

# واقعیت‌های

جریدر در دنیای کسب و کار



abcBourse.ir



@abcBourse\_ir

مرجع آموزش بورس



باز نشر :

# فهرست مطالب

مقدمه مترجم

شروع  
یک واقعیت جدید

**فنون مبارزه**، فراموش کردن دنیای واقعی، یادگیری از شکست ها یکجور مبالغه است، برنامه ریزی یعنی حدس و گمان، چرا رشد؟، اعتیاد به کار، کارآفرینی را متوقف کنید،

**حرکت**، حرکتی مثبت در جهان انجام دهید، نیاز خود را پوشش دهید، شروع به ساخت کنید، زمان نداشتن بهانه است، سبک خودتان را داشته باشید، چشم انداز داشتن غیر ممکن است، سرمایه گذاری خارجی آخرین نقشه است، نیازتان کمتر از تصور شما است، مطمئن باشید، استارت آپ را بی خیال شوید یک کسب و کار را شروع کنید، قبل از شروع به فکر پایان نباشید

**پیشرفت**، محدودیت های خود را به آغوش بکشید، جاه طلبی خود را نصف کنید، نقطه کانونی را بیابید، جزئیات را در ابتدای کار فراموش کنید، تلفن زدن هم گاهی یک پیشرفت است، موزه دار باشید، به روی تغییرناپذیرها تمرکز کنید، نوازنده شما هستید، محصولات جانبی را بفروشید، همین الان دست به کار شوید

**بهره وری**، گول توافقات را نخورید، برای نپرسیدن همیشه وقت است، وقت دشمن درجه یک خلاقیت، جلسه یعنی سم، خوب باشید نه عالی، بردهای سریع و دم دستی، قهرمان بازی را کنار بگذارید، برید بخوابید، پیش بینی هایتان خیلی زنده است، لیست های بلند بالا به هیچ جا نمی رسند، تصمیم های کوچک بگیرید

**رقباء**، کپی نکنید، محصول تان را خاص کنید، بجنگید و کم نیاورید، چه کسی به کار آنها کار دارد؟

**تکامل**، نه بگویید، بگذارید مشتریان بزرگتان کنند، اشتیاق و اولویت بندی را با هم یکی نکنید، محصول خانگی خوب بسازید،  
نویسید

**معرفی و تبلیغ**، از ابهام استقبال کنید، مخاطب سازی کنید، آموزش راه سبقت از رقباء، از سرآشپزها یاد بگیرید، پشت صحنه را نشان دهید، گل های پلاستیکی دوست داشتنی نیست، لطفا سرو صدای رسانه ای نکنید، رسانه های تخصصی بهتر از رسان های معتبر، الگویی به نام فروشندگان مواد مخدر، بازاریابی دپارتمان نیست، یک شبه ره صد ساله را نمی روند

**استخدام**، اول خودتان انجام دهید، فقط در صورت ضرورت استخدام کنید، بیخیال کله گنده شوید، استخدام اتوبوسی آغاز مشکلات، رزومه یعنی مسخره بازی، تجربه های کاری طولانی اما به دردخور، آموزش آکادمیک را فراموش کنید، مدیران درجه یک را استخدام کنید، بهترین نویسندگان را استخدام کنید، بهترین ها همه جا هستند، کارمندان را محک بزنید

**آسیب شناسی**، به اشتباه خود اعتراف کنید، سرعت همه چیز را تغییر دهید، چگونه معذرت بخواهید، همه باید در خط مقدم باشند، یک نفس عمیق بکشید

**فرهنگ**، فرهنگ نصب کردنی نیست، تصمیم ها موقتی هستند، تیم کپکشانای درست نکنید، آنها ۱۳ ساله نیستند، ساعت ۵ کار تعطیل، بریدگی را به زخم تبدیل نکنید، خودتان باشید، امان از این واژه مخرب، به محض امکان، سم است

**پایان**، الهام بخشی تاریخ انقضاء دارد

# مقدمه مترجم

چند سال پیش در حین وبگردی هایم با هدف تولید نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتریان دیدار با نرم افزار [highrisehq](http://highrisehq) متعلق به شرکت [37Signals](http://37Signals) آشنا شدم، آنها به شدت ساده، دوست داشتنی و موفق بودند. قابل تصور نبود نرم افزاری به این سادگی و با حداقل امکانات در این حد موفق باشد. بنیانگذار این شرکت آقای Jason Fried دو کتاب نوشته بود کتاب *Getting Real* و *Rework* وقتی آنها را مطالعه کردم متوجه شدم که یکی از دلایل موفقیت این شرکت این است که آنها فقط محصول نمی فروشند بلکه یک نگرش جدید را خلق کرده و آن را ارائه می کنند و در کنارش محصولی هم به مشتریان خود ارائه می دهند.

کتاب *Rework* تاثیر چشم گیری در نگرش من داشت، یکی از آرزوهایم این بود که سال ها پیشتر، هنگامی که می خواستم کسب و کارم را شروع کنم، با این کتاب آشنا می شدم. شاید اینگونه سرنوشت برای من جوری دیگر رقم می خورد.

دوست داشتم که این کتاب دوست داشتنی را با دیگران به اشتراک بگذارم، پس تصمیم به ترجمه ش گرفتم. در این مسیر از زحمات خانم سارا گلچین سپاسگذارم.

توصیه جدی من است اگر در رویای کسب و کاری هستید قبل از اولین گام تان این کتاب را بخوانید، ممکن است سرنوشت شما را جوری بهتر رقم بزند.

حمید محمودزاده

واپسین ساعت های سال ۱۳۹۳

# شروع

## ما حرف های تازه ای در مورد ایجاد، مدیریت و رشد کسب و کارها داریم.

این حرف ها البته بر پایه تئوری های علمی نیست، بلکه نشأت گرفته از تجربه ۱۰ ساله ما در کسب و کارمان است. شرکت ما شرکتی کوچک است و کارش تولید نرم افزار برای شرکت ها و گروه ها است. شاید برای شما جالب باشد که بیش از ۳ میلیون نفر در جای جای دنیا از نرم افزارهای ما استفاده می کنند. کار ما در زمینه طراحی وب سایت با ۳ نفر در سال ۱۹۹۹ شروع شد. در سال ۲۰۰۴ زمانی که از نرم افزار مدیریت پروژه مورد استفاده مان خسته شدیم، تصمیم گرفتیم نیاز واقعی مان را خودمان تولید کنیم. به همین دلیل ساده Basecamp متولد شد!

وقتی این نرم افزار را به دوستان و همکارانمان نشان دادیم، آنها گفتند ما هم دقیقاً چنین نرم افزاری برای شرکتمان نیاز داریم!

## ۵ سال بعد این نرم افزار به سودآوری سالیانه چند میلیون دلاری رسید.

اکنون شرکت ما نرم افزارهای دیگری هم تولید می کند که در سراسر جهان از آنها استفاده می شود. Highrise، Backpack، Campfire و فریم ورک متن باز ruby on rails، نمونه هایی از این نرم افزارها هستند. برخی تصور می کنند شرکت ما اکنون یک شرکت عریض و طویل با نیروهای زیاد و هزینه های گزاف است، درحالیکه اصلاً اینطور نیست. ما کوچک (یک شرکت ۱۶ نفره)، کم هزینه و پردرآمد هستیم. خیلی ها باورهای ما را باور ندارند. آنها به دیگران توصیه می کنند که توصیه های ما را جدی نگیرند. حتی برخی ما را بی مسئولیت، متوهم و غیر حرفه ای خطاب می کنند! آنها فکر می کنند برای موفق کردن یک کسب کار به جلسات متمادی، بودجه های آنچنانی، هیئت مدیره، تبلیغات، تیم فروش و ده ها پارامتر دیگر نیاز است. برای آنها سخت است که باور کنند می شود شرکتی را اداره کرد که کارمندانش در هشت شهر متفاوت دو کشور زندگی می کنند و در کارشان موفق می شوند. به باور آنها نمی توان شرکتی را بدون پیش بینی های مالی و برنامه ریزی پنج ساله موفق کرد. اما به نظر ما، مسئله خیلی ساده است: آنها اشتباه می کنند!

آنها می گویند شما برای حضور در صفحات سایت های مشهور خبری و روزنامه نیاز به یک تیم روابط عمومی قوی دارید. آنها اشتباه می کنند!

آنها می گویند شما با بازگو کردن رازهای کسب و کار خود توان باقی ماندن در رقابت با رقبای خود را نخواهید داشت. باز هم آنها اشتباه می کنند!

آنها می گویند شما بدون بودجه های هنگفت تبلیغات و بازاریابی نمی توانید رقابت کنید و نمی توانید با محصولی که کمتر از محصول رقیب شما امکانات دارد موفق شوید. آنها چیزهای زیاد دیگری هم می گویند.

حرف ما اما این است: که آنها اشتباه می کنند و ما این را ثابت خواهیم کرد.

در ابتدا با کسب و کار آغاز می کنیم و به طور کامل توضیح می دهیم که چرا زمان دور ریختن افکار قدیمی درباره چگونگی راه اندازی یک کسب و کار فرا رسیده است.

بعد ایده های قدیمی را بازسازی می کنیم. در این فرایند شما می آموزید که چگونه یک کسب و کار راه بیندازید، چرا نیاز به زیاد فکر کردن ندارید، چه زمانی کار را راه بیندازید، چگونه از دنیای بسته این روزها خلاص شوید، چه کسانی را چه زمانی استخدام کنید و چطور همه چیز را تحت کنترل داشته باشید.

این مجموعه گزارش رویکردی متفاوت به کسب و کار دارد و برای کسانی است که متفاوت فکر می کنند؛ از کسانی که هیچ وقت در رویایی کسب و کار خود نبودند تا کسانی که هم اکنون کسب و کاری موفق دارند.



# یک واقعیت جدید



این کتاب، به کارآفرینان سخت کوش در دنیای کسب و کار تعلق دارد. همان کسانی که از ابداع، رهبری و فتح قله های موفقیت لذت می برند. همچنین برای صاحبان کسب و کارهای کوچک مناسب است. کسانی که اگرچه از بزرگان دنیای کسب و کار نیستند اما کسب و کارشان در اولویت زندگی شان است و همیشه در جستجوی نکته هایی برای بهتر کردن کارشان هستند.

این کتاب، همچنین به کسانی تعلق دارد که با وجود درگیر شدن با روزمرگی دوران کارمندی همیشه با رویای کسب و کار خود زندگی می کنند. اینطور افراد اگرچه از کاری که می کنند لذت می برند، اما روسای خود را دوست ندارند و یا شاید این روزمرگی آنها را خسته کرده است و در رویایی انجام کاری هستند که عاشقانه دوستش می دارند. در نهایت، مجموعه گزارش حاضر متعلق است به کسانی که هیچ وقت به دنبال راه اندازی یک کسب و کار برای خودشان نبودند. شاید آنها فکر می کنند برای اینکار ساخته نشده اند. شاید هم تصورشان این است که زمان و پول کافی برای اینکار ندارند. شاید اینگونه می اندیشند که این ریسک بیش از توان آنها است. شاید هم دنیای کسب و کار را دنیایی کثیف می پندارند. به خاطر همین شاید ها است که خواندن این گزارش به آنها هم توصیه می شود.

یک واقعیت جدید وجود دارد: امروز هر کسی می تواند کسب و کاری را آغاز کند. ابزارهای که قبلاً قابل حصول نبودند امروزه به سادگی در دسترس هستند. تکنولوژی هایی که قبلاً کلی هزینه داشت امروزه با مبالغی اندک و حتی رایگان در دسترس هستند. یک نفر می تواند کار یک، دو یا سه نفر و یا حتی کل یک کسب و کار را انجام دهد. کارهایی که روزگاری نه چندان دور غیرممکن بود، اکنون به سادگی قابل انجام است. شما برای انجام کارهای خود نیازمند ۶۰، ۸۰ یا ۱۰۰ ساعت کار در هفته نیستید و ۱۰ تا ۴۰ ساعت به کل کفایت می کند.

لازم نیست کل پس انداز زندگی خود را برای خرید قایقی پر از ریسک هزینه کنید، حتی می توانید با راه اندازی یک کسب و کار کوچک در کنار کاری که انجام می دهید نیاز مالی خود را تامین کنید، حتی بدون دفتر کار برای کسانی کار کنید که هیچ وقت آنها را ندیده اید و کیلومترها دورتر از شما زندگی می کنند.

**اکنون زمان تجدید نظر در مورد کلمه کار است، اجازه بدهید شروع کنیم!**

**به نظر جالب می رسد، نه؟ پس در این داستان دل انگیز با ما همراه شوید!**



# فنون مبارزه

# فراموش کردن دنیای واقعی

این کار در دنیای واقعی جواب نمی دهد!

این پاسخی است که شما از اغلب آدم ها هنگام صحبت از ایده های جدید خود می شنوید.

دنیای واقعی جای کسل کننده ای برای زندگی است؛ جاییکه ایده های جدید، راهکارهای بدیع و مفاهیم تازه در آن

جایی ندارد. جایی که ضرب المثل خواهی نشوی رسوا هم رنگ جماعت شو در آن ستوده می شود!

اگر نگاهی دقیق به این دنیای واقعی بیندازید مناظر کسالت بار آن را خواهید دید. خواهید دید که ایده های بدیع جایی

در آن ندارد و کسی در آن آماده دگرگونی نیست.

و بدتر اینکه آنها می خواهند شما را در چاله ای که خودشان زندگی می کنند فرو برند. اگر سرشار و جاه طلب باشید

سعی می کنند به شما بقبولانند که ایده هایتان نشدنی است و زمان را بابت پیگیری آنها به هدر ندهید.



توجهی به آنها نکنید. ممکن است دنیا برای آنها به همراه همین واقعیت ها باشد اما این به آن معنا نیست که شما مجبورید در دنیای آنها زندگی کنید.

ما این مسئله را به خوبی لمس کرده ایم، چراکه شرکت مان به شکل های مختلف دنیای واقعی را شکست داده است.

در دنیای واقعی نمی توان یک شرکت با دوجین کارمند پخش شده در ۸ شهر دو کشور مختلف داشت.

در دنیای واقعی نمی توان میلیون ها مشتری را بدون بخش فروش و تبلیغات جذب کرد.

در دنیای واقعی فاش کردن فرمول موفقیت، رسم نیست.

**اما ما همه این کارها را انجام دادیم و شکوفاتر نیز شدیم!**

دنیای واقعی هیچ جا نیست، یک نوع فقدان است، توجیهی برای تلاش نکردن و قطعاً آورده ای برای شما نخواهد داشت.

## یادگیری از شکست ها یک جور مبالغه است

در عالم کسب و کار، شکست به یک مانع قابل انتظار تبدیل شده است. همیشه می شنوید که از هر ۱۰ کسب و کار، ۹ کسب و کار با شکست روبه رو می شوند. می شنوید که شانس موفقیت کسب و کارتان حداقل است و باز می شنوید که شکست شخصیت انسان را می سازد.

در این فضای ناامیدی تنفس نکنید. شکست دیگران، شکست آنهاست، نه شما. اگر دیگران نمی توانند محصولات خود را بازاریابی کنند، این موضوع به شما ارتباطی ندارد. اگر دیگران نمی توانند یک تیم درست کنند، این موضوع هم به شما ارتباطی ندارد. و اگر دیگران نمی توانند خدمات خود به شایستگی ارزش گذاری کنند، باز هم این موضوع به شما ارتباطی ندارد. اگر دیگران نمی توانند به اندازه تلاشی که می کنند برداشت کنند، خوب پس شما برداشت کنید.



تصور رایج و غلط دیگر این است: باید از شکست های خود درس بگیرید! واقعا چه درسی از شکست می شود گرفت؟ در واقع فقط درباره کارهایی که نباید انجام دهید، خواهید آموخت. اما ارزش آن چیست؟ شما هنوز نمی دانید چه کاری را باید انجام دهید.

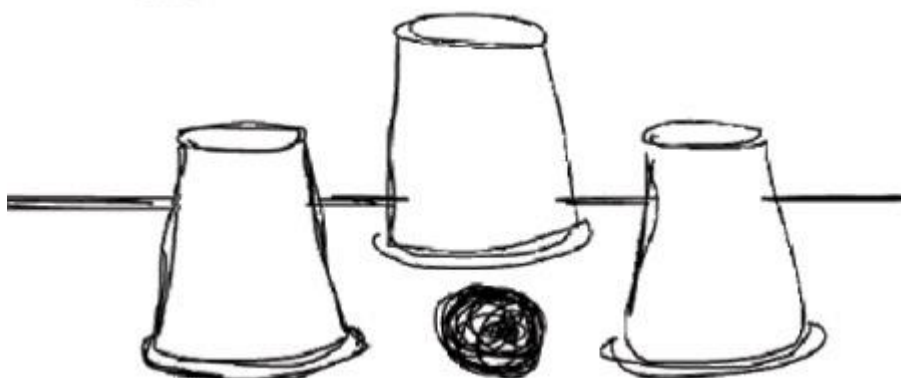
اما یادگیری از پیروزی ها و موفقیت ها ابزار واقعی موفقیت های بعدی را به شما می دهد. وقتی نتیجه کاری موفقیت آمیز باشد، متوجه می شوید چه چیزی به خوبی کار می کند و می توانید آن را دوباره انجام دهید. و در مسیر بعد به احتمال زیاد آن کار را بهتر انجام خواهید داد.

**شکست پیش نیاز پیروزی نیست.** نتایج یک مطالعه در دانشگاه هاروارد نشان می دهد کارآفرینان موفق، مستعد موفقیت های بعدی هستند (با احتمال ۳۴ درصد)، اما کارآفرینانی که در کار اول خود شکست خورده اند، در کار بعدی دقیقا شانسشان معادل کسانی است که برای اولین بار شروع می کنند (با احتمال ۲۳ درصد) این بدان معناست که شکست خورده ها نسبت به کسانی که تازه شروع کرده اند مزیتی ندارند. **موفقیت فقط یک تجربه قابل توجه است.**

نباید شگفت زده شوید، طبیعت نیز اینگونه کار می کند. تکامل بر پایه شکست ها استوار نیست و نشات گرفته از پدیده هایی است که به خوبی کار می کرده اند. شما هم اینگونه باشید.

برنامه ریزی یعنی حدس و گمان!

برنامه ریزی  
یعنی حدس و گمان



برنامه ریزی های بلند مدت تجاری یک فانتزی است. مگر اینکه شما غیب گو باشید. فاکتورهای مختلفی وجود دارد که خارج از اراده شماست. شرایط بازار و مشتریان، تصمیم های رقبا، اوضاع اقتصادی و ...

برنامه ریزی به شما این تصور را القاء می کند که همه چیز تحت کنترل است، در حالی که واقعا اینطور نیست.

**چرا ما برنامه ریزی را با عنوان درست اش استفاده نکنیم: حدسیات!**

**شروع کنید:** حدسیات تجاری به جای برنامه ریزی تجاری، حدسیات مالی به جای برنامه ریزی مالی و حدسیات استراتژیک به جای برنامه ریزی استراتژیک. خوب حالا دیگر خیلی نگران شان نیستید. آنها به اندازه نگرانی هایی که ایجاد می کنند ارزش ندارند.

خطرناک خواهد بود اگر حدسیات را به عنوان برنامه ریزی های خود تلقی کنید. برنامه ریزی اجازه می دهد که گذشته در آینده حرکت کند و چشم بند به چشمانتان می زند.

به عبارت دیگر، با برنامه ریزی می گوییم: اینجا همان جایی است که می خواهیم برویم. چون قبلاً مشخص کرده بودیم که می خواهیم به اینجا برویم. این یک مشکل بزرگ است. برنامه ریزی با تصمیم های بداهه و سریع سازگار نیست.

مهم این است که بتوانید تصمیم های سریع بگیرید و موقعیت های جدیدی که در پیش روست را انتخاب کنید. گاهی باید بگویید: امروز در این مسیر جدید گام برمی داریم، چون حس می کنیم که این مسیر بهتر است.

زمان بندی برنامه ریزی های بلند مدت اصلا شدنی نیست. زمانی می توانید درباره کاری که انجام می دهید، اطلاعات کافی بدست آورید که آن را انجام داده باشید نه قبل از انجام آن. با این حال چه زمانی می خواهید برایش برنامه ریزی کنید؟ احتمالاً قبل از انجام دادن آن. این زمان بدترین موقع برای تصمیم گیری های بزرگ است.

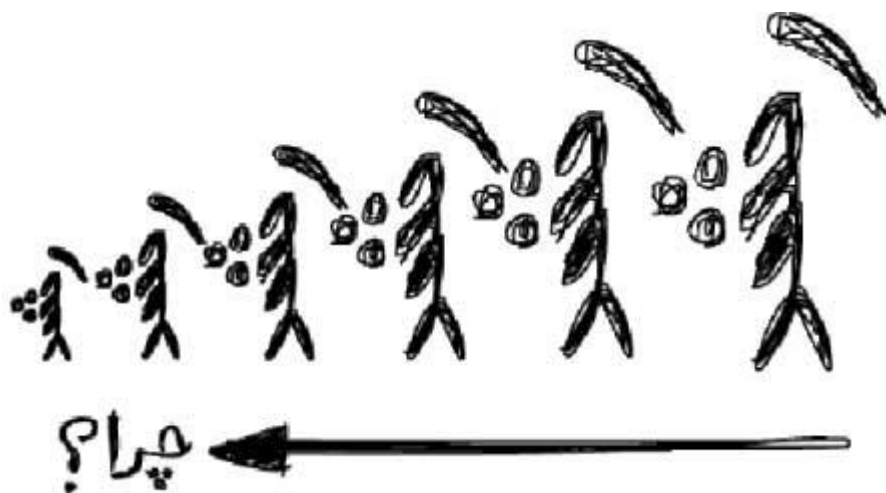
البته این بدان معنا نیست که در مورد آینده و چگونگی مواجهه با مشکلات احتمالی نیاندیشیم. اتفاقاً این کار یک تمرین ارزشمند است. فقط حس نکنید نیاز به نوشتن شان هم دارید یا داشتن مکتوب آنها را برای خود دغدغه کنید. در اغلب موارد برنامه ریزی های مکتوب یکبار هم مورد توجه قرار نمی گیرند و اکثراً برنامه های بیش از چند صفحه در کمدهای شما فسیل می شوند.

خود را از کار روی حدسیات خلاص کنید. در مورد کارهایی که این هفته (نه در این سال) باید انجام دهید، تصمیم بگیرید، کار مهم بعدی که باید انجام دهید را مشخص کنید و انجام اش دهید. سعی کنید در مورد کارهای جاری که باید انجام دهید درست تصمیم بگیرید.

خوب است که به خیالتان بال و پر دهید. فقط فراموش نکنید که بلافاصله سوار هواپیما شوید. شما می توانید از سفرتان به خوبی لذت ببرید.

کار کردن بدون برنامه ممکن است به نظر ترسناک برسد اما پیروی کورکورانه از برنامه ای که سنخیتی با واقعیت جاری ندارد، ترسناک تر است.

## چرا رشد؟



مردم ازتان می پرسند شرکتتان چقدر بزرگ است؟ سوال بی اهمیت و پیش پا افتاده ای به نظر می رسد، اما آنها در جستجوی پاسخی بزرگ هستند. پاسخ ها با اعداد بزرگتر می توانند موثرتر، حرفه ای تر و قدرتمندتر به نظر برسند.

اگر به آنها بگویید که بیش از ۱۰۰ کارمند دارید، خواهند گفت: وای چه خوب! اگر پاسخ شما کمتر باشد آنها خواهند گفت: اه، خوب است.





به نظر شما چرا اینگونه است؟ چرا همیشه توسعه و رشد هدف است؟ جذابیت این موضوع در چیست؟ نگاهی به آکسفورد و هاروارد می اندازیم. آنها می گویند زمانی می توان یک دانشگاه بزرگ بود که شعبه هایی در کل جهان داشته باشید و هزاران استاد را استخدام کنید. البته که اینطور نیست. چنین پارامترهایی نمی تواند برای سنجش ارزش کیفی این موسسات دقیق و درست باشد. پس چگونه از این پارمترها برای اندازه گیری گستره کسب و کارها می توان استفاده کرد؟

شاید بهترین اندازه برای شرکت شما ۵ نفر باشد، یا ۴۰ نفر، یا ۲۰۰ نفر، یا فقط شما و لپ تاپ تان. در مورد اندازه شرکت تان پیش فرضی قایل نشوید و بگذارید به آرامی رشد کنید و به درستی تصمیم بگیرید. **بزرگ شدن های سریع قاتل بسیاری از شرکت ها بوده است.**

تا حالا به این نکته توجه کرده اید که چرا شرکت های کوچک به دنبال بزرگ تر شدن هستند؟ آنهم در حالیکه شرکت های بزرگ می خواهند چابک تر و فرز تر باشند.

توجه داشته باشید که وقتی شرکتتان بزرگ شد، کوچک شدن تنها به چند دلیل می تواند اتفاق بیفتد: اخراج پرسنل، مشکلات مادی و معنوی یا تغییر کلیه فرایندها.

به سختی بالا رفتن، نباید هدف شما باشد. بحث ما فقط در مورد تعداد پرسنل نیست، بلکه هزینه ها، اجاره، زیرساخت های آی تی، لوازم اداری و... نیز در برمی گیرد. به فکر چیزی باشید که واقعا به آن نیاز دارید. هزینه های نامعقول استرس های شما را افزایش خواهد داد.

از اینکه کسب و کار کوچکی داری نگران نباش. کسی که کسب و کار سود دهی دارد، چه کوچک و چه بزرگ، می تواند به داشته خود افتخار کند.

## اعتیاد به کار



فرهنگ ما، ایده ی اعتیاد داشتن به کار را ارج می نهد. حکایت انسانهایی که دود چراغ می خورند تا واپسین ساعات شب، زیاد به گوش ما می رسد. آنها تمام شب بیدارند و در محل کار می خوابند. این که خودتان را فدای انجام یک پروژه کنید، نشانه ی افتخار است. هیچ میزانی از کار، بیش از اندازه کار کردن تلقی نمی شود. این اعتیاد به کار نه تنها الزامی نیست بلکه احمقانه نیز هست. بیشتر کار کردن به این معنی نیست که اهمیت بیشتری داده اید و یا بیشتر انجام داده اید، تنها به این معنی است که بیشتر کار کرده اید. معتادان به کار معمولاً به جایی می رسند که بیش از آن که مشکلات را حل کنند مشکل ایجاد می کنند.

اول این که چنین کار کردنی نمی تواند در گذر زمان پایدار باشد. وقتی بحران های فرسودگی کاری سر برسند- که حتما می رسند- آسیب های شدید تری وارد خواهد شد.

در ثانی، معتادان به کار این نکته را نیز در نظر نمی گیرند که در تلاشند مشکلات را با اختصاص ساعاتی بیشتر به آنها حل کنند. در واقع آنها می خواهند تنبلی ذهنی را با فشار اجباری بیوشانند و این، راهکارهای نابهنجار را به دنبال دارد. آنها حتی بحران سازی هم می کنند و هیچگاه به دنبال راههایی برای داشتن کارایی بیشتر نیستند چون در واقع دوست دارند بیش از حد کار کنند. آنها از احساس قهرمان بودن لذت می برند و معمولا به طور سهوی مشکلاتی ایجاد می کنند آن هم تنها به این دلیل که به کار کردن بیشتر دست یابند.

معتادان به کار باعث می شوند کسانی که بعد از ساعات کاری در محل کار نمی مانند، احساس خودکم بینی داشته باشند. تنها به این دلیل که آنها فقط در ساعات کاری کار می کنند و نه بیشتر. این امر به فراگیر شدن احساس گناه و تضعیف روحیه در محیط کار منجر می شود. به علاوه، منجر به ظهور افرادی با ذهنیت چسبیدن به صندلی کار در ساعات اضافه کار می شود، حتی اگر آنها واقعا کارا نباشند.

اگر تنها کاری که انجام می دهید کار است، به احتمال زیاد قضاوت سالمی نخواهید داشت. ارزشها و تصمیم گیری هایتان به خطا خواهد رفت. قادر به تشخیص اموری که ارزش وقت گذاشتن را دارند، نخواهید بود و به وضوح خود را همیشه خسته خواهید یافت. هیچ کس نمی تواند در زمانی که خسته است تصمیمات دقیق و درست بگیرد.

در آخر، باید گفت معتادان به کار در واقع بیش از افراد عادی، به سرانجام نمی رسند. شاید ادعای آنها این است که کمال گرایند، اما این حرف تنها به این معنی است که آنها به جای اینکه به سراغ سایر وظایفشان بروند، وقت را برای درست کردن جزئیات بی تاثیر صرف می کنند.

معتادان به کار، قهرمان نیستند. آنها به جای آنکه روز را دریابند، تنها آن را به هدر می دهند. قهرمان واقعی اکنون در خانه اش است زیرا راه سریع تری یافته تا کارهایش را به سرانجام برساند.

# کارآفرینی را متوقف کنید!

شروع کنید



باش!

اجازه بدهید کارآفرینی را دوباره تعریف کنیم. معنای پیشین آن دیگر منسوخ شده و اکنون اینطور از آن برداشت می شود که ویژه افرادی خاص است. هر کسی می تواند برای داشتن کسب و کاری برای خودش مورد تشویق قرار گیرد و این فقط به افرادی محدود نمی شود که ویژگی منحصر به فردی با عنوان قابلیت های کارآفرینی دارند.

حالا گروهی جدید و متفاوت با این گونه افراد پا به عرصه گذاشته و کسب و کاری خود را شروع کرده اند. آنها منافع زیادی را کسب می کنند بدون آنکه هرگز فکر کنند کارآفرین هستند یا حتی خیلی از آنها خود را صاحب کسب و کاری هم نمی دانند. آنها فقط کاری را که دوست دارند انجام می دهند و از محل این کار درآمد کسب می کنند. حال اجازه دهید واژه ای سبک تر را جایگزین کارآفرین کنیم: آغازگر. هر کسی که یک کسب و کاری جدید را ایجاد می کند یک آغازگر است.

شما برای اینکار نیازی به مدرک MBA یا کیفی پر از مدارج علمی یا قابلیتی برای تحمل ریسک های مختلف ندارید، آنچه احتیاج دارید فقط یک ایده، مقداری اعتماد به نفس و حرکت برای تبدیل شدن به یک آغازگر است.



# حرکت

## حرکتی مثبت در جهان انجام دهید

اگر می خواهید کاری فوق العاده انجام دهید باید خودتان حس کنید کارتان متفاوت است و تاثیر مثبتی در جهان اطرافتان دارد و تازه خودتان هم نقش مهمی در آن دارید. این بدان معنا نیست که مثلا موظفید علاج سرطان را بیابید تا کارتان بزرگ و فوق العاده باشد، بلکه کافی است به اندازه تلاش تان احساس ارزش کنید.

قطعا شما هم دلتان می خواهد از زبان مشتریانتان بشنوید: کار شما زندگی مرا بهتر کرده است، در واقع دوست دارید حس کنید که اگر کاری فعلی تان را انجام ندهید مشتریانتان را نگران کرده اید.

بیاپید نگاهی به شرکت **Craigslist** بیاندازیم. این شرکت کل کسب و کارهای سنتی و نیازمندی‌ها را با چند کارمند به چالش کشید و از همین روش هم میلیون‌ها دلار درآمد کسب کرد. هم‌اکنون یکی از سایت‌های معروف جهان در اختیار این شرکت است و باعث کسادبازار خیلی از روزنامه‌ها شده است.

نمونه دیگر در این حوزه **Druge Report** است که فردی به نام مت دروگ آنرا راه‌اندازی کرد. این سایت یک صفحه بیشتر ندارد و خود آقای دروگ آن را اداره می‌کند، اما آنقدر موفق بوده و تاثیر چشم‌گیری در صنعت خبر، تولیدات تلویزیونی و نیز برنامه‌های رادیویی داشته که به یکی از سایت‌های پربازدید گزارشگران و خبرنگاران تبدیل شده است.

اگر می‌خواهید کاری انجام دهید، یک کار پر اهمیت را برگزینید. این آدم‌های کوچک ناگهان شروع کردند و مدل‌های قدیمی‌ای را که دهه‌ها حکومت می‌کردند از میان بردند. شما هم می‌توانید چنین کاری را در صنعت خود انجام دهید.

## نیاز خود را پوشش دهید

ساده ترین و سرراست ترین راه برای خلق یک محصول یا سرویس فوق العاده، ساخت آن چیزی است که می خواهید از آن استفاده کنید. این امر به شما کمک می کند که قادر به درک آنچه را که خلق می کنید، باشید. به عنوان نمونه: شرکت خود ما

خود ما در شرکت مان، آنچه را در کسب و کار نیاز داشتیم، تولید کردیم. مثلاً به دنبال روشی بودیم که رویدادهایی چون مذاکرات، قراردادهای ملاقات و پیگیری ها را ثبت و نگهداری کند. بنابراین Highrise (مدیریت تماس ها) را به این منظور تولید کردیم. ما به گروه متمرکز، مطالعه بازار و ... نیاز نداشتیم، بلکه خودمان، نیازی را که داشتیم پوشش دادیم.



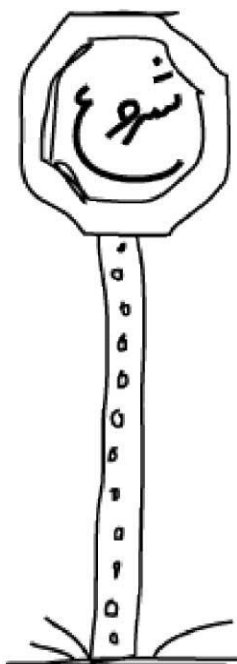
وقتی محصول یا سرویسی می سازید، هر روز نیازمند صدها تصمیم گیری در مورد آن هستید. اگر در حال حل مشکل شخص ثالثی باشید دایما در تاریکی دارید شمشیر می زنید اما وقتی این مشکل شما باشد، نور وارد این اتاق تاریک خواهد شد و شما به راحتی به هدف خواهید زد.

جم دایسون مخترعی بود که ابتدا نیاز خود را پوشش داد، وقتی داشت خانه خود را جارو می کرد، متوجه شد قدرت مکش جاروبرقی اش به طور مداوم کاهش پیدا می کند و نفوذ گرد و غبار از کیسه جارو هوا را آلوده می کند. چون مشکل پیش آمده چیزی بود که خودش تجربه می کرد و نه مشکل دیگران، پس تصمیم گرفت این مساله را حل کند که این تصمیم منجر به تولید اولین جاروبرقی بدون کیسه جهان شد.

رویکرد مشکلات خود را حل کنید باعث می شود عاشق کاری شوید که انجامش می دهید. شما مشکل را می شناسید و ارزش راه حل آن را کامل درک می کنید، چاره ای جز این نیست. در هر حال، شما می خواهید سالهای در پیش رو را روی این موضوع کار کنید شاید حتی بقیه زندگی تان را بخواهید صرفش کنید پس بهتر است این موضوع چیزی باشد که واقعا برای شما اهمیت دارد.



## شروع به ساخت کنید



همه ما احتمالاً دوستانی داریم که می گویند، من ایده ای فوق العاده دارم که اگر اجرایش کنم میلیونر می شوم. این حرفا خیالبافی و باد هواست! داشتن ایده چیزی را خلق نخواهد کرد. مهم چیزی است که شما اجرا می کنید نه چیزی که در موردش فکر می کنید، حرف می زنید یا برنامه ریزی دارید.

تصور کنید ایده ارزشمندی دارید. خب سعی کنید آن را بفروشید. فکر می کنید چه کسی ایده تان را می خرد و اگر بخرد، چقدر پایش پول می دهد؟ احتمالاً هیچی! تا زمانی که شما شروع به ساخت چیزی نکرده اید، ایده فوق العاده شما فقط یک ایده است و هر کس دیگری می تواند آنها را انجام دهد.

استنلی کوبریک به فیلم سازان مشتاق اینگونه توصیه می کند: دوربین را به دست بگیرید و یک فیلم بسازید. او می داند وقتی شما کاری را شروع می کنید باید ابداع را چاشنی آن کنید و این مهمترین نکته برای شروع است. بنابراین دوربین را بردارید، دکمه رکورد را فشار دهید و فیلم تان را آغاز کنید.

ایده ها فراوان است و این ایده ها بخش کوچکی از کسب و کار است. سوال اصلی اما اینجاست که چگونه آن را اجرا خواهید کرد؟

## زمان نداشتن بهانه است

بیشترین بهانه ای که مردم می آورند این است: **زمان کافی نداریم.** اینطور افراد ادعا می کنند که عاشق شروع یک کسب و کار یا شیفته یادگیری هستند و یا حتی دوست دارند یک کتاب بنویسند و ... اما متأسفانه تنها مشکلشان این است که زمان کافی ندارند.

اینطور نیست، شما همیشه زمان کافی خواهید داشت، تنها در صورتی که زمان تان را درست استفاده کنید. لازم نیست کارهایتان را در ساعت کاری انجام دهید، برای پروژه هایتان از زمان آخر شب استفاده کنید. به جای تماشای تلویزیون و بازی با موبایل یا تبلت تان روی ایده هایتان کار کنید، به جای ساعت ۱۰، ساعت ۱۱ بخوابید بخوابید. حرف ما البته این نیست که شب بیداری بکشید و ۱۶ ساعت در شبانه روز کار کنید، بلکه مقصود این است که در هفته چند ساعت بیشتر کار کنید. چند ساعت اضافه تر کار کردن در طول هفته برای شروع کار کافی است.

این اقدام به شما کمک می کند تا بفهمید علاقه تان واقعی است یا گذرا. ضمن اینکه کمترین ریسک ممکن را هم به دنبال دارد. کمی وقت گذاشتن ارزش این را دارد که بدانید کل زمانتان را برای کار بگذارید یا نه. وقتی چیزی بخواهد بد باشد، زمان یکی از عواملی است که زورمان به آن می رسد، بدون توجه به سایر تعهدات. حقیقت این است که اکثر افراد نمی خواهند اینگونه باشد. در واقع این افراد با انداختن تقصیر به گردن زمان، خود را از گزند انتقاد خود و دیگران حفظ می کنند. خودتان را اسیر بهانه های واهی نکنید. این دقیقا وظیفه خود شماست به به رویاهایتان جامه عمل بپوشانید.

گذشته از این، زمان کامل هیچ وقت نخواهد رسید، اصولا شما یا زیادی جوان هستید یا زیادی پیر، یا بیش از حد سرتان شلوغ است یا بی پول و یا هر دلیل دیگر. اگر همیشه به دنبال یافتن زمان کامل هستید، به هیچ نتیجه ای نخواهید رسید.

## سبک خودتان را داشته باشید



همانطور که پیش می‌روید، به چرایی و چگونگی کار خود هم فکر کنید. کسب و کارهای فوق العاده نه فقط محصولات و خدمات بلکه سبک هم دارند. باید به کاری که می‌کنید، اعتقاد داشته باشید، باید بدانید برای چه می‌جنگید و در نهایت باید آن را به همه نشان دهید.

مهم است که چگونه طرفداران را جذب خود کنید و کاری کنید که شیفته‌تان شوند. آنها راه را به شما نشان می‌دهند و هوادارتان می‌شوند. در واقع آنها بهتر از هرگونه شیوه تبلیغاتی به توسعه کسب و کار شما کمک می‌کنند.

بعضی‌ها از شما حمایت نمی‌کنند، چون حمایت‌شان مجانی نیست. شاید حتی اتهام‌هایی را هم به شما نسبت دهند، اما زندگی همین است و بالا و پایین دارد. برخی عاشقانه شما را دوست دارند و برخی دیگر از شما متنفرند. اگر کسی با حرفی که زده‌اید مخالفت نکرد، احتمالاً حرف‌های جالبی نکرده‌اید.

خیلی‌ها به این دلیل که محصولات ما کمتر از رقبایمان دارند از ما متنفرند. زمانیکه به امکانات اضافی محصولاتشان انتقاد می‌کنیم، به ما توهین می‌کنند. اما ما به کارهایی که محصولاتمان انجام نمی‌دهد بیشتر از آن کارهایی که انجام می‌دهند افتخار می‌کنیم.

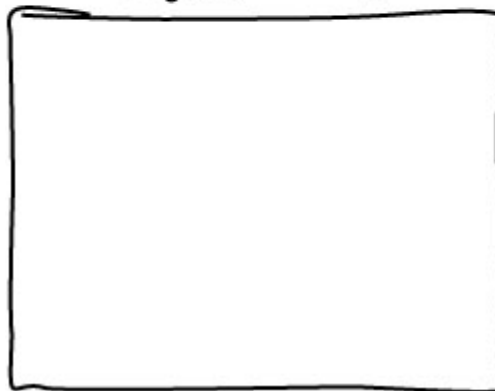
ما آنها را ساده طراحی کردیم چون معتقدیم اغلب نرم افزارها پیچیده هستند، امکانات زیاد، دکمه زیاد و سردرگمی های خیلی زیادتر. پس ما نرم افزارهایی متفاوت ساختیم. اصلا هم بد نیست که آنچه ساخته ایم به درد همه مشتریان نمی خورد. اگرچه با این رویکرد بخشی از مشتریان خود را از دست داده ایم، اما خیلی ها هم هستند که عاشق کار ما شده اند. در واقع این سبک ماست.

وقتی شما سبک مشخصی نداشته باشید، هیچ چیز قطعی نیست و هر چیزی قابل بحث خواهد بود اما در صورت داشتن سبک، پاسخ شما در زمان تصمیم گیری مشخص است.

## چشم انداز داشتن غیرممکن است



یا پاهاش زندگی کن  
یا رهش کن! ↙



دنیایی تفاوت وجود دارد بین یک اعتقاد صادقانه با چشم اندازی قراردادی که نشان دهد به چه اعتقاد دارید. ما می دانیم و شما هم می دانید که عبارت ارائه کننده بهترین خدمات برای چسباندن روی دیوارها درست شده و اصولاً با دنیای واقعی فاصله دارد.



تصور کنید در دفتر یک شرکت خدمات خودرو ایستاده اید، اتاقی سرد با کف پوش های کثیف و کانتینر خالی. در همین حین با کاغذی پاره و پوره مواجه می شوید که روی دیوار اتاق نصب شده است: ماموریت ما ارائه خدمات در حوزه اجاره، لیزینگ و فروش خودرو و تمامی خدمات مرتبط با بهترین کیفیت می باشد و در انجام این کار به فکر خدماتی فراتر از انتظار هستیم. تلاش ما این است که وفاداری مشتریانمان را با ارائه خدماتی فراتر از تعهدمان افزایش دهیم و تجربه ای ماندگار برای آنها به جا بگذاریم. ما باید به کارمندانمان جهت خدمات بهتر به مشتری انگیزش دهیم و ...

و شما در حالیکه این جملات را می خوانید با خود فکر می کنید چه کسی قرار است این خدمات را به من بدهد و حس می کنید این جملات از دنیای واقعی که در آن قرار گرفته اید کاملا فاصله دارد.



## سرمایه گذار خارجی آخرین نقشه است



یکی از اولین سوالاتی که ممکن است به ذهنتان خطور کند این است که پول از کجا بیآوریم؟

اغلب مردم فکر می کنند پاسخ این سوال جذب سرمایه گذار خارجی است. اگر می خواهید کارخانه، رستوران یا فعالیتی اینچنینی داشته باشید، احتمالاً نیاز به سرمایه گذار خواهید داشت. اما در جریان باشید که امروزه خیلی از کسب و کارها نیازی به زیرساخت های گران قیمت ندارند.

امروزه ما در اقتصاد خدماتی هستیم. کسب و کارهای خدماتی از قبیل مشاوره، شرکت های نرم افزاری، خدمات مجالس، طراحی گرافیکی و صدها کسب و کار دیگر به پول زیادی برای راه اندازی نیاز ندارند. اگر هدفتان کسب و کارهایی مانند اینهاست از جذب سرمایه گذاری خارجی اجتناب کنید.

در حقیقت، فارغ از اینکه قرار است استارت چه کسب و کاری را بزنید، سعی کنید حداقل سرمایه گذاری مورد نیاز خود را جذب کنید. خرج کردن پول دیگران شاید به نظر عالی برسد، اما در دسرهای زیادی با خود همراه دار، چراکه ممکن است عنان کار از دستتان برود.

در صورت جذب سرمایه گذار مجبورید پاسخگویش باشید. در ابتدای کار و وقتی اندیشه های دو طرف در یک راستا هستند، همه چیز آرام است، اما وای از آن روز که سختی و مشکلی پیش آید! به نظرتان چه اتفاقی می افتد؟

آیا شما کسب و کار خود را شروع کرده اید که از دیگران دستور بگیرید؟ سرمایه گذار می خواهد پولی که سرمایه گذاری کرده با سودش برگردد(معمولا بین ۳ تا ۵ سال)، در ضمن جذب سرمایه گذار اعتیاد آور هم هست، چون هیچ کاری راحت تر از خرج کردن پول دیگران نیست!

وقتی روز به روز مخارجتان بیشتر شود، سرمایه بیشتری به کسب و کار شما تزریق شده و سهم شما از کسب و کار کم می شود. واقعا چنین معامله ای خوبی نیست.



# نیازتان کمتر از تصور شما است!

آیا واقعا به ۱۰ نفر نیاز دارید؟ یا اینکه کارتان با ۲ یا ۳ نفر راه می افتد؟  
 آیا واقعا به ۵۰۰,۰۰۰ دلار نیاز دارید یا کارتان فعلا با ۵۰,۰۰۰ تا یا ۵۰۰۰ دلار راه می افتد؟  
 آیا واقعا برای انجام کارها به ۶ ماه زمان نیاز دارید یا می شود ۲ ماهه همه کارها را انجام داد؟  
 آیا واقعا به دفتر کار بزرگ نیاز دارید، یا یک دفتر کار مشترک با دیگران فعلاً کفایت می کند؟  
 آیا واقعا نیاز به تبلیغات و استخدام تیم روابط عمومی دارید یا کارتان به گونه ای دیگر قابل انجام است؟  
 آیا واقعا نیاز به ساخت یک کارخانه دارید یا می توانید افرادی را استخدام کنید که بتوانند محصول شما را بسازند و در مراحل اولیه کارتان را راه بیاندازند؟

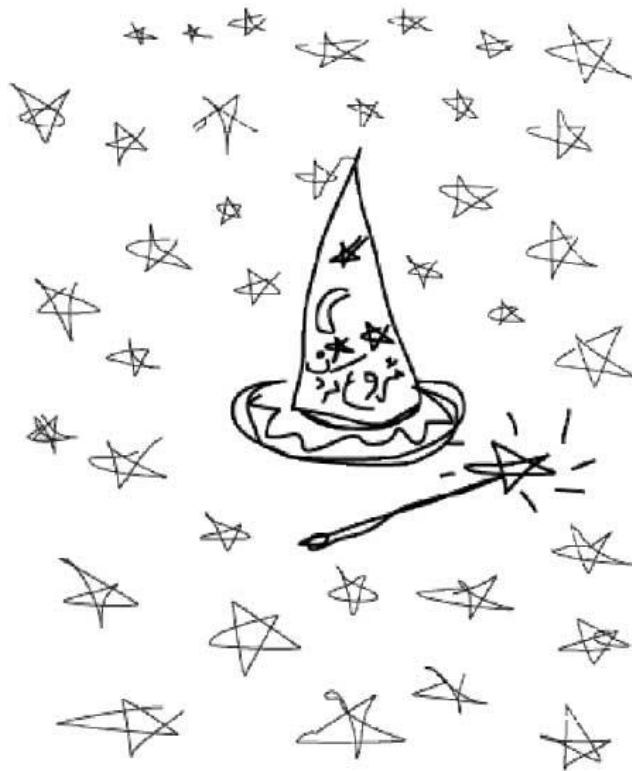
آیا واقعا نیاز به حسابدار دارید یا می توانید این کار را با یک نرم افزار ساده حسابداری خودتان انجام دهید؟  
 آیا واقعا به دپارتمان آی تی نیاز دارید یا با برون سپاری می توانید نیازهای خود را رفع کنید؟  
 آیا واقعا به یک کارمند تمام وقت برای پشتیبانی نیاز دارید یا درخواست های پشتیبانی را خودتان می توانید رسیدگی کنید؟

آیا واقعا نیاز به فروشگاه دارید یا اجناس خود را می توانید به صورت آنلاین بفروشید؟  
 آیا واقعا نیاز به کارت ویزیت آنچنانی، سربرگ، بروشور و .. دارید یا می توانید این کارها را بگذارید برای بعد؟  
 توجه داشته باشید که ممکن است در آینده به همه اینها نیاز داشته باشید، اما اکنون کار شما با حداقل ها پیش می رود.

صرفه جویی هیچ مشکلی را به وجود نمی آورد. وقتی ما اولین محصولمان را تولید کردیم، خیلی ارزان تمام شد. دفتر کار انحصاری برای خودمان نداشتیم و آن را با شرکتی در یک جا کار میکردیم. به جای تعداد متعدد کامپیوتر سرویس دهنده با یک کامپیوتر کار خود را شروع کردیم. تبلیغات نداشتیم و فقط با اشتراک گذاری تجربیات به صورت آنلاین معرفی شدیم. کسی را برای پاسخ به ایمیل های مشتریان استخدام نکردیم و موسس شرکت خودش اینکار را انجام می داد و همه چیز به خوبی کار می کرد.

**شرکت های بزرگ هم کار خود را از گاراژ شروع کردند. شما نیز می توانید.**

## استارت آپ را بی خیال شوید!



خب، رسیدیم به استارت آپ. استارت آپ نوعی کسب و کار است که توجه زیادی را می طلبد (این امر به ویژه درباره شرکت های فناوری صدق می کند).

استارت آپ را می توان یک موقعیت جادویی دانست که در آن هزینه ها مشکل شخص دیگری است. اینجا جایی است که مزاحمی به نام درآمد هیچگاه معضل نمی شود و می توانید پول دیگران را هزینه کنید، تا زمانیکه راهی برای مالکیت بر آن بیابید. اینجا جایی است که قوانین چارچوب کسب و کار به کار نمی آید.

تنها یک مشکل برای استارت آپ وجود دارد و آن اینکه استارت آپ بیشتر شبیه افسانه است. واقعیت این است که همه کسب و کارها، چه قدیمی و چه جدید، به دست یک سری قوانین اقتصادی و نیروی های بازار یکسان مدیریت می شوند.

استارت آپ ها تلاش می کنند این واقعیت را نادیده بگیرند. این نوع کسب و کار از سوی کسانی کلید می خورد که در تلاش برای به تاخیر انداختن یک اتفاق اجتناب ناپذیر هستند. آنها با این کار زمان رسیدن کسب و کارشان به پیشرفت، سود و تبدیل شدن به کسب و کاری پایدار و واقعی را عقب می اندازند.

هرکسی که دیدگاه در آینده چگونگی به سود رسیدن را کشف خواهیم کرد. در سر داشته باشد، به هیچ جا نخواهد رسید و دیدگاه مضحکی دارد. مثل این می ماند که یک پرتاب کننده ی راکت بسیازید اما وقتی می خواهید آن را راه بندازید بگویید: بیایید وانمود کنیم که جاذبه زمین وجود ندارد!

کسب و کار بدون داشتن مسیری مشخص برای درآمدزایی، کسب و کار نیست، یک سرگرمی است. بنابراین از ایده استارت آپ به عنوان عصای زیربغل استفاده نکنید. به جای این کارها یک کسب و کار واقعی را آغاز کنید. کسب و کارهای واقعی از روز اول به فکر کسب درآمد و سود هستند. کسب و کارهای واقعی، با گفتن جمله: مشکلی نیست، ما فقط یک استارت آپ شروع کرده ایم. بر مشکلات بزرگ سرپوش نمی گذارند. با کسب و کار مثل یک کسب و کار واقعی برخورد کنید تا یک گام به موفقیت نزدیکتر شوید.

## قبل از شروع به فکر پایان نباشید



استراتژی تان برای خروج یا برون رفت چیست؟ این سوالی است که زیاد می شنوید، حتی وقتی تازه می خواهید کارتان را شروع کنید!

چه اتفاقی افتاده که آدم ها قبل از این که چیزی را بسازند در فکر آن هستند که چگونه از دستش خلاص شوند؟ دلیل اینهمه عجله و شتاب چیست؟ اگر قبل از اینکه چیزی را شروع کنید به فکر پایان آن باشید، اولویت بندی مسخره و مضحکی دارید.



آیا با طراحی برنامه جدایی، وارد یک رابطه می شوید؟ آیا توافق نامه طلاق را روز عروسی می نویسید؟ آیا با وکیل خانواده فردای روز عروسی قرار ملاقات می گذارید؟ به نظر شما این رفتارها خنده دار به نظر نمی رسد؟

**شما باید به فکر استراتژی تعهد باشید نه برون رفت.** شما باید در اندیشه رشد و موفقیت پروژه خود باشید نه راه فرار. اگر نگاه شما بر اساس تفکرات اینچینی باشد اساسا شانس برای موفقیت نخواهید داشت.

بسیاری از تجار مشتاق را می بینید که امید به خیانت و بی اخلاقی می بندند، اما شانس موفقیتشان خیلی ناچیز است. تنها تعداد خیلی کمی از آنها شاید بتوانند موفق شوند. مثلا ۱ در ۱۰۰۰ یا ۱ در ۱۰ هزار. به علاوه وقتی صرفا به دنبال به دست آوردن باشید، روی سیاست غلطی پافشاری می کنید. چون به جای اینکه به فکر جلب رضایت قلبی مشتریان خود باشید، نگران این هستید که چه کسی یا چه کسانی از شما خرید می کنند. کسب و کاری راه می اندازید، محصولتان را می فروشید و بعد هم پول خوبی به دست می آورید. اما در نهایت چه دستاوردی دارید؟ چقدر دوام دارد؟ به زودگذرها دلخوش نباشید.

از ایده ی کاهش وزن استقبال کنید. هم اکنون، شما کوچک ترین، باریک ترین و سریع ترین پدیده در مقایسه با آینده ی خود هستید. از این جا به بعد، شما شروع به انباشت وزن می کنید. و هر چه یک وسیله سنگین تر باشد، تغییر جهت دادن آن دشوارتر است. در دنیای تجارت هم وضع همین است. پس کاهش وزن برای مواردی از این دست اجباری است:

قرارداد های بلند مدت

کارمندان مازاد

تصمیمات پایدار

جلسات

فرایندهای دشوار

سیاهه ی دارایی ها (فیزیکی و فکری)

نرم افزارها، سخت افزارها و فناوری هایی که مشتری را وابسته به خود می کند.

نقشه راه های بلند مدت

سیاستهای اداری

از این گونه موارد تا هر جا که ممکن است، پرهیز کنید. در این صورت، شما می توانید به آسانی تغییر مسیر دهید. هر چه هزینه بالاتری داشته باشد، احتمال عملی شدنش کمتر است.

سازمانهای بزرگ سالهای زیادی را صرف می کنند تا یک چرخش اساسی انجام دهند. آنها به جای عمل کردن، حرف می زنند. به جای انجام دادن، جلسه برگزار می کنند. اما اگر شما وزن خود را پایین نگه دارید می توانید به سادگی هر چیزی را تغییر دهید: تمام مدل تجاری، محصول، مجموعه ویژگی ها، و یا پیام بازاریابی تان را. می توانید اشتباه کنید و آن را به سرعت اصلاح نمایید. می توانید اولویت ها، ترکیب محصول و یا تمرکزتان را تغییر دهید. و مهمتر از همه، می توانید ذهنیت خود را دگرگون سازید.



# تکامل

## محدودیت های خود را به آغوش بکشید

من به اندازه کافی زمان، پول، آدم و تجربه ندارم. لطفاً ناله ها و شکایت ها را خاتمه دهید! هر چه کمتر بهتر!

محدودیت ها مزیت است. منابع محدود شما را مجبور می کند با چیزهایی که واقعا نیاز دارید پیش روید و خلاقیت در وجودتان رشد کند.

آیا سلاح هایی را که زندانیان با صابون و قاشق ساخته اند، دیده اید؟ آنها با چیزی که در دست داشتند، شروع به ساخت کردند. البته منظور این نیست که شال و کلاه کنید و کسی را با اسلحه بزنید. موضوع این است که می توانید با حداقل ها چیزهای خیره کننده ای بسازید.



از محدودیت ها برای بروز خلاقیت استفاده کنید و این یعنی ساخت یک محصول کوچک خیلی بهتر از یک کالای بزرگ بی ارزش است.

اگر بخواهید همه ایده ها را یکجا اجرایی کنید، در واقع اراده کرده اید تا از یک سری ایده فوق العاده، یک محصول بدرنخور بسازید.

توجه داشته باشید که نمی شود همه آنچه در ذهن می چرخد را یکجا به خوبی به اجرا درآورد. زمان ، منابع، توانایی و تمرکز محدود و مشخصی در اختیار شماست. حتی انجام دادن یه کار هم سخت است تا چه رسد به اینکه بخواهید ۱۰ کار را همزمان اجرا کنید! پس فراموشش کنید.

بنابراین سعی کنید فقط بعضی از ایده های نازنین تان را برای رسیدن به یک محصول خوب قربانی کنید.

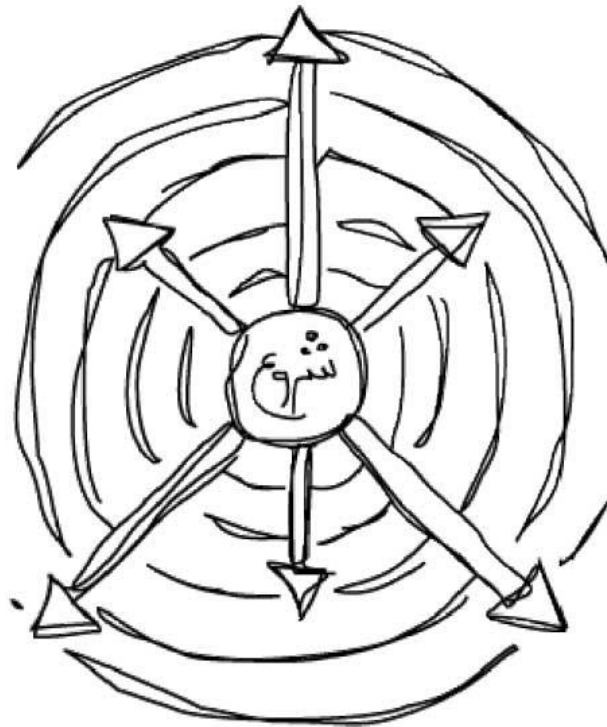
# جاه طلبی خود را نصف کنید

بسیاری از ایده هایی که در ذهن دارید، ممکن است برای تولید محصول مناسب نباشند. تازه اگر بر فرض مناسب هم باشند، می توانید زمان دیگری را برای اجرایشان در نظر بگیرید.

خیلی چیزها وقتی کوچکتر می شوند بدردخورتر و مناسب تر می شوند. کارگردانان خیلی از صحنه های خوب فیلم را برای رسیدن به یک فیلم خوب حذف می کنند. موسیقی دان ها و نویسندگان بزرگ نیز همین رویه را دارند.



## نقطه کانونی را بیابید



وقتی کار تازه ای را شروع می کنید، شرایطی پیش می آید که اجباراً شما را به مسیرهای مختلف می کشد.

کارهایی که می توانید انجام دهید، کارهایی که می خواهید انجام دهید و کارهایی که مجبورید انجام دهید. یکی از موارد این است که از کجا آغاز کنید. و پاسخ این است: از مرکز شروع کنید.

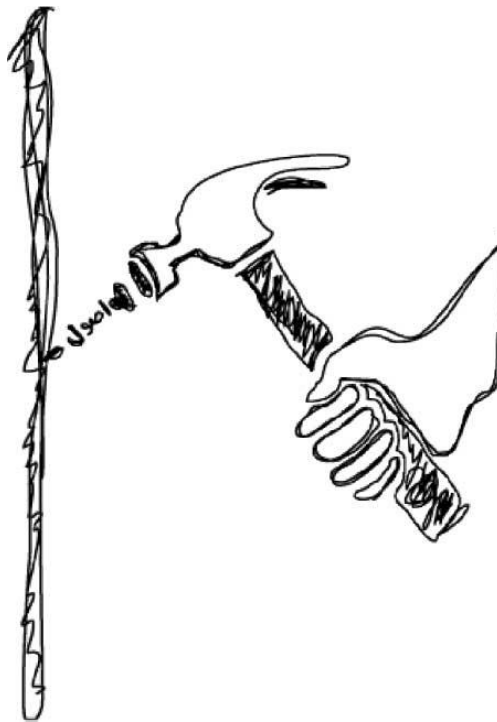


به عنوان مثال اگر می خواهید یه هات داگ فروشی باز کنید، ممکن است نگرانی های مختلفی از قبیل شیوه بازاریابی، طراحی، اسم رستوران و ... داشته باشید اما اولین چیزی که شما باید نگرانش باشید خودِ هات داگ است، هات داگ کانون کار شماست، بقیه موارد در رده های بعدی قرار می گیرند.

برای پیدا کردن کانون، از خودتان بپرسید که: اگر من این مورد را حذف کنم فروش من ادامه خواهد داشت؟ مثلاً در مغازه هات داگ فروشی اگر هات داگ را حذف کنید دیگر چیزی قابل فروش نخواهد بود. بنابراین کانون کار خود را مشخص کنید، کدام بخش کارتان قابل حذف نیست؟ اگر شما می توانید کارتان را بدون این وجود وسیله یا پدیده ای انجام دهید، این وسایل و پدیده ها کانون کار شما نیستند.

وقتی کانون کارتان را پیدا کردید، تمام تمرکز و توان خود را روی آن بگذارید تا به بهترین وجه انجامش دهید، سایر مسائل در رده های بعدی هستند.

## جزئیات را در ابتدای کار فراموش کنید



معماران پیش از نهایی کردن نقشه طبقات نگران رنگ کاشی حمام و شیرآلات آشپزخانه نیستند. آنها می دانند که در مورد این جزئیات بهتر است بعداً تصمیم بگیرند.

شما هم باید همچون معماران ایده هایتان را به این شیوه پیاده کنید. جزئیات تفاوت ها را ایجاد می کنند، اما درگیر شدن در جزئیات منجر به اختلاف نظرها در ابتدای کار و کند پیش رفتن آن می شود.



اگر در ابتدای کار به جزئیات خیلی پر و بال ندهید، در نهایت هم زمان زیادی را از دست نمی دهید و هم روی چیزهایی که بدون شک تغییر می کنند، زیاد وقت نمی گذارید.

بسیاری از ما وقتی شروع به طراحی نقشه یا طرحی می کنیم، طراح هایمان را به جای خودکار با ماژیک های بزرگ می زنیم، چرا؟ آنها در حالیکه خودکار خیلی خوب است و کیفیت بهتری دارد، اما اشکالش این است که شما را درگیر نگرانی در مورد جزئیاتی می کند که در ابتدای کار مهم نیستند. ماژیک امکان های کمی را در اختیار شما قرار می دهد، کشیدن شکل ها، خط ها و باکس ها، خیلی خوب است، تصویر بزرگی که شما باید نگرانش باشید اینگونه شروع می شود.

**پس تمرکز روی چیزهای غیر مهم را پایان دهید**





## تلفن زدن هم گاهی یک پیشرفت است

وقتی تصمیم نگیرید، تصمیم‌ها به سادگی روی هم تلنبار می‌شوند. با عجله و شتاب گرفته می‌شوند یا اصلاً کنار گذاشته می‌شوند. در نتیجه هر مساله ای که روی یکی دیگر تلنبار میشود، لاینحل باقی می‌ماند.

هر وقت امکانش برایتان وجود داشت، از فکر کردن راجع به چیزی بگذرید تا به تصمیم گرفتن درباره آن برسید. خود را ملزم به تصمیم‌گیری کنید. لطفاً منتظر راه حل و چاره‌ی بی‌نقص و عالی نباشید. تصمیم بگیرید و حرکت کنید.

می خواهید درگیر انتخاب و تصمیم گیری شوید. وقتی در مسیر این جریان قرار گرفتید تصمیم ها یکی پس از دیگری می آیند و این یعنی افزایش نیروی حرکتی و در نتیجه تقویت روحیه تان. تصمیم گیری همان پیشرفت است و هر یک از تصمیم هایی که شما دست دراز می کنید و آن را می گیرید، در واقع یکی از آجرهای بنای شماست. امکان ساختن روی فنداسیون بعدا درباره اش تصمیم می گیریم وجود ندارد، اما می توان با خیال راحت آجر روی آجر تصمیم گیری قبلی قرار داد.

مشکلات دقیقا از جایی خودشان را تمام قد به ما نشان می دهند که آنها را به عقب می اندازیم. در آنها تاخیر ایجاد می کنیم و به امید دست یافتن به پاسخی بی عیب و نقص مدام می گوییم: بعدا درباره اش فکر می کنم. همانقدر که فردا برای یک تماس تلفنی روز خوبی است، امروز هم می تواند باشد.

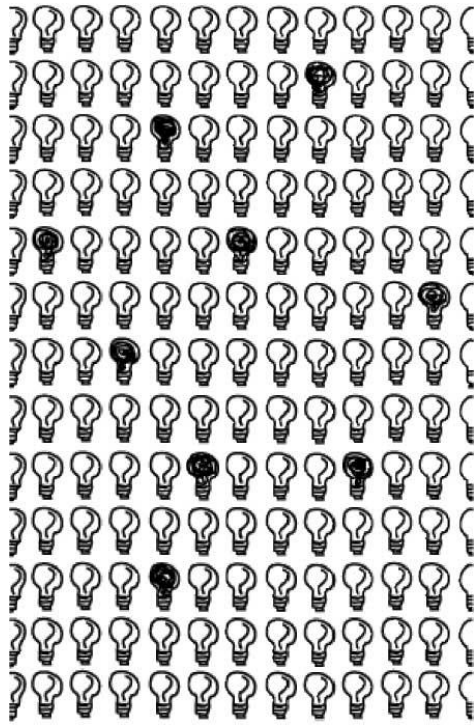
یک نمونه از دنیای واقعی: مدت ها بود که ما از ساخت یک برنامه وابسته برای محصولاتمان طفره می رفتیم تنها به این دلیل که پیدا کردن یک راه حل بی عیب و نقص خیلی پیچیده به نظر می رسید. اما زمانی توانستیم از مانع عبور کنیم که از خود این سوال را پرسیدیم: چه کار کنیم که به سادگی و به بهترین نحو این کار انجام شود؟ پاسخ این بود: پرداخت ها را از نقد به اعتباری تبدیل کنیم. همین کار را هم کردیم.

رویکردی که برای خودمان ساخته بودیم باعث شد مدتی درجا بزنیم و گیر کنیم، اما در نهایت روزی که تصمیممان را گرفتیم از آن مانع و مرحله گذشتیم و سیستمی را برای پرداخت ها به اجرا درآوردیم.

اما نکته اصلی اینجاست که نباید تا ابد بر یک پا بودن مرغتان اصرار کنید و بر سر یک تصمیم خاص بمانید. اگر اشتباه کنید، امید به جبران هست و می شود درستش کرد، اما به شرط اینکه اوضاع را بدتر نکنید. غلط ها را با آنالیز بیش از حد و به تاخیر انداختنشان غلط تر نکنید.

پروژه های طولانی مدت، سوهان روحیه هستند. هرچه توسعه یک کار بیشتر طول بکشد، احتمال اینکه به مرحله راه اندازی و بهره برداری برسد کمتر می شود. گوشی تلفن را بردارید، تلفنی را که در ذهنتان بوده، بزنید. این خودش یک پیشرفت محسوب می شود. همین حالا دست به کار شوید: آنهم با روحیه و انگیزه.

## موزه دار باشید



به یاد داشته باشید آنچه یک موزه را می سازد، جمع آوری تمام هنر جهان در یک اتاق نیست چون ذات و اصالت اتاق یک چهاردیواری است. آنچه موزه را درخشان می کند، به دیوار یا روی میز هم نیست، بلکه نوع نگاه و تصمیم گیری های صاحب آن اتاق یا موزه درباره چگونگی رفتن یا ماندن عتیقه ها است که آن را در جایگاه رفیعی قرار می دهد.



دائم دنبال حذف کردن، آسان سازی و سهل کردن دست و پا گیرها باشید. بچسبید به آنهایی که واقعا ضروری و واجب هستند. در واقع مهمترین و تاثیرگذارترین بخش ماجرا را پیدا کنید. از حاشیه ها بپرهیزید. ریزبینانه بنید تا در کمترین زمان ممکن به بیشترین بازده برسید. شاخ و برگ ها را می توانید بعدا به کارتان اضافه کنید.

به عنوان نمونه کسی که می خواهد روغن زیتون بفروشد بیش از هر چیز باید فکر طعم و مزه روغن باشد و این موضوع را در اولویت فکری خود قرار دهد. بسته بندی، بازاریابی و قیمت گذاری حاشیه ها هستند که پس از حل مشکل اصلی باید مورد توجه باشند. اصل همان طعم و مزه است که مشتری جذب می کند. بقیه شاید مشتری بیاورند، اما پایدار نیستند و اینجاست که حرف از کیفیت به میان می آید. رویکرد و نکته ای که هم من، هم شما و هم هر کس دیگری که می خواهد کسب و کار داشته باشد، باید آویزه گوشش کند.

یا مثلا یک رستوران را در نظر بگیرید. منویی در رستوران موفق است که پیش از اسم های قلمبه و سلمبه، تر و تمیز و شسته رفته باشد. مثلا ۱۰ غذای مشخص و خوش طعم و با کیفیت داشتن خیلی بهتر از ۳۵ غذایی است که فقط در عمل اسمشان با هم تفاوت دارد و طعم خیلی هایشان یکی است. کیفیت حرف اول را می زند. این شعار نیست، واقعیت است.



## به روی تغییر ناپذیرها تمرکز کنید

بسیاری از شرکت ها دنبال پیدا کردن آخرین مدهای روز هستند. آنها در پی دستیابی به تازه ها و داغ ها هستند و از آخرین و تازه ترین روندها و فناوری ها پیروی می کنند. اما آنها باید بدانند که کارشان اشتباه و احمقانه است.

چنین شرکت هایی به جای تمرکز روی ذات و متن، به حاشیه ها و شاخ و برگ ها توجه نشان می دهند.

در واقع این یعنی توجه نشان دادن و بزرگ کردن چیزهایی که به راحتی و مدام تغییر می کنند و همزمان بی اهمیت کردن آنچه دائمی و همیشگی است. هسته اصلی کسب و کار اساسا باید روی آنچه که تغییرناپذیر است، بنیانگذاری شود. تغییرناپذیر هم یعنی چیزی که مردم هم الان می خواهند و هم ده سال دیگر. پس روی چنین نیازهایی باید سرمایه گذاری کرد.

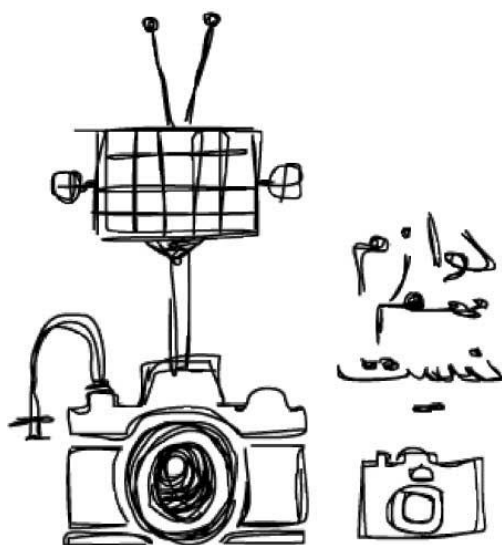
Amazon.com وبسایتی است که روی حمل و نقل سریع و رایگان، حق انتخاب فراوان، سیاست های دوستانه پس گرفتن یا تعویض و قیمت های مناسب مانور می دهد. چنین رویکردهایی همواره متقاضی بالایی به خود جذب می کند. داستان خودروسازان ژاپنی هم همین است. آنچه برای آنها مهم است، اعتماد، قیمت مناسبی و کارایی است. مشتری یا خریدار سی سال پیش همین ها را می خواسته و امروز هم همین را می خواهد و سی سال دیگر هم وضع به همین منوال است.

اصولی چون سرعت، سادگی، سهولت در استفاده و نظم در دستور کار ما قرار دارد. چون چنین اصولی تاریخ مصرف ندارند و همیشه تازه هستند. از ازل همین بوده و تا ابد هم همین خواهد بود.

مسلماً فکر اینکه یک نفر ده سال دیگر به یکباره از خواب بیدار شود و به شما بگوید: آقا یا خانم فلانی من دنبال نرم افزاری هستم که کار با آن سخت باشد هم خنده دار است.

یادتان باشد مدها از بین می روند و دوام ندارند، اما وقتی بر خصوصیات ثابت تکیه کنید، هیچگاه زیرپایتان نمی لرزد.

## نوازنده شما هستید



بتهوون به سادگی بتهوون نشد. شما هم می توانید ابزارهایی که بتهوون در اختیار داشت را همین الان حتی با کیفیت بالاتر در اختیار داشته باشید، اما شاید از هر ۱۰۰ نفر یک نفر بتواند برجسته و بزرگ شود. باید اصول را بلد بود و از داشته ها درست استفاده کرد. در واقع تجهیزات و امکانات برای نوازندگی را خیلی ها می توانند بخرند اما انگشتان هنرمند برای نواختن خریدنی نیست.



وسوسه خریدن ابزار و تجهیزات به روز و عالی، تفکری است که برای بسیاری از مردم بر تلاش برای استفاده درست از تجهیزات موجود غلبه می کند.

خیلی از گلف بازها فکر می کنند برای اینکه تایگر وودز شوند باید چوب های گرانقیمتی داشته باشند، حال آنکه با این فکرها فقط وقت و انرژی خود را تلف می کنند.

تایگر وودز حتی با ارزان ترین چوب های گلف هم می تواند شکست سنگینی به شما تحمیل کند.

واقعیت این است که مردم تجهیزات و ابزارها را علم می کنند تا با استفاده از آنها بر کمبودها و نداشته های خود سرپوش گذارند.

بسیاری از کسانی که درگیر کسب و کار هستند، به جای اینکه به فکر جذب مشتری و پول درآوردن باشند، خود را درگیر ابزار، ترندهای نرم افزاری، فضای فانتری محل کار، میز و صندلی های آنچنانی و سایر کارهای دست و پا گیر می کنند.

می شود با فانتری ها روزگار گذراند، اما اگر می خواهید دوام داشته باشید و پابرجا بمانید از همه بیشتر به محتوا برسید.



# محصولات جانبی را بفروشید

وقتی محصولی تولید می کنید، حتما یک محصول دیگر را هم در کنارش باید داشته باشید. در واقع نمی توانید تنها یک محصول تولید کنید چون هر محصولی یک سری محصولات یا خدمات جانبی هم دارد. ذهن های کسب و کاری هوشیار و خلاق چنین محصولات یا خدمات جانبی ای را کشف می کنند و فرصت های اینچنینی را از دست نمی دهند.

در صنعت چوب پسماندهایی چون زباله، خاک اره، تراشه و چوب خرد شده هم به فروش می رسد تا در ساخت محصولاتی چون شومینه های مصنوعی، بتن، سوخت و غیره مورد استفاده قرار گیرند. چه سود دلچسبی!

این یعنی هوشیاری و داشتن چشم های باز. در واقع تولید کننده چوب آنقدر که خود چوب را می بیند، همانقدر هم به محصولات جانبی توجه دارد. امری که شما و امثال شما به آن توجهی ندارید و حتی شاید به آن فکر هم نکنید. همین می شود که یک قدم از چنین صنایعی در درآمدزایی عقب تر هستید. حتی می توان نام این غفلت از محصولات جانبی را کوتاه فکری هم گذاشت!

یک نمونه دیگر شرکت های تولید و پخش آلبوم های موسیقی هستند. چنین شرکت هایی می توانند با ضبط پشت صحنه های مربوط به مراحل تولید، آن را به علاقه مندان عرضه کنند و سود خوبی را به دست آورند.

یا مثلا شرکت های خودروسازی شاید اصلا به این فکر نکنند که میشود زغال چوب را فروخت تا در صنایع دیگر مورد استفاده قرار گیرد.



## همین الان دست به کار شوید



چه زمانی محصولات یا خدمات تان تمام می شود؟ کی باید آن را به بازار عرضه کنید؟ چه زمانی شرایط برای اینکه مردم به آن دست پیدا کنند، مناسب است؟ شاید خیلی زودتر از آنچه فکر می کنید. زمانیکه محصولتان توانست نیازهای مصرف کننده را برآورده کند، وقت ورودش به بازار است. تنها دلیل این امر این است که شما به عنوان تولید کننده هنوز فهرستی از محصولاتی دارید که می توانید تولید کنید و در واقع فرصت تولید آن محصولات جانبی در پی تولید محصول اصلی پیش آمده است. پس محصول اصلی را معطل حاشیه ها و شاخ و برگ ها و حتی محصولات جانبی نکنید.

اصلا موکول کردن این کار به زمان مناسب به معنای بهتر انجام دان کار است. چون فرصت بیشتری برای ساخته و پرداخته کردن وجود دارد.

اصلا بیا بید از این زاویه به ماجرا نگاه کنیم: اگر فقط دو هفته برای تولید و عرضه محصولتان فرصت داشته باشید، از چه چیزهایی در مسیر تولید صرف نظر می کنید؟ خنده دار به نظر می رسد، اما همین یک سوال ساده مجبورتان می کند که به این مسئله توجه نشان دهد و رویش تمرکز کنید. در واقع خیلی ناگهانی متوجه می شوید که نیازی به بسیاری از شاخ و برگ ها در محصولتان نیست و آنچه ضروری است خود را نمایان می کند.

تعیین مهلت و ضرب الاجل به سادگی ذهن شما را تولید کننده را روشن و مرتب می کند. به این ترتیب به سادگی می توانید جمله ای را که از گفتن و عملی کردنش وحشت داشتید به زبان و در عمل جاری کنید: به آن احتیاجی نداریم.

همه آنچه مانع عرضه محصول به بازار هستند را حذف کنید. حالا وقت بررسی ضرورت ها است. زرق و برق ها را به بعد موکول کنید. خوب که فکر کنید می بینید غیرضروری ها و زرق و برق هایی که تنها در یک روز به آنها می رسید، از آنچه تصور می کردید، خیلی بیشتر هستند.

پس همین حالا دست به کار شوید. خوب دقت کنید که چه چیزهایی ضروری و چه امکاناتی صرفاً زرق و برق هستند. زرق و برق ها را فاکتور بگیرید. اصل ها و اساسی ها را به مرحله تولید برسانید و از سود فروش محصولات خود لذت ببرید.



# سودآوری

# گول توافقات را نخورید!

دنیای کسب و کار پر است از اطلاعات و مدارک کهنه ای که جز وقت تلف کردن حاصل دیگری ندارند. گزارش های خوانده نشده، نمودارهای دیده نشده و مشخصات اولیه ای که هرگز محصول نهایی شبیه به آنها از کار در نمی آید. این طور مسائل همواره برای انجام شدن برنامه ریزی می شوند، اما خیلی زود فراموشی دامنشان را می گیرد.

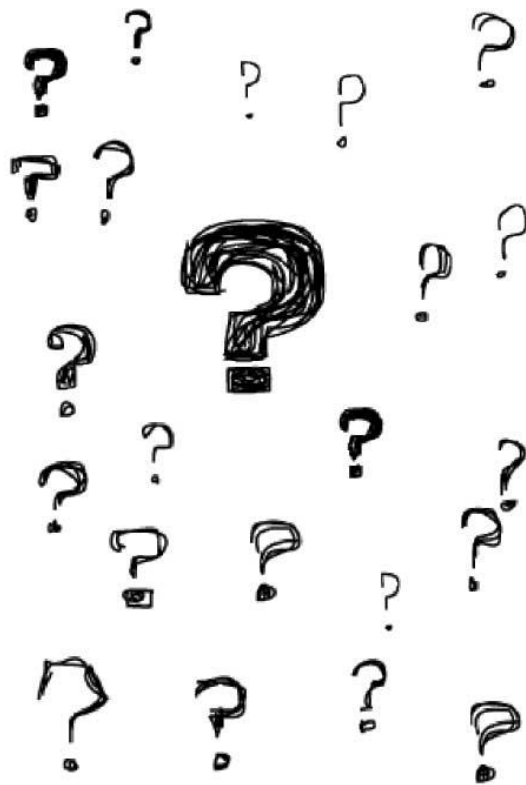
اگر احساس می کنید در مورد مسئله ای توضیح لازم است، هرچه واقعی تر این کار را انجام دهید، یعنی مثلا به جای اینکه چیزی را توصیف کنید، شکل آن را بکشید یا به جای اینکه در مورد صدایی توضیح دهید، سعی کنید همان صدا را تولید کنید. هر کاری که لازم است انجام دهید تا لایه های بی مورد انتزاعی را از میان بردارید. مساله ای که گرفتار انتزاعی ها مثل گزارش ها یا اسناد و مدارک باشد باعث ایجاد توهم توافق می شود، بدین معنی که اسناد و مدارک کاغذی که موافقت نامه ای را در بردارند، ما را گول می زنند که کار حتما به مرحله اجرا در می آید، حال آنکه چنین نیست. صدها نفر دیگر را می توانید پیدا کنید، که دقیقا مطالب نوشته شده را به درستی بخوانند، اما هر کسی برداشتی از آن نوشته واحد می کند. به همین دلیل است که باید به واقعیت مسائل مختلف دست پیدا کنید تا در نهایت فهم درست حاصل شود.

وقتی کتابی می خوانیم هم داستان همین است. در واقع هر کدام از ما تصویر منحصر به فردی از شخصیتی که راجع به آن می خوانیم، در ذهن تصویر می کنیم، اما تنها وقتی می توانیم اشکالات تصویرمان را برطرف کنیم که خود شخصیت را بشناسیم.

وقتی شرکت آلاسکا ایرلاینز تصمیم به ساخت هواپیمایی جدید گرفت، تنها به طرح ها و نقشه ها بسنده نکرد و ترجیح داد قبل از ساخت کار اصلی، ماکت آن را هم بسازد. آنها نمونه ای کوچک ساختند تا بتوانند با حضور مسافران و کارکنان واقعی، سیستم های دستگاه را بررسی کنند.

یک مبلساز برجسته کسی است که کارش بدون بررسی دقیق جزئیات پیچیده و ریز پیش نرود. چنین فردی تا شروع به سوهان کشیدن، اسکنه کردن یا کار با ابرازهای دیگر نکند، نمی تواند بگوید کارش چه می شود. داستان همه کارها همین است و مسیر همه ماها در کسب و کار باید همین باشد. هر کار و مسیر دیگری فقط وقت تلف کردن است.

## برای نرسیدن همیشه وقت است



خیلی ساده است که سرتان را پایین بیندازید و بدون توجه به آنچه در اطرافتان می‌گذرد، تنها و تنها به کارهایی برسید که فکر می‌کنید، نیاز است انجامشان دهید. از طرفی سر را بالا گرفتن و در مورد چراها نرسیدن کاری بس سخت به نظر می‌آید.





این چند سوال مهم را از خودتان بپرسید تا مطمئن شوید آنچه انجام می دهید، همان است که باید انجام شود: برای چه این کار را انجام می دهید؟ تا به حال کاری را انجام داده اید که دلیل و چرایی آن را ندانید؟ یا اینطور هم می توان در نظر گرفت که فلانی گفت این کار را انجام بده و من هم به حرفش گوش کردم! همین یک جمله برای درک اهمیت پرسش کافیست.

دانستن پاسخ پرسش هایی چون برای چه می خواهم این کار را انجام دهم؟ سود و ضررش کجاست؟ چه انگیزه ای در پس این کار پنهان شده و غیره به شما کمک می کند تا نفس و ماهیت کار را هرچه بهتر درک کنید. چه مشکلاتی را حل می کنید؟ مشکل چیست؟ آیا مشتری ها گیج شده اند؟ آیا خودتان آشفته شده اید؟ آیا مسئله غیرشفافی وجود دارد؟ آیا مورد ناممکنی قبلا وجود داشته که الان باید به ممکن تبدیل شود؟ گاهی وقت ها نتیجه پرسیدن این سوالات این است که به بسیاری از پاسخ های مشکلاتی که در ذهن ساخته اید، میرسید. حالا وقت آن است که ترمز خود را بکشید و جهنمی را که برای خود ساخته بودید، بازسازی کنید. آیا کاری که می خواهید بکنید، مفید است یا فقط برای اینکه کاری انجام داده باشید، دست به آن دست می زنید؟

بعضی وقتها انجام کار با اشتیاق خوب است و منجر به نتیجه ای جالب هم می شود. اما کم کم این سوال رابه ذهن می آورد که انجام این کار سودی هم داشت؟ و اینجاست که اشتیاق اعتبارش را از دست می دهد.

آیا فاکتور ارزش را هم به کار اضافه کرده اید؟ اضافه کردن آیتم های گوناگون به کار، آسان است اما اضافه کردن ارزش، نه.

آیا مسئله ای که دارید روی آن کار می کنید آنقدر ارزش دارد که محصول ارزشمندی را برای مشتری به ارمغان بیاورد؟

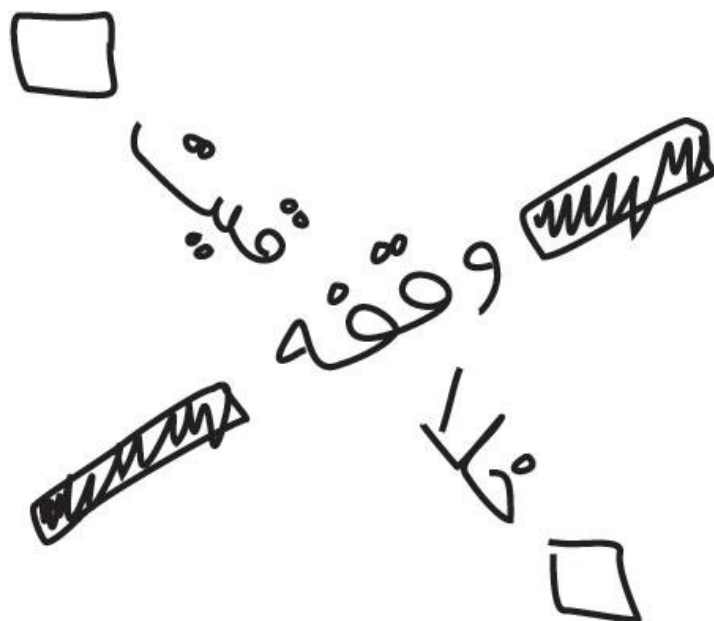
بعضی وقت ها فکر می کنیم هر چه بیشتر به محصولی پر و بال دهیم، ارزشش بیشتر می شود، در صورتی که قضیه کاملا برعکس است. سس قرمز خیلی زیاد، طعم سیب زمینی سرخ شده را خراب می کند. **در واقع ارزش یعنی ایجاد توازن.**

چیزی را به محصولتان اضافه کنید که واقعا روی آن تاثیرگذار باشد و در جهت مثبت آن را بهبود بخشد. ضمنا وقتی روی محصولی کار می کنید، حتما این سوال را از خود بپرسید: آیا راه ساده تری وجود دارد؟ مشکلات معمولا خیلی ساده هستند و این تصور ماست که از آنها غول می سازد.

چه کاری را می توانید به جای آن انجام دهید؟ چه کاری را نمی بایست به خاطر انجام این کار انجام دهید؟ پرسیدن این سوالات به ویژه برای تیم ها و گروه های کوچک مهم و واجب است.

به یاد داشته باشید گاهی اوقات رها کردن کاری که در دست دارید، ولو اینکه زحمت زیادی هم برایش کشیده باشید، نتیجه بهتری نسبت به ادامه دادن آن است. پس متعصب نباشید تا رهایی برایتان آسان شود.

## وقفه: دشمن درجه یک خلاقیت



اگر از آنهایی هستید که دائما دیرشان می شود و همه کارهایشان می ماند برای آخر هفته، دلیلش را در کار زیاد و شلوغ بودن سرتان جستجو نکنید. دلیل این دیرشدن های همیشگی این است که کارتان بازدهی مناسبی ندارد و دلیل عدم بازدهی هم وقفه هایی است که در آن می افتد.



تا به حال به این موضوع فکر کرده اید که چه زمانی بیشترین بازدهی را دارید؟ اگر مثل خیلی دیگر از مردم باشید، پاسختان شب یا صبح زود است. این دو زمان لزوماً وقتی نیست که شما تنها باشید و کسی در اطرافتان نباشد. در ساعت دو بعد از ظهر همه معمولاً یا جلسه هستند یا سرگرم پاسخ به ایمیل هایشان و یا چت با همکاران. این جور کارها و یک سری سر هم بندی هایی که به خاطر با هم بودن بیشتر انجام می شود، تنها مضر به نظر می رسند، اما در واقع کمر به قتل خلاقیت بسته اند.

اشتباه نکنید! وقفه ها همان همکاری و در ارتباط بودن با دیگران نیست، بلکه دقیقاً همان وقفه ها و فاصله های بی موردی هستند که بین کارها ایجاد می شوند. پس وقتی در کارتان وقفه ایجاد شود، بازده خوبی ندارید. فاصله ها و وقفه ها روز کاری شما را به یک سری لحظه های کاری تبدیل می کنند. ۴۵ دقیقه کار و بعد یک تماس تلفنی. ۱۵ دقیقه کار و بعد ناهار. یک ساعت بعد، نشست عصرگاهی. همین می شود که نمی فهمید کی ساعت ۵ شد! و شما تنها ۲ ساعت از این روز کاری را بدون هیچگونه مزاحمت و فاصله افتادن کار کرده اید.

وقتی دائم شروع کنید و بعد از مدت کوتاهی متوقف شوید، کار مثبتی انجام نداده اید. هی شروع و هی توقف که نشد کار! به جای این کارها باید حریمی برای خود درست کنید. هر چه این حریم را بیشتر رعایت کنید، خلاقیت تان بیشتر می شود.

وقتی نیازی نباشد به یکباره ذهن خود را از جایی به جایی دیگر ببرید، حتی می توانید بار یک کشتی بزرگ را هم جابجا کنید. حالا یک سوال: تا حالا دقت کرده اید که وقتی در هواپیما هستید و مجبور به خاموش کردن همه دستگاه های الکترونیکی، چه کارهایی را بدون هیچگونه مزاحمی انجام می دهید؟

هر وقفه ای که بین کار می افتد، شمار را وادار به از نو شروع کردن می کند و زمانی می توان گفت که زمان تنهایی دارید که خلاقیت واقعی اتفاق بیفتد. زمان تنهایی شما نباید محدود به زمان کوتاه و ساعت های اندکی باشد. می توان ساعت و زمان تعیین کرد. مثلاً نیمی از روز موظف به رعایت زمان تنهایی باشیم. یا مثلاً ساعات ۱۰ صبح تا ۲ بعد از ظهر هیچکس حق صحبت یا گپ و گفت با سایر همکاران را ندارد. داشتن زمان تنهایی به مفهوم ترک اعتیاد به ارتباط برقرار کردن با دیگران است.

در طول زمان تنهایی مسیج ها، تماس های تلفنی، ایمیل ها و نشست ها را برای خود ممنوع کنید. حرف نزنید و به کارتان برسید. سخت است، اما به نتیجه اش می ارزد. همچنین در کارهای تیمی که مجبورید با دیگران در ارتباط باشید، سعی کنید به جای تماس تلفنی یا دیدار رو در رو از ابزارهای ارتباطی منفعلی چون ایمیل استفاده کنید که الزامی به پاسخ در همان لحظه نداشته باشید. این تنها راهی است که همه ما می توانیم با وقفه ها و عوامل حواس پرتی مبارزه کنیم و به جای کنار گذاشتن کار و زندگی و رسیدگی به این عوامل حواس پرتی، وقفه ها را کنار گذاشته و به کار و زندگیمان برسیم.

## جلسه یعنی سم!



بدترین وقفه و فاصله ای که می تواند در کار بیفتد، برگزاری جلسه است. دلیلش هم کاملا واضح است:

محتوای جلسه معمولا فقط حرف و مفاهیم انتزاعی است و چیز واقعی ای در آن وجود ندارد. جلسه یک هنر بیشتر ندارد و آن هم انتقال میزان ناچیزی از اطلاعات در هر دقیقه است. جلسه در واقع راهی است که ما را به ترکستان می برد و هیچ مقصد و حاصل مشخصی ندارد.



جلسه اساسا نیاز به آمادگی کامل دارد و نکته این است که معمولا زمان کافی برای به دست آوردن آمادگی کامل وجود ندارد.

جلسه اغلب آنچنان مبهم و سردرگم کننده است که نمی توان هدف و دستاورد آن را مشخص کرد. جلسه اغلب دست کم یک فرد کوتاه نظر را در خود جای داده که بدون تردید همه اراده اش را جمع کرده تا وقت دیگران را با حرف های صد من یه غاز بگیرد.

کاش با یک جلسه کار راه می افتاد، اما حقیقت این است که مثل خواب که خواب می آورد یا حرف که حرف می آورد، جلسه هم جلسه می آورد. جلسه اول، جلسه دوم را به دنبال خود می آورد، جلسه دوم، جلسه سوم را و همینطور الی آخر.

بخش تاسف برانگیز ماجرا هم این است که برنامه کاری جلسات مثل یک نمایش تلویزیونی تنظیم می شود. انگار نمی شود جلسه ای کمتر از نیم ساعت یا یک ساعت باشد. به عنوان نمونه دیده نشده که جلسه ای با استفاده از امکاناتی چون مسنجر برگزار شود و مدت زمان آن هم ۷ دقیقه باشد!

واقعا چه چیزی بدتر از اینکه همه از پشت میز کار خود بروند و سی دقیقه یا یک ساعت دور یک میز دیگر وقت بگذرانند؟

از طرفی وقتی در باره اش فکر می کنید، می بینید که هزینه برگزاری جلسه هم گیج کننده است. فرض کنید می خواهید یک جلسه یک ساعته را ساماندهی و سازماندهی کنید و ۱۰ نفر را نیز برای شرکت در این جلسه دعوت می کنید. حقیقت این است که شما یک جلسه ده ساعته ترتیب داده اید و نه یک ساعته.

در واقع شما ۱۰ ساعت خلاقیت و نوآوری را با یک ساعت جلسه معامله می کنید. حتی شاید بتوان گفت ۱۵ ساعت. چون این وسط یک زمان ذهنی را هم از دست می دهید. زمانی که کار در حال انجام را متوقف می کنید، به محل جلسه می روید و سپس دوباره برمی گردید تا ادامه کار را از سر بگیرید.

آیا به نظرتان منطقی است که ۱۰ یا ۱۵ ساعت خلاقیت و نوآوری را فدای یک ساعت جلسه کنید؟ بعضی وقتها شاید منطقی به نظر بیاید. اما بهای سنگینی را باید برایش پرداخت کرد.

اگر قرار باشد براساس هزینه خالص حساب کنیم، جلسه هایی با این پارامترها خیلی سریع به بدهی تبدیل می شوند و نه دارایی. به زمانی که از دست دادید فکر کنید و از خود بپرسید که آیا واقعا این کار ارزشش را دارد؟

اگر تصمیم گرفتید که قطعا گرد هم بیایید، تلاش کنید با چسبیدن به این قوانین، جلسه ای پویا و خلاق را برای خود رقم بزنید: زمان سنج داشته باشید و زمانی که زنگش به صدا درآمد جلسه را تمام کنید. دوره زمانی برای جلسه ها تعیین کنید. تا آنجا که ممکن است تعداد کمتری را به جلسه دعوت کنید. همیشه دستور کار مشخص و روشنی داشته

باشید. با مسئله یا مشکلی مشخص و خاص شروع کنید. به جای اتاق کنفرانس در محلی که مشکل به وجود آمده است، با هم جلسه بگذارید. به واقعیت‌ها اشاره کنید و تغییرات واقعی پیشنهاد دهید. جلسه را با ارائه راه حل تمام کنید و به یک نفر مسوولیت انجام آن را بدهید.



# خوب باشید نه عالی

خوب  
باشید  
نه  
عالی

خیلی ها هستند که به راه حل های پیچیده برای مشکلاتشان معتاد هستند. انعطاف دادن به ماهیچه های فکری می تواند حس سرخوشی برایتان بیافریند. بعد می توانید دنبال چالش بزرگ دیگری با همان شدت بگردید، بدون توجه به اینکه ایده خوبی هست یا نه. ایده بهتر اما این است: راه حل انعطافی پیدا کنید؛ یعنی راه حلی که با کمترین تلاش به بیشترین اثرگذاری برسید.





در واقع راه حل های انعطافی همان راه حل هایی هستند که حداکثر عایدی را در نتیجه حداقل کار می دهند. حالا فرض کنید چالش مورد نظرتان پیدا کردن افق دید یک پرنده باشد. یکی از راه هایی که می توانید از چشم یک پرنده به جهان نگاه کنید این است که خود را به قله کوه اورست برسانید. رفتن به اورست خیلی جاه طلبانه به نظر می رسد. اما می شود روش راحتتری را هم پیدا کرد. رفتن به پشت بام یک ساختمان بلند با استفاده از آسانسور می تواند یک راه حل ساده و بی دردسر باشد. در واقع این روش یک راه حل انعطافی است.

مشکلات، خیلی وقت ها راه حل های ساده و پیش پا افتاده دارند و به عبارت ساده تر نیاز به جادو برای حل مشکلات نیست. فقط کافی است مشکل را حل و از آن عبور کنید. پس **قهرمان بازی را کنار بگذارید.**

چنین رویکردی شاید وای خدای من و ببین چه کردم یا عبارت های از این دست را به همراه نداشته باشد، اما بهتان اجازه پیشرفت می دهد.

به عنوان مثال نگاهی می اندازیم به آگهی ها و فیلم های تبلیغاتی نامزدهای انتخاباتی. یک مشکل غیرقابل انتظار پدید می آید و روز بعد درباره آن فیلم یا آگهی ساخته می شود. کیفیت کار چندان بالا نیست چون به جای فیلم از عکس استفاده شده، به جای طرح های گرافیکی آماری از سرفصل های ساده استفاده شده و تنها صدایی که در فیلم شنیده می شود، صدای یک راوی بدون تصویر فرد است. اما با تمام این حرف ها، فیلم یا آگهی هنوز هم خوب است.

اگر قرار باشد مدت ها منتظر بمانید تا همه چیز ایده آل شود، خواهید دید که چه زود، دیر شد. در روند یافتن یک راه حل این زمان است که از ساخته و پرداخته بودن یا حتی کیفیت آن هم مهمتر است. اگر راه حلی می تواند مشکل را از میان بردارد، از آن استقبال کنید چون در غیر اینصورت مجبورید منابعتان را هدر دهید یا حتی بدتر از آن هیچ کاری نکنید چون توان پیدا کردن راه حل پیچیده و شیک را ندارید.

و در آخر به یاد داشته باشید که معمولا می شود با گذر زمان از خوب به عالی رسید.

# بردهای سریع و دم دستی

بردهای دم دستی

الف — ب

الف — ب

الف — ب

الف — ب

حرکت های آنی، انگیزه ها را تقویت می کنند. چنین حرکت هایی ادامه مسیر را ممکن می کنند، بدون اینکه شما بتوانید راه دیگری بروید.

اگر انگیزه ای برای آنچه انجام می دهید را نداشته باشید، طبعاً کار به خوبی پیش نخواهد رفت. راه انجام حرکت های آنی این است که کاری را انجام دهید و بعد به مرحله بعدی بروید و در واقع متوقف نشوید.



هیچکس دلش نمی خواهد در مسیر یک کار بی سرانجام و بدون چشم انداز دقیق قرار گیرد. در واقع قرار گرفتن در چنین وضعی نتیجه ای جز درجا زدن و حتی سوختن و از بین رفتن تدریجی ندارد.

برای اینکه گرفتار بی انگیزگی نشوید، خود را به دستیابی به پیروزی های سریع و دم دستی عادت دهید. هر چه پروسه انجام یک کار طولانی تر شود، احتمال ثابت قدم ماندن تا پایان کار کمتر می شود.

هیجان، حاصل انجام کار و شریک کردن مشتری در نتایج آن است. برنامه ریزی کردن سالانه خیلی کسل کننده است. البته اگر کارتان طوری است که مجبور به انجام پروژه های بلند مدت هستید، در بازه های زمانی کوتاه مدت مثلا ماهانه یا دو هفته یکبار برای خودتان هدف بگذارید و وقتی به آن رسیدید، خود را پیروز بدانید.

پیروزی های کوچک فرصت جشن گرفتن و داشتن خبرهای خوب را به شما می دهد و این یعنی انرژی و انگیزه دادن به تیم همکاران و البته مشتریان.

پس از خود بپرسید: در دو هفته چه کاری را می توانم به سرانجام برسانم؟ و بعد آن را انجام دهید و به مشتری خود اجازه دهید به دستاورد شما دست یابد.

هرچه محصول یا کار نهایی شما زودتر به دست مشتری برسد، برای شما نتایج بهتری به دنبال خواهد داشت.

## قهرمان بازی را کنار بگذارید



خیلی وقت ها بهتر است به جای قهرمان بودن، از خیر انجام کاری بگذرید. مثلا کاری را در نظر بگیرید که دو ساعته باید انجام شود، اما چهار ساعت گذشته و شما هنوز تنها یک چهارم آن را به سرانجام رسانده اید. چیزی در درونتان هست که تاکید می کند: اما من نمی تونم ولش کنم. چهار ساعت وقت صرفش کردم. و این باعث می شود حس قهرمان بازی تان گل کند.

شما عزمتان را جزم می کنید و درهای دنیا را به روی خود می بندید. بعضی وقت ها هم این تلاش محض باعث بیش از حد شدن میزان کار می شود. حالا به نظرتان ارزشش را دارد؟ احتمالا جوابتان منفی است. این کار زمانی ارزش داشت که قرار بود دو ساعت وقت برایش صرف و هزینه کنید نه شانزده ساعت. در این شانزده ساعت، می توانستید خیلی کارهای دیگر انجام دهید. از آن گذشته، خود را از بازخوردهایی محروم می کنید که می تواند به جلوتر رفتن شما منجر شود.

حتی قهرمان ها هم بعضی وقت ها به یک جفت چشم تازه نفس نیاز دارند؛ شخصی دیگر که بتواند به آنها در بررسی های واقعی کمک کند.

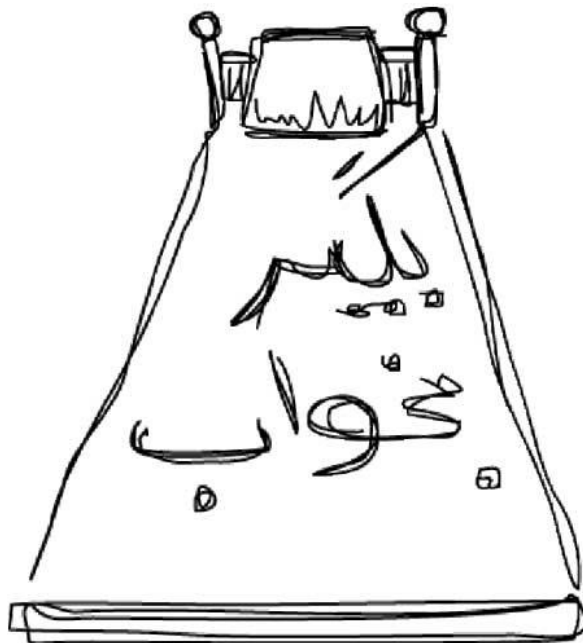
ما تجربه ای اینچنینی داشتیم، به خاطر همین تصمیم گرفتیم که اگر کاری بیش از دو هفته وقتمان را گرفت، برای بازنگری از سایر همکاران کمک بخواهیم. شاید آنها کار خاصی انجام ندهند، اما حداقل کار را یک دور سریع مرور می کنند.

بعضی وقت ها یک راه حل مشخص دقیقا شما را در مسیر درست قرار می دهد. اما شما حتی قادر به دیدن آن هم نیستید.

به یاد داشته باشید که خیلی ساده می تواند قید راه حل مشخص را زد. آدم ها خودبخود از شکست گریزان هستند، اما بعضی وقت ها این دقیقا همان اتفاقی است که باید بیفتد.

اگر همین الان درگیر کاری هستید و احساس می کنید ارزش وقتی که صرف می کنید را ندارند، بدون معطلی رهاش کنید. زمان شما بر نمی گردد. بدترین کاری که می توانید بکنید این است که کماکان وقتتان را صرف آن کار کنید.

## برید بخوابید



خود را محروم از خواب کردن و چشم روی هم نگذاشتن ایده جالبی نیست. درست است که خود را از خواب محروم کردن، باعث می شود ساعت های بیشتری را به کار اختصاص دهید اما این را هم در نظر داشته باشید که بعدها مجبور هستید تاوان سختی بابتش بپردازید. در واقع با دست خود تیشه به ریشه خلاقیت، روحیه و نگرش می زنید.



زمانی می توانید تمام شب را بیداری بکشید که از همه نتایج و پیامدهای این شب بیداری آگاه باشید.

به این کار عادت نکنید که ترک عادتش موجب مرض شود! اگر این کار برایتان به مرور زمان عادت شود، هزینه هایش هم مثل پول تلفن تصاعدی بالا می رود. مثل اینها:

**سرهم بندی:** وقتی واقعا خسته باشید، خیلی ساده است که مسیر را تند تند شخم بزنید، سر هم بندی کنید و بروید، در حالیکه در حالت عادی می توانید به گزینه تجدید نظر در مسیر فکر کنید.

**مرگ خلاقیت:** خلاقیت یکی از اولین قربانیان کم خوابی است. یکی از دلایلی که باعث تاثیر ۱۰ برابری آدم های تاثیرگذار نسبت به معمولی ها می شود قطعا این نیست که آنها ۱۰ برابر سخت تر کار می کنند، بلکه به این دلیل است که در راه حل مشکلاتشان با استفاده از خلاقیت خود راه چاره هایی می جویند که یک دهم راه حل های معمولی انرژی و زمان ببرد.

خواب نداشتن یعنی خداحافظی با راه حل هایی که با یک دهم تلاش و انرژی به نتیجه مطلوب می رسند.

**تضعیف روحیه:** وقتی مغز شما به خوبی تغذیه نشود، می تواند به درخواست ها و تقاضاهای کمتری پاسخ بدهد. وقتی خسته هستید انگیزه حمله به مشکلات بزرگ را از دست می دهید.

**کج خلقی:** صبر و تحمل هم حدی دارد و وقتی خسته باشید خیلی راحت و زود تمام می شود و جای خود را به کج خلق، بداخلاقی و حتی زودرنجی می دهد.

اگر با کسی برخورد کردید که به نظرتان کارهای احمقانه می کند، این احتمال وجود دارد که از بی خوابی یا کم خوابی رنج ببرد.

اینها تنها بخشی از جنایاتی است که شما در حق خود می کنید. حالا جالب اینجاست که برخی از مردم از این مازوخیسم و خودآزاری با افتخار یاد می کنند و حتی حاضر هستند راجع بی خوابی هایشان لاف هم بزنند.

## پیش بینی هایتان خیلی زننده است



همه ما پیشگوهای خوفناکی هستیم! فکر می‌کنیم می‌توانیم حدس بزنیم که کاری چقدر زمان می‌برد، آنهم در حالیکه هیچ ایده‌ی واقعی‌ای نداریم. ما همه چیز را در بهترین حالت و شرایط ممکن و بدون تغییراتی که اتفاقاً اجتناب‌ناپذیر هستند، می‌بینیم.





واقعیت هرگز با سناریوهای همه چی آرومه جور نیست. به همین خاطر پیش بینی هایی که بعضا هفته و ماه و سال آینده را هم حدس می زنند، همه رویایی بیش نیستند. واقعیت این است که هیچ یک از ما از آینده خبر نداریم و باید این موضوع را بپذیریم.

چند بار پیش آمده که فقط خواستید یک تُک پا به سوپر نزدیک خانه بروید و این یک توک پا تبدیل به یک ساعت شده است؟ یادتان می آید روزهایی را که خواستید اتاق کوچک خانه تان را دو ساعته مثل دسته گل کنید، اما تا چشم باز کردید، متوجه شدید یک صبح تا شب فقط به این کار اختصاص دادید؟

برعکسش هم صادق است. مثلا خواستید خاک گلدان ها عوض کنید و چهار ساعت برایش زمان در نظر گرفتید، اما بعد ۴۵ دقیقه کارتان تمام شده است. ما آدمها عملکرد جالبی در برآوردهایمان نداریم. حتی در چنین کارهای ساده ای هم پیش بینی هایمان اغلب با یکی دو فاکتور نقش بر آب می شود.

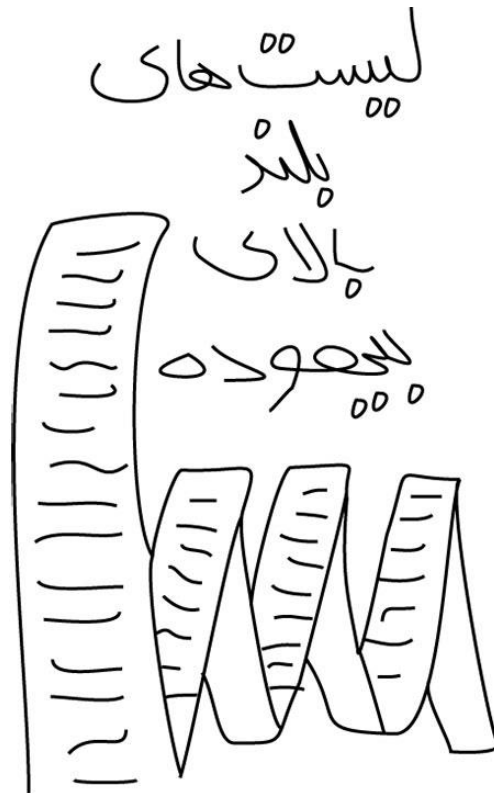
وقتی نتوانیم تنها چند ساعت را درست پیش بینی کنیم، چطور می توانیم پیش بینی ای راجع به یک پروژه ی شش ماهه ارائه کنیم که مولای درزش نرود؟

تازه این را هم در نظر بگیرید که پیش بینی ها معمولا با یک اشتباه کوچک خراب نمی شوند، بلکه اشتباه های بزرگ است که آنها را از بیخ و بن زمین گیر می کند. یعنی اینکه شما یک دوره شش ماهه را پیش بینی می کنید، اما کلا پیش بینی تان غلط از آب درمی آید چون آن دوره شش ماهه می شود یک سال! اگر شش ماه بشود هفت ماه مشکل خاصی پیش نمی آید، اما یک لحظه تصور کنید، شش ماه بشود یک سال. واقعا چه اتفاقی می افتد؟ مثلا تصور کنید ساخت یک بزرگراه پنج سال بیش از پیش بینی اولیه طول بکشد. چقدر بودجه و زمان از دست می رود؟ حتی تصورش هم وحشتناک است!

حالا به نظرتان راه حل چیست؟ خیلی ساده است. کارهای بزرگ را به کارهای کوچکتر تقسیم کنید. هرچه کار کوچکتر و جمع و جورتر باشد، پیش بینی در مورد آن هم آسانتر خواهد بود. البته این بدان معنا نیست که در کارهای کوچک احتمال اشتباه به صفر می رسد، بلکه منظور این است که اشتباه در پیش بینی های کوچک را می توان خیلی ساده تر رفع و رجوع کرد.

اگر کاری دو برابر زمان پیش بینی شده، وقت می برد، بهتر است آن را به بخش های کوچکتر تقسیم کنید تا بجای دو ماه زمان بیشتر با دو هفته زمان بیشتر به سرانجام برسد. زمان تان را به بازه های زمانی کوچکتر بشکنید. به جای یک پروژه ی ۱۲ هفته ای، دوازده پروژه ی یک هفته ای را انجام دهید. به جای پیش بینی در مورد پروژه های سی ساعته آنها را به بخش های واقعی تر شش تا ۱۰ ساعته تقسیم کنید. این ارزان ترین روش برای خرید زمان است.

# لیست های بلند بالا به هیچ جا نمی رسند



لطفا بی خیال لیست های طوماری شوید، چون چنین لیست هایی فقط برای خاک خوردن نوشته می شوند. اصلا آخرین باری که یک لیست بلند بالا را به انتها رساندید، کی بود؟ یادتان می آید؟

احتمالا بعد از انجام چند مورد اول وقفه ای ایجاد کرده و دیگر سراغش نرفته اید یا اینکه کلا از انجامش منصرف شده اید. یا حتی فقط سرهم بندی کرده و از کنارش گذشتید.



لیست های بلند بالا را می توان به منزله لغزش هایی دانست که در طول انجام کار از افراد سر می زند. هرچه موارد انجام نشده لیست شما بیشتر باشد، احساس گناه و عذاب وجدانتان هم بیشتر است. و سرانجام به نقطه ای می رسید که دیگر توجهی به آن نمی کنید. اینجاست که استرس بر شما غلبه کرده و کل ماجرا تبدیل به افتضاحی بزرگ می شود!

اما راههای بهتری هم وجود دارد. طومار خود را به فهرست های کوچکتر بشکنید. به عنوان نمونه، یک لیست ۱۰۰ موردی را به ۱۰ لیست ۱۰ موردی تقسیم کنید. این بدان معناست که وقتی یکی از موارد لیست ۱۰ موردی را به سرانجام رساندید، به جای یک درصد کار ۱۰ درصد آن را تمام کرده اید.

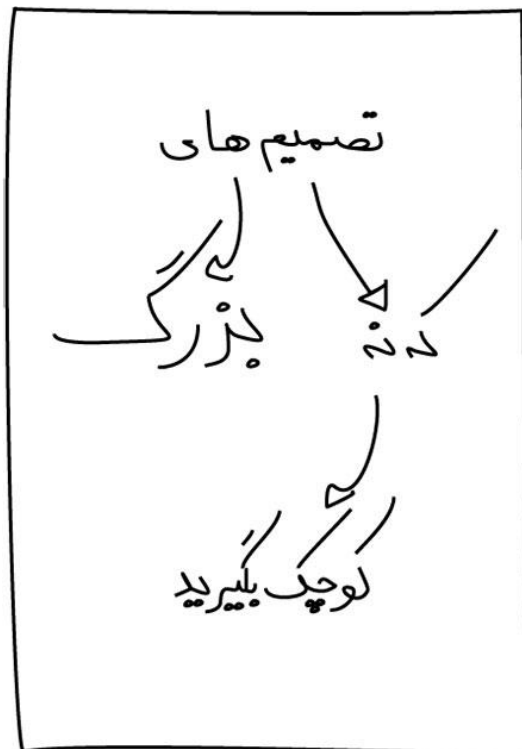
بله، ما هنوز ۹۹ آیتم دیگر از تمام لیست ها باقی مانده، اما حالا دست کم وقتی به لیست ها نگاه می کنید، چهار ستون بدنتان نمی لرزد و این یعنی ایجاد حس رضایت، انگیزه و پیشرفت. پس به جای اینکه اول یک لیست ۱۰۰ آیتمی در دست و بعد زانوی غم به بغل بگیرید، آنها را بشکنید، تا همان اول کاری پا پس نکشید.

تا هر جا که امان دارد مسائل را به بخش های کوچکتر و کوچکتر تقسیم کنید تا بتوانید هرچه کاملتر و هر چه سریعتر با مشکل مورد نظر را مدیریت کنید. اگرچه ظاهر امر ساده به نظر می رسد و حتی از نظر خیلی ها بی فایده، اما واقعیت این است که تقسیم وظایف و شکستن آنها به بخش های کوچکتر می توانند اثرات شگفت آوری بر انگیزه و خلاقیت شما بگذارد.

حالا مسئله دیگری که مطرح می شود، الویت بندی است و پاسخ به این ابهام البته روشن است و آن اینکه براساس شماره و برجسب الویت بندی نکنید. در واقع هیچگاه نگویید: این آیتم الویت بیشتری دارد یا آن مورد الویت کمتری دارد. یا این اول، آن دوم، این یکی سوم و...

در واقع اصلا الویت و الویت بندی وجود ندارد. به جای آن باید نگاه و نگرش را ارتقا داد. مهمترین ها را در بالای لیست قرار دهید. وقتی اولی را انجام دادید، آیتم بعدی می شود مهمترین. با این روش و دیدگاه است که شما همواره تنها یک آیتم به عنوان مهمترین کار در زمانی مشخص دارید و همان یک آیتم برایتان کافی است.

## تصمیم های کوچک بگیری



گرفتن تصمیم های بزرگ سخت و تغییر آنها هم مثل گرفتنشان سخت است. وقتی تصمیم بزرگی می گیرید، گرایش بیشتر به این سمت است که بر درست بودن تصمیم اصرار داشته باشید، هر چند که در واقعیت اینگونه نباشد و تصمیم غلطی گرفته باشید.

دیگر بی طرف نیستید. وقتی پای نفس و غرور به میان می آید، نمی توانید ذهنیت خود را تغییر دهید. آرمانی چون حفظ اعتبار و آبرو، آرزوی یک تماس تلفنی درست و بی نقص را تحت الشعاع خود قرار می دهد.

این مسئله جبر و ناکارایی را هم به دنبال دارد: هر چه اصرار شما بر رفتن یک مسیر مشخص بیشتر باشد و هر چه بر حفظ همان روند تاکید بیشتری داشته باشید، تغییر مسیر سخت تر و غیرممکن تر می نماید.

به جای این کارها، تصمیم هایی را اتخاذ کنید که هم به اندازه کافی کوچک و هم به قدر کفایت موقتی باشند. یعنی هم آنقدر بزرگ نباشند که هیچ کاری شان نشود کرد و هم طوری باشند که بشود در مواقع لازم تغییرشان داد. در واقع امکان تغییر مسیر را برای خود بگذارید.

وقتی تصمیم های کوچک، برگشت پذیر و قابل تغییر می گیرید، دیگر نمی توانید اشتباه کنید. اگر هم اشتباهی رخ دهد، تاوان سنگینی نخواهد داشت و فقط شکاف کوچک ایجاد شده را پر می کنید.

تصمیم های کوچک گرفتن به این معنا نیست که نمی شود برنامه های بزرگ داشت یا به ایده های بزرگ و متعالی اندیشید. این موضوع بدین معناست که شما باور دارید بهترین راه برای دستیابی به اهداف بزرگ، گرفتن تصمیم های کوچک در زمان مقتضی و مناسب است.

# رقابت

# کپی نکنید!



بعضی وقت ها کپی کردن بخشی از روند یادگیری است. مثل وقتی که یک دانشجوی هنر، نقاشی را در موزه ای دیده و همان را با دست خودش می کشد. در واقع آن را کپی می کند.



وقتی شما دانشجو یا هنرجوی جایی باشید این نوع تقلید ها می تواند در مسیر کشف توانایی های تان کمک قابل توجهی کند. متاسفانه کپی برداری در عرصه کسب و کار معمولا کاری بیهوده و ناکارآمدی است. شاید دلیلش این باشد که دنیای این روزهای ما، دنیای کپی - پیست است. شما می توانید دائما حرف ها، عکس ها یا کدهای دیگران را بدزدید! و این بدان معناست که وسوسه راه اندازی یک کسب و کار با تقلید و کپی به سراغتان می آید.

البته این را هم در نظر داشته باشید که این کار در واقع پیروی از فرمول شکست است. مشکل کپی برداری این است که در این روش از درک چگونگی رشد آن کسب و کار هیچ خبری نیست.

شما باید بفهمید و بدانید که چرا کاری پیش می رود یا دلیل فلان مسئله چیست. اما وقتی تنها کپی - پیست کردید، چنین فرصتی را به سادگی از دست می دهید. در واقع کاری که شما می کنید بازتولید آخرین لایه ی یک کسب و کار است، بدون اینکه درکی از لایه های زیرین آن داشته باشید.

بنابراین بخش عمده ای از کار خالق اصلی کلا ناپیداست و در زیر لایه ی سطحی دفن می شود. کپی کار واقعا نمی داند که یک مسئله چرا اینگونه دیده می شود، اینگونه احساس می شود یا اینگونه خوانده می شود.

کپی مرحله پایانی یک اشتباه بزرگ است. این کار نه فرآورده ای دارد، نه درکی پشتش هست و نه پایه و اساسی برای تصمیمات آینده به ما می دهد.

به علاوه، کپی یک کار اعتیاد آور است. یعنی وقتی به این کار عادت کردید، دیگر کنار گذاشتنش به این سادگی ها نیست. ضمن اینکه در این روند شما همیشه نقشی انفعالی و غیرفعال را دارید. شما به عنوان یک کپی کار همواره پیرو هستید و نه پیشوا. شما به چیزی جان می بخشید که نسخه ی پایینتر یک ایده ی اصلی است. واقعا نظرتان راجع به کپی کردن یک نفر چیست؟ کپی کردن یک نفر یعنی یک نفر دیگر بخش عمده ای از یک کار را انجام دهد و شما فقط از روی دست او کپی کنید.

**پس تاثیر بپذیرید، اما لطفا دزدی نکنید.**



## محصول تان را خاص کنید



اگر در کارتتان موفق شوید، دیگران حتما سعی خواهند کرد که از روی دست شما کپی کنند. اصلا این بخشی از زندگی است. اما از آنجاییکه هر کاری راهی دارد، این معضل هم راه حل مخصوص به خود را دارد: خودتان را بخشی از محصول یا سرویسی که ارائه می دهید کنید. به نوعی می توان گفت کارتتان را مارکدار کنید.



آنچه فکر می کنید می تواند منحصر به فرد باشد را، به محصول یا سرویس خود تزریق کنید. محصول یا خدمتی را ارائه دهید که کسی غیر از خودتان نتواند به فکر ارائه اش بیفتد. در واقع خودتان را جزئی از محصول کنید. اینطوری کپی کردن غیرممکن می شود. مثلا برندی مثل Zappos به این خاطر به اینجا رسیده که کارمند بخش خدمات پس از فروش آن، اجازه دارد که حتی به مدت طولانی هم با مشتری حرف بزند و مشکلاتش را بشنود. مدیرعامل و کارمندان مرکز تماس راه و مسیرشان از هم جدا نیست و همه در یک مسیر حرکت می کنند. در واقع مدیرعامل و مقامات خود را جدا از بقیه نمی دانند.

جالبترین نکته اما این است که کارمندانی که می خواهند کار خود را در Zappos شروع کنند، موظف هستند تا اول به مدت چهار هفته به تلفن ها جواب دهند و در بخش انبار کالا کار کنند.

نمونه دیگر هم Polyface است. Polyface نام مزرعه ای در ویرجینیای آمریکا است که صاحبش یعنی جوئل سالاتین ایده های مخصوص به خودش را برای اداره آن دارد. به عنوان نمونه هر کس، هر وقت دلش خواست می تواند به این مزرعه بیاید و از هر جا دلش خواست بازدید کند. یا در نمونه ای دیگر صاحب مزرعه با وجود گران بودن، به جای دانه های غلات، حیوانات را با علف سیر می کند و هیچ آنتی بیوتیکی به آنها نمی خوراند. در واقع این مزرعه و صاحبش با این ایده یک تفکر را می فروشند و نه حیوانات و سایر چیزهایی که در مزرعه هستند. مشتری ها هم دقیقا به خاطر همین Polyface را دوست دارند.

خیلی از مشتری های این مزرعه کیلومترها راه می آیند تا بتوانند گوشت کاملا سالمی را برای خانواده خود تهیه کنند.

خودتان را در محصول تان جاری کنید. مهر خودتان را بزنید تا کسی نتواند به هیچ روشی آن را کپی کند. از نحوه فروش گرفته تا خدمات پس از فروش و توضیح درباره محصول و حتی نحوه توزیع و رساندن به مشتری. کپی کارها نمی توانند شما را در محصولتان کپی کنند!

## بجنگید و کم نیاورید



وقتی ضد چیزی باشید، در واقع میان خود و سایرین تفاوتی ایجاد کرده اید و این روشی ایده آل است برای اینکه طرفداران و پیروانی برای خود دست و پا کنید.



به عنوان نمونه، شرکت آئودی یک شرکت تولید کننده خودروی لوکس آلمانی است که از برند های قدیمی چون رولز رویس و مرسدس در شعارهای تبلیغاتی خود استفاده می کند و از آئودی به عنوان جانشین آنها نام می برد.

آئودی برای اینکه بتواند با رقیبش لکسوس مبارزه کند، روش جالبی را انتخاب کرده و پارک اتوماتیک لکسوس را به چالش می کشد.

این شرکت در تبلیغات خود به این نکته مهم اشاره می کند که رانندگان خودروهای آئودی خودشان رانندگی خیلی خوب بلدند و نیازی به سیستم پارکینگ اتوماتیک ندارند. در واقع نطقه قوت رقیب را به مثابه نقطه ضعف آن می داند.

در نمونه ای دیگر مقایسه BMW و آئودی هم حاوی نکات جالبی است: صاحب BMW از آینه عقب برای مرتب کردن موهایش استفاده می کند، در حالیکه راننده آئودی برای دیدن آنچه پشت سرش است، از این آینه استفاده می کند.

اپل هم یکی دیگر از شرکت هایی است سعی می کند در این میدان مبارز خوبی باشد. در یک آگهی اپل با مقایسه صاحبان مک و ویندوز می خواهد ثابت کند که مک خیلی بهتر از ویندوز است.

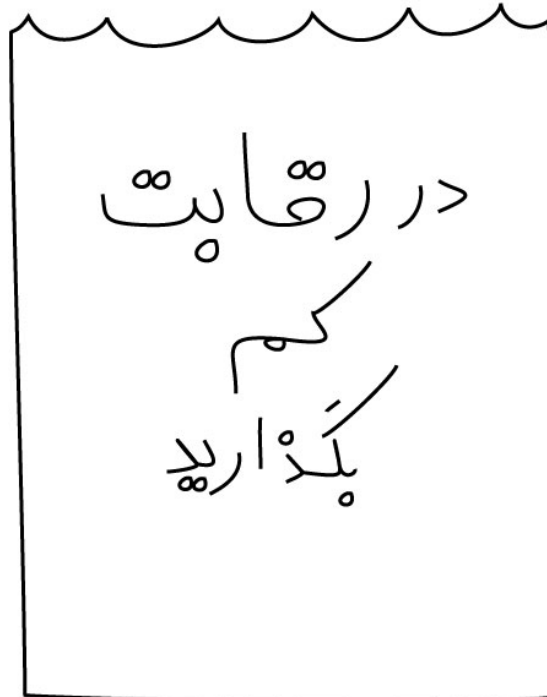
در این نمونه ها و سایر نمونه هایی از این دست، به خوبی نشان داده می شود که شما به عنوان صاحب یک کسب و کار چقدر می توانید قدرت و تاثیر گذاری داشته باشید، اگر هدفی را در چشم انداز خود قرار دهید.

برای خود مشخص کنید که با چه کسی، چه شرکتی یا حتی چه دیدگاهی مخالف هستید و آن را پررنگ کنید.

داشتن دشمن و مخالف به شما کمک می کند تا انگیزه پیدا کنید. انگیزه ای برای رقابت که بدون وجود رقیب هرگز به وجود نخواهد آمد.

این امر همچنین باعث می شود توجه عامه مردم به شما، کسب و کارتان و آنچه عرضه می کنید بیشتر شود و حتی خود مردم می توانند به دامن زدن این رقابت و در نتیجه دیده شدن بیشتر شما کمک کنند.

## در رقابت کم بگذارید



عقل سلیم میگوید برای شکست رقیب همواره باید یک پله از او بالاتر باشید. اگر او چهار ویژگی دارد، شما باید دست کم ۵ ویژگی را دارا باشید. اگر او ۲۰ هزار دلار هزینه می کند، شما باید ۳۰ هزار دلار خرج کنید.



این نوع رقابت در واقع جنگ سردی است که پایانی جز مرگ ندارد. این راه به ترکستان است و پایانی برایش متصور نیست، مگر مرگ کسب و کاری که با هزار امید و آرزو بنایش کرده اید، چون نه تنها هیچ هدفی جز از میان برداشتن رقیب به هر قیمتی ندارد، بلکه مقدار زیادی پول، زمان و انرژی را هم تلف و حیف و میل می کند.

ضمناً این رویه باعث می شود شما همیشه در موضع دفاعی بمانید و چیزی برای حمله کردن نداشته باشید. شرکت هایی که در موضع دفاعی هستند نمی توانند اندیشه ای رو به جلو داشته باشند، چون تنها می توانند به آنچه قبلاً رخ داده فکر کنند و پیرو باشند.

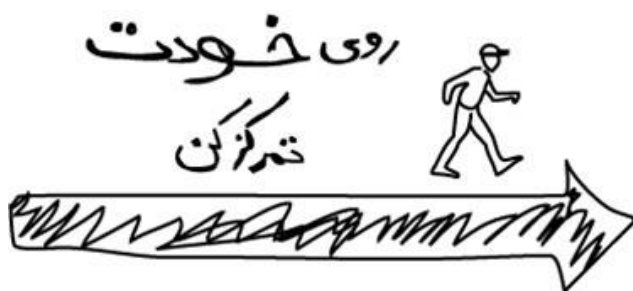
پس چه باید کرد؟ آیا می توان با تلاش کمتر نسبت به رقیب، او را شکست داد؟ مسائل ساده را حل کنید و مشکلات موی دماغ، سخت و ناخوشایند را به رقیب واگذار کنید. به جای اینکه یک پله بالاتر باشید، یک پله پایینتر بیاید. به جای اینکه بیشتر از او تلاش کنید، کمتر سعی کنید.

تعجب نکنید! به این مثال نگاه کنید: سالها برندهای مطرح دوچرخه سازی تمرکز و توجه تمام و کمال خود را بر روی بالاترین تکنولوژی ها در تجهیزات گذاشته بودند. دوچرخه های کوهستان با ترمزهای دیسک معلق و فوق العاده قوی یا دوچرخه های جاده تیتانیومی و سبک با اجزای فیبر کربنی. به نظر می رسید که این دوچرخه ها باید چندین چرخ دنده داشته باشند. اما اخیراً دوچرخه هایی با چرخ دنده ثابت به شدت محبوب شده اند، اگرچه از تکنولوژی بالایی بهره نمی برند. این دوچرخه ها تنها یک چرخ دنده دارند و بعضی هاشان ترمز هم ندارند.

این دوچرخه ها مزیت های بزرگی نسبت به هم تایان پرطمطراق خود دارند که باعث محبوبیتشان می شود: آنها ساده تر، ارزانتر و سبک تر هستند. پس خریدار و خواهان بیشتری دارد.

این نمونه را می توان به همه کسب و کارها تعمیم داد تا یک کسب و کار بتواند زنده بماند و خود را با دست خود به ته چاه نبرد.

## چه کسی به کار آنها کار دارد؟



باور کنید ارزش ندارند، واقعا ارزش ندارد که توجه زیاده از حدی به رقابت داشته باشید. می پرسید چرا؟ چون نگرانی درباره رقابت به سرعت به وسواس تبدیل می شود. آنها الان دارند چه کار می کنند؟ در مرحله بعد کجا هستند؟ ما چگونه باید واکنش نشان دهیم؟ هر حرکت کوچک از جانب آنها حتما باید آنالیز شود و این ذهنیتی ویران کننده است.

چنین ذهنیتی منجر به غرق شدن آدم‌ها در استرس و عصبانیت می‌شود. این غرق شدن مانع بزرگی بر سر راه رشد و پیشرفت است. این تجربه هیچ امتیازی ندارد و بی‌حاصل است. چشم انداز رقابتی همه زمان شما را دستخوش تغییر می‌کند. رقیب شما امروز یک جور است و فردا جور دیگر و این امر از کنترل شما خارج است. امتیاز نگرانی در مورد چیزی که تحت کنترلتان نیست، چه می‌تواند باشد؟

به جای این کارها، روی خودتان تمرکز کنید. آنچه داخل این اتاق اتفاق می‌افتد بسیار مهمتر از آن چیزی است که قرار است خارج از آن روی دهد. وقتی زمانی را به نگرانی درباره چیزهای دیگر می‌گذرانید، فرصتی باقی نمی‌ماند که به پیشبرد اهداف خودتان برسید. در یک کلام نتیجه تمرکز بیش از حد بر دیگران، کم‌رنگ شدن خودتان در افق دیدتان است.

فرصتی که برای بالاتر رفتن دارید با اصرار و پافشاری بر سر درآوردن از ایده‌های دیگران خیلی ساده سوخت می‌شود. در واقع شما به جای اینکه فردی رویایی باشید، می‌شوید یک آدم ارتجاعی. اگر بخواهید یک قاتل آید بسازید، در واقع همین الان مرده اید چون به عنصر رقابت اجازه می‌دهید که پارامترها را تعیین کند. هدف شما از این کار یک پله بالاتر از اپل رفتن نیست، بلکه این اپل است که قوانین بازی را تعیین می‌کند و شما قادر نیستید به کسی که این قوانین را تعیین می‌کند، ضربه ای بزنید. با این استراتژی شما نیازمند تعریف دوباره ای از قوانین هستید و نه فقط ساختن چیزی که کمی بهتر باشد. از خودتان نپرسید که آیا اپل را شکست دادم یا نه، چون فقط وقتتان را تلف می‌کنید و چنین سوالی غلط است. این نبرد برد و باختی ندارد. سود و زیان آنها متعلق به آنهاست، همانطور که سود و زیان شما متعلق به شما. اگر می‌خواهید درست مثل یک نفر دیگر باشید، حتماً از خود بپرسید چرا می‌خواهید چنین کنید.

به جای تقلید به هر قیمت از روی دست دیگران، آن کاری را انجام دهید که با همه قلبتان به آن اعتقاد و باور دارید.



# تحول

## نه بگوئید



بله گفتن کار بس راحت و آسانی است. بله گفتن به هر چیزی که بهتان پیشنهاد می شود، دست رد نزدن به سینه هر آنچه ازتان درخواست می شود و خلاصه جواب مثبت دادن به همه چیز. این روند باعث ایجاد کوهی از بله ها می شود که شما به دست خود ساخته اید و آنچه حتما و واقعا باید انجام دهید به سادگی در پشت این کوه پنهان می شود. یاد بگیرد نه بگوئید، حتی به ایده هایی که از هر نظر ایده آل به نظر می رسند. با استفاده از قدرت نه گفتن به الویت های خود سر و سامان دهید.



مطمئن باشید کم پیش می آید که از نه گفتن حسرت بخورید. بسیاری از مردم نه نمی گویند چون نه گفتن برای آنها سخت است. اما پاسخ جایگزین نه که همان بله است به مراتب کار را سخت تر می کند. این مسئله به مثابه یک ارتباط است: تمام کردن ارتباط با یک نفر کار سختی است اما ماندن در آن وضعیت تنها به این خاطر که جرات این کار را ندارید، وضعیتی به مراتب دردناک تر را ایجاد می کند.

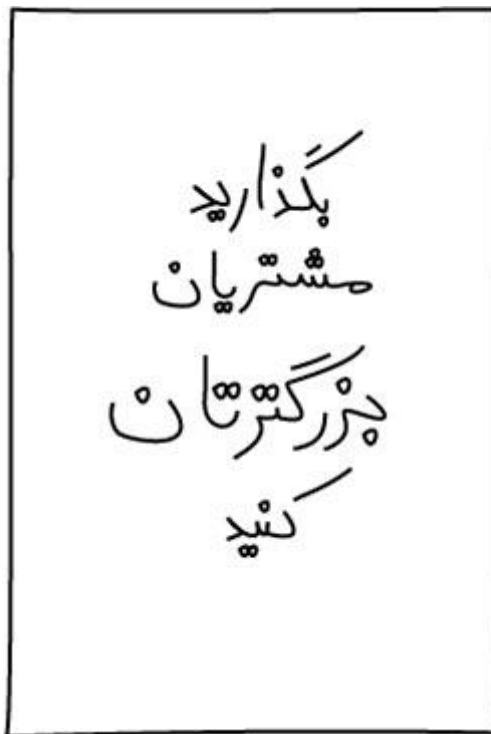
این شعار همیشه حق با مشتری است را از ذهنتان بیرون کنید. فرض کنید یک آشپز هستید. اگر تعداد قابل توجهی از مشتریان به شما بگویند غذایتان بیش از حد داغ یا شور است، قطعاً در غذا تغییراتی ایجاد می کنید. اما چند مشتری بهانه گیر اگر به شما گیر بدهند که موز به لازانیا اضافه کنید، اهمیتی به خواسته شان نمی دهید و این کار درستی است. راضی کردن چند مشتری بهانه گیر نمی ارزد به اینکه محصول خود را از بیخ و بن خراب کنید.

ING Direct اکنون یکی از سریعترین روندهای رو به رشد در میان بانک های آمریکایی را تنها به خاطر نه گفتن به دست آورده است. این بانک در برابر درخواست هایی چون کارت اعتباری، دلالی و افتتاح حساب های میلیون دلاری نه گفت. این بانک می خواست همه چیز ساده حفظ شود. به همین خاطر درخواست های خدمات چندانی برای حساب های پس انداز، گواهی های سپرده و سرمایه گذاری های مشترک و مواردی از این دست نداشت.

البته شهادت نه گفتن به این معنا نیست که به محض دریافت هر پیشنهادی از سر جوگیری نه بگویید، بلکه همه حرف ما این است که با خودتان رو راست باشید. اگر اراده عمل به درخواست مشتری را ندارید، مودبانه درخواستش را رد کنید و دلیلش را هم توضیح دهید. مخاطب شما از توضیحاتتان استقبال خواهد کرد، چیزی که اصولاً شما انتظارش را ندارید. حتی شاید کار به آنجا بکشد که طرز تفکر شما بر آنها برتری یابد.

هدف شما باید این باشد که محصولتان برای خود شما راضی کننده باشد، یعنی به هدفتان از تولید محصول برسید. رضایت خود شما در اولویت است. به این ترتیب می توانید بگویید: فکر می کنم شما هم دوستش داشته باشید، چون خودم دوستش دارم.

## بگذارید مشتریان بزرگتان کنند



شاید این سناریو برای شما هم آشنا باشد: مشتریانی هستند که به یک شرکت یا سازمان پول می دهند و شرکت یا سازمان از هیچ تلاشی فروگذار نمی کند که آن مشتری خاص را خوشحال و خشنود کند. این باعث میشود محصول کاملاً با نظر و درخواست آن مشتری خاص عوض شود و اصل و پایه مشتری مداری را از ریل اصلی خارج کند.



و روزی که آن مشتری خاص که شما به عنوان صاحب کسب و کار به همه سازهایش رقصیدید، ترکتان کرد، شما می‌مانید و کاری که دیگر هیچ مشتری ای ندارد و این یعنی آغاز دردسره‌های فراوان. در واقع وقتی فقط خودتان را وقف یک یا چند مشتری خاص کردید و به سایرین اهمیتی ندادید، اگر به هر دلیلی آن مشتریان بپرند، شما حکم کسی را دارید که به جهنم رفته یا در حال غرق شدن است.

محصولات یا خدمات شما آنچنان تخصصی و برای یک یا چند مشتری خاص است که مانع تزریق خون تازه در رگ‌های کسب و کارتان می‌شود و این آغاز راهی است که پایانش تراژدی مرگ کسب و کارتان است.

بعد از اینکه اولین محصولمان را عرضه کردیم، دلگرمی‌هایی را از سوی مشتریانی که از اول با ما بودند، دریافت کردیم. این گروه به ما اعلام کردند که در پی پیشرفت هستند و از ما هم خواستند که اپلیکیشن‌های خود را مطابق با پیشرفت آنها بهبود ببخشیم تا پاسخگوی پیچیدگی‌ها و الزامات تازه کشف شده باشد. اما پاسخ ما منفی بود. دلیلش هم این بود که ما بالا رفتن تعداد مشتریانمان را به پیشرفت در یک اپلیکیشن خاص ترجیح می‌دادیم. در واقع ما ترجیح می‌دادیم به تدریج محصولمان را بهتر و با سرعت تعداد مشتریان خود را بالا ببریم به جای اینکه محصولمان را خاص و مشتریان خود را ثابت نگه داریم.

اضافه کردن ویژگی کاربر محوری برای راضی کردن تعداد کمی از افراد می‌تواند مشتریان بالقوه و هنوز نیامده را بترساند. ترساندن مشتریان تازه از دست رفتن مشتریان قدیمی بدتر است. وقتی شما به عنوان صاحب کسب و کار به مشتری اجازه می‌دهید موجبات پیشرفتتان را فراهم کند، احتمال اینکه از محصول ساده‌ای که خوب هم هست دست بکشید و به سراغ پله‌های بالاتر بروید، خیلی زیاد است. نیازهای ساده، کوچک و اساسی همیشه ثابت هستند.

همیشه تعداد کسانی که از محصول شما استفاده نمی‌کنند خیلی بیشتر از تعداد کسانی است که مشتری محصول یا خدمات‌تان هستند. مطمئن شوید که عرضه را برای مشتریان خود آسان کرده‌اید و همه می‌توانند از محصولتان استفاده کنند. این روش درست قرار گرفتن در مسیر پیشرفت است. آدم‌ها و شرایط تغییرپذیر هستند. پس شما نمی‌تواند همه چیز برای همه کس باشید.

شرکت‌ها باید به جای تکیه بر یک مشتری خاص با نیازهای تغییرپذیر به فکر گروهی از مشتری‌ها با نیازهایی خاص باشند.

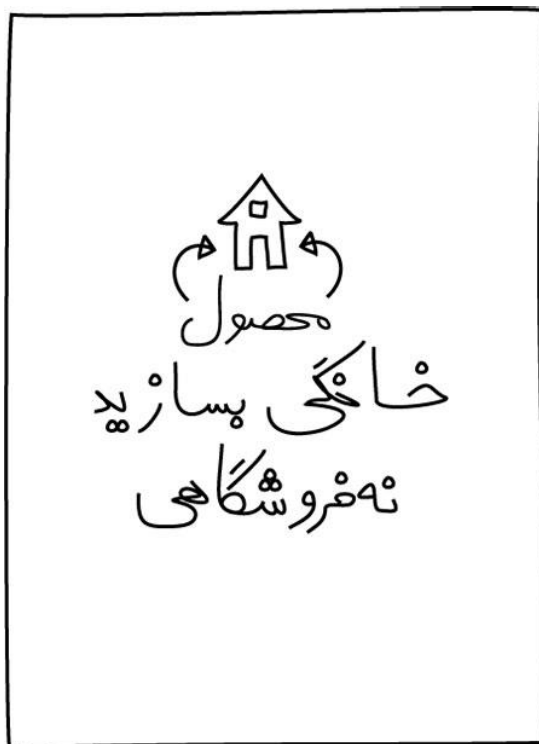
## اشتیاق و اولویت بندی را یکی نکنید

ایده های بزرگ وقتی می آیند، ناخودآگاه عجله می شود شاه بیت زندگی تان. احتمالات و منفعت هایش را بررسی می کنید و صد البته دوست دارید هرچه زودتر عملی اش کنید. پس همه چیز را تعطیل می کنید و در بست و شش دانگ می چسبید به ایده ی تازه. یک حرکت غلط.

اشتیاق شما برای ایده تازه شاخص خوبی برای ارزش آن نیست. آنچه در همین لحظه به نظرتان عالی می رسد، صبح فردا، به درجه خوب تنزل می یابد. و آنچه صرفا خوب باشد ارزش تلاشی در حد عالی را ندارد. ما همیشه برای امکانات تازه ایده داریم که در راس آنها پیشنهادهای مشتریان است. اما غلط است که در همان لحظه بخواهیم شکارش کنیم. پس مدتی به ایده استراحت بدهید تا منطقی و آرام شوید، بعد تصمیم بگیرید. در کل هر چه ایده تان بزرگتر باشد، هیجانتان هم بیشتر است. در لحظه اوج هیجان تصمیم نگیرید. ایده ها را یکجا یادداشت کنید، چند روزی کنار بگذارید، الویت هایتان را مشخص کنید و سپس با ذهنی آرام سراغشان بروید.



## محصول خانگی خوب بسازید!



فکر می‌کنم حسش را خوب درک کنید: به فروشگاه می‌روید، چند کالای گوناگون را با هم مقایسه و در نهایت یکی را می‌خرید. در واقع خریدی که انجام داده‌اید از نظرتان بهترین انتخاب است، اما وقتی آن را به خانه می‌آورید، آن چیزی نیست که می‌خواستید. استفاده‌اش به راحتی چیزی که در فروشگاه نشان می‌داد، نیست. امکانات بلااستفاده‌اش زیاد است. پس به این نتیجه می‌رسید که آنقدرها هم که نشان می‌داد، بدرخور نیست. دلیل این انتخاب اشتباه هم همانا هیجان اولیه‌ای است که در نهایت به پشیمانی از خرید منجر می‌شود.

اما شرکت‌های هوشمند برعکس این را انجام می‌دهند. به این ترتیب که آنچه تولید می‌کنند در خانه خیلی کاربردی‌تر از فروشگاه است. شما هم خودتان از چنین محصولی بهره‌ها می‌برید و هم آن را به دیگران توصیه می‌کنید. محصولی که تنها استانداردهای اولیه زیبایی را دارد، شاید به اندازه همتایانش در نگاه اول جذاب به نظر نرسد، اما در مرحله استفاده گوی سبقت را از آنها می‌رباید. چنین محصولی همیشه جایگاهی در سبد خرید خانوارها دارد و به نوعی در دل خریداران جا باز می‌کند.

به یاد داشته باشید که تجربه بد استفاده از یک محصول با هیچ بازاریابی آنچنانی یا تبلیغات پر زرق و برقی پاک نخواهد شد.





# نویسید

نویسید



فکر می کنید چگونه باید به ردیابی آنچه مشتریان می خواهند بپردازید؟ به حرفایشان گوش کنید، اما بعد آنچه می گویند را خیلی ساده فراموش کنید. باور کنید نیازی به دفترهای بزرگ و قطور، دیتابیس های عظیم یا بایگانی های پیچیده نیست.



آنچه مهم باشد و درخواست هایی که واقعا به کار مشتری می آید را شما بارها و بارها می شنوید و مشتریان مختلف در مقاطع گوناگون بهتان تذکر می دهند. پس می بینید که نیازی به یادداشت برداری و صرف انرژی و هزینه در این راه نیست.

بعد از مدتی که این درخواست ها از جانب مشتریان مختلف تکرار شد، شما به عنوان صاحب کسب و کار حتی اگر بخواهید هم نمی توانید این درخواست ها را فراموش کنید چون دیگر ملکه ذهنتان شده و در مغزتان حک شده است.

خاصیت مشتریان در این زمینه این است که مثل یادآور برای شما عمل می کنند و هر چند وقت یکبار درخواست های خودشان را مطرح می کنند تا شما از یاد نبرید که انتظارشان چیست.

آنها دقیقا به شما نشان می دهند که باید در مورد چه چیزهایی نگران باشید و در ارتباط با چه مسائلی نیاز به صرف وقت و انرژی زیادی نیست.

اگر آنها درخواستی را مطرح کردند و شما بعد از مدتی آن را فراموش کردید، بدانید آن درخواست چندان مهم نبوده چون نه از جانب خود آنها و نه از جانب سایر مشتریان تکرار و یادآوری نشده است.

**درخواست مهم هیچگاه فراموش نمی شود بلکه به جای آن هر چند وقت یکبار تکرار می شود.**

# معرفی و تبلیغ

## از ابهام استقبال کنید



هیچکس در حال حاضر شما را نمی شناسد و این خوب است. ناشناختگی موقعیت بزرگی است که در آن قرار دارید. از در سایه بودن خوشحال باشید. از این فرصت برای اشتباه کردن استفاده کنید. ایده های متنوع را امتحان کنید. و خلاصه هر اشتباهی که دوست دارید، مرتکب شوید.



اشتباه به شما فرصت حفاظت از خود و حفظ اعتماد را می دهد. وقتی دانکین دونا تاز به فکر فروش پیتزا، هات داگ و سایر ساندویچ های گرم افتاد محصولات تستی خود را تنها در ۱۰ مکان عرضه کرد. تاثیر برادوی نیز نمونه خوب دیگری از تست ایده در مناطقی محدود است. آنها پیش از اجرا در نیویورک ایده خود را در شهری کوچکتر امتحان کردند. این کار به هنرمندان این تاثیر فرصت داد تا راحت تر با جمعیت زیاد کنار بیایند، چون قبل از آن جمعیت کم را تجربه کرده بودند.

مایل هستید اولین کارتان را یک دنیا به تماشا بنشینند؟ اگر تا کنون سخنرانی در برابر جمع نداشتید، دوست دارید اولین سخنرانی تان در برابر ده ها هزار نفر انجام شود؟ قطعاً پاسخ شما منفی است چون خوشایندتان نیست که آغاز راهتان را همه ببینند. به یاد داشته باشید زمانی به بزرگی و محبوبیت بیشتری دست می یابید که دست به ریسک های بی حساب کمتری بزنید.

وقتی به موفقیت می رسید، فشار برای ثبات داشتن و حفظ موفقیت بالا می رود. در نتیجه محافظه کاریتان بیشتر و تمایل به خطر کردنتان کمتر می شود. این زمانی است که شروع به فیسل شدن می کنید و تغییر سخت می شود. هرچه تعداد مشتریان محصولاتان بیشتر باشد، تاثیر هر تغییری، ولو کوچک، بیشتر خواهد بود. اگر در ابتدای کار صدها نفر از تغییرات آشفته می شدند، حالا هزاران نفر چنین احساسی پیدا می کنند و شما باید به تجهیزات پلیس ضد شورش برای مقابله با آنها مجهز شوید. به همین خاطر است که روزهای اول کار و ناشناختگی ارزش و قیمت بالایی دارد. روزهای آغازین فرصت ریسک کردن بدون نگرانی از شرمندگی در برابر مشتریان است.

## مخاطب سازی کنید

همه شرکت ها مشتری دارند. شرکت های خوش شانس طرفدار دارند، اما خوشبختترین شرکت ها مخاطب دارند. مخاطب می تواند سلاح سری شما باشد. بسیاری از کسب و کارها هنوز هم هر جفتک و باروی می اندازند تا مردم را جذب کنند. آنها برای هر بار اقدام جهت جذب مردم سرکی به بودجه شان می کشند، پول هنگفتی بیرون می آورند و تبلیغی می سازند. اما کیست که نداند این روش هم گران و هم غیرقابل اعتماد است.

امروز شرکت های هوشیار کارهای بهتری انجام می دهند. آنها به جای اینکه خودشان میان مردم بروند، سعی می کنند مردم را به سمت خود بکشانند. مخاطب برمی گردد تا ببینند شما چه گفته اید. اینها همانهایی هستند که مشتری دائمی و وفادار نامیده می شوند و همیشه با شما همراه هستند.

## آموزش راه سبقت از رقباء

شما می توانید تبلیغ کنید. کارمند فروش استخدام کنید. اسپانسر رویدادهای گوناگون شوید. اما در جریان باشید که رقیبانتان هم همین کارها را انجام می دهند. این کارها چگونه به سر پا بودنشان کمک می کند؟ به جای تلاش برای جلو زدن از رقیبانتان در تبلیغات، فروش و حمایت های مالی تلاش کنید آموزش دهید تا خود به خود یک قدم جلوتر باشید.

رقبایتان احتمالا به همه چیز فکر می کنند الا آموزش. اکثر کسب و کارها تمرکز خود را روی فروش و خدمات می گذارند، اما آموزش اتفاقی است که هرگز برایشان رخ نمی دهد. در واقع کاری را به مشتریانتان آموزش میدهید و آنها یاد میگیرند که به عنوان نمونه چگونه کارآفرین موفقی شوند. آموزش پایان پیوند به ظاهر ناگسستنی شما با روش های بازاریابی سنتی است.

خریدن توجه دیگران با استفاده از تبلیغ در مجله یا سایت یک کار موقتی است که اثرش را زود از دست می دهد، اما وفادار ساختن مشتری با روش آموزش یک شکل ارتباطی متفاوت را رقم می زند. اعتماد و احترام شما نزد مشتریان بیشتر می شود و حتی اگر از محصولات استفاده نکنند، می توانند همچنان طرفدارش باشند. آموزش پدیده ای است که افراد شرکت های کوچک می توانند انجام دهند اما رقیبان بزرگترشان نمی توانند. شرکت های بزرگ توانایی انجام پروژه های تبلیغاتی بزرگ را دارند اما شما ندارید. در مقابل شما می توانید آموزش دهید در حالیکه آنها هرگز قادر به این کار نیستند، چون شرکت های بزرگ همیشه گرفتار مسئله محرمانه بودن هستند و کسی نباید سر از کارشان درآورد.

## از سرآشپزها یاد بگیرید



معمولا در هر شغلی اسامی هستند که از بقیه بیشتر شنیده می شوند و برای عامه مردم شناخته شده تر هستند. البته خیلی های دیگر هم هستند که اسمشان کمتر شنیده می شود و کمتر شناخته شده اند، در حالیکه کارشان هم خوب است. فکر می کنید دلیل نام آشنا تر بودن برخی افراد در مشاغل گوناگون چیست؟ دلیلش این است که شناخته شده ها دانششان را با دیگران به اشتراک می گذارند. آنها روش ها و تکنیک های شغل خود را در قالب کتاب یا با استفاده از وبسایت های گوناگون در اختیار دیگران می گذارند. این مسئله را خیلی ها در کسب و کار رد شده می دانند، چون کسب و کارها معمولا مرموز هستند. البته هستند کسانی که این کار را انجام دهند اما مطمئن باشید در برنامه خیلی ها خبری از آموزش نیست.

از به اشتراک گذاری دانش خود نترسید. نمونه بارز این مسئله سرآشپزها هستند. خیلی از سرآشپزهای شناخته شده کتاب های هنر آشپزی را به بیرون عرضه می کنند و از این کار هم ترسی ندارند. طبعاً کپی کردن یک دستور غذایی از کپی کردن یک کسب و کار بسیار راحت تر است!

فکر می کنید چرا آشپزها این کار را می کنند آن هم بدون ترس؟ چون می دانند آنچه به معرض دید عموم می گذارند برای شکست کسب و کارشان کافی نیست.



از طرفی کسی که یک کتاب آشنایی را می خرد قرار نیست فردایش در همسایگی شما یک رستوران بزرگ تاسیس کند. همانطور که اگر شما هم به آموزش دادن در کسب و کار خود مشغول شوید، کسب و کارتان به زمین نخواهد خورد، چون می دانید هم حد و حدود آموزش را رعایت می کنید و هم مشتریان وفادار به خود جذب می کنید.

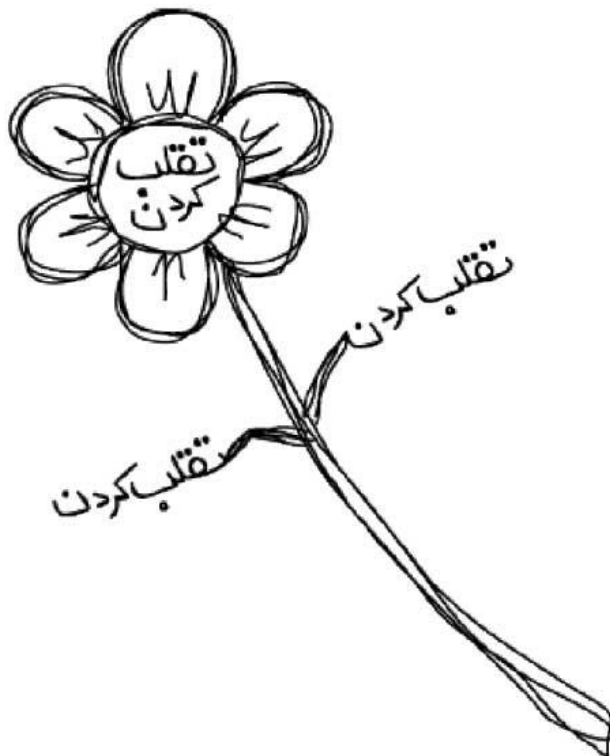
## پشت صحنه را نشان دهید

افراد به پشت صحنه کارتان ببرید و به آنها نشان دهید که در پشت صحنه کسب و کارتان چه خبر است. تصور کنید شخصی می خواهد نمایشی واقعی از کسب و کار شما بسازد. به نظرتان چه چیزهایی باید نشان دهد؟ حالا تصور کنید، سازنده پشت صحنه خودتان هستید.

حتما خواهید گفت کسی چنین کاری نمی کند. یکبار دیگر خوب فکر کنید. حتی شغل های درظاهر خسته کننده هم وقتی به درستی و باصداقت ارائه شوند، می توانند دلربا شوند. حتی نیاز به مشاغل خطرناک هم نیست. اصولا مردم مشتاق دانستن انواع رازهای پشت پرده انواع مشاغل هستند. حتی دانستن رازهای درست شدن شیرینی های صبحانه هم می تواند برای مصرف کننده اش بسیار جذاب باشد. مردم نسبت به چگونگی درست شدن مواد گوناگون مشتاق هستند. به همین خاطر است که رفتن به کارخانجات گوناگون یا دیدن دی وی دی های معرفی محصولات برایشان جالب و هیجان انگیز است. آنها می خواهند بدانند یک سرویس چگونه ساخته می شود، یک انیمیشن چگونه تولید می شود یا یک فیلم چه مراحل را تا فیلم شدن می گذراند. آنها می خواهند از چگونگی و چرایی تصمیم گیری دیگران مطلع شوند.

اگر مردم را به پشت پرده ها راه دهید نوع ارتباطتان با آنها دستخوش تغییر می شود. به این ترتیب رابطه دو طرفه میان شما و مشتری محکمر شده و مشتری محصول شما را در قامت یک انسان می بیند و نه تنها یک شرکت. با این کار مشتریان در جریان تلاش و کوشش شما برای فروش قرار می گیرند و درک و تحسین عمیق تری را نسبت به کارتان نشان می دهند.

# گل های پلاستیکی دوست داشتنی نیست!



دنیای کسب و کار پر از کسانی است که یونیفروم به تن می کنند و در تلاش برای کامل بودن هستند. در واقع این جور آدم ها حسی جز خستگی و عصا قورت دادگی را به مخاطب منتقل نمی کنند. هیچکس نمی تواند با چنین آدم هایی ارتباط برقرار کند.



از اینکه ویژگی های خود را نشان دهید، ترسی نداشته باشید. وجود عیب و نقص طبیعی است و مردم به آنچه طبیعی است، واکنش نشان می دهند. به همین خاطر است که همه ما گل های طبیعی را با وجود پژمرده و پلاسیده شدن بیشتر از گل های مصنوعی که هیچوقت خراب نمی شوند، دوست داریم.

**هیچ نگرانی راجع به اینکه چگونه به نظر می رسید یا چگونه عمل می کنید به خود راه ندهید. همه آنچه واقعا هستید را نشان دهید. به همین سادگی!**

در عیب و نقص ها زیبایی هایی نهفته است که می توانید از آنها بهترین استفاده را ببرید و به جای اینکه تسلیم بار منفی عیب و نقص شوید از آنها در مثبت ترین جهت ممکن استفاده کنید. می توانید در توصیف محصول خود از یک شعر استفاده کنید چون اگر بخواهید خیلی جدی به قضیه نگاه کنید، قضیه زیادی ماشینی و خشک می شود. پس واقعی حرف بزنید. چیزهایی را رو کنید که دیگران اصلا قصد بحث راجع به آنها را ندارند. بر کمبودها مسلط باشید. تازه ترین نسخه از آنچه کار کرده اید را نشان دهید، حتی اگر کار را کامل نکرده باشید. اگر کامل و بی نقص نبود، مشکلی بوجود نمی آید، اما اگر غیرواقعی و غلو آمیز باشد، همه را از خود زده می کنید.

لطفا سر و صدای رسانه ای نکنید!



اصرار نکنید که با فرستادن اطلاعات خود به رسانه های گوناگون و امید به اینکه سرانجام یکی از آنها به سراغتان بیاید، کسب و کار خود را مطرح کنید. این کار هزینه نگاری ای بیش نیست.



اجاره دهید این روند را برای چند لحظه کالبدشکافی کنیم: چیزی را می فرستید تا مورد توجه قرار گیرید. در واقع از آنها می خواهید تا به شرکت، محصول، خدمات، آنونس یا هر چیز دیگری که برایشان فرستاده اید توجه کنند. خواسته شما هیجان زده شدن و کار کردن خبر یا گزارشی در این باره است. حال آنکه واکنش رسانه ها دقیقا عکس انتظار شماست. آنها از آن محصول یا خدمات استفاده می کنند و بعد میگویند به اندازه کافی هیجان نداشت. روزنامه نگارها در طول روز ده ها خبر را از صافی رد می کنند و ارائه شما هم می تواند یکی از آن خبرها باشد. از طرفی در این روش همه شرکت ها برچسب پر شور، انقلابی، پیشگام و شگفت انگیز را به محصول خود می زنند.

پس استفاده از روشی که همه از آن استفاده می کنند یک اشتباه محض است. راهش این است که برجسته باشید. چرا هرزنامه بفرستید آنهم برای هزارن نفری که نه شما آنها را می شناسید و نه آنها شما را؟ در واقع شما با این کار فرصت طلایی معرفی اولیه را به سادگی می سوزانید. به جای این کارها یک کار معنا و مفهوم دار انجام دهید. به عنوان نمونه با شخصی تماس بگیرید یادداشت شخصی برایش بنویسید. اگر مطلب مشابه خدمات یا محصولات خود خوانده اید با نویسنده اش تماس بگیرید و کارهایی از این دست. کاری کنید که برجسته و فراموش نشدنی باشد.

رسانه های تخصصی بهتر از رسانه های معتبر

رسانه‌ی تخصصی

په جای

رسانه‌ی عمومی

معتبر



رسانه های عمومی و پرمخاطب که همه نوع مطلبی درشان پیدا می شود را فراموش کنید. انتشار مطلبی تبلیغاتی در چنین رسانه هایی غیرممکن به نظر می رسد. تازه بر فرض که موفق به انتشار شوید، کمتر کسی حاضر می شود آن را بخواند، چون کسب و کار شما هنوز آنقدر بزرگ نیست که توجهی را جلب کند.

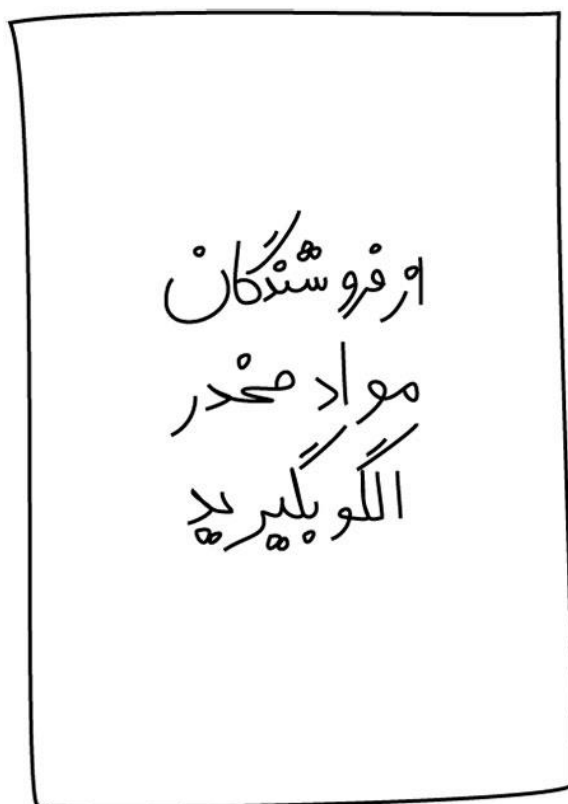


بہتر است به جای رسانه های پرمخاطب به فکر وبلاگ یا رسانه ای تخصصی حوزه کسب و کار خود باشید چون موانع در این رسانه ها بسیار کمتر است. خود این رسانه ها هم تشنه چنین مطالبی هستند. آنها همواره به دنبال تست تازه‌ها، یافتن چیزهای جدید و کشف پدیده ها هستند.

شما با این کار هم پله پله جلو می روید و هم خیلی سریعتر به هدفتان که مطرح شدن باشد، می رسید. داشتن مقاله یا گزارش در رسانه های برش دار خیلی هم خوب است اما نتایج مطلوب و دلخواه شما را به دنبال ندارد.



## الگویی به نام فروشندگان مواد مخدر



فروشندگان مواد مخدر تجار دقیقی هستند. آنها خوب می دانند که محصولی پر مشتری دارند، پس مقدار کمی از آن را رایگان می دهند چون می دانند که مشتری خودش به زودی با پول برمی گردد. از آنها الگو بگیرید. محصولتان را بسیار خوب، اعتیادآور کنید. مقدار کمی از محصول را رایگان بدهید تا مشتری خودش با پول برگردد. این امر مجبورتان می کند محصولی در سایز کوچک و در حد تست بسازید. در واقع نیازمند مقدمه ای گوارا برای آنچه می خواهید بفروشید، هستید. این یعنی شانس مشتری ها برای امتحان محصول بدون نیاز به پول، سرمایه یا صرف وقت زیاد. در دنیا بسیاری از کسب و کارها، به ویژه آنهایی که مواد غذایی و خوراکی ها سرو کار دارند، سالهاست کارشان همین است. نانوايي ها، رستوران دارها، بستنی فروشی ها، دارندگان نمایشگاه اتومبیل و صاحبان شرکت های نرم افزاری از جمله ی این کسب و کارها هستند که سالهاست از مدل کسب و کار فروشندگان مواد مخدر پیروی می کنند.

از ارائه تعداد یا مقدار کمی محصول رایگان نترسید. مهم است از برگشتن افراد به سوی خودتان مطمئن شوید. اگر به محصولتان اعتماد نداشته باشید، محصولی به قدر کفایت قدرتمند نمی توانید بسازید.



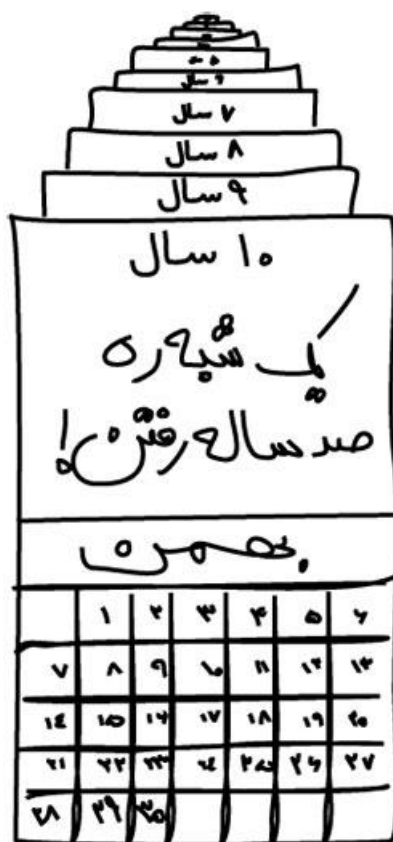
## بازاریابی دپارتمان نیست!

بازاریابی  
یعنی  
همه چی

آیا دپارتمان بازاریابی دارید؟ اگر ندارید که کار خوبی می کنید، اما اگر دارید باید بدانید که بازاریابی تنها وظیفه کارکنان این بخش نیست. حسابداری یک دپارتمان است، اما بازاریابی چیزی فراتر از اینهاست. بازاریابی کاری است که هر کسی در شرکت شما باید راه و رسمش را بلد باشد. تا وقتی نتوانید ارتباط برقرار کنید، نمی توانید بازار را دریابید. هر تلفنی که پاسخ می دهید، ایمیلی که می فرستید، محصولی را به دیگران می دهید، در وبسایتان درباره محصول می نویسید در واقع بازاریابی کرده اید. در شرکت نرم افزاری هر پیام خطا یک بازاریابی است. در رستوران داری. تعارف یک شیرینی بعد از شام بازاریابی است. در کسب و کارهای خرد هر بار واریسی پیشخوان بازاریابی است. در کسب و کارهای خدماتی ارائه فاکتور بازاریابی است.

توجه داشته باشید که هر یک از این کارهای کوچک از انتخاب قطعه ای برای محصولات بسیار مهم تر است. بازاریابی فقط تک کارها نیستند بلکه مجموعه ای از هر چیزی است که شما دارید.

## یک شبه ره صد ساله را نمی روند



فکر به سرعت پولدار شدن و یک شبه ره صد ساله رفتن را از سر مبارکتان بیرون کنید. شما آنقدرها خاص نیستید که همه آدم ها دائم به شما توجه کنند. کسی به شما توجه نمی کند، دستکم در اول راه وضع این است. شما هم قصه های یک شبه ره صد ساله رفتن را شنیده اید؟ خوب است در جریان باشید که این همه ماجرا نیست. اگر کمی دقیق تر شوید، آدم هایی را می یابید که ورشکستی ها و پیخ و خمها تجربه کرده اند تا به موقعیت فعلی شان رسیده اند. در داستان هایی هم که واقعی است خیلی کم پیش آمده که موفقیت ناگهانی و بادآورده پایدار بماند چون پایه و اساسی برای پایداری ندارد. رویای موفقیت یک شبه را با رشد آرام و منسجم معامله کنید. سخت است اما باید صبور باشید، سخت کار کنید، دنبال موفقیت بلند مدت باشید، دنبال خرج های الکی مثل ایجاد روابط عمومی برای میانبر زدن نباشید. در ابتدای کار به دنبال نوشتن داستان های و گزارش های حماسی نباشید چون هنوز اتفاقی نیفتاده که بتوانید راجع به آن داستان بنویسید. داستان و گزارش نوشتن مربوط به زمانی است که مدتی تجربه کسب کرده باشید و گزارشی برای ارائه داشته باشید.

به یاد داشته باشید که برندهای بزرگی چون استارباکس، اپل، نایک، آمازون، گوگل و غیره در ابتدا روابط عمومی نداشتند و بزرگ شدنشان به خاطر روابط عمومی نبود. همین امروز شروع به جذب مخاطب و علاقه مند کردن آنان به محصول کنید. ده سال دیگر این شما هستید که به دیگران درباره داستان هایی می خندید که راجع به موفقیت یک شبه تان می بافند.



# استخدام

## اول خودتان انجام دهید



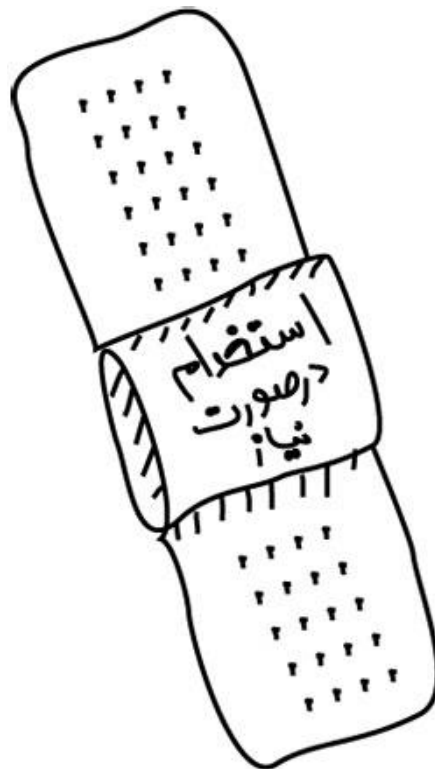
تا زمانی که خودتان کاری را انجام نداده اید، کسی را برای انجام آن استخدام نکنید. با این روش متوجه ماهیت و نحوه انجام کار، نحوه پرسیدن سوالات استخدامی، نیاز فرصت شغلی به کار تمام یا پاره وقت و از همه مهمتر ضرورت جذب نیرو می شوید. همچنین این رویه به شما کمک می کند تا مدیر بهتری باشید چون کار را قبلا انجام داده اید و می دانید که کجا انتقاد کنید و کجا حمایت.



تجربه عملی کار ولو در سطح اولیه می تواند بعدها بارها و بارها با توجه به دانشی که نسبت به آن کار بدست آورده اید برایتان سودآور باشد.

به علاوه در تمام جنبه ها و جوانب کار ورود کنید، در غیراینصورت کار از دستتان در می رود و دیگران می توانند بر بخشی از کار تسلط یابند که این خطرناک است.

## فقط در صورت ضرورت استخدام کنید



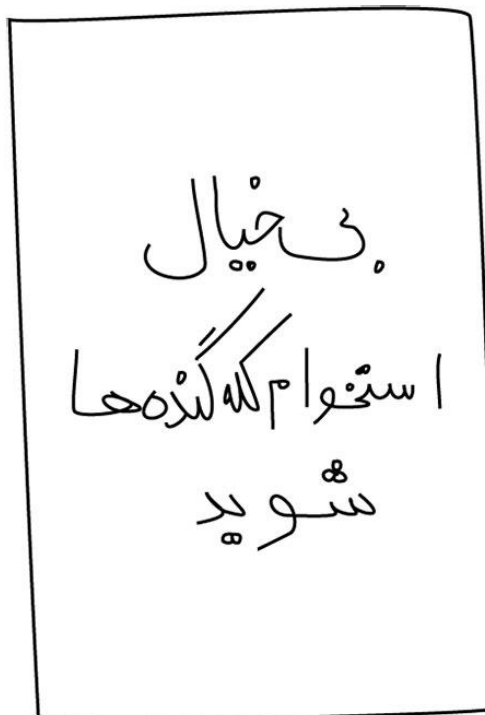
تفنی استخدام نکنید، بلکه استخدام باید برای باز شدن گره ای انجام شود. همیشه از خود بپرسید: اگر استخدام نکنم، چه اتفاقی می افتد؟ آیا کاری که قرار است نیروی جدید برایش بیاید، آنقدر زیاد است که نیاز به نیرو داشته باشد؟ آیا می توان مشکل را با ک نرم افزار یا تغییر رویه کار حل کرد؟ اگر کسی استخدام نشود، چه اتفاقی می افتد؟



از طرف دیگر، اگر نیرویی را از دست دادید، با عجله فردی را جایگزینش نکنید. ببینید چه مدت می توانید بدون او دوام بیاورید. گاهی آنقدرها که ما و شما فکر می کنیم، نیاز به نیرو وجود ندارد. زمانی باید نیروی تازه استخدام کرد که میزان کار از عهده شما در مدت زمانی مشخص خارج شود. وقتی به کیفیت کار ضربه وارد شود، باید نیروی جدید استخدام کرد و نه زودتر از آن.



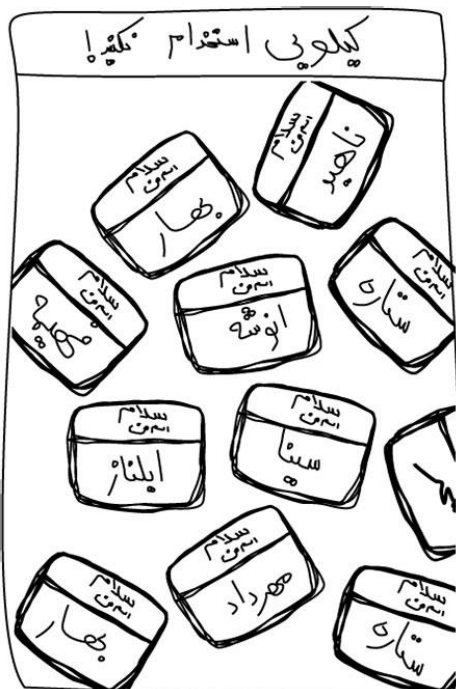
## بی خیال کله گنده ها شوید



بعضی از شرکت ها معتاد استخدام هستند و حتی در زمان هایی که نیاز ندارند نیز این کار را انجام می دهند، آنها درباره فرد خاصی چیزهایی شنیده اند و با دست و پا کردن یک عنوان جدید او را استخدام می کنند. از خیر استخدام کسانی که نیاز به آنها ندارید، بگذرید، حتی اگر فکر می کنید، فرد مورد نظر کله گنده باشد. اگر صرفاً به خاطر هوش افراد آنها را برای کاری استخدام کنید که اصلاً مهم نیست، بیشتر به شرکت تان ضربه می زنید تا اینکه به آن سود برسانید.

مشکلات زمانی شروع می شوند که بیش از نیاز استخدام کنید. در واقع شما شروع به اختراع شغل های تازه برای مشغول کردن آدمها می کنید. کارهای غیرواقعی نتیجه شان می شود پروژه های غیرواقعی و این پروژه های غیرواقعی جز هزینه های واقعی و پیچیدگی و مشکل چیزی به همراه ندارند. در مورد از دست دادن افراد نگرانی به خود راه ندهید چون بدتر از آن این است که استخدام شده ها کار مهمی برای انجام دادن نداشته باشند. وقتی نیاز واقعی داشته باشید، نیروی مناسب خودش پیدا می شود. وقتی به کسی نیاز ندارید، خب نیاز ندارید دیگر!

## استخدام اتوبوسی آغاز مشکلات



اگر به مهمانی ای بروید که همه غریبه هستند، حرفهایتان کسالت آور و خسته کننده می شود. حرف هایی از جنس آب و هوا، ورزش، برنامه های تلویزیونی موضوع گفتگوهایتان می شود. در این نوع مهمانی ها هم شما و هم سایر مهمانان از بحث های جدی و گزینه های بحث برانگیز پرهیز می کنید، حال آنکه داستان مهمانی های خودمانی متفاوت است.

در این مهمانی‌ها همیشه بحث‌های داغ و گفتگوهای جالب وجود دارد و در پایان مهمانی احساس می‌کنید نفع و سودی نصیبتان شده است

ماجرای استخدام اتوبوسی نیرو و حضور در یک مهمانی میان غریبه‌ها، از این نظر مثل هم هستند، بدین معنا که شما در یک مهمانی رسمی دائم چهره‌های ناآشنا می‌بینید، همه مودب هستند، هیچکس تلاشی برای ایجاد درگیری و مشکل نمی‌کند، کسی ایده و حرفتان را به چالش نمی‌کشد و به جای آن همه در صدد آرام‌نشان دادن جو هستند، در حالیکه واقعیت ماجرا این نیست.

حالا فرض کنید در یک شرکت وضع چنین است، یعنی همه چیز ظاهراً خوب است در حالیکه در باطن غوغایی پیاپی است. چنین شرایطی در یک شرکت زمانی پیش می‌آید که استخدام‌ها اتوبوسی و بی‌ضابطه باشند.

شما باید قادر به گوشزد کردن مشکلات و نواقص کاری دیگران باشید. اگر چنین اتفاقی نیفتد، در واقع دست روی موضوعی گذاشته‌اید که به کسی صدمه نمی‌زند و در عین حال کسی را هم عاشق نمی‌کند.

شما نیازمند فضایی هستید که به اندازه کافی صادقانه باشد تا بتوان مشکلات را در آن بیان کرد. باید بدانید که تا کجا می‌شود یک نفر را هل داد. باید منظور آدم‌ها را از حرف‌هایشان کاملاً متوجه شوید. پس سرعت‌تان را در استخدام کمتر کنید. این تنها راهی است که می‌توانید از گرفتار شدن در یک جمع غریبه و غیرصمیمی پیشگیری کنید.

## رزومه یعنی مسخره بازی



همه ما می دانیم رزومه گاهی می تواند تا سرحد یک جوک خنده دار باشد. رزومه زمانی خنده دار می شود که یک بزرگنمایی از همه آنچه نیست و پر از فعل های عملی باشد. فهرست عناوین و مسئولیت های شغلی در بهترین وضعیت باشند و سرشار از کارهایی باشد که هیچگاه انجام نشده اند. رزومه نویسی به این شکل هیچ فایده ای ندارد و از همه بدتر اینکه کاری بسیار ساده است و هرکسی می تواند رزومه ای اینگونه تهیه کند.

اگر تنها براساس آنچه در رزومه نوشته شده، نیروی خود را استخدام کنید، آنچه به خاطرش این کار را انجام داده اید، از دست می رود. شما نیازمند داوطلبی خاص هستید که کاری خاص در شرکت، برای محصول، برای مشتری یا برای شغلتان انجام دهد. پس چگونه چنین متقاضی ای را می یابید؟

از متقاضی یک نامه روی رزومه (Cover Letter) بخواهید. این نوع نامه به رزومه پیوست می شود، هدفش ایجاد انگیزه در خواننده و محتویاتش فرصت هایی شغلی است که متقاضی قبلا برایشان درخواست داده است. در واقع به این روش شما صدای واقعی کارجو را می شنوید و می توانید بفهمید به کارتان می آید یا نه. به واکنش های درونی خود ایمان داشته باشید. اگر حس درونیتان نسبت به آن فرد مثبت بود، به مرحله مصاحبه راهش دهید و اگر نه با یک موفق باشید و آرزوهای خوب بدرقه اش کنید.

## تجربه های کاری طولانی اما بدردنخور



سال تجربه دقیقاً  
یعنی چه؟

آگهی هایی با مضمون ۵ سال سابقه کاری، دارای سابقه کار یا از این دست جملات را هم ما و هم شما زیاد دیده اید. اگرچه میزان سابقه کار در اکثر این آگهی ها مشخص شده است، اما در واقع خیلی وقت ها نتیجه مورد نظر را به همراه ندارد.



اگرچه داشتن سابقه کاری مرتبط می تواند ایده خوبی باشد، اما تجربه ای مفید فایده است که مرتبط باشد، حالا می خواهد شش ماه باشد یا ۵ سال. گاهی یک نفر با ۵ سال تجربه کاری نمی تواند بدرد کاری بخورد که شما به دنبال نیرو برایش هستید.

در واقع تجربه کاری یعنی فهم اصطلاحات مربوط به آن کار، یادگرفتن اینکه هرچیزی چگونه کار می کند، دست یافتن به درکی از ابزارهای مورد نیاز و غیره. اینها می تواند کلا شش ماه زمان ببرد یا کمتر یا بیشتر. پس می تواند فرق کمی بین کسی که شش ماه تجربه کاری دارد با آنکه شش سال تجربه دارد، باشد. تجربه مفید است. معلم خوبی هم هست، اما بیشتر از سالهای تجربه ای که دررزومه ای ذکر می شود، آنچه مهم است خوب انجام دادن کار است.



# آموزش آکادمیک را فراموش کنید



شرکت های زیادی هستند که مقررات آموزشی مخصوص به خود دارند. آنها تنها کسانی را استخدام می کنند که درجه و رتبه دانشگاهی دارند (گاهی در یک رشته خاص) یا دارای بالاترین مدرک، معدل مشخص، گواهینامه در رشته ای خاص یا از این دست صلاحیت ها هستند. اما خوب است بدانید که بسیاری از افراد باهوش هستند که هیچوقت سر کلاس عالی نبوده اند. فکر اینکه تنها بهترین های مدرسه می توانند به دردتان بخورند را از ذهنتان بیرون کنید. ۹۰٪ مدیران برتر فعلی شرکت های بزرگ آمریکایی مدرک تحصیلی معتبر از دانشگاه های بزرگ دریافت نکرده اند.

صرف وقت زیاد در دانشگاه ها می تواند بهتان آسیب بزند. به عنوان مثال، نوشتن. وقتی از مدرسه بیرون می آید، باید بسیاری از روش های آموزش داده شده را از یاد ببرید، تا بتوانید بنویسید.

برخی از درس های غلطی که در دانشگاه یاد می گیرید: هر چه مدرک طولانی تر باشد، بیشتر مورد توجه قرار می گیرد. صدای خشک و بی روح از حرف زدن خودمان بهتر است. استفاده از کلمات قلبیه و سلنیه تاثیرگذاری بیشتری دارد.

برای اینکه در مورد نکته ای توضیح دهید باید تعداد مشخصی کلمه یا صفحه را بنویسید. در واقع فرمت و شکل ظاهر این نکته نویسی از محتوای آن اهمیت بیشتری می یابد. پس تعجبی ندارد که بسیاری از نوشته های کسب و کاری پر از حرف و لفاظی، مزخرف و بی نتیجه است. آدم ها تنها پیرو عادت های غلط مدرسه ای هستند. البته این عادت های

غلط تنها به نوشتن منحصر نمی شود و شامل بسیاری از مهارت هایی است که در مدرسه عالی و بی نظیر اما در کاربرد بیهوده و به کار نیامدنی هستند.

ژرفای دریای توانایی و استعداد کارجویان تنها با معدل بالا پر نمی شود. ترک تحصیل کرده ها، معدل پایین ها، دانشجویان دانشگاه های پایینتر، و حتی دیپلمه ها را هم در نظر بگیرید.

آقا بالاسر نیاورید

در یک تیم کوچک تنها باید کسانی حضور داشته باشند که کار می کنند و نیازی به ناظر و دستور ده نیست. در چنین تیمی هیچکس نباید از موضع بالا به سایرین نگاه کند و همه باید تولید کننده باشند.

این بدان معناست که باید از استخدام افرادی که عاشق دستور دادن هستند، اجتناب کنید. دستور بده ها بار اضافه ای بر دوش اعضای تیم کوچک هستند و نه تنها کار راه انداز نیستند، بلکه مشکل درست کن نیز هستند.

دستور بده ها عاشق جلسه هستند و دیگران را هم به سمت جلسه رفتن تشویق می کنند. در حقیقت آنها با جلسه راه انداختن خود کاری نمی کنند و دیگران را هم از فضای کاری حقیقی خود دور می کنند.

## مدیران درجه یک را استخدام کنید



مدیران درجه یک کسانی هستند که اهداف خود را پیدا و آنها را اجرایی می کنند. آنها به راهنمایی های بزرگ احتیاجی ندارند و لزومی ندارند هر روز چک شوند. آنها کاری را انجام می دهند که یک مدیر باید انجام دهد. چنین مدیرانی همه کارها را خودشان برای خودشان انجام می دهند.

این افراد شما را از دست نظارت های سنگین خلاص می کنند. راهبرد خاص خودشان را دارند. وقتی تنهایشان می گذارید، شما را با حجم کاری که انجام داده اند، غافلگیر می کنند. نیاز به کنترل آنچنانی یا نظارت خاص ندارند.

حالا مسئله این است که چگونه چنین افرادی را کشف کنید؟ به پیشینه شان نگاه کنید. قطعا چنین افرادی حجم زیادی از کارهای پیشین خود را دارند. خودشان کاری را راه انداخته اند یا پروژه ای را به سرانجام رسانده اند. شما نیازمند کسی هستید که از چیزی را از همان آجر اول بسازد و خوب مراحلش را ببیند. یافتن چنین افرادی باعث کار کردن بیشتر سایر اعضای تیم و مدیریت کردن کمترشان می شود.

## بهترین نویسنده را استخدام کنید

استخدام  
بهترین  
نویسنده



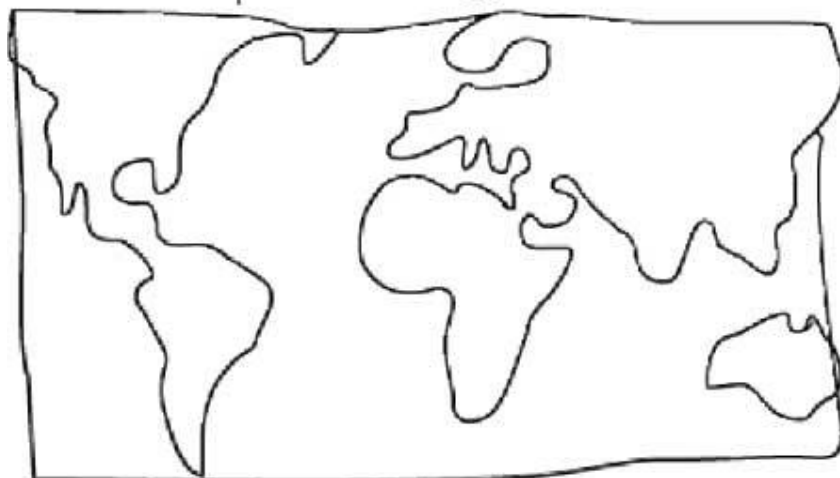
اگر قرار است که بین تعداد محدودی کارجو برای استخدام یکی از آنها تصمیم بگیرید، آن کسی را انتخاب کنید که نویسنده بهتری است! فرقی نمی کند موقعیت شغلی چه باشد. بازاریاب، فروشنده، طراح، برنامه نویس یا هر شغل دیگری که باشد دلیل این امر این است که نویسنده خوب بودن تنها ملاکش خوب نوشتن نیست.

نوشتن تمیز نشانه ی یک فکر تمیز است. نویسندگان بزرگ می دانند چگونه ارتباط برقرار کنند. آنها فهمیدن مسائل گوناگون را آسان می کنند. آنها می توانند خودشان را جای کسی دیگری قرار دهند. آنها می دانند چه چیزی را باید حذف کنند و سرانجام آنها کیفیتی هستند که شما در هر کارجویی به دنبالش می گردید. نوشتن انعکاس از جامعه ماست. دقت کنید که چقدر زیاد هستند آدم هایی که به جای مکالمه های تلفنی از ایمیل، پیامک، وبلاگ یا نظایر آن استفاده می کنند. نوشتن شاخص امروز برای ایده های خوب است.



## بهترین ها همه جا هستند

بهترین هستیم



هرجایی

این دیوانگی است که بهترین نیروها را تنها به این دلیل که دور از شما زندگی می کنند، استخدام نکنید، به ویژه در روزگار حاضر که فناوری و پیشرفت آن همه کاری را آسان کرده و همه می توانند به صورت آنلاین گرد هم بیایند. به عنوان نمونه دفتر مرکزی ما در شهر شیکاگو قرار دارد اما اعضای گروهمان در همه جای دنیا زندگی می کنند. اگر قرار باشد جستجوی خود برای نیروی کار را به شیکاگو محدود کنیم نیمی از نیروهای زبده مان را از دست می دهیم. برای اینکه مطمئن شوید که نیروهایتان در دسترس و در حال کار هستند، چند ساعتی از روز را با آنها در ارتباط باشید. دقت کنید که زیر نظر گرفتن هشت ساعته کارمندان آنها را عصبی می کند. دو تا چهار ساعت برای اینکار کافیست، تازه آنهم هر چند وقت یکبار.

شما و کارمندانان که دور از هم کار می کنید، لازم است که هر چند ماه یکبار همدیگر را ملاقات کنید و خود را موظف بدانید که کارمندانان را سالی چند بار دور هم جمع کنید. این جمع شدن ها فرصتی بسیار خوب است برای اینکه درباره ها درست ها و نادرست ها، برنامه های آینده و روابط صمیمانه تر با همکاران به گفتگو بنشینید.

بعد مسافت آنقدرها هم که فکر می کنید معضل پیچیده ای نیست. بهترین استعدادها را استخدام کنید بدون توجه به اینکه اهل کجا هستند.

## کارمندان را محک بزنید

مصاحبه استخدامی تنها مرحله استخدام است که از ارزش بسیار بالایی برخوردار است. تصمیم های درست در این مرحله گرفته می شود

شما باید کاری را محک بزنید که آنها همین الان می توانند انجام دهند و نه کاری که می گویند توانایی اش را دارند یا در گذشته انجام داده اند. بهترین راه انجام این کار این است که آنها را واقعا در موقعیت کاری قرار دهید. آنها را برای پروژه ای کوتاه مدت یا زمانی کم استخدام کنید، حتی اگر این زمان بیست یا چهل ساعت باشد.

با این کار می توانید بفهمید که آنها چگونه تصمیم می گیرند، آیا می توانید با چنین فردی کنار بیایید یا خیر، نوع سوالاتی که می کند دستتان می آید و می توانید به جای حرف ها براساس آنچه انجام می دهد، قضاوتش کنید.

حتی می توانید یک پروژه غیرواقعی را ترتیب دهید. در کارخانه ای در جنوب کارولینا، شرکت BMW خط مونتاژی راه انداخت تا کارجویان نود دقیقه وقت داشته باشند و بتوانند برخی وظایفی که در این شرکت ازشان خواسته می شود را انجام دهند. همچنین Cessna یک کارخانه هواپیما سازی است که به کارجویان فرصت می دهد که تا یک روز مدیریت را تجربه کنند و در واقع یک روز یک مدیر را برای هر کارجو شبیه سازی می کنند. کارجویان در این شرکت نامه های غیررسمی را بررسی می کنند، با مشتریان تلفنی صحبت می کنند و به رتق و فتق سایر امور می پردازند. این شرکت هواپیمایی بیش از صد نفر را با این روش استخدام کرده است.

چنین شرکت هایی فهمیده اند که وقتی شما در محیط کاری واقعی قرار می گیرید، واقعیتتان نمود پیدا می کند. مطالعه رزومه، مصاحبه استخدامی و کیف چرمی! یک طرف و کار گرفتن در محیط واقعی هم یک طرف.

# آسیب شناسی



به اشتباهات خود اعتراف کنید

چیزهای  
پدر خودتان

بلوپی



وقتی اشتباهی رخ می دهد، یک نفر باید بیاید و داستان را تعریف کند. چه بهتر که این یک نفر خود شما باشید. اگر چنین نکنید، فضا را برای شایعه و دروغ پراکنی آماده کرده اید. وقتی اتفاق بدی می افتد، آن را با مشتریان خود درمیان بگذارید هر چند که آنها در وهله اول به آن توجهی نکنند.



فکر نکنید می توانید آن را با جارو زیر فرش بفرستید و پنهانش کنید! این روزها اگر خودتان این کار را انجام ندهید، یکی دیگر بهتان تلفن می کند و اشتباه را به رویتان می آورد. آنها در مورد موضوع در شبکه های اجتماعی یا سایر رسانه ها صحبت و همه را باخبر می کنند و دیگر به این موضوع نپرداختن بی معناست. مردم بیشتر شما را دوست خواهند داشت اگر در زمان بحران، روراست و صادق و پاسخگو باشید. سعی نکنید به گوشه ای بخزید یا مشکل و بحران را دست کم بگیرید. باید مشتریان را تا حد امکان آگاه و مطلع نگه دارید.

در سال ۱۹۸۹ نفکش شرکت اکسون والدز ۱۱ میلیون گالن نفت را به آلاسکا ریخت. اکسون بیش از اندازه در فرستادن نیروی کمکی و پاسخگویی تاخیر کرد و مدیرعاملش نیز دو هفته بعد از حادثه به محل رفت. اکسونی ها نشست های خبری در والدز که شهری دورافتاده در آلاسکا و سخت در دسترسی برای خبرنگاران است، برگزار کردند. نتیجه این اقدامات فاجعه ای در روابط عمومی برای اکسون بود که هم مسئله را از مردم پنهان کرد و هم به آنچه اتفاق افتاد اهمیتی نداد.

برعکس این اتفاق را می توان در شکاف یک مخزن ذخیره سازی نفت شرکت اشلند دید که تقریباً همزمان با اتفاق پیش نفت را به رودخانه ای در نزدیکی پیتزبورگ سرازیر کرد. مدیرعامل بخش نفتی اشلند خود به محل حادثه رفت و مسئولیت اتفاق را پذیرفت و متعهد شد تا وضع را به حالت عادی برگرداند. او به رسانه ها درباره حادثه توضیح و به پرسش های آنان پاسخ داد. در واقع آقای مدیرعامل در آن روز اشلند را از شرکت گناهکار در فاجعه نفتی به شرکتی تبدیل کرد که می خواهد به خوبی با این قضیه برخورد و آن را حل و فصل کند.

دیگر از شرکتی مثل اشلند که بزرگتر نیستید. این شرکت هم اشتباه خود را می پذیرد، پس شما هم بپذیرد.

و حالا چند نکته در باب پذیرفتن مسئولیت اشتباه:

موضوع را در سطحی گسترده منتشر کنید.

با بلندگو به همه اطلاع دهید!

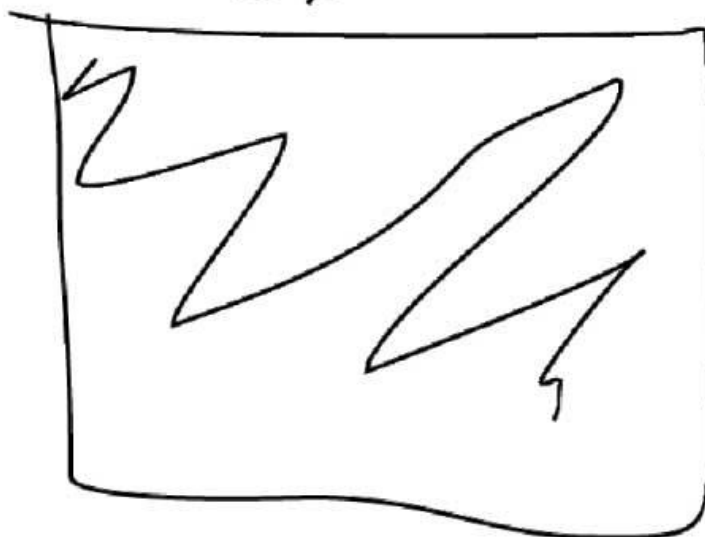
سعی نکنید مشکل را جارو کنید و به زیر فرش بفرستید.

نظری ندارم یک گزینه محسوب نمی شود. خیلی محترمانه و مثل هر انسان دیگر بابت اتفاق پیش آمده عذرخواهی کنید و درباره جزئیات توضیح دهید.

واقعا و صادقانه درباره سرنوشت مشتریان نگران باشید و بعد هم آن را در عمل ثابت کنید.

# سرعت همه چیز را تغییر دهید

دست راست  
هر چیزی را  
تغییر می دهد



در بخش خدمات مشتریان این سرعت است که حرف اول را می زند. مثلا در مرکز تماس حتما از این جمله ها شنیده اید: تماس شما برای ما اهمیت زیادی دارد. از شکیبایی شما سپاسگذاریم. میانگین زمان انتظار شما ۱۶ دقیقه می باشد. بسیار مهم است که با چنین جملات یا راهکارهایی از این دست موقعیتی بد مثل انتظار کشیدن را به شرایط خوب تغییر دهید.

تا کنون ایمیلی فرستادید که چند روز یا حتی چند هفته در صف انتظار بماند و بعد پاسخ داده شود؟ چه احساسی بهتان دست داده است؟ حال این روزهای خیلی از مشتری ها در جایگاه های گوناگون همین است. حال انتظار و در صف ماندن. به همین خاطر است که خیلی از کسانی که با مراکز پشتیبانی تماس می گیرند لحن خصمانه ای دارند یا با اسمی کارمند بینوا را تهدید می کنند. شما البته به دل نگیرید چون آنها شما را تنها وسیله برای اعتراض خود می دانند. در واقع آنها می خواهند با این کار چرخ به جیرجیر افتاده شان به کار بیفتد. اگر بلافاصله پاسخ دهید آنها ۱۸۰ درجه تغییر می کنند. مودب می شوند، خیلی خیلی تشکر می کنند.

مشتری ها عادت دارند پاسخ های کنسروی و کوتاه دریافت کنند اما شما می توانید با دادن پاسخ های با فکر و نشان دادن اینکه واقعا گوش می دهید مشتری را از خود راضی نگاه دارید. حتی در صورتیکه جواب سوال را نمی دانید می توانید از ادبیاتی چون اجازه بدهید تحقیق کنم و پاسخ را بعدا به اطلاعاتان برسانم. استفاده کنید. نتایج چنین برخوردی اعجاب انگیز است، امتحان کنید.

## چگونه معذرت بخواهید



هرگز راه خیلی فوق العاده ای برای معذرت خواهی وجود نداشته است، اما تا دلتان بخواهد روش های وحشتناک برای این کار هست. یکی از بدترین راه ها معذرت خواستن بدون اظهار پشیمانی است. در واقع در این نوع معذرت خواهی هیچگونه احساس سرزنش و شرمی دیده نمی شود. به عنوان نمونه: متاسفیم اگر شما را ناراحت کردیم. یا ببخشید که احساس کردید که انتظاراتتان برآورده نشد. آنطرف قضیه معذرت‌خواهی همراه با پذیرفتن مسوولیت خطا و اشتباه است. در چنین معذرت خواهی هایی اگر وجود ندارد و سپس دلایل اتفاقی که افتاده و نیز اقدامات شما در جهت پیشگیری از وقوع مجدد آن شرح داده می شود.

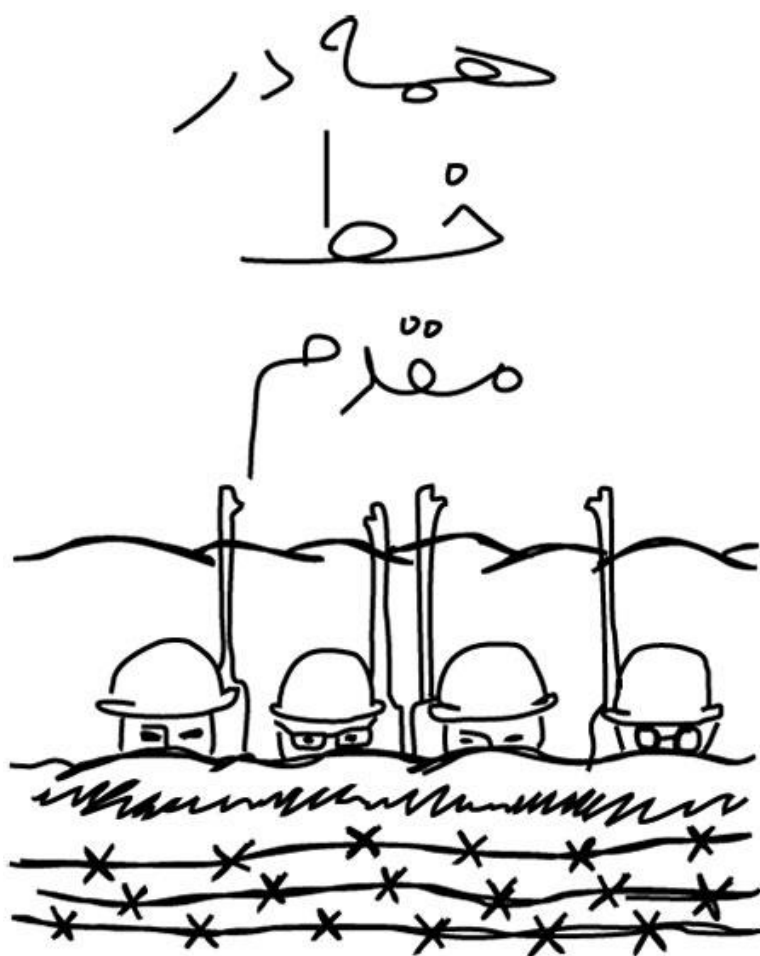
یک نوع دیگر معذرت‌خواهی نامناسب این است که بگوییم: ببخشید اگر این موضوع باعث ناراحتی تان شد. کمی صبر کنید! اگر مثلا فنجان قهوه را غیرعمدی روی لباس کسی خالی کنید به او می گوئید: معذرت می‌خواهم... نه! شما می گوئید: خیلی خیلی متاسفم. خب پس اگر خدماتتان به مشتری دچار بحران شود، این بحران مثل ریختن فنجان قهوه روی لباس آن شخص است و نیاز است که با لحن و زبان مناسبی به مشتری القا شود که اشتباه مورد پذیرش قرار گرفته است. حتی بهتر است شخص پاسخگو به صورت شخصی مسوولیت را بپذیرد تا اینکه از واژه هایی مثل ما استفاده کند چون اثرش بسیار بیشتر است.

اگر مشتریانتان وابسته به خدمات شما هستند، مشکلی که بوجود می آید فقط یک مزاحمت نیست، یک بحران است. مزاحمت یعنی صف طولانی یک سوپرمارکت چون در واقع اشتباهی این وسط رخ نداده و فقط شلوغ است نه بیشتر. اگر

مشکلی بوجود آید که برای مشتری واقعا دردسر ایجاد نکند در اینصورت احتیاج به گذرخواهی نیست، اما اگر دردسر ساز باشد دیگر نباید در معذرت خواهی اما و اگر آورد. تردید را رها کنید. نیاز به سحر و جادو هم نیست.

اولین اصل برای معذرت خواهی این است: چه احساسی راجع به معذرخواهی دارید اگر منظور چیز دیگری باشد؟ اگر شخص دیگری به شما همین حرف ها را بزند آیا آنها را باور می کنید؟ به یاد داشته باشید که نمی توانید دیگران را فریب بدهید. حتی اگر بهترین روش معذرخواهی را هم در پیش بگیرید، تا وقتی اعتماد طرف مقابل را جلب نکنید، تلاشتان بی فایده خواهد بود. هر کاری که پیش از اشتباه انجام داده اید خیلی بیشتر از حرف هایی که در جهت معذرت خواهی استفاده می کنید اهمیت دارد. اگر مشتری را بیچانید روابطش با شما گسسته می شود و اگر از او معذرت بخواهید بهتان اعتماد خواهد کرد.

## همه باید در خط مقدم باشند



در رستوران داری، دنیای تفاوت است میان کار در آشپزخانه و سر و کله زدن با مشتری. آموزشگاه های آشپزی و رستوران های درجه یک به اهمیت هر دوی اینها پی برده و به هر دو بخش توجه نشان می دهند. به همین خاطر است که آنها اغلب سرآشپزهایی در خط مقدم جبهه ی کار و مهماندارهایی برای حمایت از این خط مقدم دارند. به این ترتیب کارکنان آشپزخانه می توانند با مشتری ها تعامل داشته و ببینند چگونه باید در خط مقدم حضور داشته باشند.

بسیاری از شرکت ها همین سیاست را در پشت صحنه و در ویتترین کارشان دارند. افرادی که محصول را می سازند در آشپزخانه هستند در حالیکه نیروهای پشتیبان به مدیریت مشتریان می پردازند.

متأسفانه، این بدان معناست که آشپز محصول ساز هیچگاه به طور مستقیم حرف مشتری را نمی شنود و این بسیار بد است. شنیدن صدا و حرف مشتری ها بهترین راه برای ارزیابی نقاط ضعف و قوت محصول است.

تلفن بازی بچه ها را در نظر بگیرید. ده کودک دور هم نشسته اند و پیامی از اولین نفر به نفر دوم و همینطور تا آخر منتقل می شود. در این زمان که این پیام کل فضا را گرفته، پیام کاملاً تحریف می شود طوری که معمولاً خنده دار از

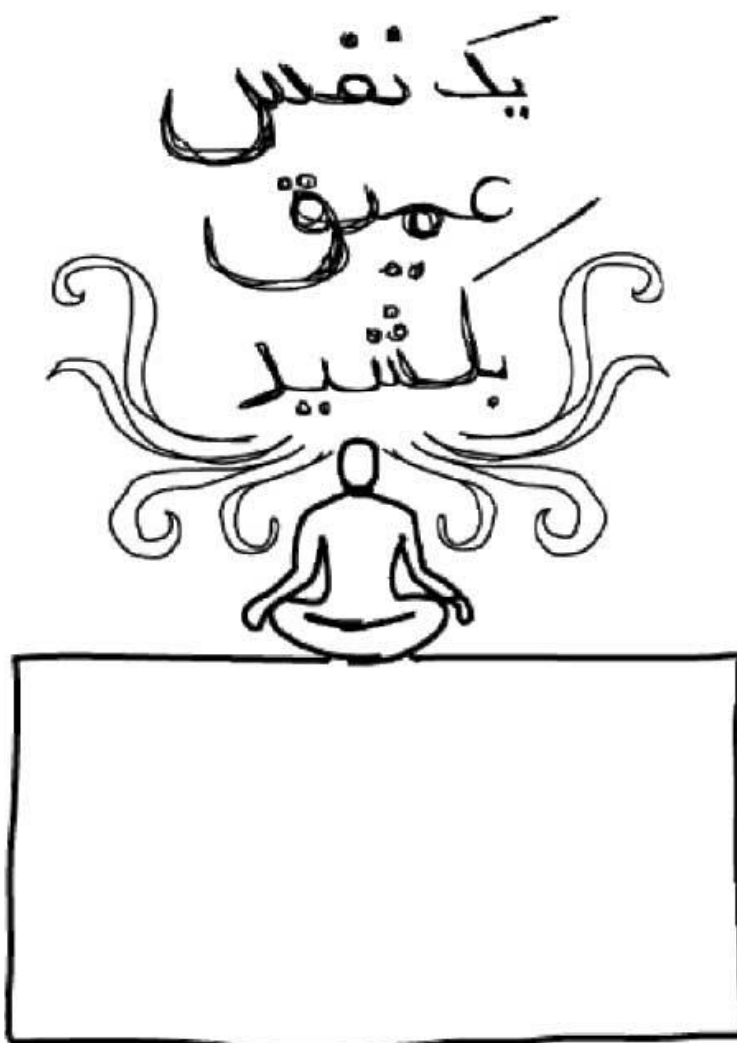
آب در می آید. جمله ای که در ابتدا باری احساسی داشت به یک جمله خنده دار تبدیل می شود. و هر چه تعداد افراد این دایره بیشتر باشد، پیام بیشتر تحریف می شود. همین امر در شرکت شما هم صادق است.

هرچه واسطه های میان شما و مشتریتان بیشتر باشند، احتمال تحریف و غلط شدن حرف های مشتری بیشتر می شود. تمام کسانی که در تیم شما هستند باید با مشتری ها در ارتباط باشند و در واقع در خط مقدم باشند. شاید این ارتباط روزانه نباشد اما دست کم چند بار در طول سال باید این اتفاق بیفتد. این تنها راهی است که گروه شما صدمه ای را که مشتری تجربه کرده، می فهمد. تجربه این حس، افراد را برای حل مشکل انگیزه دار می کند. تلنگری که در این جمله است نیز بسیار درست است: لذت شادی مشتریان یا کسانی که مشکلشان حل شده است می تواند انگیزه آور باشد. پس مانع کار کردن افراد براساس بازخورد مشتری نشوید. هیچوقت نباید برای خود در برابر بحران ها سپر بسازد. اگر وقت تعامل با مشتری را ندارید زمانی را پیدا کنید.

کریگ نیومارک بنیانگذار شرکت کریگزیست که وبگاهی برای طبقه بندی تبلیغات در مورد خرید، استخدام و انواع خدمات است، هنوز روزانه به ایمیل های پشتیبانی پاسخ می دهد و معمولا در طول چند دقیقه این کار را می کند. او همچنین کامنت های نژادپرستانه را از تالارهای گفتگوی سایت حذف می کند. اگر او می تواند این نوع توجه را نسبت به مشتری اش ارزانی کند، پس شما هم می توانید.



# یک نفس عمیق بکشید



وقتی یک فایق را روی آب تکان دهید، موج‌هایی روی آب شکل می‌گیرد. بعد از اینکه یک ویژگی تازه معرفی می‌کنید، سیاستی را تغییر می‌دهید یا چیزی را حذف می‌کنید، واکنش‌ها، خود به خود نسبت به آن تغییر، سریع و در بالاترین حد خواهد بود. در برابر شگفت زده شدن از تغییرات مقاومت کنید. شعله‌ور شدن احساسات در ابتدای امر طبیعی است، اما اگر هفته اول را بگذرانید، مسائل خودشان حل و فصل می‌شوند. آدم‌ها بنده عادت هستند، به همین دلیل است که به تغییرات، واکنش نشان می‌دهند. آنها عادت داشتند از وسیله، ابزار یا محصولی به شکلی مشخص استفاده کنند و هرگونه تغییر، روند مصرف را دچار اختلال و مصرف‌کننده را آشفته می‌کند. پس آنها این تغییرات را پس می‌زنند، به تغییر اعتراض می‌کنند و خواستار بازگشت شرایط به روند گذشته هستند. اما این بدان معنا نیست که شما هر چه آنها گفتند را به دیده منت بپذیرید. بعضی وقت‌ها نیاز است با همان تصمیمی که باورش دارید پیش بروید، حتی اگر در ابتدا چندان مورد حمایت قرار نگیرد.

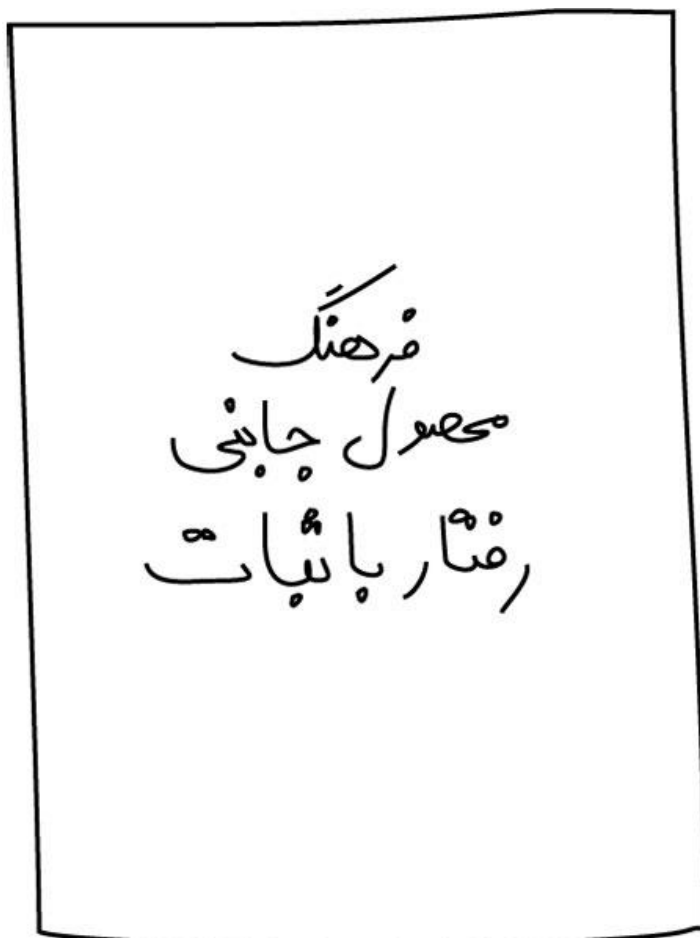
مردم پیش از آنکه شانس به تغییر بدهند که خودش را نشان دهد، واکنش نشان می دهند. در چنین مواقعی است که نباید از شنیدن چنین جملاتی تعجب کنید: این بدترین چیزی است که تا بحال دیده ام.

نه! اینطور نیست. این تغییر کوچکتر از چیزی است که دیگران تصور می کنند. همچنین به یاد داشته باشید که واکنش‌های منفی تقریباً همیشه بلندتر و شدیدتر از نوع مثبت آنها است. در حقیقت شما ممکن است فقط نظرات منفی را بشنوید در حالیکه ممکن است بخش زیادی از مشتریانان از تغییرات خوشنود و شاد باشند.

اطمینان حاصل کنید که بیخود و بی جهت پا روی پدال یک ضرورت نگذاشته اید هر چند که تصمیم بحث برانگیزی باشد. پس وقتی مردم اعتراض می کنند، اجازه دهید جوش و خروش اولیه روند خود را طی کند، به آنها اجازه دهید تا شنیده‌های شما را بدانند، بهشان نشان دهید که آنچه می گویند را می شنوید، بهشان ثابت کنید که نارضایتی شان را می فهمید، اما برایشان توضیح دهید که باید این روند را پیش ببرید تا ببینید که چه اتفاقی می افتد. شاید در نهایت به این نتیجه رسیدید که مشتریان با تغییرات کنار آمدند. آنها حتی ممکن است به این نتیجه برسند که تغییرات پیش آمده را بیشتر از نسخه قدیمی دوست دارند، چیزی که زمانی به آن عادت کرده بودند.

# فرهنگ

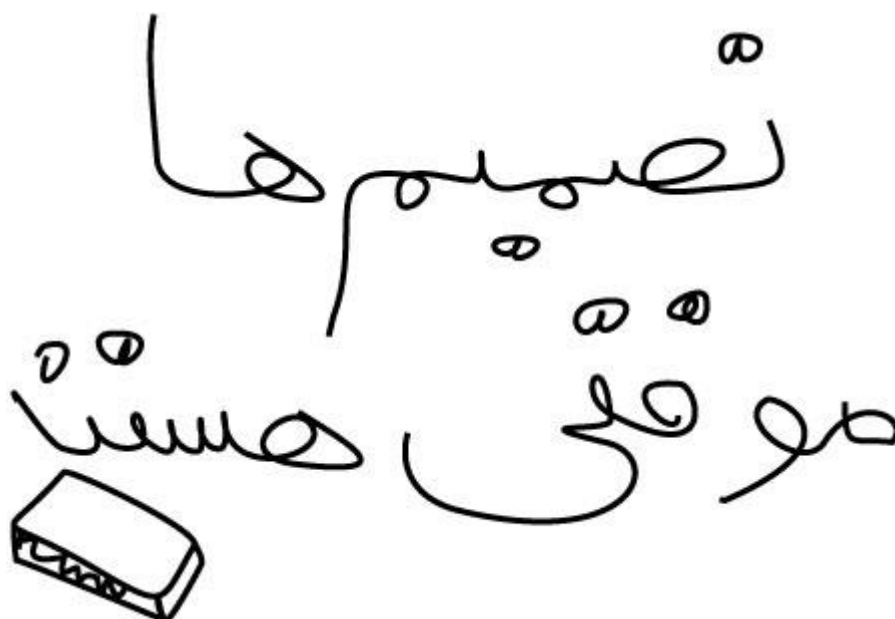
## فرهنگ نصب کردنی نیست



فرهنگ های لحظه ای فرهنگ هایی مصنوعی هستند. آنها انفجارهای بزرگ ساخته شده از بیانیه ها و قوانین هستند. آنها مشهود، زشت و غیر واقعی هستند. فرهنگ های مصنوعی نقاشی هستند و فرهنگ های واقعی قاب. شما فرهنگی را خلق نمی کنید، فرهنگ یک اتفاق است که رخ می دهد. به همین دلیل است که شرکت های جدید دارای فرهنگ نیستند. در واقع در این نوع شرکت ها، فرهنگ محصول جانبی رفتار پایدار است. اگر افراد را به مشارکت تشویق کنید، در نتیجه به اشتراک گذاری یک فرهنگ می شود. اگر به ایجاد اعتماد پاداش دهید، اعتماد خودش ایجاد می شود. اگر با مشتریانان درست رفتار کنید، رفتار درست با مشتری به فرهنگتان تبدیل می شود. فرهنگ میز پینگ پنگ یا رنگ باختن اعتماد نیست. اینها اتفاقات یا چیزهای مادی هستند، نه فرهنگ. فرهنگ حتی شعار هم نیست. فرهنگ یک نوع عمل است و نه حرف.

نگران زیادی درباره فرهنگ نداشته باشید و آن را اجباری نکنید چون فرهنگ قابل نصب کردن نیست. فرهنگ در گذر زمان جا افتاده و نهادینه می شود.

## تصمیم‌ها موقتی هستند



اما چه می‌شود اگر...؟ چه اتفاقی می‌افتد وقتی...؟ لازم است درباره فلان کار برنامه ریزی انجام شود؟ خودتان به دست خودتان مشکلی را که نیست، نسازید. مشکل تا زمانی که پیش نیاید، مشکل نیست. بسیاری از چیزهایی که نگران‌شان هستید اصلاً اتفاق نمی‌افتند. به علاوه، تصمیم‌ها که امروز می‌گیرید، قرار نیست همیشگی باشند. بخصوص برای کسب و کارهای کوچک. اگر شرایط تغییر کند، تصمیم‌هایتان می‌تواند تغییر کند. تصمیم‌ها موقتی هستند. در این مرحله، احمقانه است که در مورد تیم پشتیبانی چند ده نفری خود تصمیم بگیرید. تولید یک محصول تازه و عرضه آن به خودی خود کار سختی است تا چه رسد به اینکه موانع تازه تر هم سر راهش قرار گیرد.

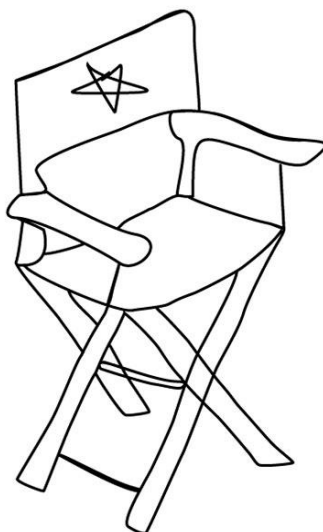
اکنون خوشبین باشید و نگرانی‌ها را برای بعد بگذارید.

توانایی تغییر سریع از بهترین مزیت‌های کوچک بودن است. در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، راه و رسم شما ظرفیت تغییرات سریع و رفت و برگشتی را دارد. شرکت‌های بزرگ نمی‌توانند چنین سرعتی داشته باشند. پس به همین حالا توجه کنید و نگرانی برای آینده را وقتی وقتش رسید داشته باشید. در غیر اینصورت انرژی، زمان و پول خود را تنها صرف مسائلی کرده‌اید که اصلاً شاید اتفاق نیفتند.



## تیم کهکشانی درست نکنید

به فکر محیط  
کسب و کار  
پا شیر



بسیاری از آگهی هایی که برای جذب نیروی کار هستند، خواستار نیروهایی هستند که از هر نظر فوق العاده و عالی باشند. مثلاً فقط کسانی را جذب می کنند که در بهترین دانشگاه ها درس خوانده باشند. چنین انتظاری از اینکس محیط کسب و کار شما را پر از ستاره های کهکشانی می کند، نتیجه دیگری ندارد. به جای فکر کردن درباره اینکه چگونه یک محیط را پر از ستارگان کنید، درباره خود محیط فکر کنید. همه ما قابلیت انجام کار ضعیف، معمولی و عالی را داریم. تاثیر محیط کسب و کار بر کیفیت کار افراد خیلی بیشتر از آن چیزی است که تصور می شود.

این تفکر غلط ستاره بازی بسیاری از استعدادها و پتانسیل های موجود را قربانی سیاست های، جهت گیری های ضعیف و بروکراسی های دست و پا گیر کرده است. کمی پرده های این سیاست غلط را کنار بزنید تا ببینید چقدر نیروی کار توانا در انتظار انجام کارهای بزرگ هستند. آنها تنها منتظر ایجاد شانس و فرصتی برای نشان دادن خود هستند.



## آنها ۱۳ ساله نیستند



وقتی با افراد مثل بچه‌ها رفتار می‌کنید، کاری هم که تحویل می‌گیرید در حد بچه‌هاست. هنوز هم هستند بسیاری از شرکت‌ها و مدیرانشان که با کارمندانشان چنین رفتار می‌کنند. کارمندان باید پیش از انجام هر کاری اجازه بگیرند. آنها موظفند که برای انجام هر هزینه‌ی جزئی تایید مقامات بالاتر را بگیرند. وقتی هر کاری نیاز به اجازه و رخصت داشته باشد، در واقع فرهنگ **تفکر ممنوع** را ایجاد می‌کند. شما رابطه‌ی رئیس در برابر کارمند را ایجاد می‌کنید که با فریاد می‌گوید: بهت اعتماد ندارم.

شما از منع کارمندان از صحبت کردن، سر زدن به شبکه‌های اجتماعی یا دیدن فیلمی در یوتیوب در ساعت‌های کاری چه به دست می‌آورید؟ پاسخ ساده است: هیچ!

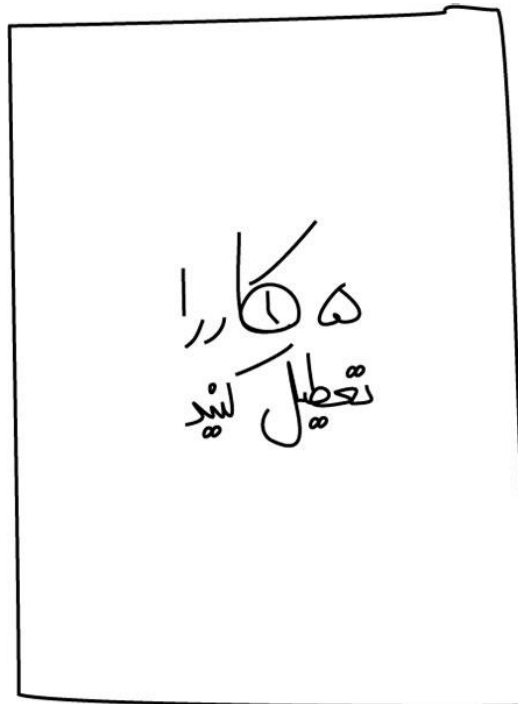
قرار نیست در این زمان‌ها کار فلج شود یا اگر مانع کارمند شوید معجزه اتفاق بیفتد. این کارها فقط تفریحات تازه‌ای است که دنیای امروز ایجاد کرده است. و توجه داشته باشید که شما از آنها هشت ساعت کار مداوم و بی وقفه را نمی‌خواهید. در واقع کارمندان هشت ساعت را در محل کار هستند اما در واقع همه هشت ساعت را کار نمی‌کنند. آدم‌ها به تفریح احتیاج دارند. تفریح داشتن یکنواختی کار را کم می‌کند. استفاده از یوتیوب یا فیس‌بوک به مقدار کم به هیچکس آسیب نمی‌زند.



به نظرتان چقدر نیاز است که یک نرم افزار مراقب ایجاد کنید که مبصری کند؟ کارمندان بخش IT چقدر باید زمان بگذارند تا سایر کارمندان را رصد کنند به جای آنکه به کار خود برسند و پروژه ارزشمندی را انجام دهند؟ خود شما چقدر باید وقت بگذارید تا همه کتاب های قانونی را بخوانید که تا بحال هرگز نخوانده اید؟ به هزینه های این کارها اگر نگاهی بیندازید متوجه می شوید که شکست در جلب اعتماد کارمند هزینه ای بسیار سنگین دارد.



## ساعت ۵ کار تعطیل!



کارمند رویایی برای بسیاری از شرکت ها شخصی حدود ۲۰ ساله است که کمترین دغدغه غیر شغلی را داشته باشد، بتواند ۱۴ ساعت در روز کار کرده و برای خواب هم پشت میزش بخوابد. اما پر کردن اتاقی با کارمندان دود چراغ خور آنقدرها هم که نشان می دهد رویایی نیست

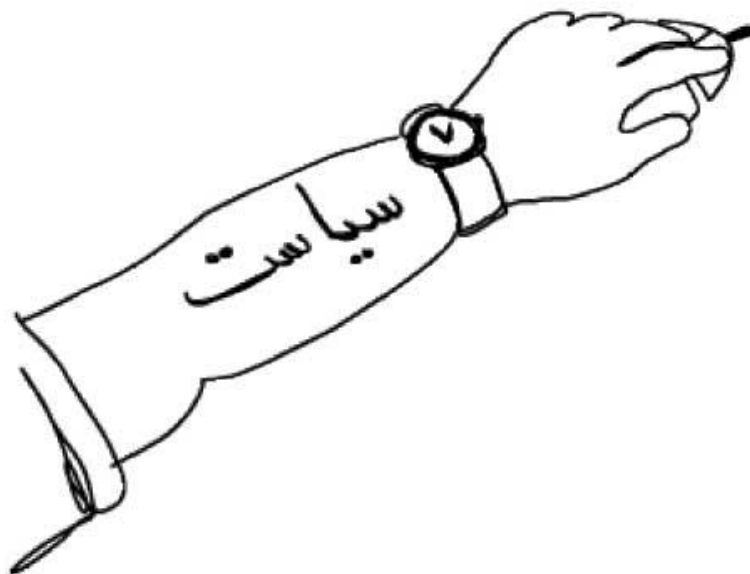


شما نیاز به ساعت های بیشتر ندارید، آنچه نیاز دارید ساعت های بهتر است.

می گویند: اگر خواستید کسی کاری برایتان انجام دهد، این کار را از کسی بخواهید که سرش خیلی شلوغ است. شما هم از کسانی بخواهید که وقت سر خازندن ندارند. کسانی که دغدغه های غیرشغلی هم دارند. کسانی که دقت بیشتری درباره انجام کارها به خرج می دهند. نباید انتظار داشته باشید که کار و شغل همه زندگی یک نفر باشد، یا دستکم توقع نکه داشتن فرد برای ساعت های طولانی در محیط کار را نداشته باشید.



## بریدگی را تبدیل به زخم نکنید



به محض اینکه روندی رو به بی راهه است، تمایل طبیعی این است که برایش قانونی گذاشته شود. به عنوان نمونه اگر کسی لباس نامناسب محل کار نمی پوشد، نیازی نیست قانونی برای لباس پوشیدن وضع کنید آنهم سختگیرانه. تنها کاری که باید بکنید این است که به آن شخص بگویید دیگر چنین لباسی نپوشد.



قانون ها پانسمانی برای زخم های سازمانی هستند. آنها واکنش هایی افراطی نسبت به موقعیت هایی هستند که دیگر نباید اتفاق بیفتند. آنها تنبیه جمعی و عمومی برای اشتباه های شخصی هستند. بروکراسی و کاغذ بازی اینگونه ایجاد می شود. هیچکس نه دلش بروکراسی می خواهد و نه دوست دارد آغاز کننده اش باشد. کاغذ بازی ها به صورت ناآگاه به شرکت ها نفوذ می کنند. آنها به ازای هر قانون یک زخم در شرکت ایجاد می کنند. پس هر بریدگی ساده را تبدیل به زخم نکنید. قانون ها تنها برای موقعیت هایی است که بارها و بارها تکرار می شوند.

## خودتان باشید



ویژگی های تاجری که تلاش می کند بزرگ باشد، چیست؟ زبان چرب و نرم، معرفی رسمی، نشان دادن رفتار دوستانه‌ی مصنوعی، استفاده از کلمات قلنبه و سلنبه یا کارهای از این دست. شما وقتی چنین چیزهایی را می بینید یا می خوانید حس می کنید یک ربات آنها را نوشته است. چنین شرکت هایی از موضع بالا با شما صحبت می کنند نه رو به رو با شما.

نقاب حرفه ای بودن هم تنها یک جوک خنده دار است. همه ما این موضوع را به خوبی می دانیم. هنوز هم شرکت های کوچک به دنبال چشم و هم چشمی این شرکت ها هستند. آنها فکر می کنند بزرگ به نظر رسیدن آنها را بزرگتر و حرفه ای تر می کند، حال آنکه با این کارها مضحکه ی این و آن هم می شوند.

از این گذشته، این عمل یکی از بزرگترین دارایی های شرکت های کوچک یعنی توانایی برقراری ارتباط ساده و مستقیم بدون استفاده از هیچیک از ترفندهای بالا را از بین می برد!

هیچ اتفاق بدی نمی افتد اگر اندازه ی واقعی خود را نشان دهید. درباره ی خود و کسب و کارتان هم صداقت به خرج دهید. زبان معمولاً اولین راهکار تاثیرگذار است، پس چرا آن را با دروغ به کار گیرید؟ از اینکه خودتان باشید، هیچ نترسید.

این صداقت باید در هر جایی که حضور دارید جلوه کند، از ایمیل و بسته های پستی گرفته تا مصاحبه و نوشته های وبلاگ یا سخنرانی ها. با مشتری خود آنچنان صحبت کنید که فکر کند دوستش هستید. طوری با آنها صحبت کنید که انگار کنار دستشان نشسته اید. از لهجه، کلمات دست و پا شکسته یا واژه های متکلف در صحبت هایتان اصلاً استفاده نکنید. بازارگرمی بی جهت نکنید وقتی ساده و عادی صحبت کردن تاثیر خودش را می گذارد. در مورد کسب درآمد و شفاف بودن صحبت نکنید، به جای آن درباره پولسازی و صداقت حرف به میان آورید. **وقتی می توانید با چهار کلمه منظورتان را بیان کنید، برای چه از هفت واژه استفاده می کنید؟** پرچانگی حوصله ها را سر می برد.

بنویسید که خوانده شوید، نه فقط برای اینکه نوشته باشید. وقتی چیزی می نویسید، یکبار با صدای بلند برای خودتان بخوانید. آیا تاثیر مورد نظر را می گذارد؟ اگر نه، چگونه می توان آن را به مکالمه روزمره نزدیکتر کرد؟ چه کسی گفته که نوشته ها حتماً باید رسمی باشد؟ چه کسی گفته که شما باید به هنگام روی کاغذ آوردن کلمات شخصیت خود را پنهان کنید؟ **قوانین را فراموش کنید.** ارتباط برقرار کنید! و وقتی می نویسید، درباره همه کسانی که ممکن است حرفهایتان را بخوانند، فکر نکنید. فقط به یک نفر فکر کنید و بعد برای همان یک نفر بنویسید. نوشتن برای همه منجر به کلی گویی و تداخل بحث ها با هم می شود. وقتی برای هدفی خاص می نویسید، خیلی بیشتر می توانید امیدوار به رسیدن به اهدافتان باشید.

## امان از این واژه های مخرب



یک سری واژه ها هستند که هیچگاه نباید از آنها در کسب و کار استفاده کرد. این کلمات البته بد و بیراه نیستند، بلکه چیزهایی هستند که به ظاهر مشکلی ندارند اما در کسب و کار خلل ایجاد می کنند. **لازم است، باید، نمی توانم، آسان، همین، فقط و سریع.** این واژه ها در مسیر ارتباط سالم خلل ایجاد می کنند. آنها به منزله ی پرچم های قرمزی هستند که لکه هایی از خصومت و دشمنی در میانه ی بحث های خوب ایجاد می کنند و باعث به تاخیر افتادن پروژه ها می شوند. وقتی از این واژه ها استفاده می کنید، در واقع موقعیتی سیاه و سفید را به وجود می آورید. اما حقیقت ماجرا به ندرت سیاه و سفید است. به همین دلیل ناراحتی پیش می آید، مشکلات از پس هم سر می رسند و تنش ها و درگیری هایی شکل می گیرد که ارزشش را ندارند.

اما خوب است که در مورد اثر منفی این واژه ها هم بیشتر بدانید:

**لازم است:** کارهای بسیار بسیار کمی هستند که واقعا لازم است انجام شوند. به جای واژه ای چون لازم بودن از عبارتی مثل احتمالا یا درمورد این موضوع چه فکر می کنید؟ یا فکر می کنید می شود از این موضوع گذر کرد؟ استفاده کنید. **نمی توانم:** وقتی می گویند نمی توانم این را هم در نظر بگیرید که شاید بتوانید.



آسان: آسان واژه ای است که برای توصیف و توضیح کار دیگران به کار می رود: انجام این کار به نظر برایتان آسان می‌رسد، درست است؟ اما توجه داشته باشید که به ندرت افراد وظایفشان را آسان تعبیر می‌کنند. برای شما این یعنی اجازه بدهید نگاهی به آن بیاندازم. اما برای دیگران یعنیانجامش بده.

این قبیل واژه‌ها اغلب به یکباره در یک بحث ظاهر می‌شوند: هرکس، هیچکس، همیشه و هرگز. این کلمات زمانی که به زبان آورده شدند دیگر سخت می‌شود برایشان راه حل پیدا کرد. آنها با ایجاد حفره‌هایی در برابر یکدیگر شما را به یک مشت به گوشه‌ای پرت می‌کنند. و اینجاست که فشار به حد بالایی می‌رسد.

و از همه بدتر زمانی است که شما این واژه‌ها را با هم به کار ببرید: لازم است این ویژگی‌ها را الان اضافه کنیم. ما نمی‌توانیم بدون این ویژگی‌ها کار را ارائه دهیم. همه مشتری‌ها خواهان این ویژگی هستند. کار کوچکی است پس انجامش آسان است. باید بتوانید خیلی سریع عملی‌اش کنید.

این جملات واقعا خطرناک است!



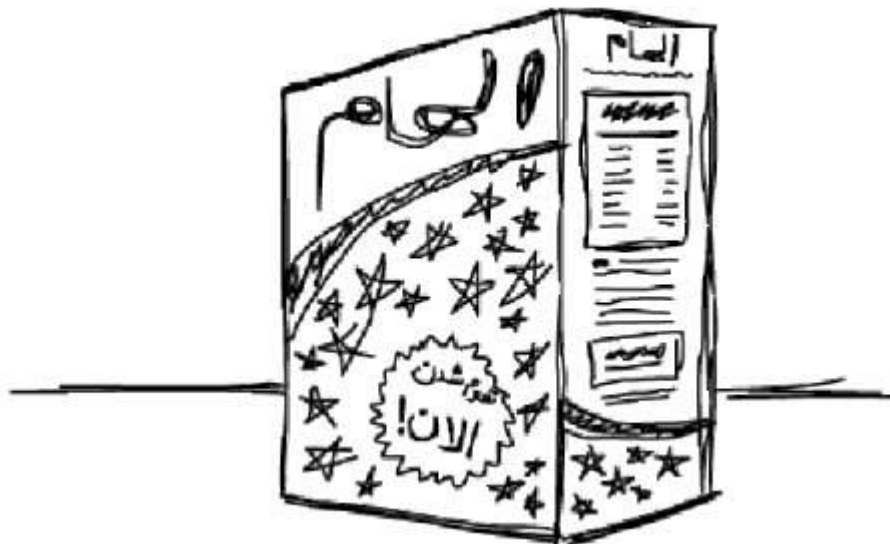
## به محض امکان، سم است

دیگر نگوئید به محض امکان چون تنها یک عبارت ضمنی و شفاهی است. همه آدمها دلشان می خواهد کارهایشان را هرچه زودتر انجام دهند. وقتی به آدمی تبدیل می شوید که به همه درخواست هایش به محض امکان را اضافه می کند یعنی همه کارها را دارای اولویت می بینید و وقتی همه چیز از اولویت برخوردار باشد اصولاً هیچ کاری انجام نمی شود. اصلاً فکر کردن به اینکه همه چیز در بالاترین الویت است، خنده دار است. به محض امکان تورم ایجاد می کند و باعث از بین رفتن اهمیت کارهایی می شود که برچسب به محض امکان ندارند. پیش از اینکه به این مسئله آگاهی یابید، تنها راه انجام هر کاری این است که یک برچسب به محض امکان به آن بچسبانید و البته این برچسب تضمینی هم بر موفقیت کار نیست.

اگر کارها و وظایف گوناگون از فیلتر به محض امکان نگذرند، نه کسی می میرد و نه از کار بیکار می شود. به محض امکان قرار نیست یکسبه برای شرکت شما گنج قارون بیاورد و پولدارتان کند و تازه استرس غیر واقعی ای را که ایجاد می کند باعث فرسودگی شغلی و بدتر شدن اوضاع می شود. پس از این جمله فقط برای ضروریات استفاده کنید. ضروریاتی که نتایج مستقیم و قابل اندازه گیری داشته باشد. اما برای کارهای دیگر آرامش خود را حفظ کنید.

# پایان

## الهام بخشی تاریخ انقضاء دارد



همه ما ایده‌هایی داریم. ایده‌ها جاودانه هستند و همیشه باقی می‌مانند. آنچه از بین می‌رود الهام بخشی است. الهام بخشی مثل میوه یا شیر تازه است و تاریخ انقضاء دارد. اگر می‌خواهید کاری انجام دهید، هم اکنون انجامش دهید. نمی‌شود آن را توی قفسه بگذارید و دو ماه بعد دور و برش پیدایتان شود. نمی‌توانید بگویید که بعدا انجامش می‌دهم، چون بعدنی وجود ندارد. اگر روز جمعه به مورد الهام بخشی برخوردید، فرصت روز تعطیل را از دست ندهید سراغ اجرایی کردنش بروید.

الهام بخشی مسئله‌ای شگفت‌انگیز است. یک ضریب بهره‌وری، یک انگیزه. اما هیچگاه منتظر شما نمی‌ماند. اگر در لحظه به شما دست داد آن را به چنگ آورید و در اجرایی کردنش بکوشید.

