر روز زود بیدار شوم و تمام روز بکوشم. خواست من برای شکست دادن شما بهترین انگیزه‌ای بود که می‌شد داشت و برای همین از شما متشکرم. در میدان نبرد دوباره می‌بینمتان.

منفی‌بافان:

این کتاب را باید به شما تقدیم می‌کردم (اگر مادر بزرگم را آنقدر دوست نداشتم). هرگاه اوضاع سخت شد، فقط به یاد شما می‌افتادم. تک‌تک جمله‌های نیش‌دار و پوزخندها و اخم‌ها و تمسخرها و نقدهایتان سوختی بود برای موشک من. خیلی کمک کرد: ممنونم؛ و راستی لطفاً

بس نکنید. هنوز به شما نیاز دارم. انتقام انگیزه‌ای قوی است.

بانوی شکست:

آه، چه عشقی به تو دارم. هر ضربه خردکننده، بینی خون‌آلود و زانوی خراشیده‌ای که به من دادی کمک کرد تا قوی‌تر، خردمندتر و بهتر شوم. قول می‌دهم و برنامه‌ام این است که تو را در ثروت و فقر، در شکست و پیروزی تا آن هنگام که مرگ جدایمان کند دوست داشته باشم.

دانش‌آموختگان:

به آن‌هایی که به طور شخصی در انجمن عملکرد بالای مدیران عامل (High-PerformanceForum.com) آموزششان داده‌ام یا دانش‌آموخته کلاس بهره‌وری دیوانه‌وار (InsaneProductivity.com) بوده‌اند: شما جایگاهی مخصوص در قلب من دارید چرا که ما در کنار هم ماجرای از موفقیت را پشت سر گذاشتیم که به هر دوی ما کمک بسیاری کرد. می‌دانم که معلم همیشه بیشتر از شاگردان می‌آموزد. ممنون که همواره من را به چالش کشیدید تا بهترین چیزی که می‌توانم را به شما ارائه کنم. شما به من کمک می‌کنید که سطح استاندارد را بالاتر ببرم.

