

واقعیتهای

در دنیای کسب و کار **جریدر**

# 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

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

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

**معرفی و تبلیغ،** از ابهام استقبال کنید، مخاطب سازی کنید، آموزش راه سبقت از رقبای، 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 نویسنده را استخدام کنید، بهترین ها همه جا هستند، کارمندان را محک بزنید

**اسبب 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

## 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 نشات 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.

برای خرید نسخه کامل به آدرس (<http://www.karzar.ir/Buy-Book/default.loc>) مراجعه کنید

**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 بیاندازید، چرا نیاز به زیاد فکر کردن ندارید، چه زمانی کار را راه بیاندازید، 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!**

# 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.

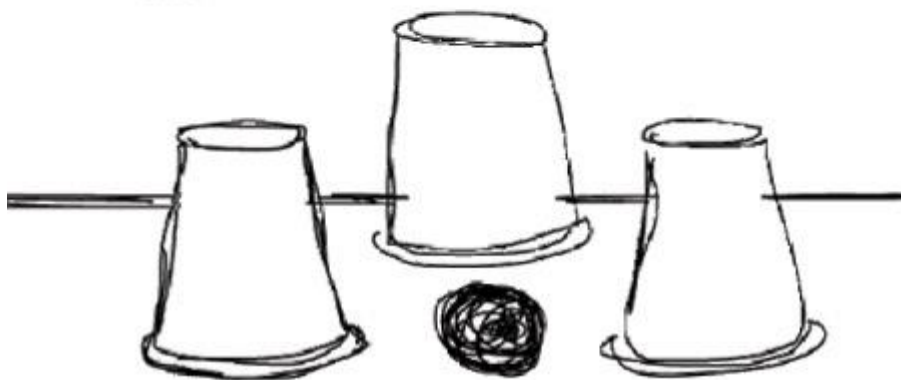
در دنیای واقعی فاش کردن فرمول موفقیت، رسم نیست.

**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.

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.

برای خرید نسخه کامل به آدرس (<http://www.karzar.ir/Buy-Book/default.loco>) مراجعه کنید



به عبارت دیگر، با برنامه‌ریزی می‌گوییم: اینجا همان جایی است که می‌خواهیم برویم. چون قبلاً مشخص کرده بودیم که می‌خواهیم به اینجا برویم. این یک مشکل بزرگ است. برنامه‌ریزی با تصمیم‌های بداهه و سریع سازگار نیست.

مهم این است که بتوانید تصمیم‌های سریع بگیرید و موقعیت‌های جدیدی که در پیش‌روست را انتخاب کنید. گاهی باید بگویید: امروز در این مسیر جدید گام برمی‌داریم، چون حس می‌کنیم که این مسیر بهتر است.

زمان بندی برنامه‌ریزی‌های بلندمدت اصلاً شدنی نیست. زمانی می‌توانید درباره کاری که انجام می‌دهید، اطلاعات کافی بدست آورید که آن را انجام داده باشید نه قبل از انجام آن. با این حال چه زمانی می‌خواهید برایش برنامه‌ریزی کنید؟ احتمالاً قبل از انجام دادن آن. این زمان بدترین موقع برای تصمیم‌گیری‌های بزرگ است.

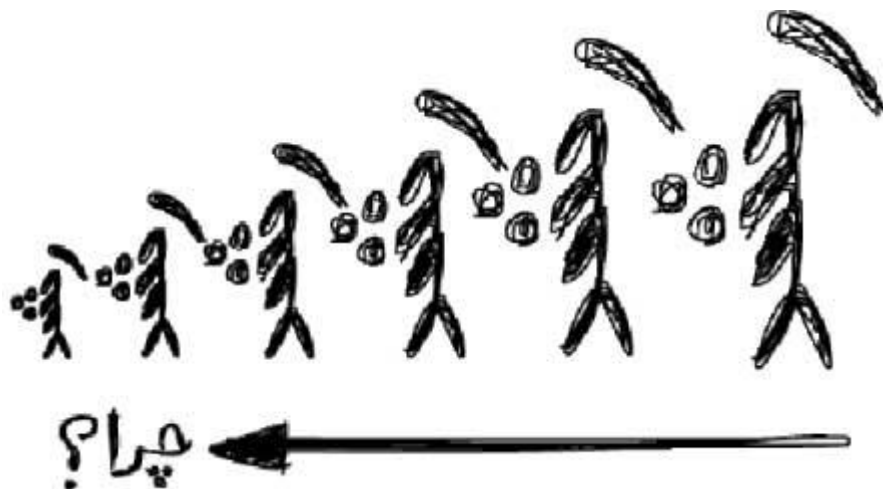
البته این بدان معنا نیست که در مورد آینده و چگونگی مواجهه با مشکلات احتمالی نیاندیشیم. اتفاقاً این کار یک تمرین ارزشمند است. فقط حس نکنید نیاز به نوشتن‌شان هم دارید یا داشتن مکتوب آنها را برای خود دغدغه کنید. در اغلب موارد برنامه‌ریزی‌های مکتوب یکبار هم مورد توجه قرار نمی‌گیرند و اکثراً برنامه‌های بیش از چند صفحه در کمدهای شما فسیل می‌شوند.

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 انجام‌اش 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 می‌توانید از سفرتان به خوبی لذت ببرید.

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

# چرا رشد؟



مردم ازتان می پرسند شرکتتان چقدر بزرگ است؟ سوال بی اهمیت و پش 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 پارامترها 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 معمولا 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.

# 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 دایماً 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.

# 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

خطابین



روی  
ش

همانطور که پیش می‌روید، به چرایی و چگونگی کار خود هم فکر کنید. کسب و کارهای فوق‌العاده 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.

# 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 بیندازند؟

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 آنچنایی، 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.

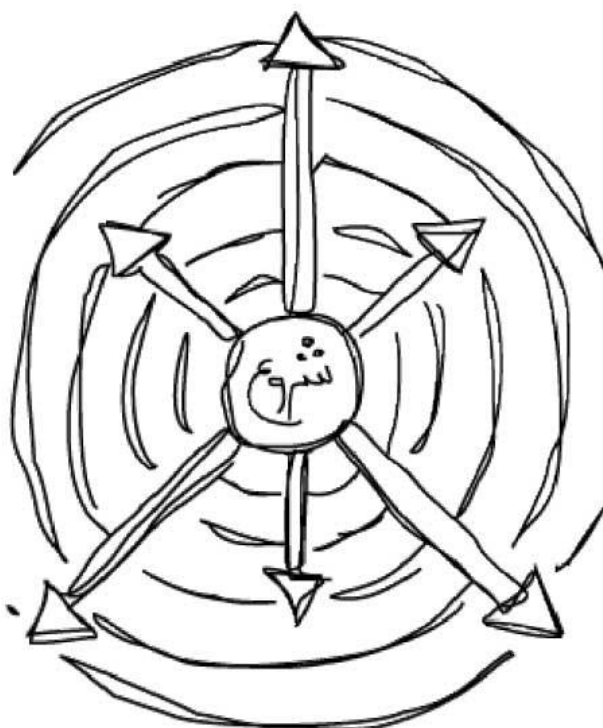
شرکت های بزرگ هم کار خود را از گاراژ شروع کردند. شما نیز می توانید.

# 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 بدردبخورتر 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



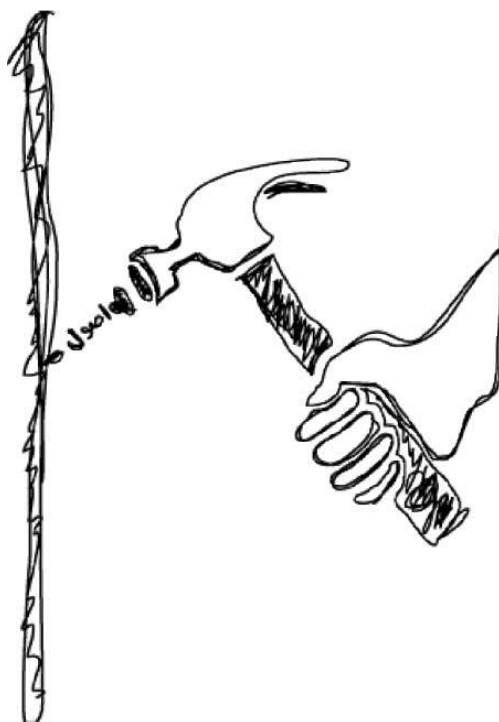
وقتی کار تازه ای را شروع می کنید، شرایطی پیش می آید که اجباراً شما را به مسیرهای مختلف می کشد.

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



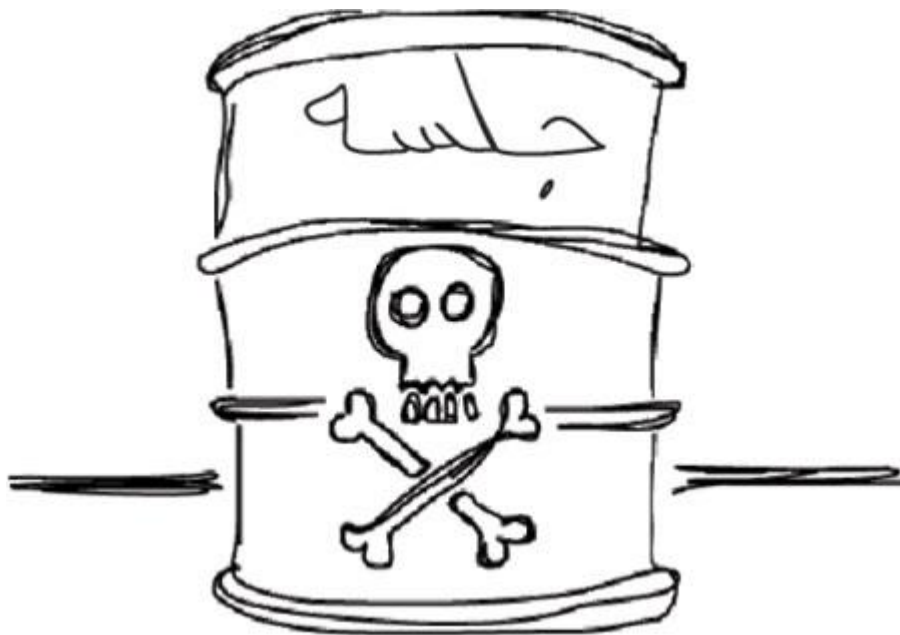
معماران پیش از نهایی کردن نقشه طبقات نگران رنگ کاشی حمام و شیرآلات آشپزخانه نیستند. آنها می دانند که در مورد این جزئیات بهتر است بعداً تصمیم بگیرند.

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

## 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 ارداه اش را جمع کرده تا وقت دیگران را با حرف های صد من یه غاز بگیرد.

برای خرید نسخه کامل به آدرس (<http://www.karzar.ir/Buy-Book/default.loc>) مراجعه کنید

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.

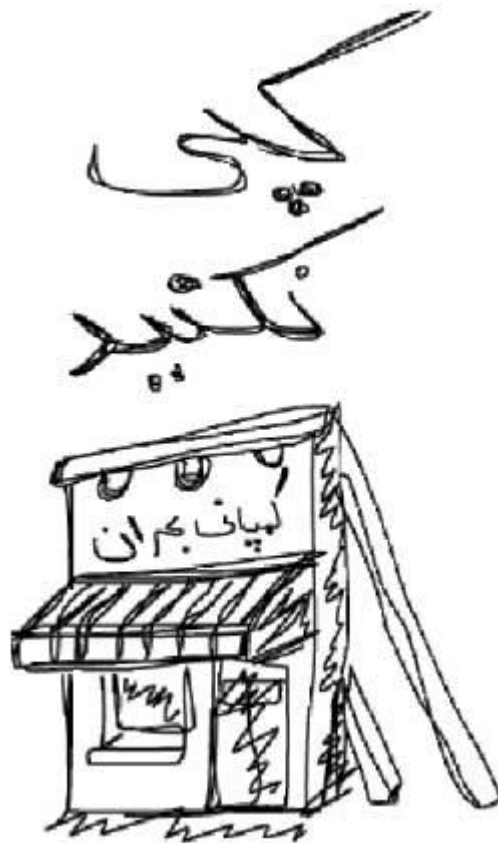
اگر قرار باشد براساس هزینه خالص حساب کنیم، جلسه هایی با این پارامترها خیلی سریع به بدهی تبدیل می شوند و نه دارایی. به زمانی که از دست دادید فکر کنید و از خود بپرسید که آیا واقعا این کار ارزشش را دارد؟

اگر تصمیم گرفتید که قطعاً 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 واقعیت ها اشاره کنید و تغییرات واقعی پیشنهاد دهید. جلسه را با ارائه راه حل تمام کنید و به یک نفر مسوولیت انجام آن را بدهید.

برای خرید نسخه کامل به آدرس (<http://www.karzar.ir/Buy-Book/default.loc>) مراجعه کنید



# کی 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. متأسفانه کپی برداری در عرصه کسب و کار معمولاً کاری بیهوده و ناکارآمدی است. شاید دلیلش این باشد که دنیای این روزهای ما، دنیای کپی - پیست است. شما می توانید دائماً 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.**

## نه بگویند



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 بگویند، 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، قطعا 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.

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.

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.

## 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 هزینه 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 رابطه 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 بی‌وقفه را نمی‌خواهید. در واقع کارمندان هشت ساعت را در محل کار هستند اما در واقع همه هشت ساعت را کار نمی‌کنند. آدم



ها به تفریح احتیاج دارند. تفریح داشتن یکنواختی کار را کم می کند. استفاده از یوتیوب یا فیس بوک به مقدار کم به هیچکس آسیب نمی زند.

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.