



بن هاروویتز

سختی کارهای سخت



راه انداختن کسب و کاری که هیچ راه ساده‌ای ندارد - مترجم: سعید قدوسی نژاد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

-
-
-
-
-
-
-

سختی کارهای سخت



راه انداختن کسب و کاری که هیچ راه ساده‌ای ندارد

نویسنده: بن هاروویتز — مترجم: سعید قدوسی نژاد





اگر انتخاب

بین گزینه‌های

وحشتناک و

فاجعه‌آمیز

را نمی‌پسندید،

مدیرعامل نشوید.

- نویسنده: بن هاروویتز
- مترجم: سعید قدوسی نژاد
- مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
- چاپ اول: پاییز ۱۳۹۵
- شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۱-۶
- ناشر: آریانا قلم
- نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف
- تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
- فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: هوروویتس، بن، ۱۹۶۶ - م. [Horowitz, Ben]
عنوان و نام پدیدآور: سختی کارهای سخت: راه انداختن کسب و کاری که هیچ راه ساده‌ای ندارد
نویسنده بن هاروویتز؛ مترجم سعید قدوسی نژاد.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۳۸۴ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۱-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: **The hard thing about hard things**

building a business when there are no easy answers, [2014]

عنوان دیگر: راه انداختن کسب و کاری که هیچ راه ساده‌ای ندارد.

موضوع: شرکت‌های اقتصادی جدید - مدیریت

موضوع: New business enterprises - Management

موضوع: کارآفرینی / Entrepreneurship

موضوع: موفقیت در کسب و کار / Success in business

شناسه افزوده: قدوسی نژاد، سعید، ۱۳۶۷ -، مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ س ۳ / ۵ / ۶۲ / ۵ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸ / ۱۱

شماره کتابشناسی ملی: ۴۲۷۷۹۹۵

تاکنون کتاب‌های مدیریتی زیادی دربارهٔ راه‌اندازی و ادارهٔ کسب‌وکار تألیف و ترجمه شده و در عمدهٔ آنها مدل‌ها و روش‌ها مرحله‌به‌مرحله توضیح داده شده است. همهٔ این کتاب‌ها اقدامات لازم را برای ساخت کسب‌وکار تشریح کرده‌اند اما وقتی در مقام کارآفرین یا مدیرعامل، این اصول را به کار می‌برید و پیاده‌سازی می‌کنید، می‌بینید کافی نیستند و یک جای کار می‌لنگد، بازار دقیقاً آنچه پیش‌بینی کرده بودید نیست، نتوانستید نیروهای خوبی جذب کنید، رقبا به سرعت رشد کردند و مانند اینها. این موارد به اصطلاح همان فوت کوزه‌گری است که در اغلب این کتاب‌ها بیان نمی‌شود. به قول بن هاروویتز اینها مخمسه‌هایی است که ما را گیر می‌اندازد.

نویسندهٔ این کتاب که خود مدیرعامل و بنیان‌گذار شرکت‌های مطرحی در حوزهٔ فناوری در سیلیکون‌ولی بوده است، سعی کرده است تجربیات خود را به زبانی ساده، و روان و داستانی برای مخاطبانش بیان کند؛ تجربه‌های از سرگذراندن این مخمسه‌ها در موقعیت‌های گوناگون.

انتشارات آریانا قلم در ادامهٔ نشر کتاب‌های برتر در حوزهٔ کارآفرینی و ادارهٔ کسب‌وکارها و برای تکمیل مجموعهٔ خود تصمیم به انتشار این اثر گرفت. این کتاب به زبان و فرهنگ رایج در شرکت‌های فناوری آمریکایی نوشته شده است و همان‌طور که نویسنده در جایی از آن بیان می‌کند، بددهانی فرهنگ غالب این نوع از شرکت‌ها در آمریکا است. با وجود این، در ترجمهٔ کتاب سعی شده است تا حد امکان از معادل‌های مناسب‌تری برای این‌گونه عبارات‌ها استفاده شود تا چنین فرهنگی در

فضای کسب و کارهای ایرانی ترویج نیابد. البته باید گفت با شناختی که از شرکت‌های ایرانی، به خصوص شرکت‌های حوزه فناوری داریم عمده آنها با ادب و احترام در محیط‌های کاری خود رفتار می‌کنند و معتقدیم حفظ چنین فرهنگی باید از اولویت‌های مدیرعاملان همه بنگاه‌های کشور باشد.

ترجمه **سختی کارهای سخت** در نگاه اول کار دشواری به نظر می‌رسید و برگردان برخی عبارات‌ها و مفاهیم آن به زبان فارسی ناممکن می‌نمود، اما دقت، توانایی و هوشمندی مترجم کتاب، جناب آقای سعید قدوسی‌نژاد، در انتخاب معادل‌ها و انتقال ظرافت‌های معنایی و نیز همراهی همکاران، جناب آقای محمدعلی معین‌فر با مترجم کتاب در مسیر ترجمه آن، به‌ویژه در مراحل ابتدایی، سختی این کار سخت را برطرف ساخت و ترجمه‌ای دقیق، روان و دلنشین فراهم آورد. امیدواریم از خواندن این کتاب لذت ببرید و از تجربیات بن‌هاروویتز در کسب و کارتان استفاده کنید.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

هروقت کتاب مدیریتی یا خودیاری می‌خوانم، می‌بینم دارم به خودم می‌گویم: «درست، اما سختی ماجرا واقعاً آن چیزی نبود که گفت.» سختی کار، تعیین هدفی بزرگ، مهیج و بی‌باکانه نیست؛ سختی کار، اخراج آدم‌ها به خاطر نرسیدن به آن هدف بزرگ است. سختی کار، استخدام آدم‌های عالی نیست؛ سختی کار وقتی است که این «آدم‌های عالی» کم‌کم خود را محق می‌دانند و چیزهای نامعقول طلب می‌کنند. سختی کار، چیدن ساختار سازمانی نیست؛ سختی کار، برقراری ارتباط بین آدم‌ها در ساختاری است که طراحی کرده‌اید. سختی کار، دیدن رؤیاهای بزرگ نیست؛ سختی کار، نیمه‌شب از خواب پریدن با عرق سرد است وقتی که آن رؤیا به کابوس تبدیل شده است.

مشکل این کتاب‌ها این است که سعی می‌کنند برای چالش‌هایی نسخه پیچند که اصولاً نسخه‌بردار نیستند. هیچ نسخه‌ای برای موقعیت‌های واقعاً پیچیده و پویا وجود ندارد. هیچ نسخه‌ای برای ساختن شرکتی با فناوری پیشرفته وجود ندارد. هیچ نسخه‌ای برای رهبری گروهی از افراد و خارج کردن آنها از مخمصه وجود ندارد. هیچ نسخه‌ای برای ساختن مجموعه‌ای آهنگ موفق نمی‌توان پیچید. برای بازی در خط حمله در لیگ سراسری فوتبال هیچ نسخه‌ای نمی‌توان تجویز کرد. برای نامزد شدن در ریاست جمهوری نسخه‌ای وجود ندارد و هیچ نسخه‌ای هم برای انگیزه دادن به تیم‌های کسب‌وکاری که به گِل نشسته است وجود ندارد. سختی کارهای سخت این است؛ هیچ فرمولی برای رویارویی با آنها وجود ندارد.

با این حال توصیه‌ها و تجربه‌های زیادی وجود دارد که می‌تواند به درد کارهای سخت بخورد.

نمی‌خواهم در این کتاب فرمولی ارائه کنم. فقط داستان خودم را می‌گویم و مشکلاتی که پیش رویم بوده‌اند. به عنوان کارآفرین، مدیرعامل و حالا سرمایه‌گذار خطرپذیر، هنوز این درس‌ها برایم مفیدند، به‌ویژه حالا که با نسل جدیدی از بنیان‌گذار-مدیرعامل‌ها کار می‌کنم. ساختن شرکت قطعاً فرازونشیب‌هایی دارد. من این فرازونشیب‌ها را دیده و از سر گذرانده‌ام. ممکن است شرایط فرق کند، اما الگوها و درس‌های عمیق‌تر همیشه همان‌ها هستند.

در چند سال گذشته عصارهٔ این درس‌ها را در قالب مجموعه‌ای از مطالب روی وبلاگم قرار داده‌ام و میلیون‌ها نفر آنها را خوانده‌اند. بسیاری از این افراد به سراغ من آمده‌اند و خواسته‌اند داستان پشت وبلاگ را بدانند. این کتاب همان داستان پشت‌صحنه را برای اولین بار روایت می‌کند و درس‌های مربوط به آن را از وبلاگ نقل می‌کند. البته بسیاری از دوستان، مشاوران و اعضای خانواده هم الهام‌بخشم بوده‌اند و به من در مسیر شغلی‌ام یاری رسانده‌اند. موسیقی رپ هم کمک زیادی کرده است. من تجربیاتم را منتشر می‌کنم به این امید که سرنخ‌ها و الهاماتی برای کسانی فراهم کنم که خود را درگیر سختی ساختن چیزی از هیچ چیز می‌بینند.

✓ از کمونیست تا سرمایه‌گذار خطرپذیر. ۱۳

✓ جان سالم به در خواهیم برد. ۳۷

✓ این بار با احساس. ۶۷

✓ وقتی چیزها به هم می‌ریزد. ۹۱

۹۷ / مخصصه

۱۰۳ / مدیرعامل‌ها باید همان چیزی را بگویند که هست

۱۰۹ / روش درست برکناری کارکنان

۱۱۵ / برای برکناری مدیران اجرایی ارشد آماده شوید

۱۲۵ / تنزل رتبهٔ یک دوست وفادار

۱۲۹ / دروغ‌هایی که بازنده‌ها می‌گویند

۱۳۳ / گلوله‌های سربی

۱۳۷ / برای هیچ‌کس مهم نیست

✓ مواظب افراد، محصولات و منفعتت باش؛ به همین ترتیب. ۱۳۹

۱۴۹ / جای خوبی برای کار کردن

۱۵۷ / چرا کسب‌وکارهای نوپا باید به نیروهایشان آموزش بدهند؟

۱۶۷ / آیا استخدام از شرکت دوستان اشکالی دارد؟

۱۷۳ / چرا آوردن مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگ به شرکت‌های کوچک

سخت است؟

۱۷۹ / استخدام مدیران اجرایی

۱۸۵ / سوء برداشت کارکنان از منظور مدیران

۱۹۱ / بدهی مدیریتی

۱۹۷ / تضمین کیفیت مدیریت

✓ **جریان کسب و کار در جریان. ۲۰۱**

- ۲۰۷ / چگونه سیاسی کاری را در شرکت به حداقل برسانیم
- ۲۱۷ / نوع درست بلندپروازی
- ۲۲۳ / عناوین و ارتقاها
- ۲۳۱ / وقتی آدم‌های باهوش کارکنان بدی هستند
- ۲۳۷ / سالخورده‌ها
- ۲۴۳ / جلسات یک به یک
- ۲۴۷ / برنامه نویسی برای فرهنگ شرکت
- ۲۵۵ / پرده برداری از راز بزرگ کردن شرکت
- ۲۶۵ / خطای پیش بینی مقیاس

✓ **رهبری کردن، حتی وقتی نمی‌دانی کجا داری می‌روی؟ ۲۶۹**

- ۲۷۷ / دشوارترین مهارت مدیرعاملی
- ۲۸۷ / مرز باریک بین ترس و شجاعت
- ۲۹۳ / یک‌ها و دوها
- ۲۹۹ / از رهبر پیروی کنید
- ۳۰۵ / مدیرعامل دوران صلح، مدیرعامل دوران جنگ
- ۳۱۳ / ساختن مدیرعامل از خود
- ۳۲۱ / نحوه ارزیابی مدیران عامل

✓ **قانون اول کارآفرینی: هیچ قانونی وجود ندارد. ۳۳۱**

- ۳۳۹ / حل تناقض پاسخ‌گویی و خلاقیت
- ۳۴۵ / تکنیک مدیریتی جمعه عجیب و غریب
- ۳۴۷ / عالی ماندن
- ۳۵۱ / آیا باید شرکتتان را بفروشید؟

✓ **پایان آغاز. ۳۵۹**

✓ **ضمیمه. ۳۷۵**

- ۳۷۷ / سؤالاتی برای انتخاب مدیر فروش شرکت
- ۳۸۱ / سؤالات برتری عملیاتی

چند روز پیش کباب‌خوران بزرگی در خانه‌ام به راه انداختم و کلی از نزدیک‌ترین دوستانم را دعوت کردم. این جور دورهمی‌ها غیرعادی نیستند. من و برادرزعم، کارتسو سال‌هاست که کباب‌خوران راه می‌اندازیم. مهارت من در این کار باعث شده است دوستان آفریقایی-آمریکایی‌ام لقب «جکی رابینسون کباب‌پزها» را به من بدهند. من از خط رنگی گذشتم.^۱

در این مهمانی کباب، حرف ناس^۲، خواننده معروف رپ، به میان آمد. دوستم تریستان واکر، که کارآفرینی جوان و آفریقایی-آمریکایی است، با افتخار گفت ناس اهل یکی از واحدهای خانه‌سازی او در کوئینزبریج نیویورک یکی از بزرگ‌ترین طرح‌های خانه‌سازی دولتی در ایالات متحده است. پدر یهودی هفتاد و سه ساله‌ام حرف او را قطع کرد و گفت: «من به کوئینزبریج رفته‌ام.» تریستان که مطمئن بود امکان ندارد پدر پیرسفیدپوست من در کوئینزبریج بوده باشد گفت: «حتماً منظورتان کوئینز است. راستش کوئینزبریج یک طرح خانه‌سازی در محله‌ای واقعاً ناجور است.» اما پدرم اصرار داشت که نه، همان کوئینزبریج بوده است.

۱. تا اواخر دهه ۱۹۴۰ بازیکنان سیاه‌پوست نمی‌توانستند در لیگ اصلی بیس بال آمریکا و لیگ‌های فرعی وابسته به آن بازی کنند. این «خطوط رنگی» طی سال‌های دهه ۱۸۸۰ و ۱۸۹۰ کشیده شده بود. جکی رابینسون اولین بازیکن بیس بال آفریقایی-آمریکایی بود که در لیگ اصلی آمریکا بازی کرد و با این کار خط رنگی بیس بال را شکست. این کار شروعی برای از میان رفتن تبعیض نژادی در بیس بال بود-م.

۲. نصیربن اولودارا جونز (Nasir bin Olu Dara Jones) که با نام ناس هم شناخته می‌شود از خوانندگان آمریکایی است-م.

به تریستان گفتم که پدرم در کوئینز بزرگ شده است، تا از گیج شدن او جلوگیری کنم. بعد پرسیدم: «پدر، شما توی کوئینز بریج چه کار می‌کردید؟» او پاسخ داد: «وقتی یازده سالم بود کتاب‌های کمونیستی پخش می‌کردم. خوب یادم مانده است، چون مادرم از اینکه حزب کمونیست مرا درگیر این طرح‌ها می‌کرد خیلی ناراحت بود. فکر می‌کرد این کار برای پسر بچه‌ها زیادی خطرناک است.»

پدر بزرگ و مادر بزرگ من کمونیست‌های کارت‌دارا بودند. پدر بزرگم، فیل هاروویتز، عضو فعال حزب کمونیست بود و به همین خاطر کار معلمی مدرسه را در دوره مک‌کارتی از دست داد. پدرم بچه‌ای پوشک‌قرمز^۲ بود و با تعالیم فلسفه چپ بزرگ شد. او در سال ۱۹۶۸ خانواده ما را به غرب، به شهر برکلی در ایالت کالیفرنیا منتقل کرد و سردبیر نشریه معروف رمپارتس^۳ شد که متعلق به جنبش چپ نو^۴ بود. در نتیجه من در شهری بزرگ شدم که ساکنانش با افتخار آن را جمهوری خلق برکلی می‌دانستند. بچه که بودم از بزرگ‌ترها خیلی می‌ترسیدم و خجالت می‌کشیدم. وقتی مادرم مرا برای اولین بار در مهدکودک گذاشت، گریه کردم. معلم به او گفت که برود و این اطمینان را داد که گریه کردن برای بچه‌های مهدکودک کاملاً عادی است. اما وقتی سه ساعت بعد مادرم، الیسا هاروویتز، برگشت، مرا دید که غرق در اشک بودم و هنوز گریه می‌کردم. معلم توضیح داد که یکسره گریه کرده‌ام و به همین خاطر حالا لباس‌هایم خیس شده‌اند. همان روز از مهدکودک بیرونم کردند. اگر مادرم صبورترین آدم دنیا نبود، ممکن بود هرگز دیگر به مدرسه نروم. وقتی همه اطرافیان روان‌درمانی را پیشنهاد می‌کردند، مادرم صبور بود و می‌خواست منتظر بماند تا من با دنیا کنار بیایم، مهم نبود چقدر می‌خواهد طول بکشد.

۱. عضو رسمی حزب کمونیست - م.

۲. بچه‌ای که والدینش عضو حزب کمونیست ایالات متحده باشند - م.

3. Ramparts

4. New Left

وقتی پنج سالم بود، از خانه‌ای یک‌خوابه در خیابان گلن، که دیگر برای خانواده شش نفره ما خیلی کوچک شده بود، به خانه بزرگ‌تری در خیابان بونیتا اثاث‌کشی کردیم. بونیتا طبقه متوسط برکلی بود، که یعنی با آنچه می‌توان در بیشتر محله‌های طبقه متوسط سراغ گرفت، قدری متفاوت بود. بلوک ما مجموعه‌ای بود از هیپی‌ها، آدم‌های دیوانه، آدم‌های طبقه پایینی که تلاش زیادی برای بالا کشیدن خودشان می‌کردند و آدم‌های طبقه بالایی که آن قدر مواد مصرف می‌کردند که پایین بیفتند. روزی یکی از دوستان برادر بزرگ‌ترم جاناتان، به نام راجر (که اسم واقعی‌اش این نبود)، در خانه ما بود. راجر به بچه‌ای آفریقایی-آمریکایی در پایین بلوک اشاره کرد که سوار گاری دستی قرمز کوچکی بود و به من گفت: «اگر جرئت داری برو پایین خیابان، به آن بچه بگوارابه‌اش را بدهد به تو و اگر چیزی گفت توی صورتش تف کن و کاکاسیاه صدایش کن.»

در اینجا لازم است چند چیز روشن شود. اول اینکه ما در برکلی بودیم، یعنی این جور حرف زدن عادی نبود. راستش من قبلاً هرگز کلمه مثل کاکاسیاه را نشنیده بودم و معنی آن را هم نمی‌دانستم، هرچند که حدس می‌زدم کلمه تعریفی‌ای نباشد. دوم اینکه راجر نژادپرست نبود و در خانواده بدی بزرگ نشده بود. پدرش استاد دانشگاه برکلی بود و والدینش هر دو جزو نازنین‌ترین آدم‌های دنیا بودند، اما بعداً فهمیدیم که راجر مبتلا به شیزوفرنی بوده و نیمه تاریکش می‌خواست است دعوا تماشا کند.

دستور راجر مرا در موقعیت دشواری قرار داد. من از راجر وحشت داشتم. فکر می‌کردم اگر به دستوراتش گوش نکنم حسابی خدمتم خواهد رسید. از طرف دیگر، از اینکه گاری دستی کسی را بخوام نیز وحشت داشتم. لعنتی، از همه چیز وحشت داشتم. آن قدر از راجر می‌ترسیدم که شروع به حرکت به سمت آن بچه کردم. فاصله ما چیزی حدود سی متر بود، اما سی کیلومتر به نظر می‌رسید. وقتی بالاخره به آنجا رسیدم، نمی‌توانستم تکان بخورم. نمی‌دانستم چه بگویم، پس فقط دهانم را باز

کردم و شروع کردم به حرف زدن و جمله «می شود سوار گاری دستی ات بشوم؟» از دهانم بیرون آمد. جوئل کلارک جونیور گفت: «البته.» وقتی برگشتم که ببینم عکس العمل راجر چیست، او رفته بود. ظاهراً نیمه روشنش برنده شده بود و به سراغ چیز دیگری رفته بود. من و جوئل تمام آن روز را با هم بازی کردیم و از آن وقت بهترین دوستان همدیگر بوده ایم. هجده سال بعد، او ساقدوش من در مراسم ازدواجم بود.

تا به امروز این داستان را برای هیچ کس تعریف نکرده ام، اما این اتفاق، زندگی ام را شکل داد. به من یاد داد معنی ترسیدن این نیست که دل و جرئت نداشته باشیم. آنچه انجام می دهیم است که اهمیت دارد و تعیین می کند که آیا قهرمان بوده ام یا بزدل. من خیلی به آن روز فکر کرده ام و دریافته ام اگر کاری را که راجر گفته بود می کردم، هرگز با بهترین دوستم آشنا نمی شدم. آن تجربه به من یاد داد که از روی ظاهر چیزها درباره شان قضاوت نکنم. تا برای شناختن کسی یا چیزی تلاش کافی به خرج ندهید، هیچ چیز نمی دانید. هیچ میان بری برای رسیدن به دانش وجود ندارد، به خصوص دانش حاصل از تجربه شخصی. دنبال کردن عقاید سنتی و تکیه بر میان برها می تواند از هیچ چیز ندانستن هم بدتر باشد.

✒ اینجا جایش نیست

در طول این سال ها خیلی سعی کرده ام که تأثیر اولیه^۱ رویم اثر نگذارد و کورکورانه از عرف پیروی نکنم. من در برکلی بزرگ شدم و به عنوان دانش آموزی نمونه در شهری که فوتبال^۲ را به خاطر نظامی گری بیش از حد نمی پسندد، از من انتظار نمی رفت که به تیم فوتبال برکلی پیوندم، اما این کار را کردم. این قدمی بزرگ برای من بود. من در هیچ یک از لیگ های فرعی فوتبال بازی نکرده بودم، یعنی این اولین برخورد من با

1. first impression

۲. منظور از فوتبال در این کتاب، فوتبال آمریکایی است - م.

این ورزش محسوب می‌شد. با این حال آن درس‌های قبلی‌ام دربارهٔ کنار آمدن با ترس، کمک بزرگی بود. در فوتبال دبیرستان ۷۵ درصد بازی، توانایی کنترل ترس است.

هیچ وقت اولین جلسهٔ تیم با سرمربی، چیکو مندوزا، را فراموش نمی‌کنم. مندوزا مرد مسن قوی‌ای بود که در دانشگاه تگزاس کریستین^۱، خانهٔ قورباغه‌های شاخداراً قدرتمند، فوتبال بازی کرده بود. مندوزا سخنرانی‌اش را این‌طور شروع کرد: «بعضی از شماها می‌آیید اینجا ولی جدی نیستید. شما می‌آیید اینجا و شروع می‌کنید به زیرتوپ زدن، حرف مفت زدن، گندکاری، هیچ هنری به خرج ندادن و فقط می‌خواهید توی فوتبال لعنتی‌تان خوب دیده شوید. اگر می‌خواهید این کار را بکنید، می‌دانید چیه؟ اینجا جایش نیست!» بعد بیشتر توضیح داد که چه چیزهایی پذیرفتنی نیست: «دیر می‌آیید سر ترمین؟ اینجا جایش نیست! نمی‌خواهید توپ را بزیند؟ اینجا جایش نیست! می‌خواهید روی چمن فقط راه بروید؟ اینجا جایش نیست! می‌خواهید من را چیکو صدا کنید؟ اینجا جایش نیست!»

این پرشورترین، بامزه‌ترین و شاعرانه‌ترین سخنرانی‌ای بود که در عمرم شنیده بودم. عاشقش شدم. دوست داشتم هرچه زودتر به خانه برسم و برای مادرم تعریف کنم. مادرم وحشت کرد، اما من هنوز عاشقش بودم. به عقب که نگاه می‌کنم، این اولین درس رهبری من بود. کالین پاول، وزیر سابق امور خارجهٔ ایالات متحده، می‌گوید رهبری یعنی توانایی کشاندن کسی به دنبال خودت، حتی اگر شده از سرکنجکاوای من واقعاً کنجکاو بودم که ببینم مندوزا بعد از آن چه می‌گوید.

من در تیم فوتبال تنها بچه‌ای بودم که در درس ریاضی هم جزو بهترین‌ها بود، یعنی من و هم‌تیمی‌هایم همدیگر را سرکلاس‌های زیادی نمی‌دیدیم. در نتیجه در حلقه‌های اجتماعی متعددی حضور

1. Texas Christian University

۲. Horned Frogs: نام تیم‌های ورزشی دانشگاه تگزاس کریستین - م.

داشتم و با بچه‌هایی سروکله می‌زدم که دیدگاه‌های بسیار متفاوتی به دنیا داشتند. برایم جالب بود که چطور زاویه دیدی متفاوت، معنی تک‌تک رویدادهای چشمگیر دنیا را به‌کل عوض می‌کرد. مثلاً وقتی آلبوم دوران سخت^۱ گروه ران-دی‌ام‌سی^۲ با آن باس‌درام دیوانه‌کننده‌اش منتشر شد، در تیم فوتبال مثل توپ صدا کرد، اما کلاس حساب من شستش هم خبردار نشد. ابتکار دفاع استراتژیک^۳ رونالد ریگان به‌خاطر مبانی فنی مشکوکش در میان دانشمندان جوان بلوایی به پا کرد، اما در تمرین‌های فوتبال حتی اسمی هم از این جنبه‌ها برده نشد.

نگریستن به دنیا از پشت چنین عینک‌های متفاوتی کمک کرد بتوانم مرز واقعیات و تصورات را تشخیص دهم. بعداً که کارآفرین و مدیرعامل شدم، این توانایی کمک‌هایی باورنکردنی به من کرد. در شرایط بسیار وخیمی که به نظر می‌رسید «واقعیت‌ها» تحمیل‌کننده نتیجه‌ای خاص‌اند، یاد گرفتم به دنبال روایت‌ها و توضیحات دیگری باشم که از دیدگاه‌های کاملاً متفاوت حاصل می‌شدند و بدین وسیله دیدگاهم را اصلاح کنم. خیلی وقت‌ها صرف وجود راهی جایگزین و سناریویی پذیرفتنی، تمام چیزی است که برای زنده نگه داشتن امید در یک گروه کاری نگران لازم است.

☑ اولین قرار ملاقات

در تابستان سال ۱۹۸۶ سال دومم را در دانشگاه کلمبیا به پایان رسانده بودم و پیش پدرم رفته بودم که آن وقت در لس‌آنجلس زندگی می‌کرد. کلود شاو، که دوست و هم‌تیمی فوتبال دبیرستانم بود، برایم با دختری که نمی‌شناختم قرار ملاقات گذاشته بود. من و کلود با ترتیب دادن شامی مفصل برای قرار ملاقاتی دوگانه به همراه جکی

1. Hard Times

2. Run_D.M.C.

3. Strategic Defense Initiative

The hard thing about hard things

building a business when there are no easy answers - Ben Horowitz

وقتی اولین بار مدیرعامل شدم،
حقیقتاً فکر می‌کردم تنها کسی هستم که
در تقلا است. هر وقت با مدیرعامل‌های
دیگر صحبت می‌کردم، به نظر می‌رسید
همه چیز را تحت کنترل دارند.

کسب وکارشان همیشه «خارق العاده»
پیش می‌رفت و تجربه‌شان هم لاجرم
«شگفت‌انگیز» بود.

...

اما وقتی کسب وکارهای خارق العاده و
شگفت‌انگیز همتایانم را می‌دیدم که یکی
پس از دیگری ورشکسته می‌شوند و به
ثمن بخش به فروش می‌رسند، دریافتم

که احتمالاً تنها کسی نبوده‌ام که در
مخمصه دست و پا می‌زده است.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

