

# سختی کارهای سخت



سختی  
کارهای سخت

بن هاروویتز

سید حسن درخشان

Ketabton.com

بن هاروویتز

سید حسن درخشان

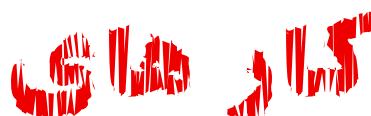


سید حسن درخشان / بن هاروویتز / راه انداختن کسب و کار وقتی هیچ راه ساده‌ای وجود ندارد

THE  
Building a  
HARD  
Business When  
THING  
There Are No  
ABOUT  
Easy Answers  
HARD  
BEN HOROWITZ  
THINGS



چگونگی ایجاد و مدیریت



کسب و کار، در زمانی که راه حل های



ساده ای در سترس نیست!

نویسنده



بنجامین آبراهام هوروویتس (انگلیسی):

Benjamin Abraham Horowitz؛ زاده ۱۳

ژوئن ۱۹۶۶) تاجر، سرمایه گذار، وبلاگ نویس و نویسنده آمریکایی است. او یک کارآفرین و بنیانگذار فناوری به همراه مارک اندریسن از شرکت سرمایه گذاری خطرپذیر آندرسن هوروویتس است. هوروویتس قبلاً رئیس و مدیر اجرایی شرکت نرم افزاری سازمانی Opsware بود که هیولت پاکارد آن را در سال ۲۰۰۷ خریداری کرد. هوروویتس نویسنده کتاب های سختی کارهای سخت: ایجاد یک تجارت در صورت عدم پاسخ آسان کتابی درباره استارت آپ ها، [۱] و شما اعمالتان هستید: چگونه فرهنگ تجاری خود را ایجاد کنیم [۲] است.

مترجم



سید حسن درخشان

➤ کارآفرین

➤ CEO & Founder Of S-High co #2026

➤ نویسنده

➤ مترجم

## About Blank

## About Blank

## سخن مترجم

هدیه ناچیز به مناسبت عید غدیر خم ۱۴۴۶ ه ق ، مطابق با ۱۴۰۴ ه ش، از طرف یک کارآفرین موفق به تک تک کارآفرین های آینده جهان انشاالله که تأخر این کتاب همراه بنده و نویسنده محترم همراه باشید و از جرعه جرعه مطالب این کتاب استفاده کنید و مصدر خدمت برای جهانی از خلاقیت و نوآوری آینده باشید.

**نکته:** یکی از رایج ترین نوع نوشتن کتاب های موفقیت و انگیزشی در کتاب های غربی نویسنده کوشش میکند، بیشتر مثال های زنده از زندگی شخصی خودش و یاهم اشخاص دیگر بزند و بیشتر مطالب را از طریق مذاکره و یاهم داستان توضیح میدهد که نکاتی ارزنده ی را دارا است پس با خواندن چند داستان اول کتاب اصلا نباید خسته شوید، از نکاتی استفاده کنید که در زمینه کسب و کارتان موثر واقع میشود.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

## فهرست مطالب

|         |                                                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10..... | مقدمه                                                                                       |
| 12..... | — فصل اول —                                                                                 |
| 15..... | قرار ملاقات کور                                                                             |
| 17..... | سیلیکون ولی                                                                                 |
| 18..... | نتاسکیپ                                                                                     |
| 22..... | شروع یک شرکت                                                                                |
| 24..... | — فصل دوم —                                                                                 |
| 24..... | من زنده می مانم                                                                             |
| 27..... | شادی و وحشت                                                                                 |
| 33..... | اگر قرار است اشتباه بزرگی مرتکب شوید، آن را کامل انجام دهید و به طور نصفه و نیمه عمل نکنید. |
| 40..... | — فصل سوم —                                                                                 |
| 40..... | این بار با احساس                                                                            |
| 42..... | شصت روز برای زندگی                                                                          |
| 48..... | بقا برای شایسته ترین ها                                                                     |
| 52..... | تصمیم نهایی                                                                                 |
| 55..... | — فصل چهارم —                                                                               |
| 55..... | وقتی همه چیز از هم می پاشد                                                                  |
| 55..... | — پیتر تیل                                                                                  |
| 58..... | تلاش (تقلا)                                                                                 |
| 58..... | درباره ی سختی (تلاش)                                                                        |
| 58..... | کارل مارکس                                                                                  |
| 59..... | مواردی که احتمالاً مفید خواهند بود یا نخواهند بود                                           |
| 61..... | مدیران عامل باید حقیقت را همان طور که هست بگویند.                                           |

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

- 61.....توهم مثبت‌نگری
- 62.....سه دلیل کلیدی برای اینکه شفاف بودن درباره مشکلات شرکت منطقی است:
- 63.....افکار نهایی
- 64.....روش درست برای اخراج کارکنان
- 64.....گام اول: ذهن خود را آماده کن
- 65.....گام ۲: تأخیر نکن
- 65.....گام ۳: دلیل اخراج را کاملاً برای خودتان روشن کنید
- 65.....گام ۴: مدیران خود را آموزش دهید
- 66.....گام ۵: خطاب به کل شرکت
- 66.....گام ۶: حضور داشته باشید، دیده شوید
- 67.....آمادگی برای اخراج یک مدیر اجرایی
- 67.....گام اول: تحلیل ریشه‌ای مشکل (Root Cause Analysis)
- 69.....مورد خاص مقیاس‌پذیری
- 69.....مرحله‌ی دوم: اطلاع دادن به هیئت‌مدیره
- 70.....مرحله‌ی سوم: آماده شدن برای گفت‌وگو
- 71.....مرحله‌ی چهارم: آماده‌سازی پیام برای اطلاع‌رسانی به شرکت
- 73.....آیا اصلاً باید این کار را انجام دهید؟
- 73.....چطور این خبر را به دوست وفادارتان اعلام کنید؟
- 76.....دروغ‌هایی که بازنده‌ها می‌گویند
- 76.....چند دروغ آشنا
- 78.....گلوله‌های سربی
- 80.....هیچ‌کس اهمیت نمی‌دهد
- 81.....فصل پنجم —

نخست از افراد مراقبت کنید، سپس به محصولات رسیدگی کنید، و در نهایت به سودآوری بپردازید — به همین

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

|          |                                                                                     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 81.....  | ترتیب.                                                                              |
| 86.....  | جایی خوب برای کار کردن                                                              |
| 90.....  | چرا استارت‌آپ‌ها باید به کارکنان‌شان آموزش بدهند                                    |
| 94.....  | آیا استخدام افراد از شرکت دوستان اشکالی دارد؟                                       |
| 97.....  | چرا آوردن مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ به شرکت‌های کوچک سخت است                        |
| 99.....  | استخدام مدیران: اگر هرگز این شغل را انجام نداده‌اید، چطور فرد خوبی استخدام می‌کنید؟ |
| 102..... | وقتی کارمندان مدیران را اشتباه تفسیر می‌کنند                                        |
| 104..... | بدهی مدیریت                                                                         |
| 107..... | تضمین کیفیت مدیریت                                                                  |
| 110..... | —فصل ششم—                                                                           |
| 110..... | در مورد شرکت پایدار                                                                 |
| 110..... | در مورد تداوم فعالیت شرکت                                                           |
| 113..... | چگونه سیاست را در شرکت خود به حداقل برسانید                                         |
| 116..... | نوع درست جاه‌طلبی                                                                   |
| 119..... | عناوین و ترفیعات                                                                    |
| 123..... | وقتی افراد باهوش، کارمندهای بدی هستند                                               |
| 127..... | افراد مسن                                                                           |
| 131..... | جلسات انفرادی (یک به یک)                                                            |
| 133..... | برنامه‌ریزی فرهنگ شرکت شما                                                          |
| 137..... | برطرف کردن ابهام در مورد مقیاس‌بندی یک شرکت                                         |
| 143..... | مغالطه پیش‌بینی مقیاس                                                               |
| 146..... | —فصل هفتم—                                                                          |
| 146..... | چگونه رهبری کنیم حتی وقتی نمی‌دانیم به کجا می‌رویم                                  |
| 149..... | سخت‌ترین مهارت مدیرعامل                                                             |

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

|          |                                            |
|----------|--------------------------------------------|
| 154..... | مرز باریک بین ترس و شجاعت                  |
| 159..... | یک‌ها و دوها                               |
| 163..... | از رهبر پیروی کن                           |
| 167..... | مدیرعامل دوران صلح / مدیرعامل دوران جنگ    |
| 172..... | مدیرعامل شدن                               |
| 177..... | چگونه مدیرعاملان را ارزیابی کنیم           |
| 184..... | — فصل هشتم —                               |
| 184..... | قانون اول کارآفرینی: هیچ قانونی وجود ندارد |
| 189..... | حل پارادوکس مسئولیت‌پذیری در برابر خلاقیت  |
| 192..... | تکنیک مدیریت جمعه عجیب (Freaky Friday)     |
| 193..... | عالی ماندن                                 |
| 196..... | آیا باید شرکت خود را بفروشید؟              |
| 202..... | — فصل نهم آخر —                            |
| 202..... | پایان آغاز                                 |
| 211..... | بخش ضمیمه                                  |
| 211..... | پرسش‌ها برای رئیس نیروی فروش سازمانی       |
| 214..... | پرسش‌های برتری عملیاتی                     |
| 217..... | درباره نویسنده                             |
| 218..... | حق تکثیر (کپی‌رایت)                        |

## مقدمه

«این دنیای واقعی، رفیق؛ مدرسه تموم شده.  
رؤیاهات رو دزدیدن و تو حتی نمی‌دونی کی این کارو کرده.»  
—کانیه وست، از ترانه «Gorgeous»

هر بار که کتابی در زمینه مدیریت یا خودیاری می‌خوانم، با خودم می‌گویم: «خوبه، ولی واقعاً سخت‌ترین بخش ماجرا این نبود.

سختی کار، تعیین یک هدف بزرگ و بلندپروازانه نیست؛

سختی کار اینه که وقتی به اون هدف بزرگ نمی‌رسی، مجبور می‌شی آدم‌ها رو اخراج کنی.

سختی کار، استخدام افراد عالی نیست؛

سختی اون جاست که همین «افراد عالی» حس شایستگی بیش از حد پیدا می‌کنن و شروع می‌کنن به درخواست‌های نامعقول.

سختی، طراحی نمودار سازمانی نیست؛

سختی اینه که آدم‌ها رو وادار کنی توی همون سازمانی که طراحی کردی، واقعاً با هم ارتباط برقرار کنن.

سختی، رؤیاپردازی بزرگ نیست؛

سختی وقتیته که نیمه‌شب از خواب می‌پری، غرق در عرق سرد، چون رؤیای تبدیل به کابوس شده.

مشکل کتاب‌های مدیریتی اینه که می‌خوان برای مسائلی نسخه بپیچن که اصلاً نسخه‌پذیر نیستن.

هیچ دستورالعملی برای موقعیت‌های واقعاً پیچیده و پویا وجود نداره.

هیچ فرمولی برای ساختن یک شرکت تکنولوژی سطح بالا وجود نداره؛

هیچ نسخه‌ای برای نجات یه تیم از بحران وجود نداره؛

هیچ دستورالعملی برای ساخت چند آهنگ پرفروش وجود نداره؛

هیچ فرمولی برای کوارتربک شدن در NFL وجود نداره؛

نه برای ریاست‌جمهوری نامزد شدن؛

و نه برای انگیزه دادن به تیمی که کسب‌وکارش رو به زوال رفته.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

این همون سختی کارهای سخته—این که هیچ فرمولی برای مواجهه با اون‌ها وجود نداره. با این حال، نکات و تجربه‌هایی هست که می‌تونه توی این مسیر کمک‌کننده باشه. در این کتاب، قصد ندارم یک فرمول ارائه بدم. در عوض، داستان خودم و چالش‌هایی رو که پشت سر گذاشتم به اشتراک می‌گذارم. به‌عنوان کارآفرین، مدیرعامل، و حالا سرمایه‌گذار، هنوز هم این درس‌ها برام مفیدن—به‌ویژه حالا که با نسل جدیدی از مدیرعامل‌های بنیان‌گذار کار می‌کنم. ساختن یک شرکت، ناگزیر تو رو با دوران سخت روبه‌رو می‌کنه. من اون‌جا بودم؛ تجربه‌ش کردم. شاید شرایط فرق کنه، اما الگوهای عمیق‌تر و درس‌ها همچنان تکرار می‌شن و تأثیرگذار می‌مونن. در چند سال اخیر، این درس‌ها رو در قالب مجموعه‌ای از پست‌های وبلاگی خلاصه کردم که میلیون‌ها نفر اون‌ها رو خوندن. خیلی‌ها با من تماس گرفتن و خواستن بدونن داستان پشت این درس‌ها چیه. این کتاب، برای اولین بار اون داستان پشت‌صحنه رو تعریف می‌کنه و درس‌های مرتبط با اون‌ها رو هم از وبلاگ دربر می‌گیره. الهام زیادی هم از دوستان، مشاوران، و اعضای خانواده‌ام گرفتم که در مسیر حرفه‌ای همراهم بودن—و همین‌طور از موسیقی هیپ‌هاپ و رپ. چون هنرمندان هیپ‌هاپ تلاش می‌کنن هم بزرگ باشن و هم موفق، و خودشون رو کارآفرین می‌دونن، خیلی از مضمون‌های آثارشون—رقابت، پول درآوردن، سوءتفاهم—درک عمیقی از سختی کارها به ما می‌ده. من تجربه‌هام رو به اشتراک می‌ذارم با این امید که برای اون‌هایی که دارن تلاش می‌کنن از هیچ، چیزی بسازن، سرنخ یا انگیزه‌ای باشه.

## فصل اول

### از کمونیست تا سرمایه‌گذار خطرپذیر

چند روز پیش یک باربیکیو مفصل در خانه‌ام برگزار کردم و صد نفر از نزدیک‌ترین دوستانم را دعوت کردم. این جور دورهمی‌ها چیز تازه‌ای نیستند. من و باجناقم، کارتنو، سال‌هاست که باربیکیو درست می‌کنیم و مهارتم در این کار باعث شده دوستان آفریقایی-آمریکایی‌ام به شوخی به من لقب «جکی رابینسونِ باربیکیو» بدهند—چرا که انگار مرز نژادی را رد کرده‌ام.

در همین باربیکیوی خاص، بحث به رپر بزرگ، ناس (Nas)، کشیده شد. دوستم ترستان واکر، کارآفرینی جوان و آفریقایی‌تبار، با افتخار گفت که ناس اهل محل زندگی سابق او در پروژه‌های مسکونی کوینزبریج نیویورک است—یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های مسکن عمومی در ایالات متحده. پدر ۷۳ سالهٔ یهودی‌ام در پاسخ گفت: «من هم به کوینزبریج رفته‌ام».

ترستان که باور نداشت پدر سفیدپوست و مسن من واقعاً به آنجا رفته باشد، گفت: «شاید منظورتون کوینزه. کوینزبریج یه پروژهٔ مسکنیه توی محله‌ای واقعاً خشن و سخت».

اما پدرم با اصرار گفت: نه، منظورم خود کوینزبریجه.

من به ترستان توضیح دادم که پدرم خودش در کوینز بزرگ شده و بنابراین نمی‌تونه اشتباه گرفته باشه. بعد ازش پرسیدم: «بابا، تو توی کوینزبریج چی کار می‌کردی؟»

جواب داد: «وقتی یازده سالم بود، اونجا جزوهای تبلیغاتی کمونیستی پخش می‌کردم. خوب یادمه، چون مادرم خیلی ناراحت شد که حزب کمونیست منو فرستاده بود وسط پروژه‌های مسکونی. فکر می‌کرد اون محیط برای یه بچهٔ کوچیک خیلی خطرناکه».

پدر بزرگ و مادر بزرگم در واقع عضو رسمی حزب کمونیست بودن.

پدر بزرگم، فیل هورویتز، که عضو فعال حزب بود، در دوران مک‌کارتیسم شغلش رو به‌عنوان معلم از دست داد. پدرم یک «بچهٔ پوشک‌قرمز» بود؛ یعنی از کودکی با آموزه‌های چپ‌گرایانه بزرگ شد.

در سال ۱۹۶۸، او خانواده‌مون رو به غرب کشور، یعنی برکلی کالیفرنیا، منتقل کرد و سردبیر مجلهٔ مشهور جناح چپ، Ramparts، شد.

در نتیجه، من در شهری بزرگ شدم که ساکنانش از سر شوخی به آن می‌گفتند: «جمهوری خلق برکلی».

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

در دوران کودکی بسیار خجالتی بودم و از بزرگ‌ترها می‌ترسیدم. وقتی مادرم برای اولین بار من را به مهدکودک برد، شروع به گریه کردم. مربی به مادرم گفت که برو و نگران نباشد، چون گریه کردن در روز اول طبیعی است. اما وقتی الیسا هوروویتز سه ساعت بعد برگشت، دید که من هنوز خیس از اشک و در حال گریه‌ام. مربی توضیح داد که اصلاً آرام نشده‌ام و حالا لباس‌هایم هم از گریه زیاد، خیس شده‌اند. همان روز از مهدکودک اخراجم کردند.

اگر مادرم صبورترین انسان دنیا نبود، شاید هیچ‌وقت به مدرسه نمی‌رفتم. وقتی همه اطرافیانش توصیه به درمان روان‌پزشکی می‌کردند، او صبر کرد. حاضر بود هر چقدر لازم باشد منتظر بماند تا من با جهان اطرافم احساس راحتی کنم.

وقتی پنج ساله بودم، از خانه‌ای یک‌خوابه در خیابان گلن، که برای خانواده‌ای شش نفره بسیار کوچک شده بود، به خانه‌ای بزرگ‌تر در خیابان بونیتا نقل مکان کردیم. بونیتا، طبقه متوسط برکلی بود—که با آنچه اغلب در محله‌های طبقه متوسط دیده می‌شود، فرق داشت. بلوک ما ترکیبی بود از هیپی‌ها، آدم‌های عجیب‌وغریب، خانواده‌های کم‌درآمدی که سخت کار می‌کردند تا پیشرفت کنند، و طبقه‌بالایی‌هایی که آن قدر مواد مصرف می‌کردند که در حال سقوط بودند.

یک روز، یکی از دوستان برادرم جاناتان، راجر (که اسم واقعی‌اش نیست)، به خانه‌ی ما آمده بود. او به پسر بچه‌ی آفریقایی تبار پایین کوچه که سوار بر یک گاری قرمز بود اشاره کرد و گفت: «برو پایین کوچه، بهش بگو گاری‌ش رو بده بهت، و اگه چیزی گفت، توی صورتش تف کن و بهش بگو "nigger".»

چند نکته اینجا نیاز به توضیح داره.

اول این که ما در برکلی بودیم، و چنین زبانی معمول نبود. در واقع، من تا آن لحظه هرگز واژه‌ی "nigger" را نشنیده بودم و معنایش را نمی‌دانستم، اگرچه حدس زدم که چیز خوبی نیست.

دوم این که راجر نژادپرست نبود و در خانواده‌ای بد رشد نکرده بود. پدرش استاد دانشگاه برکلی بود و هر دوی والدینش از مهربان‌ترین آدم‌هایی بودند که می‌شناختم، اما بعدها فهمیدیم که راجر مبتلا به اسکیزوفرنی است و جنبه‌ی تاریک شخصیتش، دنبال صحنه‌سازی دعوا بود.

دستور راجر من را در موقعیت دشواری قرار داد. از راجر می‌ترسیدم. فکر می‌کردم اگر حرفش را گوش ندهم، حسابی کتکم می‌زند.

از طرفی، از خواستن گاری هم وحشت داشتم. در واقع، از همه چیز می‌ترسیدم.

اما بیشتر از آن که بمانم و راجر عصبانی شود، ترجیح دادم حرکت کنم.

شروع کردم به پایین رفتن از کوچه به سمت آن بچه.

فاصله احتمالاً حدود سی متر بود، اما برای من مثل سی کیلومتر بود.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

وقتی بالاخره رسیدم، بدنم خشک شده بود. نمی‌دانستم چه بگویم، فقط دهانم را باز کردم و چیزی گفتم. «می‌تونم با گاریت بازی کنم؟» چیزی بود که از دهانم خارج شد.

جوئل کلارک جونیور گفت: «حتماً».

وقتی برگشتم تا ببینم راجر چه واکنشی دارد، او رفته بود.

ظاهراً جنبهٔ روشن شخصیتش برنده شده بود و رفته بود دنبال کار دیگری.

من و جوئل تمام آن روز را با هم بازی کردیم، و از آن روز به بعد بهترین دوستان هم شدیم.

هجده سال بعد، او ساقدوشم در مراسم ازدواجم شد.

تا به حال، این داستان را برای هیچ‌کس تعریف نکرده بودم، اما مسیر زندگی‌ام را شکل داد.

به من یاد داد که ترس داشتن، به معنای بی‌غیرتی نیست.

این که چه می‌کنی مهم است؛

همین تصمیم‌ها هستند که تعیین می‌کنند قهرمان باشی یا بزدل.

بارها به آن روز فکر کرده‌ام، و فهمیده‌ام اگر کاری را که راجر از من خواست انجام می‌دادم، هرگز بهترین دوستم را نمی‌شناختم.

آن تجربه همچنین به من آموخت که هیچ‌چیز را نباید از روی ظاهر قضاوت کرد.

تا زمانی که برای شناخت کسی یا چیزی تلاش نکنی، در واقع هیچ چیزی نمی‌دانی.

هیچ میانبری برای رسیدن به دانش وجود ندارد، مخصوصاً دانشی که از تجربهٔ شخصی به‌دست می‌آید.

تکیه بر دانسته‌های رایج و میان‌برها می‌تواند بدتر از ندانستن باشد.

## آشغال‌هایت را تحویل بده

در طول سال‌ها سخت کوشیدم تا تحت تأثیر برداشت‌های اولیه و پیروی کورکورانه از عرف‌ها قرار نگیرم. در برکلی بزرگ شدم، دانش‌آموزی ممتاز در شهری که فوتبال را به‌خاطر نظامی‌گری بیش از حدش رد می‌کرد، انتظار نداشتند که در تیم فوتبال دبیرستان برکلی بازی کنم، اما این کاری بود که کردم. این قدم بزرگی برای من بود. من قبلاً در هیچ لیگ فوتبال کودکان بازی نکرده بودم و این اولین تجربه‌ام از این ورزش بود. با این حال، درس‌هایی که قبلاً درباره مواجهه با ترس گرفته بودم به‌شدت به من کمک کرد. در فوتبال دبیرستان، توانایی کنترل ترس، ۷۵ درصد بازی است.

هرگز اولین جلسه تیم با مربی اصلی، چیکو مندوزا، را فراموش نمی‌کنم. مربی مندوزا مردی سخت‌گیر و باتجربه بود که فوتبال دانشگاهی را در دانشگاه تگزاس کریستیان، خانه قوی‌ترین تیم «هورند فروگز» بازی کرده بود. مندوزا سخنرانی افتتاحیه‌اش را این‌گونه شروع کرد: «بعضی از شما اینجا می‌آید و جدی نیستید. اینجا می‌رسید و شروع می‌کنید به حرف‌زدن الکی، حرافی کردن، هیچ کاری نکردن، فقط می‌خواهید ظاهر فوتبالیتان خوب باشد. اگر این کار را نکنید، می‌دانید چی؟ آشغال‌هایتان را تحویل بدهید.»

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بعد ادامه داد که چه چیزهایی غیرقابل قبول است: «دیر به تمرین آمدی؟ آشغال‌هایت را تحویل بده. نمی‌خواهی بزنی؟ آشغال‌هایت را تحویل بده. روی چمن راه می‌روی؟ آشغال‌هایت را تحویل بده. من را چیکو صدا می‌کنی؟ آشغال‌هایت را تحویل بده.»

این شدیدترین، خنده‌دارترین و شاعرانه‌ترین سخنرانی‌ای بود که تا آن زمان شنیده بودم. عاشقش شدم. بی‌صبرانه منتظر بودم بروم خانه و برای مادرم تعریف کنم. او وحشت‌زده شد، ولی من همچنان دوستش داشتم. در نگاه واپسین، این اولین درس من در رهبری بود. کالین پاول، وزیر خارجه پیشین آمریکا، می‌گوید رهبری توانایی وادار کردن دیگران به پیروی از توست، حتی اگر فقط به‌خاطر کنجکاوی باشد. من قطعاً کنجکاو بودم ببینم مربی مندوزا چه خواهد گفت.

من تنها بازیکن تیم فوتبال بودم که در رشته ریاضیات در بالاترین سطح تحصیلی بود، پس هم‌تیمی‌هایم و من در کلاس‌های زیادی با هم برخورد نداشتیم. بنابراین، در چندین دایره اجتماعی مختلف حضور داشتم و با بچه‌هایی با دیدگاه‌های بسیار متفاوت درباره جهان معاشرت می‌کردم. شگفت‌زده می‌شدم که چگونه یک دیدگاه متنوع معنای هر رویداد مهم در جهان را کاملاً تغییر می‌دهد. مثلاً وقتی آلبوم «سختی‌ها» از Run-D.M.C منتشر شد که با درام بیس پیوسته‌اش همراه بود، برای تیم فوتبال مانند یک زلزله بود، ولی حتی یک تکان کوچک هم در کلاس حساب دیفرانسیل من ایجاد نکرد. برنامه دفاع استراتژیک رونالد ریگان در میان دانشمندان جوان به‌خاطر پایه فنی مشکوکش یک رسوایی به‌شمار می‌آمد، اما این مسائل در تمرین فوتبال کاملاً نادیده گرفته می‌شد.

دیدن جهان از این منشورهای متفاوت به من کمک کرد تا واقعیت‌ها را از برداشت‌ها جدا کنم. این توانایی بعدها، زمانی که کارآفرین و مدیرعامل شدم، به شدت به کارم آمد. در شرایط سخت که «واقعیت‌ها» نتیجه‌ای مشخص را دیکته می‌کردند، یاد گرفتم به دنبال روایت‌ها و توضیحات جایگزین از دیدگاه‌های کاملاً متفاوت باشم تا دیدگاه خودم را شکل دهم. وجود ساده یک سناریوی جایگزین و معقول، اغلب همه چیزی است که لازم است تا امید در میان نیروی کار نگران زنده بماند.

## قرار ملاقات کور

در تابستان سال ۱۹۸۶، سال دوم دانشگاهم در کلمبیا را به پایان رسانده بودم و پیش پدرم که حالا در لس‌آنجلس زندگی می‌کرد، مانده بودم. دوستم و هم‌تیمی فوتبال دبیرستانم، کلود شو، مرا به یک قرار ملاقات کور دعوت کرده بود. کلود و من با دوست‌دخترش، جکی ویلیامز، و معشوقه‌ام، فلیشیا وایلی، برای این قرار دوگانه، شام مفصلی آماده کردیم. تمام روز را با دقت برنامه‌ریزی و آشپزی کردیم و همه‌چیز، از جمله چهار استیک تی‌بن کاملاً آماده، ساعت ۷ عصر – زمان قرار – حاضر بود. اما هیچ‌کس نیامد. یک ساعت گذشت ولی زیاد ناراحت نشدیم.

جکی به تأخیر آمدن معروف بود، پس نگران نبودیم. بعد دو ساعت گذشت و کلود تماس گرفت تا وضعیت را بپرسد. با شوک به غذای سرد و لوکسی که آماده کرده بودیم نگاه می‌کردم. فلیشیا تصمیم گرفته بود که “خیلی خسته است” و نمی‌خواهد بیاید. واقعاً چقدر بی‌ادب!

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

به کلود گفتم تلفن را بدهد. خودم را معرفی کردم: «سلام، من بن، معشوقه کور شما هستم».

فلیشیا: «بخشید، ولی من خسته‌ام و دیگه دیر شده».

من: «خب، دیر شده چون تو دیر آمدی».

فلیشیا: «می‌دانم، ولی واقعاً خیلی خسته‌ام که بیایم».

اینجا تصمیم گرفتم به حس همدلی‌اش رجوع کنم.

من: «می‌فهمم در چه شرایطی هستی، اما زمان گفتن این موضوع قبل از این بود که ما تمام روز را صرف پختن شام کنیم. الان هر کاری جز این که سریع سوار ماشین شوی و بیایی، بی‌ادبانه است و اثر بدی باقی می‌گذارد».

اگر واقعاً خودم‌محور بود (که به نظر می‌رسید)، حرفم تأثیری نداشت و بهتر بود قرار را نادیده بگیرم. اما اگر دوست نداشت این‌طور برود، شاید چیزی بود.

فلیشیا: «باشه، می‌آم».

نود دقیقه بعد آمد با شلوارک سفید و بسیار زیبا. تمام تمرکز و انتظارم برای قرار باعث شده بود کاملاً فراموش کنم دیروز درگیر دعوا شده بودم. در یک بازی بسکتبال در سن فرناندو ولی، بازیکنی بلندقد با موی کوتاه و شلوار استتاری و ظاهری برادری توپ را به سمت برادرم پرت کرد. جاناتان نوازنده بود، موی بلند داشت و آن زمان احتمالاً حدود ۷۰ کیلو وزن داشت. اما من به فوتبال و دعوا عادت داشتم و آماده بودم. بر اساس اولین برداشت، به سمت آن پسر رفتم. دعوایی شروع شد. چند مشت خوب زدم ولی یک ضربه محکم زیر چشم چپم خوردم که جای آن ماند. ممکن است بازیکن فقط از یک خطای شدید عصبانی شده باشد نه قصد زورگویی به برادرم، اما این هزینه ندانستن بود. هیچ‌وقت نمی‌دانم.

هرچه بود، وقتی در را باز کردم تا به دیدار معشوقه‌هایمان بروم، چشمان سبز برنده جایزه فلیشیا فوری جای کبودی زیر چشمم را گرفت. برداشت اولش (که سال‌ها بعد به من گفت): «این آدم لات است. آمدن اینجا اشتباه بزرگی بود».

خوشبختانه، هیچ‌کدام‌مان به اولین برداشت‌ها اعتماد نکردیم. نزدیک به بیست و پنج سال است که خوشبختانه ازدواج کرده‌ایم و سه فرزند عالی داریم.

## سیلیکون ولی

در یکی از تابستان‌های دوران دانشگاه، در شرکتی به نام سیلیکون گرافیکس (SGI) به‌عنوان مهندس مشغول به کار شدم. این تجربه ذهنم را متحول کرد. این شرکت، گرافیک‌های کامپیوتری مدرن را اختراع کرده بود و مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی جدید را به‌وجود آورد که از فیلم ترمیناتور ۲ گرفته تا شبیه‌سازهای پرواز فوق‌العاده را شامل می‌شد. همه آنجا بسیار باهوش بودند. چیزهایی که ساخته بودند بسیار جذاب بود. می‌خواستم تمام عمرم را در سیلیکون گرافیکس کار کنم.

پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه و مدرسه عالی در رشته علوم کامپیوتر، به SGI برگشتم. بودن آنجا مثل یک رؤیا بود و عاشقش بودم. پس از سال اولم در SGI، با رزلی بوانارو، رئیس سابق بخش بازاریابی شرکت که استارت‌آپ جدیدی داشت، آشنا شدم. رزلی درباره من از دخترش که همکار من در SGI بود، شنیده بود و خیلی برای جذب من تلاش کرد. نهایتاً جذب شدم و به شرکت نتلبز پیوستم.

پیوستن به نتلبز تصمیمی وحشتناک برای من بود. شرکت تحت مدیریت آندره شوگر، مدیر سابق هیولت پاکارد و مهم‌تر از همه، همسر رزلی بود. آندره و رزلی توسط سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر به‌عنوان “تیم مدیریت حرفه‌ای” آورده شده بودند. متأسفانه آن‌ها تقریباً هیچ درکی از محصولات یا فناوری نداشتند و شرکت را از این سو به آن سو می‌کشانند. این اولین بار بود که اهمیت حضور بنیان‌گذاران در مدیریت شرکت‌هایشان را درک کردم.

وضعیت پیچیده‌تر شد چون دختر دومم، ماریا، به اوتیسم مبتلا شده بود و کار در یک استارت‌آپ بار سنگینی برای خانواده ما بود چون من باید وقت بیشتری را در خانه می‌گذراند.

یک روز خیلی گرم، پدرم برای دیدار آمد. ما توانایی خرید کولر نداشتیم و هر سه فرزندمان گریه می‌کردند، در حالی که من و پدرم در گرمای ۴۰ درجه (۱۰۵ فارنهایت) عرق می‌ریختیم.

پدرم رو به من کرد و گفت: «پسرم، می‌دانی چه چیزی ارزان است؟»

از آنجایی که واقعاً نمی‌دانستم منظورش چیست، پاسخ دادم: «نه، چی؟»

گفت: «گل‌ها. گل‌ها واقعاً ارزان‌اند. اما می‌دانی چه چیزی گران است؟»

دوباره پرسیدم: «نه، چی؟»

او گفت: «طلاق.»

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

چیزی در این جمله که در واقع یک شوخی واقعی نبود، باعث شد بفهمم که زمان دارم به پایان می‌رسد. تا آن لحظه، واقعاً هیچ انتخاب جدی نکرده بودم. احساس می‌کردم ظرفیت نامحدودی دارم و می‌توانم همه چیز را در زندگی هم‌زمان انجام دهم. اما آن شوخی ناگهان روشن کرد که ادامه دادن در این مسیر ممکن است باعث از دست دادن خانواده‌ام شود. با انجام همه چیز، در مهم‌ترین موضوع شکست خواهم خورد. این اولین بار بود که خودم را مجبور کردم جهان را از منظر اولویت‌هایی ببینم که صرفاً مربوط به خودم نیستند. فکر می‌کردم می‌توانم هم در کار، همه علایقم و هم خانواده‌ام را بسازم. مهم‌تر اینکه همیشه اول به خودم فکر می‌کردم. وقتی عضو خانواده یا گروهی هستی، چنین طرز تفکری می‌تواند تو را به دردسر بیندازد و من در دردسر بزرگی بودم. در ذهنم مطمئن بودم که آدم خوبی هستم و خودخواه نیستم، اما رفتارم چیز دیگری می‌گفت. باید از پسر بودن بیرون می‌آمدم و مرد می‌شدم. باید اولویت‌ها را درست می‌چیدم. باید ابتدا به کسانی که بیشتر دوستشان داشتم فکر می‌کردم، نه به خودم.

تصمیم گرفتم روز بعد از ن‌ت‌لبز استعفا بدهم. شغلی در لوتوس دیولپمنت پیدا کردم که اجازه می‌داد زندگی خانوادگی‌ام را سر و سامان دهم. دیگر به خودم فکر نمی‌کردم و تمرکز روی بهترین چیز برای خانواده‌ام بود. شروع کردم به تبدیل شدن به کسی که می‌خواستم باشم.

## نت‌اسکیپ

روزی در حال کار در شرکت لوتوس، یکی از همکارانم محصول جدیدی به نام موزاییک را به من نشان داد که توسط تعدادی دانشجو در دانشگاه ایلینوی توسعه یافته بود. موزاییک در واقع یک رابط گرافیکی برای اینترنت بود—فناوری‌ای که پیش‌تر فقط توسط دانشمندان و پژوهشگران استفاده می‌شد. این موضوع مرا شگفت‌زده کرد. کاملاً واضح بود که این آینده است و من داشتم وقت خود را با چیزهای دیگر تلف می‌کردم.

چند ماه بعد، درباره شرکتی به نام نت‌اسکیپ خواندم که توسط جیم کلارک، بنیان‌گذار پیشین سیلیکون گرافیکس، و مارک آندریسن، مخترع موزاییک، تأسیس شده بود. بلافاصله تصمیم گرفتم برای مصاحبه درخواست دهم. با دوستی که در نت‌اسکیپ کار می‌کرد تماس گرفتم و از او خواستم که برایم مصاحبه بگیرد. او موافقت کرد و من آماده شدم.

در اولین مصاحبه‌ها با اعضای تیم مدیریت محصول ملاقات کردم. فکر می‌کردم همه چیز خوب پیش رفته، اما وقتی به خانه برگشتم، فلیسیا (همسرم) اشک می‌ریخت. مسئول جذب نت‌اسکیپ تماس گرفته بود و چون آن زمان تلفن همراه گسترده نبود، فلیسیا جواب داده بود. او به فلیسیا گفته بود به احتمال زیاد من قبول نمی‌شوم

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

چون آنها دنبال کسانی با MBA از استنفورد یا هاروارد بودند. فلیسیا پیشنهاد داد شاید من باید دوباره درس بخوانم که با داشتن سه فرزند غیرممکن بود، بنابراین گریه می‌کرد. من گفتم مسئولان جذب لزوماً مدیران استخدام نیستند و ممکن است مرا با وجود نداشتن مدارک کسب‌وکار بپذیرند.

روز بعد مدیر استخدام تماس گرفت و گفت می‌خواهند با مارک آندریسن، بنیان‌گذار و مدیر فنی شرکت که در آن زمان بیست و دو ساله بود، مصاحبه کنم.

اگرچه حالا به نظر می‌رسد مرورگر وب و اینترنت اجتناب‌ناپذیر بودند، اما بدون کار مارک، احتمالاً جهان کاملاً متفاوتی داشتیم. آن زمان اکثر مردم فکر می‌کردند اینترنت فقط برای دانشمندان و پژوهشگران است و برای تجارت مناسب نیست. حتی پس از معرفی موزاییک، هیچ‌کس فکر نمی‌کرد اینترنت از جامعه علمی فراتر رود، مخصوصاً رهبران فناوری که روی فناوری‌های اختصاصی خود کار می‌کردند. رقبای اصلی مثل اوراکل و مایکروسافت، فناوری‌های اختصاصی خود را به عنوان بزرگراه اطلاعات معرفی می‌کردند و اکثر شرکت‌ها هنوز از پروتکل‌های شبکه اختصاصی استفاده می‌کردند، نه TCP/IP. تا نوامبر ۱۹۹۵، بیل گیتس در کتاب «جاده پیش رو» پیش‌بینی می‌کرد بزرگراه اطلاعات جایگزین اینترنت خواهد شد. بعدها او این نظر را اصلاح کرد.

این دیدگاه اختصاصی به ضرر کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان بود. در ذهن کسانی مثل بیل گیتس و لری ایسون، شرکت‌های مالک بزرگراه اطلاعات می‌خواستند از هر تراکنش مالی «حق دلالتی» بگیرند.

با وجود این، مارک و جیم کلارک ابتدا برنامه داشتند کسب‌وکاری برای توزیع ویدئو روی بزرگراه اختصاصی بسازند، ولی در ادامه تصمیم گرفتند مرورگر را بهتر و امن‌تر کنند تا اینترنت به شبکه آینده تبدیل شود. این مأموریت نتاسکیپ بود که به شکلی درخشان انجام شد.

مصاحبه با مارک کاملاً متفاوت بود؛ سؤالاتی درباره رزومه یا سوابق نبود، بلکه درباره تاریخچه ایمیل، نرم‌افزار همکاری و آینده پرسیده شد. من در این زمینه‌ها متخصص بودم اما از اطلاعات مارک که فقط بیست و دو سال داشت شگفت‌زده شدم. او تاریخ فناوری را می‌دانست و بینش‌های عمیقی درباره تکنولوژی‌هایی مثل تکرار داشت. بعد از مصاحبه به برادرم گفتم شاید باهوش‌ترین فردی است که دیده‌ام.

یک هفته بعد پیشنهاد شغل گرفتم و خیلی خوشحال شدم. نمی‌دانستم حقوق چقدر است، فقط می‌دانستم مارک و نتاسکیپ دنیا را تغییر خواهند داد و من می‌خواستم بخشی از آن باشم.

در نتاسکیپ، مسئول محصول وب سرور سازمانی شدم. این خط محصول دو نوع وب سرور داشت: سرور عادی به قیمت ۱۲۰۰ دلار و سرور امن به قیمت ۵۰۰۰ دلار که شامل پروتکل امنیتی جدید SSL بود. وقتی من آمدم، دو مهندس روی وب سرورها کار می‌کردند: راب مک‌کول، مخترع وب سرور NCSA، و برادر دوقلویش، مایک.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

تا زمان عرضه عمومی سهام نتاسکیپ در آگوست ۱۹۹۵، تیم وب سرور به ۹ مهندس رسید. عرضه اولیه سهام بسیار موفق بود؛ قیمت اولیه ۱۴ دلار بود که به ۲۸ دلار افزایش یافت و در اولین روز به ۷۵ دلار رسید و با قیمت ۵۸ دلار بسته شد. ارزش بازار نتاسکیپ در آن روز نزدیک ۳ میلیارد دلار بود. این عرضه، لرزه‌ای در دنیای کسب‌وکار ایجاد کرد. دوست سرمایه‌گذارم، فرانک کواترونه گفت: «هیچ کس نمی‌خواست به نوه‌هایش بگوید این فرصت را از دست داده است».

این عرضه همه چیز را تغییر داد. میکروسافت که بیش از ده سال فعالیت کرده بود، هنوز عرضه اولیه نکرده بود؛ ما فقط شانزده ماه داشتیم. شرکت‌ها به دو دسته «اقتصاد جدید» و «اقتصاد قدیم» تقسیم شدند و اقتصاد جدید برنده بود. نیویورک تایمز این عرضه اولیه را «لرزه‌آور» خواند.

اما مشکلی پیش آمد: میکروسافت اعلام کرد مرورگر اینترنت اکسپلورر را به صورت رایگان همراه ویندوز ۹۵ عرضه خواهد کرد. این برای نتاسکیپ مشکل بزرگی بود چون تقریباً تمام درآمد آن از فروش مرورگر بود و میکروسافت بیش از ۹۰ درصد سیستم‌عامل‌ها را کنترل می‌کرد. پاسخ ما به سرمایه‌گذاران این بود که پول خود را از وب سرورها به دست خواهیم آورد.

دو ماه بعد، ما نسخه اولیه وب سرور IIS میکروسافت را دریافت کردیم. آن را بررسی کردیم و دیدیم همه ویژگی‌های ما را دارد، از جمله امنیت محصول سطح بالا، و پنج برابر سریع‌تر است. وضع خراب بود. فکر کردم پنج ماه بیشتر وقت نداریم تا مشکل را حل کنیم، وگرنه نابود خواهیم شد. در اقتصاد قدیم، دوره تولید محصول معمولاً هجده ماه بود، پس این زمان بسیار کوتاه بود.

به مایک هومر، رئیس بخش، مراجعه کردم. مایک هومر، پس از مارک، بزرگ‌ترین نیروی خلاق نتاسکیپ بود. هر چه اوضاع بدتر می‌شد، مایک قوی‌تر می‌شد. در حملات شدید رقابتی، اکثر مدیران از رسانه فرار می‌کردند، اما مایک همیشه در خط مقدم بود و با چند خبرنگار همزمان صحبت می‌کرد. او یک جنگجوی تمام‌عیار بود.

مایک و من ماه‌ها روی پاسخی جامع برای تهدید میکروسافت کار کردیم. اگر آن‌ها محصولاتشان را رایگان می‌دادند، ما هم محصولی ارزان و بازمتن ارائه می‌کردیم که جایگزین گران‌قیمت بک‌آفیس میکروسافت شود. برای این کار دو شرکت خریدیم تا جایگزینی رقابتی برای میکروسافت اکسچنج بسازیم و قرارداد مهمی با شرکت Informix بستیم تا دسترسی نامحدود به پایگاه داده را با قیمت ۵۰ دلار ارائه دهیم، که صدها برابر کمتر از میکروسافت بود. این بسته را آماده کردیم و مایک نام آن را Netscape SuiteSpot گذاشت و قرار بود ۵ مارس ۱۹۹۶ در نیویورک رونمایی شود.

اما دو هفته قبل از رونمایی، مارک بدون اطلاع ما این استراتژی را به نشریه Computer Reseller News لو داد. من عصبانی شدم و ایمیلی به او فرستادم:

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

«ظاهراً نمی‌فهمی چقدر شرایط جدی است. ما آن‌قدر داریم کشته می‌شویم که دیگر چیزی برای گفتن نداشتیم و بیش از ۳ میلیارد دلار از ارزش بازار را از دست داده‌ایم. حالا کل شرکت در خطر است و تقصیر مدیریت محصولات سرور است. دفعه بعد خودت مصاحبه را انجام بده. لعنت به تو».

همان روز که این ایمیل را دریافت کردم، تصویر مارک بدون کفش و روی تخت سلطنتی روی جلد تایم رفت. اول هیجان‌زده شدم چون هیچ‌وقت کسی را ندیده بودم که روی جلد تایم رفته باشد. بعد احساس بیماری کردم. مجله و ایمیل را به فلیسیا نشان دادم. او گفت: «همین حالا باید دنبال کار دیگری باشی».

در نهایت اخراج نشدم و طی دو سال بعد SuiteSpot از هیچ به کسب‌وکاری ۴۰۰ میلیون دلاری رسید. جالب‌تر اینکه من و مارک بعدها دوست شدیم و شریک تجاری هم هستیم.

اکثر مردم می‌پرسند چگونه در طول هجده سال همکاری بین سه شرکت، رابطه ما موثر مانده است. بیشتر روابط تجاری یا خیلی تنش‌زا می‌شود یا آن‌قدر کم‌تنش که دیگر فایده ندارد. یا مردم آن‌قدر همدیگر را به چالش می‌کشند که همدیگر را دوست ندارند، یا آن‌قدر راضی می‌شوند که دیگر بازخوردی نمی‌گیرند. اما من و مارک، حتی بعد از هجده سال، هر روز همدیگر را ناراحت می‌کنیم و اشکالات هم را می‌گوییم. این روش کار می‌کند.

## شروع یک شرکت

در پایان سال ۱۹۹۸، تحت فشار سنگین مایکروسافت که با استفاده از قدرت انحصاری سیستم عامل خود، محصولات رایگان را در تمام حوزه‌هایی که نت‌اسکیپ در آن رقابت می‌کرد یارانه می‌داد، شرکت را به آمریکا آنلاین (AOL) فروختیم. در کوتاه‌مدت، این پیروزی بزرگی برای مایکروسافت بود، زیرا بزرگ‌ترین تهدیدش را به دامن رقیبی کم‌خطرتر انداخته بود. اما در بلندمدت، نت‌اسکیپ ضربه‌ای جبران‌ناپذیر به تسلط مایکروسافت بر صنعت رایانه وارد کرد: کار ما باعث شد توسعه‌دهندگان از پلتفرم اختصاصی مایکروسافت یعنی Win32 API به اینترنت مهاجرت کنند. دیگر کسی برای پلتفرم اختصاصی مایکروسافت برنامه نمی‌نوشت؛ بلکه همه برای اینترنت و رابط‌های استاندارد وب جهانی توسعه می‌دادند. وقتی مایکروسافت کنترل خود را بر توسعه‌دهندگان از دست داد، از دست رفتن انحصارش بر سیستم عامل‌ها تنها مسئله زمان بود. در این مسیر، نت‌اسکیپ بسیاری از فناوری‌های بنیادین اینترنت مدرن از جمله جاوااسکریپت، SSL و کوکی‌ها را ابداع کرد.

پس از پیوستن به AOL، مدیریت پلتفرم تجارت الکترونیکی به من سپرده شد و مارک به سمت مدیر ارشد فناوری منصوب گردید. چند ماه بعد، برای هر دوی ما روشن شد که AOL خود را بیشتر یک شرکت رسانه‌ای می‌دانست تا فناوری‌محور. فناوری تنها به پروژه‌های رسانه‌ای بزرگ کمک می‌کرد، اما راهبرد اصلی راهبردی رسانه‌ای بود و مدیر ارشد، باب پیتمن، نابغه‌ای در حوزه رسانه به شمار می‌رفت. شرکت‌های رسانه‌ای تمرکزشان بر خلق داستان‌های عالی بود، در حالی که شرکت‌های فناوری به دنبال خلق روش‌های بهتر برای انجام امور هستند. در همین اثنا، به فکر ایده‌های جدید و تأسیس یک شرکت تازه افتادیم.

در این مسیر، دو نفر دیگر را هم به عنوان هم‌بنیان‌گذارهای احتمالی به بحث وارد کردیم. دکتر تیموتی هاوز هم‌مخترع پروتکل دسترسی سبک به دایرکتوری‌ها (LDAP) بود که نسخه‌ای ماهرانه ساده‌شده از پیشینیان پیچیده‌اش مانند X.500 به شمار می‌رفت. او را در سال ۱۹۹۶ به نت‌اسکیپ آوردیم و با همکاری یکدیگر LDAP را به استاندارد دایرکتوری اینترنت تبدیل کردیم. هنوز هم اگر برنامه‌ای بخواهد اطلاعاتی درباره یک فرد به دست آورد، از طریق LDAP این کار را انجام می‌دهد. نفر چهارم تیم ما، این سیک ری، یکی از بنیان‌گذاران شرکت Kiva Systems بود که پلتفرم سرور کاربردی تولید می‌کرد و توسط نت‌اسکیپ خریداری شده بود. او به عنوان مدیر فناوری بخش تجارت الکترونیک که من اداره می‌کردم فعالیت می‌نمود و به‌ویژه در تعامل با شرکت‌های شریک، اطمینان حاصل می‌کرد که بتوانند مقیاس AOL را پشتیبانی کنند.

در جریان بحث‌ها، این سیک شکایت کرد که هر بار می‌خواستیم شریک تجاری AOL را به پلتفرم تجارت الکترونیک متصل کنیم، وبسایت آن شرکت از کار می‌افتاد، چون توان پردازش بار ترافیکی را نداشت. پیاده‌سازی نرم‌افزار در مقیاس میلیون‌ها کاربر کاملاً متفاوت از اجرایش برای چند هزار نفر بود، و این کار بسیار پیچیده محسوب می‌شد.

با خود فکر کردیم، باید شرکتی باشد که همه این کارها را برایشان انجام دهد.

با گسترش این ایده، به مفهوم «ابر محاسباتی» رسیدیم. اصطلاح ابر (Cloud) پیش‌تر در صنعت مخابرات به کار می‌رفت، برای توصیف یک ابر هوشمند که همه پیچیدگی‌های مسیره‌دهی، صورتحساب و سایر امور را مدیریت می‌کرد، طوری که می‌شد دستگاهی ساده را به این ابر متصل کرد و تمام قابلیت‌های هوشمند را دریافت کرد. ما فکر کردیم همین ایده در حوزه رایانه هم لازم است،

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

تا توسعه‌دهندگان نرم‌افزار نگران امنیت، مقیاس‌پذیری و بازیابی پس از بحران نباشند. و اگر بنا بود ابر بسازیم، باید بزرگ و پرسر و صدا باشد، و این‌گونه بود که لودکلاد (Loudcloud) متولد شد. جالب آنکه ماندگارترین میراث لودکلاد نام آن است، چرا که واژه «ابر» پیش از آن برای توصیف بستر رایانشی به کار نرفته بود. شرکت را ثبت کردیم و به سراغ جذب سرمایه رفتیم. آن زمان، سال ۱۹۹۹ بود.

## فصل دوم

### من زنده می مانم

«فکر کردی فرو می پاشم؟  
فکر کردی دراز می کشم و می میرم؟  
اوه نه، نه من  
من زنده می مانم».  
—گلوریا گینور، «من زنده می مانم»

پس از موفقیت نت اسکیپ، مارک همه سرمایه گذاران خطرپذیر برجسته سیلیکون ولی را می شناخت و بنابراین نیازی به معرفی نداشتیم. اما متأسفانه برای ما، شرکت کلایمر پرکینز که پشتیبان نت اسکیپ بود، قبلاً در شرکتی سرمایه گذاری کرده بود که ممکن بود به رقیب ما تبدیل شود. ما با تمامی شرکت های سرمایه گذاری برجسته دیگر صحبت کردیم و در نهایت اندی راجلف از Benchmark Capital را انتخاب کردیم.

اگر بخواهم اندی را با یک واژه توصیف کنم، آن واژه «جنتلمن» است. اندی فردی باهوش، مؤدب و متین بود که مهارت فوق العاده ای در تبدیل راهبردهای پیچیده به جملات کوتاه و گویا داشت. بنچمارک تصمیم گرفت ۱۵ میلیون دلار سرمایه گذاری کند با ارزش گذاری پیش از تزریق سرمایه (ارزش شرکت پیش از ورود پول به خزانه اش) معادل ۴۵ میلیون دلار. علاوه بر آن، مارک نیز ۶ میلیون دلار سرمایه گذاری کرد تا ارزش کل شرکت، با در نظر گرفتن پول نقد، به ۶۶ میلیون دلار برسد و او نیز به عنوان «رئیس هیئت مدیره تمام وقت» فعالیت کند. تیم هاووز به عنوان مدیر فناوری منصوب شد و من مدیرعامل بودم. لودکلاود تنها دو ماه سن داشت.

ارزش گذاری بالا و حجم سرمایه گذاری نشان دهنده شرایط آن زمان بود و ما را ملزم می کرد تا با سرعت رشد کنیم و بازار را پیش از ظهور رقبای هم سرمایه دار تصاحب کنیم. اندی به من گفت: «بن، تصور کن اگر سرمایه رایگان بود، چطور کسب و کارت را اداره می کردی؟»

دو ماه بعد، ما ۴۵ میلیون دلار دیگر از مورگان استنلی به صورت وام بدون قید و شرط و بدون پرداخت تا سه سال آینده جذب کردیم، پس سؤال اندی بیش از آنچه تصور می کردیم با واقعیت هم راستا بود. با این حال،

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

پرسیدن این سؤال از یک کارآفرین خطرناک است. این شبیه پرسیدن از یک فرد چاق است که «اگر بستنی از نظر تغذیه‌ای برابر با کلم بروکلی بود، چه می‌کردی؟» این طرز فکر می‌تواند بسیار خطرناک باشد.

طبیعتاً من این توصیه را جدی گرفتم و با آن جلو رفتم. ما زیرساخت رایانش ابری خود را به سرعت ساختیم و با سرعت بالا شروع به جذب مشتری کردیم. در کمتر از هفت ماه از زمان تأسیس، ما ۱۰ میلیون دلار قرارداد ثبت کردیم. لودکلاود در حال اوج‌گیری بود، اما با زمان و رقبا در رقابت بودیم. این یعنی باید بهترین نیروها را استخدام می‌کردیم و گسترده‌ترین خدمات ابری را ارائه می‌دادیم—و این یعنی صرف پول، آن هم خیلی زیاد.

نهمین استخدام ما یک مسئول جذب نیرو بود و ما زمانی که فقط دوازده کارمند داشتیم یک نیروی منابع انسانی استخدام کردیم. ما ماهی سی نفر استخدام می‌کردیم و بسیاری از باهوش‌ترین افراد در دره سیلیکون را جذب می‌کردیم. یکی از نیروهای تازه‌وارد از شغلش در AOL استعفا داده بود تا دو ماه کوه‌نوردی کند، اما به جای آن به ما پیوست؛ فردی دیگر، با انصراف از شرکتی که روز عرضه اولیه سهامش بود، میلیون‌ها دلار را نادیده گرفت تا به لودکلاود ملحق شود. شش ماه بعد، ما نزدیک به دویست کارمند داشتیم.

سیلیکون‌ولی در حال انفجار بود و لودکلاود در جلد مجله Wired به عنوان «بازگشت دوباره مارک اندریسن» معرفی شد. دفتر اول‌مان—که اگر مایکروویو و دستگاه قهوه‌ساز همزمان کار می‌کردند، برق می‌پرید—را با یک انبار پانزده‌هزار فوت‌مربعی در سانی‌ویل جایگزین کردیم که زمانی که به آن نقل مکان کردیم، دیگر برای‌مان کوچک شده بود.

۵ میلیون دلار هزینه کردیم تا به ساختمانی سه طبقه با کاشی‌های سبز یشمی نقل مکان کنیم که به آن لقب «تاج» داده بودیم (اشاره به تاج‌محل). آنجا هم برای سرعت استخدام‌مان کافی نبود و کارمندان در راهروها نشسته بودند. سومین پارکینگ را پایین خیابان اجاره کردیم و برای کارمندان سرویس رفت‌وآمد فراهم کردیم (همسایه‌ها از ما متنفر بودند). آشپزخانه مثل انبار کاستکو پر بود و وقتی پیمانکار تأمین خوراکی را به دلیل شباهت یخچال‌مان به یخچال رمان "خداحافظ کلمبوس" فیلیپ راث اخراج کردیم، او در ازای کارش سهام خواست.

این دوران شکوه ما بود.

در سه‌ماهه بعد، ما ۲۷ میلیون دلار قرارداد جدید بستیم و هنوز کمتر از نه ماه عمر داشتیم. به نظر می‌رسید که در حال ساختن بهترین کسب‌وکار تمام دوران‌ها هستیم. تا اینکه سقوط بزرگ دات‌کام از راه رسید. شاخص نزدک در ۱۰ مارس ۲۰۰۰ به اوج خود یعنی ۵۰۴۸.۶۲ رسید—بیش از دو برابر ارزش آن در سال قبل—و ده روز بعد ۱۰ درصد سقوط کرد. مقاله جلد مجله Barron's با عنوان «در حال سوختن» پیش‌بینی آنچه را که در راه بود، اعلام کرد. در آوریل، پس از آن که دولت آمریکا مایکروسافت را یک انحصار اعلام کرد، شاخص نزدک

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

باز هم سقوط کرد. استارت‌آپ‌ها ارزش خود را از دست دادند، سرمایه‌گذاران ثروت هنگفتی را از دست دادند و شرکت‌های دات‌کام که زمانی به‌عنوان نویددهندگان اقتصاد جدید معرفی می‌شدند، تقریباً یک‌شبه ورشکسته شدند و به نام «دات‌بام» شناخته شدند. نزدیک در نهایت به زیر ۱۲۰۰ سقوط کرد، یعنی ۸۰ درصد پایین‌تر از اوج خود.

ما فکر می‌کردیم در آن زمان، سریع‌ترین رشد تاریخ را تجربه کرده‌ایم. این خبر خوب ما بود. خبر بد این بود که برای ادامه مسیر نیاز به جذب سرمایه بیشتری در چنین وضعیت فاجعه‌باری داشتیم؛ تقریباً تمام ۶۶ میلیون دلار سرمایه‌ای که تا آن زمان جذب کرده بودیم، صرف ساخت بهترین خدمات ابری و پشتیبانی از مشتریان در حال رشد ما شده بود.

سقوط دات‌کام سرمایه‌گذاران را ترسانده بود، بنابراین جذب سرمایه آسان نبود، به‌ویژه که اکثر مشتریان ما خود استارت‌آپ‌های دات‌کام بودند. این موضوع زمانی کاملاً برای‌مان روشن شد که پیشنهاد جذب سرمایه را به شرکت ژاپنی Softbank Capital ارائه کردیم. دوستم و عضو هیئت‌مدیره لودکلاود، بیل کمپل، آشنایی نزدیکی با مدیران Softbank داشت و پیشنهاد کرد که اطلاعاتی از طریق کانال‌های غیررسمی برای‌مان بگیرد. وقتی دستیارم گفت بیل پشت خط است، فوراً گوشی را برداشتم—مشتاق بودم بدانم نظرشان چیست.

پرسیدم: «بیل، چیگفتن؟» (بیل با صدای خشن و مربی‌وارش جواب داد: «بن، راستش، فکر کردن تو داری کراک می‌کشی.»)

با حدود سیصد کارمند و اندکی پول نقد باقی‌مانده، حس می‌کردم دارم می‌میرم. این اولین بار بود که به‌عنوان مدیرعامل لودکلاود چنین احساسی داشتم—اما قطعاً آخرین بار نبود.

در این دوران، مهم‌ترین قانون جذب سرمایه خصوصی را یاد گرفتیم: به دنبال یک بازار باش. فقط به یک سرمایه‌گذار نیاز داری که بگوید «بله»، پس بهتر است بقیه سی‌تایی که می‌گویند «نه» را نادیده بگیری. در نهایت برای دور سوم تأمین مالی (Round C) موفق شدیم با ارزش‌گذاری پیش از سرمایه‌گذاری ۷۰۰ میلیون دلار، ۱۲۰ میلیون دلار جذب کنیم. پیش‌بینی فروش برای فصل بعد ۱۰۰ میلیون دلار بود و به نظر می‌رسید که اوضاع خوب پیش می‌رود. اطمینان داشتم که این پیش‌بینی فروش محقق خواهد شد، چرا که در گذشته عملکرد واقعی‌مان همواره بهتر از پیش‌بینی‌ها بوده است. و شاید، گمان کردم، بتوانیم به‌آرامی مشتریان خود را از استارت‌آپ‌های بی‌ثبات دات‌کام به شرکت‌های بزرگ و پایدارتر مانند نایکی، که در آن زمان بزرگ‌ترین مشتری‌مان بود، منتقل کنیم. و بعد، همه‌چیز از هم پاشید. سه‌ماهه سوم سال ۲۰۰۰ را با ۳۷ میلیون دلار قرارداد به پایان رساندیم—نه ۱۰۰ میلیون دلاری که پیش‌بینی کرده بودیم. سقوط دات‌کام بسیار ویرانگرتر از آن چیزی بود که انتظارش را داشتیم.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## شادی و وحشت

نیاز داشتم دوباره پول جمع کنم. اما این بار شرایط خیلی بدتر بود. در سه ماهه چهارم سال ۲۰۰۰، با همه منابع ممکن برای جذب سرمایه ملاقات کردم، از جمله پرنس الولید بن طلال از عربستان، اما هیچ کس حاضر نبود با هیچ ارزشی سرمایه گذاری کند. در عرض شش ماه از داغ ترین استارتاپ سیلیکون ولی به شرکتی بدون سرمایه گذار تبدیل شده بودیم. با ۴۷۷ کارمند و کسب و کاری که مثل یک بمب ساعتی بود، دنبال راه حل می گشتم.

وقتی فکر می کردم اگر پولمان کاملاً تمام شود — اخراج همه کارمندانی که با دقت انتخاب و استخدام کرده بودم، از دست دادن پول سرمایه گذاران و به خطر افتادن مشتریانی که به ما اعتماد کرده بودند — تمرکز روی فرصت ها برایم سخت می شد. مارک آندریسن تلاش کرد با یک شوخی که آن زمان اصلاً خنده دار نبود حالم را بهتر کند:

مارک: «می دونی بهترین چیز درباره استارتاپ ها چیه؟»

بن: «چی؟»

مارک: «فقط دو حس رو تجربه می کنی: سرخوشی و ترس. و من فکر می کنم بی خوابی هر دو رو شدیدتر می کنه.»

با گذشت زمان، یک گزینه ناخوشایند اما جالب پیش آمد: می توانستیم وارد بازار بورس شویم. در یک اتفاق عجیب، بازار سرمایه خصوصی برای شرکت هایی با پروفایل ما بسته شده بود، اما بازار عمومی کمی باز بود. شاید این یک استثنا بود، اما بازار خصوصی کاملاً بدبین شده بود و بازار عمومی فقط تا ۸۰ درصد به آن بدبینی رسیده بود.

چون گزینه دیگری نداشتیم، مجبور بودم به هیئت مدیره پیشنهاد بدهم که وارد بورس شویم. برای آماده شدن، لیستی از مزایا و معایب عرضه اولیه (IPO) تهیه کردم.

می دانستم که بیل کمپبل شخص مهمی است که باید قانعش کنم. بیل تنها عضو هیئت مدیره بود که تجربه مدیریت اجرایی شرکت عمومی داشت و از همه بهتر مزایا و معایب را می شناخت. مهم تر این که همه همیشه در این موقعیت های سخت به بیل احترام می گذاشتند چون ویژگی خاصی داشت.

آن زمان بیل شصت ساله بود، موی خاکستری و صدای خشنی داشت، اما انرژی یک بیست ساله را داشت. او کارش را به عنوان مربی فوتبال دانشگاه شروع کرده بود و تا چهل سالگی وارد دنیای کسب و کار نشده بود. با وجود شروع دیرهنگام، بیل در نهایت مدیرعامل و رئیس شرکت Intuit شد و بعدها به افسانه ای در حوزه

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

فناوری تبدیل شد که مدیران بزرگی مثل استیو جابز، جف بزوس و اریک اشمیت را راهنمایی کرد. بیل بسیار باهوش، فوق‌العاده کاریزماتیک و مدیریتی عالی بود، اما کلید موفقیتش فراتر از این‌ها بود. در هر موقعیتی — چه هیئت‌مدیره اپل، چه هیئت امنای دانشگاه کلمبیا یا تیم فوتبال دختران که مربی‌گری می‌کرد — بیل همیشه محبوب‌ترین فرد بود.

دلایل زیادی برای این محبوبیت گفته می‌شود، اما به نظر من ساده است. هر کسی در زندگی‌اش به دو نوع دوست نیاز دارد: اول کسی که وقتی اتفاق خوب می‌افتد به او زنگ بزنی و واقعاً خوشحال شود، نه فقط تظاهر کند. دوم کسی که وقتی همه چیز خراب می‌شود و فقط یک تماس داری، به او زنگ بزنی. بیل هر دو نوع دوست بود.

به هیئت‌مدیره گفتیم: «نمی‌توانیم سرمایه‌گذار خصوصی پیدا کنیم. یا باید روی جذب سرمایه خصوصی کار کنیم یا آماده شویم وارد بورس شویم. احتمال جذب سرمایه خصوصی خیلی کم است، ولی ورود به بورس مشکلات زیادی دارد:

- فرآیند فروش ما قوی نیست و پیش‌بینی سخت است.
  - شرایط بازار ما در حال سقوط سریع است و پایین‌ترین نقطه مشخص نیست.
  - مشتریان ما در حال ورشکستگی با سرعت غیرقابل پیش‌بینی هستند.
  - ما در حال ضرر دادن هستیم و احتمالاً برای مدتی این وضع ادامه دارد.
  - عملکرد عملیاتی ما قوی نیست.
  - به طور کلی آماده عمومی شدن نیستیم.»
- هیئت‌مدیره با دقت گوش داد. چهره‌ها نگرانی عمیق نشان دادند و سکوت طولانی و ناراحت‌کننده‌ای پیش آمد. همان‌طور که انتظار می‌رفت، بیل سکوت را شکست.
- «بن، مشکل پول نیست.»

احساس عجیبی از آرامش کردم. شاید مجبور نبودیم وارد بورس شویم. شاید من مشکلات مالی‌مان را بیش از حد بزرگ کرده بودم. شاید راه دیگری بود.

بعد بیل دوباره گفت: «مشکل لعنتی پوله.» خب، پس باید وارد بورس شویم. علاوه بر مشکلاتی که برای هیئت‌مدیره توضیح داده بودم، کسب‌وکار ما پیچیده و برای سرمایه‌گذاران سخت قابل فهم بود. ما معمولاً قراردادهای دو ساله با مشتری‌ها می‌بستیم و درآمد را ماهانه شناسایی می‌کردیم. این مدل حالا رایج است اما آن زمان عجیب بود. به دلیل رشد سریع سفارشات، درآمد نسبت به سفارشات عقب بود. بنابراین در فرم S-1 که به کمیسیون بورس و اوراق بهادار ارائه دادیم، نوشته بودیم در شش ماه گذشته ۱.۹۴

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

میلیون دلار درآمد داشتیم و پیش‌بینی درآمد ۷۵ میلیون دلار برای سال بعد بود — رشد بسیار شدید درآمد. چون سود بر اساس درآمد بود نه سفارشات، ضررهای بزرگی داشتیم. ضمن اینکه قوانین آن زمان مربوط به گزینه‌های سهام باعث می‌شد ضررهایمان چهار برابر بزرگ‌تر به نظر برسد. این عوامل باعث شد که قبل از IPO مطبوعات به شدت منفی باشند.

مثلاً داستان تندی در Red Herring نوشته شده بود که مشتریان ما «خیلی کم» هستند و ما خیلی به دات‌کام‌ها وابسته‌ایم. تحلیلی از Yankee Group گفته بود که «ما در ۱۲ ماه گذشته حدود یک میلیون دلار به ازای هر کارمند ضرر کرده‌ایم» و حدس زده بود که ما این پول‌ها را با آتش زدن دلارها در پارکینگ هدر داده‌ایم BusinessWeek. ما را IPO «جهنمی» نامید. مقاله‌ای در وال استریت ژورنال نقل قول کرده بود که یک مدیر سرمایه‌گذاری گفت «وای، آن‌ها واقعا ناامید بودند». یکی از سرمایه‌گذاران هم که در عرضه سرمایه‌گذاری کرده بود، آن را «بهترین گزینه از میان گزینه‌های واقعا زشت» خواند.

با وجود مطبوعات وحشتناک، آماده حرکت شدیم. بر اساس شرکت‌های مشابه، قیمت هر سهم بعد از یک تقسیم معکوس دو به یک را ۱۰ دلار تعیین کردیم که ارزش شرکت را کمی کمتر از ۷۰۰ میلیون دلار می‌کرد — کمتر از ارزش در آخرین دور سرمایه‌گذاری خصوصی، ولی بهتر از ورشکستگی بود.

کاملاً مشخص نبود که عرضه موفق باشد. بازار بورس سقوط می‌کرد و سرمایه‌گذاران بازار عمومی که دیدار می‌کردیم بسیار مضطرب بودند.

پس از پایان آماده‌سازی و تأیید بانک‌ها، مدیر مالی‌مان، اسکات کوپور، تماسی از بانک‌دار مورگان استنلی دریافت کرد:

بانک‌دار: «اسکات، می‌دونستی ۲۷.۶ میلیون دلار پول نقدت محدود و به تعهدات ملکی گره خورده؟» اسکات: «بله، البته».

بانک‌دار: «پس فقط کمی بیش از سه هفته پول نقد داری تا ورشکسته بشی؟» اسکات: «بله».

اسکات این مکالمه را به من منتقل کرد و گفت: «باور می‌کنی آن‌ها قرارداد را امضا کردند و تا حالا متوجه نشدند که پول محدود است؟ همه مدارک را به آن‌ها دادیم».

قبل از شروع تور IPO، جلسه‌ای با کل شرکت گذاشتم و دو خبر را اعلام کردم: اول اینکه وارد بورس می‌شویم یا حداقل تلاش می‌کنیم. دوم اینکه شرکت آنقدر ارزشش پایین آمده که باید سهام را دو به یک تقسیم کنیم.

فکر می‌کردم بخش اول خبر خوب پیش برود، اما نگران واکنش بخش دوم بودم. برای ورود به بورس باید

قیمت هر سهم را بالا می‌بردیم. در نظریه، تقسیم معکوس نباید تفاوتی ایجاد کند چون هر کسی درصد مشخصی از شرکت را داشت و اگر تعداد سهام نصف شود، سهم درصدی همان است. اما واقعیت چیز دیگری بود.

وقتی از صفر به ۶۰۰ کارمند رسیدیم، مدیران زیادی رویپردازی کردند و فقط درباره تعداد سهام صحبت کردند نه درصد مالکیت، و داستان‌هایی درباره قیمت ۱۰۰ دلار به ازای هر سهم ساختند. کارکنان هم خیال کردند چقدر پول خواهند ساخت. من از این موضوع خبر داشتم اما فکر نمی‌کردم تقسیم معکوس اتفاق بیفتد، پس نگران نبودم. اما باید نگران می‌شدم.

همسرم، فلیشیا، مثل همیشه در جلسه شرکت کرد. این بار پدر و مادرش هم بودند. جلسه خوب پیش رفت. کسی نمی‌دانست چقدر به لبه پرتگاه نزدیک هستیم، پس خبر IPO خوشحالی ایجاد نکرد. خبر تقسیم معکوس همه را عصبانی کرد. من عملاً عدد خیالی آن‌ها را نصف کرده بودم و کسی خوشحال نبود. کسی به من بد و بیراه نگفت اما والدین همسرم همه چیز را شنیدند و طبق گفته پدر همسرم، «هیچ چیز خوشایندی نبود».

مادر همسرم از فلیشیا پرسید: «چرا همه این قدر از بن متنفرند؟» فلیشیا که معمولاً پرانرژی‌ترین فرد هر جمعی است، به خاطر عمل جراحی هرنی کمی بی‌حوصله بود. او ناامید شده بود، خانواده همسرم افسرده بودند، کارمندان عصبانی بودند و من نمی‌دانستم آیا می‌توانم پول جمع کنم یا نه. چه شروع بدی برای یک تور معمولاً پرهیجان.

تور IPO سخت بود. بازار بورس هر روز سقوط می‌کرد و سهام فناوری باعث این سقوط بودند. سرمایه‌گذاران وقتی رسیدیم مثل کسانی بودند که شکنجه دیده‌اند. یک مدیر صندوق سرمایه‌گذاری مستقیم به مارک و من نگاه کرد و پرسید: «چرا اینجا هستید؟ می‌دانید دنیا چه خبره؟» من مطمئن بودم پول جمع نمی‌کنیم و قطعاً ورشکسته می‌شویم. در تمام سه هفته سفر، بیشتر از دو ساعت نخوابیدم.

سه روز بعد تلفنی از پدر همسرم دریافت کردم. جان وایلی در ۷۱ سالگی سختی‌های زیادی دیده بود. پدرش در تگزاس کشته شده بود، او و مادرش با مرد نامهربانی و نه فرزندش زندگی کرده بودند که جان مورد سوءاستفاده بود، مجبور بود در طویله بماند و غذایش را بچه‌های دیگر می‌خوردند. بعد از سه روز پیاده‌روی، آن‌ها آنجا را ترک کردند. جان بعداً خاطرات آن سفر را همیشه به یاد می‌آورد. جوان که بود برای کمک به مادرش جنگ کره را ترک نکرده بود و پیش از پایان دبیرستان، همه کارهای ممکن از تخلیه کشتی‌های موز تا ساخت خط لوله آلاسکا را انجام داد. دو فرزندش را قبل از شصت سالگی از دست داد. زندگی سختی داشت و به اخبار بد عادت کرده بود.

اگر او تماس می‌گرفت یعنی موضوع جدی بود.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بن: «سلام».

جان: «بن، دفتر گفت مزاحم نشو، اما می‌خواستم بگویم فلیشیا نفس نکشید اما نمی‌خواهد بمیرد».

بن: «نمی‌خواهد بمیرد؟ چی شده؟»

باور نمی‌کردم. خیلی روی کار تمرکز کرده بودم و مهم‌ترین چیز زندگیم را فراموش کرده بودم. باز هم نگران چیزی که باید می‌شدم، نبودم.

بن: «چی شده؟»

جان: «بهش دارو دادن، حساسیت زده و نفسش قطع شده، اما حالا خوبه».

بن: «کی؟»

جان: «دیروز».

بن: «چرا بهم نگفتی؟»

جان: «می‌دونستم سرت شلوغه و به خاطر اون جلسه‌ای که رفتم گرفتار شدی».

بن: «باید برم خونه؟»

جان: «نه. ما مراقبشیم. تو کارت رو انجام بده».

کاملاً شوکه شده بودم. عرق می‌کردم و باید لباس عوض می‌کردم. نمی‌دانستم چکار کنم. اگر بروم شرکت ورشکسته می‌شود، اگر بمانم... چطور می‌توانم بمانم؟ دوباره زنگ زدم و خواستم فلیشیا را تلفنی بیاورند.

بن: «اگر لازم داشتی می‌آیم».

فلیشیا: «نه. عرضه اولیه رو انجام بده. برای تو و شرکت فردایی وجود ندارد. من خوبم».

باقی تور را کاملاً گیج و پریشان گذراندم. یک روز کت و شلوار نامتجانسی پوشیده بودم که مارک وسط جلسه به آن اشاره کرد. نصف مواقع نمی‌دانستم کجا هستم. در طول سه هفته تور، شرکت‌های مشابه در بازار ما نصف ارزششان را از دست دادند، یعنی قیمت ۱۰ دلار سهم ما دو برابر معیار بازار بود. بانک‌داران پیشنهاد کردند قیمت را به ۶ دلار کاهش دهیم، اما تضمینی نبود معامله انجام شود. یک روز قبل از عرضه، یاهو، شرکت برجسته در دوران رونق اینترنت، اعلام کرد تیم کوگل مدیرعاملش کناره‌گیری کرده است. به پایین‌ترین نقطه سقوط دات‌کام رسیده بودیم.

عرضه Loudcloud با قیمت ۶ دلار به ازای هر سهم انجام شد و ۱۶۲.۵ میلیون دلار جمع کردیم، اما هیچ جشن یا مهمانی نبود. نه گلدمن ساکس و نه مورگان استنلی — دو بانک برگزارکننده — شام خداحافظی هم ندادند. شاید کم‌ترین جشن IPO در تاریخ بود. اما فلیشیا بهتر شده بود و ما موفق شدیم. در لحظه‌ای کوتاه و شوخ‌طبعانه در پرواز برگشت، به اسکات کوپور گفتم: «ما موفق شدیم!» او جواب داد: «آره، ولی ما هنوز خرابی».

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

سال‌ها بعد، در ۲۰۱۲، بعد از اخراج مدیرعامل یاهو، اسکات تامپسون، فلیشیا گفت: «باید کوگل رو برگردون؟» من گفتم: «تیم کوگل؟ اصلاً می‌دونی کیه؟» و بعد دوباره حرفی را که یازده سال قبل زده بودیم مرور کردیم:

بن: «ما خرابیم».

فلیشیا: «چی میگی؟ چی شده؟»

بن: «یاهو کوگل رو اخراج کرد. همه چیز تمومه».

فلیشیا: «کوگل کیه؟»

بن: «مدیرعامل یاهو بود. ما خرابیم. باید شرکت رو تعطیل کنم».

فلیشیا: «مطمئنی؟»

بن: «نشنیدی؟ کوگل رو اخراج کردن. ما خرابیم».

او هیچ‌وقت منو اینقدر افسرده ندیده بود و هیچ‌وقت فراموشش نکرد. برای بیشتر مدیران عامل، شب قبل از عرضه عمومی یک لحظه اوج است. برای من، لحظه اوج افسردگی بود.

## اگر قرار است اشتباه بزرگی مرتکب شوید، آن را کامل انجام دهید و به طور نصفه و نیمه عمل نکنید.

در طول دوره معرفی شرکت به سرمایه‌گذاران (road show)، برای شکستن فضای تنش‌زا، مارک شوخی می‌کرد و می‌گفت: «یادت باشد، بن، اوضاع همیشه وقتی کاملاً تاریک می‌شود، از همیشه تیره‌تر است.» شوخی می‌کرد اما وقتی وارد سه‌ماهه اول به‌عنوان یک شرکت سهامی عام شدیم، این جمله بسیار معنادار به نظر می‌رسید. مشتریان همچنان شرکت را ترک می‌کردند، وضعیت کلان اقتصادی بدتر می‌شد و چشم‌انداز فروش ما رو به افول بود. نزدیک به اولین گزارش درآمدی به سرمایه‌گذاران، بررسی دقیقی انجام دادم تا مطمئن شوم که هنوز قادر به تحقق پیش‌بینی‌هایمان هستیم.

خبر خوب این بود که پیش‌بینی سه‌ماهه را محقق خواهیم کرد. خبر بد این بود که احتمال بسیار کمی وجود داشت که پیش‌بینی سالانه را بتوانیم محقق کنیم. معمولاً سرمایه‌گذاران انتظار دارند شرکت‌ها اگر نمی‌توانند حداقل پیش‌بینی سال اول را برآورده کنند، از عرضه عمومی خودداری کنند. این شرایط استثنایی بود، اما تغییر پیش‌بینی در اولین گزارش درآمدی، هنوز هم اتفاق بسیار بدی بود.

وقتی درباره میزان اصلاح پیش‌بینی با هم بحث می‌کردیم، با یک انتخاب سخت مواجه بودیم: آیا باید با کاهش کم، آسیب اولیه را به حداقل برسانیم یا برای جلوگیری از اصلاح دوباره، کاهش بیشتری بدهیم؟ اگر عدد را زیاد کاهش می‌دادیم، ممکن بود سهام به شدت سقوط کند. از طرف دیگر، اگر به اندازه کافی کاهش نمی‌دادیم، ممکن بود مجبور به اصلاح دوباره شویم که اعتبار باقی‌مانده‌مان را از بین می‌برد. کنترلر مالی‌مان، دیو کونته، دستش را بلند کرد و مشاوره قاطعانه‌ای داد: «هر چه بگوییم، محکوم به شکستیم. به محض اصلاح پیش‌بینی، اعتبارمان را با سرمایه‌گذاران از دست می‌دهیم، پس بهتر است درد را همین حالا کامل تحمل کنیم، چون دیگر هیچ‌کس هیچ پیش‌بینی مثبتی را باور نخواهد کرد. اگر قرار است اشتباه بزرگی مرتکب شویم، آن را کامل انجام دهیم و نصفه نیمه عمل نکنیم.»

بنابراین پیش‌بینی سالانه را از ۷۵ میلیون دلار به ۵۵ میلیون دلار کاهش دادیم.

اصلاح پیش‌بینی درآمد همچنین به معنی اصلاح پیش‌بینی هزینه‌ها بود و این یعنی تعدیل نیرو. ما زمانی محبوب دنیای استارت‌آپ‌ها بودیم و حالا مجبور بودم ۱۵ درصد از کارکنانمان را اخراج کنم. این واضح‌ترین نشانه از شکست من بود؛ شکست در برابر سرمایه‌گذاران، کارکنان و خودم.

پس از اصلاح پیش‌بینی، گلدمن ساکس و مورگان استنلی —بانک‌های سرمایه‌گذاری که ما را به بورس برده بودند— هردو پوشش تحقیقاتی خود را قطع کردند، یعنی تحلیل‌گران آن‌ها دیگر پیشرفت شرکت را برای

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

مشتریانشان دنبال نمی‌کردند. این یک سیلی بزرگ و نقض وعده‌هایی بود که هنگام جذب سرمایه به ما داده بودند، اما شرایط سخت بود و ما راه‌حلی نداشتیم. با عدم اعتماد بانک‌ها و کاهش پیش‌بینی درآمد، قیمت سهام از ۶ دلار به ۲ دلار سقوط کرد.

با وجود این روند منفی عظیم، ما به تلاش ادامه دادیم و در سه‌ماهه سوم ۲۰۰۱ وضعیت نسبتاً خوبی داشتیم. سپس، در ۱۱ سپتامبر، تروریست‌ها چهار هواپیمای مسافربری را ربودند و دو تا را به برج‌های دوقلو مرکز تجارت جهانی و یکی دیگر را به پنتاگون کوبیدند که جهان را در آشفتگی فرو برد. بزرگ‌ترین قرارداد ما در آن سه‌ماهه با دولت بریتانیا بود که یک‌سوم ثبت سفارش‌های ما را تشکیل می‌داد و بدون آن نمی‌توانستیم اهداف سه‌ماهه را برآورده کنیم. نماینده ما در این قرارداد اطلاع داد که نخست‌وزیر تونی بلر بودجه قرارداد ما را به صندوق جنگ اختصاص داده است. به معجزه‌ای، مدیر فروش ما یکی از کارکنان تونی بلر را قانع کرد که پول را بازگرداند و در نهایت قرارداد انجام شد و سه‌ماهه را موفق پشت سر گذاشتیم.

با این حال، این خطر جدی به من نشان داد که کل عملیات بسیار شکننده است. نشانه دیگری نیز دریافت کردم وقتی که بزرگ‌ترین رقیب ما، Exodus، در ۲۶ سپتامبر اعلام ورشکستگی کرد. ورشکستگی بسیار شگفت‌انگیزی بود، زیرا شرکت فقط کمی بیش از یک سال قبل به ارزش ۵۰ میلیارد دلار ارزیابی شده بود. همچنین قابل توجه بود چون Exodus تنها ۹ ماه قبل ۸۰۰ میلیون دلار بر اساس «برنامه تأمین مالی کامل» جذب کرده بود. یک مدیر ارشد Exodus بعدها به شوخی به من گفت: «وقتی از صخره سقوط کردیم، هیچ رد لیز خوردنی باقی نگذاشتیم.» اگر Exodus می‌توانست این‌قدر سریع ۵۰ میلیارد دلار ارزش بازار و ۸۰۰ میلیون دلار نقدینگی را از دست بدهد، من باید برنامه جایگزینی می‌داشتم.

در نخستین تلاش برای «برنامه ب»، به بررسی خرید شرکت Data Return پرداختیم، شرکتی مشابه که بیشتر روی برنامه‌های ویندوز تمرکز داشت در حالی که ما بیشتر با یونیکس کار می‌کردیم. هفته‌ها روی معامله مطالعه کردیم، مدل‌سازی کردیم که دو شرکت با هم چگونه خواهند بود، پیشنهادات محصول و هم‌افزایی‌های هزینه‌ای را بررسی کردیم. مدیر مالی‌ام آن زمان بسیار هیجان‌زده بود چون می‌توانست از مهارت محبوبش در کاهش هزینه‌ها استفاده کند.

در پایان این فرایند، به مدت دو روز به استراحت در اشلند، اورگان رفتیم. تقریباً به محض رسیدنم، تماس اضطراری از جان اوفارل، مسئول توسعه کسب‌وکار و شرکت، دریافت کردم.

جان: «بن، ببخشید که وسط تعطیلات مزاحم شدم، ولی ما جلسه‌ای درباره قرارداد Data Return داشتیم و فکر نمی‌کنم باید این کار را انجام دهیم.»

بن: «چرا نه؟»

جان: «صادقانه بگویم، کسب‌وکار ما مشکل دارد و کسب‌وکار آن‌ها هم مشکل دارد و ترکیبشان فقط می‌شود دو برابر مشکل.»

بن: «دقیقاً من هم همین فکر را می‌کردم.»

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

واقعیت این بود که وقتی به کسبوکار Data Return نگاه کردم، برایم کاملاً واضح شد که احتمالاً Loudcloud سرنوشت خوبی نخواهد داشت. برخی چیزها راحت‌تر در دیگران دیده می‌شود تا در خودمان. نگاه به Data Return مثل این بود که آینده Loudcloud را می‌بینم و آن آینده اصلاً خوشایند نبود. به سختی می‌توانستم بخواهم چون به سرنوشتمان فکر می‌کردم. تلاش می‌کردم خودم را آرام کنم و بپرسم: «بدترین اتفاقی که می‌تواند بیفتد چیست؟» جواب همیشه یکسان بود: «ورشکسته می‌شویم، پول همه را از دست می‌دهم، حتی پول مادرم، مجبور می‌شوم همه کسانی را که در اقتصاد بسیار بد سخت کار کرده‌اند، اخراج کنم، همه مشتریانی که به من اعتماد کردند ضرر می‌کنند و اعتبار من نابود می‌شود.» جالب این است که پرسیدن این سوال هرگز من را آرام نکرد.

بعد از آن روزی پرسیدم: «اگر ورشکست شویم چه کار می‌کنم؟» پاسخی که پیدا کردم مرا شگفت‌زده کرد: «نرم‌افزارمان، Opsware، که در Loudcloud اجرا می‌شود را از ورشکستگی می‌خرم و یک شرکت نرم‌افزاری راه می‌اندازم Opsware». نرم‌افزاری بود که برای خودکارسازی همه کارهای مدیریت ابری نوشته بودیم: فراهم‌آوری سرورها و تجهیزات شبکه، استقرار برنامه‌ها، بازیابی محیط در صورت فاجعه و غیره. سپس سوال دیگری پرسیدم: «آیا راهی هست این کار را بدون ورشکستگی انجام دهیم؟»

در ذهنم سناریوهای مختلفی را مرور کردم که بتوانیم به کسبوکار نرم‌افزاری برویم و از کسبوکار ابری خارج شویم. در هر سناریو، گام اول جدا کردن Opsware از Loudcloud بود Opsware. فقط برای اجرا در Loudcloud نوشته شده بود و محدودیت‌های زیادی داشت که اجازه نمی‌داد به عنوان یک محصول مستقل در هر محیطی کار کند. از هم‌بنیانگذار و CTO خود، تیم هاوس، پرسیدم چقدر طول می‌کشد Opsware را جدا کنیم. او گفت حدود نه ماه، که در واقع بسیار خوشبینانه بود. بلافاصله تیمی متشکل از ده مهندس را برای شروع این کار به پروژه‌ای به نام Oxide اختصاص دادم.

در این مرحله، کسبوکار ما هنوز کسبوکار ابری بود و به هیچ‌کس جز خودم نگفتم که ممکن است ایده‌های دیگری داشته باشم. اگر این را می‌گفتم، بلافاصله کسبوکاری که داشتیم را نابود می‌کردم، چون همه می‌خواستند روی آینده کار کنند نه گذشته. من گفتم Oxide فقط یک خط تولید محصول دیگر است. این حرف دو نفر از کارکنانم که از دانشکده کسبوکار استنفورد فارغ‌التحصیل شده بودند را عمیقاً نگران کرد. آن‌ها وقت ملاقات گرفتند و با یک پاورپوینت ۴۵ اسلایدی آمدند و توضیح دادند که تصمیم من برای شروع Oxide خیالی، اشتباه و کاملاً احمقانه است. آن‌ها استدلال کردند که این کار منابع ارزشمند را از کسبوکار اصلی ما می‌دزدد و محصولی دنبال می‌کند که قطعاً شکست خواهد خورد. من گذاشتم همه ۴۵ اسلاید را بدون پرسیدن حتی یک سوال از آن‌ها ببینم. وقتی تمام کردند، گفتم: «من این ارائه را خواسته بودم؟» این اولین جمله‌ای بود که به عنوان CEO در حالت جنگ گفتم. به خاطر موقعیت و اینکه شرکت ما یک شرکت عمومی بود، هیچ‌کس جز من تصویر کامل را نداشت. می‌دانستم که ما در مشکلات عمیقی هستیم. هیچ‌کس جز من نمی‌توانست ما را از این مشکلات نجات دهد و دیگر نمی‌خواستیم به توصیه‌هایی درباره مسیر آینده

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

گوش دهم که از کسانی می‌آمد که تمام جزئیات را نمی‌دانستند. من همه داده‌ها و اطلاعات را می‌خواستم، اما توصیه‌ای درباره جهت آینده لازم نداشتیم. این جنگ بود. شرکت با کیفیت تصمیم‌های من زنده می‌ماند یا نابود می‌شد و هیچ راهی برای تقسیم مسئولیت یا کم کردن بار آن نبود. اگر همه کسانی که استخدام کرده بودم — و زندگی‌شان را به شرکت داده بودند — می‌توانستند با دست خالی بروند، دیگر بهانه‌ای نبود. نه: «محیط اقتصادی بسیار بد بود»، نه «من مشاوره بد گرفتم»، نه «شرایط خیلی سریع تغییر کرد». فقط دو گزینه بود: بقا یا نابودی کامل. بله، بیشتر کارها می‌توانست واگذار شود و بیشتر مدیران قدرت تصمیم‌گیری در حوزه تخصصی خود را داشتند، اما سوال اصلی اینکه آیا و چگونه Loudcloud می‌تواند زنده بماند، فقط و فقط سوال من بود.

ما سه‌ماهه چهارم سال ۲۰۰۱ را گذراندیم و هدف سال را شکستیم، با درآمد ۵۷ میلیون دلار در مقابل پیش‌بینی ۵۵ میلیون دلار. پیروزی بزرگی نبود، اما آن سال تعداد کمی شرکت توانستند به هدف برسند، پس آن را یک پیروزی کوچک گرفتیم. قیمت سهام آرام‌آرام تا ۴ دلار بالا رفت و به نظر می‌رسید کسب‌وکار ابری بتواند جواب دهد.

برای این کار، پول بیشتری نیاز داشتیم. برنامه مالی خود را به دقت بررسی کردیم و تصمیم گرفتیم برای رسیدن به نقطه سر به سر جریان نقدی — جایی که دیگر نیازی به جذب سرمایه نداشته باشیم — به ۵۰ میلیون دلار دیگر نیاز داریم. با توجه به پیشرفت در بازار، جذب سرمایه حالا تقریباً غیرممکن بود و تنها راه آن استفاده از یک سازوکار نادر به نام «سرمایه‌گذاری خصوصی در سهام عمومی (PIPE)» بود. با مورگان استنلی همکاری کردیم تا سرمایه‌گذاران را پیدا کنیم و ۵۰ میلیون دلار جذب کنیم.

صبح دوشنبه بود و ما برای شروع تور جذب سرمایه PIPE در سه‌شنبه آماده شده بودیم که تماس گرفتند: «بن، مدیرعامل Atrix پشت خط است، می‌خواهی وصل کنیم؟» Atrix، یک صرافی آنلاین ارز خارجی بود که توسط سیتی‌بانک و دویچه بانک پشتیبانی می‌شد و بزرگ‌ترین مشتری ما بود Atrix. ماهانه بیش از ۱ میلیون دلار به ما پرداخت می‌کرد و قرارداد دو ساله تضمینی داشت. من وسط جلسه‌ای با دب کاسادوس، معاون منابع انسانی، بودم اما گفتم «وصل کن». او سپس گفت که Atrix ورشکسته شده و نمی‌تواند ۲۵ میلیون دلار بدهی‌اش به ما را پرداخت کند. انگار دنیا متوقف شده بود. مات و مبهوت نشستم تا صدای دب را شنیدم که گفت: «بن، بن، بن، می‌خواهی جلسه را بعداً داشته باشیم؟» گفتم: «آره». آرام به سمت دفتر مدیر مالی رفتم تا خسارت را بررسی کنم. اوضاع بدتر از آنچه فکر می‌کردم بود.

با توجه به اهمیت از دست دادن این قرارداد، نمی‌توانستیم بدون افشای اینکه بزرگ‌ترین مشتری و ۲۵ میلیون دلار از برنامه مالی را از دست داده‌ایم، سرمایه جذب کنیم. تور PIPE را متوقف کردیم و سپس اطلاعیه مطبوعاتی دادیم. قیمت سهام بلافاصله ۵۰ درصد سقوط کرد و با ارزش بازار به سرعت در حال کاهش که به ۱۶۰ میلیون دلار رسید، دیگر نمی‌توانستیم ۵۰ میلیون دلار در PIPE جذب کنیم. برنامه‌ای که ۵۰ میلیون دلار برای رسیدن به نقطه سر به سر کم داشت، حالا با از دست دادن Atrix، ۷۵ میلیون

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

دلار کمبود داشت و هیچ راهی برای پر کردن این فاصله نبود Loudcloud. محکوم بود. من باید Oxide را اجرایی می‌کردم.

وضعیت پیچیده بود چون ۴۴۰ نفر از ۴۵۰ کارمندان در کسب‌وکار ابری کار می‌کردند، که همه مشتریان ما را شامل می‌شد و ۱۰۰ درصد درآمد را تولید می‌کرد. نمی‌توانستم به کارکنان یا حتی تیم اجرایی بگویم که ممکن است کسب‌وکار ابری را رها کنم، چون قیمت سهام به صفر سقوط می‌کرد و امید به فروش شرکت و جلوگیری از ورشکستگی نابود می‌شد.

تنها کسی که نیاز داشتم و می‌توانستم به او اعتماد کنم جان اوفارل بود. جان مسئول توسعه کسب‌وکار و شرکت بود، اما بیش از همه بهترین کسی بود که در قراردادهای بزرگ می‌شناختم. برای روشن‌تر کردن حرفم، فرض کنیم شما مردی مذهبی هستید. حالا داریم فرضی صحبت می‌کنیم. و فرض کنیم به پایان عمرتان رسیدید و در برابر خالق خود برای داوری نهایی حاضر شده‌اید. فرض کنیم که در آن لحظه سرنوشت شما برای همه ابدیت تعیین می‌شود و تنها یک نفر را برای مذاکره به نمایندگی از شما انتخاب کنید. چه کسی را انتخاب می‌کنید؟ خب، اگر من بودم، آن برادر ایرلندی، جان اوفارل را انتخاب می‌کردم.

به جان گفتم که من و او باید یک طرح پشتیبان اجرا کنیم و باید فوراً شروع کنیم. این پروژه در ابتدا با دو نفر شروع می‌شد و بقیه باید تمام تمرکزشان را روی کاهش هزینه‌های نقدی Loudcloud می‌گذاشتند. سپس با بیل کمپبل تماس گرفتم تا برایش توضیح دهم چرا فکر می‌کنم باید از کسب‌وکار ابری خارج شویم. بیل خوب می‌دانست بحران یعنی چه، چون در اوایل دهه ۱۹۹۰ مدیرعامل شرکت GO بود. در واقع، GO در سال ۱۹۹۲ تلاش کرده بود دستگاهی شبیه آیفون بسازد و در نهایت یکی از بزرگ‌ترین ضررهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز تاریخ را به بار آورد. من منطق خود را برای بیل شرح دادم: تنها راه خروج از کسب‌وکار ابری بدون ورشکستگی، افزایش فروش است، چون حتی اگر ۱۰۰ درصد کارکنان را هم اخراج کنیم، هزینه‌های زیرساخت همچنان ما را نابود می‌کند مگر اینکه فروش به شدت افزایش یابد. همچنین توضیح دادم که کاهش موجودی نقدی باعث کاهش اعتماد مشتریان می‌شود، که به نوبه خود فروش را آسیب می‌زند و این باعث کاهش بیشتر موجودی نقدی می‌شود. او فقط گفت «سیر نزولی» و من فهمیدم که او کاملاً درک می‌کند.

من و جان اکوسیستم را بررسی کردیم تا بفهمیم کدام شرکت‌ها ممکن است به خرید کسب‌وکار Loudcloud علاقه‌مند باشند. متأسفانه بسیاری از خریداران بالقوه خودشان در وضعیت بدی بودند. شرکت‌های بزرگ مخابراتی Qwest و WorldCom به پرونده‌های تقلب حسابداری گرفتار شده بودند و Exodus قبلاً ورشکسته شده بود. تصمیم گرفتیم روی سه خریدار محتمل‌تر تمرکز کنیم IBM، Cable & Wireless و EDS.

کسب‌وکار میزبانی IBM که توسط جیم کورگل خوش‌برخورد اداره می‌شد، فوراً علاقه زیادی نشان داد. جیم برند Loudcloud و شهرت ما در برتری فنی را ارزشمند می‌دانست. اما EDS هیچ علاقه‌ای نشان نداد که

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

باعث نگرانی من شد. وقتی تمام پرونده‌های عمومی هر دو شرکت را بررسی کردم، واضح بود که EDS بیشتر از IBM به Loudcloud نیاز دارد. نیازها همیشه در ادغام‌ها و اکتساب‌ها بر خواسته‌ها اولویت دارند. جان به من گفت: «بن، فکر می‌کنم باید EDS را رها کنیم تا بتوانیم روی هدف‌های با احتمال موفقیت بیشتر تمرکز کنیم.» از او خواستم نمودار سازمانی EDS را یک بار دیگر بکشد تا ببینیم کسی در EDS هست که قبلاً با او تماس نگرفته‌ایم. وقتی نمودار را کشید، پرسیدم: «جف کلی کیه؟» جان مکث کرد و گفت: «می‌دونی، ما هنوز به جف نرسیدیم، اما ممکنه او بتونه این تصمیم رو بگیره».

و واقعاً جف علاقه‌مند بود. حالا با دو خریدار بالقوه، کارها را شروع کردیم. جان و من سخت تلاش کردیم تا با IBM و EDS احساس فوریت ایجاد کنیم، چون زمان علیه ما بود. هر دو شرکت را در دفتر خودمان میزبانی کردیم، گاهی آنها در راهروها از کنار هم رد می‌شدند که بخشی از تکنیک فروش منظم جان بود. مرحله‌نهایی تعیین زمان‌بندی برای پایان ماجرا بود. من و جان در مورد بهترین روش انجام این کار بحث کردیم، چون مهلت‌هایی که تعیین می‌کردیم کاملاً مصنوعی بودند. من پیشنهاد دادم که در مسیرمان به پلانو تگزاس (محل EDS) به لس آنجلس برویم تا از مایکل اوویتز مشورت بگیریم.

مایکل عضو هیئت مدیره Loudcloud بود، اما مهم‌تر از آن، بسیاری او را به عنوان قدرتمندترین مرد هالیوود می‌شناختند. وقتی ۲۸ ساله بود، یک آژانس استعدادهای هنری به نام Creative Artists Agency (CAA) را تأسیس کرد که به برترین آژانس سرگرمی تبدیل شد. رشد CAA باعث شد مایکل آنقدر تاثیرگذار شود که معمولاً قراردادهایی را ترتیب می‌داد که قبلاً هیچ‌کس انجام نداده بود.

وقتی به دفتر مایکل رسیدیم، آنجا پر از جنب و جوش و فعالیت بود. مایکل به نظر می‌رسید که همزمان در چندین کار مشغول است، اما بالاخره برای دیدار با من و جان بیرون آمد. ما شرایط را برایش توضیح دادیم: ما در حال مسابقه با زمان بودیم، دو خریدار داشتیم، اما هیچ انگیزه مشخصی برای ترغیب آنها به پایان دادن به روند مذاکره وجود نداشت. مایکل مکثی کرد، کمی فکر کرد و سپس نصیحتش را ارائه داد:

«آقایان، من در طول عمرم معاملات زیادی انجام داده‌ام و در این فرایند، یک روش، یک فلسفه برای کارها شکل گرفته است. در این فلسفه، باورهای خاصی دارم. به مهلت‌های مصنوعی اعتقاد دارم. به بازی دادن طرفین در مقابل هم اعتقاد دارم. و به انجام هر کاری که غیرقانونی یا غیر اخلاقی نباشد، برای انجام دادن معامله لعنتی اعتقاد دارم».

مایکل طوری حرف می‌زد که همه چیز را کاملاً روشن و واضح می‌کرد.

از او تشکر کردیم و به سمت فرودگاه حرکت کردیم. به هر دو شرکت EDS و IBM زنگ زدیم و به آنها گفتیم که طی هشت هفته آینده فرایند را کامل می‌کنیم و کسب‌وکار Loudcloud را به کسی خواهیم فروخت. اگر می‌خواهند وارد بازی شوند، باید طبق این برنامه حرکت کنند یا فوراً کنار بکشند. مهلت مصنوعی مایکل اوویتز به طور کامل اعمال شده بود. می‌دانستیم که ممکن است مجبور شویم از این مهلت عبور کنیم، اما مایکل به ما اطمینان داد که عبور از مهلت بهتر از نداشتن مهلت است.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بعد از هفت هفته، با EDS به توافق رسیدیم. آنها Loudcloud را به قیمت ۶۳.۵ میلیون دلار نقدی می‌خرند و بدهی‌ها و هزینه‌های نقدی مرتبط با آن را قبول می‌کنند. ما مالکیت معنوی، Opsware را نگه می‌داریم و تبدیل به یک شرکت نرم‌افزاری می‌شویم. سپس EDS نرم‌افزار ما را برای اداره هر دو Loudcloud و شرکت بزرگ‌تر EDS به مبلغ ۲۰ میلیون دلار در سال اجاره می‌کند. فکر می‌کردم این معامله برای هر دو طرف، EDS و ما، عالی است. قطعاً خیلی بهتر از ورشکستگی بود. حس می‌کردم ۱۵۰ پوند سبک‌تر شده‌ام. برای اولین بار در هجده ماه، نفس عمیقی کشیدم. البته کار آسانی نبود. فروش Loudcloud یعنی فروش حدود ۱۵۰ کارمند به EDS و اخراج ۱۴۰ نفر دیگر.

با بیل کمپبل تماس گرفتم و خبر خوب را به او دادم: معامله امضا شده و ما دوشنبه در نیویورک آن را اعلام خواهیم کرد. او پاسخ داد، «خیلی بد شد که خودت نمی‌تونی بری نیویورک و جزئی از اعلام باشی؛ باید مارک را بفرستی.» پرسیدم «چطور یعنی؟» گفت، «تو باید بمانی و مطمئن شوی همه می‌دانند جایگاه‌شان کجاست. نمی‌توانی حتی یک روز صبر کنی، در واقع حتی یک دقیقه هم نمی‌توانی صبر کنی. آنها باید بدانند که برای تو کار می‌کنند، برای EDS یا باید دنبال یک شغل لعنتی دیگر بگردند.» لعنتی، حق داشت. مارک را به نیویورک فرستادم و آماده شدم تا به مردم بگویم وضعیت‌شان چیست. آن نصیحت کوچک از بیل، پایه‌ای بود که برای بازسازی شرکت به آن نیاز داشتیم. اگر با کسانی که می‌رفتند منصفانه رفتار نمی‌کردیم، کسانی که می‌ماندند دیگر هرگز به من اعتماد نمی‌کردند. فقط یک مدیرعاملی که از شرایط وحشتناک، سخت و ویران‌کننده عبور کرده باشد، می‌داند که در آن زمان چنین نصیحتی بدهد.

## — فصل سوم — این بار با احساس

من به جلو حرکت می‌کنم، تنها جهتی که هست»  
«نباید از شکست خوردن ترسید در جستجوی کمال  
«جی‌زی، «به بعدی می‌روم —

پس از اتمام فروش به EDS، احساس می‌کردم شرکت وضعیت خوبی دارد، اما سهامدارانم چنین اعتقادی نداشتند. من تمام مشتری‌انم، کل درآمد و کسب‌وکار قابل درکی را فروخته بودم. هر سهامدار بزرگ فرار کرد و قیمت سهام به ۰.۳۵ دلار رسید که تقریباً نصف پول نقد موجود در بانک بود. فهمیدم که جز خودم هیچ‌کس نمی‌داند وضعیت چقدر وخیم شده و فقط من به آینده ایمان دارم. بنابراین تصمیم گرفتم کارکنان را به جایی خارج از دفتر برده و دوباره آنها را نسبت به فرصت پیش رو متقاعد کنم. چهل اتاق در یک متل ارزان در سانتا کروز اجاره کردم و هشتاد کارمند باقی‌مانده را به آنجا بردم برای یک شب نوشیدن و یک روز توضیح درباره فرصت Opsware. در پایان روز، سعی کردم تا حد ممکن صادق باشم.

«شما حالا همه چیزهایی را که من درباره فرصت پیش رویمان می‌دانم و فکر می‌کنم شنیده‌اید. وال استریت باور ندارد Opsware ایده خوبی است، اما من باور دارم. اگر شما باور ندارید، قابل فهم است. چون این یک شرکت کاملاً جدید و یک چالش نو است، امروز به همه سهام جدید می‌دهم. تنها چیزی که می‌خواهم این است که اگر تصمیم گرفته‌اید ترک کنید، امروز این کار را بکنید. من شما را به بیرون در نمی‌برم — به شما در پیدا کردن شغل کمک می‌کنم. اما باید بدانیم وضعیت کجاست. باید بدانیم چه کسانی با ما هستند و روی چه کسانی می‌توانیم حساب کنیم. نمی‌توانیم به آرامی خونریزی کنیم. به هم‌تیمی‌هایتان مدیونید که صادق باشید. بگذارید بدانیم کجایید».

آن روز دو نفر استعفا دادند. از هفتاد و هشت نفر دیگر، فقط دو نفر تا پنج سال بعد که شرکت به Hewlett-Packard فروخته شد، ماندند.

بعد از این گردهمایی خارج از دفتر، اولین کاری که باید می‌کردم افزایش قیمت سهام بود NASDAQ. نامه‌ای کوتاه فرستاده بود که اگر قیمت سهام ما به بالای یک دلار نرسد، ما را از فهرست حذف می‌کند و به

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

«سهام یک سنتی» می‌فرستد. هیئت مدیره درباره بهترین راه بحث کرد—تقسیم معکوس سهام، بازخريد سهام، يا گزینه‌های دیگر—اما من احساس می‌کردم فقط باید داستانمان را تعريف كنيم. داستان ساده بود: ما تیمی عالی داشتیم، ۶۰ میلیون دلار پول نقد، قراردادی سالانه ۲۰ میلیون دلاری با EDS و مالکیت معنوی جدی. مگر اینکه من بدترین مدیرعامل تاریخ باشم، باید بیش از ۳۰ میلیون دلار ارزش داشتیم. داستان جا افتاد و قیمت سهام از یک دلار فراتر رفت.

بعد باید محصولی عرضه می‌کردم Opsware. برای اداره Loudcloud ساخته شده بود و فقط آنجا. هنوز آماده نبود برای بازار جهانی. در واقع، بخش‌هایی از کد به ماشین‌های فیزیکی در ساختمان ما متصل بود. علاوه بر این، رابط کاربری هنوز برای عرضه عمومی آماده نبود. بخشی که شبکه را مدیریت می‌کرد «Jive» نام داشت و صفحه اولش یک کلاه بنفش داشت. پروژه Oxide به ما شروعی سریع داد، اما مهندسان نگران بودند. لیست بلندی از ویژگی‌هایی که باید پیش از ورود به بازار کامل می‌شد ارائه دادند. به رقابایی اشاره کردند که محصولات کامل‌تری داشتند.

وقتی به اعتراضات طولانی آنها گوش دادم، واضح شد که تمام ویژگی‌هایی که مهندسان می‌خواستند اضافه کنند از نیازهای Loudcloud سرچشمه می‌گرفت. هرچند دردناک بود، می‌دانستم باید وارد بازار گسترده‌تر شویم تا به اندازه کافی آن را بفهمیم و محصول درست بسازیم. پارادوکس این بود که تنها راه این کار عرضه و تلاش برای فروش محصول اشتباه بود. ممکن بود شکست بخوریم، اما سریع یاد می‌گرفتیم و آنچه لازم بود برای زنده ماندن انجام می‌دادیم.

در نهایت، باید تیم اجرایی را بازسازی می‌کردم. مدیر مالی داشتم که حسابداری نرم‌افزار نمی‌دانست، رئیس فروش که هرگز نرم‌افزار نفروخته بود، و رئیس بازاریابی که بازار ما را نمی‌شناخت. هرکدام در شغل قبلی خود عالی بودند اما برای شغل جدید صلاحیت نداشتند. این ناراحت‌کننده بود اما لازم بود همه آنها را کنار بگذارم.

استراتژی و تیم شکل گرفت و کسب‌وکار شروع به کار کرد. مشتریان را با سرعتی ثابت جذب می‌کردیم و قیمت سهام از ۰.۳۵ دلار به بیش از ۷ دلار رسید. حس می‌کردم بالاخره از بحران خارج شده‌ایم. طبیعی بود که اشتباه می‌کردم.

## شصت روز برای زندگی

چند فصل بعد از راه اندازی اپسور، خبر بسیار بدی از بزرگترین مشتری مان، EDS، دریافت کردیم. اینکه بگوییم «بزرگترین مشتری» کم‌اظهاری است؛ چون EDS حدود ۹۰ درصد از درآمد ما را تشکیل می‌داد. و آن‌ها راضی نبودند. استقرار اپسور برایشان متوقف شده بود و به اهدافش نرسیده بود چون با مشکلات فنی پیچیده‌ای روبه‌رو شده بودند EDS. می‌خواست استقرار را لغو کند، قرارداد را پایان دهد و پولش را پس بگیرد. بازگرداندن پول به EDS یعنی پایان اپسور. و وارد شدن به یک اختلاف جدی با مشتری‌ای که تقریباً تمام درآمد ما را تشکیل می‌داد هم یعنی پایان اپسور. ما دوباره محکوم به شکست بودیم.

من دو نفر از فرماندهان ارشدم را برای جلسه فراخواندم.

جیسون روزنتال اولین کارمندی بود که استخدام کرده بودم و بهترین مدیر شرکت بود. فارغ‌التحصیل استنفورد با حافظه بی‌نقص و ذهن نابغه در مدیریت جزئیات پروژه‌های پیچیده، جیسون مسئول استقرار اپسور در EDS بود.

آنتونی رایت در بخش سخت‌کوش پیتسبرگ بزرگ شده بود، پسر جو رایت، مبارز خیابانی افسانه‌ای، و خودش کمر بند سیاه چند هنر رزمی داشت. خودش ساخته، بسیار مصمم و غیرقابل قبول به شکست، آنتونی توانایی فوق‌العاده‌ای داشت که سریعاً درک عمیقی از شخصیت و انگیزه‌های افراد پیدا کند — به قول یکی از اعضای تیم، «می‌توانست سگ‌ها را از روی یک کامیون گوشت قانع کند.» آنتونی مدیر روابط ما با EDS بود.

من با ارزیابی شروع کردم: چه اتفاقی افتاده؟ معلوم شد خیلی چیزها. محیط EDS دیوانه‌وار و پر هرج و مرج بود. آن‌ها شبکه‌ها و زیرساخت‌هایی را به ارث برده بودند که از هر مشتری و هر دوره‌ای داشتند. دیتاسنترهایی داشتند که با لینک‌های ۵۶ کیلوبیت به هم وصل بودند در حالی که هیچ مشتری دیگری حتی یک‌بیستم این سرعت را نداشت EDS. از نسخه‌هایی از سیستم‌عامل استفاده می‌کرد که آن‌قدر قدیمی بودند که از تکنولوژی‌های پایه‌ای مثل threads پشتیبانی نمی‌کردند، یعنی نرم‌افزار ما روی آن‌ها اجرا نمی‌شد. و کارکنان آن‌ها، کارکنان ما نبودند. ما آن‌ها را دو بعد از ظهر در دیتاسنتر خوابیده می‌یافتیم؛ انگیزه‌ای نداشتند و معمولاً خوشحال نبودند. علاوه بر این‌ها، محصول ما کامل نبود و هر یک از باگ‌ها و کمبودهای زیاد بهانه‌ای برای توقف استقرار بود.

مدتی مکث کردم، سرم را مالیدم و شروع کردم به دادن دستورها. با دقت کلماتم را انتخاب کردم:

«از سختی‌ها قدردانی می‌کنم و بیش از آن، عمیقاً از تلاشتان ممنونم. اما فکر نمی‌کنم به وضوح وضعیت

فعلی را توضیح داده باشم. این یک موقعیت نیست که بهانه‌ای پذیرفته شود. این یک پیروزی قطعی است. اگر

EDS ما را رها کند، همه‌چیز تمام است و کار ما تمام است. عرضه اولیه، اجتناب از ورشکستگی Loudcloud،

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

تمام اخراج‌ها و رنج‌ها بی‌فایده بوده — چون ما مرده‌ایم. بنابراین، تنها گزینه ما پیروزی است. ما نمی‌توانیم این یکی را ببازیم.»

جیسون، کل شرکت در اختیار توست. هر چیزی که لازم داشته باشی، من مطمئن می‌شوم آن را دریافت کنی. آنتونی، جیسون قرار است تمام ارزش‌هایی که EDS انتظار دارد را تحویل دهد، اما او شکست خواهد خورد. او نخواهد توانست صد درصد انتظارات را برآورده کند، پس حالا تو مسئول پیدا کردن آن چیزهایی هستی که آن‌ها انتظارش را ندارند اما می‌خواهند. تو مسئول کشف ارزش‌های هیجان‌انگیز هستی. وقتی آن را پیدا کردی، ما آن را تحویل خواهیم داد».

جیسون و آنتونی سپس به پلانو، تگزاس رفتند تا با هم‌تایان خود در EDS دیدار کنند. آن‌ها نمی‌دانستند چه کسی تصمیم‌گیرنده است، اما پس از چند جلسه و بن‌بست‌ها، راه خود را به دفتر مردی که من او را فرانک جانسون می‌نامم (اسم واقعی‌اش نیست) پیدا کردند — مرد بزرگی که در میادین نفتی اوکلاهاما بزرگ شده بود، از وست‌پوینت فارغ‌التحصیل شده بود و حالا مسئول هر کسی بود که با سرورهای EDS سر و کار داشت. آنتونی و جیسون تکنولوژی افسور و صرفه‌جویی‌های احتمالی هزینه را معرفی کردند. پس از گوش دادن کمی، فرانک صندلی‌اش را عقب کشید، بلند شد و فریاد زد: «می‌خواین بدونین نظر من درباره افسور چیه؟ به نظر من این بزرگ‌ترین مزخرف لعنتی‌ست! تمام روز فقط می‌شنوم که این محصول چقدر به درد نمی‌خوره. من هر کاری می‌کنم که شماها را از اینجا بیرون بندازم».

فرانک برنامه‌اش را برای حذف فوری تمام نرم‌افزار ما اعلام کرد و خواستار بازگرداندن همه وجوه شد. او کاملاً جدی بود.

آنتونی آرام ماند، به چشم‌های او نگاه کرد و گفت: «فرانک، من دقیقاً همان کاری را که می‌گویی انجام خواهم داد. حرفت را خوب شنیدم. این لحظه برای تو و برای ما خیلی بد است. اجازه بده تلفنت را استفاده کنم و به بن هورویتز زنگ بزنم و دستورهایت را به او منتقل کنم. اما قبل از آن، می‌توانم یک سوال بیرسم؟ اگر شرکت من تعهد کند این مشکلات را برطرف کند، چقدر زمان به ما می‌دهی؟»

او پاسخ داد: «شصت روز».

آنتونی گفت ساعت همین الان شروع به تیک‌تاک کرده و فوراً دفتر او را ترک کرد. این خبر خوبی بود: دقیقاً شصت روز داشتیم تا همه مشکلات را حل کنیم و استقرار را موفق کنیم. اگر نمی‌کردیم، کارمان تمام بود. شصت روز فرصت زندگی داشتیم.

یکی از اولین درس‌هایی که در کارم یاد گرفتم این بود که وقتی یک سازمان بزرگ سعی دارد کاری انجام دهد، همیشه همه چیز به یک نفر برمی‌گردد که می‌تواند کل پروژه را به تأخیر بیندازد. ممکن است یک مهندس منتظر تصمیمی بماند یا یک مدیر فکر کند اختیار خرید حیاتی را ندارد. این تردیدهای کوچک اما مهم می‌توانند باعث تأخیرهای مرگبار شوند. من نمی‌توانستم هیچ تردیدی داشته باشم، بنابراین جلسه‌ای روزانه با آنتونی، جیسون و تیم تنظیم کردم — اگرچه آن‌ها حالا در پلانو مستقر بودند. هدف این جلسات رفع تمام

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

موانع بود. اگر کسی به هر دلیلی گیر کرده بود، نباید بیشتر از ۲۴ ساعت طول می کشید — زمانی بین جلسات. در همین حال، آنتونی با تمام توان کار می کرد تا ارزش هیجان انگیزی که می توانیم به EDS ارائه دهیم را پیدا کند. ما با چیزهای کوچک شروع کردیم که سرنوشت ما را تغییر نمی دادند اما سرنخ های مهمی را نشان می دادند. مدیر ارشد اصلی EDS، فرانک، را دعوت کردیم تا با مهندسان و معماران ارشد ما ملاقات کند. هنگام رزرو سفر، آنتونی گزارش داد که فرانک درخواست طولانی ترین توقف ممکن در فرودگاه میانی را داشته است. من فکر کردم اشتباه شنیدم. «چی؟ او توقف طولانی می خواهد؟» آنتونی: «آره».

بن: «چرا کسی توقف طولانی در فرودگاه می خواهد؟» آنتونی: «ظاهراً او دوست دارد بین پروازها در بار فرودگاه باشد».

بن: «چرا این کار را دوست دارد؟»

آنتونی: «من همان سوال را از او پرسیدم. فرانک گفت: «چون از شغلم و خانواده ام متنفرم».

وای. تا آن لحظه نمی دانستم با چه کسی طرفم. درک اینکه فرانک جهان را چقدر متفاوت از آدم های افسوس می بیند، افکارم را روشن کرد. فرانک انتظار داشت که ما او را بازی دهیم. این چیزی بود که همیشه در کارش و احتمالاً در زندگی شخصی اش اتفاق می افتاد. ما به چیزی دراماتیک نیاز داشتیم تا روانشناسی او را بشکند. باید با بار فرودگاه، نه با شغل یا خانواده اش، مرتبط می شدیم.

همزمان، جیسون تیم را با دقت بی وقفه در اجرای پروژه هدایت می کرد. یک ماه بعد از شروع برنامه، خدمه خطوط هوایی ساوت وست که پرواز سان خوزه-دالاس را انجام می دادند، جیسون و تیمش را با نام می شناختند. پیشرفت ثابتی داشتیم، اما کافی نبود. نمی توانستیم EDS را در شصت روز به طور کامل مستقر کنیم — بنابراین حالا واقعاً نیاز داشتیم که آنتونی ارزش هیجان انگیز را تحویل دهد.

وقتی در دفترم نشسته بودم و به دنبال یک نقطه عطف بودم، تلفن همراهم زنگ خورد. آنتونی بود. آنتونی: «بن، فکر می کنم پیداش کردم».

بن: «چی رو؟»

آنتونی: «ارزش هیجان انگیز تانگرام است».

بن: «چی؟»

آنتونی: «تانگرام EDS از محصولی به نام تانگرام استفاده می کند که سخت افزار و نرم افزارشان را فهرست می کند. فرانک خیلی این محصول را دوست دارد، اما مسئولان خرید می خواهند او را مجبور کنند به محصول معادل شرکت کامپیوتر اسیوس (CA) تغییر دهد، چون این محصول رایگان است و بخشی از توافق EDS با CA است. فرانک از محصول CA متنفر است. دوباره فرانک دارد بازی داده می شود».

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بن: «خب، ما چه کار می‌توانیم بکنیم؟»

آنتونی: «اگر تانگرام همراه اِپسور رایگان بیاید، آن وقت فرانک ما را دوست خواهد داشت.»

بن: «این از نظر اقتصادی غیرممکن به نظر می‌رسد. اگر ما مجوزهای تانگرام را بخریم و به EDS بدهیم،

هزینه کلانی خواهد داشت. هیچ‌وقت نمی‌توانیم این را به وال استریت توضیح دهیم.»

آنتونی: «تو پرسیدی EDS واقعاً چه می‌خواهد. آن‌ها واقعاً تانگرام را می‌خواهند.»

بن: «فهمیدم.»

من هرگز تانگرام را نشنیده بودم، بنابراین سریع آن‌ها را جستجو کردم. شرکت کوچکی در کری، کارولینای شمالی بودند، اما در بازار NASDAQ معامله می‌شدند. سرمایه بازار آن‌ها را نگاه کردم. این نمی‌توانست درست باشد. طبق یاهو فایننس، تانگرام فقط ۶ میلیون دلار ارزش داشت. هیچ وقت نشنیده بودم یک شرکت سهامی عام اینقدر ارزان باشد.

فوراً با رئیس توسعه کسب‌وکارم، جان اوفارل تماس گرفتم و به او گفتم که می‌خواهم تانگرام را بخرم و باید کل فرایند فوق‌العاده سریع انجام شود — یعنی می‌خواستم خرید تانگرام قبل از پایان دوره شصت روزه‌مان با EDS تمام شود.

تانگرام توسط نورم فلپس، مدیرعامل موقت اداره می‌شد، که نشانه خوبی بود چون بیشتر هیئت‌مدیره‌ها ترجیح می‌دهند شرکت را بفروشند تا اینکه شانس استخدام مدیرعامل جدید را امتحان کنند. جان با تانگرام تماس گرفت و آن‌ها بلافاصله علاقه‌مند شدند، بنابراین تیمی را برای بررسی دقیق و همزمان مذاکره بر سر قرارداد ادغام تشکیل دادیم. در پایان بررسی، تیمم را جمع کردم. آن‌ها بلافاصله و به اتفاق نظر گفتند خرید تانگرام ایده بدی است: تکنولوژی ادغام دشواری داشت و ارزش زیادی نداشت. شرکت در کارولینای شمالی بود. ۱۵ سال قدمت داشت و تکنولوژی‌اش هم قدیمی بود. تیم مالی معتقد بود خرید زیان‌ده است. من گوش دادم، سپس به همه گفتم که برایم هیچ‌کدام از این‌ها مهم نیست. ما تانگرام را می‌خریم. تیم شوکه شده بود اما مخالفت نکرد.»

جان و من قراردادی برای خرید تانگرام به مبلغ ۱۰ میلیون دلار نقد و سهام مذاکره کردیم. پیش از پایان بازه شصت روزه این قرارداد را امضا کردیم. من با فرانک از شرکت EDS تماس گرفتم و به او گفتم که پس از نهایی شدن معامله، همه نرم‌افزارهای تانگرام را به‌صورت رایگان در قرارداد اِپس‌ویر برای او خواهیم گنجاند. فرانک بسیار خوشحال شد. حالا که مشکل تانگرام فرانک حل شده بود، نگاهش به کاری که تیم جیسون انجام داده بود کاملاً متفاوت بود. در پایان شصت روز، فرانک تیم ما را جمع کرد و این سخنرانی را ایراد کرد:

«من همان حرفی را که اول این روند به شما زدم، به دست کم دوازده فروشنده دیگر هم گفته‌ام. همه‌شان قول داده بودند، اما هیچ‌کدام عمل نکردند. شما واقعاً عمل کردید و من شوکه شده‌ام. شما بهترین فروشنده‌ای

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

هستید که دارم و خوشحالم که با شما کار می‌کنم».

ما موفق شده بودیم. حساب را نجات داده و شرکت را حفظ کردیم. چه آرامشی! اما هنوز مسأله کوچک شرکت تازه خریداری شده و پنجاه و هفت کارمند آن باقی مانده بود. بعضی تصمیم‌ها ساده بود — نیازی به نه نفر از ده فروشنده نبود، چون هیچ فروشی نداشتند. برخی تصمیم‌ها پیچیده‌تر بودند: آیا باید دفتر کار در کارولینای شمالی را حفظ کنیم؟ در نهایت تصمیم گرفتیم حفظش کنیم و پشتیبانی مشتریان را آنجا مستقر کنیم. مشخص شد که وقتی نرخ جابجایی نیرو و هزینه‌های جذب و آموزش را حساب می‌کنی، استخدام مهندسان در کری، کارولینای شمالی، ارزان‌تر از استخدام مهندسان در بنگلور، هند است. در طول سال‌ها، تنگرم تبدیل به یک خرید بسیار سودآور شد — فراتر از نقشی که در نجات حساب EDS داشت.

در طول مذاکرات خرید، هر دو طرف موافقت کرده بودند که جان نلی، مدیر مالی تنگرم، به افس‌ویر نخواهد پیوست. اما بین زمان امضا و نهایی شدن قرارداد، جان دچار سردردهای شدید شد. پزشکانش تشخیص دادند که او به سرطان مغز مبتلاست. چون او کارمند افس‌ویر نبود و این بیماری از قبل وجود داشت، تحت پوشش بیمه سلامت ما قرار نمی‌گرفت. هزینه درمان بدون بیمه احتمالاً خانواده‌اش را ورشکسته می‌کرد. از مدیر منابع انسانی پرسیدم هزینه نگه داشتن او در فهرست حقوق تا زمانی که بتواند از بیمه COBRA بهره‌مند شود و هزینه COBRA چقدر است. این هزینه زیاد بود — حدود ۲۰۰ هزار دلار. برای شرکتی در وضعیت ما مبلغ قابل توجهی بود. علاوه بر آن، ما جان را به‌خوبی نمی‌شناختیم و از نظر فنی هیچ تعهدی به او نداشتیم. این مشکل ما نبود. ما برای بقا می‌جنگیدیم.

ما برای بقا می‌جنگیدیم، اما او داشت زندگی‌اش را از دست می‌داد. تصمیم گرفتم هزینه درمانش را پرداخت کنم و پولش را از جای دیگری در بودجه تأمین کنم. انتظار نداشتم چیزی بیشتر از این بشنوم، اما پانزده ماه بعد نامه‌ای دست‌نویس از همسر جان دریافت کردم که به من اطلاع داد جان فوت کرده است. او نوشت که کاملاً شوکه شده که من به یک غریبه و خانواده‌اش کمک کردم و باعث شدم از ناامیدی مطلق نجات پیدا کند. چند پاراگراف نوشت که نمی‌داند چرا این کار را کردم، اما به او امکان ادامه زندگی داده‌ام و برای همیشه قدردانم. فکر می‌کنم این کار را کردم چون می‌دانستم ناامیدی چه حسی دارد.

## بقا برای شایسته‌ترین‌ها

تقریباً درست وقتی که بحران *EDS* حل شده بود، خبری رسید که سه مشتری جدیدی که انتظار داشتیم قرارداد ببندند، حالا داشتند کم‌رنگ می‌شدند. رقیب بسیار قوی‌ای به نام *BladeLogic* ظهور کرده بود و در حساب‌های کلیدی از ما جلو زده بود. چندین قرارداد را به آن‌ها باختیم و به‌خاطر همین نتوانستیم اهداف سه‌ماهه‌مان را محقق کنیم. قیمت سهام دوباره به ۲.۹۰ دلار سقوط کرد. باز هم شروع می‌کنیم.

با محصولی که بازنده بود، قیمت سهامی که پایین آمده بود و تیمی خسته، می‌دانستم در دردمر بزرگی هستیم. بدتر اینکه مارک، که به‌طور انحصاری با من روی *Loudcloud* و *Opsware* به عنوان «رئیس هیئت مدیره تمام‌وقت» کار می‌کرد، تصمیم گرفته بود شرکت دیگری به نام *Ning* را تأسیس کند. موفقیت یا شکست *Opsware* در این مرحله واقعاً به تیم و من بستگی داشت، اما زمان‌بندی وحشتناک بود. نه تنها شرکت داشت به سمت ورشکستگی می‌رفت، بلکه یکی از برجسته‌ترین سخنگویان ما قرار بود روی پروژه‌ای دیگر کار کند. لعنتی. بعد از تمام سختی‌هایی که کشیده بودیم، چطور می‌توانستم از تیم بخواهم که دوباره به کوهی غیرممکن حمله کنند؟ چطور می‌توانستم خودم نیرو جمع کنم برای این کار؟ احساس می‌کردم دیگر داستانی ندارم، سخنرانی‌ای ندارم و حتی انگیزه «روحیه دادن» هم ندارم. تصمیم گرفتم با تیم صادق باشم و ببینم چه پیش می‌آید. جلسه‌ای با همه مهندس‌ها گذاشتم و این سخنرانی را کردم:

«خبر بدی دارم *BladeLogic*. داره ما رو شکست می‌ده و مشکل محصول ماست. اگر این ادامه پیدا کنه، مجبورم شرکت را ارزان بفروشم. هیچ راهی برای ادامه زندگی نیست اگر محصول برنده نداشته باشیم. پس از هر کدوم تون می‌خوام کاری کنید. امشب برید خونه و یه گفتگوی جدی با همسرتون، شریک زندگی تون یا هر کسی که بیشتر از همه به شما اهمیت می‌ده داشته باشید و بهش بگید: «بن به من برای شش ماه آینده نیاز داره.» می‌خوام صبح‌ها زود بیاید شرکت و دیر هم برگردید خونه. من شام براتون می‌خرم و خودم هم با شما می‌مونم. بدون شک، ما یه گلوله بیشتر توی خشاب نداریم و باید به هدف بزنینم.»

اون موقع، از اینکه دارم از تیم می‌خوام دوباره قربانی بزرگ دیگه‌ای بده، خیلی احساس بدی داشتم. جالب اینجاست که وقتی داشتم این کتاب رو می‌نوشتم فهمیدم احتمالاً باید بابت این موضوع حس بهتری می‌داشتم. این حرف‌های تد کراسمن، یکی از بهترین مهندس‌های من، درباره اون زمان و شروع پروژه‌ای به اسم *Darwin*، سال‌ها بعد بود:

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

«از بین همه لحظاتی که تو *Loudcloud* و *Opsware* به یاد دارم، پروژه داروین هم سخت‌ترین بود و هم لذت‌بخش‌ترین. شش ماه پشت سر هم، هفته‌ای هفت روز، از ۸ صبح تا ۱۰ شب کار می‌کردم. کاملاً تمام‌وقت بود. هفته‌ای یه بار با همسرم قراری داشتیم که از ساعت ۶ عصر تا نیمه‌شب تمام توجه‌مو بهش می‌دادم. و روز بعد، حتی اگر شنبه بود، ساعت ۸ صبح دوباره سر کار بودم و تا موقع شام می‌موندم. معمولاً بین ۱۰ تا ۱۱ شب به خونه می‌رسیدم.»

هر شب. و این فقط من نبودم، همه توی دفتر همینطور بودند. کارهای فنی‌ای که از ما خواسته می‌شد عالی بود. مجبور بودیم فکر کنیم چطور کارها را انجام دهیم و آن‌ها را به یک محصول واقعی تبدیل کنیم. سخت بود، اما لذت‌بخش. یاد نمی‌آید کسی در آن زمان کنار گذاشته شود. مثل این بود که: «هی، باید این کار را تمام کنیم، وگرنه اینجا نیستیم و باید دنبال شغل دیگری بگردیم.» جمعی بسیار متحد بودیم. خیلی از افراد تازه‌کار واقعاً خودشان را نشان دادند. برایشان تجربه‌ای عالی بود که وسط اقیانوس رها شدند و گفتند: «خوب، شنا کن.» شش ماه بعد ناگهان شروع کردیم به بردن پروژه‌های آزمایشی که قبلاً نمی‌بردیم. بن کار بزرگی انجام داد، بازخورد می‌داد و وقتی کارمان تمام می‌شد به ما دست می‌زد و تشویق‌مان می‌کرد.

هشت سال بعد، وقتی نوشته‌های تد را خواندم، گریه کردم. گریه کردم چون نمی‌دانستم. فکر می‌کردم می‌دانم، اما واقعاً نمی‌دانستم. فکر می‌کردم بیش از حد از همه انتظار دارم. فکر می‌کردم بعد از اینکه به سختی از *Loudcloud* جان سالم به در بردیم، هیچ‌کس آماده مأموریت دیگری که سرنوشت‌ساز باشد، نیست. ای کاش آن موقع می‌دانستم آنچه اکنون می‌دانم.

بعد از سخنرانی، نوبت به کار سخت تعریف محصول رسید. برنامه محصول با صدها نیازمندی از مشتریان فعلی‌مان سنگین شده بود. تیم مدیریت محصول نسبت به اولویت دادن به ویژگی‌های بالقوه خوب به جای ویژگی‌هایی که ممکن بود *BladeLogic* را شکست دهند، واکنش آلرژیک داشت. آن‌ها می‌گفتند: «چطور می‌توانیم از نیازهایی که می‌دانیم واقعی هستند چشم‌پوشی کنیم و به دنبال چیزی برویم که فکر می‌کنیم کمک می‌کند؟»

اما واقعیت این است که این دقیقاً ماهیت استراتژی محصول است — تشخیص محصول درست، کار نوآور است نه مشتری. مشتری فقط آنچه فکر می‌کند می‌خواهد را بر اساس تجربه‌اش با محصول فعلی می‌شناسد. نوآور می‌تواند همه امکانات را در نظر بگیرد، اما اغلب باید برخلاف آنچه می‌داند عمل کند. بنابراین نوآوری ترکیبی از دانش، مهارت و شجاعت است. گاهی تنها بنیان‌گذار شجاعت نادیده گرفتن داده‌ها را دارد؛ ما هم زمان کم

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

داشتیم، پس من وارد عمل شدم:

«من به هیچ کدام از نیازهای موجود اهمیت نمی‌دهم؛ می‌خواهم شما محصول را دوباره اختراع کنید و باید برنده شویم.»

نه ماه بعد، وقتی محصول جدیدمان را عرضه کردیم، حالا می‌توانستیم هر قراردادی را ببریم. مارک کرنی، رئیس فروش، با این محصول جدید به جنگ رفت.

او پس از گردآوری تیم فروش برتر، روند فروش را کاملاً بازسازی کرد و هر فروشنده را از طریق برنامه آموزشی سختگیرانه و بی‌رحمانه‌ای گذراند. او تسلط کامل را مطالبه می‌کرد. کوچک‌ترین اشتباه در تکنیک، مهارت یا دانش از طرف مارک تحمل نمی‌شد.

ما یک تماس هفتگی پیش‌بینی داشتیم که مارک هر قرارداد را جلوی کل تیم فروش ۱۵۰ نفری بررسی می‌کرد. در یکی از این تماس‌ها، فروشنده‌ای حساسی را که به تفصیل پیش‌بینی کرده بود توصیف کرد: «من حمایت قهرمانم، معاون رئیس که او به او گزارش می‌دهد، و رئیس خرید را دارم. قهرمانم به من اطمینان می‌دهد که تا پایان سه ماهه مالی قرارداد را تکمیل می‌کنند.»

مارک سریع پاسخ داد: «آیا با هم‌رده معاون رئیس در گروه شبکه صحبت کرده‌ای؟»  
فروشنده: «نه، صحبت نکرده‌ام.»

مارک: «خودت با معاون رئیس صحبت کرده‌ای؟»  
فروشنده: «نه.»

مارک: «خوب، خوب گوش کن. این کاری است که می‌خواهم انجام دهی. اول، عینک گل‌گلی‌ات را بردار. بعد، یک گوش‌پاک‌کن بردار و موم گوش‌هایت را تمیز کن. در آخر، شورت صورتی‌ات را دربیاب و همین حالا به اون معاون رئیس لعنتی زنگ بزن، چون تو هنوز قرارداد نداری.»

مارک درست می‌گفت. معلوم شد که ما قرارداد نداشتیم، چون هم‌رده معاون رئیس در شبکه جلوی آن را گرفته بود. در نهایت با او ملاقات کردیم و قرارداد را بردیم. مهم‌تر از همه، مارک فضا را تنظیم کرد: بی‌دقتی تحمل نمی‌شود.

وقتی موقعیت رقابتی‌مان بهتر شد، به حمله رفتیم. در جلسه هفتگی کارکنان، یک موضوع جدید اضافه کردم به عنوان «چه کارهایی را انجام نمی‌دهیم؟» معمولاً در جلسات کارکنان، زمان زیادی صرف مرور، ارزیابی و بهبود کارهایی می‌شود که انجام می‌دهید: ساخت محصول، فروش محصول، پشتیبانی مشتری، استخدام و غیره. اما گاهی اوقات، کارهایی که انجام نمی‌دهید دقیقاً همان‌هایی هستند که باید رویشان تمرکز کنید.

در یکی از این جلسات، بعد از مطرح کردن سوال، همه اعضای تیم توافق کردند: «ما شبکه را خودکارسازی نمی‌کنیم.» اگرچه نسخه اولیه Opsware که در Loudcloud استفاده می‌کردیم شبکه را خودکار می‌کرد،

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

نرم‌افزار پایدار نبود و البته رابط کاربری‌اش هم خیلی بد بود. به همین دلیل وقتی به یک شرکت نرم‌افزاری تبدیل شدیم، تمرکزمان را روی خودکارسازی سرور گذاشتیم و دیگر به این تصمیم بازنگشتیم. این در چند سال اول *Opsware* خوب کار کرد، اما حالا فرصت داشتیم محصول خودکارسازی شبکه‌مان را بازگردانیم. متأسفانه، کد *Jive* کد خوبی نبود و نمی‌شد به یک محصول تجاری تبدیلش کرد. انتخاب‌هایم این بود: (الف) شروع پروژه‌ای جدید یا (ب) خرید یکی از چهار شرکت خودکارسازی شبکه موجود. اوایل کارم به عنوان مهندس یاد گرفته بودم همه تصمیمات عینی هستند تا زمانی که اولین خط کد نوشته شود، بعد از آن، همه تصمیمات احساسی می‌شوند. علاوه بر این، جان اوفارل، بهترین مذاکره‌کننده *M&A* صنعت، در تیمم بود، پس تصمیم گرفتم ابتدا شرکت‌ها را بررسی کنیم قبل از اینکه اندازه تلاش داخلی را بسنجیم.

به طور شگفت‌آوری، از میان چهار بازیگر خودکارسازی شبکه موجود، شرکتی که فکر می‌کردیم بهترین معماری محصول را دارد، *Rendition Networks*، کم‌ترین درآمد را داشت. این موضوع بعضی از افراد تجاری ما را نسبت به ارزیابی فنی ما مشکوک کرد. با این حال، اگر چیزی یاد گرفته بودم، این بود که عقل متعارف هیچ ربطی به حقیقت ندارد و فرضیه بازار کارا فریبنده است. چگونه می‌توانستید توضیح دهید که *Opsware* با قراردادی ۲۰ میلیون دلار در سال و پنجاه نفر از باهوش‌ترین مهندس‌های جهان، نصف پول نقدی که در بانک داشتیم معامله شود؟ نه، بازارها برای یافتن حقیقت «کارا» نیستند؛ آن‌ها فقط خیلی خوب در رسیدن به یک نتیجه - اغلب اشتباه - ماهرند.

پس از تأیید اینکه خرید بهتر از ساخت است، قراردادی برای خرید *Rendition Networks* به مبلغ ۳۳ میلیون دلار مذاکره کردیم. ظرف سه ماه از تکمیل خرید، جان قراردادی با *Cisco Systems*، بزرگ‌ترین شرکت شبکه در جهان، برای فروش محصول ما مذاکره کرد. قرارداد شامل پیش‌پرداخت ۳۰ میلیون دلار برای مجوزهای پیشرفته بود. در نتیجه، قرارداد با *Cisco* به تنهایی بیش از ۹۰ درصد هزینه‌های خرید را پوشش داد.

یادداشتی برای خودم: خوب است که بپرسی، «چه کاری انجام نمی‌دهم؟»

## تصمیم نهایی

وقتی که خط تولید محصولات گسترده‌تر شد، حرکت ما به‌طور پیوسته رشد کرد. از دل خرابی‌ها، ما کسب‌وکار نرم‌افزاری ساختمیم که به نرخ درآمد سالانه حدود ۱۵۰ میلیون دلار رسید. همراه با رشد درآمد، قیمت سهام ما هم از کف ۰.۳۵ دلار به ازای هر سهم بالا رفت و بین ۶ تا ۸ دلار معامله می‌شد، گاهی ارزش بازار شرکت بیش از ۸۰۰ میلیون دلار بود.

با این حال، همه چیز گل و بلبل نبود. هر فصل چالش‌برانگیز بود و رقابت و تکنولوژی به سرعت تغییر می‌کرد. تکنولوژی‌ای به نام مجازی‌سازی (Virtualization) بازار را متحول کرده بود و نحوه‌ی فکر مشتریان درباره‌ی اتوماسیون محیط‌هایشان را تغییر می‌داد. در واقع، به نظر من مجازی‌سازی ممکن بود آن پیشرفت تکنولوژیکی باشد که بالاخره مدل کسب‌وکار رایانش ابری را ممکن کند. از طرفی، بودن به عنوان یک شرکت عمومی هیچ‌وقت آسان نبود. یک بار، یک فعال سهام به نام ریچل هایمن فکر کرد که من دچار خودبزرگ‌بینی شده‌ام و خواست که هیئت مدیره من را برکنار کند و شرکت را فوراً بفروشد. این در حالی بود که سهام ما حدود ۷ دلار معامله می‌شد، یعنی ده برابر قیمت اولیه سهام او.

با این حال، من به دنبال خروج نبودم. هر وقت یک خریدار بالقوه به ما نزدیک می‌شد، همیشه جوابم این بود: «ما فروشی نیستیم.» این جواب خوبی بود چون من آمادگی فروش نداشتم و این را می‌رساند، اما در عین حال در را برای خریدارهای خاص باز می‌گذاشت. «فروشی نیستیم» یعنی نمی‌خواهیم بفروشیم اما پیشنهادها را نمی‌بندیم. وقتی EMC ابراز تمایل کرد که ما را بخرد، زیاد جدی نگرفتم. سهام ما حدود ۶.۵ دلار بود و من قصد نداشتم با این قیمت بفروشم. اما این بار خبر پیشنهاد به بیرون درز کرد و قیمت سهام به ۹.۵ دلار رسید، که معادله اقتصادی را تغییر داد، مخصوصاً چون سهام به دلایل اشتباه بالا رفته بود.

طعنه‌آمیز اینکه هر چه قیمت سهام بالاتر می‌رفت، شرکت‌های بیشتری می‌خواستند ما را بخرند. طی یک ماه، یازده شرکت علاقه نشان دادند. با توجه به عدم قطعیت در کسب‌وکار و نسبت سود ضمنی، این علاقه زیاد قابل چشم‌پوشی نبود.

برای شروع، من و جان با مایکل اوویتز تماس گرفتیم تا مشورت بگیریم. فکر می‌کردیم یکی از خریداران احتمالی، اوراکل، کمتر احتمال دارد بالاترین قیمت را بدهد چون در تحلیل مالی بسیار دقیق بود. این را به مایکل گفتیم و پرسیدیم آیا باید دنبال اوراکل برویم یا نه. جوابش بی‌نظیر بود: «خب، بچه‌ها، اگر قرار است مسابقه سگ‌ها باشد، پس نیاز به خرگوش دارید. و اوراکل یک خرگوش لعنتی خواهد بود.»

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

با این استراتژی، مجموعه‌ای از پیشنهادها بین ۱۰ تا ۱۱ دلار به ازای هر سهم جمع کردیم، بالاترین پیشنهادها حدود ۳۸ درصد بالاتر از قیمت سهام آن زمان بود. اگرچه این افزایش خوب محسوب می‌شد، اما من حس خوبی نداشتم که شرکت را با ۱۱ دلار بفروشم. تیم خیلی زحمت کشیده بود، ما خیلی کار انجام داده بودیم و شرکت خوبی بودیم. ریسک ماندن به صورت مستقل زیاد بود، اما من هنوز می‌خواستم به تیم اعتماد کنم. به هیئت مدیره پیشنهاد دادم که شرکت را بفروشیم.

هیئت مدیره شگفت‌زده اما حمایت‌کننده بود. با این حال، مسئولیت امانتداری نسبت به سهامداران داشتند و سوال‌های سختی پرسیدند: «اگر حاضر نیستی با ۱۱ دلار بفروشی، آیا قیمتی هست که بفروشی؟» من باید فکر می‌کردم. قول داده بودم اگر تبدیل به شماره یک بازار بزرگ شویم، بفروشیم. ما شماره یک بودیم، اما بازار چقدر بزرگ بود؟ آیا تیم واقعاً می‌خواست ادامه دهد یا فقط من بودم که می‌خواستم؟ چطور می‌توانستم بدون ایجاد نگرانی در شرکت بفهمم؟ و این شد شروع گفت‌وگوهای طولانی با خودم.

این یک جدال مرگ بود؛ من با خودم جنگیدم. از یک طرف استدلال می‌کردم که مجازی‌سازی انفجاری از سرورهای مجازی ایجاد کرده و کار ما را ضروری‌تر کرده. اما بلافاصله می‌گفتم که این تغییرات معماری موقعیت بازار ما را آسیب‌پذیر می‌کند. هفته‌ها با خودم جنگیدم تا به این نتیجه رسیدم که تغییرات به قدری سریع هستند که باید معماری محصول را به شکل عمده تغییر دهیم تا در صدر بمانیم. کلید پاسخ به سوال نهایی، دانستن وضعیت تیم بود. آیا آن‌ها آماده چالش بزرگ دیگری بودند یا در انتهای راهی طولانی قرار داشتند؟ تصمیم گرفتم نظر مستقیم‌ترین گزارش‌دهندگانم را جویا شوم. جواب‌ها واضح بود: همه به جز یک نفر که فکر می‌کرد فرصت پیش رو هنوز بزرگ است، به فروش شرکت رأی دادند. حالا فقط مساله قیمت بود. اما چه قیمتی؟

بعد از بحث طولانی با جان اوفارل، تصمیم گرفتم قیمت درست فروش شرکت ۱۴ دلار به ازای هر سهم باشد، یعنی حدود ۱.۶ میلیارد دلار. این عدد را به هیئت مدیره گفتم. آن‌ها این رقم را خیلی بالا می‌دانستند و فکر نمی‌کردند پیشنهادی در این سطح دریافت کنیم، اما حمایت کردند. به همه خریداران احتمالی اطلاع دادم که فقط پیشنهادهای ۱۴ دلار یا بالاتر را بررسی می‌کنیم. هیچ‌کس قبول نکرد.

بیش از یک ماه گذشت و هیچ خبری نشد، فکر کردم مذاکرات M&A به پایان رسیده. شروع کردم به تمرکز روی تغییرات لازم برای حفظ رقابت‌پذیری. بعد تماس گرفتم از باب بوشمپ، مدیرعامل BMC Software. پیشنهاد ۱۳.۲۵ دلار به ازای هر سهم داد. من محکم ایستادم: «باب، این عالیه ولی عدد ۱۴ دلار است.» باب گفت باید فکر کند. دو روز بعد تماس گرفت و ۱۴ دلار پیشنهاد داد. واو! سگ به اتوبوس رسید.

من و جان بلافاصله با سایر خریداران تماس گرفتیم و گفتیم پیشنهادی داریم که قصد قبولش را داریم. شرکت

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

HP هنوز علاقه داشت و ۱۳.۵ دلار پیشنهاد داد تا مطمئن شود من بلوف نمی‌زنم. گفتم به عنوان مدیرعامل شرکت عمومی نمی‌توانم پیشنهاد کمتر را قبول کنم. در نهایت HP ۱۴.۲۵ دلار یعنی ۱.۶۵ میلیارد دلار نقدی پیشنهاد داد. معامله انجام شد.

وقتی این مسیر طولانی از لودکلود تا اپس‌ویر تمام شد، باورم نمی‌شد که چیزی که هشت سال و تمام انرژی زندگیم را برایش گذاشته بودم فروخته بودم. چطور می‌توانستم این کار را کنم؟ مریض بودم، نمی‌توانستم بخوابم، عرق سرد می‌کردم، بالا آوردم و گریه کردم. بعد فهمیدم که هوشمندانه‌ترین کاری بود که در حرفه‌ام انجام دادم. ما چیزی از هیچ ساختیم، دیدیم دوباره به هیچ می‌رود، و دوباره آن را به فرنچایزی ۱.۶۵ میلیارد دلاری تبدیل کردیم.

در آن لحظه، احساس می‌کردم زندگی کاری‌ام تمام شده. همه بهترین‌ها را استخدام کرده بودم، از تاسیس تا عرضه عمومی و فروش را پشت سر گذاشته بودم. مطمئناً نمی‌خواستم دوباره از اول شروع کنم. اما خیلی چیز یاد گرفته بودم. حس می‌کردم حیف است همه چیز را رها کنم. بعد به ذهنم رسید که یک نوع جدید شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز (Venture Capital) بسازم.

ما این ایده را در فصل ۹ بررسی خواهیم کرد، اما ابتدا فصل‌های ۴ تا ۸ شما را با بیشتر آنچه تا اینجا یاد گرفته‌ام و چند داستان جنگی جدید از تجربه‌هایم در لودکلود و اپس‌ویر آشنا می‌کند.

## فصل چهارم — وقتی همه چیز از هم می پاشد

چندین چارچوب مختلف وجود دارد که می توان از آن ها برای درک تفاوت بین وضعیت نامعین و معین استفاده کرد. نسخه ریاضی آن، حساب دیفرانسیل و انتگرال در برابر آمار است. در جهانی معین، حساب دیفرانسیل و انتگرال غالب است. می توان چیزهای خاصی را به صورت دقیق و قطعی محاسبه کرد. وقتی یک موشک به ماه می فرستید، باید دقیقاً محاسبه کنید که در هر لحظه کجاست. این شبیه یک استارتاپ تدریجی نیست که موشک را پرتاب می کنید و قدم به قدم تصمیم می گیرید. آیا به ماه می رسید؟ به مشتری؟ یا در فضا گم می شوید؟ در دهه ۹۰ شرکت های زیادی بودند که جشن پرتاب داشتند اما جشن فرود نه. اما آینده ی نامعین، به نوعی آینده ای است که در آن احتمال و آمار روش غالب برای درک جهان است. منحنی های زنگوله ای و مسیرهای تصادفی مشخص می کنند که آینده چگونه خواهد بود. استدلال آموزشی رایج این است که دبیرستان ها باید حساب دیفرانسیل و انتگرال را حذف و به جای آن آمار را آموزش دهند، چون واقعاً مهم و کاربردی است. یک تغییر قدرتمند به سوی این ایده شکل گرفته که شیوه های تفکر آماری آینده را هدایت خواهند کرد.

### — پیتربیل

وقتی می خواستم بخش خدمات رایانش ابری شرکت لودکلاود را بفروشم، با بیل کمپبل دیدار کردم تا او را از وضعیت معامله با خبر کنم. این معامله حیاتی بود، چون بدون آن شرکت تقریباً قطعاً ورشکست می شد. پس از آن که با دقت او را در جریان روند مذاکره با دو شرکت علاقه مند، EDS و IBM، قرار دادم، بیل لحظه ای مکث کرد. به چشمانم نگاه کرد و گفت: «بن، باید کاری علاوه بر کار روی این معامله انجام بدهی. باید با مشاور حقوقی ات و به تنهایی شرکت را برای ورشکستگی آماده کنی.»

برای ناظری بیرونی، این جمله ممکن بود به عنوان توصیه ای عاقلانه برای داشتن یک برنامه پشتیبان تلقی شود. اما چیزی در صدای او و نگاهش چیز دیگری می گفت. آن نگاه می گفت که او باور دارد این برنامه پشتیبان،

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت  
زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

همان برنامه اصلی خواهد بود.

این مکالمه مرا به یاد داستانی انداخت که دوستم درباره برادرش، یک پزشک جوان، تعریف کرده بود. مردی ۳۵ ساله نزد برادرش آمده بود. ظاهرش بسیار بد بود. چشم‌هایی گودافتاده و پوستی بی‌رنگ داشت. پزشک جوان متوجه شد که مشکلی هست اما نتوانست تشخیص دهد، پس از همکار باتجربه‌تری کمک گرفت. پزشک باتجربه مرد را معاینه کرد و سپس فرستادش برود. بعد رو به پزشک جوان کرد و گفت: «او مرده است.» پزشک جوان متحیر شد: «چی می‌گی؟ همین الان از اینجا راه رفت و رفت!» دکتر پیر پاسخ داد: «او هنوز نمی‌داند، اما مرده. او سخته قلبی کرده و وقتی کسی این‌قدر جوان سخته می‌کند، بدنش آن‌قدر انعطاف‌پذیر نیست که بتواند بهبود یابد. او بهبود نمی‌یابد. مرده.» سه هفته بعد، بیمار مرد.

احساس کردم که بیل دارد به من می‌گوید: با وجود این‌که در حال تلاش برای بستن معامله‌ام، اما مرده‌ام و خودم خبر ندارم. این حرف بسیار سختی بود و فقط بهترین دوستان شجاعت گفتن چنین حقیقت تلخی را دارند. شنیدنش برای من حتی سخت‌تر بود. او این را گفت تا من بتوانم از نظر احساسی آماده شوم و شرکت را برای مراسم تدفین آماده کنم. شانس بستن معامله‌ای که شرکت را نجات دهد در زمستان هسته‌ای صنعت فناوری تقریباً صفر بود. احتمالاً من مرده بودم.

من هرگز آن برنامه پشتیبان را نساختم. در فرآیند تقریباً غیرممکن تأمین سرمایه مرحله C و عرضه اولیه لودکلاود، یک درس مهم یاد گرفته بودم: مدیرعامل‌های استارت‌آپ نباید بر اساس احتمالات عمل کنند. وقتی شرکتی می‌سازید، باید باور داشته باشید که پاسخی وجود دارد و نباید به احتمال پیدا کردنش توجه کنید. فقط باید آن را پیدا کنید. مهم نیست که شانس موفقیت‌تان نه از ده باشد یا یک از هزار؛ وظیفه‌تان یکی است.

در نهایت، پاسخ را پیدا کردم، معامله را با EDS بستیم و شرکت ورشکست نشد. من از بیل عصبانی نبودم. تا به امروز، از او برای گفتن حقیقت در مورد احتمال شکست قدردانم. اما من به آمار اعتقاد ندارم. من به حساب دیفرانسیل و انتگرال اعتقاد دارم.

مردم همیشه از من می‌پرسند: «راز موفقیت یک مدیرعامل چیست؟» متأسفانه رازی وجود ندارد، اما اگر یک مهارت برجسته باشد، توانایی تمرکز و اتخاذ بهترین تصمیم وقتی هیچ گزینه خوبی وجود ندارد است. آن لحظاتی که بیشتر از همیشه می‌خواهید پنهان شوید یا بمیرید، همان لحظاتی هستند که می‌توانید به عنوان مدیرعامل بیشترین تفاوت را رقم بزنید.

در ادامه این فصل، درس‌هایی ارائه می‌دهم درباره اینکه چطور بدون استعفا دادن یا بالا آوردن زیاد، از دل سختی عبور کنید.

در حالی که بیشتر کتاب‌های مدیریتی تمرکزشان بر این است که کارها را درست انجام دهید تا خراب نکنید، این درس‌ها به شما نشان می‌دهند پس از خراب‌کاری چه کار باید بکنید. خبر خوب این است که من در این

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

زمینه تجربه زیادی دارم، همان‌طور که هر مدیرعامل دیگری هم دارد. من این بخش را در ابتدا آورده‌ام، با وجود اینکه به موضوعاتی جدی مثل اخراج مدیران و تعدیل نیرو می‌پردازد، چون از اصل اول بوشیدو پیروی می‌کنم—راه جنگجو: مرگ را همیشه در ذهن داشته باش. اگر جنگجویی مرگ را در ذهن داشته باشد و طوری زندگی کند که انگار هر روز آخرین روزش است، در همه اعمالش درست رفتار خواهد کرد. به همین ترتیب، اگر مدیرعامل این درس‌ها را در ذهن داشته باشد، تمرکز لازم را در هنگام استخدام، آموزش و ساخت فرهنگ سازمانی حفظ خواهد کرد.

## تلاش (تقلا)

هر کار آفرینی شرکتش را با چشم اندازی روشن از موفقیت آغاز می کند. محیطی شگفت انگیز خلق می کنی و باهوش ترین افراد را برای همراهی با خودت جذب می کنی. با هم محصولی زیبا می سازی که مشتریان را شاد می کند و دنیا را اندکی بهتر می سازد. همه چیز قرار است فوق العاده باشد.

اما پس از شب و روز کار کردن برای تحقق این رؤیا، بیدار می شوی و می بینی همه چیز طبق برنامه پیش نرفته است. شرکتت مانند آن سخنرانی الهام بخشی که از جک دورسی شنیدی رشد نکرده است. محصولت ایرادهایی دارد که به سختی می توان آن ها را رفع کرد. بازار آن طور که انتظار داشتی نیست. کارکنانت اعتماد خود را از دست داده اند و برخی از آن ها استعفا داده اند. بعضی از کسانی که رفته اند بسیار باهوش بوده اند و همین باعث شده بقیه هم به ماندن شک کنند. پولت رو به پایان است و سرمایه گذاری می گوید به دلیل بحران اقتصادی قریب الوقوع اروپا، جذب سرمایه سخت خواهد بود. یک نبرد رقابتی را می بازی. یک مشتری وفادار را از دست می دهی. یک کارمند عالی را از دست می دهی. دیوارها شروع به تنگ شدن می کنند. کجای کار اشتباه بود؟ چرا شرکت همان طور که تصور می کردی عمل نکرد؟ آیا به اندازه کافی خوب هستی؟ وقتی رؤیاها به کابوس تبدیل می شوند، خودت را در تلاش (تقلا) می یابی.

## درباره ی سختی (تلاش)

«زندگی، یعنی مواجهه با سختی ها»

### کارل مارکس

سختی زمانی است که از خودت می پرسی چرا اصلاً این شرکت را راه اندازی کردی.  
سختی زمانی است که دیگران از تو می پرسند چرا کنار نمی کشی و خودت هم پاسخی نداری.  
سختی زمانی است که کارمندان فکر می کنند دروغ می گویی و تو فکر می کنی شاید حق با آن هاست.  
سختی زمانی است که غذا طعم خود را از دست می دهد.  
سختی زمانی است که باور نداری لیاقت مدیرعاملی شرکت را داری.  
سختی زمانی است که می دانی غرق در مسائل شده ای، اما می دانی کسی نیست که جای تو را بگیرد.  
سختی زمانی است که همه تو را نادان می دانند، اما هیچ کس تو را اخراج نمی کند.  
سختی جایی است که تردید به خود، به نفرت از خود تبدیل می شود.  
سختی زمانی است که در حال گفتگو با کسی هستی، اما هیچ کدام از حرف هایش را نمی شنوی، چون تنها چیزی که می شنوی، همان سختی است.  
سختی زمانی است که فقط می خواهی درد تمام شود.  
سختی یعنی نارضایتی.  
سختی زمانی است که برای آرامش به تعطیلات می روی، اما حال بدتری پیدا می کنی.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

سختی زمانی است که در میان جمع هستی، اما احساس تنهایی می‌کنی.  
سختی بی‌رحم است.  
سختی سرزمین و عده‌های فراموش‌شده و رویاهای درهم‌شکسته است.  
سختی عرق سرد است.  
سختی جایی است که درونت چنان می‌جوشد که احساس می‌کنی هر لحظه ممکن است خون بالا بیاوری.  
سختی شکست نیست، اما می‌تواند به شکست منتهی شود—مخصوصاً اگر ضعیف باشی.  
و همیشه اگر ضعیف باشی.  
اکثر مردم آن قدر قوی نیستند.  
هر کارآفرین بزرگی، از استیو جابز تا مارک زاکربرگ، سختی را تجربه کرده است؛ پس تو تنها نیستی.  
اما این به آن معنا نیست که حتماً موفق خواهی شد—شاید هم نه.  
و این همان چیزی است که سختی را تبدیل به «سختی» می‌کند.  
چون سختی، زادگاه بزرگی است.

## مواردی که احتمالاً مفید خواهند بود یا نخواهند بود

پاسخی برای سختی وجود ندارد، اما این موارد به من کمک کردند:

همه بار را روی دوش خود نگذار. فکر کردن اینکه مشکلات تو دیگران را بیشتر ناراحت می‌کند اشتباه است. برعکس درست است. هیچ‌کس بیشتر از کسی که مسئول اصلی است شکست را سخت‌تر نمی‌پذیرد. هیچ‌کس بیشتر از تو احساسش نمی‌کند. نمی‌توانی همه بار را تقسیم کنی، اما هر باری که می‌توانی تقسیم کن. بیشترین تعداد ذهن‌ها را روی مشکلات بیاور حتی اگر مشکلات تهدیدات وجودی باشند. وقتی من Opsware را اداره می‌کردم و در مسابقات رقابتی زیادی شکست می‌خوردیم، جلسه‌ای گذاشتم و به کل شرکت گفتم که ضربه سختی خورده‌ایم و اگر جلوی خونریزی را نگیریم، خواهیم مرد. هیچ‌کس واکنشی نشان نداد. تیم متحد شد، محصول برنده ساخت و مرا نجات داد.

این بازی دوز نیست؛ شطرنج واقعی است. کسب‌وکارهای فناوری بسیار پیچیده‌اند. فناوری پایه تغییر می‌کند، رقبا تغییر می‌کنند، بازار تغییر می‌کند، مردم تغییر می‌کنند. بنابراین، مثل بازی شطرنج سه‌بعدی است، همیشه حرکتی وجود دارد. فکر می‌کنی حرکتی نداری؟ چطور است شرکتی را با دو میلیون دلار درآمد گذشته و ۳۴۰ کارمند

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

عمومی کنی و برنامه داشته باشی سال بعد ۷۵ میلیون درآمد داشته باشی؟ من این حرکت را انجام دادم، در سال ۲۰۰۱، بدترین زمان برای عمومی شدن یک شرکت فناوری. با شش هفته نقدینگی باقی مانده این کار را کردم. همیشه حرکتی هست.

بازی کن تا شاید شانس بیاوری. در بازی فناوری، فردا هیچ شباهتی به امروز ندارد. اگر زنده بمانی فردا شاید پاسخی بیاورد که امروز غیرممکن به نظر می‌رسد.

موضوع را شخصی نکن. وضعیتی که در آن هستی احتمالا تقصیر خودت است. تو افراد را استخدام کردی. تصمیم‌ها را تو گرفتی. اما وقتی این کار را قبول کردی می‌دانستی خطرناک است. همه اشتباه می‌کنند. هر مدیرعاملی هزاران اشتباه می‌کند. خودت را ارزیابی کردن و دادن نمره منفی کمکی نمی‌کند.

به یاد داشته باش این چیزی است که زنان را از دختران جدا می‌کند. اگر می‌خواهی بزرگ باشی، این چالش است. اگر نمی‌خواهی بزرگ باشی، پس هرگز نباید شرکتی راه‌اندازی می‌کردی.

## پایان

وقتی در سختی هستی، هیچ چیز آسان نیست و هیچ چیزی درست به نظر نمی‌رسد. تو به اعماق سقوط کرده‌ای و ممکن است هرگز بیرون نیایی. در تجربه خودم، اگر خوش‌شانسی و کمک غیرمنتظره‌ای نبود، گم شده بودم. پس به همه شما که در آن هستید، امیدوارم قدرت بیابید و آرامش پیدا کنید.

## مدیران عامل باید حقیقت را همان‌طور که هست بگویند.

یکی از مهم‌ترین درس‌های مدیریت برای یک بنیان‌گذار/مدیرعامل کاملاً غیر شهودی است. بزرگ‌ترین پیشرفت شخصی من به‌عنوان مدیرعامل در روزی اتفاق افتاد که دیگر بیش از حد مثبت نبودم. به‌عنوان یک مدیرعامل جوان، فشار را حس می‌کردم — فشار کارکنانی که به من وابسته بودند، فشار ندانستن کامل کارم، فشار مسئولیت ده‌ها میلیون دلار پول دیگران. به‌خاطر این فشار، شکست‌ها را بسیار سخت می‌گرفتم. اگر مشتری‌ای را از دست می‌دادیم یا موعدی را از دست می‌دادیم یا محصولی ناقص تحویل می‌دادیم، این‌ها برایم سنگین بود. فکر می‌کردم با منتقل کردن این بار به کارکنان، مشکل را بدتر می‌کنم. بنابراین سعی می‌کردم حالت مثبت و پرانرژی نشان دهم و نیروهای بی‌دغدغه را برای پیروزی بسیج کنم. کاملاً اشتباه بودم.

این اشتباهم را در گفت‌وگو با برادرزنم، کارتو، فهمیدم. آن زمان کارتو برای AT&T به‌عنوان کارگر تلفن (کسی که روی تیرهای برق بالا می‌رود) کار می‌کرد. من تازه با یک مدیر ارشد AT&T به نام فرد آشنا شده بودم و مشتاق بودم بدانم آیا کارتو او را می‌شناسد یا نه. کارتو گفت: «آره، من فرد را می‌شناسم. حدود هر سه ماه یک بار می‌آید و کمی خوش‌خیالی به من تزریق می‌کند.» در آن لحظه فهمیدم که با مثبت بودن بیش از حد، دارم شرکت را به اشتباه اداره می‌کنم. در ذهنم، با برجسته کردن نکات مثبت و نادیده گرفتن نکات منفی، همه را با روحیه نگه می‌داشتم. اما تیم من می‌دانست که واقعیت پیچیده‌تر از چیزی است که من توصیف می‌کردم. آنها نه تنها می‌دیدند جهان آن‌قدرها هم خوب نیست؛ بلکه مجبور بودند در هر جلسه شرکتی به حرف‌های خوش‌بینانه من گوش دهند. چطور چنین اشتباهی کردم و چرا این اشتباه تا این حد بزرگ بود؟

## توهم مثبت‌نگری

به عنوان بالاترین مقام شرکت، فکر می‌کردم بهترین فرد برای مواجهه با خبرهای بد هستم. برعکس بود: هیچ‌کس خبرهای بد را سخت‌تر از من نمی‌پذیرفت. مهندس‌ها به راحتی از چیزهایی که مرا شب‌ها بیدار نگه می‌داشت عبور می‌کردند.

من مدیرعامل بنیان‌گذار بودم. من به شرکت “متعهد” بودم. اگر همه چیز خراب می‌شد، آن‌ها می‌توانستند بروند، اما من نمی‌توانستم. به همین دلیل، کارکنان بهتر از من با شکست‌ها کنار می‌آمدند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

عجیب‌تر اینکه، فکر می‌کردم فقط من باید نگران مشکلات شرکت باشم. اگر کمی منطقی‌تر فکر می‌کردم، می‌فهمیدم که درست نیست فقط من نگران محصولی باشم که درست کار نمی‌کند—چون من کد نمی‌نوشتیم که آن را اصلاح کند.

ایده بهتر این بود که مشکل را به کسانی بدهیم که نه تنها می‌توانند آن را حل کنند، بلکه شخصاً هیجان‌زده و انگیزه‌مند برای این کار هستند. مثال دیگر: اگر یک مشتری بزرگ را از دست می‌دادیم، کل سازمان باید دلیل آن را می‌فهمید تا با هم مشکلات محصولات، بازاریابی و فروش را رفع کنیم. اگر شکست‌ها را فقط خودم نگه می‌داشتم، راهی برای شروع این فرآیند نبود.

### چرا ضروری است واقعیت را همان‌طور که هست گفت

#### سه دلیل کلیدی برای اینکه شفاف بودن درباره مشکلات شرکت منطقی است:

##### 1. اعتماد

بدون اعتماد، ارتباط شکست می‌خورد. به طور خاص: در هر تعامل انسانی، میزان ارتباط مورد نیاز نسبت عکس با سطح اعتماد دارد. اگر به شما کاملاً اعتماد داشته باشم، نیازی به توضیح یا ارتباط درباره عملکردتان ندارم، چون می‌دانم هر کاری انجام می‌دهید به نفع من است. اما اگر اصلاً به شما اعتماد نداشته باشم، هیچ مقدار صحبت، توضیح یا استدلالی تأثیری روی من ندارد چون به صداقت شما اعتماد ندارم. در زمینه شرکت، این نکته حیاتی است. با رشد شرکت، ارتباط بزرگ‌ترین چالش می‌شود. اگر کارکنان به طور بنیادی به مدیرعامل اعتماد داشته باشند، ارتباط بسیار مؤثرتر خواهد بود. گفتن واقعیت‌ها بخشی حیاتی از ساختن این اعتماد است. توانایی مدیرعامل در ساختن این اعتماد اغلب تفاوت بین شرکت‌های موفق و شرکت‌های بی‌سامان است.

##### 2. هرچه ذهن‌های بیشتری روی مشکلات سخت کار کنند، بهتر است

برای ساختن یک شرکت فناوری بزرگ، باید افراد بسیار باهوش استخدام کنید. داشتن ذهن‌های بزرگ اما اجازه ندادن به آن‌ها برای کار روی مشکلات بزرگ، هدر دادن است. ذهن، هرچقدر هم بزرگ باشد، نمی‌تواند مشکلی را حل کند که از آن خبر ندارد. همان‌طور که جامعه متن‌باز می‌گوید: «با تعداد کافی چشم، همه باگ‌ها کم‌اهمیت‌اند».

##### 3. فرهنگ خوب مثل پروتکل قدیمی RIP است: خبر بد سریع منتشر می‌شود؛ خبر خوب کند

اگر شرکت‌های شکست خورده را بررسی کنید، خواهید دید که بسیاری از کارکنان مدت‌ها قبل از سقوط شرکت از مشکلات کشنده آگاه بودند. اگر کارکنان از مشکلات مرگبار خبر داشتند، چرا چیزی نگفتند؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

اغلب پاسخ این است که فرهنگ شرکت پخش خبرهای بد را تشویق نمی‌کرد، بنابراین دانش باقی ماند تا وقتی خیلی دیر شده بود.

فرهنگ سالم شرکت تشویق می‌کند مردم خبرهای بد را به اشتراک بگذارند. شرکتی که آزادانه مشکلاتش را بحث می‌کند می‌تواند سریع آن‌ها را حل کند. شرکتی که مشکلاتش را پنهان می‌کند همه را ناامید می‌کند. اقدام لازم برای مدیران: ساختن فرهنگی که به جای تنبیه، افراد را به بیان مشکلات تشویق کند تا بتوان آن‌ها را حل کرد.

همچنین مراقب ضرب‌المثل‌های مدیریتی باشید که جریان آزاد اطلاعات را متوقف می‌کنند. مثلاً ضرب‌المثل قدیمی «بدون ارائه راه حل، مشکل به من نیاور.» اگر کارمند نتواند مشکل مهمی را حل کند چه؟ مثلاً اگر مهندسی نقص جدی در نحوه بازاریابی محصول پیدا کند، آیا واقعاً می‌خواهید آن را مخفی کنید؟ این نوع ضرب‌المثل‌ها ممکن است در نظریه خوب باشند، اما می‌توانند دشمن جریان آزاد اطلاعات باشند که برای سلامت شرکت حیاتی است.

## افکار نهایی

اگر شرکتی اداره کنید، فشار روانی بسیار زیادی برای مثبت بودن بیش از حد را تجربه خواهید کرد. در برابر این فشار مقاومت کنید، با ترس‌تان مواجه شوید و واقعیت را همان‌طور که هست بگویید.

## روش درست برای اخراج کارکنان

مدتی پس از فروش اپسویِر به هیولت-پاکارد، با داگ لئون، سرمایه‌گذار افسانه‌ای شرکت سیکویا کپیتال، گفت‌وگو کردم. او می‌خواست داستان چگونگی تبدیل وضعیت ما از نابودشده در چشم جهان به نتیجه‌ای ۱.۶ میلیارد دلاری بدون تزریق سرمایه مجدد را بشنود.

بعد از اینکه جزئیات را برایش شرح دادم — شامل چندین ورشکستگی نزدیک، قیمت سهام ۰.۳۵ دلار، تبلیغات منفی بی‌پایان و سه مرحله اخراج که در مجموع چهارصد نفر را از دست دادیم — بیشتر از همه اخراج‌ها او را شگفت‌زده کرد. در بیش از بیست سال فعالیت در حوزه سرمایه‌گذاری خطرپذیر، هرگز شرکتی را ندیده بود که پس از اخراج‌های متوالی به موفقیتی بیش از یک میلیارد دلار برسد.

او اعتراف کرد که همیشه روی شکست چنین شرکت‌هایی شرط بسته است. چون تنها تجربه من استثنای بزرگ بود، خواستم دلیل شکست بقیه را بدانم. او پاسخ داد که اخراج‌ها فرهنگ شرکت را نابود می‌کنند. وقتی کارمندان دیدند دوستانشان اخراج شدند، دیگر حاضر نبودند فداکاری‌های لازم برای ساخت شرکت را انجام دهند.

او گفت اگرچه می‌توان یک اخراج تنها را تحمل کرد، اما احتمال موفقیت بزرگ شرکت پس از چندین اخراج بزرگ و متوالی بسیار کم است. ساختن کسب‌وکاری با ارزش زیاد پس از سه مرحله اخراج عظیم و همراه با تبلیغات منفی گسترده (که در وال استریت ژورنال و بیزنس‌ویک مورد انتقاد قرار گرفتیم) کاملاً نقض قوانین فیزیک سرمایه‌گذاری خطرپذیر است.

او می‌خواست بداند چگونه این کار را کردیم. پس از فکر کردن، پاسخ من این است:

با نگاه به گذشته، توانستیم پیوستگی فرهنگی را حفظ و بهترین کارمندانمان را نگه داریم، علی‌رغم اخراج‌های گسترده متعدد، چون افراد را به شیوه درست اخراج کردیم.

این ممکن است عجیب به نظر برسد — چگونه می‌توان کاری ذاتاً غلط را به «روش درست» انجام داد؟ اینگونه بود.

## گام اول: ذهن خود را آماده کن

وقتی شرکتی به شدت از برنامه مالی عقب می‌ماند و مجبور می‌شود کارمندانی که با صرف وقت و هزینه زیاد استخدام کرده اخراج کند، این مسئله فشار سنگینی بر مدیرعامل وارد می‌کند. در اولین دوره اخراج در شرکت ما، ایمیلی میان گروهی از کارمندان به دستم رسید که یکی از کارمندان باهوش‌تر نوشته بود: «بن یا دروغ می‌گوید یا احمق است یا هر دو.» آن را

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

خواندم و گفتم: «قطعاً احمق است.» در چنین زمانی، تمرکز بر آینده دشوار است چون گذشته شما را فرا گرفته، اما دقیقاً باید این کار را انجام دهید.

## گام ۲: تأخیر نکن

وقتی تصمیم به اخراج می‌گیرید، فاصله زمانی بین تصمیم و اجرای آن باید حداقل باشد. اگر خبر لو برود (که حتماً لو می‌رود اگر تأخیر کنید)، مشکلات جدیدی ایجاد می‌شود. کارمندان از مدیران سوال می‌کنند آیا اخراج در راه است؟ اگر مدیران نمی‌دانند، مضحکه می‌شوند. اگر بدانند، یا باید به کارمندان دروغ بگویند، یا به نشت خبر کمک کنند، یا سکوت کنند که اضطراب بیشتری می‌آورد. ما در اولین دور اخراج‌ها این موضوع را بد مدیریت کردیم اما در دو دور بعدی به شدت اصلاح کردیم.

## گام ۳: دلیل اخراج را کاملاً برای خودتان روشن کنید

وقتی به اخراج می‌روید، اعضای هیئت مدیره ممکن است بخواهند با نگاه مثبت به شما دلگرمی دهند. ممکن است بگویند: «این فرصت خوبی است برای رسیدگی به مسائل عملکرد و ساده‌سازی کسب‌وکار.» ممکن است درست باشد، اما نگذارید این موضوع تفکر یا پیام شما به شرکت را تار کند. شما افراد را اخراج می‌کنید چون شرکت نتوانست به برنامه برسد. اگر فقط عملکرد فردی بود، اقدامات متفاوتی می‌گرفتید. عملکرد شرکت شکست خورده. این تمایز مهم است چون پیام به شرکت و افراد اخراج شده نباید باشد: «این عالی است، داریم عملکرد را پاک‌سازی می‌کنیم.» بلکه باید باشد: «شرکت شکست خورد و برای پیشرفت باید تعدادی از افراد عالی را از دست بدهیم.» قبول کردن شکست شاید کوچک به نظر برسد، اما اعتماد را می‌سازد. «به من اعتماد کنید.» این چیزی است که مدیر عامل هر روز به کارمندانش می‌گوید: به من اعتماد کنید، این شرکت موفق خواهد شد. به من اعتماد کنید، این به نفع کار شما خواهد بود. به من اعتماد کنید، این به نفع زندگیتان خواهد بود. اخراج آن اعتماد را می‌شکند. برای بازسازی اعتماد باید صادق باشید.

## گام ۴: مدیران خود را آموزش دهید

مهم‌ترین گام، آموزش تیم مدیریت است. اگر مدیران را بدون آموزش به این موقعیت بسیار ناراحت‌کننده بفرستید، بیشترشان شکست خواهند خورد. آموزش با یک قانون طلایی شروع می‌شود: مدیران باید خودشان افراد خود را اخراج کنند. نمی‌توانند این کار را به منابع انسانی یا همکاران خشن‌تر واگذار کنند. نمی‌توانید شرکت برون‌سپاری مثل فیلم «بالا در آسمان» استخدام کنید. هر مدیر باید افراد خودش را اخراج کند. چرا اینقدر سختگیرانه؟ چرا مدیران جدی‌تر نمی‌توانند این کار را برای همه انجام دهند؟ چون مردم روزهایی که در شرکت شما کار کردند را فراموش می‌کنند، اما روز اخراج خود را هرگز فراموش نمی‌کنند. هر جزئیات آن روز برایشان مهم است. اعتبار شرکت و مدیرانتان به شجاعت شما در مواجهه با کارمندانی که به شما اعتماد کرده و سخت کار کرده‌اند بستگی دارد.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

اگر من را استخدام کردید و من سخت کار کردم، انتظار دارم خودتان شجاعت داشته باشید و مرا اخراج کنید.

وقتی مدیران باید افراد خود را اخراج کنند، باید آنها را برای این کار آماده کنید:

۱. باید به طور خلاصه توضیح دهند چه اتفاقی افتاده و این شکست شرکت است نه شکست شخصی.

۲. باید واضح بگویند که کارمند تحت تاثیر قرار گرفته و تصمیم غیرقابل مذاکره است.

۳. باید تمام جزئیات درباره مزایا و حمایت‌هایی که شرکت ارائه می‌دهد را کامل بدانند.

## گام ۵: خطاب به کل شرکت

قبل از اجرای اخراج، مدیرعامل باید با کل شرکت صحبت کند. مدیرعامل باید پیامی کلی ارائه دهد که زمینه مناسب و حمایت لازم برای مدیران فراهم کند. اگر کارتان را درست انجام دهید، مدیران راحت‌تر می‌توانند کار خود را انجام دهند. به گفته بیل کمپبل، مدیرعامل سابق اینتویت، این پیام برای افرادی است که باقی می‌مانند. کسانی که می‌مانند، به شدت اهمیت می‌دهند که چگونه با همکاران اخراج شده رفتار می‌کنید. بسیاری از افرادی که اخراج می‌شوند رابطه نزدیک‌تری با کسانی که می‌مانند دارند تا خود شما، پس با احترام مناسب با آنها رفتار کنید. با این حال، شرکت باید به جلو حرکت کند، پس مراقب باشید زیاد عذرخواهی نکنید.

## گام ۶: حضور داشته باشید، دیده شوید

بعد از اینکه صحبت کردید و به شرکت گفتید که بسیاری از آنها را اخراج خواهید کرد، ممکن است تمایلی به ماندن و گفتگو با دیگران نداشته باشید. ممکن است بخواهید به یک بار بروید و مقدار زیادی تکیلا بنوشید. این کار را نکنید. حضور داشته باشید. دیده شوید. مشارکت کنید. مردم می‌خواهند شما را ببینند. آنها می‌خواهند بدانند که آیا برایشان اهمیت قائل هستید یا نه. افرادی که اخراج شده‌اند می‌خواهند بدانند آیا هنوز رابطه‌ای با شما و شرکت دارند یا نه. با آنها صحبت کنید. به آنها کمک کنید وسایلشان را به ماشین برسانند. به آنها بفهمانید که تلاش‌هایشان را قدردانی می‌کنید.

## آمادگی برای اخراج یک مدیر اجرایی

وقتی یک مدیر اجرایی را جذب می‌کنید، تصویر زیبایی از آینده‌اش در شرکت شما ترسیم می‌کنید. به طور مفصل و با رنگ‌های زنده توضیح می‌دهید که پذیرفتن پیشنهاد شما چقدر برای او عالی خواهد بود و این که چقدر بهتر از پیوستن به شرکت دیگر است. سپس یک روز متوجه می‌شوید که باید او را اخراج کنید. این را کنار هم بگذارید، خانم مدیرعامل.

واقعیت این است که خود عمل اخراج یک مدیر اجرایی نسبت به سایر اخراج‌ها ممکن است نسبتاً آسان باشد. مدیران اجرایی تجربه قرار گرفتن در طرف دیگر این گفتگو را دارند و معمولاً بسیار حرفه‌ای رفتار می‌کنند. اخراج درست یک مدیر اجرایی کمی پیچیده‌تر و بسیار مهم است. اگر درس‌های درست را یاد نگیرید، به زودی دوباره مجبور به انجام آن خواهید شد.

مانند بسیاری از مسائل، کلید اخراج صحیح یک مدیر اجرایی، آمادگی است. اینجا یک فرایند چهار مرحله‌ای است که مدیر اجرایی را عادلانه رفتار می‌دهد و شرکت شما را بهبود می‌بخشد.

### گام اول: تحلیل ریشه‌ای مشکل (Root Cause Analysis)

در حالی که ممکن است اخراج یک مدیر اجرایی به دلیل رفتار نامناسب، بی‌کفایتی یا تنبلی باشد، اما این موارد نادر و نسبتاً آسان هستند. متأسفانه، مگر اینکه فرآیند استخدام شما به شدت ناقص باشد، احتمالاً دلایل رسیدن به این نقطه این‌ها نیستند. در این سطح، تقریباً همه شرکت‌ها مهارت‌های لازم، انگیزه و سوابق مناسب را بررسی می‌کنند.

بله، دلیل اینکه مجبور شده‌اید مدیر بازاریابی‌تان را اخراج کنید، این نیست که او ضعیف است؛ بلکه این است که شما اشتباه کرده‌اید.

به عبارت دیگر، نگاه اشتباه به اخراج یک مدیر اجرایی این است که آن را شکست او بدانید؛ نگاه درست، این است که آن را به عنوان شکست در فرآیند استخدام یا ادغام در نظر بگیرید. بنابراین، اولین قدم برای اخراج صحیح یک مدیر اجرایی، شناسایی دلیل اصلی اشتباه در استخدام او است.

دلایل احتمالی اشتباه شما در استخدام:

#### ♦ تعریف نامناسب شغل:

اگر نمی‌دانید دقیقاً چه می‌خواهید، احتمال دستیابی به آن بسیار کم است. بسیاری از مدیرعامل‌ها با تصویری انتزاعی درباره اینکه مدیر مورد نظر باید چگونه باشد، استخدام انجام می‌دهند و در نتیجه فردی را انتخاب می‌کنند که ویژگی‌های کلیدی مورد نیاز را ندارد.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

---

#### ♦ استخدام براساس کمبود ضعف، نه وجود قوت:

در فرآیندهای استخدام مبتنی بر اجماع گروهی، اغلب ضعف‌ها شناسایی می‌شوند، اما نقاط قوت کلیدی نادیده گرفته می‌شوند. نتیجه؟ استخدام فردی بدون ضعف بارز، اما فاقد توانمندی در نقاط حیاتی. اگر در نقاط کلیدی، فردی در کلاس جهانی نداشته باشید، شرکت‌تان نیز در کلاس جهانی نخواهد بود.

---

#### ♦ استخدام برای مقیاس آینده، نه نیاز فعلی:

رایج‌ترین توصیه اشتباه از سوی سرمایه‌گذاران و جذب‌کنندگان اجرایی این است که «بزرگتر» از نیاز فعلی استخدام کنید. اما اگر سازمان هنوز در مرحله رشد سریع نیست، کسی را استخدام نکنید که فقط در مقیاس بزرگ خوب عمل می‌کند ولی در شرایط فعلی ضعیف است. کارکنان متوجه خواهند شد و با سوالاتی مثل «چرا به او این همه سهام دادیم در حالی که کاری نمی‌کنه؟» اعتماد را از بین خواهند برد.

---

#### ♦ استخدام برای موقعیت عمومی، نه خاص شرکت شما:

چیزی به نام مدیر بازاریابی عالی یا مدیر فروش عالی وجود ندارد؛ فقط یک مدیر فروش عالی برای شرکت شما در ۱۲ تا ۲۴ ماه آینده وجود دارد. دنبال فردی کلیشه‌ای یا مطابق با «الگوهای عمومی» نباشید.

---

#### ♦ نوع نادرست جاه‌طلبی:

در فصل ۶ به تفاوت بین جاه‌طلبی برای شرکت و جاه‌طلبی برای خود فرد خواهیم پرداخت. اگر فردی بیشتر به پیشرفت شخصی‌اش اهمیت دهد تا موفقیت شرکت، حتی با وجود مهارت‌های بالا، شرکت ممکن است او را پس بزند.

---

#### ♦ ادغام (Integration) ناموفق:

آوردن یک مدیر جدید به یک نقش مهم، کار دشواری است. کارکنان سریع قضاوت می‌کنند، انتظارات مدیر جدید ممکن است با شما متفاوت باشد، و شغلش شاید هنوز به‌وضوح تعریف نشده باشد. پس از اخراج، حتماً برنامه ادغام (Onboarding) خود را بررسی و بهبود دهید.

---

#### خلاصه:

اخراج یک مدیر اجرایی نباید فقط پایان یک اشتباه باشد، بلکه باید نقطه شروعی برای یادگیری و اصلاح فرایندهای استخدام و جذب باشد. تنها در این صورت است که شرکت شما رشد واقعی خواهد کرد.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## مورد خاص مقیاس پذیری

یکی از دلایل نسبتاً رایج اخراج یک مدیر اجرایی این است که وقتی شرکت چهار برابر رشد می کند، آن مدیر دیگر به درستی از پس مسئولیت هایش در اندازه ی جدید بر نمی آید. دلیلش این است که وقتی شرکت چند برابر بزرگ تر می شود، شغل های مدیریتی عملاً تبدیل به شغل های کاملاً جدیدی می شوند. در نتیجه، همه باید دوباره برای آن شغل جدید صلاحیت کسب کنند، چون شغل جدید با شغل قبلی یکسان نیست. مدیریت یک تیم فروش جهانی دویست نفره با مدیریت یک تیم فروش محلی بیست و پنج نفره زمین تا آسمان فرق دارد. اگر خوش شانس باشید، کسی که برای تیم بیست و پنج نفره استخدام کرده اید، یاد گرفته چطور تیم دویست نفره را اداره کند. اگر نه، باید فرد مناسبی را برای شغل جدید استخدام کنید. این نه شکست مدیر است و نه شکست سیستم؛ این واقعیت دنیای کسب و کار است. سعی نکنید از این پدیده فرار کنید، چون فقط اوضاع را بدتر می کنید.

مورد خاص رشد سریع

اگر محصول فوق العاده ای بسازید و بازار خواستارش باشد، ناچار می شوید شرکتتان را با سرعت خیلی بالا رشد بدهید. هیچ چیز مثل استخدام مدیری که قبلاً دقیقاً همین مسیر را رفته و یک سازمان مشابه را به سرعت و با موفقیت رشد داده، موفقیتتان را تضمین نمی کند. دقت کنید که این با کسی که یک سازمان بزرگ را به ارث برده یا کم کم خودش را بالا کشیده تا مدیر یک سازمان بزرگ بشود، فرق دارد. حتماً مطمئن شوید مدیری را استخدام می کنید که واقعاً برای رشد سریع ساخته شده. همچنین، اگر آمادگی ندارید بودجه ی زیادی در اختیارش بگذارید تا سازمانش را گسترش دهد، اصلاً او را استخدام نکنید؛ چون باید بگذارید کار خودش را بکند. مدیر موفق در رشد سریع آن قدر در موفقیت استارت آپ ها مهم است که معمولاً جذب کننده های استعداد و سرمایه گذاران خطرپذیر توصیه می کنند او را حتی قبل از آن که شرکت آماده باشد، وارد مجموعه کنید.

وقتی مشکل را شناسایی کردید، تازه پایه ی قدم های بعدی را گذاشته اید.

## مرحله ی دوم: اطلاع دادن به هیئت مدیره

اطلاع دادن به هیئت مدیره کار ظریفی است و مسائل زیادی می توانند آن را پیچیده تر کنند:

- این پنجمین یا ششمین مدیر اجرایی ای است که مجبور شده اید اخراج کنید.
  - این سومین مدیری است که در همین نقش اخراج می کنید.
  - این مدیر توسط یکی از اعضای هیئت مدیره معرفی شده که او را یک «ستاره ی بی نظیر» می دانست.
- در هر کدام از این حالت ها، هیئت مدیره کم و بیش نگران خواهد شد و شما هم کاری از دستتان بر نمی آید. اما به خاطر داشته باشید که انتخابتان بین این دو گزینه است:
- (الف) نگران کردن هیئت مدیره

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

یا

(ب) نگه داشتن مدیری ناکارآمد در موقعیتش.

در حالی که گزینه‌ی (الف) چندان خوشایند نیست، اما به مراتب بهتر از (ب) است. نگه داشتن یک رهبر شکست خورده باعث می‌شود یک بخش کامل از شرکت شما کم‌کم از هم بپاشد. اگر اجازه دهید این اتفاق بیفتد، هیئت‌مدیره نه فقط نگران، بلکه کاملاً ناراضی خواهد شد. سه هدف اصلی شما در تعامل با هیئت‌مدیره باید این‌ها باشند:

### 1. جلب حمایت و درک آن‌ها از کاری که قرار است انجام دهید. باید با توضیح دقیق دلیل اصلی مشکل

و برنامه‌ای که برای حلش دارید شروع کنید. این باعث می‌شود به توانایی‌تان برای استخدام و مدیریت مدیران بیرونی در آینده اعتماد کنند.

### 2. دریافت نظر و تأیید آن‌ها برای بسته‌ی تسویه حساب. این بخش برای مرحله‌ی بعد حیاتی است.

بسته‌های تسویه‌ی مدیران معمولاً بسیار بزرگ‌تر از کارکنان عادی‌اند، که منطقی هم هست؛ چون پیدا کردن شغل جدید برای یک مدیر ممکن است تا ده برابر بیشتر زمان ببرد.

### 3. حفظ اعتبار مدیری که اخراج می‌شود. احتمال زیاد این شکست، نتیجه‌ی کار یک تیم بوده، نه فقط آن

فرد. بهتر است موضوع را هم همین‌طور مطرح کنید. با تخریب کسی که برای‌تان کار کرده، وجهه‌ی خودتان بهتر نمی‌شود. یک برخورد پخته و محترمانه با موضوع باعث می‌شود هیئت‌مدیره به بلوغ شما به‌عنوان مدیرعامل اعتماد داشته باشد — و از همه مهم‌تر، این رفتار منصفانه و انسانی‌تری است.

در نهایت، خبر اخراج یک مدیر بهتر است از طریق تماس‌های تلفنی فردی منتقل شود، نه به‌صورت نمایشی در جلسه‌ی هیئت‌مدیره. این کار کمی زمان‌بر است، اما قطعاً ارزشش را دارد. به‌خصوص اگر یکی از اعضای هیئت‌مدیره آن مدیر را معرفی کرده باشد، صحبت فردی با او اهمیت بیشتری دارد. وقتی همه به‌صورت فردی با موضوع موافقت کردند، می‌توانید جزئیات را در یک جلسه یا تماس هیئت‌مدیره نهایی کنید.

## مرحله‌ی سوم: آماده شدن برای گفت‌وگو

بعد از اینکه فهمیدید دقیقاً چه چیزی اشتباه بوده و هیئت‌مدیره را در جریان گذاشتید، باید هرچه سریع‌تر موضوع را با مدیر در میان بگذارید. برای این جلسه، پیشنهاد می‌کنم حرف‌هایی را که می‌خواهید بزنید از قبل بنویسید یا تمرین کنید، تا در لحظه چیزی را اشتباهی نگویند. این گفت‌وگو در ذهن آن فرد برای مدت بسیار طولانی باقی خواهد ماند، پس باید آن را درست انجام دهید.

در بخشی از آماده‌سازی، بهتر است مرور کنید که در ارزیابی‌های عملکرد یا مکالمات رسمی قبلی چه چیزی ثبت شده، تا اگر تناقضی در پیام‌های قبلی‌تان بوده، آن را بشناسید و بتوانید پاسخ‌گو باشید.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

سه نکته‌ی کلیدی برای اینکه این کار را درست انجام دهید:

دلیل‌ها را واضح بگویید. شما مدت‌ها به این تصمیم فکر کرده‌اید، پس وقتش نیست که دوباره صحبت کنید یا ماجرا را با ملاحظه‌های اضافی تلطیف کنید. شما به آن فرد بدهکارید که بفهمد دقیقاً چه چیزی از نظر شما اشتباه بوده است.

با زبان قاطع صحبت کنید. گفت‌وگو را باز و مبهم نگذارید. این جلسه ارزیابی عملکرد نیست، جلسه‌ی قطع همکاری‌ست. از عباراتی مثل «تصمیم گرفته‌ام» استفاده کنید، نه «فکر می‌کنم.»

بسته‌ی تسویه را آماده و تأییدشده همراه داشته باشید. به محض اینکه فرد خبر را بشنود، توجهش از شرکت و مسائلش برداشته می‌شود و کاملاً معطوف به خودش و خانواده‌اش خواهد شد. باید آماده باشید جزئیات بسته‌ی تسویه را دقیق، روشن و بدون ابهام ارائه کنید.

در نهایت، مدیر اخراج‌شده حتماً به شدت نگران این خواهد بود که این خبر چگونه در شرکت و در بیرون از شرکت اعلام خواهد شد. بهتر است اجازه دهید خودش این موضوع را انتخاب کند.

بیل کمپل زمانی نکته‌ی مهمی به من گفت، وقتی داشتم برای اخراج یک مدیر آماده می‌شدم:

«بن، تو نمی‌تونی اجازه بدی اون توی شرکت بمونه، اما می‌تونی کاری کنی احترامش رو حفظ کنه.»

### مرحله‌ی چهارم: آماده‌سازی پیام برای اطلاع‌رسانی به شرکت

پس از آن‌که با مدیر مربوطه صحبت کردید، باید خیلی سریع بقیه‌ی شرکت و کارکنان را از این تغییر مطلع کنید.

ترتیب درست برای اطلاع‌رسانی در شرکت به این شکل است:

1. زیرمجموعه‌های مستقیم آن مدیر — چون بیشترین تأثیر را خواهند گرفت.
  2. سایر اعضای تیم اجرایی/مدیران ارشد — چون باید بتوانند به سؤالات دیگران پاسخ دهند.
  3. بقیه‌ی کارکنان شرکت — که باید در جریان تغییر باشند تا از شایعه‌سازی یا ابهام جلوگیری شود.
- همه‌ی این اطلاع‌رسانی‌ها باید در همان روز و ترجیحاً طی چند ساعت انجام شوند.

---

وقتی با تیم مستقیم مدیر اخراج‌شده صحبت می‌کنید:

- باید دقیق بدانند فعلاً به چه کسی گزارش می‌دهند.
- باید توضیح بدهید برنامه‌ی بعدی چیست: آیا دنبال جایگزین بیرونی هستید؟ ساختار تیم را تغییر می‌دهید؟ کسی از داخل ارتقاء پیدا می‌کند؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

- معمولاً کار عاقلانه‌ای است که مدیر عامل (یعنی شما) موقتاً مسئولیت آن نقش را برعهده بگیرد.
  - اما اگر این کار را کردید، باید واقعاً فعالانه وارد عمل شوید:
    - جلسات تیمی
    - گفتگوهای یک‌به‌یک
    - تعیین اهداف
    - و سایر مسئولیت‌های کلیدی
  - این کار باعث می‌شود تیم حس ثبات پیدا کند و خودتان هم شناخت عمیق‌تری از نیازهای نقش پیدا می‌کنید، که برای انتخاب جانشین بسیار مهم است.

---

#### در پیام‌هایتان:

- مثل زمانی که هیئت‌مدیره را در جریان گذاشتید، لحن مثبت و حرفه‌ای داشته باشید.
- از تخریب یا مقصر جلوه دادن مدیر پرهیز کنید.
- چون معمولاً بهترین کارکنان شرکت همان‌هایی هستند که به آن مدیر نزدیک‌تر بوده‌اند.
- اگر او را زیر سوال ببرید، به‌صورت غیرمستقیم دارید به آن‌ها پیام می‌دهید که نفر بعدی ممکن است خودشان باشند. آیا واقعاً می‌خواهید چنین پیامی منتقل شود؟

---

#### اگر نگرانید کارکنان فکر کنند «شرکت به دردرس افتاده:»

- نگران برداشت‌های اشتباه نباشید و سعی نکنید با بازی با کلمات از واکنش‌ها فرار کنید.
- به کارکنان‌تان به چشم آدم‌های بالغ نگاه کنید. معمولاً وقتی این کار را می‌کنید، آن‌ها هم مثل آدم‌های بالغ رفتار می‌کنند.
- اما اگر با آن‌ها مثل بچه‌ها رفتار کنید، آماده باشید که شرکت‌تان به اپیزودی از کارتون بارنی تبدیل شود!

---

#### در نهایت:

هر مدیر عاملی دوست دارد بگوید «شرکت فوق‌العاده‌ای» را اداره می‌کند. اما واقعاً نمی‌شود این ادعا را سنجید تا زمانی که شرکت یا مدیر عامل مجبور شود یک تصمیم سخت بگیرد. **اخراج یک مدیر اجرایی، یکی از آن آزمون‌هاست.**

## تنزل مقام دادن به یک دوست وفادار

وقتی شرکت Loudcloud را راهاندازی کردم، بهترین آدم‌هایی را که می‌شناختم استخدام کردم—کسانی که برایشان احترام قائل بودم، به‌شان اعتماد داشتم و دوست‌شان داشتم. مثل خودم، خیلی از آن‌ها تجربه‌ی عمیقی در نقش‌هایی که به‌شان سپرده بودم نداشتند، اما روز و شب تلاش کردند یاد بگیرند و نقش بزرگی در شرکت ایفا کردند. با این حال، روزی رسید که مجبور شدم فردی دیگر با تجربه‌ی بیشتر استخدام کنم تا مسئولیتی را که قبلاً به دوست وفادارم سپرده بودم، به عهده بگیرد. لعنتی! چطور می‌شود این کار را انجام داد؟

### آیا اصلاً باید این کار را انجام دهید؟

اولین سوالی که همیشه به ذهن می‌رسد این است: «آیا واقعاً باید این کار را انجام دهم؟ چه کسی را می‌توانم استخدام کنم که این قدر سخت کار کند و مثل من به شرکت وفادار باشد؟» متأسفانه اگر این سوال را می‌پرسید، احتمالاً جوابش را از قبل می‌دانید. اگر قرار است یک سازمان فروش جهانی بسازید، دوست‌تان که اولین قراردادهای را بسته، تقریباً قطعاً بهترین گزینه نیست. هرچقدر هم سخت باشد، باید از دیدگاه کنفوسیوس عمل کنید: اول باید به نفع همه‌ی کارکنان فکر کنید و بعد به دوست‌تان. خیر فردی باید فدای خیر جمع شود.

## چطور این خبر را به دوست وفادارتان اعلام کنید؟

وقتی تصمیم‌تان را گرفتید، گفتن این خبر اصلاً آسان نخواهد بود. باید دو احساس عمیق دوست‌تان را در نظر بگیرید:

### • خجالت

دست‌کم نگیرید که این چقدر در فکر او نقش دارد. همه‌ی دوستان، خانواده و همکارانش جایگاهش را می‌دانند. می‌دانند چقدر سخت کار کرده و چقدر برای شرکت فداکاری کرده است. چگونه ممکن است برای آن‌ها توضیح بدهد که دیگر جزو تیم اجرایی نیست؟

### • خیانت

دوست‌تان احتمالاً چنین احساسی خواهد داشت: «من از ابتدا کنار تو بودم، کنار تو کار کردم. چطور می‌توانی این کار را بکنی؟ خودت که در کارت بی‌نقص نیستی. چطور راحت می‌توانی مرا کنار بزنی؟»

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

این‌ها احساسات قدرتمندی هستند، پس آماده‌ی بحثی پرتنش باشید. جالب است که کلید کنترل بحث احساسی، «خارج کردن احساسات از آن» است. برای این کار، باید کاملاً روشن و قاطع باشید درباره‌ی تصمیم‌تان و آنچه می‌خواهید انجام دهید.

---

**مهم‌ترین نکته این است که واقعاً بخواهید این کار را انجام دهید.**

اگر با ذهنیتی باز و مردم به جلسه بروید، با یک آشفتگی بزرگ بیرون خواهید آمد: هم در وضعیت و هم در رابطه.

باید آماده باشید که ممکن است او شرکت را ترک کند. با توجه به شدت احساسات، تضمینی نیست که بخواهد بماند. اگر توان از دست دادنش را ندارید، نباید این تغییر را ایجاد کنید.

---

**در نهایت باید بهترین نقش ممکن برای او در شرکت را مشخص کنید.**

واضح‌ترین گزینه این است که زیر نظر رئیس جدیدش کار کند، اما ممکن است این بهترین گزینه برای او، رئیس جدیدش یا حتی مسیر شغلی‌اش نباشد. او دانش زیادی درباره‌ی شرکت، رقبا، مشتریان و بازار دارد که رئیس جدیدش ندارد. این هم می‌تواند مفید باشد—کمک کند رئیس جدید سریع‌تر کار را یاد بگیرد—و هم می‌تواند ترکیب خطرناکی باشد اگر با احساسات خجالت و خیانت همراه شود، چون ممکن است باعث خرابکاری شود.

---

**مشکل دیگر این است که از منظر مسیر شغلی، گزارش دادن به رئیس جدید را نمی‌توان چیزی جز تنزل مقام دید.**

اگر مناسب باشد، گزینه‌ی جایگزین این است که او را به بخش دیگری از شرکت منتقل کنید که مهارت‌ها، استعداد و دانشش در آنجا مفید باشد. این کار به او فرصت می‌دهد مهارت‌های جدیدی کسب کند و همزمان به شرکت کمک کند. برای کارکنان جوان، تجربه در حوزه‌های مختلف بسیار ارزشمند است. متأسفانه، این گزینه هم تضمینی نیست. ممکن است نخواهد جای دیگری کار کند و به شدت بخواهد شغل قبلی‌اش را حفظ کند. پس برای این احتمال هم آماده باشید.

---

**وقتی تصمیم گرفتید که کسی را بالاتر از دوست‌تان استخدام کنید و گزینه‌هایی برای او در نظر گرفتید، می‌توانید صحبت کنید.**

به یاد داشته باشید که نمی‌توانید اجازه دهید شغل قبلی‌اش را حفظ کند، اما می‌توانید منصف و صادق باشید.

---

**نکاتی برای این گفتگو:**

- از زبان مناسب استفاده کنید.

با کلمات‌تان واضح کنید که تصمیم گرفته‌اید. مثل قبل، از عبارات «من تصمیم گرفته‌ام» استفاده

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

کنید، نه «فکر می‌کنم» یا «دوست دارم». این باعث می‌شود او در موقعیت نامناسبی قرار نگیرد که فکر کند می‌تواند برای شغل قبلی‌اش لابی کند. نمی‌توانید به او چیزی بگویید که بخواهد بشنود، اما می‌توانید صادق باشید.

#### • واقعیت را بپذیرید.

اگر مثل من یک بنیان‌گذار-مدیرعامل هستید، احتمالاً کارمند متوجه می‌شود که شما هم به اندازه‌ی او برای شغل‌تان مهارت کافی ندارید. این را پنهان نکنید. حتی اعتراف کنید که اگر مدیرعامل باتجربه‌تری بودید، ممکن بود بتوانید او را توسعه دهید، اما دو نفر که نمی‌دانند چه می‌کنند، قطعاً شکست می‌خورند.

#### • از مشارکت‌هایش تقدیر کنید.

اگر می‌خواهید او بماند، این را واضح بگویید و نشان دهید که می‌خواهید به توسعه‌ی حرفه‌ای او کمک کنید و از او استفاده کنید. بگویید قدردان زحماتش هستید و تصمیم‌تان بر اساس نیازهای آینده‌ی شرکت است، نه بررسی عملکرد گذشته‌اش. اگر ممکن است، همراه با تنزل مقام، افزایش حقوق هم پیشنهاد دهید تا به او نشان دهید که ارزشمند و مورد تقدیر است.

---

در نهایت، بدانید که این همان چیزی است که هست و هیچ حرفی نمی‌تواند آن را تغییر دهد یا جلوی ناراحتی عمیق را بگیرد. هدف شما نباید کم‌رنگ کردن درد باشد، بلکه باید صادق، واضح و مؤثر باشید. دوست‌تان ممکن است در لحظه از این برخورد خوشش نیاید، اما در طول زمان قدردانش خواهد بود.

## دروغ‌هایی که بازنده‌ها می‌گویند

وقتی یک شرکت شروع به باختن در نبردهای اصلی می‌کند، حقیقت اغلب اولین قربانی است. مدیران عامل و کارکنان خسته‌نشده تلاش می‌کنند داستان‌های خلاقانه‌ای بسازند تا با واقعیت‌های واضح روبرو نشوند. با وجود خلاقیت زیاد، بسیاری از شرکت‌ها در نهایت به همان توجیهات نادرست می‌رسند.

### چند دروغ آشنا

«او رفت، اما ما قرار بود اخراجش کنیم یا یک ارزیابی عملکرد ضعیف به او بدهیم.» شرکت‌های فناوری معمولاً ترک کارکنان را در سه دسته ردیابی می‌کنند:

1. کسانی که خودشان استعفا داده‌اند

2. کسانی که اخراج شده‌اند

3. کسانی که استعفا داده‌اند اما مشکلی نیست چون شرکت آنها را نمی‌خواسته

جالب اینجاست که وقتی شرکت‌ها دچار مشکل می‌شوند، دسته سوم خیلی سریع‌تر از دسته اول رشد می‌کند. همچنین، موج ناگهانی «ترک مرتبط با عملکرد ناقص» معمولاً در شرکت‌هایی دیده می‌شود که ادعا دارند «سطح استعداد بسیار بالاست.» چطور ممکن است همه این کارمندان ستاره‌ای ناگهان از عالی به بد تبدیل شوند؟ چگونه ممکن است وقتی یک کارمند درجه یک قبل از اینکه بگوییم «ترک ناخواسته» از دست می‌رود، مدیر به دقت توضیح دهد که عملکرد او افت کرده است؟

«ما می‌توانستیم برنده شویم، اما رقیب قرارداد را مفتی داد.» «مشتری از نظر فنی ما را انتخاب کرد و فکر می‌کند ما شرکت بهتری هستیم، اما رقیب محصول را رایگان داد. ما هرگز اینقدر ارزان نمی‌فروشیم چون به شهرت‌مان لطمه می‌خورد.» هر کسی که نیروی فروش سازمانی را اداره کرده باشد، این دروغ را قبلاً شنیده است. وارد یک حساب کاربری می‌شوید، سخت می‌جنگید و می‌بازید. فروشنده، که نمی‌خواهد تقصیر را به گردن خودش بیندازد، تقصیر را به فروشنده رقیب «دلال دست دوم» می‌اندازد. مدیرعامل، که نمی‌خواهد قبول کند رقابت‌پذیری محصولش را از دست داده، به فروشنده باور می‌کند. اگر این دروغ را شنیدید، سعی کنید ادعا را از مشتری واقعی تأیید کنید. شرط می‌بندم نمی‌توانید.

«فقط به این دلیل که مراحل میانی را از دست دادیم، به این معنا نیست که برنامه محصول را نخواهیم زد.» در جلسات مهندسی که فشار زیادی برای تحویل به موقع وجود دارد—تعهد به مشتری، یک فصل مالی وابسته به آن یا ضرورت رقابتی—همه امید به خبر خوب دارند. وقتی واقعیت‌ها با خبر خوب همخوانی ندارد، یک مدیر زیرک داستانی پیدا می‌کند تا همه را امیدوار نگه دارد—تا جلسه بعدی.

«ما نرخ ترک مشتری بالایی داریم، اما به محض اینکه بازاریابی ایمیلی را فعال کنیم، کاربران برمی‌گردند.» بله، البته. دلیل اینکه مردم از سرویس ما می‌روند و بر نمی‌گردند این است که ما به اندازه

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

کافی اسپم برایشان نفرستاده‌ایم. این کاملاً منطقی است.

دروغ‌ها از کجا می‌آیند؟

برای جواب دادن به این سؤال، به مکالمه‌ای که سال‌ها پیش با اندی گروو داشتم فکر کردم.

در پایان حباب بزرگ اینترنت در ۲۰۰۱، وقتی شرکت‌های بزرگ فناوری شروع کردند به اینکه درآمدهای سه‌ماهه‌شان را شدیداً از دست بدهند، من تعجب می‌کردم که چرا هیچ‌کدام از آنها این اتفاق را پیش‌بینی نکرده بودند. یکی فکر می‌کرد بعد از سقوط دات‌کام در آوریل ۲۰۰۰، شرکت‌هایی مثل سیسکو، سیل و اچ‌پی بفهمند که به زودی رشدشان کند می‌شود چون بسیاری از مشتریان‌شان به مشکل می‌خورند. اما باوجود شاید بزرگ‌ترین سیستم هشدار عمومی، هر مدیرعامل تا آخرین لحظه راهنمایی قوی ارائه می‌داد و سپس به طور فاجعه‌باری درآمد را از دست می‌داد.

از اندی پرسیدم چرا این مدیران بزرگ دروغ می‌گویند درباره سرنوشت نزدیک‌شان. او گفت که آنها به سرمایه‌گذاران دروغ نمی‌گویند، بلکه به خودشان دروغ می‌گویند.

اندی توضیح داد که انسان‌ها، مخصوصاً کسانی که چیزی می‌سازند، فقط به شاخص‌های اولیه خبرهای خوب گوش می‌دهند. مثلاً اگر یک مدیرعامل بشنود که میزان استفاده از اپلیکیشنش یک ماه ۲۵ درصد بیشتر از رشد عادی شده، فوراً شروع به استخدام مهندس بیشتر می‌کند تا تقاضای موج‌گونه را پاسخ دهد. اما اگر استفاده ۲۵ درصد کم شود، به شدت سعی می‌کند توضیح دهد که «سایت آن ماه کند بود، چهار تعطیلی داشتیم و یک تغییر UI باعث مشکل شد. برای خدا، نگران نباشیم»!

هر دو شاخص ممکن است اشتباه یا درست باشند، اما مدیرعامل فرضی ما—مثل تقریباً همه مدیرانعامل—فقط روی شاخص مثبت اقدام می‌کند و برای شاخص منفی دنبال توضیح جایگزین می‌گردد.

اگر این حرف‌ها خیلی آشنا به نظر می‌رسد و از خودتان می‌پرسید چرا کارکنان صادق‌تان به شما دروغ می‌گویند، پاسخ این است که دروغ نمی‌گویند. آنها به خودشان دروغ می‌گویند. و اگر به آنها باور کنید، شما به خودتان دروغ گفته‌اید.

## گلوله‌های سربی

اوایل دوران کاری‌ام در نت‌اسکیپ، وقتی متوجه شدیم که وب‌سرور جدید مایکروسافت همه ویژگی‌های وب‌سرور ما را دارد، اما پنج برابر سریع‌تر است و رایگان عرضه می‌شود، فوراً شروع به تغییر مسیر محصولات وب‌سرورمان کردم تا چیزی برای فروش داشته باشیم. من و مایک هومر فقید و بزرگ با شدت روی مجموعه‌ای از همکاری‌ها و خریدها کار کردیم تا خط محصول را گسترش دهیم و وب‌سرور را با امکانات کافی همراه کنیم تا بتوانیم در برابر این حمله مقاومت کنیم.

با هیجان این طرح را با همکار مهندسی‌ام، بیل تورپین، مرور کردم، اما او نگاهی داشت مثل یک بچه که باید خیلی چیز یاد بگیرد. بیل، که سال‌ها تجربه مقابله با مایکروسافت از زمان کارش در بورلند داشت، منظورم را فهمید اما قانع نشد. او گفت: «بن، آن گلوله‌های نقره‌ای که تو و مایک دنبالشان هستید خوب است، اما وب‌سرور ما پنج برابر کندتر است. هیچ گلوله نقره‌ای نیست که این را درست کند. نه، ما باید از گلوله‌های سربی زیاد استفاده کنیم».

به توصیه بیل، تیم مهندسی را روی رفع مشکلات عملکرد متمرکز کردیم و هم‌زمان روی بقیه مسائل کار می‌کردیم. در نهایت عملکرد مایکروسافت را شکست دادیم و خط سرور را به کسب‌وکاری ۴۰۰ میلیون دلاری تبدیل کردیم، که بدون آن گلوله‌های سربی هرگز ممکن نبود.

این درس را سال‌ها با خودم داشتم. شش سال بعد، وقتی مدیر عامل اپس‌ویر بودم، رقیب سرسختان، بلیدلوجیک، شروع به پیروزی مکرر در قراردادهای بزرگ کرد. شرکت ما سهامی عام بود و ضررها به وضوح دیده می‌شد. بدتر اینکه برای رسیدن به پیش‌بینی‌های وال‌استریت باید این قراردادها را می‌پردیم، بنابراین فشار زیادی داشتیم. بسیاری از بهترین افراد به من پیشنهاداتی دادند تا از مواجهه با این چالش فرار کنیم:

- «بیا بید نسخه‌ای سبک از محصول بسازیم و به بازار پایین‌تر برویم».
- «یک شرکت با معماری ساده‌تر بخریم».
- «روی ارائه‌دهندگان خدمات تمرکز کنیم».

تمام این پیشنهادها فقط نشان می‌داد که مشکل بازار نیست، بلکه مشتری‌ها محصول ما را نمی‌خرند. این زمان تغییر مسیر نبود. به همه گفتیم: «برای این مشکل گلوله نقره‌ای وجود ندارد، فقط گلوله‌های سربی هست.» آنها دوست نداشتند این را بشنوند، اما واقعیت را روشن می‌کرد: باید محصول بهتری بسازیم. راه فرار نبود. نه پنجره، نه سوراخ، نه در فرعی، نه در پشتی. باید از در اصلی عبور کنیم و با غول بزرگ و زشت مقابله کنیم. گلوله‌های سربی.

پس از نه ماه تلاش سخت روی یک چرخه محصول بسیار مقاوم، دوباره پیشتازی محصول را به دست آوردیم و در نهایت شرکتی ساختیم که ارزشش ۱.۶ میلیارد دلار شد. بدون گلوله‌های سربی، احتمالاً یک‌دهم این ارزش هم نداشتیم.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

در کسب و کار شاید هیچ چیز ترسناکتر از مواجهه با تهدید وجودی نباشد. آنقدر ترسناک که بسیاری در سازمان حاضرند هر کاری کنند تا با آن روبرو نشوند. دنبال هر راه جایگزین، هر راه فرار و هر بهانه‌ای می‌گردند تا در یک نبرد زندگی یا مرگ شرکت نکنند. این موضوع را بارها در ارائه‌های استارت‌آپ‌ها دیده‌ام. گفتگوها معمولاً اینطور پیش می‌رود:

کارآفرین: «محصول ما بهترین در بازار است. همه مشتری‌ها آن را دوست دارند و به محصول رقیب ترجیح می‌دهند.»

من: «چرا رقیب درآمد پنج برابری شما دارد؟»

کارآفرین: «ما از شریک‌ها و OEM استفاده می‌کنیم چون نمی‌توانیم کانال مستقیم بسازیم مثل رقیب.»

من: «چرا؟ اگر محصول بهتری دارید، چرا به جنگ نمی‌روید؟»

کارآفرین: «اوهم.»

من: «دنبال گلوله نقره‌ای نباش.»

زمانی در زندگی هر شرکتی می‌رسد که باید برای بقا بجنگد. اگر دیدی داری فرار می‌کنی وقتی باید بجنگی، باید از خودت بپرسی: «اگر شرکت ما به اندازه کافی خوب نیست که پیروز شود، آیا اصلاً باید وجود داشته باشد؟»

## هیچکس اهمیت نمی‌دهد

«فقط پیروز شو، عزیزم».

—ال دیویس

در آن روزهای سخت در لودکلاد، اغلب با خودم فکر می‌کردم: چطور ممکن بود خودم را برای این شرایط آماده کنم؟ چطور می‌توانستم پیش‌بینی کنم که نیمی از مشتریان مان ورشکست خواهند شد؟ چطور می‌توانستم بدانم که جذب سرمایه در بازار خصوصی تقریباً غیرممکن خواهد شد؟ چطور می‌توانستم حدس بزنم که در سال ۲۰۰۰، ۲۲۱ عرضه اولیه وجود خواهد داشت و در سال ۲۰۰۱ تنها ۱۹ تا؟ آیا کسی واقعاً از من انتظار دارد که در چنین شرایطی به نتیجه‌ای منطقی برسم؟

در حالی که به حال خودم تأسف می‌خوردم، تصادفاً مصاحبه‌ای با مربی مشهور فوتبال، بیل پارسلز دیدم. او داشت داستانی تعریف می‌کرد از زمانی که در آغاز دوران مربی‌گری‌اش با مشکلی مشابه مواجه شد. در نخستین فصل مربی‌گری‌اش، تیم او، نیویورک جاینترز، با موجی از مصدومیت‌ها روبه‌رو شد. او مدام نگران تأثیر این مصدومیت‌ها بر سرنوشت تیمش بود؛ چراکه حتی با بهترین بازیکنان هم بردن سخت است، چه برسد با جانشینان.

زمانی که دوست و مربی‌اش، مالک تیم ریدرز، ال دیویس، با او تماس گرفت تا احوالش را بپرسد، پارسلز نگرانی‌هایش را با او در میان گذاشت.

پارسلز: «ال، واقعاً نمی‌دانم چطور می‌توانیم بدون این همه بازیکن کلیدی برنده شویم. باید چه‌کار کنم؟»

دیویس: «بیل، هیچکس اهمیت نمی‌دهد. فقط تیمتو مربی‌گری کن».

شاید این بهترین توصیه‌ای باشد که تا به حال به یک مدیر عامل داده شده. چون واقعیت این است: هیچکس اهمیت نمی‌دهد. وقتی در شرکتت اوضاع خراب می‌شود، هیچکس اهمیت نمی‌دهد. رسانه‌ها اهمیت نمی‌دهند، سرمایه‌گذاران اهمیت نمی‌دهند، هیئت‌مدیره اهمیت نمی‌دهد، کارمندان اهمیت نمی‌دهند، حتی مادرش هم اهمیت نمی‌دهد.

و حق هم دارند که اهمیت ندهند. حتی بهترین دلیل برای شکست، نمی‌تواند یک دلار از سرمایه سرمایه‌گذاران را حفظ کند، شغل حتی یک کارمند را نجات دهد، یا یک مشتری جدید جذب کند. بدتر از همه، باعث نمی‌شود وقتی شرکتت را تعطیل می‌کنی و اعلام ورشکستگی می‌کنی، حس بهتری داشته باشی.

تمام انرژی ذهنی‌ای که صرف توضیح دادن بدبختی‌هایت می‌کنی، خیلی بهتر است صرف پیدا کردن تنها راه‌حل به‌ظاهر غیرممکن برای خروج از بحران فعلی شود. حتی یک ثانیه وقت برای کاری که می‌توانستی انجام بدهی صرف نکن، و تمام وقتت را صرف کاری کن که ممکن است بتوانی انجام بدهی.

چون در نهایت،

**هیچکس اهمیت نمی‌دهد؛ فقط شرکتت را اداره کن.**

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## فصل پنجم

**نخست از افراد مراقبت کنید، سپس به محصولات رسیدگی کنید، و در نهایت به سودآوری بپردازید — به همین ترتیب.**

«من با سرسخت‌ترین‌ها همراه هستم، با باهوش‌ترین‌ها پول درمی‌آورم. فرصتی برای هنرمندان بی‌هدف ندارم. بهتر است دهانت را ببندی، وگرنه هدف قرار می‌گیری. شما مثل سربازان تازه‌کار هستید، در حالی که من فرمانده میدانم.»

وقتی قیمت سهام **Opsware** را دوباره به بالای یک دلار رساندیم، مشکل بعدی بازسازی تیم اجرایی بود. ما مدیرانی برای خدمات ابری داشتیم، اما حالا یک شرکت نرم‌افزاری بودیم و به مدیران نرم‌افزاری نیاز داشتیم. در شرکت‌های نرم‌افزار سازمانی، معمولاً دو جایگاه از همه مهم‌تر هستند: معاون فروش و معاون مهندسی. ابتدا تلاش کردم معاون خدمات حرفه‌ای **Loudcloud** را به معاون فروش ارتقا دهم، اما این کار جواب نداد. مسئول بعدی فروش، چهارمین فردی می‌شد که از زمان تأسیس شرکت در این سمت استخدام کرده بودیم — که سابقه خوبی محسوب نمی‌شد. مهم‌تر از آن، اشتباه بعدی من در انتخاب رهبر فروش می‌توانست آخرین اشتباهم باشد. بازار — چه برسد به سرمایه‌گذاران وال‌استریت — دیگر فرصتی به من نمی‌داد.

برای آمادگی بهتر این‌بار، تصمیم گرفتم در این فاصله خودم مدیریت فروش را به‌عهده بگیرم. تیم را مدیریت کردم، تماس‌های پیش‌بینی درآمد را برگزار کردم و شخصاً مسئول درآمد **Opsware** بودم. از راه سخت یاد گرفته بودم که هنگام استخدام مدیران اجرایی باید طبق توصیه کالین پاول عمل کرد و به‌دنبال نقطه قوت بود، نه فقدان ضعف. با مدیریت مستقیم فروش، دقیقاً متوجه شدم چه نقاط قوتی را نیاز داریم. فهرستی دقیق تهیه کردم و به‌دنبال مدیران فروشی گشتم که مهارت‌ها و استعدادهای مورد نیاز برای **Opsware** را داشته باشند.

بعد از مصاحبه با حدود بیست و چهار نفر — که هیچ‌کدام نقاط قوت مدنظر مرا نداشتند — با مارک کرانی مصاحبه کردم. او چیزی نبود که انتظار داشتم؛ با کلیشه‌ی مدیر فروش پرانرژی مطابقت نداشت. برای شروع، قد متوسطی داشت، در حالی که اکثر مدیران فروش معمولاً قدبلند هستند. علاوه بر آن، جثه‌ای چهارگوش داشت — یعنی به‌اندازه قدش عریض بود. چاق نبود، فقط چهارگوش. بدن چهارگوشش

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

به‌سختی در کت‌وشلواری که احتمالاً برایش به‌طور اختصاصی دوخته شده بود جا می‌شد — امکان نداشت لباس آماده به او بخورد.

سپس نگاهی به رزومه‌اش انداختم. اولین چیزی که متوجه شدم این بود که به دانشگاهی رفته که هرگز اسمش را نشنیده بودم: دانشگاه ایالتی جنوب یوتا. از او پرسیدم چه جور دانشگاهی است. پاسخ داد: «این دانشگاه MIT جنوب یوتا است.» این آخرین شوخی‌ای بود که کرد. جدیت مارک آن‌قدر زیاد بود که انگار خودش هم در پوست خودش راحت نبود. من را هم معذب کرده بود. معمولاً همین حس برایم کافی بود تا یک کاندیدا را کنار بگذارم، اما نقاط قوتی که نیاز داشتم آن‌قدر حیاتی بودند که حاضر بودم همه ضعف‌ها را نادیده بگیرم.

یکی از تکنیک‌های مصاحبه‌ای که استفاده می‌کردم این بود که درباره استخدام، آموزش و مدیریت فروشنده‌ها سؤال می‌پرسیدم تا خوب‌ها را از بدها جدا کنم. معمولاً مکالمه این‌طور پیش می‌رفت:

بن: «در یک فروشنده دنبال چه ویژگی‌هایی هستی؟»

کاندیدا: «باید باهوش، تهاجمی و رقابتی باشن. باید بلد باشن معامله‌های پیچیده رو پیش ببرن و توی سازمان‌ها حرکت کنن.»

بن: «چطور این ویژگی‌ها رو توی مصاحبه می‌سنجی؟»

کاندیدا: «ام... خب، همه رو از شبکه خودم استخدام می‌کنم.»

بن: «باشه، بعد از اینکه اومدن سر کار، چه انتظاراتی از شون داری؟»

کاندیدا: «می‌خوام فرآیند فروش رو بفهمن و دنبال کنن، محصول رو کامل یاد بگیرن، و پیش‌بینی‌هاشون دقیق باشه.»

بن: «برنامه آموزشی‌ای که برای رسیدن به این اهداف طراحی کردی رو تعریف کن.»

کاندیدا: «ام...» — و بعد شروع می‌کردند به بداهه‌گویی و ساختن یک داستان.

مارک همه‌ی سؤالات مربوط به مشخصات و مصاحبه را با موفقیت پشت سر گذاشت، و بعد نوبت سؤال آموزش رسید. هرگز چهره دردآلودش را در آن لحظه فراموش نمی‌کنم. انگار می‌خواست از جلسه بلند شود و برود. دلم می‌خواست بهش یک اسپرین بدهم، یا شاید ابیلیفای (داروی ضد اضطراب). واکنشش من را غافلگیر کرد، چون تا آن لحظه خیلی خوب عمل کرده بود. بعدها فهمیدم که برای مارک کرانی، توصیف آموزش فروشنده‌ها مثل این بود که از نیوتن پرسی قوانین فیزیک را توضیح دهد — از کجا باید شروع کند؟

بعد از حدود پنج دقیقه سکوت، مارک از کیفش یک دفترچه راهنمای آموزشی غول‌پیکر بیرون آورد که خودش طراحی کرده بود. گفت در این زمان کم نمی‌تواند توضیح بدهد آموزش فروشنده‌های نخبه در حوزه‌های مختلف مثل فرآیند، محصول و فروش سازمانی چگونه است، اما اگر جلسه دومی تعیین کنم، تمام جزئیات را توضیح می‌دهد. همچنین گفت که حتی با همه این آموزش‌ها، یک رهبر فروش موفق باید

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بتواند در تیم خود شجاعت الفا کند. مثل ژنرال پاتن حرف می‌زد. فهمیدم که آدمم را پیدا کرده‌ام.

متأسفانه بقیه این را نمی‌دانستند. تمام اعضای تیم اجرایی (به جز یکی) و همه اعضای هیئت‌مدیره رأی منفی به مارک دادند. از بیل کمپبل نظر خواستم، گفت: «برای جلوگیری از استخدام کرانی، روی ریل قطار دراز نمی‌کشم.» — که آن حمایتی نبود که دنبالش بودم. دلایل مخالفت هیچ‌وقت به فقدان نقاط قوت مارک اشاره نمی‌کرد، بلکه به فراوانی ضعف‌هایش برمی‌گشت: به دانشگاه جنوب یوتا رفته، دیگران را معذب می‌کند، شبیه مدیر فروش نیست.

با این حال، هر چه بیشتر با او وقت گذراندم، مطمئن‌تر شدم که او همان کسی است که نیاز دارم. در یک ساعت صحبت با او، بیشتر از شش ماه مدیریت فروش یاد می‌گرفتم. حتی گاهی با اطلاعاتی از معاملات رقابتی تماس می‌گرفتم — معاملاتی که تیم فروش خودم از آن‌ها خبر نداشت. انگار تیم فروش خودش را داشت، مثل **FBI** فروش.

تصمیم گرفتم موضع بگیرم. به تیمم و هیئت‌مدیره گفتم نگرانی‌شان را درک می‌کنم، اما همچنان می‌خواهم با مارک پیش بروم و قصد دارم استعلام‌های مرجع را انجام دهم.

وقتی از مارک خواستم منابعش را معرفی کند، دوباره غافلگیرم کرد. فهرستی از ۷۵ نفر داد و گفت اگر بیشتر بخواهم، دارد. به همه‌شان زنگ زدم و هر ۷۵ نفر ظرف یک ساعت جوابم را دادند. مارک شبکه‌ای منظم و قدرتمند داشت — شاید همان **FBI** فروش بود. بعد، درست وقتی آماده استخدامش می‌شدم، یکی از مدیرانم زنگ زد و گفت دوستی دارد که مارک کرانی را می‌شناسد و می‌خواهد مرجع منفی بدهد.

با آن فرد تماس گرفتم — اسمش را «جو» می‌گذارم — و عجیب‌ترین تماس مرجع شغلی عمرم را داشتم:

بن: «خیلی ممنون که تماس گرفتید».

جو: «باعث افتخارمه».

بن: «چطور مارک کرانی رو می‌شناسید؟»

جو: «مارک معاون منطقه‌ای فروش بود زمانی که من مدرس فروش در شرکت قبلی‌ام بودم. می‌خوام بگم تحت هیچ شرایطی نباید مارک کرانی رو استخدام کنید».

بن: «وای، این حرف خیلی محکمه. مجرمه؟»

جو: «نه، هیچ‌وقت کار غیراخلاقی ازش ندیدم».

بن: «توی استخدام ضعیفه؟»

جو: «نه، بهترین فروشنده‌ها رو آورد تو شرکت».

بن: «معامله‌های بزرگ بلده انجام بده؟»

جو: «حتمأً. بعضی از بزرگ‌ترین معامله‌ها رو مارک انجام داد».

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بن: «مدیریت ضعیفی داره؟»

جو: «نه، تیمش رو خیلی خوب اداره می‌کرد».

بن: «خب پس چرا نباید استخدامش کنم؟»

جو: «با فرهنگ شرکت سازگار نمی‌شه».

بن: «توضیح بده لطفاً».

جو: «وقتی من آموزش فروش نیروهای جدید رو در **PTC** می‌دادم، مارک رو دعوت کردم به عنوان سخنران انگیزشی. پنجاه نفر نیروی جدید داشتیم که برای فروش هیجان‌زده و آماده بودن. مارک رفت پشت تریبون، به جمعیت نگاه کرد و گفت: "اصلاً برام مهم نیست چقدر آموزش دیدید. اگه هر فصل ۵۰۰ هزار دلار نیارید، یه گلوله می‌زنم تو سرتون!"».

بن: «خیلی ممنون».

دنیا در زمان صلح یک جور به نظر می‌رسد، اما وقتی هر روز باید برای بقا بجنگی، کاملاً فرق می‌کند. در زمان صلح، وقت داری به چیزهایی مثل تناسب فرهنگی، پیامدهای بلندمدت و احساسات آدم‌ها اهمیت بدهی. اما در زمان جنگ، فقط یک چیز مهم است: شکست دادن دشمن و برگرداندن نیروها به خانه. من در جنگ بودم و به یک ژنرال زمان جنگ نیاز داشتم. به مارک کرانی نیاز داشتم.

آخرین گام استخدام، توضیح آن برای مارک اندریسن بود. به عنوان هم‌بنیان‌گذار و رئیس هیئت‌مدیره، نظر مارک برای هیئت‌مدیره بسیار اهمیت داشت، و مارک همچنان از کرانی احساس ناراحتی می‌کرد. مارک به من اعتماد داشت و اجازه می‌داد استخدام را انجام دهم، اما برای من مهم بود که خودش هم موافق باشد.

اجازه دادم مارک بحث را شروع کند، چون با اینکه همیشه باهوش‌ترین فرد اتاق — و شاید دنیا — است، آنقدر فروتن است که فکر می‌کند دیگران او را باهوش نمی‌دانند، و همین باعث می‌شود اگر نادیده گرفته شود ناراحت شود. او بحث را با ذکر مشکلاتش با مارک شروع کرد: شبیه مدیر فروش نیست، مدرسه‌اش ضعیف است، او را معذب می‌کند. با دقت گوش دادم و جواب دادم: «با همه این ایرادات موافقم. اما مارک کرانی یک نابغه فروش است. او فروش را در سطحی مسلط شده که از هر کسی که تا حالا شناختمم فراتر رفته. اگر این ایرادها را نداشت، حاضر نمی‌شد به شرکتی بپیوندد که تازه هر سهمش ۳۵ سنت معامله می‌شد؛ او مدیر عامل **IBM** می‌شد».

پاسخ مارک سریع بود: «فهمیدم. بیارش!».

و این‌گونه بود که گام کلیدی در ساخت یک تیم نرم‌افزاری در سطح جهانی را از دل ویرانه‌های **Loudcloud** برداشتم. با شناخت بیشتر مارک در سال‌های بعد، هرچه در مصاحبه و استعلام‌ها دیده بودم، صحت داشت. او سازگاری فرهنگی آسانی نداشت، اما نابغه بود. من به نبوغش نیاز داشتم و با او روی موضوع سازگاری کار کردم. نمی‌دانم آیا همه اعضای تیم نهایتاً با او راحت شدند یا نه، اما در پایان تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

همه توافق داشتند که او بهترین فرد ممکن برای این کار بود.

رئیس قدیمی من، جیم بارکزدل، دوست داشت بگوید: «ما اول از همه مراقب مردم، بعد محصولات و در نهایت سود هستیم — به همین ترتیب.» این یک گفته ساده است، اما عمیق. «مراقبت از مردم» بهمراتب دشوارترین مورد از این سه است و اگر این کار را نکنید، دو مورد دیگر اهمیتی نخواهند داشت. مراقبت از مردم یعنی شرکت شما جای خوبی برای کار کردن باشد. بیشتر محیط‌های کاری خیلی دور از خوب هستند. وقتی سازمان‌ها بزرگ می‌شوند، کارهای مهم ممکن است نادیده گرفته شوند، سخت‌ترین کارمندان ممکن است توسط بهترین سیاست‌بازان کنار گذاشته شوند، و فرآیندهای بوروکراتیک می‌توانند خلاقیت را خفه کنند و همه شادی را از بین ببرند.

وقتی همه چیز از سقوط دات‌کام تا تهدید NASDAQ به حذف شرکت خراب شد، چیزی که ما را نجات داد تکنیک‌هایی بود که در این فصل توسعه یافت. اگر شرکت شما هم جای خوبی برای کار کردن باشد، شاید شما هم آنقدر زنده بمانید که شکوه خودتان را پیدا کنید.

## جایی خوب برای کار کردن

در شرکت اسپور، من دوره‌ای درباره انتظارات مدیریت تدریس می‌کردم چون عمیقاً به آموزش باور داشتم. به‌وضوح اعلام کردم که انتظار دارم هر مدیر به‌طور منظم با اعضای تیم خود جلسه یک‌به‌یک داشته باشد. حتی دستورالعمل‌هایی درباره چگونگی برگزاری این جلسات دادم تا هیچ بهانه‌ای باقی نماند.

اما یک روز، وقتی خوشحال به کارم مشغول بودم، فهمیدم یکی از مدیرانم بیش از شش ماه است که هیچ جلسه یک‌به‌یکی با هیچ‌یک از کارکنانش نداشته است. گرچه می‌دانستم «انتظار داشته باش آنچه را که بررسی می‌کنی»، اما این را انتظار نداشتم. شش ماه بدون هیچ جلسه یک‌به‌یکی؟ چطور ممکن است من این همه وقت صرف فکر کردن درباره مدیریت، تهیه مطالب و آموزش شخصی مدیرانم کنم ولی آنها شش ماه جلسه یک‌به‌یکی نداشته باشند؟ وای، پس دیگر چه ارزشی برای قدرت مدیرعامل قائل هستم؟ اگر مدیران این‌طور به من گوش می‌دهند، پس چرا اصلاً به سر کار می‌آیم؟

فکر کردم رهبری با الگو شدن بهترین راه برای وادار کردن شرکت به انجام خواسته‌هایم است. خدا می‌داند شرکت تمام عادات بد من را گرفته، پس چرا عادات خوبم را نگرفته؟ آیا تیم را از دست داده‌ام؟ یاد گفت‌وگویی با پدرم افتادم که سال‌ها پیش درباره تامی هاینسون، مربی بسکتبال بوستون سلطیکس، انجام دادم. هاینسون یکی از موفق‌ترین مربیان جهان بود، از جمله مربی سال و برنده دو قهرمانی NBA.

اما او سریع سقوط کرد و حالا بدترین رکورد لیگ را داشت. از پدرم پرسیدم چه اتفاقی افتاده؟ او گفت: «بازیکنان دیگر به عصبانیت‌هایش توجه نمی‌کنند. هاینسون قبلاً تیم را فریاد می‌زد و جواب می‌گرفت، حالا فقط نادیده‌اش می‌گیرند.» آیا تیم حالا مرا نادیده می‌گیرد؟ آیا یک بار بیش از حد با آنها تند حرف زده‌ام؟

هرچه بیشتر فکر کردم، فهمیدم من به تیم گفته بودم «چه کاری انجام دهند»، اما درباره «چرا» این کار را بخواهند، شفاف نبودم. واضح بود که فقط قدرت و اختیارم برای وادار کردن آنها کافی نبود. با توجه به تعداد زیادی کار که داشتیم، مدیران نمی‌توانستند همه را انجام دهند و اولویت‌های خود را داشتند. ظاهراً این مدیر اهمیت جلسات یک‌به‌یک را درک نمی‌کرد و من دلیل اهمیتش را برایش توضیح نداده بودم.

پس چرا همه مدیران را به آموزش مدیریت مجبور کردم؟ چرا اصرار داشتم مدیران جلسات یک‌به‌یک با کارکنان داشته باشند؟ پس از تفکر زیاد، دلیل اصلی را مشخص کردم و با رئیس مدیر خاطی، که او را استیو می‌نامم، تماس گرفتم و به او گفتم فوراً باید ببینمش.

وقتی استیو وارد اتاق شد، از او پرسیدم: «استیو، می‌دانی چرا امروز به سر کار آمدم؟»

استیو: «منظورت چیه بن؟»

من: «چرا بیدار شدم؟ چرا آمدم؟ اگر پول بود، می‌توانستم فردا شرکت را بفروشم و بیشتر از آنچه می‌خواهم پول داشته باشم. نمی‌خواهم مشهور شوم، در واقع برعکس.»

استیو: «حدس می‌زنم.»

من: «پس چرا آمدم؟»

استیو: «نمی‌دانم.»

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

من: «اجازه بده توضیح دهم. آمدم چون برایم خیلی مهم است که اپسور جای خوبی برای کار باشد. برایم مهم است کسانی که روزی دوازده تا شانزده ساعت اینجا می‌گذرانند، که بیشتر عمر بیداری‌شان است، زندگی خوبی داشته باشند. به همین خاطر به سر کار می‌آیم.»

استیو: «باشه.»

من: «می‌دانی فرق بین جای خوب و جای بد برای کار چیست؟»

استیو: «فکر می‌کنم.»

من: «فرق چیست؟»

استیو: «خب...»

من: «بذار برات روشن کنم. در سازمان‌های خوب، افراد می‌توانند روی کارشان تمرکز کنند و مطمئن باشند که اگر کارشان را انجام دهند، چیزهای خوبی برای شرکت و خودشان اتفاق می‌افتد. کار کردن در چنین سازمانی لذت واقعی است. هر فرد می‌تواند صبح‌ها با این اطمینان بیدار شود که کارش موثر و مفید است و برای خودش و سازمان تفاوت ایجاد می‌کند. این‌ها شغل‌شان را هم انگیزه‌بخش و هم رضایت‌بخش می‌کند.»

در مقابل، در سازمان‌های ضعیف، افراد بیشتر وقت‌شان را صرف مبارزه با مرزهای سازمانی، نزاع‌های داخلی و فرآیندهای شکست‌خورده می‌کنند. حتی نمی‌دانند وظایف‌شان چیست، پس نمی‌دانند کارشان را انجام می‌دهند یا نه. اگر معجزه‌ای رخ دهد و ساعت‌های غیرمعقول کار کنند و کار را تمام کنند، نمی‌دانند این برای شرکت یا شغل‌شان چه معنایی دارد. بدتر اینکه وقتی جرات می‌کنند به مدیریت بگویند اوضاع چقدر خراب است، مدیریت مشکل را انکار می‌کند، سپس از وضع موجود دفاع می‌کند و در نهایت مشکل را نادیده می‌گیرد.»

استیو: «باشه.»

من: «می‌دانی که مدیریت تیم طی شش ماه گذشته هیچ جلسه یک‌به‌یکی با کارکنانش نداشته؟»

استیو: «نه.»

من: «حالا که می‌دانی، می‌فهمی که او نمی‌تواند حتی از وضعیت سازمانش مطلع باشد که خوب است یا بد؟»

استیو: «بله.»

من: «خلاصه اینکه، تو و تیم جلوی رسیدن من به هدف اصلی‌ام را گرفته‌اید. شما تبدیل به مانعی شده‌اید که من را از رسیدن به مهم‌ترین هدفم باز می‌دارد. بنابراین اگر تیم ظرف بیست و چهار ساعت آینده با هر یک از کارکنانش جلسه نداشته باشد، مجبورم او و تو را اخراج کنم. روشن است؟»

استیو: «کاملاً.»

آیا واقعاً این کار لازم بود؟

ممکن است بگویی هرچقدر هم یک شرکت خوب مدیریت شود، بدون تناسب محصول و بازار شکست خواهد خورد. ممکن است بیشتر بگویی شرکت‌های بسیار بد مدیریت‌شده که تناسب محصول و بازار بالایی دارند، موفق می‌شوند. در هر دو مورد حق با توست. پس آیا واقعاً لازم بود چنین سخنرانی دراماتیکی کنم و یکی از مدیرانم را تهدید کنم؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

به نظرم لازم بود، به سه دلیل زیر:

- خوب بودن یک شرکت وقتی همه چیز خوب است اهمیتی ندارد، اما وقتی اوضاع خراب می‌شود می‌تواند تفاوت بین زندگی و مرگ باشد.
- همیشه اوضاع خراب می‌شود.
- خوب بودن شرکت هدف نهایی خود است.

### تفاوت بین زندگی و مرگ

وقتی اوضاع خوب است، دلایل زیادی برای ماندن در یک شرکت وجود دارد:

- مسیر شغلی باز است چون با رشد شرکت فرصت‌های شغلی جالبی باز می‌شود.
- دوستان و خانواده تو را نابغه می‌دانند که قبل از اینکه شرکت معروف شود، آنجا کار کردی.
- رزومه‌ات با کار در یک شرکت معتبر در دوران اوجش قوی‌تر می‌شود.
- و پولدار می‌شوی.

وقتی اوضاع خراب می‌شود، همه این دلایل به دلایل ترک شرکت تبدیل می‌شوند. در واقع تنها چیزی که وقتی اوضاع خیلی خراب است یک کارمند را نگه می‌دارد (به جز نیاز به کار) این است که کارش را دوست دارد.

### همیشه اوضاع خراب می‌شود

هیچ شرکتی در تاریخ جهان نبوده که قیمت سهامش به طور مداوم و یکنواخت بالا برود. در شرکت‌های بد، وقتی اقتصاد از بین می‌رود، کارمندان هم می‌روند. در شرکت‌های فناوری، وقتی کارمندان می‌روند، چرخه سقوط شروع می‌شود: ارزش شرکت کاهش می‌یابد، بهترین کارمندان می‌روند، ارزش شرکت کاهش می‌یابد، بهترین کارمندان می‌روند. این چرخه‌ها بسیار سخت قابل برگشت هستند.

### خوب بودن شرکت هدف نهایی است

وقتی برای اولین بار با بیل کمپبل ملاقات کردم، او رئیس هیئت مدیره شرکت اینتوییت، عضو هیئت مدیره اپل و مربی بسیاری از مدیران عامل برتر صنعت بود. اما این‌ها به اندازه زمانی که در سال ۱۹۹۲ مدیر شرکت GO بود، برایم تاثیرگذار نبودند. آن شرکت بیش از اکثر استارت‌آپ‌های سرمایه‌گذاری شده پول جمع‌آوری کرد و تقریباً همه آن را از دست داد قبل از اینکه در ۱۹۹۴ تقریباً مفت به AT&T فروخته شود.

شاید این چیزها تاثیرگذار به نظر نرسد، در واقع شاید یک شکست کامل باشد. اما من با ده‌ها کارمند GO ملاقات کرده‌ام، از جمله افرادی عالی مثل مایک هومر، دنی شیرر، فرانک چن و استراتون اسکلاوس. نکته شگفت‌انگیز این بود که هر کدام از این کارمندان GO آنجا را یکی از بهترین تجربیات کاری زندگی‌شان می‌دانستند. بهترین تجربه کاری با وجود اینکه حرفه‌شان متوقف شده بود، پولی به دست نیاورده بودند و شکست بزرگی بودند GO. جای خوبی برای کار بود.

این باعث شد متوجه شوم بیل چه مدیرعامل فوق‌العاده‌ای است. ظاهراً جان دور هم همین را فکر می‌کرد، چون وقتی اسکات کوک به مدیرعامل اینتوییت نیاز داشت، جان بیل را توصیه کرد، حتی با وجود اینکه بیل پول زیادی از جان در GO از دست داده بود.

و برای سال‌ها، هر کسی که با کارکنان GO برخورد داشت، می‌دانست بیل چه کسی است: کسی که

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

ساختن شرکت‌های خوب برایش اهمیت دارد.  
اگر هیچ کار دیگری نکنی، مثل بیل باش و یک شرکت خوب بساز.

## چرا استارت‌آپ‌ها باید به کارکنان‌شان آموزش بدهند

وقتی در نت‌اسکیپ کار می‌کردم، فهمیدم چرا استارت‌آپ‌ها باید به کارکنان‌شان آموزش بدهند. در مک‌دونالد آموزش می‌بینند، اما کسانی که کارهای خیلی پیچیده‌تر دارند آموزش نمی‌بینند. این اصلاً منطقی نیست. دوست داری کنار کسی که در مک‌دونالد آموزش ندیده کار کنی؟ دوست داری از نرم‌افزاری استفاده کنی که مهندسی نوشته که نمی‌دانسته بقیه کدها چطور کار می‌کنند؟ خیلی از شرکت‌ها فکر می‌کنند کارکنان‌شان آن‌قدر باهوش‌اند که نیاز به آموزش ندارند. این خیلی احمقانه است.

وقتی مدیر شدم، نسبت به آموزش احساس دوگانه‌ای داشتم. منطقی بود که شرکت‌های فناوری بالا آموزش داشته باشند، ولی تجربه شخصی من از برنامه‌های آموزشی شرکت‌هایی که کار کرده بودم ناامیدکننده بود. دوره‌ها توسط شرکت‌های خارجی برگزار می‌شد که کسب‌وکار ما را نمی‌فهمیدند و مطالب بی‌ربط آموزش می‌دادند. بعد فصل شانزدهم کتاب مدیریت اندی گرو به نام «مدیریت خروجی بالا» را خواندم که عنوانش «چرا آموزش وظیفه مدیر است» بود و این مسیر کاری من را تغییر داد. گرو نوشته بود: «بیشتر مدیران فکر می‌کنند آموزش کارکنان باید به دیگران سپرده شود. اما من قاطعانه معتقدم که مدیر خودش باید این کار را انجام دهد».

وقتی مدیر محصول در نت‌اسکیپ بودم، از اینکه اکثر مدیران محصول ارزش زیادی به کسب‌وکار اضافه نمی‌کردند ناامید بودم. طبق راهنمایی اندی، یک سند کوتاه نوشتم به نام «مدیر محصول خوب/مدیر محصول بد» که برای تیم برای توضیح انتظاراتم استفاده کردم. (آن سند در صفحه ۱۱۱ آمده است.) از اتفاقی که بعد افتاد شوکه شدم. عملکرد تیم فوراً بهتر شد. مدیرانی که تقریباً بی‌امیدشان می‌دانستم، مؤثر شدند. خیلی زود تیم من بهترین عملکرد را در شرکت داشت. بر اساس این تجربه، بعد از تأسیس لودکلود، سرمایه زیادی روی آموزش گذاشتم. موفقیت ما تا حد زیادی مدیون این سرمایه‌گذاری بود. و همه این‌ها از تصمیم ساده آموزش دادن به مردم و یک سند آموزشی ساده شروع شد. حالا می‌خواهم بدهی خودم را به اندی گرو ادا کنم و توضیح دهم چرا، چه و چگونه باید شما هم همین کار را در شرکت‌تان انجام دهید.

چرا باید به کارکنانتان آموزش دهید

تقریباً همه کسانی که شرکت فناوری می‌سازند می‌دانند که مردم مهم‌ترین دارایی هستند. استارت‌آپ‌های خوب اهمیت زیادی به جذب نیرو و مصاحبه می‌دهند تا بهترین استعدادها را جذب کنند. اما اغلب سرمایه‌گذاری روی نیروها همین‌جا متوقف می‌شود. چهار دلیل اصلی برای ادامه دادن آموزش وجود دارد:

### ۱. بهره‌وری

اغلب استارت‌آپ‌ها تعداد داوطلبان، تعداد کسانی که به مرحله مصاحبه کامل می‌رسند و تعداد استخدام‌شدگان را دقیق ثبت می‌کنند. این آمارها جالب‌اند، اما آمار مهم‌تر این است: چند نفر واقعاً به بهره‌وری کامل رسیده‌اند؟ وقتی پیشرفت به هدف واقعی اندازه‌گیری نشود، ارزش آموزش نادیده گرفته می‌شود. اگر بهره‌وری را اندازه می‌گرفتند، ممکن بود شوکه شوند که تمام سرمایه‌گذاری‌ها روی جذب، استخدام و ادغام به هدر رفته است. حتی اگر متوجه بهره‌وری پایین نیروهای جدید شوند، بیشتر مدیران عامل فکر

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

می‌کنند وقت ندارند برای آموزش سرمایه‌گذاری کنند. اندی گرو محاسبه کرده و نشان داده برعکس است: آموزش یکی از مؤثرترین کارهایی است که مدیر می‌تواند انجام دهد. فرض کنید چهار جلسه سه‌ساعته برای اعضای تیم‌تان برگزار کنید (۱۲ ساعت کار). اگر ده دانشجو داشته باشید، سال بعد حدود بیست هزار ساعت برای سازمان کار می‌کنند. اگر آموزش باعث شود عملکرد آن‌ها فقط ۱٪ بهتر شود، شرکت شما معادل ۲۰۰ ساعت کار بیشتر به دست می‌آورد، فقط با ۱۲ ساعت صرف شده توسط شما.

## ۲. مدیریت عملکرد

وقتی مردم مدیران را مصاحبه می‌کنند، معمولاً می‌پرسند: «آیا کسی را اخراج کرده‌اید؟» یا «چند نفر را اخراج کرده‌اید؟» یا «چطور کسی را اخراج می‌کنید؟» این‌ها سوالات خوب‌اند، ولی سوال درست این است که پرسیده نمی‌شود: وقتی کسی را اخراج کردید، چطور مطمئن شدید که او وظایفش را فهمیده ولی هنوز انجام نداده؟ بهترین جواب این است که مدیر وقتی آموزش داده، انتظارات را کاملاً روشن کرده. اگر آموزش ندهید، اساس مدیریت عملکرد را نمی‌گذارید. نتیجه این می‌شود که مدیریت عملکرد در شرکت‌تان نامنظم و سلیقه‌ای خواهد بود.

## ۳. کیفیت محصول

بنیان‌گذاران اغلب شرکت‌ها را با تصاویری از معماری‌های زیبا و حل مسائل دشوار راه‌اندازی می‌کنند. اما وقتی شرکت موفق می‌شود، می‌بینند محصول‌شان شبیه فرانکشتاین شده. چطور؟ وقتی موفقیت باعث استخدام مهندس‌های جدید زیاد می‌شود، آموزش مهندس‌های تازه به خوبی انجام نمی‌شود. مهندس‌ها وقتی وظایف می‌گیرند، سعی می‌کنند بهترین راه را پیدا کنند. اغلب یعنی کپی کردن بخش‌هایی از معماری قبلی که باعث ناسازگاری در تجربه کاربری، مشکلات عملکرد و به هم ریختگی کلی می‌شود. و فکر می‌کردید آموزش هزینه‌بر است.

## ۴. حفظ نیرو

در دوره‌ای که نرخ ترک کار در نت‌اسکیپ بالا بود، همه مصاحبه‌های خروج را خواندم تا بفهمم چرا افراد شرکت‌های فناوری را ترک می‌کنند. بعد از کنار گذاشتن مسائل مالی، دو دلیل اصلی بود:

- آن‌ها مدیرشان را دوست نداشتند؛ معمولاً کارکنان از کمبود راهنمایی، توسعه شغلی و بازخورد ناراضی بودند.
- چیزی یاد نمی‌گرفتند: شرکت منابعی برای توسعه مهارت‌های جدید اختصاص نمی‌داد. یک برنامه آموزشی خوب می‌تواند هر دو مشکل را مستقیماً حل کند.

اولین کاری که باید انجام دهید چیست؟

بهترین شروع، آموزش در موضوع مرتبط با کارمندان است: دانش و مهارتی که برای انجام کار لازم دارند. این را آموزش کاربردی می‌نامم. آموزش کاربردی می‌تواند ساده باشد مثل آموزش انتظارات از یک نیروی جدید (مثل سند «مدیر محصول خوب/بد») یا پیچیده مثل دوره چند هفته‌ای مهندسی برای شناخت کامل معماری محصول. دوره‌ها باید متناسب با شغل باشند. اگر دوره پیچیده‌تر برگزار می‌کنید، بهترین متخصصان تیم و مدیر را درگیر کنید. این کار حتی بهتر از صدها جلسه استراتژیک بیرون از شرکت فرهنگ مثبت و قدرتمندی می‌سازد.

بخش مهم دیگر، آموزش مدیریت است. اینجا باید انتظارات مدیریت را تعیین کنید. انتظار دارید مدیران جلسات یک‌به‌یک منظم داشته باشند؟ بازخورد عملکرد بدهند؟ آموزش دهند؟ اهداف با تیم‌شان تعیین کنند؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

اگر این‌ها را انتظار دارید، حتماً به آن‌ها بگویید، چون وضعیت مدیریت در شرکت‌های فناوری معمولاً ضعیف است. وقتی انتظارات را تعیین کردید، دوره‌های بعدی مدیریت مشخص می‌شوند؛ دوره‌هایی که نحوه انجام این کارها را آموزش می‌دهند (چطور ارزیابی عملکرد بنویسند یا جلسه یک‌به‌یک برگزار کنند).

وقتی آموزش مدیریت و کاربردی راه‌اندازی شد، فرصت‌های دیگری هم هست. یکی از مزایای ساخت شرکت فناوری این است که می‌توانید بهترین افراد را استخدام کنید. بهترین‌ها را تشویق کنید مهارت‌های پیشرفته‌شان را به اشتراک بگذارند. آموزش مهارت‌هایی مثل مذاکره، مصاحبه و مالی، توانمندی شرکت را بالا می‌برد و روحیه کارکنان را بهبود می‌دهد. آموزش دادن می‌تواند نشان افتخار برای کارکنانی باشد که در سطح بالایی از مهارت قرار دارند.

چطور برنامه آموزشی را اجرا کنیم؟

اولین نکته این است که هیچ استارت‌آپی وقت کارهای اختیاری ندارد. پس آموزش باید اجباری باشد. دو نوع آموزش اول (کاربردی و مدیریت) را می‌توان این‌گونه اجباری کرد:

- آموزش کاربردی را با نگه داشتن درخواست‌های استخدام جدید اجباری کنید. همان‌طور که اندی گرو گفته، مدیر فقط دو راه برای بهبود خروجی کارکنان دارد: انگیزه و آموزش. پس آموزش باید پایه‌ای‌ترین نیاز برای همه مدیران باشد. بهترین راه برای اطمینان این است که تا برنامه آموزش برای نیروهای «در حال استخدام» آماده نشود، درخواست‌های استخدام جدید به مدیران داده نشود.
  - آموزش مدیریت را خودتان آموزش دهید. مدیریت شرکت وظیفه مدیر عامل است. شاید وقت نداشته باشید همه دوره‌های مدیریت را آموزش دهید، ولی باید دوره انتظارات مدیریت را خودتان آموزش دهید چون این انتظارات شماس است. این جلسات را با انتخاب بهترین مدیران برای آموزش بقیه دوره‌ها، جلسه‌ای افتخاری کنید. و این هم اجباری باشد.
- طنز ماجرا این است که بزرگ‌ترین مانع ایجاد برنامه آموزشی، تصور این است که وقت زیادی می‌گیرد. به یاد داشته باشید هیچ سرمایه‌گذاری نیست که بیشتر از آموزش بهروری شرکت را بالا ببرد. پس وقت نداشتن برای آموزش مثل گرسنه بودن برای غذا نخوردن است. ضمن اینکه ساخت دوره‌های پایه چندان سخت نیست.

وقتی مدیریت گروه محصول سرور در نت‌اسکیپ را داشتم، خیلی ناامید شدم که هر کس برداشت متفاوت و منحصر به فردی از شغلش داشت. بالاخره فهمیدم که هیچ‌کس در صنعت، شغل مدیریت محصول را تعریف نکرده است. سندی نوشتم برای تعریف آن و استرس خودم را کم کردم. جالب اینکه هنوز هم مردم آن را می‌خوانند. این به من اهمیت آموزش را یاد داد.

مدیر محصول خوب/مدیر محصول بد

مدیران محصول خوب بازار، محصول، خط محصول و رقبا را خیلی خوب می‌شناسند و با اعتماد به نفس و دانش قوی کار می‌کنند. مدیر محصول خوب مثل مدیر عامل محصول است. آن‌ها مسئولیت کامل را می‌پذیرند و موفقیت محصول را معیار سنجش خود قرار می‌دهند. آن‌ها مسئول محصول درست در زمان درست و همه آنچه مربوط به آن است، هستند. مدیر محصول خوب زمینه کار را می‌داند (شرکت، درآمد، رقابت و...) و مسئول طرح‌ریزی و اجرای برنامه موفق است (بدون بهانه).

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

مدیران محصول بد پر از بهانه‌اند. پول کم است، مدیر مهندسی احمق است، مایکروسافت ده برابر مهندس دارد، کار زیاد است، راهنمایی کافی ندارم. مدیرعامل ما این بهانه‌ها را نمی‌پذیرد و مدیر محصول هم نباید بپذیرد.

مدیران محصول خوب وقتشان با سازمان‌هایی که باید همکاری کنند تلف نمی‌شود. آن‌ها همه جلسات تیم محصول را نمی‌گیرند، پروژه‌ها را مدیریت نمی‌کنند و کارهای مهندسی را انجام نمی‌دهند. آن‌ها بخشی از تیم محصول نیستند؛ تیم محصول را مدیریت می‌کنند. تیم‌های مهندسی مدیران محصول خوب را به عنوان «منبع بازاریابی» نمی‌بینند، آن‌ها همتای بازاریابی مدیر مهندسی هستند.

مدیران محصول خوب هدف و «چی» را دقیق مشخص می‌کنند (نه «چگونه») و تحویل «چی» را مدیریت می‌کنند. مدیران محصول بد وقتی «چگونه» را حل می‌کنند احساس بهتری دارند. مدیران محصول خوب هم شفاهی هم کتبی با مهندسان ارتباط برقرار می‌کنند. مدیران محصول خوب دستورالعمل غیررسمی نمی‌دهند. مدیران محصول خوب اطلاعات را غیررسمی جمع‌آوری می‌کنند. مدیران محصول خوب مستندات، سوالات متداول، ارائه‌ها و مقالات سفید می‌سازند که فروشندگان، بازاریابان و مدیران از آن استفاده می‌کنند. مدیران محصول بد شاکی‌اند که تمام روز به سوالات فروش جواب می‌دهند و غرق شده‌اند. مدیران محصول خوب مشکلات جدی محصول را پیش‌بینی و راه‌حل واقعی می‌سازند. مدیران محصول بد تمام روز آتش‌نشانی می‌کنند.

مدیران محصول خوب موضع کتبی درباره مسائل مهم می‌گیرند (رقابت، انتخاب معماری سخت، تصمیمات محصول سخت و بازارهایی که باید حمله یا عقب‌نشینی کنند). مدیران محصول بد نظرشان را فقط شفاهی می‌گویند و گله می‌کنند که «قدرت‌ها» اجازه نمی‌دهند. وقتی مدیران محصول بد شکست می‌خورند، می‌گویند که شکست را پیش‌بینی کرده بودند.

مدیران محصول خوب تیم را روی درآمد و مشتری متمرکز می‌کنند. مدیران محصول بد تیم را روی تعداد ویژگی‌هایی که رقبا می‌سازند متمرکز می‌کنند. مدیران محصول خوب محصولات خوبی تعریف می‌کنند که قابل اجرا باشد. مدیران محصول بد محصولات خوبی تعریف می‌کنند که غیرقابل اجراست یا اجازه می‌دهند مهندسان هر چه خواستند بسازند (یعنی سخت‌ترین مشکل را حل کنند).

مدیران محصول خوب در برنامه‌ریزی محصول به ارزش برتر برای بازار فکر می‌کنند و در مرحله عرضه به بازار به سهم بازار و درآمد می‌پردازند. مدیران محصول بد بین ارزش‌دهی، تطبیق ویژگی رقابتی، قیمت‌گذاری و فراگیری گیج می‌شوند. مدیران محصول خوب مسائل را تجزیه می‌کنند. مدیران محصول بد همه مسائل را یکی می‌کنند.

مدیران محصول خوب به داستانی که می‌خواهند مطبوعات درباره‌شان بنویسند فکر می‌کنند. مدیران محصول بد سعی می‌کنند هر ویژگی را پوشش دهند و کاملاً دقیق فنی باشند. مدیران محصول خوب از مطبوعات سوال می‌پرسند. مدیران محصول بد به هر سوال مطبوعات جواب می‌دهند. مدیران محصول خوب فرض می‌کنند اعضای مطبوعات و تحلیلگران خیلی باهوش‌اند. مدیران محصول بد فرض می‌کنند خبرنگاران و تحلیلگران احمق‌اند چون نکات ظریف فناوری‌شان را نمی‌فهمند.

مدیران محصول خوب جانب وضوح را می‌گیرند. مدیران محصول بد حتی واضح‌ترین چیزها را توضیح نمی‌دهند. مدیران محصول خوب شغل و موفقیت خود را تعریف می‌کنند. مدیران محصول بد دائم می‌خواهند به آن‌ها بگویند چه کار کنند. مدیران محصول خوب هر هفته گزارش وضعیت را سر وقت می‌فرستند چون منظم‌اند. مدیران محصول بد گزارش‌ها را به موقع نمی‌فرستند چون انضباط ندارند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## آیا استخدام افراد از شرکت دوستان اشکالی دارد؟

هر شرکت فناوری خوب به افراد عالی نیاز دارد. بهترین شرکت‌ها زمان، پول و تلاش زیادی صرف می‌کنند تا به ماشین‌های جذب استعداد در سطح جهانی تبدیل شوند. اما تا چه حد باید در تلاش برای ساختن بهترین تیم جهان پیش رفت؟ آیا استخدام کارکنان شرکت دوستان کار منصفانه‌ای است؟ آیا هنوز دوست خواهید ماند؟

اول، منظورم از «دوستان» چیست؟ دو دسته مرتبط وجود دارد:

- شرکای تجاری مهم
- دوستان

برای این بحث، دوستان و شرکای تجاری مهم تقریباً یکی هستند.

اکثر مدیران عامل هرگز شرکت دوستان را به عنوان منبع جذب استعداد هدف نمی‌گیرند. به عنوان مدیرعامل، معمولاً دوستان واقعی زیادی در کسب‌وکار ندارید و تصاحب کارکنان شرکت دوستان راهی مطمئن برای از دست دادن یک دوست است. با این حال، تقریباً هر مدیرعامل روزی با تصمیم استخدام یک کارمند از شرکت دوستش روبرو می‌شود. چگونه این اتفاق می‌افتد؟ چه زمانی درست است؟ چه زمانی باعث از دست دادن دوست می‌شود؟

اما آن‌ها قبلاً در جستجو بودند

همیشه داستان به همین شکل شروع می‌شود. دوست شما کتی یک مهندس عالی به نام میچل دارد. میچل دوست یکی از مهندسان برتر شماست. مهندس شما، میچل را بدون اطلاع شما برای مصاحبه می‌آورد و او به راحتی مراحل را طی می‌کند. مرحله آخر مصاحبه با شما، مدیرعامل است. فوراً متوجه می‌شوید که میچل اکنون در شرکت دوست خوبتان، کتی، کار می‌کند. از تیم خود می‌پرسید که آیا آن‌ها ابتدا با میچل تماس گرفته‌اند یا خیر و مطمئن می‌شوید که میچل خودش دنبال کار بوده و اگر شما او را جذب نکنید، به شرکت دیگری می‌رود. حالا چه؟

در اینجا ممکن است فکر کنید، «اگر میچل می‌رود، پس منطقی است که دوست من کتی بخواهد او به شرکت من برود نه رقیب یا شرکتی با مدیرعاملی که دوست ندارد.» شاید کتی اینطور ببیند، اما احتمالاً نه. معمولاً مردم وقتی اوضاع خوب نیست شرکت‌ها را ترک می‌کنند، پس باید فرض کنید کتی برای بقای شرکتش می‌جنگد. در این شرایط، هیچ چیزی برای کتی دردناک‌تر از از دست دادن یک کارمند عالی نیست، چون می‌داند بقیه کارکنان این را نشانه‌ای از شکست شرکت خواهند دید. حتی بدتر اینکه کارکنانش این حرکت شما را خیانت می‌دانند — دوست کتی دارد شرکتش را تخریب می‌کند. آن‌ها خواهند گفت: «کتی مدیرعاملی ناکارآمد است که حتی نمی‌تواند دوستانش را از استخدام کارکنانش بازدارد.» به این ترتیب، یک موضوع منطقی به سرعت به یک موضوع احساسی تبدیل می‌شود.

شما نمی‌خواهید کتی را به عنوان دوست از دست بدهید، پس به او اطمینان می‌دهید که میچل استثنا است و خودش پیش شما آمده و اولین و تنها کارمند او خواهد بود که به شرکت شما می‌آید. معمولاً این توضیح کافی است و کتی این حرکت را درک و قدردانی می‌کند. او می‌بخشد، اما فراموش نمی‌کند. یادآوری میچل برای او مهم خواهد بود، چون میچل فقط اولین قدم در پایان رابطه شماست. چون میچل

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

استخدامی عالی است، احتمالاً کارکنان قوی دیگر کتی با میچل تماس می‌گیرند تا بفهمند چرا رفته و به کجا می‌رود. میچل دلایلش را توضیح می‌دهد و قانع‌کننده است. ناگهان آن‌ها هم می‌خواهند راه میچل را دنبال کنند و به شرکت شما بپیوندند. تا وقتی شما از این وضعیت باخبر می‌شوید، به کارکنان آینده وعده داده شده و پیشنهادها ممکن است صادر شده باشد.

در هر مورد، کارکنان شما اطمینان می‌دهند که آن‌ها بودند که توسط کارکنان کتی جذب شده‌اند نه برعکس. آن‌ها اشاره می‌کنند که کاندیداها از شرکت‌های دیگر هم پیشنهاد دارند، پس قطعاً خواهند رفت و بهتر است شما از این وضعیت بهره ببرید. مدیران کتی قطعاً داستان دیگری خواهند گفت. آن‌ها از او خواهش می‌کنند تا دوستش را متوقف کند که دیگر کارکنانشان را نبرد و گرنه نمی‌تواند به تعهداتش عمل کند. این موضوع کتی را خجالت‌زده و خشمگین خواهد کرد. در نهایت، فشار اجتماعی بر هر منطق قوی شما پیروز می‌شود.

یک راه ساده برای درک این وضعیت این است: اگر شوهرتان شما را ترک کرده بود، آیا دوست صمیمی‌تان را می‌خواستید با او دوست شوید؟ او با کسی دوست خواهد شد، پس آیا نمی‌خواستید دوستان او را داشته باشد؟ این منطقی به نظر می‌رسد، اما این وضعیت کاملاً غیر منطقی است و شما یک دوست را از دست دادید.

پس چه باید کرد؟

اول، به یاد داشته باشید کارکنان یا بسیار خوب هستند یا احتمالاً اصلاً نمی‌خواهیدشان در شرکتتان. پس یا بهترین‌ها را از شرکت دوستان جذب می‌کنید یا افراد متوسط را. فرض نکنید کسانی که می‌برید، از دست نمی‌روند.

یک قاعده کلی خوب اصل انعکاسی تصاحب کارکنان من است که می‌گوید: «اگر از اینکه شرکت X چند نفر از کارکنانتان را جذب کند شوکه و وحشت زده می‌شدید، پس نباید از آن‌ها کسی را جذب کنید.» تعداد چنین شرکت‌هایی باید کم و شاید صفر باشد.

برای جلوگیری از این موقعیت‌های پیچیده، بسیاری از شرکت‌ها سیاست‌های مکتوب یا نانوشته‌ای دارند که نام شرکت‌هایی را ذکر می‌کند که بدون تأیید مدیرعامل یا مدیر ارشد نمی‌توان از آن‌ها استخدام کرد. با چنین سیاستی، می‌توانید به دوستان یک فرصت آخر بدهید تا کارکنانش را حفظ کند یا اعتراض کند پیش از آنکه شما استخدام کنید.

با این نکته، بهترین راه مقابله با این موقعیت‌ها، شفاف و صادقانه بودن است. وقتی متوجه تضاد استخدام یک ستاره و خیانت به دوست ارزشمندتان شدید، موضوع را مطرح کنید و به کارمند بگویید که شما رابطه مهمی با شرکت فعلی‌اش دارید و باید پیش از دادن پیشنهاد، با مدیرعامل آن شرکت درباره او استعلام بگیرید. به او اطلاع دهید اگر نمی‌خواهد این اتفاق بیفتد، روند را متوقف خواهید کرد و همه چیز محرمانه خواهد ماند. با صحبت با دوستان پیش از استخدام، بهتر می‌توانید تأثیر استخدام کارکنانش را روی رابطه بسنجید. همچنین ممکن است از استخدام بد جلوگیری کنید، چون اغلب کسانی که در مصاحبه خوب ظاهر می‌شوند، کارکنان بدی از آب در می‌آیند.

اندیشه پایانی

در فیلم کلاسیک «خوب، بد و زشت»، کلینت ایستوود «خوب» و ایلی والاخ «زشت» شریک جرم هستند. والاخ، یک جنایتکار شناخته شده، جایزه‌ای برای دستگیری‌اش تعیین شده و آن دو با هم نقشه‌ای برای گرفتن پول جایزه می‌کشند. ایستوود والاخ را تحویل می‌دهد و جایزه را می‌گیرد. سپس والاخ به دار

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

آویخته می‌شود. هنگامی که والاخ روی اسب نشسته، دستانش بسته و طناب دور گردنش است، ایستوود از فاصله تیر می‌زند و طناب را می‌برد و والاخ را آزاد می‌کند و جایزه را تقسیم می‌کنند. این نقشه به خوبی کار می‌کند تا روزی ایستوود والاخ را آزاد می‌کند اما به او می‌گوید: «فکر نمی‌کنم ارزش تو بیشتر از سه هزار دلار باشد.» والاخ می‌پرسد: «چی؟» ایستوود جواب می‌دهد: «یعنی شراکت ما تمام شده. نه تو، تو هنوز بسته‌ای. من پول را نگه می‌دارم و تو طناب را.» آنچه می‌آید یکی از بزرگترین داستان‌های انتقام در تاریخ سینماست.

پس وقتی به دوست مدیر عامل‌تان می‌گویید فکر نمی‌کنید ارزشش بیشتر از این کارمند باشد، انتظار نداشته باشید دوست بمانید.

## چرا آوردن مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ به شرکت‌های کوچک سخت است

فرض کنید محصول شما به بازار آمده و آماده ساختن شرکت هستید. هیئت مدیره تشویق می‌کند مدیران باتجربه‌ای بیاورید که تخصص مالی، فروش و بازاریابی لازم برای تبدیل محصول درجه یک به یک کسب‌وکار درجه یک را دارند. چند گزینه خوب پیدا می‌کنید، اما سرمایه‌گذار هیئت مدیره می‌گوید: «هدف‌تان پایین است. این شرکت بزرگ خواهد شد و می‌توانیم استعدادهای بهتری جذب کنیم.» پس هدف بالا می‌گذارید و رئیس فروش بسیار موفقی را می‌آورید. او قبلاً سازمان‌های بزرگ با هزاران کارمند مدیریت کرده، مرجع‌های عالی دارد و ظاهرش هم مناسب است. سرمایه‌گذار شما او را دوست دارد چون رزومه فوق‌العاده‌ای دارد.

شش ماه بعد...

شش ماه می‌گذرد و همه در شرکت تعجب می‌کنند که چرا مدیر فروش (یا بازاریابی، مالی، محصول) که هیچ دستاوردی نداشته چنین بسته عظیم سهام دارد. در حالی که کسانی که تمام کارها را انجام می‌دهند گزینه‌های سهام خیلی کمتری دارند. بدتر از این، شرکت مشکل دارد چون شما اعداد را رد کرده‌اید و مدیر اجرایی گران‌قیمت‌تان بی‌کار نشسته. این چه اتفاقی بود؟

مهم‌ترین نکته این است که کار مدیران شرکت‌های بزرگ با مدیران شرکت‌های کوچک بسیار متفاوت است. وقتی من هزاران نفر را در هیولت پاکارد بعد از فروش اپس‌ویر مدیریت می‌کردم، تقاضاهای زیادی روی زمام بود. همه دنبال من بودند. شرکت‌های کوچک می‌خواستند با من همکاری یا فروش کنند، سازمان من به تأیید نیاز داشت، بخش‌های دیگر به کمک من احتیاج داشتند، مشتری‌ها دنبال توجه من بودند و غیره. بنابراین بیشتر وقت خود را صرف بهینه‌سازی و تنظیم کسب‌وکار موجود می‌کردم. بیشتر کارها به صورت «واکنشی» بود. مدیران بزرگ معمولاً می‌گویند اگر در یک فصل بیش از سه ابتکار جدید داشته باشید، دارید بیش از حد کار می‌کنید. بنابراین مدیران شرکت‌های بزرگ معمولاً تحت تأثیر وقفه‌ها هستند.

در مقابل، وقتی مدیر یک استارت‌آپ هستید، هیچ چیز اتفاق نمی‌افتد مگر اینکه خودتان آن را ایجاد کنید. در روزهای اول شرکت باید روزانه هشت تا ده ابتکار جدید را شروع کنید وگرنه شرکت ساکن می‌ماند. هیچ حرکت خودبه‌خودی وجود ندارد. بدون تلاش زیاد شما، شرکت ثابت می‌ماند.

چه اتفاقی می‌افتد؟

وقتی چنین مدیر اجرایی بزرگ‌شرکتی را استخدام می‌کنید، دو ناهماهنگی خطرناک پیش می‌آید:

۱. ناهماهنگی ریتم: مدیر شما عادت دارد منتظر ایمیل‌ها، تماس‌ها و جلسات بماند. در شرکت شما باید مدت طولانی منتظر بماند. اگر مدیرتان طبق عادت منتظر بماند، دیگر کارکنان مشکوک می‌شوند و می‌گویند «این مرد کل روز چکار می‌کند؟» و «چرا اینقدر گزینه سهام گرفته؟»

۲. ناهماهنگی مهارت‌ها: مدیریت یک سازمان بزرگ مهارت‌های متفاوتی از ایجاد و ساختن سازمان دارد. در سازمان بزرگ، در تصمیم‌گیری‌های پیچیده، اولویت‌بندی، طراحی سازمان، بهبود فرایند و ارتباطات سازمانی مهارت پیدا می‌کنید. اما وقتی سازمان می‌سازید، هیچ سازمان و فرایندی وجود ندارد

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

که طراحی یا بهبود دهید و ارتباط با تیم ساده است. در عوض، باید در استخدام عالی باشید، تخصص حوزه داشته باشید، فرایند از صفر بسازید و خلاق باشید در شروع مسیرها و وظایف جدید.

چطور جلوی فاجعه را بگیرید؟

دو گام مهم هست:

۱. در مصاحبه ناهماهنگی‌ها را شناسایی کنید.

۲. ادغام و هماهنگی فرد جدید را جدی بگیرید.

شناسایی ناهماهنگی‌ها

چطور بفهمید ناهماهنگی ریتیم یا مهارت بیش از حد است؟ سوالاتی که به من کمک کرده:

- در ماه اول چه کار می‌کنی؟  
پاسخ‌هایی که فقط یادگیری را برجسته می‌کنند را احتیاط کنید، ممکن است نشان دهد فکر می‌کند سازمان شما پیچیده‌تر از حد واقع است.  
حتما به دنبال کسانی باشید که طرح‌های جدید زیادی دارند، این نشانه خوبی است.
- شغل جدیدتان چطور با شغل فعلی‌تان فرق دارد؟  
به دنبال خودآگاهی درباره تفاوت‌ها باشید.
- چرا می‌خواهید به شرکت کوچک بپیوندید؟  
اگر انگیزه اصلی سهام است، احتیاط کنید؛ یک درصد از هیچ، هیچ است. بهتر است بخواهند خلاق‌تر باشند و بیشتر خلق کنند.

ادغام فرد جدید

مهم‌ترین مرحله ادغام است. باید وقت زیادی برای هماهنگ کردن فرد جدید بگذارید:

- آن‌ها را مجبور کنید خلق کنند. اهداف روزانه، هفتگی و ماهانه بدهید تا فوراً نتیجه بدهند.
- مطمئن شوید همه چیز را می‌فهمند. هر مدیر باید محصول، تکنولوژی، مشتریان و بازار را درک کند.
- روزانه جلسه بگذارید و سوالات‌شان را بپرسید، از اصول اولیه شروع کنید و آن‌ها را سریع به روز کنید. اگر هیچ سوالی نداشتند، شاید وقت خداحافظی است. اگر بعد از سی روز پیشرفت نکردند، حتماً اخراج کنید.
- آن‌ها را در شبکه شرکت قرار دهید؛ با هم‌تایان و افراد کلیدی ارتباط بگیرند و گزارش بدهند.

نتیجه‌گیری

استخدام کسی که تجربه ساختن شرکت مشابه بزرگ‌تر دارد، رشد شرکت را سرعت می‌بخشد، اما پرخطر است. حواس‌تان به نشانه‌های موفقیت و شکست باشد.

## استخدام مدیران: اگر هرگز این شغل را انجام نداده‌اید، چطور فرد خوبی استخدام می‌کنید؟

بزرگ‌ترین تفاوت بین یک مدیر عملکردی عالی و یک مدیر کل عالی — و به‌ویژه یک مدیرعامل عالی — این است که به‌عنوان مدیر کل، باید افرادی را استخدام و مدیریت کنید که در کارهایشان بسیار ماهرتر از شما هستند. در واقع، اغلب مجبورید افرادی را استخدام و مدیریت کنید که شغل‌هایی را انجام می‌دهند که شما هرگز انجام نداده‌اید. چند مدیرعامل بوده‌اند که رئیس منابع انسانی، مهندسی، فروش، بازاریابی، مالی و حقوقی بوده باشند؟ احتمالاً هیچ‌کس.

پس بدون تجربه، چطور فرد خوبی استخدام کنیم؟

گام ۱: بدانید چه می‌خواهید

گام اول قطعاً مهم‌ترین مرحله است و در عین حال رایج‌ترین مرحله‌ای است که نادیده گرفته می‌شود. همان‌طور که مربی بزرگ خودیاری، تونی رابینز می‌گوید: «اگر ندانید چه می‌خواهید، احتمال به‌دست آوردنش بسیار کم است.» اگر هرگز آن شغل را انجام نداده‌اید، چطور می‌دانید چه می‌خواهید؟ اول، باید درک کنید که چقدر نادان هستید و وسوسه آموزش خود صرفاً از طریق مصاحبه با کاندیداها را کنترل کنید. هرچند فرایند مصاحبه می‌تواند بسیار آموزنده باشد، تکیه بر آن به‌عنوان تنها منبع اطلاعاتی خطرناک است. این کار شما را در معرض دام‌های زیر قرار می‌دهد:

- استخدام بر اساس ظاهر و احساس: ممکن است احمقانه به نظر برسد که کسی یک مدیر را صرفاً بر اساس ظاهر و صدایش در مصاحبه استخدام کند، اما تجربه من نشان می‌دهد ظاهر و احساس مهم‌ترین معیارها در اکثر جستجوهای مدیریتی است. وقتی مدیرعاملی ندانسته که چه می‌خواهد و هیئت مدیره‌ای که به استخدام فکر نکرده، چه انتظاری از معیارها دارید؟
- جستجوی فردی از قالب ایده‌آل: اگر من این روش را دنبال می‌کردم، هرگز مارک کرانی را استخدام نمی‌کردم و احتمالاً الان این متن را نمی‌خواندید. این رویکرد اشتباه مثل جستجوی ایده‌آل افلاطونی برای رئیس فروش است. تصور می‌کنید مدیر فروش کامل چگونه باید باشد، بعد سعی می‌کنید کاندیداها را با این مدل تطبیق دهید. این ایده بدی است چون: اول، شما مدیر انتزاعی برای شرکت فرضی استخدام نمی‌کنید، بلکه باید فرد مناسب برای شرکت خودتان در زمان خاص را بیابید. دوم، مدل خیالی شما قطعاً اشتباه است. سوم، آموزش تیم مصاحبه روی چنین معیارهای انتزاعی بسیار سخت است و در نتیجه هر کس به دنبال چیز متفاوتی خواهد بود.
- ارزش دادن به نداشتن ضعف به جای داشتن قدرت: هرچه تجربه بیشتری داشته باشید، بیشتر متوجه می‌شوید که هر کارمندی در شرکت (از جمله خودتان) نقص‌هایی دارد. هیچ‌کس کامل نیست.

بهترین راه برای دانستن آنچه می‌خواهید، ایفای نقش است. نه فقط در عنوان، بلکه در عمل واقعی. در طول کارم، نقش موقت معاون منابع انسانی، مدیر مالی و معاون فروش را داشته‌ام. اغلب مدیرانعامل از این کار اجتناب می‌کنند چون نگران کمبود دانش لازم هستند. این نگرانی دقیقاً دلیلی است که باید خودتان

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

دست به کار شوید — تا دانش لازم را کسب کنید. در واقع، ایفای نقش تنها راه برای به دست آوردن دانش لازم برای استخدام است چون دنبال مدیر مناسب برای شرکت خودتان هستید، نه مدیر عمومی.

علاوه بر ایفای نقش، کمک گرفتن از متخصصان حوزه بسیار مفید است. اگر مدیر فروش عالی می‌شناسید، اول با او مصاحبه کنید و یاد بگیرید چه عواملی او را موفق کرده است. ببینید کدام یک از آن نقاط قوت بیشتر به نیازهای شرکت شما می‌خورد. اگر ممکن است، متخصص حوزه را در فرایند مصاحبه شرکت دهید. اما بدانید که متخصص حوزه فقط بخشی از دانش لازم برای استخدام را دارد، به‌ویژه او دانش کمی درباره شرکت شما، نحوه کار آن و نیازهایش دارد. بنابراین، نمی‌توانید تصمیم نهایی را به متخصص حوزه واگذار کنید.

در نهایت، در ذهن خود کاملاً روشن باشید که از این فرد پس از پیوستن به شرکت چه انتظاری دارید. این فرد در ۳۰ روز اول چه کاری انجام خواهد داد؟ انتظار دارید چه انگیزه‌ای برای پیوستن داشته باشد؟ آیا می‌خواهید فوراً سازمان بزرگی بسازد یا طی سال آینده فقط یک یا دو نفر استخدام کند؟

گام ۲: فرایندی اجرا کنید که تطابق درست را مشخص کند

برای یافتن مدیر مناسب، باید دانشی که به دست آورده‌اید را به فرایندی تبدیل کنید که کاندیدای درست را معرفی کند. این فرایندی است که من دوست دارم استفاده کنم.

- نقاط قوتی که می‌خواهید و ضعف‌هایی که می‌توانید تحمل کنید را یادداشت کنید.
- برای اطمینان از کامل بودن، مفید است که معیارهایی از بخش‌های زیر را هنگام استخدام مدیر لحاظ کنید:

- آیا مدیر در اداره آن بخش جهانی است؟
- آیا مدیر از نظر عملیاتی برجسته است؟
- آیا مدیر سهم عمده‌ای در جهت‌گیری استراتژیک شرکت خواهد داشت؟ (معیار «هوشمند بودن»)
- آیا مدیر عضو مؤثر تیم خواهد بود؟ کلمه کلیدی «مؤثر» است. ممکن است مدیری محبوب باشد اما هیچ اثری روی تیم نداشته باشد یا بالعکس مدیری مؤثر و تاثیرگذار باشد ولی منفور. گزینه دوم بهتر است.

این عملکردها برای همه موقعیت‌ها یکسان وزن ندارند. مطمئن شوید که آن‌ها را به درستی متعادل می‌کنید. عموماً برتری عملیاتی برای معاون مهندسی یا فروش بسیار مهم‌تر از معاون بازاریابی یا مدیر مالی است.

- سوال‌هایی که معیارها را بسنجند را تهیه کنید (نمونه در ضمیمه).
- این کار مهم است حتی اگر هیچ یک از سوالات آماده را نپرسید. نوشتن سوالاتی که آنچه می‌خواهید را بسنجند، به شما سطحی از دقت می‌دهد که به سختی بدون آن ممکن است.
- تیم مصاحبه مناسب را جمع کنید و مصاحبه‌ها را برگزار کنید.

در جمع‌آوری تیم، دو سوال را در ذهن داشته باشید:

1. چه کسی بهتر می‌تواند به شما کمک کند تعیین کنید که کاندیدا معیارها را دارد؟ این افراد ممکن است داخلی یا خارجی باشند، اعضای هیئت مدیره، مدیران دیگر یا متخصصان.
2. چه کسانی باید از تصمیم حمایت کنند وقتی مدیر به تیم ملحق شد؟ این گروه به اندازه گروه اول

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

مهم است چون حتی بهترین مدیر هم اگر اطرافیان‌ش کارش را خراب کنند، موفق نخواهد شد. بهترین راه برای جلوگیری از این وضعیت، شناخت مشکلات احتمالی پیش از استخدام است.

بدیهی است که برخی افراد در هر دو گروه هستند. نظر هر دو گروه بسیار مهم است: گروه اول به انتخاب بهترین کاندید کمک می‌کند و گروه دوم به سنجش آسانی یکپارچه شدن کاندید با شرکت. معمولاً بهتر است گروه دوم فقط کاندیداهای نهایی را مصاحبه کند.

سپس سوال‌ها را بر اساس توانایی مصاحبه‌کنندگان تقسیم کنید. اطمینان حاصل کنید که مصاحبه‌کننده‌ای که سوال می‌پرسد، دقیقاً می‌داند جواب خوب چگونه است.

در حین مصاحبه‌ها، هر مصاحبه را با مصاحبه‌کننده مرور کنید. از این زمان برای رسیدن به درک مشترک درباره معیارها استفاده کنید تا بهترین اطلاعات را کسب کنید.

- ارجاعات پنهان و رسمی

برای کاندیداهای نهایی، بسیار مهم است که مدیر عامل خودش بررسی‌های ارجاعی را انجام دهد. ارجاعات باید با همان معیارهای استخدامی که در مصاحبه استفاده شد، بررسی شوند. بررسی ارجاعات پنهان (کسانی که کاندیدا را می‌شناسند ولی توسط خودش معرفی نشده‌اند) می‌تواند دید بی‌طرفانه‌ای بدهد، اما ارجاعات رسمی را هم نباید نادیده گرفت. این ارجاعات معمولاً مثبت‌اند ولی هدف شما مثبت یا منفی نیست، بلکه تطابق با معیارهاست. اغلب ارجاعات رسمی کاندیدا را بهتر می‌شناسند و کمک‌کننده‌اند.

### گام ۳: تصمیم تنهایی بگیرید

با اینکه افراد زیادی در فرایند هستند، تصمیم نهایی باید تنها گرفته شود. فقط مدیر عامل دانش کامل درباره معیارها، دلیل معیارها، بازخوردهای مصاحبه‌کنندگان و ارجاعات، و اهمیت نسبی ذی‌نفعان مختلف را دارد. تصمیم‌گیری جمعی درباره مدیران اغلب باعث می‌شود فرایند به جای تمرکز روی نقاط قوت، روی عدم ضعف متمرکز شود. این کار تنهایی است اما باید انجام شود.

## وقتی کارمندان مدیران را اشتباه تفسیر می‌کنند

اوایل کار در لودکلاود، خیلی‌ها کارهای عجیب و غریب می‌کردند و پشتش می‌گفتند «بن گفته.» اغلب من اصلاً چنین چیزی نگفته بودم، اما قطعاً نه به شکلی که آن‌ها استفاده می‌کردند. اصول مدیریت که اینجا می‌گویم، به بسیاری از این تجربیات مربوط می‌شود.

وقتی اداره ايسور را بر عهده داشتم، با مشکل غیرخطی بودن درآمد سهامه مواجه بودیم که به شکل صمیمانه «چوب هاک» نامیده می‌شد. چوب هاک به شکل نمودار درآمد در طول یک سهامه اشاره دارد. چوب هاک ما آنقدر بد بود که یک سهامه، ۹۰ درصد قراردادهای جدید را در آخرین روز سهامه ثبت کردیم. چنین الگوهای فروش برنامریزی کسبوکار را دشوار می‌کند و وقتی شرکت عمومی باشی مثل ما، اوضاع بغرنج‌تر است.

طبیعی بود که تصمیم گرفتم چوب هاک را صاف کنم و کمی عقلانیت به کسبوکار بیاورم. یک انگیزه برای فروشنده‌ها طراحی کردم تا قراردادهای را در دو ماه اول سهامه ببندند و بابت این قراردادهای جایزه بگیرند. نتیجه این شد که سهامه بعد کمی خطی‌تر شد، اما کمی کوچکتر از انتظار — قراردادهای فقط از ماه سوم به دو ماه اول سهامه بعد منتقل شدند.

وقتی گروه مهندسی بزرگی در نت‌اسکیپ اداره می‌کردم، یکی از محصولات مهندسی را براساس زمان‌بندی، کیفیت و ویژگی‌ها ارزیابی می‌کردم. تیم محصولی با تمام ویژگی‌های لازم، به موقع و با کمترین باگ تحویل داد. متأسفانه محصول متوسط بود چون هیچ ویژگی خاصی نداشت. وقتی در اچ‌پی بودم، تمام کسبوکارها را با اعداد و اهداف دقیق درآمد و حاشیه سود مدیریت می‌کردیم. بعضی بخش‌ها به اهدافشان رسیدند، اما با کمبود بودجه تحقیق و توسعه. آن‌ها موقعیت رقابتی بلندمدت خود را به شدت تضعیف کردند و خود را برای فاجعه آینده آماده کردند.

در هر سه مورد، مدیران همان چیزی را گرفتند که خواسته بودیم، اما نه آنچه واقعاً می‌خواستیم. چطور این اتفاق افتاد؟ بیایید نگاه کنیم.

صاف کردن چوب هاک: هدف اشتباه

با نگاه به گذشته، نباید از تیم می‌خواستیم سهامه‌ها را صاف کنند. اگر این را می‌خواستیم، باید آماده می‌شدم که — حداقل موقتاً — سهامه‌های کوچکتر را بپذیرم. ما تعداد ثابتی فروشنده داشتیم که اندازه هر سهامه را به حداکثر می‌رساندند. برای اینکه سهامه‌ها خطی شوند، آن‌ها باید رفتار و اولویت‌های خود را تغییر می‌دادند. متأسفانه من اولویت قدیمی‌ام یعنی حداکثر کردن درآمد را بیشتر دوست داشتم. در این وضعیت، من واقعاً خوش‌شانس بودم. سان‌تزو در کتاب کلاسیکش «هنر جنگ» هشدار می‌دهد که دادن کاری به تیم که غیرممکن است انجام دهد، یعنی «ناتوان کردن ارتش.» در مورد من، تیم را ناتوان نکردم، اما اولویت‌هایم را اشتباه چیدم. کار درست این بود که ابتدا تصمیم سخت بگیرم که کدام مهم‌تر است: حداکثر کردن هر سهامه یا افزایش پیش‌بینی‌پذیری. این دستور فقط زمانی منطقی بود که جواب دومی باشد.

تمرکز بیش از حد روی اعداد

در مثال دوم، تیم را به مجموعه‌ای از اعداد هدایت کردم که به‌طور کامل اولویت‌های من را نشان نمی‌داد. من محصول عالی می‌خواستیم که مشتری‌ها دوست داشتند باشند، با کیفیت بالا و به موقع — به همین

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

ترتیب.

متأسفانه معیارهایی که تعیین کردم این اولویت‌ها را در بر نمی‌گرفتند. در سطح پایه، معیارها انگیزه هستند. با اندازه‌گیری کیفیت، ویژگی‌ها و زمان‌بندی و صحبت درباره آن‌ها در هر جلسه، تیم تمام توجه خود را روی این معیارها گذاشت و اهداف دیگر را کنار گذاشت. معیارها اهداف واقعی را نشان نمی‌دادند و من تیم را منحرف کردم.

جالب این است که این مشکل را در بسیاری از استارت‌آپ‌های اینترنتی می‌بینم. تیم‌هایی را می‌بینم که وسواسی روی معیارهای جذب و نگهداشت مشتری دارند. این معمولاً برای جذب خوب کار می‌کند، اما برای نگهداشت خوب نیست. چرا؟

برای بسیاری از محصولات، معیارها هدف جذب مشتری را با جزئیات کافی توصیف می‌کنند تا راهنمایی مدیریتی مناسب باشد. اما معیارهای نگهداشت مشتری کافی نیستند تا ابزار مدیریتی کامل باشند. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌های جوان بیش از حد روی معیارهای نگهداشت تمرکز می‌کنند و زمان کافی برای تجربه واقعی کاربر نمی‌گذارند. این معمولاً منجر به تعقیب دیوانه‌وار اعداد می‌شود که به محصول عالی نمی‌رسد. مهم است که دیدگاه محصول عالی را با انضباط قوی در معیارها همراه کنید، اما اگر معیارها جای دیدگاه محصول را بگیرند، آنچه می‌خواهید را نخواهید داشت.

مدیریت صرفاً با اعداد مثل نقاشی با شماره‌ها است  
برخی چیزها که می‌خواهید تشویق کنید قابل اندازه‌گیری‌اند و برخی نه. اگر فقط روی اهداف کمی گزارش بدهید و اهداف کیفی را نادیده بگیرید، اهداف کیفی که ممکن است مهم‌ترین باشند را نمی‌گیرید. مدیریت صرفاً با اعداد مثل نقاشی با شماره‌ها است — کاری برای آماتورها.  
در اچ‌پی، شرکت درآمد بالا هم اکنون و در آینده می‌خواست. با تمرکز کامل روی اعداد، اچ‌پی حالا را گرفت اما آینده را قربانی کرد.  
توجه کنید که تعداد زیادی عدد و همچنین اهداف کیفی وجود داشتند که کمک می‌کردند:

- نرخ برنده شدن رقابتی ما افزایش می‌یافت یا کاهش؟
  - رضایت مشتری بالا می‌رفت یا پایین؟
  - مهندسين خودمان درباره محصولات چه فکر می‌کردند؟
- با مدیریت سازمان انگار جعبه سیاه است، برخی بخش‌ها در اچ‌پی حال حاضر را به قیمت رقابت‌پذیری آینده بهینه کردند. شرکت مدیران را برای رسیدن به اهداف کوتاهمدت تشویق می‌کرد که به ضرر شرکت بود. بهتر بود جعبه سفید را هم در نظر بگیریم. جعبه سفید فراتر از اعداد است و می‌بیند سازمان چگونه اعداد را تولید می‌کند. مدیرانی که آینده را قربانی کوتاهمدت می‌کنند را جریمه و کسانی که روی آینده سرمایه‌گذاری می‌کنند را حتی اگر قابل اندازه‌گیری نباشد، پاداش می‌دهد.

نتیجه‌گیری

آسان است ببینیم که راه‌های زیادی برای اشتباه تفسیر شدن مدیران وجود دارد. برای درست انجام دادن کارها، باید بدانید هر چیزی که اندازه می‌گیرید، رفتارهای خاصی از کارکنان ایجاد می‌کند. وقتی نتیجه‌ای را تعیین کردید، باید توصیف آن نتیجه را با رفتارهای احتمالی کارکنان بسنجید. وگرنه رفتارهای جانبی ممکن است بدتر از مشکلی باشد که می‌خواستید حل کنید.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## بدهی مدیریت

با تشکر از وارد کانتینگهام، برنامه‌نویسی که اولین ویکی را طراحی کرد، استعاره «بدهی فنی» اکنون مفهومی شناخته شده است. در حالی که ممکن است با نوشتن کد سریع و ناقص بتوانید زمان بخرید، نهایتاً باید آن را با بهره پرداخت کنید. اغلب این معامله منطقی است، اما اگر همیشه این معامله را در ذهن نداشته باشید، به مشکل جدی برخورد خواهید کرد. همچنین یک مفهوم موازی کمتر شناخته شده وجود دارد که من آن را «بدهی مدیریت» می‌نامم.

مانند بدهی فنی، بدهی مدیریت زمانی به وجود می‌آید که شما تصمیم مدیریتی کوتاهمدت و آسانی می‌گیرید که پیامدهای بلندمدت و پرهزینه‌ای دارد. مانند بدهی فنی، این معامله گاهی منطقی است، اما اغلب نیست. مهم‌تر اینکه اگر بدون توجه به بدهی مدیریت آن را ایجاد کنید، نهایتاً ورشکسته مدیریتی خواهید شد. مانند بدهی فنی، بدهی مدیریت اشکال مختلفی دارد که نمی‌توان همه را به تفصیل شرح داد، اما چند مثال شاخص برای توضیح مفهوم کافی است. در اینجا سه نمونه متداول در استارت‌آپ‌ها آمده است:

۱. قرار دادن دو نفر در یک جایگاه سازمانی
۲. پرداخت بیش از حد به یک کارمند کلیدی به دلیل دریافت پیشنهاد شغلی دیگر
۳. نداشتن فرآیند مدیریت عملکرد یا بازخورد به کارکنان

قرار دادن دو نفر در یک جایگاه سازمانی وقتی دو کارمند برجسته دارید که هر دو منطقی در یک جایگاه سازمانی قرار می‌گیرند، چه می‌کنید؟ مثلاً یک معمار عالی که مهندسی را اداره می‌کند ولی تجربه مقیاس دادن سازمان را ندارد، و یک فرد عملیاتی برجسته که مهارت فنی بالایی ندارد. می‌خواهید هر دو را حفظ کنید ولی فقط یک جایگاه دارید. پس فکر خوبی به نظرتان می‌رسد که «دو نفر در یک جایگاه» قرار دهید و بدهی مدیریتی کمی ایجاد کنید. مزایای کوتاهمدت واضح است: هر دو کارمند را نگه می‌دارید، نیازی به توسعه آن‌ها نیست چون فرض می‌کنید همدیگر را رشد می‌دهند و شکاف مهارتی فوراً بسته می‌شود. متأسفانه، این مزایا را باید با بهره زیاد پرداخت کنید.

ابتدا، با این کار کار همه مهندس‌ها سخت‌تر می‌شود. اگر مهندسی نیاز به تصمیمی داشته باشد، باید به کدام رئیس مراجعه کند؟ اگر آن رئیس تصمیم گرفت، آیا رئیس دیگر می‌تواند آن را لغو کند؟ اگر تصمیم پیچیده باشد و نیاز به جلسه داشته باشد، آیا باید هر دو مدیر مهندسی را در جلسه دعوت کند؟ چه کسی جهت سازمان را مشخص می‌کند؟ آیا جهت واقعی تعیین خواهد شد اگر نیاز به جلسات متعددی داشته باشد؟ علاوه بر این، شما همه مسئولیت‌ها را از بین برده‌اید. اگر زمان‌بندی‌ها به تأخیر بیفتد، چه کسی مسئول است؟ اگر تولید مهندسی غیررقابتی شود، چه کسی مسئول است؟ اگر مدیر عملیاتی مسئول تأخیر باشد و مدیر فنی مسئول تولید، چه اتفاقی می‌افتد اگر مدیر عملیاتی برای حفظ زمان‌بندی مهندسان را تحت فشار قرار دهد و تولید را نابود کند؟ چگونه متوجه خواهید شد؟ بخش واقعاً پرهزینه این موارد این است که معمولاً با گذشت زمان بدتر می‌شوند. در کوتاهمدت ممکن است با جلسات اضافی یا تلاش برای تقسیم وظایف واضح، اثرات آن را کاهش دهید. اما با افزایش حجم کار، خطوط واضح ناپدید می‌شوند و سازمان

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

دچار ضعف می‌شود. در نهایت یا تصمیم سخت می‌گیرید و یکی را در جایگاه می‌گذارید یا سازمان مهندسی شما برای همیشه بی‌کیفیت خواهد بود.

پرداخت بیش از حد به یک کارمند کلیدی به دلیل پیشنهاد شغلی دیگر یک مهندس عالی تصمیم می‌گیرد شرکت را ترک کند چون پیشنهاد بهتری گرفته است. به دلایل مختلف او را کمتر از ارزشش پرداخت می‌کردید، اما پیشنهاد شرکت دیگر بیشتر از هر مهندس دیگری در شرکت شماسست و این مهندس بهترین مهندس شما هم نیست. با این حال، او روی پروژه حیاتی کار می‌کند و نمی‌توانید از دستش بدهید. پس پیشنهاد را برابر می‌کنید. پروژه را نجات می‌دهید ولی بدهی روی بدهی می‌گذارید.

نحوه پرداخت این بدهی این است که احتمالاً فکر می‌کنید پیشنهاد متقابل شما محرمانه است چون از او خواسته‌اید راز را نگه دارد. بگذارید توضیح دهم که این راز نیست. او دوستانی در شرکت دارد. وقتی پیشنهاد شرکت دیگر را گرفت، با دوستانش مشورت کرد. یکی از بهترین دوستانش توصیه کرد پیشنهاد را قبول کند. وقتی تصمیم گرفت بماند، باید به دوستش توضیح می‌داد چرا نصیحتش را نادیده گرفته، وگرنه اعتبار شخصی‌اش را از دست می‌داد. پس به او گفت و از او خواست راز را نگه دارد. دوستش پذیرفت ولی از این که برای افزایش حقوق مجبور به تهدید ترک بود، بسیار ناراحت شد. همچنین از پرداخت بیش از حد به او خشمگین بود. پس داستان را به چند نفر دیگر گفت اما نام او را فاش نکرد تا راز حفظ شود. حالا همه در مهندسی می‌دانند بهترین راه برای افزایش حقوق گرفتن پیشنهاد شغلی دیگر و تهدید به ترک است. پرداخت این بدهی زمان‌بر خواهد بود.

نداشتن فرآیند مدیریت عملکرد یا بازخورد به کارکنان شرکت شما اکنون بیست و پنج نفر دارد و می‌دانید باید فرآیند رسمی مدیریت عملکرد را راه‌اندازی کنید اما نمی‌خواهید هزینه آن را بپردازید. نگرانید که باعث شود شرکت بزرگ به نظر برسد. همچنین نمی‌خواهید کارکنان از بازخورد ناراحت شوند چون الان نمی‌توانید کسی را از دست بدهید. و همه خوشحالند، پس چرا جوی را به هم بزنید؟ چرا بدهی مدیریتی نگیریم؟

اولین پرداخت‌های آشکار وقتی ظاهر می‌شوند که کسی عملکرد زیر انتظاری دارد:

مدیر عامل: «وقتی استخدامش کردیم خوب بود، چه اتفاقی افتاد؟»

مدیر: «او کارهایی را که لازم داشت انجام نمی‌دهد».

مدیر عامل: «آیا واضح به او گفته بودیم؟»

مدیر: «شاید خیلی واضح نه...»

اما پرداخت بزرگ‌تر، مالیات خاموش است. شرکت‌ها وقتی خوب اجرا می‌کنند که همه هم‌راستا باشند و همه دائماً بهبود یابند. در خلأ بازخورد، تقریباً هیچ شانس وجود ندارد که شرکت بهینه عمل کند. جهت‌ها بدون اصلاحات، مبهم و غیرشفاف به نظر می‌رسند. افراد به ندرت ضعف‌هایی که از آن‌ها بی‌خبرند را بهبود می‌دهند. قیمت نهایی عدم دادن بازخورد: عملکرد سیستماتیک ضعیف شرکت.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

در نهایت

هر مدیرعامل بسیار خوب و باتجربه‌ای که می‌شناسم یک ویژگی مهم مشترک دارد: آن‌ها تمایل دارند پاسخ سخت مسائل سازمانی را انتخاب کنند. اگر بین دادن پاداش مساوی به همه برای آسان‌تر کردن کار یا پاداش شدید به عملکرد و ناراحت کردن خیلی‌ها انتخاب کنند، ناراحتی را انتخاب می‌کنند. اگر بین قطع یک پروژه محبوب امروز به دلیل نبود در برنامه‌های بلندمدت یا حفظ آن برای روحیه و ظاهر ثبات، انتخاب کنند، آن را امروز قطع می‌کنند. چرا؟ چون آن‌ها قیمت بدهی مدیریت را پرداخته‌اند و ترجیح می‌دهند دیگر آن را نپردازند.

## تضمین کیفیت مدیریت

به نظر می‌رسد همه در صنعت فناوری توافق دارند که افراد مهم‌ترین عامل هستند، اما هیچ‌کس در مورد اینکه سازمان افراد — یعنی منابع انسانی — باید چگونه باشد، دیدگاه واحدی ندارد. مشکل این است که وقتی به منابع انسانی می‌رسیم، بیشتر مدیران عامل واقعاً نمی‌دانند چه می‌خواهند. به طور نظری، آن‌ها می‌خواهند شرکتی مدیریت‌شده با فرهنگ عالی داشته باشند. به طور غریزی می‌دانند که سازمان منابع انسانی احتمالاً نمی‌تواند این را به‌طور کامل فراهم کند. در نتیجه، مدیران عامل معمولاً از این موضوع طفره می‌روند و چیزی را اجرا می‌کنند که بهینه نیست یا حتی بی‌فایده است. طریفانه، یکی از اولین چیزهایی که وقتی سازمان مهندسی را اداره می‌کنید یاد می‌گیرید این است که سازمان تضمین کیفیت خوب نمی‌تواند محصولی با کیفیت بالا بسازد، اما می‌تواند به شما بگوید که تیم توسعه محصول با کیفیت پایین ساخته است. به همین ترتیب، سازمان منابع انسانی با کیفیت بالا نمی‌تواند شما را به شرکتی با مدیریت خوب و فرهنگ عالی تبدیل کند، اما می‌تواند به شما بگوید که شما و مدیرانتان وظایف‌تان را درست انجام نمی‌دهید.

چرخه زندگی کارمند

بهترین راه برای برخورد با تضمین کیفیت مدیریت، نگاه کردن از منظر چرخه زندگی کارمند است. از استخدام تا بازنشستگی، شرکت شما چقدر خوب است؟ آیا تیم مدیریتی شما در همه مراحل درجه یک است؟ چگونه می‌دانید؟ یک سازمان منابع انسانی عالی تیم مدیریت شما را حمایت، اندازه‌گیری و در بهبود آن کمک می‌کند. برخی از سوالاتی که به شما کمک می‌کنند پاسخ دهید:

استخدام و جذب نیرو

- آیا مهارت‌ها و استعدادها لازم برای موفقیت در هر موقعیت خالی را دقیقاً می‌شناسید؟
- آیا مصاحبه‌کنندگان شما آماده هستند؟
- آیا مدیران و کارکنان شما به خوبی شرکت را به متقاضیان معرفی می‌کنند؟
- آیا مصاحبه‌کنندگان به موقع می‌رسند؟
- آیا مدیران و جذب‌کنندگان به موقع با کاندیداها پیگیری می‌کنند؟
- آیا برای جذب استعداد در برابر بهترین شرکت‌ها رقابت موثری دارید؟

جبران خدمات

- آیا مزایای شما برای جمعیت‌شناسی شرکت مناسب است؟
- حقوق و بسته‌های سهام شما چگونه با شرکت‌هایی که برای استعداد رقابت می‌کنید مقایسه می‌شود؟
- رتبه‌بندی عملکرد شما چقدر با شیوه‌های جبران خدمات هماهنگ است؟

آموزش و ادغام

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

- وقتی کارمندی استخدام می‌کنید، چقدر طول می‌کشد تا از نظر خود کارمند، همکاران و مدیرش، موثر شود؟

- کمی پس از پیوستن، کارمند چقدر خوب می‌داند از او چه انتظاری می‌رود؟

مدیریت عملکرد

- آیا مدیران بازخوردی سازگار و واضح به کارکنان می‌دهند؟

- کیفیت مرورهای عملکرد کتبی شرکت چگونه است؟

- آیا همه کارکنان بازبینی عملکرد خود را به موقع دریافت کرده‌اند؟

- آیا به طور موثر افراد با عملکرد پایین را مدیریت می‌کنید؟

انگیزش

- آیا کارکنان برای آمدن به سرکار هیجان دارند؟

- آیا به ماموریت شرکت ایمان دارند؟

- آیا از آمدن به محل کار لذت می‌برند؟

- آیا کارکنانی دارید که فعالانه دلسرد و بی‌انگیزه باشند؟

- آیا کارکنان به وضوح می‌دانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود؟

- آیا کارکنان مدت طولانی می‌مانند یا سریع‌تر از حد معمول ترک می‌کنند؟

- چرا کارکنان ترک می‌کنند؟

شرایط لازم برای عالی بودن در مدیریت منابع انسانی چه نوع فردی باید انتخاب کنید تا به طور جامع و مداوم کیفیت تیم مدیریت شما را درک کند؟ در اینجا چند ویژگی کلیدی آمده است:

- مهارت‌های طراحی فرایند درجه یک: درست مانند مدیر تضمین کیفیت، مدیر منابع انسانی باید طراح فرایند ماهر باشد. یکی از کلیدهای اندازه‌گیری دقیق فرایندهای مدیریتی حیاتی، طراحی و کنترل عالی فرایند است.

- یک دیپلمات واقعی: هیچ‌کس آدم خبرچین را دوست ندارد و سازمان منابع انسانی نمی‌تواند موثر باشد اگر تیم مدیریت به آن اعتماد ضمنی نداشته باشد. مدیران باید باور کنند که منابع انسانی برای کمک به بهبود آن‌ها است نه برای نظارت بر آن‌ها. رهبران منابع انسانی عالی واقعاً می‌خواهند به مدیران کمک کنند و اهمیتی به گرفتن اعتبار برای شناسایی مشکلات نمی‌دهند. آن‌ها مستقیم با مدیران کار می‌کنند تا کیفیت را بالا ببرند و فقط در صورت لزوم به مدیرعامل اطلاع می‌دهند. اگر مدیر منابع انسانی دانش را مخفی کند، بازی قدرت راه بیندازد یا سیاست‌بازی کند، بی‌فایده خواهد بود.

- دانش صنعت: حقوق و مزایا، بهترین شیوه‌های جذب نیرو و غیره همه اهدافی هستند که سریع تغییر می‌کنند. مدیر منابع انسانی باید شبکه گسترده‌ای در صنعت داشته باشد و از آخرین تحولات باخبر باشد.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

- توان فکری برای مشاوره مورد اعتماد مدیرعامل: هیچ کدام از مهارت‌های دیگر مهم نیست اگر مدیرعامل کاملاً از مدیر منابع انسانی در نگه داشتن مدیران به استاندارد کیفیت بالا حمایت نکند. برای این اتفاق، مدیرعامل باید به تفکر و قضاوت مدیر منابع انسانی اعتماد کند.
- درک امور ناگفته: وقتی کیفیت مدیریت در شرکت شروع به افت می‌کند، هیچ‌کس درباره آن حرفی نمی‌زند، اما افراد بسیار حساس متوجه می‌شوند شرکت در حال افت است. شما به یکی از این افراد نیاز دارید.

## فصل ششم

### در مورد شرکت پایدار

این برای آدمای بی‌عرضه نیست»  
«اگر آدم واقعی‌ای، پس با من همراه باش  
«ترینیداد جیمز، «تماماً طلا —

### در مورد تداوم فعالیت شرکت

روزی در یکی از جلسات کارکنان در دوران Loudcloud/Opsware، یکی از افراد موضوعی را مطرح کرد که مدتی بود ذهنش را مشغول کرده بود: «اینجا بیش از حد فحاشی میشه. این موضوع خیلی از کارمندان رو ناراحت کرده.» دیگران نیز موافقت کردند: «این باعث میشه محیط غیرحرفه‌ای به نظر برسه. باید جلوشو بگیریم.»

با اینکه شکایات به‌صورت کلی مطرح شدند، اما مشخص بود که مخاطب اصلی‌شان من هستم، چون بیشترین استفاده از ناسزا در شرکت (و شاید در کل صنعت) را من داشتم. در آن روزها، من تیم را با چنان فوریتی هدایت می‌کردم که نادر بود چند جمله بگویم بدون اینکه در آن‌ها یک ناسزای انتخاب‌شده باشد.

بخشی از آن عمدی بود. من زمان محدودی برای صحبت با هر کارمند داشتم و خیلی مهم بود که در آن لحظات کاملاً شفاف صحبت کنم. هیچ چیز مانند چند فحش مناسب، پیام را شفاف نمی‌کند. گفتن «این اولویت نیست» به‌مراتب ضعیف‌تر از «این لعنتی اولویت نیست» است. وقتی مدیرعامل از F-word استفاده می‌کند، پیامش دست‌به‌دست می‌چرخد. (البته اگر نمی‌خواهید کارمندان مثل رپرهای خیابانی صحبت کنند، این خیلی بد است.) ولی بخشی از آن هم غیرعمدی بود. در آن مقطع، عملاً نمی‌توانستم خودم را کنترل کنم. این شرکت راحتی برای اداره کردن نبود، و من به‌سندرم «تورت مدیرعاملی» مبتلا شده بودم — فحاشی‌ها ناخواسته از دهانم درمی‌آمدند.

از آنجا که شکایات گسترده و جدی به‌نظر می‌رسیدند، باید آن‌ها را جدی می‌گرفتم. آن شب حسابی به این موضوع فکر کردم و موارد زیر را در نظر گرفتم:

- در صنعت فناوری، برخی کارمندان با فحاشی راحت‌اند، برخی نه.
- اگر فحاشی را ممنوع کنیم، برخی از افرادی که فحاشی می‌کنند ممکن است حاضر نشوند با ما کار کنند یا بعد از استخدام سریع استعفا دهند، چون شرکت را خشک و سنتی می‌بینند.
- اگر فحاشی را مجاز نگه داریم، ممکن است برخی دیگر شرکت را ترک کنند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

• قضاوت من مغرضانه است، چون خودم عامل اصلی هستم.

بعد از بررسی زیاد، فهمیدم که بهترین شرکتهای فناوری آن زمان، مثل Intel و Microsoft، مکان‌هایی بودند که در آن‌ها فحاشی رواج داشت. بنابراین اگر فحاشی را ممنوع می‌کردیم، از فرهنگ صنعت جدا می‌شدیم. البته این به‌معنی تشویق فحاشی نبود، اما ممنوع کردنش هم غیرواقعی و آسیب‌زننده بود. جذب بهترین مهندسين یعنی استخدام از محیط‌هایی که فحاشی در آن‌ها رایج است. انتخاب بین بهینه‌سازی برای استعداد برتر یا فرهنگ تمیز بود. تصمیم ساده‌ای بود.

تصمیم گرفتم فحاشی را نگه دارم، ولی باید این تصمیم را به روشنی اعلام می‌کردم. کارمندانی که شکایت کرده بودند، تا بالاترین سطوح سازمان، شایسته توضیح بودند. بیان این توضیح دشوار بود، چون فحاشی در همه‌ی زمینه‌ها قابل قبول نیست. قطعاً نمی‌توانستیم فحاشی را در زمینه‌هایی مثل ارباب یا آزار جنسی بپذیریم، پس باید این تفاوت را واضح بیان می‌کردم. تأیید فحاشی فقط در برخی زمینه‌ها، پیام حساسی بود.

آن شب فیلم نگران‌کننده‌ای از دهه ۷۰ میلادی دیدم به نام *Short Eyes*، که داستان گرافیکی یک کودک‌آزار در زندان را روایت می‌کرد، و اخلاق محکم زندان را به تصویر می‌کشید: «کودک‌آزار باید بمیرد.» یکی از شخصیت‌های فیلم جوانی بود که دیگر زندانی‌ها او را "Cupcakes" صدا می‌زدند.

باورکردنی نیست، اما با دیدن این فیلم رامحل را پیدا کردم.

روز بعد، در جلسه‌ی عمومی شرکت این سخنرانی را ایراد کردم:

«به گوشم رسیده که خیلی‌ها با مقدار فحاشی‌ای که استفاده می‌کنیم ناراحت‌اند. از آنجا که من بیشترین استفاده‌کننده‌ام، این شکایات باعث شد به رفتار خودم و شرکت به‌طور کلی فکر کنم. به‌نظر من ما دو گزینه داریم:

(الف) فحاشی را ممنوع کنیم، یا

(ب) فحاشی را بپذیریم.

چیزی بین این دو کار نخواهد کرد. "حداقل فحاشی" اجرایی نیست. قبلاً گفتم که ما نمی‌توانیم موفق شویم مگر اینکه بهترین افراد دنیا را جذب کنیم. در صنعت فناوری، تقریباً همه از محیط‌هایی می‌آیند که در آن‌ها فحاشی مجاز است. بنابراین، ممنوع کردن فحاشی احتمالاً استعدادهای ما را محدود خواهد کرد. در نتیجه، ما فحاشی را مجاز می‌دانیم.

اما این به‌معنی اجازه دادن به استفاده از فحاشی برای ارباب یا آزار جنسی نیست. از این لحاظ، فحاشی مثل سایر زبان‌هاست. برای مثال، واژه‌ی "Cupcakes" را در نظر بگیرید. من می‌توانم به‌شانون بگویم: «اون کیک‌هایی که پختی خوشمزه به نظر می‌رسن.» ولی اجازه ندارم به آنتونی بگویم: «هی Cupcakes، تو اون شلوار جین خیلی خوشگل شدی.»

و این تمام چیزی بود که در مورد آن گفتم.

بعد از آن روز، دیگر هیچ شکایتی در مورد فحاشی نشنیدم و فکر نمی‌کنم کسی شرکت را به‌خاطر این سیاست ترک کرده باشد. گاهی اوقات یک سازمان به رامحل نیاز ندارد؛ فقط به شفافیت نیاز دارد. وقتی مشخص شد که فحاشی قابل قبول است — مادامی‌که برای ارباب یا آزار استفاده نشود — دیگر کسی مشکلی با آن نداشت. حداقل تا جایی که من خبر داشتم.

نتیجه‌ی نهایی این سیاست خوب بود: محیط کاری راحت، ترک خدمت کم، و بدون شکایت. گاهی اوقات،

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

سیاست درست همان است که مدیر عامل بتواند خودش هم از آن پیروی کند. با رشد یک شرکت، تغییراتی رخ خواهد داد. مهم نیست چقدر خوب فرهنگ را تنظیم کرده باشید، یا چقدر روحیه‌تان را حفظ کرده باشید، یا رشد را آهسته کرده باشید، شرکتتان وقتی به هزار نفر برسد دیگر شبیه وقتی که فقط ده نفر بود نخواهد بود. اما این به معنی بد بودنش نیست. ممکن است شرکت در مقیاس بزرگ هم عالی باشد. فقط متفاوت خواهد بود. ساختن یک شرکت خوب در مقیاس بالا یعنی پذیرفتن اینکه شرکت باید تغییر کند، و پذیرش تغییراتی که برای جلوگیری از فروپاشی لازم است. این فصل درباره‌ی همین تغییرات است.

## چگونه سیاست را در شرکت خود به حداقل برسانید

در تمام سال‌هایی که در تجارت بوده‌ام، هرگز کسی را ندیده‌ام که بگوید: «من عاشق سیاست شرکتی هستم.» اما بارها با افرادی برخورد کرده‌ام که با تلخی از سیاست‌های شرکتی شکایت می‌کنند—حتی در شرکت‌هایی که خودشان اداره می‌کنند. پس اگر هیچ‌کس سیاست را دوست ندارد، چرا این همه سیاست وجود دارد؟

رفتار سیاسی تقریباً همیشه از مدیرعامل (CEO) شروع می‌شود. ممکن است فکر کنید: «من از سیاست بیزارم، آدم سیاسی نیستم، اما سازمان خیلی سیاسی است. واضح است که من باعث این وضعیت نشده‌ام.» متأسفانه لازم نیست سیاسی باشید تا باعث رفتارهای شدید سیاسی در سازمان شوید. در واقع، اغلب مدیرعامل‌های غیرسیاسی، سازمان‌هایی بسیار سیاسی اداره می‌کنند. مدیرعامل‌های غیرسیاسی معمولاً—و به‌طور تصادفی—رفتار سیاسی شدید را تشویق می‌کنند.

منظورم از سیاست چیست؟ منظورم این است که افراد برای پیشرفت شغلی یا پیشبرد اهداف خود از روش‌هایی غیر از شایستگی و مشارکت واقعی استفاده می‌کنند. ممکن است انواع دیگری از سیاست هم وجود داشته باشد، اما این نوع از سیاست معمولاً بیشترین نارضایتی را ایجاد می‌کند.

چگونه اتفاق می‌افتد

یک مدیرعامل با تشویق—و گاهی حتی پاداش دادن به—رفتار سیاسی (اغلب به‌طور ناخواسته) سیاست را ایجاد می‌کند. به‌عنوان مثال ساده، فرض کنید یکی از مدیران ارشد نزد شما می‌آید و درخواست افزایش حقوق می‌دهد. ممکن است بگویید که شما خیلی کمتر از ارزش بازار فعلی به او حقوق می‌دهید. حتی ممکن است پیشنهاد رقابتی از شرکت دیگری در دست داشته باشد. اگر درخواست منطقی به نظر برسد، ممکن است موضوع را بررسی و در نهایت با افزایش حقوق موافقت کنید. این کار بی‌ضرر به نظر می‌رسد، اما شما به‌تازگی انگیزه‌ای قوی برای رفتار سیاسی ایجاد کرده‌اید.

درواقع، شما رفتاری را پاداش داده‌اید که هیچ ارتباطی با پیشرفت کسب‌وکار ندارد. کارمند با درخواست افزایش حقوق، آن را به‌دست می‌آورد، نه با عملکرد عالی. چرا این بد است؟ دلایل زیادی دارد:

1. سایر اعضای بلندپرواز تیم شما سریع متوجه شده و آن‌ها نیز برای افزایش حقوق تلاش می‌کنند. این ماجرا لزوماً ربطی به عملکرد واقعی ندارد و شما زمان زیادی صرف مسائل سیاسی به‌جای مسائل عملکردی خواهید کرد. اگر هیئت‌مدیره خوبی دارید، نمی‌توانید به همه افزایش حقوق بدهید و در نتیجه این افزایش‌ها بر اساس «اولی که آمد، اول گرفت» اتفاق می‌افتد.

2. اعضای غیرجنگ‌طلب (اما شاید باکفایت‌تر) تیم از این افزایش‌های خارج از برنامه بی‌بهره می‌مانند، صرفاً چون اهل سیاست نیستند.

3. درس بزرگی که برای کل شرکت می‌ماند این است که «چرخ پر سر و صدا گریس می‌گیرد» و کارکنانی که سیاسی‌ترند، حقوق بیشتری می‌گیرند. آماده باشید برای کلی سر و صدا.

مثال پیچیده‌تر: مدیر مالی (CFO) به شما می‌گوید که می‌خواهد مهارت‌های مدیریتی خود را توسعه دهد تا در آینده مدیر ارشد عملیات (COO) شود. شما به‌عنوان رهبری مثبت‌نگر، از رویاهایش حمایت می‌کنید و

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

می‌گویید که توانایی‌اش را دارد و باید چند مهارت دیگر را تقویت کند. همچنین می‌گویید که باید آن‌قدر رهبر خوبی شود که سایر مدیران بخواهند زیر نظر او کار کنند. یک هفته بعد، یکی دیگر از مدیران‌تان با نگرانی نزد شما می‌آید و می‌گوید CFO از او پرسیده که آیا حاضری زیر نظر او کار کنی؟ و گفته که شما دارید او را برای COO شدن آماده می‌کنید. آیا واقعاً این اتفاق افتاد؟ خوش آمدید به دنیای واقعی.

چگونه سیاست را به حداقل برسانیم  
به حداقل رساندن سیاست اغلب کاملاً غیرطبیعی به نظر می‌رسد، چون با اصول مدیریتی مثل ذهن باز داشتن و تشویق توسعه فردی در تضاد است.  
تفاوت مدیریت مدیران اجرایی با کارکنان معمولی مثل تفاوت دعوا با یک فرد عادی و مبارزه با یک بوکسور حرفه‌ای است. اگر با فرد عادی بجنگید، کارهای طبیعی زیاد مشکلی ایجاد نمی‌کند. مثلاً اگر بخواهید یک قدم عقب بروید، می‌توانید پای جلویی را اول بلند کنید. اما در برابر یک بوکسور حرفه‌ای، همین اشتباه کوچک باعث ناک‌اوت شدن‌تان می‌شود.  
در مدیریت هم همین‌طور است. در مواجهه با کارکنان معمولی، گفتار طبیعی مشکلی ایجاد نمی‌کند. اما در برابر حرفه‌ای‌های بلندپرواز، باید تکنیک خود را اصلاح کنید.  
تکنیک

به‌عنوان یک مدیر عامل، من دو تکنیک کلیدی برای کاهش سیاست پیدا کردم:

1. استخدام افراد با نوع درست جاه‌طلبی. کسانی که جاه‌طلب‌اند، اما نه لزوماً سیاسی. نوع درست جاه‌طلبی از نگاه اندی گرو: جاه‌طلبی برای موفقیت شرکت، که موفقیت فردی در پی آن بیاید. نوع غلط جاه‌طلبی: جاه‌طلبی برای موفقیت فردی، صرف‌نظر از نتیجه شرکت.
2. ایجاد فرایندهای سخت‌گیرانه برای مسائل بالقوه سیاسی و پایبندی کامل به آن‌ها. این حوزه‌ها عبارتند از:

- ارزیابی عملکرد و جبران خدمات
- طراحی سازمانی و حوزه‌های مسئولیت
- ترفیع‌ها

ارزیابی عملکرد و جبران خدمات  
بسیاری از شرکت‌ها سیستم منظم ارزیابی و پرداخت ندارند، ولی همچنان به‌صورت موردی حقوق افزایش می‌دهند. این روش بسیار آسیب‌پذیر در برابر سیاست است. با انجام بررسی‌های منظم و ساختاریافته، پرداخت‌ها عادلانه‌تر می‌شود. مخصوصاً برای مدیران اجرایی، چون احتمال سیاست را کم می‌کند. در مثال بالا، مدیر عامل باید سیاست جبران خدمات مشخصی می‌داشت و به مدیر ارشد می‌گفت که حقوق او همراه با دیگران بررسی می‌شود. ایده‌آل این است که این فرایند شامل هیئت‌مدیره هم باشد.

طراحی سازمانی و حوزه مسئولیت  
کارکنان بلندپرواز گاهی می‌خواهند دایره مسئولیت‌شان را گسترش دهند. مثلاً CFO بخواهد COO شود، یا مدیر بازاریابی بخواهد فروش را هم اداره کند. در این مواقع باید بسیار مراقب باشید. حتی پرسیدن "چرا؟" می‌تواند باعث شایعه‌سازی شود. بهتر است هیچ‌چیز نگویید، طراحی سازمان را به‌صورت منظم بازبینی و اطلاعات را بدون ایجاد سر و صدا جمع‌آوری کنید. وقتی تصمیم گرفتید، فوراً آن را اجرا کنید.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

زمان برای لابی‌گری نگذارید.

ترفع‌ها

هر بار که کسی ترفع می‌گیرد، دیگران آن را تحلیل می‌کنند: آیا بر اساس شایستگی بوده یا روابط سیاسی؟ اگر سیاسی باشد، سه واکنش محتمل است:

1. احساس بی‌ارزشی می‌کنند و دل‌زده می‌شوند.

2. علناً مخالفت کرده و جایگاه فرد را تضعیف می‌کنند.

3. تلاش می‌کنند رفتار سیاسی را تقلید کنند.

برای جلوگیری از این موارد، باید فرایند رسمی، شفاف و قابل‌دفاع برای ترفع‌ها وجود داشته باشد. این فرایند برای مدیران ارشد باید شامل هیئت‌مدیره باشد. هدف: ایجاد اعتماد و تهیه اطلاعات لازم برای دفاع از تصمیمات.

مراقب «او گفت، او گفت» باشید

در سازمان‌های بزرگ، گاهی اعضای تیم از یکدیگر شکایت می‌کنند. این شکایات دو نوع‌اند:

1. رفتار یک مدیر

2. شایستگی یا عملکرد یک مدیر

برای نوع اول، هر دو طرف را با هم در یک جلسه بیاورید تا مسئله روشن شود. بدون حضور هر دو نفر دخالت نکنید، چون زمینه برای سوءاستفاده سیاسی فراهم می‌شود.

نوع دوم پیچیده‌تر است. اگر کسی از شایستگی همکارش شکایت کند، یا خودش مشکل دارد یا واقعاً همکارش ضعیف است. اگر شکایت تأیید دانسته شود، یعنی شما بیش‌ازحد صبر کرده‌اید و حالا باید سریع مشکل را حل کنید—احتمالاً با اخراج. چون کسی که حمایت تیم را از دست بدهد، دوباره به‌دست نمی‌آورد.

اگر شکایت برای شما تازگی دارد، بلافاصله مکالمه را متوقف کنید و اعلام کنید که با نظر او موافق نیستید. نگذارید شکایت تبدیل به پیش‌گویی خودش شود. سپس به‌سرعت ارزیابی مجدد انجام دهید. اگر متوجه شدید عملکرد عالی است، انگیزه‌های شاکی را بررسی و حل کنید. اگر عملکرد ضعیف بود، می‌توانید به‌سراغ شکایت‌کننده برگردید و اطلاعات بگیرید—اما باید در مسیر حذف مدیر ناکارآمد باشید. به‌عنوان مدیر عامل، باید انگیزه‌های سیستماتیک را که از حرف‌ها و رفتار هایتان ناشی می‌شود، در نظر بگیرید. هرچند ممکن است باز و پاسخ‌گو بودن حس خوبی داشته باشد، اما مراقب باشید که رفتارهای اشتباه را تقویت نکنید.

## نوع درست جاه‌طلبی

هنگام استخدام تیم مدیریتی، بیشتر استارت‌آپ‌ها تقریباً به طور انحصاری روی بهره‌هوشی (IQ) تمرکز می‌کنند، اما جمعی از افراد با بهره‌هوشی بالا و نوع نادرست جاه‌طلبی مؤثر نخواهند بود. قبلاً تأکید کرده‌ام که باید تلاش کنید افرادی با نوع درست جاه‌طلبی استخدام کنید. وقتی در چند سال گذشته درباره این ایده‌ها صحبت کرده‌ام، بازخوردهای متفاوتی دریافت کرده‌ام. برخی آن را توصیه خوبی می‌دانند، در حالی که برخی دیگر آن را زیر سؤال می‌برند.

در سطح کلان، یک شرکت زمانی بیشترین موفقیت را خواهد داشت که مدیران ارشد به جای موفقیت شخصی خود (بهینه‌سازی محلی)، موفقیت شرکت را بهینه‌سازی کنند (بهینه‌سازی جهانی). مهم نیست که مدیرعامل چقدر دقیق برنامه‌های تشویقی شخصی را طراحی کند، این برنامه‌ها هرگز کامل نخواهند بود. علاوه بر این، مشوق‌های شغلی مانند ارتقاء و مالکیت قلمرو از دامنه طرح‌های پاداش و سایر ابزارهای مدیریتی پیشینی خارج هستند. در ساختار جبران خدمات مبتنی بر سهام، بهینه‌سازی موفقیت شرکت باید نتایج بهتری برای افراد نیز به همراه داشته باشد. همان‌طور که مارک کرنی، رئیس فروش من در Opsware می‌گفت: «دو درصد از صفر، می‌شود صفر».

داشتن نوع درست جاه‌طلبی برای مدیران به‌ویژه مهم است، زیرا هر نوع دیگری می‌تواند انگیزه کارکنان را به شدت کاهش دهد. به‌عنوان یک کارمند، چرا باید ساعت‌های طولانی کار کنم تا باعث پیشرفت شغلی مدیرم شوم؟ اگر مدیر بیشتر به شغل خودش اهمیت دهد تا شرکت، پس دقیقاً همین کاری است که خواهم کرد. هیچ چیز به اندازه یک مأموریت بزرگ‌تر از جاه‌طلبی‌های شخصی نمی‌تواند یک کارمند عالی را باانگیزه کند. در نتیجه، مدیرانی با نوع درست جاه‌طلبی بسیار ارزشمندتر از مدیرانی با جاه‌طلبی نادرست هستند. برای توضیح کامل خطرات داشتن مدیران با جاه‌طلبی نادرست، به شدت توصیه می‌کنم شاهکار مدیریتی دکتر سنوس یعنی *Yertle the Turtle* را بخوانید.

### غربالگری برای نوع درست جاه‌طلبی

مانند هر ویژگی شخصیتی پیچیده، هیچ راهی برای غربال کامل نوع درست جاه‌طلبی در مصاحبه وجود ندارد، اما امیدوارم برخی از این نکات مفید واقع شوند.

در سطح کلان، همه دنیا را از طریق منشور شخصی خود می‌بینند.

هنگام مصاحبه با نامزدها، مفید است که به تفاوت‌های کوچک توجه کنید تا ببینید آیا دنیا را از طریق منشور «من» می‌بینند یا «تیم».

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

افرادی که دنیا را از دید «من» می‌بینند، ممکن است شکست شرکت قبلی‌شان را این‌گونه توصیف کنند: «آخرین شغلم بازی تجارت الکترونیکی من بود. احساس می‌کردم مهم است که رزومه‌ام را کامل کنم.» توجه کنید که چگونه استفاده از واژه "من" شرکت را شخصی‌سازی می‌کند، به طوری که احتمالاً هیچ‌کس دیگر در آن شرکت با این توصیف موافق نخواهد بود. حتی ممکن است دیگر کارکنان از این نحوه بیان ناراحت شوند. افرادی با نوع درست جاه‌طلبی احتمالاً از واژه "بازی" برای توصیف تلاش گروهی‌شان جهت ساختن چیزی مهم استفاده نمی‌کنند. در نهایت، افرادی که از منشور «من» استفاده می‌کنند به راحتی و با طبیعی بودن درباره «ساختن رزومه خود» صحبت می‌کنند، در حالی که افرادی با منشور «تیم» چنین عباراتی را ناراحت‌کننده و نامأنوس می‌دانند، چون هدفی شخصی را که از هدف تیم جداست، نشان می‌دهد.

از سوی دیگر، کسانی که دنیا را صرفاً از دید «تیم» می‌بینند، به‌ندرت از واژه‌های "من" یا "من" استفاده می‌کنند، حتی وقتی درباره دستاوردهای خود صحبت می‌کنند. حتی در مصاحبه نیز اعتبار را به دیگر اعضای تیم پیشین نسبت می‌دهند. آن‌ها به‌مراتب بیشتر به این علاقه‌مندند که شرکت شما چطور موفق خواهد شد تا این‌که چطور جبران خدمات خواهند شد یا مسیر شغلی‌شان چگونه است. وقتی درباره شرکتی شکست‌خورده سؤال می‌شود، معمولاً احساس مسئولیت زیادی دارند و با جزئیات به اشتباهات و تصمیمات نادرست خود اشاره می‌کنند.

وقتی داشتیم رئیس فروش جهانی برای Opsware استخدام می‌کردیم، استفاده از این شاخص بسیار ارزشمند بود. چون این یک موقعیت فروش بود، باید اشاره کنم که جاه‌طلبی برای موفقیت شرکت بالاتر از اهداف فردی به‌ویژه برای رئیس فروش اهمیت زیادی دارد. دلایلی هم متعدد است:

- مشوق‌های محلی در فروش بسیار قوی هستند و بدون رهبری مناسب، تعادل‌شان دشوار است.
- سازمان فروش چهره بیرونی شرکت است. اگر این گروه خودمحور عمل کند، شرکت دچار مشکل جدی خواهد شد.
- در شرکت‌های فناوری‌محور، تقلب معمولاً از بخش فروش آغاز می‌شود، جایی که مدیران سعی دارند بهینه‌سازی محلی را به نهایت برسانند.
- در فرآیند مصاحبه، با تعداد زیادی از داوطلبان مواجه شدیم که برای دستیابی به قراردادهای بسیار بزرگ و اهداف چشمگیر، تنها خودشان را شایسته اعتبار می‌دانستند و مدعی موفقیت شرکت بودند.
- اما در عمل، همین داوطلبانی که بیشترین اعتبار را به خود نسبت می‌دادند، معمولاً در توضیح جزئیات چگونگی کسب آن قراردادهای سازمان‌دهی آن‌ها دچار مشکل بودند. در بررسی‌های مرجع، دیگر افراد درگیر در آن قراردادهای، روایت کاملاً متفاوتی ارائه می‌دادند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

اما وقتی با مارک کرنی صحبت کردم، برعکس، بسیار دشوار بود که درباره دستاوردهای شخصی‌اش صحبت کند. در واقع، برخی از مصاحبه‌کنندگان دیگر او را سرد و حتی گستاخ دانستند، چون نسبت به برخی پرسش‌ها واکنش تند نشان می‌داد. یکی از مصاحبه‌کننده‌ها شکایت کرد: «بن، من می‌دانم که او قرارداد نایک را از یک میلیون به پنج میلیون افزایش داد، چون تماس ما در نایک این را گفت، اما مارک حاضر نبود جزئیاتی از آن ارائه دهد.» وقتی من با مارک مصاحبه کردم، واقعاً فقط می‌خواست درباره چگونگی پیروزی شرکت قبلی‌اش صحبت کند. او با جزئیات کامل توضیح داد که تیمش چگونه نقاط ضعف در برابر رقبا را تشخیص داد و چگونه با مدیر اجرایی دیگری برای پیشرفت محصول همکاری کرد. سپس توضیح داد که چگونه با مدیر عامل همکاری کرد تا نحوه آموزش و سازمان‌دهی نیروی فروش را اصلاح کند.

وقتی صحبت به Opsware رسید، مارک قبلاً با نمایندگان فروش رقیب شماره یک ما مصاحبه کرده بود و می‌دانست در چه قراردادهایی حضور دارند. او بی‌وقفه از من پرسید که چگونه می‌خواهیم در قراردادهایی که آن‌ها حضور دارند پیروز شویم و چگونه می‌خواهیم وارد قراردادهایی شویم که اصلاً در آن‌ها نیستیم. او می‌خواست نقاط قوت و ضعف دیگر اعضای تیم را بداند. او می‌خواست برنامه بازی برای پیروزی را بداند. موضوع جبران خدمات و پیشرفت شغلی‌اش تا انتهای فرآیند اصلاً مطرح نشد. و حتی آن زمان فقط می‌خواست مطمئن شود که پاداش‌ها بر اساس عملکرد خواهد بود، نه سیاست. کاملاً مشخص بود که مارک کاملاً برای تیم و موفقیت آن اهمیت قائل است.

در دوره مدیریت مارک، فروش بیش از ده برابر شد و ارزش بازار ما بیست برابر افزایش یافت. مهم‌تر از همه، ترک داوطلبانه در تیم فروش بسیار پایین بود، مشتریان منصفانه و صادقانه مدیریت می‌شدند و تیم‌های حقوقی و مالی ما اغلب اظهار می‌کردند که مارک پیش از هر چیز از شرکت محافظت می‌کرد.

## نتیجه نهایی

شاید داشتن کارمندانی که برای پیشرفت شخصی خود تلاش می‌کنند مؤثر باشد، اما اینکه بخواهیم روی مدیران ارشد حساب کنیم تا تمام کارهای درست را به دلایل نادرست انجام دهند، ایده‌ای بسیار خطرناک است.

## عناوین و ترفیعات

اغلب وقتی با استارت‌آپ‌ها ملاقات می‌کنم، کارکنان هیچ عنوان شغلی ندارند. این منطقی است، چون همه فقط برای ساختن شرکت تلاش می‌کنند. نقش‌ها نیازی به تعریف واضح ندارند و در واقع نمی‌توانند داشته باشند، چون هر کسی کمی از همه کارها را انجام می‌دهد. در چنین محیطی نه سیاستی وجود دارد و نه کسی برای مقام یا قدرت رقابت می‌کند. این واقعاً دلپذیر است. پس چرا همه سازمان‌ها در نهایت عناوین شغلی ایجاد می‌کنند و راه درست مدیریت آن‌ها چیست؟ (با تشکر از مارک زاکربرگ برای مشارکت در تفکر در این زمینه).

---

چرا عناوین مهم هستند؟

دو عامل مهم باعث می‌شوند که همه شرکت‌ها در نهایت عناوین شغلی ایجاد کنند:

۱. کارکنان آن‌ها را می‌خواهند. در حالی که ممکن است شما قصد داشته باشید همیشه در شرکت خود کار کنید، حداقل برخی از کارکنان شما باید برای زندگی پس از شرکت شما برنامه‌ریزی کنند. وقتی مدیر فروش شما برای شغل بعدی‌اش مصاحبه می‌کند، نمی‌خواهد بگوید که با وجود اینکه یک تیم فروش جهانی با صدها کارمند را اداره می‌کرد، عنوانش "دوست" بود.
۲. در نهایت، افراد نیاز دارند بدانند چه کسی چه سمتی دارد. با رشد شرکت‌ها، همه همدیگر را نمی‌شناسند. مهم‌تر اینکه، کارکنان نمی‌دانند هر شخص چه کاری انجام می‌دهد و برای انجام کارهایشان باید با چه کسی کار کنند. عناوین شغلی یک راه مختصر عالی برای توصیف نقش‌ها در شرکت ارائه می‌دهند. علاوه بر این، مشتریان و شرکای تجاری نیز می‌توانند از این اختصار برای فهمیدن بهترین روش همکاری با شرکت شما استفاده کنند. فراتر از این دلایل اصلی، کارکنان از عناوین برای ارزیابی ارزش و حقوق خود در مقایسه با همکارانشان استفاده خواهند کرد. اگر یک کارمند با عنوان مهندس جونیور معتقد باشد که برنامه‌نویس بسیار بهتری از همتای خود با عنوان معمار ارشد است، این به او نشان می‌دهد که ممکن است دستمزد کمی دریافت کرده و کم‌ارزش شمرده شده است. از آنجایی که عناوین برای محاسبه ارزش نسبی استفاده خواهند شد، باید با دقت مدیریت شوند.

---

خطرات: اصل پیتر و قانون افراد مزخرف

اصول اولیه بدیهی به نظر می‌رسند، پس چرا تقریباً هر شرکتی در نهایت اشتباهات جدی در مورد عناوین مرتکب می‌شود؟ اگر تا به حال در شرکتی کار کرده باشید، احتمالاً در مورد یک مدیر بیش از حد ترفیع‌یافته با

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

خود فکر کرده‌اید: "چطور او معاون شد؟ من حتی به او اجازه نمی‌دادم یک غرفه لیموناد را مدیریت کند."

یکی از چالش‌ها اصل پیتر است. این اصل که توسط دکتر لورنس جی. پیتر و ریموند هال در کتابی به همین نام در سال ۱۹۶۹ ابداع شد، بیان می‌کند که در یک سلسله مراتب، اعضا تا زمانی که به طور شایسته کار می‌کنند، ترفیع می‌یابند. دیر یا زود آن‌ها به موقعیتی ترفیع می‌یابند که دیگر در آن شایسته نیستند ("سطح بی‌کفایتی" آن‌ها)، و در آنجا باقی می‌مانند و نمی‌توانند ترفیعات بیشتری کسب کنند. همانطور که اندی گرو در کتاب کلاسیک مدیریتی خود، «مدیریت با بازده بالا» اشاره می‌کند، اصل پیتر اجتناب‌ناپذیر است، زیرا هیچ راهی وجود ندارد که از قبل بدانیم یک مدیر در چه سطحی از سلسله مراتب بی‌کفایت خواهد بود.

یک چالش دیگر پدیده‌ای است که من آن را قانون افراد مزخرف می‌نامم. قانون افراد مزخرف بیان می‌کند: برای هر سطح عنوان در یک سازمان بزرگ، استعداد در آن سطح در نهایت به مزخرف‌ترین فرد با آن عنوان همگرا می‌شود. منطق پشت این قانون این است که سایر کارکنان شرکت با عناوین پایین‌تر به طور طبیعی خود را با مزخرف‌ترین فرد در سطح بعدی مقایسه می‌کنند. به عنوان مثال، اگر جاسپر بدترین معاون در شرکت باشد، همه مدیران خود را با جاسپر مقایسه می‌کنند و به محض رسیدن به سطح پایین کفایت او، ترفیع می‌خواهند. مانند اصل پیتر، بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که قانون افراد مزخرف را کاهش دهید و این کاهش برای کیفیت شرکت شما حیاتی خواهد بود.

### فرآیند ترفیع

بهترین راه برای کاهش هم اصل پیتر و هم قانون افراد مزخرف، داشتن یک فرآیند ترفیع که به درستی ساختاربندی شده و به شدت منضبط باشد.

در حالت ایده‌آل، فرآیند ترفیع باید نتیجه‌ای شبیه به بهترین دوجوهای کاراته را به همراه داشته باشد. در دوجوهای برتر، برای رسیدن به سطح بعدی (به عنوان مثال، ترفیع از کمربند قهوه‌ای به مشکی)، باید یک حریف را در مبارزه در آن سطح شکست دهید. این تضمین می‌کند که یک کمربند مشکی جدید هرگز مبارزی بدتر از بدترین کمربند مشکی فعلی نیست.

نکته ناامیدکننده اینجاست که هیچ معادل دقیقی برای دعوا با مشت در کسب‌وکار وجود ندارد، پس چگونه می‌توانیم کیفیت را بدون مبارزه واقعی حفظ کنیم؟

برای شروع، یک تعریف بسیار دقیق نه تنها از مسئولیت‌ها در هر سطح، بلکه از مهارت‌های لازم برای انجام وظایف ارائه دهید. هنگام توصیف مهارت‌ها، از توصیفات کلی مانند "باید در مدیریت سود و زیان متخصص

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

باشد" یا "باید مهارت‌های مدیریتی عالی داشته باشد" اجتناب کنید. در واقع، بهترین ابزارهای سطح‌بندی بسیار خاص می‌شوند و حتی نام‌ها را ذکر می‌کنند: "باید یک استخدام‌کننده فوق‌ستاره باشد – به خوبی جنی راجرز." در مرحله بعد، یک فرآیند رسمی برای تمام ترفیعات تعریف کنید. یکی از الزامات کلیدی این فرآیند باید این باشد که ترفیعات در سراسر گروه‌ها یکسان‌سازی شوند. اگر به یک مدیر یا یک زنجیره فرماندهی اجازه دهید که به طور یکجانبه ترفیعات را تعیین کند، ممکن است مثلاً منابع انسانی پنج معاون و مهندسی فقط یک معاون داشته باشد. یک راه برای یکسان‌سازی در سراسر گروه‌ها، برگزاری یک شورای ترفیعات منظم است که هر ترفیع مهم در شرکت را بررسی می‌کند. وقتی یک مدیر می‌خواهد کارمندی را ترفیع دهد، آن کارمند را برای بررسی با توضیح اینکه چرا معتقد است کارمندش معیارهای مهارت مورد نیاز برای آن سطح را برآورده می‌کند، معرفی می‌کند. سپس کمیت‌ها باید کارمند را هم با توصیف مهارت‌های سطح و هم با مهارت‌های سایر کارکنان در آن سطح مقایسه کند تا تصمیم بگیرد که آیا ترفیع را تأیید کند یا خیر. این فرآیند علاوه بر تضمین عدالت و کیفیت سطح، به آموزش کل تیم مدیریتی شما در مورد مهارت‌ها و دستاوردهای کارکنان معرفی شده برای ترفیع کمک خواهد کرد.

---

آندرسن در مقابل زاکربرگ: عناوین چقدر بزرگ باشند؟

آیا شرکت شما باید «معاون» را به عنوان بالاترین عنوان در نظر بگیرد یا باید مدیران ارشد بازاریابی، مدیران ارشد درآمد، مدیران ارشد منابع انسانی و مدیران ارشد اسنک داشته باشید؟ دو مکتب فکری در این زمینه وجود دارد، یکی به نمایندگی از مارک آندرسن و دیگری به نمایندگی از مارک زاکربرگ.

**آندرسن** استدلال می‌کند که مردم چیزهای زیادی از یک شرکت می‌خواهند: حقوق، پاداش، سهام تشویقی، دامنه کنترل و عناوین. از این میان، عنوان به مراتب ارزان‌ترین است، بنابراین منطقی است که بالاترین عناوین ممکن را بدهید. سلسله مراتب باید شامل رؤسا، مدیران ارشد و معاونان اجرایی ارشد باشد. اگر این کار باعث می‌شود افراد احساس بهتری داشته باشند، بگذارید احساس بهتری داشته باشند. عناوین هیچ هزینه‌ای ندارند. حتی بهتر از آن، هنگام رقابت با شرکت‌های دیگر برای جذب کارمندان جدید، با استفاده از روش آندرسن همیشه می‌توانید حداقل در یک بُعد از رقابت پیشی بگیرید.

در مقابل، در فیس‌بوک، مارک زاکربرگ عمداً از عناوین بسیار پایین‌تر از استاندارد صنعت استفاده می‌کند. معاونان ارشد در شرکت‌های دیگر باید عناوین خود را به مدیران یا سرپرستان در فیس‌بوک کاهش دهند. چرا او این کار را می‌کند؟ اول، او تضمین می‌کند که هر کارمند جدیدی که وارد شرکتش می‌شود، دوباره سطح‌بندی می‌شود. به این ترتیب، او از دادن تصادفی عناوین و موقعیت‌های بالاتر به کارمندان جدید نسبت به کارمندان

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

موجود با عملکرد بهتر جلوگیری می‌کند. این باعث افزایش روحیه و افزایش عدالت می‌شود. دوم، این کار تمام مدیران فیس‌بوک را مجبور می‌کند که سیستم سطح‌بندی فیس‌بوک را درک کرده و درونی کنند، که در فرآیندهای ترفیع و جبران خسارت خود شرکت بسیار خوب عمل می‌کند.

او همچنین می‌خواهد عناوین معنی‌دار باشند و نشان‌دهنده افرادی باشند که در سازمان نفوذ دارند. با رشد سریع یک شرکت، ایجاد وضوح سازمانی در هر کجا که ممکن است مهم است و اگر پنجاه معاون و ده مدیر ارشد وجود داشته باشد، این کار دشوارتر می‌شود.

سپس، او متوجه می‌شود که کارآفرینان اغلب عناوین متورم‌تری نسبت به هم‌تایان مهندسی خود دارند. در حالی که او می‌داند که عناوین بزرگ به آن‌ها در ملاقات‌های خارجی کمک می‌کند، اما او همچنان می‌خواهد سازمانی داشته باشد که افراد محصول و مهندسان هسته فرهنگی را تشکیل دهند، بنابراین تلاش می‌کند این موضوع را نیز تحت کنترل نگه دارد.

آیا فیس‌بوک هرگز به دلیل عناوین پایین خود، یک استخدام جدید را از دست می‌دهد؟ بله، قطعاً. اما ممکن است کسی استدلال کند که آن‌ها دقیقاً آن دسته از کارمندانی را که نمی‌خواهند، از دست می‌دهند. در واقع، هم فرآیندهای استخدام و هم فرآیندهای جذب در فیس‌بوک با دقت طراحی شده‌اند تا نوع مناسبی از کارکنان را به انتخاب خود سوق دهند و نوع نامناسب را حذف کنند.

پس کدام روش بهتر است، آندرسن یا زاکربرگ؟ پاسخ این است که بستگی دارد. فیس‌بوک مزایای زیادی در جذب کارکنان دارد، به طوری که انضباط در مورد سطوح مطلق عنوان به طور قابل توجهی توانایی آن را برای جذب بهترین استعدادها مختل نمی‌کند. شرکت شما ممکن است این مزایا را نداشته باشد، بنابراین عناوین بلندپروازانه ممکن است یک تاکتیک خوب باشد. در هر دو سناریو، شما همچنان باید یک فرآیند سطح‌بندی و ترفیع داخلی با انضباط بالا را اجرا کنید.

---

نکته پایانی

ممکن است فکر کنید که صرف زمان زیاد برای ترفیعات و عناوین، اهمیت و تمرکز بیش از حدی به تشریفات بی‌اهمیت می‌دهد. اما برعکس این موضوع صادق است. بدون یک فرآیند برنامه‌ریزی‌شده و منضبط برای عناوین و ترفیعات، کارکنان شما دچار وسواس در مورد نابرابری‌های ناشی از آن خواهند شد. اگر همه چیز را به درستی ساختاربندی کنید، هیچ‌کس به جز شما وقت زیادی را صرف فکر کردن درباره عناوین نخواهد کرد، مگر عنوان کارمند ماه.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## وقتی افراد باهوش، کارمندهای بدی هستند

در تجارت، هوش همیشه یک عنصر حیاتی در هر کارمند است، زیرا کاری که انجام می‌دهیم دشوار و پیچیده است و رقبا پر از افراد فوق‌العاده باهوش هستند. با این حال، هوش تنها کیفیت مهم نیست. موثر بودن در یک شرکت همچنین به معنای سخت‌کوشی، قابل اعتماد بودن و عضوی عالی از تیم بودن است. زمانی که من مدیرعامل بودم، این یکی از سخت‌ترین درس‌ها برای من بود. احساس می‌کردم وظیفه‌ام این است که محیطی را ایجاد کنم که افراد باهوش از هر پیشینه، تیپ شخصیتی و سبک کاری در آن شکوفا شوند. و حق با من بود. این وظیفه من بود. شرکت‌هایی که افراد با پیشینه‌ها و سبک‌های کاری متنوع می‌توانند در آنها موفق شوند، مزایای قابل توجهی در جذب و حفظ استعدادها برتر نسبت به شرکت‌هایی که این گونه نیستند، دارند. با این حال، می‌توان این موضوع را بیش از حد پیش برد. و من این کار را کردم. در اینجا سه مثال از باهوش‌ترین افراد شرکت آورده شده که بدترین کارمندان بودند.

### مثال ۱: بدعت‌گذار

هر شرکت بزرگ تعدادی استراتژی، پروژه، فرآیند، ترفیع و فعالیت‌های دیگری تولید می‌کند که منطقی نیستند. هیچ سازمان بزرگی به کمال نمی‌رسد. در نتیجه، یک شرکت به تعداد زیادی کارمند باهوش و فوق‌العاده درگیر نیاز دارد که بتوانند نقاط ضعف خاص خود را شناسایی کرده و به بهبود آنها کمک کنند.

با این حال، گاهی اوقات یک کارمند واقعاً باهوش دستوری غیر از بهبود شرکت را دنبال می‌کند. به جای شناسایی نقاط ضعف برای رفع آنها، به دنبال ایراداتی می‌گردد تا پرونده خود را بسازد. به طور خاص، او پرونده‌ای می‌سازد که شرکت ناامیدکننده است و توسط یک مشت احمق اداره می‌شود. هر چه کارمند باهوش‌تر باشد، این نوع رفتار می‌تواند مخرب‌تر باشد. به زبان ساده، یک فرد واقعاً باهوش نیاز است تا حداکثر تخریب را ایجاد کند، در غیر این صورت هیچ کس به او گوش نخواهد داد.

چرا یک فرد باهوش سعی می‌کند شرکتی را که در آن کار می‌کند، نابود کند؟

دلایل زیادی وجود دارد. در اینجا چند مورد از آنها آورده شده است:

۱. او ناتوان شده است. احساس می‌کند نمی‌تواند به افراد مسئول دسترسی پیدا کند و در نتیجه، شکایت تنها راه او برای بیان حقیقت است.

۲. او اساساً یک شورشی است. تا زمانی که شورش نکند، خوشحال نخواهد بود؛ این می‌تواند یک ویژگی

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

شخصیتی عمیق باشد. گاهی اوقات این افراد در واقع مدیران عامل بهتری نسبت به کارمندان می‌شوند.

۳. او نابالغ و ساده‌لوح است. نمی‌تواند درک کند که افراد اداره‌کننده شرکت از جزئیات دقیق هر عملیات باخبر نیستند و بنابراین در هر چیزی که خراب شده است، شریک نیستند.

اغلب، تغییر این نوع موارد بسیار دشوار است. هنگامی که یک کارمند موضع عمومی می‌گیرد، فشار اجتماعی برای ثبات او بسیار زیاد است. اگر او به پنجاه نفر از نزدیک‌ترین دوستانش بگوید که مدیرعامل احمق‌ترین فرد روی کره زمین است، پس تغییر آن موقعیت در دفعه بعد که شکایت کند، اعتبار زیادی از او سلب خواهد کرد. اکثر مردم حاضر نیستند به اعتبارشان لطمه بزنند.

## مثال ۲: دمدمی مزاج

ما یک بار یک نابغه بی‌قید و شرط Opsware برخی از افراد باهوش می‌توانند کاملاً غیرقابل اعتماد باشند. در را استخدام کردیم – آرتور (نام واقعی او نیست) یک مهندس در بخشی از محصول بود که یک کارمند جدید معمولی سه ماه طول می‌کشید تا به طور کامل مولد شود. آرتور در دو روز به طور کامل آماده شد. در روز سوم، ما یک پروژه به او دادیم که قرار بود یک ماه طول بکشد. آرتور پروژه را در سه روز با کیفیتی تقریباً بی‌عیب و نقص به پایان رساند. دقیق‌تر بگوییم، او پروژه را در هفتاد و دو ساعت تکمیل کرد. هفتاد و دو ساعت بی‌وقفه: بدون توقف، بدون خواب، بدون هیچ چیز جز کدنویسی. در سه ماهه اول کارش، او بهترین کارمندی بود که ما داشتیم و بلافاصله او را ترفیع دادیم.

سپس آرتور تغییر کرد. او بدون اطلاع قبلی روزهای کاری را از دست می‌داد. سپس هفته‌ها کار را از دست می‌داد. وقتی بالاخره ظاهر می‌شد، با عذرخواهی فراوان همراه بود، اما این رفتار متوقف نشد. کیفیت کارش نیز افت کرد. او بی‌دقت و بی‌تمرکز شد. من نمی‌توانستم بفهمم چطور چنین کارمند ممتازی می‌تواند اینقدر از مسیر خارج شود. مدیرش می‌خواست او را اخراج کند، زیرا تیم دیگر نمی‌توانست روی آرتور برای هیچ چیز حساب کند. من مقاومت کردم. می‌دانستم که نبوغ هنوز در اوست و می‌خواستم آن را پیدا کنیم. هرگز این کار را نکردیم.

معلوم شد که آرتور دوقطبی بود و دو مشکل جدی اعتیاد به مواد مخدر داشت: (۱) از مصرف داروی دوقطبی خود متنفر بود و (۲) به کوکائین معتاد بود. در نهایت، ما مجبور شدیم آرتور را اخراج کنیم، اما حتی اکنون نیز، فکر کردن به آنچه ممکن بود رخ دهد، مرا آزار می‌دهد.

لازم نیست برای دمدمی مزاج بودن دوقطبی بود، اما رفتار دمدمی مزاج اغلب ریشه جدی و مشکل‌سازی دارد.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

دلایل آن از تمایلات خودویرانگر تا اعتیاد به مواد مخدر تا کار پنهانی برای کارفرمایان دیگر متغیر است. یک شرکت یک تلاش تیمی است و مهم نیست پتانسیل یک کارمند چقدر بالا باشد، شما نمی‌توانید از او ارزشی دریافت کنید مگر اینکه کار خود را به گونه‌ای انجام دهد که بتوان به او اعتماد کرد.

### مثال ۳: گستاخ

این نوع خاص از کارمند باهوش-بد می‌تواند در هر جای سازمان اتفاق بیفتد، اما در سطح اجرایی مخرب‌ترین است. اکثر مدیران اجرایی ممکن است گه‌گاه بی‌ادب، بی‌شخصیت، احمق یا انواع دیگر واژه‌های رکیک باشند. بی‌ادبی شدید می‌تواند برای بهبود وضوح یا تأکید بر یک درس مهم استفاده شود. این رفتاری نیست که من در مورد آن صحبت می‌کنم.

هنگامی که به طور مداوم استفاده شود، رفتار احمقانه می‌تواند فلج‌کننده باشد. با رشد یک شرکت، بزرگترین چالش آن همیشه ارتباطات می‌شود. حفظ تعداد زیادی از افراد در یک صفحه و اجرای اهداف یکسان هرگز آسان نیست. اگر یکی از اعضای کارکنان شما یک گستاخ بی‌ادب باشد، ممکن است این کار غیرممکن شود. برخی از افراد در سبک ارتباطی خود آنقدر ستیزه‌جو هستند که افراد وقتی آن‌ها در اتاق هستند، فقط حرف زدن را متوقف می‌کنند. اگر هر بار کسی مسئله‌ای را با سازمان بازاریابی مطرح کند، معاون بازاریابی به او حمله کند، پس حدس بزنید چه موضوعی هرگز مطرح نخواهد شد؟ این رفتار می‌تواند آنقدر بد شود که هیچ‌کس وقتی آن گستاخ در اتاق است، هیچ موضوعی را مطرح نمی‌کند. در نتیجه، ارتباطات در بین کارکنان اجرایی از بین می‌رود و کل شرکت به آرامی رو به زوال می‌رود. توجه داشته باشید که این فقط در صورتی اتفاق می‌افتد که گستاخ مورد نظر بی‌قید و شرط نابغه باشد. در غیر این صورت، هیچ کس اهمیتی نمی‌دهد وقتی او به آن‌ها حمله می‌کند. گزش فقط زمانی تأثیرگذار است که از یک سگ بزرگ باشد. اگر یکی از سگ‌های بزرگ شما ارتباطات را در بین کارکنان شما از بین ببرد، باید او را به پناهگاه بفرستید.

### کی اتوبوس را نگه می‌داری؟

جان مدن، مربی بزرگ فوتبال، یک بار از او پرسیدند که آیا بازیکنی مانند ترل اوونز را در تیمش تحمل می‌کند یا خیر. اوونز هم یکی از بااستعدادترین بازیکنان در بازی بود و هم یکی از بزرگترین گستاخ‌ها. مدن پاسخ داد: "اگر اتوبوس را برای همه اعضای تیم نگه دارید، آنقدر دیر می‌رسید که بازی را از دست می‌دهید، پس نمی‌توانید این کار را بکنید. اتوبوس باید به موقع حرکت کند. با این حال، گاهی اوقات بازیکنی خواهید داشت که آنقدر خوب است که اتوبوس را برای او نگه می‌دارید، اما فقط برای او."

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

را به دست آورده، یک بار در مورد ستاره دمدمی مزاج معروف NBA فیل جکسون، مربی که بیشترین قهرمانی خود، دنیس رادمن، از او پرسیدند: "از آنجایی که دنیس رادمن مجاز است در تمرینات شرکت نکند، آیا این بدان معنی است که سایر بازیکنان ستاره مانند مایکل جردن و اسکاتی پیپن نیز می‌توانند تمرینات را از دست بدهند؟" جکسون پاسخ داد: "البته که نه. فقط یک دنیس رادمن در این تیم جا دارد. در واقع، شما واقعاً می‌توانید فقط تعداد بسیار کمی دنیس رادمن در کل جامعه داشته باشید؛ در غیر این صورت، ما به هرج و مرج سقوط خواهیم کرد."

ممکن است کارمندی داشته باشید که با یکی از توضیحات بالا مطابقت دارد اما با این وجود سهم مثبت عظیمی در شرکت دارد. ممکن است تصمیم بگیرید که شخصاً ویژگی‌های منفی کارمند را کاهش داده و از آلوده کردن فرهنگ کلی شرکت توسط او جلوگیری کنید. این خوب است، اما به یاد داشته باشید: شما فقط می‌توانید اتوبوس را برای او نگه دارید.

## افراد مسن

استارت‌آپ شما خوب پیش می‌رود و با گسترش کسب‌وکار، کلمات وحشتناک را از زبان یکی از اعضای هیئت مدیره می‌شنوید: "باید چند نفر باتجربه استخدام کنی. چند مدیر واقعاً «آن تجربه را داشته‌اند و آن کار را انجام داده‌اند» تا به شما کمک کنند شرکت را به مرحله بعدی برسانید." واقعاً؟ آیا اکنون زمانش است؟ اگر بله، از کجا شروع کنم؟ و وقتی آن‌ها را استخدام کردم، با آن‌ها چه کنم؟ و چگونه بفهمم که کارشان را خوب انجام می‌دهند؟

اولین سوالی که ممکن است بپرسید این است که "چرا اصلاً به افراد باتجربه نیاز داریم؟ آیا آن‌ها با لباس‌های شیک، جاه‌طلبی‌های سیاسی، و نیازشان به رفتن به خانه برای دیدن خانواده‌شان فرهنگ شرکت را خراب نمی‌کنند؟" تا حدی، پاسخ به همه این‌ها ممکن است "بله" باشد، به همین دلیل این سوال باید بسیار جدی گرفته شود. با این حال، آوردن نوع صحیح تجربه در زمان مناسب می‌تواند تفاوت بین ورشکستگی و شکوه باشد.

بیایید به بخش اول سوال برگردیم. چرا یک فرد باتجربه استخدام کنیم؟ پاسخ کوتاه، زمان است. به عنوان یک استارت‌آپ فناوری، از روزی که شروع می‌کنید تا آخرین نفس، در یک مسابقه دیوانه‌وار با زمان خواهید بود. هیچ استارت‌آپ فناوری عمر طولانی ندارد. حتی بهترین ایده‌ها پس از سن مشخصی به ایده‌های وحشتناک تبدیل می‌شوند. اگر زاکربرگ فیس‌بوک را هفته گذشته شروع می‌کرد، چگونه پیش می‌رفت؟ در نت‌اسکیپ، ما وقتی پانزده ماهه بودیم عمومی شدیم. اگر شش ماه دیرتر شروع می‌کردیم، به بازاری با سی و هفت شرکت مرورگر دیگر دیر می‌رسیدیم. حتی اگر هیچ‌کس شما را شکست ندهد، مهم نیست رویای شما چقدر زیبا باشد، اکثر کارمندان پس از پنج یا شش سال عدم دستیابی به آن، ایمان خود را از دست می‌دهند. استخدام کسی که قبلاً کاری را که شما در تلاش برای انجام آن هستید انجام داده است، می‌تواند زمان رسیدن شما به موفقیت را به شدت تسریع کند.

اما مدیرعامل، آگاه باش: استخدام افراد باتجربه در یک استارت‌آپ چیزی شبیه به مصرف داروهای **تقویت‌کننده عملکرد توسط یک ورزشکار** است. اگر همه چیز خوب پیش برود، به اوج‌های جدید و باورنکردنی دست خواهید یافت. اگر همه چیز اشتباه پیش برود، از درون رو به زوال خواهید رفت.

برای اینکه همه چیز خوب پیش برود، اگر قصد استخدام یک فرد باتجربه را دارید، به دنبال منطق انتزاعی مانند "نظارت بزرگسالان" یا "تبدیل شدن به یک شرکت واقعی" نباشید. یک تعریف ضعیف از آنچه به دنبال آن هستید منجر به نتیجه بدی خواهد شد. دلیل صحیح برای استخدام یک فرد باتجربه، **کسب دانش و تجربه در یک حوزه خاص** است.

به عنوان مثال، به عنوان یک بنیانگذار فنی، احتمالاً دانش فوق‌العاده‌ای در مورد نحوه ساخت یک کانال

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

فروش جهانی، نحوه ایجاد یک نام تجاری شکست‌ناپذیر، یا نحوه شناسایی و مذاکره برای قراردادهای توسعه کسب‌وکار که اکوسیستم را تغییر می‌دهند، ندارید. به دست آوردن یک فرد باتجربه در سطح جهانی می‌تواند توانایی شرکت شما را برای موفقیت در این زمینه‌ها به طور چشمگیری تسریع کند.

یک آزمون خوب برای تعیین اینکه آیا باید از تجربه خارجی استفاده کنید یا از ترفیع داخلی، این است که بفهمید برای این موقعیت، دانش داخلی را بیشتر ارزش می‌دهید یا دانش خارجی را. به عنوان مثال، برای مدیران مهندسی، دانش جامع پایگاه کد و تیم مهندسی معمولاً مهم‌تر و دشوارتر از کسب دانش در مورد نحوه اداره سازمان‌های مهندسی مقیاس‌پذیر است. در نتیجه، ممکن است دانش سازمان خود را بیشتر از دانش دنیای خارج ارزش قائل شوید.

در استخدام کسی برای فروش محصول شما به شرکت‌های بزرگ، عکس این قضیه صادق است. دانستن اینکه مشتریان هدف شما چگونه فکر می‌کنند و عمل می‌کنند، شناخت گرایش‌های فرهنگی آن‌ها، درک نحوه استخدام و سنجش افراد مناسب در مناطق مناسب جهان برای به حداکثر رساندن فروش شما - این موارد بسیار باارزش‌تر از شناخت محصول و فرهنگ شرکت خودتان هستند. به همین دلیل است که وقتی رئیس مهندسی از داخل شرکت ترفیع می‌یابد، اغلب موفق می‌شود. وقتی رئیس فروش از داخل شرکت ترفیع می‌یابد، تقریباً همیشه شکست می‌خورد. از خود بپرسید: "آیا برای این موقعیت، دانش داخلی را بیشتر ارزش می‌دهم یا خارجی؟" این به شما کمک می‌کند تا تصمیم بگیرید که به دنبال تجربه باشید یا جوانی.

پس از ورود

استخدام افراد باتجربه می‌تواند با خطراتی همراه باشد، همانطور که در بخش‌های "چرا آوردن مدیران شرکت‌های بزرگ به شرکت‌های کوچک دشوار است" و "استخدام مدیران: اگر هرگز این کار را انجام نداده‌اید، چگونه فردی خوب را استخدام کنید؟" (صفحات ۱۱۹ و ۱۲۴) توضیح داده‌ام.

مدیریت مؤثر آنها پس از شروع کار به همان اندازه دشوار است. افراد باتجربه چندین چالش مهم ایجاد می‌کنند:

- **آن‌ها با فرهنگ خودشان می‌آیند.** آن‌ها عادات، سبک ارتباطی و ارزش‌های شرکتی را که در آن رشد کرده‌اند، با خود خواهند آورد. بسیار بعید است که این‌ها دقیقاً با محیط شما مطابقت داشته باشند.
- **آن‌ها می‌دانند چگونه با سیستم کار کنند.** از آنجا که افراد باتجربه از محیط‌های بزرگتر می‌آیند، معمولاً مهارت‌های لازم برای ناوبری و مؤثر بودن در آن محیط‌ها را توسعه می‌دهند. این مهارت‌ها ممکن است در محیط شما سیاسی و غیرعادی به نظر برسند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

• شما کار را به خوبی آن‌ها نمی‌دانید. در واقع، شما آن‌ها را دقیقاً به این دلیل استخدام می‌کنید که نمی‌دانید چگونه آن کار را انجام دهید. پس چگونه آن‌ها را برای انجام خوب کارشان پاسخگو نگه دارید؟

برای جلوگیری از زوال داخلی که قبلاً ذکر شد، مهم است که از مسائل فوق آگاه باشید و سپس اقدامات متقابل مناسب را به کار گیرید تا مطمئن شوید که آنها گسترش نمی‌یابند.

اول، باید انطباق فرهنگی را مطالبه کنید. این که افراد از فرهنگ‌های شرکت‌های دیگر می‌آیند، خوب است. این درست است که برخی از آن فرهنگ‌ها ویژگی‌هایی برتر از فرهنگ شما خواهند داشت. اما این شرکت شماست، فرهنگ شماست، و شیوه کسب‌وکار شماست. در این مورد از تجربه نترسید؛ سر موضع خود بمانید و به فرهنگ خود پایبند باشید. اگر می‌خواهید فرهنگ خود را برای گنجاندن برخی از تفکرات جدید گسترش دهید، این خوب است، اما این کار را به صراحت انجام دهید – سرگردان نشوید. سپس، مراقب تاکتیک‌های با انگیزه سیاسی باشید و آن‌ها را تحمل نکنید.

شاید از همه مهمتر، یک استاندارد عملکردی بالا و واضح تعیین کنید. اگر می‌خواهید یک شرکت در سطح جهانی داشته باشید، باید مطمئن شوید که افراد در کادر شما – چه جوان و چه پیر – در سطح جهانی هستند. اینکه کسی در کادر شما بتواند کار را بهتر از شما انجام دهد، به هیچ وجه کافی نیست، زیرا شما در آن کار بی‌کفایت هستید – به همین دلیل در وهله اول آن‌ها را استخدام کردید.

مراقب باشید که به دلیل عدم انجام کار برای تشخیص خوب از بد، سطح پایینی تعیین نکنید. به عنوان مثال، من بسیاری از مدیران عامل جوان را دیده‌ام که از صلاحیت شرکتشان در بازاریابی و روابط عمومی هیجان‌زده بودند، زیرا در زمان راه‌اندازی، چندین داستان مثبت در مورد شرکتشان منتشر شده بود. این یک استاندارد بالای روابط عمومی نیست. هر کسی می‌تواند خبرنگاران را وادار کند که چیزهای خوبی در مورد یک شرکت نوزاد شیرین و دوست‌داشتنی بنویسند. فقط متخصصان روابط عمومی در سطح جهانی می‌توانند با شرکت‌های نوجوان پر درسر و پر از جوش و خروش کنار بیایند. متخصصان روابط عمومی در سطح جهانی می‌توانند داستان‌های منفی را تغییر دهند. متخصصان روابط عمومی در سطح جهانی می‌توانند "فضولات مرغ را به سالاد مرغ تبدیل کنند". تبدیل فضولات مرغ به سالاد مرغ به روابط طولانی‌مدت و قابل اعتماد، دانش عمیق و اعتماد به نفس برای استفاده مناسب از هر دو نیاز دارد. متخصصان روابط عمومی تازه‌کار هیچ یک از این سه را ندارند.

یک راه عالی برای توسعه یک استاندارد بالا، مصاحبه با افرادی است که فکر می‌کنید در زمینه خودشان کارشان را عالی انجام می‌دهند. بفهمید استاندارد آن‌ها چیست و آن را به استاندارد خود اضافه کنید. پس از اینکه یک نوار عملکردی بالا و در عین حال قابل دستیابی را تعیین کردید، مدیر اجرایی خود را به آن استاندارد بالا موظف کنید، حتی اگر هیچ ایده‌ای ندارید که چگونه ممکن است به آن دست یابند. وظیفه شما نیست که بفهمید چگونه یک برند باورنکردنی ایجاد کنید، با بستن یک قرارداد متحول‌کننده زمین بازی را تغییر دهید، یا به یک هدف فروش که هیچ کس فکر نمی‌کرد ممکن است دست یابید – این همان چیزی

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

است که شما برای آن به آن‌ها پول می‌دهید. به همین دلیل آن‌ها را استخدام کردید.

در نهایت، شما به مدیر اجرایی جدید خود نیاز خواهید داشت که بیش از یک **دستاوردهنده اهداف** باشد. او باید **جامع‌الاطراف و بخشی از تیم** باشد. بیل کمپبل یک روش‌شناسی عالی برای سنجش متعادل مدیران اجرایی توسعه داده است که به شما در دستیابی به این هدف کمک می‌کند. او عملکرد را به چهار حوزه متمایز تقسیم می‌کند:

۱. نتایج در برابر اهداف: هنگامی که یک استاندارد بالا تعیین کردید، اندازه‌گیری عملکرد مدیر اجرایی شما در برابر آن استاندارد آسان خواهد بود.

۲. مدیریت: حتی اگر یک مدیر اجرایی در دستیابی به اهداف خود عالی عمل کند، به این معنی نیست که او در حال ساخت یک تیم قوی و وفادار است. مهم است که بدانید او چقدر خوب مدیریت می‌کند، حتی اگر به اهدافش می‌رسد.

۳. نوآوری: این امکان وجود دارد که یک مدیر اجرایی با نادیده گرفتن آینده، به هدف خود برای سه‌ماهه دست یابد. به عنوان مثال، یک راه عالی برای یک مدیر مهندسی برای رسیدن به اهداف خود در مورد ویژگی‌ها و تاریخ‌ها، ساخت یک معماری وحشتناک است که حتی از نسخه بعدی نیز پشتیبانی نمی‌کند. به همین دلیل است که باید فراتر از نتایج جعبه سیاه و به "کارخانه سوسیس‌سازی" نگاه کنید تا ببینید چگونه کارها انجام می‌شوند.

۴. همکاری با همکاران: این ممکن است در ابتدا بصری نباشد، اما مدیران اجرایی باید در برقراری ارتباط، حمایت و دریافت آنچه از دیگران در کادر شما نیاز دارند، مؤثر باشند. آن‌ها را در این بعد ارزیابی کنید.

---

آه، مرد، روح را فروختی

استخدام اولین افراد باتجربه در شرکت شما ممکن است حس فروختن روحان را داشته باشد، و اگر مراقب نباشید، ممکن است واقعاً روح شرکتتان را بفروشید. اما اگر می‌خواهید چیزی از هیچ بسازید، باید ریسک کنید و باید در مسابقه خود با زمان پیروز شوید. این به معنای به دست آوردن بهترین استعداد، دانش و تجربه است، حتی اگر نیاز به مقابله با برخی تنوع سنی جدی داشته باشد.

## جلسات انفرادی (یک به یک)

پس از اینکه برای اولین بار درباره جلسات انفرادی نوشتیم، مردم سیل عظیمی از بازخوردها را درباره آنها به سمت من روانه کردند. حدود نیمی از پاسخ‌دهندگان مرا سرزنش کردند و گفتند که جلسات انفرادی بی‌فایده هستند و نباید اینقدر بر آنها تاکید کنم. نیم دیگر می‌خواستند بدانند چگونه می‌توان جلسات انفرادی مؤثرتری برگزار کرد. به نظر من، هر دو گروه احتمالاً در مورد دو روی یک سکه صحبت می‌کنند.

شاید مهم‌ترین مسئولیت عملیاتی مدیر عامل، طراحی و اجرای معماری ارتباطی شرکتش باشد. این معماری می‌تواند شامل طراحی سازمانی، جلسات، فرایندها، ایمیل، یامر و حتی جلسات انفرادی با مدیران و کارمندان باشد. در غیاب یک معماری ارتباطی خوب طراحی شده، اطلاعات و ایده‌ها راکد می‌مانند و شرکت شما به مکانی بد برای کار تبدیل خواهد شد. در حالی که طراحی یک معماری ارتباطی عالی بدون جلسات انفرادی کاملاً امکان‌پذیر است، در بیشتر موارد جلسات انفرادی سازوکاری عالی برای جریان اطلاعات و ایده‌ها به سمت بالا در سازمان فراهم می‌کنند و باید بخشی از طراحی شما باشند.

به طور کلی، افرادی که فکر می‌کنند جلسات انفرادی ایده بدی هستند، قربانی جلسات بد طراحی شده بوده‌اند. کلید یک جلسه انفرادی خوب، درک این است که این جلسه، جلسه کارمند است نه جلسه مدیر. این جلسه آزاد برای همه مسائل فوری، ایده‌های درخشان و ناامیدی‌های مزمونی است که به راحتی در گزارش‌های وضعیت، ایمیل و سایر مکانیزم‌های کمتر شخصی و صمیمی جای نمی‌گیرند.

اگر شما یک کارمند هستید، چگونه می‌توانید بازخورد مدیر خود را در مورد یک ایده هیجان‌انگیز اما فقط ۲۰ درصد شکل‌گرفته که مطمئن نیستید مرتبط است، بدون اینکه احمق به نظر برسید، دریافت کنید؟ چگونه اشاره کنید که یک همکار که نمی‌دانید چگونه با او کار کنید، مانع پیشرفت شما می‌شود بدون اینکه او را زیر سوال ببرید؟ چگونه در حالی که عاشق شغل خود هستید اما زندگی شخصی‌تان در حال فروپاشی است، کمک دریافت کنید؟ از طریق گزارش وضعیت؟ در ایمیل؟ یامر؟ آسانا؟ واقعاً؟ برای اینها و سایر زمینه‌های مهم بحث، جلسات انفرادی می‌توانند ضروری باشند.

اگر به دستور کار ساختاریافته علاقه دارید، پس کارمند باید دستور کار را تعیین کند. یک روش خوب این است که کارمند دستور کار را از قبل برای شما ارسال کند. این به او فرصت می‌دهد تا در صورت نبود مسئله فوری، جلسه را لغو کند. همچنین مشخص می‌کند که این جلسه اوست و هر چقدر که نیاز داشته باشد زمان می‌برد. در طول جلسه، از آنجا که جلسه کارمند است، مدیر باید ۱۰ درصد صحبت کند و ۹۰ درصد گوش دهد. توجه داشته باشید که این دقیقاً بر عکس اکثر جلسات انفرادی است.

در حالی که وظیفه مدیر تعیین دستور کار یا صحبت کردن نیست، مدیر باید سعی کند مسائل کلیدی را از کارمند بیرون بکشد. هرچه کارمند درون‌گراتر باشد، این موضوع مهم‌تر می‌شود. اگر مدیر مهندس است، بیرون کشیدن مسائل یک مهارت مهم برای تسلط خواهد بود.

برخی سوالاتی که من در جلسات انفرادی بسیار مؤثر یافته‌ام:

- اگر بتوانیم به هر شکلی بهبود یابیم، چگونه این کار را انجام خواهیم داد؟
- مشکل اصلی سازمان ما چیست؟ چرا؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

- چه چیزی در کار کردن اینجا لذتبخش نیست؟
- چه کسی در شرکت واقعاً عالی عمل می‌کند؟ چه کسی را تحسین می‌کنید؟
- اگر جای من بودید، چه تغییراتی ایجاد می‌کردید؟
- چه چیزی را در مورد محصول دوست ندارید؟
- بزرگترین فرصتی که از دست می‌دهیم چیست؟
- چه کارهایی را انجام نمی‌دهیم که باید انجام دهیم؟
- آیا از کار کردن اینجا راضی هستید؟

در نهایت، مهم‌ترین چیز این است که بهترین ایده‌ها، بزرگترین مشکلات و شدیدترین مسائل زندگی کارمندان به دست افرادی برسد که می‌توانند با آن‌ها کنار بیایند. جلسات انفرادی راهی امتحان‌شده برای این کار هستند، اما اگر راه بهتری دارید، خودتان آن را ادامه دهید.

## برنامه‌ریزی فرهنگ شرکت شما

از ده بنیانگذار درباره فرهنگ شرکت و معنای آن پرسید و ده پاسخ متفاوت خواهید شنید. برخی می‌گویند درباره طراحی دفتر کار است، برخی می‌گویند درباره فیلتر کردن انواع نامناسب کارمندان است، برخی می‌گویند درباره ارزش‌هاست، برخی می‌گویند درباره سرگرمی است، برخی می‌گویند درباره هم‌راستایی است، برخی می‌گویند درباره یافتن کارمندانی با طرز فکر مشابه است، و برخی می‌گویند درباره شبیه به فرقه بودن است.

پس فرهنگ چیست؟ آیا فرهنگ مهم است؟ اگر بله، چقدر باید برای آن وقت بگذارید؟

بیایید ابتدا با سوال دوم شروع کنیم. اصلی‌ترین کاری که هر استارت‌آپ فناوری باید انجام دهد، ساخت محصولی است که حداقل ده برابر بهتر از روش رایج فعلی آن کار خاص باشد. دو یا سه برابر بهتر بودن کافی نخواهد بود تا مردم به سرعت یا به اندازه کافی به چیز جدید روی بیاورند. دومین کاری که هر استارت‌آپ فناوری باید انجام دهد، تصرف بازار است. اگر امکان انجام کاری ده برابر بهتر وجود دارد، ممکن است شما تنها شرکتی نباشید که این را کشف کند. بنابراین، باید بازار را قبل از دیگران به دست آورید. تعداد بسیار کمی از محصولات ده برابر بهتر از رقبا هستند، بنابراین حذف رقیب جدید بسیار دشوارتر از حذف رقیب قدیمی است.

اگر در انجام هر دو مورد شکست بخورید، فرهنگ شما ذره‌ای اهمیت نخواهد داشت. جهان پر از شرکت‌های ورشکسته با فرهنگ‌های در سطح جهانی است. فرهنگ یک شرکت را نمی‌سازد.

پس، چرا اصلاً به فرهنگ اهمیت دهیم؟ سه دلیل:

۱. تا حدی اهمیت دارد که می‌تواند به شما در دستیابی به اهداف فوق کمک کند.
۲. با رشد شرکت شما، فرهنگ می‌تواند به شما در حفظ ارزش‌های کلیدی، تبدیل شرکت به مکانی بهتر برای کار و کمک به عملکرد بهتر آن در آینده کمک کند.
۳. شاید مهم‌تر از همه، پس از اینکه شما و افرادتان حجم غیرانسانی از کاری را که برای ساختن یک شرکت موفق لازم است، پشت سر گذاشتید، یک تراژدی بزرگ خواهد بود اگر فرهنگ شرکت شما به گونه‌ای باشد که حتی خودتان هم نخواهید در آن کار کنید.

### ایجاد فرهنگ شرکت

وقتی به فرهنگ شرکت اشاره می‌کنم، به فعالیت‌های مهم دیگری مانند ارزش‌های شرکت و رضایت کارکنان اشاره نمی‌کنم. به طور خاص، من در مورد طراحی یک شیوه کار می‌نویسم که:

- شما را از رقبا متمایز کند.
- اطمینان حاصل کند که ارزش‌های عملیاتی حیاتی مانند جلب رضایت مشتریان یا ساخت

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

محصولات زیبا، پایدار می‌مانند.

- به شما کمک کند کارمندانی را شناسایی کنید که با مأموریت شما سازگار هستند.

فرهنگ در زمینه‌های دیگر معانی بسیاری دارد، اما موارد بالا برای بحث در اینجا کافی خواهد بود. هنگامی که شروع به پیاده‌سازی فرهنگ خود می‌کنید، به یاد داشته باشید که اکثر آنچه که بعدها به عنوان فرهنگ شرکت شما نامیده خواهد شد، در سیستم طراحی نشده، بلکه در طول زمان بر اساس رفتار شما و رفتار کارکنان اولیه شما تکامل یافته است. در نتیجه، شما باید بر تعداد کمی از نقاط طراحی فرهنگی تمرکز کنید که بر تعداد زیادی از رفتارها در طولانی مدت تأثیر خواهند گذاشت.

جیم کالینز در کتاب پرفروش خود "ساخته شده برای ماندگاری" نوشت که یکی از ویژگی‌های مشترک شرکت‌های ماندگار که او مطالعه کرده، "فرهنگی شبیه فرقه" است. من این توصیف را گیج‌کننده یافتم زیرا به نظر می‌رسد که تا زمانی که فرهنگ شما به اندازه کافی عجیب باشد و شما به اندازه کافی نسبت به آن متعصب باشید، در جبهه فرهنگی موفق خواهید شد.

این با حقیقت مرتبط است، اما کاملاً صحیح نیست. در واقعیت، کالینز درست می‌گفت که یک فرهنگ به درستی طراحی شده اغلب در گذشته شبیه به فرقه به نظر می‌رسد، اما این اصل طراحی اولیه نیست. نیازی نیست سخت فکر کنید که چگونه شرکت خود را برای افراد بیرونی عجیب و غریب جلوه دهید. با این حال، باید فکر کنید که چگونه می‌توانید به اندازه کافی تحریک‌کننده باشید تا کاری را که مردم هر روز انجام می‌دهند، تغییر دهید.

در حالت ایده‌آل، یک نقطه طراحی فرهنگی برای پیاده‌سازی ناچیز خواهد بود اما پیامدهای رفتاری گسترده‌ای خواهد داشت. کلید این نوع سازوکار، ارزش شوک‌دهنده است. اگر چیزی را در فرهنگ خود قرار دهید که آنقدر آزاردهنده باشد که همیشه بحث و گفتگو ایجاد کند، رفتار را تغییر خواهد داد. همانطور که در "پدرخوانده" آموختیم، از یک غول هالیوود بخواهید به کسی شغلی بدهد و او ممکن است پاسخ ندهد. یک سر اسب در رختخواب او بگذارید و بیکاری یکی کاهش می‌یابد. شوک یک مکانیزم عالی برای تغییر رفتار است.

در اینجا سه مثال آورده شده است:

- **میزهایی از در ساخته شده:** در اوایل، جف بزوس، بنیانگذار و مدیرعامل Amazon.com، شرکتی را تصور می‌کرد که با ارائه ارزش به مشتریان خود، نه با استخراج ارزش از آن‌ها، پول درمی‌آورد. برای انجام این کار، او می‌خواست هم رهبر قیمت و هم رهبر خدمات مشتری در بلندمدت باشد. اگر مقدار زیادی پول هدر دهید، نمی‌توانید این کار را انجام دهید. جف می‌توانست سال‌ها هر هزینه‌ای را بررسی کند و بر سر هر کسی که بیش از حد خرج می‌کرد، فریاد بزند، اما او تصمیم گرفت **صرفه‌جویی را در فرهنگ خود بگنجاند**. او این کار را با یک سازوکار فوق‌العاده ساده انجام داد: تمام میزها در Amazon.com برای همیشه با خرید درهای ارزان از هوم‌دپوت و نصب پایه‌ها بر روی آن‌ها ساخته می‌شدند. این میزهای درب‌دار از نظر ارگونومیک عالی نیستند، و با ارزش بازار بیش از ۱۵۰ میلیارد دلاری Amazon.com نیز همخوانی ندارند، اما وقتی یک کارمند جدید شوکه شده می‌پرسد چرا باید روی یک میز بداهه ساخته شده از قطعات تصادفی هوم‌دپوت کار کند، پاسخ با ثبات آزاردهنده‌ای برمی‌گردد: "ما به دنبال هر

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

فرصتی برای صرفه‌جویی در پول هستیم تا بتوانیم بهترین محصولات را با کمترین هزینه ارائه دهیم." اگر دوست ندارید پشت یک درب بنشینید، در آمازون دوام نخواهید آورد.

- **ده دلار در دقیقه:** هنگامی که ما Andreessen Horowitz را تأسیس کردیم، من و مارک می‌خواستیم که شرکت با کارآفرینان با احترام زیادی رفتار کند. به یاد داشتیم که فرآیند ساخت یک شرکت چقدر از نظر روانی سخت بود. می‌خواستیم شرکت به این واقعیت احترام بگذارد که در صبحانه بیکن و تخم‌مرغ یک استارت‌آپ، ما مرغ بودیم و کارآفرین خوک بود: ما درگیر بودیم، اما او متعهد بود. فکر می‌کردیم یک راه برای ابراز احترام این است که همیشه به موقع در جلسات با کارآفرینان حاضر شویم. به جای اینکه آن‌ها را سی دقیقه در لابی خود منتظر نگه داریم در حالی که ما به کارهای مهم‌تر می‌پرداختیم، مانند بسیاری از سرمایه‌گذاران خطرپذیری که به ملاقاتشان می‌رفتیم، می‌خواستیم افرادمان به موقع، آماده و متمرکز باشند. متأسفانه، هر کسی که در هر جایی کار کرده باشد می‌داند که این کار آسان‌تر از گفتن است. برای شوکه کردن شرکت به رفتار صحیح، ما **جریمه بی‌رحمانه ده دلار در دقیقه** برای تأخیر در جلسه با یک کارآفرین وضع کردیم. بنابراین، به عنوان مثال: شما در یک تماس واقعاً مهم هستید و ده دقیقه تأخیر خواهید داشت؟ مشکلی نیست، فقط صد دلار به جلسه بیاورید و جریمه خود را بپردازید. وقتی کارمندان جدید استخدام می‌شوند، این موضوع را شوک‌آور می‌یابند، که فرصت عالی به ما می‌دهد تا با جزئیات توضیح دهیم چرا به کارآفرینان احترام می‌گذاریم. اگر فکر نمی‌کنید کارآفرینان مهم‌تر از سرمایه‌گذاران خطرپذیر هستند، نمی‌توانیم در Andreessen Horowitz از شما استفاده کنیم.
- **سریع حرکت کن و چیزها را بشکن:** مارک زاکربرگ به نوآوری اعتقاد دارد و معتقد است که بدون ریسک بزرگ، نوآوری بزرگ وجود ندارد. بنابراین، در روزهای اولیه فیس‌بوک، او شعار شوکه‌کننده‌ای را به کار گرفت: **"سریع حرکت کن و چیزها را بشکن."** آیا مدیرعامل واقعاً از ما می‌خواست که چیزها را بشکنیم؟ یعنی، او به ما می‌گوید چیزها را بشکنیم! شعاری که آنقدر شوک‌آور است که همه را مجبور به توقف و فکر کردن می‌کند. وقتی فکر می‌کنند، متوجه می‌شوند که اگر سریع حرکت کنید و نوآوری کنید، چیزها را خواهید شکست. اگر از خود بپرسید: "آیا باید این پیشرفت را امتحان کنم؟ فوق‌العاده خواهد بود، اما ممکن است در کوتاه‌مدت مشکلاتی ایجاد کند،" پاسخ خود را دارید. اگر ترجیح می‌دهید درست باشید تا نوآور، در فیس‌بوک جا نخواهید شد.

قبل از اینکه شکل دقیق "شوکه‌درمانی" شرکت خود را مشخص کنید، مطمئن شوید که سازوکار شما با ارزش‌های شما همخوانی دارد. به عنوان مثال، جک دورسی هرگز در Square میزهای خودش را از درب نمی‌سازد، زیرا در Square، **طراحی زیبا بر صرفه‌جویی برتری دارد**. وقتی وارد Square می‌شوید، می‌توانید احساس کنید که آن‌ها طراحی را چقدر جدی می‌گیرند.

چرا سگ در محل کار و یوگا فرهنگ نیستند

استارت‌آپ‌های امروزی انواع کارهای مختلف را برای متمایز کردن خود انجام می‌دهند. بسیاری عالی، بسیاری اصیل، بسیاری عجیب و غریب، اما بیشتر آن‌ها فرهنگ شرکت را تعریف نمی‌کنند. بله، یوگا ممکن است شرکت شما را برای افرادی که یوگا دوست دارند، مکانی بهتر برای کار کند. همچنین ممکن

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

است یک تمرین عالی تیم‌سازی برای افرادی باشد که یوگا دوست دارند. با این حال، این فرهنگ نیست. این یک ارزش اصلی را که کسب‌وکار را هدایت می‌کند و به ترویج آن به طور دائم کمک می‌کند، ایجاد نمی‌کند. این موضوع نسبت به آنچه کسب‌وکار شما قصد دستیابی به آن را دارد، خاص نیست. **یوگا یک مزیت است.**

ممکن است کسی که یک پیت‌بول در اتاقک خود نگه می‌دارد، شوکه‌کننده باشد. درسی که آموخته می‌شود - اینکه دوستداران حیوانات مورد استقبال هستند یا اینکه کارمندان می‌توانند هر طور که می‌خواهند زندگی کنند - ممکن است ارزش اجتماعی داشته باشد، اما به کسب‌وکار شما به شیوه‌ای متمایزکننده متصل نیست. هر شرکت هوشمندی به کارکنان خود ارزش می‌دهد. **مزایا خوب هستند، اما فرهنگ نیستند.**

---

هدف از همه اینها

در بخش بعدی "چگونه مدیران عامل را ارزیابی کنیم" (صفحه ۲۳۵)، شغل مدیرعامل را اینگونه توصیف می‌کنم: **دانستن آنچه باید انجام داد و وادار کردن شرکت به انجام آنچه شما می‌خواهید.** طراحی یک فرهنگ شرکتی مناسب به شما کمک می‌کند تا شرکت شما برای مدت زمان طولانی در برخی زمینه‌های مهم آنچه را که شما می‌خواهید، انجام دهد.

## برطرف کردن ابهام در مورد مقیاس‌بندی یک شرکت

اگر می‌خواهید یک شرکت مهم بسازید، در مرحله‌ای باید مقیاس‌بندی کنید. مردم در دنیای استارت‌آپ اغلب در مورد جادوی اینکه چگونه تعداد کمی از افراد گوگل یا فیس‌بوک اصلی را ساختند صحبت می‌کنند، اما گوگل امروز بیست هزار نفر و فیس‌بوک امروز بیش از پانزده صد نفر را استخدام کرده است. بنابراین، اگر می‌خواهید کاری انجام دهید که اهمیت دارد، باید هنر سیاه مقیاس‌بندی یک سازمان انسانی را بیاموزید.

اغلب اعضای هیئت مدیره دو نکته را در مورد مقیاس به کارآفرینان توصیه می‌کنند:

۱. یک مربی پیدا کنید.

۲. چندین مدیر اجرایی "باتجربه" پیدا کنید که از قبل می‌دانند چگونه مقیاس‌بندی کنند.

این پاسخ‌ها، در حالی که تا حدی خوب هستند، محدودیت‌های مهمی دارند. اول، اگر هیچ چیز در مورد مقیاس‌بندی یک سازمان نمی‌دانید، ارزیابی افراد برای آن شغل بسیار دشوار خواهد بود. تصور کنید بخواهید یک مهندس عالی پیدا کنید در حالی که هرگز حتی یک برنامه هم ننوشته‌اید. دوم، بسیاری از اعضای هیئت مدیره سرمایه‌گذار نیز چیزی در مورد مقیاس‌بندی یک شرکت نمی‌دانند و ممکن است فریب افرادی را بخورند که تجربه دارند اما مهارت کافی ندارند. اگر تا به حال در یک سازمان بزرگ کار کرده‌اید، می‌دانید که افراد زیادی با تجربه اداره آنها وجود دارند اما هیچ کدام از مهارت‌های لازم برای اداره خوب آنها را ندارند.

این توصیه هنوز خوب است، اما راه درست برای انتخاب بهترین مربیان و بهترین کارمندان، ابتدا یادگیری اصول اولیه است؛ سپس می‌توانید از انبوهی از تکنیک‌های مقیاس‌بندی در ادبیات مدیریت بسته به شرایط استفاده کنید.

ایده اصلی: با اکراه عقب‌نشینی کنید

وقتی یک سازمان از نظر اندازه رشد می‌کند، کارهایی که قبلاً آسان بودند، دشوار می‌شوند. به طور خاص، موارد زیر که وقتی کوچک هستید هیچ مشکلی ایجاد نمی‌کنند، با رشد شما به چالش‌های بزرگی تبدیل می‌شوند:

- ارتباطات
- دانش مشترک

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

## • تصمیم‌گیری

برای درک واضح مشکل، بیاید با شرایط مرزی شروع کنیم. یک شرکت با یک کارمند را تصور کنید. آن کارمند تمام کدها را می‌نویسد و آزمایش می‌کند، تمام بازاریابی و فروش را انجام می‌دهد و خودش را مدیریت می‌کند. او دانش کاملی از همه چیز در شرکت دارد، تمام تصمیمات را می‌گیرد، نیازی به ارتباط با هیچ‌کس ندارد و کاملاً با خودش هم‌راستا است. با رشد شرکت، اوضاع در هر بُعد بدتر خواهد شد.

از طرف دیگر، اگر شرکت گسترش نیابد، هرگز شرکت بزرگی نخواهد شد، بنابراین چالش این است که رشد کنید اما تا حد ممکن با سرعت کمتری افت کنید.

یک تشبیه عالی برای این مفهوم در فوتبال آمریکایی وجود دارد. وظیفه یک خط‌حمله، محافظت از کوارتربک در برابر بازیکنان خط دفاعی است. اگر خط‌حمله سعی کند این کار را با ثابت ماندن انجام دهد، بازیکن خط دفاعی به راحتی از کنار او عبور کرده و کوارتربک را له خواهد کرد. در نتیجه، به بازیکنان خط‌حمله آموزش داده می‌شود که آهسته شکست بخورند یا با اکراه عقب‌نشینی کنند. به آن‌ها آموزش داده می‌شود که عقب بروند و اجازه دهند بازیکن خط دفاعی پیشروی کند، اما فقط کمی در هر بار.

وقتی یک سازمان را مقیاس‌بندی می‌کنید، شما نیز باید با اکراه عقب‌نشینی کنید. تخصص‌گرایی، ساختار سازمانی و فرآیند همگی اوضاع را پیچیده می‌کنند و پیاده‌سازی آن‌ها حس دور شدن از دانش مشترک و ارتباطات باکیفیت را می‌دهد. این دقیقاً مانند خط‌حمله‌ای است که یک قدم به عقب برمی‌دارد. شما عقب‌نشینی خواهید کرد، اما از سقوط شرکتتان به هرج و مرج جلوگیری خواهید کرد.

## چگونه این کار را انجام دهیم

در مرحله‌ای که اضافه کردن افراد به شرکت بیشتر از کاری که می‌توانید به کارمندان جدید واگذار کنید، به نظر می‌رسد، خط دفاعی از شما عبور کرده و احتمالاً باید با اکراه عقب‌نشینی کنید.

## تخصص‌گرایی

اولین تکنیک مقیاس‌بندی که باید اجرا شود، تخصص‌گرایی است. در استارت‌آپ‌ها، همه در ابتدا همه‌فن‌حریف هستند. به عنوان مثال، مهندسان کد می‌نویسند، سیستم ساخت را مدیریت می‌کنند، محصول را آزمایش می‌کنند و به طور فزاینده‌ای آن را توسعه داده و عملیاتی می‌کنند. این در ابتدا به خوبی کار می‌کند زیرا همه چیز را می‌دانند و نیاز به ارتباط به حداقل می‌رسد؛ هیچ تحویل پیچیده‌ای وجود ندارد، زیرا کسی نیست که چیزی را به او تحویل دهد. با رشد شرکت، اضافه کردن مهندسان جدید به طور فزاینده‌ای دشوار می‌شود، زیرا

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

منحنی یادگیری بسیار شیب‌دار می‌شود. آماده‌سازی یک مهندس جدید دشوارتر از انجام کار توسط خودتان می‌شود. در این مرحله، شما نیاز به تخصص‌گرایی دارید.

با اختصاص دادن افراد و تیم‌ها به وظایفی مانند محیط ساخت، محیط آزمایش و عملیات، پیچیدگی‌هایی ایجاد خواهید کرد - تحویل بین گروه‌ها، برنامه‌های کاری بالقوه متضاد و دانش تخصصی به جای دانش مشترک. برای کاهش این مشکلات، باید تکنیک‌های مقیاس‌بندی دیگری مانند طراحی سازمانی و فرآیند را در نظر بگیرید.

طراحی سازمانی

قانون اول طراحی سازمانی این است که تمام طراحی‌های سازمانی بد هستند. با هر طرحی، ارتباطات را در برخی قسمت‌های سازمان به قیمت قسمت‌های دیگر بهینه خواهید کرد. به عنوان مثال، اگر مدیریت محصول را در سازمان مهندسی قرار دهید، ارتباطات بین مدیریت محصول و مهندسی را بهینه خواهید کرد، به قیمت ارتباطات بین مدیریت محصول و بازاریابی. در نتیجه، به محض اینکه سازمان جدید را راه‌اندازی کنید، مردم در آن ایراد خواهند گرفت و حق با آن‌ها خواهد بود.

با این حال، در مرحله‌ای، طراحی یکپارچه یک سازمان بزرگ به پایان می‌رسد و شما باید همه چیز را به زیرگروه‌های کوچکتر تقسیم کنید. در ابتدایی‌ترین سطح، با رشد گروه‌هایی که تخصصی کرده‌اید، می‌توانید به آن‌ها مدیران خاص خود را بدهید. مثلاً ممکن است یک مدیر کنترل کیفیت بخواهید. پس از آن، کارها پیچیده‌تر می‌شوند. آیا مهندسی مشتری و مهندسی سرور گروه‌های خود را دارند یا بر اساس موارد استفاده سازماندهی می‌کنید و تمام اجزای فنی را شامل می‌شوید؟ وقتی واقعاً بزرگ می‌شوید، باید تصمیم بگیرید که آیا کل شرکت را بر اساس عملکردها (مثلاً فروش، بازاریابی، مدیریت محصول، مهندسی) سازماندهی کنید یا بر اساس مأموریت‌ها - واحدهای تجاری خودکفا که شامل چندین عملکرد هستند.

هدف شما انتخاب کمترین بدی از بین همه بدی‌ها است. طراحی سازمانی را به عنوان معماری ارتباطات شرکتتان در نظر بگیرید. اگر می‌خواهید مردم ارتباط برقرار کنند، بهترین راه برای دستیابی به آن این است که آن‌ها را زیر نظر یک مدیر قرار دهید. برعکس، هرچه افراد در چارت سازمانی دورتر باشند، کمتر با هم ارتباط برقرار خواهند کرد. طراحی سازمانی همچنین معماری نحوه ارتباط شرکت با دنیای خارج است. به عنوان مثال، ممکن است بخواهید تیم فروش خود را بر اساس محصول سازماندهی کنید تا ارتباط با گروه‌های محصول مرتبط را به حداکثر برسانید و صلاحیت محصول تیم فروش را به حداکثر برسانید. اگر این کار را انجام دهید، این کار به ضرر سادگی برای مشتریانی خواهد بود که چندین محصول را خریداری می‌کنند و اکنون باید با چندین فروشنده سر و کار داشته باشند.

با در نظر گرفتن این موضوع، مراحل اساسی طراحی سازمانی در اینجا آمده است:

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

۱. چیزی را که باید ارتباط برقرار شود، مشخص کنید. با لیست کردن مهم‌ترین دانش و اینکه چه کسی باید آن را داشته باشد، شروع کنید. به عنوان مثال، دانش معماری محصول باید توسط مهندسی، کنترل کیفیت، مدیریت محصول، بازاریابی و فروش درک شود.

۲. چیزی را که باید تصمیم گرفته شود، مشخص کنید. انواع تصمیماتی را که باید به طور مکرر گرفته شوند در نظر بگیرید: انتخاب ویژگی، تصمیمات معماری، نحوه حل مسائل پشتیبانی. چگونه می‌توانید سازمان را طوری طراحی کنید که حداکثر تعداد تصمیمات تحت حوزه یک مدیر تعیین‌شده قرار گیرد؟

۳. مهم‌ترین مسیرهای ارتباطی و تصمیم‌گیری را اولویت‌بندی کنید. آیا برای مدیران محصول مهم‌تر است که معماری محصول را درک کنند یا بازار را؟ آیا برای مهندسان مهم‌تر است که مشتری را درک کنند یا معماری را؟ به یاد داشته باشید که این اولویت‌ها بر اساس وضعیت امروز خواهد بود. اگر وضعیت تغییر کند، می‌توانید سازماندهی مجدد کنید.

۴. تصمیم بگیرید چه کسی هر گروه را اداره خواهد کرد. توجه کنید که این مرحله چهارم است، نه اول. شما می‌خواهید سازمان را برای افراد - برای افرادی که کار را انجام می‌دهند - بهینه کنید، نه برای مدیران. بیشتر اشتباهات بزرگ در طراحی سازمانی از قرار دادن جاه‌طلبی‌های فردی افراد در بالای سازمان پیش از مسیرهای ارتباطی برای افراد در پایین سازمان ناشی می‌شود. انجام این مرحله در مرحله چهارم مدیران شما را ناراحت خواهد کرد، اما آن‌ها با آن کنار خواهند آمد.

۵. مسیرهایی را که بهینه نکردید، شناسایی کنید. به همان اندازه که انتخاب مسیرهای ارتباطی که بهینه خواهید کرد مهم است، شناسایی مسیرهایی که بهینه نخواهید کرد نیز مهم است. فقط به این دلیل که آن‌ها را کم‌اهمیت دانسته‌اید، به این معنی نیست که بی‌اهمیت هستند. اگر آن‌ها را به طور کامل نادیده بگیرید، مطمئناً به شما آسیب خواهند رساند.

۶. برنامه‌ای برای کاهش مشکلات شناسایی شده در مرحله پنج بسازید. هنگامی که مشکلات احتمالی را شناسایی کردید، فرآیندهایی را که برای رفع چالش‌های قریب‌الوقوع بین سازمانی باید بسازید، خواهید دانست. این شش گام شما را بسیار جلو می‌اندازد. هنگامی که طراحی سازمانی پیشرفته را بررسی می‌کنیم، باید مبادلات مانند سرعت در مقابل هزینه، نحوه اجرای تغییرات سازمانی و اینکه هر چند وقت یک بار باید سازماندهی مجدد کنید را نیز در نظر بگیریم.

فرآیند

هدف فرآیند ارتباطات است. اگر پنج نفر در شرکت شما هستند، نیازی به فرآیند ندارید، زیرا می‌توانید فقط با

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

یکدیگر صحبت کنید. می‌توانید وظایف را با درک کاملی از آنچه انتظار می‌رود واگذار کنید، اطلاعات مهم را از یک نفر به دیگری منتقل کنید، و معاملات با کیفیت بالا را بدون هیچ سربار بوروکراتیک حفظ کنید. با چهار هزار نفر، ارتباط دشوارتر می‌شود. ارتباطات موردی و نقطه‌به‌نقطه دیگر کار نمی‌کند. شما به چیزی محکم‌تر نیاز دارید — یک گذرگاه ارتباطی یا، برای استفاده از اصطلاح متعارف برای گذرگاه‌های ارتباطی انسانی، یک فرآیند.

یک فرآیند، یک ابزار ارتباطی رسمی و خوب ساختاربندی شده است. می‌تواند یک فرآیند شش سیگما که به شدت مهندسی شده است باشد یا یک جلسه منظم خوب ساختاربندی شده باشد. اندازه فرآیند باید مقیاس‌بندی شود تا نیازهای چالش ارتباطی را که تسهیل می‌کند، برآورده کند.

هنگامی که ارتباطات در یک سازمان از مرزهای سازمانی عبور می‌کند، فرآیندها کمک می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که ارتباط برقرار می‌شود و با کیفیت انجام می‌شود. اگر به دنبال اولین فرآیند برای پیاده‌سازی در شرکت خود هستید، فرآیند مصاحبه را در نظر بگیرید. این فرآیند معمولاً از مرزهای سازمانی عبور می‌کند (گروه استخدام، منابع انسانی — یا هر کجا که استخدام‌کننده مستقر است، و گروه‌های پشتیبانی)، افرادی را از خارج شرکت (نامزد) درگیر می‌کند، و برای موفقیت شرکت بسیار حیاتی است.

چه کسی باید یک فرآیند را طراحی کند؟ افرادی که قبلاً کار را به صورت موردی انجام می‌دهند. آن‌ها می‌دانند چه چیزی باید ارتباط برقرار شود و به چه کسی. طبیعتاً آن‌ها گروه مناسبی برای رسمی کردن فرآیند موجود و مقیاس‌پذیر کردن آن خواهند بود.

چه زمانی باید شروع به اجرای فرآیندها کنید؟ در حالی که این بسته به وضعیت شما متفاوت است، به یاد داشته باشید که اضافه کردن افراد جدید به فرآیندهای قدیمی بسیار آسان‌تر از اضافه کردن فرآیندهای جدید به افراد قدیمی است. آنچه را که انجام می‌دهید رسمی کنید تا جذب افراد جدید آسان شود.

مقالات زیادی در مورد طراحی فرآیند نوشته شده است، بنابراین من در اینجا تکرار نمی‌کنم. من فصل اول کتاب "مدیریت با بازده بالا" نوشته اندی گرو، "اصول اولیه تولید" را به خصوص مفید یافته‌ام. برای شرکت‌های جدید، چند نکته را در نظر داشته باشید:

- **ابتدا بر خروجی تمرکز کنید.** فرآیند چه چیزی باید تولید کند؟ در مورد فرآیند مصاحبه، یک کارمند برجسته. اگر این هدف است، فرآیند رسیدن به آن چیست؟
- **مشخص کنید چگونه در هر مرحله متوجه می‌شوید که آنچه را می‌خواهید به دست می‌آورید.** آیا نامزدهای کافی به دست می‌آورید؟ آیا نامزدهای مناسب را به دست می‌آورید؟ آیا فرآیند مصاحبه شما فرد مناسبی برای این شغل پیدا می‌کند؟ پس از انتخاب فرد، آیا او شغل را قبول می‌کند؟ پس از

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

پذیرش شغل، آیا او مولد خواهد شد؟ پس از مولد شدن، آیا او در شرکت شما خواهد ماند؟ چگونه هر مرحله را اندازه‌گیری خواهید کرد؟

- مسئولیت‌پذیری را در سیستم مهندسی کنید. کدام سازمان و کدام فرد مسئول هر مرحله است؟ چه کاری می‌توانید انجام دهید تا دید پذیری عملکرد آن‌ها را افزایش دهید؟

---

#### نتیجه‌گیری

فرآیند مقیاس‌بندی یک شرکت شبیه به فرآیند مقیاس‌بندی یک محصول است. اندازه‌های مختلف شرکت الزامات متفاوتی را برای معماری شرکت اعمال می‌کنند. اگر این الزامات را خیلی زود برطرف کنید، شرکت شما سنگین و کند به نظر می‌رسد. اگر این الزامات را خیلی دیر برطرف کنید، شرکت شما ممکن است تحت فشار از هم بپاشد. به نرخ رشد واقعی شرکت خود در هنگام اضافه کردن اجزای معماری توجه داشته باشید. پیش‌بینی رشد خوب است، اما پیش‌بینی بیش از حد رشد بد است.

## مغالطه پیش‌بینی مقیاس

روز دیگر با دو دوست صحبت می‌کردم، یکی سرمایه‌گذار خطرپذیر و دیگری مدیرعامل. در طول جلسه، درباره یکی از مدیران اجرایی شرکت مدیرعامل بحث کردیم. مدیر اجرایی مورد نظر عملکرد فوق‌العاده‌ای دارد اما فاقد تجربه مدیریت در مقیاس بزرگتر است. دوست سرمایه‌گذار خطرپذیر من بی‌گناه به مدیرعامل توصیه کرد که با دقت بررسی کند آیا مدیر اجرایی می‌تواند در آینده به نیازهای شرکت پاسخ دهد یا خیر. من به سرعت، پرخاشگرانه و با صدای بلند پاسخ دادم: "این یک ایده وحشتناک است و هیچ معنایی ندارد." هر دو دوست من از فوران خشم من وحشت‌زده شدند. معمولاً من به اندازه کافی منضبط هستم که اجازه ندهم احساساتم مستقیماً از دهانم بیرون بیایند بدون اینکه در مغزم برای بررسی متوقف شوند. چرا این فوران خشم؟ در اینجا پاسخ من آمده است.

به عنوان مدیرعامل، شما باید دائماً همه اعضای تیم خود را ارزیابی کنید. با این حال، ارزیابی افراد بر اساس نیازهای آینده شرکت و بر مبنای یک دیدگاه نظری از عملکرد آنها، غیرمولد است، به دلایل زیر:

- مدیریت در مقیاس یک مهارت اکتسابی است نه یک توانایی طبیعی. هیچ کس از شکم مادرش با دانستن نحوه مدیریت هزار نفر بیرون نمی‌آید. همه در مقطعی یاد می‌گیرند.
- قضاوت از پیش تقریباً غیرممکن است. چگونه از قبل می‌توانید تشخیص دهید که یک مدیر اجرایی می‌تواند مقیاس‌بندی کند؟ آیا واضح بود که بیل گیتس وقتی دانشجوی ترک‌تحصیل کرده هاروارد بود، نحوه مقیاس‌بندی را یاد می‌گیرد؟ چگونه در مورد آن تصمیم می‌گیرید؟
- عمل قضاوت کردن افراد از پیش، رشد آنها را کند می‌کند. اگر قضاوت کنید که کسی قادر به انجام کاری مانند اداره یک سازمان بزرگتر نیست، آیا منطقی است که آن مهارت‌ها را به او آموزش دهید یا حتی کاستی‌های پیش‌بینی شده را به او گوشزد کنید؟ احتمالاً نه. شما قبلاً تصمیم گرفته‌اید که او نمی‌تواند آن را انجام دهد.
- استخدام مدیران اجرایی مقیاس‌پذیر خیلی زود یک اشتباه بزرگ است. چیزی به نام یک مدیر اجرایی عالی وجود ندارد. فقط یک مدیر اجرایی عالی برای یک شرکت خاص در یک زمان خاص وجود دارد. مارک زاکربرگ یک مدیرعامل فوق‌العاده برای فیس‌بوک است. او مدیرعامل خوبی برای اوراکل نخواهد بود. به همین ترتیب، لری ایسون در اوراکل کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهد اما فرد مناسبی

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

برای مدیریت فیس‌بوک نخواهد بود. اگر تیم خود را از پیش قضاوت کنید و احساس فوریت بالایی داشته باشید، مدیران اجرایی را که می‌توانند در مقیاس بالا مدیریت کنند، قبل از نیاز به آنها، وارد خواهید کرد. متأسفانه، شما احتمالاً توانایی آنها را در انجام کار برای دوازده ماه آینده، که تنها معیار مرتبط است، نادیده خواهید گرفت. در نتیجه، شما مدیران اجرایی خوب را با مدیران اجرایی بدتر جایگزین خواهید کرد.

- **هنوز باید در زمان واقعی و در نقطه رسیدن به سطح بالاتر مقیاس، قضاوت کنید.** حتی اگر از تله استخدام زود هنگام یک مدیر اجرایی مقیاس‌پذیر یا کند کردن توسعه مدیر اجرایی جدید جلوگیری کنید، با قضاوت قبلی چیزی به دست نیاورده‌اید. صرف نظر از آنچه در زمان الف تصمیم گرفتید، هنوز باید وضعیت را با داده‌های بسیار بهتر در زمان ب ارزیابی کنید.

- **این راهی برای زندگی یا اداره یک سازمان نیست.** تصمیم‌گیری (با داده‌های بسیار ناقص) در مورد اینکه کسی که سخت کار می‌کند، کار فوق‌العاده‌ای انجام می‌دهد و وفادارانه به مأموریت شما کمک می‌کند، سه سال دیگر با شما نخواهد بود، شما را به مکانی تاریک می‌برد. این مکانی از پنهان‌کاری اطلاعات، عدم صداقت و ارتباطات نامناسب است. مکانی است که تعصب جایگزین قضاوت می‌شود. مکانی است که قضاوت جایگزین آموزش می‌شود. مکانی است که کار تیمی به جنگ داخلی تبدیل می‌شود. به آنجا نروید.

بنابراین، اگر افراد را بر اساس توانایی مقیاس‌بندی آن‌ها قضاوت نمی‌کنید، چگونه قضاوت می‌کنید؟ شما باید تیم خود را حداقل هر سه ماه یک بار از همه ابعاد ارزیابی کنید. دو نکته می‌تواند به شما کمک کند تا از تله پیش‌بینی مقیاس جلوگیری کنید:

- **مقیاس را از بقیه ارزیابی جدا نکنید.** سوال مرتبط این نیست که آیا یک مدیر اجرایی می‌تواند مقیاس‌بندی کند؛ بلکه این است که آیا مدیر اجرایی می‌تواند کار را در مقیاس فعلی انجام دهد. شما باید به صورت جامع ارزیابی کنید و این کار از جدا کردن مقیاس، که اغلب منجر به پیش‌بینی ناخوشایند عملکرد آینده می‌شود، جلوگیری می‌کند.

- **قضاوت را بر اساس مقیاس نسبی و نه مطلق انجام دهید.** پرسیدن از خود که آیا یک مدیر اجرایی عالی است، پاسخ دادن به آن بسیار دشوار است. یک سوال بهتر: آیا برای این شرکت در این لحظه دقیق، مدیری اجرایی وجود دارد که بتوانم استخدام کنم و بهتر باشد؟ اگر بزرگترین رقیب من آن شخص را استخدام کند، چگونه این بر توانایی ما در پیروزی تأثیر می‌گذارد؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

پیش‌بینی اینکه آیا یک مدیر اجرایی می‌تواند مقیاس‌بندی کند، توانایی شما را در مدیریت مختل می‌کند،  
ناعادلانه است و کار نمی‌کند.

## فصل هفتم —

### چگونه رهبری کنیم حتی وقتی نمی‌دانیم به کجا می‌رویم

پس از فروش کسب‌وکار Loudcloud به EDS، بلافاصله وارد بحران جدیدی شدیم. سرمایه‌گذاران ما نمی‌توانستند درک کنند که چگونه فروش تمام درآمد و تمام مشتریان ما می‌تواند چیزی برای سرمایه‌گذاری باقی بگذارد. در نتیجه، سرمایه‌گذاران نهادی تمام سهام Opsware را فروختند و قیمت سهام ما به ۰.۳۵ دلار برای هر سهم کاهش یافت. این یک قیمت قابل توجه بود، زیرا ارزش بازار آن برابر با نیمی از پولی بود که در بانک داشتیم. این نشان می‌داد که سرمایه‌گذاران معتقد بودند کسب‌وکار Opsware هیچ ارزشی ندارد، و آن‌ها انتظار داشتند که ما نیمی از پول نقد خود را قبل از به هوش آمدن و بازگرداندن پول به سرمایه‌گذاران بسوزانیم. برای بدتر کردن اوضاع، اختطاریه‌ای از NASDAQ دریافت کردم که به من اطلاع می‌داد اگر در نود روز آینده قیمت سهام ما را بالای ۱ دلار نرسانم، ما را از لیست خارج خواهند کرد و ما با سهام پنی (سهام ارزان قیمت) معامله خواهیم شد.

این خبر خوشایند را با سه گزینه به هیئت مدیره آوردم:

۱. تقسیم معکوس سهام (Reverse split). می‌توانستیم سهام را ۱۰ به ۱ تقسیم معکوس کنیم و ده برابر سهام کمتر و ده برابر قیمت سهام بالاتر داشته باشیم.

۲. تسلیم شدن. می‌توانستیم تبدیل به یک سهام پنی شویم.

۳. به جاده زدن. می‌توانستم به راه بیفتم و سعی کنم افراد کافی را برای خرید ترغیب کنم تا قیمت سهام سه برابر شود.

هیئت مدیره بسیار همدل و برای هر گزینه‌ای آماده بود. اندی راکلف اشاره کرد که مفهوم منفی تقسیم معکوس سهام در بین سرمایه‌گذاران به دلیل تعداد زیاد آن‌ها کاهش یافته است. مارک فرضیه داد که خارج شدن از لیست در یک اقتصاد پسا-روزنامه ممکن است چندان مهم نباشد.

با این حال، من نمی‌خواستم سهام را تقسیم معکوس کنم. بیش از هر چیز، این کار شبیه تسلیم شدن و نشانه‌ای چشمگیر از ضعف بود. تقسیم معکوس به بازار می‌گفت که من معتقدم ما واقعاً نیمی از پولی را که در بانک داشتیم ارزش داریم. همچنین نمی‌خواستم شرکت از لیست خارج شود. می‌دانستم که مارک روزی حق با او خواهد بود، اما همچنین می‌دانستم که بسیاری از سرمایه‌گذاران نهادی در عصر حاضر از خرید سهام پنی منع شده‌اند. تصمیم گرفتم به جاده بزنم.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

اولین سوال بزرگ این بود که "به جاده بزمن تا چه کسی را ببینم؟" در آن زمان، بیشتر سرمایه‌گذاران نهادی در سهام با قیمت کمتر از ۱۰ دلار، چه رسد به کمتر از ۱ دلار، سرمایه‌گذاری نمی‌کردند. بنابراین من و مارک با گورو شبکه‌سازی خود، سرمایه‌گذار فرشته مشهور، ران کانوی، برای مشاوره تماس گرفتیم. داستان را برای او تعریف کردیم و توضیح دادیم که قرارداد ۲۰ میلیون دلاری EDS به تنهایی کسب‌وکار Opsware را ارزشمند می‌کند، و اضافه کردیم که تیم عالی و مقدار زیادی مالکیت معنوی داریم، بنابراین دلیلی نداشت که ما به نصف پول نقد معامله شویم. ران با دقت گوش داد و سپس گفت: "فکر می‌کنم باید به دیدن هرب آلن بروید."

من درباره بانک سرمایه‌گذاری هرب، Company & Allen، شنیده بودم، اما واقعاً اطلاعات زیادی درباره او نداشتم. Company & Allen به دلیل برگزاری بهترین کنفرانس تجاری در جهان مشهور بود. این کنفرانس فقط با دعوتنامه بود و به طور مداوم مهمانانی را جذب می‌کرد که هرگز در هیچ کنفرانس دیگری پیدا نمی‌کنید. افرادی مانند بیل گیتس، وارن بافت و روبرت مرداک از حاضران همیشگی بودند. Company & Allen شاید بیش از تمام کنفرانس‌های تجاری دیگر مهمانان رده بالای بیشتری را جذب کند – به این اندازه خوب است.

من و مارک به دفتر Company & Allen در منهتن رسیدیم، واقع در ساختمان کوکاکولا که پدر هرب، هربرت، سال‌ها در هیئت مدیره آن خدمت کرده بود. اگر یک کلمه می‌توانست دفتر Company & Allen را توصیف کند، آن کلمه "باشکوه" بود. با تزئینات زیبا، اما نه پر زرق و برق، دفتر هم ظریف بود و هم راحت.

مانند دفترش، خود هرب هم متواضع و باشکوه بود. او جلسه را با تمجید از ران آغاز کرد و گفت که هر ارجاعی از ران شخصاً برای او مهم است. سپس من و مارک با دقت داستان Loudcloud را برای هرب تعریف کردیم – اینکه چگونه کسب‌وکار خدمات را به EDS فروخته بودیم، نرم‌افزار و افراد کلیدی را حفظ کرده بودیم، و یک مجوز نرم‌افزاری ۲۰ میلیون دلاری در سال را تضمین کرده بودیم. علاوه بر این، ما یک ترازنامه کاملاً پاک داشتیم و مطمئناً ارزشمان بیش از ۰.۳۵ دلار برای هر سهم بود. هرب با دقت به تمام ارائه گوش داد و سپس گفت: "می‌خواهم کمک کنم. ببینم چه کاری می‌توانم انجام دهم." من هیچ ایده‌ای نداشتم که آیا منظور او، مانند بسیاری در سیلیکون ولی، "برو گمشو، من سهام پنی نمی‌خرم" بود یا منظور او همان چیزی بود که گفته بود. به زودی فهمیدم.

در طی چند ماه بعد، Company & Allen سهام Opsware را خرید، هرب آلن شخصاً سهام Opsware را خرید، و چندین مشتری Company & Allen سرمایه‌گذاران اصلی شدند. این فعالیت، سهام را در عرض چند ماه از ۰.۳۵ دلار به ۳ دلار برای هر سهم رساند. ما از حذف شدن از لیست جلوگیری کرده بودیم، پایگاه سهامداران را بازسازی کرده بودیم و به کارکنان امید داده بودیم. همه اینها عمدتاً به دلیل یک جلسه واحد با هرب آلن بود.

سال‌ها بعد از هرب پرسیدم که چرا در زمانی که هیچ کس دیگری به شرکت ما اعتقادی نداشت، او به ما اعتقاد داشت. اشاره کردم که در آن زمان، Company & Allen چندان درگیر فناوری، چه رسد به

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

اتوماسیون مراکز داده، نبود. هرب پاسخ داد: "من هیچ چیز در مورد کسبوکار شما نمی‌فهمیدم و اطلاعات بسیار کمی در مورد صنعت شما داشتم. آنچه دیدم دو مرد بودند که وقتی هر مدیرعامل و رئیس شرکت سهامی عام دیگر زیر میز خود پنهان شده بود، به دیدن من آمدند. نه تنها به دیدن من آمدید، بلکه از مردانی که کسبوکارهای غول‌پیکر را اداره می‌کردند، مصمم‌تر و متقاعدتر بودید که موفق خواهید شد. سرمایه‌گذاری در شجاعت و عزم راسخ برای من تصمیم آسانی بود."

اینگونه هرب آلن تجارت می‌کند. و به همین دلیل است که اگر فرصت داشتید، احمقانه خواهد بود که با هرب تجارت نکنید.

شاید مهمترین چیزی که به عنوان یک کارآفرین آموختم این بود که روی آنچه باید درست انجام دهم تمرکز کنم و از نگرانی در مورد تمام کارهایی که اشتباه انجام دادم یا ممکن است اشتباه انجام دهم دست بردارم. این بخش شامل بخش‌های مختلف آن درس‌ها است و راهنمایی‌هایی در مورد چگونگی انجام صحیح کارهای مهم ارائه می‌دهد.

## سخت‌ترین مهارت مدیر عامل

بدون شک، سخت‌ترین مهارتی که به عنوان مدیر عامل آموختم، توانایی مدیریت روانشناسی خودم بود. طراحی سازمانی، طراحی فرآیند، معیارهای سنجش، استخدام و اخراج، همگی مهارت‌هایی نسبتاً ساده برای تسلط بودند در مقایسه با تحت کنترل نگه داشتن ذهن خودم. فکر می‌کردم در ابتدا سرسخت هستم، اما نبودم. نرم بودم.

در طول سال‌ها، با صدها مدیر عامل صحبت کرده‌ام، همگی با تجربه مشابه. با این وجود، افراد بسیار کمی در مورد آن صحبت می‌کنند و من هرگز چیزی در این زمینه نخوانده‌ام. این مثل باشگاه مشت‌زنی مدیریت است: قانون اول فروپاشی روانی مدیر عامل این است که درباره فروپاشی روانی صحبت نکنید. با خطر نقض این قانون مقدس، سعی خواهم کرد این وضعیت را توصیف کنم و برخی از تکنیک‌هایی که به من کمک کردند را تجویز کنم. در نهایت، این شخصی‌ترین و مهم‌ترین نبردی است که هر مدیر عاملی با آن روبرو خواهد شد.

اگر کارم را خوب انجام می‌دهم، چرا احساس بدی دارم؟

به طور کلی، کسی مدیر عامل نمی‌شود مگر اینکه حس هدفمندی بالایی داشته باشد و به کاری که انجام می‌دهد عمیقاً اهمیت دهد. علاوه بر این، یک مدیر عامل باید به اندازه کافی موفق یا باهوش باشد که مردم بخواهند برای او کار کنند. هیچ کس قصد ندارد مدیر عامل بدی باشد، یک سازمان ناکارآمد را اداره کند، یا یک بوروکراسی عظیم ایجاد کند که شرکتش را به توقف کامل برساند. با این حال، هیچ مدیر عاملی هرگز مسیر همواری به سوی یک شرکت بزرگ ندارد. در طول مسیر، بسیاری از چیزها اشتباه پیش می‌روند و همه آنها می‌توانستند و باید از آنها اجتناب می‌شد.

اولین مشکل این است که همه یاد می‌گیرند که با مدیر عامل شدن، مدیر عامل باشند. هیچ آموزشی به عنوان مدیر، مدیر کل، یا در هر شغل دیگری، شما را برای اداره یک شرکت آماده نمی‌کند. تنها چیزی که شما را برای اداره یک شرکت آماده می‌کند، اداره یک شرکت است. این بدان معناست که شما با مجموعه وسیعی از چیزهایی روبرو خواهید شد که نمی‌دانید چگونه انجام دهید و به مهارت‌هایی نیاز دارید که ندارید. با این حال، همه از شما انتظار دارند که آن‌ها را بلد باشید، زیرا، خب، شما مدیر عامل هستید. یاد می‌آید وقتی برای اولین بار مدیر عامل شدم، یک سرمایه‌گذار از من خواست "جدول سهام" را برایش بفرستم. ایده مبهمی از منظور او داشتم، اما در واقع نمی‌دانستم قالب آن باید چگونه باشد یا چه چیزی باید شامل شود یا حذف شود. این یک چیز کوچک احمقانه بود و من مشکلات بسیار بزرگتری برای نگرانی داشتم، اما وقتی واقعاً نمی‌دانید چه کار می‌کنید، همه چیز دشوار است. من زمان زیادی را صرف نگرانی در مورد آن صفحه گسترده احمقانه هدر دادم.

حتی اگر بدانید چه کار می‌کنید، اشتباهاتی رخ می‌دهد. اشتباهات رخ می‌دهد زیرا ساختن یک سازمان انسانی چندوجهی برای رقابت و پیروزی در یک بازار پویا و بسیار رقابتی، واقعاً دشوار است. اگر مدیران عامل بر اساس منحنی ارزیابی می‌شدند، میانگین در آزمون ۲۲ از ۱۰۰ می‌بود. این نوع میانگین

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

می‌تواند از نظر روانی برای یک دانشجوی ممتاز چالش‌برانگیز باشد. این به ویژه چالش‌برانگیز است زیرا هیچ کس به شما نمی‌گوید که میانگین ۲۲ است.

اگر یک تیم ده نفره را مدیریت می‌کنید، کاملاً امکان‌پذیر است که این کار را با اشتباهات یا رفتارهای بد بسیار کمی انجام دهید. اگر سازمانی متشکل از هزار نفر را مدیریت کنید، کاملاً غیرممکن است. در اندازه مشخصی، شرکت شما کارهایی انجام خواهد داد که آنقدر بد هستند که هرگز تصور نمی‌کردید با چنین بی‌کفایتی‌ای مرتبط شوید. دیدن افرادی که پول را هدر می‌دهند، وقت یکدیگر را تلف می‌کنند و کار بی‌دقت انجام می‌دهند، می‌تواند حال شما را بد کند. اگر شما مدیر عامل هستید، ممکن است واقعاً شما را بیمار کند.

و برای نمک پاشیدن بر زخم و بدتر کردن اوضاع، این تقصیر شماست. وقتی افراد در شرکت من در مورد یکی از مشکلات، مثلاً فرآیند گزارش هزینه، شکایت می‌کردند، شوخی می‌کردم که همه تقصیر من است. این شوخی خنده‌دار بود، زیرا واقعاً شوخی نبود. **هر مشکلی در شرکت واقعاً تقصیر من بود.** به عنوان مدیر عامل بنیانگذار، هر استخدام و هر تصمیمی که شرکت تا به حال گرفته بود، تحت هدایت من انجام شده بود. برخلاف یک مزدور که وارد می‌شود و تمام مشکلات را به رژیم قبلی نسبت می‌دهد، عملاً هیچ کس برای سرزنش کردن وجود نداشت.

اگر کسی به دلایل اشتباه ترفیع می‌یافت، تقصیر من بود. اگر به هدف درآمد فصلی نمی‌رسیدیم، تقصیر من بود. اگر یک مهندس عالی استعفا می‌داد، تقصیر من بود. اگر تیم فروش خواسته‌های غیرمنطقی از سازمان محصول داشت، تقصیر من بود. اگر محصول باگ‌های زیادی داشت، تقصیر من بود. برای من نوعی رنج بود.

مسئولیت همه چیز و گرفتن نمره ۲۲ در آزمون شروع به سنگینی بر وجدان شما می‌کند.

### حجم زیاد مشکلات

با توجه به این استرس، مدیران عامل اغلب یکی از دو اشتباه زیر را مرتکب می‌شوند:

۱. مسائل را بیش از حد شخصی می‌گیرند.

۲. مسائل را به اندازه کافی شخصی نمی‌گیرند.

در سناریوی اول، مدیر عامل هر مشکلی را به شدت جدی و شخصی می‌گیرد و فوراً برای حل آن اقدام می‌کند. با توجه به حجم مسائل، این حرکت معمولاً به یکی از دو سناریو منجر می‌شود. اگر مدیر عامل برون‌گرا باشد، در نهایت تیم را تا جایی وحشت‌زده می‌کند که هیچ کس دیگر نمی‌خواهد در شرکت کار کند. اگر مدیر عامل درون‌گرا باشد، در نهایت از همه مشکلات آنقدر بیمار می‌شود که به سختی می‌تواند صبح سر کار برود.

در سناریوی دوم، برای کاهش درد فاجعه‌ای که شرکت است، مدیر عامل نگرشی خوش‌بینانه و بی‌خیال (Pollyannaish) اتخاذ می‌کند: "آنقدرها هم بد نیست." از این دیدگاه، هیچ یک از مشکلات واقعاً آنقدرها هم بد نیستند و نیازی به رسیدگی فوری ندارند. با توجه به مشکلات، مدیر عامل احساس بهتری نسبت به خودش دارد. مشکل اینجاست که او در واقع هیچ یک از مشکلات را حل نمی‌کند و کارمندان در نهایت بسیار ناامید می‌شوند که مدیر اجرایی ارشد همچنان ابتدایی‌ترین مشکلات و تعارضات را نادیده می‌گیرد. در نهایت، شرکت به هم می‌ریزد.

در حالت ایده‌آل، مدیر عامل باید فوری عمل کند اما دیوانه نشود. او با جدیت و قاطعانه حرکت خواهد

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

کرد بدون اینکه از نظر عاطفی احساس گناه کند. اگر بتواند اهمیت مسائل را از احساس خود نسبت به آنها جدا کند، از اهریمنی جلوه دادن کارمندانش یا خودش جلوگیری خواهد کرد.

### یک شغل تنهاست

در تاریک‌ترین لحظات خود به عنوان مدیر عامل، بحث در مورد سوالات اساسی درباره دوام شرکت با کارکنان شما می‌تواند پیامدهای منفی آشکاری داشته باشد. از طرف دیگر، صحبت با هیئت مدیره و مشاوران خارجی می‌تواند بی‌نتیجه باشد. شکاف دانش بین شما و آن‌ها آنقدر زیاد است که نمی‌توانید آن‌ها را به طور کامل و به شکلی مفید برای تصمیم‌گیری با وضعیت آشنا کنید. **شما تنها هستید.**

در Loudcloud، وقتی حساب دات‌کام ترکید و متعاقباً بیشتر مشتریان ما را ورشکسته کرد، کسب‌وکار ما را فلج کرد و ترازنامه ما را نابود کرد. یا بهتر است بگوییم، این یکی از تفسیرها بود. تفسیر دیگر، و لزوماً داستان رسمی شرکت، این بود که ما هنوز پول زیادی در بانک داشتیم و با سرعتی چشمگیر مشتریان سازمانی سنتی را جذب می‌کردیم. کدام تفسیر به حقیقت نزدیک‌تر بود؟ در غیاب کسی برای صحبت، این سوالی بود که من حدود سه هزار بار از خودم پرسیدم. (به عنوان یک نکته، سه هزار بار از خود سوال پرسیدن ایده بدی است.) در این مورد، دو سوال دشوار مشخص داشتم:

۱. اگر تفسیر رسمی اشتباه بود؟ اگر من همه را از سرمایه‌گذاران تا کارکنان گمراه می‌کردم؟ در این صورت، باید فوراً از سمتم برکنار می‌شدم.

۲. اگر تفسیر رسمی درست بود؟ اگر مغزم را بی‌دلیل به خاکستر تبدیل می‌کردم؟ اگر با زیر سوال بردن مسیر خودم، شرکت را از مسیر خارج می‌کردم؟ در این صورت، باید فوراً از سمتم برکنار می‌شدم. همانطور که معمولاً اتفاق می‌افتد، راهی برای دانستن اینکه کدام تفسیر درست است تا مدت‌ها بعد وجود نداشت. معلوم شد که هیچ کدام واقعاً درست نبودند. مشتریان جدید ما را نجات ندادند، اما ما راه دیگری برای بقا و در نهایت موفقیت پیدا کردیم. **کلید رسیدن به نتیجه صحیح این بود که از متعهد شدن به روایت مثبت یا تاریک خودداری کنیم.**

دوست من، جیسون روزنتال، در سال ۲۰۱۰ به عنوان مدیر عامل نینگ (Ning) کار را آغاز کرد. به محض اینکه مدیر عامل شد، با بحران نقدینگی روبرو شد و مجبور شد بین سه گزینه دشوار انتخاب کند: (۱) به شدت اندازه شرکت را کاهش دهد، (۲) شرکت را بفروشد، یا (۳) به روشی بسیار رقیق‌کننده پول جمع کند. به این انتخاب‌ها فکر کنید:

۱. تعداد زیادی از کارکنان با استعداد را که برای استخدامشان زحمت زیادی کشیده بود، اخراج کند و در نتیجه، احتمالاً روحیه افراد باقی‌مانده را به شدت آسیب بزند.

۲. تمام کارکنانی را که در چند سال گذشته در کنارشان کار کرده بود (جیسون به این سمت ترفیع یافته بود) با فروش شرکت بدون دادن فرصتی برای عملکرد یا انجام ماموریتشان، تسلیم کند.

۳. موقعیت مالکیت کارکنان را به شدت کاهش دهد و کار سخت آن‌ها را از نظر اقتصادی بی‌معنی کند. انتخاب‌هایی مانند اینها باعث سردردهای می‌گرانی می‌شوند. توصیه‌ای به کارآفرینان مشتاق: اگر دوست ندارید بین وحشتناک و فاجعه‌بار انتخاب کنید، مدیر عامل نشوید.

جیسون از برخی از بهترین ذهن‌ها در صنعت مشاوره گرفت، اما در نهایت او در تصمیم نهایی کاملاً تنها بود. هیچ کس پاسخ را نداشت و هر پاسخی که بود، جیسون کسی بود که باید با عواقب آن زندگی می‌کرد. تاکنون تصمیم او برای کاهش کارکنان با اخراج عمدتاً تازه‌کاران نتیجه داده است. درآمد نینگ در

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

حال افزایش است و روحیه تیم بالا است. اگر بدتر پیش می‌رفت (یا در نهایت بد می‌شد)، همه تقصیر جیسون بود و یافتن پاسخ جدید بر عهده جیسون بود. هر وقت جیسون را می‌بینم، دوست دارم بگویم: "به نمایش خوش آمدی." جیسون در نهایت نینگ را به گلم (Glam) فروخت و به مدیرعاملی لایترو (Lytro) رسید.

در چنین مواقعی، مهم است که درک کنید تقریباً هر شرکتی لحظات مرگبار را تجربه می‌کند. شریک من در آندرسن هوروویتز، اسکات وایس، نقل کرده است که اینقدر رایج است که برای آن یک مخفف وجود دارد، WFIO، که به معنای "ما گند زدیم، تمام شد" (تلفظ آن "ویفیو" است). همانطور که او توصیف می‌کند، هر شرکتی حداقل دو و حداکثر پنج بار از این اپیزودها را تجربه می‌کند (اگرچه من کاملاً مطمئنم که حداقل یک دوجین در Opsware تجربه کردم). در همه موارد، WFIOها بسیار بدتر از آنچه هستند به نظر می‌رسند - به ویژه برای مدیرعامل.

تکنیک‌هایی برای آرام کردن اعصاب شما

مشکل روانشناسی این است که روانشناسی هر کس متفاوت است. با این احتیاط، در طول سال‌ها چند تکنیک برای مقابله با خودم توسعه دادم. امیدوارم شما هم آن‌ها را مفید بیابید.

- **دوستان پیدا کنید.** اگرچه دریافت مشاوره با کیفیت بالا در مورد تصمیمات دشواری که می‌گیرید تقریباً غیرممکن است، اما از نظر روانشناسی بسیار مفید است که با افرادی صحبت کنید که تصمیمات مشابهی را تجربه کرده‌اند.
- **آن را از سر خود خارج کنید و روی کاغذ بیاورید.** وقتی مجبور بودم به هیئت مدیره خود توضیح دهم که، از آنجایی که ما یک شرکت سهامی عام بودیم، فکر می‌کردم بهترین کار این است که تمام مشتریان و تمام درآمد خود را بفروشیم و کسب‌وکار را تغییر دهیم، این موضوع ذهنم را درگیر کرده بود. برای نهایی کردن آن تصمیم، توضیحی دقیق از منطق خود نوشتم. فرآیند نوشتن آن سند مرا از روانشناسی خودم جدا کرد و به من این امکان را داد که سریع تصمیم بگیرم.
- **روی جاده تمرکز کنید، نه روی دیوار.** وقتی کسی رانندگی با ماشین مسابقه را یاد می‌گیرد، یکی از اولین درس‌هایی که آموزش داده می‌شود این است که وقتی با سرعت ۳۲۰ کیلومتر در ساعت در یک پیج حرکت می‌کنید، روی دیوار تمرکز نکنید؛ روی جاده تمرکز کنید. اگر روی دیوار تمرکز کنید، مستقیماً به آن برخورد خواهید کرد. اگر روی جاده تمرکز کنید، جاده را دنبال خواهید کرد. اداره یک شرکت هم همینطور است. همیشه هزاران چیز وجود دارد که می‌تواند اشتباه پیش برود و کشتی را غرق کند. اگر بیش از حد روی آن‌ها تمرکز کنید، خود را دیوانه خواهید کرد و احتمالاً شرکت خود را به نابودی خواهید کشاند. روی جایی که می‌روید تمرکز کنید، نه روی چیزی که امیدوارید از آن اجتناب کنید.

عقب‌نشینی نکنید و تسلیم نشوید

به عنوان مدیرعامل، بارها و بارها احساس خواهید کرد که می‌خواهید تسلیم شوید. من مدیران عاملی را دیده‌ام که سعی کرده‌اند با نوشیدن زیاد، کنار کشیدن و حتی کناره‌گیری با استرس مقابله کنند. در هر مورد، مدیرعامل توجیهی فوق‌العاده برای اینکه چرا عقب‌نشینی یا کناره‌گیری او اشکالی ندارد، داشت، اما هیچ یک از آنها هرگز مدیرعاملان بزرگی نخواهند شد.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

مدیران عامل بزرگ با درد روبرو می‌شوند. آنها با شب‌های بی‌خوابی، عرق سرد و آنچه دوست من، آلفرد چوانگ (بنیانگذار و مدیرعامل افسانه‌ای BEA Systems) آن را "شکنجه" می‌نامد، کنار می‌آیند. هر وقت یک مدیرعامل موفق را ملاقات می‌کنم، از او می‌پرسم که چگونه این کار را انجام داده است. مدیران عامل متوسط به حرکات استراتژیک درخشان خود یا حس تجاری شهودی خود یا انواع دیگر توضیحات خودستایانه اشاره می‌کنند. مدیران عامل بزرگ در پاسخ‌هایشان به طرز چشمگیری ثابت‌قدم هستند. همه می‌گویند: "من تسلیم نشدم."

## مرز باریک بین ترس و شجاعت

"من به بچه‌هایم می‌گویم، تفاوت بین یک قهرمان و یک بزدل چیست؟ تفاوت بین ترسو بودن و شجاع بودن چیست؟ هیچ تفاوتی نیست. فقط کاری که انجام می‌دهی. هر دو احساس یکسانی دارند. هر دو از مردن و آسیب دیدن می‌ترسند. مردی که بزدل است، از روبرو شدن با آنچه باید با آن روبرو شود، امتناع می‌کند. قهرمان منضبط‌تر است و با آن احساسات می‌جنگد و کاری را که باید انجام دهد، انجام می‌دهد. اما هر دو، قهرمان و بزدل، احساس یکسانی دارند. مردمی که شما را تماشا می‌کنند، شما را بر اساس کاری که انجام می‌دهید قضاوت می‌کنند، نه بر اساس احساس شما."

—کاس دی‌اماتو، مربی افسانه‌ای بوکس 1

هنگامی که من و شرکایم با کارآفرینان ملاقات می‌کنیم، دو ویژگی کلیدی که به دنبال آن هستیم، **درخشندگی و شجاعت** است. در تجربه من به عنوان مدیرعامل، دریافتم که مهمترین تصمیمات، **شجاعت** من را بسیار بیشتر از هوشم آزمایش می‌کردند.

تصمیم درست اغلب واضح است، اما فشار برای گرفتن تصمیم اشتباه می‌تواند طاقت‌فرسا باشد. این با چیزهای کوچک شروع می‌شود.

وقتی بنیانگذاران برای ارائه ایده به شرکت ما می‌آیند — یکی به عنوان مدیرعامل و دیگری به عنوان رئیس — مکالمه اغلب اینگونه پیش می‌رود: "چه کسی شرکت را اداره می‌کند؟" "هر دو ما"، هر دو می‌گویند.

"چه کسی تصمیم نهایی را می‌گیرد؟" "ما."

"چقدر انتظار دارید اینگونه اداره کنید؟" "تا ابد."

"پس شما تصمیم گرفته‌اید کار را برای هر کارمند دشوارتر کنید تا مجبور نباشید تصمیم بگیرید چه کسی مسئول است، درست است؟"

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

این معمولاً منجر به سکوت می‌شود.

از نظر فکری، باید واضح باشد که برای کارمندان آسان‌تر است که به یک تصمیم‌گیرنده مراجعه کنند تا دو نفر. اصلاً کار پیچیده‌ای نیست. متأسفانه، فشار اجتماعی واضح و حاضر اغلب بر مزایای بلندمدت سازماندهی صحیح شرکت غلبه می‌کند. از آنجا که بنیانگذاران شهادت تصمیم‌گیری درباره مسئولیت‌پذیری را ندارند، هر کارمند متحمل ناراحتی تایید دوگانه می‌شود.

مهم‌تر از آن، با رشد یک شرکت، تصمیمات فقط ترسناک‌تر می‌شوند. وقتی ما تصمیم گرفتیم Loudcloud را با تنها ۲ میلیون دلار درآمد عمومی کنیم، از نظر فکری انتخاب سختی نبود – جایگزین آن ورشکستگی بود. با این وجود، انجام کاری که بسیاری از کارمندان، همه در مطبوعات و بسیاری از سرمایه‌گذاران آن را دیوانگی می‌دانستند، وحشتناک بود.

---

وقتی گرفتن تصمیم درست نیازمند هوش و شجاعت است

گاهی اوقات خود تصمیم نسبتاً پیچیده است، که چالش شجاعت را حتی دشوارتر می‌کند. مدیران عامل مجموعه متفاوتی از داده‌ها، دانش و دیدگاه نسبت به هر کس دیگری در شرکت دارند. اغلب، برخی از کارکنان و اعضای هیئت مدیره با تجربه‌تر و باهوش‌تر از مدیرعامل هستند. تنها دلیلی که مدیرعامل می‌تواند تصمیم بهتری بگیرد، دانش برتر اوست.

برای بدتر کردن اوضاع، وقتی یک مدیرعامل با یک تصمیم به‌خصوص دشوار روبرو می‌شود، ممکن است فقط یک ترجیح جزئی برای یک انتخاب بر دیگری داشته باشد – مثلاً ۵۴ درصد خط تولید را حذف کنند، ۴۶ درصد آن را حفظ کنند. اگر افراد واقعاً باهوش در هیئت مدیره و کادر او طرف مقابل را بگیرند، شجاعت او به شدت آزمایش خواهد شد. چگونه می‌تواند محصول را حذف کند در حالی که خودش هم مطمئن نیست که تصمیم درستی می‌گیرد و همه علیه او هستند؟ اگر اشتباه کند، در مقابل توصیه‌های مشاوران ارشد خود اشتباه کرده است. اگر درست بگوید، آیا کسی حتی می‌داند؟

اخیراً، یک شرکت بزرگ پیشنهاد خرید یکی از شرکت‌های سبد ما را داد. با توجه به پیشرفت و سطح درآمد شرکت سبد، این معامله سودآور و جذاب بود. بنیانگذار/مدیرعامل (او را هملت می‌نامم – نام واقعی او نیست) فکر

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

می‌کرد که فروش به دلیل فرصت بزرگ بازار که دنبال می‌کرد، منطقی نیست، اما همچنان می‌خواست مطمئن شود که بهترین انتخاب ممکن را برای سرمایه‌گذاران و کارمندان انجام می‌دهد. هملت می‌خواست پیشنهاد را رد کند، اما فقط به صورت جزئی. برای پیچیده‌تر کردن اوضاع، اکثر تیم مدیریتی و هیئت مدیره نظر مخالفی داشتند. این موضوع کمکی نمی‌کرد که هیئت مدیره و تیم مدیریتی بسیار باتجربه‌تر از هملت بودند. در نتیجه، هملت شب‌های بی‌خوابی زیادی را با نگرانی در مورد اینکه آیا حق با اوست یا نه، گذراند. او متوجه شد که دانستن آن غیرممکن است. این کمکی به خواب او نکرد. در نهایت، هملت بهترین و شجاعانه‌ترین تصمیمی را که می‌توانست گرفت و شرکت را نفروخت. من معتقدم که این لحظه تعیین‌کننده در حرفه او خواهد بود.

جالب اینجاست که به محض اینکه هملت تصمیم را گرفت، تمام هیئت مدیره و تیم اجرایی بلافاصله از این انتخاب استقبال کردند. چرا؟ اگر آنها آنقدر می‌خواستند شرکت را بفروشند که به مدیرعامل توصیه کردند رویای خود را رها کند، چگونه می‌توانستند به سرعت تغییر موضع دهند؟ معلوم می‌شود که مهمترین داده‌ای که ترجیح قبلی آن‌ها برای فروش شرکت را هدایت می‌کرد، **تردید اولیه هملت بود** - تیم از تصمیمی حمایت می‌کرد که فکر می‌کردند مدیرعامل می‌خواهد. هملت این را درک نکرد و تمایل آن‌ها به فروش را نتیجه تجزیه و تحلیل کامل تفسیر کرد. خوشبختانه برای همه افراد درگیر، او شجاعت گرفت بهترین تصمیم را بگیرد.

مشکل عمومی را می‌توان در ماتریس اعتبار اجتماعی زیر مشاهده کرد. پاداش‌های اجتماعی مورد انتظار برای گرفتن تصمیم متأثر از جمعیت، بهتر از پاداش‌های گرفتن تصمیمی است که فکر می‌کنید درست است:

| شما اشتباه می‌کنید                                                       | شما درست می‌گویید                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| تعداد کمی به یاد می‌آورند که شما تصمیم را گرفتید، اما شرکت موفق می‌شود.  | شما بر خلاف جمعیت تصمیم می‌گیرید. |
| هر کسی که به شما مشاوره داد، تصمیم را به یاد می‌آورد و شرکت موفق می‌شود. | شما با جمعیت تصمیم می‌گیرید.      |

در ظاهر، به نظر می‌رسد که اگر تصمیم حساس است، همراهی با جمعیت بسیار ایمن‌تر است. در واقعیت، اگر در این تله بیفتید، جمعیت بر تفکر شما تأثیر می‌گذارد و یک تصمیم ۳۰-۷۰ را به یک تصمیم ۴۹-۵۱ تبدیل می‌کند. به همین دلیل **شجاعت حیاتی است**.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

شجاعت، مانند شخصیت، می تواند توسعه یابد

در تمام تصمیمات دشواری که در طول اداره Loudcloud و Opsware گرفتم، حتی یک بار هم احساس شجاعت نکردم. در واقع، اغلب از ترس تا حد مرگ وحشت کرده بودم. هرگز آن احساسات را از دست ندادم، اما پس از تمرین زیاد یاد گرفتم که آن ها را نادیده بگیرم. آن فرآیند یادگیری را می توان **فرآیند توسعه شجاعت** نیز نامید.

در زندگی، همه با انتخاب هایی بین انجام کاری که محبوب، آسان و اشتباه است در مقابل انجام کاری که تنها، دشوار و درست است روبرو می شوند. این تصمیمات زمانی تشدید می شوند که یک شرکت را اداره می کنید، زیرا پیامدها هزار برابر بزرگتر می شوند. همانند زندگی، بهانه ها برای مدیران عامل که انتخاب اشتباه می کنند همیشه فراوان است.

| بهانه زندگی                                   | بهانه مدیرعامل                                                                                |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| افراد باهوش دیگر نیز همین اشتباه را کردند.    | تصمیم حساس بود.                                                                               |
| همه دوستانم می خواستند این کار را انجام دهند. | تیم علیه من بود و نمی توانستم برخلاف تیم عمل کنم.                                             |
| همه افراد باحال این کار را می کنند.           | این بهترین روال صنعت بود؛ من نمی دانستم غیرقانونی است.                                        |
| کامل نبود، بنابراین تصمیم گرفتم رقابت نکنم.   | ما هرگز به تناسب کامل محصول-بازار دست نیافتیم، بنابراین هرگز سعی نکردیم محصول خود را بفروشیم. |

هر بار که تصمیم سخت و صحیح را می گیرید، کمی شجاع تر می شوید و هر بار که تصمیم آسان و اشتباه را

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

می گیرید، کمی بزدل تر می شوید. اگر مدیرعامل هستید، این انتخاب ها به یک شرکت شجاع یا بزدل منجر خواهند شد.

---

آخرین فکر

در طول ده سال گذشته، پیشرفت های تکنولوژیکی به طور چشمگیری **مانع مالی** برای راه اندازی یک شرکت جدید را کاهش داده اند، اما **مانع شجاعت** برای ساخت یک شرکت بزرگ همچنان به اندازه همیشه بالاست.

## یک‌ها و دوها

جیم کالینز، در کتاب پرفروش خود «از خوب به عالی»، از طریق تحقیقات گسترده و تحلیل جامع نشان می‌دهد که در زمینه جانشینی مدیرعامل، **نامزدهای داخلی به طرز چشمگیری بهتر از نامزدهای خارجی عمل می‌کنند.** دلیل اصلی این امر دانش است. دانش فناوری، تصمیمات قبلی، فرهنگ، پرسنل و موارد دیگر، اغلب بسیار دشوارتر از مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت یک سازمان بزرگ به دست می‌آید. با این حال، کالینز توضیح نمی‌دهد که چرا نامزدهای داخلی نیز گاهی اوقات شکست می‌خورند. من در اینجا تلاش خواهم کرد این موضوع را توضیح دهم. بحث را بر روی دو مهارت اصلی برای اداره یک سازمان متمرکز خواهم کرد: اول، دانستن اینکه **چه کاری باید انجام داد.** دوم، **وادار کردن شرکت به انجام کاری که می‌دانید.** در حالی که یک مدیرعامل عالی به هر دو مهارت نیاز دارد، اکثر مدیرانعامل تمایل دارند با یکی از این دو راحت‌تر باشند. من مدیرانی را که بیشتر از تعیین مسیر شرکت لذت می‌برند، «یک» و آنهایی را که بیشتر از وادار کردن شرکت به بالاترین سطح عملکرد لذت می‌برند، «دو» می‌نامم.

### آنچه «یک»ها دوست دارند و دوست ندارند

«یک»ها دوست دارند بیشتر وقت خود را صرف جمع‌آوری اطلاعات از منابع متنوعی، از کارمندان گرفته تا مشتریان و رقبا، کنند. «یک»ها عاشق **تصمیم‌گیری** هستند. اگرچه ترجیح می‌دهند هنگام تصمیم‌گیری اطلاعات جامع داشته باشند، اما در صورت لزوم با اطلاعات بسیار کم نیز به راحتی تصمیم می‌گیرند. «یک»ها ذهن استراتژیک بزرگی دارند و چیزی را بیشتر از یک بازی خوب شطرنج هشت‌بعدی در برابر بهترین رقبایشان دوست ندارند.

«یک»ها گاهی اوقات از بسیاری از جزئیات مهم اجرایی مورد نیاز برای اداره یک شرکت، مانند طراحی فرآیند، تعیین هدف، پاسخگویی ساختاریافته، آموزش و مدیریت عملکرد، **خسته می‌شوند.**

اکثر مدیرانعامل مؤسس تمایل دارند «یک» باشند. هنگامی که مدیرانعامل مؤسس شکست می‌خورند، دلیل مهم آن این است که هرگز زمان کافی را برای **کسب مهارت کافی در وظایف «دو»** برای هدایت مؤثر آن فعالیت‌ها صرف نکرده‌اند. شرکت‌های حاصله بیش از حد آشفته می‌شوند تا به پتانسیل کامل خود برسند و مدیرعامل در نهایت جایگزین می‌شود.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## آنچه «دو»ها دوست دارند و دوست ندارند

«دو»ها، از سوی دیگر، کاملاً از فرآیند خوب کار کردن شرکت لذت می‌برند. آنها بر اهداف فوق‌العاده واضح اصرار دارند و قویاً ترجیح می‌دهند اهداف یا مسیر را تغییر ندهند مگر در صورت لزوم مطلق.

«دو»ها دوست دارند در بحث‌های استراتژیک شرکت کنند اما اغلب با خود فرآیند تفکر استراتژیک مشکل دارند. جایی که یک «یک» ممکن است کاملاً راحت باشد که یک روز در هفته را به مطالعه، تحقیق و تفکر بگذرانند، انجام این کار یک «دو» را بسیار عصبی می‌کند، زیرا برای آنها مانند کار به نظر نمی‌رسد. یک «دو» با فکر همه فرآیندهایی که ممکن است بهبود یابند، افرادی که ممکن است در قبال دستیابی به استاندارد مسئول باشند، یا تماس‌های فروشی که می‌توانند برقرار شوند در حالی که او وقت خود را فقط صرف فکر کردن درباره استراتژی می‌کند، بی‌قرار می‌شود.

**تصمیمات بزرگ** «دو»ها را بسیار بیشتر از «یک»ها نگران می‌کند. شرایط اغلب هم «یک»ها و هم «دو»ها را مجبور می‌کند که با داده‌های ناکافی تصمیمات حیاتی بگیرند، اما «یک»ها عموماً با این کار مشکلی ندارند و بیش از حد نگران عواقب نیستند. «دو»ها، در مقابل، می‌توانند به شدت در مورد چنین چیزهایی مضطرب شوند و گاهی اوقات فرآیند تصمیم‌گیری را بیش از حد پیچیده می‌کنند تا احساس نادرستی از جامعیت در مورد انتخاب ایجاد کنند.

مدیرانعامل «دو»، با وجود عشقشان به عمل، گاهی اوقات می‌توانند تصمیم‌گیری در یک شرکت را متوقف کنند.

## برای اینکه مدیرعامل خوبی باشید، به هر دو ویژگی نیاز دارید

در حالی که افراد تمایل دارند «یک» یا «دو» باشند، با نظم و انضباط و سخت‌کوشی، «دو»های طبیعی می‌توانند در وظایف «یک»ها مهارت پیدا کنند و «یک»ها می‌توانند در وظایف «دو»ها مهارت پیدا کنند. اگر یک مدیرعامل بعد مدیریت را که دوست ندارد نادیده بگیرد، عموماً شکست می‌خورد. «یک»ها به هرج و مرج می‌افتند و «دو»ها در صورت لزوم در تغییر مسیر شکست می‌خورند.

## «یک»های عملکردی

اغلب مدیران اجرایی «دو» به عنوان «یک» برای بخش‌های خود عمل می‌کنند، اما به عنوان اعضای تیم اجرایی، «دو» هستند. به عنوان مثال، رئیس فروش ممکن است به راحتی تمام تصمیمات محلی مربوط به سازمان فروش را بگیرد اما ترجیح دهد در مورد برنامه‌های کلی شرکت، دستور بگیرد. این بهترین نوع رهبری چند لایه ممکن است، زیرا جهت‌ها واضح هستند و تصمیمات به سرعت و با دقت گرفته می‌شوند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## نحوه ساختار سازمان‌ها

هدف اصلی سلسله مراتب سازمانی در یک شرکت، **کارایی در تصمیم‌گیری** است. بنابراین، اکثر مدیرانعامل تمایل دارند «یک» باشند. اگر فردی که در بالای سلسله مراتب تصمیم‌گیری قرار دارد، از گرفتن تصمیمات بسیار پیچیده خوشش نیاید، فرآیندهای شرکت کند و دست و پا گیر خواهند بود.

اگر شما یک «یک» هستید، داشتن یک «یک» دیگر در کادر شما می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد، زیرا او می‌خواهد مسیر خود را تعیین کند تا اینکه از مسیر شما پیروی کند. این نوع رقابت استراتژیک می‌تواند سازمان را سردرگم کند و کارمندان را به سمت‌های متضاد بفرستد. در نتیجه، بسیاری از مدیرانعامل «یک» بزرگ، عمدتاً «دو»ها و «یک»های عملکردی را در کادر خود استخدام می‌کنند.

### چه اتفاقی در جانشینی می‌افتد؟

این ما را به مسئله جانشینی می‌رساند. از آنجایی که اکثر سازمان‌ها توسط «یک»ها اداره می‌شوند و تیمی از «دو»ها (گاهی «یک»های عملکردی) به آنها گزارش می‌دهند، جایگزینی مدیرعامل می‌تواند بسیار دشوار باشد. آیا فردی را از کادر اجرایی ترفیع می‌دهید، حتی اگر او به احتمال زیاد یک «دو» باشد؟ مایکروسافت در سال 2000 این کار را انجام داد، زمانی که بیل گیتس، یک «یک» نمونه، را با استیو بالمر، به معنای واقعی کلمه نفر دوم او، جایگزین کرد. یا اینکه عمیقاً در سازمان نفوذ می‌کنید و یک «یک» را از سطحی پایین‌تر که احتمالاً وجود دارد، بیرون می‌کشید؟ جنرال الکتریک به طور مشهوری این کار را با جک ولش در سال 1981 انجام داد. این یک حرکت فوق‌العاده جسورانه توسط جنرال الکتریک بود - نه تنها آنها یک مدیر اجرایی را دو سطح پایین‌تر در چارت سازمانی، از همه مافوق‌هایش، ترفیع دادند، بلکه با انجام این کار، جوان‌ترین مدیرعامل در تاریخ جنرال الکتریک را معرفی کردند. برای اکثر اعضای هیئت مدیره دشوار است که حتی امکان وجود یک «یک» در عمق سازمان را تصور کنند که واجد شرایط‌تر برای اداره شرکت از هر کسی در کادر اجرایی است.

هر دو روش می‌تواند مشکل‌ساز باشد. رویکرد اول، شرکت را **تحت فرمان یک «دو»** قرار می‌دهد. همانطور که شرکت با دوراهی‌ها روبرو می‌شود، تصمیم‌گیری ممکن است کند شود و شرکت ممکن است مزیت خود را از دست بدهد. علاوه بر این، «یک»های طبیعی (در مورد مایکروسافت، مدیران اجرایی برجسته‌ای مانند **پل ماریتز** و **برد سیلوربرگ**) در نهایت ترک خواهند کرد.

در سناریوی دوم، با ترفیع دادن کسی که از همه افراد تیم اجرایی بالاتر است و او را مدیرعامل کردن (همانطور که جنرال الکتریک انجام داد)، به احتمال زیاد **تغییر و تحول گسترده‌ای در کادر اجرایی** ایجاد خواهید کرد. در واقع، در مدت زمان بسیار کوتاهی، تقریباً هیچ یک از مدیران اجرایی اصلی جنرال الکتریک تحت ولش باقی

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

نماندند. در یک شرکت ترکیبی متنوع مانند جنرال الکتریک، این نوع انتقال خشن امکان‌پذیر است. برای شرکت‌هایی در تجارت فناوری بسیار پویا، سناریوی تغییر و تحول فوق‌العاده بالا خطرناک‌تر است.

---

### نتیجه‌گیری بزرگ

نتیجه‌گیری بزرگ برای کسانی که به دنبال یک پاسخ هستند، ناامیدی بزرگی خواهد بود. **پاسخ این است که هیچ پاسخ آسانی وجود ندارد.** انتقال مدیرعامل دشوار است. اگر افراد را از بیرون بیاورید، شانس موفقیت خود را کاهش می‌دهید. اگر از درون ترفیع دهید، باید با پدیده «یک-دو» کنار بیایید. در حالت ایده‌آل، شما یک «یک» را ترفیع خواهید داد و بقیه تیم اجرایی از این کار خوشحال خواهند شد. حیف که اوضاع به ندرت ایده‌آل است.

## از رهبر پیروی کن

هیچ نمونه‌ی اولیه برای مدیرعامل عالی وجود ندارد. سبک‌های کاملاً متفاوت - به استیو جابز، بیل کمپبل و اندی گراو فکر کنید - همگی می‌توانند به نتایج عالی منجر شوند. شاید مهم‌ترین ویژگی مورد نیاز برای یک مدیرعامل موفق، رهبری باشد. پس رهبری چیست و چگونه در چارچوب شغل مدیرعاملی به آن فکر می‌کنیم؟ آیا رهبران بزرگ متولد می‌شوند یا ساخته می‌شوند؟

اکثر مردم رهبری را همان‌طور تعریف می‌کنند که قاضی دیوان عالی، پاتر استوارت، به طور مشهوری پورنوگرافی را تعریف کرد، وقتی گفت: «وقتی آن را می‌بینم، می‌شناسم.» برای اهداف ما، می‌توانیم این را به عنوان معیار کیفیت یک رهبر تعمیم دهیم: کمیت، کیفیت و تنوع افرادی که می‌خواهند او را دنبال کنند. پس چه چیزی باعث می‌شود مردم بخواهند از یک رهبر پیروی کنند؟ ما به دنبال سه ویژگی کلیدی هستیم:

- توانایی بیان و ترسیم چشم‌انداز

- نوع درست جاه‌طلبی

- توانایی دستیابی به چشم‌انداز

بیایید این موارد را به ترتیب بررسی کنیم.

### توانایی بیان چشم‌انداز: ویژگی استیو جابز

آیا رهبر می‌تواند چشم‌اندازی جذاب، پویا و متقاعدکننده بیان کند؟ مهم‌تر از آن، آیا رهبر می‌تواند این کار را زمانی که اوضاع از هم می‌پاشد انجام دهد؟ به طور خاص‌تر، وقتی شرکت به نقطه‌ای می‌رسد که ادامه کار برای هیچ کارمندی از نظر مالی منطقی نیست، آیا رهبر قادر خواهد بود چشم‌اندازی آنقدر متقاعدکننده بیان کند که مردم را برای ماندن ترغیب کند؟

من معتقدم بزرگترین دستاورد جابز به عنوان یک رهبر دارای چشم‌انداز، وادار کردن بسیاری از افراد فوق‌العاده با استعداد به ادامه پیروی از او در NeXT بود، مدت‌ها پس از اینکه شرکت درخشش خود را از دست داد، و متقاعد کردن کارکنان اپل به پذیرش چشم‌انداز او در حالی که شرکت تا ورشکستگی تنها چند هفته فاصله داشت. تصور اینکه هر رهبر دیگری آنقدر متقاعدکننده باشد که بتواند

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

این اهداف را پشت سر هم به انجام برساند، دشوار است، و به همین دلیل ما این ویژگی را **ویژگی استیو جابز** می‌نامیم.

### نوع درست جاه‌طلبی: ویژگی بیل کمپبل

یکی از بزرگترین تصورات غلط در جامعه ما این است که پیش‌نیاز مدیرعامل شدن **خودخواهی، بی‌رحمی و بی‌تفاوتی** است. در واقع، عکس این موضوع صادق است و دلیل آن آشکار است. اولین کاری که هر مدیرعامل موفق باید انجام دهد، **وادار کردن افراد واقعاً عالی به کار کردن برای او** است. افراد باهوش نمی‌خواهند برای کسانی کار کنند که منافع آنها را در ذهن و قلب خود ندارند.

اکثر ما این را در دوران کاری خود تجربه کرده‌ایم: یک مدیر اجرایی باهوش، جاه‌طلب و سخت‌کوش که هیچ فرد خوبی نمی‌خواهد برای او کار کند و در نتیجه، عملکردی به مراتب بدتر از آنچه تصور می‌شود، ارائه می‌دهد.

رهبران واقعاً بزرگ محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس می‌کنند **مدیرعامل بیشتر به کارکنان اهمیت می‌دهد تا به خودش**. در این نوع محیط، اتفاقی شگفت‌انگیز می‌افتد: تعداد زیادی از کارکنان باور می‌کنند که شرکت متعلق به آنهاست و بر این اساس رفتار می‌کنند. با بزرگ شدن شرکت، این کارکنان به **کنترل کیفیت برای کل سازمان** تبدیل می‌شوند. آنها استاندارد کاری را تعیین می‌کنند که همه کارکنان آینده باید به آن عمل کنند. مثلاً: «هی، شما باید روی آن برگه اطلاعاتی بهتر کار کنید - دارید شرکت من را به هم می‌ریزید.»

من این ویژگی را **ویژگی بیل کمپبل** می‌نامم، به خاطر مردی که بهترین نمونه‌ای است که تا به حال در این زمینه دیده‌ام. اگر با افرادی که در هر یک از سازمان‌های متعددی که بیل اداره کرده است کار کرده‌اند صحبت کنید، آنها به آن سازمان‌ها به عنوان «**سازمان من**» یا «**شرکت من**» اشاره می‌کنند. بخش بزرگی از دلیل اینکه او در این بعد از رهبری اینقدر فوق‌العاده قوی بوده، این است که او **کاملاً اصیل** است. او با کمال میل اقتصاد، شهرت، افتخار و پاداش‌های خود را برای کارکنانش فدا می‌کرد. وقتی با بیل صحبت می‌کنید، احساس می‌کنید که او عمیقاً به شما و آنچه می‌گویید اهمیت می‌دهد، زیرا واقعاً همینطور است. و همه اینها در اعمال و پیگیری‌های او نمود پیدا می‌کند.

### توانایی دستیابی به چشم‌انداز: ویژگی اندی گراو

آخرین پایه ستون رهبری ما، **شایستگی است، خالص و ساده**. اگر من به چشم‌انداز ایمان داشته باشم و باور کنم که رهبر به من اهمیت می‌دهد، آیا فکر می‌کنم او واقعاً می‌تواند به چشم‌انداز دست یابد؟ آیا او را بدون نقشه راه به جلو یا عقب به جنگل دنبال خواهیم کرد و اعتماد خواهیم داشت که او مرا از آنجا بیرون خواهد آورد؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

من دوست دارم این را **ویژگی اندی گراو** بنامم. اندی گراو همیشه الگوی من در شایستگی مدیرعاملی خواهد بود. او دکترای مهندسی برق گرفت، بهترین کتاب مدیریتی که تا به حال خوانده‌ام (مدیریت با بازدهی بالا) را نوشت، و **بی‌وقفه مهارت خود را پالایش کرد**. او نه تنها کتاب‌های استثنایی در مورد مدیریت نوشت، بلکه در طول دوران تصدی خود کلاس‌های مدیریت را در اینتل تدریس می‌کرد.

در کتاب کلاسیک خود «تنها پارانویدها زنده می‌مانند»، گراو توضیح می‌دهد که چگونه اینتل را در طول **انتقال چشمگیر از تجارت حافظه به تجارت ریزپردازنده** رهبری کرد. در انجام این تغییر، او تقریباً تمام درآمدهای خود را رها کرد. او با فروتنی، دیگران در شرکت را به رسیدن به نتیجه‌گیری استراتژیک قبل از خودش اعتبار می‌دهد، اما **اعتبار رهبری سریع و موفقیت‌آمیز شرکت در طول این انتقال به دکتر گراو می‌رسد**. تغییر کسب‌وکار اصلی یک شرکت بزرگ و عمومی شانزده ساله، سوالات زیادی را مطرح می‌کند.

اندی حادثه‌ای را با یکی از کارکنانش توصیف می‌کند: «یکی از آنها به شدت به من حمله کرد و پرسید: "آیا این به این معنی است که شما می‌توانید اینتل را بدون تجارت حافظه تصور کنید؟" من به سختی آب دهانم را قورت دادم و گفتم: "بله، فکر کنم می‌توانم." جهنم به پا شد.»

با وجود شوکه کردن بسیاری از بهترین کارکنانش با این استراتژی رادیکال، در نهایت شرکت به اندی **اعتماد کرد**. آنها به او اعتماد کردند تا شرکت خود را حول یک تجارت کاملاً جدید بازسازی کند. آن اعتماد به خوبی نتیجه داد.

**پس، آیا رهبران بزرگ متولد می‌شوند یا ساخته می‌شوند؟**

بیایید این را یک ویژگی در هر زمان بررسی کنیم:

- **بیان و ترسیم چشم‌انداز:** شکی نیست که برخی افراد داستان‌گوهای بسیار بهتری هستند. با این حال، این نیز درست است که هر کسی می‌تواند در این زمینه از طریق تمرکز و سخت‌کوشی به شدت بهبود یابد. همه مدیرانعامل باید روی **جزء چشم‌انداز رهبری** کار کنند.

- **هم‌راستایی منافع:** من مطمئن نیستم که ویژگی بیل کمپبل غیرقابل یادگیری است، اما کاملاً مطمئنم که غیرقابل آموزش است. از این سه، این یکی بیشتر با عنوان «متولد شده نه ساخته شده» مطابقت دارد.

- **توانایی دستیابی به چشم‌انداز:** این ویژگی کاملاً قابل یادگیری است؛ شاید به همین دلیل تحمل اندی گراو برای بی‌کفایتی به طرز افسانه‌ای پایین بود. در واقع، گاهی اوقات دشمن شایستگی، **اعتماد**

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

به نفس است. یک مدیرعامل هرگز نباید آنقدر با اعتماد به نفس باشد که از بهبود مهارت‌های خود دست بکشد.

در نهایت، برخی از ویژگی‌های رهبری بیش از دیگران قابل بهبود هستند، اما هر مدیرعاملی باید روی هر سه کار کند. علاوه بر این، هر ویژگی هر سه را تقویت می‌کند. اگر مردم به شما اعتماد کنند، حتی اگر چشم‌انداز شما کمتر واضح باشد، به آن گوش خواهند داد. اگر شما فوق‌العاده باصلاحیت باشید، به شما اعتماد خواهند کرد و به شما گوش خواهند داد. اگر بتوانید یک چشم‌انداز درخشان ترسیم کنید، مردم در حالی که مهارت‌های مدیرعاملی را یاد می‌گیرید با شما صبور خواهند بود و در مورد منافعشان به شما آزادی عمل بیشتری خواهند داد.

## مدیرعامل دوران صلح / مدیرعامل دوران جنگ

بیل کمپبل همیشه به من می‌گفت: «بن، تو بهترین مدیرعاملی هستی که با او کار می‌کنم.» این حرف همیشه برای من دیوانه‌کننده به نظر می‌رسید، زیرا او در آن زمان با استیو جابز، جف بزوس و اریک اشمیت کار می‌کرد، در حالی که شرکت من مستقیماً به سمت سقوط می‌رفت. یک روز به او زنگ زدم و گفتم: «بیل، چرا این حرف را می‌زنی؟ آیا نتایج مهم نیستند؟» او گفت: «تعداد زیادی مدیرعامل خوب دوران صلح و تعداد زیادی مدیرعامل خوب دوران جنگ وجود دارد، اما تقریباً هیچ مدیرعاملی نمی‌تواند هم در دوران صلح و هم در دوران جنگ کار کند. تو یک مدیرعامل دوران صلح/دوران جنگ هستی.»

طبق محاسبه من، من به مدت سه روز یک مدیرعامل دوران صلح و به مدت هشت سال یک مدیرعامل دوران جنگ بودم. هنوز هم به سختی می‌توانم از خاطرات دوران جنگ رها شوم. من تنها کسی نیستم که این را تجربه کرده است. دنیس کراولی، بنیان‌گذار فوراسکوئر، به من گفت که او هر روز به این تنش - بین دوران جنگ و دوران صلح - فکر می‌کند. همین امر در مورد بسیاری از شرکت‌های فناوری نیز صدق می‌کند.

به عنوان مثال، زمانی که اریک اشمیت از سمت مدیرعاملی گوگل کناره‌گیری کرد و لری پیج، بنیان‌گذار آن، جای او را گرفت، بیشتر پوشش خبری بر توانایی پیج برای «چهره گوگل بودن» متمرکز بود، زیرا پیج بسیار خجالتی‌تر و درون‌گراتر از اشمیت معاشرتی و خوش‌صحبت است. با اینکه این یک موضوع جالب است، اما این تحلیل نکته اصلی را نادیده می‌گیرد. اشمیت بسیار فراتر از «چهره گوگل» بود؛ به عنوان مدیرعامل دوران صلح گوگل، او بزرگترین گسترش کسب‌وکار فناوری در ده سال گذشته را رهبری کرد. لری پیج، در مقابل، به نظر می‌رسد تشخیص داده است که گوگل در حال ورود به جنگ است و او به وضوح قصد دارد یک مدیرعامل دوران جنگ باشد. این یک تغییر عمیق برای گوگل و کل صنعت فناوری پیشرفته بوده است.

### تعاریف و مثال‌ها

**دوران صلح در کسب‌وکار** به معنای زمانی است که یک شرکت در بازار اصلی خود مزیت بزرگی نسبت به رقبا دارد و بازار آن در حال رشد است. در دوران صلح، شرکت می‌تواند بر گسترش بازار و تقویت نقاط قوت خود تمرکز کند.

در **دوران جنگ**، یک شرکت در حال دفع یک تهدید وجودی قریب‌الوقوع است. چنین تهدیدی می‌تواند از

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

طیف وسیعی از منابع، از جمله رقابت، تغییرات چشمگیر اقتصاد کلان، تغییر بازار، تغییر زنجیره تأمین و غیره ناشی شود. مدیرعامل بزرگ دوران جنگ، اندی گراو، نیروهایی را که می‌توانند یک شرکت را از دوران صلح به دوران جنگ ببرند، به طرز شگفت‌انگیزی در کتاب خود «تنها پارانویدها زنده می‌مانند» توصیف می‌کند.

یک ماموریت کلاسیک دوران صلح، تلاش گوگل برای سریع‌تر کردن اینترنت است. جایگاه گوگل در بازار جستجو آنقدر مسلط است که آنها تشخیص دادند هر چیزی که اینترنت را سریع‌تر کند به نفع آنهاست، زیرا کاربران را قادر می‌سازد جستجوهای بیشتری انجام دهند. به عنوان رهبر آشکار بازار، آنها بیشتر بر گسترش بازار تمرکز می‌کنند تا مقابله با رقبای جستجوی خود. در مقابل، یک ماموریت کلاسیک دوران جنگ، تلاش اندی گراو برای خروج از تجارت حافظه در اواسط دهه 1980 بود به دلیل تهدیدی غیرقابل مهار از سوی شرکت‌های نیمه‌هادی ژاپنی. در این ماموریت، تهدید رقابتی - که می‌توانست شرکت را ورشکست کند - آنقدر بزرگ بود که اینتل مجبور شد از کسب‌وکار اصلی خود که 80 درصد کارکنانش را استخدام کرده بود، خارج شود.

بزرگترین کشف مدیریتی من در طول این گذار این بود که دوران صلح و جنگ به سبک‌های مدیریتی کاملاً متفاوتی نیاز دارند. جالب اینجاست که بیشتر کتاب‌های مدیریت تکنیک‌های مدیرعامل دوران صلح را توصیف می‌کنند و تعداد بسیار کمی دوران جنگ را توصیف می‌کنند. به عنوان مثال، یک اصل اساسی در اکثر کتاب‌های مدیریت این است که هرگز نباید یک کارمند را در یک محیط عمومی شرمسار کنید. از سوی دیگر، در اتاقی پر از افراد، اندی گراو یک بار به کارمندی که دیر به جلسه آمد گفت: «تمام چیزی که من در این دنیا دارم زمان است و تو داری زمان من را هدر می‌دهی.» چرا چنین رویکردهای متفاوتی به مدیریت وجود دارد؟

در دوران صلح، رهبران باید فرصت فعلی را به حداکثر رسانده و گسترش دهند. در نتیجه، رهبران دوران صلح از تکنیک‌هایی برای تشویق خلاقیت و مشارکت گسترده در مجموعه متنوعی از اهداف ممکن استفاده می‌کنند. در دوران جنگ، در مقابل، شرکت معمولاً فقط یک گلوله در خشاب دارد و باید به هر قیمتی به هدف بزنند. بقای شرکت در دوران جنگ به پایبندی و هم‌راستایی دقیق با ماموریت بستگی دارد.

هنگامی که استیو جابز به اپل بازگشت، شرکت تنها چند هفته با ورشکستگی فاصله داشت - یک سناریوی کلاسیک دوران جنگ. او نیاز داشت که همه با دقت حرکت کنند و دقیقاً از برنامه او پیروی کنند؛ جایی برای خلاقیت فردی خارج از ماموریت اصلی وجود نداشت. در مقابل، همانطور که گوگل در بازار جستجو به تسلط دست یافت، مدیریت گوگل با اجازه دادن و حتی الزام هر کارمند به صرف 20 درصد از زمان خود برای پروژه‌های جدید خودشان، نوآوری دوران صلح را تقویت کرد.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

تکنیک‌های مدیریت دوران صلح و جنگ هر دو می‌توانند در موقعیت‌های مناسب بسیار مؤثر باشند، اما آنها بسیار متفاوت هستند. مدیرعامل دوران صلح شبیه مدیرعامل دوران جنگ نیست.

## مدیرعامل دوران صلح / مدیرعامل دوران جنگ

مدیرعامل دوران صلح می‌داند که پروتکل مناسب منجر به پیروزی می‌شود. مدیرعامل دوران جنگ برای پیروزی پروتکل را نقض می‌کند.

مدیرعامل دوران صلح بر تصویر کلی تمرکز می‌کند و به افرادش قدرت می‌دهد تا تصمیمات جزئی بگیرند. مدیرعامل دوران جنگ اگر با دستور اصلی تداخل داشته باشد، به ذره‌ای گرد و غبار روی کفل یک پشه هم اهمیت می‌دهد.

مدیرعامل دوران صلح ماشین‌های استخدام مقیاس‌پذیر و با حجم بالا می‌سازد. مدیرعامل دوران جنگ این کار را انجام می‌دهد، اما سازمان‌های منابع انسانی را نیز می‌سازد که بتوانند تعدیل نیرو را اجرا کنند.

مدیرعامل دوران صلح وقت خود را صرف تعریف فرهنگ می‌کند. مدیرعامل دوران جنگ اجازه می‌دهد جنگ فرهنگ را تعریف کند.

مدیرعامل دوران صلح همیشه یک برنامه جایگزین دارد. مدیرعامل دوران جنگ می‌داند که گاهی اوقات باید شش سخت را به دست آورد (کنایه از ریسک بزرگ).

مدیرعامل دوران صلح می‌داند با یک مزیت بزرگ چه کند. مدیرعامل دوران جنگ پارانوئید است.

مدیرعامل دوران صلح تلاش می‌کند از ناسزاگویی استفاده نکند. مدیرعامل دوران جنگ گاهی اوقات عمداً ناسزا می‌گوید.

مدیرعامل دوران صلح رقبا را به عنوان کشتی‌های دیگر در اقیانوسی بزرگ می‌بیند که ممکن است هرگز درگیر نشوند. مدیرعامل دوران جنگ فکر می‌کند رقبا در حال نفوذ به خانه‌اش هستند و سعی در ربودن فرزندانش دارند.

مدیرعامل دوران صلح هدفش گسترش بازار است. مدیرعامل دوران جنگ هدفش پیروزی در بازار است.

مدیرعامل دوران صلح تلاش می‌کند انحراف از برنامه را زمانی که با تلاش و خلاقیت همراه باشد، تحمل کند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

مدیرعامل دوران جنگ کاملاً بی تحمل است.

مدیرعامل دوران صلح صدایش را بلند نمی کند. مدیرعامل دوران جنگ به ندرت با لحن عادی صحبت می کند.

مدیرعامل دوران صلح برای به حداقل رساندن درگیری تلاش می کند. مدیرعامل دوران جنگ تضادها را تشدید می کند.

مدیرعامل دوران صلح برای کسب توافق گسترده تلاش می کند. مدیرعامل دوران جنگ نه به اجماع سازی تن می دهد و نه عدم توافق را تحمل می کند.

مدیرعامل دوران صلح اهداف بزرگ، دشوار و جسورانه تعیین می کند. مدیرعامل دوران جنگ بیش از حد مشغول مبارزه با دشمن است تا کتاب های مدیریتی نوشته شده توسط مشاورانی را بخواند که هرگز یک دکه میوه را هم اداره نکرده اند.

مدیرعامل دوران صلح کارمندان خود را برای اطمینان از رضایت و توسعه شغلی آموزش می دهد. مدیرعامل دوران جنگ کارمندان خود را آموزش می دهد تا در نبرد آسیب نبینند.

مدیرعامل دوران صلح قوانینی مانند «ما از تمام کسب و کارهایی که در آنها شماره یک یا دو نیستیم خارج خواهیم شد» دارد. مدیرعامل دوران جنگ اغلب هیچ کسب و کاری که شماره یک یا دو باشد ندارد و بنابراین لوکس رعایت آن قانون را ندارد.

**آیا یک مدیرعامل می تواند هر دو باشد؟**

آیا یک مدیرعامل می تواند مهارت های لازم برای رهبری هم در دوران صلح و هم در دوران جنگ را کسب کند؟

به راحتی می توان گفت که من به عنوان یک مدیرعامل دوران صلح شکست خوردم اما به عنوان یک مدیرعامل دوران جنگ موفق شدم. جان چمبرز دوران موفقی به عنوان مدیرعامل دوران صلح سیسکو داشت اما با ورود سیسکو به جنگ با جونیپر، اچ پی و طیف وسیعی از رقبای جدید، با مشکل مواجه شده است. استیو جابز، که از یک سبک مدیریت کلاسیک دوران جنگ استفاده می کرد، در دهه 1980 در طول طولانی ترین دوره صلح اپل، خود را از مدیرعاملی کنار گذاشت، قبل از اینکه بیش از یک دهه بعد، در شدیدترین دوره جنگ آنها، برای یک دوره فوق العاده به اپل بازگردد.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

من معتقدم که پاسخ **بله** است، اما دشوار است. تسلط بر مهارت‌های دوران جنگ و صلح به معنای درک بسیاری از قوانین مدیریت و دانستن زمان پیروی از آنها و زمان نقض آنها است.

آگاه باشید که کتاب‌های مدیریت تمایل دارند توسط مشاوران مدیریتی نوشته شوند که شرکت‌های موفق را در دوران صلح خود مطالعه می‌کنند. در نتیجه، کتاب‌های حاصله روش‌های مدیرانعامل دوران صلح را توصیف می‌کنند. در واقع، به غیر از کتاب‌های نوشته شده توسط اندی گراو، من هیچ کتاب مدیریتی را نمی‌شناسم که به شما یاد دهد چگونه در دوران جنگ مانند استیو جابز یا اندی گراو مدیریت کنید.

### بازگشت به آغاز

معلوم شد که کمی جنگ همان چیزی بود که پزشک برای گوگل تجویز کرده بود. رهبری دقیق و سختگیرانه پیچ منجر به اجرای درخشان در یکپارچه‌سازی هویت در سراسر طیف وسیع محصولات گوگل، از ظهور اندروید تا محصولات جدید درخشانی مانند گوگل گلس شده است. گاهی اوقات نیاز است که به جنگ بروید.

## مدیرعامل شدن

چندی پیش، دوستم از من پرسید که آیا مدیرعاملان متولد می‌شوند یا ساخته می‌شوند. گفتم: «این مثل این است که بررسی آیا آبنبات‌های Jolly Rancher [نوعی آبنبات] از طریق رشد به دست می‌آیند یا ساخته می‌شوند. مدیرعاملی یک شغل غیرطبیعی است.» نگاه متعجب او باعث شد متوجه شوم شاید آنقدر هم که فکر می‌کردم بدیهی نیست.

بیشتر مردم در واقع برعکس آن را فرض می‌کنند - مدیرعاملان متولد می‌شوند، نه ساخته می‌شوند. من اغلب گوش می‌دهم که سایر سرمایه‌گذاران جسور و اعضای هیئت مدیره به سرعت یک بنیان‌گذار را ارزیابی می‌کنند و به این نتیجه می‌رسند که او «مواد مدیرعاملی» نیست. مطمئن نیستم که چگونه آنها این چیزها را اینقدر سریع متوجه می‌شوند. معمولاً سال‌ها طول می‌کشد تا یک بنیان‌گذار مجموعه مهارت‌های مدیرعاملی را توسعه دهد و معمولاً برای من بسیار دشوار است که تشخیص دهم آیا او موفق خواهد شد یا خیر.

در ورزش، برخی چیزها، مانند تبدیل شدن به یک دونده سرعت، نسبتاً سریع آموخته می‌شوند زیرا با یک حرکت طبیعی شروع می‌شوند و سپس اصلاح می‌شوند. برخی دیگر، مانند بوکس، زمان بسیار بیشتری برای تسلط نیاز دارند زیرا به حرکات غیرطبیعی زیادی و تکنیک‌های خاص زیادی نیاز دارند. به عنوان مثال، همانطور که قبلاً اشاره کردم، هنگام حرکت به عقب در بوکس، بسیار مهم است که ابتدا پای عقب خود را بلند کنید، زیرا اگر هنگام راه رفتن به عقب به روش طبیعی - ابتدا پای جلوی خود را بلند کنید - ضربه بخورید، اغلب منجر به ناک اوت شدن می‌شود. یادگیری اینکه این حرکت غیرطبیعی را طبیعی جلوه دهید، نیاز به تمرین زیادی دارد. اگر کاری را انجام دهید که به عنوان مدیرعامل طبیعی‌ترین به نظر می‌رسد، ممکن است شما نیز ناک اوت شوید.

مدیرعامل بودن به حرکات غیرطبیعی زیادی نیاز دارد. از دیدگاه تکاملی، انجام کارهایی که باعث دوست داشته شدن شما توسط مردم می‌شود، طبیعی است. این شانس بقای شما را افزایش می‌دهد. با این حال، برای اینکه یک مدیرعامل خوب باشید، برای اینکه در بلندمدت دوست داشته شوید، باید کارهای زیادی انجام دهید که در کوتاه‌مدت مردم را ناراحت خواهد کرد. کارهای غیرطبیعی.

حتی اساسی‌ترین بلوک‌های سازنده مدیرعاملی در ابتدا غیرطبیعی به نظر می‌رسند. اگر دوستان یک داستان خنده‌دار برای شما تعریف کند، ارزیابی عملکرد او کاملاً عجیب به نظر می‌رسد. گفتن این جمله کاملاً غیرطبیعی تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

خواهد بود: «وای، فکر کردم آن داستان واقعاً افتضاح بود. پتانسیل داشت، اما در قسمت مقدمه ضعیف بودی و بعد هم کاملاً نکته اصلی را خراب کردی. پیشنهاد می‌کنم برگردی، روی آن دوباره کار کنی و فردا دوباره آن را به من ارائه دهی.»

انجام این کار کاملاً عجیب خواهد بود، اما ارزیابی عملکرد افراد و ارائه بازخورد مداوم دقیقاً همان کاری است که یک مدیرعامل باید انجام دهد. اگر او این کار را نکند، حرکات پیچیده‌تر مانند نوشتن گزارش، گرفتن قلمرو، مدیریت سیاست‌ها، تعیین حقوق و دستمزد و اخراج افراد، یا غیرممکن خواهند بود یا به طرز نامناسبی انجام خواهند شد.

**ارائه بازخورد به عنوان بلوک ساختمانی اتمی غیرطبیعی** که مجموعه مهارت‌های غیرطبیعی مدیریت بر روی آن ساخته می‌شود، ظاهر می‌شود. اما چگونه می‌توان بر امر غیرطبیعی مسلط شد؟

### ساندویچ آشغال

یک تکنیک محبوب و گاهی مؤثر برای مبتدیان بازخورد، چیزی است که مدیران باتجربه آن را **ساندویچ آشغال** می‌نامند. این تکنیک به طرز شگفت‌انگیزی در متن کلاسیک مدیریت «مدیر یک دقیقه‌ای» توصیف شده است. ایده اصلی این است که اگر با تمجید از آنها شروع کنید (اولین لایه نان)، سپس پیام دشوار را به آنها بدهید (آشغال)، و سپس با یادآوری اینکه چقدر برای نقاط قوت آنها ارزش قائل هستید، جمع‌بندی کنید (لایه دوم نان)، افراد بسیار بیشتر پذیرای بازخورد خواهند بود. ساندویچ آشغال همچنین یک اثر جانبی مثبت دارد که بازخورد را بر رفتار متمرکز می‌کند نه بر شخص، زیرا از ابتدا مشخص می‌کنید که واقعاً برای شخص ارزش قائل هستید. این یک مفهوم کلیدی در ارائه بازخورد است.

ساندویچ آشغال می‌تواند برای کارکنان تازه‌کار خوب عمل کند اما چالش‌های زیر را دارد:

- **تمایل به رسمی بودن بیش از حد:** از آنجایی که شما باید ساندویچ را از قبل برنامه‌ریزی و سناریو بنویسید تا به درستی از آب دربیاید، این فرآیند ممکن است برای کارمند رسمی و قضاوت‌آمیز به نظر برسد.
- **پس از چند بار انجام، اصالت خود را از دست می‌دهد:** کارمند فکر خواهد کرد: «اوه پسر، او دوباره دارد از من تعریف می‌کند. می‌دانم بعدش چه می‌آید، آشغال.»
- **مدیران اجرایی ارشدتر بلافاصله ساندویچ آشغال را تشخیص می‌دهند و اثر منفی فوری خواهد داشت.**

در اوایل کارم، سعی کردم یک ساندویچ آشغال با دقت ساخته شده را به یک کارمند ارشد ارائه دهم و او به من

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

نگاه کرد انگار که من یک بچه کوچک هستم و گفت: «بن، از تعریف و تمجیدت صرف نظر کن و فقط بگو چه اشتباهی کردم.» در آن لحظه، فکر کردم که قطعاً برای مدیرعامل شدن متولد نشده‌ام.

## کلیدها

برای اینکه در ارائه بازخورد نخبه شوید، باید خود را فراتر از یک تکنیک اساسی مانند ساندویچ آشغال ارتقا دهید. باید سبکی را توسعه دهید که با شخصیت و ارزش‌های خودتان مطابقت داشته باشد. در اینجا کلیدهای موثر بودن آورده شده است:

- **اصیل باشید:** بسیار مهم است که به بازخوردی که می‌دهید اعتقاد داشته باشید و چیزی نگویند که احساسات گیرنده را دستکاری کند. نمی‌توانید تظاهر کنید.
- **از جایگاه درست باشید:** مهم است که بازخورد را به افراد بدهید زیرا می‌خواهید آنها موفق شوند و نه به این دلیل که می‌خواهید آنها شکست بخورند. اگر واقعاً می‌خواهید کسی موفق شود، پس این را به او بفهمانید. بگذارید شما را حس کند. اگر او شما را حس کند و شما حامی او باشید، به شما گوش خواهد داد.
- **شخصی نکنید:** اگر تصمیم به اخراج کسی گرفتید، او را اخراج کنید. او را برای اخراج شدن آماده نکنید. او را برای موفقیت آماده کنید. اگر او بازخورد را نپذیرد، آن یک مکالمه متفاوت است.
- **جلوی همکارانشان افراد را مسخره نکنید:** در حالی که ارائه انواع خاصی از بازخورد در یک محیط گروهی اشکالی ندارد، باید تلاش کنید هرگز کسی را جلوی همکارانش شرمسار نکنید. اگر این کار را انجام دهید، بازخورد شما تأثیر کمی خواهد داشت جز اینکه باعث شرمساری وحشتناک کارمند و نفرت او از شما شود.
- **بازخورد یک اندازه برای همه نیست:** هر کسی متفاوت است. برخی از کارمندان نسبت به بازخورد بسیار حساس هستند در حالی که برخی دیگر پوست بسیار کلفتی و اغلب مجموعه‌های ضخیمی دارند. از نظر سبک، لحن شما باید با شخصیت کارمند مطابقت داشته باشد، نه با روحیه شما.
- **مستقیم باشید، اما نه بدجنس:** مبهم نباشید. اگر فکر می‌کنید سخنرانی کسی افتضاح است، نگویند: «واقعاً خوب است، اما می‌توانست با یک بار مرور دیگر نتیجه‌گیری را محکم‌تر کند.» در حالی که ممکن است تند به نظر برسد، بسیار بهتر است بگویید: «نتوانستم دنبال کنم و منظورتان را نفهمیدم و دلایلی هم اینهاست.» بازخورد رقیق شده می‌تواند بدتر از عدم بازخورد باشد زیرا برای گیرنده فریبنده و گیج‌کننده است. اما آنها را سرزنش نکنید یا سعی نکنید برتری خود را نشان دهید. انجام این کار هدف

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

شما را از بین می‌برد زیرا وقتی به درستی انجام شود، بازخورد یک گفتگو است، نه یک مونولوگ.

### بازخورد یک گفتگو است، نه یک مونولوگ

شما ممکن است مدیرعامل باشید و ممکن است به کسی در مورد چیزی که دوست ندارید یا با آن مخالف هستید بگویید، اما این به این معنی نیست که حق با شماست. کارمند شما باید در مورد وظیفه خود بیشتر از شما بداند. او باید اطلاعات بیشتری نسبت به شما داشته باشد. ممکن است شما اشتباه کنید.

در نتیجه، هدف شما باید این باشد که بازخورد شما به جای بستن، بحث را باز کند. مردم را تشویق کنید که قضاوت شما را به چالش بکشند و تا نتیجه بحث کنند. از نظر فرهنگی، شما استانداردهای بالایی را می‌خواهید که به طور کامل مورد بحث قرار گیرند. شما می‌خواهید فشار زیادی برای به دست آوردن بالاترین کیفیت تفکر اعمال کنید، در عین حال به اندازه کافی باز باشید تا بفهمید چه زمانی اشتباه می‌کنید.

### بازخورد با فرانسیس بالا

هنگامی که بر کلیدها مسلط شدید، باید آنچه را که آموخته‌اید همیشه تمرین کنید. به عنوان مدیرعامل، باید در مورد هر چیزی مطلقاً نظر داشته باشید. باید در مورد هر پیش‌بینی، هر برنامه محصول، هر ارائه و حتی هر نظر نظر داشته باشید. اجازه دهید مردم بدانند چه فکر می‌کنید. اگر از نظر کسی خوششان آمد، به او بازخورد بدهید. اگر مخالف هستید، به او بازخورد بدهید. آنچه را که فکر می‌کنید بگویید. خودتان را ابراز کنید. این دو اثر مثبت حیاتی خواهد داشت:

- **بازخورد در شرکت شما شخصی نخواهد بود:** اگر مدیرعامل به طور مداوم بازخورد بدهد، هر کسی که با او در تعامل است به آن عادت خواهد کرد. هیچ کس فکر نخواهد کرد: «وای، او واقعاً با آن نظر چه منظوری داشت؟ آیا از من خوشش نمی‌آید؟» همه به طور طبیعی بر روی مسائل تمرکز خواهند کرد، نه یک ارزیابی عملکرد تصادفی ضمنی.
- **مردم در مورد اخبار بد راحت خواهند شد:** اگر مردم در مورد اینکه یکدیگر چه اشتباهاتی انجام می‌دهند، راحت صحبت کنند، صحبت کردن در مورد اشتباهات شرکت نیز بسیار آسان خواهد بود. فرهنگ‌های شرکت با کیفیت بالا، از پروتکل‌های مسیریابی شبکه داده الگو می‌گیرند: **اخبار بد سریع سفر می‌کند و اخبار خوب کند سفر می‌کند.** فرهنگ‌های شرکت با کیفیت پایین، شخصیت جادوگر شرور غرب در «ویز» را به خود می‌گیرند: «هیچ کس خبر بدی برای من نیاورد.»

### ساختن مدیرعامل

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

مدیرعامل بودن به مجموعه وسیعی از مهارت‌های پیشرفته‌تر نیز نیاز دارد، اما کلید رسیدن به سطح پیشرفته و احساس اینکه برای مدیرعامل شدن متولد شده‌اید، تسلط بر امر غیرطبیعی است.

اگر شما یک بنیان‌گذار مدیرعامل هستید و هنگام انجام برخی از این کارها احساس ناتوانی یا بی‌کفایتی می‌کنید و باور دارید که هیچ راهی وجود ندارد که بتوانید این کار را زمانی که شرکتتان صد یا هزار نفر است انجام دهید، به باشگاه خوش آمدید. دقیقاً همین احساس را داشتم. هر مدیرعاملی که تا به حال دیده‌ام نیز همین احساس را داشت. این فرآیند است. اینگونه ساخته می‌شوید.

## چگونه مدیر عاملان را ارزیابی کنیم

هیچ جایگاهی در یک شرکت مهم‌تر از مدیرعاملی نیست و در نتیجه، هیچ شغلی به اندازه آن مورد موشکافی قرار نمی‌گیرد. این شغل آنقدر بد تعریف شده است که می‌توانید به انجام انواع کارهای عجیب و غریب ختم شوید (به خصوص اگر به برخی افراد گوش دهید که می‌گویند «مدیرعامل باید بهترین فروشنده باشد»).

متأسفانه، بخش کمی از این تحلیل‌هایی که انجام شده، به نفع مدیرعاملان است، زیرا بیشتر بحث‌ها پشت سر آنها انجام می‌شود. در اینجا می‌خواهم گامی در جهت مخالف بردارم. با توصیف نحوه ارزیابی مدیرعاملان، همزمان آنچه را که به نظر من شغل مدیرعامل است، توصیف می‌کنم. در اینجا سوالات کلیدی که می‌پرسیم آورده شده است:

1. آیا مدیرعامل می‌داند چه کاری انجام دهد؟

2. آیا مدیرعامل می‌تواند شرکت را وادار به انجام کاری کند که او می‌داند؟

3. آیا مدیرعامل به نتایج دلخواه در برابر مجموعه‌ای مناسب از اهداف دست یافت؟

۱. آیا مدیرعامل می‌داند چه کاری انجام دهد؟

این سوال را باید تا حد امکان گسترده تفسیر کرد. آیا مدیرعامل همیشه در همه امور می‌داند چه کاری انجام دهد؟ این شامل مسائل مربوط به پرسنل، تامین مالی، استراتژی محصول، تعیین اندازه هدف و بازاریابی می‌شود. در سطح کلان، آیا مدیرعامل استراتژی درستی را برای شرکت تعیین می‌کند و از پیامدهای آن در هر جزئیات شرکت آگاه است؟

من دو جنبه متمایز از دانستن اینکه چه کاری انجام دهم را ارزیابی می‌کنم:

• استراتژی: در شرکت‌های خوب، داستان و استراتژی یک چیز هستند. در نتیجه، خروجی

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

مناسب تمام کارهای استراتژیک، داستان است.

- **تصمیم‌گیری:** در سطح جزئی، خروجی دانستن اینکه چه کاری انجام دهم، سرعت و کیفیت تصمیمات مدیرعامل است.

## استراتژی و داستان

مدیرعامل باید زمینه‌ای را تعیین کند که هر کارمند در آن فعالیت می‌کند. این زمینه به کار خاصی که افراد انجام می‌دهند معنا می‌بخشد، منافع را همسو می‌کند، تصمیم‌گیری را ممکن می‌سازد و انگیزه ایجاد می‌کند. اهداف و مقاصد ساختارمند به این زمینه کمک می‌کنند، اما کل داستان را ارائه نمی‌دهند. مهم‌تر از آن، آنها خود داستان نیستند. داستان شرکت فراتر از اهداف فصلی یا سالانه می‌رود و به سوال اساسی چرا می‌پردازد. چرا باید به این شرکت بپیوندم؟ چرا باید از کار در اینجا هیجان‌زده باشم؟ چرا باید محصول آن را بخرم؟ چرا باید در شرکت سرمایه‌گذاری کنم؟ چرا جهان در نتیجه وجود این شرکت بهتر است؟

هنگامی که یک شرکت داستان خود را به وضوح بیان می‌کند، زمینه برای همه - کارکنان، شرکا، مشتریان، سرمایه‌گذاران و مطبوعات - روشن می‌شود. هنگامی که یک شرکت در بیان داستان خود شکست می‌خورد، جملاتی مانند:

- این خبرنگاران متوجه نمی‌شوند.

- چه کسی مسئول استراتژی در این شرکت است؟

- ما فناوری عالی داریم، اما به کمک بازاریابی نیاز داریم.

مدیرعامل لزوماً نباید خالق چشم‌انداز باشد. و نیز نباید خالق داستان باشد. اما او باید نگهبان چشم‌انداز و داستان باشد. به این ترتیب، مدیرعامل تضمین می‌کند که داستان شرکت واضح و قانع‌کننده باشد.

داستان بیانیه مأموریت نیست؛ داستان نیازی به اختصار ندارد. این خود داستان است. شرکت‌ها می‌توانند هر چقدر که لازم است برای گفتن آن وقت بگذارند، اما باید آن را بگویند و باید قانع‌کننده باشد. شرکتی بدون داستان معمولاً شرکتی بدون استراتژی است.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

می‌خواهید یک داستان شرکت عالی ببینید؟ نامه سه صفحه‌ای جف بزوس را که در سال 1997 برای سهامداران نوشت، بخوانید. جف با بیان داستان آمازون در این فرم طولانی - نه به عنوان یک بیانیه ماموریت، نه به عنوان یک شعار - همه افراد مهم را در مورد آنچه آمازون در موردش بود، همراهی کرد.

## تصمیم‌گیری

برخی از کارمندان محصول می‌سازند، برخی فروش انجام می‌دهند؛ **مدیرعامل تصمیم می‌گیرد**. بنابراین، مدیرعامل را می‌توان دقیق‌ترین از طریق **سرعت و کیفیت** آن تصمیمات سنجید. تصمیمات عالی از مدیرعاملانی می‌آید که ترکیبی نخبه از هوش، منطق و شجاعت را نشان می‌دهند.

همانطور که قبلاً اشاره شد، شجاعت به ویژه مهم است، زیرا هر تصمیمی که یک مدیرعامل می‌گیرد بر اساس **اطلاعات ناقص** است. در زمان هر تصمیم خاص، مدیرعامل معمولاً کمتر از 10 درصد اطلاعاتی را که معمولاً در مطالعه موردی پس از واقعیت دانشکده بازرگانی هاروارد وجود دارد، خواهد داشت. در نتیجه، مدیرعامل باید **شجاعت شرط‌بندی شرکت را بر روی یک جهت داشته باشد، حتی اگر نداند که آن جهت درست است**. دشوارترین تصمیمات (و اغلب مهم‌ترین آنها) دقیقاً به این دلیل دشوار هستند که به شدت در میان مهم‌ترین ذینفعان مدیرعامل (کارکنان، سرمایه‌گذاران و مشتریان) **نامحسوب** خواهند بود.

بهترین تصمیمی که در کارم گرفتیم - فروش کسب‌وکار Loudcloud به EDS و تبدیل شدن به Opsware - اگر آن را به رأی کارکنان، سرمایه‌گذاران یا مشتریانم می‌گذاشتم، با اختلاف زیاد شکست می‌خورد.

به عنوان مدیرعامل، هرگز زمان کافی برای جمع‌آوری تمام اطلاعات مورد نیاز برای اتخاذ تصمیم وجود ندارد. شما باید صدها تصمیم بزرگ و کوچک را در طول یک هفته عادی بگیرید. نمی‌توانید به سادگی تمام فعالیت‌های دیگر را متوقف کنید تا داده‌های جامع را جمع‌آوری کرده و تجزیه و تحلیل کامل را برای اتخاذ آن یک تصمیم انجام دهید. با دانستن این موضوع، باید به طور مداوم و سیستماتیک دانش را در فعالیت‌های روزمره شرکت جمع‌آوری کنید تا زمانی که نقطه تصمیم‌گیری فرا می‌رسد، تا حد امکان اطلاعات داشته باشید.

برای آماده شدن برای اتخاذ هر تصمیمی، باید به طور سیستماتیک دانش هر چیزی را که ممکن است بر هر

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

تصمیمی که ممکن است بگیرید تأثیر بگذارد، کسب کنید. سوالاتی مانند:

- رقبا احتمالاً چه کاری انجام خواهند داد؟
- از نظر فنی و در چه بازه زمانی چه چیزی ممکن است؟
- قابلیت‌های واقعی سازمان چیست و چگونه می‌توانید آنها را به حداکثر برسانید؟
- این چه میزان ریسک مالی را به همراه دارد؟
- با توجه به معماری فعلی محصول شما، مسائل چه خواهند بود؟
- آیا کارکنان از این ترفیع انرژی خواهند گرفت یا ناامید خواهند شد؟

مدیرعاملان بزرگ استراتژی‌های استثنایی برای جمع‌آوری مداوم اطلاعات مورد نیاز می‌سازند. آنها جستجوی خود برای اطلاعات را در تمام اقدامات روزانه خود از جلسات کارکنان گرفته تا جلسات مشتریان و جلسات یک به یک جاسازی می‌کنند. استراتژی‌های برنده بر اساس دانش جامع جمع‌آوری شده در هر تعاملی که مدیرعامل با یک کارمند، مشتری، شریک یا سرمایه‌گذار دارد، ساخته می‌شوند.

## ۲. آیا مدیرعامل می‌تواند شرکت را وادار به انجام کاری کند که او می‌داند؟

اگر مدیرعامل یک چشم‌انداز قانع‌کننده ترسیم کند و تصمیمات سریع و با کیفیت بالا بگیرد، آیا می‌تواند شرکت را وادار به اجرای چشم‌انداز خود کند؟

اولین مولفه برای انجام این کار رهبری است، همانطور که در بخش «از رهبر پیروی کن» شرح دادم.

علاوه بر این، اجرای خوب به مجموعه وسیعی از **مهارت‌های عملیاتی** نیاز دارد. هرچه سازمان بزرگتر باشد، مجموعه مهارت‌های مورد نیاز پیچیده‌تر است.

برای اینکه یک شرکت مجموعه‌ای گسترده از تصمیمات و ابتکارات را اجرا کند، باید:

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

- **ظرفیت انجام آن را داشته باشد:** به عبارت دیگر، شرکت باید استعداد لازم را در موقعیت‌های مناسب برای اجرای استراتژی داشته باشد.
- **مکانی باشد که هر کارمند بتواند کارها را انجام دهد:** کارکنان باید با انگیزه باشند، ارتباطات باید قوی باشد، میزان دانش مشترک باید بسیار زیاد باشد و زمینه باید واضح باشد.

### آیا مدیرعامل در حال ساخت یک تیم در سطح جهانی است؟

مدیرعامل مسئول تیم اجرایی به علاوه فرآیندهای اساسی مصاحبه و استخدام برای همه کارکنان است. او باید اطمینان حاصل کند که شرکت بهترین نامزدها را تأمین می‌کند و فرآیندهای غربالگری منجر به انتخاب نامزدهایی با ترکیب مناسب استعداد و مهارت‌ها می‌شود. تضمین کیفیت تیم بخش اصلی اداره شرکت است. مدیرعاملان بزرگ به طور مداوم ارزیابی می‌کنند که آیا در حال ساخت بهترین تیم هستند.

خروجی این قابلیت، **کیفیت تیم** است. مهم است که توجه داشته باشید که کیفیت تیم به شدت با نیازهای خاص شرکت در چالش‌هایی که در زمان مواجهه با آنها روبرو می‌شود، گره خورده است. در نتیجه، کاملاً ممکن است که تیم اجرایی چندین بار تغییر کند، اما تیم در تمام طول مسیر با کیفیت بالا باشد و مشکل ریزش نیرو وجود نداشته باشد.

### آیا مشارکت در ماموریت برای کارکنان آسان است؟

بخش دوم ارزیابی تعیین می‌کند که آیا مدیرعامل می‌تواند به طور موثر شرکت را اداره کند. برای آزمایش این، من دوست دارم این سوال را بپرسم: **«برای هر فرد مشارکت‌کننده چقدر آسان است که کار خود را انجام دهد؟»**

در سازمان‌های خوب اداره شده، افراد می‌توانند بر کار خود تمرکز کنند (در مقابل سیاست‌ها و رویه‌های بوروکراتیک) و اطمینان داشته باشند که اگر کار خود را انجام دهند، اتفاقات خوبی هم برای شرکت و هم برای شخصاً برای آنها رخ خواهد داد. در مقابل، در یک سازمان ضعیف اداره شده، افراد بیشتر وقت خود را صرف مبارزه با مرزهای سازمانی و فرآیندهای خراب می‌کنند.

در حالی که ممکن است توصیف آن بسیار آسان باشد، ساختن یک سازمان خوب اداره شده به سطح بالایی از تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

مهارت نیاز دارد. مهارت‌های مورد نیاز از طراحی سازمانی تا مدیریت عملکرد را شامل می‌شوند. آنها شامل ساختار انگیزشی و معماری ارتباطی هستند که هر کارمند را هدایت و توانمند می‌سازند. زمانی که یک مدیرعامل «در مقیاس‌پذیری شکست می‌خورد»، معمولاً در این بعد است. در عمل، تعداد بسیار کمی از مدیرعاملان در این آزمون خاص نمره A می‌گیرند.

رید هستینگز، مدیرعامل نتفلیکس، تلاش زیادی برای طراحی سیستمی کرد که کارکنان را قادر می‌سازد حداکثر اثربخشی را داشته باشند. ارائه او از این طرح «راهنمای مرجع در مورد فرهنگ آزادی و مسئولیت ما» نام دارد. این راهنما به آنچه نتفلیکس در کارکنان خود ارزش می‌دهد، نحوه غربالگری آن ارزش‌ها در طول فرآیند مصاحبه، نحوه تقویت آن ارزش‌ها و نحوه مقیاس‌گذاری این سیستم با افزایش تعداد کارکنان می‌پردازد.

### ۳. آیا مدیرعامل به نتایج دلخواه در برابر مجموعه‌ای مناسب از اهداف دست یافت؟

هنگام اندازه‌گیری نتایج در برابر اهداف، با اطمینان از **صحیح بودن اهداف** شروع کنید. مدیرعاملانی که در مدیریت هیئت مدیره عالی عمل می‌کنند، می‌توانند با تعیین اهداف به طور مصنوعی پایین، «موفق» شوند. مدیرعاملان بزرگی که به مدیریت هیئت مدیره توجه نمی‌کنند، می‌توانند با تعیین اهداف بیش از حد بالا، «شکست» بخورند. در مراحل اولیه توسعه یک شرکت، اهداف می‌توانند به ویژه گمراه‌کننده باشند زیرا هیچ کس واقعاً اندازه واقعی فرصت را نمی‌داند. بنابراین، اولین وظیفه در اندازه‌گیری دقیق نتایج، **تعیین صحیح اهداف** است.

من همچنین سعی می‌کنم در نظر داشته باشم که اندازه و ماهیت فرصت در شرکت‌ها بسیار متفاوت است. امیدوار بودن به اینکه یک شرکت سخت‌افزاری می‌تواند به اندازه یک شرکت اینترنتی مصرف‌کننده از سرمایه کمی استفاده کند یا تلاش برای رشد Yelp به سرعت تویتر، منطقی نیست و می‌تواند بسیار مخرب باشد. **مدیرعاملان باید در برابر فرصت شرکت خود ارزیابی شوند - نه شرکت دیگران.** اجازه دهید یک داستان خنده‌دار را به اشتراک بگذارم که نشان می‌دهد یک مدیرعامل واقعاً مالکیت خود را در دستیابی به نتایج نشان می‌دهد. این داستان از رابین لی، مدیرعامل بایدو، بزرگترین شرکت موتور جستجوی چین است. در سخنرانی که او در دانشگاه استنفورد در سال 2009 ارائه داد، رابین به یاد می‌آورد که در روز عرضه عمومی بایدو - که معمولاً یکی از هیجان‌انگیزترین روزهای زندگی یک کارآفرین است - با وحشت پشت میزش نشسته بود. چرا؟ به نحوه مالکیت رابین در ارائه نتایج گوش دهید:

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

در سال 2004، ما آخرین دور سرمایه VC خود را با رهبری Draper Fisher Jurvetson ... و گوگل، یکی از همکاران بزرگمان، جذب کردیم. سپس یک سال بعد، در سال 2005، شرکت به صورت عمومی عرضه شد. قیمت ایده‌آل 27 دلار بود [قیمت اولیه پیشنهاد سهام] و در روز اول با 122 دلار بسته شد. این برای بسیاری از کارکنان بایده و برای همه سرمایه‌گذاران بایده عالی بود. اما برای من بسیار ناگوار بود زیرا وقتی تصمیم گرفتم شرکت را عمومی کنم، تنها برای ارائه نتایج مالی آماده بودم که با قیمت 27 دلار یا شاید کمی بالاتر، 30، 40 دلار مطابقت داشته باشد. اما واقعاً شوکه شدم که دیدم قیمت در روز اول به 122 دلار رسید. پس این به این معنی بود که من باید نتایج واقعی را ارائه می‌دادم که با انتظاری بسیار، بسیار بالاتر از آنچه برای آن آماده شده بودم، مطابقت داشته باشد. اما در هر صورت، فکر کردم چاره‌ای ندارم. بنابراین سرم را پایین انداختم و بر عملیات، بر فناوری، بر تجربه کاربر تمرکز کردم و آن را ارائه دادم.

هنگامی که همه اینها را در نظر گرفتیم، می‌بینیم که نتایج در برابر اهداف یا نتایج «جعبه سیاه» یک شاخص تأخیری هستند. و همانطور که در آگهی‌های صندوق‌های متقابل می‌گویند: «عملکرد گذشته تضمینی برای نتایج آینده نیست.» معیارهای ارزیابی مدیرعامل «جعبه سفید» - «آیا مدیرعامل می‌داند چه کاری انجام دهد؟» و «آیا مدیرعامل می‌تواند شرکت را وادار به انجام آن کند؟» - در پیش‌بینی آینده بسیار بهتر عمل خواهند کرد.

### نکته پایانی

ارزیابی مدیرعامل نیازی به یک هنر مرموز و ناگفته ندارد. همه افراد، از جمله مدیرعاملان، اگر سوالات را از قبل بدانند، در یک آزمون بهتر عمل خواهند کرد.

## فصل هشتم

### قانون اول کارآفرینی: هیچ قانونی وجود ندارد

«آنچه مرا نکشد، تنها می‌تواند مرا قوی‌تر سازد»

اکنون باید عجله کنی

چون دیگر نمی‌توانم زیاد منتظر بمانم

می‌دانم که اکنون باید درست عمل کنم

چون بیشتر از این نمی‌توانم اشتباه کنم

مرد، تمام شب را منتظر بوده‌ام

این تمام مدت زمانی است که به تو وابسته بوده‌ام.»

— کانیه وست، «قوی‌تر»

زمانی که ما در حال فروش Opsware بودیم، پیشنهاد اولیه اچ پی 14 دلار به ازای هر سهم بود. BMC با 14.05 دلار پاسخ داد. سپس اچ پی با 14.25 دلار پاسخ آنها را داد. جان اوفرل و من استراتژی خود را برای بستن فرآیند مناقصه برنامه‌ریزی کردیم. ما حدس زدیم که اگر به درستی عمل کنیم، پیشنهاد برنده 15 دلار به ازای هر سهم یا بیشتر خواهد بود. همه به شدت هیجان‌زده بودند.

سپس فاجعه رخ داد. یا به طور دقیق‌تر، حسابرس ما، ارنست اند یانگ، تقریباً معامله را نابود کرد.

در طول فرآیند بررسی دقیق BMC، آنها متوجه شدند که ما سه معامله را متفاوت از آنها حسابداری کرده‌ایم. به طور خاص، هر یک از سه معامله ما حاوی چیزی بود که در صنعت به افتخار شرکت بدنام نرم‌افزاری Computer Associates یا به اختصار CA، به عنوان «بند CA» شناخته شده بود. بند CA در نتیجه برخی از شیوه‌های تجاری CA به وجود آمده بود. ظاهراً CA مشتریان خود را با فروش قراردادهای نگهداری

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

که به آنها حق ارتقاء رایگان دائمی برای محصولاتی به نام «X» می‌داد، فریب داده بود. سپس CA نام محصول «X» را به محصول «Y» تغییر می‌داد و مشتریان خود را برای ارتقاء که مشتریان فکر می‌کردند حق رایگان آن را دارند، شارژ می‌کرد. این بسیار هوشمندانه و کاملاً کثیف بود. برای مقابله، مشتریان زرنگ شروع به الزام همه فروشندگان نرم‌افزار به گنجاندن «بند CA» در قراردادهای خود کردند. این بند بیان می‌کرد که اگر نسخه جدیدی از نرم‌افزار خود را منتشر کنید که شامل تمام قابلیت‌های نسخه قبلی به علاوه برخی ویژگی‌های جدید و یک نام جدید باشد، آن محصول (با وجود نام جدید) تحت پوشش قرارداد موجود بدون هیچ هزینه اضافی قرار خواهد گرفت.

دو راه ممکن برای تفسیر بند CA وجود داشت. شما می‌توانستید آن را همانطور که در نظر گرفته شده بود، به عنوان راه حلی برای رفتار بد CA، تفسیر کنید، یا می‌توانستید آن را به عنوان یک وعده قابلیت‌های آینده تفسیر کنید. اگر آن را به عنوان مورد اول تفسیر می‌کردید، ملزم بودید تمام درآمد را از ابتدا شناسایی کنید. اگر آن را به عنوان مورد دوم تفسیر می‌کردید، درآمد را به طور تناسبی در طول مدت قرارداد شناسایی می‌کردید. در هر دو حالت، پرداخت‌های نقدی یکسان بود.

ما در هنگام امضای سه معامله‌ای که شامل این بند بود، این ابهام را درک کردیم، بنابراین از شریک Y&E خود، دیو پرایس، خواستیم معاملات را حسابرسی کند و سپس به ما بگوید چگونه باید آنها را حسابداری کنیم. دیو هدف را به درستی درک کرد و توصیه کرد که درآمد را از ابتدا در هر سه معامله شناسایی کنیم. شریک Y&E شرکت BMC به نتیجه‌ای برعکس رسید و آنها معاملات مشابه را به طور تناسبی حسابداری کردند. هنگامی که تفاوت به شریک BMC اطلاع داده شد، او موضوع را به دفتر ملی ارنست اند یانگ ارجاع داد.

شریک حسابرسی ملی Y&E با من تماس گرفت تا گزارش دهد که اکنون با حسابرسی شریک خود مخالف است و از ما می‌خواهد ظرف چهل و هشت ساعت راهنمایی درآمد را **بازنگری کنیم**. نمی‌توانستم باور کنم که چه شنیده بودم. بازنگری درآمد قیمت سهام را پایین می‌آورد و فروش در حال انجام را نابود می‌کرد. حسابداری هیچ تأثیر مادی بر جریان‌های نقدی نداشت و نحوه برخورد ما در وهله اول بر اساس قضاوت خود ارنست اند یانگ بود. اگر آنها از ابتدا آن را به روش دیگری حسابداری کرده بودند، قیمت سهام همانند اکنون بود. این بازنگری بود که ما را نابود می‌کرد.

**این چه جهنمی بود؟**

آرام شدم و با دقت پاسخ دادم.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بن: «حسابداری برای نشان دادن قصد ما و مشتریانمان در قرارداد است، درست است؟»

Y&E: «صحیح.»

بن: «پس، چرا با هر سه مشتری تلفنی تماس نمی‌گیریم و از آنها قصدشان را نمی‌پرسیم؟ اگر همان چیزی باشد که دیو پرایس در قراردادهای ما منعکس کرده است، آنها را همانطور که هستند نگه می‌داریم. اگر چیز دیگری باشد، درآمد را بازنگری می‌کنیم.»

Y&E: «خیر. این کافی نیست. شما باید هر سه مشتری را وادار کنید تا قراردادهای خود را با استفاده از زبان جدیدی که ما در Y&E برای روشن شدن امور ارائه کرده‌ایم، اصلاح کنند.»

بن: «اما هر سه مشتری بانک‌های بزرگی هستند. آنها بخش‌های ریسک دارند. آنها به سرعت قراردادهای خود را اصلاح نخواهند کرد. برای بدتر کردن اوضاع، ما در میانه یک معامله 1.6 میلیارد دلاری هستیم. شما معامله ما را خراب خواهید کرد.»

Y&E: «ما اهمیتی نمی‌دهیم. این کاری است که باید انجام دهید.»

بن: «اما ما هشت سال مشتری بوده‌ایم، میلیون‌ها دلار هزینه به شما پرداخت کرده‌ایم، و شریک شما از ابتدا این قضاوت را انجام داده است. چرا باید معامله ما را نابود کنید در حالی که ما و مشتریان شفاهی با تفسیر فعلی موافقیم؟»

Y&E: «یا قراردادها را اصلاح کنید یا درآمد خود را بازنگری کنید. چهل و هشت ساعت فرصت دارید.»

دیو پرایس انگار می‌خواست بزند زیر گریه.

دفتر ملی Y&E به روح قانون اهمیت نمی‌داد، فقط به متن آن. آنها از انجام کاری که از دیدگاه حسابداری یا کسب‌وکار درست بود، خودداری کردند. آنها مصمم بودند کاری را انجام دهند که برای ارنست اند یانگ بهینه و راحت بود.

مدیر مالی من، دیو کنته، رنگ پریده مثل روح بود. صدها نفر هشت سال کار کرده بودند تا به این نقطه برسند و به نظر می‌رسید تمام آن کارها توسط شرکت حسابداری‌ای که دیو خودش انتخاب کرده بود، به باد می‌رود. او

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

قبل از پیوستن به Opsware، پانزده سال در ارنست اند یانگ کار کرده بود. او که معمولاً خوش‌برخورد و برون‌گرا بود، به سختی می‌توانست صحبت کند. از همه عصبانی بودم اما می‌دانستم هیچ حرفی نمی‌توانم بزنم که به حل مشکل کمک کند یا دیو را بدتر از آنچه که هست، ناراحت کند. به جردن برسלו، مشاور حقوقی‌ام، رو کردم و گفتم: «آیا باید این را فوراً به خریداران اطلاع دهیم؟» با کمال وحشت، او گفت: «بله».

ما به اچ‌پی و BMC در مورد اختلاف نظر اطلاع دادیم و گفتیم که فکر می‌کنیم می‌توانیم موضوع را با اصلاح قراردادهای در بیست و چهار ساعت آینده حل کنیم. هیچ یک از طرفین ما را باور نکردند. نمی‌دانم خودم باور کردم یا نه. چگونه می‌توانستیم سه بانک بزرگ را در بیست و چهار ساعت وادار به اصلاح قراردادهایشان کنیم؟ هر دو خریدار بالقوه برنامه‌هایی برای پاسخ به این خبر و به روز رسانی موقعیت و احتمالاً پیشنهادات خود داشتند.

در همین حال، دیو، مارک کرانی و من برای اصلاح قراردادهای دست به کار شدیم. در اتاق کنفرانس مالی نشستیم و بین هر کسی که در دنیا می‌شناختیم خط کشیدیم و سعی کردیم بفهمیم چگونه به موقع به افراد مناسب دسترسی پیدا کنیم تا معامله را نجات دهیم. با هر عضو هیئت مدیره تماس گرفتیم تا ببینیم در کدام بانک پول خود را نگه می‌دارد و آیا او نفوذی دارد یا کسی با نفوذ را می‌شناسد. مارک با نمایندگان فروش و افرادی که در حساب‌ها می‌شناختیم تلفنی صحبت می‌کرد. جردن و دیو ده روش مختلف برای بیان اصلاحیه ارائه دادند. تمام شب را روی معامله کار کردیم و تمام مدت، دیو به نظر می‌رسید که سخته قلبی شدیدی کرده است. به طرز معجزه‌آسایی، تا ساعت 11 صبح، هر سه قرارداد را اصلاح کردیم و این در کمتر از بیست و چهار ساعت بود. دیگر مجبور نبودیم درآمد را بازنگری کنیم.

جای تعجب نیست که کل این اتفاق BMC را ترساند و آنها پیشنهاد خود را پس گرفتند. آنها باور نداشتند که موضوع حل شده است. اچ‌پی نترسید، اما پیشنهاد خود را به دلیل «نقص» در معامله، به 13.75 دلار به ازای هر سهم کاهش داد.

آن شب هیئت مدیره در دفاتر ما جلسه گرفت تا در مورد پیشنهاد جدید اچ‌پی بحث کند و به آنها اطلاع دهد که BMC انصراف داده است. هیئت مدیره به اتفاق آرا توصیه کرد که پیشنهاد 13.75 دلاری را بپذیریم. من مخالفت کردم. گفتم که یک قران کمتر از 14.25 دلار اولیه را نمی‌پذیرم. بیل کمپبل طوری به من نگاه کرد که انگار من ژنرالی هستم که بیش از حد در میدان جنگ وقت گذرانده‌ام. در آن لحظه، نخواهی بودم و نمی‌دانستم او درست می‌گوید یا اشتباه. فقط می‌دانستم تمام شب را منتظر بودم که درست باشم و دیگر نمی‌توانستم بیشتر

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

از این اشتباه کنم.

خودم را جمع و جور کردم و موقعیتم را دوباره بیان کردم: «اچ پی 14.25 دلار پیشنهاد داد، قیمتی که معادل شانزده برابر درآمد دوازده ماه گذشته است، تنها به یک دلیل و فقط یک دلیل. آنها این را پیشنهاد دادند زیرا ما شرکت برتر، استاندارد طلایی، اگر بخواهید در یک بازار مهم هستیم. این کل فرض این معامله است. به محض اینکه ما یک پیشنهاد تخفیف خورده را بپذیریم یا به هر طریق دیگری نشان دهیم که استاندارد طلایی نیستیم، این معامله از بین می‌رود.» جان اوفرل با سر تأیید کرد. هیئت مدیره با بی‌میلی موقعیت مرا پذیرفت.

من به اچ پی برگشتم و به آنها گفتم که معامله 14.25 دلار خواهد بود یا هیچ. پس از حدود دو ساعت مکث، در طول آن زمان رنگ به صورت دیو کنته بازنگشت، آنها پذیرفتند. ما یک معامله داشتیم. معامله‌ای حدود 100 میلیون دلار کمتر از زمانی که به اصطلاح شریکمان به ما خنجر نزده بود، اما با این وجود یک معامله بود. هنوز هم از ارنست اند یانگ متنفرم.

امروز این داستان را تعریف می‌کنم زیرا درست زمانی که فکر می‌کنید چیزهایی در کسب‌وکار وجود دارد که می‌توانید روی آنها حساب کنید، به سرعت متوجه می‌شوید که **آسمان بنفش است**. وقتی این اتفاق می‌افتد، معمولاً فایده‌ای ندارد که به بحث ادامه دهید که آسمان آبی است. فقط باید ادامه دهید و با این واقعیت کنار بیایید که برای مدتی شبیه بارنی خواهد بود.

## حل پارادوکس مسئولیت‌پذیری در برابر خلاقیت

یک مهندس نرم‌افزارضعفی را در معماری محصول فعلی شما شناسایی می‌کند که به طور قابل توجهی توانایی آن را برای مقیاس‌پذیری در آینده مختل خواهد کرد. او متوجه می‌شود که برای رفع آن باید برنامه محصول را سه ماه به تاخیر بیندازد. همه موافقند که سه ماه تاخیر برای رفع مشکل قابل قبول است. برنامه در واقع نه ماه به تاخیر می‌افتد، اما او در مورد مشکل حق داشت. آیا او را به خاطر خلاقیت و شجاعتش پاداش می‌دهید یا او را به خاطر تاخیر پاسخگو می‌دانید؟

اگر به یک وکیل مدافع تبدیل شوید و او را مو به مو در قبال تعهداتش مسئول بدانید، تقریباً مطمئناً او و همه افراد دیگر را از ریسک‌پذیری‌های مهم در آینده دلسرد خواهید کرد. اگر این موضع را به طور مداوم اتخاذ کنید، در آینده تعجب نکنید اگر افرادتان وقت حل مشکلات دشوار را نداشته باشند، زیرا بیش از حد مشغول پوشاندن اشتباهات خود خواهند بود.

از سوی دیگر، اگر او را به خاطر تعهدش پاسخگو ندانید، افرادی که واقعاً برای انجام تعهداتشان کار می‌کنند، ممکن است احساس احمق بودن کنند. چرا من تمام شب بیدار ماندم تا به موعد مقرر برسم اگر مدیرعامل به کسی که برنامه‌اش را شش ماه به تاخیر انداخت پاداش می‌دهد؟ اگر سخت‌کوش‌ترین و پرکارترین کارمندان شما احساس احمق بودن می‌کنند و به دنبال مقصر می‌گردید، به آینه نگاه کنید. شما در قبال اقدامات افراد پاسخگو نبوده‌اید. به پارادوکس مسئولیت‌پذیری در برابر خلاقیت خوش آمدید.

در حالی که به دنبال حل آن هستیم، بیایید با اساسی‌ترین فرض شروع کنیم. آیا فرض می‌کنید که کارمندان شما عموماً خلاق، باهوش و با انگیزه هستند؟ یا فرض می‌کنید که آنها تنبل، حيله‌گر و در حال شمردن دقیقه‌ها تا پایان کار هستند؟ اگر دومی را باور دارید، پس بهتر است از خلاقیت و نوآوری در سازمان خود دست بکشید، زیرا آن را به دست نخواهید آورد. بهتر است اولی را باور کنید و فرض کنید که افراد نیت خیر دارند مگر اینکه خلاف آن را ثابت کنند. با این حال، برای جلوگیری از عامل «احمق»، باید مردم را پاسخگو بدانید. چگونه به این موضوع فکر می‌کنید؟

بیایید مسئولیت‌پذیری را در ابعاد زیر بررسی کنیم: وعده‌ها، نتایج و تلاش.

### مسئولیت‌پذیری در قبال تلاش

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

این مورد آسان است. برای اینکه یک شرکت در سطح جهانی باشید، به تلاش در سطح جهانی نیاز دارید. اگر کسی آن را به شما نمی‌دهد، باید مورد بررسی قرار گیرد.

### مسئولیت‌پذیری در قبال وعده‌ها

بسیاری از سازمان‌های خوب اداره شده عباراتی مانند «تعهد کن، تعهد را حفظ کن» دارند. درست است که اگر برای چیزی ثبت نام کنید و آن را انجام ندهید، همه افراد سازمان را ناامید می‌کنید. این نوع ناامیدی می‌تواند مسری باشد. پاسخگو نگه داشتن افراد در قبال وعده‌هایشان، عامل مهمی در انجام کارها است. این با افزایش درجه دشواری در انجام وعده تغییر می‌کند. قول تکمیل یک بخش از مواد بازاریابی یا ارسال یک ایمیل با قول رعایت یک برنامه مهندسی که شامل حل یک مشکل اساسی دشوار در علوم کامپیوتر است، متفاوت است. شما باید افراد را برای مورد اول پاسخگو بدانید؛ مورد دوم پیچیده‌تر است و به نتایج مربوط می‌شود.

### مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج

اینجاست که اوضاع پیچیده می‌شود. اگر کسی نتواند نتیجه‌ای را که وعده داده بود، مانند داستان ابتدایی، ارائه دهد، آیا باید او را پاسخگو بدانید؟ آیا باید او را پاسخگو بدانید؟ پاسخ این است که بستگی دارد. این به موارد زیر بستگی دارد:

- **سابقه کارمند:** شما باید از افراد باتجربه انتظار داشته باشید که نتایج خود را دقیق‌تر از افراد تازه‌کار پیش‌بینی کنند.
- **درجه دشواری:** برخی چیزها به سادگی دشوار هستند. دستیابی به عدد فروش خود در حالی که محصول شما نسبت به رقبای پایین‌تر است و رکود در اواسط سه ماهه رخ می‌دهد، دشوار است. ساخت پلتفرمی که به طور خودکار و کارآمد برنامه‌های سریالی را می‌گیرد و آنها را موازی می‌کند تا بتوانند مقیاس‌پذیر شوند، دشوار است. پیش‌بینی خوب و رسیدن به آن پیش‌بینی دشوار است. هنگام تصمیم‌گیری در مورد پیامد عدم دستیابی به یک نتیجه، باید درجه دشواری را در نظر بگیرید.
- **میزان ریسک احمقانه:** در حالی که نمی‌خواهید افراد را به خاطر ریسک‌پذیری‌های خوب مجازات کنید، همه ریسک‌ها خوب نیستند. در حالی که بدون ریسک پاداشی وجود ندارد، مطمئناً ریسک با شانس کم یا بدون شانس پاداش متناظر وجود دارد. نوشیدن یک بطری جک دنیلز و سپس نشستن پشت فرمان ماشین بسیار خطرناک است، اما اگر موفق شوید، پاداش زیادی ندارد. اگر کسی نتیجه‌ای را از دست داد، آیا ریسک‌های آشکارا احمقانه‌ای را متحمل شد که فقط نادیده گرفته بود، یا ریسک‌های عالی بودند که نتیجه ندادند؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

## بازنگری مشکل ابتدایی

بنابراین با نگاهی به مشکل ابتدایی، در اینجا نکاتی برای در نظر گرفتن آورده شده است:

1. **سابقه او چقدر است؟** اگر او معمار ارشد شماسست، باید او را وادار کنید که در ارزیابی کارش بهتر شود وگرنه سازمان را نابود خواهد کرد. اگر او تازه‌کارتر است، این باید بیشتر یک لحظه آموزشی باشد تا یک لحظه سرزنش.
2. **چقدر دشوار بود؟** اگر معجزه بود که آن آشغال را مقیاس‌پذیر کردید، نباید سر او فریاد بزنید. در واقع، باید از او تشکر کنید. اگر یک پروژه نسبتاً پیش‌پاافتاده بود که فقط بیش از حد طول کشید، باید به آن رسیدگی کنید.
3. **آیا ریسک اولیه درست بود؟** آیا محصول واقعاً در کوتاه‌مدت تا میان‌مدت از مقیاس خارج می‌شد؟ اگر پاسخ مثبت است، پس چه سه ماه طول کشید چه نه ماه، ریسک درستی برای انجام دادن بود و اگر دوباره با همان وضعیت مواجه شدید، احتمالاً نباید هیچ یک از اقدامات خود را تغییر دهید. نباید در مورد آن نگران باشید.

## نکته پایانی

در کسب‌وکار فناوری، شما به ندرت همه چیز را از قبل می‌دانید. تفاوت بین متوسط بودن و جادویی بودن اغلب تفاوت بین اجازه دادن به افراد برای پذیرش ریسک خلاقانه و پاسخگو نگه داشتن بیش از حد آنهاست. مسئولیت‌پذیری مهم است، اما تنها چیزی که مهم است، نیست.

## تکنیک مدیریت جمعه عجیب (Freaky Friday)

سال‌ها پیش، با وضعیت مدیریتی خاصی مواجه شدم. دو تیم عالی در شرکت، پشتیبانی مشتری و مهندسی فروش، با یکدیگر وارد جنگ شدند. مهندسان فروش مجموعه‌ای از شکایات شدید را مطرح می‌کردند و مدعی بودند که تیم پشتیبانی مشتری با فوریت پاسخ نمی‌دهد، از رفع مشکلات محصول خودداری می‌کند و به طور کلی مانع فروش و رضایت مشتری می‌شود. در همین حال، گروه پشتیبانی مشتری ادعا می‌کرد که مهندسان فروش بدون بررسی دقیق اشکالات را گزارش می‌کنند، به اصلاحات پیشنهادی معتبر گوش نمی‌دهند، و افراط‌گرا هستند که هر مشکلی را در اولویت قرار می‌دهند. فراتر از شکایات واقعی، تیم‌ها واقعاً از یکدیگر خوششان نمی‌آمد. برای بدتر کردن اوضاع، این گروه‌ها برای عملکرد شرکت باید دائماً با هم کار می‌کردند. هر دو تیم دارای پرسنل عالی و مدیران برجسته بودند، بنابراین کسی برای اخراج یا تنزل رتبه وجود نداشت. نمی‌توانستم بفهمم چه کاری باید انجام دهم.

در همین زمان، به طرز معجزه‌آسایی اتفاقاً فیلم کلاسیک «جمعه عجیب» (Freaky Friday) را تماشا کردم، با بازی باربارا هریس دست‌کم گرفته شده و جودی فاستر بی‌نظیر. (همچنین یک بازسازی با کیفیت بالا با بازی جیمی لی کرتیس و لیندسی لوهان با استعداد اما مشکل‌دار وجود دارد.) در این فیلم، مادر و دختری که کاملاً از عدم درک یکدیگر سرخورده شده‌اند، آرزو می‌کنند که جایشان را عوض کنند و با جادوی فیلم، این کار را انجام می‌دهند.

در طول فیلم، با قرار گرفتن در بدن یکدیگر، هر دو شخصیت درکی از چالش‌هایی که دیگری با آن روبروست پیدا می‌کنند. در نتیجه، وقتی جایشان را عوض می‌کنند، به دوستان خوبی تبدیل می‌شوند. بعد از تماشای هم نسخه اصلی و هم بازسازی، دانستم که پاسخ را پیدا کرده‌ام: من از تکنیک مدیریت جمعه عجیب استفاده خواهم کرد.

همان روز بعد، به رئیس مهندسی فروش و رئیس پشتیبانی مشتری اطلاع دادم که قرار است شغل‌هایشان را عوض کنند. توضیح دادم که، مانند جودی فاستر و باربارا هریس، ذهن خود را حفظ خواهند کرد، اما بدن‌های جدیدی خواهند داشت. به طور دائمی. واکنش‌های اولیه آنها شباهت زیادی به بازسازی داشت که در آن لیندسی لوهان و جیمی لی کرتیس هر دو از وحشت فریاد می‌کشند.

با این حال، پس از تنها یک هفته قدم زدن در کفش‌های دیگری، هر دو مدیر به سرعت مسائل اصلی عامل

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

درگیری را تشخیص دادند. سپس به سرعت اقدام به اجرای مجموعه‌ای ساده از فرآیندها کردند که به درگیری‌ها پایان داد و تیم‌ها را به صورت هماهنگ کارآمد کرد. از آن روز تا روزی که شرکت را فروختیم، سازمان‌های مهندسی فروش و پشتیبانی مشتری بهتر از هر گروه اصلی دیگری در شرکت با هم کار کردند - همه به لطف جمعه عجیب، شاید بصیرت‌آمیزترین فیلم آموزشی مدیریت که تا کنون ساخته شده است.

## عالی ماندن

به عنوان مدیرعامل، می‌دانید که نمی‌توانید یک شرکت در سطح جهانی بسازید مگر اینکه یک تیم در سطح جهانی را حفظ کنید. اما چگونه می‌دانید که یک مدیر اجرایی در سطح جهانی است؟ فراتر از آن، اگر هنگام استخدامش در سطح جهانی بود، آیا در سطح جهانی باقی خواهد ماند؟ اگر نه، آیا دوباره در سطح جهانی خواهد شد؟

اینها سوالات پیچیده‌ای هستند و فرآیند جذب، آنها را پیچیده‌تر می‌کند. هر مدیرعاملی تصمیم می‌گیرد بهترین فرد جهان را استخدام کند و سپس به شدت برای جذب او تلاش می‌کند. اگر او بله بگوید، مدیرعامل ناگزیر فکر می‌کند که به هدف زده است. اگر به ازای هر بار که شنیدم یک مدیرعامل ادعا می‌کند که «بهترین معاون در صنعت» را استخدام کرده است، یک خالکوبی داشتم، من لیل وین بودم.

بنابراین ما با سوگیری قوی شروع می‌کنیم که هر کسی که استخدام کرده‌ایم باید در سطح جهانی باشد، حتی قبل از انجام یک روز کار. برای بدتر کردن اوضاع، مدیران اجرایی که در ابتدا در سطح جهانی هستند، اغلب با گذشت زمان دچار افت می‌شوند. اگر طرفدار ورزش هستید، می‌دانید که ورزشکاران در سطح جهانی برای مدت طولانی در سطح جهانی باقی نمی‌مانند. یک روز ترل اوونز هستید و روز بعد ترل اوونز. در حالی که مدیران اجرایی تقریباً به سرعت ورزشکاران پیر نمی‌شوند، شرکت‌ها، بازارها و فناوری‌ها هزار برابر سریع‌تر از بازی فوتبال تغییر می‌کنند. در نتیجه، مدیری که در استارت‌آپ صد نفره امسال فوق‌العاده است، ممکن است در نسخه سال بعد، زمانی که شرکت چهارصد نفر کارمند و 100 میلیون دلار درآمد دارد، فرسوده شود.

## استاندارد

اولین چیزی که باید بدانید این است که صرفاً به این دلیل که کسی مصاحبه خوبی داشت و مراجعش عالی بودند، به این معنی نیست که او در شرکت شما عملکرد فوق‌العاده‌ای خواهد داشت. در این دنیا دو نوع فرهنگ وجود دارد: فرهنگ‌هایی که در آنها کاری که انجام می‌دهید مهم است و فرهنگ‌هایی که در آنها فقط کسی که هستید مهم است. شما می‌توانید اولی باشید یا می‌توانید شکست بخورید.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

شما باید افراد خود را در سطح بالایی نگه دارید، اما آن استاندارد چیست؟ من این را در بخش «افراد قدیمی» بحث کردم. علاوه بر این، موارد زیر را به خاطر بسپارید:

- **هنگام استخدامش همه چیز را نمی‌دانستید.** در حالی که ممکن است ناخوشایند باشد، کاملاً منطقی است که با کسب اطلاعات بیشتر در مورد آنچه لازم است و آنچه در صنعت شما رقابتی است، استانداردهای خود را تغییر دهید و بالا ببرید.
- **باید اهرم داشته باشید.** در ابتدا، طبیعی است که زمان زیادی را صرف ادغام و توجیه یک مدیر اجرایی کنید. با این حال، اگر متوجه شدید که هنوز به همان اندازه با آن وظیفه مشغول هستید که قبل از استخدام یا ترفیع مدیر اجرایی بودید، پس او پایین‌تر از استاندارد است.
- **به عنوان مدیرعامل، می‌توانید توسعه کارمندان بسیار کمی انجام دهید.** یکی از افسرده‌کننده‌ترین درس‌های دوران کاری من زمانی که مدیرعامل شدم این بود که نمی‌توانستم افرادی را که به من گزارش می‌دادند توسعه دهم. خواسته‌های شغلی به گونه‌ای بود که افرادی که به من گزارش می‌دادند باید **99 درصد آماده عملکرد** باشند. برخلاف زمانی که یک بخش را اداره می‌کردم یا یک مدیر عمومی بودم، زمانی برای توسعه استعدادهای خام وجود نداشت. این کار می‌تواند و باید در جای دیگری در شرکت انجام شود، اما نه در سطح اجرایی. اگر کسی به آموزش زیادی نیاز دارد، او **پایین‌تر از استاندارد** است.

ممکن است تعیین استاندارد را بیش از حد پیش ببرید. همانطور که در بخش «خطای پیش‌بینی مقیاس» بحث کردم، ارزیابی یک مدیر اجرایی بر اساس شغل دو سال آینده او نه ضروری است و نه ایده خوبی. می‌توانید در زمان خود به آن برسید. او را بر اساس عملکردش همین جا و همین الان ارزیابی کنید.

## انتظارات و وفاداری

اگر یک مدیر اجرایی عالی و وفادار دارید، چگونه همه اینها را به او می‌فهمانید؟ چگونه به او می‌گویید که با وجود تلاش‌های زیاد و کار عالی که امروز انجام می‌دهد، ممکن است سال آینده اگر با تغییرات در کسب‌وکار همگام نباشد، او را اخراج کنید؟

وقتی قبلاً مدیران اجرایی را بررسی می‌کردم، به آنها می‌گفتم: «شما در شغل فعلی خود کار بزرگی انجام می‌دهید، اما برنامه می‌گویید که سال آینده دو برابر تعداد کارمندان فعلی خواهیم داشت. بنابراین، شما یک شغل جدید و بسیار متفاوت خواهید داشت و من باید شما را بر اساس آن شغل دوباره ارزیابی کنم. اگر باعث می‌شود احساس بهتری داشته باشید، این قانون برای همه اعضای تیم، از جمله من، صدق می‌کند.»

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

در ارائه این نوع جهت گیری، مهم است که به مدیر اجرایی اشاره کنید که وقتی شرکت دو برابر می شود، او یک شغل جدید دارد. این بدان معناست که انجام کارهایی که او را در شغل قدیمی اش موفق کرده است، لزوماً به موفقیت در شغل جدید منجر نخواهد شد. در واقع، مهمترین دلیل شکست مدیران اجرایی، ادامه انجام شغل قدیمی خود به جای رفتن به شغل جدیدشان است.

اما، در مورد وفاداری به تیمی که شما را به اینجا رسانده است، چطور؟ اگر تیم اجرایی فعلی شما به رشد ده برابری شرکتتان کمک کرده است، چگونه می توانید آنها را زمانی که در اداره غول پیکری که خودشان خلق کرده اند، عقب می افتند، کنار بگذارید؟ پاسخ این است که وفاداری شما باید به کارمندانتان باشد - افرادی که به مدیران اجرایی شما گزارش می دهند. مهندسان، متخصصان بازاریابی، فروشندگان، و افراد مالی و منابع انسانی شما که کار را انجام می دهند. شما به آنها یک تیم مدیریتی در سطح جهانی بدهکارید. این اولویت است.

---

## آیا باید شرکت خود را بفروشید؟

یکی از دشوارترین تصمیماتی که یک مدیرعامل می‌گیرد این است که آیا شرکت خود را بفروشد یا خیر. منطقاً، تعیین اینکه آیا فروش یک شرکت در بلندمدت بهتر از ادامه فعالیت آن به صورت مستقل خواهد بود یا خیر، شامل تعداد زیادی عامل است که اکثر آنها گمانه‌زنی یا ناشناخته هستند. و اگر شما بنیان‌گذار باشید، بخش منطقی آن بخش آسان است.

اگر هیچ احساسی درگیر نبود، کار بسیار ساده‌تر بود. اما فروش شرکت شما همیشه احساسی و عمیقاً شخصی است.

### انواع خریدها

برای بحث حاضر، مفید است که خریدهای فناوری را در سه دسته در نظر بگیریم:

1. **استعداد و/یا فناوری:** زمانی که یک شرکت صرفاً به خاطر فناوری و/یا افرادش خریداری می‌شود. این نوع معاملات معمولاً بین 5 میلیون دلار تا 50 میلیون دلار متغیر است.
2. **محصول:** زمانی که یک شرکت به خاطر محصولش خریداری می‌شود، اما نه به خاطر کسب‌وکارش. خریدار قصد دارد محصول را تقریباً همانطور که هست بفروشد، اما این کار را عمدتاً با قابلیت‌های فروش و بازاریابی خود انجام خواهد داد. این نوع معاملات معمولاً بین 25 میلیون دلار تا 250 میلیون دلار متغیر است.
3. **کسب‌وکار:** زمانی که یک شرکت به خاطر کسب‌وکار واقعی خود (درآمد و سود) خریداری می‌شود. خریدار برای کل عملیات (محصول، فروش و بازاریابی) ارزش قائل است، نه فقط افراد، فناوری یا محصولات. این معاملات معمولاً (حداقل تا حدی) با معیارهای مالی ارزش‌گذاری می‌شوند و می‌توانند بسیار بزرگ باشند (مانند پیشنهاد 30 میلیارد دلاری مایکروسافت برای یاهو).

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

نظر من در این زمینه بیشتر در مورد **خریدهای کسب‌وکار** قابل اجرا است، با کمی ارتباط با خریدهای محصول، و اگر در حال فروش افراد و/یا فناوری هستید، کاملاً بی‌فایده خواهد بود.

## بخش منطقی

هنگام تجزیه و تحلیل اینکه آیا باید شرکت خود را بفروشید یا خیر، یک **قانون کلی خوب** این است که اگر (الف) در ابتدای یک بازار بسیار بزرگ هستید و (ب) شانس خوبی برای شماره یک شدن در آن بازار دارید، باید **مستقل بمانید**. دلیل این است که هیچ کس نمی‌تواند آنچه را که ارزش دارید بپردازد، زیرا هیچ کس نمی‌تواند آنقدر اعتبار آتی به شما بدهد. برای یک مثال قابل فهم، گوگل را در نظر بگیرید. زمانی که آنها بسیار جوان بودند، گزارش شده است که چندین پیشنهاد خرید با ارزش بیش از 1 میلیارد دلار دریافت کردند. اینها در آن زمان پیشنهادات بسیار بالایی محسوب می‌شدند و به یک ضریب بسیار بزرگ بالغ می‌شدند. با این حال، با توجه به اندازه بازار نهایی، فروش برای گوگل منطقی نبود. در واقع، فروش برای گوگل به هیچ خواستگاری با هر قیمتی که خریدار می‌توانست بپردازد، منطقی نبود. چرا؟ زیرا بازاری که گوگل دنبال می‌کرد در واقع بزرگتر از بازارهایی بود که همه خریداران بالقوه مالک آن بودند و گوگل یک پیشتازی محصول تقریباً شکست‌ناپذیر ایجاد کرده بود که آنها را قادر می‌ساخت شماره یک باشند.

این وضعیت را با Pointcast مقایسه کنید. Pointcast یکی از اولین برنامه‌های اینترنتی بود که به سرعت محبوب شد. آنها سوژه صحبت سلیکون ولی و صنعت فناوری به طور کلی بودند. آنها پیشنهادات خرید میلیاردی دریافت کردند که از آنها چشم‌پوشی کردند. سپس، به دلیل نقص در معماری محصولشان، مشتریان‌شان شروع به خاموش کردن برنامه خود کردند. یک شبه، بازارشان فروپاشید و هرگز بازنگشت. آنها در نهایت با مبلغی نسبتاً ناچیز فروخته شدند.

بنابراین، قضاوتی که باید انجام دهید این است که (الف) آیا این بازار واقعاً بسیار بزرگتر (بیش از یک مرتبه بزرگی) از آنچه تا به امروز بهره‌برداری شده است؟ و (ب) آیا ما شماره یک خواهیم شد؟ اگر پاسخ به (الف) یا (ب) **خیر** است، باید فروش را در نظر بگیرید. اگر پاسخ به هر دو **بله** است، فروش به معنای ضرر زدن به خود و کارکنان شما خواهد بود.

متأسفانه، پاسخ دادن به این سوالات به سادگی که من آنها را مطرح کرده‌ام نیست. برای رسیدن به پاسخ درست، باید به سوال «**بازار واقعاً چیست و رقبا چه کسانی خواهند بود؟**» نیز پاسخ دهید. آیا گوگل در بازار

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

جستجو بود یا بازار پورتال؟ در گذشته نگر، آنها در بازار جستجو بودند، اما اکثر مردم در آن زمان فکر می کردند آنها در بازار پورتال هستند. یاهو یک رقیب سرسخت در بازار پورتال بود، اما نه چندان در بازار جستجو. اگر گوگل واقعاً در بازار پورتال بود، شاید فروش ایده خوبی بود. Pointcast فکر می کرد که بازارشان بسیار بزرگتر از آن چیزی است که ثابت شد. جالب است که اجرای محصول Pointcast (یا عدم آن) باعث شد بازارشان کوچک شود.

بیا بید به مورد Opsware نگاه کنیم. چرا Opsware را فروختم؟ سوال خوب دیگر این است که چرا Opsware را تا زمانی که فروختم، نفروختم؟

در Opsware، ما در بازار اتوماسیون سرور شروع کردیم. وقتی اولین پرس و جوها و پیشنهادات را برای شرکت اتوماسیون سرور دریافت کردیم، کمتر از پنجاه مشتری داشتیم. من معتقد بودم که حداقل ده هزار مشتری هدف وجود دارد و ما شانس خوبی برای شماره یک شدن داشتیم. علاوه بر این، اگرچه می دانستم که بازار دوباره تعریف خواهد شد، فکر می کردم می توانیم به شبکه ها و ذخیره سازی (اتوماسیون مرکز داده) سریع تر از رقبا گسترش یابیم و آن بازار را نیز فتح کنیم. بنابراین، با فرض 30 درصد سهم بازار، کسی باید شصت برابر ارزش ما را به عنوان اعتبار آتی می پرداخت تا پتانسیل ما را خریداری کند. تعجب نخواهید کرد که هیچ کس مایل به پرداخت آن نبود.

هنگامی که به چند صد مشتری رسیدیم و به اتوماسیون مرکز داده گسترش یافتیم، هنوز شماره یک بودیم و به صورت مستقل ارزشمندتر از هر یک از پیشنهادات خرید قبلی بودیم. در آن مرحله، هم Opsware و هم رقیب اصلی ما، BladeLogic، به شرکت های تمام عیار تبدیل شده بودند (نیروهای فروش جهانی، خدمات حرفه ای کامل و غیره). این مهم بود، زیرا به این معنی بود که یک شرکت بزرگ می توانست یکی از ما را خریداری کند و به طور بالقوه با موفقیت اجرا کند (شرکت های بزرگ سازمانی معمولاً نمی توانند با خریدهای کوچک موفق شوند، زیرا بخش زیادی از مالکیت معنوی مهم، متدولوژی فروش است و شرکت های بزرگ نمی توانند آن را بسازند).

در این مرحله، مشخص شد که BMC قصد خرید Opsware یا BladeLogic را دارد. در نتیجه، محاسبات، یا اینکه آیا Opsware قرار بود شماره یک در بازار باشد، باید به شرح زیر بازتعریف می شد:

1. ما باید در بازار مدیریت سیستم ها و شبکه شماره یک باشیم تا بازار اتوماسیون مرکز داده، زیرا مانند

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بازار پردازشگر کلمات، بازار اتوماسیون مرکز داده قرار بود توسط یک بازار بزرگتر که آن را در بر می‌گرفت، بلعیده شود.

2. برای اینکه شماره یک باشیم، باید BMC و BladeLogic را با هم شکست می‌دادیم، که حریفی به مراتب دشوارتر از هر یک از شرکت‌ها به تنهایی بود.

در نهایت، خود بازار به دلیل یک تغییر تکنولوژیکی زیربنایی در حال دگرگونی بود: مجازی‌سازی. مجازی‌سازی به این معنی بود که کل بازار باید بازسازی می‌شد، بنابراین ما وارد یک رقابت تحقیق و توسعه جدید برای ساخت بهترین مدیریت برای محیط‌های مجازی شده بودیم. این به معنای به تعویق انداختن درآمد برای مدت بسیار طولانی بود.

بر اساس تمام این عوامل، برای ما منطقی بود که حداقل امکان خرید را در نظر بگیریم و یک فرآیند کوتاه را برای درک علاقه در بازار A&M (ادغام و تملیک) اجرا کنیم.

در طول آن فرآیند، یازده شرکت پیشنهاد خرید به شکلی ارائه دادند. این به من گفت که ما در یک **ماکسیمم محلی** از نظر قیمت بازار برای Opsware هستیم. به عبارت دیگر، مجموعه خریداران بالقوه متقاعد شده بودند که بازار بسیار مهم است، و هیچ مزیت اضافی وجود نداشت که بتوانیم از طریق آگاهی بهتر به آن دست یابیم.

در پایان، بر اساس تجزیه و تحلیل و خودکاوی فراوان، من تشخیص دادم که **ماکسیمم محلی فعلی بالاتر از آن چیزی است که می‌توانستیم در سه تا پنج سال آینده به آن دست یابیم** و شرکت را به Hewlett-Packard به قیمت 1.65 میلیارد دلار فروختم. فکر می‌کنم و امیدوارم که این تصمیم درست بوده باشد.

## بخش احساسی

نکته جالب در مورد بخش احساسی این تصمیم این است که **بسیار اسکیزوفرنی** است.

چگونه می‌توانید شرکت خود را بفروشید در حالی که شخصاً هر کارمند را استخدام کرده‌اید و آنها را به چشم‌انداز فوق‌العاده خود از یک کسب‌وکار مستقل و موفق قانع کرده‌اید؟ چگونه می‌توانید رؤیای خود را بفروشید؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

چگونه می‌توانید از استقلال مالی کامل برای خود و هر یک از اعضای خانواده نزدیک و دور خود دست بکشید؟ آیا شما برای کسب درآمد وارد تجارت نشده‌اید؟ یک نفر به چقدر پول نیاز دارد؟

چگونه می‌توانید دکتر «پایدار بمان» و آقای «این چیز را بفروش» را آشتی دهید؟ واضح است که آنها آشتی‌ناپذیرند، اما کلید این است که هر دو را خفه کنید.

چند نکته در مورد خفه کردن احساسات:

- **حقوق دریافت کنید (یک حقوق).** اکثر سرمایه‌گذاران جسور کارآفرینانی را دوست دارند که «تماماً درگیر» هستند، به این معنی که کارآفرین همه چیز خود را در شرکت سرمایه‌گذاری کرده است و اگر موفق نشود، چیز کمی برای نشان دادن تلاش‌هایش خواهد داشت. به عنوان بخشی از این، آنها ترجیح می‌دهند مدیرعامل بنیان‌گذار حقوق بسیار پایینی داشته باشد. به طور کلی، این ایده خوبی است، زیرا وسوسه کنار کشیدن زمانی که اوضاع خوب پیش نمی‌رود شدید است و تعهد مالی کامل به او کمک می‌کند تا تعهدات دیگر خود را حفظ کند. با این حال، هنگامی که شرکت شروع به تبدیل شدن به یک شرکت می‌شود تا یک ایده، منطقی است که به مدیرعامل حقوق بازار راپردازید. به طور خاص، هنگامی که شرکت یک کسب‌وکار (همانطور که در بالا تعریف شد) پیدا می‌کند و به یک هدف خرید جذاب تبدیل می‌شود، منطقی است که به مدیرعامل حقوق پردازید، تا تصمیم برای حفظ یا فروش شرکت پاسخی مستقیم به وضعیت مالی شخصی مدیرعامل نباشد، مانند: «فکر نمی‌کنم باید شرکت را بفروشیم، اما من در یک آپارتمان 850 فوت مربعی با همسر و دو فرزندم زندگی می‌کنم و این یا طلاق است.»

- **با شرکت شفاف باشید.** یکی از سوالاتی که هر مدیرعامل استارت‌آپ از کارمندان خود می‌پرسد این است: «آیا شرکت را می‌فروشید؟» این سوالی فوق‌العاده دشوار است. اگر او چیزی نگوید، کارمند احتمالاً این را به معنای فروش شرکت تفسیر خواهد کرد. اگر بگوید «به قیمت مناسب»، کارمند تعجب خواهد کرد که آن قیمت چیست و حتی ممکن است بپرسد. اگر شرکت به آن قیمت برسد، کارمند فرض می‌کند که شرکت فروخته خواهد شد. اگر او با جمله استاندارد «شرکت برای فروش نیست» از پاسخ طفره برود، کارمند ممکن است اگر شرکت فروخته شود، احساس خیانت کند. مهم‌تر اینکه، مدیرعامل ممکن است احساس کند که به کارمند خیانت می‌کند و این احساس بر فرآیند تصمیم‌گیری او تأثیر خواهد گذاشت. یک راه برای اجتناب از این تله‌ها، توصیف تحلیلی است که در بخش قبلی

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

**انجام شد:** اگر شرکت به تطابق محصول و بازار در یک بازار بسیار بزرگ دست یابد و شانس عالی برای شماره یک بودن داشته باشد، شرکت احتمالاً مستقل باقی خواهد ماند. اگر نه، احتمالاً فروخته خواهد شد. این یک روش خوب برای توصیف منافع سرمایه‌گذاران به گونه‌ای است که با منافع کارکنان در تضاد نباشد و این حقیقت دارد.

### نکته پایانی

هنگام مواجهه با تصمیم در مورد فروش شرکت خود، پاسخ آسانی وجود ندارد. با این حال، آماده‌سازی فکری و احساسی خود کمک خواهد کرد.

## — فصل نهم آخر —

### پایان آغاز

«ما در یک مسیر قدم می‌زنیم، اما کفش‌های متفاوتی به پا داریم. در یک ساختمان زندگی می‌کنیم، اما

دیدگاه‌های متفاوتی داریم.»

— دریک، «درست بالای آن»

پس از فروش Opsware، یک سال را در اچ‌پی گذراندم و بخش عمده‌ای از کسب‌وکار نرم‌افزاری آنها را اداره کردم. و سپس سعی کردم بفهمم قدم بعدی چیست. آیا باید شرکت دیگری راه‌اندازی کنم؟ آیا باید مدیرعامل شرکت دیگری باشم؟ آیا باید بازنشسته شوم؟ آیا باید کاری کاملاً متفاوت انجام دهم؟

هرچه بیشتر به آینده‌ام فکر می‌کردم، بیشتر به گذشته‌ام فکر می‌کردم. چه اتفاقی می‌افتاد اگر هرگز بیل کمپیل را ملاقات نمی‌کردم؟ چگونه می‌توانستم از تمام چالش‌هایی که با آنها روبرو شده بودم عبور کنم؟ چرا کارآفرینی چنین هنر سیاهی بود؟ آیا همه همان مشکلاتی را داشتند که من داشتم؟ اگر چنین بود، چرا هیچ‌کس چیزی نمی‌نوشت؟ چرا تعداد کمی از مشاوران استارت‌آپ و سرمایه‌گذاران جسور تجربه راه‌اندازی شرکت را داشتند؟

همانطور که این افکار در سرم می‌چرخید، به مارک آندرسن یک پیام فوری فرستادم: «ما باید یک شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه راه‌اندازی کنیم. شعار ما برای شرکای عمومی این خواهد بود: «**برخی تجربه لازم است**»؛ به این معنی که برای مشاوره به افرادی که شرکت‌ها را تأسیس و اداره می‌کنند، داشتن مقداری تجربه در تأسیس و اداره شرکت‌ها لازم است.» در کمال تعجبم، او پاسخ داد: «من هم همین فکر را می‌کردم.»

### مقداری تجربه لازم است

تفکر بیشتر مرا به یکی از اولین برخوردهای جدی‌ام با سرمایه‌گذاری جسورانه بازگرداند. در سال 1999، پس از جذب اولین دور سرمایه‌گذاری برای Loudcloud، من و هم‌بنیان‌گذارانم به دیدار شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه جدیدمان رفتیم و با تمام تیم آنها ملاقات کردیم. به عنوان مدیرعامل بنیان‌گذار، به یاد دارم که از ملاقات با حامیان مالی خود و صحبت در مورد چگونگی مشارکت برای ساخت یک شرکت بزرگ هیجان‌زده بودم. مکالمه زمانی به شدت رو به زوال رفت که یکی از شرکای ارشد، دیوید بیرن، جلوی هم‌بنیان‌گذارانم از من پرسید: «**کی می‌خواهی یک مدیرعامل واقعی پیدا کنی؟**»

این جمله نفس مرا بند آورد. بزرگترین سرمایه‌گذار ما اساساً مرا جلوی تیمم مدیرعامل قلابی خطاب کرده

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

بود. پرسیدم: «منظورت چیست؟» - امیدوار بودم که حرفش را پس بگیرد و به من اجازه دهد آبرویم را حفظ کنم. اما او ادامه داد: «کسی که یک سازمان بزرگ را طراحی کرده باشد، کسی که مدیران ارشد عالی را می‌شناسد و روابط از پیش ساخته شده با مشتریان را به ارمغان می‌آورد، کسی که می‌داند چه کاری انجام می‌دهد.»

به سختی می‌توانستم نفس بکشم. بدتر از آنکه جایگاهم را به عنوان مدیرعامل تضعیف کرده بود، می‌دانستم که تا حدودی حق با او بود. من آن مهارت‌ها را نداشتم. هرگز آن کارها را انجام نداده بودم. و آن افراد را نمی‌شناختم. من مدیرعامل بنیان‌گذار بودم، نه یک مدیرعامل حرفه‌ای. تقریباً می‌توانستم صدای تیک تاک ساعت را در پس‌زمینه بشنوم که زمان اداره شرکت توسط من به سرعت رو به اتمام بود. آیا می‌توانستم شغل را یاد بگیرم و شبکه خود را به اندازه کافی سریع بسازم یا شرکت را از دست می‌دادم؟ این سوال ماه‌ها مرا آزار داد. در سال‌های بعد، برای خوب یا بد، مدیرعامل باقی ماندم. فوق‌العاده سخت کار کردم تا به آن نوع مدیرعاملی تبدیل شوم که همه انتظار داشتند. به لطف تلاش زیاد و کمک دوستان و مربیان، به ویژه بیل کمپبل، شرکت جان سالم به در برد و موفق و ارزشمند شد.

اما روزی نبود که به آن تعامل با دیوید بیرن فکر نکنم. همیشه تعجب می‌کردم که چقدر زمان برای رشد داشتم و چگونه می‌توانستم برای توسعه مهارت‌هایم و ایجاد ارتباطات لازم در طول مسیر کمک پیدا کنم. مارک و من اغلب در مورد این پارادوکس بحث می‌کردیم. با صدای بلند تعجب می‌کردیم که چرا به عنوان بنیان‌گذاران باید بدون شک به سرمایه‌گذارانمان ثابت می‌کردیم که می‌توانیم شرکت را اداره کنیم، به جای اینکه سرمایه‌گذاران فرض کنند ما شرکتی را که ایجاد کرده‌ایم، اداره خواهیم کرد. این مکالمه در نهایت الهام‌بخش **آندرسن هورویتز** شد.

برای شروع، صنعت سرمایه‌گذاری جسورانه را مطالعه کردیم و به یک مشکل بالقوه در رویکرد خود برخوردیم. از نظر تاریخی، تمام بازدهی‌ها در سرمایه‌گذاری جسورانه در تعداد کمی از شرکت‌ها و به طور مداوم توسط تعداد کمی از همان شرکت‌ها متمرکز شده بود. از بیش از هشتصد شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه آن زمان، تنها حدود شش شرکت بازدهی عالی برای سرمایه‌گذاران خود به ارمغان آورده بودند. هرچه بیشتر بررسی کردیم، دلیل عالی برای این موضوع را کشف کردیم: **بهترین کارآفرینان فقط با بهترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه کار خواهند کرد.** از آنجایی که شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه به طور بدنامی در مورد روش‌ها و باورهای خود محرمانه بودند - اکثر شرکت‌ها تقریباً هیچ روابط عمومی انجام نمی‌دادند و بسیار کم در مورد کارهایی که انجام می‌دادند اظهار نظر می‌کردند - شرکت‌ها بر اساس سوابق سرمایه‌گذاری خود رقابت می‌کردند. بنابراین، شرکت‌هایی با بهترین سوابق، همچنان بهترین سوابق را داشتند، و این باعث می‌شد که یک شرکت جدید، بدون سابقه، تقریباً غیرممکن باشد که به رده‌های بالا نفوذ کند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

ما به راهی نیاز داشتیم تا بتوانیم به شرکتی تبدیل شویم که کارآفرینان بزرگ می‌خواستند با آن کار کنند. اما چگونه؟

ما باید قوانینی را که کارآفرینان بر اساس آنها VCها را ارزیابی می‌کردند، تغییر می‌دادیم. فکر می‌کردیم فرصتی برای انجام این کار وجود دارد، زیرا زمان تغییر کرده بود. وقتی مارک و من برای اولین بار در اواسط دهه 1990 کارآفرین شدیم، بسیاری از کارآفرینان دیگر را نمی‌شناختیم. ما فقط کار خود را انجام می‌دادیم، بدون اینکه واقعاً خودمان را بخشی از یک «جنبش» یا یک جامعه بزرگتر ببینیم. ما در آغاز اینترنت و قبل از ساخت فیسبوک، توییتر و دیگر پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی کارآفرین بودیم. با کارآفرینان دیگر صحبت نمی‌کردیم، زیرا هیچ جامعه کارآفرینی وجود نداشت. ما کاملاً غرق در کار بودیم. همه اینها در ده سال گذشته تغییر کرده است. کارآفرینان اکنون با هم معاشرت می‌کنند، با یکدیگر دوست می‌شوند، ملاقات می‌کنند و وقت می‌گذرانند. یک جامعه واقعی وجود دارد. هنگامی که این را درک کردیم، فهمیدیم که اگر پیشنهاد بهتری داشته باشیم، بازاریابی دهان به دهان اکنون کار خواهد کرد، در حالی که قبلاً کار نمی‌کرد.

ما باید بهتر می‌بودیم، اما همچنین باید متفاوت می‌بودیم. همانطور که در مورد اینکه چه چیزی ما را هم بهتر و هم متفاوت می‌کند فکر می‌کردیم، دو ایده اصلی به شدت بر تفکر ما تأثیر گذاشت: اول، بنیان‌گذاران فنی بهترین افراد برای اداره شرکت‌های فناوری هستند. تمام شرکت‌های فناوری ماندگاری که ما تحسین می‌کردیم - هیولت-پاکارد، اینتل، آمازون، اپل، گوگل، فیسبوک - توسط بنیان‌گذارانشان اداره شده بودند. به طور خاص، نوآور شرکت را اداره می‌کرد. دوم، یادگیری تبدیل شدن به مدیرعامل برای بنیان‌گذاران فنی در حین ساخت شرکت‌هایشان فوق‌العاده دشوار بود. من گواه این موضوع بودم. اما، اکثر شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه بهتر برای جایگزینی بنیان‌گذار طراحی شده بودند تا برای کمک به رشد و موفقیت بنیان‌گذار.

مارک و من فکر کردیم که اگر شرکتی را به طور خاص برای کمک به بنیان‌گذاران فنی در اداره شرکت‌های خود ایجاد کنیم، می‌توانیم شهرت و برندی ایجاد کنیم که ممکن است ما را به بالاترین رده شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه سوق دهد، با وجود اینکه سابقه نداشتیم. ما دو کمبود اصلی را که یک مدیرعامل بنیان‌گذار در مقایسه با یک مدیرعامل حرفه‌ای داشت، شناسایی کردیم:

1. مجموعه مهارت‌های مدیرعامل: مدیریت مدیران اجرایی، طراحی سازمانی، اداره سازمان‌های فروش و موارد مشابه، همگی مهارت‌های مهمی بودند که بنیان‌گذاران فنی فاقد آن بودند.
2. شبکه مدیرعامل: مدیران عامل حرفه‌ای تعداد زیادی مدیر اجرایی، مشتریان و شرکای بالقوه، افراد مطبوعات، سرمایه‌گذاران و سایر ارتباطات مهم تجاری را می‌شناختند. بنیان‌گذاران فنی، از سوی دیگر، برخی از مهندسان خوب را می‌شناختند و می‌دانستند چگونه برنامه‌نویسی کنند.

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

در مرحله بعد، پرسیدیم: «چگونه یک شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه می‌تواند به مدیران عامل بنیان‌گذار در پر کردن این شکاف‌ها کمک کند؟»

حل مشکل مجموعه مهارت دشوار بود، زیرا متأسفانه تنها راه یادگیری مدیرعامل شدن، **مدیرعامل بودن** است. البته، ممکن است سعی کنیم برخی مهارت‌ها را آموزش دهیم، اما یادگیری مدیرعامل شدن از طریق آموزش در کلاس درس مانند یادگیری تبدیل شدن به یک کوارتربک NFL از طریق آموزش در کلاس درس است. حتی اگر پیتون مینینگ و تام بریدی مربیان شما بودند، در غیاب تجربه عملی، به محض ورود به زمین، کشته می‌شدید.

ما تصمیم گرفتیم که در حالی که نمی‌توانیم تمام مهارت‌های مورد نیاز یک مدیرعامل بنیان‌گذار را به او بدهیم، می‌توانیم نوعی **راهنمایی** را ارائه دهیم که فرآیند یادگیری را تسریع کند. در نتیجه، تصمیم گرفتیم که تمام شرکای عمومی ما باید مربیان موثری برای یک بنیان‌گذار که در تلاش برای تبدیل شدن به مدیرعامل است، باشند. (البته، همه بنیان‌گذاران نمی‌خواهند مدیرعامل باشند. برای برخی شرکت‌ها، کار درست این است که یک مدیرعامل حرفه‌ای وارد کنند. برای آن شرکت‌ها، ما بر روی کمک به بنیان‌گذاران در شناسایی مدیرعامل مناسب، و سپس کمک به مدیرعامل در ادغام موفقیت‌آمیز در شرکت و مشارکت با بنیان‌گذاران برای حفظ نقاط قوت منحصر به فرد آنها تمرکز خواهیم کرد.) به همین دلیل است که بسیاری از شرکای عمومی که ما انتخاب می‌کنیم، بنیان‌گذاران یا مدیران عامل سابق یا هر دو هستند، و همه آنها به شدت بر روی کمک به بنیان‌گذاران برای تبدیل شدن به مدیران عامل برجسته تمرکز دارند. این ایده آنقدر ساده و واضح به نظر می‌رسید که باید کار می‌کرد.

در مرحله بعد، تصمیم گرفتیم شبکه را سیستماتیک و حرفه‌ای کنیم. برای این کار، هم الهام و هم فرمول را از دوست و عضو هیئت مدیره Opsware، **مایکل اوویتز** گرفتیم. سی و چهار سال پیش، مایکل آژانس Creative Artists (CAA) را تأسیس کرد، قدرت بزرگ آژانس‌های استعدادیابی هالیوود. وقتی مایکل CAA را شروع کرد، ایده‌ای واضح نبود. کسب‌وکار آژانس استعدادیابی از زمان وودویل وجود داشت و در هفتاد و پنج سال پس از آن بسیار کم تغییر کرده بود. مایکل یک ستاره رو به رشد در آژانس ویلیام موریس، مهمترین آژانس در صنعت در آن زمان بود. ترک آن شغل برای دنبال کردن چیزی که باید شبیه به یک مبارزه بیهوده به نظر می‌رسید، برای هیچ کس منطقی نبود. اما مایکل یک چشم‌انداز واضح داشت: اگر بتواند شرکتی بسازد که آنقدر خوب باشد که تمام استعدادهای برتر جهان را جذب کند، پس اقتصاد صنعت را از شرکت‌ها به سمت استعدادها تغییر خواهد داد، جایی که او احساس می‌کرد به آن تعلق دارد.

شرکت‌های آن زمان اساساً مجموعه‌ای از نمایندگان استعداد بودند که به طور آزادانه وابسته بودند. نمایندگان

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

زیر یک چتر کار می‌کردند، اما عمدتاً به تنهایی عمل می‌کردند، هر نماینده به شبکه خود به نفع مشتریان خود دسترسی پیدا می‌کرد. به عنوان مثال، نماینده A ممکن است داستین هافمن را به رئیس برادران وارنر معرفی کند، اما هم رابطه با داستین هافمن و هم رابطه با برادران وارنر کاملاً توسط نماینده کنترل می‌شد؛ دیگر نمایندگان و مشتریان ویلیام موریس به طور خودکار به هیچ یک دسترسی پیدا نمی‌کردند. این مدل سنتی شباهت زیادی به کسب‌وکار سنتی سرمایه‌گذاری جسورانه داشت، جایی که VC ها در یک شرکت کار می‌کردند اما شبکه‌های خود و پورتفولیوهای خود را مدیریت می‌کردند.

ایده انقلابی اوویتز این بود که یک شبکه یکپارچه بسازد که به هر یک از نمایندگان شرکت اجازه می‌داد مشتریان خود را به یک شبکه گسترده فرصت‌های جدید شرکت متصل کنند. در نتیجه، شرکت صد برابر قدرتمندتر از هر نماینده‌ای در هر آژانس دیگری خواهد بود. برای اجرای این ایده، اوویتز و شرکای بنیان‌گذار او توافق کردند که حقوق خود را برای چندین سال به تعویق بیندازند و کمیسیون‌های خود را در ساخت آنچه اوویتز از آن به عنوان «فرنچایز» یاد می‌کرد، سرمایه‌گذاری کنند. فرنچایز متشکل از متخصصانی بود که شبکه‌ها و پورتفولیوها را در هر زمینه مربوطه اداره می‌کردند: انتشار کتاب، بین‌المللی، موسیقی و موارد دیگر. نظریه او کار کرد و ظرف پانزده سال، 90 CAA درصد از استعدادهای برتر هالیوود را نمایندگی می‌کرد و قوانین را بازنویسی کرده بود - به استعدادهای قدرت بیشتری در معاملات و سهم بزرگتری از کیک مالی می‌داد.

ما تصمیم گرفتیم مدل عملیاتی CAA را تقریباً دقیقاً کپی کنیم - در واقع، کارکنان آندرسن هوروویتز همان عناوین کارکنان اصلی CAA را دارند: شریک، مایکل فکر می‌کرد ایده بزرگی است، اما او تنها کسی بود. بقیه همگی تغییراتی از موارد زیر را ارائه دادند: «این سیلیکون ولی است، نه هالیوود. شماها کسب‌وکار را درک نمی‌کنید.» با این حال، با تأیید و حمایت مشتاقانه مایکل، ما با این ایده پیش رفتیم. همانطور که آن را در سرمایه‌گذاری جسورانه به کار بردیم، تصمیم گرفتیم شبکه‌های زیر را بسازیم:

- **شرکت‌های بزرگ:** هر شرکت جدیدی باید یا چیزی را به یک شرکت بزرگتر بفروشد یا با آن شراکت کند.
- **مدیران اجرایی:** اگر موفق شوید، در مقطعی باید مدیران اجرایی را استخدام کنید.
- **مهندسان:** در کسب‌وکار فناوری، هرگز نمی‌توانید به اندازه کافی مهندسان عالی بشناسید.
- **مطبوعات و تحلیلگران:** ما در شرکت ضرب‌المثلی داریم: آن را نشان بده، بفروش؛ پنهانش کن، نگهش دار.
- **سرمایه‌گذاران و خریداران:** به عنوان سرمایه‌گذاران جسور، فراهم کردن دسترسی به پول واضح بود. هنگامی که شرکت را طراحی کردیم، باید به کارآفرینان کمک می‌کردیم تا بفهمند چگونه ما متفاوتیم. این

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

کار دشوار به نظر می‌رسید، زیرا هیچ شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه بزرگی هیچ نوع بازاریابی انجام نمی‌داد. ما حدس زدیم که باید توضیح خوبی برای این موضوع وجود داشته باشد، اما برای یافتن آن تلاش کردیم. در نهایت، مارک کشف کرد که شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه اصلی در اواخر دهه 1940 و اوایل دهه 50 از بانک‌های سرمایه‌گذاری اصلی مانند J.P. Morgan و Rothschild الگوبرداری شده بودند. آن بانک‌ها نیز به دلیل بسیار خاصی روابط عمومی انجام نمی‌دادند: بانک‌ها جنگ‌ها را تأمین مالی می‌کردند - و گاهی اوقات هر دو طرف یک جنگ را - بنابراین تبلیغات ایده خوبی نبود. این بینش، همراه با گزینه کلی ما برای مقابله با هر کاری که بزرگان انجام می‌دادند، ما را به راه‌اندازی آندرسن هوروویتز با شور و شوق فراوان سوق داد. هنگام تصمیم‌گیری در مورد نام، بزرگترین مشکلی که با آن روبرو شدیم این بود که به عنوان یک شرکت، ما هیچ کس نبودیم. بدون سابقه، بدون شرکت‌های پورتفولیو، هیچ چیز. اما مردم ما را می‌شناختند و به خصوص مارک را می‌شناختند. بنابراین گفتیم: «به جای تلاش برای ایجاد یک برند کاملاً جدید از صفر، چرا از برند خودت استفاده نمی‌کنی؟» مارک فکر کرد منطقی است، اما هیچ کس هرگز نمی‌توانست «آندرسن هوروویتز» را هنگام تایپ URL بنویسد. با بازگشت به برنامه‌نویسی کامپیوتری قدیمی در روزهای قبل از اینکه زبان‌های برنامه‌نویسی از بین‌المللی‌سازی پشتیبانی می‌کردند، ما مجبور بودیم کدمان را «بین‌المللی‌سازی» کنیم. این فرآیند بین‌المللی‌سازی را به اختصار «I18N» (بومی‌سازی L10N بود) می‌نامیدیم، که به معنی I و سپس هجده حرف و سپس N بود. ما تصمیم گرفتیم که نام مستعار شرکت «a16z» باشد، به معنی a و سپس شانزده حرف و سپس Z.

ما آژانس بازاریابی Outcast را به سرپرستی مؤسس قدرتمند آن، مارگیت ونماخرس، برای ایجاد علاقه رسانه‌ای استخدام کردیم. ما نیاز داشتیم مردم بدانند ما چه کاری انجام می‌دهیم، زیرا تصمیم گرفته بودیم تئوری متعارف سرمایه‌گذاری جسورانه مبنی بر عدم روابط عمومی را به چالش بکشیم. مارگیت، دختر یک کشاورز خوک آلمانی، دورترین چیز از یک خوک‌بانو بود که می‌توان تصور کرد. باهوش و بافرهنگ، او بیب روث روابط عمومی بود. او از تماس‌های خود استفاده کرد و در سال 2009 یک داستان روی جلد فورچون را به دست آورد که مارک را در حال ژست گرفتن به عنوان عمو سام نشان می‌داد. آندرسن هوروویتز یک شبه به یک پدیده تبدیل شد، و با این حال مارک و من هنوز تنها دو نفر در شرکت بودیم.

پس از هشت سال اداره Loudcloud و Opsware، درس‌های بسیار سختی آموخته بودم که ساخت تیم آسان بود. اهمیت استخدام بر اساس نقاط قوت به جای عدم ضعف را درک کردم و معنای «تناسب» را فهمیدم. در دنیا افراد باهوش زیادی هستند، اما باهوش بودن کافی نیست. من به افرادی نیاز داشتم که در جایی که به عظمت نیاز داشتم، عالی باشند. به افرادی نیاز داشتم که واقعاً می‌خواستند کارهایی را که برای آنها

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

استخدام شده بودند، انجام دهند. و به افرادی نیاز داشتم که به **ماموریت** اعتقاد داشتند - برای تبدیل سیلیکون ولی به مکانی بهتر برای ساخت یک شرکت.

اولین نفری که استخدام کردیم، **اسکات کوپر** بود، که مدیر مالی Opsware بود. اسکات تقریباً تمام هشت سال برای من کار کرد، و مطمئن نیستم که از هیچ یک از آن لذت برده باشد، اما با این وجود عملکرد فوق‌العاده‌ای داشت. او در آن سال‌ها پشتیبانی مشتری، برنامه‌ریزی و عملیات میدانی فنی را اداره می‌کرد، اما هیچ یک از این کارها چیزی نبود که او می‌خواست انجام دهد. اسکات عاشق سه کار بود: **اداره کردن، استراتژی و معاملات**. اگر می‌توانست آن کارها را انجام دهد، تقریباً هرگز نمی‌خواست. اما در Opsware، او فقط دو مورد از این سه را انجام داده بود. عدم کار بر روی معاملات برای اسکات شکنجه بود. او مانند یک حیوان در قفس بود. و من او را هشت سال طولانی در آن قفس نگه داشته بودم. بنابراین، هنگامی که شرکت را طراحی کردیم، اولین چیزی که به ذهنم خطور کرد این بود: «**بالاخره شغل عالی برای کوپر را پیدا کردم**». اسکات مدیر عملیات شرکت شد.

سپس بقیه تیم را تکمیل کردیم. **مارک کرانی**، رئیس فروش Opsware را برای اداره شبکه شرکت‌های بزرگ؛ **شنون کالاکان**، رئیس سابق جذب و منابع انسانی، برای اداره شبکه مهندسی؛ **مارگیت ونماخرس**، سلطان روابط عمومی، برای اداره شبکه بازاریابی؛ **جف استامپ**، بهترین استخدام کننده اجرایی که می‌شناختم، برای اداره شبکه اجرایی؛ و **فرانک چن**، رئیس سابق مدیریت محصول من، برای اداره یک گروه تحقیقاتی متمرکز، استخدام کردیم.

نظریه ما در مورد اینکه یک شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه چه باید ارائه دهد، با بهترین کارآفرینان جهان همخوانی داشت. در چهار سال بسیار کوتاه، ما از هیچ به یکی از **محترم‌ترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه در جهان** تبدیل شدیم.

### درس نهایی

«می‌دانم فکر می‌کنی زندگی من خوب است چون الماس دارم، اما زندگی من از زمانی که آرامش را پیدا کردم، خوب بوده است.»  
— ناس، «لوکوموتیو»

اغلب شوخی می‌کنم که اکنون بسیار مدیرعامل بهتری محسوب می‌شوم تا زمانی که واقعاً مدیرعامل بودم. این روزها مردم گاهی اوقات مرا «**گورو مدیریت**» خطاب می‌کنند، اما وقتی Opsware را مدیریت می‌کردم، اکثر مردم مرا، خب، کمتر از آن خطاب می‌کردند. همانطور که فلیشیا دوست دارد بگوید: «**آنها همه چیز صدایت می‌کردند جز فرزند خدا**».

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

چه اتفاقی افتاد؟ آیا من تغییر کردم یا ادراک تغییر کرد؟

شکی نیست که در طول سال‌ها بسیار آموختم و از نحوه رفتارم در روزهای اولیه کاملاً شرمندهام، اما در پایان در اداره شرکت بسیار خوب شدم. شواهد زیادی از این دیدگاه حمایت می‌کند. من کسب‌وکار خود را در میانه راه به طور کامل تغییر دادم - حتی در حالی که یک شرکت عمومی بود - و همچنان توانستم ارزش آن را از 29 میلیون دلار به 1.65 میلیارد دلار در پنج سال افزایش دهم. درصد زیادی از کارکنان Opsware یا برای من در آندرسن هورویتز کار می‌کنند یا در یکی از شرکت‌های پورتفولیوی ما، بنابراین آنها باید از کار کردن با هم لذت برده باشند. خرید توسط اچ‌پی بزرگترین نتیجه در این بخش بود، بنابراین ما بازار خود را فتح کردیم.

با این حال، در طول سال‌هایی که در اداره Opsware خوب بودم - از سال 2003 تا 2007 - به سختی می‌توانستید حتی یک مقاله یا پست وبلاگ یا نظر در انجمن‌های گفت‌وگو پیدا کنید که چیز خوبی در مورد من بگوید. در آن زمان، مطبوعات شرکت را مرده اعلام کردند و سهامداران خواستار استعفای من شدند. نه، من اصلاً خیلی خوب به حساب نمی‌آمدم.

در گذشته‌نگر، ادراکات مردم به دلیل فروش به اچ‌پی و چیزهایی که از آن زمان نوشته‌ام، تغییر کرد. هنگامی که دیگر مدیرعامل نبودم، آزادی‌ای به من اعطا شد که قبلاً نداشتم. به عنوان یک سرمایه‌گذار جسور، آزادی داشتم که آنچه را می‌خواهم و آنچه را واقعاً فکر می‌کنم بگویم، بدون اینکه نگران باشم دیگران چه فکر می‌کنند. به عنوان مدیرعامل، چنین تجملاتی وجود ندارد. به عنوان مدیرعامل، باید نگران بودم که دیگران چه فکر می‌کنند. به ویژه، نمی‌توانستم در ملاء عام ضعف نشان دهم. این برای کارکنان، مدیران اجرایی یا سهامداران شرکت عمومی منصفانه نبود. **اعتماد به نفس بی‌امان ضروری بود.**

هنگامی که آندرسن هورویتز را راه‌اندازی کردیم، توانستم همه آن را رها کنم. البته، ما هنوز کارمند داریم، اما سهامدار عمومی نداریم که با هر خبر مطبوعاتی زندگی و مرگشان رقم بخورد. مهم‌تر اینکه، در آندرسن هورویتز من واقعاً مدیرعامل نیستم. ما در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنیم که مدیرعامل دارند. **بار اعتماد به نفس بی‌امان بر عهده آنهاست.** اکنون می‌توانم ضعف‌هایم، ترس‌هایم و کاستی‌هایم را به اشتراک بگذارم. می‌توانم آنچه را می‌خواهم بگویم بدون اینکه نگران باشم به افراد نامناسب در ساختار قدرت توهین کنم. و همین ترس‌ها و نظرات بحث‌برانگیز هستند که سرنخ‌های مقابله با چیزهای سخت را در خود جای داده‌اند. **چیزهای سخت، سخت هستند زیرا پاسخ یا دستورالعمل آسانی ندارند.** آنها سخت هستند زیرا احساسات شما با منطق شما در تضاد هستند. آنها سخت هستند زیرا شما پاسخ را نمی‌دانید و نمی‌توانید بدون نشان دادن ضعف درخواست کمک کنید.

وقتی برای اولین بار مدیرعامل شدم، واقعاً فکر می‌کردم تنها کسی هستم که در حال تقلا است. هر وقت با

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

مدیرعاملان دیگر صحبت می‌کردم، همه آنها به نظر می‌رسیدند که همه چیز را تحت کنترل دارند. کسب‌وکارهایشان همیشه «فوق‌العاده» پیش می‌رفت و تجربه‌شان ناگزیر «شگفت‌انگیز» بود. فکر می‌کردم شاید بزرگ شدن در برکلی با پدر بزرگ و مادر بزرگ کمونیست بهترین پیشینه برای اداره یک شرکت نباشد. اما همانطور که شاهد ورشکستگی و فروش ارزان کسب‌وکارهای فوق‌العاده و شگفت‌انگیز همتایانم بودم، متوجه شدم که احتمالاً تنها کسی نیستم که در حال تقلا است.

هرچه بیشتر در آن پیش رفتم، متوجه شدم که در آغوش گرفتن بخش‌های غیرعادی پیشینه‌ام، کلید عبور از آن خواهد بود. همین چیزها به من دیدگاه‌ها و رویکردهای منحصر به فردی برای کسب‌وکار می‌داد. چیزهایی که من به میدان می‌آوردم و هیچ کس دیگری نداشت. این قرض گرفتن سبک شوکه‌کننده اما شاعرانه چیکو مندوزا برای ایجاد انگیزه و تمرکز در تیم بود. این درک من از افراد زیر ظاهر و رنگ پوست بود که به من امکان داد جیسون روزنتال را با آنتونی رایت گرد هم آورم تا شرکت را نجات دهم. حتی این وارد کردن آنچه کارل مارکس درست می‌گفت به سرمایه‌دارانه‌ترین تلاش قابل تصور بود. بر روی سنگ قبر پدر بزرگم، نقل قول مورد علاقه مارکس را خواهید یافت: «زندگی مبارزه است.» من معتقدم که در این نقل قول، مهمترین درس در کارآفرینی نهفته است: مبارزه را در آغوش بگیر.

امروزه که با کارآفرینان کار می‌کنم، این اصلی‌ترین چیزی است که سعی می‌کنم منتقل کنم. عجیب بودن خود، پیشینه خود، غریزه خود را در آغوش بگیرید. اگر کلیدها در آنجا نیستند، وجود ندارند. من می‌توانم با آنچه آنها می‌گذرانند ارتباط برقرار کنم، اما نمی‌توانم به آنها بگویم چه کار کنند. فقط می‌توانم به آنها کمک کنم آن را در درون خود پیدا کنند. و گاهی اوقات آنها می‌توانند آرامشی را پیدا کنند که من نتوانستم. البته، حتی با تمام نصیحت‌ها و بینش‌های دنیا، چیزهای سخت همچنان سخت خواهند بود. بنابراین، در پایان، فقط صلح را برای همه کسانی که در حال تلاش برای تحقق رویاهای خود هستند، آرزو می‌کنم.

## بخش ضمیمه

### پرسش‌ها برای رئیس نیروی فروش سازمانی

آیا به اندازه کافی باهوش است؟

آیا می‌تواند به طور مؤثری شرکت فعلی خود را به شما معرفی کند؟

در مورد شرکت و فرصت بازار که شما اکنون به او معرفی می‌کنید،  
چقدر شیوا است؟

آیا می‌تواند به طور معناداری به جهت‌گیری استراتژیک شرکت شما  
کمک کند؟

آیا می‌داند چگونه فروشنده استخدام کند؟

پروفايل او چیست؟

از او بخواهید یک استخدام بد اخیر را توصیف کند. چگونه  
استعدادهای برتر را پیدا می‌کند؟

چند درصد از وقت خود را صرف استخدام می‌کند؟

چگونه با فرآیند مصاحبه خود، ویژگی‌های مورد نظرش را آزمایش  
می‌کند؟

چند نفر از افراد فعلی او می‌خواهند ثبت‌نام کنند؟ آیا می‌توانید آنها را  
ارجاع دهید و تأیید کنید؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت  
زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

آیا می‌توانید در آزمون مصاحبه فروش او قبول شوید؟ آیا باید بتوانید قبول شوید؟

آیا می‌داند چگونه مدیر فروش استخدام کند؟

آیا می‌تواند شغل را تعریف کند؟

آیا می‌تواند مهارت‌ها را آزمایش کند؟

آیا در مورد فرآیند فروش، سیستمی و جامع فکر می‌کند؟

آیا فرآیندهای تجاری و فروش فنی را درک می‌کند؟

آیا معیارگذاری، اسناد قفل‌گذاری، اثبات مفهوم، دموها را می‌فهمد؟

آیا می‌داند چگونه افراد را آموزش دهد تا در این فرآیند ماهر شوند؟

آیا می‌تواند فرآیند را اجرا کند؟

انتظار او از استفاده تیمش از ابزارهای CRM چیست؟

آیا او فرآیند را در شرکت قبلی خود اجرا کرد یا فرآیند را نوشت؟

تفاوت بزرگی بین افرادی که می‌توانند یک نقشه بازی بنویسند و

افرادی که می‌توانند یک نقشه بازی را دنبال کنند، وجود دارد.

برنامه آموزش فروش او چقدر خوب است؟

چقدر آموزش فرآیند در مقابل آموزش محصول؟ آیا می‌تواند آن را با

جزئیات توصیف کند؟

آیا مواد آموزشی دارد؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وبسایت  
زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

مدل ارزیابی نماینده فروش او چقدر مؤثر است؟ آیا می‌تواند فراتر از عملکرد اولیه برود؟

آیا می‌تواند تفاوت بین یک نماینده تراکنشی و یک نماینده سازمانی را به گونه‌ای توصیف کند که به شما چیزی بیاموزد؟

آیا جزئیات تنظیم یک طرح پاداش را می‌فهمد؟

شتاب‌دهنده‌ها، پاداش‌ها و غیره.

آیا می‌داند چگونه معاملات بزرگ را انجام دهد؟

آیا معاملات موجود را بسیار بزرگ‌تر کرده است؟ آیا افراد او می‌توانند آن را توصیف کنند؟

آیا او بستن یک معامله بزرگ را تسریع کرده است؟

آیا مشتریانی دارد که به این موضوع ارجاع دهند؟

آیا بازاریابی را می‌فهمد؟

آیا می‌تواند تفاوت بین بازاریابی برند، تولید سرخ و توانمندسازی نیروی فروش را بدون کمک توضیح دهد؟

آیا کانال‌ها را می‌فهمد؟

آیا واقعاً درگیری و انگیزه‌های کانالی را می‌فهمد؟

آیا به اندازه کافی پرشور است؟

آیا نماینده در ویسکانسین ساعت ۵ صبح بیدار می‌شود و تلفن‌ها را

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

می‌زند یا ساعت ظهر بیدار می‌شود و ناهار می‌خورد؟

آیا می‌تواند بین‌المللی را اداره کند؟

آیا او کاملاً به صنعت وصل است؟

چقدر سریع می‌تواند تشخیص دهد؟

آیا رقبای شما را می‌شناسد؟

آیا می‌داند شما در حال حاضر در چه معاملاتی هستید؟

آیا سازمان شما را نقشه‌برداری کرده است؟

## پرسش‌های برتری عملیاتی

مدیریت زیردستان مستقیم

در افرادی که برای شما کار می‌کنند به دنبال چه هستید؟

چگونه در فرآیند مصاحبه به این موضوع پی می‌برید؟

چگونه آنها را برای موفقیت آموزش می‌دهید؟

فرآیند شما برای ارزیابی آنها چیست؟

تصمیم‌گیری

از چه روش‌هایی برای به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنید؟

چگونه تصمیم می‌گیرید (فرآیند چیست)؟

جلسه کارکنان خود را چگونه اداره می‌کنید؟ دستور کار چیست؟

چگونه اقدامات و تعهدات را مدیریت می‌کنید؟

چگونه دانش خود را به طور سیستماتیک به دست می‌آورید؟

• از سازمان

• از مشتریان

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده می‌باشد و حق نشر محفوظ می‌باشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر می‌باشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

- از بازار فرآیندهای اصلی مدیریت – لطفاً نحوه طراحی اینها و دلیل آن را توضیح دهید.
- مصاحبه
- مدیریت عملکرد
- یکپارچه سازی کارکنان
- برنامه ریزی استراتژیک

### طراحی معیار

شاخص های پیشرو و تأخیری اصلی برای سازمان خود را توصیف کنید.

آیا آنها به درستی با هم جفت شده اند؟ برای مثال، آیا برای زمان ارزش قائل هستید، اما برای کیفیت نه؟

آیا پتانسیل اثرات جانبی منفی وجود دارد؟

فرآیندی که برای طراحی آنها استفاده کردید چه بود؟

طراحی سازمانی

طراحی سازمانی فعلی خود را توصیف کنید.

نقاط قوت و ضعف چیست؟

چرا؟

چرا این نقاط قوت و ضعف را انتخاب کردید (چرا نقاط قوت مهم تر بودند)؟

درگیری ها کدامند؟ چگونه حل می شوند؟

مواجهه

اگر بهترین مدیر اجرایی شما از شما منطقه بیشتری بخواهد، چگونه آن را مدیریت می کنید؟

فرآیند خود را هم برای ترفیع و هم برای اخراج توصیف کنید.

چگونه با رفتار بد مزمن از سوی یک فرد با عملکرد بالا برخورد می کنید؟

کمتر ملموس

آیا او به طور سیستماتیک فکر می کند یا تکموردی؟

آیا من دلم می خواست برای او کار کنم؟

آیا او کاملاً صادق است یا دروغ گو؟

آیا سوالات بصیرت بخش خودجوش از من می پرسد یا فقط سوالات از پیش آماده شده؟

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت

زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)

<https://ketabton.com>

آیا می‌تواند سبک‌های ارتباطی متنوع را مدیریت کند؟

آیا او به طرز باورنکردنی شیوا است؟

آیا او در مورد شرکت تحقیق کرده است؟

## درباره نویسنده

**بن هوروویتز** هم‌بنیان‌گذار و شریک عمومی شرکت **آندرسن هوروویتز** است؛ یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر مستقر در **سیلیکون ولی** که روی کارآفرینانی سرمایه‌گذاری می‌کند که نسل بعدی شرکت‌های فناوری پیشرو را می‌سازند. سرمایه‌گذاری‌های این شرکت شامل **Airbnb**، **GitHub**، **Facebook**، **Pinterest** و **Twitter** می‌شود.

پیش از این، او هم‌بنیان‌گذار و مدیرعامل **Opsware** بود که قبلاً **Loudcloud** نام داشت و در سال ۲۰۰۷ توسط **Hewlett-Packard** به مبلغ ۱.۶ میلیارد دلار خریداری شد. هوروویتز در وبلاگی که تقریباً ده میلیون نفر آن را می‌خوانند، درباره تجربیات و بینش‌هایش از دوران کاری خود به عنوان دانشجوی علوم کامپیوتر، مهندس نرم‌افزار، هم‌بنیان‌گذار، مدیرعامل و سرمایه‌گذار می‌نویسد. او همچنین در نشریاتی مانند **وال استریت ژورنال**، **نیویورک تایمز**، **نیویورکر**، **فورچون**، **اکنومیست** و **بلومبرگ بیزنس‌ویک** به چشم خورده است. هوروویتز به همراه همسرش، **فلیشیا**، در منطقه **خلیج سان فرانسیسکو** زندگی می‌کند.

برای اطلاعات انحصاری درباره نویسندگان مورد علاقه خود در **هارپر کالینز**، به وبسایت [www.AuthorTracker.com](http://www.AuthorTracker.com) مراجعه کنید.

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت  
زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت  
زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

تمامی حقوق این کتاب متعلق به مترجم و نویسنده میباشد و حق نشر محفوظ میباشد!!! نشر قانونی کتاب کانال تلگرامی و وب سایت  
زیر میباشد!!!

[https://t.me/library\\_booksSHRD](https://t.me/library_booksSHRD)  
<https://ketabton.com>

**Get more e-books from [www.ketabton.com](http://www.ketabton.com)**  
**Ketabton.com: The Digital Library**