

نامه‌هایی به بنیان‌گذاران

نامه‌های خردمندانه، کاربردی و سودآور به کارآفرینان، رهبران، مدیران و صاحبان کسب‌وکار
در هر زمینه‌ای - از یک مدیر ارشد، سرمایه‌گذار و بنیان‌گذار کسب‌وکار برجسته

مایناردوب

مترجمین:

سعید جوی‌زاده | علیرضا احمدیان





نامه‌هایی به بنیان‌گذاران

نویسنده	مایnard وب
ترجمه	سعید جوی‌زاده علیرضا احمدیان
انتشارات	آکادمیک
چاپخانه و صحافی	دانشگاه خوارزمی
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۳۷۶-۱۰۳-۴
نوبت چاپ	اول / ۱۴۰۴
شمارگان	۵۰۰ نسخه
قیمت	۵۰۰/۰۰۰ تومان



Academicpress



۰۲۱-۲۸۴۲۹۴۸۴



Academicpress.ir



Academicpub1@gmail.com





فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۹
مقدمه.....	۱۳
بخش اول: شروع کار.....	۱۹
۱. روزهای اولیه.....	۲۰
وقتی می‌خواهید یک شرکت راه‌اندازی کنید.....	۲۰
خب، هنوز مشتاق شروع کاری هستید؟ چند سوال از شما.....	۲۱
وقتی که یک هم‌بنیانگذار انتخاب می‌کنید.....	۲۴
پیوست.....	۲۸
آیا اصلاً به یک هم‌بنیانگذار نیاز دارم؟.....	۲۸
مزایای پرواز انفرادی.....	۲۸
معایب تنها بودن.....	۲۹
وقتی یکی از بنیانگذاران به اندازه کافی تلاش نمی‌کند.....	۳۰
بفهمید که چرا این رفتار اکنون اتفاق می‌افتد.....	۳۱
این به شما بستگی دارد که بفهمید.....	۳۲
چه زمانی نیاز به استخدام دارید؟.....	۳۵
چند قانون برای کمک به شما در تجدید نظر در مورد استخدام.....	۳۵
وقتی نیاز دارید یک ستاره را استخدام کنید.....	۳۹
وقتی نیاز دارید فرهنگ خود را تنظیم کنید.....	۴۲

- مرحله اول، در تنظیم فرهنگ خود..... ۴۲
- پیوست..... ۴۷
- در طول دوران حرفه‌ای‌ام در شرکت‌های زیرکار کرده‌ام و فرهنگ‌های زیر را تجربه کرده‌ام:
- ۴۷
- چه زمانی نیاز به استخدام کاندیداهای متنوع دارید؟..... ۵۲
- بفهمید که چرا تنوع مهم است..... ۵۲
- مشکل خود را به صورت عددی بیان کنید..... ۵۵
- چه زمانی نیاز به ایجاد یک محیط کاری فراگیر دارید؟..... ۶۱
- وقتی یک مدیر اجرایی را استخدام می‌کنید..... ۶۴
- چند نکته‌ی دیگر..... ۶۵
- ۲. تامین مالی شرکت شما..... ۶۷**
- وقتی کسی حاضر نیست بهت پول بده..... ۶۷
- وقتی همه می‌خواهند سرمایه‌گذاری کنند..... ۷۲
- در مورد ارزش‌گذاری، از اسکی‌ها بتان جلوتر نروید..... ۷۴
- در طول فرآیند، رک، قاطع و با درک باشید..... ۷۵
- وقتی شرایط را برای دور بذرپاشی خود تعیین می‌کنید..... ۷۷
- تحقیق خود را انجام دهید..... ۷۷
- فرضیات خود را بررسی کنید..... ۷۷
- به بلندمدت فکر کنید..... ۷۹
- چه زمانی نیاز به تعیین ارزش‌گذاری دارید؟..... ۸۱
- وقتی که تازه اولین دور جذب سرمایه خود را انجام داده‌اید..... ۸۵
- به روزرسانی‌ها را بنویسید..... ۸۵
- به دنبال مقدمه باشید..... ۸۶
- یک تخته غیررسمی بسازید..... ۸۶
- از مدیریت کمک بگیرید..... ۸۸
- در دور بعدی خود از یک مشاور صادق کمک بگیرید..... ۸۸
- در مورد شکست‌ها بپرسید..... ۸۸

از سردرد جلوگیری کنید.....	۸۹
نظرات آنها را در نظر بگیرید. خودتان تصمیم بگیرید.....	۸۹
با آنها مانند مدافعان حقوق بشر رفتار کنید.....	۸۹
وقتی باید به جبران خسارت فکر کنید.....	۹۱
وقتی نیاز به تعیین بودجه دارید.....	۹۴
وقتی باید پولتان را عاقلانه خرج کنید.....	۹۷
چه زمانی باید برای تیم فروش خود حقوق و دستمزد تعیین کنید؟.....	۱۰۱
چه زمانی باید آبشارها، کیک های لایه ای و میزهای کلاهی دار را درک کنید (یا چگونه از ارزش واقعی سهام خود محافظت کنید).....	۱۰۵
وقتی از خودتان می پرسید که آیا فعالیت های بشردوستانه جایی در یک استارت آپ دارد یا خیر.....	۱۰۹
خب برای راه افتادن باید چیکار کرد؟.....	۱۱۰
بخش دوم: رسیدن به ارتباط.....	۱۱۳
۳. مبانی مدیریت.....	۱۱۴
چه زمانی نیاز به تفویض اختیار دارید.....	۱۱۴
وقتی لازم است بدانید چه کسی مالک چه چیزی است.....	۱۱۷
RACI راهی آسان برای بحث و تدوین نقش ها بدون درگیری های احساسی است.....	۱۱۸
وقتی می ترسی که ممکن است «کوچک» باشی.....	۱۱۹
از خودتان سوالات زیر را بپرسید.....	۱۲۰
پیوست.....	۱۲۳
وقتی نیاز به تعیین اهداف دارید.....	۱۲۴
اهدافی را که با رسیدن به آنها به خودم افتخار می کنم، مشخص کنید. به نظر من چه چیزی شگفت انگیز است؟.....	۱۲۵
چه زمانی نیاز به ارائه (و دریافت) بازخورد دارید؟.....	۱۲۷
وقتی نیاز دارید که دری باز باشد.....	۱۳۱
وقتی لازم است کنار کسی باشی.....	۱۳۳
دوران بحران کارکنان.....	۱۳۵

وقتی لازم است با الهام رهبری کنید، نه با ترس..... ۱۳۷

وقتی لازم است آشکارا باشید..... ۱۴۱

وقتی نیاز به پیدا کردن همزمانی دارید..... ۱۴۴

وقتی از خودتان می‌پرسید که آیا رویدادهای شبکه‌سازی یا بازاریابی ارزش وقت گذاشتن را دارند یا نه..... ۱۴۷

اگر در یک رویداد شرکت می‌کنید..... ۱۴۷

چه زمانی نیاز به ایجاد شبکه فارغ التحصیلان خود دارید؟..... ۱۵۱

وقتی نیاز دارید یک تخته عالی بسازید..... ۱۵۳

بفهمید که چرا کسی می‌خواهد عضو هیئت مدیره شما باشد..... ۱۵۵

متحد شوید، نه دشمن..... ۱۵۷

۴. چالش‌های مدیریتی..... ۱۵۸

وقتی اولین استخدام کلیدی شما شرکت را ترک می‌کند..... ۱۵۸

وقتی برای اولین بار مجبور به اخراج کارمندی می‌شوید..... ۱۶۲

وقتی این وضوح را به دست آوردید، باید ارزیابی کنید..... ۱۶۳

وقتی نیاز به کسب اعتبار دارید..... ۱۶۷

چه زمانی باید تأثیر قضاوت خود را بر تصمیماتتان درک کنید؟..... ۱۷۰

وقتی هیچکس از بودن اینجا هیجان زده نیست..... ۱۷۳

وقتی لازم است با افراد ضعیف برخورد کنید..... ۱۷۶

وقتی لازم است خبر بد را بپذیرید..... ۱۷۹

چه زمانی باید لحن را برای رفتار مناسب تنظیم کنید..... ۱۸۲

اگر هنوز لحن مناسب را تنظیم نکرده‌اید، الان وقتش است..... ۱۸۲

۵. چالش‌های شخصی رهبری..... ۱۸۵

وقتی که غرق در مشکلات هستید..... ۱۸۵

وقتی مجبورید با شکست استارت‌آپ خود روبرو شوید..... ۱۸۹

وقتی به الهام نیاز دارید..... ۱۹۳

وقتی بهت ضربه‌های بدنی وارد میشه..... ۱۹۷

وقتی لازم است نیازهای شرکت را مقدم بر نیازهای خودتان قرار دهید..... ۲۰۰

۲۰۳	وقتی غرور را با جسارت اشتباه می‌گیرید.....
۲۰۹	وقتی متهم به کار زیاد می‌شوید.....
۲۱۴	وقتی برای خودت محدودیت تعیین می‌کنی.....
۲۱۸	وقتی دنیا سعی می‌کند تو را مدیریت کند.....
۲۲۰	وقتی تخته‌ات دیوانه‌ات می‌کند.....
۲۲۱	آیا این رفتار جدید است یا مدتی است که ادامه دارد؟.....
۲۲۷	وقتی باید نبردهایتان را انتخاب کنید.....
۲۳۰	وقتی می‌خواهی کسی را سرزنش کنی.....
۲۳۳	وقتی از شما خواسته می‌شود چیزی را محرمانه نگه دارید.....
۲۳۵	وقتی لازم است ساعت را بسوزانید.....
۲۳۷	۶. موانع خارجی.....
۲۳۷	وقتی یک رقیب وارد فضای شما می‌شود.....
۲۴۲	وقتی نیاز دارید دیوانه‌وار روی کسب و کارتان تمرکز کنید.....
۲۴۵	وقتی مورد انتقاد عمومی قرار می‌گیرید.....
۲۴۹	چه زمانی نیاز به مدیریت دادخواستی که علیه شرکت شما مطرح شده است دارید؟.....
۲۵۲	بدانید با چه چیزی سروکار دارید؛ سیستم دادگاه در آمریکا.....
۲۵۵	دادخواهی جنگ است.....
۲۵۷	وقتی ایده شما جواب نمی‌دهد.....
۲۵۸	آیا باید به تغییر مسیر فکر کنید؟.....
۲۵۹	وقتشه تعطیلش کنیم؟.....
۲۶۲	بخش سوم: رسیدن به مقیاس.....
۲۶۳	۷. تعالی عملیاتی.....
۲۶۳	چه زمانی نیاز به بهبود اجرا دارید؟.....
۲۶۸	وقتی لازم است روی چیزهای مهم تمرکز کنید.....
۲۷۲	وقتی با تصمیمی روبرو می‌شوید که باید روی شرکت شرط‌بندی کنید.....
۲۷۶	وقتی نیاز دارید از خوب به عالی بروید.....
۲۸۱	وقتی که باید بدانی هر چیزی ممکن است.....

۲۸۵ وقتی نیاز به مقیاس‌بندی دارید.....

۲۹۲ وقتی می‌خواهید یک جلسه هیئت مدیره مؤثر برگزار کنید.....

۲۹۵ چه زمانی باید تخته خود را به کار بیندازید؟.....

۲۹۷ وقتی می‌خواهید از غافلگیری‌های ناخوشایند جلوگیری کنید.....

۸. چالش‌های سازمانی ۳۰۱

۳۰۱ وقتی دچار بحران می‌شوید.....

۳۰۱ بزرگی آن چقدر است؟.....

۳۰۳ افراد مناسب را در جای خود قرار دهید.....

۳۰۸ وقتی که تازه یک ربع از وقت رواز دست دادی.....

۳۱۲ چه زمانی باید اصطکاک بین‌تابعی را حل کنید؟.....

۳۱۵ چه زمانی نیاز دارید شخصیت شرکت خود را اثبات کنید.....

۳۱۷ وقتی تضاد منافع در هیئت مدیره شما وجود دارد.....

۳۲۰ وقتی هیئت مدیره شما می‌گوید که شما را به عنوان مدیرعامل جایگزین می‌کنند.....

بخش چهارم: ترک الف میراث ۳۲۳

۹. ساختن شرکتی برای ماندگاری ۳۲۴

۳۲۴ وقتی حقوق بالایی دارید.....

۳۲۷ چه زمانی نیاز به برنامه‌ریزی جانشینی دارید؟.....

۳۳۰ وقتی به فکر ساختن شرکتی هستید که دوام بیاورد.....

۳۳۴ یادداشت‌ها.....

۳۳۵ تقدیرنامه‌ها.....



کاش این کتاب را چهل سال گذشته روی میزم داشتیم.

خوشبختانه، مینارد وب در بیست سال گذشته دوست و مشاور من بوده است. ما زمانی که من از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۱ عضو هیئت مدیره eBay بودم، با هم آشنا شدیم. این دوره، دوره‌ای بی‌نظیر در تجارت آمریکا نیز بود. اواسط تا اواخر دهه نود میلادی، دوران هیجان‌انگیزی برای کارآفرین بودن بود. به نظر می‌رسید که همه ایده تجاری درخشانی داشتند و میلیاردها دلار سرمایه‌گذار به سمت استارت‌آپ‌های بی‌شماری سرازیر می‌شد. متأسفانه، هجوم بی‌رویه سرمایه، دشواری واقعی راه‌اندازی یک شرکت را پنهان کرد. از آنجا که خرج کردن پول برای مشکلات آسان بود، این دوره همچنین یکی از دوره‌های غرور و تکبر بود، زمانی که بسیاری از بنیانگذاران و رهبران کسب‌وکار به توانایی‌های خود در ساخت شرکت‌های بزرگ و پایدار بیش از حد اعتماد به نفس پیدا کردند. وقتی حباب اینترنت ترکید، واقعیت‌های روزمره‌ی اداره‌ی یک کسب‌وکار، به‌ویژه یک استارت‌آپ، دیگر قابل کتمان یا نادیده گرفتن نبودند. رهبران ناگهان مجبور شدند انتخاب‌های سختی انجام دهند و از چالش‌های پیچیده‌ی عبور کنند، مانند چگونگی جمع‌آوری پول در یک بازار راکد، چگونگی خرج کردن عاقلانه‌ی سرمایه، چگونگی توسعه‌ی کسب‌وکار بدون فدا کردن ارزش‌های اصلی، چگونگی الهام بخشیدن به کارمندان ناامید و همچنین چگونگی برخورد با افراد ضعیف، رقبای جدید، بحران‌ها و شکست‌ها. امروز، ما می‌توانیم از آن دوران چیزهای زیادی یاد بگیریم.

اولاً، رهبری همیشه وقتی باد موافق است آسان‌تر است، اما وقتی باد مخالف می‌وزد، بسیار دشوارتر است. به همین دلیل است که فروتنی برای بنیانگذاران، کارآفرینان و حتی مدیران عامل باتجربه بسیار حیاتی است. هیچ‌کدام از ما همیشه همه پاسخ‌ها را نداریم. ما باید اعتماد به نفس لازم برای اذعان به این موضوع را داشته باشیم و دائماً به دنبال مشاوره‌های عاقلانه باشیم و آنها را در نظر بگیریم.

باید روشن کنم که من بنیانگذار اصلی استارباکس نیستم. من این شرکت را در سال ۱۹۸۷، زمانی که شش فروشگاه در سیاتل داشت، با سرمایه‌گذاران خریداری کردم. اما اکنون که این شرکت به یک تجارت جهانی تبدیل شده است، من هنوز هم خودم را یک کارآفرین می‌دانم، که همیشه در جستجوی راه‌های نوآورانه برای گرد هم آوردن مردم و بهبود کیفیت زندگی افراد در جوامع مختلف جهان است. این اشتیاقی است که بسیاری از کارآفرینان به اشتراک می‌گذارند و به ویژه امروزه اهمیت دارد.

همه ما خود را در دوران دیگری از تغییرات هیجان‌انگیز و بی‌سابقه می‌یابیم که نیازمند توجه متفکرانه و رویکردهای تازه به مشکلات در تمام زوایای جامعه، از مراقبت‌های بهداشتی و آموزش گرفته تا حمل و نقل و ارتباطات است.

پاسخ‌ها و ایده‌های خلاقانه نه تنها از رهبران جسور دولتی، بلکه از سوی بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی نیز ارائه خواهد شد. برای اینکه بهترین محصولات و خدمات جدید جا بیفتند، باید توسط افرادی به بازار هدایت شوند که فروتنی کافی برای دانستن آنچه نمی‌دانند، داشته باشند تا بتوانند سازمان‌های پایدار و مبتنی بر ارزش‌هایی بسازند که به جذب سرمایه، جذب استعدادها، رعایت استانداردهای بالای عملکرد و رشد ادامه دهند.

به همین دلیل است که کتاب «بنیانگذار عزیز» بسیار به موقع و ارزشمند است. ایده‌ها و سازمان شما ممکن است واقعاً بدیع باشند، اما بسیاری از سوالات مدیریتی، عملیاتی، مالی و رهبری شخصی که امروزه دارید، جدید نیستند. نسل‌هایی از افراد باهوش با مسائل مشابه یا یکسانی دست و پنجه نرم کرده‌اند و این ابهامات مکرر با صراحت در صفحات بعدی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

نویسنده، دوست من مینارد، در برهه‌ای از زمان خودش این مشکلات را پشت سر گذاشته یا به افراد بی‌شماری از جمله من کمک کرده است تا این کار را انجام دهند. او همچنان یکی از خردمندترین رهبرانی است که می‌شناسم، با هوشی که از طریق ترکیبی نادر از استراتژی و انسانیت به تجارت و کارآفرینی می‌پردازد. من در طول این سال‌ها چیزهای زیادی از او آموخته‌ام و بسیار خوشحالم که او این کتاب را نوشته تا تجربه و خرد خود را به اشتراک بگذارد.

مینارد همچنین می‌داند که کارآفرینان کار خود را به طور ویژه شخصی می‌کنند. از آنجا که ما نیاز شدیدی به حل سریع مشکلات داریم، او توصیه‌های خود را بر اساس سوالاتی که ما ناگزیر در مبارزات روزمره رهبری و رشد یک کسب و کار می‌پرسیم، سازماندهی کرده است. به این ترتیب، کتاب «بنیانگذار عزیز» (به همان اندازه مؤثر و کارآمد است که در لحظه نیاز، با باهوش‌ترین فردی که می‌شناسید برای مشاوره تماس بگیرید).

من و او می‌خواهیم شما موفق شوید. جهان بیش از هر زمان دیگری به رهبران نوآور، صادق، همدل و توانمند نیاز دارد تا ایده‌ها، محصولات و خدمات جذاب را به ثمر برسانند. انجام این کار نیازی به مدرک تحصیلی در رشته تجارت ندارد، اما مستلزم فروتنی و انگیزه برای جستجو و گوش دادن به توصیه‌های خردمندانه در هر مرحله از سفر است.

پس بگذارید این کتاب مربی و الگو، مربی و مشاور، محرم اسرار و دوست شما باشد. با سوالات و ترس‌هایتان و همچنین با ذهنی باز به سراغش بروید. این کار را بکنید، و من معتقدم که یک قدم به رسیدن به رویاهایتان نزدیک‌تر خواهید شد.

به بعد،

هاوارد شولتز،

رئیس اجرایی سابق و مدیر ارشد اجرایی

از شرکت قهوه استارباکس



مقدمه

حدود دو سال پیش، پسر، کوین، به من توصیه کرد که یک پست وبلاگ در وبسایت مدیوم در مورد پسری بخوانم که پدرش برایش جعبه‌ای از نامه‌ها به جا گذاشته بود. پدر به بیماری لاعلاجی مبتلا بود - هرچند پسر تا زمان مرگش از این موضوع خبر نداشت - و نامه‌ها پر از توصیه‌هایی در مورد چگونگی گذر از مراحل مختلف زندگی پسر بود. این یک اثر تأثیرگذار و قدرتمند است. همچنین معلوم شد که این یک داستان تخیلی بوده است.

با این حال، کوین از من خواست که نامه‌های خودم را بنویسم - نامه‌های حاوی توصیه‌هایی برای بنیانگذاران شرکت‌های زیرمجموعه‌مان تا در مواجهه با مشکلاتی در طول چرخه عمر شرکت‌هایشان، آنها را راهنمایی کنم. او فکر می‌کرد که من می‌توانم در مشکلات روزمره و پیچیده اداره یک کسب و کار به آنها کمک کنم؛ وقتی که با بنیانگذار مشترک خود درگیر می‌شوند، یا وقتی که هیئت مدیره آنها را دیوانه می‌کند، یا وقتی که می‌ترسند ایده‌شان کار نکند.

پیشنهاد خوبی بود. من مرتباً این نوع توصیه‌ها را به بیش از هشتاد و پنج بنیانگذار در سبد سرمایه‌گذاری مان در شبکه سرمایه‌گذاری وب (WIN) ارائه می‌دادم و پیدا کردن وقت برای این همه جلسه دو نفره سخت بود. از آنجا که بسیاری از بنیانگذاران ما با مشکلات مشابهی روبرو بودند - و چون جای دیگری برای مراجعه نداشتند - منطقی بود که سعی

کنیم این توصیه‌ها را مدون کنیم تا بتوانیم آنها را به طور گسترده‌تری نسبت به جلسات انفرادی به اشتراک بگذاریم. من روی پروژه‌ای به نام «نامه‌هایی به یک بنیانگذار» کار کردم. هدف اصلی ما نوشتن نامه‌هایی برای ارائه راهنمایی و مربیگری به بنیانگذارانمان در لحظاتی بود که بیشترین اهمیت را داشتند. من هر نامه را با در نظر گرفتن یک بنیانگذار و موقعیت خاص می‌نوشتم، اما از آنجایی که بسیاری از بنیانگذاران ما با چالش‌های مشابهی روبرو هستند، متوجه شدم که توصیه‌ها و حکایات معمولاً برای سایر بنیانگذاران نیز مرتبط هستند. من شروع به ارسال نامه‌ها کردم و درخواست‌هایی برای نامه‌های جدید ارسال شد.

موضوعات زیادی برای پوشش وجود داشت. وقتی سه ماهه خود را از دست می‌دهید چه می‌کنید؟ چگونه روی مهمترین چیز تمرکز می‌کنید؟ وقتی یک استخدام کلیدی شرکت را ترک می‌کند چه می‌کنید؟ وقتی موضوعی خارج از حوزه تخصص من بود، از مدیران WIN درخواست مشاوره می‌کردیم. اما به اینجا بسنده نکردیم. خاص‌ترین بخش WIN این است که شبکه‌ای از شرکت‌های وابسته است - بیش از هشتاد فرد شگفت‌انگیز که بیشتر آنها در گذشته به طور گسترده با آنها کار کرده‌ام - که اکنون در کنار من سرمایه‌گذاری مشترک می‌کنند و به استارت‌آپ‌ها پول و همچنین مشاوره ارائه می‌دهند. این افراد شرکت‌هایی را راه‌اندازی کرده‌اند که سهامشان عرضه عمومی شده است، کل بخش‌ها را در شرکت‌های با رشد سریع اداره می‌کنند و دهه‌ها تجربه مدیریت و صنعت دارند. ما از این شرکت‌های وابسته خواستیم که نامه‌هایی در حوزه‌های تخصصی خود ارائه دهند و آنها مقالات ارزشمندی نوشتند که شامل مواردی مانند اقدامات لازم هنگام شکایت از استارت‌آپ شما، زمان تعیین کمیسیون‌های فروش و نحوه برخورد با رقیبی که وارد حوزه شما می‌شود و موارد دیگر بود.

وقتی چند ده نامه جمع کردیم، آنها را به عنوان هدیه برای بنیانگذارانمان در یک کتاب

سازماندهی کردیم. ما با یک صحافی کوچک در سانفرانسیسکو کار کردیم و چند صد نسخه چاپ کردیم - و در کمترین زمان ممکن کتاب‌ها تمام شدند. بنیانگذاران می‌خواستند نامه‌ها را با دوستانشان به اشتراک بگذارند و می‌پرسیدند که چگونه می‌توانند نسخه‌های بیشتری برای هدیه دادن به تیم خود یا به عنوان هدیه تعطیلات تهیه کنند. من مدام به خاطر هدیه دادن کتاب‌ها با تیمم به مشکل برمی‌خوردم. آنها کتاب‌هایم را مصادره کردند. ما یک نسخه خصوصی قابل دانلود ایجاد کردیم، اما آن به سرعت قدیمی شد. همیشه چالش‌های جدیدی پیش می‌آمد و من همیشه برای رسیدگی به آنها نامه می‌نوشتم.

در حالی که من در ابتدا نامه‌ها و کتاب را برای بنیانگذارانمان نوشتم، می‌دانستم که این توصیه برای کل دنیایی از بنیانگذاران که من نمی‌شناختم، قابل اجرا خواهد بود. افراد زیادی بودند که با همین مشکلات روبرو بودند و من هرگز فرصتی برای ملاقات یا همکاری با اکثر آنها نداشتم. من از طریق ویژگی لینکدین خود، از مینارد پرسیدم، با برخی از این افراد ارتباط برقرار می‌کنم، اما می‌خواستم کارهای بیشتری انجام دهم.

همچنین متوجه شدم که مخاطبان این نامه‌ها بسیار گسترده‌تر از آن چیزی است که در ابتدا پیش‌بینی می‌کردم. در حالی که کار من بیشتر با بنیانگذارانی است که درگیر فناوری هستند و به دنبال سرمایه‌گذاری خطرپذیر و در نهایت به دنبال عمومی شدن هستند، کارآفرینانی در هر زمینه‌ای، با مشاغلی در هر اندازه‌ای، وجود داشتند که این توصیه را مفید یافتند. من کتابی را با فیزیوتراپیست خود به اشتراک گذاشتم که گفت به او کمک کرده است تا چالش‌هایی را که در شروع کسب و کارش با آن روبرو است، درک کند. همسرش یکی از بنیانگذاران او بود و او از همسرش التماس کرد که آن را بخواند تا بتواند با هم یاد بگیرند. دقیقاً چنین مخاطبان گسترده‌ای از افرادی بودند که مشاغل کوچک را اداره می‌کردند - طبق گزارش اداره کسب و کارهای کوچک، تنها در ایالات متحده ۸.۲۶ میلیون

کسب و کار کوچک وجود دارد و هر ساله بیش از ۶۰۰۰۰۰ کسب و کار جدید در اینجا راه اندازی می‌شود - و با برخی از همان چالش‌ها روبرو هستند.

چیزی که بیشتر من را شگفت‌زده کرد این بود که معلوم شد افرادی به این توصیه نیاز دارند که حتی بنیانگذار هم نیستند. از مدیران اجرایی فورچون ۵۰۰ گرفته تا نسل هزاره که وارد بازار کار می‌شوند، داشتن طرز فکر بنیانگذار اکنون به عنوان یک دارایی ارزشمند تلقی می‌شود.

علاوه بر این، من کشف کرده‌ام که آنچه بنیانگذاران اغلب به آن نیاز دارند، فقط توصیه‌هایی در مورد چگونگی جذب سرمایه اولیه یا نحوه انتخاب بهترین اعضای هیئت مدیره نیست، بلکه آموزش در مورد نحوه برخورد با افراد نیز هست. آنها باید بدانند که چگونه دیگران را مدیریت کنند و باید بدانند که چگونه خودشان مانند رهبران عمل کنند. بنابراین، بسیاری از نامه‌های این کتاب بر مدیریت و رهبری تمرکز دارند. از آنجایی که من در بیشتر دوران حرفه‌ای‌ام مدیر اجرایی شرکت‌های فورچون ۵۰۰ (IBM، Bay، Gateway، Quantum، Networks، eBay) بوده‌ام، بخش زیادی از دانش من از کار با شرکت‌های بزرگ به دست آمده است. علاوه بر این، در نقش من به عنوان رئیس هیئت مدیره، به بسیاری از رهبران کسب و کار که بنیانگذار نیستند، مشاوره می‌دهم. بسیاری از این نامه‌ها به چالش‌هایی که آنها با آن مواجه هستند می‌پردازد و با در نظر گرفتن آنها نوشته شده است - اما برای بسیاری دیگر نیز مرتبط است.

من این کتاب را به عنوان راهی برای گسترش شبکه‌ام نوشتم. ما فقط با حدود هشتاد و چند شرکت کار می‌کنیم، اما افراد بسیار بیشتری وجود دارند که مانند یک بنیانگذار فکر می‌کنند و به این توصیه نیاز دارند. شاید شما کارآفرینی باشید که به دنبال نقل مکان به سیلیکون ولی هستید، یا شاید صاحب یک کسب و کار کوچک با مغازه‌ای در شهر هستید، یا شاید به تازگی به عنوان مدیر در شرکت خود ارتقا یافته‌اید. در هر صورت، در این کتاب

چیزی برای شما وجود دارد.

این کتاب قرار است یک راهنما باشد و نامه‌ها برای ارائه راهنمایی در هنگام مواجهه با آشفتگی نوشته شده‌اند. موضوعات به گونه‌ای طرح شده‌اند که در لحظه تعیین‌کننده‌ای که بیشترین نیاز را به آن دارید، توصیه‌هایی ارائه دهند. فقط کافیست وقتی سه ماهه خود را از دست می‌دهید، وقتی تبلیغات منفی دریافت می‌کنید یا وقتی به الهام نیاز دارید، به نامه‌ای که نیاز دارید، مراجعه کنید. لازم نیست این کتاب را از ابتدا تا انتها بخوانید، اگرچه البته ممکن است، و بسیاری از مردم این کار را می‌کنند، زیرا ممکن است کنجکاو باشند که دیدگاه دیگری در مورد آنچه که قبلاً فتح کرده‌اند داشته باشند یا مایل به دیدن آنچه در پیش است، داشته باشند. این کتاب مسیر چرخه عمر یک شرکت را دنبال می‌کند. من از رشد شرکت‌هایی که با آنها کار می‌کنیم الهام گرفته‌ام و کتاب را برای دنبال کردن این فرآیند سازماندهی کرده‌ام: شروع، رسیدن به ارتباط، رسیدن به مقیاس و رسیدن به میراث. البته باید گفت که این فرآیند به طرز مسخره‌ای سخت است.

در حال حاضر ما در میانه‌ی عصر طلایی کارآفرینی هستیم که توسط تمام اقشار جامعه تقویت می‌شود. دانشجویان دانشگاه به تعداد بی‌سابقه‌ای در حال ثبت نام در دوره‌های کارآفرینی هستند. افراد بالای شصت و پنج سال هر ساله شرکت‌های بیشتری ایجاد می‌کنند. تعداد بی‌سابقه‌ای از متخصصان تعدیل نیرو شده، در حال شروع سرمایه‌گذاری‌های خود هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که از بین افرادی که هنوز به کارآفرینی روی نیاورده‌اند، بسیاری از آنها به طور فعال در حال رویاپردازی در مورد آن هستند.

با این حال، دستیابی به موفقیت دشوار است. با هر مرحله از توسعه شرکت، داستان‌های موفقیت کمتر و کمتر می‌شوند. در حالی که تعداد زیادی از شرکت‌ها شروع به کار می‌کنند، تنها حدود ۳٪ از آنها به دور اول جذب سرمایه می‌رسند و از آنجا تنها ۵٪ به دور دوم جذب سرمایه می‌رسند. این تعداد با هر مرحله اضافی به نصف کاهش می‌یابد. تعداد



بسیار کمی از شرکت‌ها سهام خود را عرضه عمومی خواهند کرد و تعداد کمتری از آنها میراثی از خود به جا خواهند گذاشت.

نوشتن این نامه‌ها و گردآوری آنها در قالب یک کتاب برای شما، کاری عاشقانه بوده است و امیدوارم این نامه‌ها به شما کمک کنند تا بهتر شوید و به تیم‌هایتان در رسیدن به رویاهایشان یاری برسانید. برخلاف پدر خیالی که الهام‌بخش این پروژه بود، این نامه‌ها قرار نیست آخرین حرف ما در مورد این موضوعات (یا هر موضوع دیگری) باشند. اگر در مورد موضوعاتی که اینجا نیستند به راهنمایی نیاز دارید، لطفاً با ما در maynardwebb.com تماس بگیرید، جایی که من و شبکه‌ام به ارسال نامه‌های جدید و پاسخ به سوالات شما ادامه خواهیم داد.

برای شما آرزوی موفقیت دارم و شما را تشویق می‌کنم.



بخش اول

شروع کار



روزهای اولیه

وقتی می‌خواهید یک شرکت راه‌اندازی کنید

بنیانگذار گرامی،

واقعاً؟

چرا می‌خواهی این کار را انجام دهی؟ امیدوارم به این خاطر نباشد که کار جالبی است ...
کارآفرین شدن آسان است، اما تبدیل شدن به یک کارآفرین موفق بسیار دشوارتر است!
این روزها به نظر می‌رسد همه می‌خواهند کارآفرین باشند. مردم شیفته‌ی ایده‌ی دنبال کردن شور و اشتیاق خود و کنترل سرنوشت خود می‌شوند. با این حال، این یک تصور رمانتیک از آنچه واقعاً اتفاق می‌افتد، است.

متنفرم از اینکه حامل خبر بد باشم، اما بیشتر کارآفرینان شکست می‌خورند. فقط آمار نیست که این را به ما نشان می‌دهد؛ عقل سلیم هم همینطور است. تبدیل یک ایده به واقعیت بسیار سخت است، و تبدیل آن واقعیت جدید به چیزی با اهمیت بسیار حتی سخت‌تر.

مطمئناً، ما داستان‌های موفقیت را می‌دانیم - آن ایده‌های A+ که از همان ابتدا شروع به

رشد کردند، مانند فیس‌بوک، گوگل یا eBay با این حال واقعیت این است که این شرکت‌ها بسیار نادر هستند. اغلب اوقات، جهان برای یک ایده جدید آماده نیست و اکثر شرکت‌ها جذب نمی‌شوند. کارآفرینان جسور به تخته رسم برمی‌گردند و تغییر مسیر می‌دهند، اما این مانور نمایانگر واقعیت استارت‌آپ‌ها نیست. اکثر شرکت‌ها در یک فضای میانی قرار می‌گیرند - مقداری جذب وجود دارد، اما چرخ لنگر نمی‌چرخد و شما مطمئن نیستید که آیا ایده مقیاس‌پذیر خواهد بود یا خیر. این مکان میانی ناراحت‌کننده چیزی است که من آن را "tweener" می‌نامم و مکان خطرناکی برای بودن است.

خب، هنوز مشتاق شروع کاری هستید؟ چند سوال از شما:

• انگیزه‌های شما چیست؟ آیا برای پول یا تأثیرگذاری در این کار هستید؟ باید بدانید که واقعاً دنبال چه چیزی هستید؛ در غیر این صورت، هرگز آن را پیدا نخواهید کرد.

• آیا ایده‌ای دارید که عمیقاً به آن علاقه دارید؟ این سوال شاید مهم‌ترین سوال باشد. اگر ایده خود را دنبال کنید، احتمالاً هر روز صبح از خواب بیدار می‌شوید و ارزش آن را نه تنها برای کارمندان، بلکه برای مشتریان، دوستان، خانواده و عزیزانتان نیز تبلیغ خواهید کرد. حتی اگر اولین نفری باشید که این مفهوم را درک می‌کند، نهادهای بزرگ و استارت‌آپ‌های جدید به سرعت به سراغ شما خواهند آمد. هزاران فرصت برای کسب و کارهای جدید وجود دارد - یکی را انتخاب کنید که برای شما مناسب است.

• آیا هم‌بنیانگذاری دارید که به شما ملحق شود؟ اگر نه، در ادامه نامه «هنگام انتخاب هم‌بنیانگذار» را باز کنید.

• آیا تیم مناسبی برای انجام این کار دارید؟ اغلب، بهترین تیم‌ها بخش زیادی از وقت خود را قبلاً، در دوران خوب و بد، با هم کار کرده‌اند و هر عضو، چیز متمایزی را به ارمغان آورده است.

• آیا با ریسک راحت هستید؟ اگر به قطعیت نیاز دارید، کارآفرین بودن احتمالاً شما را

خیلی خوشحال نخواهد کرد. در اصل، راه‌اندازی یک شرکت یک تلاش با ریسک / پاداش بالا است.

• آیا می‌توانید با درآمد کم، سال‌های پیش رو را با آن زندگی کنید؟ مطمئناً در ابتدا حقوق قابل توجهی دریافت نخواهید کرد. برای مثال، ادی لو (یکی از بنیانگذاران یکی از شرکت‌های زیرمجموعه ما، Grubwithus که اکنون GOAT نامیده می‌شود)، هنگام راه‌اندازی شرکتش در ماشینش می‌خوابید.

• آیا اشکالی ندارد که سخت‌تر از همیشه و تحت شرایط استرس بسیار بالاتر کار کنید؟ در این صورت وظایف بیشتری بر عهده خواهید داشت و مسئولیت‌های بیشتری نسبت به گذشته خواهید داشت. همچنین مسئول رفاه تیم خود و رضایت مشتریان خود خواهید بود.

• آیا واقعاً می‌خواهید سال‌ها بدون مزایای عالی، تعطیلات طولانی، تعادل بین کار و زندگی و غیره زندگی کنید؟ هنگام راه‌اندازی یک استارت‌آپ هیچ تعادلی وجود ندارد! • آیا به تایید بیرونی نیاز دارید؟ اگر به تحسین دیگران نیاز دارید، ممکن است کارآفرین خوبی نشوید. شما به خودتان ایمان دارید؛ نمی‌توانید برای ادامه دادن به دیگران تکیه کنید. در اشتیاق خود به ایده و علاقه‌تان به تغییر جهان، قدرت پیدا کنید.

• چگونه با رد شدن کنار می‌آیید و چقدر شجاعت دارید تا خودتان را جمع و جور کنید و از هیچ، چیزی بسازید؟ بدانید که اعتقاد راسخ لازم است. در تمام طول روز، از هر کسی که با او روبرو می‌شوید - سرمایه‌گذاران، افرادی که از محصول یا خدمات استفاده می‌کنند، افرادی که آن را آزمایش می‌کنند - چیزی جز پس زدن نخواهید شنید. شما نمی‌توانید از شنیدن «نه» (یا اینکه ایده‌تان) «احمقانه» است، افسرده شوید. در عوض، باید از آن الهام بگیرید.

اگر می‌توانید بر تمام شک و تردیدهای من غلبه کنید و هنوز هم حاضر به تلاش هستید،

توصیه من این است:

- برو دنبالش! هیچ چیز سرگرم کننده تر از خلق چیزی از اتر نیست.
- چشمانتان را کاملاً باز نگه دارید. میزان زمان و منابعی را که مایلید به این پروژه اختصاص دهید، تعیین کنید. برای مثال، «من قصد دارم تا سقف ۱۰۰۰۰۰ دلار را خودم تأمین مالی کنم و شش ماه را صرف آزمایش ایده‌ام کنم» (یا) «من قصد دارم برای پنج سال آینده بدون فکر کردن به چیز دیگری به این ایده / شرکت متعهد باشم».
- مطمئن شوید که خانواده و دوستانتان از ریسکی که خواهید پذیرفت حمایت می کنند. فداکاری‌های زیادی در اطراف شما وجود خواهد داشت و همه باید در جریان باشند و مسیر پیش رو را درک کنند. در غیر این صورت، ممکن است در زندگی شخصی خود با درد و رنج بیشتری نسبت به آنچه می‌خواهید، مواجه شوید.
- آیا می‌توانید خودتان را در آب فرو کنید؟ آیا می‌توانید این کار را در حالی که هنوز شاغل هستید شروع کنید؟ من این کار را هنگام ایجاد WIN انجام دادم و تجربه اولیه‌ام مرا تشویق کرد تا سریع‌تر به این مرحله برسم.
- وقتی متعهد شدید، به گذشته نگاه نکنید و تعجب نکنید؛ تمام انرژی خود را برای موفقیت این کار بگذارید. متعهد شوید که تمرکز و تعهد کامل داشته باشید. ساختن یک شرکت یک کار بلندمدت است. دانستن اینکه برای یک دهه متعهد می‌شوید، به شما دیدگاهی می‌دهد که برای عبور از لحظات سخت به آن نیاز دارید.
- آیا کارآفرین بودن سخت است؟ کاملاً. اما در عین حال سرگرم کننده) و در عین حال ترسناک (است. درست مثل مراقبت از یک نوزاد است. شما از این ایده هیجان زده هستید، اما مواقعی وجود دارد که همه چیز به گند کشیده می‌شود و شما دائماً نیمه شب از خواب بیدار می‌شوید. شما خسته و ناامید خواهید بود، اما فراتر از هر چیزی که تصور می‌کردید، احساس رضایت خواهید کرد.

اگر این درست به نظر می‌رسد، شما آماده‌اید تا فراز و نشیب‌های کارآفرینی را مدیریت کنید. اگر نه، وقت آن نرسیده که یک استارت‌آپ داشته باشید - به هر حال، برخلاف یک نوزاد، نمی‌توانید یک پرستار بچه استخدام کنید تا کارها را برای شما انجام دهد.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی که یک هم‌بنیانگذار انتخاب می‌کنید

بنیانگذار گرامی،

خب، از وقتی که این نامه را باز کردی، به نظر می‌رسد که یک هم‌بنیانگذار طبیعی در ذهن نداری.

اشکالی ندارد. در ادامه چند پیشنهاد در مورد چگونگی پیدا کردن و بررسی یک شریک ارائه خواهم داد، اما ابتدا باید بپذیرید که فرمول جادویی پیدا کردن یک هم‌بنیانگذار پیچیده‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. وقتی جواب می‌دهد، معادله به این شکل است: $۱ + ۱ = ۳$.

احتمالاً می‌دانید که ساختن یک کسب و کار به تنهایی و با تلاش فراوان امکان‌پذیر است. با داشتن شریک مناسب در کنارتان، این کار آسان‌تر می‌شود (اما هنوز هم آسان نیست). داشتن یک هم‌بنیانگذار مناسب، شانس موفقیت شما را افزایش می‌دهد و شما را قادر می‌سازد سریع‌تر پیشرفت کنید. چند دلیل برای این موضوع:

- داشتن شریک، سطح تعهد شما را افزایش می‌دهد. تعهد به کسی، شانس شما را برای دنبال کردن اهدافتان افزایش می‌دهد. این کار شما را مجبور می‌کند که به کسی پاسخگو

باشید. داشتن کسی که شما را پاسخگو نگه دارد، به ویژه در ابتدا، قبل از اینکه پولی از سرمایه‌گذاران) به غیر از شاید دوستان و خانواده‌تان که معمولاً توجه زیادی به سرعت پیشرفت ندارند (بگیرید، بسیار مهم است.

• یک هم‌بنیانگذار می‌تواند به شما کمک کند تا سلامت عقل خود را حفظ کنید. روزها پر از موانع و ناامیدی‌ها هستند و اغلب با شک به خود به پایان می‌رسند. متوقف کردن این کار می‌تواند آسان‌تر از ادامه دادن آن باشد. شریکی که همان اشتیاق را دارد و با اهداف، چشم‌انداز و ارزش‌های مشابه هدایت می‌شود، تشویق و فشار مناسبی را برای ادامه کار ارائه می‌دهد. شما نمی‌توانید ارزش داشتن یک مشاور، درمانگر و مشوق را در کنار خود دست کم بگیرید.

• یک هم‌بنیانگذار شما را قادر می‌سازد تا کارهای بیشتری انجام دهید. یک متخصص محصول عالی به یک مهندس عالی نیاز دارد. یک آینده‌نگر عالی به یک مدیر عملیات عالی نیاز دارد. وقتی WIN و Everwise را ایجاد کردم، آنها را با هم‌بنیانگذاران انجام دادم. در هر دو مورد به کسی نیاز داشتم که مایل به اداره تمام وقت سازمان‌ها باشد. در هر دو مورد، همچنین دریافتم که داشتن کسی در کنارم، کل گفتگو را غنی‌تر و نتیجه‌نهایی را بهتر می‌کند. افراد مختلف مهارت‌های مختلف و همچنین دیدگاه‌های متفاوتی را ارائه می‌دهند. هم‌بنیانگذاران اغلب در رشته‌های مربوطه خود یکدیگر را به پیش می‌برند - و این تعامل منجر به نتایج کلی می‌شود. به دنبال کسی باشید که مهارت‌ها و توانایی‌هایی داشته باشد که شما ندارید و این مهارت‌ها و توانایی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های شما را تکمیل و گسترش دهد.

شما باید شریک مناسب را انتخاب کنید زیرا خطر اشتباه کردن کل معادله را به هم می‌ریزد. با شریک نامناسب، ۱+۱ می‌تواند برابر با ۰ شود. بنابراین، چگونه فرد مناسب را پیدا می‌کنید؟ چند نکته:

کسی را که می‌شناسید در نظر بگیرید. بهترین چیز در دنیا پیدا کردن هم‌بنیان‌گذاری است که از قبل او را می‌شناسید، کسی که قبلاً با او کار کرده‌اید و کسی که به او اعتماد دارید و از درون و بیرون او را می‌شناسید. عظمت اغلب با کسی اتفاق می‌افتد که قبلاً با او همکاری کرده‌اید. در نظر بگیرید که چگونه جری یانگ و دیوید فیلو قبل از ساختن یاهو، در مدرسه با هم هک می‌کردند! هم‌بنیان‌گذار من در WIN با من در LiveOps کار می‌کرد و هم بنیان‌گذار من در Everwise یکی از شرکت‌های وابسته در شبکه سرمایه‌گذاری من بود. من جادویی را که می‌توانست با این افراد ایجاد شود، می‌دانستم.

• مشخص کنید که آنها چه چیزی را به معادله اضافه می‌کنند. شما می‌خواهید فردی را با مهارت‌های مکمل (مثلاً فروش/بازاریابی در مقابل مهندسی) انتخاب کنید.

• آنها را عمیقاً بشناسید و زمان زیادی را با هم بگذرانید. تأسیس یک شرکت کار بزرگی است. شاید بخواهید خودتان وارد آن شوید و ببینید که آیا جواب می‌دهد یا خیر. در Everwise، من، مایک برگلسون، کالین شیلر و بنیان‌گذاران، بازار را بررسی کردیم و قبل از اینکه آن را به یک تلاش رسمی تبدیل کنیم، زمان زیادی را صرف همکاری کردیم. شما باید در طول مسیر بررسی کنید که همکاری چگونه پیش می‌رود. آیا مشتاق زمان بیشتری با هم هستید یا آرزو می‌کنید که زودتر تمام می‌شد؟ آیا این شخص به شما انرژی می‌دهد یا انرژی شما را می‌گیرد؟ تعاملات اولیه با شیمی منفی به مرور زمان بهتر نمی‌شوند.

• از قبل) و از طریق کانال‌های ارتباطی (معرف پیدا کنید. هرچه بتوانید به یک دید ۳۶۰ درجه بیشتر دست پیدا کنید، دیدگاه شما بهتر خواهد بود. به معرف‌هایی که به شما داده اند نگاه کنید، اما با افرادی که به عنوان معرف به شما معرفی نکرده‌اند، اما ممکن است با آنها کار کرده باشند یا آنها را به صورت شخصی‌تر بشناسند نیز صحبت کنید). همچنین، اگر به شما معرف داده‌اند و معرف قوی‌ای نیست، این یک علامت خطر بزرگ است. (از دیگران در مورد نحوه برخورد آنها با فشار و موقعیت‌های خوب و بد بپرسید. همچنین باید بدانید

چه چیزی به آنها انگیزه می‌دهد.

آیا این همان کسی است که برای حل عمیق‌ترین مشکل به دنبالش می‌گردید؟ اگر او را از روی راحتی انتخاب می‌کنید، شاید لازم باشد زمان بیشتری را صرف جستجوی یک شریک عالی کنید. به دنبال کسی باشید که عمیق‌ترین تجربه را در جهان در حوزه موضوعی شما داشته باشد. شاید این شخص کسی باشد که قبلاً با او کار کرده‌اید، همانطور که در مورد اندی لودویک و ران اشمیت که با هم در SynOptics جادو خلق کردند، صادق بود. شاید کسی باشد که قبلاً هرگز با او کار نکرده‌اید، همانطور که در مورد مارک بنیوف و پارکر هریس در Salesforce صادق بود.

مطمئن شوید که با هم هماهنگ هستید. افراد در زندگی چیزهای متفاوتی می‌خواهند. همانطور که قبل از ازدواج باید در مورد خواسته‌هایتان صحبت کنید) مثلاً، آیا هر دو بچه می‌خواهید؟)، باید در مورد خواسته‌هایتان برای شرکت هم صحبت کنید و هرگونه تفاوت را با هم تطبیق دهید. برخی افراد یک کسب و کار تغییر دهنده دنیا می‌خواهند، در حالی که برخی دیگر یک کسب و کار سبک زندگی می‌خواهند. هیچ‌کدام بد نیستند، اما متفاوت هستند. ارزش‌ها و انگیزه‌های خود را از قبل مشخص کنید و موارد زیر را مورد بحث قرار دهید: در مورد تعادل بین کار و زندگی چه فکر می‌کنید؟ ساختار جبران خسارت؟ می‌خواهید این تلاش را تا چه حد گسترش دهید؟ استراتژی خروج ایده‌آل چیست؟

نقش‌ها و ساختار سهام را تعیین کنید. آیا به دنبال یک شریک برابر هستید) مثلاً تقسیم ۵۰/۵۰؟ یا به دنبال یک هم‌بنیان‌گذار جوان‌تر هستید؟ از قبل به این فکر کنید که می‌خواهید رابطه کاری شما چگونه باشد. آیا با به چالش کشیده شدن مشکلی ندارید؟ آیا مایلید که این رابطه از نظر سهام کاملاً برابر باشد، حتی اگر فقط یک نفر مدیرعامل باشد؟ هر یک از این تصمیمات مزایا و معایب و پیامدهایی دارند و سابقه طولانی دارند.

تصمیمات کمی در طول عمر شرکت خود خواهید گرفت - از جمله انتخاب هم‌بنیانگذار مناسب، تصمیم‌گیری در مورد اعضای هیئت مدیره مناسب و انتخاب یک استراتژی - که پتانسیل تأثیرگذاری بیشتری نسبت به سایر انتخاب‌ها داشته باشند. وقت بگذارید و مطمئن شوید که به طور بالقوه تصمیمات درستی می‌گیرید. اگر همه چیز خوب پیش برود، این تصمیمات برای دهه‌ها با شما خواهند بود.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

پیوست

آیا اصلاً به یک هم‌بنیانگذار نیاز دارم؟

بنیان‌گذاران کاملاً هماهنگ، به اندازه زوج‌های قدرتمند هالیوود و هم‌گروهی‌های محبوب، افسانه‌ای هستند. رسم رایج می‌گوید که با همکاری، بیشتر از آنچه که با تقسیم تمام سود از دست می‌دهید، به دست می‌آورد. با این حال، آیا محاسبه به همین سادگی است؟ خوبی‌ها و بدی‌های راه‌اندازی یک کسب‌وکار به تنهایی در مقایسه با راه‌اندازی یک کسب‌وکار با بنیان‌گذاران مشترک:

مزایای پرواز انفرادی

• شما مالکیت کامل تمام مزایای شرکت را حفظ می‌کنید. در صورت موفقیت شرکت، انگیزه‌های مالی بسیار قوی‌تری وجود خواهد داشت.

• شما این فرصت را دارید که فرهنگ شرکت و مدل کسب و کار خود را به طور کامل تعریف کنید. انجام این کار به تنهایی شما را مجبور می‌کند تا در تمام جنبه‌های کسب و کار، مانند استخدام، فروش، مدیریت تیم فنی، جمع‌آوری کمک‌های مالی، تجربه کسب کنید. شما به سرعت یک آموزش جامع را دنبال خواهید کرد.

• تصمیم‌گیری آسان است. شما همه آنها را می‌گیرید!

• شما این کسب و کار را با یک چشم‌انداز شروع کردید - و کنترل آن را) حداقل در مراحل اولیه قبل از اینکه هیئت مدیره داشته باشید (در دست خواهید داشت. شما تنها کسی هستید که در تکامل ایده، استخدام تیم اولیه، جمع‌آوری پول و ایجاد ساختار شرکتی تصمیم‌گیرنده هستید.

معایب تنها بودن

• حتی اگر یک تیم داشته باشید، تنها بودن به عنوان بنیانگذار و به دوش کشیدن تمام مسئولیت‌ها به تنهایی می‌تواند احساس تنهایی ایجاد کند. روزهای اولیه راه‌اندازی یک شرکت می‌تواند بسیار دشوار باشد - رد شدن‌ها رایج هستند و ضرر و زیان اتفاق می‌افتد - و داشتن افرادی که در این مسیر با شما همراه هستند می‌تواند مفید باشد.

• شما مزیت داشتن یک شریک بحث‌کننده با تقریباً همان منافع شخصی خودتان را از دست می‌دهید. سخت‌ترین تصمیمات در کسب و کار اغلب شامل سنجش مجموعه‌های مختلف فرصت‌ها در برابر یکدیگر است. داشتن چندین صدا می‌تواند بحث‌های غنی را تشویق کند و ایده‌های جدیدی را آشکار سازد. با تعداد کمتر بنیانگذاران، منابع کمتری نیز برای بهره‌برداری وجود دارد - هر بنیانگذار شبکه‌ای را که می‌توان برای تلاش‌های کلیدی مانند استخدام از آن استفاده کرد، به میزان زیادی افزایش می‌دهد.

• شما فرصت به دست آوردن شریکی با مهارت‌های مکمل در زمینه‌هایی که خودتان ندارید را از دست می‌دهید. اغلب بهترین رهبران محصول، بهترین توسعه‌دهندگان یا

فروشنده‌گان نیستند. داشتن چندین بنیانگذار می‌تواند تخصص‌گرایی و استفاده از نقاط قوت هر فرد را تشویق کند. افراد مختلف، مهارت‌های متفاوتی را به کار می‌گیرند، همچنین دیدگاه‌های متفاوتی دارند و نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کنند.

کسی هست که باید به او پاسخگو باشد. هم‌بنیان‌گذاران یکدیگر را صادق نگه می‌دارند. کمی رقابت سالم می‌تواند مفید باشد. هم‌بنیان‌گذاران اغلب یکدیگر را در رشته‌های مربوطه‌شان به جلو می‌رانند - و این باعث نتایج کلی می‌شود.

اگرچه همیشه استثنائاتی برای این قانون وجود دارد، ما معتقدیم که همکاری با هم‌بنیانگذاران مزایای بیشتری دارد. ما اغلب دو بنیانگذار با مجموعه مهارت‌های مکمل را بهترین فرمول برای یک استارت‌آپ موفق می‌دانیم. هرچه یک تیم بنیانگذار اولیه (در زمینه‌هایی مانند فناوری، فروش، بازاریابی (خودکف‌تر باشد، وابستگی کمتری به استخدام‌های اولیه خواهد داشت و کنترل بیشتری بر سرنوشت خود اعمال خواهد کرد.

وقتی یکی از بنیانگذاران به اندازه کافی تلاش نمی‌کند

بنیانگذار گرامی،

انتخاب یک هم‌بنیانگذار یکی از محوری‌ترین تصمیماتی است که تا به امروز گرفته‌اید. شما به امید یک همکاری چند دهه‌ای وارد این عرصه شدید. شما دستاوردهای هم‌بنیانگذاران افسانه‌ای - بیل هیولت و دیوید پاکارد، استیو جابز و استیو وزنیاک، لری پیج و سرگئی برین - را تحسین کرده‌اید و همان سرنوشت را می‌خواستید.

واقعیت این است که حتی این مشارکت‌های مشهور نیز با موانع جدی و گاهی اوقات غیرقابل عبور مواجه می‌شوند. شما تنها نیستید.

با این حال، الان دیگر مهم نیست. وقتی تمام تلاشتان را می‌کنید و دیگری به اندازه شما متعهد یا پیگیر نیست، ناراحت‌کننده است. این وضعیت باید فوراً حل شود. اول، مثل همیشه، باید بررسی کنید که چه اتفاقی می‌افتد تا بفهمید چه چیزی پشت تغییر در تعهد

نهفته است. اینکه ناگهان کسی تلاشش را نمی‌کند، نشانه‌ای از چیز دیگری است.

آیا عدم تلاش، پدیده جدیدی است؟

آیا هم‌بنیانگذار شما زمانی یک ببر بود و حالا یک موش؟ آیا هم‌بنیانگذار شما زمانی فردی بود که همیشه باید به او می‌گفتند سرعتش را کم کند، اما حالا همه چیز با همان سرعت اتفاق نمی‌افتد و باید به او بگویند که «گاز بدهد»؟

اگر چنین است، چه چیزی تغییر کرده است؟ آیا این مربوط به کار است یا خیر؟

بفهمید که چرا این رفتار اکنون اتفاق می‌افتد.

این بررسی را با حالتی از شگفتی انجام دهید. با رویکردی اکتشافی به موقعیت نزدیک شوید. هرگز با انتقاد شروع نکنید؛ این کار به راه‌حل خوبی منجر نخواهد شد.

در یک شرکت، ما با کسی مشکل داشتیم که ناگهان رفتار بسیار متفاوتی از خود نشان داد. در حالی که او زمانی بسیار قابل اعتماد بود، اکنون بی‌ثبات و غیرقابل دسترس شده بود. خیلی زود فهمیدیم که او در حال گذراندن یک طلاق دشوار است. استرس این بحران شخصی بر او در محل کار تأثیر می‌گذاشت، اما نه مربوط به کار بود و نه قابل اصلاح. در این مورد، ما در مورد وضعیت بحث کردیم و رفتار او را گوشزد کردیم و همچنین به او کمی فضا دادیم - اما نه آنقدر فضا که بتواند تیم را برای مدت طولانی به دردمر بیندازد.

البته دلایل دیگری نیز می‌تواند وجود داشته باشد که به طور مشابه خارج از کنترل شما هستند: سلامت کسی، مشکل با یکی از اعضای خانواده یا دلایل شخصی بی‌شماری که بر عملکرد در محل کار تأثیر می‌گذارند. متأسفانه، ممکن است یک بنیانگذار یا کارمند کلیدی برای مراقبت از سلامت خود نیاز به کناره‌گیری داشته باشد. در چنین موارد حادی، اداره یک استارت‌آپ و مدیریت مراقبت‌های شخصی با هم سازگار نیستند و مهمترین چیز این است که آنها روی بهبودی خود تمرکز کنند.

سناریوی دیگری هم هست که گاهی اوقات شاهد وقوع آن هستیم، کاهش انگیزه پس

از دستیابی به سطح خاصی از موفقیت. در یک شرکت، با پدیده جالبی مواجه شدیم: برخی از افرادی که قبل از عرضه اولیه سهام در آنجا بودند، ناگهان صدها میلیون دلار درآمد کسب کردند. آنها ساعت ۱۰ صبح با فراری‌های خود سر کار می‌آمدند و ساعت ۳ بعد از ظهر آنجا را ترک می‌کردند. آنها دیگر انگیزه‌ای برای کسب درآمد بیشتر نداشتند و «کار را می‌کردند.» (این چیزی است که باید به آن پرداخته شود - و متوقف شود).

اگر هیچ بحران شخصی در پس زمینه وجود ندارد و هیچ جایزه بزرگی بر رفتار تأثیر نمی‌گذارد، وقت آن است که بفهمیم: آیا این چیزی است که تحت کنترل شماست؟ از خود بپرسید: من چه دارم؟ آنها چه دارند؟

متأسفانه، بروز اختلاف شخصیتی بسیار رایج است. ممکن است به دلایل مختلفی، از جمله عدم توافق در استراتژی یا فرهنگ، نابرابری اقتصادی و غیره، اختلاف نظر پیش بیاید. این موضوع باعث می‌شود یکی از بنیانگذاران ناراضی و کنار آمدن با او دشوار شود. هر دوی شما از یکدیگر بیزار شده‌اید. حالا چه باید کرد؟

این به شما بستگی دارد که بفهمید:

• آیا از مالکیت شرکت رنجشی وجود دارد؟ امیدواریم که اینطور نباشد، زیرا این موضوع باید از همان ابتدا حل می‌شد، اما گاهی اوقات یک تلخی طولانی مدت وجود دارد که به وضعیتی غیرقابل تحمل تبدیل می‌شود. و این منجر به یک سوال پیچیده می‌شود: اگر شریک بنیانگذار شما در حال کند شدن است، اما شما هنوز شب و روز آنجا هستید، چگونه می‌توانید با حل و فصل مالکیت کنار بیایید؟

• آیا به دلیل اینکه کسی بیش از حد اعتبار می‌گیرد، مشکلی پیش می‌آید؟

• آیا این مسئله بر سر جهت‌گیری استراتژیک است؟

داشتن یک ازدواج موفق سخت است. این امر مستلزم گفتگو و ارتباط مداوم است.

رابطه‌ی بین بنیان‌گذاران نیز به همان توجه و مراقبت نیاز دارد:

• منبع مشکل را پیدا کنید. و به سرعت بفهمید که آیا قابل بازیابی است یا خیر.

• هرگونه رفتار بد را با بنیانگذار مشترک در میان بگذارید. عدم انجام وظیفه یا انجام رفتارهای ناکارآمد غیرقابل قبول است.

• از یک مشاور خارجی کمک بگیرید یا از او راهنمایی بخواهید. شما باید تمام تلاش خود را برای نجات این رابطه انجام دهید.

• به همه افراد درگیر فکر کنید. کمی مرخصی برای کسی که در شرایط استرس‌زای کاری قرار دارد، ممکن است مفید باشد، اما باید به سایر افراد شرکت و نحوه نگاه آنها به این رفتار ویژه توجه داشته باشید. همه تفاوت بین افراد قوی و ضعیف را می‌دانند و روی رهبران حساب می‌کنند تا الگو باشند و مشکل را حل کنند.

• نظر هیئت مدیره را جویا شوید. هیئت مدیره بارها این فیلم را دیده است و پیشنهاداتی خواهد داشت. آنها ممکن است راه حل‌های خلاقانه‌ای را که در گذشته دیده‌اند، ارائه دهند، مانند تغییر رسمی ساختار سهام برای انعکاس کاهش تعامل.

• یک راه منصفانه برای ادامه دادن پیدا کنید. اگر تصمیم گرفتید که این همکاری جواب نمی‌دهد، با متانت و وقار در مورد آن تصمیم اقدام کنید. سرزنش نکنید. یکدیگر را بی اعتبار نکنید.

• گاهی اوقات، راه حل این تنش ممکن است شامل تغییر نقش هم بنیانگذار شما باشد. طبق تجربه من، بسیار نادر است که هر دو بنیانگذار بتوانند در درازمدت به طور مساوی با کسب و کار خود رشد کنند، زیرا شغل شما با هر سطح جدید از رشد شرکت به طرز چشمگیری تغییر می‌کند. نقش مدیریتی فعلی هم بنیانگذار شما ممکن است به چیزی تبدیل شود که از آن لذت نمی‌برد یا در آن خیلی خوب نیست. واگذاری مجدد نقش‌ها در شرکت یک فرآیند ظریف است، اما در نهایت می‌تواند نتیجه بسیار بهتری برای همه طرفین داشته باشد.

• مشخص کنید که «زندگی در آن سوی دنیا چگونه است؟» «شریک بنیانگذار شما چه مهارت‌هایی را به ارمغان آورده است؟ چه چیزی باید جایگزین شود؟ احتمالاً شخص دیگری از قبل پیشرفت کرده است. بهترین لحظات من زمانی بوده است که می‌دیدم وقتی به افراد فرصتی می‌دهید، چه کارهایی می‌توانند انجام دهند. به این فکر کنید که چه کسی می‌تواند مسئولیت‌های جدید را بر عهده بگیرد و در چالش از دست دادن یک بازیکن حیاتی در شرکت به شما کمک کند.

شکافی که شما تجربه می‌کنید دردناک است و می‌تواند به سختی طلاق باشد. با این حال، تفاوت این است که اگر با هم نمانید، این موضوع با توافق حضانت مشترک به پایان نمی‌رسد. یکی از شما مجبور خواهد شد بچه را رها کند. این واقعاً سخت است. متأسفم و برای شما روزهای بهتری آرزو می‌کنم.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی نیاز به استخدام دارید؟

بنیانگذار گرامی،

شما به افراد عالی نیاز دارید! متأسفانه، اکثر مدیران و شرکت‌ها در استخدام افراد ضعیف عمل می‌کنند، که بسیار تأسف بار است زیرا بسیار حیاتی است. در موردش فکر کنید: چه چیزی شرکت‌های بزرگ را بزرگ می‌کند؟ افراد. همه چیز در مورد افراد است، با این حال ما اغلب نمی‌دانیم که چگونه هنگام استخدام بهترین عملکرد خود را ارائه دهیم.

وقتی شروع می‌کنید، احتمالاً فقط به دنبال استخدام چند نفر هستید - نه یک ارتش. با یک تیم کوچک، بسیار مهم است که فقط بهترین بازیکنان را استخدام کنید. با این حال، بسیاری از بنیانگذاران اغلب این را محدودکننده و ترسناک می‌دانند. این تفکر ترسناک باید تغییر کند: بنیانگذاران باید به جای دفاع، حمله کنند.

هرگز فکر نکنید که از موضع ضعف کار می‌کنید - اینکه کاری که روی آن کار می‌کنید به اندازه کافی عالی نیست که استعدادهای برتر را جذب کند. در عوض، درک کنید که از موضع قدرت کار می‌کنید. همه چیز به نگرش مربوط می‌شود. با ذهنیتی عمل کنید که نشان دهد آنچه می‌سازید بسیار نادر و خاص است. به این فکر کنید که چگونه یک فرصت بی‌نظیر را به کسانی که واجد شرایط شرکت هستند ارائه می‌دهید. مثل این است که در سوپر بول یا همیلتون صندلی‌های ردیف جلو داشته باشید: شما فقط دو صندلی خالی دارید - کدام یک از دوستانتان به اندازه کافی خوش شانس خواهند بود که دعوت شوند؟

چند قانون برای کمک به شما در تجدید نظر در مورد استخدام:

• همیشه در حال استخدام باشید - حتی وقتی که جای خالی ندارید. در eBay، من همیشه به دنبال استعدادهای بوم و عموماً یک یا دو نیروی «آماده» داشتم که می‌توانستم برای هر موقعیت حساسی که برای من مناسب بود، جذب کنم. من این را از مگ ویتمن

یاد گرفتم، که می‌دانست شرکت به سرعت در حال رشد است و بنابراین افرادی را استخدام می‌کرد که هیچ شغلی برای آنها نداشت، زیرا می‌دانست که در آینده شغلی برای آنها خواهد داشت. افشای کامل؛ گاهی اوقات این امر باعث ایجاد تنش می‌شد زیرا آنها می‌خواستند کاری انجام دهند، اما هنگام پیوستن به شرکت، نقش مشخصی برای آنها وجود نداشت و مجبور بودند روی «پروژه‌های ویژه» تمرکز کنند. اما اغلب اوقات، آنها خیلی زود نقش‌های عملیاتی بزرگی را به دست می‌آوردند.

• فرآیند را در دست بگیرید. استخدام فقط کار شخص دیگری نیست. شما باید تمرکز و زمان خود را سرمایه‌گذاری کنید. وقتی در LiveOps بودم، یکی از مدیران اجرایی یکی از بزرگترین مشتریان ما پیشنهاد داد که با مایک برگلسون، یک کارآفرین با استعداد که اخیراً شرکت خود را به سیسکو فروخته بود، ملاقات کنم. من چندین ایمیل برای مایک فرستادم و از او دعوت کردم تا برای صحبت با هم جمع شوند. وقتی او بالاخره پاسخ داد، من از او خواستم که به ما بپیوندد، اما او هاسمن را به من داد. با این وجود، ما توافق کردیم که در تماس باشیم. وقتی WIN را تأسیس کردم، مایک اظهار داشت که می‌خواهد به عنوان یک شرکت وابسته به ما بپیوندد - چیزی خلاف "قوانین داخلی" زیرا ما هرگز با هم کار نکرده بودیم - اما او موافقت کرد که برای یکی از شرکت‌های زیرمجموعه ما مشاوره انجام دهد و ما موافقت کردیم که استثنا قائل شویم و به او اجازه دهیم به WIN بپیوندد. مدت کوتاهی پس از آن، من با او در مورد ایده‌ام برای یک سرویس مربیگری صحبت کردم و ظرف چند ماه او بنیانگذار Everwise شد. درس این داستان طولانی: شما همیشه باید مراقب استعدادهایی باشید که با آنها ارتباط برقرار می‌کنید - نمی‌توانید فقط منتظر بمانید تا منابع انسانی یا کسی در تیمتان چه چیزی برای شما به ارمغان بیاورد.

• در طول فرآیند با افراد خوب رفتار کنید و مطمئن شوید که آنها تجربه‌ای لذت‌بخش داشته باشند. برتر یا متکبر بودن به شما آسیب می‌رساند. بله، شما می‌توانید تصمیم بگیرید که آیا از کسی درخواست پیوستن می‌شود یا خیر، اما دلیلی وجود ندارد که آنها در این فرآیند شرمند یا توهین شوند. یکی از بنیانگذاران مقیم ما به ما گفت که تجربه

استخدام بدی در یک شرکت داشته است که بعداً آن را برای دوستش تعریف کرد. وقتی بعداً با آن دوست برای همان شغل تماس گرفته شد، او حتی مصاحبه هم نکرد. آن شرکت به دلیل نحوه برخوردشان با شخص دیگری، حتی فرصتی برای استخدام او پیدا نکرد! با همه با عزت و احترام رفتار کنید و به آنها بازخورد مفید بدهید. شما می‌خواهید همه با احساس خوبی آنجا را ترک کنند و آرزو کنند که فرصتی برای بازگشت در آینده داشته باشند. (ما آنچه را که در WIN موعظه می‌کنیم نیز تمرین می‌کنیم، جایی که باید اغلب "نه" بگوییم، اما هدف ما این است که این کار را به روشی بسیار دوستانه انجام دهیم. به همین دلیل، اغلب معاملات دیگری توسط همان افرادی که به آنها نه گفته‌ایم به ما پیشنهاد شده است).

• خودتان بررسی‌های مربوط به معرفی‌نامه‌ها را انجام دهید و شخصاً به افراد نه بگویید. پشت افراد یا فرآیند پنهان نشوید. شاید برون‌سپاری این بخش‌های فرآیند کارآمدتر باشد و شما را از دادن اخبار بد معاف کند، اما این کار عاقلانه‌ای نیست. با رفتار کردن با افراد بالقوه استخدام‌شده مانند انسان، اعتبار کسب کنید.

• به دنبال افرادی نباشید که دقیقاً مثل خودتان باشند. به دنبال افرادی با مهارت‌های مورد نیاز خود و انواع افرادی باشید که دیدگاه‌های متنوعی را ارائه می‌دهند و به فرهنگ شما کمک خواهند کرد.

◀ تحت تأثیر نام‌های بزرگ قرار نگیرید. صرفاً به این دلیل که کسی برای یک شرکت بزرگ کار می‌کند، به این معنی نیست که او عالی است یا برای استارت‌آپ شما مناسب خواهد بود. تفاوت زیادی بین سوار شدن بر اتوبوس در یک شرکت بزرگ و راندن واقعی اتوبوس وجود دارد. همچنین استعدادهای بزرگی وجود دارند که همیشه برای شرکت‌های برند کار نمی‌کنند.

◀ «به کسانی که» باورهای قوی «دارند، توجه بیشتری کنید. بهترین استخدام‌ها اغلب چیزی برای اثبات دارند و با اشتیاق عمیقی برای پیشرفت در شغل خود انگیزه می‌گیرند. افرادی را که عمدتاً با پول انگیزه می‌گیرند، کنار بگذارید. اگر کاندیدای شما روی حقوق

بالا تمرکز دارد، باید از خود بپرسید که آیا او گزینه مناسبی است یا خیر). انگیزه گرفتن با عدالت داستان متفاوتی است زیرا عدالت به عملکرد گره خورده و نشان دهنده اعتقاد به شرکت است).

• با تبدیل شدن به بهترین مکان برای کار، شرکت خود را برای استخدام‌های بالقوه جذاب کنید. جایی باشید که مردم برای پیوستن به آن سر و صدا می‌کنند. دیگر هیچ حقی برای کارمندان وجود ندارد و هیچ حقی برای شرکت‌ها وجود ندارد. بهترین مکان برای کار بودن ربطی به ماساژ و غذای لذیذ ندارد؛ بلکه مربوط به دستاوردهای انجام شده، آموخته‌ها و نحوه برخورد خوب با افراد است.

«آرزوهای بزرگی داشته باشید. با آنچه که سعی در انجام آن دارید، الهام‌بخش باشید.
 «فروتن باش. هرگز از تلاش برای بهتر شدن دست نکش.
 «از معاشرت با دیگران لذت ببرید. به افرادتان اهمیت دهید. می‌خواهید فکر کنید که شغل شما بهترین و رضایت‌بخش‌ترین شغلی بوده که آنها تا به حال داشته‌اند. این هرگز ربطی به پول ندارد؛ بلکه مربوط به این است که بخشی از یک چیز معنادار باشید.
 «فرهنگ مشارکت را پرورش دهید. مطمئن شوید که در حال ایجاد مکانی هستید که هر یک از اعضای تیم متنوع و با استعداد شما بتوانند در آن احساس تعلق کنند.
 تبریک می‌گویم بابت رشدتان و نیازتان به استخدام. شما در جای خوبی هستید. و به زودی، در جای بهتری خواهید بود. همیشه استخدام کنید!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی نیاز دارید یک ستاره را استخدام کنید

بنیانگذار گرامی،

شما فقط باید ستاره‌های راک را استخدام کنید.

همه ما می‌دانیم که اشتباهات استخدامی پرهزینه هستند. بنابراین بهتر است از آنها جلوگیری کنیم... اما چگونه؟ در ابتدا چه کاری می‌توانید انجام دهید تا از غافلگیری‌های بعدی جلوگیری کنید؟ در حالی که کارمندان با مهارت‌ها و پیشینه‌های متنوع برای ساختن یک شرکت برجسته ضروری هستند، من متوجه شده‌ام که ویژگی‌های جهانی وجود دارد که کارمندان عالی تمایل به اشتراک گذاشتن آنها دارند. وقتی استخدام می‌کنم، من:

برای فردی که سابقه‌ی موفقیت دارد، ارزش قائل شوید. من فقط دنبال کسی نیستم که در شغل قبلی و شغل قبل از آن ترفیع گرفته باشد (هرچند که من هم دنبال آن هستم). (من به دنبال موفقیت در یک دوره طولانی مدت هستم. از آنها بپرسید که شخصاً چه کار مهمی انجام داده‌اند. پیشرفت سریع در حرفه‌شان را به عنوان یک نشانه خوب ببینید. از افرادی که می‌خواهند مطمئن شوند که شغل آسان است و می‌توانند از کار دیگران برای کسب درآمد زیاد استفاده کنند) بله، این می‌تواند در مصاحبه‌ها مشخص شود (دوری کنید.

دنبال کسی باش که یه چیزی تو مایه‌های غرور و یه چیزی برای ثابت کردن داشته باشه. لازم نیست به کمال یا حتی رزومه‌ی متعادل بها بدهید. شما می‌خواهید فردی را استخدام کنید که چیزی قدرتمند او را به سمت موفقیت سوق دهد - کسی که سرسخت و بااراده باشد. به عنوان مثال، کسی که در مدرسه مشکل داشته، اما در آنجا چندین سرمایه‌گذاری موفق انجام داده است، ممکن است کاندیدای مناسبی برای شما باشد. وقتی من استخدام می‌کنم، همیشه در مورد گذشته‌ی فرد از دوران راهنمایی می‌پرسم و می‌خواهم بدانم که وقت خود را صرف چه چیزی کرده‌اند. من به دنبال سابقه‌ی تعالی و پهنای باند،

همراه با تمایل به پذیرش چالش‌ها و ریسک‌های سخت هستم. من با افرادی کار کرده‌ام که در مدرسه عالی بودند و باله کار می‌کردند، افرادی که دکه‌های لیموناد داشتند که هر تابستان عملکرد بهتری داشتند، و افرادی که اولین نفر در خانواده‌هایشان بودند که به دانشگاه رفتند. و اینکه کجا به دانشگاه می‌روند همیشه مهم نیست. در واقع، آمار نشان می‌دهد که اکثر مدیران عامل بزرگترین شرکت‌ها به دانشگاه‌های ایالتی یا کالج‌های خصوصی کمتر شناخته شده رفته‌اند، نه به آیوی لیگ یا سایر کالج‌های نخبه. به کسی مانند لی اسکات، مدیرعامل بازنشسته‌ی والمارت که ما او را به یاهو استخدام کردیم، نگاه کنید. ما در مورد ریشه‌های او آموختیم - که شامل کار در ساخت قالب تایر با دستمزد ساعتی ۹۵.۱ دلار برای تأمین هزینه‌های دانشگاه، زندگی با همسر و پسرش در یک تریلر، و شروع کار در بخش حمل و نقل و پیشرفت شغلی در والمارت می‌شد - و داستان او را فوق العاده الهام‌بخش یافتیم.

دنبال کسی باش که نه را به عنوان جواب قبول نکند. بعضی افراد موانع را می‌بینند؛ بعضی دیگر فرصت‌ها را. احتمالاً بارها به بهترین کارمندان گفته شده که «نمی‌توانند.» (با این حال، آنها اجازه ندادند که این موضوع آنها را منصرف کند. به رشما سوجانی، فعال آموزشی و یکی از بنیانگذاران دختران کدنویس، نگاه کنید. او قبل از اینکه به دانشکده حقوق ییل منتقل شود، سه بار از این دانشکده رد شد. بعداً، برای تصدی مناصب دولتی کاندید شد و با اختلاف زیادی شکست خورد. با این حال، او شجاعت لازم برای ادامه دنبال کردن رویاهایش را داشت و به‌الگویی تبدیل شد که قدرت شجاعت بر کمال را برای دختران - و همه - در همه جا روشن می‌کند.

به کسی که دنبال‌کننده دارد جایزه بدهید. اگر این فرد به جایی برود، آیا دیگران را برای پیوستن ترغیب خواهد کرد؟ هرگز قدرت توانایی یک فرد در جذب نیرو را دست کم نگیرید؛ این نشان می‌دهد که این فرد سال‌ها حسن نیت و اعتماد را در دیگران ایجاد کرده

است. و از آن بهتر، این اغلب منجر به تزریق استعداد‌های جدید و بزرگی می‌شود که مشتاقند از این رهبر در هر کجا که می‌رود، پیروی کنند.

افرادی را انتخاب کنید که به شما و فرهنگتان در رشد کمک کنند. من از افرادی که با آنها کار کرده‌ام، به روش‌های بیشتری یاد می‌گیرم که نمی‌توانم به شما بگویم. آنها سال‌ها تجربه با مشکلات مختلف، سازمان‌های مختلف و نگرش‌های متفاوت دارند. و برای مدیران عامل - به ویژه آنهایی که در اوایل دوران کاری خود هستند - نمی‌توانم به اندازه کافی ارزش جذب افرادی را که متعهد به کمک به رشد شما به عنوان یک رهبر هستند، توصیه کنم. افراد را به این دلیل که به نظر نمی‌رسد «با فرهنگ شما سازگار باشند» حذف نکنید (به نامه «چه زمانی نیاز به استخدام کاندیداهای متنوع دارید» مراجعه کنید -) تفاوت‌ها را بپذیرید و به شدت بر ویژگی‌های فرهنگی که در واقع شرکت شما را تعریف می‌کنند، متمرکز بمانید.

در نهایت، فقط یک یادآوری - استخدام هر کسی نیاز به رابطه عاشقانه دارد. مهم نیست که شرکت شما چقدر پیشرفت کرده است، باید به یاد داشته باشید که باید به دیگران نشان دهید که کار کردن با شما و کار کردن برای این شرکت چگونه خواهد بود - و فرآیند



استخدام دریچه‌ای عالی به این موضوع ارائه می‌دهد. فرآیند ارزیابی خود را آنقدر استرس‌زا نکنید که کاندیداهایتان تصمیم استخدام شما را بگیرند. موفق باشید!

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی نیاز دارید فرهنگ خود را تنظیم کنید

بنیانگذار گرامی،

از همان روز اول توجه به فرهنگ مهم است. می‌خواهید شرکتتان نماد چه چیزی باشد؟ هدف آن چیست؟ ارزش‌های آن چیست؟ چگونه با افراد رفتار می‌شود؟ نظر شما در مورد ساعات کاری انعطاف‌پذیر چیست؟ دورکاری چیست؟ چگونه به مشکلات عملکردی رسیدگی می‌کنید؟ این فهرست بی‌پایان است. می‌توانم همین‌طور ادامه دهم... این ممکن است طاقت‌فرسا به نظر برسد، اما یک فرهنگ چه شما آن را طراحی کنید و چه نکنید، توسعه می‌یابد. به همین دلیل ضروری است که:

۱. در مورد فرهنگی که می‌خواهید داشته باشید، دیدگاهی داشته باشید.

۲. آنچه را که به عنوان فرهنگ سازمانی خود تعیین کرده‌اید، در عمل پیاده کنید و الگو قرار دهید.

مرحله اول، در تنظیم فرهنگ خود:

• فرهنگ دیگران را اقتباس نکنید و آن را به عنوان فرهنگ خودتان بپذیرید. اصالت مهم است. شما باید در مورد آنچه می‌خواهید این شرکت باشد، دیدگاهی ایجاد کنید - در غیر این صورت کار نخواهد کرد. مطمئناً، گفته می‌شود تقلید بالاترین نوع چاپلوسی است، اما وقتی صحبت از فرهنگ استارت‌آپی می‌شود، پیروی از مد روز، دستورالعملی برای شکست است. فرهنگ‌های تقلیدی - چه یک میز فوتبال دستی «خودت باش» (باشد یا دادن عناوین شغلی عجیب و غریب به همه با کلمه نینجا - هرگز دوام نخواهند داشت. بهترین راه برای ایجاد یک فرهنگ قوی، شروع از ابتدا است، با توجه به ارزش‌های خود و فکر کردن به اینکه چه نوع شیوه‌هایی آنها را تجلیل و گسترش می‌دهد. یک فرهنگ قوی، یک فرهنگ اصیل است.

• چگونه تصمیم می‌گیرید چه چیزی مهم است؟ این کار با پرسیدن یک سری سوال

شروع می‌شود. همه این سوالات پاسخ‌های منحصر به فردی دارند که می‌توانند به شناسایی شما و آنچه شرکت شما به آن اهمیت می‌دهد، کمک کنند. سوالاتی مانند:

«چقدر اهل صرفه‌جویی هستید؟ جاش جیمز، بنیانگذار دومو، یک پست وبلاگ عالی نوشت (money-spend-ontd/۰۴/۲۰۱۲www.joshjames.com/ (در مورد اینکه چرا فرش لکه‌دار دفتر جدیدش را عوض نکرده، گفت که این یادآوری خوبی برای «شاداب و بی‌تکلف» ماندن است.

«چطور نشان می‌دهید که به کارمندان اهمیت می‌دهید و از آنها مراقبت می‌کنید؟ وقتی من مدیرعامل LiveOps بودم و مدیر مالی می‌خواست غذای رایگان را حذف کند، نمی‌توانستم اجازه دهم این اتفاق بیفتد زیرا سیگنال اشتباهی به کارمندان می‌فرستاد.

«فضای اداری شما چه شکلی است؟ در eBay، وقتی فهمیدم که قرار است در یک اتاق کار کنم، شوکه شدم، اما بعد فهمیدم که مگ ویتمن هم همینطور است و این چیدمان، نمونه‌ای از سبک باز و مشارکتی بود که محیط کار را تعریف می‌کرد.

«آیا محیط یادگیری دارید؟ چه فرصت‌هایی برای دریافت راهنمایی و رشد شخصی وجود دارد؟ فیس‌بوک یک «هکامامون» دارد که در آن کارمندان یک ماه مرخصی می‌گیرند تا پروژه‌ای را که به آن علاقه دارند دنبال کنند. شرکت بین به کارمندان سال سوم خود اجازه می‌دهد تا یک «کارآموزی خارجی» شش ماهه را در دفتر یا سازمان دیگری بگذرانند.

«آیا افراد باید به دفتر بیایند یا می‌توانند از خانه کار کنند؟ در WIN، ما به نتایج بیش از زمان حضوری بها می‌دهیم و به افراد اجازه می‌دهیم از هر کجا که می‌خواهند کار کنند.

«ساعات کاری مورد انتظار چیست؟ در Salesforce، کارمندان هفت روز در سال مرخصی دارند تا داوطلبانه کار کنند، که نشان می‌دهد افراد در شرکت هستند تا کاری بیش از شغل خود انجام دهند - آنها همچنین زمانی را صرف تعامل با جوامع خود می‌کنند.

«افراد قرار است چه مدت در دفتر بمانند؟ خشکشویی گوگل در محل کار نشان می‌دهد که این شرکت کارمندان را تشویق می‌کند تا زمان بیشتری را در محل کار نسبت به خانه بگذرانند.

«چگونه ضرب‌الاجل‌ها مدیریت می‌شوند؟ در WIN، ضرب‌الاجل‌ها خودخواسته و مهم هستند؛ ما همچنین موظفیم ظرف چند ساعت، نه چند روز، پاسخگو باشیم.

«در مورد حیوانات خانگی چطور؛ آیا ورود آنها به دفتر مجاز است؟ من از اینکه یک سگ لابرادور رتریور که وقتی مدیرعامل LiveOps بودم به اتاقک من راه پیدا کرده بود، سرم را لیس زد، خوشم نیامد، اما صاحبش از حضور او در آنجا خوشحال بود.

«چطور از افراد جدید استقبال می‌کنید؟ در LiveOps، من از هر استخدامی جدید در روز اول استقبال می‌کردم. ما همچنین دونات می‌آوردیم و از مردم می‌خواستیم که بیایند و به افراد جدید سلام کنند. متأسفانه این باعث ایجاد یک پدیده فرهنگی دیگر شد - افزایش وزن بیست پوندی در استارت‌آپ‌ها!

«چگونه خروج‌ها را مدیریت می‌کنید؟ در روزهای اولیه در eBay، ما زمان زیادی را صرف قدردانی از خروج‌ها نمی‌کردیم. با این حال، در نهایت در مورد حمایت از افرادی که رویاهای خود را در جای دیگری دنبال می‌کردند، روشن‌تر شدیم و شروع به جشن گرفتن خروج آنها کردیم.

«چگونه با مشکلات برخورد می‌کنید؟ آیا آنها را زود به مردم می‌گویید یا صبر می‌کنید؟ در شرکت اچ‌پی، مگ ویتمن سیاست «۲۴ ساعت برای حل یا ارجاع» را اجرا کرد. در ای‌پی و لایوآپس، ما برای هر مسئله‌ای که با آن مواجه می‌شدیم، کالبدشکافی داشتیم. با تبدیل نکردن این موضوع به یک بازی سرزنش، افراد را تشویق کردیم که زود درخواست کمک کنند و از اشتباهات خود درس بگیرند.

•همچنین مهم است که در نظر بگیرید فرهنگ شما چگونه ممکن است با تغییر و رشد

شرکت تکامل یابد. چیزی که برای سه بنیانگذار کارساز است، برای پنجاه یا پنج هزار نفر کارساز نیست. ما در eBay باید روی این موضوع تمرکز می‌کردیم. ما باید می‌فهمیدیم که چگونه به ارزش‌های اصلی خود وفادار بمانیم و در عین حال پذیرای تغییر برخی از شیوه‌های خود باشیم). ما هرگز تمرکز خود را بر این که یک بازار هستیم و موفقیت فروشندگانمان کار شماره یک بود، از دست ندادیم، اما برخی از فرآیندها را تغییر دادیم. به عنوان مثال، وقتی بزرگتر شدیم، نمی‌توانستیم تمام تصمیمات نهایی در مورد ویژگی‌های جدید یا هر مورد بودجه را بگیریم).

❖ نکته‌ای که باید در نظر داشت این است که یک فرهنگ خیلی سریع دچار تغییر و تحول می‌شود. در عین حال، جهان دائماً در حال تغییر و تکامل است و فرهنگ‌ها باید به اندازه کافی سیال باشند تا با این تغییرات همگام شوند. برای مثال، در نظر بگیرید که چگونه فرماندهی و کنترل، که زمانی سبک مدیریتی بود که نسلی از شرکت‌ها را تعریف می‌کرد، تا حد زیادی نامطلوب تلقی می‌شود. اگر فرهنگ شما برای نسل بعدی کارمندان جذاب نباشد و آن را تغییر ندهید، افراد را از دست خواهید داد.

❖ بنیانگذاران باید هر شش ماه یکبار فرهنگ سازمانی خود را بررسی کنند و از خود بپرسند: آیا هنوز به این باور داریم؟ چیزی که قبلاً جواب می‌داد، همیشه جواب نمی‌دهد، بنابراین آماده تغییر باشید. باید از خود بپرسید که کدام عناصر فرهنگ خود را با رشد خود همراه خواهید برد و کدام یک را پشت سر خواهید گذاشت.

من معتقدم که اصالت عنصر حیاتی قوی‌ترین فرهنگ‌ها است، زیرا پایه و اساسی محکم و در عین حال انعطاف‌پذیر و سیال فراهم می‌کند. این نوع فرهنگ هرگز از کپی کردن از شرکت دیگری حاصل نمی‌شود - بلکه از ایجاد چیزی که به آن اعتقاد دارید، حاصل می‌شود.

همانطور که در ابتدا گفتم، شرکت شما یک فرهنگ خواهد داشت. شما می‌توانید

آشکارا برای اثبات و اجرای فرهنگ مورد نظرتان اقدام کنید یا اینکه فرهنگ به صورت طبیعی رشد خواهد کرد. این انتخاب شماست.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

پی‌نوشت: من ضمیمه‌ای به این نامه اضافه کرده‌ام که فرهنگ‌های موجود در سازمان‌های مختلفی را که در آنها کار کرده‌ام شرح می‌دهد. این را ضمیمه کرده‌ام تا به شما نشان دهم که هیچ فرمول واحدی وجود ندارد. برخی از این مکان‌ها نمی‌توانند متفاوت‌تر از این باشند!

پیوست

در طول دوران حرفه‌ای‌ام در شرکت‌های زیر کار کرده‌ام و فرهنگ‌های زیر را تجربه کرده‌ام:

فرهنگ پدرسالاری قوی. IBM اولین تجربه کاری حرفه‌ای من بود و زمانی فکر می‌کردم که تا آخر عمر در این شرکت خواهم ماند. فرهنگ بسیار سلسله مراتبی و مجموعه‌ای از ارزش‌ها وجود داشت که باعث می‌شد همه چیز برای اجرا آماده باشد، اما این فرهنگ، نوآوری پیشرفته را پرورش نمی‌داد. یکی از شعارهای IBM این بود: «شما می‌توانید یک اردک وحشی باشید، اما باید در صفوف منظم پرواز کنید.» هر مدیری در مورد «بایدها و نبایدها» آموزش دیده بود. کارمندان به شوخی این را «مدرسه لوبوتومی» می‌نامیدند. همچنین بر ارائه مشاوره و بازخورد تأکید می‌شد. این شرکت سرمایه‌گذاری زیادی روی افراد خود انجام می‌داد و استخدام‌های خارجی بسیار کمی انجام می‌داد. بیشتر اوقات، شرکت از درون ارتقا پیدا می‌کرد. مزایای زیادی ارائه می‌داد و اولویت را به ایجاد احساس امنیت و پرورش در افراد خود می‌داد. همچنین از شما انتظار داشت که IBM را در اولویت قرار دهید - کارمندان به هر جایی که IBM می‌خواست منتقل می‌شدند - اما تا زمانی که شما عملکرد خوبی داشتید، شغلی مادام‌العمر داشتید.

دارا و ندار. وقتی در فیگی اینترنشنال شروع به کار کردم، انتظار داشتم که همه با مردم منصفانه و با احترام و عزت رفتار کنند، چیزی که در IBM تجربه کرده بودم. با این حال، در فیگی که یک شرکت هلدینگ با سبد سهام چهل و دو شرکت، از جمله کاترپیلار و کالاهای ورزشی راولینگز بود، اینطور نبود. محوطه شرکت مانند یک استراحتگاه لوکس با سه ساختمان آجری زیبا بود که توسط یک سیستم تونل به هم متصل شده بودند. خانم فیگی برای دفاتر همه، آثار هنری انتخاب می‌کرد - هیچ حق انتخاب یا آزادی برای ابراز وجود شخصی وجود نداشت. زمین‌های بسکتبال و یک کافه تریای مجلل وجود داشت و به هر

مدیر شرکت یک جگوار داده می‌شد که هر هفته آن را برای شما می‌شستند. با این حال، دفاتر فرعی هیچ یک از این مزایا را دریافت نمی‌کردند. فیگی این شرکت‌ها را می‌خرید، آنها را نگه می‌داشت و سعی می‌کرد آنها را سودآورتر کند و سپس ارزش آنها را بالا می‌برد و به شخص دیگری می‌فروخت. آنها واقعاً این شرکت‌ها را از بین می‌بردند. مدیر ارشد مالی مجبور بود هر درخواستی را که از مبلغ مشخصی بیشتر بود، امضا کند - و او معمولاً آنها را رد می‌کرد. در نتیجه، همه در دفاتر فرعی همیشه نگران اخراج شدن بودند و فرهنگ سوءظن و بدبختی مداومی در خارج از محوطه شرکت وجود داشت. من هرگز چنین اختلافی بین «داراها» و «و» ندارم (را تجربه نکرده بودم. ظرف یک سال آنجا را ترک کردم).

فرهنگ نوآوری (و سخت‌کوشی). در توماس-کنراد، ما در فضای شبکه‌سازی نوآور بودیم که هیجان‌انگیز بود. با این حال، از افراد انتظار می‌رفت ساعت‌های زیادی کار کنند و اغلب به دلیل تخلفات جزئی اخراج می‌شدند. اگرچه ما بسیار نوآور بودیم، اما به دلیل نحوه برخورد منفی با افراد، آنجا جای سرگرم‌کننده یا الهام‌بخشی نبود.

فرهنگ سیاسی که به اصالت و اصالت خانوادگی بها می‌دهد. شرکت کوانتوم، تولیدکننده دیسک درایو، به داشتن فرهنگ خوب معروف بود، اما در عین حال بسیار سیاسی هم بود. آن‌ها به روشنی اعلام کردند که من قرار نیست یک مدیر ارشد باشم، چون نه «ظاهر خوبی دارم و نه مدرکی از مدرسه‌ی بازرگانی هاروارد. آن‌ها به خوبی اجرا می‌کردند و بسیار به هزینه‌ها اهمیت می‌دادند - هر پنی مهم بود.

فرهنگ غرب وحشی نوآوری و سرگرمی. شرکت Bay Networks، یک شرکت روتر و هاب که اینترنت را هدایت می‌کرد، با ادغام یک شرکت ساحل شرقی به نام Wellfleet که مانند یک استارت‌آپ ساحل غربی عمل می‌کرد، با یک شرکت ساحل غربی به نام SynOptics که بیشتر شبیه یک شرکت ساحل شرقی عمل می‌کرد (مثلاً جمعه‌ها کت و شلوار می‌پوشیدند) ایجاد شد. در این مرحله از حرفه‌ام، شروع به پیوستن به هیئت مدیره و

شکوفایی کردم و آنها به من قدرت دادند و موفقیت‌م را جشن گرفتند. هیچ کس به شجره نامه اهمیت نمی‌داد؛ آنها به این اهمیت می‌دادند که افراد کارها را انجام دهند. این شرکت انتظارات بالایی داشت و از همه کار سخت می‌خواست، اما مکانی بسیار دوست‌داشتنی و سرگرم‌کننده بود.

فرهنگ در حال تغییر. وقتی به گیت‌وی پیوستم، در میانه یک دگردیسی بود. مدیرعامل کاملاً جدیدی آمده بود و آنها داشتند از دفتر مرکزی شرکت در داکوتای جنوبی به سن دیگو نقل مکان می‌کردند. آنجا جای خوبی بود و با من خوب رفتار کردند. من فقط یک سال آنجا ماندم، بنابراین نمی‌دانم فرهنگ چطور تکامل یافت و در نهایت تثبیت شد.

فرهنگ‌های دوگانه، اما هر دو به سمت موفقیت حرکت می‌کردند. در eBay، ما واقعاً دو فرهنگ داشتیم: یکی در سمت کسب‌وکار و دیگری در سمت محصول/مهندسی. در سمت کسب‌وکار، تلاش و رقابت زیادی برای مشاغل برتر وجود داشت، اگرچه همه عموماً به صورت حرفه‌ای اجرا و ارتباط برقرار می‌کردند. در سمت فناوری، ما هم تیمی‌های خوبی بودیم، اما من به ما «قاطرهای بارکش» می‌گفتم، زیرا می‌دانستیم اگر از صخره سقوط کنیم، همه با هم سقوط کرده‌ایم. در هر دو طرف، فرهنگی وجود داشت که موفقیت بر اساس واقعیت‌ها و معیارها را ارج می‌نهاد.

فرهنگی که دچار تفرقه شده است. وقتی به LiveOps پیوستم، تیم‌ها بسیار پراکنده بودند. فروش و مدیریت در یک گروه و مهندسی در گروه دیگری بودند. اوضاع آنقدر بد بود که ساختمان‌هایشان از هم جدا بود. ما به فرهنگ یکپارچه‌تری نیاز داشتیم، بنابراین به فضایی نقل مکان کردیم که همه در کنار هم بودند و کارهای سرگرم‌کننده‌ای انجام می‌دادیم تا همه را دور هم جمع کنیم - مسابقات موشک‌های کاغذی، برنامه‌های شاد پنجشنبه شب، مسابقات المپیک و سایر رویدادهای سرگرم‌کننده. ما افراد را در فعالیت‌هایی که در بخش‌های مختلف انجام می‌شد، درگیر کردیم. ما تیمی از داوطلبان داشتیم تا

بنیاد خود را ایجاد و مدیریت کنند، و همچنین تیمی از داوطلبان به نام Team LiveOps داشتیم تا به ما در مدیریت تعاملات و سرگرمی‌ها کمک کنند.

فرهنگی که بر خدمت‌رسانی متمرکز است. مارک بنیوف از همان ابتدای تأسیس Salesforce به امور خیریه اهمیت می‌داد. او پیشگام مدل ۱-۱-۱ اختصاص ۱٪ سهام، ۱٪ از زمان کارکنان و ۱٪ از محصول به جوامع خود (بود و هجده سال است که آن را در Salesforce به عنوان محور اصلی قرار داده است. او همچنین بر نوآوری و الهام بخشیدن به انقلابی در نحوه ارائه نرم‌افزار تمرکز داشت. او تمرکز بی‌وقفه‌ای بر اجرا داشت و از فرآیند V2MOM خود) سیستمی که شرکت از طریق آن چشم‌انداز، ارزش‌ها، روش‌ها، موانع و اقدامات خود را تعریف می‌کند (برای نظارت و هدایت دقیق آن استفاده کرد. من به عنوان عضو هیئت مدیره Salesforce به مدت ده سال، عضویت در این سفر و مشاهده تکامل آن را شگفت‌انگیز یافته‌ام. مارک فرهنگی از پاسخگویی و بخشش ایجاد کرده است و به موفقیت همه ذینفعان) نه فقط سهامداران (اهمیت می‌دهد - و ما این را در نحوه مبارزه او برای دستمزد برابر و علیه لوايح تبعیض آمیز می‌بینیم.

فرهنگ فرآیندگر. وقتی ماریسا مایر مدیرعامل یاهو شد، با اجرای یک جلسه هفتگی برای اطلاع‌رسانی در بعدازظهرهای جمعه، شرکت را به‌طور اساسی تغییر داد. او به کارمندان اجازه داد تا در مورد بزرگترین مشکلات نظر خود را بیان کنند و به‌طور سیستماتیک با سیستم PB&J خود) فرآیند، بوروکراسی و شلوغی (آنها را از سر راه برداشت. افراد از داشتن فرصتی برای گوش دادن و مشارکت، به‌ویژه در دوران سخت، قدردانی می‌کنند.

فرهنگ در حال پیشرفت. ویزا یک شرکت فوق‌العاده موفق با حق امتیاز و برند فوق‌العاده است. اکنون، این شرکت در حال گذار به سمت تبدیل شدن به یک شرکت فناوری بیشتر است و فناوری خود را برای استفاده دیگران در دسترس قرار می‌دهد. فضای پرداخت

با ورود شرکت‌های جدید و قابلیت‌های جدید در حال انفجار است. با توجه به این موضوع، ویزا در حال تکامل شرکت و فرهنگ خود است. من از دیدن توسعه آن هیجان‌زده‌ام.

چه زمانی نیاز به استفاده‌ی کاندیداهای متنوع دارید؟

بنیانگذار گرامی،

من تصمیم گرفتم نامه‌ای در مورد اهمیت تقویت تنوع - و چگونگی انجام آن - بنویسم و دریافتم که با هر هفته، و گاهی هر روز، این موضوع پیچیده‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. از زمانی که این نامه را برای شما شروع کردم، ادعاهای جدیدی علیه سرمایه‌گذاران خطرپذیر و شرکت‌های نوپا مطرح شده است. سیلیکون ولی، جایی که من در آن زندگی و کار می‌کنم - و مکانی که به خاطر تعهدش به نوآوری و حمایت از بنیانگذاران دوست دارم - به عنوان محیطی که می‌تواند برای درصد زیادی از جمعیت شاغل به طور قابل توجهی بهبود یابد، شناخته شده است. جا و دلیلی وجود دارد که همه ما در ساخت محیط‌های کاری که از تنوع حمایت و تجلیل می‌کنند، بهتر شویم.

من در زمینه تنوع تخصص ندارم - اصلاً اینطور نیست - بنابراین تصمیم گرفتم با متخصصان این حوزه مشورت کنم تا به من مشاوره بدهند. چیزی که می‌دانم این است که نادیده گرفتن این موضوع یک گزینه نیست. و هر چه زودتر بتوانید به عنوان یک شرکت به این موضوع رسیدگی کنید، بهتر است. لطفاً این موضوع را جدی بگیرید.

بفهمید که چرا تنوع مهم است.

مطمئناً، همه ما می‌دانیم که این کار درست است. اما همچنین کار درست این است که شرکت خود را قوی‌تر کنید. اگر متنوع‌تر باشید، عملکرد کسب و کار شما بهتر خواهد بود، زیرا یک شرکت متنوع، نماینده بهتری از کل جامعه است. مشتریان، جامعه و هدف خود را بهتر درک می‌کند. فقط حرف من را قبول نکنید؛ شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد محیط‌های کاری متنوع عملکرد بهتری دارند. گزارشی از مک‌کینزی نشان می‌دهد که شرکت‌های برتر فناوری با تنوع نژادی، 35 درصد بیشتر احتمال دارد که بازده مالی بالاتری نسبت به میانگین ملی بخش فناوری داشته باشند. شرکت‌هایی که تنوع جنسیتی

بیشتری دارند، 15 درصد بیشتر احتمال دارد که از دیگران بهتر عمل کنند.

من افتخار و امتیاز همکاری مستقیم با دو نفر از شناخته شده ترین مدیران عامل زن در حوزه فناوری را داشته ام: مگ ویتمن در eBay و ماریسا مایر در یاهو! در حالی که آنها کاملاً با یکدیگر متفاوت هستند، هر یک از آنها را از الهام بخش ترین و نتیجه گرترین رهبرانی یافته ام که تا به حال با آنها کار کرده ام. وقتی به عقب برمی گردم و به روش هایی فکر می کنم که شرکت ها به طور ناخودآگاه زنان را از محیط کار و نقش های رهبری دور نگه می دارند، نگران می شوم که خودمان را از انبوهی از مدیران عامل بالقوه در آینده محروم کنیم. علاوه بر این، نگرانم که وقتی نوه هایم جلد مجلات را با تصویر مدیران عاملی که بسیار شبیه من هستند، ببینند، فکر کنند که دنیای کارآفرینی اصلاً برای آنها نیست.

من شرکت هایی را که این مسئله را نادیده نمی گیرند، به دلیل اینکه فکر می کنند «خیلی سخت» یا «مشکل من نیست» نادیده نمی گیرند، بلکه در عوض راه های خلاقانه ای برای حل آن ارائه می دهند، بسیار تحسین می کنم. مارک بنیوف اولویت خود را افزودن تنوع قابل توجه به هیئت مدیره Salesforce قرار داده است. من دیده ام که چگونه این امر تفاوت ایجاد می کند. ما سه زن و سه عضو هیئت مدیره آمریکایی آفریقایی تبار داریم که یکی از آنها وزیر امور خارجه بود. ما سفیر سابق ژاپن را داریم و اخیراً یک کمیسر اتحادیه اروپا را نیز به جمع خود اضافه کرده ایم. ما همیشه در طول دوران تصدی من هیئت مدیره خوب و مشارکتی داشته ایم، اما همه این تجربیات اضافه شده، گفتگو را بسیار غنی تر می کند.

این تلاش برای پذیرش تنوع در Salesforce فقط در هیئت مدیره منعکس نمی شود؛ بلکه در کل شرکت گسترش می یابد. این تلاش چند سال پیش آغاز شد، زمانی که دو مدیر زن به دفتر مارک آمدند و پرسیدند که آیا می توانند بررسی کنند که آیا شرکت به زنان کمتر از مردان حقوق می دهد یا خیر. مارک اذعان می کند که این موضوع غافلگیرکننده بود و

اگرچه او شکاک بود، اما به اندازه کافی روشنفکر و خردمند بود که یک بررسی داخلی را سفارش دهد. رهبران شرکت حقوق نیروی کار جهانی خود - هفده هزار کارمند در آن زمان - را بررسی کردند و دریافتند که اگرچه هرگز قصد نداشتند به زنان کمتر از مردان حقوق بدهند، اما این کار را کردند. در نتیجه، آنها 3 میلیون دلار به لیست حقوق و دستمزد اضافه کردند تا نابرابری‌ها را برطرف کنند. در سال 2017، پس از یک سال رشد بی‌سابقه، آنها دوباره ارزیابی حقوق و دستمزد را انجام دادند و با ارزیابی حقوق و دستمزد در سطح جهانی و همچنین بررسی جنسیت و نژاد در ایالات متحده، دامنه ارزیابی را افزایش دادند. این امر منجر به این شد که 3 Salesforce میلیون دلار دیگر - در مجموع 6 میلیون دلار تا به امروز - برای رسیدگی به هرگونه تفاوت غیرقابل توضیح در پرداخت هزینه کند. مارک همچنین برنامه رهبری با پتانسیل بالا را برای ارائه مهارت‌های رهبری برای پیشرفت زنان در محیط کار ایجاد کرد. این برنامه منجر به افزایش تعداد زنانی شده است که در یک سال ارتقا یافته اند. همچنین الزاماتی را برای اطمینان از در نظر گرفته شدن زنان برای موقعیت‌های شغلی خالی اضافه کرده است. این برنامه به از بین بردن شکاف جنسیتی ختم نشد. تنوع نژادی را به اولویت اصلی تبدیل کرد و اولین مدیر ارشد برابری شرکت را منصوب کرد که مستقیماً به مارک گزارش می‌دهد.

بپذیرید که برای متنوع‌تر کردن شرکتتان باید سخت تلاش کنید، اما ارزشش را دارد. اخیراً برای اولین جلسه هیئت مدیره به یکی از شرکت‌های زیرمجموعه‌مان سر می‌زدم. نمی‌توانستم جلوی خودم را بگیرم و متوجه نشدم که تمام افراد استخدام‌شده جدید، سفیدپوست، جوان و مرد هستند. دلیلش را پرسیدم و به من گفتند: «ما می‌دانیم که این یک مشکل است، اما در حال حاضر نیروی انسانی کافی برای پیدا کردن افراد خوب دیگر وجود ندارد.»

مسئله این است که این مشکلی است که آنها می‌توانند حل کنند، و اگر می‌خواهند

بهترین موفقیت را برای شرکت تضمین کنند، باید آن را حل کنند. باید اعتراف کنم، بخشی از وجودم احساس می‌کرد که انگار هیچ حقی ندارم به شرکت بگویم که باید روی تنوع تمرکز کند. به هر حال، من هم سفیدپوست و مرد هستم. با این حال، در طول هشت سال گذشته در WIN و چهل سال سابقه کاری‌ام، به این نتیجه رسیده‌ایم که چقدر مهم است که آگاهانه شرکت خود را فراگیر کنید - و انجام این کار در مراحل اولیه بسیار بسیار آسان‌تر است.

من می‌دانم که برای ساختن یک کسب و کار عالی چه چیزی لازم است. همچنین می‌دانم که کاندیداهای باهوش، توانمند و متنوعی برای این مشاغل آماده هستند. ما شاهد افزایش نرخ ثبت نام زنان و اقلیت‌ها در برنامه‌های فناوری هستیم. با توجه به اینکه ۵۰٪ از جمعیت ما زن هستند و تقریباً ۵۰٪ در ایالات متحده) که اغلب همپوشانی دارند (از نظر نژادی متنوع هستند، مسئله» خط لوله «نیست، بنابراین این پاسخ مناسبی نیست. کارشناسانی که با آنها مشورت کردم گفتند: «نبود خط لوله یکی از بدترین بهانه‌هایی است که امروزه استفاده می‌شود».

مشکل خود را به صورت عددی بیان کنید.

اولین قدم برای بهبود تنوع در شرکت شما، اندازه‌گیری وسعت آن است. قیف استخدام شما چقدر متنوع است؟ برای کارمندان فعلی شما، آنها از نظر جنسیت، نژاد، مذهب و منطقه جغرافیایی چگونه ترکیب شده‌اند؟ این تنوع چگونه بر اساس بخش یا نقش شغلی متفاوت است؟ در هر یک از این جنبه‌ها، چگونه ارتقاء شغلی را اختصاص داده‌اید؟ مدت زمان تصدی چگونه تغییر کرده است؟ حقوق چگونه است؟

این سوالات احتمالاً ناراحت‌کننده خواهند بود و حتی پرسیدن آنها منجر به اختلاف نظر از سوی تیم شما خواهد شد، زیرا هیچ‌کس نمی‌خواهد نژادپرست یا جنسیت‌زده خطاب شود. با اذعان به نقاط کور خود و با تعهد به گوش دادن و به اشتراک گذاشتن مسئولیت

کاستی‌های شرکت تا به امروز، از این مرحله عبور کنید.

همین حالا، تا وقتی که هنوز نسبتاً کوچک هستید، اقدام کنید.

کسب‌وکارها وظیفه اخلاقی و امانت‌داری دارند که شرکت‌های خود را پذیرای سنین، جنسیت‌ها، نژادها و دیدگاه‌های مختلف کنند. با این حال، اغلب اوقات، شرکت‌هایی را دیده‌ام که کار را به آخر می‌رسانند، سپس سعی می‌کنند وقتی فرهنگ‌هایشان از قبل مشکل‌ساز است، به این موضوع بپردازند. ماشا سدووا، یکی از بنیانگذاران Elevate Security، یکی از شرکت‌هایی که ما در WIN Labs با آنها کار می‌کنیم، به من کمک کرد تا در مورد اینکه چه زمانی شرکت‌ها باید در مورد این موضوع فکر کنند، بیشتر فکر کنم. او به من گفت که تنوع برای شرکتش چنان ارزش مهمی است که از همان ابتدا - از همان اولین استخدام - استخدام‌های متنوع را در اولویت قرار می‌دهد. ماشا گفت: «افراد با پیشینه‌های مختلف، مشکلات را به روش‌های جالب‌تری حل می‌کنند. آنها راه‌حل‌هایی ارائه می‌دهند که افراد هم‌فکر نمی‌توانند ببینند. پنج استخدام اول تفاوت ایجاد می‌کنند».

همه شرکت‌ها باید از سهل‌انگاری در مورد این مسئله بزرگ خودداری کنند. می‌دانم انجام این کار دشوار است، اما ما باید ایجاد تنوع در شرکت‌های خود را در اولویت قرار دهیم و باید از ابتدا برای حل آن تلاش کنیم. کارشناسان می‌گویند تنوع باید خیلی زود در یک شرکت نهادینه شود - بعد از پنجاه نفر ممکن است خیلی دیر شده باشد.

من با متخصصانی از جمله لوری نیشیورا مکنزی، مدیر اجرایی موسسه تحقیقات جنسیتی کلیمن در دانشگاه استنفورد؛ لورا مائر، مدیرعامل Talent Sonar برای راهکارهای منابع انسانی؛ ماشا سدووا، یکی از بنیانگذاران Elevate Security؛ بث اکسلرادر، معاون تجربه کارکنان در Airbnb؛ و متخصصان حقوقی و منابع انسانی در eBay، Salesforce و Visa برای مشاوره در مورد چگونگی ایجاد یک محیط کار متنوع مشورت کرده‌ام. گام‌های روشنی وجود دارد که باید همین حالا شروع به برداشتن آنها کنید.

• شمول و تنوع را بخشی از فرهنگ سازمانی خود قرار دهید. افراد بر اساس «تناسب» استخدام می‌شوند - و این اغلب به معنای افرادی است که ما را دوست دارند. در عوض، اگر فرهنگی بسازید که در آن تناسب به معنای افرادی باشد که ما را گسترش می‌دهند، آنگاه تنوع با موفقیت آینده شما مرتبط خواهد بود.

• به شرکتی که می‌خواهید بسازید فکر کنید - نه فقط به یک یا دو جایی که اکنون خالی هستند. چه چیزی در درازمدت اهمیت دارد؟ ما اغلب در نیاز کوتاه‌مدت به اضافه کردن فردی با مهارت کاربردی، مانند مدیریت پروژه، گرفتار می‌شویم. همچنین باید در نظر بگیریم که چگونه هر فرد به تنوع کلی رویکردها و تجربیاتی که به هدایت تیم در مسیر رشد و چالش‌ها کمک می‌کند، می‌افزاید.

• قبل از مصاحبه، مهارت‌های مورد نظر خود را اولویت‌بندی کنید. از فهرست بلندبالا استفاده نکنید. قبل از ملاقات با کاندیداها، در مورد معیارها به توافق برسید، که به شما کمک می‌کند تا جویندگان کار با تجربیات متفاوت اما برابر را به طور منصفانه و مؤثر ارزیابی کنید.

• معیارهای غیرضروری که می‌توانند تعصب را ترویج دهند، نادیده بگیرید. از شر هر چیزی که ممکن است افراد باکیفیت را فیلتر کند، خلاص شوید - مثال‌ها می‌تواند شامل انتظارات سختگیرانه از تعداد سال‌های تجربه، تحصیل در مجموعه‌ای از دانشگاه‌های معتبر یا گذراندن یک برنامه درسی خاص باشد که ممکن است در دسترس نبوده باشد. به عنوان مثال، همانطور که از ارائه‌ای که لوری ارائه داد فهمیدم، دانشگاه کارنگی ملون تصمیم گرفت که علوم کامپیوتر دبیرستان الزامی نیست و درصد زنان را در عرض پنج سال از ۷ به ۴۲ افزایش داد. همچنین می‌توانید به هر شرح شغل، یک سلب مسئولیت اضافه کنید که صریحاً افرادی را که دقیقاً با مشخصات شغل مطابقت ندارند، تشویق می‌کند که به هر حال درخواست دهند.

• تعصبات ناخودآگاه را از فرآیند استخدام حذف کنید. مشخصات شغلی را بنویسید و آن را آزمایش کنید تا مطمئن شوید که فقط برای یک گروه از افراد، مانند مردان، جذاب نیست. اگر نیروی کار با استعداد می‌خواهیم، باید به کل جمعیت نگاه کنیم، نه فقط نیمی از آنها! به کلماتی که استفاده می‌کنید فکر کنید». تسلط «و» رقابتی «برای مردان به عنوان صفات مثبت، اما برای زنان به عنوان صفات منفی دیده می‌شوند. به طور مشابه، «رقابتی» «بهترین بهترین‌ها «و» سریع «بیشتر برای مردان و زنانی که خودشان انتخاب می‌کنند جذاب است». نینجا «یکی دیگر از این موارد است، زیرا نینجاهای ژاپنی از نظر تاریخی مرد بودند. کلماتی مانند» فرهنگ افراطی «یا» انحصاری «بسیاری از افراد را از خود بیگانه می‌کند و آنها را از درخواست منصرف می‌کند. کارشناسان می‌گویند کلمات دیگری مانند «وفاداری» «اشتیاق «و» همکاری «نشان داده‌اند که برای زنان جذاب‌تر هستند. این بدان معنا نیست که شما هرگز نمی‌توانید از هیچ یک از این کلمات استفاده کنید، اما نحوه استفاده از آنها مهم است - مطمئن شوید که مشخصات شما متعادل است و برای همه جنسیت‌ها به طور یکسان جذاب است. ماشا از اپلیکیشنی به نام Textio استفاده کرد تا تعصب جنسیتی را از بین ببرد و کاندیداهای بیشتری را جذب کند. او می‌گوید در ابتدا درخواست بیشتر مردانه بود، اما آنها زبان را تغییر دادند تا الزامات شغلی از نظر جنسیتی خنثی‌تر و برای مردان و زنان به طور یکسان جذاب باشد.

• به دنبال استعدادهای در مکان‌های بعید یا نادیده گرفته شده باشید. ماشا به دنبال راه‌هایی برای جذب مجدد مادرانی بود که توسعه‌دهندگان عالی بودند اما برای بزرگ کردن فرزندانشان کار را رها کرده بودند. او می‌دانست که در آنجا مجموعه‌ای از استعدادهای وجود دارد که انعطاف‌پذیری فراتر از آنچه یک شغل سنتی شرکتی می‌توانست ارائه دهد را می‌طلبد و این چیزی است که او می‌تواند ارائه دهد. او گفت: «من نمونه‌های زیادی از افراد مناسب والدین نمی‌بینم. بنابراین تصمیم گرفتم یکی بسازم.» او فرصت‌های شغلی در

مراکز مهدکودک را به عنوان راهی برای هدف قرار دادن افرادی که چیزهای زیادی برای ارائه دارند و همچنین برای نشان دادن اینکه شرایط آنها را درک می‌کند و می‌تواند آنها را در نظر بگیرد، منتشر کرد. در LiveOps، من متوجه شدم که بسیاری از بهترین نمایندگان ما، زنان حرفه‌ای بودند که برای انعطاف‌پذیری ارزش قائل بودند و توسط شرکت‌های سنتی آمریکایی نادیده گرفته شده بودند.

• از مجموعه‌ای متنوع از مصاحبه‌کنندگان استفاده کنید. زنان وقتی بتوانند با زنانی که از قبل در یک شرکت هستند و می‌توانند تعهد شرکت به تنوع را نشان دهند، تعامل داشته باشند، احتمال بیشتری برای پیوستن به آن شرکت دارند. در واقع، یکی از بزرگترین عوامل تعیین‌کننده در مورد اینکه آیا یک کاندیدای زن شغلی را می‌پذیرد یا خیر، این است که آیا یک زن در هیئت مصاحبه وجود دارد یا خیر. لوری توضیح می‌دهد که به این دلیل است که یک زن در هیئت مصاحبه نشان می‌دهد که کاندیدای زن می‌تواند در محل کار موفق باشد. و اگر آن زن معتقد باشد که با شاخص‌های فرهنگی موفقیت هماهنگ است، نه فقط اگر توانایی‌های فنی لازم برای موفقیت را داشته باشد، احتمال بیشتری برای ماندن دارد. علاوه بر این، به عنوان یک روش برتر، باید عملکرد مصاحبه‌کنندگان خود را پیگیری کنید: افراد جدید از تعامل با چه کسانی لذت می‌برند؟ چه کسی به شناسایی افرادی که در شرکت شما ماندگار و موفق بوده‌اند، کمک کرده است؟

• در تعریف خود از تنوع تجدید نظر کنید. چشمان خود را به روی راه‌های مختلفی که می‌توانیم در مورد معنای تنوع فکر کنیم، باز کنید. تنوع جنسیتی و نژادی و قومی ممکن است قابل مشاهده باشد، اما تضمین انواع دیگر تنوع مانند پیشینه تحصیلی، جغرافیا، اقتصاد، وضعیت خانوادگی، معلولیت، ترجیح جنسی، بیان/هویت جنسیتی، گرایش سیاسی، وابستگی مذهبی، سن و تنوع عصبی) افرادی که ممکن است نقاط را به طور متفاوتی به هم متصل کنند (نیز مهم است. ایمی ویور، مشاور عمومی در Salesforce، به من گفت:

«داشتن دیدگاه‌های کارمندانی با پیشینه‌های متنوع، منعکس‌کننده جوامعی است که به آنها خدمت می‌کنیم و به ما کمک می‌کند تصمیمات بهتری بگیریم.»

• یاد بگیرید که چگونه برای مسیر ارزش قائل شوید. ما اغلب برای شاخص‌های قابل تشخیص موفقیت‌های گذشته، مانند مدارس ممتاز یا تجربه کاری در شرکت‌های پیشرو، ارزش قائلیم. ما در تشخیص استعدادها منحصر به فرد یا کسانی که مسیرشان احتمالاً طولانی‌تر و کمتر سنتی است، مهارت کمتری داریم؛ در بسیاری از موارد، این کاندیداها می‌توانند شجاعت، تاب‌آوری و حل‌خلاقانه مسئله را به طور مثال‌زدنی نشان دهند.

• برای ارزیابی کاندیداها به یک شیوه، از داده‌ها و حقایق استفاده کنید، نه از ترجیحات شخصی. یک مطالعه نشان داد که کاندیداهای سفیدپوست ۵۰٪ بیشتر از کاندیداهای سیاه‌پوست با رزومه‌ای دقیقاً یکسان، تماس مجدد دریافت می‌کنند. یک سیستم ارزیابی و معیارهای استاندارد ایجاد کنید و از آنها به یک شیوه استفاده کنید. برخی از شرکت‌ها قبل از بررسی، نام‌ها و عکس‌ها را حذف می‌کنند تا از نژاد یا جنسیت آنها مطلع نشوند.

وقت آن رسیده که طرز فکر در مورد تنوع را از «یک مشکل» به «یک فرصت» تغییر دهیم. انتظار می‌رود تا سال ۲۰۲۲، ۴۷٪ نیروی کار را زنان و ۴۰٪ اقلیت‌ها تشکیل دهند. اگر راهی پیدا کنیم که برای همه جذاب باشیم و به آشنایی برای پذیرش، تنوع و شمول تبدیل شویم، شرکت و آینده‌ای قوی‌تر خواهیم داشت.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی نیاز به ایجاد یک محیط کاری فراگیر دارید؟

بنیانگذار گرامی،

من نامه‌ای در مورد اهمیت توجه به تنوع از ابتدا و نحوه استخدام کاندیداهای متنوع نوشته‌ام، اما در مورد حفظ فرهنگ متنوع چطور؟ حالا که کارمندان متنوعی دارید، چگونه آنها را حفظ می‌کنید؟ چگونه فرهنگی از شمول و تعلق ایجاد می‌کنید؟

وقتی محیط کاری دارید که تنوع را منعکس می‌کند، باید کارهای مهمی انجام دهید تا به همه آن استعدادها اجازه شکوفایی بدهید - این به معنای ایجاد محیطی سرشار از شمول و تعلق است. باز هم، برای مشاوره در مورد چگونگی ایجاد این نوع محیط کار، به سراغ هیئتی از متخصصان واجد شرایطتر از خودم رفتم. در اینجا نظرات آنها آمده است:

• فرهنگ خود را بررسی کنید. تنوع چیزی نیست که بتوانید به راحتی با استخدام افراد از آن خلاص شوید. برای اینکه واقعاً محیط کار را فراگیرتر کنید، روش‌های مربیگری و ارتقای خود را ارزیابی کنید.

• از فرهنگی حمایت کنید که شمول را ارج می‌نهد. متأسفانه، برخی از شرکت‌های نوپا «فرهنگ» برادری «را ترویج می‌دهند که ممکن است باعث شود بسیاری دیگر احساس کنند کنار گذاشته شده‌اند. پذیرش تنوع به این معنی است که ممکن است لازم باشد روش کار خود را تغییر دهید تا طیف وسیعی از افراد را در خود جای دهید. سیاست‌هایی را به کار بگیرید که برای مردان و زنان عادلانه باشد. به عنوان مثال، مرخصی پدری می‌تواند در ایجاد همدلی برای همه والدین و کمک به ایجاد وفاداری بلندمدت به شرکت بسیار مؤثر باشد. راه‌هایی پیدا کنید تا اعضای تیم را حتی در حین مراقبت از نوزادان، درگیر ماموریت و کار شرکت نگه دارید.

• همانطور که باید از تعصبات ناخودآگاه در فرآیند استخدام آگاه باشید، کاهش مسائلی مانند تعصب ناخودآگاه در تمام مراحل چرخه عمر کارمند نیز مهم است. حوزه‌های

خاصی که باید برای ارزیابی شمولیت مورد ارزیابی قرار گیرند، فرآیند ارزیابی، ارتقاء و برنامه ریزی جانشینی هستند.

• رفتارهای رهبری فراگیر را تشویق و اندازه‌گیری کنید. مطمئن شوید که هرگونه نگرانی جدی گرفته می‌شود) یعنی به تمام نشانه‌های خطر رسیدگی کنید.

• درک کنید که بهبود محیط کار برای ارتقای تنوع و شمول، از جمله مواردی است که به کارگران «سنتی» و همچنین نسل هزاره کمک می‌کند. این موارد می‌تواند شامل ارتقای تعادل کار و زندگی، نشان دادن معنای کار و پاداش دادن به وفاداری باشد - که همه اینها برای بسیاری از انواع کارگران مهم هستند. راهی برای استقبال و تجلیل از همه پیدا کنید و اطمینان حاصل کنید که هیچ کس احساس انزوا نکند. سرویس‌های بهداشتی بدون جنسیت و محیطی فراهم کنید که تضمین کند کارمندان احساس راحتی می‌کنند.

• گوش دهید. ایجاد یک گروه ویژه داخلی، متشکل از هر کسی که متعهد به متنوع‌تر شدن کسب‌وکار شما است را در نظر بگیرید. ماهانه تشکیل جلسه دهید و به آنها آزادی عمل دهید تا از شیوه‌های شرکت‌های دیگر الگوبرداری کرده و آنها را به کار گیرند. با جدیت به پیشنهادات آنها گوش دهید. و به آنها آزادی عمل دهید تا در مورد یافته‌های خود صحبت کنند و بنویسند - ممکن است ناراحت‌کننده باشد، اما ایجاد شفافیت در مورد علاقه شرکت شما به بهبود، به جلب نظر نسل بعدی کارمندان شما کمک خواهد کرد. از کاندیداهای متنوع خود بازخورد بخواهید و از آنها بخواهید که به عملکرد شما امتیاز دهند و آنچه را که فکر می‌کنند می‌توانید بهتر انجام دهید، به اشتراک بگذارند.

• دایره‌ی فعالیت خود را گسترده‌تر کنید. همزمان با تلاش برای تبدیل شدن به یک محیط کار مدرن‌تر و فراگیرتر، شما را تشویق می‌کنم که دایره‌ی دغدغه‌های خود را به بیرون گسترش دهید. ایجاد یک برنامه‌ی کارآموزی با دانشگاه‌های کاملاً زنانه یا دانشگاه‌هایی که به‌طور تاریخی سیاه‌پوستان در آن‌ها مشغول بوده‌اند را در نظر بگیرید. مدرسه‌ای را در یک

محله‌ی در معرض خطر به سرپرستی بگیرید و برای آن‌ها لوازم مورد نیاز را ارسال کنید، دانش‌آموزان را به دفتر بیاورید و به بهبود مدرسه متعهد شوید. اجازه دهید کارمندانان داستان سفر شرکت شما را تعریف کنند، به این امید که دیگران را نیز به پیروی از شما ترغیب کنید.

شما گام مهمی در استخدام کاندیداهای متنوع برداشته‌اید و اکنون باید اطمینان حاصل کنید که فرهنگی را ایجاد می‌کنید که از آنها حمایت و پرورش می‌دهد. به یاد داشته باشید، این کار باید مداوم باشد و نیاز به تعهد و پرورش مداوم شما دارد، اما با این تلاش، پاداش‌های زیادی خواهید دید.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی یک مدیر اجرایی را استخدام می‌کنید

بنیانگذار گرامی،

تبریک می‌گویم! شما ماهی بزرگی را که امیدوار بودید صید کنید، به دام انداختید. حالا چه باید کرد؟

همیشه به نظر می‌رسد پیدا کردن یک مدیر اجرایی جدید برای پیوستن به تیم شما بخش سخت کار است، اما حقیقت این است که ادغام موفقیت‌آمیز آنها برای دستیابی به نتایج مطلوب، چالش واقعی است. بنابراین، تبریک بابت استخدام - اکنون زمان آن رسیده است که آنها را موفق کنید.

اگر برای اولین بار است که مدیرعامل می‌شوید و چند سال از این متخصص جدید در تیمتان جوان‌تر هستید، ممکن است فکر کنید که من این شخص را استخدام کرده‌ام و او متخصص است - او می‌داند چه کار کند. لطفاً، لطفاً، در برابر این وسوسه مقاومت کنید. من مدیرعامل‌های زیادی را می‌شناسم که این رویکرد مدیریتی را به کار گرفته‌اند و هنوز نتایج خوبی از آن ندیده‌ام.

وظیفه شما به عنوان یک مدیر این است که الهام‌بخش، منصف و صادق باشید - و افراد را برای انجام بهترین کارشان پاسخگو نگه دارید. اگر این کار را انجام دهید، اشتباه نخواهید کرد. از سال‌ها تجربه، شهرت خوب یا جسارت ساده نترسید. شما رهبر هستید و در حالی که آنها ممکن است متخصص حوزه باشند، باید اطمینان حاصل کنید که آنها) و شرکت شما (موفق هستند.

این امر مستلزم بحث و تعامل فعال در همه زمینه‌ها است. یک استراتژی استخدام و جذب موفق مستلزم گفتگوهای زیادی برای هماهنگی در موارد زیر است:

• موفقیت چه شکلی است؟

• از مدیر اجرایی جدید چه انتظاری می‌رود؟

• مدیر اجرایی جدید چه سطح اختیاراتی دارد؟ چه اختیاراتی برای استخدام دارند؟ قبل از

اخراج هر کسی باید چه نظراتی را دریافت کنند؟)

رفتارهای مورد انتظار چیست؟ سبک مناسب برای فرهنگ چیست؟

نود روز اول چگونه است؟

چه مشکلاتی را می‌خواهند فوراً حل کنند؟ چه کارهایی را باید به تعویق بیندازند؟

زمان ملاقات‌ها چگونه است؟ چند وقت یکبار جلسه خواهید داشت؟

من طرفدار تدوین موارد فوق در یک سند هستم تا جایی برای بازگشت و بررسی وجود داشته باشد. افراد اهداف و انتظارات را متفاوت تفسیر می‌کنند، بنابراین این تمرین از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. من از مدیر اجرایی جدید می‌خواهم که رهبری را به دست بگیرد و آنچه را که مورد بحث قرار داده‌ایم مستند کند و سپس اجازه دهد آن را ویرایش کنم. هر دوی ما مرتباً سند را بررسی خواهیم کرد تا ببینیم نقش چگونه پیش می‌رود. من توصیه می‌کنم جلسات هفتگی یک به یک برای بررسی داشته باشیم. این جلسات همچنین فرصتی برای ارائه مشاوره و درخواست نظرات در مورد چگونگی کمک به آنها برای موفقیت بیشتر فراهم می‌کند.

اگر چیزی شما را در اعماق وجودتان آزار می‌دهد، با پنهان کردن نگرانی‌هایتان به کسی لطفی نمی‌کنید. وقتی نگرانی‌هایتان را بیان می‌کنید، سعی کنید این کار را به شیوه‌ای سازنده و حقیقت‌جویانه انجام دهید، نه اینکه دیگران را سرزنش کنید.

چند نکته‌ی دیگر:

• شما این شخص را به دلیلی استخدام کرده‌اید. بنابراین می‌دانید که باید کاری متفاوت انجام شود، بنابراین انتظار داشته باشید که تغییراتی ایجاد شود. فقط باید در مورد ماهیت آنها هماهنگ باشید.

• مطالب زیادی برای بحث و گفتگو وجود دارد، اما فراموش نکنید که گوش دادن بسیار مؤثر است. به هر مدیر اجرایی جدید باید اهمیت گوش دادن به تیم یادآوری شود. من توصیه می‌کنم در مورد اینکه چه چیزی خوب پیش می‌رود و کجا نیاز به بهبود دارد، نظرخواهی کنید.

• همانطور که قبلاً ذکر شد، احتمالاً تغییرات زیادی رخ خواهد داد و تیم فعلی باید از قبل

در مورد این واقعیت که برخی از کارها ممکن است تحت رهبری جدید به طور متفاوتی انجام شود، هشدار داده شود و آن را بپذیرد. (اگر) یا به احتمال زیاد، چه زمانی (افرادی برای شکایت از تغییرات به شما مراجعه کنند، باید به آنها گوش دهید، اما همچنین آنها را برای گفتگوی شفاف با مدیر اجرایی جدید، به عقب برگردانید.

• اصول اولیه را فراموش نکنید! تمام تلاش خود را بکنید تا کارمند جدید احساس راحتی کند. کسی را در دیارتمان خود تعیین کنید تا روز اول به او آموزش دهد. او را به ناهار ببرید. اگر خودتان نمی‌توانید این کار را انجام دهید، حتماً از شخص دیگری در تیم بخواهید که او را ببرد. کسی را به عنوان "دوست" او تعیین کنید تا به او در نشان دادن راه و چاه کار و نظارت بر پیشرفت امور کمک کند.

به یاد داشته باشید، دلیل استخدام کسی این است که به تغییر نیاز داشتید. حالا شرایط را برای اجرای آن و موفقیت چشمگیر او فراهم کنید. این کار به مدیریت فعال نیاز دارد. اگر صبر کنید، کار بیشتری لازم است. هرگز انتظار نداشته باشید که اوضاع به طور جادویی بهتر شود. هر چه بهتر کسی را با شرایط وفق دهید، او سریع‌تر تأثیر خود را می‌گذارد و شما سریع‌تر به نتایجی که برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنید، خواهید رسید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد



تامین مالی شرکت شما

وقتی کسی حاضر نیست بهت پول بده

نامه مهمان از جرمی اشنایدر، مدیر عامل شبکه سرمایه‌گذاری وب.

بنیانگذار گرامی،

اگرچه می‌تواند دلسردکننده (و ناامیدکننده) باشد که احساس کنید در جمع‌آوری کمک‌های مالی پیشرفتی ندارید، اما باید بدانید که بسیاری از شرکت‌های WIN در مقطعی در موقعیت مشابهی بوده‌اند. جمع‌آوری کمک‌های مالی زمان زیادی می‌برد و می‌تواند بسیار حواس‌پرت‌کننده باشد. همچنین می‌تواند این حس را ایجاد کند که شما در حال بازی در نقش دن کیشوت هستید و به دنبال آسیاب‌های بادی می‌دوید.

صنعت ما از این نظر کاملاً افراطی است که گاهی اوقات همه می‌خواهند به شما پول بدهند و گاهی اوقات، هیچ‌کس نمی‌خواهد در شرکت شما سرمایه‌گذاری کند. اگر در دسته دوم هستید، بسیار مهم است که روی کسب‌وکار تمرکز کنید تا سرمایه‌گذاری تا حد امکان جذاب شود. نحوه واکنش شما به این موانع و نحوه اولویت‌بندی زمان و تلاش‌تان، تأثیر زیادی بر شادی شما و موفقیت در جمع‌آوری کمک‌های مالی خواهد داشت.

اول و مهمتر از همه، آیا با افراد مناسب صحبت می‌کنید؟ نمی‌توانم به اندازه کافی تأکید کنم که هدفمند بودن و سنجیده بودن در هنگام ایجاد فهرست سرمایه‌گذاران چقدر مهم است. آیا فرصتی برای صحبت با سرمایه‌گذاران و مشاورانی که بازار را به خوبی می‌شناسند، می‌توانند به شما مشاوره بدهند و چه کسی ممکن است بتواند درهایی را برای شما باز کند، داشته‌اید؟ اگر در مراحل اولیه با سرمایه‌گذاران به ظاهر تصادفی ملاقات می‌کنید، احتمال زیادی وجود دارد که مسیر اشتباهی را انتخاب کرده‌اید.

ما اغلب به بنیانگذاران خود توصیه می‌کنیم که سرمایه‌گذاران را در دسته‌های مختلف (که ما آنها را «گروه‌های سرمایه‌گذاری» می‌نامیم) دسته‌بندی کنند. سعی کنید در هر گروه، سه تا پنج سرمایه‌گذار را گروه‌بندی کنید و به جای اینکه همه را یکجا هدف قرار دهید، به صورت جداگانه با هر گروه ارتباط برقرار کنید. این رویکرد ممکن است کندتر به نظر برسد، اما اغلب شما را قادر می‌سازد تا بازخوردها را در نظر بگیرید و با حرکت به سمت هر گروه سرمایه‌گذاری متوالی، شتاب بیشتری ایجاد کنید.

جمع‌آوری کمک‌های مالی تماماً در مورد ایجاد و حفظ شتاب است. وقتی سرخ (لید) در جای خود قرار می‌گیرد، دورها معمولاً خیلی سریع تشکیل می‌شوند. چگونه می‌توان یک سرخ پیدا کرد؟ در اولین جلسه جذب سرمایه، با تعداد انگشت‌شماری از سرخ‌ها و همچنین سرمایه‌گذاران فرشته‌ای که می‌توانند قبل از تشکیل سرخ، متعهد شوند، صحبت کنید. در نهایت، سرخ تعیین می‌کند که یک دور چگونه برگزار می‌شود، اما گاهی اوقات پیشرفت با فرشتگان بزرگ می‌تواند سرخ را تشویق کند تا شما را به دیگری که اغلب با آنها کار می‌کنند معرفی کند یا شما را به آنها معرفی کند. اگرچه ممکن است متناقض به نظر برسد، اما شروع با برخی از بازیگران کوچک‌تر گاهی اوقات می‌تواند نتیجه کلی بهتری داشته باشد.

آیا خودتان را برای موفقیت آماده می‌کنید؟ آیا برای ورود به این جلسات، اهرم فشاری

دارید؟ اغلب، مهمترین منبع اهرم فشار برای بنیانگذاری که وارد جمع‌آوری کمک‌های مالی می‌شود، داشتن فضای کافی است (نیازی به جمع‌آوری سرمایه ندارید، اما احساس می‌کنید زمان مناسب است). (آیا) درخواست «شما از سرمایه‌گذاران منطقی است؟ آیا مبلغ مناسبی را برای مرحله کسب و کارتان جمع‌آوری می‌کنید؟ آیا تیم مناسب و رویکرد مناسبی برای ورود به بازار خود دارید؟ سرمایه‌گذاران می‌توانند به» قاتلان معامله «که تصور می‌شود، بچسبند. کاستی‌های درک شده می‌تواند آنها را نسبت به سایر مزایای شرکت کور کند، بنابراین رفع بسیاری از نگرانی‌های اصلی قبل از جلسه می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند.

آیا پس از جلسه، بازخورد سرمایه‌گذاران را درونی‌سازی و بر اساس آن عمل می‌کنید؟ اگر شروع به تشخیص الگویی در نحوه واکنش سرمایه‌گذاران کردید (مثلاً، آنها فکر می‌کنند ایده خیلی زود است، در مورد بازار سؤال دارند، در مورد رقبا سؤال دارند و غیره)، مهم است که به این نگرانی‌ها رسیدگی کنید و این بازخورد را جدی بگیرید. نادیده گرفتن بازخورد سرمایه‌گذاران آسان است (مثلاً: «سرمایه‌گذار X فقط سی دقیقه با من وقت گذراند، چطور ممکن است اصلاً محصولی را که من می‌سازم بفهمد؟»)، اما سرمایه‌گذاران شرکت‌های زیادی را می‌بینند و نبض خوبی در بازار دارند و چه زمانی یک شرکت احساس می‌کند» قابل تأمین مالی «است. اگر این امکان را دارید که این کار را انجام دهید، گاهی اوقات توقف جمع‌آوری کمک‌های مالی به مدت یک یا دو ماه برای تمرکز بر کسب و کار و پیام‌رسانی می‌تواند تفاوت زیادی ایجاد کند.

آیا در مورد شتاب با خودتان صادق هستید؟ شتاب محسوس است و شما می‌دانید چه زمانی آن را دارید. جلسات پیگیری لزوماً به معنای شتاب نیستند. آیا به نظر می‌رسد سرمایه‌گذار در حال جلب توجه است؟ آیا او به طور فعال با شما در مورد مراحل بعدی تماس می‌گیرد یا شما دائماً در حال تعقیب افراد هستید؟ در WIN، ما اغلب فرآیند سرمایه

گذاری را با عاشق شدن مقایسه می‌کنیم. سرمایه‌گذاری که از شرکت شما هیجان زده است، برای تحقق بخشیدن به امور، از موانع عبور می‌کند و شما احساس خواهید کرد که به سرعت در حال پیشرفت هستید.

• شروع به فکر کردن در مورد طرح جایگزین کنید. آیا می‌توانید مبلغ کمتری برای پیشرفت مادی جمع‌آوری کنید؟ آیا سرمایه‌گذاران بالقوه دیگری) مثلاً گروه‌های سرمایه‌گذاری شرکتی یا بازیگران صنعت (وجود دارند که می‌توانند ارزش فوق‌العاده‌ای ایجاد کنند و ممکن است انعطاف‌پذیری بیشتری در تعهدات صندوق خود داشته باشند؟ همچنین باید ایده‌ای از شرکت‌هایی که می‌توانند کسب‌وکار شما را خریداری کنند، داشته باشید و شروع به برقراری ارتباط با آن مخاطبین کنید، حتی اگر فقط برای کمک به ایجاد شتاب در هنگام تعامل با سرمایه‌گذاران باشد.

برخی از مواردی که باید از آنها اجتناب کنید:

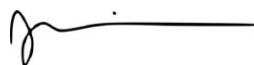
• به راحتی می‌توان در فرآیند جمع‌آوری سرمایه، دلخور شد. روی شرکت‌های دیگری که به نظر می‌رسد به راحتی جذب سرمایه می‌کنند، تمرکز نکنید. سعی کنید افرادی را که «درک» نمی‌کنند که شما چه چیزی می‌سازید، بی‌اعتبار نکنید. سرمایه‌گذاران به خوبی این احساسات را درک می‌کنند و اغلب آنها را به عنوان نشانه‌ای از ضعف و عدم شکیبایی می‌بینند.

• از تعیین ضرب‌الاجل‌های مصنوعی یا فشارهای زمانی خودداری کنید. سرمایه‌گذاران می‌دانند چه زمانی چیزی در حال پیشرفت است و چه زمانی نیست. عجله برای جلسه بعدی، نیاز به شفافیت در زمان نزدیک شدن به زمان برگزاری دور جذب سرمایه و غیره، اغلب بهانه‌ای برای رد کردن به سرمایه‌گذاران می‌دهد. شما خواهید شنید: «ما نمی‌توانیم در حال حاضر به ضرب‌الاجل شما برسیم».

• در مورد سوالات مربوط به وضعیت کسب و کار یا جمع‌آوری کمک‌های مالی تا به

امروز، خجالتی نباشید و پاسخ‌های عجولانه ندهید. سرمایه‌گذاران باید تحقیقات خود را انجام دهند و در نهایت حقیقت را خواهند یافت، بنابراین خیلی بهتر است که این فرآیند و این گفتگو را کنترل کنید، نه اینکه سعی کنید از کنار این سوالات بی‌تفاوت بگذرید (باز هم، این می‌تواند به سرمایه‌گذاران دلیلی برای ارسال یک یادداشت) رد «سریع بدهد». (خیلی خیلی بهتر است که یک سرمایه‌گذار با دانستن چالش‌های دشواری که با آن روبرو هستید، به شما پول بدهد، تا اینکه با بهانه‌های تا حدودی دروغین به شما پول بدهد.

فرآیند جمع‌آوری کمک‌های مالی می‌تواند شما را به مدیرعامل بهتری تبدیل کند. جمع‌آوری کمک‌های مالی بسیار شبیه فروش است، با این تفاوت که این بار شما محصولی نمی‌فروشید، بلکه سهام شرکت خود را می‌فروشید. اگرچه این فرآیند ممکن است طاقت‌فرسا باشد، اما می‌تواند دریچه‌ای مهم برای خوداندیشی و فرصتی برای تقویت داستان خود و تمرکز بر محرک‌های مهم کسب‌وکارتان باشد. همچنین، این تجربه می‌تواند شما و تیمتان را تشویق کند تا دور بعدی تأمین مالی را تا حد امکان جذاب کنید. با چند کاندیدای اصلی بالقوه برای دور بعدی صحبت کنید و پرسید که آنها دوست دارند در شرکت‌هایی مانند شما چه چیزی ببینند. بی‌رحمانه روی رسیدن به آن ارقام تمرکز کنید (در حالت ایده‌آل، شش ماه یا بیشتر قبل از اینکه پولتان تمام شود)، و تجربه جمع‌آوری کمک‌های مالی ممکن است دفعه بعد بسیار متفاوت باشد.



بهترین،

جرمی

وقتی همه می‌خواهند سرمایه‌گذاری کنند

نامه مهمان از جرمی اشنایدر، مدیر عامل شبکه سرمایه‌گذاری وب بنیانگذار گرامی،

لحظه‌ای را به جشن گرفتن هوای رقیقی که همین الان تنفس می‌کنید اختصاص دهید. بسیاری از مدیران عامل آرزوی قرار گرفتن در این موقعیت را دارند و شما باید از جلب توجه و علاقه این همه سرمایه‌گذار احساس خوبی داشته باشید. در زیر چند توصیه‌ای که ما در طول سال‌ها با بنیانگذاران خود به اشتراک گذاشته‌ایم، آورده شده است. به طور کلی، این پیشنهادات به یک موضوع مشترک مربوط می‌شوند: اهمیت حفظ چشم‌انداز بلندمدت در شرایط پرفشار.

نفس بکشید و به یاد داشته باشید که این تازه آغاز سفر است.

خیلی راحت می‌توان در شور و هیجان جمع‌آوری کمک‌های مالی غرق شد. من به عنوان کسی که در سمت سرمایه‌گذار نشسته‌ام، می‌توانم تصور کنم که بودن در جایگاه شما چه احساسی باید داشته باشد.

به یاد داشته باشید که شما قدرت هدایت فرآیند، جدول زمانی و انتظارات را دارید. سرمایه‌گذاران گاهی اوقات می‌توانند محیطی از فشار و ضرب‌الاجل ایجاد کنند و زمان تخیل شما را در انحصار خود بگیرند. موقعیت را ارزیابی کنید و مطمئن شوید که با افراد مناسب صحبت می‌کنید. آیا کسی در لیست شما وجود دارد که چیزهای خوبی در مورد او شنیده‌اید، اما هنوز با او تماس نگرفته‌اید؟ در این صورت، سعی کنید قبل از پایان دور جذب سرمایه، با او ارتباط برقرار کنید. شما برای مدت طولانی با سرمایه‌گذاران خود کار خواهید کرد و جذب افراد مناسب تأثیر ماندگاری بر کسب‌وکار شما خواهد داشت.

با دوستان و مشاوران مشورت کنید.

تمام نکات متنوع برگه‌های شرایط مختلف و تجربیات مختلف همکاری با کسی که به او

اعتماد دارید را مرور کنید و توضیح دهید. همین که افکارتان را کنار هم بگذارید و یک استدلال منطقی در مورد اینکه چرا باید یک پیشنهاد یا پیشنهاد دیگر را بپذیرید (حتی یک لیست ساده از مزایا/معایب (می‌توانید ارائه دهید، می‌تواند ارزشمند باشد. توصیه می‌کنیم یک فرد بی طرف - چه یک بنیانگذار دیگر یا یک سرمایه‌گذار/مشاور فرشته اولیه - پیدا کنید تا این تمرین ها را با شما انجام دهد.

لغو تعهد دشوار است.

سعی کنید در مقابل تمایل به ادامه جمع‌آوری چک‌های کوچک‌تر در حین جمع‌آوری سرخ ها مقاومت کنید. تعهدات اولیه از دوستان و فرشتگان سرمایه‌گذاری می‌تواند به سرعت افزایش یابد. هر چک ۵۰ تا ۱۰۰ هزار دلاری مهم است و هرچه این مجموعه تعهد شده بزرگتر شود، تعیین انتظارات با سرخ‌های بالقوه و احتمالاً تنظیم مجدد انتظارات با فرشتگان سرمایه گذاری متعهد در صورت عدم وجود فضای کافی، دشوارتر می‌شود. به جای تأیید تمام مبالغ سرمایه‌گذاری در ابتدا، می‌توانید قدردانی و تمایل خود را برای همکاری با کسی بدون وعده تخصیص یا مبلغ مشخصی اعلام کنید. حفظ انعطاف‌پذیری در ابتدای جذب سرمایه اغلب در مراحل بعدی نتیجه می‌دهد و می‌تواند از «شکستن شیشه» (با دوستان و حامیان اولیه شرکت جلوگیری کند.

تعصبات خود را بررسی کنید.

گاهی اوقات با بنیانگذارانی مواجه می‌شویم که نگران پویایی هیئت مدیره یا هرگونه چالش بالقوه برای کنترل شرکت هستند. برخی دیگر بسیار نگران رقیق شدن سهام هستند، تا جایی که خیلی زود از مزیت خود استفاده می‌کنند. گفتنش آسان‌تر از انجام دادنش است، اما سعی کنید به طور کامل فکر کنید که چه مجموعه‌ای از انتخاب‌ها بیشترین تأثیر بلندمدت را بر شرکت شما خواهد داشت. گاهی اوقات پیدا کردن یک عضو قوی هیئت مدیره که به تیم و چشم‌انداز شما اعتقاد داشته باشد، اما بتواند شما را نیز به چالش بکشد، بسیار مهم است.

گاهی اوقات، کمی رقیق شدن بیشتر در اوایل می‌تواند نتایج بهتری برای همه داشته باشد. وقتی تصمیم می‌گیرید با یک برگه شرایط به جلو بروید، مهم است که دلایل (و تعصبات بالقوه) پشت تفکر خود را به طور کامل درک کنید و برای درازمدت انتخاب خوبی داشته باشید.

در مورد ارزش‌گذاری، از اسکی‌هایتان جلوتر نروید.

ما این فیلم را بارها دیده‌ایم. شرکتی عملکرد خوبی دارد و «داغ» است و بنیانگذار آن می‌تواند از شرکتی که مشتاق برنده شدن در دور جذب سرمایه و تأمین تخصیص سرمایه است، جلوتر از معیارهای خود - با ارزش‌گذاری بالا - سرمایه جذب کند. مطبوعات سیلیکون ولی تمایل دارند ارزش‌گذاری‌های قبل از جذب سرمایه را بدون درک کامل از شمشیر دولبه‌ای که ارائه می‌دهند، جشن بگیرند. این دورها، در حالی که ممکن است باعث شوند احساس کنید که در حال ایجاد ارزش فوق‌العاده‌ای هستید، اغلب در آینده مشکلات معناداری را به همراه خواهند داشت. اگر رشد شرکت شما متوقف شود یا انتظارات را برآورده نکند، خطر پاسخگویی به گروهی عصبانی و ناامید از سرمایه‌گذاران را خواهید داشت. اگر شرایط کلان تغییر کند، یا اگر شرکت شما، به هر دلیلی، موقتاً درخشش خود را از دست بدهد، ممکن است با احتمال دور نزولی مواجه شوید که می‌تواند تأثیرات ماندگاری بر روحیه شرکت و سرمایه‌گذاران داشته باشد. این به این معنی نیست که شما باید از ترس برآورده نشدن انتظارات، عمداً ارزش‌گذاری خود را پنهان کنید. بلکه، این پیشنهاد برای این است که عددی را انتخاب کنید که منصفانه به نظر برسد، به آن باور داشته باشید که شما و تیمتان می‌توانید به آن پایبند باشید، و به نظرتان پایه و اساسی برای یک نتیجه برد-برد ایجاد کند.

در نبرد برای تخصیص، به یاد داشته باشید که می‌توانید رأی تعیین‌کننده را بدهید.

همیشه در هر دو طرف مذاکره انعطاف‌پذیری وجود دارد. بسیاری از سرمایه‌گذاران صدها بار این فرآیند را طی کرده‌اند، در حالی که بنیانگذاران حداکثر چند بار آن را طی می‌کنند. اگر در موقعیت رقابتی هستید، بدانید که قدرت بیشتری از آنچه فکر می‌کنید دارید. اگر برای شما

مهم است که فضایی را برای سرمایه‌گذاران پروراتا یا سرمایه‌گذاران استراتژیک جدید حفظ کنید، این موضوع را در مذاکره روشن کنید و مقداری از آن را کنار بگذارید. شرکای بزرگ به ندرت در این مورد مقاومت می‌کنند، زیرا آنها نیز ارزش داشتن افراد مفیدتر را در کنار میز می‌بینند. اگر برای شما مهم است که مجموعه گزینه‌ها به شکل خاصی به نظر برسد، این موضوع را در اوایل فرآیند با رهبر خود مطرح کنید.

در طول فرآیند، رک، قاطع و بادرک باشید.

به یاد داشته باشید که این یک بازی طولانی است و بسیاری از افرادی که در این فرآیند با آنها روبرو می‌شوید، افرادی هستند که دوباره با آنها برخورد خواهید کرد. با آنها طوری رفتار کنید که دفعه بعد که ملاقات می‌کنید، به اندازه الان مشتاق همکاری با شما باشند. ممکن است همیشه در این موقعیت رشک برانگیز برای جمع‌آوری کمک‌های مالی نباشید، و مهم است که روابط خوبی با جامعه سرمایه‌گذاران برقرار کنید و هیچ پل پشت سر خود را خراب نکنید (به ویژه، انتظارات نادرست در مورد زمان‌بندی یا ارزش‌گذاری می‌تواند باعث ایجاد اصطکاک در آینده شود).

در نهایت، تاکتیک‌هایی را که سرمایه‌گذاران ممکن است به کار گیرند، درک کنید. سرمایه‌گذاران ابزارهای مختلفی دارند که ممکن است برای برنده شدن در معامله یا اعمال نفوذ از آنها استفاده کنند. برخی از رایج‌ترین ابزارهایی که باید از آنها آگاه باشید عبارتند از: انفجار شرایط و ضوابط. سرمایه‌گذاران قبل از دیگران برای ارائه شرایط و ضوابط به شما عجله می‌کنند و گاهی اوقات بندی را در قرارداد قرار می‌دهند که اگر ظرف چند روز آن را نپذیرید، شرایط و ضوابط منقضی می‌شود. یک راه خوب برای مقابله با این مانور این است که بگویید می‌خواهید بررسی بیشتری روی شرکت انجام دهید (این می‌تواند به شما زمان بدهد) و اینکه به دنبال یک شریک عالی هستید و بنابراین نمی‌فهمید چرا باید بر یک افق زمانی کوتاه تأکید کنید. اگر آنها سعی می‌کنند ثابت کنند که شرکای فوق‌العاده‌ای خواهند بود، این روش

خوبی برای شروع رابطه نیست.

• احساس گناه. اگر تصمیم به همکاری با سرمایه‌گذاران نگیرید، ممکن است سعی کنند شما را ناراحت کنند. به عنوان یک بنیانگذار، مهم است که احساسات شخصی خود را از آنچه برای کسب و کار بهتر است جدا کنید. به سادگی مودب باشید و به آنها بگویید که اگرچه از علاقه آنها برای همکاری با تیم خود بسیار قدردانی می‌کنید، اما هنوز هم باید گزینه‌های خود را با دقت ارزیابی کنید تا بهترین گزینه را برای آینده شرکت خود انتخاب کنید.

• گردش‌های تفریحی و دورهمی‌های اختصاصی. ممکن است به رویدادها و تجربیات منحصر به فردی دعوت شوید. درک کنید که یک دستور کار سرمایه‌گذار در جریان است و از زمانی که با سرمایه‌گذار می‌گذرانید استفاده کنید تا ببینید که او از نظر اجتماعی و با سایر بنیانگذاران و همکاران چگونه رفتار می‌کند.

دوباره به خاطر قرار گرفتن در این موقعیت رشک‌برانگیز تبریک می‌گویم و سعی کنید قدردان این باشید که چقدر نادر است که ذهن این همه سرمایه‌گذار را مجذوب خود کنید. همچنین به یاد داشته باشید که این تازه آغاز مسابقه است و بخش‌های واقعاً دشوار ساخت شرکت شما در پیش است. اغلب سال‌ها طول می‌کشد تا شرکت‌ها به سرنوشت خود برسند، بنابراین توصیه من این است که در این جمع‌آوری کمک مالی عجله نکنید. در مورد این فرآیند به همان اندازه که در مورد جمع‌آوری تیم و ساخت محصول خود فکر کرده‌اید، متفکر باشید.



بهترین،

جرمی

وقتی شرایط را برای دور بذریابی خود تعیین می‌کنید

نامه مهمان از جاناتان پائیز، مدیر شبکه سرمایه‌گذاری وب.

بنیانگذار گرامی،

اول از همه، تبریک می‌گویم! اگر کسی می‌خواهد در کسب‌وکار شما سرمایه‌گذاری کند، پس شما در حال حاضر شروع خوبی داشته‌اید. حالا فقط باید روی جزئیات توافق کنید، دور خود را ساختار دهید و یک رابطه مثبت با گروه سرمایه‌گذار خود آغاز کنید. در اینجا چند نکته وجود دارد که باید در طول این فرآیند به خاطر داشته باشید.

تحقیق خود را انجام دهید.

• ساختار دور سرمایه‌گذاری را مطالعه کنید. بسیاری از دورهای سرمایه‌گذاری در مراحل اولیه با اوراق قرضه قابل تبدیل یا توافق‌نامه‌های ساده برای سهام آتی (SAFE) انجام می‌شوند. از آنجایی که SAFE ها توافق‌نامه‌هایی برای سهام آتی هستند، شرایط آنها در نهایت به شرایطی که در زمان SAFE و در زمان جمع‌آوری سرمایه سهام آتی تعیین می‌شود، بستگی دارد. بنابراین درک نحوه عملکرد این قراردادها و درک اصطلاحات رایج مانند سقف، تخفیف، تناسب، ترجیح انحلال و MFN کشور بسیار مطلوب (مهم) است.

• محاسبات را انجام دهید و یک مدل ایجاد کنید! محاسبات مربوط به اوراق قرضه قابل تبدیل دشوار است و نتایج آن شهودی نیستند. یک صفحه گسترده ساده بسازید تا بفهمید تبدیل چگونه کار می‌کند و تمام دورها را در سری A خود لحاظ کنید. رقیق‌سازی خود را محاسبه کنید و ببینید که قیمت سهم از دور به دور چگونه تغییر می‌کند.

فرضیات خود را بررسی کنید.

• دور بعدی شما چیست؟ مرحله بعدی شما ممکن است سری A، دور دیگری از مرحله اولیه یا سودآوری باشد. بسیاری از شرکت‌ها بیش از یک دور از مرحله اولیه جذب سرمایه

می‌کنند، بنابراین این را آزمایش کنید - به خصوص اگر دور اولیه کوچکتري را جذب می‌کنید. همچنین از دیگران بپرسید تا اندازه و قیمت سری A خود را تخمین بزنید) به عنوان یک قاعده کلی، اندازه 20 تا 30 درصد از ارزش‌گذاری پس از جذب سرمایه خواهد بود. (چند داده جمع‌آوری کنید و انتظار یک داده پرت نداشته باشید).

• نقاط عطف شما چیست؟ با برخی از بنیانگذاران و سرمایه‌گذاران صحبت کنید و سعی کنید تصویری از آنچه برای رسیدن به مرحله بعدی لازم است، به دست آورید. این نقاط عطف ممکن است میزان مشخصی از درآمد، استفاده از محصول، اندازه تیم یا چیز دیگری باشد. نقاط عطف شما باید واقع‌بینانه و کافی باشند؛ شما نمی‌خواهید قبل از رسیدن به آنها، پولتان تمام شود، و همچنین نمی‌خواهید به آنجا برسید و متوجه شوید که اهداف خود را برای جذب سرمایه در دور بعدی خیلی پایین تعیین کرده‌اید.

• به چه مقدار پول نیاز دارید؟ برای رسیدن به نقاط عطف خود به چه مقدار زمان، به کدام اعضای تیم و چه نوع منابعی نیاز دارید - و این کار چقدر پول می‌طلبد؟ محافظه‌کار باشید و کمی فضای تنفس برای خود در نظر بگیرید. کارها معمولاً کندتر از حد انتظار پیش می‌روند و جمع‌آوری سرمایه در دور بعدی نیز زمان‌بر خواهد بود. ما معمولاً به شرکت‌های خود توصیه می‌کنیم که حداقل هجده ماه زمان برای شروع در دور اولیه جذب سرمایه در نظر بگیرند. اگر این امکان وجود ندارد، روی نقاط عطف خود تمرکز کنید و مقداری بافر اضافی اضافه کنید.

قیمت منصفانه‌ای انتخاب کنید.

• رقیق‌سازی خود را در نظر بگیرید. بسیاری از دورهای سرمایه‌گذاری اولیه، رقیق‌سازی ۲۰ تا ۲۵ درصدی را نشان می‌دهند، به این معنی که سرمایه‌گذاران اولیه قبل از دور بعدی، مالک آن بخش از شرکت شما خواهند بود. گاهی اوقات این می‌تواند به حداقل ۱۵٪ یا حداکثر ۳۰٪ و در موارد غیرمعمول، خارج از این محدوده نیز باشد. در اینجا هیچ قانون

سختی وجود ندارد، اما این می‌تواند یک نقطه داده در مورد نقطه شروع ارائه دهد.

• برای جنبه‌های مثبت هم جا بگذارید. اولین سرمایه‌گذاران شما در مرحله‌ای که اکثر شرکت‌ها شکست می‌خورند، ریسک می‌کنند و از شما حمایت می‌کنند. با آنها خوب رفتار کنید و با افزایش قیمت در دور بعدی، آنها را برای موفقیت آماده کنید. اگر در حال حاضر به نقاط عطف خود نزدیک هستید، یک گام کوچک به جلو ممکن است منطقی باشد. اگر تازه شروع کرده‌اید و امیدوارید در هجده ماه به درآمد 2 میلیون دلاری برسید، یک جهش ارزش گذاری بزرگتر در دستور کار است. مدل خود را بررسی کنید و در مورد آنچه منصفانه است بحث کنید.

• قیمت‌گذاری بازار بر همه چیز برتری دارد. در نهایت، شرایط بین شما و سرمایه‌گذارانتان تعیین می‌شود و تا زمانی که با آنها موافق باشید، هر چیزی قابل قبول است. اگر علاقه زیادی دارید، می‌توانید سخت‌گیر باشید و اگر نه، ممکن است لازم باشد هر چه می‌توانید به دست آورید را بپذیرید. در هر صورت، سعی کنید در یک محدوده معقول بمانید. شما نمی‌خواهید بیش از حد از شرکت خود دست بکشید، و همچنین نمی‌خواهید سرمایه‌گذارانتان با پرداخت همان قیمت دور بعدی (یا کاهش قیمت که می‌تواند مشکلات دیگری ایجاد کند) معامله‌ای خام داشته باشند.

• برای تعیین شرایط با هم همکاری کنید. اگر از قبل تعهدات قابل توجهی برای سرمایه‌گذاری در شرکت خود ندارید، ذهن خود را باز نگه دارید. اگر سعی کنید شرایط را از قبل به تنهایی (یا با کسی که چک کوچکی می‌نویسد) تعیین کنید، ممکن است انتظارات نامتناسبی ایجاد کنید. با پیشگامان اولیه خود همکاری کنید تا شرایطی را تعیین کنید که برای همه منطقی باشد و زمینه همکاری را فراهم کنید.

به بلندمدت فکر کنید.

• شرکای خود را با دقت انتخاب کنید. سرمایه‌گذاران خوب در آینده شرکای بسیار خوبی

برای شما خواهند بود و به شما در رشد شرکت و جذب سرمایه‌های مالی آینده کمک خواهند کرد. در مورد اعتبار و توانایی آنها در کمک رسانی از اطرافیان‌تان سوال کنید.

آنچه را که برای شما بیشترین اهمیت را دارد، در اولویت قرار دهید. برخی از بنیانگذاران عمدتاً حمایت مالی می‌خواهند و برخی دیگر بر دریافت کمک و شبکه‌ای خوب از سرمایه‌گذاران خود تمرکز دارند. برخی می‌خواهند رقیق‌سازی را به حداقل برسانند و برخی دیگر به دنبال افزایش دامنه فعالیت خود هستند. اولویت‌های خود را رتبه‌بندی کنید و سپس نگران جزئیات کوچک نباشید. اگر بر روی یک محور) مثلاً قیمت (برتری خود را اعمال می‌کنید، به هرگونه بده‌بستانی که ممکن است ایجاد کنید، توجه داشته باشید.

این یک رقابت نیست. اگر دوستی دارید که با شرایط بالا در حال جمع‌آوری سرمایه است، یا اگر در حال خواندن مقالاتی در مورد شرکت‌های پرطرفدار هستید، ممکن است وسوسه شوید که دائماً خودتان را با او مقایسه کنید. روی کسب و کارتان تمرکز کنید. یک سال بعد، مقایسه اهمیتی نخواهد داشت و داشتن سرمایه و پشتیبانی مناسب بسیار مهم خواهد بود!

بهترین،



جاناتان

چه زمانی نیاز به تعیین ارزش‌گذاری دارید؟

بنیانگذار گرامی،

تعیین ارزش برای یک استارت‌آپ چیزی شبیه به تلاش برای محاسبه‌ی ضرایب در سوپربول قبل از شروع بازی است. چالش برانگیز است، اما در اینجا، برندگان و بازندگان پس از پایان بازی، تسویه شرط و از بین رفتن ناچوها به خانه نمی‌روند. سرمایه‌گذاران و کارآفرینان سال‌ها - و سال‌ها و سال‌ها - با هم کار خواهند کرد.

البته که شما می‌خواهید حداکثر ارزش‌گذاری برای شرکتتان انجام شود، اما مهم است که یک دیدگاه بلندمدت داشته باشید. اگر قیمت معامله بیش از حد باشد و شما بخش کمتری از شرکت خود را از دست داده باشید، ممکن است به نظر برسد که برنده شده‌اید، اما در واقعیت، این بهای گزافی است که یک سرمایه‌گذاری که کرسی هیئت مدیره دارد و از پرداخت بیش از حد برای یک معامله بیش از حد ارزش‌گذاری شده، عصبانی است، متحمل می‌شود.

ما یک بار با بنیانگذاران شرکتی ملاقات کردیم که با شرایط کمی تهاجمی سرمایه جذب کرده بودند، که بخشی از آن به دلیل پیش‌بینی‌های مالی تهاجمی آنها بود. وقتی نتوانستند انتظارات را برآورده کنند، فکر می‌کردند که همه چیز خوب خواهد بود، زیرا پیش‌بینی‌های آنها «معیارهای ارائه اولیه» بود که همه می‌دانند باید آنها را نادیده گرفت. عضو جدید هیئت مدیره آنها کمتر بخشنده بود و اکنون معتقد بود که برای سرمایه‌گذاری بیش از حد هزینه کرده است - که این موضوع در هیئت مدیره خوب نبود.

شرکت‌ها باید ارزیابی انجام دهند تا مشخص شود که ارزش شرکت چقدر است و چه درصدی از سهام به سرمایه‌گذاران جدید در مقابل ماندن در شرکت تعلق می‌گیرد. به طور کلی، من متوجه شده‌ام که کارآفرینان بیش از حد بر ارزیابی تأکید می‌کنند، زیرا این کار با پرستیژ همراه است و به این دلیل که هر ذره رقیق‌سازی تدریجی که از دست می‌رود، در حالی که کارآفرین واقعاً معتقد است که شرکتش به موفقیت بزرگی دست خواهد یافت، مانند یک ضرر عظیم به نظر می‌رسد. از طرف دیگر، سرمایه‌گذاران اغلب می‌توانند بیش از

حد تهاجمی باشند و ترجیح می‌دهند برای رسیدن به یک آستانه مالکیت خاص، به جای اطمینان از اینکه شرکت در موقعیت مناسبی برای رشد دو تا سه برابری تا زمان نیاز بعدی برای افزایش سرمایه قرار دارد، بهینه‌سازی کنند.

این یک رقص ظریف است، اما نکته‌ای که باید در نظر داشت این است که همه باید با هم همکاری کنند تا شرکت تا حد امکان موفق شود. نکاتی که باید در نظر بگیرید:

کی پول جمع می‌کنی؟ زمان‌بندی مهم است. جمع‌آوری پول با پیشرفت بیشتر، تا زمانی که پول نقد کافی داشته باشید، بهتر است. همیشه بهتر است در موقعیت قدرت، نه ضعف، اقدام به جمع‌آوری پول کنید. مردم وقتی ناامید هستید، متوجه می‌شوند. جمع‌آوری پول مانند دسترسی به اعتبار است - وقتی به آن نیاز ندارید، به راحتی به دست می‌آید و وقتی به آن نیاز دارید، واقعاً دشوار است. همچنین، به یاد داشته باشید، چیزهای زیادی خارج از کنترل شما وجود دارد. در اوایل تا اواسط سال ۲۰۰۸، شرکت‌ها ارزش‌گذاری‌های خوبی را تجربه کردند، اما ماه‌ها بعد، دنیا از هم پاشید و آنها نمی‌توانستند همان ارزش‌گذاری را به دست آورند - اگر اصلاً می‌توانستند پول جمع‌آوری کنند.

چقدر جمع می‌کنی؟ خوب، چقدر پول نیاز دارید؟ از بعضی جهات، استارت‌آپ‌ها امروزه به پول کمتری نسبت به گذشته نیاز دارند، اما شما باید به اندازه کافی پول جمع کنید تا دائماً در حال جمع‌آوری پول نباشید. ما مدل‌سازی هجده تا بیست و چهار ماه مسیر را توصیه می‌کنیم (هرچه مسیر طولانی‌تر باشد، بهتر است، زیرا معمولاً کارها بیشتر از آنچه انتظار دارید طول می‌کشد).

بازار حاضر است چه ارزشی به شما بدهد؟ شما باید مشخص کنید که شرکت - ایده و تیم شما - واقعاً چقدر می‌ارزد. از چند منبع معتبر بخواهید که در مورد میزان پرداختی بازار برای سرمایه‌گذاری در شرکتی مانند شرکت شما، بازخورد بدهند. این پاسخ می‌تواند با گذشت زمان، بر اساس درآمد، بخش شما یا اخبار اخیر در مورد شما یا رقبا، متفاوت باشد. ما با یک استارت‌آپ کار کردیم که توانست به راحتی تا سری B خود سرمایه جذب کند - تا اینکه گوگل وارد بازار آنها شد و خدمات خود را به صورت رایگان ارائه داد. و روندها تغییر

می‌کنند - در سال ۲۰۱۳، می‌توانستید به راحتی با ارائه یک پیشنهاد که با "Uber for X" شروع می‌شد، یک دور جذب سرمایه داشته باشید، که در آن X می‌توانست لباسشویی، الکل یا حتی مبلمان باشد. امروز این را امتحان کنید، و ممکن است VC ها به ایمیل‌ها پاسخ ندهند.

اهرم بین سرمایه‌گذاران خطرپذیر و بنیان‌گذاران نیز بسته به شرایط سرمایه‌گذاری تغییر خواهد کرد. وقتی سرمایه خطرپذیر فراوانی در جریان است، انتظار داشته باشید که بتوانید بیشتر جذب کنید و کمتر واگذار کنید، زیرا سرمایه‌گذاران بر سر معاملات کمتر سر و صدا می‌کنند. به طرز عجیبی، ممکن است در سناریویی قرار بگیرید که نیاز به مذاکره با خودتان داشته باشید - اگر سرمایه‌گذاران خطرپذیر بر سر شرایط خیلی سخت با یکدیگر رقابت کنند، ممکن است در نهایت بر اساس ارزش پیش‌بینی‌شده شما در شش، دوازده یا حتی هجده ماه پرداخت کنند. اگر در نهایت این پیش‌بینی‌ها را از دست بدهید، آیا می‌توانید دور بعدی خود را جذب کنید یا در یک مرحله بالاتر بفروشید؟ و اگر نمی‌توانید، آن سرمایه‌گذار چه اقداماتی ممکن است انجام دهد؟ نکته: آنها خوب نیستند).

با در نظر گرفتن همه این موارد، شرکت‌ها می‌توانند به فکر رقیق‌سازی باشند. معمولاً می‌بینیم که شرکت‌ها در بیشتر دوره‌های تأمین مالی، چیزی بین ۱۵ تا ۲۵ درصد از شرکت خود را می‌بخشند و با رسیدن شرکت‌ها به مراحل بالاتر و داشتن گزینه‌های بیشتر، درصدهای کمتری را به این امر اختصاص می‌دهند. سعی کنید به اندازه‌ای بخشش کنید که ارزش وقت و توجه سرمایه‌گذاران بزرگ را داشته باشد، اما نه آنقدر زیاد که کنترل کسب و کار را در درازمدت از دست بدهید.

در نهایت، ارزش‌گذاری تنها اصطلاح مهم نیست یک بار برگه شرایط سرمایه‌گذاری یک سرمایه‌گذار را دیدم که سه کرسی مختلف در هیئت مدیره را برای دور اولیه سرمایه‌گذاری درخواست کرده بود. من به بنیانگذار آموزش دادم که هر چه سریع‌تر عقب‌نشینی کند. برگه‌های شرایط سرمایه‌گذاری می‌توانند شامل مفادی در مورد تعداد کرسی‌های هیئت مدیره، کرسی‌های ناظر، قوانین مربوط به مدیریت بدهی، نحوه برکناری مدیرعامل و موارد

دیگر باشند. از دوستان خود داستان‌های ترسناک بپرسید و همیشه از یک وکیل بخواهید که قبل از امضا، اسناد شما را بخواند) و خودتان نیز آنها را بخوانید. (برعکس، ممکن است بخواهید ارزیابی پایین‌تری داشته باشید، مشروط بر اینکه منجر به بهترین عضو هیئت مدیره ممکن برای کسب و کار شما شود.

به طور کلی، ما به بنیان‌گذاران خود آموزش می‌دهیم که ابتدا برای مردم بهینه‌سازی کنند. شما مدت زیادی با سرمایه‌گذاران خود خواهید بود و اینکه در چه دور سرمایه‌گذاری چه ارزشی کسب کرده‌اید، تقریباً هرگز به اندازه میزان صداقت شما در تمام مراحل اهمیت نخواهد داشت. مبالغ بیش از حد را واگذار نکنید، اما اگر بتوانید به وفور فکر کنید و روی بزرگتر کردن کیک برای همه تمرکز کنید، به شما قول می‌دهم که این فرآیند آسان‌تر و دلپذیرتر خواهد بود. برخی از اعضای تیم من در WIN این را اینگونه بیان می‌کنند: «در هجده ماه، می‌خواهید سرمایه‌گذاران جدید شما باهوش به نظر برسند - فقط نه خیلی باهوش». «این راز واقعی بهترین معامله - و بیشترین بازده - برای همه است.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی که تازه اولین دور جذب سرمایه خود را انجام داده‌اید

نامه مهمان از کوین وب، مدیر شبکه سرمایه‌گذاری وب

بنیانگذار گرامی،

تبریک! اول از همه، مقداری جشن (معقول) لازم است. شما و چند دوست - شاید با یک محصول، شاید نه - به تازگی توسط سرمایه‌گذاران حرفه‌ای به ارزش زیادی رسیده‌اید. پس، کمی شامپاین (معقول) بنوشید، به پیاده‌روی بروید، سرمایه‌گذاران خود را به لیزرتگ دعوت کنید. امیدواریم جمع‌آوری سرمایه خارجی اولین مرحله از مراحل بسیار مهم باشد و ارزش دارد که برای بزرگداشت این مناسبت مکث کنید.

اما البته، کار اصلی شروع می‌شود. با فرض اینکه به اندازه کافی سرمایه جذب کرده‌اید که ۱۸ تا ۲۴ ماه به شما فرصت می‌دهد، تقریباً ۷۵ تا ۱۰۰ هفته فرصت دارید تا زمانی که به پول نقد بیشتری در بانک نیاز پیدا کنید. برای اینکه خودتان را برای دور بعدی جذب سرمایه در بهترین موقعیت قرار دهید، باید ۲ تا ۳ ماه پول نقد در بانک داشته باشید و جذب سرمایه را تمام کرده باشید، به این معنی که ۲ تا ۳ ماه قبل از آن، جذب سرمایه را شروع کنید.

به عبارت دیگر، شما اساساً ۱۲ تا ۱۸ ماه (۵۰ تا ۷۵ هفته) فرصت دارید تا یک کسب و کار جذاب بسازید. در طول این مدت، شما می‌خواهید بیشترین بهره را از سرمایه‌گذاران جدید و جذاب خود ببرید. در اینجا چند ایده برای انجام این کار ارائه شده است.

به روزرسانی‌ها را بنویسید.

ارتباطات کوتاه و مکرر بهتر از نامه‌های طولانی و پراکنده است. به روزرسانی‌ها را به راحتی تهیه کنید. با توجه به اتفاقات زیادی که دائماً در کسب و کار شما رخ می‌دهد، نوشتن به روزرسانی‌ها می‌تواند فرصتی برای تأمل در مورد اهداف اصلی شما و راهی برای صادق ماندن در مورد مسیر کسب و کارتان باشد.

به روزرسانی‌ها همچنین، مهم‌تر از همه، می‌توانند سرمایه‌گذاران شما را برای کمک به

شما ترغیب کنند. با وجود ریسک تعمیم، ما یک گروه رقابتی هستیم، بنابراین قدردانی از کمک یک سرمایه‌گذار می‌تواند دیگران را برای کمک به شما ترغیب کند. بنابراین، هر بار که به روزرسانی ارسال می‌کنید، درخواست‌ها را نیز اضافه کنید و از افرادی که فراتر از وظیفه خود برای مشارکت تلاش کرده‌اند، نام ببرید. قدردانی در این به‌روزرسانی‌ها، بقیه سرمایه‌گذاران شما را ترغیب می‌کند تا بخواهند خیلی بیشتر کمک کنند.

همانطور که ریتم به اشتراک گذاری به‌روزرسانی‌ها را شروع می‌کنید، می‌توانید از سرمایه‌گذاران بپرسید که به نظر آنها چه معیارها یا ارقامی ارزش پیگیری دارند تا به دور بعدی خود برسید. اضافه کردن این اعداد به به‌روزرسانی‌های هفتگی یا ماهانه، شما را به سمت خودکارسازی جمع‌آوری و ارائه این داده‌ها سوق می‌دهد و در درازمدت شما را در موقعیت بهتری قرار می‌دهد.

به دنبال مقدمه باشید.

یکی از راه‌های اصلی که هر سرمایه‌گذار اولیه‌ای برای کار خود استفاده می‌کند، تسهیل معرفی‌ها است. این معرفی‌ها انواع مختلفی دارند: کشف مشتری، استخدام‌های بالقوه، مشتریان بالقوه، خدمات حرفه‌ای، سایر سرمایه‌گذاران و غیره. همانطور که شما در جایگاه راننده هستید، مهم است که معرفی‌هایی را دنبال کنید که واقعاً برای شما سودآور باشند. در بیشتر معرفی‌ها فرض کنید که فقط یک فرصت برای تأثیر قرار دادن کسی دارید - ایده بدی نیست که از سرمایه‌گذاران بپرسید که آیا معتقدند زمان مناسبی برای نزدیک شدن به یک مخاطب خاص است یا خیر.

یک تخته غیررسمی بسازید.

ما شاهد بوده‌ایم که بنیانگذاران، چه به عنوان یک هیئت مدیره‌ی شبه‌مدیره و چه به عنوان یک هیئت مشاوره از مشتریان بالقوه، یک هیئت مدیره‌ی غیررسمی تشکیل

داده‌اند.

یک هیئت مدیره غیررسمی تمام مزایای یک هیئت مدیره سنتی را برای شما به ارمغان می‌آورد، اما بدون خطرات بالقوه و مدیریت رسمی یک هیئت مدیره واقعی) یعنی، آنها هرگز نمی‌توانند شما را اخراج کنند. (افرادی را که دوست دارید و می‌توانند ارزش افزوده ایجاد کنند، انتخاب کنید و از آنها بخواهید که هر ماه یا سه ماه به طور منظم جلسه داشته باشند. از آنها بخواهید که شما را پاسخگو نگه دارند. این ساختار می‌تواند تجربه ارزشمندی را برای ورود به دور بعدی به شما بدهد و به طور بالقوه می‌تواند مسائلی را که - بدون تشخیص الگو توسط آنها - می‌تواند شما را گمراه کند، آشکار و از بین ببرد.

از همه بهتر، اگر کمی نکرد، می‌توانید هر زمان که خواستید آن را کم کنید!

هیئت مشاوره کمی متفاوت است؛ این راهی برای تبدیل افرادی است که دوست دارید مشتری شما باشند به مشاور. اگر این کار به خوبی انجام شود، یک ترفند ظریف جدای است - شما کسی را که ممکن است به عنوان مشتری کنار گذاشته شود، به کسی تبدیل می‌کنید که به طور فعال به شما مشاوره می‌دهد که چگونه آنها را به پرداخت پول ترغیب کنید. می‌توانید این افراد را به صورت موردی ملاقات کنید یا آنها را به طور منظم برای بازخورد گسترده‌تر دور هم جمع کنید. به یاد داشته باشید: حتی افراد فوق‌العاده موفق هم دوست دارند به خاطر وقت و بینش خود شناخته شوند. آزادانه به آنها اعتبار بدهید، و آنها از کمک کردن هیجان‌زده خواهند شد. برخی حتی ممکن است در آینده استخدام شوند.

نکته‌ی احتیاطی: قبل از اینکه شواهدی از تناسب محصول/بازار داشته باشید، این هیئت‌ها می‌توانند بیشتر از اینکه ارزشمند باشند، حواس‌پرتی ایجاد کنند. ما «هیئت‌های مشاوره» را دیده‌ایم که از افرادی با تجربه‌ی کم و مرتبط با شرکت تشکیل شده‌اند. این یک اشتباه است؛ این فرصت‌های مشاوره را به عنوان یک منبع کمیاب در نظر بگیرید که فقط به افرادی با تخصص بسیار زیاد داده می‌شود. همچنین ممکن است بخواهید برای

منسوخ شدن برنامه‌ریزی کنید؛ اغلب، مشاوران بیش از تقریباً شش ماه از عمر یک کسب و کار مرتبط نیستند. توافق‌نامه‌ها را بر این اساس ساختار دهید.

از مدیریت کمک بگیرید.

ما شاهد بسیاری از بنیانگذاران تازه‌کار هستیم. در این نقش، می‌توانید انتظار طیف وسیعی از وظایف جدید، استرس‌زا یا وقت‌گیر را داشته باشید که کاملاً با مهم‌ترین چیز (ایجاد یک کسب و کار بلندمدت و قابل دفاع) نامرتبط هستند. در حالی که سرمایه‌گذاران هرگز نباید بتوانند بیشتر از شما در مورد چاشنی خاص کسب و کارتان بدانند، ممکن است اطلاعات بسیار بیشتری در مورد عوامل حواس‌پرتی که می‌توانند شما را از مسیر خارج کنند، داشته باشند. آن‌ها می‌توانند در طیف گسترده‌ای از مسائل بین فردی که دائماً بروز می‌کنند، کمک کنند.

در دور بعدی خود از یک مشاور صادق کمک بگیرید.

حالا که پول اولیه‌تان را در بانک دارید، به این فکر کنید که تا زمان نیاز به جذب سرمایه در دور بعدی، چه داستان فوق‌العاده‌ای می‌توانید تعریف کنید. هرچه بتوانید موارد مشابه بیشتری را بررسی کنید، در جذب سرمایه اهرم بهتری خواهید داشت. اگرچه جذب سرمایه در دور بعدی نباید تنها هدف شما باشد، اما ارتباط قوی با موفقیت آینده دارد. طبق تعریف، سرمایه‌گذاران برتر سری A با انتخاب بهترین شرکت‌های سری A، اعتبار خود را کسب می‌کنند.

در مورد شکست‌ها پیرسید.

هر سرمایه‌گذاری که به اندازه کافی سابقه داشته باشد، شاهد شکست کسب و کارها بوده است. در مورد این موقعیت‌ها سوال کنید - آنها درس‌های آموزنده‌ای هستند و اغلب داستان‌های خوبی را رقم می‌زنند.

از سردرد جلوگیری کنید.

سرمایه‌گذاران می‌توانند فوق‌العاده مفید باشند، اما می‌توانند حواس‌پرتی‌های بزرگی نیز باشند. بعد از جلسات، صادقانه ارزیابی کنید که از وقت خود با آنها چه چیزی به دست آورده‌اید - از نظر منابع ارائه شده، انرژی داده شده یا گرفته شده و غیره. مینارد اغلب از خود می‌پرسد که برای مشاوره‌ای که یک عضو هیئت مدیره خاص در جلسات ارائه می‌دهد، چقدر هزینه می‌کند. گاهی اوقات، افرادی که مشتاق‌ترند وقت شما را بگیرند، کمترین چیزی برای ارائه دارند.

نظرات آنها را در نظر بگیرید. خودتان تصمیم بگیرید.

باز هم، هیچ کس جز شما شرکت شما را اداره نمی‌کند. به طور کلی، انگیزه‌های سرمایه‌گذاران به طور نزدیکی به انگیزه‌های شما گره خورده است. وقتی آنها مشاوره‌ای ارائه می‌دهند، معمولاً می‌توانید فرض کنید که نیت خیری دارند و اغلب در پشت آن خرد و دانشی نهفته است، اما در نهایت، این وظیفه شماست که بینش‌های آنها را در نظر بگیرید، آنها را در برابر شواهد و دیدگاه خودتان بسنجید و تصمیم خودتان را بگیرید. سرمایه‌گذاران روی شما شرط می‌بندند که اطلاعات را پردازش کنید و تصمیماتی را که فکر می‌کنید بهترین هستند، بگیرید.

با آنها مانند مدافعان حقوق بشر رفتار کنید.

در نهایت، به یاد داشته باشید که سرمایه‌گذاران اولیه روابطی با سرمایه‌گذاران دیگر دارند که سال‌ها، اگر نگوییم دهه‌ها، ادامه خواهد داشت. اگر آنها پیشرفت داستان شما را می‌بینند، می‌توانند - اگر بخواهید - قبل از اینکه نیاز به جذب سرمایه بیشتر داشته باشید، سرخ‌های آینده شما را آماده کنند. اعتبار آنها نیز در خطر است، بنابراین هرچه بیشتر دیده باشند، با جدیت بیشتری می‌توانند سرمایه‌گذاران دیگر را هیجان‌زده کنند.

طبیعتاً، ما خوشحال می‌شویم که در هر یک از این موارد کمک کنیم. اما اول، به طور معقول (جشن بگیرید؛ هفته اول تا زمانی که جشن نگیرید، شروع نمی‌شود.

بهترین،

Kevin Wells

کوین

وقتی باید به جبران خسارت فکر کنید

بنیانگذار گرامی،

جبران خسارت موضوع پیچیده‌ای است. پر از نکات ظریفی است که درک آنها بسیار مهم است. تحقیقات خود را انجام دهید و از پیامدهای آن آگاه باشید.

من معتقدم که بهترین استارت‌آپ‌ها تیم‌هایی دارند که منسجم هستند و انگیزه‌هایشان بین همه سهامداران هماهنگ است. پاداش بنیانگذاران باید به عملکرد آنها گره بخورد. از دیدگاه سرمایه‌گذار، ما سرمایه را تأمین می‌کنیم) و امیدواریم که کمی هم کمک کنیم. اگر شرکت برنده شود، ما برنده‌ایم. اگر شرکت شکست بخورد، ما بازنده‌ایم. من شخصاً برنده شدن را ترجیح می‌دهم، بنابراین دوست دارم انگیزه‌هایی ببینم که همه را به سمت موفقیت سوق دهد.

اغلب این بدان معناست که بنیانگذاران مایلند سهم زیادی از ریسک را بپذیرند. من نسبت به افرادی که نمی‌خواهند هیچ ریسکی را بپذیرند، واکنش غریزی دارم - به خصوص وقتی همه افراد درگیر ریسک می‌کنند. به عنوان یک سرمایه‌گذار، من همیشه به دنبال کارآفرینانی هستم که مایل باشند همان ریسکی را که من روی آنها انجام می‌دهم، روی خودشان هم انجام دهند. این به معنای دریافت سهام زیاد اما صرف نظر کردن از حقوق بالا است.

بنابراین، بنیانگذاران چقدر باید به خودشان حقوق بدهند؟ این مبلغ باید برای رفع نیازهای اولیه شما کافی باشد تا بتوانید ۱۰۰٪ روی شرکت تمرکز کنید، اما نه به اندازه حقوقی که در یک شرکت معتبر دریافت می‌کنید - این کار باعث هدر رفتن پول زیادی می‌شود. بدتر از آن، وقتی برای استخدامی‌های جدید توضیح می‌دهید که چرا پیشنهادهای آنها ممکن است کمتر از نرخ بازار باشد، قدرت نفوذ شما را کاهش می‌دهد. استارت‌آپ‌ها ذاتاً هرگز پول نقد زیادی ندارند و باید پولی را که برای سرمایه‌گذاری در شرکت دارند، حفظ کنند. حقوق صاحبان سهام باید انگیزه مالی اصلی شما باشد. وقتی شرکت پیشرفت بیشتری کرد، مدیران عامل می‌توانند درخواست حقوق بالاتر را در نظر بگیرند. به عنوان

مثال، ما اغلب پس از اینکه شرکت یک سری B را جذب کرده است، شاهد افزایش حقوق هستیم.

بقیه اعضای تیم چطور؟ من دوست دارم ببینم که همه - از جمله کارمندان - ریسک می‌کنند، اما شما می‌خواهید به آنها به اندازه کافی حقوق بدهید تا کاملاً به شرکت متعهد باشند و مجبور نباشند شغل دیگری بگیرند یا از پس‌انداز خود امرار معاش کنند. با رشد شرکت، احتمالاً به پرداخت نرخ‌های بازار نزدیک‌تر خواهید شد، اما در ابتدا ممکن است این امر امکان‌پذیر نباشد. ارائه سهام به همه، راهی عالی برای هماهنگ کردن همه با آنچه برای کارمندان و برای شرکت خوب است، است. استفاده از یک مقیاس متغیر را در نظر بگیرید که در آن کارمندان می‌توانند انتخاب کنند که آیا پول نقد در حال حاضر یا سهام، مهم‌تر است. من تمایل دارم به سمت کارمندانی که مایل به ریسک‌پذیری هستند، جذب شوم، اما این ممکن است افراد با استعدادی را که خانواده، وام مسکن و غیره دارند، از کار منصرف کند.

آیا استثنائاتی وجود دارد؟ مثل همیشه، باید تصویر کامل را درک کنید تا بدانید چه زمانی قوانین را زیر پا بگذارید. وقتی مگ ویتمن من را استخدام کرد، eBay در موقعیت دشواری قرار داشت و از من می‌خواست که آن را درست کنم. در حالی که Gateway سخاوتمندانه به من غرامت پرداخت کرده بود، پیشنهاد او باید به اندازه کافی قانع‌کننده می‌بود تا من را متقاعد کند که خانواده‌ام را به منطقه خلیج سانفرانسیسکو منتقل کنم و به یک استارت‌آپ مشکل‌دار بپیوندم. لازم است بدانید چه چیزی آنها را "به حرکت" در می‌آورد تا کاملاً به شما متعهد شوند. یک مهندس فوق‌العاده چندین پیشنهاد با حقوق و مزایای عالی خواهد داشت. بدانید که استارت‌آپ‌های دیگر چه پیشنهادهای ارائه می‌دهند تا رقابتی باقی بمانند. (خودتان را با شرکت‌های بزرگتر مقایسه نکنید - شما بسته نقدی کمتری ارائه می‌دهید اما به آنها سود بیشتری می‌دهید.) در حالی که گاهی اوقات ممکن است لازم باشد استثنا قائل شوید، درک کنید که هر تصمیمی که در مورد غرامت می‌گیرید (یا آن را زیر پا می‌گذارید) یک سابقه ایجاد می‌کند.

ماموریت/اهمیت دارد. هزاران شرکت وجود دارند که افراد با استعداد می‌توانند برای آنها کار کنند. اگر کاری که روی آن کار می‌کنید و نحوه‌ی بیان آن ماموریت، به طور غریزی با هدف فرد مطابقت داشته باشد، در مذاکره قدرت نفوذ بسیار بیشتری خواهید داشت. و با فرض اینکه به درستی روی آن فرد سرمایه‌گذاری و رشد کنید، احتمالاً ماندگاری او بسیار طولانی‌تر از همکارانی خواهد بود که بیشتر به دنبال پول هستند.

چه چیز دیگری را باید در نظر گرفت؟ اینکه چگونه حقوق می‌گیرید و چگونه با دیگران رفتار می‌کنید، مهم است. بسیاری از مدیرعامل‌های بنیانگذار هیچ حقوق یا سهام اضافی دریافت نمی‌کنند، زیرا می‌دانند که بهترین بازده برای آنها افزایش تأثیر سهامی است که دارند. با این حال، این نادر است. در ابتدا، جوایز سهام باید صرفاً بر اساس واگذاری سهام زمانی باشد. با بالغ شدن، گاهی اوقات موانع عملکردی علاوه بر واگذاری سهام زمانی اضافه می‌شوند و تا زمانی که سهام شما عمومی می‌شود، تقریباً همیشه لازم است که سهام مبتنی بر عملکرد و مبتنی بر زمان 50/50 داشته باشید.

من که با کارآفرینان زیادی وقت گذرانده‌ام، می‌دانم که برای بهترین کارآفرینانی که ملاقات می‌کنیم، سود مالی مهم‌ترین چیز نیست. اگر شما هم مثل آنها باشید، می‌خواهید دنیا را تغییر دهید. پول یک هدف ثانویه است. شما حاضرید حقوق بالا، امنیت و ۹۹٪ از وقت خود را معامله کنید، زیرا نمی‌توانید انجام کار دیگری را تصور کنید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی نیاز به تعیین بودجه دارید

بنیانگذار گرامی،

در همان روزهای اولیه، احتمالاً می‌توانید هزینه‌ها را به راحتی مدیریت کنید. با این حال، من هنوز هم طرفدار داشتن یک برنامه ساده برای هزینه‌ها هستم - بدانید که چه مبلغی را به سرشماری، بازاریابی، نرم‌افزار، کامپیوتر، اجاره، مبلمان و غیره اختصاص می‌دهید. حتی در روزهای اول، می‌توانید عملکرد خود را در مقایسه با آنچه فکر می‌کردید هزینه خواهید کرد، پیگیری کنید و از همه مهمتر، اگر اختلافی وجود داشته باشد، می‌توانید دلیل آن را دریابید.

وقتی در حال رشد هستید - و مطمئناً وقتی بین دور تأمین مالی سری A و سری B هستید - احتمالاً به یک فرآیند بودجه‌بندی رسمی‌تر نیاز خواهید داشت. این ترکیبی از هنر و علم است.

هنر اجرای فرآیند بودجه‌بندی، تضمین موارد زیر است:

۱. شما به طور کامل (یا تقریباً کامل) بودجه‌ی مهم‌ترین چیزها را تأمین می‌کنید.

۲. مشخص است که پول کجا خرج می‌شود.

۳. سازوکارهایی برای خرج کردن عاقلانه وجود دارد.

برای شرکت‌های بزرگ معمول است که ماه‌های زیادی را صرف فرآیند بودجه‌بندی کنند. آن‌ها اغلب اهداف را از بالا به پایین تعیین می‌کنند و درخواست‌های از پایین به بالا را مطرح می‌کنند. مشکل این است که این دو گروه معمولاً با هم آشتی نمی‌کنند و باعث ایجاد تنش و جنگ بودجه می‌شوند. تا زمانی که اوضاع آرام نشود، افراد اغلب احساس برنده و بازنده بودن می‌کنند.

وقتی در IBM بودم، رئیس امور مالی محل کارم سعی کرد این تنش را به بازی تبدیل کند. او چندین شخصیت داشت که برای شخصیت‌های فرآیند بودجه‌بندی ساخته بود. یکی از

آنها» باغبان «بود که به ما می‌گفت مراقبش باشیم - هر بار که شاخه‌ای را قطع می‌کنید، جوانه‌های جدیدی ظاهر می‌شوند. راه حل او؟» آن را از ریشه قطع کنید «. شخصیت دیگر «مرد در حال مرگ «بود، کسی که به وضوح متقاعد شده بود که سازمان نمی‌تواند سرش را بالای آب نگه دارد. در این مورد، راه حل او این بود: «برایش طناب نجات ببندازید».

اما استارت‌آپ‌ها وقت این نوع سربار یا حواس‌پرتی را ندارند. توصیه‌های من: اگرچه تنظیم یک برنامه سالانه خوب است، اما توجه داشته باشید که کسب و کار شما احتمالاً در اوایل چرخه عمر خود است و نمی‌توانید این موضوع را به طور قطعی بیان کنید. پیش‌بینی‌های درآمد همیشه به نوعی اشتباه هستند. بنابراین، برای تحقق بودجه و هزینه‌های واقعی در هر فصل برنامه‌ریزی کنید. به این ترتیب می‌توانید نیازهای کسب و کار در حال رشد خود را ببینید و به آنها رسیدگی کنید. اگر فروش در حال افزایش نیست، شاید استخدام کند شود. برعکس، اگر رشد انفجاری باشد، شاید بتوانید هزینه‌های بیشتری را آزاد کنید.

• از همان ابتدا انضباط مالی را در خود نهادینه کنید. پول را طوری خرج کنید که انگار مال خودتان است). و اگر در خرج کردن پول مهارت ندارید، آن را مثل یکی از اعضای بسیار مقتصد خانواده‌تان خرج کنید).

• بین تیم اجرایی و هیئت مدیره در مورد اهداف کلی هماهنگی ایجاد کنید. این به معنی: درآمد، حاشیه سود ناخالص، سود/زیان، تعداد کارکنان و غیره است.

• روی تخصیص بودجه کار کنید. من همیشه دریافته‌ام که عاقلانه است که مقداری از بودجه را در سطح مدیرعامل ذخیره کنید. این به شما امکان می‌دهد منابعی برای مسائل پیش‌بینی نشده داشته باشید، نه اینکه بخواهید چیزی را از کسی پس بگیرید). بهتر است هرگز چیزی ندهید تا اینکه بدهید و بعد بگیرید (در WIN، من 10% از بودجه را به عنوان «اختیاری» اختصاص داده‌ام، بنابراین اگر اشتباهی مرتکب شویم و بودجه کافی برای چیزی

نداشته باشیم، می‌توانم تصمیم بگیرم که همچنان آن را انجام دهم و مقداری از فشار را کاهش دهم.

• یک چالش ایجاد کنید. اگر به آنچه می‌خواهید هزینه کنید نزدیک هستید) فقط ۵ تا ۱۰ درصد بیشتر)، آن را به عنوان چالشی قرار دهید که کل تیم متعهد به حل آن است. اکثر شرکت‌ها در نهایت استخدام را کندتر از برنامه‌ریزی انجام می‌دهند و همچنین میزان ریزش نیرو را دست کم می‌گیرند، که احتمالاً مشکلات چالش شما را پوشش می‌دهد. این حقیقت را به خاطر داشته باشید: مردم زمان زیادی را صرف بحث در مورد اعداد خاص و دقیق تعداد کارکنان می‌کنند، حتی اگر معمولاً به آن اعداد نرسند.

• هیچ حقی وجود ندارد. صرفاً به این دلیل که سال گذشته تخصیص زیادی دریافت کرده اید، به این معنی نیست که امسال هم همان نقطه شروع است. در eBay، ما از همه خواستیم که هر سال ۵٪ از راندمان پایه خود را کاهش دهند، که ما آن را «پس‌انداز برای سرمایه‌گذاری» نامیدیم.

در بودجه‌بندی، شاید مهم‌ترین قانون این باشد: همیشه به دنبال بهتر شدن باشید و هوشمندانه‌تر خرج کنید. آن پول‌های اضافی پس‌انداز شده را می‌توان به کارهای استراتژیک‌تر اختصاص داد.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی باید پولتان را عاقلانه خرج کنید

بنیانگذار گرامی،

شما همیشه باید پولتان را طوری خرج کنید که انگار مال خودتان است. در این نامه، نکاتی در مورد نحوه صحیح خرج کردن پول ارائه می‌دهم، از جمله مثال‌هایی از جاهایی که می‌بینیم بنیانگذاران اشتباه خرج می‌کنند. پس از آن، در مورد اینکه اگر با چالش‌های مالی مواجه شدید و نیاز به اصلاح مسیر داشتید، چه کاری باید انجام دهید، با شما صحبت می‌کنم.

کارآفرینان معمولاً آنقدر روی حفظ پول نقد کافی برای زنده ماندن تمرکز دارند که من معمولاً آنها را در حال ولخرجی نمی‌بینم. به ندرت پیش می‌آید که حساب‌های هزینه‌ای سنگین یا حتی حقوق‌های با نرخ بازار را ببینم) و وقتی این چیزها را در استارت‌آپ‌ها می‌بینم، معمولاً از آنها فرار می‌کنم. (در حالی که خرج کردن زیاد مشکل نیست، خرج کردن برای چیزهای اشتباه در زمان اشتباه اغلب مشکل‌ساز است. اینها برخی از مواردی هستند که بنیانگذاران در محاسبه آنها اشتباه می‌کنند:

خیلی زود و خیلی زود خرج کردن. اگر هنوز محصولی ندارید، به جز توسعه محصول، روی چیز دیگری هزینه زیادی نکنید.

به اندازه کافی خرج نکردن. وقتی چرخ لنگر واقعاً در حال حرکت است، ممکن است لازم باشد برای افزایش فروش و بازاریابی هزینه شود تا رشد حتی سریع‌تر شود. در موارد دیگر، صرف هزینه بیشتر برای ساخت معماری و سیستم‌ها ضروری می‌شود تا از رشد جلوتر بمانیم. (این سناریویی بود که منجر به پیوستن من به eBay به عنوان رئیس فناوری در سال ۱۹۹۹ شد تا سایت را در طول رشد سریع فعال نگه دارم.)

استخدام زودهنگام تیم فروش اگر در حال ساخت یک محصول سازمانی هستید، داشتن یک سازمان فروش بزرگ قبل از تولید محصول اشتباه است Salesforce. نمونه‌ی بسیار خوبی از شرکتی است که تا زمانی که لازم نبود، روی فروش سرمایه‌گذاری نکرد. در عوض، منابع خود را

روی توسعه‌ی یک محصول مفید سرمایه‌گذاری کرد. و بنیانگذاران و کارمندان اولیه، هر جا که می‌رفتند - از جمله هنگام انتظار در صف سوپرمارکت - خدمات خود را ارائه می‌دادند.

تقویت امور اداری در ابتدا. ایجاد زود هنگام تیم‌های مالی یا منابع انسانی عاقلانه نیست. در ابتدا، این تیم‌ها می‌توانند - و احتمالاً باید - برون‌سپاری شوند.

شیفته‌ی فضای اداری شدن. در حالی که اکثر کارآفرینان ذاتاً صرفه‌جو هستند، بسیاری از آنها نسبت به امکانات اداری خوب، نقطه‌کوری دارند. توجیهات برای یک فضای شیک و با موقعیت مکانی مناسب می‌تواند وسوسه‌انگیز باشد - این فضا کارمندان را جذب می‌کند و مشتریان و مطبوعات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با این حال، اغلب هزینه آن به سادگی ارزشش را ندارد و بدتر از آن، داشتن فضایی که می‌گوید "ما موفق شدیم"؛ در حالی که واقعاً موفق نشده‌اید، می‌تواند استعدادهای اشتباه را جذب کند و فرهنگ شما را با حس موفقیت کاذب القا کند.

پرداخت حقوق کامل. ارائه حقوق بالا در مراحل اولیه، دستورالعملی برای سوزاندن پول نقد است. در یک استارت‌آپ، همه باید ریسک کنند و جبران خسارت باید ترکیبی از حقوق و سهام باشد. اگر کسب و کار موفق شود، سهام بسیار ارزشمندتر از پول نقد خواهد بود.

استفاده ناکافی از تمام منابع موجود. اگر به کمک نیاز دارید، از مشاوران و هیئت مدیره خود درخواست کمک کنید. اعضای هیئت مدیره خود را فقط افرادی ندانید که به شما می‌گویند چه کاری انجام دهید؛ آنها را به کار بگیرید. بهترین کارآفرینان می‌دانند چگونه از شبکه خود بهره ببرند و از درخواست مشاوره و معرفی خجالت نمی‌کشند.

وقت تلف کردن. سرمایه فقط پول نیست؛ زمان هم به همان اندازه ارزشمند است و مدیریت خوب آن به همان اندازه حیاتی است. شما باید هر روز، هفته، ماه و سال تا جایی که می‌توانید کار کنید. استفاده مؤثر از زمان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های یک کارآفرین است.

خب، اینها همه قوانین اصلی برای کارهایی که نباید انجام دهید و در نتیجه، نحوه خرج کردن

عاقلاً پول هستند، اما وقتی قبلاً اشتباه کرده‌اید چه؟ شما همیشه باید بدانید که هر ماه چقدر پول نقد می‌سوزانید و چقدر زمان برای زندگی باقی مانده است. به عنوان مدیرعامل، وظیفه شماست که به اندازه کافی سریع و به موقع اقدام کنید تا در صورت نیاز - و با شرایط مطلوب - بودجه بیشتری جذب کنید.

اگر به هر دلیلی (مثلاً شاید محصول آماده نباشد، بازار کاملاً وجود نداشته باشد، یا فروش انجام نشود (آن کششی را که انتظار داشتید، دریافت نمی‌کنید، باید بفهمید که چگونه نرخ سوخت سرمایه را تغییر دهید تا عمر خود را افزایش دهید.

اگرچه ممکن است از انجام این کار احساس بدی داشته باشید، اما این واقعیت تلخ مدیریت شرکت شماست. درست مانند بقیه زندگی مالی‌تان، اگر قادر به پرداخت صورتحساب‌هایتان نیستید، باید راهی برای کمتر خرج کردن یا بیشتر درآمد داشتن پیدا کنید. بیایید به چند روش خاص برای هماهنگ کردن هزینه‌ها با انتظارات فعلی کسب‌وکار نگاهی بیندازیم.

اگر فضای اداری شما بیشتر از نیازتان است؛ بررسی کنید که چگونه می‌توانید از اجاره خارج شوید یا فضا را به شخص دیگری اجاره دهید.

اگر توانایی مالی استخدام نیرو ندارید؛ سرعت خود را کم کنید! استخدام را متوقف کنید. اگر محصول آماده نیست، به فروشندگان - یا بسیاری از استخدام‌های دیگر که بعداً به آنها نیاز خواهید داشت، اما احتمالاً در حال حاضر می‌توانید بدون آنها سر کنید - نیازی ندارید.

اگر تا الان افراد زیادی را استخدام کرده‌اید؛ هر چقدر هم که دردناک باشد، اگر خیلی سریع تعدادی نیرو اضافه کرده باشید، مجبور خواهید شد استخدام‌های غیرضروری را کنار بگذارید و افرادی را که می‌توانند شما را به سرزمین موعود برسانند، نگه دارید. باید در این مورد بسیار محتاط باشید. اخراج یک نفر یکی از زنده‌ترین کارهایی است که یک کارفرما تا به حال مجبور به انجام آن شده است. این کار بسیار بدتر از اخراج یک نفر به هر دلیلی است. اگر هیچ چیز

دیگری نباشد، این به شما اهمیت مدیریت صحیح پولتان را از همان ابتدا ثابت خواهد کرد. اگر هزینه زیادی برای حقوق و دستمزد صرف می‌کنید، بدیهی است که شما باید حقوق خود را تنظیم کنید. گاهی اوقات افراد مایل به کاهش داوطلبانه حقوق هستند. با این حال، باید توجه داشته باشید که به محض اینکه شروع به کاهش یا تعویق حقوق می‌کنید، این نشانه‌ای است که کسب و کار با مشکل مواجه است و افراد شروع به جستجوی مشاغل دیگر خواهند کرد.

مدیریت مؤثر پول برای یک شرکت، فرآیندی بی‌پایان است. حتی شرکت‌های سهامی عام نیز در انجام این کار مشکل دارند، همانطور که تعدیل نیرو گواه آن است. مواقعی وجود دارد که باید صرفه‌جویی کنید و مواقعی که باید رشد را تقویت کرده و از فرصت‌های بازار استفاده کنید. پرورش قوه‌ی تشخیص برای دانستن اینکه در چه زمانی چه اقداماتی باید انجام شود، جایی است که جادو اتفاق می‌افتد!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی باید برای تیم فروش خود حقوق و دستمزد تعیین کنید؟

نامه مهمان از بیت چیتادینی، مدیرعامل باتجربه استارت‌آپ

بنیانگذار گرامی،

جبران خسارت فروش یکی از مهمترین مواردی است که باید در نظر گرفته شود. همچنین اشتباه کردن در آن بسیار آسان است و می‌تواند عواقب وخیمی داشته باشد. وقتی داشتم برای سمت مدیرعاملی در یک شرکت در حال رشد آماده می‌شدم، با معاون فروش در هتل پنج ستاره معروف رُزوود سند هیل در منلو پارک، برای صرف یک لیوان شراب در هتل مادرا ملاقات کردم.

پیشنهاد دادم: «خب، بیا در مورد سهمیه و پاداش صحبت کنیم.»

همه ما می‌دانیم که این بخش بسیار مهمی از اداره یک کسب و کار است، اما من انتظار چیز غیرعادی‌ای نداشتم. بعد، او به من گفت که سهمیه ۸۰۰۰۰۰ دلار است. من فکر کردم که این واقعاً، واقعاً کم است.

پرسیدم: «چقدر حقوق می‌گیری؟»

او پاسخ داد: «به طور متوسط سیصد هزار دلار برای هر نماینده فروش.»

وای، به نظر نامتعادل می‌آمد. طبق تجربه من، این مبلغ می‌توانست تا ۲۰۰۰۰۰ دلار هم برسد و شاید در موارد استثنایی، تا ۲۷۵۰۰۰ تا ۲۸۰۰۰۰ دلار هم برسد. با این حال، اینجا با همه در بالاترین سطح ممکن رفتار می‌شد. این برای یک استارت‌آپ که پول نقد حرف اول را می‌زند، دیوانه‌کننده است. بعد او به من گفت که قبل از اینکه پول نقد جمع‌آوری شود، به نمایندگان پول پرداخت کرده‌اند.

می‌خواستم از جا بپریم! نه تنها سهمیه خیلی کم و پورسانت خیلی زیاد بود، بلکه به نمایندگان بر اساس رزروها حقوق پرداخت می‌شد، نه بر اساس پول نقد ورودی. این کاملاً اشتباه بود - شما فقط می‌توانید وقتی پول نقد ورودی می‌آید، پرداخت کنید تا چیزی برای

جبران کمیسیون‌ها داشته باشید.

آن سال، در پایان سه‌ماهه‌ی اول، شرکت ۵۶۰,۰۰۰ دلار پول نقد به بخش فروش پرداخت کرد تا ۹۰۰,۰۰۰ دلار بدهی) رزروهای بدون پول نقد برای آن سه‌ماهه (ایجاد کند. آنها هیجان زده بودند. پرسیدم: «آیا این اتفاق تا به حال در جای دیگری برای شما افتاده است؟ چرا باید اینجا اتفاق بیفتد؟»

نمایندگان تا بانک داشتند می‌خندیدند و شرکت در موقعیت آسیب‌پذیری قرار گرفته بود. این یک سهل‌انگاری فاحش بود و یک آشفتگی مطلق بود. من در هفته اول بعد از پیوستن به شرکت، در وضعیت جنینی بودم و از خودم می‌پرسیدم: خودم را در چه مخمصه‌ای گرفتار کردم؟

با این حال، بخش شگفت‌انگیز ماجرا این است که تنها با انجام چند کار اساسی و «۱۰۱»، توانستیم شرکت را در مدت زمان کوتاهی ده برابر بهبود بخشیم. حتی نیازی به انجام هیچ کار پیچیده‌ای هم نبود. همه از کارهای اساسی متنفرند. آنها فکر می‌کنند کارهای اساسی در سطح پایین‌تری هستند و کارهای اساسی برای افراد با هوش برتر مناسب نیست. این درست نیست! به نتایج تیم NFL، نیوانگلند پتریوتز، به رهبری بیل بلیچیک و تام بردی نگاه کنید. آنها دائماً روی کارهای اساسی تمرکز می‌کنند و به برنامه بازی پایبند هستند.

هر چیزی که لازم بود از قبل وجود داشت - بنیانگذاران فوق‌العاده بودند، تناسب محصول و بازار فوق‌العاده بود، و هیئت مدیره عالی بود. ما فقط باید روی اصول اولیه کار می‌کردیم؛ باید به موارد آسان رسیدگی می‌کردیم. در اینجا کاری که ما انجام دادیم آمده است:

سهامیه‌ها و ساختار پاداش مناسبی تعیین کنید. ما سه سطح را بر اساس تجربه ایجاد کردیم:

سهامیه فروش ۲.۱ میلیون دلار، مجموع حقوق و مزایا ۲۴۰ هزار دلار

سهامیه فروش ۴۰۱ میلیون دلار، مجموع حقوق و مزایا ۲۶۰ هزار دلار

سهامیه فروش ۶۰۱ میلیون دلار، مجموع حقوق و مزایا ۲۸۰ هزار دلار

مشوقها را اضافه کنید. ما طرح‌های ساده‌ای داریم که در شتاب‌دهنده‌ها هم خوب پرداخت می‌شوند. این طرح با ۶٪ شروع می‌شود، سپس به ۱۲٪ می‌رسد و بعد به ۱۸٪ می‌رسد. این یک طرح بسیار انگیزشی است. به این ترتیب، فوق‌ستاره‌ها خوب پرداخت می‌شوند. یک نفر تا پایان ژانویه ۳۵٪ سهامیه را دریافت کرده است - فکر می‌کنم طرح ما انگیزه‌بخش بوده است.

مطمئن شوید که همه معاملات از قبل به صورت نقدی انجام می‌شوند. قبل از پرداخت غرامت، پول نقد باید وارد شود. کمیسیون‌ها باید بر اساس پول نقد جمع‌آوری شده تعیین شوند - نه فقط تضمین یک قرارداد.

تعداد مناسبی نماینده فروش داشته باشید. شما به نمایندگان فروش نیاز دارید، اما نباید در استخدام تعداد زیادی نماینده در اوایل کار زیاده‌روی کنید. وقتی من به شرکت پیوستم، سی نماینده فروش داشتیم و من این تعداد را به هفده نفر کاهش دادم، زیرا بسیاری از آنها طرز فکر اشتباهی داشتند. بسیاری از افراد خودشان رفتند. یکی از آنها در همان روز اول استعفا داد! بقیه مجبور به اخراج شدند. یکی از اعضای هیئت مدیره استعفا داد. فکر نمی‌کنم امروز من منفورترین فرد شرکت باشم، اما در شش ماه اول بودم. اشکالی ندارد؛ ما به افراد مناسب با تیم مدیریتی مناسب نیاز داشتیم. اکنون بیش از پنجاه نفر داریم و همه این کارها را ظرف ده ماه انجام دادیم.

به مردم پول نقد اضافی ندهید. انگیزه بزرگ باید در سهام باشد. این حلقه برنجی است. روی محصول خود سرمایه‌گذاری کنید. شما می‌خواهید سرمایه‌ی سرمایه‌گذاران خطرپذیر (VC) صرف محصول شود - و در تکامل و بهبود آن سرمایه‌گذاری شود. این مهم‌ترین نکته در روزهای اولیه‌ی یک استارت‌آپ است.



ما اکنون در حال تجربه چیزهای عالی هستیم. به زودی پول بیشتری نسبت به هزینه اداره کسب و کار به دست خواهیم آورد. تغییر با آشفتگی عاطفی در میان کارکنان اولیه اتفاق افتاد، اما با تغییر اصول اولیه بسیار ساده کسب و کار، دقیقاً به جایی که باید باشیم رسیدیم.

باید توجه داشته باشید که خرج کردن پول برای رشد به هر قیمتی دیگر مد نیست. تعریف کسب و کار این است که همزمان با رشد، سود و جریان نقدی ایجاد کنید. شما می‌خواهید چیزی محکم، حلال و پایدار بسازید.

با آرزوی بهترین‌ها،

Pete Citadini

پیت سیتادینی

چه زمانی باید آبشارها، کیک‌های لایه‌ای و میزهای کلاهی دار را درک کنید (یا چگونه از ارزش واقعی سهام خود محافظت کنید)

نامه مهمان از هارش پاتل، یکی از بنیانگذاران و شریک مدیریتی Wireframe Venture و وابسته به شبکه سرمایه‌گذاری وب، و جرمی اشنايدر، مدیر عامل شبکه سرمایه‌گذاری وب بنیانگذار گرامی،

در زمانی که سرمایه فراوان به نظر می‌رسد و ارزش‌گذاری‌های مرحله آخر دائماً در حال افزایش هستند، فکر کردیم عاقلانه است که برخی از درس‌های مهم را که مستقیماً بر موفقیت مالی شخصی شما تأثیر می‌گذارند، به اشتراک بگذاریم (یا به شما یادآوری کنیم). هر زمان که معاملات بزرگ ادغام و تملک یا عرضه اولیه سهام (IPO) را می‌بینیم، غریزی فرض می‌کنیم که تمام آن سال‌ها کار فشرده بنیانگذاران بالاخره و به درستی نتیجه داده شده است. با این حال، واقعیت این است که نتایج بنیانگذاران بسیار متفاوت است، از جمله برخی موارد که بنیانگذاران در نهایت با خروجی بسیار خوبی مواجه می‌شوند. دلیل ساده این امر ممکن است صرفاً رقیق شدن بیش از حد در طول مسیر باشد - مجبور شدن به جذب سرمایه بیش از حد نسبت به قیمت تا زمانی که بتوانید به خروج برسید. اگرچه مطمئناً برای بنیانگذاران دشوار است، اما این سناریو معمولاً تعجب‌آور نیست، بلکه چیزی است که شما از آن آگاه هستید و در طول مسیر آن را مدیریت می‌کنید. سناریوی موزیانه تر ناشی از انتظارات بیش از حد تهاجمی و پیچیدگی جدول سرمایه است که تمرکز ما در اینجا بر آن است.

یکی از مهم‌ترین نقش‌های یک بنیانگذار، تعیین و مدیریت انتظارات همه اجزا - کارمندان، سرمایه‌گذاران، شرکا، مشتریان و مطبوعات - است. شما تصویری از آنچه که روزی ممکن است، و همچنین آنچه که باید در هر مرحله از مسیر انتظار داشت، ترسیم می‌کنید. در هر برهه از زمان، ارزش استارت‌آپ شما با ترکیبی منحصر به فرد از شرایط کلان

بازار، کیفیت تیم و محصول، کمبود، کشش تجاری و معاملات قابل مقایسه شرکت تعیین می‌شود. این اطلاعات را بدانید و از آنها برای ایجاد انتظارات ارزش‌گذاری «غیرمنطقی اما منطقی» خود برای تأمین مالی بعدی و همچنین خروج استفاده کنید. به موازات آن، شما انتظاراتی را برای عملکردی که باید ارائه دهید تا آن ارزش‌گذاری را توجیه کند، تعیین می‌کنید.

ممکن است کاملاً منطقی به نظر برسد که در هر مرحله، ارزش‌گذاری را به حداکثر برسانید، در ازای پذیرش سایر شرایط معامله که بعید می‌دانید فعال شوند یا تأثیر منفی کمی داشته باشند) مثلاً ترجیحات، ضمانت‌ها، بدهی. (با این حال، اغلب اوقات، اعداد از دست می‌روند و انتظارات برآورده نمی‌شوند. شرکت شما ممکن است هنوز هم با هر استاندارد معقولی عملکرد خوبی داشته باشد - اما نسبت به انتظاراتی که در شرایط تأمین مالی خود گنجانده‌اید، "عملکرد ضعیفی" داشته باشد. اگر این اتفاق بیفتد، بنیانگذاران اغلب از اینکه چقدر ارزش شخصی از دست داده‌اند، شگفت‌زده می‌شوند. دلیلش این است که بنیانگذاران و کارمندان تمایل دارند سهام شخصی خود را از نظر درصد مالکیت کاملاً رقیق‌شده در نظر بگیرند) مثلاً "من X٪ از شرکت را دارم. (بنابراین، اگر من 10٪ از شرکت خود را داشته باشم وقتی که 100 میلیون دلار ارزش دارد اما بعداً به قیمت 50 میلیون دلار فروخته شود، حداقل هنوز 5 میلیون دلار دریافت می‌کنم، درست است؟! خب - بعید نیست.

بازده نقدی واقعی برای سهامداران با استفاده از تحلیل آبخاری انحلال در مقایسه با جدول سرمایه شما تعیین می‌شود. تصور کنید که جدول سرمایه شما یک کیک لایه‌ای است. در پایین کیک، سهام عادی) معمولاً بنیانگذاران و کارمندان (قرار دارد و هر بار که شما تأمین مالی می‌کنید، یک لایه جدید روی آن قرار می‌گیرد - سهام ممتاز سری A، بالای آن سری B و غیره، و در نهایت هرگونه بدهی در بالا قرار دارد. هر لایه همچنین ممکن است

مجموعه شرایط خاص خود را داشته باشد) مثلاً اندازه، سود سهام، ترجیحات، ضرایب و غیره. (هنگامی که خروج اتفاق می‌افتد، درآمد حاصل از آن یک لایه در یک زمان - طبق شرایط خاص هر لایه - از بالا به پایین توزیع می‌شود. تأثیر این است که هر لایه یک با حرکت از پایین) یک اسفنجی (به بالا) یک براونی" (متراکم‌تر" می‌شود. تا زمانی که شرکت شما انتظاراتی را که در جدول سرمایه خود ایجاد کرده‌اید، برآورده کند یا از آنها پیشی بگیرد، همه لایه‌ها باید همانطور که انتظار دارید در نتیجه شرکت کنند. اما اگر اینطور نباشد، با فشرده شدن ارزیابی شما، آن یک از بالا شروع به فشرده شدن می‌کند. هرچه شکاف بین انتظارات و واقعیت بیشتر باشد، این فشرده‌سازی شدیدتر خواهد بود. وقتی فشار اعمال می‌شود، لایه‌های پایین‌تر / نرم‌تر بیشتر از لایه‌های متراکم بالایی فشرده می‌شوند. در بدترین حالت، ممکن است یک براونی خوب باشد اما یک اسفنجی) شما) صاف شده باشد. این استعاره توضیح می‌دهد که چرا درصد مالکیت کاملاً رقیق شده نظری شما از کل ارزش خروج ممکن است بسیار متفاوت از پرداخت واقعی شما باشد.

چند پیشنهاد

- به خاطر در نظر گرفتن نتیجه مالی خودتان عذرخواهی نکنید یا احساس گناه نکنید.
- هم بنیانگذاران و هم سرمایه‌گذاران به درستی روی رویا و ساختن یک شرکت موفق در درازمدت تمرکز دارند، اما سرمایه‌گذاران شما پرتفوی دارند و شما ندارید. اگر آنها بتوانند مشخصات بازده و نرخ بازده داخلی (IRR) خود را مدل سازی کنند، شما هم می‌توانید.
- اگر هنوز این کار را انجام نمی‌دهید، استفاده از یک ابزار آنلاین را برای مدیریت جدول سرمایه خود در نظر بگیرید. سرویس‌هایی مانند Carta، Solium، Capyx و دیگران می‌توانند مدیریت جدول سرمایه شما را ساده‌تر کنند و اکثر آنها مدل سازی سناریوی خروج را با آبشارهای انحلال نیز ارائه می‌دهند. با نحوه عملکرد چنین تحلیلی آشنا شوید.
- قبل از هر تأمین مالی، سناریوهای خروج خود را دوباره ارزیابی کنید و هنگام بررسی

مبلغ و شرایط مورد نظر، آنها را در نظر بگیرید. اگر با ارزش‌گذاری بالا و براساس انتظارات بسیار جسورانه، سرمایه جذب کنید، اساساً نتیجه خود را به جسورانه‌ترین سناریو گره زده اید. هرگونه عدم موفقیت در دستیابی به آن برنامه، به ضرر خودتان خواهد بود.

• مانند آنتروپی، پیچیدگی جدول سرمایه فقط افزایش می‌یابد. سعی کنید از ورود اصطلاحات مالی پیچیده به جدول سرمایه خود اجتناب کنید - یا حداقل آن را به تأخیر بیندازید. توجه داشته باشید که یک «معامله خوب» باید همه شرایط را در نظر بگیرد، نه فقط ارزش‌گذاری را.

ما بنیانگذاران را تشویق می‌کنیم که هنگام جمع‌آوری سرمایه، کاملاً درک کنند که برای چه چیزی ثبت نام می‌کنند و چگونه پیچیدگی جدول سرمایه در طول زمان افزایش می‌یابد. شما می‌توانید آینده‌نگر باشید و بر بلندمدت تمرکز کنید و در عین حال انتظارات منطقی خود را در طول مسیر تعیین کنید. اگر همه چیز کاملاً طبق برنامه پیش برود، هیچ یک از این موارد مهم نخواهد بود. با این حال، از آنجایی که این اتفاق به ندرت رخ می‌دهد، برای طیف وسیعی از سناریوها برنامه‌ریزی کنید و مطمئن شوید که همیشه از ارزش شخصی آنچه می‌سازید محافظت می‌کنید.



بهترین،

هارش پاتل و جرمی اشنايدر

وقتی از خودتان می‌پرسید که آیا فعالیت‌های بشردوستانه جایی در یک استارت‌آپ دارد یا خیر

بنیانگذار گرامی،

اگر این نامه را می‌خوانید، حتماً از خود می‌پرسید که آیا فعالیت‌های بشردوستانه جایی در یک استارت‌آپ دارد یا خیر.

من در این مورد نظر بسیار قاطعی دارم: بله.

همه ما در زندگی خود از نعمت استعداد و دسترسی به فرصت‌ها برخوردار بوده‌ایم. حتی وقتی که در ابتدای راه هستید، با وجود مشکلات و سختی‌ها، اهمیت دادن به کسانی که به اندازه شما خوش‌شانس نیستند، چیزهای زیادی در مورد نوع شرکتی که می‌خواهید بسازید، می‌گوید.

من شاهد شگفتی‌های این کار بوده‌ام. به عنوان بخشی از فرآیند عمومی شدن سهام eBay، جف اسکول و پیر امیدیار بنیادی ایجاد کردند که به ایجاد فرهنگ قوی کمک به دیگران کمک کرد. این موضوع شخصاً به من الهام بخشید و باعث شد که پس از اینکه به اندازه کافی خوش‌شانس بودم که بتوانم خانواده‌ام را تأمین کنم، بنیاد خانوادگی خودمان را تأسیس کنم.

شرکت Salesforce نیز از بنیاد eBay الهام گرفت و هنگام شروع ابتکار عمل خود در سال ۱۹۹۹، به مدل eBay توجه کرد. مارک بنیوف بر اساس این ایده، آن را توسعه داد. از روز اول، او یک مدل ۱-۱ را اجرا کرد که ۱٪ از سهام، ۱٪ از زمان کارکنان و ۱٪ از محصول را به سازمان‌های غیرانتفاعی و مؤسسات آموزشی اختصاص می‌داد. از طریق www.salesforce.org فناوری Salesforce بیش از ۳۲۰۰۰ موسسه غیرانتفاعی و آموزشی را پشتیبانی کرده است؛ Salesforce و نهادهای بشردوستانه آن بیش از ۱۶۸ میلیون دلار کمک مالی ارائه داده‌اند؛ و کارمندان Salesforce بیش از ۳.۲ میلیون ساعت

کار داوطلبانه برای بهبود جوامع در سراسر جهان انجام داده‌اند.

وقتی برای مدیرعاملی LiveOps استخدام شدم، اصرار داشتم که اجرای مدل ۱-۱-۱ یکی از معیارهای من برای پذیرش این شغل باشد. ما یک تیم داخلی از داوطلبان داشتیم که ایجاد برنامه و تلاش‌های مداوم را مدیریت می‌کردند. کارمندان ما از این کار احساس افتخار می‌کردند و اکثر کاندیداهایی که از طریق فرآیند استخدام وارد می‌شدند، به این نکته اشاره می‌کردند که چگونه این مدل شرکت ما را متمایز کرده است.

حالا، می‌دانم که ممکن است به چه چیزی فکر کنید:

• من به اندازه کافی سهام ندارم که ۱٪ را ببخشم — و نمی‌دانم که آیا اصلاً ارزشی خواهد داشت یا نه.

• دارم سعی می‌کنم مصرف نقدینگی رو به شدت مدیریت کنم، برای همین پولی برای بخشیدن ندارم.

• من از تیمم انتظار کارهای بزرگی دارم و آنها دیوانه‌وار کار می‌کنند؛ چطور می‌توانم از آنها بخواهم که وقت بیشتری روی این موضوع بگذارند؟

خبر خوب؟ این کار خیلی آسان‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد. به عنوان مثال: Salesforce Ventures، بازوی سرمایه‌گذاری این شرکت، شرکت‌های زیرمجموعه خود را تشویق می‌کند که از همان ابتدا بخشش را به بخشی از مدل کسب و کار خود تبدیل کنند و ده‌ها شرکت از جمله Demandbase، DocuSign، Box، Appirio و InsideSales مدل ۱-۱-۱ را از طریق طرح 1% Pledge پذیرفته‌اند.

خب برای راه افتادن باید چیکار کرد؟

• با ملایمت شروع کنید. در یک کمپین خیریه در ایام تعطیلات برای جمع‌آوری غذا، اسباب‌بازی و غیره شرکت کنید. از میزان جمع‌آوری یا کمک‌های مالی خود تجلیل کنید.

• اجازه دهید افرادتان «مالک» آن باشند و آن را توسعه دهند. به کارمندان این آزادی را

بدهید که تا دو تا پنج روز در سال را صرف امور غیرانتفاعی مورد علاقه‌شان کنند. اینکه بتوانند خودشان در مورد محل سرمایه‌گذاری وقتشان تصمیم بگیرند، این کار را برایشان معنادار می‌کند و از آن حمایت خواهند کرد.

• از فعالیت‌های بشردوستانه برای اتحاد شرکت استفاده کنید. انجام تمرین‌های تیم سازی پیرامون کمک به یک موسسه خیریه مورد علاقه را در نظر بگیرید.

هیچ‌کدام از روش‌های بالا در نهایت هزینه زیادی نخواهند داشت، اما شما و تیمتان متوجه خواهید شد که کمک به دیگران ارزشمند است و ارزش تلاش کردن را دارد.

البته، اگر می‌خواهید عمیق‌تر وارد بحث شوید، می‌توانید. با این حال، من ترجیح می‌دهم به آرامی وارد بحث شوم، زیرا مردم می‌توانند آنقدر در این مورد احساس قوی داشته باشند که عقب‌نشینی از هر چیزی می‌تواند روحیه را تضعیف کند. اگر آماده‌اید که از همان ابتدا با تمام قوا وارد عمل شوید و یک برنامه جامع ایجاد کنید، وبسایت 1% Pledge منبع بسیار خوبی خواهد بود.

من قویاً معتقدم که از همان ابتدای تأسیس یک شرکت، می‌تواند روح داشته باشد. اهمیت دادن به کسانی که از ما کمتر خوش‌شانس هستند، غذای روح است. مشتاقانه منتظرم بدانم که شرکت شما چگونه نیکوکاری را در DNA خود گنجانده است.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد



بخش دوم

رسیدن به ارتباط



مبانی مدیریت

چه زمانی نیاز به تفویض اختیار دارید

بنیانگذار گرامی،

خوشحالم که در مورد یکی از مهمترین عناصر موفقیت یک رهبر صحبت می‌کنم: هنر تفویض اختیار.

وقتی خیلی کوچک هستید و فقط دو تا سه نفر را استخدام می‌کنید، همه باید مشارکت کنند، وظایف را تقسیم کنند و کار را انجام دهند. حتی در آن مرحله، احتمال دارد که یک نفر رهبری هر ابتکار عمل را به عهده بگیرد. به عنوان مثال، یک نفر رهبری محصول را بر عهده می‌گیرد، در حالی که شخص دیگری رهبری جمع‌آوری کمک‌های مالی یا فروش را بر عهده می‌گیرد. به طور طبیعی، تفویض اختیار شروع به ظهور کرده است.

وقتی شروع به رشد می‌کنید و تعداد اعضایتان به ده تا صد نفر می‌رسد، باید کارهای بیشتری را به دیگران واگذار کنید - و این کار را به صورت سیستماتیک و مؤثر انجام دهید. کلمه مؤثر در اینجا کلمه کلیدی است.

خیلی اوقات، از کسی که وظیفه‌ای به او محول شده، شنیده‌ام که می‌گوید: «من این کار

را به X واگذار کردم» و فکر می‌کند که کار تمام شده است. اما اینطور نیست!

سال‌ها پیش، مدیر فوق‌العاده‌ای داشتم که همیشه می‌توانستم روی تحویل به موقع و طبق بودجه‌ی تعیین‌شده حساب کنم. متأسفانه، او به عنوان یک مدیر جزئی‌نگر شناخته می‌شد که زندگی را برای تیم‌هایی که برایش کار می‌کردند، دشوار می‌کرد. بنابراین، ما مجبور بودیم به او کمک کنیم تا مهارت «تفویض اختیار مؤثر» خود را توسعه دهد، که ما روی آن کار کردیم و فرض کردیم که اوضاع بهتر خواهد شد.

مدت کوتاهی پس از آن، ما یک پروژه «شرط‌بندی شرکت» داشتیم که در حال اجرا بود و آن مدیر (و تیمش) نقش اصلی را ایفا می‌کردند. من به او سر زدم تا از روند کار بپرسم، و او با افتخار گفت: «نمی‌دانم، من آن را به تیم واگذار کرده‌ام - از من راضی نیستید؟» (من راضی نبودم).

در طول سال‌ها مدیریت تیم‌ها، آموخته‌ام که تفویض اختیار مؤثر به این معنی است که شما می‌دانید وظیفه/پروژه با نتایجی که انتظار دارید انجام خواهد شد. در ابتدا، این بدان معناست که شما باید:

- توانایی و تمایل تیم را برای انجام وظیفه ارزیابی کنید. اغلب، افراد برای یک وظیفه جالب داوطلب می‌شوند، اما آیا واقعاً می‌توانند/آیا آن را انجام خواهند داد؟
- به افرادی که به آنها تفویض اختیار می‌کنید، بگویید که موفقیت چگونه به نظر می‌رسد.
- جدول زمانی، کیفیت و غیره چگونه است؟

- اطمینان حاصل کنید که آنها می‌دانند اگر با مشکلی مواجه شوند، شما آنجا هستید تا آنها را راهنمایی کنید. در مجموع، شما همچنان مسئول نتایج هستید. تفویض اختیار به معنای کناره‌گیری نیست.

- برای نظارت بر پیشرفت، نقاط بازرسی ایجاد کنید تا در پایان با غافلگیری ناخوشایندی مواجه نشوید.

• وقتی تیم کار را تحویل می‌دهد، موفقیت آنها را جشن بگیرید.

هرچه اعتماد بیشتری به یک تیم یا فرد داشته باشید، برای انجام صحیح تفویض اختیار به ساختار کمتری نیاز دارید. با این حال، اگر به تیم خود ماهیگیری یاد نداده باشید، اغلب این یک دستورالعمل برای فاجعه است.

هیچ چیز رضایت‌بخش‌تر از این نیست که ببینید تیم‌ها با حداقل ورودی یا راهنمایی شما، بیش از آنچه که فکر می‌کردند (یا شما) ممکن است، به موفقیت دست می‌یابند. این امر چرخه‌های عظیمی را برای شما آزاد می‌کند تا نوآوری کنید یا در زمینه‌های دیگر رهبری کنید. گذشته از همه اینها، تفویض اختیار مؤثر، یک عنصر اساسی برای مقیاس‌پذیری است.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی لازم است بدانید چه کسی مالک چه چیزی است

بنیانگذار گرامی،

همه ما هر روز تصمیماتی برای گرفتن داریم. تصمیم‌گیری موفق فقط به سرعت یا نتیجه بستگی ندارد - بلکه در واقع به توانمندسازی دیگران برای گرفتن بهترین تصمیمات برای تیم مربوط می‌شود.

برای رسیدن به این هدف، من از مدل RACI استفاده می‌کنم. این سیستم که من آن را در زمان حضورم در Bay Networks یاد گرفتم، به وضوح بیان می‌کند که چه کسی چه کاری را انجام می‌دهد. من سال‌هاست که از این ماتریس در شرکت‌های بزرگ استفاده می‌کنم، جایی که به شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها در تیم‌ها و پروژه‌های بین‌بخشی کمک کرده است. ما امروز در WIN از آن برای تعیین همه چیز، از اینکه چه کسی تصمیم نهایی در مورد سرمایه‌گذاری‌ها را بر عهده دارد گرفته تا استراتژی روابط عمومی خود، استفاده می‌کنیم. این مدل به بخشی از هر کاری که انجام می‌دهیم تبدیل شده است، به طوری که اکنون به یک خلاصه‌نویسی تبدیل شده است. اولین قدم در این مدل، روشن کردن این است که تصمیم چیست و چه زمانی باید گرفته شود. آن را بنویسید.

سپس، شما از RACI استفاده می‌کنید، مخففی که ذینفعان لازم در یک تصمیم را مشخص می‌کند. این، فردی را مشخص می‌کند که:

• مسئول. مالک کیست؟ چه کسی استراتژی را تعیین می‌کند؟ چه کسی تصمیم خواهد گرفت؟ در حالت ایده‌آل، این شخص باید یک نفر باشد، اما می‌تواند دو نفر باشد. به یاد داشته باشید، تصمیم‌گیری باید به پایین‌ترین سطح صلاحیت دار واگذار شود. اگر این کار انجام نشود، به این معنی است که شما به اندازه کافی تفویض اختیار نمی‌کنید. بدتر از آن، به این معنی است که ممکن است یک سلطنت را اداره کنید.

• تأیید می‌کند. چه کسی تصویب یا وتو خواهد کرد؟ این شخص کسی است که کار را به «رئیس» تفویض می‌کند.

• مشورت شده. چه کسانی تحت تأثیر قرار خواهند گرفت؟ این افراد حق تصمیم‌گیری ندارند،

اما شما موظف هستید قبل از تصمیم‌گیری نظر آنها را جویا شوید و می‌خواهید بدانید که آنها چه می‌گویند.

• مطلع. چه کسی باید از تصمیم مطلع شود؟ همیشه در اطلاع‌رسانی به تعداد زیادی از افراد اشتباه کنید تا اینکه به تعداد کمی اطلاع دهید.

این مدل می‌تواند به تصمیم‌گیری سریع‌تر و اجرای مؤثرتر آنها کمک کند، زیرا به کنار گذاشتن مشاجرات داخلی) که اغلب به دلیل عدم اطمینان در مورد اینکه چه کسی مالک چیست، رخ می‌دهد (و ادامه کار تصمیم‌گیری کمک می‌کند. این مدل به ایجاد شفافیت در نقش‌ها، که اغلب می‌تواند منبع تنش باشد، کمک می‌کند. این مدل، بحث‌های گیج‌کننده‌ای مانند موارد زیر را از بین می‌برد:

«این تصمیم منه!»

«نه واقعاً.»

«اوه، من فقط به C یا A هستم؟ حس می‌کنم به R هستم.»

RAI راهی آسان برای بحث و تدوین نقش‌ها بدون درگیری‌های احساسی است.

بهترین تصمیمات از رأی اکثریت یا از یک صدای معتبر واحد حاصل نمی‌شوند. آنها نتیجه چیزی متعادل‌تر هستند. مدل RAI امکان تصمیم‌گیری به صورت مشارکتی، با ورودی چندین صدا و تمام داده‌های لازم را فراهم می‌کند - اما در نهایت پاسخ توسط یک تصمیم‌گیرنده واحد که این مسئولیت را بر عهده داشته است، تعیین می‌شود. این رویکرد، بحث‌های غیرضروری را کاهش می‌دهد و امکان تصمیم‌گیری‌های به موقع و همسو با اولویت‌های شرکت را فراهم می‌کند.



با آرزوی بهترین‌ها، مینارد

وقتی می‌ترسی که ممکن است «کوچک» باشی

بنیانگذار گرامی،

اگر این نامه را می‌خوانید، احتمالاً در استراتژی یا اجرای کسب‌وکار تان با مشکل مواجه هستید.

با وجود اینکه ممکن است بدیهیات را بیان کنم، دو نکته را باید در نظر گرفت:

۱. اگر اوضاع واقعاً خوب پیش می‌رود و روی یک کسب‌وکار قابل سرمایه‌گذاری کار می‌کنید که در حال موفقیت است، خیلی راحت می‌توانید تصمیم بگیرید که سرمایه‌گذاری تان را دو برابر کنید.

۲. اگر کسب و کار شما واقعاً ضعیف عمل می‌کند و هیچ نشانه‌ای از بهبود نمی‌بینید، باز هم یک تصمیم آسان دارید: کسب و کار خود را تعطیل کنید، با مردم خوب رفتار کنید و تا حد امکان پول نقد را به سهامداران برگردانید.

حالا به سراغ نکته ظریف و وضعیت رایج‌تری که می‌بینم می‌روم: سناریوی کوچک. شما نه یک جهش بزرگ هستید و نه یک شکست کامل. تشخیص اینکه آیا شما یک جهش بزرگ هستید یا نه، بسیار آسان است. مسئله صرفاً دستیابی به هر معیار مشخصی نیست، بلکه این حرکت در حال شکل‌گیری است و نادیده گرفتن آن غیرممکن است. اگر یک شرکت با مشتری دارید، به راحتی می‌توانید ببینید که آیا به نقطه عطفی رسیده‌اید یا خیر. اگر یک شرکت سازمانی دارید، افراد می‌خواهند به تیم شما بپیوندند، کارمندان هیجان‌زده هستند، شرکا در مورد فناوری شما صحبت می‌کنند، مشتریان طرفداران زیادی هستند، فروش از پهنای باند تیم شما پیشی می‌گیرد، سرمایه‌گذاران التماس می‌کنند که به شما پول بدهند، زیرساخت‌ها در حال ذوب شدن هستند. شما می‌دانید چه زمانی آن را دارید، و اگر این را احساس نکنید) یا کمی آن را حس کنید)، به این معنی است که در حال جهش نیستید.

خب... پس چه اتفاقی دارد می‌افتد؟ وضعیت شما ممکن است بیشتر به این صورت باشد که تعدادی مشتری دارید، اما خط تولید یا محصول به اندازه کافی قوی نیست که بتواند رشد سریع را حفظ کند. ممکن است بتوانید بودجه جمع کنید، اما شرایط مطلوبی نداشته باشید یا با سرمایه‌گذاران بزرگی روبرو نشوید.

از خودتان سوالات زیر را پرسید:

آیا از مطبوعات، سرمایه‌گذاران و کارمندان بالقوه، تماس‌های سردی دریافت می‌کنید؟
آیا مشتریان شما یادداشت‌هایی مبنی بر اینکه محصول شما چقدر برایشان مهم است، ارسال می‌کنند؟

آیا مردم در شبکه‌های اجتماعی درباره شما صحبت می‌کنند؟

آیا صادفانه نیازی را بهتر از هر کس دیگری برآورده می‌کنید؟

اگر به موارد بالا» نه «بگویید، متأسفانه در قلمرو نوجوانان هستید.

حالا، پاسخ شما به سوالات زیر چیست؟

آیا هنوز مجبورید توضیح دهید که چرا محصول شما اهمیت دارد؟

آیا متوجه شده‌اید که موفقیت بزرگ همیشه با یک انتشار فاصله دارد؟

اگر به سوالات بالا پاسخ» بله «می‌دهید، در منطقه خطر هستید.

در دنیای امروز، تناسب محصول با بازار سریع‌تر از همیشه اتفاق می‌افتد. وقتی سرمایه‌گذاری می‌کنیم، شرکت‌ها اغلب یک تا دو سال با تناسب واقعی محصول با بازار فاصله دارند. و این کاملاً خوب و طبیعی است. با این حال، اگر از آن نقطه گذشته‌اید، شاید ارزش داشته باشد از سرمایه‌گذاران مورد اعتماد خود بپرسید که آیا به نظر می‌رسد یک فرد موفق هستید یا خیر. این می‌تواند یک سوال ناراحت‌کننده باشد، اما آنها مجموعه‌ای از کسب و کارها را مدیریت می‌کنند و احتمالاً از قبل در مورد این موضوع نظر دارند. و هر فصلی که

می‌گذرد و کسب‌وکار شما مانند سه ماه قبل به نظر می‌رسد، فصلی است که پتانسیل موفقیت به طور قابل توجهی پایین‌تر به نظر می‌رسد.

شاید فکر کنید که یک آدم بی‌عرضه بودن اشکالی ندارد. شاید فکر کنید می‌توانید صبر کنید تا اوضاع تمام شود. اما نمی‌توانید. مدیرعامل یک شرکت بی‌عرضه باید با حس فوریت فوق‌العاده‌ای عمل کند.

• شما باید برنامه‌های قوی را برای بازگشت به مسیر موفقیت و تبدیل شدن به یک فرد موفق، اجرا کنید.

• شما باید به همراه هیئت مدیره و تیم مدیریت، نگاهی عمیق به وضعیت فعلی و پیش‌بینی‌های آینده بیندازید تا ارزیابی کنید که استراتژی چقدر عملی است و آینده چقدر روشن به نظر می‌رسد. اگر برخی از جنبه‌های کسب‌وکار شما در حال کار است، روی آن شرط‌بندی کنید. اغلب استارت‌آپ‌ها سعی می‌کنند کارهای زیادی انجام دهند و یک راه‌حل «کامل» ارائه دهند، و این می‌تواند برنامه انتشار آنها را کند کند، پذیرش فناوری آنها را دشوارتر کند و از همه بدتر، کیفیت هر چیزی را که ارائه می‌دهند، تضعیف کند.

• ممکن است لازم باشد اقدامات قابل توجهی (مثلاً اخراج‌های دردناک، تغییر رویکرد محصول، تغییر رویکرد و غیره) انجام دهید تا مطمئن شوید که پول نقد مورد نیاز برای دستیابی به تحول را دارید.

به عنوان یک سرمایه‌گذار، امیدوارم که همه شرکت‌هایم به موفقیت برسند. اما می‌دانم که همه آنها به موفقیت نخواهند رسید. اشکالی ندارد، زیرا چند موفقیت بزرگ، بسیاری از شکست‌ها یا ناکامی‌ها را جبران می‌کنند. با این حال، به عنوان مدیرعامل، شما تمام انرژی و زمان خود را صرف این یک ایده می‌کنید. باید مطمئن شوید که این ایده برای کارمندان، سرمایه‌گذاران و خودتان سود خوبی داشت.

اگر مطمئن نیستید که شانس زیادی برای تبدیل شدن به یک شرکت موفق دارید، باید

به طور جدی در مورد ادغام و تملک (M&A) یا بازگرداندن پول نقد به سرمایه‌گذاران فکر کنید. من شرکت‌هایی را دیده‌ام که بدون برنامه یا امید، هر ریال را هدر می‌دهند و شرکت‌هایی را دیده‌ام که تصمیم سختی می‌گیرند تا مقداری پول را به سهامداران برگردانند و به چیزی که به آن اعتقاد بیشتری دارند، روی آورند.

انتظار داشته باشید که این ارزیابی یکی از سخت‌ترین ارزیابی‌هایی باشد که تا به حال با آن مواجه شده‌اید. تا الان، سال‌ها سرمایه انسانی، پول و اعتبار خود را در این کسب و کار سرمایه‌گذاری کرده‌اید و اعتراف به ناکارآمدی آن می‌تواند ضربه‌ای جدی به غرور شما باشد. بنیانگذارانی که ما از آنها حمایت می‌کنیم، معمولاً باهوش و باانگیزه هستند و بسیاری از آنها هرگز با چیزی که تا این حد شبیه شکست باشد، روبرو نشده‌اند. اما اینطور نیست. شکست واقعی، صرف زمان و سرمایه بیشتر در کسب و کاری است که کار نمی‌کند و شانس شما را برای جذب سرمایه مجدد در آینده از بین می‌برد. درس بگیرید، ضرر را بپذیرید، به تعطیلات بروید و به راه خود ادامه دهید.

این یک بازی طولانی است. همه ما می‌خواهیم روی چیزهایی که مهم هستند کار کنیم. من هم همین را برای شما آرزو می‌کنم.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

پی‌نوشت: لطفاً به پیوست این نامه در صفحه بعد مراجعه کنید، که شامل سرخ‌های بیشتری در مورد اینکه آیا شما در سرزمین نوجوانان هستید یا خیر، می‌باشد.

پیوست

هنوز مطمئن نیستید که آیا شما هم جزو افراد کم‌تجربه هستید یا نه؟ اینها چیزهایی هستند که اغلب در به‌روزرسانی‌هایی که توجه افراد کم‌تجربه را جلب می‌کنند، می‌شنویم:

« ما در حال کار بر روی مشکل ریزش مشتریان خود هستیم.»

« ما اکنون در حال کار بر روی X پروژه جدید [هستیم].»

« ما در این سه‌ماهه بیست مقاله‌ی پژوهشی منتشر کردیم.»

« رئیس محصول / رئیس فروش / رئیس بازاریابی ما در حال ترک شرکت است.»

« مدل ما [که بر اساس فرضیات بی‌اساس و جسورانه پیش‌بینی شده است] نشان می‌دهد که ما در عرض دو سال درآمدی ۱۰۰ برابر کسب می‌کنیم.»

« ما نتوانستیم [کاری را که قول داده بودیم] انجام دهیم، زیرا [رقیب کاری انجام داد، تیم

کند بود، مشتری بزرگ ما تغییر رهبری داشت و حامی مالی ما رفت].»

« ما در حال کار بر روی بدهی فنی هستیم.»

« این ماه یک مشتری بزرگ را به دلیل تغییر نیازهایش از دست دادیم.»

« ما نسبت به ماه قبل ۵ درصد رشد داشتیم.»

« کارها با [سه مشتری که از دوستان نزدیک ما هستند] ادامه دارد.»

[بدون به‌روزرسانی]

وقتی نیاز به تعیین اهداف دارید

بنیانگذار گرامی،

اهداف چیزی هستند که انسان‌ها ذاتاً به آن نیاز دارند. از همان روزهای اولیه راه‌اندازی شرکت یا شروع هر ابتکاری، شما اهدافی را تعیین می‌کنید. پاسخ به سوالات اساسی مانند سوالات زیر منجر به اهداف روشن و مفید برای کسب و کار شما می‌شود:

• چند نفر را استخدام می‌کنیم؟

• به چه میزان بودجه نیاز داریم؟

• پول نقد ما تا چه زمانی دوام خواهد آورد؟

تعیین اهداف طبیعی و آسان است. تعیین اهدافی که قابل دستیابی، واقع‌بینانه و الهام بخش باشند، جایی است که جادو وارد عمل می‌شود.

من همیشه با این سوال شروع می‌کنم: «هدف من چیست؟» (و سپس می‌پرسم): «اگر به آن برسیم، آیا مهم خواهد بود؟» (یا به قول استیو جابز، «آیا در جهان تغییری ایجاد خواهد کرد؟»)

خیلی اوقات، اهدافی را می‌بینم که قابل دستیابی هستند، اما معیارها آنقدر پایین هستند که شرکت به سرنوشتی که برای آن تلاش می‌کند، نمی‌رسد. این سناریو قطعاً برای همه افراد درگیر، الهام‌بخش نیست. (برعکس، اگر معیارها خیلی بالا باشند و تیم فکر کند که اهداف دست‌نیافتنی هستند، واقعاً متعهد به دستیابی به اهداف نخواهد بود). این سناریو انجام هر کاری را غیرممکن می‌کند.

من یک کمال‌گرا هستم، بنابراین می‌خواهم به آنچه که برای انجامش برنامه‌ریزی کرده‌ام برسم، اما همچنین می‌خواهم اهدافی تعیین کنم که رسیدن به آنها شگفت‌انگیز - و چالش‌برانگیز - باشد. من یاد گرفته‌ام که بهتر است اهداف بسیار بالایی داشته باشم و کاملاً به کمال نرسم تا اینکه به هر هدفی برسم و در نهایت به چیزی معمولی برسم.

این فرآیندی است که من برای تعیین و دستیابی به اهداف استفاده می‌کنم؛
 ارزیابی کنید که تیم در چه وضعیتی قرار دارد. آیا این یک تیم با عملکرد بالا است؟ چقدر
 عملکرد بالا؟ چگونه کار می‌کند؟

اهدافی را که با رسیدن به آنها به خودم افتخار می‌کنم، مشخص کنید. به نظر من چه چیزی شگفت‌انگیز است؟

یک قدم به عقب بردارید. درک کنید که اهداف بسیار جسورانه ممکن است تیم را
 بترساند. تیم‌هایی که هنوز عملکرد بالایی ندارند، فکر می‌کنند که نمی‌توانند به اهداف
 جسورانه دست یابند. وقتی اهداف بسیار فراتر از محدوده باشند، شما تعهد یا حمایت
 لازم را برای انجام هر کاری دریافت نمی‌کنید.

اهداف را دوباره ارزیابی کنید. چه چیزی برای من قابل قبول است و همچنین برای تیم
 منطقی است؟ به دنبال نقطه جادویی در اینجا باشید - هدفی که کمی اضطراب ایجاد کند
 (تهاجمی و الهام‌بخش باشد)، اما واقع‌بینانه نیز باشد (قابل دستیابی باشد). (به جای
 تعیین تعهدات برای سه ماهه بعدی، برای آنها نه ماه زمان تعیین کنید. مردم در نود روز
 وحشت می‌کنند، اما حاضرند اهداف جسورانه‌تری را برای نه ماه تعیین کنند. با زمان کافی،
 مردم فکر می‌کنند می‌توانند هر کاری انجام دهند.

این اهداف دوباره ارزیابی شده و یک برنامه را به تیم معرفی کنید. اگر این کار را درست
 انجام داده باشید، تیم همچنان هدف را جسورانه، اما در عین حال قابل دستیابی خواهد
 یافت. وقتی حدود سال‌های ۲۰۰۰-۲۰۰۱ در eBay بودم، درآمد ما حدود نیم میلیارد دلار بود و
 مگ ویتمن گفت که می‌خواهد تا سال ۲۰۰۵ به ۳ میلیارد دلار برسد. این حس مثل زمانی
 بود که جان اف کندی گفت انسان را به ماه خواهد فرستاد. در ابتدا ما راهی برای رسیدن به
 آنجا نمی‌دیدیم، اما برنامه‌ای ریختیم و همه با ما همراه شدند.

چیزی که شگفت‌انگیز است، اتفاقی است که بعد از اینکه تیم چرخه‌هایی را طی می‌کند

که در آن‌ها با موفقیت به این اهداف دست می‌یابد، رخ می‌دهد. خیلی زود، تیم شروع به یادگیری دستیابی مداوم به اهداف جسورانه می‌کند. و سپس من شاهد اتفاق باورنکردنی تری بوده‌ام: آن‌ها اهداف جسورانه‌ای را تعیین می‌کنند و به آن‌ها می‌رسند که فراتر از انتظارات من است. من هیچ چیز را بیشتر از زمانی که مجبور می‌شوم آن‌ها را به عقب برگردانم، دوست ندارم!

هر چه زودتر تیم‌ها یاد بگیرند کارهایی را انجام دهند که هیچ‌کس تصورش را هم نمی‌کرد، همه چیز بهتر پیش می‌رود.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

چه زمانی نیاز به ارائه (و دریافت) بازخورد دارید؟

بنیانگذار گرامی،

به عنوان یک رهبر، مسئولیت و تعهد شماست که به افراد کمک کنید تا پیشرفت کنند و به پتانسیل‌های خود دست یابند.

این یعنی ارائه بازخورد بخش مهم - و اغلب دشوار - کار شماست. بازخورد متفکرانه ممکن است یک موهبت باشد، اما من متوجه شده‌ام که مردم اغلب آن را اینگونه نمی‌بینند. به همین دلیل، رهبران باید بازخورد را به گونه‌ای ارائه دهند که گیرنده پذیرای دریافت آن باشد. چند نکته:

در جمع تعریف کن؛ در خلوت انتقاد کن. همیشه از این قانون پیروی کنید. و به یاد داشته باشید، مردم به واکنش شما نگاه می‌کنند. فقط حرف‌هایتان مهم نیست، بلکه نحوه بیان و نحوه برخوردتان هم مهم است.

اعتمادسازی کنید. کارهای لازم را از قبل انجام دهید. افراد وقتی به فرد ارائه دهنده بازخورد اعتماد می‌کنند، بازخورد بهتری دریافت می‌کنند. در حالت ایده‌آل، گیرنده باید درک کند که شما در جهت رفع نیازهای او، افکار خود را به اشتراک می‌گذارید. هرچه اعتماد بیشتری ایجاد کنید، بحث‌های دشوارتر آسان‌تر می‌شود، زیرا شما از جایگاه همکاری به جای جایگاه قضاوت آمده‌اید. علاوه بر این، اگر از آرزوهای شغلی کارمند خود آگاه باشید، آشکار کردن رفتار بد می‌تواند به آنها در بهبود و دستیابی به اهدافشان کمک کند. هرچه اعتماد بیشتری ایجاد کرده باشید، می‌توانید صادق‌تر باشید.

بازخورد سازنده بدهید. وقتی کارم را شروع کردم، از روسایی به سبک سریال «مردان دیوانه» بازخورد دریافت می‌کردم که از بازخورد به عنوان سلاحی برای تنبیه استفاده می‌کردند. با این حال، درست مانند قلدری، این رویکرد دیگر مورد توجه نیست و بعید است

که نتایج خوبی به بار آورد. بازخورد باید اعتباربخشی و الهام‌بخشی ارائه دهد. من کم‌کم دارم می‌بینم که محیط کار امروزی بسیار تکامل یافته‌تر از محیطی است که در آن بزرگ شدم - و این چیز خوبی است.

متفکر باشید. خیر و صلاح دیگران را در نظر داشته باشید. بازخورد را با عشق و نیت خیر ارائه دهید. این مکالمات را وقتی عصبانی هستید انجام ندهید، زیرا احتمال اینکه گیرنده احساس آسیب یا قضاوت کند - و در نتیجه حالت تدافعی بگیرد - بسیار بیشتر است.

بفهمید که فرد در چه موقعیتی قرار دارد. بازخورد زمانی بهتر ارائه می‌شود که افراد پذیرا باشند. از کجا می‌دانید؟ از آنها پرسید. بگویید: «آیا برای یک جلسه رو در رو وقت دارید؟ من چند پیشنهاد داشتم که امیدوار بودم با شما در میان بگذارم. اگر الان برای آن آماده نیستید، می‌توانیم هر وقت آماده بودید در موردش صحبت کنیم.» تنظیم مکالمه به این شکل، راهی برای آگاه کردن آنها از آنچه اتفاق می‌افتد و آگاه کردن آنها از اینکه شما اینجا هستید تا به آنها کمک کنید، است. اخیراً، یکی از همکارانم می‌خواست درد دل کند و من به او گفتم که حاضر به شنیدن آن نیستم. با این حال، گاهی اوقات باید اجازه دهید افراد احساسات خود را کنار بگذارند و سپس به یک بحث عملی در مورد آنچه اتفاق افتاده پیردازید تا بتوانید به آنها کمک کنید تا دیدگاه خود را به دست آورند. می‌توانید این کار را با یک جمله ساده انجام دهید: «این چیزی است که من می‌بینم. شما چه می‌بینید؟»

از ارائه بازخورد فقط به این دلیل که سخت است، طفره نروید. ما نمی‌توانیم محیط کار جدید و دلپذیر را به افراط بکشیم و اجازه دهیم که توانایی ما برای ارائه بازخورد سازنده را از بین ببرد. عشق و محبت شدید می‌تواند در مسیر پیشرفت بسیار مؤثر باشد.

به عنوان یک رهبر، شما همچنین باید ارزش درخواست و دریافت بازخورد از افرادی که با آنها کار می‌کنید را درک کنید.

من بازخوردهای بسیار خوبی از مگ ویتمن دریافت کرده‌ام و این بازخوردها نحوه‌ی همکاری من با او و رویکردم به رهبری دیگران را تغییر داده است. یکی از نگرانی‌های او این بود که گاهی اوقات او فقط به ایده‌پردازی علاقه داشت، اما من گفتگو را به عنوان یک اقدام برای خودم می‌دیدم. او گفت: «من فقط می‌خواهم بحث کنم، این بدان معنا نیست که می‌خواهم تو این کار را انجام دهی.» من باید یاد می‌گرفتم که چگونه سرعتم را کم کنم و همکاری کنم، نه اینکه مثل «اکشن جکسون» رفتار کنم.

درخواست بازخورد راهی عالی برای یادگیری و رشد یک مدیر ارشد است. در اینجا چند نکته در مورد نحوه دریافت و درخواست بازخورد آورده شده است:

برای درخواست بازخورد، جوینده‌ی هیجان باشید. همیشه بپرسید، «آیا این کار جواب می‌دهد؟ آیا کار دیگری هست که باید انجام دهم؟»

قابل دسترس و ایمن باشید. برای کسی سخت است که چیزی حیاتی را به شما بگوید، و مهم است که درک کنید که ممکن است این کار برای آنها چالش برانگیز باشد. سعی کنید «طعمه را به قلاب بیندازید - «شما برخی از نقاط ضعف خود را می‌شناسید. از یک همکار یا زیردست مستقیم خود بپرسید که آیا متوجه شده‌اند کاری را انجام می‌دهید که نباید انجام دهید، و آیا توصیه‌ای برای شما دارند. اغلب، آنها نیز به نوبه خود از شما راهنمایی می‌خواهند.

با ذهنی باز شروع کنید. سعی کنید بفهمید که توصیه‌های آنها از کجا می‌آید. حتی اگر مخالف باشید، به اشتراک گذاشتن بازخورد سخت است و باید توجه آنها را به عنوان یک هدیه در نظر بگیرید.

به آنچه گفته می‌شود گوش دهید. این به این معنی نیست که شما باید آن را بپذیرید یا انجام دهید، اما باید گوش دهید.



نباید از حقیقت بترسید. به ایجاد یک محیط یادگیری متعهد شوید و از حمایت تیم خود برای کمک به رشد خود بهره ببرید - زیرا هر روز می‌توانید بهتر شوید. قول می‌دهم درک این نکته که هرگز پیشرفت شما متوقف نمی‌شود، به طرق شگفت‌انگیزی به حرفه شما کمک خواهد کرد.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی نیاز دارید که دری باز باشد

بنیانگذار گرامی،

من طرفدار سرسخت صراحت و شفافیت هستم. فکر می‌کنم بنیانگذاران و مدیران عامل باید قابل دسترسی باشند. آنها باید پذیرای گفتگو، چه در داخل و چه در خارج از شرکت، و دریافت بازخورد از کارمندان، سرمایه‌گذاران و مشتریان باشند.

وقتی تازه شروع به کار کرده‌اید، پیشنهاد می‌کنم که مرتباً به روزرسانی‌هایی را به همه کارمندان ارائه دهید. چنین به روزرسانی‌هایی در حالت ایده‌آل حضوری انجام می‌شوند، اما می‌توانند به صورت کتبی نیز انجام شوند. ایده این است که تیم‌ها از دیدگاه‌ها و ابتکارات شما مطلع باشند. این رویه باید با رشد شما نیز ادامه یابد. ماریسا مایر به روزرسانی‌های هفتگی را در یاهو ارائه می‌داد که FYI نامیده می‌شوند. در Salesforce، مارک بنیوف به طور منظم جلسات خارج از سایت را با تیم رهبری گسترده خود برگزار می‌کند که در آنجا اتفاقات شرکت را به اشتراک می‌گذارد و بستری برای بحث و تعیین مسیر فراهم می‌کند.

شما قطعاً می‌خواهید خوش برخورد باشید و مطمئن شوید که فرهنگ سازمانی، مسائل بزرگ را «پنهان» نمی‌کند. وقتی شرکت کوچکی دارید، ممکن است بخش منابع انسانی برای رسیدگی به مسائل دشوار، مانند آزار جنسی، تبعیض یا زورگویی نداشته باشید. این اغلب به این معنی است که این مسائل به مدیرعامل ارجاع داده می‌شوند. بنابراین، مدیریت و رسیدگی صحیح به آنها، چه توسط شما و چه توسط اعضای مناسب کارکنانتان، به شما بستگی دارد.

لازم نیست هر مشکل را شخصاً بپذیرید و حل کنید، اما باید مطمئن شوید که هر مشکل حل می‌شود. به طور کلی، بهتر است از فردی که مشکل دارد بخواهید مستقیماً با مدیریت مستقیم خود برای حل مشکل همکاری کند و انتظار نداشته باشد که شما مشکل را حل کنید (و سپس نتیجه را به شما گزارش دهد).

در مجموع، شما می‌خواهید دری باز داشته باشید. اگر مطمئن نیستید که چه کاری باید انجام دهید، همیشه به یاد داشته باشید که وکلای خارجی شما می‌توانند در اینجا مفید باشند. آنها برای همین کار آنجا هستند و شما همیشه باید مطمئن شوید که از تمام قوانین مربوطه پیروی می‌کنید. به عنوان مثال، قانون افشاگری، که شما را ملزم می‌کند نه تنها وضعیت را بررسی کنید، بلکه از فردی که موضوع را مطرح می‌کند در برابر انتقام نیز محافظت کنید).

البته، هر چه لحن مناسبی در بالا داشته باشید (به نامه) چه زمانی باید لحن رفتار مناسب را تعیین کنید «مراجعه کنید»، همه این موارد آسان‌تر و واضح‌تر می‌شود. اکثر شرکت‌ها حتی یک «خط تلفن ویژه» برای مسائلی که می‌توان به صورت ناشناس و بدون ترس از انتقام گزارش داد، نصب می‌کنند.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی لازم است کنار کسی باشی

بنیانگذار گرامی،

یک ضرب‌المثل معروف وجود دارد که تأکید می‌کند دستیابی به موفقیت عمدتاً به حضور داشتن بستگی دارد. بدیهی است که اگر می‌خواهید موفق شوید، باید حضور داشته باشید، اما من دریافته‌ام که موفقیت واقعاً از کاری که پس از رسیدن به هدف انجام می‌دهید، حاصل می‌شود. نشان دادن اینکه متعهد، درگیر، متمرکز هستید و نتایج عالی ارائه می‌دهید، چیزی است که تفاوت ایجاد می‌کند.

همین امر در مورد همراهی و کمک به دیگران نیز صدق می‌کند. من سال‌هاست که با شرکت‌های زیادی همکاری داشته‌ام و در نتیجه با افراد زیادی کار کرده‌ام و شاهد تراژدی‌های زیادی بوده‌ام: مرگ، طلاق، اعتیاد، خودکشی و حتی قتل. دیدن کسی که چنین شرایط سختی را پشت سر می‌گذارد، همیشه دردناک است.

به عنوان یک کارفرما، ممکن است در حاشیه باشید. با این حال، در صورت امکان، این نقش شماست که از افرادتان کمک بگیرید. شما ممکن است رئیس باشید، اما انسان نیز هستید و بودن در کنار کسی مهمترین کاری است که می‌توانید انجام دهید. من اخیراً یکی از نزدیکانم یکی از عزیزانش را از دست داد و این تجربه باعث شد که در مورد لزوم حمایت از یک کارمند و دوستی که دوران چالش برانگیزی را سپری می‌کند، و در مورد بهترین راه برای انجام این کار فکر کنم.

اولین قانون این است که حاضر شوید - حتی وقتی سخت است و نمی‌دانید چه بگویید - و قدم بعدی و مهم‌تر این است که نشان دهید واقعاً می‌خواهید آنجا باشید. این بدیهی به نظر می‌رسد، اما متأسفانه اغلب اتفاق نمی‌افتد. با وجود مشغله‌های فراوان، مردم اغلب در مواقع سخت از شما دوری می‌کنند. چیزی که مردم واقعاً به آن نیاز دارند این است که شما پیش قدم شوید و به آنها کمک کنید.

من در دوران سخت زندگی‌ام، دریافت‌کننده‌ی حمایت‌های ارزشمند بسیاری از مردم بوده‌ام. پدرم را وقتی بچه بودم از دست دادم و به یاد دارم که مردم چگونه به من کمک کردند. مربیان ورزشی من و همچنین دیگر پدران محله، زمان بیشتری را با من گذراندند و به من توصیه‌های بیشتری ارائه دادند. آنها صادقانه نشان دادند که به من اهمیت می‌دهند و این واقعاً برای من معنی داشت. بعداً، وقتی دخترمان به دلیل بیماری و خیمی در بیمارستان بستری شد و پیش‌آگهی بدی داشت، بسیاری از همکاران ما به کمک آمدند و پیشنهاد کمک دادند. آنها هدیه و کارت فرستادند و چندین نفر مایل به ملاقات او بودند (اگرچه به دلیل بستری بودن در بخش مراقبت‌های ویژه نمی‌توانستند). (آن دوران یکی از سخت‌ترین دوران زندگی من بود و حمایت اطرافیانمان صمیمانه به خانواده‌ام کمک کرد تا از این شرایط عبور کنند.

وقتی کسی عزیزی را از دست می‌دهد یا فرزندی دارد که به شدت بیمار است، مهم است که واقعاً دلسوزی نشان دهد. دلسوزی نشان دهید و تجربیات خودتان را منتقل کنید، زیرا مردم می‌توانند ریاکاری را از یک مایلی تشخیص دهند.

کاری که باید انجام دهید این است:

• ابتدا، پرسید که آیا زمان مناسبی برای صحبت کردن فرد هست یا خیر، در یک لحظه آرام و بدون استرس.

• به آنها بگویید که از فقدانشان، یا از آنچه که از سر می‌گذرانند، متأسف هستید.

• از آنها پرسید که آیا می‌توانید به هر نحوی خدمتی ارائه دهید یا کمکی بکنید. وقتی حادثه‌ای به طور خاص ویرانگر بوده است، توصیه می‌کنم فوراً وارد عمل شوید و کمک کنید. برای نگهداری از فرزندانشان داوطلب شوید، پرسید که آیا بنیادی وجود دارد که بتوانید به آن کمک کنید، پیشنهاد دهید که کارهایشان را از برنامه‌شان حذف کنید.

• فقط گوش دهید. در موارد ابتلا به بیماری یا از دست دادن کسی، درباره این شخص که

برای آنها بسیار خاص است، بیشتر بدانید.

• به آنها کمک کنید تا تغذیه شوند. برایشان غذا بفرستید تا کمتر درگیر فکر کردن و مرتب کردن باشند. یا برای نشان دادن توجهتان به آنها گل بفرستید.

• از آنها بپرسید که آیا می‌توانید دوباره حضوراً تشریف بیاورید. به آنها بگویید که اگر حوصله‌ی صحبت کردن ندارند، نیازی به پاسخ دادن به تلفن نیست.

• به آنها اطمینان دهید که برایتان مهم هستند و همه چیز در محل کار مدیریت می‌شود و هیچ چیز وجود ندارد که آنها نگران آن باشند. باید انتظار داشته باشید که بهره‌وری آنها کاهش یابد، اما من دریافته‌ام که وقایع غم‌انگیز نیز می‌توانند بهترین عملکرد را در هم تیمی‌هایشان نشان دهند.

به یاد داشته باشید، به عنوان یک مدیر، رفتار شما همان چیزی خواهد بود که امیدوارید همکارانتان از شما الگوبرداری کنند. و در این مورد، کارهایی که برای آن شخص درست به نظر می‌رسند، برای شرکت شما نیز مناسب هستند.

دوران بحران کارکنان.

باید توجه داشت که مواقعی وجود دارد که شما نمی‌دانید یکی از اعضای تیمتان چه شرایطی را تجربه می‌کند، اما می‌دانید که مشکلی وجود دارد. آن شخص نیز به کمک شما نیاز دارد. مرز باریکی بین مفید و حمایت‌گر بودن و پا را فراتر گذاشتن وجود دارد.

• اگر دیدید که چیزی درست نیست، بررسی کنید و بپرسید. این کار را زود و مرتباً انجام دهید.

• شما نمی‌توانید دخالت کنید، اما می‌توانید دلسوزی و توجه خود را نشان دهید. وقتی نگران هستید که بیش از حد اهمیت دهید یا از خط قرمزها عبور کنید، همیشه بهتر است انسان و دلسوز باشید تا اینکه کاملاً درست بگویید.

• سعی کنید کمکی که نیاز دارند را برایشان فراهم کنید، چه به معنای مرخصی گرفتن

باشد و چه کمک به آنها برای یافتن و دسترسی به منابع حرفه‌ای مناسب، که امیدواریم در طرح مزایای شرکت شما پوشش داده شده باشد.

• توجه داشته باشید که رویدادهای جدی می‌توانند یک تیم را دچار افسردگی جمعی کنند. مشخص کنید که چه منابعی را می‌توانید برای کمک به بقیه اعضای تیم به کار بگیرید.

• متعهد باشید. کاری کنید که افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه که از سر می‌گذرانند احساس امنیت کنند و در این مسیر از مشاوره حرفه‌ای بهره‌مند شوید تا مطمئن شوید که گام‌های درستی برای کمک برمی‌دارید.

برای اینکه کارمندان شما بتوانند بهره‌وری بالایی داشته باشند، باید سالم و شاد باشند. اگر متوجه شدید که مشکلی در کسی وجود دارد، بررسی کنید و ببینید چگونه می‌توانید به او کمک کنید. بله، این ممکن است مربوط به کار نباشد، اما مربوط به زندگی است و به نفع همه است که سعی کنند همه چیز را به طور جامع پیش ببرند.

دیدن اینکه کسی دوران سختی را می‌گذراند همیشه سخت است، اما این مسئولیت شماست که به او کمک کنید تا به روشنایی برسد. خیلی چیزها از کنترل ما خارج است، اما این یک بخش در دست ماست. کاری که در این لحظات حساس انجام می‌دهیم مهم است. به یاد داشته باشید، وقتی یکی از اعضای تیم با حوادث فاجعه‌باری روبرو می‌شود، این اتفاقات بر کل تیم تأثیر می‌گذارد. شما باید به او نیز توجه کنید. در نظر داشته باشید که منابع حرفه‌ای را برای کل تیم فراهم کنید تا در این مسیر به آنها کمک کنید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی لازم است با الهام رهبری کنید، نه با ترس

بنیانگذار گرامی،

ارتباط بسیار مهم است. اما فقط این نیست که چه می‌گویید و چند بار آن را می‌گویید. همچنین - شاید حتی بیشتر - در مورد نحوه گوش دادن شما نیز مهم است. پایبندی به این رویه به ویژه زمانی که مدیرعامل هستید، مهم است. این امر پیامدهای عظیمی برای فرهنگی که برای شرکت خود می‌خواهید، دارد. آیا می‌خواهید شرکت خود را بر اساس ترس و قدرت اداره کنید یا بر اساس الهام؟ استیون کاوی توصیه معروفی دارد: «ابتدا سعی کنید بفهمید، سپس فهمیده شوید.» یک ضرب‌المثل عامیانه‌تر این است که خداوند به دلیلی به ما دو گوش و یک دهان داده است.

گوش دادن بسیار مهم است زیرا انجام ندادن این کار به عنوان حالت تدافعی تلقی می‌شود و بدتر از آن، عاملی بازدارنده برای موفقیت است. من اخیراً خطر پیروی نکردن از توصیه‌های کاوی را در جریان یک ارتباط چالش‌برانگیز با مدیرعامل یکی از شرکت‌های زیرمجموعه‌مان که در مسیر موفقیت چشمگیر است، مشاهده کردم. اگرچه ما انرژی و منابع زیادی را صرف موفقیت شرکت کرده‌ایم، اما با تلاطم خودساخته‌ای مواجه شده است. اگرچه این تلاطم فاجعه‌بار نیست، اما شرکت برای رسیدن به پتانسیل کامل خود باید به سرعت مسیر درست را طی کند.

در بحثی که با مدیرعامل در مورد این وضعیت داشتم، قصد داشتم به آرامی پیشنهادهایی ارائه دهم، بدون اینکه دقیقاً به او بگویم چه کاری باید انجام دهد. سعی کردم بیان کنم که در مورد مشکل او وقت گذاشته‌ام، قبلاً وضعیت مشابهی را دیده‌ام و می‌خواهم کمک کنم. متأسفانه، مدیرعامل نصیحت من را به عنوان انتقاد تلقی کرد که منجر به بحثی با احساسات بالا شد، نه یک گفتگوی دانشگاهی که در آن نظرات همه شنیده شود.

شاید به اندازه کافی رک و صریح نبودم، اما سعی کردم در ارائه مشاوره ملایم باشم، زیرا می‌دانستم مدیرعامل گاهی اوقات وقتی متوجه می‌شود که مورد چالش قرار گرفته، عصبانی می‌شود. این نگرش با نحوه رفتار معمول او، که من آن را رفتار خوب مدیرعامل می‌نامم، بسیار مغایرت دارد. این موضوع برای من یک مشکل آزاردهنده ایجاد کرده است: متوجه شده‌ام که نمی‌خواهم صحبت کنم یا مسئله‌ای را مطرح کنم، زیرا می‌ترسیدم که منجر به بحث یا مشاجره شود. داشتن این نگرانی باعث شده است که گاهی اوقات، به خصوص در مورد برخی مسائل کوچک‌تر، سکوت کنم، اما وقتی در مورد چیزی احساس قدرت می‌کنم، آن را مطرح می‌کنم. به عنوان یک سرمایه‌گذار، من وظیفه دارم هر مسئله جدی را مطرح کنم و باید این کار را به روشی انجام دهم که سازنده باشد.

وقتی یک مدیرعامل اغلب به اطلاعات یا دیدگاه‌ها واکنش تدافعی نشان می‌دهد، زنگ خطر را برای سهامداران و اعضای هیئت مدیره به صدا در می‌آورد. اگر مدیرعامل اینگونه با افرادی که به آنها پاسخگو است واکنش نشان می‌دهد، چگونه با کارمندان خود تعامل می‌کند؟ آیا کارمندان در بیان نگرانی‌ها و ایده‌های خود احساس امنیت می‌کنند؟ تاکنون، من نبردهای زیادی را پشت سر گذاشته‌ام و می‌توانم کمی آشفتگی را تحمل کنم. با این حال، صادقانه بگویم، آن را خسته‌کننده، بی‌مزه و عموماً غیرضروری می‌دانم. چیزی که بیش از اینکه یک مدیرعامل چگونه بازخورد من را می‌شنود، مرا نگران می‌کند این است که آیا آنها به طور فعال به کارمندان، مشتریان و سهامداران خود گوش می‌دهند یا خیر.

من نمی‌توانم به اندازه کافی بر قدرت گوش دادن فعال تأکید کنم. گاهی اوقات مدیران عامل به دلیل اینکه به اندازه کافی با دقت گوش نمی‌دهند، به نشانه‌های غیرکلامی توجه نمی‌کنند یا حواسشان به چیزهای دیگر پرت می‌شود، از اشاره‌های مشاوران یا کارمندان غافل می‌شوند. این قابل قبول نیست. گوش دادن فعال مهارتی است که همه مدیران عامل باید برای موفقیت در ارتباط با هیئت مدیره، کارمندان، مشتریان و جامعه خود، آن را

فرا بگیرند. چند راه برای تقویت مهارت‌های گوش دادن:

• پذیرای افکار دیگران باشید. درک کنید که هر کسی حق دارد نظرات و برداشت‌های خود را داشته باشد، حتی اگر با آنها مخالف باشید.

• مطمئن شوید که توصیه کاوی مبنی بر «اول به دنبال فهمیدن باشید» را دنبال می‌کنید. تا زمانی که تمام نکاتی را که فرد امیدوار بود بیان کند، دریافت نکرده‌اید، به پرسیدن سوال ادامه دهید. اگر کسی معذب به نظر می‌رسد یا سعی می‌کند موضوع را عوض کند، احتمالاً چیزهای بیشتری در ذهنش دارد. فضا را برای به اشتراک گذاشتن افکارش امن کنید.

• سوالات روشن‌کننده بپرسید. جملات قضاوتی مانند «اشتباه می‌کنی» (نگویید. در عوض بگویید): «این دیدگاه جالبی است، باید در موردش فکر کنم».

• حالت تدافعی نگیرید یا آنچه به شما گفته شده را نادیده نگیرید. می‌توانید دیدگاه خود را به اشتراک بگذارید، اما در پایان باید آنچه را که شنیده‌اید تکرار کنید و در مورد مراحل بعدی برای اصلاح وضعیت، هماهنگی داشته باشید.

• با الهام رهبری کنید، نه با ترس. اگر هر بحثی یک نبرد باشد، افراد باید تصمیم بگیرند که چقدر انرژی و کجا می‌خواهند صرف کنند، و تا زمانی که واقعاً مشکلی وجود نداشته باشد، تعامل حاصل نخواهد شد. فرهنگ فرماندهی و کنترل را با فرهنگی جایگزین کنید که مبتنی بر الهام باشد و به همه فرصت دهد تا مشارکت معناداری داشته باشند. بهترین شرکت‌ها با الهام رهبری می‌شوند - نه با ترس یا قدرت. مشکلات در همه شرکت‌ها اتفاق می‌افتد، اما افراد زمانی بهترین کار خود را انجام می‌دهند که فرهنگ شرکتشان مبتنی بر دریافت بهترین‌ها از همه، پذیرا بودن، تجلیل از مشکلات و رفع سریع آنها و ایجاد احساس امنیت در همه برای کمک به شرکت در رسیدن به سرنوشت خود باشد.

با نگاهی به گذشته، همه ما می‌دانیم که به عنوان یک کارآفرین، شما فردی ریسک‌پذیر



هستید که اغلب دیدگاهی مخالف با دیگران دارید. به همین دلیل، دائماً مورد سوال قرار می‌گیرید و برای اجرای چشم‌انداز خود به پشتکار نیاز دارید. این یک نقطه قوت است. با این حال، وقتی آنقدر به باور خود متعهد می‌شوید که به آنچه که کار نمی‌کند گوش نمی‌دهید و پذیرای تکرار و اصلاح چشم‌انداز خود نیستید، به یک نقطه ضعف تبدیل می‌شود.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی لازم است آشکارا باشید

بنیانگذار گرامی،

آیا وقتی تیم شما گاهی اوقات کارهایی انجام می‌دهد یا رفتاری می‌کند که کاملاً مخالف چیزی است که شما باور دارید یا امیدوارید انجام دهند، تعجب می‌کنید؟ وقتی چنین موقعیتی را می‌بینید، آیا فکر می‌کنید که آنها باید بهتر می‌دانستند، زیرا شما آشکارا رفتار مورد انتظار در چنین شرایطی را - شاید حتی چندین بار - به آنها منتقل کرده‌اید؟

در یک مقطع، یک مدیر اجرایی فوق‌العاده داشتم که برای من کار می‌کرد. او همیشه کارهایش را انجام می‌داد، اما کلی شیشه شکسته دور و برش می‌گذاشت. کارهایی مثل گپ زدن‌های یک به یک در نیمه‌شب انجام می‌داد که به وقت مردم بی‌توجه بود و با شخصیت ما در نحوه برخورد با مردم همخوانی نداشت. من بارها و بارها این موضوع را با او در میان گذاشتم. از آنجایی که این موضوع هیچ‌وقت تغییر نکرد، نگران بودم که به اندازه کافی رک و صریح صحبت نکرده باشم. ظاهراً در این مورد، همین‌طور بود. او گفت: «حرفت را می‌فهمم، من فقط انتخاب می‌کنم کارها را متفاوت انجام دهم.» این موضوع در نهایت منجر به جدایی ما شد.

با این حال، گاهی اوقات، افراد خودشان انتخاب نمی‌کنند؛ آنها به سادگی از این موضوع آگاه نیستند که رفتارشان با انتظارات شما همسو نیست. من اخیراً در جلسه‌ای خارج از محل کار یکی از اعضای هیئت مدیره‌ام بودم و بحثی در مورد چگونگی کاهش امتیاز مدیران آنها در امتیاز» بهترین مکان برای کار «(سال به سال وجود داشت. در تحقیق در مورد علت این امر، شرکت متوجه شد که اگرچه همه فکر می‌کردند مدیران کارهای اساسی مانند جلسات یک به یک، برگزاری جلسات کارکنان و ارائه بازخورد را انجام می‌دهند، اما در واقع بسیاری از مدیران آنها را انجام نمی‌دادند. دلیل؟ این فرض شده بود، اما هرگز آشکارا بیان نشده بود. هیچ کس به مدیران نگفته بود که باید در این شیوه‌ها شرکت

کنند و آنها را به طور مؤثر انجام دهند. مدیران این کار را انجام نمی‌دادند، زیرا به آنها گفته نشده بود که این کار مهم است. پس از درک این کمبود ارتباط، شرکت با بیان اهمیت این ابزارها در برنامه همه و اطمینان از اینکه هر مدیری درک کرده است که این یک اولویت است، به سرعت آن را برطرف کرد.

من هم به خاطر همین اشتباه» فرض «مقصر بوده‌ام. چندی پیش در WIN شکایتی دریافت کردم مبنی بر اینکه ما با پاسخی به شرکتی پاسخ نداده‌ایم. تعجب کردم زیرا ندادن شأن پاسخگویی به کسی کاملاً با ارزش‌های ما و نحوه برخورد ما با مردم مغایرت دارد. بعد از فکر کردن به این موضوع، مجبور شدم یک قدم به عقب بردارم. متوجه شدم که مدت زیادی است که اهمیت این رفتار را تکرار نکرده‌ام. فکر می‌کردم این موضوع در حافظه عضلانی من است. با این حال، فهمیدم که نمی‌توانم به آن اعتماد کنم. این وضعیت اهمیت تکرار مداوم پیام را به من یادآوری کرد. این اشتباه فرصت خوبی را برای تازه کردن تیم در مورد اهمیت این رفتار به شیوه‌ای آشکار فراهم کرد و مطمئنم که دیگر این اتفاق نخواهد افتاد.

در یک شام اخیر در WIN با مگ ویتمن، او اشاره کرد که چگونه احساس می‌کند وقتی صحبت از ارزش‌ها می‌شود، اگر فکر می‌کنید بیش از حد آنها را تکرار می‌کنید، احتمالاً هنوز کافی نیست. اطلاعات در سازمان‌های پیچیده گم می‌شوند و به عنوان بنیانگذار، یکی از نقش‌های شما این است که اطمینان حاصل کنید پیام‌های اصلی کاری که انجام می‌دهید و آنچه مهم است، توسط همه افراد سازمان شما درک و تکرار می‌شود.

وقتی رفتار با انتظارات مغایرت دارد، موارد زیر را انجام دهید:

• تصمیم بگیرید که آیا انتظارات رفتاری به طور واضح و اخیراً ابلاغ شده است یا خیر.

همیشه اتفاقات زیادی در حال رخ دادن است و مهمترین چیزها نیاز به تقویت دوره‌ای دارند.

• اگر تا به حال ارتباط برقرار نشده، الان زمان خوبی برای شروع این کار است. با آرامش و حرفه‌ای به این موضوع نزدیک شوید.

• اگر ارتباط برقرار شده است، بفهمید چه چیزی باعث شکاف بین خواسته‌های شما و رفتار واقعی می‌شود. انتظارات ممکن است گاهی اوقات غیرواقعی باشند، اما رفتار نیز ممکن است از انتظارات منحرف شده باشد، یا به این دلیل که انتظار ریشه‌دار نبوده یا به این دلیل که آگاهانه نادیده گرفته شده است.

وقتی ارتباطی وجود دارد - صرف نظر از علت اصلی - اصلاح آن به عهده شماست. سهم خود را بپذیرید تا اطمینان حاصل شود که ارتباطات به طور مؤثر و مکرر انجام می‌شود. برای شفاف‌سازی انتظارات و پاسخگو نگه داشتن افراد، گام‌هایی بردارید.

همچنین، واقع‌بین باشید. درک کنید که نمی‌توانید همه چیز را مهم جلوه دهید. اگر سعی کنید در مورد همه چیز صریح باشید، تیم را تا سر حد مرگ له خواهید کرد. در عوض، تصمیم بگیرید که چه چیزی بر چه چیزی برتری دارد. بقیه چیزها را رها کنید و در مورد آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، صریح باشید.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی نیاز به پیدا کردن همزمانی دارید

بنیانگذار گرامی،

اخيراً روز خیلی بدی داشتم. یک کارمند جدید به طور غیرمنتظره‌ای استعفا داد و ناگهان با مشکل بزرگی روبرو شدم. به جلسه‌ای با یکی از مدیران عامل شرکت رفتم و در پایان جلسه چند دقیقه‌ای بیشتر در مورد کسب و کار و زندگی صحبت کردیم. بحران فعلی‌ام را با او در میان گذاشتم - دوباره به دنبال یک دستیار اجرایی جدید بودم - و او پاسخ داد که همسرش قبلاً با یک استخدام‌کننده برای EA ها کار می‌کرد و آنها به دنبال کاندیداهای بالقوه برای من خواهند بود. سپس به من گفت که همسرش برای پر کردن یک موقعیت سرپرست جبران خسارت مشکل دارد و پرسید که آیا کسی را می‌شناسم. خوشبختانه، من مدیران عامل دو شرکت مشاوره جبران خسارت را می‌شناختم که با بسیاری از مدیران جبران خسارت کار می‌کنند و گفتم خوشحال می‌شوم که آنها را در جریان بگذارم.

من جلسه را با شگفتی از همزمانی‌ای که اتفاق افتاده بود، ترک کردم. او برای مشکلی که من از آن بی‌خبر بودم، راه‌حل‌های هوشمندانه‌ای داشت و من هم برای مشکل همسرش پاسخ‌های مفیدی داشتم. اگر فراتر از آنچه انتظار می‌رفت در موردش صحبت کنیم و سوالات دیگری نپرسیده بودیم، هیچ‌کدام از این‌ها آشکار نمی‌شد.

همزمانی یعنی دیدن پشت پرده - و این امر هنگام انجام کاری به پیچیدگی ایجاد یک کسب و کار ضروری است. اغلب انتظار داریم پاسخ‌های مورد نیاز خود را از منابعی که می‌شناسیم پیدا کنیم، اما پاسخ سوالات در همه جا وجود دارد. داشتن ذهنی یادگیرنده و پذیرا بودن برای دریافت اطلاعات و بینش از همه جا ضروری است. چند راه برای دیدن پشت پرده:

• مشخص کنید چه چیزی شما را آزار می‌دهد. شما باید از مشکلی که سعی در حل آن

دارید، کاملاً آگاه باشید.

• پذیرای کسب بینش از همه جا باشید.

• گاهی اوقات این به معنای انجام کاری ناراحت کننده است. حاضر باشید از منطقه امن

خود خارج شوید.

• از اطرافیان تناسلات کاوشگرانه بپرسید.

• به این فکر کنید که چگونه می‌توانید مسائل شخص دیگری را حل کنید.

• وقتی همزمانی اتفاق می‌افتد، آن را غنیمت بشمارید.

شاید همزمانی چیز ساده‌ای به نظر برسد، اما به شما قول می‌دهم که می‌تواند چیزی باورنکردنی را آزاد کند و به پیچیده‌ترین مشکلات شما پاسخ دهد. من این را از نزدیک می‌دانم. وقتی به عنوان مدیر ارشد عملیات eBay منصوب شدم، وظیفه تعریف «فرهنگ» در شرکت به من محول شد. پس از یک تلاش طاقت‌فرسا، کل برنامه از مسیر خود خارج شد. من از این وضعیت پریشان بودم و می‌دانستم که باید کاری استثنایی انجام دهم تا همه چیز را به مسیر درست برگردانم.

در آن لحظه کتابی با عنوان «تغییر اساسی، نتایج اساسی» (از راه رسید. اتفاقاً همسر و بچه هایم خارج از شهر بودند، بنابراین آخر هفته را صرف خواندن آن کردم. انگار نویسندگان کتاب، کیت لودمن و ادی ارلندسون، برخی از مسائل فرهنگی ما در eBay را مشاهده کرده بودند. در صفحاتی که آنها نوشته بودند، راه‌حلهایی برای معمای خود پیدا کردم. شگفت‌زده شدم. برای تشکر از آنها تماس گرفتم، اما اتفاق دیگری افتاد. مگ ویتمن (بیشتر برای شوخی با من) موافقت کرد که کیت و ادی برای ما دو نفر ۳۶۰ درجه تمرین کنند. اگرچه او در ابتدا آماده بود که مرا به خاطر متقاعد کردنش به این کار بکشد، اما عاشق این کار شد. من همچنین چیزهای زیادی یاد گرفتم و این منجر به یک تمرین فرهنگی بسیار بزرگتر و بهتر در eBay شد و مجموعه‌ای کاملاً جدید از ارزش‌ها و در نهایت تولد دوباره فرهنگ در شرکت را رقم زد. آن کار اولیه منجر به یک رابطه طولانی مدت با این مربیان شد که به شدت بر روند

زندگی من تأثیر گذاشت. کیت به من نشان داد که شخصیت ضعیف من دیگر خیلی مفید نیست. با تشویق‌های او، شروع به گپ زدن‌های دوستانه کردم که در نهایت منجر به نوشتن کتاب خودم و تأسیس مشترک Everwise شد.

من عاشق شنیدن داستان‌های دیگران در مورد همزمانی هستم. داستان مارک بنیوف را در نظر بگیرید. وقتی او Salesforce را تأسیس کرد، در ابتدا ایده خود را با افراد زیادی در میان نگذاشت، اما هنگام ناهار، دوستش بابی یزدانی، بنیانگذار Saba Software، او را به این کار تشویق کرد و گفت که اشتباه شماره یک کارآفرینان این است که ایده‌های خود را بیش از حد در سینه نگه می‌دارند. مارک این موضوع را در نظر گرفت و آنچه را که می‌خواست انجام دهد با بابی در میان گذاشت. بابی گفت: «خیلی خوب شد که به من گفتی» و سپس او را به سه پیمانکاری که برایش کار می‌کردند معرفی کرد که خیلی زود به بنیانگذاران مارک تبدیل شدند و به او در ساخت یک سرویس و شرکت فوق‌العاده کمک کردند. در واقع، مارک ملاقات با پارکر هریس، یکی از آن توسعه‌دهندگان، را «خوش‌شانس‌ترین اتفاق زندگی‌ام» توصیف کرده است. این همزمانی است و این اتفاق افتاد زیرا مارک دیدگاه خود را بیان کرد و آن را با کسی که تجربه، درک و تمایل به کمک داشت، به اشتراک گذاشت.

همزمانی بیشتر از آنچه فکر می‌کنیم اتفاق می‌افتد. همه جا آن را جستجو کنید تا ببینید چه کارهایی می‌تواند انجام دهد.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی از خودتان می‌پرسید که آیا رویدادهای شبکه‌سازی یا بازاریابی ارزش وقت گذاشتن را دارند یا نه

بنیانگذار گرامی،

به عنوان یک بنیانگذار، تقاضاهای زیادی برای همراهی با تیمتان در اداره شرکت وجود دارد، اما گاهی اوقات خروج از شرکت دقیقاً همان چیزی است که شرکت شما (و شما) ممکن است به آن نیاز داشته باشید.

اگر برون‌گرا هستید، فکر شرکت در یک رویداد ممکن است به شما انرژی بدهد. اگر مانند من درون‌گرا هستید، این فکر ممکن است شما را دچار استرس کند و باعث شود که بخواهید از آن اجتناب کنید. من به قدرت رویدادهای مناسب برای تسریع کسب و کار و ارائه دیدگاهی تازه اعتقاد دارم. وقتی به درستی به رویدادها نزدیک شوید، می‌توانند به من این امکان را بدهند که کار سه هفته را تنها در چند ساعت انجام دهم. آنها همچنین فرصت بسیار خوبی برای همزمانی فراهم می‌کنند.

با این اوصاف، بیزاری کلی من از رویدادها در گذشته مرا به دردسر انداخته است. سال‌ها در WIN، قویاً احساس می‌کردم که نباید کنفرانس خودمان را برگزار کنیم. در نهایت، تیم من را متقاعد کرد که اینطور نباشد و ما یک نشست یک روز و نیمه برای همه بنیانگذاران و شرکت‌های وابسته برگزار کردیم و من یک عضو جدید را ترک کردم. انرژی فوق‌العاده بود. ما ده‌ها ارتباط جدید ایجاد کردیم، جلساتی ایجاد کردیم تا بنیانگذاران و شرکت‌های وابسته بتوانند مستقیماً در مورد آموخته‌های خود صحبت کنند و همه با ایده بهتری از آنچه شرکت ما را خاص می‌کند، آنجا را ترک کردند. دستیابی به همین اهداف از طریق جلسات یک‌باره یک سال طول می‌کشید.

اگر در یک رویداد شرکت می‌کنید

همه‌اش را انجام نده. همه ما زمان محدودی داریم. تصمیم بگیرید که کدام رویدادها

منطقی هستند و وقت خود را با دقت مدیریت کنید. به همین ترتیب، در هر جلسه در هر رویداد شرکت نکنید. در دریم فورس، کنفرانس سالانه کاربران سیلز فورس، من همیشه در سخنرانی‌های اصلی شرکت می‌کنم و بقیه برنامه‌ام را برای اتفاقات غیرمنتظره کنار می‌گذارم.

از قبل برای برخی از جلسات برنامه‌ریزی کنید. مردم برنامه‌های شلوغی دارند، مخصوصاً با توجه به زمان فشرده یک رویداد. قبل از رفتن، لیست شرکت‌کنندگان را تهیه کنید و جلسات را در تقویم قرار دهید تا فرصت دیدن یکدیگر را از دست ندهید.

خوش بگذرانید، اما نتایج را اندازه‌گیری کنید. رویدادها فقط مربوط به مهمانی رفتن نیستند، هرچند به نظر می‌رسد که برخی از آنها را می‌توان با مهمانی تعریف کرد. مطمئن شوید که آنچه مهم است را در ذهن خود نگه می‌دارید: بینش‌های جدید و ارتباطات جدید. من مطمئن می‌شوم که شرکت در یک رویداد به من این امکان را می‌دهد که حداقل دو برابر تأثیری که در محل کار داشتم، داشته باشم و آن تأثیر را تعریف می‌کنم تا بدانم چگونه زمان خود را در رویداد متمرکز کنم. از قبل مشخص کنید که یک رویداد موفق برای شما چگونه است و سپس در آنجا اهداف خود را دنبال کنید. همچنین به یاد داشته باشید که زمانی را که برنامه‌ریزی نشده است، کنار بگذارید (به نامه «چه زمانی باید همزمانی پیدا کنید» مراجعه کنید). اغلب، هنگام گوش دادن آرام به صحبت‌های شخص دیگری، به بینش‌ها یا ایده‌های جدیدی رسیده‌ام.

سنجیده شود. به طور خاص در صنعت فناوری، ممکن است وسوسه شوید که مسیر تبدیل شدن به یک «بنیانگذار مشهور» را در پیش بگیرید، جایی که هر هفته ممکن است در یک رویداد متفاوت سخنرانی کنید. توجیه این تخصیص زمان می‌تواند بسیار آسان باشد زیرا هر کنفرانس کارت‌های ویزیت جدیدی را به همراه دارد که به نظر پیشرفت می‌رسند، اما من اغلب این روش‌ها را ناپایدار می‌دانم. سرنخ‌های فروش جدید عمدتاً باید از

یک سازمان فروش سالم بیابند، نه مدیرعاملی که در ده‌ها رویداد شرکت می‌کند. علاوه بر این، همیشه در سفر بودن می‌تواند برای شرکت در خانه سمی باشد. ممکن است مشکلات عمده را از دست بدهید و اگر شرکت شما با یک مشکل یا عقب‌ماندگی مواجه شود، واکنش می‌تواند فاجعه‌بار باشد. اگر حضور در بسیاری از رویدادها مهم است، ارتقاء برخی از اعضای تیم خود را به جای خود در نظر بگیرید. این یک تجربه شگفت‌انگیز برای آنها است و به شما امکان می‌دهد زمینه‌های بیشتری را پوشش دهید.

اگر میزبان یک رویداد هستید

با دقت در مورد اینکه چه کسی در جلسه شرکت می‌کند فکر کنید. شما باید مطمئن شوید که ترکیب مناسبی از افراد را دارید. لیست دعوت‌ها را خیلی بزرگ نکنید - نباید هزاران نفر در آن حضور داشته باشند، بلکه باید یک رویداد صمیمی با افراد مناسب باشد. مارک بنیوف استادانه ترکیب مناسبی از شرکت‌کنندگان را ایجاد می‌کند که شامل مشتریان، مشتریان بالقوه، اعضای تیم، اعضای هیئت مدیره، روزنامه‌نگاران، نیکوکاران و چند فرد جالب دیگر می‌شود. گاهی اوقات این شامل یک نوازنده یا شعبده‌باز می‌شود. این کار باعث می‌شود همه چیز جالب بماند!

زمانی غیررسمی برای تعامل ایجاد کنید. جایی برای غافلگیری‌ها بگذارید. رویدادهایی که در جایی غیر از دفتر یا مرکز کنفرانس برگزار می‌شوند، راهی عالی برای جلب توجه و حضور بیشتر افراد هستند. معنادارترین برخوردها زمانی اتفاق می‌افتند که افراد برای مدت زمان مشخصی در یک رویداد باشند، نه اینکه فقط برای یک موضوع مورد علاقه‌شان در آن شرکت کنند. به این دلیل که روابط در طول برنامه‌های رسمی ایجاد نمی‌شوند، بلکه زمانی ایجاد می‌شوند که افراد فرصتی برای ایجاد مکالمه در یک فضای راحت داشته باشند). در Upfront Summit، یک رویداد بزرگ فناوری در لس‌آنجلس، بیشتر «جلسات» (من در اطراف کامیون‌های غذایی که ناهار سرو می‌کردند، برگزار شد). مطمئن شوید که مکان

هایی برای معاشرت وجود دارد تا همه شرکت‌کنندگان برای پنهان شدن) یا ارسال ایمیل (به اتاق هتل خود برنگردند.

مطمئن شوید که مردم می‌خواهند برگردند. این یعنی اطمینان حاصل کنید که هر شرکت‌کننده با چیزی بیش از آنچه انتظار داشته، جلسه را ترک می‌کند. فهرستی از محتوای تأثیرگذار تهیه کنید و به آنها فرصت‌هایی برای تفریح بدهید (من مسابقات را در این زمینه مفید می‌دانم (تا به آنها کمک کنید احساس کنند که این رویداد ارزش وقتشان را داشته است - از جمله هزینه سفر و گذراندن وقت دور از خانواده.

بنابراین، چه درونگرا باشید و چه برونگرا، شرکت در کنفرانس‌ها باید در فهرست اولویت های شما باشد. با این حال، مانند هر چیز دیگری، باید آنها را عاقلانه مدیریت کنید و مطمئن شوید که بازده مورد انتظار را برای زمان صرف شده دریافت می‌کنید. و در ضمن، در طول مسیر کمی هم خوش بگذرانید و آموخته‌ها را به تیم خود بیاورید!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی نیاز به ایجاد شبکه فارغ التحصیلان خود دارید؟

بنیانگذار گرامی،

وقتی یک فرد با استعداد را از دست می‌دهید، دردناک است. به یاد دارم که در روزهای اولیه eBay و چندین شرکت دیگر، وقتی کسی ما را ترک می‌کرد، اغلب با بی‌تفاوتی واکنش نشان می‌دادیم - انگار که طرد شده بودیم.

این اشتباه بود. این نگرش اشتباه است. باید از جان دونا هو برای کمک به ما در تغییر این نگرش تشکر کنم. جان مدیرعامل سابق Bain بود که بعداً مدیرعامل eBay شد و اکنون مدیرعامل ServiceNow است. Bain یک شبکه فارغ التحصیلان شگفت‌انگیز داشت که آنها را پرورش دادند. آنقدر مؤثر بود که از آن زمان سعی کردیم آن را در جای دیگر پیاده کنیم. واقعیت این است که ما مالک کارکنان خود نیستیم؛ آنها انتخاب می‌کنند که برای ما کار کنند و ما انتخاب می‌کنیم که آنها را استخدام کنیم. وظیفه ماست که هر کاری از دستان برمی‌آید انجام دهیم تا آنها در کنار ما بهتر شوند. وظیفه کارمند است که هر کاری از دستشان برمی‌آید برای موفقیت شرکت انجام دهند.

وقتی کسی تصمیم به ترک شرکت می‌گیرد - چه کارفرما تصمیم بگیرد که دیگر به کارمند نیازی ندارد و چه کارمند تصمیم بگیرد که دیگر نمی‌خواهد آنجا کار کند - ما باید از هر دو طرف سپاسگزار و قدردان باشیم. باید توافق کنیم که با هم در ارتباط باشیم.

از بسیاری جهات، من شبکه سرمایه‌گذاری وب را ایجاد کردم تا در حین گذار از نقش عملیاتی‌ام به نقش سرمایه‌گذار، با همکارانم در ارتباط باشم. دیدن رشد شبکه، تفریح و ارائه منابع و راهنمایی به شرکت‌های سبد سرمایه‌گذاری‌مان، منبع انرژی و شادی مداوم است.

حتی یک نفر در شبکه ما هست که ادعا می‌کند من او را اخراج کرده‌ام (من این کار را نکردم؛ فکر می‌کنم او به میل خودش رفت)، اما ما با هم رابطه خوبی داشتیم. من در شرکت جدیدش سرمایه‌گذاری کردم که در نهایت آن را به یاهو فروخت! او عضو فوق‌العاده‌ای در

شبکه بوده است، چیزی که وقتی در سال ۲۰۰۸ از هم جدا شدیم، تصورش را هم نمی‌کردم. در اینجا چند گام وجود دارد که می‌توانید برای ارتباط با فارغ‌التحصیلان و ایجاد شبکه ارتباطی خود بردارید:

• تک تک اعضای تیم را بدرقه کنید. از آنها به خاطر خدماتشان تشکر کنید و از آنها بخواهید که تمایل خود را برای ادامه ارتباط با شما ابراز کنند.

• یک صفحه فارغ‌التحصیلان در فیسبوک یا لینکدین ایجاد کنید. یک لیست تماس داخلی داشته باشید.

• به صورت دوره‌ای محتوایی ایجاد کنید تا فارغ‌التحصیلان را در جریان آخرین اتفاقات شرکت قرار دهید. مواردی را که ممکن است بتوانند در آنها به شما کمک کنند، مانند پیشنهاد کاندیدا برای موقعیت شغلی جدید، در آن بگنجانید.

• در رویدادهای فارغ‌التحصیلان شرکت کنید. حتی ممکن است بخواهید میزبانی آنها را در نظر بگیرید.

• کاری کنید که همه احساس کنند با اینکه خانه را ترک کرده‌اند، هنوز جزو خانواده هستند! یک شبکه فارغ‌التحصیلان می‌تواند منبع شگفت‌انگیزی برای معرفی کاندیداها و کسب و کارهای جدید باشد. اما مهم‌تر از آن، منبعی برای اعتبارسنجی افرادی است که بخشی از مسیر شرکت شما بوده‌اند.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی نیاز دارید یک تخته عالی بسازید

بنیانگذار گرامی،

تبریک می‌گویم! شما رسماً یک شرکت واقعی هستید. خوب، شما یک شرکت واقعی بوده‌اید، اما حالا از منابع خارجی پول جمع‌آوری کرده‌اید - و احتمالاً باید یک هیئت مدیره رسمی تشکیل دهید.

احتیاط!

در صورت امکان، غیررسمی بمانید - تا زمانی که ممکن است هیئت مدیره رسمی نداشته باشید. یکی از بزرگترین شرکت‌های نوپای ما «هیئت مدیره تک نفره» دارد و بنیانگذار آن به شوخی می‌گوید که جلسه سالانه هیئت مدیره را در جزایر کیمن برگزار می‌کند، جایی که با خودش صحبت می‌کند. در WIN، من دقیقاً به همین دلیل تصمیم گرفتم که خودم هزینه‌ها را تأمین کنم - من در قبال خودم مسئول هستم و نه در قبال هیچ کس دیگری) به جز همسرم.

با این حال، بیایید واقع‌بینانه به این موضوع نگاه کنیم: متأسفانه، اکثر بنیانگذاران موفقیت فوری یا بودجه کافی برای صرف نظر کردن از پول خارجی را ندارند. اگر پول خارجی جمع‌آوری کرده‌اید، آیا می‌توانید دور اول خود را بدون نیاز به تشکیل رسمی هیئت مدیره به دست آورید؟ اگر چنین است، من اکیداً توصیه می‌کنم که این مسیر را طی کنید. پیشنهاد می‌کنم جلسات دوره‌ای با سرمایه‌گذاران کلیدی داشته باشید و آن جلسات را طوری اداره کنید که انگار جلسات هیئت مدیره هستند، اما هیچ یک از اعضای دیگر اختیار رأی و کنترل نداشته باشند). به نام «وقتی دور اول تأمین مالی خود را جمع‌آوری کرده‌اید» مراجعه کنید (.اتخاذ چنین استراتژی شما را مسئول نگه می‌دارد و همچنین به عنوان یک آزمون خوب عمل می‌کند. این به شما فرصتی می‌دهد تا ببینید کسی چقدر کمک می‌کند و چقدر خوب با شما تعامل دارد.

به احتمال زیاد، اگر یک کسب و کار موفق بسازید، بدون تشکیل یک هیئت مدیره رسمی نمی‌توانید برای مدت طولانی دوام بیاورید. و وقتی زمان تشکیل هیئت مدیره فرا می‌رسد، متوجه خواهید شد که این یکی از محوری‌ترین تصمیماتی است که در کل دوران کاری خود خواهید گرفت.

چرا؟ از اکثر اعضای هیئت مدیره بپرسید که وظیفه اصلی آنها چیست، و آنها به احتمال زیاد خواهند گفت که استخدام یا اخراج مدیرعامل است. اعضای هیئت مدیره انواع کارهای دیگر را نیز انجام می‌دهند - ارائه بینش استراتژیک، باز کردن درها، مشاوره و راهنمایی و تمام تعهدات نظارتی که با سهامی عام بودن همراه است - اما آنها همیشه می‌گویند که وظیفه اصلی آنها اطمینان از داشتن یک مدیرعامل عالی است.

بنابراین، برای یک مدیرعامل موسس) یا هر مدیرعاملی)، تشکیل یک هیئت مدیره عالی برای موفقیت شرکت شما ضروری است) و البته موفقیت شخصی خودتان را هم نباید فراموش کرد. (اگرچه انتخاب یک سرمایه‌گذار صرفاً بر اساس شرایط قابل درک است، اما در درازمدت، اولویت‌بندی شخص) و شرکت) و تأثیری که می‌توانند داشته باشند، مهم‌تر از قیمت پیشنهادی است.

وقتی داشتم به عنوان مدیرعامل LiveOps استخدام می‌شدم، کاملاً مشخص بود که می‌خواهم هیئت مدیره متفاوتی تشکیل دهم و به عنوان بخشی از روند انتقال، در مورد توانایی انجام این کار مذاکره کردم. ما پیشنهادی برای سری C از یک فرد و منبع بسیار مورد اعتماد انتخاب کردیم - هرچند که بهترین پیشنهاد مالی نبود. هماهنگی بسیار مهم است و انتخاب هیئت مدیره مناسب برای مسیر جدید شرکت، تفاوت زیادی در دستیابی به آنچه که قصد انجام آن را داشتیم، ایجاد کرد.

نکاتی که هنگام ساخت و کار با تخته باید در نظر داشته باشید:

به خصوص در روزهای اولیه شروع کسب و کارتان، تابلوهای کوچک را به تابلوهای بزرگ

ترجیح دهید.

هرچه کمتر، بهتر! هیئت مدیره خود را تا حد امکان کوچک نگه دارید. هیئت مدیره‌های عملی با اعضای تشکیل دهید که مایل به کمک و ارائه مشاوره هستند، نه اعضای هیئت مدیره‌ای که سعی می‌کنند نقش «باهوش‌ترین فرد اتاق» را بازی کنند. مهم است که اطمینان حاصل شود که هیئت مدیره مشارکت دارد و با عزت و احترام مناسب با آنها رفتار می‌شود.

همانطور که همیشه استعدادهای تیم خود را ارزیابی می‌کنید، باید استعدادهای هیئت مدیره خود را نیز ارزیابی کنید.

الان به چه کمکی نیاز دارید و وقتی خیلی بزرگتر شدید به چه کمکی نیاز خواهید داشت؟ بعضی از کرسی‌ها (مثل کرسی‌های سرمایه‌گذار (تضمین شده هستند، اما اغلب اوقات کرسی‌های هیئت مدیره را می‌توان عوض کرد و باید تغییراتی ایجاد شود تا بهترین فرد ممکن در هر کرسی باشد.

اعضای هیئت مدیره را انتخاب کنید که جای خالی شما را پر کنند.

من همیشه اعضا را بر اساس برخی از نقاط ضعفم انتخاب می‌کردم. من تجربه فروش و بازاریابی گسترده‌ای نداشتم، بنابراین کسی را که مدیر ارشد بازاریابی یک شرکت نرم‌افزاری بزرگ و مدیر اجرایی فروش در هیولت پاکارد بود، اضافه کردم. برخی از کرسی‌ها مستقیماً به تخصص عملکردی مرتبط هستند، مانند رئیس کمیته حسابرسی. من همیشه سعی می‌کردم کسی را انتخاب کنم که بتواند در آن نقش عالی باشد، اما علاقه‌مند به کمک استراتژیک‌تر نیز باشد. در صورت امکان، ابتدا کسی را در نقش «مشاور» قرار دهید تا بتوانید نحوه تعامل خود را ببینید.

بفهمید که چرا کسی می‌خواهد عضو هیئت مدیره شما باشد.

انگیزه‌های عضویت در هیئت مدیره چیست؟ گاهی اوقات بهترین راه برای مدیرعامل

شدن از طریق کرسی هیئت مدیره است. گاهی اوقات اعضای هیئت مدیره هنوز می‌خواهند شرکت‌ها را اداره کنند. برخی دیگر به دنبال ارضای نفس خود هستند. هیچ یک از این دلایل خوبی نیستند. اکثر افرادی که واجد شرایط عضویت در هیئت مدیره هستند، بسیار موفق هستند، اما باید بدانید که آیا آنها می‌خواهند مشاوره و راهنمایی ارائه دهند - یا اینکه می‌خواهند عملیات انجام دهند. آیا آنها مایلند یک صدا از پنج نفر باشند؟ یا ترجیح می‌دهند همه هر چه می‌گویند انجام دهند؟ اعضای هیئت مدیره قدرت زیادی دارند و کنار گذاشتن کسی بسیار دشوار است. افراد مناسبی را انتخاب کنید که می‌خواهند خدمت کنند.

افرادی را که نمی‌خواهند عضو هیئت مدیره باشند، دنبال کنید.

این پیشنهاد عجیب به نظر می‌رسد، اما شاید بهترین توصیه من باشد. افراد پرمشغله با مشاغل بزرگ، انتخاب‌های خوبی هستند زیرا تمام وقت خود را صرف وسواس در مورد شرکت شما نمی‌کنند) اما مطمئن شوید که وقتی به آنها نیاز دارید، مایل به در دسترس بودن هستند. (کسی که وقت آزاد زیادی دارد، ممکن است بخواهد آن را با شما بگذراند - شما این را نمی‌خواهید. من متوجه شده‌ام که اغلب افرادی که بیشتر صحبت می‌کنند و بیشترین تقاضا را دارند، کمترین ارزش را دارند.

به جای اینکه از جلسات هیئت مدیره بترسید و اعضا را «بار اضافی» ببینید، از این منابع عالی برای خودتان استفاده کنید.

اهمیت همکاری نزدیک با هیئت مدیره یکی از ارزشمندترین چیزهایی است که به عنوان مدیرعامل آموخته‌ام. من همیشه بزرگترین مسائل را به هیئت مدیره می‌بردم، نظر آنها را جویا می‌شدم و سپس تصمیم می‌گرفتم. جلسات را به منبعی برای تأیید و بینش تبدیل کنید. هیئت مدیره را به کار بر روی تولید سرنخ، حل مسئله و شناخت الگو وادار کنید. توصیه‌های پیشکسوتان باتجربه نیز می‌تواند به شما در رشد و عملکرد به عنوان یک

مدیر و رهبر کمک کند.

متحد شوید، نه دشمن.

در بهترین زمان‌ها از هیئت مدیره قدردانی کنید، تا در بدترین زمان‌ها در کنار شما باشند. جلسات هیئت مدیره و وظایف هیئت مدیره می‌تواند بسیار خسته‌کننده و ملال آور باشد) وقتی همه چیز واقعاً خوب پیش می‌رود(، یا بسیار شدید و دیوانه‌وار باشد) وقتی همه چیز متوقف می‌شود یا در حال تغییر است.(وقتی همه چیز خوب پیش می‌رود و مدیرعامل و شرکت به اهداف خود می‌رسند یا از آنها فراتر می‌روند، اغلب به راحتی می‌توان کمی با هیئت مدیره خود متکبر بود و آنها را سربار دید. این کار را نکنید. داشتن حس همکاری و اعتماد عالی بسیار مهم است، زیرا وقتی اوضاع تغییر می‌کند) موفقیت معمولاً خطی نیست(، شما می‌خواهید هیئت مدیره احساس آگاهی و اشتیاق برای کمک به شما داشته باشد.

من صمیمانه امیدوارم که در نهایت بتوانید یک هیئت مدیره عالی بسازید، هیئت مدیره‌ای که به قوی‌تر شدن شرکت و شما کمک کند و از گذراندن وقت با آن لذت ببرید. مانند هر چیز دیگری، همه چیز در کنترل شماست!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد



چالش‌های مدیریتی

وقتی اولین استخدام کلیدی شما شرکت را ترک می‌کند

بنیانگذار گرامی،

مطمئنم که شما در وضعیتی بین ناراحتی از اینکه رها شده‌اید و نگرانی از اینکه برای جبران زحمات این شخص چه کاری قرار است انجام دهید، قرار دارید. شاید حتی بیشتر نگران این باشید که این شروع یک بهمن باشد؛ چند نفر دیگر به رفتن فکر می‌کنند؟ نفس عمیقی بکش. اگر به آن اندازه که امیدوارم موفق شوی، این جدایی اولین مورد از جدایی‌های بسیاری خواهد بود که در طول زمان رخ خواهد داد. رفتن یک همکار کلیدی همیشه دردناک است.

قبل از اینکه توصیه‌هایم را به شما ارائه دهم، اجازه دهید با یک داستان جالب و واقعی شروع کنم.

دو نفر از بنیانگذاران یکی از شرکت‌های موفق و نوظهور ما درخواست ملاقات با من را داشتند تا در مورد یک مشکل جدی منابع انسانی صحبت کنند. آنها گفتند که یکی از ستاره‌های اولیه‌شان اکنون به یک مشکل بزرگ در عملکرد تبدیل شده است. آنها آرزو

داشتند که او را اخراج کنند، اما یک مشکل وجود داشت: سگ او مورد علاقه همه بود. بنیانگذاران فکر می‌کردند مردم واقعاً از رفتن سگ ناراحت می‌شوند. توصیه من: کارمند را اخراج کنید و سگ را نگه دارید! من فقط شوخی می‌کردم، اما جدی می‌گفتم که آنها باید به این مشکل رسیدگی کنند). آنها این کار را کردند؛ سگ هم رفت، اما کسی سگ جدیدی را آورد و سال‌ها و صدها کارمند بعد از آن، ما هنوز به این داستان می‌خندیم).

توصیه من برای زمانی که در شرف از دست دادن کسی هستید که برای سازمان بسیار مهم است:

• بفهمید که چرا آنها آنجا را ترک می‌کنند. آیا آنها از چیزی فرار می‌کنند یا به سمت چیزی می‌دوند؟ آیا در مورد موقعیت، سرشان کاملاً صاف است؟

• آیا آنها قابل نجات هستند؟ اگر مشکلی وجود دارد، آیا می‌توانید آن را برطرف کنید؟
 «من همیشه از غرامت اضافی به عنوان آخرین راه حل استفاده می‌کنم، زیرا معمولاً این غرامت نیست که باعث می‌شود کسی بخواهد شرکت را ترک کند.

«اگر بتوانید آن را اصلاح کنید، آیا فرد به اندازه کافی بالغ است که دوباره متعهد شود و کاملاً درگیر شود؟

• اگر فکر می‌کنید که آنها قابل نجات هستند، باز هم یک بررسی درونی انجام دهید و مطمئن شوید که گول نمی‌خورید. گاهی اوقات مردم از تهدید به ترک کار به عنوان راهی برای کسب درآمد بیشتر استفاده می‌کنند. متأسفانه، مردم گاهی کارهای ریاکارانه‌ای انجام می‌دهند. من موقعیت‌هایی را تجربه کرده‌ام که در آن افراد در مورد اندازه پیشنهاد شغلی دروغ گفته‌اند. شما می‌خواهید به افراد حق بدهید، اما باید مراقب باشید زیرا نمی‌خواهید فرهنگی مبتنی بر حق ایجاد کنید که در آن افراد فکر کنند اگر تهدید به ترک کار کنند، واجد شرایط ارتقاء می‌شوند. این باعث می‌شود هزینه‌ها سرسام‌آور شوند و شما را ناتوان کند. زمان‌هایی را که حاضرید از طریق قهرمانانه برای ۱٪ از جمعیت کارمندان - استعدادهای

واقعی - صرف کنید، نه ۳۰ تا ۵۰٪ از افرادی که سعی در دریافت پیشنهاد بهتر دارند. همه می‌دانند چه اتفاقی می‌افتد و باید مراقب باشید که آنها چگونه به پاسخ شما نگاه می‌کنند. اگر مراقب نباشید، به زودی همه با یک پیشنهاد متقابل و درخواست افزایش حقوق و ارتقاء به در خانه شما خواهند آمد. چگونه می‌توانید تشخیص دهید که چه چیزی به چه چیزی مربوط است؟ بررسی کنید که آنها به کجا می‌روند. سپس به آنها بگویید که به نظر فرصت بسیار خوبی می‌رسد و اگر نتیجه نداد، می‌توانند برگردند.

• اگر قطعاً قرار است بروند، آیا می‌توانید برای یک برنامه‌ی انتقالی که برای هر دوی شما مفید باشد، مذاکره کنید؟ آیا می‌توانید موافقت آنها را برای کمک در مواقع ضروری، حتی اگر در شغل جدیدی مشغول به کار هستند، جلب کنید؟

• در هنگام خروج از شرکت با احترام و عزت با آنها رفتار کنید. از مشارکت‌های آنها تجلیل کنید و به آنها بگویید که اگر اوضاع مطابق میلشان پیش نرفت، از بازگشت آنها استقبال می‌شود.

• اما به یاد داشته باشید، شما باید از افرادی که می‌مانند و کار خوب انجام می‌دهند، به اندازه - یا حتی بیشتر از - افرادی که شرکت را ترک می‌کنند، تجلیل کنید. من شنیده‌ام که مردم می‌گویند فقط وقتی شرکت را ترک می‌کنند، مورد توجه قرار می‌گیرند (چرخ جیرجیر، تمام سندرم گریس را به خود می‌گیرد)، که منجر به پویایی فرهنگی بسیار بدی می‌شود.

◀ مطمئن شوید که تیم می‌داند جای خالی فرد جدا شده احساس خواهد شد، اما در مورد اقداماتی که شما و آنها می‌توانید انجام دهید تا اطمینان حاصل شود که شرکت همچنان به رویاهای خود دست خواهد یافت، صحبت کنید.

◀ بدانید که این یک فرصت عالی برای شخص دیگری است تا پیشرفت کند و ترفیع بگیرد.

• در نهایت، به گذشته نگاه کنید و ارزیابی کنید که آیا از دست دادن این شخص تعجب

آور بود یا خیر. آیا پیش‌بینی می‌کردید که این اتفاق بیفتد؟ به طور فعال جایگاه تمام استعداد‌های کلیدی خود را بشناسید و سخت تلاش کنید تا آنها را با انگیزه و در جریان کار نگه دارید.

می‌دانم که کنار آمدن با جدایی یک نیروی کلیدی، ضایعه و دردسر بزرگی است. با این حال، کاملاً طبیعی و قابل مدیریت است. سریع و با ظرافت از این درد عبور کنید و هر چه سریع‌تر به زمین سفت برگردید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی برای اولین بار مجبور به اخراج کارمندی می‌شوید

بنیانگذار گرامی،

خیلی ناراحتم که خودت را در این شرایط می‌بینی. اکثر مردم واقعاً دوست ندارند کسی را ناراحت و رنجیده خاطر کنند، و این اتفاقی است که وقتی شغل کسی را از او می‌گیرید، می‌افتد.

وقتی اواخر بیست سالگی‌ام بودم، برای اولین شغل مدیریتی‌ام در IBM مصاحبه شدم. رئیس رئیسم از من پرسید که آیا می‌توانم کسی را اخراج کنم و من پاسخ دادم: «بله، اما هرگز مجبور به این کار نخواهم شد.» او به صورتم خندید و پرسید چرا. من توضیح دادم که احساس می‌کنم اکثر مردم می‌خواهند کار خوبی انجام دهند و با آموزش درست و مدیر مناسب، شکوفا می‌شوند. به هر حال، من هنوز آن شغل را گرفتم.

خب، چند دهه بعد، من شخصاً مجبور شدم تعداد قابل توجهی از افراد را اخراج کنم - هزاران نفر، اگر سازمان‌هایی را که مدیریت می‌کردم حساب کنید. این کار هیچ‌وقت لذت بخش نیست، اما تقریباً همیشه ضروری است.

سازمان‌ها، حتی استارت‌آپ‌های کوچک، هم افراد با عملکرد عالی دارند و هم افرادی که خیلی عالی نیستند. شرکت‌های بزرگ به داشتن افراد معمولی بدنام هستند. استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند از پس این کار برآیند. به عنوان یک بنیانگذار، شما باید هر کارمند را به عنوان کسی ببینید که چیزی بسیار گرانبها به او می‌دهید - مانند بلیط سوپر بول در خط پنجاه یارد. شما امیدوارانه مسیر زندگی این شخص را تغییر خواهید داد و با انجام این کار، باید او را در قبال دستیابی به پتانسیل شرکت پاسخگو نگه دارید.

خیلی اوقات، ما معمولی بودن را می‌پذیریم. من معمولاً از رهبران می‌خواهم که به تیم هایشان نگاه کنند و تصمیم بگیرند که اگر موقعیت شغلی خالی داشتند، چند نفر از افرادشان را دوباره استخدام می‌کردند. متأسفانه، این عدد به ندرت بالای ۸۰٪ است. به یاد

داشته باشید، عملکرد یک چیز ثابت نیست. ممکن است کسی در ابتدا عملکرد خوبی داشته باشد و بعداً آن را کنار بگذارد. یا نقش یا اولویت‌های او ممکن است با گذشت زمان تغییر کند. بهترین فرهنگ‌ها همیشه به عملکرد بهتر نیاز دارند و اگر چیزی شروع به افت کرد، سریعاً برای اصلاح آن اقدام کنید.

واقعیت این است که اکثر مردم برای اخراج کسی خیلی صبر می‌کنند. این یک مشکل است زیرا اکثر افراد با عملکرد عالی از مواجهه با نتایج کار با افراد با عملکرد درجه دو بسیار کلافه می‌شوند. آنها انتظار دارند که مدیران و رهبران خوب اجازه ندهند این وضعیت ادامه یابد و تا زمانی که این مشکل به صورت انسانی حل شود، از آن استقبال می‌کنند.

چطور متوجه می‌شوید که وقت اخراج کسی رسیده است؟ زمانی که نگران این موضوع می‌شوید، احتمالاً خیلی دیر شده است. من تخمین می‌زنم که در ۸۰٪ مواردی که کسی شروع به شک کردن به این می‌کند که آیا یک کارمند به اندازه کافی خوب خواهد بود یا نه، هرگز به این سطح نمی‌رسد و برای مدت طولانی در سازمان نمی‌ماند. البته این همچنین به این معنی است که گاهی اوقات ممکن است همه چیز خوب پیش برود. بنابراین، در مورد آنچه که باعث شده شما شانس موفقیت آنها را در این نقش زیر سوال ببرید، بسیار واضح باشید. عامل اصلی نگرانی خود را مشخص کنید: آیا آنها تعهد نمی‌دهند؟ آیا آنها به اندازه کافی سخت کار نمی‌کنند؟

وقتی این وضوح را به دست آوردید، باید ارزیابی کنید:

• اگر قابل بازیابی هستند، با تمام وجود تلاش کنید و کمکشان کنید. انتظار داشته باشید که موفق شوند، اما همزمان روی برنامه‌های بازیابی خود نیز کار کنید تا در صورت عدم موفقیت، بتوانید آنها را بازیابی کنید. (اگر نامه «هنگامی که نیاز به جذب نیرو دارید» را خوانده باشید، از قبل ارزش جستجو قبل از ایجاد موقعیت شغلی را می‌دانید).

• اگر قابل اصلاح نیست، به حالت «مرده متحرک» بروید. با همه با مهربانی رفتار کنید،

همچنان از آنها بخواهید که کار را تحویل دهند و ایست‌های بازرسی بیشتری قرار دهید، اما دیگر روی حفظ آنها در این نقش سرمایه‌گذاری نکنید. فقط مسئله زمان است که آنها سازمان را ترک خواهند کرد. به گونه‌ای عمل کنید که آسیب را به حداقل برسانید. توصیه‌های من این‌ها هستند:

• این کار را به تعویق نیندازید. این وضعیت باید فوراً مورد رسیدگی قرار گیرد.

• تصور کنید که در آن سوی این فرآیند دشوار، اوضاع چگونه خواهد بود. من همیشه متوجه شده‌ام که فکر کردن به اخراج یک نفر، بسیار بدتر از خودِ عملِ انجام این کار است.

• به گذشته نگاه کنید. آیا وظیفه خود را برای آماده‌سازی فرد برای موفقیت انجام داده‌اید؟ اگر چنین است، به حرکت خود ادامه دهید. اگر نه، آیا فکر می‌کنید می‌توانید به طور مؤثر او را برای موفقیت آماده کنید؟ و آیا شما و تیم مایل به تلاش هستید؟ اگر چنین است، فرد را در یک برنامه بهبود با انتظارات و نقاط کنترل روشن قرار دهید. اگر نه، دوباره به حرکت خود ادامه دهید، اما دفعه بعد کار بهتری برای آماده‌سازی افراد خود برای موفقیت انجام دهید.

• در زمان اخراج با فرد به خوبی رفتار کنید. در مورد دلیل اخراج او قاطع باشید، اما توضیح دهید که برای کمک به او چه کاری انجام می‌دهید. در صورت تمایل، اجازه دهید استعفا دهد و همچنان هر میزان مزایای پایان خدمتی که پس از اخراج آماده بودید به او بدهید را به او بدهید. بگذارید (البته با بررسی و تأیید شما) پیام مربوط به خروج خود را پیشنهاد دهند. برخی افراد ممکن است ترجیح دهند که به نظر برسد که داوطلبانه استعفا داده‌اند. بگذارید خودشان انصراف دهند.

• درک کنید که نحوه برخورد شما با کارمندانی که اخراج می‌شوند یا تحت بررسی عملکرد قرار می‌گیرند، مهم است و توسط همه اعضای شرکت به یاد خواهد ماند. کارمندان شما نه تنها از آنچه اتفاق می‌افتد آگاه هستند، بلکه همه خود را در موقعیت مشابهی تصور می‌

کنند. مدت‌ها پیش، رئیسی داشتم که در اخراج افراد سریع و خشمگین بود. یک بار، او یکی از کارمندان من را آنقدر سریع - و بدون اینکه به من بگوید - اخراج کرد که آن شخص فرار کرد و چکمه‌هایش را در کشوی میزش جا گذاشت. به حالت "چکمه‌های سیگاری" نروید. این کار باعث ایجاد جنجال زیادی می‌شود، شکاف بزرگی را که باید پر کنید، ایجاد می‌کند و ترس زیادی را به همراه دارد. به یاد داشته باشید، نحوه اخراج افراد، عواقبی را برای همه افراد دیگر به همراه دارد. از قانون طلایی استفاده کنید و با همه طوری رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار شود - حتی، و به خصوص، در هنگام خروج.

• در مورد آنچه به عنوان مرجع خواهید گفت فکر کنید - و در مورد آن صحبت کنید. داشتن این نوع گفتگو راه خوبی برای اطمینان از یک انتقال روان است.

• پس از انجام کار، با تیم خود روراست باشید. بدون بی‌اعتبار کردن فرد، مایل به پاسخگویی به سوالات باشید.

• فرد مناسبی را برای پر کردن نقشی که خالی شده است، پیدا کنید. هر چقدر هم که کنار گذاشتن کسی دشوار باشد، درک کنید که این یک فرصت عالی برای شخص دیگری است. به یکی از ستاره‌هایتان فرصتی برای به عهده گرفتن آن بدهید. در طول دوران حرفه‌ای‌ام، از «ارتقاء در میدان نبرد» (بیشتر از استخدام ستاره‌های راک از بیرون غافلگیر شده‌ام. من همیشه با ارتقاء از درون به جای استخدام از بیرون، موفقیت بیشتری داشته‌ام. به یکی از اعضای تیم فرصت دهید تا پیشرفت کند و یاد بگیرد و رشد کند.

• متعهد شوید که در استخدام بعدی حتی بهتر عمل کنید. اگر آن شخص خوب از آب درنیامد، فقط تقصیر او نیست. تقصیر شما هم هست. شما کسی را استخدام کردید که مناسب نبود. چه سیگنال‌ها و درس‌هایی برای شما وجود دارد تا مطمئن شوید دفعه بعد استخدام درستی انجام می‌دهید؟

بگذارید از همان جایی که شروع کردم، حرفم را تمام کنم: از اینکه مجبورید فرآیند دشوار



اخراج یک نفر را طی کنید، ناراحت‌م. با این حال، خوشحالم که دارید این کار را انجام می‌دهید - این یکی از مهم‌ترین بخش‌های کارتان است، و کاری که اغلب به خوبی انجام نمی‌شود.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی نیاز به کسب اعتبار دارید

بنیانگذار گرامی،

شما در حال حاضر اطلاعات زیادی در مورد اعتبار دارید. شما در حال حاضر اعتبار کافی را نزد سرمایه‌گذاران برای جذب سرمایه و نزد کارمندان خود برای تشکیل تیم ایجاد کرده اید.

اما این تازه شروع ماجرا است. شما هر روز یا اعتبار به دست می‌آورید یا از دست می‌دهید - و اعتماد ایجاد می‌کنید یا از بین می‌برید.

برای مثال، این سناریوی اخیر را در نظر بگیرید. یکی از شرکت‌های زیرمجموعه ما به تازگی سه ماهه خود را به شدت از دست داده است. رئیس فروش آنها در تلاش بود تا هیئت مدیره را متقاعد کند که سهمیه خود را از آنچه در طرح توافق شده بود، کاهش دهند و من متوجه شدم که کارمندان حاضر در ساختمان کاملاً راضی به نظر می‌رسند. هیچ کس فکر نمی‌کرد که از دست دادن سه ماهه مشکل بزرگی باشد. من نگران نگرش بی‌بندوباری بودم و این موضوع را به مدیرعامل و رئیس فروش گفتم که آنها موضوع را به یک مانور آتش‌نشانی تبدیل کردند. چیزی که بعد از آن به ذهنم رسید این بود که همه به سرعت مشغول شدند، اما هیچ کس به آنچه مهم بود، دست نمی‌یافت.

با این تجربه، دوباره یاد گرفتم که بی‌خیال و بی‌مقدمه صحبت نکنم. نظرات من شنیده شده بود، اما من به اندازه کافی در مورد اینکه چه کاری باید انجام دهم، دقیق نبودم. اگر در این موقعیت هستم، باید از خود بپرسید که برای اصلاح اوضاع و ایجاد اعتماد مجدد چه کاری می‌توانید انجام دهید:

۱. اقدامات مشخصی که می‌توانید برای هدایت شرکت به جایگاهی بهتر انجام دهید،

چیست؟

۲. برای دستیابی به آنها به چه چیزهایی نیاز دارید؟

۳. این اقدامات چه زمانی انجام خواهند شد؟

چند نکته که باید در نظر گرفته شود:

• مشخص کنید که آیا استراتژی و برنامه شما اعتماد به نفس را القا می‌کند یا ترس را. آیا داستانی از پیشرفت را روایت می‌کند و نشان می‌دهد که شما تا حد امکان پیشگیرانه عمل می‌کنید، یا داستانی تدافعی را بیان می‌کند (مثلاً، گوشه‌گیر می‌شوید، پول نقد را حفظ می‌کنید و به تناسب محصول/بازار امیدوارید؟) اگر اعتماد به نفس را القا نمی‌کنید، انتظار ایجاد اعتماد را نداشته باشید.

• آیا به وعده‌های داده شده عمل می‌کنید (چیزی که من آن را) آنچه می‌گویید انجام دهید و آنچه را که انجام می‌دهید بگویید «می‌نامم»؟ وفادار ماندن به قول خود ضروری است. اگر به تعهدات خود عمل نمی‌کنید، آیا می‌دانید چرا، و آیا اقدامات مناسب را برای اصلاح مسیر انجام می‌دهید؟

• آیا پاسخ شما مؤثر است؟ من اغلب دیده‌ام که افرادی اقدامات اشتباهی انجام می‌دهند و کارها را با «اضطراب کاذب» (انجام می‌دهند). برای مثال، به سناریوی مربوط به رئیس فروش در بالا مراجعه کنید (.جان کاتر در کتاب خود با عنوان «حس فوریت»، فرض می‌کند که اکثر افراد و شرکت‌ها در «منطقه رضایت از خود» زندگی می‌کنند. با این حال، کاتر می‌نویسد که وقتی با چالش‌ها روبرو می‌شوند، اغلب گروه‌های کاری «مو به تن دارند» ایجاد می‌کنند که به جای فوریت واقعی - نوعی که به مردم الهام می‌بخشد و واقعاً اوضاع را تغییر می‌دهد - فوریت کاذب را نشان می‌دهند. رهبران فقط باید روی چیزی کار کنند که تأثیر واقعی می‌گذارد.

• اقدام را با جذب نیرو اشتباه نگیرید. متوجه باشید که صرفاً به این دلیل که سرتان شلوغ است، به این معنی نیست که در حال پیشرفت هستید. باید روی چیزهای درست تمرکز کنید. برای دستیابی به نتایج درست، سازماندهی و اولویت‌بندی ضروری است.

چگونه این کار را انجام می‌دهید؟

◀ با تکرار و آزمایش، راه خود را برای شناخت معنای واقعی موفقیت پیدا کنید.

◀ وقتی این موضوع مشخص شد، دو برابر تلاش کنید، سریع حرکت کنید و اجرا کنید.

برای کارآفرینان، کمبودی در سخت‌کوشی وجود ندارد، اما باید تلاش‌های خود را ارزیابی کنید تا بررسی کنید که آیا روی آنچه مهم است، آنچه به اطرافیان‌تان الهام می‌بخشد و آنچه اعتماد آنها را به شما جلب می‌کند، کار می‌کنید یا خیر.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی باید تأثیر قضاوت خود را بر تصمیماتتان درک کنید؟

بنیانگذار گرامی،

به عنوان یک مدیرعامل، شما باید تمام روز قضاوت کنید. من معتقدم که همین امر در زندگی شخصی ما نیز صادق است. ما همچنین دائماً قضاوت‌های عجولانه می‌کنیم: آن شخص راننده بدی است، برنامه‌ریز افتتاحیه‌ای است، آشپز بی‌کیفیتی است). مطالب جالب زیادی در این زمینه وجود دارد - به کتاب «چشمک» نوشته مالکوم گلدول نگاهی بیندازید).

اگرچه قضاوت‌های سریع می‌تواند در زندگی شخصی شما مضر باشد، اما به ویژه در شغل شما که می‌توانید به طور چشمگیری بر حرفه و معیشت کسی تأثیر بگذارید، بسیار مهم هستند. به آن فکر کنید: شما بر اساس قضاوت خود تصمیم استخدام می‌گیرید و از همان قضاوت برای تصمیم‌گیری در مورد ارتقاء شغلی یا افزایش حقوق استفاده می‌کنید. این موضوع در همه چیز نقش دارد: کدام استراتژی را باید دنبال کنیم، کدام محصول را باید بسازیم، کدام شخص را ارتقا دهیم؟

درک نقشی که قضاوت ما ایفا می‌کند، مسئله‌ای واقعاً پیچیده است. گاهی اوقات فکر می‌کنیم که با توجه به حقایق مناسب تصمیم می‌گیریم، اما همه ما سوگیری‌های شناختی ناخودآگاه قدرتمند و همیشه در حال اجرا داریم که بر تصمیمات ما تأثیر می‌گذارند. و مغز ما می‌تواند در زمینه‌های مختلف کاملاً متفاوت رفتار کند. سوگیری‌های ما ممکن است ما را به سمت استخدام کسی سوق دهد که مانند ما عمل می‌کند یا آشنا به نظر می‌رسد و ممکن است باعث شود که از چیزی که نمی‌دانیم یا نمی‌فهمیم دوری کنیم. هیچ‌کدام از این‌ها به این معنی نیست که باید از تصمیم‌گیری طفره برویم. ما صرفاً باید درک کنیم که قضاوت‌های ما همیشه سریع و ناقص خواهند بود و بنابراین باید تمام تلاش خود را برای ایجاد فرآیند و شفافیت در تصمیم‌گیری‌هایمان انجام دهیم. در اینجا نکاتی

وجود دارد که باید در نظر داشته باشید تا بتوانید قبل از تصمیم‌گیری، ذهنی شفاف و منصف داشته باشید:

• هرگز نگران این نباشید که آیا مجبور به تصمیم‌گیری هستید یا خیر. نگران این باشید که آیا آنها را بدون قضاوت‌های عجولانه و با ذهنی باز انجام می‌دهید یا خیر - این بهترین کاری است که باید انجام دهید.

• با حالتی از شگفتی تصمیم بگیرید. از خود بپرسید: آیا تمام حقایقی را که می‌خواهم داشته باشم، دارم؟ آیا چیزی را از قلم انداخته‌ام؟ شما همیشه این کار را می‌کنید. آیا سوگیری‌های ناخودآگاهی در حال رخنه کردن هستند؟ بپرسید: آیا به همه چیزهای دیگر فکر کرده‌ام؟ و برگردید و دوباره بررسی کنید.

• از دیگران نظرشان را در مورد اینکه اگر جای شما بودند چه می‌کردند بپرسید. مطمئن شوید که در مورد اینکه از چه کسی بپرسید، منزوی نیستید - افرادی را که کاملاً مطمئن هستید با شما مخالف خواهند بود، نادیده بگیرید. به این فکر کنید که هر کس دیگری در شرایط شما چگونه واکنش نشان می‌داد و چه تصمیمی می‌گرفت. اگر جواب را نمی‌دانید، از درخواست کمک نترسید. به هیئت مدیره، کارمندان یا همسالان خود مراجعه کنید. جمع‌آوری نظرات دیگران اغلب مفید است و به این معنی نیست که در نهایت شما تصمیم نخواهید گرفت. و تسلط واقعی زمانی حاصل می‌شود که همه فکر می‌کنند تصمیم را گرفته‌اند، اما در واقع شما این کار را کرده‌اید.

• مشخص کنید که آیا این تصمیم، تصمیمی است که شما باید بگیرید یا خیر. اگر شخص دیگری می‌تواند این کار را انجام دهد، خوب است؛ این فرصتی است تا آنها قضاوت خود را بهبود بخشند. شما همیشه باید تلاش کنید تا افراد خود را برای تصمیم‌گیری‌های حیاتی توانمند سازید. به نام «وقتی باید بدانید چه کسی مالک چیست» مراجعه کنید).

• تصمیم بگیرید. محدودیت‌های زمانی تصمیم را درک کنید و به طور فعال تصمیم

بگیرید که آیا تصمیمی بگیرید یا نه. آیا موقعیت اکنون به پاسخی نیاز دارد؟ اگر چنین است، آن را بگیرید. افراد زیادی تصمیم‌گیری را به تعویق می‌اندازند. یعنی در اصل، تصمیم‌گیری.

• قضاوت خود را تقویت کنید تا به طور مداوم بهتر شوید. اگر تصمیمی گرفتید که درست نیست، از آن درس بگیرید. وقتی اشتباه کردید، مایل به اعتراف باشید. خطای خود را بپذیرید و سریع آن را اصلاح کنید. برای تصمیمات کلیدی، یک فرآیند کالبدشکافی اضافه کنید: آیا آنها خوب بودند یا بد؟ چه اطلاعاتی باید به دست می‌آوردید؟ قضاوت با تجربه و تمرین آسان‌تر می‌شود، اگرچه حفظ ذهن باز و کنجکاوی اغلب سخت‌تر می‌شود.

همه ما باید بدانیم که هر روز در حال قضاوت کردن هستیم. تمام تلاش خود را بکنید تا انگیزه‌های خالص و شفاف داشته باشید، که به شما کمک می‌کند قضاوت‌های عادلانه‌تر و بهتری داشته باشید و تصمیمات واضح و درستی بگیرید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی هیچکس از بودن اینجا هیجان زده نیست

بنیانگذار گرامی،

شما می‌توانید انرژی را در اتاق‌ها حس کنید. این انرژی قابل لمس است. ساطع می‌شود. وقتی تیم‌ها انرژی دارند، دستیابی به همه چیز بسیار ممکن‌تر به نظر می‌رسد.

در بهترین روزهای شما، افرادتان همان احساسی را دارند که فیلادلفیا ایگلز پس از سوپر بول یا واریورز پس از قهرمانی در NBA داشتند. در مقیاس ۱ تا ۱۰، آنها احساس ۱۰ دارند. از سوی دیگر، کاهش نیروی کار به نصف یا کاهش حقوق همه، باعث می‌شود احساس کاملاً متفاوتی داشته باشند. این یعنی ۱.

اگر این نامه را می‌خوانید، ممکن است تعداد روزهای «یک «روزتان خیلی بیشتر از» ده «روز باشد. متأسفم که به نظر می‌رسد روحیه از تیم شما رفته است. هیچ چیز بدتر از احساس شکاف انرژی بین افرادتان نیست.

حقیقت این است: به عنوان رهبر، تعیین میزان انرژی مورد انتظار به عهده شماست. شما باید آن الگو را ایجاد کنید و آن نوع انرژی را از خود بروز دهید.

چند نکته برای اینکه تیمتان انرژی بیشتری بگیرد و از روزهای بهتری در پیش رولدت ببرد: ۱۰. جایی که هستید را کالیبره کنید. بالاترین سطح انرژی که تیم شما تا به حال داشته چقدر بوده است؟ آیا یک روز «۱۰» داشته‌اید؟ یک روز معمولی چگونه است؟ امروز چه خبر است؟

۰. پیروزی‌های موجود را جشن بگیرید. با تیم خود کارهای سرگرم‌کننده انجام دهید. کمی استراحت کنید و تیم خود را به سینما ببرید یا با هم کارهای خیریه انجام دهید. این می‌تواند ساده باشد: در LiveOps ما مسابقات تصادفی Nerf arrow attacks و موشک‌های کاغذی داشتیم؛ در AdMob و Everwise، تیم فروش وقتی کار بزرگی انجام می‌شد، زنگ خطر را به صدا در می‌آورد. انجام این کار به ویژه در مواقع سخت بسیار مهم است. وقتی برای اولین بار به eBay پیوستم، هیچ چیز کار نمی‌کرد. نه روز پس از شروع کارم، یک روز ثبت رایگان داشتیم که

در آن هزینه‌های معمول به مدت بیست و چهار ساعت برداشته شد. جامعه آن را دوست داشت - آنها تمام شب بیدار می‌ماندند و ثبت می‌کردند و این تبلیغ باعث افزایش حجم در یک روز شد که ما را یک سال از پیش‌بینی‌های حجم جلوتر انداخت. در حالی که رویداد ثبت رایگان یک ترفند بازاریابی عالی برای شرکت بود، برای افرادی که سیستم را اداره می‌کردند، یک کابوس بود. ما خستگی‌ناپذیر کار کردیم، از مشکلات ظرفیت عبور کردیم و سپس یک نفس راحتی جمعی کشیدیم. ما در سراسر ساختمان رژه رفتیم تا از همه تشکر کنیم و این فعالیت، آرامش را به انرژی مثبت تبدیل کرد.

• به مناسبت‌های ویژه احترام بگذارید. به همه خوشامد بگویید و از هر استخدام جدید تجلیل کنید. از مناسبت‌های ویژه مانند سالگردها قدردانی کنید IBM. قبلاً برای جشن بیست و پنج سالگی شرکت، یک ساعت طلا هدیه می‌داد، اما اکثر افراد دیگر مدت زیادی در یک شرکت نمی‌مانند. لازم نیست بیست و پنج سال صبر کنید! می‌توانید هر سال و سایر سالگردهای مهم را به روش‌های کوچک با قدردانی از دستاوردهای افراد در جلسات همه‌جانبه یا با نوشتن یادداشت‌های تشکر برای آنها جشن بگیرید.

• با شکست‌ها به عنوان تجربیات یادگیری رفتار کنید. اگر مشکلاتی وجود دارد، آنها را صادقانه و آشکارا مطرح کنید. اجازه دهید افراد سوالات خود را بپرسند و سپس از حمایت آنها برای رفع مشکلات استفاده کنید.

• شخصاً شور و شوق را الگو قرار دهید - حتی وقتی سخت است. در eBay، بعضی روزها سخت بود و حتی بدون اینکه کلمه‌ای بگویم، مردم می‌توانستند بفهمند که من از چیزی ناراحت هستم. آنها نگران می‌شدند و می‌پرسیدند چه مشکلی پیش آمده است. من می‌گفتم: «وای، فقط به خاطر اینکه لبخند نمی‌زدم، فکر می‌کنید عصبانی هستم یا کسی در دردسر افتاده است.» (با این حال، باید می‌پذیرفتم که اعمال من آنها را به نگرانی سوق می‌دهد. حتی در شرایط اضطراری، باید آرامش بیشتری را حفظ می‌کردم. این را از رهبری مگ ویتمن یاد گرفتم. او

هر روز مرا می‌خنداند و این تعاملات به من کمک کرد تا از میان شلوغی‌ها عبور کنم. به عنوان یک رهبر، باید شجاعت، صراحت و عزم راسخ را الگو قرار دهید.

• برای معاشرت با افراد وقت بگذارید. صبح‌ها به آنها سلام کنید و شب‌ها خداحافظی کنید. خوش‌برخورد باشید. از خانواده‌هایشان بپرسید و به آنها نشان دهید که به چیزهایی غیر از انجام کارشان اهمیت می‌دهید. وقتی به دلیل بیماری نوزادشان سر کار نمی‌روند، وقتی برمی‌گردند از حال کودک بپرسید. همچنین، به اعضای تیم خود این امکان را بدهید که از بودن با یکدیگر لذت ببرند و یکدیگر را بشناسند. یک راه عالی و بسیار ساده برای انجام این کار، از طریق ناهار و شام تیمی است.

• مشارکت را فراتر از کارمندان خود گسترش دهید. مهم است که خانواده‌ها را نیز در نظر بگیرید. افراد سخت کار می‌کنند و خانواده‌هایشان وقتی آنها دور از خانه هستند دلتنگ آنها می‌شوند - شما باید از حمایت عزیزان نیز بهره‌مند شوید. آنها را در رویدادهای ویژه شرکت دهید. در eBay، مگ تمام معاونان رئیس جمهور و بالاتر از آنها را برای یک آخر هفته با خانواده‌هایشان به سفر برد. اینکه بتوانید یک تجربه را با هم به اشتراک بگذارید، تأثیر زیادی بر کارمندان و خانواده‌هایشان گذاشت.

متاسفم که تیم شما آنقدرها هم پرانرژی نیست. وقتی اوضاع سخت است، وقت آن است که رهبری حضور بیشتری داشته باشد و نشان دهد که چگونه می‌توان از این مانع عبور کرد و به روزهای بهتر پیش رو رسید. در این نقش پیشرفت کنید و اجازه ندهید تیم شما را پایین بیاورد - شما باید آنها را به سمت عظمت هدایت کنید!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی لازم است با افراد ضعیف برخورد کنید

بنیانگذار گرامی،

این اتفاق همیشه می‌افتد: کسی روی کاغذ عالی به نظر می‌رسد، در مصاحبه عالی ظاهر می‌شود و سپس به شرکت می‌پیوندد - و سپس همه چیز طبق برنامه پیش نمی‌رود. مهارت‌های آنها واقعاً مطابقت ندارد، تجربه آنها به کار نمی‌آید و به آنچه وظیفه‌شان بوده، دست نمی‌یابند. اینها مسائلی هستند که هر کارآفرینی با آنها دست و پنجه نرم می‌کند. در واقع، برخی مطالعات نشان می‌دهد که استخدام‌ها در ۵۰٪ مواقع نتیجه نمی‌دهند. چند نکته که هنگام مواجهه با عملکرد ضعیف یک کارمند باید در نظر بگیرید:

همیشه تحقیق کن. به عنوان یک رهبر، مسئولیت شماست که هر کاری از دستتان برمی‌آید انجام دهید تا دلیل عملکرد ضعیف را بفهمید. مشخص کنید که چرا کارمند در حال تقلا است. آیا آنها قادر به توجه کامل به کار نیستند؟ آیا دیگر شغل خود را دوست ندارند؟ با آن شخص صحبت کنید و از تیم اجرایی و هیئت مدیره نظرخواهی کنید تا مراحل بعدی مناسب را تعیین کنید.

انتظارات از تعالی را تعیین کنید و مطمئن شوید که از همه طرف‌ها شفافیت وجود دارد. انتظارات باید بالا باشند، و باید هم جسورانه و هم قابل دستیابی باشند. با اهداف جسورانه، رسیدن به ۸۰٪ آنها شگفت‌انگیز است، اما رسیدن به ۱۰۰٪ اهداف به این معنی است که احتمالاً معیارها را به اندازه کافی بالا تعیین نکرده‌اید.

ارتباط کلید اصلی است. با فرد در مورد کارهایی که باید برای بهتر شدن انجام دهد، واضح و شفاف باشید.

فرهنگی را ایجاد کنید که به افراد اجازه دهد زود و مکرر درخواست کمک کنند. مشکلات خوب هستند. اگر زود از آنها آگاه شوید، می‌توانید آنها را حل کنید.

سریع درستش کن. اگر مشکلات بهتر نشوند، گاهی اوقات اقدامات دیگری لازم است. به

یاد داشته باشید، زمانی که شما از عملکرد ضعیف آگاه می‌شوید، افراد فوق‌العاده شما از قبل از اینکه کسی به اندازه کافی تلاش نکند، آگاه شده‌اند. آنها برای رسیدگی به این موضوع روی شما حساب می‌کنند.

دوستانه از هم جدا شوید و مشارکت‌ها را جشن بگیرید. همه دارند نگاه می‌کنند که اوضاع چطور مدیریت می‌شود. اگر اوضاع خوب پیش نمی‌رود، اشکالی ندارد که افراد را رها کنید، اما همیشه با آنها با عزت و احترام رفتار کنید، حتی در حین خروج.

خب، حالا ببینید به سراغ آنچه واقعاً مهم است برویم. در تلاش‌هایمان برای به حداکثر رساندن بهره‌وری از کارمندان، ما اغلب یک اشتباه رایج را مرتکب می‌شویم: ما زمان زیادی را صرف نگرانی در مورد کارمندان ضعیف می‌کنیم و زمان کافی را صرف تمرکز بر بهترین و باهوش‌ترین افراد نمی‌کنیم. راز واقعی ایجاد بزرگترین تأثیر، سرمایه‌گذاری روی بهترین کارمندان و اطمینان از بهتر شدن آنهاست.

متأسفانه، این اتفاق به ندرت می‌افتد. در عوض، بهترین بازیکنان آنقدر خوب دیده می‌شوند که اغلب به حال خود رها می‌شوند. ما باید در مورد آن متفاوت فکر کنیم. اگر کسی فوق‌العاده خوب است، باید بپرسید، چه کاری می‌توانم انجام دهم تا او را حتی بهتر کنم؟ اگر کسی دانش‌آموز A است، باید بررسی کنید که چه کاری می‌توانید انجام دهید تا او را به یک دانش‌آموز A+ تبدیل کنید. دستورالعمل بزرگی معمولاً با گرفتن یک دانش‌آموز C و تبدیل او به یک دانش‌آموز B پیدا نمی‌شود.

همانطور که ضرب‌المثلی می‌گوید: «اگر می‌خواهید کاری انجام شود، از یک فرد پرمشغله بخواهید.» من این را هم به بنجامین فرانکلین و هم به لوسیال بال نسبت داده‌ام، اما من به خصوص از نحوه‌ی بسط این ضرب‌المثل توسط دوستم و رئیس سابق IBM، جان فرنسن، خوشم می‌آید: «یک فرد پرمشغله پیدا کنید و سعی کنید او را از سر راه بردارید.»

بهترین افرادتان را پیدا کنید، به آنها الهام ببخشید و از آنها بیشتر بخواهید. آنچه در عوض



دریافت خواهید کرد، شما را شگفت‌زده خواهد کرد و این همان چیزی است که موفقیت امروز و فردای شرکت شما را تضمین می‌کند.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی لازم است خبر بد را بپذیرید

بنیانگذار گرامی،

شما خبر خوبی دارید و مشتاقید آن را به اشتراک بگذارید. اما این کار را نکنید. در عوض، اجازه دهید فرد یا تیمی که این شاهکار را انجام داده است، خبر را اعلام کند. سپس، می‌توانید نظرات و تحسین‌های خود را به آن اضافه کنید. همه باید فرصتی برای درخشیدن داشته باشند. یک نکته: اگر قرار است این اطلاعات به هیئت مدیره برود، ابتدا آن را بررسی کنید و از قضاوت خود برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کسی باید آن را ارسال کند، استفاده کنید. به عنوان مثال، اگر احتمال دارد سوالات بعدی ایجاد شود، بهتر است این کار را از طرف خودتان انجام دهید).

در مورد اخبار بد چطور؟ آیا از افرادی که فکر می‌کنید مسئول وقوع یک اتفاق بد هستند، می‌خواهید که یک به‌روزرسانی منفی ارائه دهند؟ در اینجا، پاسخ یک «به هیچ وجه» قاطع است. از آنها نخواهید که خبر را ارائه دهند، و اگر می‌خواهند این کار را انجام دهند، اجازه ندهید.

وقتی در eBay بودم، هر وقت مشکل فنی پیش می‌آمد، وظیفه من بود که شخصاً با مگ ویتمن تماس بگیرم. از آنجایی که eBay در سال ۱۹۹۹ بود، مجبور بودم همیشه نیمه‌شب با او تماس بگیرم. شوهر مگ جراح مغز و اعصاب است و همیشه به تلفن جواب می‌داد، چون فکر می‌کرد بیمار اورژانسی است. من می‌گفتم: «هیچ‌کس در حال مرگ نیست، فقط سایت من، می‌توانم با مگ صحبت کنم؟» (می‌دانستم که او از چنین تماسی از طرف هیچ‌کس دیگری استقبال نخواهد کرد؛ باید من به او می‌گفتم چه اتفاقی دارد می‌افتد، و باید نشان می‌دادم که با تیم‌های همکاری می‌کنم تا قدم بعدی را مشخص کنیم. با این حال، وقتی صحبت از اطلاع‌رسانی به هیئت مدیره می‌شد، این وظیفه مگ بود، نه من).

اخيراً وقتی یکی از شرکت‌های زیرمجموعه WIN حدود ۴۰ درصد از اهداف رزرو خود را از دست داد، این موضوع به یادم آمد. این شرکت قبلاً اعلام کرده بود که در این سه‌ماهه کمبود خواهد داشت، اما نه تا این حد. مدیر فروش آنها یادداشتی به هیئت مدیره فرستاد

و مسئولیت را پذیرفت. من به این تمایل برای پذیرش مسئولیت احترام گذاشتم، اما این یادداشت باید از طرف مدیرعامل ارسال می‌شد. این نشان می‌داد که کل شرکت بر مشکل مسلط است و برای رفع آن سخت تلاش می‌کند.

به عنوان یک مدیرعامل، مسئولیت شماس است که مسئولیت ارائه اخبار بد را بر عهده بگیرید. هرگز از آن فاصله نگیرید. همچنین باید زمینه آن را فراهم کنید و توضیح دهید که معنای آن چیست. به عنوان مثال، نمی‌توانید فقط بگویید «ما سه ماهه را از دست دادیم» بدون اینکه توضیح دهید چرا این اتفاق افتاده و چگونه آن را جبران خواهید کرد. هدف شما این است که گیرنده را به این فکر بیندازید که «بسیار خب، از به‌روزرسانی متشکرم»، نه اینکه نگران این باشد که اکنون چه کاری باید انجام دهد. اکثر اعضای هیئت مدیره با عمل به اخبار بد واکنش نشان می‌دهند. این به شما بستگی دارد که اطلاعات کافی در مورد چگونگی بهبود مشکلات خود به آنها بدهید، تا آنها شما را تنها بگذارند تا روی رفع مشکلات تمرکز کنید.

مهم نیست چه کسی خبر بد را می‌گوید، باید خبرهای خوب هم در کنار آن باشد. کار شما فقط به این دلیل که حقیقت را گفته‌اید تمام نشده است. نمی‌توانید از مردم بخواهید که دائماً اخبار بد را بشنوند - این دستورالعملی برای بزرگی نیست، چه برسد به طول عمر! شما باید راهی برای برجسته کردن پیشرفت، ارائه اخبار مثبت و ایجاد حس خوش‌بینی در افراد پیدا کنید.

دوازده گامی که باید در هنگام انتقال خبر بد در نظر بگیرید:

۱. خبرهای بد با گذشت زمان بهتر نمی‌شوند؛ پس منتظر نمانید (به نامه‌ی «وقتی دچار بحران می‌شوید» مراجعه کنید).
۲. آرام و متمرکز بمانید.
۳. مشخص کنید که چقدر بد است.
۴. مشخص کنید چه کسی باید بداند.

۵. اگر اوضاع خیلی وخیم است، با وکلا و مشاوران خود مشورت کنید و به حرف‌های آنها گوش دهید.

۶. تصمیم بگیرید چه چیزی را افشا کنید). نه بیش از حد واکنش نشان دهید و نه کمتر از حد معمول(!)

۷. مطمئن شوید که اطلاعات از جانب شما باشد.

۸. حقیقت را بگویید، موقعیت را بپذیرید و جدی بودن آن را بپذیرید.

۹. کارهایی که برای حل مشکل و ادامه‌ی آن انجام می‌دهید را با دیگران به اشتراک بگذارید.

۱۰. انتظارات خود را از چگونگی پیشرفت مشخص کنید.

۱۱. انتظار نداشته باشید کسی از یک خبر خیلی بد خوشحال شود.

۱۲. درخواست کمک کنید و از کسانی که خبر بد را دریافت می‌کنند بپرسید که چه کار دیگری از دستتان برمی‌آید انجام دهید.

رساندن خبر بد کار جالبی نیست؛ من همیشه از تماس‌های اضطراری یا نوشتن ایمیل‌های منفی برای مگ وحشت داشتم. با این حال، این درد مرا مجبور کرد تا بفهمم چه کاری می‌توانیم انجام دهیم تا بتوانم آن تماس را کمتر برقرار کنم یا آن یادداشت را بنویسم. و این کار را هم کردیم. ما هرگز ارتباط با مگ را متوقف نکردیم، اما با قوی‌تر شدن تیم و بهتر شدن ما، من به روزرسانی‌های بد کمتری ارائه دادم و تیم شروع به ارسال یادداشت‌های خودشان با خبرهای خوب کرد. برای شما هم همین آرزو را دارم.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

چه زمانی باید لحن را برای رفتار مناسب تنظیم کنید

بنیانگذار گرامی،

مهم است که از همان روزهای اول، لحن مناسبی را برای شرکت خود تعیین کنید. مهمترین چیز همیشه با همه با عزت و احترام رفتار کنید.

شما معمولاً می‌دانید که چگونه باید رفتار کنید، اما اگر در موقعیت نامشخصی قرار گرفتید، تصور کنید که هر کاری که انجام می‌دهید در صفحه اول نیویورک تایمز نمایش داده شود. در مورد آن چه احساسی خواهید داشت؟ بهتر از آن، در مورد اینکه مادران آن را می‌خواند چه احساسی خواهید داشت؟ این‌ها سناریوهایی بودند که مگ ویتمن در eBay برای ما مطرح می‌کرد (در Bain، آن را) «آزمون آفتاب» (می‌نامند) مثلاً، اگر این موضوع در روز روشن آشکار شود چه احساسی خواهید داشت؟).

اخیراً اخبار زیادی در مورد رفتار نامناسب سرمایه‌گذاران، مدیران عامل و افراد در موقعیت‌های رهبری منتشر شده است. همه ما بیشتر و بیشتر در مورد مشکلات آزار جنسی در سیلیکون ولی، صنعت سرگرمی، رسانه‌ها، دولت و موارد دیگر اطلاعات کسب می‌کنیم.

من از اینکه مردم دارند حرف می‌زنند هیجان‌زده‌ام، چون برای پایان دادن به این اتفاقات زشت، به آگاهی و شفافیت بیشتری در این مورد نیاز داریم. با این حال، نمی‌توانیم فقط منتظر افشاگران باشیم. رهبران مهم‌ترین نقش را در پایان دادن به این مشکلات ایفا می‌کنند. آن‌ها باید بررسی کنند که چگونه می‌توانند از وقوع سوءاستفاده جلوگیری کنند و نگاهی انتقادی به رفتارهای خود داشته باشند.

اگر هنوز لحن مناسب را تنظیم نکرده‌اید، الان وقتش است:

• در مورد رفتارهای مورد انتظار در محل کار خود به طور دیوانه‌واری شفاف باشید.
دستورالعمل‌هایی در مورد آنچه قابل قبول است و آنچه قابل قبول نیست و دستورالعمل

هایی در مورد نحوه پاسخگو نگه داشتن افراد داشته باشید.

• فرهنگ تک‌فرهنگی، مانند «فرهنگ برادری» را ترویج نکنید - این منسوخ و خطرناک است. محیط کاری داشته باشید که از تنوع حمایت و آن را گرمی بدارد و باعث شود همه احساس راحتی کنند.

• جشن گرفتن تیم‌ها و پیروزی‌ها چیز خوبی است. داشتن اعتبار و پاداش برای افراد مهم است. با این حال، رهبران باید نقش‌های رهبری خود را به خاطر داشته باشند، حتی زمانی که خارج از دفتر هستند. آنها هرگز نمی‌توانند کنترل خود را از دست بدهند یا زیاده‌روی کنند. من شرکتی را می‌شناسم که سنت مهمانی تعطیلات دارد که در آن مدیرعامل کارمندان را «در ازای پاداش» با هم مقایسه می‌کند. این از نظر او احمقانه است. صرف نظر از اینکه شما معمولاً چقدر باهوش یا خوش‌رفتار هستید، الکل و سایر مواد (قضاوت شما را تغییر می‌دهد و بر مهارهای شما تأثیر می‌گذارد).

• کاملاً درک کنید، اعمال فشار به شیوه‌ای ناخواسته بر کسی هرگز قابل قبول نیست. علاوه بر این، قبل از هرگونه رابطه عاشقانه، باید همیشه از موقعیت خود آگاه باشید. هرگز با یک زیردست رابطه عاشقانه برقرار نکنید. به یاد داشته باشید: هرچه مسئولیت و اختیار بیشتری در شرکت داشته باشید، در این زمینه آزادی کمتری خواهید داشت.

• هرگز کاری غیراخلاقی یا غیرقانونی انجام ندهید. دیگر بس است.

• درک کنید که برداشت، واقعیت است. ما در دنیایی با شفافیت شدید و حریم خصوصی غربال شده زندگی می‌کنیم. همه جا دوربین وجود دارد. از هر چیزی می‌توان فیلم گرفت. رفتار بد احتمالاً ضبط و منتشر می‌شود. خود را در هیچ موقعیت نامناسب یا مخاطره‌آمیزی قرار ندهید. اگر در موضع قدرت هستید، مهم نیست که هیچ کاری انجام نداده باشید. «حتی ظاهر انجام دادن کاری نیز مضر خواهد بود.

• به یاد داشته باشید که انسان بمانید. تشخیص اینکه چه زمانی چیزی از خط قرمز عبور

کرده و اشتباه است، آسان است، اما مسائل مبهم‌تر و ظریف‌تری نیز وجود دارد.
 «آیا اصلاً اشکالی دارد که کسی را در محل کار بغل کنیم؟ به نظر من همین‌طور است - البته تا زمانی که خوشایند باشد.

«در مورد گفتن» شما بچه‌ها «چطور؟ من همیشه این را می‌گفتم و منظورم این بود که همه را در بر بگیرد. حالا، این اشتباه به نظر می‌رسد و من دارم روی تغییر به یک عبارت متفاوت، مثل «تیم «یا» مردم «یا» شماها «کار می‌کنم» من اهل فلوریدا هستم. (از کسی دعوت می‌کنی تنها برای نوشیدنی بیرون بروی؟) (اگر برای شما کار می‌کند، احتمالاً اشکالی ندارد).

رهبران به استانداردهای بالاتری پایبند هستند. هر چه مقام بالاتری کسب کنید، بیشتر موظف هستید که الگو باشید. کار درست را انجام دهید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد



چالش‌های شخصی رهبری

وقتی که غرق در مشکلات هستید

بنیانگذار گرامی،

متأسفم که احساس می‌کنید تحت فشار هستید. متأسفانه، این یک احساس طبیعی برای اکثر ماست. نکته مهم این است که متوجه شوید این یک حالت گذرا است. با اقدام و عمل، می‌توانید از این احساس ناراحت‌کننده خلاص شوید.

چند داستان شخصی از پیش پا افتاده تا بسیار استراتژیک:

همین چند هفته پیش، صبح خیلی زود شروع کردم، چون برای یک جلسه ساعت ۸ صبح، دو ساعت تا سانفرانسیسکو فاصله داشتم. خیلی زود بیدار شدم، لباس پوشیدم و با عجله به دفترم رفتم تا قبل از رفتن، چند ایمیل مهم را بررسی کنم. ایمیل قفل شده بود و وقتی سعی کردم آن را رفرش کنم، رمز عبور صحیح را تشخیص نمی‌داد. سرماخوردگی شدیدی داشتم و حالم بد بود. با خودم فکر کردم چرا این اتفاق برای من افتاده است؟ چند نفس عمیق کشیدم، کامپیوترم را دوباره روشن کردم و همه چیز را به حالت عادی برگرداندم. گاهی اوقات، در مواقع استرس‌زا، حتی کوچکترین مسائل هم می‌توانند غیرقابل حل به نظر برسند - اما وقتی از لحظه حال خارج می‌شوید و اقدامات لازم برای

حل آن را انجام می‌دهید، متوجه می‌شوید که این مسائل هرگز غیرممکن نیستند و ارزش ذره‌ای از غم و اندوهی که ایجاد کرده‌اند را ندارند.

هفته گذشته، داشتم یک جشن تولد غافلگیرکننده برای همسرم در جکسون هول، وایومینگ، که از مدت‌ها قبل برنامه‌ریزی شده بود، برگزار می‌کردم. خانواده و دوستانمان از سراسر دنیا برای کمک به جشن به ما آمده بودند. همه خانواده‌ام تا ساعت ۵ بعد از ظهر رسیده بودند و قرار بود ساعت ۷ بعد از ظهر برای شام برویم و همه دوستانمان همسرم را غافلگیر کنند. در همان زمان، ما در حال مذاکره در Salesforce برای خرید Demandware بودیم و من ریاست کمیته ادغام و تملک را بر عهده داشتم. فکر می‌کردم همه چیز را به خوبی مدیریت کرده‌ام، زیرا ساعت ۲ بعد از ظهر تماسی با هیئت مدیره Salesforce داشتیم. زمان زیادی برای کنترل همه چیز داشتیم. اما بعد، شرکت زمان بیشتری برای بررسی معامله درخواست کرد. ساعت ۳:۵۰ بعد از ظهر با ما تماس گرفتند و درخواست کردند که ساعت ۶ بعد از ظهر یک جلسه هیئت مدیره دیگر داشته باشیم. ما بیست و پنج دقیقه با رستورانی که قرار بود مهمانی در آن برگزار شود، فاصله داشتیم. چرا این اتفاق برای من افتاد؟ من وضعیت را برای خانواده‌ام توضیح دادم (آنها دیگر به این "اتفاقات ناگهانی" عادت کرده‌اند (و به فردی که مهمانی را اداره می‌کرد، هشدارهای احتیاطی دادم. ما با هیئت مدیره روی موارد ضروری تمرکز کردیم و توانستیم جلسه هیئت مدیره را طوری تنظیم کنیم که بحث‌های لازم را انجام دهد. به موقع به مهمانی رسیدیم و سورپرایز بدون هیچ مشکلی انجام شد. با این حال، من قطعاً احساس استرس و فشار زیادی داشتم و این موضوع قطعاً فشار خونم را به شدت بالا برد!

کل مسیر یا هو!، که واقعاً نمی‌توانم در موردش صحبت کنم، لحظات زیادی داشته که در آن‌ها غرق شدن در مشکلات، یک احتمال بسیار واقعی بوده است) مثلاً سهامداران فعال، عدم چرخش سریع کسب و کار اصلی، آسیب رساندن به مطبوعات خارجی و غیره. (تنها چیزی که همه را سر حال نگه داشت این بود که هیئت مدیره در مورد فروش شرکت بسیار هماهنگ بود. این تغییر به سمت اقدام - به جای تمرکز بر تمام احتمالات منفی - بود که

احساس غرق شدن را تا حد زیادی از بین برد.

در بیشتر موارد، اولین واکنش به چیزی که ناامیدکننده است، تمرکز بر این است که این وضعیت خوبی نیست و از خود پرسیم، چرا این اتفاق برای من می‌افتد؟ این نوع تفکر، اگرچه طبیعی است، اما برای حل مشکل مفید نیست. من نامه دیگری در مورد اینکه در صورت مواجهه با بحران چه باید کرد، نوشتم، اما نسخه CliffsNotes آن را اینجا به اشتراک می‌گذارم:

شروع به اقدام کنید و انرژی خود را روی حل مسئله متمرکز کنید.

تقریباً در تمام موقعیت‌هایی که احساس می‌کنید در شرایط سختی هستید، این برنامه پنج مرحله‌ای را دنبال کنید:

۱. سرعت خود را کم کنید.

۲. سوال پرسید.

۳. موقعیت خود را پیدا کنید.

۴. برنامه‌ای تدوین کنید که به آن اعتقاد دارید.

۵. اقدامات پیشگیرانه را شروع کنید.

تشخیص اینکه احساس غرق شدن در مشکلات یک حالت عاطفی است و می‌توان از طریق یک رویکرد سنجیده و تمرین شده بر آن غلبه کرد، یکی از مهارت‌هایی بوده که در طول دوران حرفه‌ای‌ام بیشترین بهره را از آن برده‌ام) من چندین شغل داشته‌ام که بحران‌ها و اتفاقات ناگوار زیادی در آنها رخ داده است - مطمئن نیستم چرا اینقدر خوش‌شانس هستم. (برای اطلاعات بیشتر در این زمینه، کتاب «مغز شما در محل کار» نوشته دیوید راک، مروری فوق‌العاده بر محدودیت‌های شناختی مغز ارائه می‌دهد.

وقتی متوجه می‌شوم که احساس می‌کنم غرق در کار هستم، لازم نیست واقعاً همه چیز را درست کنم تا از شر این احساس غرق شدن خلاص شوم؛ فقط به برنامه‌ای نیاز دارم که به آن اعتقاد داشته باشم و بتوانم آن را اجرا کنم. چیزهایی که برای من مؤثر بوده‌اند:

• من به طور فعال تقویم و کارهایم را مدیریت می‌کنم. تا حد امکان پیش‌بینی کنید. از

خود بپرسید: چه چیزی احتمالاً مهم‌ترین کارها را مختل می‌کند؟ راه‌هایی برای جذب بمب‌های ناگهانی ایجاد کنید.

• من انتظار ندارم که در تمام کارهایم بی‌نقص باشم، اما انتظار دارم که مهم‌ترین کارها را انجام دهم. همیشه متوجه شده‌ام که نگرانی در مورد مدت زمان انجام کاری بسیار بدتر از زمان واقعی انجام آن است. بنابراین، همانطور که نایک می‌گوید، «فقط انجامش بده».

• من هر هفته زمانی را برای تأمل اختصاص می‌دهم و مطمئن می‌شوم که روی مهم‌ترین چیزها تمرکز دارم. همه ما سرمان شلوغ است، اما نباید عمل را با کشش اشتباه بگیریم.

• من خیلی تلاش می‌کنم که مانع نباشم. به نامه‌ای با عنوان «وقتی نیاز به بهبود اجرا دارید» مراجعه کنید).

همه ما گاهی اوقات با احساس غرق شدن در کارها مواجه می‌شویم، اما شایسته یک مدیرعامل نیست که غرق در کارها به نظر برسد. به یاد داشته باشید، شما یک رهبر هستید و افراد در مورد نحوه مدیریت یک موقعیت از شما راهنمایی می‌گیرند. شما معمولاً اطلاعات بیشتری نسبت به اکثر افراد شرکت دارید. اگر متوجه شدید که غرق در کارها هستید، زمانی را برای پردازش خصوصی این موضوع اختصاص دهید تا ارتباط عمومی با کارمندان و دیگران به صورت حرفه‌ای و پیشگیرانه انجام شود.

مهم‌ترین کاری که باید هنگام غرق شدن در مشکلات انجام دهید این است که آرام



بمانید و بدانید که بهترین کار برای غلبه بر این احساس، اقدام کردن و اجرای یک برنامه‌ی حساب‌شده است.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی مجبورید با شکست استارت‌آپ خود روبرو شوید

بنیانگذار گرامی،

خیلی متأسفم که به این نامه نیاز پیدا کرده‌اید.

لطفاً درک کنید که شما تنها نیستید. از یک اشتباه در استخدام گرفته تا عرضه ناموفق محصول، و شرکتی که هرگز جذب مشتری نمی‌کند: بنیانگذاران استارت‌آپ‌ها باید با انواع شکست‌ها دست و پنجه نرم کنند. با این حال، آنچه واقعاً مهم است نحوه برخورد ما با آن است. من دیده‌ام که شکست به دو روش بسیار متفاوت مورد توجه قرار گرفته است:

۱. عقلانی‌سازی

به عنوان یک سرمایه‌گذار، اغلب دلایل زیادی از بنیانگذاران برای مشکلاتشان می‌شنوم: «بازار آماده نبود»، «محصول آماده نبود»، «ما خیلی سریع پول نقد را هدر دادیم». «خب، چه کسی بازار را انتخاب کرد؟ چه کسی محصول را توسعه داد؟ چه کسی پول نقد را خرج کرد؟ وقتی صحبت از مقابله با شکست، بهبودی از شکست و درس گرفتن از شکست می‌شود، مهم است که مسئولیت هرگونه اشتباه را بر عهده بگیرید. این تنها راه برای اطمینان از عدم تکرار آنهاست.

۲. مسئولیت‌پذیری

وقتی اوضاع خراب می‌شود، من همیشه به دنبال این هستم که ببینم آیا بنیانگذاران مسئولیت نتیجه و اشتباهاتی را که منجر به آن نتیجه شده است، بر عهده دارند یا خیر، و من از افرادی که خودآگاه هستند و از اشتباهات خود درس می‌گیرند، قدردانی می‌کنم و به آنها اعتبار می‌دهم. در عین حال، مهم است که کمی محتاط باشیم، زیرا برخی افراد ممکن است مسئولیت را فقط به عنوان چاپلوسی بپذیرند، نه اینکه آن را از درون احساس کنند.

قرار است چه کار کنید؟ چند نکته در مورد چگونگی شکست خوردن با وقار و متانت:

از منطقه خاکستری خارج شوید. قرار گرفتن در منطقه‌ی مبهمی که مدام پول خرج می‌

کنید و» امید «به تغییر دارید، جای بدی برای بودن است. باید بدانید: آیا این درست است یا نه؟ اگر ایده به اندازه کافی خوب یا بزرگ نیست، مشخص کنید که آیا باید تغییری ایجاد شود یا خیر. برای بازسازی چه کاری باید انجام دهید؟ چه کاری را باید متفاوت انجام دهید؟ ما اخیراً یکی از شرکت‌های زیرمجموعه‌مان را داشتیم که تغییر رویه داد و مدیرعامل را عوض کرد - تغییراتی که شرکت را نجات داد. با این حال، تغییر مدیرعامل نوشدارو نیست. در موارد نادر، بنیانگذار برمی‌گردد تا اوضاع را نجات دهد، مانند کاری که استیو جابز در اپل یا مایکل دل در دل انجام دادند.

بدانید چه زمانی باید رها کنید. اگر قرار نیست ایده هرگز به نتیجه برسد، مشخص کنید که چگونه فناوری و استعداد را بفروشید و مقداری از سرمایه را به سرمایه‌گذاران بازگردانید. یکی از شرکت‌های زیرمجموعه ما، جذب استعداد را برای گوگل ترتیب داد. بنیانگذاران در یافتن خانه برای اعضای تیم خود، از مهندسان خود مراقبت کردند و تمام پولی را که جمع‌آوری کرده بودند به سرمایه‌گذاران بازگرداندند.

با مردم همانطور رفتار کن که دوست داری با تو رفتار شود. همانطور که با هر شغلی کنار می‌آیید، با شرایط خوب آنجا را ترک کنید. با رفتار محترمانه با همه، به مردم فرصت دیگری می‌دهید تا شما را با دیدی مثبت به یاد بیاورند. شما می‌خواهید مردم احساس کنند که با آنها تا حد امکان خوب رفتار کرده‌اید، حتی اگر شرکت به تمام پتانسیل خود نرسیده باشد. بسیار محتمل است که بخواهید یک استارت‌آپ دیگر راه‌اندازی کنید، و نحوه برخورد شما با شکست‌هایتان در حال حاضر، سابقه‌ای برای میزان احتمال دریافت بودجه برای تلاش‌های آینده‌تان ایجاد خواهد کرد. اگر ناامید شوید، دفعه بعد حمایت از شما برای هر کسی بسیار سخت‌تر خواهد بود. به طور خاص:

• زود اطلاع‌رسانی کنید. غافلگیری‌ها چیزهای بدی هستند، مخصوصاً وقتی که تمام پول از بین رفته باشد. مردم باید قبل از اینکه شرکت ورشکست شود، بدانند که دچار مشکل

شده است. سرمایه‌گذاران ممکن است بتوانند به قرار گرفتن شرکت در مسیر درست کمک کنند. به آنها فرصت دهید.

• از مشتریان خود مراقبت کنید. آنها را از کار نیندازید و بدون هیچ چیزها نکنید. اگر مشتریانی در سرویس خود دارید، آنها را در مورد مکان‌هایی که باید به آنها مهاجرت کنند، آموزش دهید و تاریخی برای پایان عمر سرویس به آنها بدهید. سعی کنید پس از اطلاع رسانی، سرویس را به مدت نود روز یا بیشتر فعال نگه دارید).

• با کارمندان سخاوتمند باشید. مطمئن شوید که آنها شغل دیگری دارند. من معتقدم که برخی از اخراج‌ها مناسب است. در اینجا تصمیمات سختی در مورد اینکه چه کسی چه چیزی را دریافت می‌کند و با چه هزینه‌ای برای سرمایه‌گذاران، وجود دارد و هیچ قانون سخت و سریعی وجود ندارد. تصمیماتی که می‌گیرید بسیار وابسته به موقعیت خواهد بود و به عملکرد تیم، از جمله موارد دیگر، بستگی دارد. کلمه کلیدی در این محاسبه، انصاف است.

تمرکز خود را روی «حالا چی؟» معطوف کنید. مشخص کنید که آیا جرات راه‌اندازی مجدد یک شرکت را دارید یا خیر. آیا شور و اشتیاق لازم برای شروع دوباره آن را دارید یا می‌خواهید مسیر امن‌تری را با شرایط اقتصادی قابل پیش‌بینی‌تر دنبال کنید؟ از فرصت استفاده کنید و یک قدم به عقب بردارید و تأمل کنید: واقعاً چه اشتباهی رخ داده است؟ چه چیزی در مورد خودتان یاد گرفته‌اید که قبلاً نمی‌دانستید؟ آیا آماده‌اید که همه چیز را دوباره انجام دهید؟

بخشی از کارآفرینی شکست خوردن است. در مورد آن احساس بدی نداشته باشید. انگیزه خود را برای تغییر جهان و ایجاد تغییر از دست ندهید.

به یاد داشته باشید، نوآوری واقعی بر تلاش، شکست و دوباره تلاش کردن استوار است. توماس ادیسون صدها راه برای نساختن لامپ کشف کرد، قبل از اینکه راهی پیدا کند تا آن



را به چیزی تبدیل کند که بدون آن نمی‌توانیم زندگی کنیم. بیب روث رکورددار شکست‌های پیاپی بود - نه فقط شکست‌های پیاپی. و هنری فورد قبل از اینکه شرکتی را ایجاد کند که تولید مدرن را متحول کرد، دو شرکت خودروسازی را شکست داد. جهان به کارآفرینان بیشتری نیاز دارد که به اندازه کافی جسور باشند تا به ایده‌های جدید فکر کنند و به اندازه کافی شجاع باشند که آنها را دنبال کنند.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی به الهام نیاز دارید

بنیانگذار گرامی،

الان به کمی الهام نیاز داری. شاید دنبال یک ایده عالی هستی، یا شاید باید راه دیگری برای حل یک مشکل پیچیده پیدا کنی.

الهام از کجا می‌آید؟ چطور آن را به دست می‌آورید؟ فکر می‌کنم افراد بسیار بیشتری از من صلاحیت دارند تا در مورد الهام و پیدایش آن صحبت کنند. و مطمئناً منابع بسیار خوبی وجود دارد، از جمله کتاب اعتماد به نفس خلاق نوشته دیوید و تام کلی از IDEO که در مورد ارزش داشتن ذهن مبتدی صحبت می‌کند، یا سخنرانی TED نویسنده الیزابت گیلبرت در مورد اینکه نبوغ از کجا می‌آید.

هر کسی به طور متفاوتی الهام می‌گیرد. گاهی اوقات این الهام نتیجه یک لحظه کشف و شهود است، اما اغلب نتیجه کار سخت، خوش‌شانسی و داشتن ذهنی باز است - دیدن فرصت‌هایی که دیگران محدودیت‌ها (یا شاید حتی هیچ محدودیتی (نمی‌بینند. پیر امیدیار فقط در حال گشت و گذار بود که به طور اتفاقی به ایده eBay رسید. مارک بنیوف ایده Salesforce را در حالی که از اوراکل مرخصی گرفته بود و با دلفین‌ها در هاوایی شنا می‌کرد، به ذهنش رسید. و او از رهبرانی که تحسینشان می‌کرد، از جمله آما (قدیس آغوش (و کالین پاول، الهام گرفت تا امور خیریه را در کسب و کار خود بگنجانند. رئیس جمهور کندی برنامه فضایی ایالات متحده را گسترش داد و هدف بلندپروازانه‌ای را برای قرار دادن انسان روی ماه تعیین کرد، زیرا روس‌ها در مسابقه فضایی با اسپوتنیک از ایالات متحده پیشی گرفته بودند و او الهام گرفت تا خط پایان را از نو تعریف کند.

برای من، الهام اغلب با ناامیدی شروع می‌شود. با مسائلی شروع می‌شود که به نظر غیرقابل حل می‌آیند - و سپس عدم تمایل به پذیرش اینکه هیچ پاسخی وجود ندارد. من این مشکلات غیرقابل حل را در ذهنم نگه می‌دارم و به دنبال پاسخ‌ها یا بینش‌هایی هستم

که می‌توانند از هر جایی بیایند. بگذارید چند مثال از تجربه‌ام برایتان بزنم. وقتی در eBay بودم، یک مشکل جستجوی بسیار بفرنج داشتیم. متخصصان جستجو مانند گوگل و یاهو! تمایلی به کمک برای حل مشکل ما نداشتند. ما فروشنده‌ای را پیدا کردیم که متقاعد شده بودیم می‌تواند آن را حل کند، اما پس از یک سال تلاش برای عملی کردن آن، تیم به من مراجعه کرد و گفت که کار نمی‌کند. قابلیت جستجوی ما روزانه در حال کاهش بود و هزینه زیادی برای ما داشت. تیم نمی‌دانست چه کار کند. من هم نمی‌دانستم چه کار کنم. بهترین و باهوش‌ترین افرادمان را فراخواندم. دستور کار یا وظایف دقیقی برای ارائه نداشتیم، اما کل وضعیت را توضیح دادم: «این مشکل لاینحل است. می‌دانم که می‌توانیم آن را حل کنیم و وقتی کارمان تمام شد، همه چیز به این شکل خواهد بود. من پول دارم، لطفاً به من بگویید چه چیز دیگری نیاز دارید و من آن را انجام خواهم داد.» این موضوع جرقه‌ای زد. تیم در عرض شش ماه یا بیشتر، یک راه حل اساساً بهتر و ارزان‌تر ارائه داد.

باور کنید یا نه، الهام WIN از یک مشکل لاینحل - در این مورد، یک مشکل شخصی - نیز ناشی شد. من و همسرم توافق کرده بودیم که پس از کناره‌گیری من از مدیرعاملی LiveOps، هیچ کاری را «اداره نکنم». من همچنین به او متعهد شده بودم که فقط پنج سال LiveOps را اداره کنم. نمی‌خواستم بازنشسته شوم. می‌دانستم که هنوز چیزهای زیادی برای ارائه دارم، اما به دلیل قولی که به او داده بودم، نمی‌توانستم این کار را به روش سنتی انجام دهم. کاملاً غیر افتاده بودم.

یک شب یکشنبه که همسرم خارج از شهر بود، قبول کردم که به شام رئیس FCC در سانفرانسیسکو بروم. در آنجا، من و میچ کاپور، یکی از اسطوره‌های سیلیکون ولی و کارآفرینی که لوتوس را تأسیس کرد، شروع به صحبت در مورد کارهایی که انجام می‌دادیم کردیم و او از من دعوت کرد که به زودی به دیدنش بروم. در روز ملاقات برنامه‌ریزی شده

مان، سوار ماشین شدم و از خودم پرسیدم که آیا این استفاده عاقلانه‌ای از وقتم خواهد بود یا نه، اما من متعهد شده بودم و رفتم. وقتی آنجا بودم، میچ با من در مورد کارهایی که با شرکت کاپور انجام می‌داد صحبت کرد. از آن جلسه بیرون آمدم و متوجه شدم که می‌توانم انتخاب کنم که چگونه می‌خواهم وقتم را در آینده بگذرانم. به جای اینکه امیدوار باشم در تیم شخص دیگری انتخاب شوم، می‌توانم تیم خودم را بسازم. در عرض چند هفته، پایه و اساس WIN را بنا نهادم. این راه حل مناسبی برای معمای شغلی من بوده و همچنین بسیار رضایت‌بخش بوده است.

حتی ایده Everwise هم از یک مشکل سرچشمه گرفت. من روی کتابم کار می‌کردم و محدودیت‌های دنیای نشر مرا آزار می‌داد. انتشار کتاب خیلی طول کشید و ناشر هم ایده‌های من برای توسعه یک اپلیکیشن همراه را رد کرد. من با عصبانیت زیاد از آن کناره‌گیری کردم. اما بعد این ناراحتی را پذیرفتم و از آن برای الهام بخشیدن به چیز دیگری استفاده کردم. خودم را به چالش کشیدم: «شرط می‌بندم می‌توانم قبل از انتشار کتاب، یک شرکت کامل راه‌اندازی کنم.» ایده Everwise به ذهنم رسید - مربیگری در ذهن من بود و فصلی از کتاب بود - و می‌دانستم که دنیا به خدماتی نیاز دارد تا به تطبیق و مدیریت مربیان و شاگردان کمک کند. ما این کار را قبل از انتشار کتاب شروع کردیم و اکنون چیزی بیش از یک چالش سرگرم‌کننده است، یک شرکت واقعی است.

WIN سرگرم‌کننده‌تر و چالش‌برانگیزتر از آن چیزی است که در ابتدا تصور می‌کردم، اما بعد از چند سال فهمیدم که باید کارهای بیشتری انجام دهیم. ما باید شبکه را به روشی کاملاً جدید درگیر می‌کردیم تا قدرت بیشتری از آن آزاد کنیم. به جای اینکه فقط شرکت‌های جدید و عالی را تأمین مالی کنیم، تصمیم گرفتیم شرکت‌های جدید و عالی را از ابتدا ایجاد کنیم. و بنابراین من به یک مشکل دیگر - و یک راه حل - برخوردیم WIN Labs. هنوز نوپا است، اما می‌دانم که به یک قابلیت جدید و جالب تبدیل خواهد شد که ما به جهان

خواهیم آورد.

حتی اگر در حال حاضر پاسخ‌های مورد نیازتان را ندارید، به شما قول می‌دهم که راه حل هایتان همه جا هستند. فقط باید بپذیرید که یک مشکل دشوار دارید، متعهد به حل آن شوید و با حال و هوایی از شگفتی و درک اینکه جادو می‌تواند و اتفاق خواهد افتاد، به سفر خود ادامه دهید.

شما باید به جای «من نمی‌توانم» «با» چگونه می‌توانم «شروع کنید. سفر الهام‌بخش شما به پایان رسید - باشد که غنی و پربار باشد!

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی بهت ضربه‌های بدنی وارد میشه

بنیانگذار گرامی،

خواهرم اخیراً آگهی ترحیم دکتر جورج دیاز، همسایه دیوار به دیوارمان از دوران کودکی مان در فلوریدا، را برایم فرستاد. دکتر دیاز دندانپزشک شهر بود و همیشه در لحظه مناسب زندگی‌ام آنجا بود. او در پنجمین سالگرد تولدم، وقتی تلاش پدرم برای کشیدن دندان لقمه‌ای‌ام با نخی که به دستگیره در بسته شده بود، خیلی بد پیش رفت، برای انجام جراحی اورژانسی در دسترس بود. وقتی موقع فوتبال بازی کردن با برادرم دندانم ترک خورد، او آماده بود. وقتی موقع تحویل دادن روزنامه، دسته دوچرخه‌ام را برگرداندم و دو دندان جلویی‌ام افتاد، او در دسترس بود. پرسید: «هنوز دندان‌هایت را داری؟» (من داشتم - و او آنها را سر جایشان گذاشت).

دکتر دیاز آدم خوبی بود و فکر کردن به او باعث شد به تاب‌آوری فکر کنم. او برخی از اولین ضربه‌های جسمی من را دید، و شاید تا حدودی به خاطر او بود که فهمیدم باید خودت) و دندان‌هایت (را جمع و جور کنی، بهبود پیدا کنی و به سراغ ماجراجویی بعدی بروی.

من اغلب در مورد ضربات بدنی صحبت می‌کنم - همه ما آنها را دریافت می‌کنیم. و به عنوان یک بنیانگذار - یکی از سخت‌ترین مشاغل جهان - شما با سهم منصفانه‌ای از ضربات روبرو خواهید شد. با این حال، آنچه مهم است این نیست که شما این ضربات را متحمل می‌شوید یا چقدر بزرگ هستند، بلکه در عوض نحوه برخورد شما با آنها و آنچه از آنها یاد می‌گیرید، مهم است.

در حرفه‌ام و در زندگی‌ام، دریافته‌ام آنچه یک نفر را از مسیر خارج می‌کند، به سختی می‌تواند به دیگری آسیبی برساند.

اخیراً با یکی از بدترین ضربه‌های روحی‌ام مواجه شدم، وقتی که خبر وحشتناکی مربوط به چند سال پیش در مورد یکی از شرکت‌هایی که با آن در ارتباط هستم منتشر شد. آنقدر بزرگ بود که نفس آدم را بند می‌آورد. اما آدم فقط می‌تواند اجازه دهد این اتفاق برای مدت

کوتاهی بیفتد، وگرنه شکست را پذیرفته است. وقتی اتفاق بدی می‌افتد، دو انتخاب دارد: می‌تواند در رختخوابش کز کند و بماند، یا می‌تواند بلند شود و به کاری که برایش برنامه ریزی کرده بود، برسد.

این دقیقاً همان چیزی است که اخیراً شاهد آن بودم، زمانی که مدیرعامل یکی از شرکت‌های موفق ما با یک ضربه‌ی روحی مواجه شد. یکی از مدیران ارشد - که او پس از یک سال جستجو به دست آورده بود - تنها پس از شش ماه کار، به طور غیرمنتظره‌ای استعفا داد. او به جای اینکه اجازه دهد این موضوع او یا شرکت را از مسیر خود خارج کند، فوراً به خودش آمد و شروع به مصاحبه با کاندیداهای عالی کرد.

این رویکرد درست بود - و تنها رویکرد. البته گفتنش آسان‌تر از انجام دادنش است. همیشه باید خودت را جمع و جور کنی، اما چطور؟

وقتی چیزی دردناک به شما برخورد می‌کند، درد می‌گیرد. اول، این احساس را بپذیرید. درد را بپذیرید. درک کنید که این تجربه، اگرچه در آن لحظه دشوار است، در نهایت شما را قوی‌تر خواهد کرد. من همیشه به آیه‌ای از کتاب مقدس که مدت‌ها پیش برای اولین بار از یعقوب خواندم فکر می‌کنم: «وقتی هر نوع مشکلی پیش می‌آید، آن را فرصتی برای شادی بزرگ بدانید. زیرا می‌دانید وقتی ایمان شما آزمایش می‌شود، استقامت شما فرصتی برای رشد دارد».

دوره بهبودی را طی کنید. هر کاری که برای حل مشکل لازم است انجام دهید - چه مراجعه به دندانپزشک برای دندان‌های افتاده، صحبت با کسی در مورد دندان از دست رفته‌تان، یا صرف زمان لازم برای بهبودی از آسیب دیدگی.

سنگدل نشو. بعضی از افراد می‌توانند با هر چیزی کنار بیایند و پس از تجربه فقدان، انسانیت خود را از دست می‌دهند. آنها سخت‌گیر یا خودخواه می‌شوند. با حساسیت و دقت از ضربات بدنی درس بگیرید. خرد و فهم به دست آورید، نه برتری. بگذارید این شکست به شما کمک کند تا با افراد بیشتری همدلی کنید.

بفهم که این ضربه نمی‌تواند مانع از بازگشت تو شود. اینکه چقدر سریع بتوانید بهبود

پیدا کنید مهم است. شما باید به رینگ برگردید - نباید از اینکه دوباره در معرض خطر قرار بگیرید بترسید. اتفاقات بد رخ می‌دهند، اما اگر اجازه دهید شما را از مسیر خارج کنند، آنها برنده می‌شوند.

عضلات خود را بازسازی کنید. و انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهید تا دفعه بعد بتوانید مسائل را به طور متفاوتی مدیریت کنید.

حسابی ذوق کن. متأسفانه ضربه‌ی سختی به تو وارد شده است. از این بابت متأسفم، اما حالا باید دوباره بلند شوی - کارهای خوب زیادی هست که باید انجام بدهی تا به خودت اجازه بدهی در ترحم به حال خودت غرق شوی.

تاب‌آوری فقط به شجاعت و پشتکار درونی مربوط نمی‌شود. تاب‌آوری، پتانسیل را نیز در بر می‌گیرد. هر بار که به پتانسیل خود نزدیک می‌شوید، گسترش می‌یابد. همه - و به ویژه رهبران و مدیران ارشد - باید این نوع تاب‌آوری را داشته باشند. بدون آن، شما در منطقه امن خود می‌مانید. آنجا جایی نیست که تعالی اتفاق می‌افتد. آنجا جایی است که معمولی و پیش پا افتاده اتفاق می‌افتد.

هرگز از آموزش به خودتان در مورد چگونگی مدیریت بیشتر و مهارت یافتن در بالا بردن خودتان دست نکشید. رهبری و رشد یعنی همین.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی لازم است نیازهای شرکت را مقدم بر نیازهای خودتان قرار دهید

بنیانگذار گرامی،

ممکن است با یکی از سخت‌ترین مسائلی که هر رهبری با آن مواجه می‌شود، دست و پنجه نرم کنید - چه زمانی نیازهای شرکت را بر نیازهای خود مقدم می‌دانید؟ مدیرعامل یک شرکت بودن شغل بسیار خوبی به نظر می‌رسد - تا زمانی که واقعاً مجبور به انجام آن کار شوید و به سرعت متوجه شوید که این کار باید مقدم بر خواسته‌های شخصی شما باشد. متوجه خواهید شد که نقش رهبری ارشد مستلزم آن است که ماموریت سازمان را بر اهداف خود مقدم بدانید. گاهی اوقات، این یک زنگ بیدارباش بزرگ است.

حداقل برای من اینطور بود. وقتی در IBM مدیر شدم، متوجه شدم که چقدر مسئولیت بیشتری نسبت به زمانی که یک همکار انفرادی بودم، دارم. نظراتی که قبلاً به شوخی می‌گفتم با ترس تفسیر می‌شد (مثلاً: «آیا شغل من در خطر است؟»). (همچنین متوجه شدم که کارمندان از من انتظار دارند نگرانی‌هایشان را در مورد بخش برطرف کنم. این اولین تجربه من در درک نقش گسترده‌تر یک رهبر در مقابل یک عضو تیم بود، که در گذشته نیز همینطور بودم.

با پیشرفت شغلی‌ام، شغل‌های جدیدی پیدا کردم و مدام از به دست آوردن نقش‌های بزرگ‌تر و بزرگ‌تر، از جمله شغل‌های مدیر ارشد اطلاعات، مدیر ارشد عملیات و مدیرعامل، هیجان‌زده می‌شدم. من در هیئت مدیره نقش‌هایی را بر عهده گرفتم و حتی چند بار به عنوان رئیس هیئت مدیره خدمت کردم. مواقع بی‌شماری بود که مجبور بودم با فداکاری شخصی برای خودم، کاری را برای خیر و صلاح سازمان انجام دهم. طبیعتاً، اغلب برای خودم پاداش کمتری می‌گرفتم تا مطمئن شوم کارمندان ستاره‌ام می‌توانند پاداش بیشتری دریافت کنند. تعطیلات خانوادگی را لغو کردم، از جمله یک بار در مسیر فرودگاه، برگشتم. یک بار از من خواسته شد که تقریباً شش ماه را در چین و دور از خانه و خانواده‌ام بگذرانم تا به تغییر eBay کمک کنم. این «فرصت» در سال آخر دبیرستان پسرم و در میانه

ساخت خانه رویایی‌مان اتفاق افتاد. مگ ویتمن از من خواست که اشتیاقم را برای این کار از ۱ تا ۱۰ که ۱۰ بالاترین نمره بود (درجه‌بندی کنم. من صادقانه پاسخ دادم: «۱ یا ۲.» به من گفته شد: «به هر حال می‌روی.» و بنابراین، رفتم. من تمام تلاشم را کردم تا با تمام وجودم اوضاع شرکت را سروسامان دهم، اما این کار هزینه زیادی برای خانواده داشت). در نگاه به گذشته، این فداکاری ارزشش را داشت، اما در آن لحظه من و خانواده‌ام خیلی مطمئن نبودیم).

یک سال بعد، وقتی دخترم در آستانه ورود به سال آخر دبیرستان بود، از من خواسته شد که برای اداره اسکایپ به اروپا منتقل شوم. این بار خانواده‌ام را در اولویت قرار دادم، اما می‌دانستم که این تصمیم به معنای آن است که زمان ترک eBay فرا رسیده است. نه اینکه eBay از من خواسته باشد استعفا دهم؛ بلکه متوجه شدم که حاضر نیستم مأموریت را بالاتر از خواسته‌های شخصی‌ام قرار دهم، که به عنوان نفر دوم شرکت، اشتباه به نظر می‌رسید. من هرگز از تصمیم به عدم نقل مکان و تصمیم بعدی برای ترک شرکت پشیمان نشده‌ام. به دلیل آنچه که در آن زمان حاضر به انجام آن بودم، تصمیم درستی بود.

انواع و اقسام رهبران وجود دارند، از رهبران دستور دهنده و کنترل کننده که با فریاد دستور می‌دهند و انتظار دارند همه مطیع باشند، تا رهبران الهام بخش و خدمتگزار که نیازهای سازمان را بالاتر از نیازهای خود قرار می‌دهند. الهام بخش ترین مدیران عامل متعهد به تغییر جهان هستند و با مقدم دانستن سرنوشت شرکت بر نفس یا نیازهای خود، قادر به انجام این کار هستند). جایی که واقعاً مشکل می‌شود، توانایی مراقبت همزمان از تمام نهادهایی است که بخشی از آنها هستند - شرکتشان، خانواده‌شان، تیمشان).

سبک رهبری شما شخصی است، بنابراین اجازه ندهید کس دیگری تصمیم بگیرد که چگونه می‌خواهید نقش مدیرعامل را در شرکت خود به کار بگیرید. مدیران عامل به روش‌های مختلفی به نقش خود نزدیک می‌شوند. با این حال، برای تعیین اینکه آیا هنوز شایسته این نقش هستند، هر مدیرعامل بزرگی باید عملکرد خود را بررسی کند و به صورت دوره‌ای



از خود بپرسد:

• آیا من شرکت را به جلو می‌رانم / هدایت می‌کنم، یا آن را عقب نگه می‌دارم؟
• چه سهم منحصر به فردی در موفقیت و آینده شرکت دارم؟ آیا دوباره خودم را به عنوان مدیرعامل استخدام می‌کنم؟ چرا؟

• آیا من توسط تیم به سمت انطباق با قوانین هدایت می‌شوم؟ یا اینکه تیم را برای رسیدن به قابلیت‌هایی که قبلاً تصورشان را نمی‌کردم، به چالش می‌کشم؟
• وقتی تیم را به چالش می‌کشم و بعداً با نگاه به گذشته، آیا تحت فشار قرار دادن آنها کار درستی بود یا باعث ریزش غیرضروری و عدم دستیابی به نتیجه مطلوب شد؟ چرا؟

گاهی اوقات، وقتی خسته یا کلافه هستید، باید عزم خود را جزم کنید و عمیق‌تر کاوش کنید. من به بنیانگذاران و تمایل و تعهد آنها برای انجام کارهای غیرقابل تصور اعتقاد زیادی دارم. با این حال، اگر دیگر اشتیاق سوزانی برای پذیرفتن چالش‌ها و مسئولیت‌هایی که با شغل برتر همراه است، ندارید، ممکن است لازم باشد موفقیت شرکت را بر موفقیت خود مقدم بدانید. و این ممکن است به معنای کناره‌گیری باشد.

رهبر بودن کار سختی است و به فداکاری‌های شخصی زیادی نیاز دارد. شما باید کارمندان، مشتریان، هیئت مدیره و سرمایه‌گذاران خود را مدیریت کنید. بنیانگذار شرکت سهام خصوصی TPG زمانی مدیرعامل بودن را با بازی شطرنج سه‌بعدی مقایسه کرد. این

کار فوق‌العاده دشوار است.

تو سخت‌ترین و باحال‌ترین شغل روی کره زمین رو داری. برات آرزوی قدرت می‌کنم.
با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی غرور را با جسارت اشتباه می‌گیرید

بنیانگذار گرامی،

شما یک شرکت تأسیس کرده‌اید - اساساً، از هیچ، چیزی خلق کرده‌اید. این کیمیاگری است. به عنوان یک بنیانگذار، شما اشتیاق زیادی برای عظمت شرکت خود دارید. این جسورانه است. همچنین ممکن است فکر کنید ایده‌ها یا استعدادهایی دارید که هیچ کس دیگری تا به حال نداشته است. این غرور و تکبر است.

و این (عمدتاً) اشکالی ندارد. واقعیت این است که شما باید این نوع باور را داشته باشید تا کاری جدید، متفاوت و در سطح جهانی انجام دهید. با این حال، باید از آنچه می‌گویید نیز پشتیبانی کنید. نسبت» گفتن به انجام دادن «شما باید بالا باشد. گذشته از همه اینها، اگر چشم‌انداز شما به واقعیت تبدیل نشود، اهمیتی ندارد. به عبارت دیگر، شما باید آن را ارائه دهید.

همه اینها منطقی به نظر می‌رسد، اما واقعیت این است که بین اعتماد به نفس و گستاخی مرز باریکی وجود دارد. همه ما تجربه کرده‌ایم که چگونه برخی افراد می‌توانند شما را با شور و شوق خود تحت تأثیر قرار دهند، در حالی که برخی دیگر می‌توانند با تکبر خود شما را عصبانی کنند - و همه ما می‌دانیم که این تأثیر به هیچ وجه نامحسوس نیست.

در WIN، ما زمان زیادی را صرف ملاقات با کارآفرینان می‌کنیم و بحث جسارت در مقابل غرور زیاد مطرح می‌شود. چه چیزی جسارت را نشان می‌دهد؟ من همیشه از شنیدن اینکه چرا کسی معتقد است ایده و رویکردش برنده است، قدردانی می‌کنم. البته هر کسی که وارد می‌شود فکر می‌کند که یک استراتژی برنده دارد، اما وقتی کسی واقعاً اعتقاد راسخ دارد، این اعتقاد خودش را نشان می‌دهد. چگونه؟ وقتی کسی بتواند چشم‌انداز، ارزش پیشنهادی، بازار و پتانسیل را به طور واضح بیان کند. آنها در مورد مراحل بعدی خود و آنچه

با پول انجام خواهد شد، شفافیت دارند. به جای اینکه رقبا را به عنوان احمق یا ساده‌لوح کوچک جلوه دهند، نقاط قوت هر یک را توضیح می‌دهند و اینکه چرا این نقاط قوت، رقابت با این استارت‌آپ جدید را برای آنها دشوار می‌کند.

با این حال، یک نکته وجود دارد که نشان دهنده یک نگرش جسورانه است که ممکن است کمی غیرمنطقی‌تر باشد: به اندازه کافی مطمئن بودن برای شناسایی انبوهی از چیزهای وحشتناک که می‌توانند اشتباه پیش بروند. من تحت تأثیر کسی هستم که می‌گوید: «ما هنوز همه چیز را نفهمیده‌ایم» (یا) هنوز زود است، اما این چیزی است که تاکنون دیده‌ایم. «هیچ طرح یا مدل تجاری هرگز ضدگلوله نیست و من از کارآفرینانی که ناشناخته‌ها را برجسته می‌کنند، قدردانی می‌کنم. رک بودن در مورد همه احتمالات، خوب و بد، نشان می‌دهد که کارآفرین متفکر، منطقی و منظم است. همچنین نشان می‌دهد که آنها صادق هستند و نیاز به یادگیری را تشخیص می‌دهند.

(نکته: شما هنوز باید از برخی موارد مطمئن باشید. برای مثال، اگر در حال جمع‌آوری سرمایه هستید، باید از قبل با کاربران یا مشتریان بالقوه صحبت کرده باشید؛ باید رقبا را بشناسید و غیره).

از سوی دیگر، غرور خطرناک است. گاهی اوقات وقتی یک بنیانگذار می‌گوید که یک دور جذب سرمایه داغ و بیش از حد تقاضا دارد، آن را کشف می‌کنیم و در واقع این یک ترفند است تا سرمایه‌گذاران را وادار به حرکت مصنوعی سریع کند، در حالی که هیچ کس متعهد نشده است. در حالی که دوره‌های جذب سرمایه سریع و مشروع وجود دارد که نیاز به تصمیم‌گیری سریع دارند، هیچ کس از گمراه شدن خوشش نمی‌آید. سایر نشانه‌هایی که برای ما شروع به نشان دادن غرور می‌کنند عبارتند از: عدم آماده‌سازی یا به اشتراک گذاشتن یک دسته از قبل، پاسخ‌های پرطمطراق در مورد بزرگی بازار، پاسخ‌های ضعیف در مورد نحوه کسب درآمد از کسب و کار خود و پیش‌بینی‌های تهاجمی و دشوار برای باور

کردن. ما عاشق شور و اشتیاق فوق‌العاده هستیم، اما تا زمانی که با شواهد مربوطه در تیم، بازار یا محصول همراه باشد تا چنین شور و شوقی را تضمین کند.

در مجموع، بزرگترین تفاوت بین جسارت و غرور، به گوش دادن مربوط می‌شود. کارآفرینان جسور، متفکر و شنونده‌های خوبی هستند. آنها ممکن است لزوماً توصیه‌های ما را اجرا نکنند و این اشکالی ندارد، اما ما می‌خواهیم ببینیم که آنها برای نظرات بیرونی ارزش قائل هستند و آنها را در نظر می‌گیرند.

متأسفانه، برای کارآفرینان - وقتی به موفقیتی دست می‌یابند - رایج است که فکر کنند همه چیز را فهمیده‌اند. من متوجه یک پارادوکس خنده‌دار شده‌ام که با پیشرفت در حرفه تان اتفاق می‌افتد. وقتی شروع می‌کنید، گاهی اوقات باید بلند صحبت کنید تا به سادگی از میان سر و صداها عبور کنید. بعداً، وقتی "موفق شدید"، همه گوش می‌دهند و موافقت می‌کنند، حتی وقتی که شاید نباید این کار را بکنند. در اینجا چند راه برای حفظ نگرش جسورانه شما در خط مقدم و دور نگه داشتن غرور وجود دارد:

- برای ایجاد اعتماد، آسیب‌پذیری خود را نشان دهید. در گذشته، به یاد دارم که فکر می‌کردم آشکار کردن هرگونه آسیب‌پذیری، نشانه ضعف است. وقتی در چهل سالگی سمعک گرفتم، خیلی نگران بودم و فکر می‌کردم که حرفه‌ام تمام می‌شود. چقدر در این مورد اشتباه می‌کردم! شاید خلاف عقل سلیم باشد، اما متوجه شدم که هر چه آسیب‌پذیری‌های بیشتری را به اشتراک می‌گذاشتم، لطف بیشتری دریافت می‌کردم. به عنوان یک مدیر اجرایی، شما برای کامل بودن تحت فشار هستید، اما هر چه انسان‌تر باشید، صادق‌تر و اصیل‌تر هستید و افراد بیشتری با شما ارتباط برقرار می‌کنند و از شما حمایت می‌کنند. (کمک‌های شنوایی من به یک هدیه تبدیل شدند - وقتی افراد در جلسات خیلی طولانی صحبت می‌کردند، من به سادگی شوخی می‌کردم که سمعک را رد می‌کنم و همه به سرعت پیام را دریافت می‌کردند.)

• اشتباهات را بپذیرید. هر بازیکن حرفه‌ای فوتبال اشتباه می‌کند. مهم این است که سریعاً به آن اعتراف کنید. وقتی اشتباه می‌کنید، در اسرع وقت آن را بپذیرید. عذرخواهی کنید و آن را توضیح دهید، آن را اصلاح کنید و به کار خود ادامه دهید. من این درس را در eBay آموختم، زمانی که مجبور شدم استخدام‌ها را متوقف کنم. این کار برای کسب و کار ضروری و مؤثر بود، اما ما آن را به روشی نامناسب انجام دادیم که باعث شد مدیران احساس ناتوانی، خارج از حلقه و بسیار تلخی کنند. ما متوجه اشتباه خود شدیم و در یک جلسه عذرخواهی کردیم. به خاطر این کار، تشویق خوبی دریافت کردیم و یاد گرفتم که چگونه دفعه بعد با مشارکت بیشتر همه، عملکرد بهتری داشته باشم. به عنوان یک رهبر، به یاد داشته باشید که الگوی شما، الگویی است که کارمندان از آن پیروی خواهند کرد. (البته، نباید عادت به اشتباه کردن داشته باشید - مسائل روزمره راهی سریع برای از دست دادن اعتبار هستند).

• منتقدان شما بزرگترین مربیان شما هستند. مطمئناً، عالی به نظر می‌رسد که همه دور شما جمع شوند و فکر کنند که شما فوق‌العاده هستید - تا زمانی که داستان "لباس جدید امپراتور" را به یاد بیاورید. وقتی احساسات خوبی را که با گفتن حرف‌های خوب مردم در مورد هر حرکت شما به وجود می‌آید، از بین می‌برید، متوجه می‌شوید که فقط افراد "بله قربان گو" را در اطراف خود نمی‌خواهید. "بله قربان گو"، افرادی که از شما حمایت می‌کنند و هرگز شما را زیر سوال نمی‌برند، به شما کمکی نمی‌کنند تا بهتر شوید. به جای اینکه فقط افرادی را داشته باشید که در حال نوشیدن کول-اید خودتان هستند، باید افرادی را در اطراف خود داشته باشید که صادق و منتقد باشند. آنها ممکن است شما را آزار دهند، اما به شما کمک می‌کنند تا به آنچه در آن خوب هستید وفادار بمانید و به شما کمک می‌کنند در آنچه هنوز تسلط ندارید بهتر شوید. انجام این کار دشوار است، بنابراین سیاست‌هایی را وضع کنید که به شما کمک کنند. در WIN، تیم من برای سرمایه‌گذاری‌ها توصیه‌هایی ارائه

می‌دهد و من باید از هر شرکتی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنیم، حمایت کنم. از نظر تاریخی، داشتن چنین فرآیندی منجر به تصمیم‌گیری بهتر برای ما شده است، اما در موارد نادری که تیم من نسبت به یک شرکت احساس قوی دارد و من مخالفم، مایلم دیدگاه‌های آنها را بشنوم و سرمایه‌گذاری کنم. و وقتی من هیجان‌زده هستم و تیم به شدت مخالف است، تا زمانی که به نتیجه‌ای برسیم که همه از آن راضی باشیم، بحث خواهیم کرد.

• فروتن باشید و بریده جراید خودتان را نخوانید! همانطور که موفق می‌شوید - که امیدواریم موفق شوید - باید سخت‌تر تلاش کنید تا بزرگترین منتقد خودتان باشید. البته باید به خودتان ایمان داشته باشید و به دستاوردهایتان افتخار کنید - اما این را فقط برای دو ثانیه احساس کنید. شواهد محکمی وجود دارد که نشان می‌دهد تصمیم‌گیری می‌تواند مستقیماً تحت تأثیر برداشت عمومی رهبران قرار گیرد. مطبوعات خوب اخیر می‌توانند منجر به تصمیمات خودبزرگ‌بینانه و بی‌ملاحظه شوند و مطبوعات بد اخیر می‌توانند به حرکات خطرناک و بی‌ملاحظه‌ای منجر شوند (برای اطلاعات بیشتر در مورد این پدیده جالب، به کتاب «قطعی» نوشته چپ و دن هیث مراجعه کنید). (برای اینکه متمرکز بمانم، سعی می‌کنم به یاد بیاورم که از کجا آمده‌ام و چه فرصت‌ها، امتیازات و خوش‌شانسی‌هایی را که در مسیرم به من کمک کرده‌اند، به یاد بیاورم. به این موضوع توجه کنید، از افرادی که به شما کمک کرده‌اند تشکر کنید و با کمک به دیگران همانطور که دیگران به شما کمک کرده‌اند، آن را جبران کنید.

وقتی به آن مرحله رسیدید، از شما انتظار می‌رود که همه پاسخ‌ها را بدانید و هیچ شکی نداشته باشید. این خیلی غیرواقع‌بینانه است. هیچ‌کس کامل نیست - و هیچ نقطه عطفی (مثلاً مدیرعامل شدن، جذب سرمایه، عرضه عمومی سهام و غیره) وجود ندارد که ناگهان این را تغییر دهد.

با تجربه، یاد می‌گیرید که بهترین بودن به معنای انجام درست همه کارها نیست، بلکه



به معنای تلاش مداوم برای بهتر بودن است. همچنین یاد می‌گیرید که رفتار و موضع تهاجمی که برای موفقیت شما در اوایل حرفه‌تان ضروری بود، می‌تواند موفقیت شما را در بخش بعدی حرفه‌تان از مسیر خارج کند. بنابراین، غرور را تعدیل و تکبر را رام کنید، اما هرگز از شجاعت و جسارت دست نکشید.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی متهم به کار زیاد می‌شوید

بنیانگذار گرامی،

تعادل بین کار و زندگی؟ همانطور که اغلب در پاسخ به این سوال گفته‌ام: «داری شوخی می‌کنی؟»

نه اینکه تعادل بین کار و زندگی مهم نباشد - مهم است - فقط اگر شما یک بنیانگذار هستید، از قبل تصمیم گرفته‌اید که کار، بیشترین تمرکز شما را برای چند سال آینده به خود اختصاص خواهد داد. هنوز بنیانگذاری به من پیشنهاد نداده که داشتن تعادل عالی بین کار و زندگی را یک پیش‌نیاز بدانم. من به کارآفرینان زیادی که ساعت‌های طولانی برای ایجاد تغییر کار می‌کردند، کمک مالی کرده‌ام. هرگز فراموش نمی‌کنم که بنیانگذاران Grubwithus، یکی از شرکت‌های موجود در سبد سرمایه‌گذاری ما (که اکنون با نام GOAT شناخته می‌شود)، هنگام تلاش برای جذب سرمایه اولیه، در ماشین می‌خوابیدند. این موضوع چیزهای زیادی در مورد تمرکز آنها بر شرکت و فداکاری‌هایی که حاضر بودند برای اطمینان از موفقیت آن انجام دهند، به من می‌گفت. البته، هر بنیانگذاری آزادی انجام این نوع ریسک‌ها را ندارد - و این هم اشکالی ندارد.

ساختن یک شرکت متحول‌کننده نیازمند شجاعت و از خودگذشتگی بسیاری از افراد، به ویژه بنیانگذاران آن است. در راه‌اندازی یک شرکت، واقعیت تأسف بار این است که چیزی به نام تعادل وجود ندارد. رساندن یک ایده به اوج، نیازمند تلاش‌های بسیار زیاد و هرکول‌وار است.

همه ما می‌دانیم که راه‌اندازی یک شرکت کار افراد ترسو نیست. اکثر استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند. در مراحل اولیه یک استارت‌آپ، باید دیوانه‌وار تمرکز کنید. زندگی استارت‌آپی برای همه نیست - و نباید هم باشد. - اگر می‌خواهید شرکت خود را خودتان تأمین مالی کنید، می‌توانید هر کاری که می‌خواهید انجام دهید. با این حال، اگر می

خواهید پول خارجی بگیرید، سرمایه‌گذاران انتظار تعهد کامل دارند، زیرا این همان چیزی است که برای خروج از باتلاق لازم است. اگر می‌خواهید کاری انجام دهید که بازی را تغییر دهد، اگر می‌خواهید هزار برابر بزرگتر شوید، اگر می‌خواهید یک صنعت را متحول کنید یا دنیا را تغییر دهید، احتمالاً بده‌بستان‌های سختی وجود خواهد داشت.

گاهی اوقات این بده‌بستان‌ها ارزش هزینه را دارند و گاهی اوقات هم نه. اگر اینطور نیست، خودتان را مجبور نکنید کارتان را نیمه‌کاره رها کنید. سال‌ها پیش، من به عنوان نفر دوم در یک استارت‌آپ جذاب استخدام شدم. قرار بود این شغل در منطقه خلیج سانفرانسیسکو باشد، اما مدیرعامل جدید، که قبلاً مدیر اجرایی مایکروسافت بود، می‌خواست کسب‌وکار را به سیاتل منتقل کند. همسرم هیچ علاقه‌ای به ترک سیلیکون ولی به مقصد سیاتل نداشت. با این حال، او نمی‌خواست مانع من شود و گفت که می‌توانم به آنجا رفت و آمد کنم و آخر هفته‌ها به خانه برگردم. گفتم: «این یک استارت‌آپ است. آخر هفته‌ای وجود ندارد.» او با این نوع برنامه کاری آشنا بود؛ او هنوز هم از تعریف کردن این موضوع که وقتی در توماس-کنراد بودم، یک بار - در آستین - به دلیل بیماری - یک روز یکشنبه - مرخصی استعلاجی گرفتم، لذت می‌برد. (با دانستن اینکه این پست جدید چقدر زمان نیاز دارد، مودبانه شغل مستقر در سیاتل را رد کردم و به شرکتی رفتم که در مرحله دیگری بود و به من اجازه می‌داد با خانواده‌ام باشم).

در حالی که ساختن یک استارت‌آپ نیازمند خواسته‌ها و فداکاری‌های زیادی است، بنیانگذاران باید به وضعیت خانواده خود نیز توجه داشته باشند و آنچه را که برای عزیزانشان بهتر است، با دقت و توجه مداوم در نظر بگیرند. خانواده نباید به خاطر نیازهای یک شرکت نادیده گرفته شود. موفقیت یک کسب و کار به قیمت از دست دادن خانواده، یک شکست است. اگر به موفقیت چشمگیری دست پیدا کنید، اما همسر و فرزندان‌تان را از دست داده باشید، چه فایده‌ای دارد؟

و یک کسب و کار هرگز بدون حمایت و درک عزیزان بنیانگذار نمی‌تواند موفق شود. در آغاز تأسیس یک شرکت، بنیانگذاران باید اطمینان حاصل کنند که شرکای آنها کاملاً از این چالش آگاه و با آن همراه هستند. قبل از شروع کسب و کار خود، با افراد دیگر - بنیانگذاران و همسرانشان - در مورد فداکاری‌های واقعی صحبت کنید. در عین حال، بنیانگذاران باید بدانند که چه زمانی صرف نظر از کار، در کنار خانواده باشند.

مثل همیشه، ارتباط با عزیزانتان در مورد این موضوع کلیدی است. این بدان معنا نیست که شریک زندگی شما همیشه شما را درک خواهد کرد یا تنشی وجود نخواهد داشت. همیشه هماهنگی وجود نخواهد داشت، اما شما همیشه باید در مورد کاری که انجام می‌دهید و دلیل اهمیت آن صحبت کنید. مواقع خاصی وجود دارد، مثلاً یک عرضه اولیه سهام، که در آن تعادل حتی بیشتر از حد معمول به هم می‌ریزد و بهتر است از قبل مشخص کنید که چه اتفاقی خواهد افتاد. شرکت‌ها همچنین باید سعی کنند افراد مهم دیگر را به جمع خود بیاورند و کاری کنند که آنها احساس راحتی کنند، که این کار بار کسانی را که در خانه مانده‌اند از بین نمی‌برد، اما به آنها کمک می‌کند تا بهتر بفهمند چه اتفاقی می‌افتد و چرا لازم است.

انتخاب بین کار و خواسته‌های خانوادگی می‌تواند تصمیمات سختی را رقم بزند، اما تصمیمات درستی هم وجود دارد که باید گرفته شود و شما می‌توانید این تعادل را برقرار کنید. گاهی اوقات این موضوع به طرز دردناکی آشکار است. وقتی دخترم نوزاد بود، به ای. کولی مبتلا شد و به شدت بیمار شد. او به مدت هشت هفته در بخش مراقبت‌های ویژه بود و ما مطمئن نبودیم که زنده بماند. همسر، ایرن، از محل کار مرخصی گرفت. من پاره وقت کار می‌کردم.

در مواقع دیگر، به چارچوبی نیاز دارید که در حل معماهای روزمره به شما کمک کند. برد اسمیت، مدیرعامل Intuit که در اجلاس WIN سخنرانی کرد، این معضل همیشگی را به

خوبی بیان کرد. او دو دسته از لحظات زندگی را توصیف می‌کند: «لحظات توپ لاستیکی» و «لحظات توپ کریستالی.» (او در مورد لحظات توپ لاستیکی گفت، اگر آنها را رها کنید، بالا و پایین می‌پزند و برمی‌گردند. در مورد لحظات توپ کریستالی، اگر بگذارید بیفتند، خرد می‌شوند و دیگر هرگز برنمی‌گردند. برد گفت: «کلید ما در زندگی این است که مطمئن شویم کدام یک به کدام است.»)

او مثال‌هایی از زندگی خودش با دو دخترش زد. یکی از آنها رقصنده‌ای است که سال گذشته پانزده رسییتال رقص داشت. دخترش می‌خواست او در همه آنها باشد، اما دخترش نتوانست این کار را انجام دهد. او گفت: «می‌دانستم اگر بگذارم یک رسییتال رقص از دست برود، دوباره برمی‌گردد و هفته بعد من در رسییتال دیگری خواهم بود. او آسیب می‌دید، اما این برای همیشه نخواهد بود.» (برد لحظه گوی بلورین را فارغ‌التحصیلی از دبیرستان تعریف کرد. این یک بار اتفاق می‌افتد. اگر از دست برود، برای همیشه می‌شکند. برد توضیح داد: «من هرگز کار را بر یک لحظه بلورین ترجیح نمی‌دهم، اما در مواقعی که اوضاع مثل لاستیک است، باید بین آنها تعادل برقرار کنم. من در مورد اینکه آن لحظات کدامند، بسیار بسیار واضح هستم.»)

فناوری و اتصال مداومی که ارائه می‌دهد، بسیاری از انتخاب‌های روزانه را هم آسان‌تر و هم سخت‌تر کرده است. در دنیایی که ۲۴ ساعته و ۷ روز هفته به اینترنت متصل هستیم، که در آن بعد از شام و گاهی اوقات در حین شام (ایمیل‌هایمان را چک می‌کنیم، و می‌توانیم وقتی بچه‌ها از مدرسه تعطیل هستند از خانه کار کنیم، دیگر چیزی به عنوان ساعات کاری و ساعات غیرکاری وجود ندارد. کار و زندگی شخصی ما اغلب با هم برخورد می‌کنند و این برخورد ادامه خواهد داشت.

بهترین راه برای اینکه همه چیز درست کار کند، این نیست که این بخش‌های مجزا را از هم جدا کنید، بلکه آنها را در یک بافت سفارشی به هم ببافید. اگر این کار را انجام دهید، و

اگر واقعاً کاری را که دوست دارید انجام می‌دهید، بر میل به تعادل غلبه می‌کند و به چیزی بهتر، چیزی جادویی، دست می‌یابد.

با آرزوی بهترین‌ها،

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Minard'.

مینارد

وقتی برای خودت محدودیت تعیین می‌کنی

بنیانگذار گرامی،

«من نمی‌توانم ریسک کنم چون باید وام مسکنم را پرداخت کنم.»

«من نمی‌توانم شغل رویایی‌ام را بپذیرم چون مجبور می‌شوم نقل مکان کنم.»

«من نمی‌توانم بعد از ساعت کاری کار کنم چون همسرم از دستم عصبانی می‌شود.»

من هر روز این جملات - این محدودیت‌های خودساخته - را می‌شنوم. ما انسان‌ها اغلب دیدگاه بسیار بدبینانه‌ای نسبت به آنچه ممکن است داریم و به جای اینکه فکر کنیم «چطور می‌توانم؟» اجازه می‌دهیم دنیا ما را متقاعد کند که نمی‌توانیم کاری را انجام دهیم.

خب، بیشتر اوقات ما اشتباه می‌کنیم. یادتان باشد، عقل سلیم زمانی می‌دانست که زمین مسطح است و سفر با اسب سریع‌ترین سرعتی است که انسان می‌تواند داشته باشد. وقتی جوان‌تر بودم، از صمیم قلب باور داشتم که در چهل و هفت سالگی خواهم مرد، چون پدرم همین کار را کرد.

اشتباه، اشتباه، اشتباه.

وقتی محدودیت‌هایی ایجاد می‌کنید که واقعاً وجود ندارند، دارید جایگاه فعلی‌تان را توجیه می‌کنید. و جایگاه فعلی‌تان هرگز به خوبی جایگاهی که می‌توانستید باشید نیست. با تعیین محدودیت‌ها، عملاً تصمیم می‌گیرید که به دنبال چیزهای بیشتر نباشید. بنابراین، باید از محدودیت‌هایی که به خودتان تحمیل می‌کنید، عبور کنید.

اما چگونه؟

مکشی بکن. بفهمید که محدودیت‌ها از کجا ناشی می‌شوند و چرا آنها را تقویت می‌کنید. اغلب اوقات، ما باورهای بزرگ خودمان را داریم که هرگز زیر سوال نمی‌بریم. وقتی والدینم برای اولین بار ازدواج کردند، پدرم می‌خواست ارزیاب املاک شود. با این حال، این

شغل نیاز به آموزش و گواهینامه ویژه داشت و او فکر می‌کرد که متأهل بودن و بچه دار شدن، این کار را بسیار دشوار می‌کند. مادرم به او کمک کرد تا ببیند که این هدف و زندگی خانوادگی با هم ناسازگار نیستند. او پرسید: «چرا محدودیت تعیین کنیم؟ ما می‌توانیم این کار را انجام دهیم.» آنها به گینزویل، فلوریدا نقل مکان کردند، او در یک برنامه ثبت نام کرد و گواهینامه خود را دریافت کرد.

تشخیص دهید که خودتان را عقب نگه می‌دارید. بله، دنیا گاهی اوقات سعی می‌کند ما را عقب نگه دارد، اما محدودکننده‌ترین محدودیت‌هایی که دارید، محدودیت‌هایی هستند که خودتان برای خودتان ایجاد می‌کنید. سرزنش جامعه، دولت، اقتصاد، سلامت یا خانواده‌تان آسان است - و همه اینها می‌توانند چالش برانگیز یا کاملاً ناتوان‌کننده باشند - اما به طور کلی ما محدودیت‌های بیشتری نسبت به هر نیروی بیرونی برای خودمان ایجاد می‌کنیم. به جای سرزنش دیگران برای شکست‌ها، مسئولیت‌پذیری را بپذیرید و درک کنید که شما کسی هستید که مسئول دنبال کردن - و رسیدن به - رویاهایتان هستید.

انتخاب‌ها را با دقت انجام دهید. هر انتخابی با بده‌بستان‌هایی همراه است؛ این به شما بستگی دارد که تصمیم بگیرید آیا ارزشش را دارد یا خیر. وقتی در حرفه‌ام پیشرفت کردم، می‌دانستم که از نظر تحصیلی به اندازه همسالانم مهارت ندارم. این باعث می‌شد از بعضی جهات احساس حقارت کنم و در مقطعی، وقتی مدیر ارشد اطلاعات بودم، به فکر بازگشت به دانشگاه و گرفتن مدرک MBA افتادم. در آن زمان، من تنها سرپرست چهار فرزند بودم، بنابراین این تصمیم عواقب عظیمی برای خانواده‌ام داشت. برای مشاوره به سراغ چند دوست و مربی رفتم و چیزهای زیادی در مورد تصمیم‌گیری - و در مورد خودم - یاد گرفتم. دوستم اندی لودویک شغل بسیار خوبی داشت و مدرک MBA از هاروارد گرفته بود و راهنمایی‌هایش مرا شگفت‌زده کرد. او گفت: «مینارد، این کار با هزینه فرصت زیادی همراه است و تو در بهترین سال‌های درآمدت هستی. اکثر مردم به دانشگاه برمی‌گردند تا یاد

بگیرند چگونه کارهایی را که تو انجام می‌دهی انجام دهند و به سراغ شبکه‌ای می‌روند که تو از قبل داری. این برای تو ارزش هزینه کردن ندارد.» این خیلی آزادکننده بود. من همیشه از صحبت کردن در مورد پیشینه‌ام به خاطر ترس از قضاوت شدن خجالت می‌کشیدم، به همین دلیل بود که می‌خواستم به مدرسه برگردم. می‌خواستم آنچه را که فکر می‌کردم کم دارم جبران کنم. بحث با اندی باعث شد بفهمم که همه چیز در ذهنم است - من واقعاً کمبودی نداشتم که باید بدانم - و سپس متوجه شدم که داستان من نیز ارزشمند است. پیشینه من و نداشتن اصل و نسب - وقتی به آن تکیه کردم - برای دیگران الهام‌بخش بود. این فرصتی را نشان داد که همه ما باید به آن دست یابیم، صرف نظر از اینکه از کجا آمده ایم.

تمام گزینه‌ها را بررسی کنید و بدانید که به کجا منتهی می‌شوند. وقتی در اواخر دهه بیست سالگی‌ام بودم، کم‌کم داشتم در حرفه‌ام کمی پیشرفت می‌کردم، اما هنوز مسیرهای مختلف را بررسی می‌کردم و سعی می‌کردم ببینم که آنها مرا به کجا می‌برند. عاشق تماشای رهبری افراد بودم و می‌دانستم که می‌خواهم مدیر شوم. شیفته هنر منابع انسانی و مربیگری بودم، اما به فناوری نیز بسیار علاقه‌مند بودم. در بخش امنیت کار می‌کردم - هرچند عاشق و مشتاق بخش مدیریت افراد بودم - اما فرصت‌های زیادی در فناوری وجود داشت و من از مشارکت در آنها خودداری نمی‌کردم. کارهای بی‌شماری وجود داشت که مردم نمی‌خواستند انجام دهند، از جمله فراخوانده شدن به محل کار در نیمه‌شب یا کار کردن در آخر هفته‌ها. من داوطلب شدم، چون مشتاق بودم خودم را ثابت کنم و هیچ توهمی نداشتم که هیچ وظیفه‌ای در شأن من نیست. من اولین شغل مدیریتی‌ام را گرفتم، که آرزویش را داشتم و دیگران نداشتند، زیرا مستلزم کار کردن دو شب در ماه و انجام امور مربوط به حقوق و دستمزد به جای مدیریت متخصصان بود. یک سال پس از شروع این نقش، شروع به مدیریت کارکنان حرفه‌ای فناوری اطلاعات کردم و یک سال پس

از آن، IBM من را به یک نقش مدیریت میانی ارتقا داد. به جای اینکه با گفتن «من آخر هفته ها کار نمی‌کنم» (یا) فقط می‌خواهم روی چیزهای هیجان‌انگیز کار کنم «برای خودم محدودیت ایجاد کنم، پذیرای همه گزینه‌ها بودم و آنها را به عنوان مسیرهایی برای رسیدن به پتانسیلی که دنبال می‌کردم، می‌دیدم.

اگر دستورالعملی برای موفقیت وجود داشته باشد، من معتقدم که این است: از حالت تدافعی خارج شوید و به حالت شگفتی بروید. هر بار که از خودتان می‌شنوید که می‌گویید «من نمی‌توانم»، به درون خود شیرجه بزنید و بپرسید: «چرا؟ دلایل اینکه نمی‌توانم چیست؟» (با درون‌نگری، ممکن است متوجه شوید که بسیاری از چیزهایی که احساس می‌کنید شما را عقب نگه می‌دارند، در هیچ کجا جز در ذهن شما وجود ندارند. همه ما پتانسیلی بی‌حد و مرز داریم. هر بار که به آن فشار می‌آورید، گسترش می‌یابد. بی‌صبرانه منتظرم ببینم تا کجا پیش می‌روید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی دنیا سعی می‌کند تو را مدیریت کند

بنیانگذار گرامی،

این اتفاق هر روز می‌افتد. به جای اینکه شما را به حال خود رها کند تا مسیر خودتان را ترسیم کنید، دنیا وارد عمل می‌شود و سعی می‌کند شما را به سمت مسیر متفاوتی هدایت کند. گاهی اوقات شما از قبل یک برنامه کاملاً خوب دارید و این واگرایی کاملاً خوشایند نیست. با این حال، این بدان معنا نیست که می‌توانید آن را نادیده بگیرید؛ شما هنوز هم باید با آنچه درست جلوی شما قرار گرفته است، کنار بیایید.

در اوایل دوران کاری‌ام، وقتی که برای اولین بار مدیر مسئول فناوری اطلاعات بودم، بالاخره به رده‌های اجرایی رسیده بودم، اما هنوز دنیا مسیر آینده‌ام را آنطور که من می‌دیدم، نمی‌دید. به من یادآوری می‌شد که من از یک دانشگاه آیوی لیگ نیامده‌ام و یک فرد بومی هستم. بازخوردهایی دریافت می‌کردم مبنی بر اینکه من یک مدیر اجرایی «یقه آبی» خوب هستم - برای اتاق موتورخانه خوب است، اما برای اتاق هیئت مدیره نه.

بعدها، وقتی تصمیم گرفتم eBay را ترک کنم و داشتم تصمیم می‌گرفتم که قدم بعدی‌ام چیست، دوباره این اتفاق برایم افتاد. به نظر می‌رسید هر کسی در مورد جایگاه من نظرات خودش را دارد. دنیا سریع می‌گفت چه چیزی برای من مناسب است، اما هیچ‌کدام از آنها درست به نظر نمی‌رسید. این موضوع وقتی تغییر کرد که سال‌ها بعد، با میچ کاپور ملاقات کردم و او به من امکان کار کردن به تنهایی و تشکیل تیم خودم را به جای پیوستن به تیم شخص دیگری معرفی کرد. این بینش، کل جهان‌بینی من را تغییر داد. در تمام دوران حرفه‌ای‌ام، دنیا سعی داشت مرا در مشاغل مرسوم مدیریت کند، اما متوجه شدم که لازم نیست ایده‌های شخص دیگری را برای خودم دنبال کنم. می‌توانستم ایده‌های خودم را ترسیم کنم.

اینها فقط چند نمونه از چیزی است که من آن را «جهان در تلاش برای مدیریت شما به منظور انطباق» می‌نامم. ما دائماً در حال قضاوت و دسته‌بندی هستیم، اما اغلب این قضاوت‌ها بر اساس چیزهای «سطحی» است که ممکن است مهم باشند یا نباشند. آنچه

واقعاً مهم است این است که شما سعی دارید چه تأثیری در جهان بگذارید و چقدر به ایجاد آن متعهد هستید. به عنوان یک بنیانگذار، احتمالاً خود را بارها در موقعیت‌های مشابه می‌بینید. وقتی با این موقعیت‌ها روبرو می‌شوید، باید:

منبع را در نظر بگیرید. ما هر روز با ایمیل‌های ناخواسته، تبلیغات اسپم و همچنین توصیه‌های ناخواسته مواجه می‌شویم. اگر منبع را نمی‌شناسید یا به آن اعتماد ندارید، بهتر است به سرعت نظرات آنها را نادیده بگیرید.

گوش کنید و تامل کنید. اگر به منبع اعتماد دارید، باید گوش دهید و تصمیم بگیرید که آیا آنها می‌توانند نظر شما را در مورد خودتان تغییر دهند و شما را به انجام کاری متفاوت سوق دهند. هیچ کس کامل نیست و ما باید پذیرای نظرات جدید باشیم.

تصمیم بگیرید که آیا می‌خواهید رفتار را در نتیجه ورودی تغییر دهید یا خیر. بارها پیش آمده که قطعاً تصمیم گرفته‌ام تسلیم خواسته‌ی کسی نشوم. اما این همیشه جواب درست نیست. گاهی اوقات تغییر ضروری است.

اگر تصمیم گرفتید که درخواست را نپذیرید، کاملاً قدردان راحتی و رضایتی باشید که از خودتان بودن احساس می‌کنید. اجازه ندهید دیگران باعث شوند که در مورد دنبال کردن اهدافتان احساس گناه کنید.

در نهایت، در حالی که دنیا سعی می‌کند شما را به سمت اطاعت هدایت کند، این به خودتان بستگی دارد که به جایی که احساس می‌کنید باید بروید توجه کنید. شما تنها کسی هستید که می‌دانید سرنوشت واقعی شما چیست. اجازه ندهید ایده‌ها و فرضیات هیچ کس دیگری مانع این امر شود.

Magnan Q

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی تخته‌ات دیوانه‌ات می‌کند

بنیانگذار گرامی،

متاسفم که با هیئت مدیره خود مشکلاتی دارید. اوضاع اصلاً خوب نیست. با این حال، شما باید آن را اصلاح کنید - زیرا مدیران شما این کار را نمی‌کنند. من راه‌هایی برای انجام این کار را در زیر شرح داده‌ام، اما ابتدا، بیایید یک قدم به عقب برداریم تا دلیل این اتفاق را شناسایی کنیم.

یادتان هست اولین باری که هیئت مدیره را تشکیل دادید چه زمانی بود؟ این مربوط به ابتدای شکل‌گیری شرکت بود، زمانی که همه چیز پر از پتانسیل بود و به نظر می‌رسید که فقط جنبه‌ی مثبت وجود دارد. شما تصمیم گرفتید که از بخشی از کنترل خود دست بکشید، احتمالاً در ازای سهام، و هماهنگی برقرار شد. اگر یکی از اعضای هیئت مدیره در نتیجه‌ی تأمین مالی به شرکت ملحق می‌شد، احتمالاً در آن لحظه آرامش و هیجان وجود داشت، اما این احساسات با انتظارات خاصی نیز همراه بود: یعنی انتظارات در مورد رشد، فرصت‌های بازار، رهبری و موارد دیگر.

حالا، اگر مشکلاتی وجود دارد، باید بفهمید که چگونه رخ داده‌اند. یک سرخ: احتمالاً شما انتظارات آنها را برآورده نکرده‌اید.

مانند هر رابطه‌ای، رابطه بنیانگذار با هیئت مدیره با گذشت زمان تغییر می‌کند. اگرچه ممکن است پویایی هیئت مدیره شما در ابتدای کار، زمانی که شرکت شما جوان است، دوستانه باشد، اما با رشد کسب و کار شما، احتمالاً با مشکلاتی روبرو خواهید شد. نحوه برخورد مدیرعامل و هیئت مدیره با این مشکلات، همه چیز را تعیین می‌کند.

در مواقع خوب - شما یک فصل خوب دارید، کاری را که گفته بودید انجام خواهید داد، انجام داده‌اید - شما و هیئت مدیره با هم هماهنگ هستید. می‌توانید از آنها بخواهید که درها را باز کنند، آنها شما را تشویق می‌کنند و شما را به چالش می‌کشند تا سریع‌تر پیش

بروید. این رفتار خوب هیئت مدیره است.

اختلال عملکرد هیئت مدیره معمولاً قبل از اختلال عملکرد شرکت یا مدیرعامل رخ می‌دهد؛ این اتفاق عموماً زمانی می‌افتد که کسب و کار یا مدیرعامل عملکرد خوبی ندارند. نادیده گرفتن این وضعیت، با این تصور که هیئت مدیره در دسرساز است و امید به رفتن آنها، درست نیست. آنها نخواهند رفت و وظیفه امانتداری آنهاست که مداخله کنند و رشد را بازیابی کنند. بنابراین، شناسایی فوری علت اصلی ناراحتی هیئت مدیره مهم است. چند نکته که باید در نظر گرفته شود:

آیا این رفتار جدید است یا مدتی است که ادامه دارد؟

آیا جلسات هیئت مدیره قبلاً خوب پیش می‌رفت، اما حالا از آنها می‌ترسید؟ وقت آن است که از خودتان بپرسید: چه چیزی تغییر کرده است؟ شاید به آخرین محموله محصول شما مربوط باشد. یا شاید نمی‌توانید یک مدیر فروش پیدا کنید. یا ممکن است به این دلیل باشد که استقبال از مشتری آنطور که انتظار می‌رفت، نیست. نتیجه هر یک از این مسائل این است که اعتماد هیئت مدیره به شما اکنون تغییر کرده است.

هیئت مدیره باید بداند چه اتفاقی دارد می‌افتد و باید بداند شما برای رفع آن چه می‌کنید. حالت تدافعی گرفتن کمکی نمی‌کند. مشکلات لزوماً نباید چیزهای بدی باشند - تا زمانی که سریع به آنها رسیدگی کنید. خودتان را جای آنها بگذارید. چه می‌بینید؟

• آیا مشکلات اجرایی وجود دارد؟ شما گفتید که فردی را استخدام خواهید کرد و این کار را نکردید؛ گفتید مشتریانی را جذب خواهید کرد که این کار را نکردید؛ گفتید محصول تا زمان مشخصی عرضه خواهد شد، اما این اتفاق نیفتاد. اگر هر یک از این مشکلات اجرایی را دارید، هیئت مدیره برای رفع آنها روی شما حساب می‌کند.

• آیا مسائل آرمانی وجود دارد؟ شما گفتید که ظرف نه ماه به رهبر بازار تبدیل خواهید شد و این اتفاق نیفتاد. مسائل آرمانی کمتر مهلک هستند و می‌توانند به مرور زمان با

هیئت مدیره حل شوند.

اکنون وقت آن رسیده است که نگاه دقیق‌تری به نحوه برخورد شما با مسائل و چگونگی تأثیر پاسخ شما بر اعتبارتان بیندازیم. سوالاتی که در ارزیابی شخصی باید پرسید عبارتند از:

• اگر سرمایه‌گذاران من امروز تصمیم می‌گرفتند، آیا من را به تیم خود راه می‌دادند؟ چرا یا چرا نه؟

• اگر به دنبال تأمین مالی بودیم، آیا آنها دوباره فعالیت خود را آغاز می‌کردند؟ چرا یا چرا نه؟

• آیا عملکرد ضعیفی داشته‌ام و خودم را در برابر انتقاد و اضطراب آسیب‌پذیر کرده‌ام؟ آیا یک نقطه ضعف نرم برای خودم ایجاد کرده‌ام؟

• من چه کاری انجام می‌دهم تا به اعضای هیئت مدیره نشان دهم که مشکلات را شناسایی کرده‌ام و برای حل آنها تلاش می‌کنم؟

همچنین در نظر بگیرید که آیا کل هیئت مدیره یا فقط یک عضو که با همه چیز ناهماهنگ است، مشکل دارد. اگر فقط یک نفر مشکل دارد:

• آیا می‌دانید چرا ممکن است بدخلق باشند؟ گاهی اوقات، این به دلیل اتفاقات دیگری است که به شرکت شما مربوط نمی‌شود. وضعیت شرکت یا صندوق آنها چگونه است؟ چه اتفاقات دیگری در حال رخ دادن است؟

• به صورت پیشگیرانه به مشکل رسیدگی کنید. ممکن است شما کنترلی روی این مسائل نداشته باشید، اما همچنان باید با آنها کنار بیایید. با عضو هیئت مدیره تماس بگیرید تا به صورت خصوصی در مورد این رفتار صحبت کنید. آنچه را که تجربه می‌کنید با آنها در میان بگذارید و از آنها پرسید که چه اتفاقی افتاده است تا سعی کنید بفهمید که مشکل از کجا ناشی می‌شود.

• همچنین می‌توانید در مورد این موضوع با یکی دیگر از اعضای هیئت مدیره که مورد اعتماد شماست صحبت کنید و از او بخواهید که از طرف شما با شما تماس بگیرد. شما باید هیئت مدیره خود را متفاوت از مدیریت مشتریان و کارمندان مدیریت کنید.

هیئت مدیره شما قدرت‌های منحصر به فردی دارد. در مورد آن فکر کنید. یک مشتری می‌تواند شما را اخراج کند، اما شما می‌توانید مشتریان دیگری را جذب کنید. یک کارمند می‌تواند شما را ترک کند، اما شما می‌توانید کارمندان دیگری را پیدا کنید. اعضای هیئت مدیره؟ شما در قبال آنها پاسخگو هستید و آنها این توانایی را دارند که اگر اوضاع خوب پیش نرود، شما را اخراج کنند.

اغلب اوقات، مدیران عامل پویایی هیئت مدیره‌ای را که وارد آن می‌شوند درک نمی‌کنند و بنابراین هیچ ایده‌ای ندارند که چگونه هیئت مدیره را مدیریت کنند. چند نکته را باید در نظر داشته باشید:

• در مورد اینکه هیئت مدیره چیست و چه چیزی نیست و نحوه عملکرد آن واقع بین باشید.

• توجه داشته باشید که هر روز اعتبار خود را نزد هیئت مدیره به دست می‌آورید یا از دست می‌دهید. صرفاً به این دلیل که زمانی اعتماد و اعتبار زیادی داشتید، به این معنی نیست که نمی‌توانید خیلی سریع آن را از دست بدهید. من یک بار مدیرعامل یک شرکت سهامی عام را دیدم که در کمتر از یک هفته حمایت کل هیئت مدیره خود را از دست داد. • بتوانید پیش‌بینی کنید که هیئت مدیره در هر موضوع مشخص در چه مرحله‌ای قرار دارد و چرا.

عبور از چالش‌های هیئت مدیره پیچیده و دشوار است. در اینجا پنج حرکت درست برای انجام دادن آورده شده است:

۱. با هیئت مدیره شفاف باشید. برخی از بنیانگذاران ممکن است نگران باشند که صداقت باعث شود ضعیف به نظر برسند. اما اینطور نیست. حقیقت را بگویید. انجام این کار باعث می‌شود هیئت مدیره به شما اعتماد کند تا به اهداف شرکت خود برسید. البته، من پیشنهاد نمی‌کنم که هر بار که به خاطر مشکلی خوابتان نبرد، لازم است به هیئت مدیره اطلاع دهید. شما باید ارزیابی کنید که چه چیزی ارزش گفتن به آنها را دارد. با این حال، چند سرنخ به شما می‌دهم: اگر قطعی برق گسترده یا چیزی که باعث از دست دادن درآمد می‌شود، وجود داشته باشد، هیئت مدیره باید فوراً از آن مطلع شود. این کمی شبیه مدیریت هر رابطه‌ای است. اگر قرار است دیر به خانه بیایم، اگر تماس بگیرم، به دردمر می‌افتم. اگر تماس بگیرم، از شما به خاطر ادب و نزاکت قدردانی خواهم کرد (بیشتر اوقات). (فراموش نکنید که در زمان مقرر تماس بگیرید).

۲. هیئت مدیره را به کار بگیرید. هیئت مدیره شما از افرادی تشکیل شده است که به شرکت شما نزدیک‌ترند. آنها آرزوها و مشکلات شما را می‌دانند و همگی برای موفقیت شما متحد هستند. به جای اینکه تمام کارها را انجام دهید و فقط از آنها بخواهید که شما را قضاوت کنند، از آنها بخواهید که به شما کمک کنند. آنها را وارد حلقه کنید تا بتوانند به حل مشکل کمک کنند. تقریباً هر عضو هیئت مدیره می‌خواهد کمک کند.

◀ در مورد مشکل و گزینه‌هایی که در نظر دارید با آنها صحبت کنید. از آنها بپرسید اگر جای شما بودند چه می‌کردند.

◀ از آنها در مورد استراتژی خود نظرخواهی کنید و از آنها بخواهید که درهای جدیدی را به روی شما باز کنند.

۳. در گفتگو شرکت کنید، نه در مناظره. موضوع را به «ما در مقابل آنها» تبدیل نکنید. آنها را مجبور به تصمیم‌گیری نکنید؛ آنها را تشویق کنید که با میل و رغبت همراه شوند. کاری کنید که احساس کنند بخشی از راه حل هستند. این می‌تواند به معنای گرفتن دو گاز

از سیب باشد، نه یک گاز. به جای گفتن «این تصمیمی است که گرفته‌ام و به حمایت شما نیاز دارم»، یک رویکرد دو مرحله‌ای را امتحان کنید که به آنها فضایی برای سنجش و ارائه نظرشان می‌دهد. «من در مورد این موضوع فکر کرده‌ام (... و سپس) نظر شما در مورد این ایده چیست؟» (این رویکرد آنها را در مسیر شما همراهی خواهد کرد).

۴. بدانید چه زمانی دست ننگه دارید و چه زمانی کنار بگذارید. نباید به هر تصمیمی وزن یکسانی بدهید. باید بدانید چه زمانی چیزی ارزش کنار گذاشتن آستین‌هایتان را دارد. اگر این مشکل ۱۰ ریشتر باشد، شما بهتر می‌دانید چه کاری باید انجام دهید. با این حال، اگر ۲ ریشتر باشد، بگذارید هیئت مدیره برنده شود. اعتماد به خاطر چیزهای کوچک که مهم نیستند از بین می‌رود. اجازه ندهید این اتفاق بیفتد. در مورد مسائل کوچک مصالحه کنید تا بتوانید اعتماد را حفظ کنید و در مورد چیزهای بزرگ به اجماع برسید) و نامه بعدی در مورد انتخاب نبردهایتان را بخوانید).

۵. به سرعت مشخص کنید که آیا هیئت مدیره در مراحل بعدی با شما موافق است یا خیر. قبل از هر جلسه هیئت مدیره، با تمام اعضای هیئت مدیره در مورد موضوعات دستور جلسه مشورت کنید و بپرسید که آیا موضوع دیگری هست که کسی بخواهد در مورد آن صحبت کند. مهم است که از قبل همه مسائل کلیدی را درک کنید. همه ما می‌دانیم که گاهی اوقات کسی با یک طرفند وارد می‌شود و جلسه را خراب می‌کند! از این کار اجتناب کنید. برای انجام این کار، به آنها فرصت دهید تا به شما بگویند از کجا و چرا این کار را می‌کنند.

◀ مشخص کنید که همه کجا هستند. آیا آنها امروز به اندازه زمانی که روی شما سرمایه گذاری کردند، هیجان‌زده هستند؟ شما باید بدانید.

◀ آیا اعتماد آنها به شما در حال افزایش است یا کاهش، و چرا؟ شما باید بدانید.

◀ آیا در مورد علت مشکل و اینکه برای حل آن چه کاری انجام می‌شود، هماهنگی دارید؟

رابطه شما با هیئت مدیره‌تان یک همکاری بلندمدت است و از بسیاری جهات خیلی هم بی‌شباهت به ازدواج نیست. برای موفقیت در آن، به شفافیت، اعتماد، ارتباط بیشتر از حد تصور و تمایل به مصالحه نیاز است.

همچنین، به یاد داشته باشید که شریک زندگی‌تان در موقعیت متفاوتی نسبت به شما قرار دارد. وظیفه او این است که به شما بگوید چه کاری انجام دهید و مجبور نیست با عواقب آن روبرو شود. نصیحت کردن آسان است، اما اجرا کردن آن سخت است.

من در هر دو نقش بوده‌ام و می‌توانم به شما بگویم، به محض اینکه عضو هیئت مدیره شدم، ضریب هوشی من ده امتیاز افزایش یافت، زیرا مجبور نبودم با واقعیت هیچ یک از حرف‌هایم کنار بیایم. اما فعلاً، شما باید با آن کنار بیاوید. موفق باشید و بروید و آنها را بگیرید!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی باید نبردهایتان را انتخاب کنید

بنیانگذار گرامی،

اگر شما هم مثل اکثر بنیانگذاران باشید، احتمالاً نظرات بسیار روشنی در مورد چشم انداز، محصول، استراتژی و فرهنگ شرکت خود دارید. و هر روز منابع بالقوه جدیدی از اختلاف نظر در هر زمینه‌ای به وجود می‌آید. اگر از قبل پاسخ‌ها را دارید، آیا نباید اختلافات را به نفع طرز فکر خود تغییر دهید؟

هر چقدر هم که در عمل دشوار باشد، مبارزه در هر نبردی استراتژی هوشمندانه‌ای نیست. ضرب‌المثل قدیمی که می‌گویید می‌توانید در هر نبردی پیروز شوید و در عین حال جنگ را ببازید، درست است. در طول دوران حرفه‌ای‌ام، آموخته‌ام که نمی‌توانید در مورد هر چیزی که با آن مخالف هستید، بحث و جدل کنید، زیرا این کار شما را خسته می‌کند و بدتر از آن، اعتمادی را که دیگران به شما دارند، از بین می‌برد. به یاد داشته باشید، شما هر روز در حال ایجاد یا از دست دادن اعتبار هستید. شما باید واقعاً بدانید که کدام تصمیمات ارزش تحمیل اراده شما را دارند - و کدام‌ها ارزش ندارند. این چیزی است که من هر روز در هیئت مدیره‌ام به کار می‌برم، جایی که مسائل زیادی پیش می‌آید، اما فقط تعداد کمی از تصمیمات را من تحمیل می‌کنم. من ترجیح می‌دهم از بسیاری از چیزها بگذرم تا بتوانم در مورد مسائل بزرگی که معتقدم آینده شرکت را تعیین می‌کنند، حرفی برای گفتن داشته باشم.

این به این معنی نیست که شما هرگز نباید برای آنچه می‌خواهید بجنگید. بلکه به این معنی است که باید تعیین کنید چه چیزهایی ارزش جنگیدن دارند. اخیراً، مدیرعامل یک شرکت سبد سرمایه‌گذاری WIN در تلاش بود تا یکی از اعضای هیئت مدیره خود را برکنار کند و با سومین عضو هیئت مدیره خود در مورد اینکه چه کاری باید انجام دهد، بحث می‌کرد. مشکل؟ آنها درست در بحبوحه تلاش برای فروش شرکت بودند! چه چیزی بر چه

چیزی غلبه می‌کند؟

اگر من در این موقعیت مدیرعامل بودم، کمی بی‌نظمی در هیئت مدیره را تحمل می‌کردم و در عوض روی هدف فروش شرکت تمرکز می‌کردم. مبارزه برای برکناری کسی که دوست ندارم، احتمالاً نتیجه‌ای را که واقعاً می‌خواستم خراب می‌کند. ضمناً، تلاش برای برکناری یکی از اعضای هیئت مدیره می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد و در عوض منجر به اخراج من شود! خیلی بدتر. (انتخاب نبرد اشتباه، چرخه‌ها را می‌سوزاند و شما را از رسیدن به اهداف واقعی‌تان دور می‌کند.

چطور می‌فهمید چه چیزی ارزشش را دارد و چه چیزی ندارد؟ من به کار بزرگ استیون کاوی که تفاوت بین «حوزه نفوذ» و «دایره نگرانی» را مشخص می‌کند، نگاه می‌کنم. همه ما از بحران‌هایی که هر روز درباره آنها می‌شنویم ناراحت هستیم؛ زیرساخت‌های قدیمی، بیماری‌های همه‌گیر جدید، کمبود مسکن. اینها وحشتناک هستند. با این حال، برای اکثر افرادی که در این شهرها مقام منتخب نیستند یا نمی‌توانند رأی دهند، این مسائل در دایره نگرانی قرار می‌گیرند؛ ما می‌توانیم پول بدهیم و وقت خود را داوطلبانه صرف کنیم، اما اینها احتمالاً موقعیت‌هایی نیستند که بتوانیم در آنها نفوذ قابل توجهی داشته باشیم.

اگر می‌خواهید تغییری ایجاد کنید، بهتر است روی حوزه‌هایی تمرکز کنید که در آنها حوزه نفوذ دارید. بنابراین، اگر نگران نابرابری در این کشور هستید، به جای اینکه در سطح ملی به دنبال مسائل باشید، تغییرات را در شرکت خود ایجاد کنید - جایی که نفوذ و قدرت ایجاد تغییر را دارید.

نکته‌ی ضروری دیگری که باید به آن توجه کرد، اهمیت آموزش تیم شما برای تصمیم‌گیری‌های عالی و درک پیامدهای آنهاست. این نوع آموزش منجر به کاهش نبردهای بحث‌برانگیز خواهد شد. به عنوان مثال، وقتی در eBay بودم، هر ساله برای شرکت در برنامه‌ریزی استراتژی و بودجه به تلوراید، کلرادو می‌رفتیم. پس از اینکه من و مگ ویتمن گزینه‌های استراتژیک خود

را با تمام مدیران ارشد خود به اشتراک گذاشتیم، از آنها خواستیم که مانند اعضای هیئت مدیره عمل کنند و در مورد ابتکاراتی که باید دنبال شوند، رأی دهند. این کار برای آنها توانمندساز بود و به آنها کمک کرد تا دیدگاه خود را رشد دهند. در حالی که فقط کارکنان اجرایی و هیئت مدیره در واقع به استراتژی و طرح رأی دادند و آن را تأیید کردند، دریافتیم که نظرات گسترده‌تر مدیران اجرایی نه تنها برای آنها پاداش دهنده است، بلکه برای ما نیز بسیار آموزنده است. و جلب حمایت آنها در اجرای این استراتژی‌ها بسیار مؤثر بود.

چطور تشخیص می‌دهید که چیزی در دایره نگرانی یا حوزه نفوذ شما قرار دارد؟ سوالات زیر را از خود بپرسید:

۱. آیا این در حیطه‌ی اختیارات من است؟ آیا این مسئولیت من است؟ آیا این کاری است که باید انجام دهم؟ آیا فرصتی است که به شخص دیگری اجازه دهم رهبری کند و یاد بگیرد؟
 ۲. این تصمیم چقدر مهم است؟ آیا یک تصمیم شرکتی است که ریسک بالایی دارد؟ یا اینکه یک آزمایش است؟ اگر نتیجه ندهد، ناراحت‌کننده خواهد بود یا فاجعه‌بار خواهد بود؟
- اگر چیزی برای شرکت تعیین‌کننده است، همیشه باید آن را بسنجید. اگر اینطور نیست، بدانید که باید در مورد میلیون‌ها چیز تصمیم‌گیری کنید و یکی از بهترین تصمیماتی که می‌توانید بگیرید این است که تصمیم بگیرید چه زمانی وارد عمل شوید و چه زمانی آن را رها کنید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی می‌خواهی کسی را سرزنش کنی

بنیانگذار گرامی،

می‌دانم وقتی از اینکه چیزی درست پیش نرفته عصبانی هستید چه احساسی دارید. حتی ممکن است احساس کنید که حق دارید انگشت اتهام را به سمت فرد یا افرادی که فکر می‌کنید شما را ناامید کرده‌اند بگیرید. یا حتی ممکن است فکر کنید که سرزنش کردن آنها به خاطر ناامید کردن شما و شرکت، در ملاء عام مناسب است.

من درک می‌کنم که کاری که آنها انجام داده‌اند بد بوده - شاید خیلی بد - و حالا این موضوع انواع مشکلات را برای شما ایجاد کرده است. شما به طور غریزی می‌خواهید کسی را سرزنش کنید. با این حال، نمی‌توانید خیلی سریع آنها را سرزنش کنید یا بر اساس آن احساس سرزنش عمل کنید. شاید این موضوع کوچکی به نظر برسد، اما این یک مشکل واقعی است که می‌تواند مدیران و رهبران را از مسیر خارج کند.

این درسی بود که خیلی زود یاد گرفتم. یادم می‌آید وقتی هجده سالم بود، در بیسبال لژیون آمریکا بازی می‌کردم. ما تیم خیلی خوبی بودیم و به مسابقات قهرمانی ایالت راه پیدا کردیم. من مربی‌مان را که بیشتر اوقات خیلی بامزه و الهام‌بخش بود، می‌پرستیدم. با این حال، هرگز سخنرانی‌اش را وقتی که بعد از باخت دو بازی اولمان در فینال ایالت حذف شدیم فراموش نمی‌کنم: «فکر کنم نمی‌شود از مدفوع مرغ، سالاد مرغ درست کرد.» غرغره‌های او به وضوح راه خیلی الهام‌بخشی برای پایان دادن به فصلی خوب که می‌توانست عالی باشد، نبود. این به من یاد داد که باخت بد است، اما هنوز راهی برای بخشنده بودن در مورد آن و الهام گرفتن از این تجربه وجود دارد. مربی‌مان به جای الهام و امید به آینده، تلخی و سرزنش را به ما تحمیل کرد.

حالا، به عنوان یک مدیر ارشد اجرایی و عضو هیئت مدیره، دیده‌ام که تعدادی از مدیران اجرایی، دیگران را به سزای اعمالشان می‌رسانند. این عمل تقریباً همیشه برای مدیر اجرایی

که این کار را انجام می‌دهد، بد تمام می‌شود - نه برای عضوی از تیم که اشتباه کرده است. مدیر اجرایی باید آنقدر مدیر خوبی باشد که اهمیت تأمل در مورد مشکل، پذیرفتن مسئولیت سهم خود در پاسخگویی و تمرکز بر یادگیری را بداند. من مراقب مدیران اجرایی هستم که سریع دیگران را سرزنش می‌کنند و سعی می‌کنم آنها را در اصلاح این نقص راهنمایی کنم.

اگر با «ذهن مبتدی» وارد این موقعیت‌ها نشوید، هرگز نمی‌توانید اعتبار خود را نزد کل تیمتان افزایش دهید. به جای اینکه سریعاً وارد بازی سرزنش شوید، به همه چیز طوری نگاه کنید که انگار اولین بار است آن را می‌بینید. از خودتان بپرسید:

• اینجا چه اتفاقی افتاده؟

• چه چیزی را از دست دادیم؟

• چطور می‌توانستم کمک کنم که این موضوع را زودتر ببینم و سریع‌تر آن را حل کنم؟

• چقدر احتمال دارد که این اتفاق دوباره رخ دهد؟

فرهنگ باز بودن و یادگیری را برای تیم‌هایتان ایجاد کنید. از کارمندان بخواهید که نسبت به خودشان سخت‌گیرتر از هر کس دیگری باشند. چنین رفتاری معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که شما یک فرهنگ شفاف و حمایتی ایجاد کنید که در آن اشتباهات عموماً به عنوان تجربیات یادگیری مورد استفاده قرار می‌گیرند و همه تشویق می‌شوند که در مورد نحوه عملکرد خود کاملاً صادق باشند.

وقتی چیزی خوب پیش نمی‌رود، به جای سرزنش کردن، عمیقاً به چرایی آن بپردازید و روی درس‌هایی که از آن گرفته‌اید تمرکز کنید. برای مثال، در طول کالبدشکافی یک قطعی سیستم، آیا به دنبال شکاف‌هایی در فرآیند و اجرا هستید تا آنها را تقویت کنید تا از تکرار آن جلوگیری شود، یا سریعاً کسی را که اشتباه کرده است اخراج می‌کنید؟ البته، همانطور که قبلاً گفتم، اگر کارمندان یا رهبرانی دارید که اهل یادگیری یا موفقیت نیستند، باید آنها را رها کنید. اجازه دهید

در جای دیگری متوسط باشند. یا شاید در محیطی متفاوت به ستاره تبدیل شوند).

محیط شما باید امکان یادگیری، تمرین بخشش و پرورش الهام را فراهم کند. یک ضرب المثل قدیمی اما واقعی وجود دارد: وقتی انگشت اشاره را به سمت کسی می‌گیرید، سه انگشت دیگر به سمت خودتان اشاره می‌کند. خیلی بهتر است که مسئولیت بیشتری در قبال یک مشکل داشته باشید، حتی اگر گاهی اوقات احساس نمی‌کنید که توجیهی برای آن وجود دارد. به یاد دارم که چند سال پس از تصدی من، در eBay با یک وقفه بزرگ مواجه شدیم. در گذشته، مگ ویتمن در بحبوحه یک بحران، مدیران دیگر را به دلیل مشکلات مشابه اخراج کرده بود. با این حال، این بار او با یک تیم جدید کار می‌کرد و ما پیشرفت زیادی کرده بودیم و اعتماد او را جلب کرده بودیم. ما می‌دانستیم که باید کار را به سرانجام برسانیم و او نیز می‌دانست که باید این کار را انجام دهد. او در طول وقفه بسیار نزدیک با ما همکاری کرد و به ما گفت که چقدر از پیشرفتی که داشته‌ایم افتخار می‌کند. به جای اینکه احساس کنیم ما را سرزنش می‌کند و به جای اینکه نگران از دست دادن شغل‌هایمان باشیم، ما الهام گرفتیم که مشکل را حل کنیم و مگ یا مشتری‌انمان را ناامید نکنیم.

هیچ‌کس وقتی احساس می‌کند در لبه پرتگاه است، بهترین عملکرد خود را ارائه نمی‌دهد. هیچ‌کس وقتی در ترس زندگی می‌کند، ریسک نمی‌کند یا برای بهتر شدن تلاش نمی‌کند. بنابراین، به جای انتقام گرفتن با انداختن کسی زیر اتوبوس، آن میل را به جلوگیری از وقوع چنین وضعیتی در دفعه بعد تبدیل کنید و همه را به بهتر شدن ترغیب کنید.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی از شما خواسته می‌شود چیزی را محرمانه نگه دارید

بنیانگذار گرامی،

وقتی کسی از شما می‌خواهد چیزی را محرمانه نگه دارید، می‌خواهید بله بگویید - اما این هرگز یک مسئله سیاه و سفید نیست. اغلب اوقات، میلیون‌ها سایه خاکستری وجود دارد.

شاید آنها می‌خواهند به شما بگویند که در معرض خطر از دست دادن یک کارمند کلیدی هستید). نباید کسی را که این اطلاعات را به شما می‌دهد، سرزنش کنید، بلکه باید راهی برای بررسی این موضوع با آن کارمند پیدا کنید (.شاید کسی بخواهد به شما بگوید که در حال طلاق است). همدردی خود را ابراز کنید؛ پرسید چه کاری می‌توانید برای کمک به آنها انجام دهید، مثلاً انعطاف‌پذیری بیشتری ارائه دهید تا بتوانند فرزندانشان را تحویل بگیرند (.اگر آنها بخواهند اعتراف کنند که کاری غیرقانونی، غیراخلاقی یا غیراخلاقی انجام داده‌اند، چه؟) از آنها به خاطر صراحتشان تشکر کنید، اما همچنین روشن کنید که هنوز باید اقدامی انجام دهید).

من خودم با برخی مسائل پیچیده و نه چندان سرراست روبرو شده‌ام. اخیراً، کسی که خیلی تحسینش می‌کنم از من خواست که به عنوان معرف در موردش صحبت کنم و من مجبور شدم این موضوع را به عنوان یک راز بزرگ نگه دارم. این موضوع ساده به نظر می‌رسد، اما از آنجایی که آنها در حال حاضر شغل بزرگی دارند، فوق‌العاده پیچیده بود. در مثالی دیگر، یک مدیر اجرایی به عنوان عضو هیئت مدیره با شکایتی از مدیرعامل به من مراجعه کرد. او هنوز با مدیرعامل صحبت نکرده بود و من او را برای انجام این کار فرستادم. موقعیت‌هایی از این دست اتفاق می‌افتند. اگرچه هر کدام منحصر به فرد هستند و نیاز به قضاوت دارند، اما چند قانون اساسی وجود دارد که باید در نظر گرفته شوند تا به شما در عبور از این آب‌های متلاطم کمک کنند:

اول از همه، درک کنید که تنها راه جلب اعتماد، شایستگی آن است. اگرچه اغلب در مورد چیزهای جالب» در جریان «هستید، اما به طور کلی باید کاملاً به درخواست محرمانه بودن احترام بگذارید. این همان کاری است که من با ارجاع شغلی فوق انجام دادم. در طول دوران حضورم در یاهو! انواع و اقسام درز اطلاعات، اغلب از خارج از شرکت، وجود داشت. خبرنگاران اغلب با من تماس می‌گرفتند تا این شایعات را بررسی کنند و پیشنهاد می‌دادند که نظرات من می‌توانند» غیررسمی «باشند. من هرگز این کار را نکردم. مسئولیت من در قبال یاهو! و سهامداران آن بود و هرگز نمی‌خواستم سیاست هیئت مدیره در مورد ارتباطات خارج از شرکت را نقض کنم.

واضح بگویند که این کار به سادگی یک فحش کوچک نیست. من همیشه برای افرادی که قرار است چیزی به من بگویند، روشن می‌کنم که عموماً تعهد امانتداری دارم که ممکن است مستلزم انجام اقدامی باشد. برای مثال، اگر کسی در مورد رشوه، آزار جنسی یا برخی فعالیت‌های غیرقانونی دیگر با من صحبت کند، موظف به انجام اقدامی هستم. من تمام تلاشم را خواهم کرد تا به خواسته‌های آنها برای حفظ حریم خصوصی احترام بگذارم، اما باید کاری را که از نظر قانونی و اخلاقی موظف به انجام آن هستم، انجام دهم.

در مورد نحوه برخورد با مسائل محرمانه و سپس عمل به آنها رک و صریح باشید. ایجاد اعتماد زمان زیادی می‌برد، اما می‌تواند در یک لحظه از بین برود. هم صداقت و هم تعهدات امانتداری خود را در اولویت قرار دهید. انجام این کار به نفع شما خواهد بود.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی لازم است ساعت را بسوزانید

بنیانگذار گرامی،

در بسیاری از ورزش‌هایی که به ساعت وابسته هستند - مثل فوتبال و بسکتبال - وقتی تیمی جلو می‌افتد و به پایان بازی نزدیک می‌شود، اغلب تمام تلاش خود را می‌کند تا توپ را از حریف دور نگه دارد. به این عمل سوزاندن ساعت می‌گویند. وضعیت معکوس زمانی وجود دارد که ساعت رو به اتمام است و شما عقب هستید. در اینجا زمانی است که حمله‌ی عجولانه‌ی شما وارد عمل می‌شود!

در کسب و کار، شرایط مشابهی نسبتاً مکرراً اتفاق می‌افتد. ممکن است بخواهید زمان را هدر دهید:

• وقتی در حال انجام یک معامله یا هر نوع مذاکره‌ای هستید، بهترین شانس برای یک نتیجه عالی معمولاً مستلزم این است که چندین طرف در حال پیشنهاد دادن یا مذاکره باشند. اغلب یک پیشنهاد دهنده وجود دارد که به عنوان پیشنهاد دهنده برتر انتخاب می‌شود، اما خریدار موظف است که چندین پیشنهاد دهنده را راضی و درگیر نگه دارد. ما در فرآیند فروش یا هو! نه پیشنهاد دهنده جدی داشتیم. همه آنها به دنبال سیگنال‌ها یا نشانه‌هایی بودند که نشان می‌داد آیا ترجیح داده می‌شوند یا اینکه به طور جدی در نظر گرفته نمی‌شوند. در نهایت ما پنج فینالیست داشتیم و سخت تلاش کردیم تا مطمئن شویم که همه آنها احساس می‌کنند در شرایط برابر قرار دارند.

• هنگام استخدام، ممکن است یک کاندیدای مورد نظر داشته باشید، اما باید کانال ارتباطی با کاندیداهای دیگر را گرم نگه دارید تا در صورت عدم موفقیت، بتوانید با آنها ارتباط برقرار کنید.

• وقتی کسی استعفا می‌دهد، اغلب این شخص به یک «شخصیت نامطلوب» (در شرکت تبدیل می‌شود. من ترجیح می‌دهم آن فرد در تمام مدت تصدی خود کاملاً درگیر و سخت

کار کند. اگر این به معنای آن است که باید حرفه‌ای و مودب باشم - و این واقعیت را که ممکن است ناامید شوم کنار بگذارم - این بهای کمی است که باید بپردازم. وقتی از فیگی اینترنشنال استعفا دادم، رئیس منابع انسانی از من بسیار ناراحت بود. او به وضوح گفت که نباید در بازی بسکتبال روزانه سر ناهار که معمولاً در آن شرکت می‌کردم، بازی کنم. من تا حدودی منفور شدم و این خیلی ناراحت کننده بود. با این حال، معلوم شد که این یک تبعید موقت بوده است. او چند روز پس از اینکه نظرش را گفت، به دیدنم آمد و از بازگشت من به بازی استقبال کرد. خوب بود، حتی اگر کمی بیشتر از حد معمول روی من خطا می شد!

وقتی متعهد می‌شوید که وقت خود را هدر دهید، آگاهانه موافقت می‌کنید که وقت خود را صرف چیزی کنید (مثلاً، پیشنهاددهنده‌ی سوم یا کاندیدای دوم (که احتمالاً نتیجه‌ای نخواهد داشت - اما این کار برای رسیدن به بهترین نتیجه‌ی نهایی شما ضروری است. من متوجه شده‌ام که به جای اینکه از صرف وقت به این روش آزرده خاطر شوم، وقتی به خودم یادآوری می‌کنم که این تلاش به هدف نهایی من کمک می‌کند، احساس بسیار بهتری دارم.

به این می‌گن استاد شدن در سوزاندن ساعت!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد



موانع خارجی

وقتی یک رقیب وارد فضای شما می شود

نامه مهمان از آدام گلدشتاین، یکی از بنیانگذاران و مدیرعامل، HIPMUNK، یک شرکت سبد سرمایه گذاری شبکه WEBB بنیانگذار گرامی،

وقتی شرکت خود را راه اندازی کردید، با رقبای موجود آشنا بودید و ایده ای از چگونگی شکست دادن آنها داشتید. با این حال، گاهی اوقات، به طور ناگهانی، یک شرکت معتبر در صنعت دیگری تصمیم می گیرد که در صنعت شما رقابت کند. این می تواند به عنوان یک غافلگیری بسیار ناخوشایند ظاهر شود و این خبر باعث ایجاد بحث و جدل در داخل و خارج از شرکت شما شود، و مشخص نیست که چگونه - یا حتی آیا - باید به آن پاسخ دهید.

کمتر از شش ماه پس از اینکه ما جستجوی پرواز هیپ منک را راه اندازی کردیم، گوگل ۷۰۰ میلیون دلار برای خرید یک شرکت مسافرتی دیگر و شروع به ساخت محصولی که مستقیماً با ما رقابت می کرد، هزینه کرد. این اعلامیه با هشدار کمی منتشر شد و

تردیدهایی را در میان سرمایه‌گذاران، کارمندان و حتی من و یکی از بنیانگذاران ما ایجاد کرد.

ممکن است وسوسه شوید که از روی ناامیدی شرکت خود را رها کنید، اما مراقب باشید که واکنش بیش از حد نشان ندهید. یک اعلامیه به معنای یک تهدید وجودی نیست و وقتی یک شرکت بزرگ برای ورود به بازار در فضایی که به خوبی نمی‌شناسد، عجله می‌کند، محصول به ندرت فوراً جذاب می‌شود.

با فرض اینکه تصمیم دارید با شرکت خود به کار خود ادامه دهید، در اینجا نکاتی وجود دارد که باید در نظر داشته باشید:

پذیرید که جمع‌آوری کمک‌های مالی برای مدتی سخت‌تر خواهد شد.

یک نکته: وقتی هر سرمایه‌گذاری از شما می‌پرسد که آیا نگران رقیب جدید هستید، می‌توانید مطمئن باشید که همه آنها نگران رقیب جدید هستند.

نکته مهم‌تر اینکه، هر سرمایه‌گذاری نگران این است که سرمایه‌گذار دیگر نگران باشد. این خیلی مهم است. وقتی احساسات سرمایه‌گذاران به سمت یک صنعت معطوف می‌شود، حتی شرکت‌های امیدوارکننده نیز برای جمع‌آوری پول به مشکل برمی‌خورند، زیرا سرمایه‌گذاران نمی‌خواهند روی شرکتی سرمایه‌گذاری کنند که قادر به یافتن سرمایه‌گذاران آینده نیست. به این ترتیب، نگرانی‌های سرمایه‌گذاران می‌تواند به خودی خود تحقق یابد.

هیچ راه فراری از آن وجود ندارد: این خبر بدی برای شماست. وانمود نکنید که هیچ چیز تغییر نکرده است؛ پذیرید که باید رویکرد خود را تغییر دهید.

اگر نیازی به جمع‌آوری پول ندارید، صبر کردن را در نظر بگیرید. همه وقتی خبرها منتشر می‌شوند، بدترین حالت را در نظر می‌گیرند، اما وقتی دنیا کاستی‌های تلاش‌های رقیب شما را می‌بیند، ممکن است دوباره نظر سرمایه‌گذاران به نفع شما تغییر کند. اگر واقعاً نیاز

به جمع‌آوری پول دارید، به دنبال پول کمتری باشید و انتظارات ارزش‌گذاری خود را پایین بیاورید.

همچنین صحبت با شرکت‌های معتبر در صنعت خود را در نظر بگیرید، که ممکن است خودشان از ورود تازه وارد احساس خطر کنند. آنها ممکن است مایل باشند به عنوان یک پوشش ریسک در شما سرمایه‌گذاری کنند.

همچنین، نامه «وقتی دچار بحران می‌شوید (را بخوانید)!

دشمن دشمن تو، ممکن است دوست تو باشد.

نکته خنده‌دار در مورد ورود گوگل به صنعت گردشگری این بود که باعث شد سایر افراد حاضر در این صنعت به روش‌هایی با هم همکاری کنند که قبلاً هرگز تصورش را هم نمی‌کردند.

شرکت‌های جاافتاده‌ای مانند پرایس‌لین و اکسپدیا، علاوه بر سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها به عنوان یک پوشش ریسک (به بالا مراجعه کنید)، با شرکت‌هایی که فکر می‌کردند می‌توانند به آنها در برابر گوگل برتری بدهند، قراردادهای مشارکتی امضا کردند. برای استارت‌آپ‌هایی که ترکیبی مناسب از مهارت و شانس داشتند، ورود گوگل یک موهبت در لباس مبدل بود.

به دنبال شرکت‌هایی در صنعت خود باشید که بیشترین ضرر را از ورود تازه وارد متحمل می‌شوند. مکالمات منظمی را با آنها شروع کنید. شما هرگز نمی‌دانید چه اتفاقی ممکن است بیفتد.

لحن مناسبی را با سرمایه‌گذاران و کارمندان خود تنظیم کنید.

وقتی شرکت‌های بزرگ وارد یک فضای جدید می‌شوند، گاهی اوقات شکست می‌خورند، اما معمولاً بلافاصله شکست نمی‌خورند. چه خوب چه بد، باید انتظار داشته باشید که این شرکت برای مدتی همچنان در صنعت شما خبرساز باشد.

به همین دلیل است که از همان ابتدا باید لحنی توأم با احترام و کنجکاوی ایجاد کرد. نه با بی‌اعتنایی و تمسخر، و نه با وسواس و ناامیدی.

منتظر نمانید تا سرمایه‌گذاران و کارمندان از شما بپرسند که این به چه معناست. با آنها فعالانه صحبت کنید. صادقانه به آنها بگویید که این را نشانه‌ای از فرصت بزرگ بازاری که در آن هستید می‌دانید. بپذیرید که این ممکن است به معنای چالش‌های جدید باشد، اما خوش‌بینی خود را نشان دهید که می‌توانید بر آنها غلبه کنید، همانطور که بر چالش‌های گذشته غلبه کرده‌اید. مطمئن شوید که همه احساس می‌کنند که شما از آنچه در حال رخ دادن است، مطلع هستید و همچنین اطمینان حاصل کنید که بیش از حد نگران نیستید. با گذشت زمان، ممکن است بتوانید از رویکرد رقیب خود چیزهایی یاد بگیرید. از محصولات آنها استفاده کنید و با مشتریان در مورد آنچه که در مورد آنها دوست دارند صحبت کنید. کارمندان خود را نیز تشویق کنید که همین کار را انجام دهند. به خاطر داشته باشید که هنوز چیزهای زیادی در مورد استراتژی رقیب خود نمی‌دانید. به خاطر اعتبار خود، وانمود نکنید که همه چیز را می‌دانید.

در نهایت، بسته به اینکه شرکت جدید چقدر تهدیدآمیز است، حتی ممکن است بتوانید از آنها به عنوان شعاری برای اتحاد تیم خود استفاده کنید. شما، داوود در برابر جالوت آنها، به آرامی در حال شکست دادن آنها هستید.

برای بیشتر آماده باشید.

وقتی یک شرکت بزرگ تغییر مکان می‌دهد، شرکت‌های بزرگ دیگر نیز اغلب از آن پیروی می‌کنند. خودتان را برای غافلگیری‌های بیشتری مانند این آماده کنید.

قبل از ورود شرکت‌های دیگر به حوزه فعالیت خود، با آنها تماس بگیرید. ممکن است آنها را علاقه‌مند به همکاری یا سرمایه‌گذاری ببابید.

اما این را هم در نظر داشته باشید که صنایع فناوری برای همیشه فوق‌العاده رقابتی باقی

نمی‌مانند. دیر یا زود، شرکت‌ها از بین می‌روند، یا برای افزایش مقیاس با هم ادغام می‌شوند. همان موانع جمع‌آوری سرمایه که با آن مواجه هستید، بر دیگران نیز تأثیر خواهد گذاشت. مراقب شرکت‌های خوبی باشید که می‌توانید با قیمت ارزان آنها را خریداری کنید.

در نهایت، هر چقدر هم که عجیب به نظر برسد، با رقیب جدیدتان دوست شوید. آنها وارد صنعت شما می‌شوند چون به صنعت شما علاقه‌مندند. شاید اولین محصول آنها شکست بخورد، اما همچنان به کل صنعت علاقه‌مند خواهند بود و شما به سرعت در حال رشد خواهید بود. شاید اولین محصول آنها موفق باشد اما شما به بخش بازار کمی متفاوتی خدمت می‌کنید و آنها متوجه می‌شوند که به تخصص شما نیاز دارند. شما در یک نبرد هستید، حتی بیشتر از قبل از اخبار اخیر. با حرکت سریع و پیدا کردن متحدان، از فرصت‌های خود نهایت استفاده را ببرید.



با آرزوی بهترین‌ها،

آدام گلدشتاین، بنیانگذار و مدیرعامل هیپمانک

وقتی نیاز دارید دیوانه‌وار روی کسب و کارتان تمرکز کنید

بنیانگذار گرامی،

پس، نگران رقابت هستید؟

اگر تازه شروع کرده‌اید، نگران نباشید! اگر بیش از حد نگران چیزی باشید که با آن روبرو هستید، هرگز چیز جدیدی را شروع نخواهید کرد. ما هنوز هم به جای آنلاین، بلیط‌ها را از طریق آژانس‌های مسافرتی می‌خریدیم، هنوز هم به جای اوبر یا لیفت از تاکسی استفاده می‌کردیم و فیس‌بوکی وجود نداشت - فقط یک مای‌اسپیس شکست‌خورده. رقابت - چه با یک شرکت دیگر رقابت کنید و چه با وضع موجود - چیزی است که ایده‌های قدیمی را تکامل می‌بخشد، الهام‌بخش ایده‌های جدید می‌شود و باعث می‌شود دنیا بهتر کار کند.

اگر در حال توسعه و ساخت یک شرکت قدیمی هستید، باید از رقابت آگاه باشید و برای آن آماده باشید - رقابت بی‌رحمانه است و شرکت‌ها برای به دست آوردن سهم بازار از یکدیگر کارهای دیوانه‌واری انجام می‌دهند - اما این چیزی نیست که اکثر بنیانگذاران استارت‌آپ باید بیش از حد روی آن تمرکز کنند. مشکل تأکید بیش از حد بر رقابت این است که باعث می‌شود ما از مسیری که می‌رویم غافل شویم. وقتی کسی همیشه به راست و چپ نگاه می‌کند و دائماً بررسی می‌کند که چه کسی ممکن است از پشت سر بیاید، بالا رفتن از پله‌ها دشوار است. آنچه مهم است این است که به چشم‌انداز یا استراتژی خود پایبند باشید - نه اینکه سعی کنید با چشم‌انداز یا استراتژی شخص دیگری همگام شوید. به یاد داشته باشید، شما کسی هستید که روایت اینکه چه کسی هستید و به کجا می‌روید را کنترل می‌کنید.

هفته‌ای که رسماً به eBay پیوستم، و هنوز یک شرکت جدید) و در حال تقلا (بود، مایکروسافت و دل یک سایت حراج آنلاین به نام FairMarket راه‌اندازی کردند. همه نگران این ابتکار بودند. ما از خود می‌پرسیدیم: آیا این می‌تواند پایان eBay باشد؟

بدیهی است که اکنون می‌دانیم این داستان چگونه به پایان می‌رسد: صرفاً به این دلیل که نام بزرگی دارید، به این معنی نیست که پیروزی بزرگی کسب خواهید کرد FairMarket. هرگز به یک تهدید واقعی تبدیل نشد و eBay چند سال بعد آن را خریداری کرد. اگر در رقابت با آنها غرق می‌شدیم، مسیر کاری که انجام می‌دادیم را از دست می‌دادیم، استراتژی خود را تغییر می‌دادیم تا نفوذ آنها را در نظر بگیریم و به آنها در بازاری که لیاقتش را نداشتند، اعتبار می‌دادیم. تمرکز روی آنچه می‌خواستیم قدرتمندتر بود.

ما یک بازار جهانی واقعی ساخته بودیم که در آن مصرف‌کنندگان اقلام مورد نیاز خود را پیدا می‌کردند و کارآفرینان) فروشندگان (بازارهای جدیدی برای محصولات خود پیدا می‌کردند. قرار بود FairMarket مکانی باشد که شرکت‌های بزرگ بتوانند محصولات خود را در آن جا به فروش برسانند. در آن زمان ما جایی بودیم که مردم برای خرید به آنجا می‌آمدند. و تصمیم گرفتیم روی این رویکرد و چگونگی بهتر شدن در آن تمرکز کنیم. ما مهم‌ترین موارد را در اولویت قرار دادیم: مقیاس‌پذیری) به دلیل رشدان مشکلات قابل توجهی در خدمات داشتیم)، اعتماد) باید تراکنش‌ها را برای مصرف‌کنندگان ایمن‌تر می‌کردیم)، اصطکاک) بیشتر پرداخت‌ها با چک یا حواله پولی انجام می‌شد، برخلاف PayPal) و تجربه کاربری. ما همچنین به چندین کشور گسترش یافتیم، یا از طریق راه‌اندازی‌های جدید (مانند انگلستان (یا از طریق خرید) مانند آلمان). (بنابراین، در حالی که مراقب عملکرد رقبا بودیم، بیشتر وقت خود را صرف بهتر، ایمن‌تر، آسان‌تر و جهانی‌تر کردن خدمات موفق خود کردیم.

آن تجربه ارزش دانستن آنچه در اطرافتان می‌گذرد را نشان داد، اما اجازه ندهید که این اتفاقات شما را ناتوان کند. از بازارها و مشتریان کاملاً آگاه باشید و به آنچه به شما می‌گویند گوش دهید. و مهمتر از آن، باید بتوانید پیش‌بینی کنید که آنها به کجا می‌روند. اما شما باید بیشتر روی آنچه می‌خواهید به دست آورید تمرکز کنید و دائماً برای بهتر

شدن تلاش کنید). مسیر دستیابی به موفقیت، مبتنی بر تعیین اهداف جسورانه اما قابل دستیابی و نظارت بر نتایج است. (شما مهمترین رقیب خود هستید. اگر محصول یا خدماتی مرتبط با آن ایجاد نکنید، واقعاً مهم نیست که رقیب شما چه کاری انجام می‌دهد. من همیشه در ورزش الهام می‌گیرم: همانطور که مایکل جردن گفت: «شما هر روز رقابت دارید زیرا استانداردهای بالایی را برای خود تعیین می‌کنید که باید هر روز بیرون بروید و به آن عمل کنید.» این نگرش همان چیزی است که او را به یکی از بزرگترین بازیکنان بسکتبال تمام دوران تبدیل کرد - و این واقعاً راز موفقیت هر کسی است.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی مورد انتقاد عمومی قرار می‌گیرید

بنیانگذار گرامی،

«چیزی به نام مطبوعات بد وجود ندارد» (شعاری است که بارها به آن اشاره شده و مورد بحث‌های زیادی قرار گرفته است. برخی معتقدند که هرگونه تبلیغاتی، تبلیغات خوب است، در حالی که برخی دیگر با این عبارت مخالفند و ادعا می‌کنند که این عبارت نادرست است و مجوزی ناخواسته برای انجام رفتارهای عجیب و غریب است). برای اطلاعات بیشتر به E، شبکه سرگرمی، مراجعه کنید).

در حالی که من تلاش می‌کنم سرم را پایین نگه دارم و فقط از نظرات مثبت استقبال کنم، متوجه شده‌ام که دریافت نظرات - خوب یا بد - یک نعمت است. این به شما اطلاعات ارزشمندی در مورد نحوه عملکردتان و مهمتر از آن، نحوه عملکرد بهتر می‌دهد. حتی انتقادهای منفی، اگرچه می‌تواند ناراحت‌کننده باشد، اما می‌تواند فرصتی باورنکردنی برای پیشرفت باشد.

خب، وقتی با نظرات انتقادی یا منفی مواجه می‌شوید، چه می‌کنید؟ اول از همه، تبریک می‌گویم - این تاییدی است که مردم به کاری که انجام می‌دهید اهمیت می‌دهند. تاییدی است بر اینکه شما تا حدودی جذابیت دارید. افرادی که درگیر نیستند، در مورد شما یا محصول یا خدمات شما صحبت نخواهند کرد.

اما وقتی برای لذت بردن از این درک وجود ندارد؛ شما باید فوراً برای درست کردن اوضاع تلاش کنید.

اول، باید تأثیر آن را ارزیابی کنید. آیا این داستانی است که به سرعت از بین می‌رود یا باید به آن رسیدگی شود؟ در اوایل دوران تصدی من در یاهو! ما با مشکلی در مورد مدیرعامل خود مواجه شدیم. برخی فکر می‌کردند که به سرعت از بین می‌رود، که البته اینطور نشد. اگر مسئله بزرگی است، به آن رسیدگی کنید. اگر مسئله‌ای است که باید نادیده گرفته شود، آن را نادیده بگیرید. وقتی پرسنل یونایتد ایرلاینز مسافری را از هواپیما بیرون کشیدند، جهان خشمگین شد. واکنش اولیه مدیرعامل که از اقدامات شرکت هواپیمایی

دفاع می‌کرد، آتش اختلافات را شعله‌ورتر کرد.

اگر مشتریان در مورد این موضوع در مطبوعات، وب، رسانه‌های اجتماعی، سایت‌های خارجی یا سایت شما بحث می‌کنند، باید درک کنید که آنها معتقدند نظراتشان مهم است و شما باید به آنها گوش دهید.

وقتی این آتش به شما شعله‌ور می‌شود، باید خودتان را به آتش بسپارید و فوراً واکنش نشان دهید. این بهترین راه برای خاموش کردن آن است. در مورد مشکل، رک و شفاف باشید؛ سعی نکنید آن را پنهان کنید و فکر نکنید که خودش از بین می‌رود. مشکلات، مانند یک پنیر بدبو، با گذشت زمان قوی‌تر می‌شوند. واکنش به موقع، رویکرد بهتری است. به طور خاص:

۱. حالت تدافعی نگیرید. این کار خوب به نظر نمی‌رسد و کمکی به اصلاح مسائل نمی‌کند.

۲. مشکل پیش آمده را بپذیرید، به طور مناسب برای هرگونه اشتباه عذرخواهی کنید و به افراد اطلاع دهید که برای اصلاح آن چه می‌کنید.

۳. مطمئن شوید که منتقدانتان احساس می‌کنند که شما نقطه نظراتشان را شنیده‌اید. ممکن است موافق نباشید، و این اشکالی ندارد. تنها پس از اینکه آنها احساس کردند که شنیده شده‌اند، باید نقطه نظرات خود را بیان کنید.

من ارزش اجرای این طرح را در شرایط سختی در eBay دیدم، زمانی که ما بیست و دو ساعت قطعی داشتیم. مگ ویتمن از کل شرکت خواست تا با مشتریان تماس بگیرند و عذرخواهی کنند. او همچنین به آنها قول داد که به محض اینکه سایت بتواند بار را تحمل کند، یک روز رایگان برای لیست کردن کالا ارائه دهد. Salesforce وقتی با وقفه‌های سرویس مواجه شد، به دفترچه راهنمای eBay مراجعه کرد. این شرکت یک سایت اعتماد ایجاد کرد که در آن هر کسی می‌توانست وضعیت سرویس را ببیند. این رویکرد شفاف، اعتماد مشتریان را جلب کرد. البته، شکایات فقط زمانی کاهش یافت که اوضاع واقعاً بهتر شد!

هیچ شرکتی از انتقاد در امان نیست، اما نحوه برخورد آنها با آن است که تفاوت را رقم می‌زند. چند سال پیش، وقتی مشتریان Zendesk از تغییر قیمت‌گذاری شکایت کردند، این شرکت قیمت‌گذاری قدیمی را به مشتریان فعلی تحمیل کرد و سپس عذرخواهی عمومی ارائه داد. این برای مشتریان معنی خاصی داشت. همانطور که یکی از کاربران به نامه Zendesk پاسخ داد: «می‌دانید، این نوع چیزها دلیل اصلی انتخاب Zendesk در وهله اول است... شرکتی که به کاربرانش گوش می‌دهد. جالب است که بعد از این ماجرا، من از این شرکت حتی بیشتر راضی هستم.»

وقتی بزرگترین منتقدان شما مشتریان هستند، به یاد داشته باشید: اغلب اوقات، آنها واقعاً نمی‌خواهند وقت خود را صرف انتقاد از شما کنند. یک کاربر عصبانی، کاربری است که عاشق کسب و کار شما بوده و به نوعی احساس خیانت می‌کند. نگرانی‌های آنها را برطرف کنید و وفاداری آنها را دوباره تأیید کنید. وقتی با مشکلات و چالش‌هایی روبرو می‌شوید، کاری کنید که احساس کنند در کنار شما هستند، در این صورت آنها نه تنها شما را رها نمی‌کنند، بلکه حتی ممکن است به شما در حل مشکل کمک کنند.

اگرچه مثالی از دنیای فناوری نیست، اما داستان معروفی از پیتزا دومینو وجود دارد که همیشه دوست داشتم. چند سال پیش، پیتزا دومینو به خاطر قیمت‌گذاری و سرعت شهرت زیادی داشت، اما به خاطر کیفیت افتضاح بود. این شرکت به جای نادیده گرفتن بازخورد مشتری، در سال ۲۰۱۰ تصمیم گرفت به کیفیت پایین پیتزا رسیدگی کند. در یک تبلیغ اینترنتی، پاتریک دوئل، مدیرعامل، گفت: «زمانی فرا می‌رسد که می‌دانید باید تغییری ایجاد کنید.» یکی از مدیران اجرایی کارت‌های نظرات را با انتقادات مصرف‌کنندگان، از جمله «بدترین بهانه برای پیتزایی که تا به حال خورده‌ام» خواند. دوئل قول داد که یاد بگیرد و «بتر شود». این شرکت pizzaturnaround.com را راه‌اندازی کرد، جایی که بازدیدکنندگان می‌توانستند نظرات خود را به صورت عمومی ارسال کنند و دومینو می‌توانست یاد بگیرد و پاسخ دهد. در اقدامی که شاید آسیب‌پذیرترین اقدام این پیتزافروشی زنجیره‌ای باشد، یک بیلبرد دیجیتال گول‌پیکر در میدان تایمز نیویورک را تصاحب کرد و از هر مشتری که از طریق اینترنت و از

طریق برنامه ردياب پیتزا دومینو پیتزا سفارش می‌داد، دعوت کرد تا بازخورد خود را روی صفحه بزرگ برای همه پخش کند. همه نظرات، حتی نظرات تند، مورد استقبال قرار گرفتند. نتیجه واکنش آنها به انتقادات: پیتزای بهتر و کسب و کار بهتر. این شرکت بلافاصله شاهد افزایش فروش داخلی و جهش قیمت سهام خود بود.

در حالی که مطبوعات منفی می‌توانند چالش‌های دشواری را ایجاد کنند - و گاهی اوقات پیامدهای منفی جدی در درازمدت دارند - شرکت‌هایی که با این چالش‌ها روبرو می‌شوند، وضعیت بهتری پیدا می‌کنند. آنها متوجه می‌شوند که مشتریان پرشوری دارند که عمیقاً به کسب‌وکار و محصولات آنها اهمیت می‌دهند و با گوش دادن و پاسخ دادن، این شرکت‌ها وفاداری مشتریان خود را به دست می‌آورند و به رشد خود ادامه می‌دهند.

می‌خواهید مبلغان) مشتریان وفادار (ایجاد کنید؟ به طور مداوم محصولی شگفت‌انگیز ارائه دهید که مردم آن را دوست داشته باشند. و اگر کار اشتباهی انجام می‌دهید، آن را اصلاح کنید. احساسات منفی دلیلی برای پنهان شدن نیست، بلکه فرصتی شگفت‌انگیز است تا به مشتریان نشان دهید که واقعاً چه چیزی ارائه می‌دهید: تعهد به انجام هر کاری که می‌توانید برای خوشحال کردن آنها.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی نیاز به مدیریت دادخواستی که علیه شرکت شما مطرح شده است دارید؟

نامه مهمان از مونتگومری کرستن، دکترای حقوق، دانشکده حقوق استنفورد، ۱۹۸۰، مشاور عمومی سابق فورچون ۵۰۰، درگیر در دعاوی حقوقی مشهور بنیانگذار گرامی،

چگونه باید با شکایتی که علیه شرکت شما مطرح شده است، برخورد کنید؟ نگران نباشید: شکایت کشنده نیست؛ فقط خاری در پنجه است که باید برداشته شود. حالا نفس عمیقی بکشید، خشم و عصبانیت خود را کنار بگذارید، آرام باشید و ادامه دهید) همانطور که انگلیسی‌ها دوست دارند بگویند. (مورد شکایت قرار گرفتن،) نشان قرمز شجاعت «است که بسیاری از سرمایه‌گذاران آن را تجربه می‌کنند - به طرز عجیبی، اعلام می‌کند» شما به هدف خود رسیده‌اید.

مهم‌تر از همه: این تهدید را فقط به عنوان یک مشکل تجاری دیگر که باید توسط مدیرعامل مدیریت شود، در نظر بگیرید. این در درجه اول یک مشکل تجاری و در درجه دوم یک مشکل «قانونی» است. نگذارید هیچ یک از موکلان شما نگران آن باشند؛ در عوض، هر چه سریع‌تر آن را از ذهنشان بیرون کنید) هیچ مزیتی در متهم بودن در یک دعوی قضایی وجود ندارد.

با توجه به این موضوع، به عنوان مدیرعامل، اولین سوال شما در مورد چگونگی مدیریت این دعوی حقوقی باید این باشد: اهداف تجاری که می‌خواهم برای شرکت در مدیریت این دعوی حقوقی به آنها دست یابم چیست؟ احساسات هیچ نقشی در پاسخ به این سوال ندارد. و توجه داشته باشید: دعاوی حقوقی، به دلیل ماهیت خود، تمرکز شما را بر دستیابی به اهداف تجاری در برنامه عملیاتی‌تان کاهش داده و به آن آسیب می‌رسانند. آنها خطرناک، انگلی و غیرمولد هستند. آنها نیاز به توجه دقیق شما دارند.

نحوه‌ی اقدام شما کاملاً به مدیریت پرونده مربوط می‌شود؛ این موضوع ربطی به «حمله «یا» اثبات اشتباه آنها «یا» میلیون‌ها دلار برای دفاع، حتی یک پنی هم برای خراج» ندارد!

در ذهن خود اهداف تجاری خود را در حل و فصل دعوی روشن کنید. بی‌طرف باشید و به دنبال «خلاص شدن «از آن باشید و آن را به» رویارویی در دادگاه عالی «تبدیل نکنید. شرکت‌های نوپایی که تنها چند میلیون دلار پول نقد در بانک دارند، به سادگی نمی‌توانند از پس هزینه‌های دادرسی چند ساله برآیند و بنابراین استراتژی‌های آنها در برخورد با آنها کاملاً متفاوت از شرکت‌های بزرگی مانند فورچون ۵۰۰ است که قبلاً چندین میلیون دلار در سال را به بودجه‌های دادرسی» به روال معمول «از بخش‌های حقوقی بزرگ خود اختصاص داده اند. اکثر شرکت‌های فورچون ۵۰۰، بودجه دادرسی خود را به عنوان «سلاحی باله تیز» می‌بینند که بدون توجه به شایستگی پرونده‌هایی که مطرح می‌کنند یا از آنها دفاع می‌کنند، به آن متوسل می‌شوند. در عوض، آنها برای از بین بردن رقابت، با مزیت بودجه جنگی شما بودجه جنگی برای وکلا ندارید (طراحی شده‌اند).

بدانید که دنیای دادگاه‌ها، قضات و وکلا، یک منطقه‌ی گرگ و میش است؛ این یک منطقه‌ی «تجارت» نیست، و بنابراین، قوانین عادی و منطقی تجارت در آن اعمال نمی‌شود.

تصویر قانون را آنطور که در برنامه‌های تلویزیونی نشان داده می‌شود باور نکنید - این کاملاً خیال‌پردازی است. در عوض، به عنوان یک مدیرعامل که مسئول حفظ پول نقد و ایجاد ارزش سهام است، نمی‌توانید صرفاً منطق یا قضاوت تجاری را برای هدایت اقدامات خود به کار بگیرید. نه، این یک مرجع قانونی منحصر به فرد است که از زمان‌های بسیار قدیم جاودانه شده است) مارشیال، شاعر دربار امپراتور نرون، دو هزار سال پیش از «پرونده‌های تلخ و خسته‌کننده قانون» شکایت کرد و شکسپیر در تک‌گویی معروف

هملت از» تأخیر قانون «ابراز تاسف کرد. (بنابراین، به) «عقل سلیم «به عنوان قاعده‌ای برای نحوه ادامه کار متوسل نشوید؛ بلکه باید بهترین، باتجربه‌ترین و باهوش‌ترین وکیل ممکن (نه لزوماً بهترین نام یا شرکت حقوقی در تجارت یا گران‌ترین) (را استخدام کنید تا این مشکل تجاری را به سمت حل و فصل هدایت کند) در ادامه بیشتر در این مورد صحبت خواهیم کرد).

با این حال، قبل از استخدام وکیل «مناسب» (منظور از استخدام وکیل، یک شرکت حقوقی نیست، بلکه استخدام یک شریک خاص مورد اعتماد شماست که به کسب و کار شما بیش از صورت حساب‌هایش اهمیت می‌دهد - شریک با سابقه‌ای که به او اعتقاد دارید)، بسیار مهم است که بدانید هر زمان که یک سرمایه‌گذاری با دعوی قضایی مواجه می‌شود، با دو مشکل روبرو است:

۱. وکلای «دشمن» که تمام تلاش خود را می‌کنند تا حقایق، قانون و شایستگی‌ها را تحریف کنند، در حالی که چرخه‌های شما را به تعویق می‌اندازند و با وجود اینکه حقیقت علیه آنهاست، حداکثر هزینه را برای پیروزی در برابر شما می‌کنند.

۲. وکلای خودتان که به دلیل ماهیت مدل کسب و کارشان، به دنبال راه حل سریع نیستند و در عوض اغلب می‌خواهند تا جایی که می‌توانند از سرمایه‌گذاری شما که نماینده شما در این پرونده است، پول بگیرند، در حالی که دست شما را می‌گیرند و می‌گویند: «ما هر کاری از دستانم برپایید انجام می‌دهیم» (!این کاری است که) «وکلای دعاوی» انجام می‌دهند (و در عین حال کاری می‌کنند که شما فکر کنید آنها ناجی شما هستند، و شاید شما را به سمت ورشکستگی بلندمدت سوق دهند و شما را متقاعد کنند که آنها پیروز خواهند شد، نه اینکه فقط به توافق برسند).

بنابراین، بسیار مهم است که وکیلی را در شرکتی استخدام کنید که به او اعتماد دارید و اهداف تجاری شما را بالاتر از اهداف درآمدی / صورت حساب‌های خود قرار می‌دهد، و اینکه

هم وکیل و هم شرکت، برای رابطه بلندمدت با سرمایه‌گذاری شما، فراتر از حل و فصل این پرونده، ارزش قائل باشند.

به عنوان نکته مهم: هر دو باید دادگاهی را که در آن هستید، بشناسند، باید شرکت حقوقی طرف مقابل را بشناسند و باید قاضی را به خوبی بشناسند (ترجیح می‌دهیم که با هم گلف بازی کنند).

بدانید با چه چیزی سروکار دارید: سیستم دادگاه در آمریکا.

من اغلب به بنیانگذاران می‌گویم: رفتن به دادگاه خطرناک است، صرف نظر از شایستگی‌ها و صرف نظر از حقایقی که فکر می‌کنید به نفع شماست. من ترجیح می‌دهم در یک کازینوی لاس وگاس باشم و پول و آینده‌ی سرمایه‌گذاری‌ام را روی میز کریپس شرط بندی کنم، جایی که احتمالات را درک می‌کنم، تا در دادگاهی در مقابل قاضی و هیئت منصفه و یک وکیل دشمن باهوش، حتی اگر مطمئن باشم که حق با من است و «باید» برنده شوم. باور نکنید که دادگاه‌ها موتور حقیقت هستند - آنها در معرض ضعف و عدم قطعیت انسان و نقص‌های ناشی از آن و اشک‌های «چطور ممکن است چنین اتفاقی افتاده باشد؟» هستند.

بنابراین، استارت‌آپ‌ها تقریباً هرگز به دادگاه نمی‌روند، زیرا هزینه بسیار زیادی دارد (یک دعوی حقوقی که به دادگاه می‌رود می‌تواند برای یک سرمایه‌گذاری نوپا سالانه 2 تا 4 میلیون دلار هزینه داشته باشد)، و خطرات اغلب بسیار زیاد است، و پرونده شما می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد! و آنها چرخه‌های غیرمولد را از تمام تیم شما و حتی مشتریان شما) و البته موجودی نقدی شما (می‌گیرند. دعاوی حقوقی مانند بازی شطرنج هستند، نه چکرز. آنها به آرامی حرکت می‌کنند و شما باید ده حرکت بعدی و حرکات متقابل حریف خود را پیش‌بینی کنید. من به بنیانگذاران می‌گویم که دادرسی ورزش پادشاهان است. مطمئناً، اپل و سامسونگ می‌توانند از پس نبردهای چند ساله حق ثبت اختراع برآیند

(صورتحساب شرکت حقوقی اپل طبق گزارش عمومی بیش از 60 میلیون دلار بود)، اما استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند حتی یک میلیون دلار برای هرگونه دفاع در دادگاه بپردازند. بنابراین، یک دعوی حقوقی برای یک سرمایه‌گذاری نوپا که شما از آن دفاع می‌کنید، نه اینکه آن را مطرح کنید (چیزی است که باید بدون از دست دادن، در اسرع وقت از شر آن خلاص شوید. چیزی شبیه به سگ دو دو روی کفستان - از شر آن خلاص شوید.

بنابراین، شما باید فوراً ارزیابی کنید:

۱. اهداف تجاری شرکت مدعی دشمن) و وکلای آن (از طرح این دعوی چیست؟

۲. اهداف تجاری شما از مقاومت و مختومه کردن دعوی چیست؟

۳. بهترین راه برای رسیدن به یک راه حل) چه سازش و چه مراجعه به دادگاه (چیست؟

در تدوین یک استراتژی اولیه برای پاسخگویی و مدیریت، این راهنماها را در نظر داشته باشید:

۱. فوراً این دعوی عمومی را در نظر کارمندان، سرمایه‌گذاران و مشتریان خود) در صورت نیاز تا آن حد (خنثی کنید؛ در مدیریت روابط عمومی دعوی فعال باشید؛ اجازه ندهید که علاوه بر یک تهدید قانونی، به یک مشکل روابط عمومی، یا یک مشکل روابط کارمندی یا مشتری تبدیل شود. هدف شما باید این باشد که آن را در اسرع وقت از صفحه رادار جمعی آنها خارج کنید. یک دعوی، ذاتاً، یک دانش عمومی است، بنابراین در مورد نحوه پاسخگویی فعال باشید، اما به خاطر داشته باشید که هدف باید این باشد که با گذشت زمان آن را از ذهن عموم خارج کنید - وارد یک دعوای روابط عمومی نشوید.

۲. به سرعت وکیل مورد اعتماد خود را پیدا کنید) به بالا مراجعه کنید (و همه چیز را طبق قانون به او بگویید - وکیل شما باید از تمام حقایق و اسرار و مسائل پشت پرده مطلع باشد و مهم‌تر از همه، دائماً اهداف تجاری خود را در حل و فصل دعوی به وکیل خود یادآوری کنید.

۳. به سرعت با دفتر وکالت خود، اقدامات نود روز آینده را تدوین کنید - امید به تنظیم یک دعوی متقابل علیه شاکی را ارزیابی کنید، جایی که با دقت و عمدی بتوانید ادعایی را علیه دشمن تعیین کنید، آنها را به عقب برگردانید و دوباره فکر کنید که "آیا شکایت از این افراد ایده خوبی بود؟" شما نمی‌خواهید فقط در حالت تدافعی باشید، اما نباید ادعاهای متقابل بی‌اساس مطرح کنید، که صرفاً اعتبار شما را تضعیف می‌کند و شعله‌های آتشی را که می‌خواهید خاموش کنید، شعله‌ورتر می‌کند.

۴. شرکت حقوقی خود را وادار کنید تا استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تهاجمی و جودو ماندنی را که منجر به حل و فصل می‌شوند، در نظر بگیرد. به دنبال یک توافق برد-برد باشید که در آن طرف مقابل و شما هر دو بتوانید طوری به نظر برسید که انگار «برنده» شده‌اید. و به زودی در مورد «کشف» تهاجمی عمل کنید، جایی که به دنبال عزل مدیران ارشد طرف مقابل خود تحت مجازات شهادت دروغ هستید) پس از اینکه از طریق بازجویی‌ها و سایر تاکتیک‌های کشف اولیه، به حقایق کافی دست یافته‌اید. (وقتی مدیران ارشد دشمن شما خود را زیر ذره‌بین وکلای شما در اتاق شهادت می‌بینند، اغلب ناگهان اشتباهی آنها برای طرح دعوی از بین می‌رود. بسیاری از شرکت‌های حقوقی این اقدام را برای یک یا دو سال پس از طرح دعوی نگه می‌دارند، اما من دوست دارم در اسرع وقت به شهادت‌های مدیران ارشد طرف مقابلم توجه کنم.

۵. به عنوان مدیرعامل، بر این موضوع نظارت داشته باشید. این کار را فقط به مدیر ارشد مالی خود واگذار نکنید - دعاوی حقوقی خطرناک و غیرقابل پیش‌بینی هستند و می‌توانند برای همه افراد درگیر، مانند بومرنگ عمل کنند. مطمئن شوید که شخصاً رابطه محکمی با شرکت حقوقی و شریک اصلی خود دارید، جایی که آنها را به سمت تمرکز بر اهداف تجاری خود برای طرح دعوی و اهداف مهار هزینه‌ها سوق می‌دهید.

کنترل هزینه‌ها بسیار مهم است. شرکت حقوقی که شما استخدام می‌کنید را ملزم کنید

که در این پرونده بیش از سه وکیل استخدام نکند؛ شریک اصلی، یک شریک فرعی و یک همکار) و یک دستیار حقوقی).

من با آن کارکنان در برابر شرکت‌های دشمن با ارقامی واقعاً ده برابر آن پیروز شده‌ام - ما خیلی بیشتر از آن تعداد نوکران بر پرونده مسلط بودیم! و نرخ صورتحساب تک تک کارکنان ضعیف خود را بدانید. صورتحساب‌های ماهانه آنها را بررسی کنید و از آنها سوال کنید) این کار تفاوت ایجاد می‌کند و گرنه آنها تا جایی که می‌توانند صورتحساب می‌دهند. همچنین، مطمئن شوید که در طرح عملیاتی اصلاح‌شده شرکت خود، بهترین تخمین خود را از هزینه‌های جاری ارائه می‌دهید، تا هیئت مدیره شما از آن آگاه باشد و بدون خراب کردن طرح نقدی خود، برای آن برنامه‌ریزی کنید.

دادخواهی جنگ است.

با این روش برخورد کنید: به سمت رگ گردن حریف خود بروید. به سرعت در پی کشتن یا خنثی کردن آنها باشید. با این حال، با توجه به اینکه شما یک شرکت کوچک هستید، فکر کنید: جودو! بسیاری از پرونده‌ها را می‌توان در مراحل اولیه حل کرد اگر خارج از چارچوب فکر کنید، با توجه به آنچه دشمن به دنبال آن است و از چه چیزی می‌ترسد. من پرونده‌هایی را تقریباً بدون هیچ هزینه‌ای حل کرده‌ام که در آنها عزت و افتخار و "صلح متقابل" با توجه به اهداف شاکلی) به علاوه یک لیوان شامپاین برای حریف (حاکم بوده است. و اگر هیچ مصالحه‌ای امکان‌پذیر نیست، تمام تلاش خود را برای نابودی دشمن انجام دهید، در حالی که شرکت خود را از دستیابی به مدل تجاری خود منحرف نمی‌کنید. اگر دشمن شما مصمم است که شما را به هر قیمتی نابود کند، تأخیر و حمله متقابل بهترین تاکتیک‌ها هستند.

مدیریت پرونده را به شرکت حقوقی خود واگذار نکنید؛ در عوض، پاسخ آنها به دعوی حقوقی را درست مانند طرحی برای ساخت و عرضه یک محصول جدید مدیریت کنید: با



یک طرح، یک برنامه، یک بودجه و بررسی‌های مهم، در حالی که همیشه با دستورالعمل
های تجاری غیراحساسی هدایت می‌شوید.

با احترام،

مونتگومری کستن

وقتی ایده شما جواب نمی‌دهد

بنیانگذار گرامی،

خب، اگر این نامه را باز کرده‌اید، اوضاع خوب پیش نمی‌رود.

متأسفم که اوضاع از کنترل خارج شده است؛ هیچ‌وقت آسان نیست. ما همیشه از بنیانگذاران درخشان حمایت می‌کنیم، و متأسفانه، به دلیل ترکیبی از اجرای ناقص، زمان بندی ضعیف بازار یا عوامل بیرونی پیش‌بینی نشده، بسیاری از شرکت‌های مرحله بذر هرگز پا به عرصه نمی‌گذارند.

در این مرحله، مهمترین چیز این است که بفهمید قرار است در مورد آن چه کاری انجام دهید.

من اخیراً با کارآفرینی ملاقات کردم که روی ایده‌ای که به آن علاقه دارد کار می‌کند - و پول خودش را در آن سرمایه‌گذاری می‌کند. او بیش از دوازده ماه است که در این کار است و هنوز سرمایه‌گذاری خارجی برای کسب و کارش امکان‌پذیر نیست. مشکل چیست؟ این یک محصول مصرفی در یک فضای پر سر و صدا است و هنوز کشش زیادی ندارد. این موضوع مرا عمیقاً نگران می‌کند و واضح است که او باید تغییری ایجاد کند. من به او نکته‌ی واضح را یادآوری کردم: زمان و پس‌انداز او دارایی‌های بسیار مهمی هستند. از او خواستم در مورد چگونگی سرمایه‌گذاری این منابع فکر کند و گام‌های مشخصی را که او را در مدت زمان کوتاهی به موفقیت می‌رساند، ارائه دهد.

اگر شما هم در شرایط مشابهی قرار دارید، موارد زیر برخی از واقعیت‌هایی هستند که می‌توانید هنگام تصمیم‌گیری در مورد نحوه‌ی ادامه‌ی مسیر، در نظر بگیرید:

• شما هرگز زمانی را که صرف می‌کنید، پس نمی‌گیرید. آیا وقت گرانبه‌ای خود را صرف چیزی می‌کنید که تأثیر جهانی داشته باشد یا ثروت چند نسلی به ارمغان بیاورد؟ اگر

اینطور نیست، ممکن است بخواهید اوضاع را طوری تغییر دهید که این اتفاق بیفتد.

• آیا هر دلار را عاقلانه و با تأثیر خرج می‌کنید؟ با ملاحظه بودن در مورد نحوه خرج کردن، یکی دیگر از منابع باورنکردنی است و باید بدانید که آن را به خوبی مدیریت می‌کنید.

• تیم شما چگونه دوام می‌آورد؟ آیا آنها پرانرژی و آماده‌ی فعالیت هستند؟ سلیکون ولی پر از وسوسه برای کارمندان با استعداد است، بنابراین بسیار مهم است که بدانید افرادتان چقدر متعهد هستند.

با توجه به این حقایق: آیا باید به کار با کامیون ادامه دهید؟ همه کارآفرینان با دوران سخت و انتخاب‌های دشواری روبرو شده‌اند، اما بسیاری از آنها دقیقاً به این دلیل که با همان ایده باقی مانده‌اند، زنده مانده‌اند. بن سیلبرمن تغییرات تدریجی را برای بهبود پیتترست ایجاد کرد، اما او چشم‌انداز را حفظ کرد و از ایده یک تابلوی اعلانات اجتماعی منحرف نشد. مارک بنیوف با آوردن روندهای محبوب مصرف‌کنندگان به شرکت، Salesforce را تکامل بخشید، اما هرگز از ایده خود مبنی بر آسان‌تر، در دسترس‌تر و دموکراتیک‌تر کردن نرم‌افزار برای مشاغل، منحرف نشد. قبل از اینکه کاملاً مسیر خود را تغییر دهید، می‌توانید گام‌های اصلاحی دیگری مانند اصلاح یک محصول، افزایش فعالیت‌های بازاریابی یا افزایش هزینه‌های فروش بردارید Salesforce. مطمئناً همه این اصلاحات را انجام داده است.

آیا باید به تغییر مسیر فکر کنید؟

برخی از کارآفرینان بزرگ یک «چرخش بزرگ» را اجرا کرده‌اند که همه چیز را در مورد محصول تغییر می‌دهد. اینستاگرام که با نام Burbn، یک اپلیکیشن چک-این اجتماعی موبایل با ویژگی‌های بازی، شروع به کار کرد، متوجه شد که ویژگی اشتراک‌گذاری عکس، بخش عمده‌ای از تعامل کاربران را تشکیل می‌دهد و قبل از راه‌اندازی، برای ارائه آن تغییر

جهت داد. وقتی ما در Meteor سرمایه‌گذاری کردیم، تنها چند هفته پس از آن بود که آنها از ساخت یک راهنمای سفر برای آپید تغییر جهت داده بودند. آنها متوجه شدند که دوباره در حال بازسازی فناوری همگام‌سازی front-end هستند که قبلاً دو بار ساخته بودند و تصمیم گرفتند به جای آن روی آن تمرکز کنند. وقتی ما از GOAT حمایت کردیم، پس از آن بود که بنیانگذاران Grubwithus، ادی لو و دایشین سوگانو، سه سال را صرف تلاش برای عملی کردن غذاخوری‌های اجتماعی کرده بودند، عقب‌نشینی کردند، ارزیابی مجدد کردند و تصمیم گرفتند از تیم خود برای ایجاد یک بازارچه اختصاصی برای فروش کفش‌های کتانی لوکس استفاده کنند.

علیرغم داستان‌های موفقیت، چرخش‌ها همیشه گام بعدی آشکار یا مسیر تضمین‌شده‌ای برای موفقیت نیستند. من فقط در صورتی چرخش را پیشنهاد می‌کنم که تیم عالی و ایده‌ی خوبی برای دنبال کردن داشته باشید. به یاد داشته باشید، اکنون تصمیم دارید از پول سرمایه‌گذار و زمان تیم روی چیزی استفاده کنید که فرضیه‌ی اصلی شرکت نبوده است.

وقتشه تعطیلش کنیم؟

گاهی اوقات هیچ قدم دیگری نمی‌توانید بردارید و مسئله‌ترین راه حل این است که از آن دست بکشید زیرا در حال هدر دادن زمان و پول (سرمایه‌گذاران و خودتان) هستید و امید کمی وجود دارد که بتوانید اتفاقی جادویی رقم بزنید. در این صورت، می‌خواهید تا حد امکان پول نقد خود را برگردانید و به دنبال کار بعدی خود باشید.

حرکت بعدی شما چیست؟ وقت آن است که نگاهی دقیق به همه چیز بیندازید. پاسخ به سوالات زیر باید به شما شفافیت بدهد و بتواند شما را به سمت حرکت بعدی درست هدایت کند. در این شرایط، باید از خود بپرسید:

• چقدر دیگر زنده هستید؟ چقدر پول نقد دارید تا به دنبال کردن رویایان ادامه دهید؟

آیا می‌توانید با توجه به کششی که دارید، پول بیشتری جمع‌آوری کنید؟

• آیا اصلاً کششی وجود دارد؟ آیا چیزی می‌سازید که مردم آن را دوست داشته باشند؟

چقدر مطمئن هستید که این یک بازار قابل برد خواهد بود؟ آیا زود اقدام کرده‌اید؟ دیر

اقدام کرده‌اید؟ آیا زمان‌بندی شما اشتباه است؟

• آیا می‌توانید کاری انجام دهید که ارتباط بسیار بیشتری داشته باشد؟ آیا بینش جدیدی

پیدا کرده‌اید که نشان دهد باید چیز دیگری را دنبال کنید، در حالت ایده‌آل چیزی که شما و

تیمتان نیاز واضحی به آن دیده‌اید؟ اگر می‌توانید: آیا تیم شما تیم مناسبی برای اجرای این

ایده است؟

• وقتی مطمئن نیستید که می‌خواهید به کجا بروید، چگونه می‌خواهید با کسانی که در

شما سرمایه‌گذاری کرده‌اند رفتار کنید؟ آیا می‌توانید به جای اینکه فقط پول نقد را

بسوزانید، برای سهامداران بازدهی فراهم کنید؟

• از همه مهم‌تر: برای انجام چه کاری آماده‌اید؟ تغییر مسیر به معنای شروع دوباره است

- جمع‌آوری کمک‌های مالی، استخدام نیرو، تبلیغ آنچه ساخته‌اید. اگر این چشم‌انداز شما

را هیجان‌زده نمی‌کند، ممکن است وقت آن رسیده باشد که به دنبال جای دیگری باشید.

متأسفم که در این موقعیت و بر سر دوراهی هستید. عمیقاً بررسی کنید و تصمیم

بگیرید که آیا نیاز به ایجاد برخی اصلاحات (اصلاحات)، اجرای یک تغییر مسیر یا تعطیلی

امور دارید. جف بزوس، بنیانگذار و مدیرعامل آمازون، این فرآیند «بررسی همه چیز» را

«چارچوب کمینه‌سازی پشیمانی» می‌نامد و تیم‌هایش را تشویق می‌کند که تمام

احتمالات ممکن را بررسی کنند - به جای اینکه از تسلیم شدن زود هنگام یا عدم تعمق

کافی پشیمان باشند، زمان بیشتری را صرف تعیین اینکه آیا ایده ارزشش را دارد یا خیر،

کنند.

و فراموش نکنید، افراد زیادی هستند که قبلاً این شرایط را تجربه کرده‌اند. از سرمایه گذاران مورد اعتماد، دیگر بنیان‌گذاران و خانواده یا دوستان بخواهید که خودشان را جای شما بگذارند. اگر جای شما بودند چه کار می‌کردند؟ فکر کنید، تصمیم بگیرید و شروع کنید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد



بخش سوم

رسیدن به مقیاس



تعالی عملیاتی

چه زمانی نیاز به بهبود اجرا دارید؟

بنیانگذار گرامی،

مطمئنم که پذیرفتن اینکه افراد به تعهدات خود عمل نمی‌کنند، برایتان دشوار است. شخصاً، این رفتار را رفتاری می‌دانم که بیشترین نگرانی را در من ایجاد می‌کند. افراد هر روز یا اعتبار خود را به دست می‌آورند یا اعتبار خود را از دست می‌دهند. بهترین راه برای افزایش اعتبار شما، عمل کردن به وعده‌ای است که می‌دهید.

یکی از مربیان و مدیر من در IBM، جان فراندسن، می‌گفت: «نمی‌توانید انتظاری از چیزی که بررسی نمی‌کنید، داشته باشید.» من این نصیحت را با جان و دل پذیرفتم و زمان زیادی را صرف این کردم که مطمئن شوم همه چیز را می‌دانم و مطمئن شوم که هر مشکلی را زود کشف و سریع برطرف می‌کنیم. من در بررسی مداوم کارها بی‌وقفه بودم و به خاطر مطالبه انتظارات بالا که منجر به ارائه کیفیت در مهلت‌های سخت می‌شد، شناخته می‌شدم. این برای رشد شغلی افراد خوب بود، اما برای افراد ترسو مناسب نبود. من آنقدر باانگیزه و مسلط بودم که اغلب به مدیریت جزئی متهم می‌شدم.

با پیشرفت شغلی‌ام و رشد سازمان‌هایی که با آنها در ارتباط بودم، متوجه شدم که باید شیوه‌ها و فرهنگی را پیاده‌سازی کنم که تضمین کند اجرا بدون دخالت مستقیم من در هر بخش انجام می‌شود. باید مطمئن می‌شدم که کارها بدون دخالت‌های جزئی انجام می‌شوند.

با گذشت زمان، یاد گرفتم که چگونه این کار را انجام دهم و نتایج آن را دیدم. وقتی تیم هایم چیزهایی را ارائه می‌دادند که دیگران غیرممکن می‌دانستند، به خودم افتخار می‌کردم. وقتی در eBay بودم، دیدم که یک تیم فنی برخلاف انتظارات به عظمت دست یافت. در یک مقطع، ما در مقیاس‌بندی جستجو برای همگام شدن با نرخ باورنکردنی اضافه کردن لیست‌های جدید به سایت مشکل داشتیم. معمولاً بیست و چهار ساعت طول می‌کشید تا لیست‌های توضیحات قبل از انتشار، فهرست شوند و این باعث عصبانیت فروشندگانی می‌شد که برای این سرویس هزینه می‌کردند. علاوه بر این، به روزرسانی‌های زیرساخت میلیون‌ها دلار برای شرکت هزینه داشت. حل این معمای فناوری، صلاحیت اصلی eBay نبود، بنابراین تیم مدیریت به جای ساختن آن، به دنبال خرید یک راه‌حل بود. ما به گوگل و یاهو مراجعه کردیم، اما در نهایت، با توجه به منحصر به فرد بودن نیازهایمان و فوریت شرایط، تصمیم گرفتیم خودمان آن را بسازیم. تیم توسعه دهنده مأموریت خود را می‌دانست و نیازی به تلاش زیاد نداشت. آنها خودانگیخته، الهام گرفته و متعهد به ایجاد تغییر بودند. چیزی که باید یک پروژه دوازده تا هجده ماهه می‌بود، در شش ماه محقق شد. این راهکار تازه ساخته شده به ما این امکان را داد که در عرض چند دقیقه آگهی‌ها را منتشر کنیم و میلیون‌ها دلار برای ما صرفه‌جویی شد.

من همچنین از نزدیک تجربه کرده‌ام که وقتی در شرایط عادی نیستید - وقتی در بحران هستید - چقدر می‌توان کارهای زیادی انجام داد. و متوجه شده‌ام که در شرایط عادی چگونه اهدافی را تعیین می‌کنیم که معمولی و بی‌روح هستند. پس از حادثه یازده

سپتامبر، اوضاع از شرایط عادی بسیار متفاوت بود. آن بعد از ظهر، فرماندار وقت، پاتاکی، تماس گرفت و پرسید که آیا می‌توانیم اقلامی را که به ایالت نیویورک اهدا شده بود، به حراج بگذاریم و سپس درآمد حاصل از آن را به خیریه‌ها ارسال کنیم. پرسیدیم که انجام کاری جذاب‌تر چطور است؟ چطور است جامعه فروشندگان خود را برای کمک به راه‌اندازی یک حراج و جمع‌آوری پول برای قربانیان فاجعه فعال کنیم؟ ما هرگز پروژه‌ای از این نوع انجام نداده بودیم که خیلی زود آن را حراج برای آمریکا نامیدیم. ما نیاز داشتیم شماره‌های رایگان ۸۰۰ را دریافت کنیم و قابلیتی را ایجاد کنیم که افراد بتوانند به تماس‌ها پاسخ دهند. (قبلاً به ایمیل‌ها متکی بودیم.) همچنین ملاحظات مالیاتی و مسائل و مجوزهای نظارتی دولتی مورد نیاز بود. و علاوه بر آن، خود کدگذاری بسیار پیچیده بود. در گذشته، این پروژه شش ماه طول می‌کشید، اما ما این مدت زمان را نداشتیم. و همانطور که تیم به ما نشان داد، معلوم شد که به آن نیازی نداریم. ما شب و روز، به معنای واقعی کلمه، به مدت چهار شب کار کردیم. شاید این مقدار زیاد به نظر برسد، اما اینطور نبود. در آن زمان، ما یک سایت حراج کاملاً کاربردی ساختیم. جی لنو موتورسیکلت‌هایش را اهدا کرد و بو درک لباس‌های شنای خود را. با تمرکز بی‌وقفه بر اجرا و آزاد کردن پتانسیل تیم و جامعه، 25 میلیون دلار جمع‌آوری کردیم.

اینها ابزارهایی هستند که من برای کمک به پیشبرد فرهنگ اجرا استفاده می‌کنم: • هنجارها و استانداردهای فرهنگی را در مورد آنچه که می‌خواهید به آن دست یابید، به روشنی تعیین کنید. من همیشه روشن می‌کردم که ما به دنبال عملکرد عالی هستیم و می‌خواهیم اهداف جسورانه‌ای تعیین کنیم. انتظار نداشتیم که به هر هدفی برسیم، بنابراین برای ۸۰٪ از اهداف کلیدی محقق شده، اعتبار ۱۰۰٪ قائل می‌شدم. همچنین بسیار مهم است که تعریف موفقیت را برای هر هدف مشخص به روشنی بیان کنید و در مورد این تعاریف با تیم خود همسو شوید.

• تیم‌ها را بر اساس اینکه عالی بودن چگونه است، کالیبره کنید». عالی «نباید به عنوان چیزی که شما فکر می‌کنید به نظر می‌رسد تعریف شود، بلکه باید به عنوان چیزی که دنیا عالی بودن را در نظر می‌گیرد، تعریف شود. شاید به آن نمره «A» داده شود، اما باید پرسید، آیا نمره A در مدرسه ابتدایی است یا A در مدرسه تحصیلات تکمیلی؟ اغلب اوقات، ما بزرگی را به عنوان بهتر شدن جشن می‌گیریم، نه به عنوان عالی بودن در صحنه جهانی. اگر به سمتی که دنیا بزرگی را می‌بیند، هدایت نشوید، فقط خوب خواهد بود - اما نه فوق العاده). شما فوق‌العاده بودن را می‌خواهید!

• مطمئن شوید که همه می‌دانند شناسایی مشکلات چیز خوبی است و مسائل به سرعت حل می‌شوند. من همیشه استاندارد را تعیین می‌کنم که هر مسئله بزرگی باید به سرعت، در حالت ایده‌آل ظرف بیست و چهار ساعت، مورد توجه قرار گیرد و در مسیر حل و فصل قرار گیرد. من استانداردهای بالایی را برای خودم در پاسخگویی و عیب‌یابی تعیین می‌کنم، زیرا هرگز نمی‌خواهم مانعی برای موارد مسیر بحرانی باشم.

• مسئولیت هر وظیفه اصلی را به روشنی بیان کنید. اطمینان حاصل کنید که بزرگترین وظایف به طور مناسب تأمین مالی می‌شوند. همیشه باید بدانید که از چه کسی باید حمایت کنید و از چه کسی باید حمایت کنید.

• برای اطمینان از اینکه کارها طبق برنامه پیش می‌روند، عملکردهای اجباری (مثلاً جلسات یک به یک، بررسی پروژه‌ها و به‌روزرسانی‌های وضعیت هفتگی) را پیاده‌سازی کنید. این‌ها توافق‌نامه‌هایی در مورد کارهایی هستند که قرار است تا چه زمانی انجام دهید. همچنین «بررسی‌های عمیق» را برنامه‌ریزی کنید تا مطمئن شوید که کار طبق برنامه پیش می‌رود و کیفیت مورد انتظار شرکت شما را برآورده می‌کند یا از آن فراتر می‌رود.

• تیم‌ها را تا حد امکان چابک و کوچک نگه دارید. حتی در شرکت‌های بزرگ، تیم‌های

واقعی که کار را انجام می‌دهند را کوچک نگه دارید. سازوکارهایی ایجاد کنید تا در صورت بروز هرگونه مشکل، به سرعت رسیدگی شود. به کل تیم توجه کنید و به آنها سر بزنید تا ببینید چگونه کار می‌کنند. علاوه بر اطمینان از اینکه آنها اهمیت کاری را که انجام می‌دهند می‌دانند، مطمئن شوید که می‌دانند چقدر به انجام آن کار اعتقاد دارید.

• از تیم‌ها و رهبران بخواهید پروژه‌ها و نتایج را به شیوه‌ای شفاف ارزیابی کنند. یکی از بهترین راه‌ها برای ایجاد فرهنگ تعالی این است که تیم‌های خودتان نسبت به خودشان، نسبت به شما، سخت‌گیرتر باشند. اگر هر تلاش قابل توجهی به طور واقع‌بینانه و با شفافیت کامل در مقایسه با اهداف اولیه ارزیابی شود، اتفاقات خوبی رخ می‌دهد. وقتی کارها خوب پیش نمی‌رود، با حالتی از شگفتی و تعهد به بهبود، دلیل آن را بررسی کنید. وقتی یک تیم یاد بگیرد که چگونه یک ماشین اجرایی با عملکرد بالا باشد، شما یک دارایی شگفت‌انگیز ایجاد کرده‌اید. حالا تنها کاری که باید انجام دهید این است که مطمئن شوید آن را در استراتژی‌های درست به کار می‌گیرید!

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی لازم است روی چیزهای مهم تمرکز کنید

بنیانگذار گرامی،

هر روز صندوق ورودی شما پر از ایمیل‌های جدید می‌شود، تیم شما برای دریافت تاییدیه به شما مراجعه می‌کند و مشتریان شما انواع و اقسام ویژگی‌های جدید را درخواست می‌کنند. آنقدر ایمیل‌های ورودی زیاد است که رسیدن به همه آنها دشوار است. تمرکز روی آنچه از همه مهم‌تر است، دشوار است.

چند سال پیش، وقتی از من خواسته شد در مورد یک ترفند بهره‌وری بنویسم، نوشتم: «چرا قهوه نمی‌خورم» (و توضیح دادم که اگرچه من هم مثل هر کس دیگری از قهوه) بدون کافئین (و گفتگوهای جذاب لذت می‌برم، اما تقریباً در همه موارد این دعوت‌ها را رد می‌کنم).

در بخش نظرات کمی واکنش منفی دریافت کردم، اما منظورم این نبود که بی‌تفاوت به نظر برسم. فقط متوجه شدم که همه این جلسات یک گرداب زمانی عظیم بودند، زیرا همیشه تعهد بزرگتری نسبت به یک جلسه سی یا شصت دقیقه‌ای داشتند. هر دو طرف باید برای رسیدن به آنجا سفر کنند و اغلب یکی از آنها دیر می‌کند. ترفندی که من پیدا کردم - ارتباط از طریق ایمیل به جای جلسات حضوری - به من کمک می‌کند تا به تعداد بسیار بیشتری از افراد دسترسی پیدا کنم و زمان زیادی را صرفه‌جویی کنم که می‌توانم آن را به اولویت‌های اصلی‌ام اختصاص دهم.

همه ما با خواسته‌های زیادی روبرو هستیم و باید دائماً راهکارهایی برای صرفه‌جویی در زمان پیدا کنیم. من همیشه سعی کرده‌ام زمانم را به روش خاصی مدیریت کنم، اما هیچ وقت راهی برای بیان صحیح آن نداشتم تا اینکه کتاب «۷ عادت افراد بسیار مؤثر» نوشته استیون کاوی را خواندم. ماتریس مدیریت زمان او به من کمک کرد تا بفهمم چه چیزی مهم است و چه چیزی نیست - و چگونه روی چیزهایی که مهم هستند تمرکز کنم.

چارچوب کاوی، چیزهایی را که امروز مهم هستند، چیزهایی که ممکن است در آینده مهم

باشند، چیزهایی که تأثیر ماندگاری ندارند یا چیزهایی که اصلاً مهم نیستند، مشخص می‌کند. این ماتریس به وضوح نشان داد که تلاش‌هایی که بیشترین تمرکز را داشتند، آن‌هایی بودند که مهم بودند - اما فوری نبودند (ربع ۲).

به یاد داشته باشید، ربع دوم نیاز به درون‌نگری عمیقی دارد. این مستلزم سرمایه‌گذاری روی مهم‌ترین چیز است. این شامل سلامتی شما نیز می‌شود. اگر از خودتان مراقبت نکنید، زندگی پرباری نخواهید داشت. من کاملاً معتقدم که اگر بتوانید فعالیت‌های ربع دوم را که برای شرکت و خانواده‌تان لازم است انجام دهید، هر چیز دیگری زیبا خواهد بود. اما اگر ربع دوم را نادیده بگیرید، شرکت، خانواده و خودتان را در معرض خطر قرار می‌دهید.

STEPHEN COVEY'S TIME MANAGEMENT MATRIX (with our own examples)		
	Urgent	Not Urgent
Important	Quadrant 1 • Site outages • Missing a quarter • Co-founder leaving • PR crises • Other "fire fighting" scenarios	Quadrant 2 • Strategic planning • Painting a vision • Alignment • Communication • Inspiring the team • Delegation • Taking care of your health
Not Important	Quadrant 3 • Unnecessary phone calls • Emails from people you don't know • Many social network updates • Any distractions that interrupt your daily flow and can be dealt with later	Quadrant 4 • Any time wasters • Getting distracted by the startup "scene" (some parties and conferences) • Meeting everyone who requests time on your calendar • Micromanaging everything • Blindly following what everyone else is doing

فکر می‌کنم همه ما متوجه شده‌ایم که تمرکز روی اتفاقات لحظه‌ای آسان‌تر است - مخصوصاً وقتی که یک بحران یا ضرب‌الاجل وجود دارد. اغلب ما به اشتباه خودمان را

درگیر متوقف کردن خونریزی می‌کنیم و مشخص نمی‌کنیم که خونریزی از کجا می‌آید تا بتوانیم جلوی وقوع دوباره آن را بگیریم.

البته، ما باید روی اتفاقات ربع اول تمرکز کنیم - شرکت‌ها اگر با پشتکار آتش‌سوزی‌ها را خاموش نکنند و روی پیشگیری از آتش‌سوزی کار نکنند، هرگز نمی‌توانند موفق شوند. با این حال، ربع دوم - فضای نه فوری، اما مهم که تمام برنامه‌ریزی‌های عاقلانه در آن انجام می‌شود - جایی است که جادو اتفاق می‌افتد.

مدیرعامل‌ها باید یاد بگیرند که چگونه هرج و مرج را به نظم تبدیل کنند، تا شرکت‌هایشان مانند ماشین‌های روغن‌کاری شده به نظر برسند. بنابراین، چگونه سیگنال را از نویز جدا می‌کنید و روی آنچه مهم است تمرکز می‌کنید؟

• از ربع سوم «فوری و غیرمهم» وقت بگیرید. به تماس‌های تلفنی کسی که نمی‌شناسید پاسخ ندهید.

• جلسات غیرضروری را برنامه‌ریزی یا در آنها شرکت نکنید، که می‌تواند در ربع چهارم قرار گیرد. فرهنگی بسازید تا دیگران احساس کنند که مالک زمانی هستند که هدر می‌رود. اصلاً روی ربع چهارم تمرکز نکنید. وظایف بی‌اهمیت را واگذار کنید - یا حذف کنید.

• هر هفته زمانی را برای ربع دوم اختصاص دهید - آن را در تقویم خود اولویت‌بندی کنید و به آن احترام بگذارید. اگر شما این کار را نکنید، هیچ‌کس دیگری این کار را نخواهد کرد؛ آنها شما را به ربع اول، سوم یا چهارم خواهند کشاند.

• هر هفته زمانی را برای تأمل در مورد نحوه گذراندن وقت خود و اینکه آیا زمان کافی را در ربع دوم گذرانده‌اید، اختصاص دهید. به شما قول می‌دهم هر چه بیشتر بتوانید در آنجا وقت بگذرانید، زمان کمتری در ربع اول مورد نیاز خواهد بود. همیشه موارد ۳ و ۴ را به حداقل برسانید).

• اگر هر هفته روی کارهایی که باید انجام شوند وقت بگذارید و آن را روزانه مرور کنید،

متوجه خواهید شد که به جای اینکه همه را به خاطر چیزهایی که مهم نیستند خوشحال کنید، بیشتر روی اهداف بزرگ متمرکز می‌مانید.

یکی از مهارت‌های کلیدی که هر رهبری باید در آن مهارت پیدا کند، درک این است که چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست. همه ما در دنیا زمان محدودی داریم، بنابراین بهتر است آن را صرف چیزهایی کنیم که تأثیرگذار هستند.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی با تصمیمی روبرو می‌شوید که باید روی شرکت شرط‌بندی کنید

بنیانگذار گرامی،

وقتی با یک تصمیم واقعی «شرط‌بندی روی شرکت» روبرو می‌شوید، امیدوارم که به دنبال فرصتی برای افزایش چشمگیر رشد و تأثیر خود بر جهان باشید.

مواقعی هست که اوضاع خوب پیش نمی‌رود و شما باید تصمیم بگیرید که آیا کسب و کار را بفروشید، ادغام کنید یا تعطیل کنید. من این‌ها را به عنوان تصمیمات «شرط‌بندی روی شرکت» واقعی نمی‌بینم، همانطور که نتایج استراتژی یا اجرای شکست‌خورده را می‌بینم). دلایل احتمالی زیادی وجود دارد که چرا ممکن است به این نقطه بحرانی رسیده باشید: بازار هنوز وجود نداشته، ایده طنین‌انداز نشده، تیم اجرا نشده و غیره).

در این نامه، من بر روی حالت تهاجمی (نه تدافعی (این نوع تصمیمات تمرکز می‌کنم. این می‌تواند یک تغییر چشمگیر در استراتژی باشد؛ برای مثال، به این فکر کنید که اپل وارد بازار تلفن می‌شود یا آمازون AWS را راه‌اندازی می‌کند. همچنین می‌تواند یک خرید تحول‌آفرین مانند خرید پی‌پال برای eBay یا Whole Foods برای آمازون باشد. همین اواخر، شرکت Gilead Sciences از خرید 11.9 میلیارد دلاری Kite Pharma به منظور ورود به سلول‌درمانی سرطان خبر داد. با این حال، همه شرط‌بندی‌های بزرگ لزوماً تصمیمات «شرط‌بندی روی شرکت» نیستند. به عنوان مثال، در سال 2016، ویزا خرید 20 میلیارد دلاری Visa Europe را تکمیل کرد. در حالی که این قطعاً یک خرید عظیم بود، خرید Visa Europe توسط ویزا، بازسازی چیزی بود که قبل از عمومی شدن Visa در سال 2008 وجود داشت.

من تجربه ادغام در Bay Networks را داشتم که ما را از آنچه باید روی آن تمرکز می‌کردیم - رقابت با سیسکو - منحرف کرد. تمرکز بیش از حد روی ادغام، توجه ما را از نوآوری که سیسکو را قادر به تصرف بازار سوئیچ کرد، منحرف کرد و منجر به فروش شرکت ما به

نورتل شد. من در موقعیت دیگری قرار گرفتم که AOL بسیار علاقه‌مند به خرید eBay بود، اما به جای آن تصمیم گرفت با Time Warner ادغام شود. در تئوری، این منطقی بود؛ Time Warner ده‌ها میلیون مشترک جدید به دست می‌آورد و AOL به یک شبکه کابلی و محتوا دسترسی پیدا می‌کرد. با این حال، این اتفاق نیفتاد و یک ایده رویایی اکنون به عنوان "بدترین ادغام تاریخ" شناخته می‌شود).

شکست‌هایی از این دست می‌تواند هر کسی را به فکر فرو ببرد، اما گاهی اوقات، شرط بندی‌های بزرگی که انجام نداده‌اید، از بزرگترین اشتباهات شما بوده‌اند. یاهو! در اواسط دهه ۲۰۰۰ پیشنهادی برای خرید فیس‌بوک داشت. آنها موافقت شفاهی خود را با قیمت ۱ میلیارد دلار اعلام کرده بودند، اما یاهو! به مذاکره برای کاهش قیمت ادامه داد. در نهایت، این معامله به هم خورد.

وقتی در حال بررسی این هستید که چگونه یک معامله می‌تواند خراب شود، من اغلب یک کشتی بزرگ را در آب تصور می‌کنم. اگر ما مورد اصابت یک اژدر قرار بگیریم) به این معنی که معامله به طرز وحشتناکی خراب می‌شود)، آیا اژدر به ما بالای خط آب برخورد می‌کند، به این معنی که ما زنده خواهیم ماند، اما کمی آسیب خواهیم دید و ناراحتی خواهیم داشت، یا به زیر خط آب برخورد می‌کند که به احتمال زیاد ممکن است کل شرکت را غرق کنیم؟

برای اینکه بفهمیم این موضوع چگونه ممکن است پیش برود، من طرفدار این هستم که یک «کلاه سفید» و یک «کلاه سیاه» نظرات خود را به هیئت مدیره ارائه دهند. اغلب اوقات، تنها چیزی که در اختیار دارید، افراد کلاه سفیدی هستند که از معامله حمایت می‌کنند. منتقدان کلاه سیاه می‌توانند در بررسی «رژه وحشتناک» که ممکن است رخ دهد، بسیار ارزشمند باشند.

راه دیگر برای ارزیابی اینکه آیا تصمیم «شرط‌بندی شرکت» ارزش پیگیری دارد یا خیر،

مستلزم بررسی این است که ایده از کجا آمده و چه کسی مسئول هدایت اجرا و نتایج خواهد بود. اجازه دهید مثالی از منظورم و اهمیت آن برایتان بزنم. یکی از شرکت‌های نوظهور ما بسیار خوب عمل می‌کند. در مسیر فعلی، اگر تیم به اجرای آن ادامه دهد، احتمالاً نتیجه بسیار معناداری و تغییر دهنده زندگی برای مدیرعامل (خواهد داشت. با این حال، آنها شاهد رقابت بیشتری هستند که ریسک را افزایش می‌دهد. در نتیجه، ایده‌ای از سوی سرمایه‌گذاران در مورد یک ادغام قابل توجه مطرح شده است. این می‌تواند منجر به یک کسب و کار بزرگ و متمایز شود - یا می‌تواند منجر به شکست شود. مدیرعامل باهوش و بی‌باک است، اما او بسیار سخت تلاش می‌کند تا کسب و کار فعلی خود را توسعه دهد، چه رسد به اینکه یک کسب و کار و جغرافیای (کاملاً جدید را بپذیرد. اتخاذ این تصمیم احتمالاً به معنای تغییر در رهبری کل شرکت خواهد بود.

توصیه من در این مورد: این کار را نکنید. مدیرعامل و بنیانگذار این ایده را قبول ندارند، ریسک بالایی دارد و واقعاً می‌تواند به ضرر شرکت تمام شود. افرادی که این ایده را هدایت می‌کنند، کسانی نیستند که بتوانند آن را عملی کنند، که این یک مشکل است. در حال حاضر، تیم بنیانگذار با آنچه در اختیار دارد، چیزی بسیار ویژه خلق می‌کند؛ آنها باید تمام توجه خود را روی ثبت آن معطوف کنند. توجه به این نکته مهم است که انجام موفقیت آمیز ادغام و تملک دشوار است و اکثر شرکت‌ها خوش شانس هستند که در خریدهای خود 50٪ موفقیت کسب می‌کنند.

این منطقی است که من هنگام تصمیم‌گیری در مورد «شرط‌بندی روی شرکت» استفاده می‌کنم:

• اگر خوب پیش برود و به هر آنچه که امیدوارید برسید) با درک اینکه عموماً اینطور نخواهد شد)، چه چیزی دارید؟

• اگر به شدت شکست بخورد، چه چیزی را از دست داده اید و چه تاثیری بر کسب و کار

اصلی دارد؟

• چه کسی استراتژی را هدایت می‌کند و چقدر شور و اشتیاق پیرامون آن دارند؟

• چه درجه‌ای از اعتماد به نفس دارید که می‌توانید از پس این کار برآیید؟

• آیا منابع اختصاصی برای تحقق این امر دارید؟

من فکر می‌کنم بیشتر تصمیمات، حتی تصمیمات بزرگ، واقعاً تصمیمات «شرط‌بندی روی شرکت» نیستند. با این حال، اگر با یکی از آنها روبرو شدید، به آرامی پیش بروید، به این لیست مراجعه کنید و عاقلانه انتخاب کنید.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی نیاز دارید از خوب به عالی بروید

بنیانگذار گرامی،

تبریک می‌گویم که خوب عمل کردی! ساختن یک شرکت موفق از هیچ، کار فوق‌العاده سختی است. و شما این کار را انجام داده‌اید - این خوب است. اما حالا وقت آن رسیده که عالی شوید.

من بیشترین الهام را از تیم‌هایی گرفته‌ام که همیشه در تلاشند تا در کاری که انجام می‌دهند، بهترین در جهان شوند. من متوجه شده‌ام که تیم‌هایی که به این هدف دست می‌یابند، در نهایت سرگرم‌کننده‌ترین تیم‌ها برای همکاری هستند و بیشترین ارزش را ارائه می‌دهند.

چند باری پیش آمد که تیم‌هایی که با آنها کار می‌کردم آنقدر عالی شدند که نمی‌دانستند کاری که انجام می‌دهند از نظر خیلی‌ها غیرممکن است. وقتی به عنوان مدیر شبکه در کوانتوم کار می‌کردم، ضرب‌الاجل فوری برای نصب مدارهای راه دور و زیرساخت‌های فناوری در کارخانه‌های جدیدی که قرار بود آنلاین شوند، داشتیم. هیچ فروشنده مخابراتی نگفت که می‌تواند به این ضرب‌الاجل برسد. عدم توانایی در آماده‌سازی کارخانه‌ها در مدت زمان کوتاه، همه چیز را به تأخیر می‌انداخت، هزینه قابل توجهی برای ما داشت و به اعتبار من آسیب می‌زد.

به جای پذیرفتن امتناع آنها، جلسه‌ای با نمایندگان فروشندگان ترتیب دادم تا به وضعیت رسیدگی کنیم. توضیح دادم که تأمین‌کنندگانی که مایل به یافتن راهی برای همکاری با ما هستند، یک همکاری طولانی و سودآور با شرکت ما ایجاد خواهند کرد. سپس فروشندگان را به چالش کشیدم تا راهی برای کمک به ما پیدا کنند. تنها کاری که لازم بود انجام دهند این بود که یکی از نمایندگان دست خود را بالا ببرد و بگوید که می‌تواند این کار را انجام دهد. بقیه هم از من پیروی کردند و متعهد شدند که راهی برای ایجاد استثنا

پیدا کنند. ما پروژه را به موقع تحویل دادیم و تیم من سفر خود را برای رسیدن از خوب به عالی آغاز کرد.

در شرکت‌های زیرمجموعه ما، گاهی اوقات شاهد بنیانگذاری هستیم که خوب را با عالی اشتباه می‌گیرند و برای افرادی که ممکن است از نزدیک عظمت را ندیده باشند، تشخیص تفاوت بین این دو می‌تواند واقعاً دشوار باشد. بسیاری از نقاط عطف به طور عینی خوب هستند - تزریق سرمایه زیاد از سوی سرمایه‌گذاران خطرپذیر محترم، جذب یک مشتری برجسته، جذب صد کارمند. و وقتی شما یک استارت‌آپ هستید، این نقاط عطف همیشه مانند پیشرفت نسبت به جایی که یک سال پیش بودید به نظر می‌رسند. با این حال، آیا وقتی نگاه وسیع‌تری به اکوسیستم می‌اندازید، هنوز هم عالی عمل می‌کنید؟ بهترین‌های جهان در همین مدت زمان چه کاری انجام می‌دهند؟

چگونه می‌توانید به موفقیت برسید؟ پنج استراتژی که همیشه باید اجرا کنید:

۱. بفهمید که عالی بودن چه شکلی است. به این فکر کنید که به یک مخاطب صد نفره بگویید که می‌خواهید چه کاری انجام دهید. اگر آنها شگفت‌زده نشوند، به اندازه کافی هدف‌تان بالا نیست. همه ما باید به این نگاه کنیم که چه کسی جسور و بی‌باک است. چه کسی در جهان بهترین است و چه کاری انجام می‌دهد؟

متأسفانه، من مشاهده کرده‌ام که اکثر مردم به جای مقایسه با بهترین‌های دنیا، به میانگین اکتفا می‌کنند یا خود را با کاری که ماه گذشته انجام داده‌اند مقایسه می‌کنند. در eBay، وقتی پشتیبانی مشتری را به عهده گرفتم، تیم من را در مورد کارهایی که انجام می‌دادند و میزان پیشرفت کار راهنمایی کرد. گفتم: «عالی است، فکر می‌کنم نمره A است، اما نمی‌دانم در مدرسه ابتدایی نمره A است یا در تحصیلات تکمیلی.» برای فهمیدن این موضوع، به بیرون نگاه کردیم تا ببینیم دیگران چه می‌کنند و معیارهایی ایجاد کردیم. متوجه شدیم که هر نماینده پشتیبانی مشتری در ساعت سه تا چهار ایمیل را پردازش می‌

کند. استاندارد صنعت پانزده ایمیل بود. وقتی فهمیدیم چقدر عقب هستیم، هدف جدیدی تعیین کردیم، برنامه‌ای تدوین کردیم و آن را اجرا کردیم.

مردم به طور طبیعی در برابر تغییر مقاوم هستند. چه در درون و چه در بیرون، اغلب می‌بینم که مردم می‌گویند کاری نمی‌توان انجام داد. «به طور کلی، این پاسخ را ناشی از کمبود تلاش یا کمبود تخیل می‌دانم. اگر بتوانید تیم خود را وادار کنید که اشتباه خود را ثابت کند، آنها غیرممکن را ممکن کرده‌اند.

۲. دائماً در تلاش برای پیشرفت باشید. من اخیراً از یک جلسه سه روزه خارج از محل کار با چهارصد مدیر ارشد Salesforce برگشتم. ما در یک اتاق کنفرانس در هاوایی نشستیم و در مورد برنامه‌ها و پیشرفت‌هایمان صحبت کردیم. در حالی که مردم از پیشرفت ما راضی بودند) و مطمئناً چیزهای زیادی برای رضایت وجود داشت(، ما زمان زیادی را صرف تأمل در مورد کارهایی کردیم که می‌توانستیم بهتر و سریع‌تر انجام دهیم. یکی از دلایلی که Salesforce همچنان یک شرکت عالی است این است که همیشه می‌خواهد بهتر باشد.

آیا همیشه برای ارائه خدمات بیشتر تلاش می‌کنید؟ سوالات زیر را از خود پرسید:

«چه کسانی را که با چالش‌های مشابهی روبرو هستند، تحسین می‌کنم و چرا؟ آنها چه می‌کنند؟

«چه چیزی قابل دستیابی است و تا چه زمانی؟ بالاترین هدفی که می‌توانیم برای آن تلاش کنیم و به آن برسیم چیست؟ همیشه اهداف بلندپروازانه داشته باشید، اما بدانید که اگر انتظارات غیرمنطقی داشته باشید، می‌توانید تیم خود را از بین ببرید. انتظارات بیش از حد می‌تواند اعتماد آنها را نه تنها به شما، بلکه بدتر از آن، به خودشان نیز از بین ببرد.

۳. در مورد فرصت و آنچه که قصد دستیابی به آن را دارید، بسیار شفاف باشید - و اجازه ندهید هیچ چیز مانع شود. وقتی در eBay بودم، یک تیم اجرایی بسیار با استعداد داشتیم. می‌دانستیم که چیز خاصی داریم و همه ما تلاش می‌کردیم تا یکدیگر را پاسخگو نگه داریم

و اطمینان حاصل کنیم که شرکت به سرنوشت خود دست می‌یابد. چگونه می‌توانید خود را برای موفقیت آماده کنید؟

«ابزارهایی را که تیم شما برای موفقیت نیاز دارد در اختیارشان قرار دهید (نه تنها بودجه و منابع، بلکه عملکردهای اجباری مفید، بررسی‌ها، دسترسی به مدیران، حقوق تشدید و رویه‌هایی که آنها را برای موفقیت آماده می‌کند). هر روز تلاش کنید تا تمام بهانه‌هایی را که می‌گویند چرا کاری انجام نمی‌شود، از بین ببرید.

«تیم را طوری هماهنگ کنید که بتوانند سریع تصمیم بگیرند. در Bay Networks، وقتی روی پیاده‌سازی بسیار سریع برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) کار می‌کردیم، افراد به سرعت تصمیم نمی‌گرفتند. برای رفع تأخیری که مشاهده می‌کردیم، یک قانون بیست و چهار ساعته وضع کردیم که در آن هر مشکلی باید ظرف بیست و چهار ساعت حل می‌شد، در غیر این صورت برای حل سریع به من و کمیته راهبری ارجاع داده می‌شد. آن پروژه در نهایت موفق شد و حتی نامزدی جایزه Computerworld Smithsonian را به عنوان یکی از بهترین پیاده‌سازی‌های فناوری در کشور در آن سال به دست آورد.

۴. شرکت خود را عقب نگه ندارید. ما یک بنیانگذار در پرتفوی خود داشتیم که در دوراهی خوب و عالی قرار داشت. پس از سال‌ها نتایج متوسط، او سرانجام تغییر مسیر داد و به تقاضای عظیم مشتریان پاسخ داد. در نهایت، او تقاضای انباشته شده برای فروشندگانی که می‌خواستند از خدمات او استفاده کنند را افزایش داد، اما او آنها را به دلیل اینکه نمی‌توانست عرضه آنها را برآورده کند، مهار می‌کرد. کسب و کار به سرعت در حال رشد بود، اما می‌توانست حتی سریع‌تر هم رشد کند. در eBay، ما نیز به یک تنگنا برخوردیم، جایی که یک بار یک پنجره نود روزه داشتیم که از اضافه کردن کاربران جدید خودداری می‌کردیم، زیرا نمی‌توانستیم آنها را اضافه کنیم و سایت را سرپا نگه داریم. در طول این مدت، شرکت همچنان رشد کرد و درآمد کسب کرد، اما ما خودمان را از عظمت

محروم می‌کردیم.

۵. دیگران را به سوی عظمت الهام بخشید. به عنوان یک مدیر، این امر مستلزم آن است که ما روی یک خط باریک حرکت کنیم. من یک کمال‌گرا هستم، بنابراین اگر به مردم تمام آنچه را که واقعاً فکر می‌کنم بگویم، احتمالاً بیشتر روزها آنها را در یک گودال رها می‌کنم. در عوض، یاد گرفته‌ام که به مردم الهام ببخشم و به آنها کمک کنم تا دیدگاه خود را گسترش دهند تا بهتر و جسورتر شوند. وظیفه شما این است که اعتماد به نفس را در افراد خود القا کنید و آنها را وادار کنید که به تنهایی آرزوی عظمت را داشته باشند. آن جادو زمانی اتفاق می‌افتد که این فلسفه را در تیم‌های خود القا کنید.

خیلی از افراد اهداف خیلی پایینی دارند. آنها وقتی در حال پیشرفت هستند از خودشان راضی هستند، اما برای بهترین بودن در دنیا تلاش نمی‌کنند. من اغلب می‌بینم که تیم‌ها وقتی اوضاع بهتر می‌شود، هیجان‌زده می‌شوند. آنها باید از این پیشرفت خوشحال باشند، اما به اندازه کافی به سطح بالا نرسیده‌اند. نتیجه؟ آنها به خوب راضی می‌شوند، نه عالی. خوب به اندازه کافی خوب نیست. به دنبال عظمت باشید.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی که باید بدانی هر چیزی ممکن است

بنیانگذار گرامی،

خیلی عالی که یه شرکت تأسیس کردی و سرمایه جذب کردی. اما حالا چی؟ قدم بعدی چیه؟

امیدوارم رویای شما این باشد که یک فرد موفق باشید. همه می‌خواهند مارک زاکربریگ یا مارک بنیوف باشند، اما از هر هزار شرکتی که راه‌اندازی می‌شوند، تنها نیمی از آنها دوام می‌آورند و تنها بخش کوچکی از آنها به اندازه کافی موفق می‌شوند که یک فرد موفق در نظر گرفته شوند. مثل این است که رعد و برق را در یک بطری بگیری. پس چگونه این کار را انجام می‌دهید؟

اگرچه هیچ فرمولی وجود ندارد، اما گام‌های فردی در مسیر موفقیت وجود دارد که باید دنبال شوند. همه چیز با هدف‌گذاری بالا شروع می‌شود. چه چیزی به اندازه کافی بالا است؟ باید شگفت‌انگیز باشد. اگر آنچه فکر می‌کنید شگفت‌انگیز نیست، باید یک قدم به عقب بردارید و دوباره برنامه‌ریزی کنید و بزرگ‌تر فکر کنید.

من باید این درس را در حرفه خودم یاد می‌گرفتم. من کارم را به عنوان نگهبان امنیتی در IBM شروع کردم. نمی‌دانستم آینده چه چیزی در انتظارم است، و راستش را بخواهید، هیچ ایده‌ای نداشتم که آینده‌ام چقدر می‌تواند شگفت‌انگیز باشد. جهان بینی من از آنچه که می‌توانستم در حرفه‌ام به دست بیاورم، تا حدودی کوتاه‌بینانه بود. بزرگترین رویای من در آن زمان این بود که مدیر IBM شوم و صاحب خانه شوم. در حالی که این یک قدم بزرگ نسبت به جایی که بودم بود، اما به اندازه کافی بالا هدف‌گذاری نکرده بودم.

من همیشه معتقد بودم که قادر به دستیابی به هر چیزی هستم، فقط با توجه به پیشینه ام و برخی از انتخاب‌هایی که کرده بودم، فکر نمی‌کردم دنیا به من اجازه دهد. فکر می‌کنم می‌دانستم که همیشه باید خودم را بهتر کنم، و می‌دانستم که می‌توانم، اما شک داشتم

که آیا سیستم، قابلیت‌های منحصر به فرد من را می‌بیند یا نه، زیرا مسیری بسیار غیرسنتی را در پیش گرفته بودم. به گفته یکی از مدیران اجرایی که مرا راهنمایی می‌کرد، من «ذوق اکتسابی» بودم.

من دوران کودکی نامتعارفی داشتم که با زندگی امروزم همخوانی نداشت. پدرم وقتی هفت سالم بود به طور غیرمنتظره‌ای فوت کرد. او بیمه عمر نداشت و مادرم مجبور شد برای حمایت از پنج فرزندم به سر کار برگردد. ما کولر، آب گرم و تلویزیون را از دست دادیم - و همچنین فرصت رویاپردازی در مورد آنچه می‌توانست باشد را از دست دادیم زیرا بیش از حد درگیر زندگی بودیم. اوضاع در مدرسه هم آسان نبود. اگر مادرم به عنوان "مادر خانه" خدمت نمی‌کرد، به من اجازه نمی‌دادند در Cub Scouts ثبت نام کنم - کاری که او به دلیل کار نمی‌توانست انجام دهد. از آنجایی که عضویت در برنامه فوتبال هزینه داشت، نمی‌توانستم تا دوران راهنمایی در یک تیم سازمان‌یافته بازی کنم، زمانی که رایگان بود. وقتی در مدرسه ابتدایی بودم، مردم فکر می‌کردند که من مشکل گفتاری دارم و باید در آموزش ویژه باشم. همیشه، من بچه‌ای بودم که پدر و پولی نداشتم.

با این حال، رویاهای بزرگی داشتم و سخت کار کردم و نتایجش را دیدم. در مدرسه جوایزی بردم و در فوتبال و لیگ کوچک، MVP شدم. فکر می‌کردم قرار است در لیگ‌های بزرگ بازی کنم. مادرم آنقدر نگران بود که سرم خیلی بزرگ شود که با طعنه به من می‌گفت «قهرمان» تا غرورم را کنترل کند.

هیچ‌کس هیچ‌وقت با من در مورد درخواست بورسیه تحصیلی یا هدف رفتن به دانشگاه صحبت نکرد. هیچ‌کس انتظار نداشت که من بتوانم بهتر از خوب باشم - و اینکه بتوانم با تلاش خودم را به عالی برسانم. هیچ‌کس به من نگفت که چیزی به نام موفقیت وجود دارد. فقط به من گفته شد که وقتی از دبیرستان فارغ‌التحصیل شوم باید از خودم مراقبت کنم. این موضوع احتمالات را محدود می‌کرد. در حالی که هر دو والدینم به دانشگاه می‌رفتند،

من اولین نفر از خواهر و برادرهایم بودم که مدرک گرفتم. برای همه ما، گزینه‌ها تا حدودی محدود به نظر می‌رسید.

کاش آن موقع می‌دانستیم که گزینه‌ها بی‌حد و مرز هستند. کاش می‌دانستم که می‌توانیم برای خودمان فرصت‌هایی ایجاد کنیم، که شغل‌ها می‌توانند هیجان‌انگیز و رضایت بخش باشند - و اینکه هر یک از ما نقشی در ساختن یک زندگی خارق‌العاده داریم. در کار کردن یاد گرفتم:

• یک فرصت می‌تواند فرصت دیگری را به وجود آورد، و سخت‌کوشی - به خصوص داوطلب شدن برای مشاغل سختی که هیچ‌کس دیگری نمی‌خواست - می‌تواند موفقیت‌های نجومی به بار آورد.

• بخش زیادی از آن به پریدن در آب مربوط می‌شود. شجره‌نامه، اگرچه یک سنگ بنای خوب است، اما تنها راه برای رسیدن به جایی که باید بروید نیست. تنها راه برای رسیدن به جایی که باید بروید این است که واقعاً به دنبالش بروید؛ حاضر شوید، در بزنید و سپس از آن عبور کنید.

• وقتی تلاش می‌کنید و موفق می‌شوید، خواهید دید که برنده شدن سرگرم‌کننده و اعتیادآور است. دوست خواهید داشت بارها و بارها این کار را انجام دهید.

• اما شما هرگز نمی‌توانید مغرور شوید. باید یاد بگیرید که چگونه با وقار برنده شوید. فروتن بمانید و مطابق با تبلیغاتی که در مورد شما می‌شود، عمل کنید.

• به یاد داشته باشید، حتی اگر یک فرد موفق باشید، به این معنی نیست که همیشه موفق خواهید ماند. شما همیشه باید خودتان را بارها و بارها ثابت کنید. با موفقیت‌ها، به این دیدگاه خواهید رسید که آنچه زمانی به عنوان کوه می‌دیدید، فقط یک تپه بوده است و متوجه خواهید شد که هنوز راه درازی برای رسیدن به اوج خود دارید. همیشه روی رشته کوه‌های بعدی پیش روی خود تمرکز کنید.

اگرچه در طول سال‌ها خانه را تمیز کردم، اما هیچ‌وقت کاملاً به آن جایگاهی که باید از در ورودی وارد می‌شدم، نرسیدم. با این حال، فهمیدم که حتی وقتی از آشپزخانه وارد می‌شوید، هنوز فرصت‌های بزرگی وجود دارد. بعد از یک دهه فعالیت حرفه‌ای، به این درک رسیده‌ام که آنچه جامعه از شما انتظار دارد، تمام کاری نیست که می‌توانید انجام دهید یا قرار است انجام دهید.

همه ما توانایی‌های بیشتری از آنچه فکر می‌کنیم، داریم. رویاهای بزرگ داشته باشید و کارهای بزرگتری انجام دهید. اگر مایل به رویاپردازی و سپس سخت کار کردن و خوب اجرا کردن باشید، می‌توانید به بیش از آنچه تصور می‌کردید، دست یابید. برای شما آرزوی شفافیت در آنچه می‌خواهید به دست آورید، اراده‌ای برای سخت کار کردن برای رسیدن به رویاهایتان و رضایتی که از دانستن اینکه تمام تلاش خود را کرده‌اید، حاصل می‌شود، دارم.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی نیاز به مقیاس‌بندی دارید

بنیانگذار گرامی،

شرکت‌ها ایستا نیستند؛ آنها یا در حال رشد هستند یا در حال کوچک شدن. حرکت در هر دو جهت کار سختی است) هرچند که رشد کردن بسیار سرگرم‌کننده‌تر است. اگر برای همگام شدن با موفقیت شرکتتان در تلاش هستید، این یک مشکل بزرگ است. تبریک می‌گویم که چیزی ساخته‌اید که دنیا خواهان آن است! اکنون، باید تعیین کنید که چگونه از رقبا پیشی بگیرید، تا مسیر شرکتتان را محدود نکنید.

قبل از اینکه به سراغ راه‌حل‌ها برویم، بیایید ابتدا کمی بیشتر به مسائل مربوط به رشد بپردازیم. هر چه بیشتر رشد کنید، اصطکاک بیشتری ایجاد می‌کنید. با موفقیت بیشتر، چالش‌ها سخت‌تر می‌شوند. جذب یک کارمند جدید در یک استارت‌آپ کوچک کار زیادی است، اما وقتی پنجاه نفر جدید وجود دارند چه اتفاقی می‌افتد؟ دویست و پنجاه نفر؟ یا وقتی اولین شعبه‌های بین‌المللی خود را اضافه می‌کنید، و تا به امروز هر کارمند در یک جغرافیای واحد زندگی و کار کرده است، چه می‌شود؟

همه این تغییرات چیزهای خوبی هستند، اما انجام درست آنها دشوار است. اگر مشکلی دارید که در سه ماهه گذشته برطرف نشده است، می‌تواند مانع اتفاقات این سه ماهه شود. شما باید بی‌وقفه در بهتر شدن باشید. شما باید همیشه بفهمید که چگونه همه چیز را آسان‌تر کنید. این نامه در مورد آسان‌تر کردن سختی‌هاست.

یکی از راه‌های عبور از این موانع بزرگ شدن، یادگیری این است که چگونه نکته‌سنج‌تر شوید. باید بفهمید کدام اولویت‌ها از همه مهم‌ترند. با بزرگ شدن، همیشه موارد بیشتری توجه شما را جلب می‌کنند و این به شما بستگی دارد که تصمیم بگیرید کدام یک از این موارد مهم‌تر هستند.

اخیراً بحث سختی با مدیرعامل یکی از شرکت‌های زیرمجموعه‌مان داشتم. من نگران

وضعیت شرکت بودم، در حالی که مدیرعامل از میزان پیشرفت آن راضی بود. به نوعی، هر دوی ما حق داشتیم. شرکت خیلی خوب کار می‌کرد و چیزهای زیادی برای افتخار وجود داشت. با این حال، من معتقد بودم که می‌تواند خیلی سریع‌تر رشد کند. تیم چیزی جادویی ساخته بود و اکنون در نقطه‌ی بحرانی بود که آماده‌ی جهش بود. این لحظه‌ی سرنوشت‌ساز، فرصتی بسیار نادر را ارائه می‌داد - و من می‌دانستم که آنها باید از آن استفاده کنند.

این به معنای انجام کارهای سنگین زیادی بود. وقتی صحبت از توسعه و گسترش شرکت می‌شود، همیشه کاری برای انجام دادن وجود دارد. شرکت باید به سرعت موقعیت‌های شغلی را پر کند، استخدام‌های جدید را با موفقیت انجام دهد، مشتریان را به سمت کسب‌وکار جذب کند، مطمئن شود که همه با انگیزه هستند و کاری کند که دنیا بفهمد چقدر متفاوت است.

در حالی که مدیرعامل به گذشته نگاه می‌کرد - اینکه چقدر پیشرفت کرده‌اند - من به آینده نگاه می‌کردم، به جایی که فکر می‌کردم می‌توانند بروند. من این را به عنوان زنگ خطری برای NASDAQ و تبدیل آن به یک شرکت سهامی عام می‌دیدم. با این حال، این امر مستلزم تزریق سخت‌گیری خاصی به سازمان است. در این مورد، این همچنین به معنای حل چالش‌هایی مانند فضاهاى خالی، مسائل مربوط به روحیه و سه‌ماهه‌های از دست رفته بود که مانع پیشرفت شرکت می‌شد.

برای اینکه یک شرکت موفق باشد، باید در حال رشد و توسعه باشد. من همیشه این موضوع را جذاب می‌دانم که چگونه مردم «نوآوری» را هیجان‌انگیز می‌دانند (علیرغم اینکه چقدر معمولاً نتیجه نمی‌دهد)، اما به کلماتی مانند «تعالی عملیاتی (یا) دقت» (که تقریباً همیشه با نتایج بهتر مرتبط هستند) با خمیازه واکنش نشان می‌دهند. اگر بتوانید تعالی عملیاتی را بفهمید، برای حرفه و شرکت شما بسیار عالی خواهد بود. این کار بسیار آسان‌تر

از آن چیزی است که فکر می‌کنید - اگر روی آن تمرکز کنید.

ابزارها و روش‌های زیادی وجود دارد که به شما کمک می‌کند تا ببینید» عالی «چگونه به نظر می‌رسد و به شما در رسیدن به آن کمک می‌کند. ما قبلاً از Kanban، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و نتایج عینی و کلیدی (OKR) استفاده می‌کردیم. در برنامه‌نویسی، روش چابک تا حد زیادی جایگزین رویکرد توسعه آبشاری که زمانی محبوب بود، شده است. من شخصاً از مدل بلوغ قابلیت (CMM) استفاده می‌کنم و Salesforce از روش V2MOM مارک بنیوف استفاده می‌کند که هر دو را در زیر آورده‌ام. با این حال، چیزی که واقعاً می‌خواهم به شما منتقل کنم یک فرآیند خاص نیست، بلکه اهمیت اجرای یک فرآیند برای هدایت پیش‌بینی‌پذیری به عملیات شرکت شماست. شما به نوعی روش خارجی نیاز دارید که به شما کمک کند به شرکت نگاه کنید، ببینید کجا هستید و تعیین کنید که باید کجا باشید.

وقتی وارد هر موقعیتی می‌شوم، اولین کاری که انجام می‌دهم ارزیابی آن است. همه شرکت‌ها، صرف نظر از اینکه چقدر جدید یا بالغ هستند، بر اساس شرایط بازار که بسیار سیال است، مدل بلوغ خود را بالا یا پایین می‌برند. همه شرکت‌ها در تلاش برای موفقیت، در این مراحل مختلف حرکت می‌کنند.

من وضعیت یک شرکت را اینگونه ارزیابی می‌کنم:

سطح ۱. این سناریوی فاجعه است. شما کاری را که گفته بودید انجام ندادید و مردم با موهای آتش گرفته) به صورت استعاری (در حال دودیدن هستند. در هر روزی می‌توانید به سطح ۱ بروید - جلسه دیر برگزار می‌شود، شما زمان رسیدن به جلسه بعدی را از دست می‌دهید و اطلاعات مرتبطی به دست نمی‌آورید. وقتی اوضاع شروع به خارج شدن از کنترل می‌کند، فوراً اقداماتی را برای اصلاح وضعیت انجام دهید.

سطح ۲. شما هنوز به آنچه که می‌خواستید نرسیده‌اید، اما یک برنامه‌ی مشخص دارید.

این برنامه قابل اعتماد است، شما می‌دانید چه کسی مسئول کدام وظایف و اهداف است، اما هنوز به طور مؤثر آن را اجرا نمی‌کنید.

سطح ۳. در حال حاضر بحران‌های زیادی ندارید. نسبت» گفتن به انجام «سازمان شما نزدیک به یک است. شما قابل پیش‌بینی و قابل اعتماد هستید، اما به تمام پتانسیلی که دارید دست نمی‌یابید. رشد شما سالم است و کسب و کارتان به خوبی با آن سازگار است، اما برای شتاب گرفتن و پیشی گرفتن از رقبا، باید بر این ثبات تکیه کنید.

سطح ۴. شما به طور کارآمد عمل می‌کنید. شما قادر هستید با کمترین هزینه، کار بیشتری انجام دهید و احساس برنده شدن کاملاً محسوس است. برای مثال، وقتی در eBay از چالش‌های مقیاس‌پذیری پیشی گرفتیم، تفاوت محسوسی وجود داشت. اعضای جامعه ما شادتر بودند، اکثر ما خواب بیشتری داشتیم و همه آنقدر آن را دوست داشتیم که قسم خوردیم در آنجا بمانیم). برای من جالب است که افرادی که از سطح ۱ یا ۲ به سطح ۴ صعود کرده‌اند، هرگز صعود را فراموش نمی‌کنند و تصمیم می‌گیرند که هرگز به عقب برنگردند. اعضای تیمی که در سطح ۴ به ما ملحق می‌شوند، همیشه درد ناشی از این تحول را درک نمی‌کنند و این منجر به خودراضی شدن تیم‌ها می‌شود).

سطح ۵. تیم شما می‌تواند بدون شما فعالیت کند و زمان کمتری برای انجام کارها صرف می‌شود. اکنون شما منبعی برای دیگران هستید. در این مرحله، اکنون می‌توانید فرصت‌های جدید و اضافی را دنبال کنید. شما جام مقدس را کشف کرده‌اید، جایی که روی مهم‌ترین چیزها کار می‌کنید.

به یاد داشته باشید، دستیابی به موفقیت به معنای ارتقاء مداوم شرکت و هر بخش آن در طول زمان است. به همین دلیل است که نه تنها باید در آب غوطه‌ور شوید و برای امروز زنده بمانید (سطح ۳)، بلکه باید از منحنی پیشی بگیرید تا برای فردا آماده شوید (سطح ۴). همچنین لازم به ذکر است: هیچ یک از این چارچوب‌ها ایستا نیستند. شما می‌توانید در

حال انجام یک فعالیت سطح ۵) یک پروژه عالی که فردا مهم خواهد بود (باشید، در حالی که در دنیای سطح ۳) جایی که پایدار هستید، اما هنوز برای آینده امن نیستید (زندگی می کنید. و می توانید یک مشکل سطح ۱) از دست دادن یک کارمند کلیدی (شما را محدود کند و زمان و چرخه هایی را از جایی که می خواهید باشید، طی کند.

وقتی به eBay پیوستم، شرکت در سطح ۱ بود. من را به عنوان آقای «درستش کن» آوردند. آنها گفتند اوضاع خوب پیش نمی رود. این اصطلاحی است برای «توسعه نیافتن». وظیفه من این بود که هرچ و مرج را به نظم تبدیل کنم. در اینجا نحوه انجام این کار و یک نقشه راه ساده که می توانید دنبال کنید، آورده شده است:

• ابتدا، در مورد اینکه موفقیت چگونه به نظر می رسد صحبت کنید.

• تصمیم بگیرید که چه چیزی مهم است و معیارهایی را برای موارد کلیدی که اهمیت دارند، توسعه دهید.

• توابع اجباری را پیاده سازی کنید.

• ارتباطات به موقع داشته باشید، به طوری که مسائل در عرض چند دقیقه یا چند ساعت، نه چند روز یا چند هفته، مورد بررسی قرار گیرند.

• مشکلات را تشدید کنید.

• درک کنید که مهم نیست چه اطلاعاتی را کشف می کنید، بلکه مهم این است که با آن

چه می کنید. همیشه بپرسید: «الان چه می دانیم و چه چیزی را تغییر می دهیم؟»

یکی از ساده ترین و بهترین ابزارهایی که برای کمک به مقیاس پذیری با آن مواجه شده ام، فرآیند V2MOM است که مارک بنیوف پیشگام آن بوده و هنوز هم با موفقیت در Salesforce، یکی از نوآورترین و سریع ترین شرکت های در حال رشد در جهان، از آن استفاده می کند.

V2MOM برای هدایت هر تصمیمی در Salesforce استفاده شده است - از تصمیماتی



که در سال ۱۹۹۹، زمان شروع به کار شرکت، گرفته تا تصمیماتی که امروزه می‌گیرد. بهترین بخش این است که ساختار یکسانی برای هر مرحله از چرخه عمر یک سازمان کار می‌کند. می‌توانید یکی از آنها را به عنوان یک طرح تجاری بنویسید و همین ابزار همچنین می‌تواند در سراسر اهداف سالانه یک شرکت سهامی عام مؤثر است. همین ابزار همچنین می‌تواند در سراسر سازمان به کار گرفته شود. در Salesforce، هر کسی یک V2MOM دارد که به V2MOM شرکت متصل می‌شود، بنابراین همه می‌دانند که چه کاری انجام می‌دهند و چگونه کارشان به اهداف بزرگتر شرکت کمک می‌کند. این یک فرآیند عالی است که شرکت را قادر ساخته است تا بسیار درون‌گرا و شفاف باشد، خود را به استاندارد بالا پایبند نگه دارد و اشتباهات را به سرعت برطرف کند.

V2MOM ساده است؛ من یک الگو برای آن اینجا قرار داده‌ام.

VISION (Have a dream. What do you want?):

VALUES (What's important about it?):

METHODS (How do you get it?):

OBSTACLES (What might stand in the way?):

MEASURES (How will you know when you have it?):

همانطور که شرکت‌ها به موفقیت دست می‌یابند، ناگزیر با چالش‌ها و ناامیدی‌های جدیدی روبرو می‌شوند که کاملاً طبیعی است. همیشه موقعیت‌های جدیدی وجود خواهد داشت، بنابراین دقت خود را افزایش دهید - تا خود را ارزیابی کنید و بدانید که به کجا می‌روید و وقتی به آنجا رسیدید، چه شکلی خواهد بود. و هر چقدر هم که مقیاس پذیری سخت باشد، اگر قصد دارید شرکت خود را موفق کنید، هیچ جایگزینی وجود ندارد. موفق باشید!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی می‌خواهید یک جلسه هیئت مدیره مؤثر برگزار کنید

بنیانگذار گرامی،

به عنوان کسی که در طول دهه‌ها در صدها و صدها جلسه هیئت مدیره شرکت کرده است، پاسخ طعنه‌آمیز من در مورد چگونگی اداره مؤثر یک جلسه هیئت مدیره ساده است: یک شرکت مؤثر را اداره کنید. اگر شرکت شما انتظارات را برآورده می‌کند یا از آنها فراتر می‌رود، تقریباً همه جلسات هیئت مدیره - حتی اگر به طور نامرتب اداره شوند - خوب هستند.

مشکل این است که اغلب اوقات اینطور نیست. در بیشتر شرکت‌ها، رشد همیشه رو به بالا و در جهت درست نیست، و بنابراین شما می‌خواهید و نیاز دارید که اعضای هیئت مدیره در تمام طول مسیر به شما کمک کنند. این یعنی فشار روی شماست: شما باید جلسات خود را به طور فوق‌العاده‌ای اداره کنید.

لازم به ذکر است که اعضای هیئت مدیره معمولاً شما را می‌شناسند و مهارت‌های رهبری شما را عمدتاً از طریق جلسات هیئت مدیره تجربه می‌کنند، بنابراین ممکن است (درست یا غلط) بر اساس عملکرد شما در اتاق هیئت مدیره، نحوه عملکرد شما را در سایر زمینه‌های شرکتتان پیش‌بینی کنند.

یک جلسه موفق با هماهنگی بین اعضای هیئت مدیره و شما آغاز می‌شود. در ابتدا، در حالت ایده‌آل، این جلسات می‌توانند مانند جلسات عمیق یک به یک باشند و کمی زمان برای تشریفات قانونی (مثلاً تأیید، بررسی و سایر تشریفات) که باید مورد بحث قرار گیرند (در نظر گرفته شود. اگر از قبل در مورد تعداد و مدت جلسات، دستور کار و مشارکت مدیریت تفاهم و توافق داشته باشید، این جلسات بسیار روان‌تر پیش خواهند رفت.

هرچه شرکت بزرگ‌تر می‌شود، این جلسات رسمی‌تر می‌شوند و نیاز به تنظیم دارند. به عنوان یک نکته فرعی، هر چه بیشتر بتوانید با هیئت مدیره خود کوچک و صمیمی بمانید،

بهتر است - اما این برای همیشه امکان‌پذیر نیست. همانطور که دور به دور تأمین مالی را طی می‌کنید، اغلب در هر دور یک عضو هیئت مدیره اضافه می‌کنید و پویایی کلی هیئت مدیره را تغییر می‌دهید.

وقتی یک شرکت سهامی عام بزرگ هستید، فعالیت‌های نظارتی و انطباق زیادی دارید که باید با آنها دست و پنجه نرم کنید و علاوه بر مباحث عمومی هیئت مدیره، به کمیته‌های ویژه (مانند حسابرسی، جبران خسارت، نامزدی و حاکمیت شرکتی) نیز نیاز خواهید داشت. جلسات هیئت مدیره و کمیته‌ها در شرکت‌های بزرگ اغلب دو رویداد تمام‌روز (یا طولانی‌تر) هستند و شامل یک شام نیز می‌شوند. موضوعات و مضامین جلسات هیئت مدیره اغلب از قبل تعیین می‌شوند. به عنوان مثال، ممکن است مشخص شود که استراتژی در جلسه هیئت مدیره در ماه جولای پوشش داده خواهد شد و بودجه سال آینده در جلسه هیئت مدیره در ژانویه تصویب خواهد شد. جلسات و تاریخ‌ها حداقل یک سال، اگر نه بیشتر، از قبل برنامه‌ریزی می‌شوند زیرا نیاز به هماهنگی بین بسیاری از اعضای هیئت مدیره و مشاوران با برنامه زمانی بسیار فشرده دارد.

(اگر وحشت‌زده‌اید، الان وقتش است که نفس عمیقی بکشید. خبر خوب این است که شما سال‌ها با آن شرایط فاصله دارید، اما می‌خواستم بدانید که اگر سهامتان را عمومی کنید، به کجا خواهید رسید.)

در عین حال، توجه به این نکته مهم است که هیئت مدیره شما رشد خواهد کرد و همیشه به مدیریت فعال نیاز دارد. چند قانون ساده برای آسان‌تر کردن امور برای همه: جلسات را از قبل به خوبی تنظیم کنید.

• مطمئن شوید که اعضای هیئت مدیره می‌دانند که آیا شرکت از راه دور اشکالی ندارد یا خیر. من همین الان یک جلسه هیئت مدیره را تجربه کردم که مدیرعامل در آخرین لحظه آن را به ویدیو تغییر داد و یکی از اعضای هیئت مدیره سفر اروپایی خود را نیمه‌کاره گذاشت



تا حضوری برگردد - اوه اشما هرگز نمی‌خواهید این کار را انجام دهید).

• یک یا دو هفته قبل، دستور جلسه پیشنهادی را ارسال کنید و برای هر موضوعی که هیئت مدیره می‌خواهد به آن بپردازد، نظرخواهی کنید.

• مطمئن شوید که همه مطالب از قبل (حداقل دو روز قبل از جلسه) منتشر شده باشند. اعضای هیئت مدیره معمولاً سرشان شلوغ است، اما می‌خواهند کارشان را خوب انجام دهند. وقتی به آنها وقت نمی‌دهید تا کارشان را خوب انجام دهند، بدخلق می‌شوند.

• زمانی را برای جلسه اجرایی با کل هیئت مدیره و فقط با اعضای غیر هیئت مدیره اختصاص دهید.

• در پایان جلسه هیئت مدیره، در زمانی که اعضای هیئت مدیره می‌توانند به شما بازخورد بدهند، صرفه جویی کنید.

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی باید تخته خود را به کار بیندازید؟

بنیانگذار گرامی،

تبریک! شما یک شرکت موفق ساخته‌اید. حالا یک هیئت مدیره دارید. امیدواریم که چند دور سرمایه‌گذاری عالی انجام داده باشید و چند سرمایه‌گذار فوق‌العاده و اعضای هیئت مدیره فوق‌العاده‌ای را جذب کرده باشید. حالا چه؟

من اکیداً پیشنهاد می‌کنم که آنها را به کار بگیرید. این علاوه بر روال معمول جلسات هیئت مدیره است که در آن شما به روزرسانی‌ها را ارائه می‌دهید و آنها مشاوره و تأییدیه ارائه می‌دهند. به خاطر داشته باشید که این احتمالاً اولین نقش مدیرعاملی شماست، در حالی که آنها احتمالاً تجربه زیادی دارند و احتمالاً بارها عضو هیئت مدیره بوده‌اند. این امر آنها را به یک منبع عالی تبدیل می‌کند.

• در مورد انواع مسائل، از آنها نظرخواهی کنید، مانند درخواست نمونه‌هایی از طرح‌های هیئت مدیره، دریافت توصیه‌هایی در مورد دستور کار هیئت مدیره، پرس‌وجو در مورد سبک ارتباطی ترجیحی آنها، پرسیدن اینکه چه نوع گزارش‌هایی را برای شرکت خود نیاز دارند و موارد دیگر.

• اگر شروع به افزایش حضور در بازار کرده‌اید، از آنها برای باز کردن درها به روی مشتریان بالقوه کلیدی کمک بگیرید.

• وقتی به دنبال استخدام‌های کلیدی هستید، از آنها دعوت کنید تا کاندیداها را پیشنهاد دهند. یک توصیه: اگر آنها به شما توصیه‌هایی ارائه دادند، حتماً آنها را پیگیری کنید. این می‌تواند برای عضوی از هیئت مدیره که به درخواست کمک پاسخ می‌دهد و به جای اقدام، نادیده گرفته می‌شود، آزاردهنده باشد.

• در مورد بسیاری از تصمیمات کلیدی، بدون اینکه از تصمیم خود صرف نظر کنید، نظر آنها را جویا شوید. به یاد داشته باشید، اعضای هیئت مدیره (به طور کلی دوست دارند در

مورد تصمیمات بزرگ بخشی از گفتگو باشند، نه اینکه به آنها گفته شود در مورد چیزی که قبلاً در مورد آن تصمیم گرفته‌اید، رأی دهید.

• در صورت امکان، حتماً از اعضای هیئت مدیره خود نیز به خاطر مشارکت‌هایشان قدردانی کنید. در WIN، ما اغلب به بنیان‌گذاران خود توصیه می‌کنیم که به روزرسانی‌های دوره‌ای در مورد پیشرفت خود ارسال کنند و از آنها بخواهند که سرمایه‌گذاری را که مفید بوده‌اند، معرفی کنند. این کار فرآیند را «بازی وار» می‌کند. من می‌دانم که همیشه می‌خواهم تیم WIN در فهرست سرمایه‌گذاران مفید باشد!

امید من این است که شما نه تنها پولی را که برای رشد شرکتتان نیاز داشتید، جمع‌آوری کرده باشید، بلکه اکنون یک مشاور مورد اعتماد در هیئت مدیره داشته باشید که به شما راهنمایی کند. در حالی که من کاملاً از به کار گماردن هیئت مدیره‌تان حمایت می‌کنم، همچنین از شما می‌خواهم که این کار را به گونه‌ای انجام دهید که به وقت آنها احترام گذاشته شود.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی می‌خواهید از غافلگیری‌های ناخوشایند جلوگیری کنید

بنیانگذار گرامی،

اگر این نامه را باز کرده‌اید، احتمالاً به دنبال راه‌هایی برای جلوگیری از غافلگیری‌های ناخوشایند هستید. من همیشه می‌گویم که مشکلات با گذشت زمان بهتر نمی‌شوند. بنابراین، من همیشه مراقب مسائل و اختلافات احتمالی هستم، به این امید که بتوانیم آنها را زود آشکار کنیم و سریعاً آنها را حل کنیم.

من این نامه را نوشتم تا مزایای کنشگری به جای واکنش‌پذیری را به اشتراک بگذارم. بگذارید یک مثال واقعی از آنچه در موردش صحبت می‌کنم برایتان بزنم. یک بار، در یاهو! ما یک جلسه هیئت مدیره طولانی مدت داشتیم. متأسفانه، هرگز به چندین عضو جدید هیئت مدیره اطلاع داده نشده بود. من بارها در مورد آن سوال کرده بودم، اما شرکت مطمئن نبود که هنوز می‌خواهد جلسه‌ای داشته باشد. در نهایت، لازم بود جلسه برگزار شود تا بتوانیم نماینده خود را تا زمان مشخصی ثبت کنیم. در حالی که هیچ انتخابی برای برگزاری جلسه وجود نداشت، این بدان معنا نبود که اطمینان از حضور همه اعضای هیئت مدیره آسان باشد. بنابراین، تلاش برای تشکیل هیئت مدیره آغاز شد. البته، در این زمان چهار نفر از سیزده عضو به دلیل اختلافات نمی‌توانستند در جلسه شرکت کنند. من به طور فعال با هر چهار نفر تماس گرفتم، از این اختلاف (که تقریباً همیشه قابل اجتناب است و در این مورد هم همین‌طور بود) عذرخواهی کردم، توضیح دادم که چرا جلسه باید برگزار شود و به آنها اطلاع دادم که خوشحال می‌شوم که نماینده آنها و دیدگاهشان در جلسه باشم. یکی از آن چهار نفر چیزی در مورد جلسه نشنیده بود و بسیار مشکوک بود، که باعث شد من برای توضیح دقیق همه چیز و کاهش نگرانی‌ها وقت بگذارم. تماس شخصی با آنها بسیار مهم بود. اگر جلسه را بدون تماس اولیه و فعالانه برگزار می‌کردیم، مطمئنم که ترس بسیار بیشتری وجود داشت و باعث ایجاد مشکلات اعتماد می‌شد.

اجازه دهید مثال جدیدی از حل یک مشکل قبل از تبدیل شدن به یک مشکل را با شما به اشتراک بگذارم: یکی از بنیانگذاران WIN Labs من، به روزرسانی‌های وضعیت هفتگی را برای من ارسال می‌کرد) من او را مجبور به انجام این کار نکردم، اما از اینکه این کار را انجام می‌دهد، قدردانی می‌کنم. (من به تعطیلات رفته بودم و هیچ به‌روزرسانی دریافت نکردم. هفته بعد هم من هیچ به‌روزرسانی دریافت نکردم. من به طور پیشگیرانه از او پرسیدم که وضعیتش کجاست و او گفت: "من آن را برای شما ارسال کردم." من با او بودم، بنابراین به ایمیل من رفتیم تا بررسی کنیم و من تأیید کردم که قطعاً آن را دریافت نکرده‌ام. متوجه شدیم که او به‌روزرسانی‌ها را به یک نام مستعار WIN ارسال می‌کند که من از آن استفاده نمی‌کنم. اگر من ایمیل را بررسی نمی‌کردم، او به ارسال این گزارش‌های هفتگی ادامه می‌داد و فرض می‌کرد که من آنها را دریافت می‌کنم و احتمالاً تعجب می‌کرد که چرا من در مورد هیچ یک از ارتباطات او نظر نداده‌ام. و من همچنان تمام اطلاعات عالی را که او در وضعیت‌های هفتگی خود به اشتراک می‌گذاشت، از دست می‌دادم. اگرچه این پایان دنیا نبود، اما اگر بررسی نمی‌شد، می‌توانست منجر به اختلاف بین سرمایه‌گذار و بنیانگذار شود. در عوض، ما آن را زمانی که صرفاً یک سوء تفاهم بود، حل کردیم.

در نامه‌های دیگر، در مورد بهره‌وری و وادار کردن افراد به انجام وظایف صحبت کرده‌ام. بهره‌وری یعنی انجام کارهای بسیار بیشتر از یک فرد معمولی - و همه ما می‌دانیم که غافلگیری‌های ناخوشایند اغلب شما را از بهره‌وری عالی باز می‌دارند. وادار کردن افراد به انجام وظایف) از جمله جلسات یک به یک و بررسی وضعیت (به شما کمک می‌کند تا مشکلات را زودتر آشکار کنید و فرصتی برای رسیدگی فوری به هر مسئله‌ای که پیش می‌آید، فراهم می‌کند و آنها را به ابزارهای مفیدی برای افزایش بهره‌وری تبدیل می‌کند.

با این حال، اختصاص وظایف و ادغام عملکردهای اجباری کافی نیست. مهارت‌های نرم نیز در اینجا اهمیت دارند. من عادت دارم که وقت خود را صرف شناخت بیشتر افراد

کلیدی در هر پروژه کنم. این شامل بررسی مکرر آنها و مشاهده زبان بدن برای درک عمیق تر از اتفاقات دیگر می شود. همچنین شامل مشاهده شیمی تیم نیز می شود. من ارزش مشاهده را زمانی که در eBay بودم و در یک اتاقک می نشستم، آموختم. در ابتدا از نشستن در یک اتاقک متنفر بودم! سال ها در یک دفتر کار می کردم و اغلب وقتی اوضاع سخت می شد، برای پنهان شدن به دفترم پناه می بردم. اکنون، همه چیز آشکار بود. وقتی تنش وجود داشت، قابل لمس بود. و این باعث شد که درک آنچه در حال وقوع بود، آسان تر شود. با این اتفاق، اتفاق شگفت انگیزی افتاد - مسائل خیلی سریع تر حل شدند زیرا دیگر نمی خواستیم با این مشکلات زندگی کنیم.

چند نکته در مورد چگونگی حل زود هنگام مشکلات یا حتی جلوگیری از وقوع آنها:

- به وقت یکدیگر احترام بگذارید. در مورد نیازهایتان و زمان آن، زود صحبت کنید. تعهدی بگیرید که افراد در صورت نیاز به شما مراجعه کنند. اگر همیشه در حالت بحران هستید و جلسات و زمان ها را تغییر می دهید، باعث ریزش شدید اعضای تیم خود می شوید. این به نوبه خود می تواند منجر به ریزش شدید اعضای تیم آنها شود.
- به تیم خود بیاموزید که شناسایی مشکلات باید مورد تشویق قرار گیرد و هشدارهای زود هنگام نیز مورد قدردانی قرار می گیرند. حل مشکلات وقتی که وقت کافی برای انجام این کار ندارید، بسیار دشوارتر است. البته، باید به تیم خود نیز بیاموزید که چگونه به تنهایی راه حل هایی ارائه دهند.

• مرتباً چیزهایی را که برایتان مهم هستند، بررسی کنید. بررسی های رسمی و جلسات مکرر دو نفره، و همچنین بررسی های غیررسمی و بداهه داشته باشید.

• به تمام نشانه های موجود توجه کنید. من اغلب مجبور بوده ام با کسی که رفتار، نگرش یا الگوهایش تغییر کرده است، عمیقاً بررسی کنم و در این کار نشانه های اولیه یک مشکل را کشف کرده ام. به تغییرات در آهنگ ارتباطات توجه کنید و به آنچه دیگران می گویند



گوش دهید. همانطور که می‌گویید، هر جا دود باشد، آتش هم هست.

• همیشه بررسی‌های پس از وقوع مشکل را انجام دهید. وقتی با مشکلی مواجه می‌شوید که می‌توانست زودتر حل شود، زمانی را برای بررسی تیم در مورد چگونگی عملکرد بهتر در دفعات بعدی اختصاص دهید. انتظارات خود را در مورد آنچه در موقعیت‌های مشابه انتظار می‌رود، تعیین کنید.

به شما قول می‌دهم که اگر تمرین کشف زود هنگام مشکلات و رفع سریع آنها را در خود پرورش دهید، شغل‌تان به عنوان مدیرعامل بسیار آسان‌تر و سرگرم‌کننده‌تر خواهد شد!

با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

پی‌نوشت: اگر این نامه را خیلی دیر دریافت می‌کنید و از قبل مشکل بدی دارید، به نامه «وقتی دچار بحران می‌شوید» در فصل بعد مراجعه کنید!



چالش‌های سازمانی

وقتی دچار بحران می‌شوید

بنیانگذار گرامی،

خب، شما خودتان را در یک بحران یافته‌اید. هیچ وقت اتفاق غیرمنتظره‌ای که برنامه‌ها و روزتان را مختل کند، خوشایند نیست، اما این اتفاق برای همه ما می‌افتد و اغلب هم می‌افتد. نحوه برخورد شما با این مسائل مهم است. آیا اجازه می‌دهید یک بحران شما و کسب و کارتان را کاملاً از مسیر خارج کند، یا شما را قوی‌تر و بهتر می‌کند؟ چه به طور غیرمنتظره اتفاق افتاده باشد و چه به این دلیل که شما چیزی را به خوبی مدیریت نکرده‌اید، ضروری است که قبل از اینکه به مسئله‌ای بزرگ‌تر تبدیل شود، با آن برخورد کنید. توصیه من: به جای کم‌کاری، واکنش بیش از حد نشان دهید. با این حال، قبل از اینکه به چگونگی حل آن بپردازیم - که در اینجا از همه مهم‌تر است و در ادامه به آن خواهیم پرداخت - بیایید یک قدم به عقب برداریم.

بزرگی آن چقدر است؟

اول از همه، بیایید مشخص کنیم: آیا واقعاً با بحران مواجه هستید؟ اول گوش دهید. توصیف واضح مشکل چیست؟ حالا، چقدر بد است؟

شما به روشی برای دسته‌بندی آن نیاز دارید. به عبارت دیگر، به روشی برای اندازه‌گیری میزان آشفستگی نیاز دارید. در eBay، من و مگ ویتمن مشکلات ورودی را بر اساس مدل مقیاس ریشتر ارزیابی می‌کردیم که به ما یک مقیاس سریع ۱ تا ۱۰ برای اندازه‌گیری جدی بودن مشکل می‌داد.» ۱۰ «صدای روتین و معمولی است که هر روز اتفاق می‌افتد، مانند مشکلی که کاربر با رایانه خود دارد و نمی‌تواند وارد eBay شود). این پایان دنیا نبود و کار زیادی از دست ما برنمی‌آمد (به عنوان مثال،» ۹ «زمانی بود که سایت به دلیل قطع برق از کار افتاد و پشتیبان‌گیری شروع نشد. از خود بپرسید: آیا این یک لرزش گذرا است یا یک زلزله مهیب است که نمی‌توانید از آن بهبود یابید؟

خب، حالا شما جدیت را ارزیابی کرده‌اید، و فرض کنید مشکل بزرگی دارید - مثلاً زلزله‌ای با بزرگی ۶ ریشتر یا بیشتر و تهدیدی برای کسب و کارتان. وقت آن است که دست به کار شوید.

وقت تلف کردن نیست.

اگر یک قورباغه را در آب جوش بیندازید، به سرعت بیرون می‌پرد. اما اگر آن را داخل آب بیندازید و آب را به آرامی گرم کنید، همانجا می‌ماند و می‌پزد. مدت زیادی در آب داغ نمانید.

من اغلب می‌گویم که مشکلات با گذشت زمان بهتر نمی‌شوند. اغلب اوقات، مردم ترجیح می‌دهند مشکلات را پنهان کنند یا بگذارند به حال خود رها شوند، به جای اینکه وقتی کوچک‌تر شدند به آنها بپردازند. مشکل مربوط به درپوش تایلنول را به خاطر دارید؟ یا تراشه پنتیوم اینتل؟ به این فکر کنید که تسلا چقدر متفاوت به نقص کمربند ایمنی پاسخ داد. این شرکت تمام خودروها را فراخواند و مشکل را به صورت پیشگیرانه مدیریت کرد. همانطور که مگ ویتمن به من می‌گفت: «به درون آتش بدو!»

منابع خود را مستقر کنید.

وقت آن است که همه دست به کار شویم. اولین کاری که باید انجام دهیم این است که زنگ خطر را به صدا درآوریم تا توجه و اقدام فوری را جلب کنیم. در eBay، ما کدهایی

شدت ۱، شدت ۲ و غیره (را توسعه دادیم که به ما کمک کرد بلافاصله مقیاس مشکل و زمان پاسخگویی را شناسایی کنیم). به یک Sev ۱ «بلافاصله رسیدگی می‌شد، در حالی که Sev ۴ «می‌توانست روز بعد رسیدگی شود (ما همچنین اصطلاحاتی مانند» ۹۱۱ «را گنجاندیم، به این معنی که هر منبعی در شرکت می‌توانست از هر کاری که انجام می‌داد برای کار روی مشکل فعلی استفاده کند.

از کارهایی که افراد می‌توانند هنگام گرد هم آمدن برای رسیدگی به یک بحران انجام دهند، شگفت‌زده خواهید شد. با این حال، یک نکته‌ی احتیاطی: از وضعیت اضطراری با احتیاط استفاده کنید. ممکن است وسوسه شوید که بحران‌های آینده را به "911" ارجاع دهید تا زمان پاسخگویی سریع‌تری داشته باشید، اما این کار را نکنید. این کار به سرعت تیم شما را از کار می‌اندازد.

افراد مناسب را در جای خود قرار دهید.

استعداد همه چیز است. وقتی در حالت بحران هستید، به سرعت می‌توانید افراد را در بهترین و بدترین حالتشان ببینید. در بحبوحه یک بحران، متوجه شدم که با کمبود استعداد مناسب مواجه هستم. تصمیم گرفتم که باید در اسرع وقت چندین مدیر کلیدی را به عنوان گزارش‌های مستقیم به تیمم اضافه کنم و این کار را ظرف چند هفته انجام دادم. همچنین چند نفر را دیده‌ام که ممکن است کمی بدخلق و از نظر رفتاری باهوش باشند، اما در یک حادثه بزرگ اوضاع را نجات داده‌اند. مطمئن شوید که بهترین جراحان، آتش نشانان و حل‌کنندگان مشکلات را در اختیار دارید - و اگر ندارید، آنها را به سرعت به آنجا برسانید.

یک برنامه پشتیبان داشته باشید. و یک پشتیبان برای پشتیبان.

بیا بید صادق باشیم: وقتی مشکلی پیش می‌آید، همیشه نمی‌دانید مشکل چیست و مطمئناً همیشه نمی‌دانید چگونه آن را برطرف کنید. در اوایل سال ۲۰۰۰، زمانی که چندین شرکت اینترنتی قربانی حملات انکار سرویس شدند، چنین شرایطی برای من پیش آمد. ما مجبور بودیم با فروشندگان همکاری کنیم، وصله‌های امنیتی را نصب کنیم و با سایر

شرکت‌های فناوری و مجریان قانون همکاری کنیم تا نحوه متوقف کردن آن را تعیین کنیم. من همیشه طرفدار این بودم که همزمان روی چندین راه حل ممکن کار کنم، فقط برای اینکه اگر در فرضیه‌مان اشتباه کردیم، مشکلی پیش نیاید. اگر می‌خواهید یک مشکل را سریع حل کنید، همیشه بهتر است به جای اینکه فرآیند را سریالی کنید، راه حل‌های ممکن زیادی را به صورت موازی توسعه دهید. علاوه بر این، همیشه دو تا چهار حرکت جلوتر را در نظر بگیرید تا گزینه‌هایی داشته باشید. مدام از خودتان بپرسید، و اگر این جواب نداد، پس چه؟

غرورت را زیر پا بگذار.

بحث سلسله مراتب نیست. بهترین پاسخ‌ها می‌توانند از هر جایی بیایند. به همه اجازه دهید تا نظر خود را بیان کنند و در طول فرآیند، بینش‌ها و سوالات خود را مطرح کنند. مهمترین چیز این است که مشکلات را به سرعت حل کنید و از تکرار آنها جلوگیری کنید. همیشه از خود بپرسید: آیا هر روز بهتر می‌شویم؟ اگر اینطور نیست، تغییراتی ایجاد کنید. هر کاری که می‌توانید انجام دهید تا تأثیر بر مشتریان را به حداقل برسانید.

من زیاد به eBay مراجعه می‌کنم، احتمالاً به این دلیل که مرکز بحران بود. وقتی شروع کردم، از درایوهای یک فروشنده بزرگ استفاده می‌کردیم و وقتی آنها خراب شدند، کل سایت ما از کار افتاد. فروشنده به من گفت که ما سعی داریم "خیلی سریع" بازبایی کنیم و اگر فقط به آنها اجازه دهیم بیست دقیقه باز یافت کنند، همه چیز درست می‌شود. چه کسی بیست دقیقه در اینترنت وقت دارد؟

ما توافق کردیم که وضعیت فعلی ناپایدار است و فروشنده روی یک راه حل میان‌افزار کار کرد. با این حال، ما به یک استراتژی موقت پیشگیرانه نیاز داشتیم. ما بیست و چهار ساعته افراد را منتظر هشدار نگه داشتیم که قبل از خرابی چشمک می‌زد. به محض اینکه این هشدار ظاهر می‌شد، آنها قبل از وقوع خرابی، دیسک را از سرویس خارج می‌کردند. این یک راه حل با شدت بالا بود که به منابع زیادی نیاز داشت، اما تا زمانی که با یک راه حل نرم افزاری بدون اشکال خودکار نشده بود، ما مجبور بودیم تمام تلاش خود را برای کاهش

میزان تأثیرپذیری مشتریان انجام دهیم.

بیشتر مدیران از فروشنده نمی‌خواستند کاری را که من انجام دادم انجام دهد، اما پیدا کردن راه‌حلی که مشتری را تحت تأثیر قرار ندهد - حتی اگر برای شخص دیگری زشت باشد - بسیار مهم بود. گاهی اوقات در زمان جنگ باید وحشی باشید.

با همه (یعنی هیئت مدیره، تیم خود، مشتریان (ارتباط برقرار کنید. هیئت مدیره و مدیریت خود را در حالت آماده‌باش کامل قرار دهید و مطمئن شوید که تا زمان ارائه راه‌حل‌های دائمی، در دسترس هستند. از کسی پنهان نشوید.

در eBay، من به روزرسانی‌های شخصی در مورد مسائل را برای تیم مدیریت می‌نوشتم و هر هفته گزارش‌های وضعیت را در مورد آنچه خوب پیش می‌رفت و آنچه خوب پیش نمی‌رفت، ارائه می‌دادم. این را به یکی از موارد اقدام خود تبدیل کنید. همچنین، شماره موبایل هر مدیر اجرایی و شماره تلفن‌های همراه شخصی هر فروشنده را دریافت کنید تا بتوانید منابع را در اسرع وقت بسیج کنید.

به یاد داشته باشید، شما فقط با تیم خود در یک محیط بسته، مشکل را حل نمی‌کنید؛ مشتریان نیز درگیر هستند. کسی باید آنها را مطلع کند و آرام کند. سکوت در این مرحله چیز خوبی نیست. در اینجا نحوه اقدام در طول بحران آورده شده است:

• حقیقت را بگویید.

• مراحل بعدی را به آنها بگویید.

• به آنها بگویید چه زمانی دوباره آنها را در جریان امور قرار خواهید داد.

شما باید فرآیندی برای برقراری ارتباط داشته باشید. چه کسی ارتباطات با کارمندان، مشتریان و مطبوعات را مدیریت می‌کند؟ نکته: نباید جراح در اتاق عمل باشد).

دنیا همیشه از شما می‌خواهد که کارهای بیشتری انجام دهید. بهترین کاری که می‌توانید برای رسیدگی به این تقاضا انجام دهید، ایجاد فرهنگ شفافیت و پاسخگویی است. اگر در eBay مشکلی داشتیم، همیشه آن را به جامعه خود منتقل می‌کردیم. مراقب آنچه می‌گویید باشید. صادق باشید، اما به خاطر داشته باشید که اغلب وقتی فکر می‌کنید می

دانید چه اتفاقی قرار است بیفتد یا چه چیزی باعث مشکل شده است، ممکن است کاملاً چیز دیگری از آب درآید. در eBay و بعداً در Salesforce، یک «سایت اعتماد» (و داشبورد ساخته شد که شفافیت کاملی در مورد آنچه در سایت اتفاق می‌افتد، ارائه می‌داد تا مردم بتوانند در لحظه از آنچه در حال وقوع است، مطلع شوند.

کالبدشکافی ضروری است.

هرگز یک بحران را هدر ندهید. این فرصتی است برای بهتر کردن اوضاع. پس از حل مشکل، فهمیدن اینکه چه چیزی اشتباه پیش رفته است (آیا مشکل از اجرا، فروشنده یا محصول، یک اشکال نرم‌افزاری، یک رویداد خارجی و غیره بوده است؟) (و اینکه چگونه مطمئن شوید که دیگر تکرار نخواهد شد، ضروری است. به یاد داشته باشید، شرکت‌های بزرگ باید در مقابله با بحران‌ها در سطح جهانی باشند، اما آنها آرزو دارند که در وهله اول در جلوگیری از بحران‌ها حتی بهتر باشند). شما باید هر دو را به خوبی یاد بگیرید. اگر در بحران هستید، برای نگرانی در مورد پیشگیری خیلی دیر شده است، بنابراین بهتر است در خروج از مشکل عالی باشید!

از همین حالا، برای بحران‌ها از قبل برنامه‌ریزی کنید.

در حالت ایده‌آل، شما می‌خواهید به جای توسعه یک کتاب راهنما، یک دستورالعمل اجرایی را به کار بگیرید. اغلب، بنیانگذاران این کار را از قبل انجام نمی‌دهند و سپس باید در حین نبرد، فرآیندها را توسعه دهند - این بسیار سخت‌تر است. در eBay، ما برنامه‌هایی ساختیم و فرآیندهایی را اجرا کردیم که مشکلات را پیش‌بینی می‌کردند. پوشش 24 ساعته و 7 روز هفته وجود داشت و افرادی برای پاسخگویی سریع به هرگونه مشکلی در دسترس بودند. این رویکرد پیشگیرانه در بحرانی‌ترین لحظات، در زمان ما صرفه‌جویی کرد. به عنوان مثال، وقتی فهمیدیم که ساعاتی پس از 11 سپتامبر، افرادی در حال فروش آوار مرکز تجارت جهانی در محل بودند ("6" در مقیاس ریشتر)، می‌دانستیم چگونه واکنش نشان دهیم زیرا سیاستی داشتیم که به تفصیل بیان می‌کرد که ما از فاجعه سودی نخواهیم برد. به لطف سیاست‌هایمان، توانستیم بلافاصله واکنش نشان دهیم و آن را تخریب کنیم.

در eBay، ما آنقدر در پیشگیری و اطفاء حریق مهارت پیدا کردیم که دیگر مدام با آنها درگیر نبودیم. اوضاع آرام شد - و بعد این موضوع تبدیل به یک مشکل شد. یکی از اعضای تیم به من گفت: «ما قبلاً خیلی مهم بودیم. حالا مگ هر شب نمی‌آید ببیند اوضاع ما چطور است.»

به آنها گفتم: «قرار است همین‌طور باشد.»

شما هم وقتی اوضاع دوباره خوب پیش می‌رود، لحظات آرامش‌بخشی خواهید داشت. از این لحظات لذت ببرید و سپس از آن زمان برای سرمایه‌گذاری در بهبود کسب‌وکارتان استفاده کنید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی که تازه یک ربع از وقت رواز دست دادی

بنیانگذار گرامی،

می‌تونم تصور کنم چه احساسی داری. خیلی باهات همدردی می‌کنم. من که خودم یه کمال‌گرا هستم، وقتی به کاری که متعهد شدم انجام نمی‌دم، خیلی اذیت می‌شم. بیایید لحظه‌ای اینجا مکث کنیم و از ناراحتی که الان احساس می‌کنید قدردانی کنیم. دردناک است). اگر احساس ناراحتی نمی‌کنید، این یک مشکل بزرگ است (.بیایید از این دانش برای تقویت اراده خود استفاده کنیم تا از تکرار این وضعیت ناخوشایند جلوگیری کنید.

حالا، باید به این فکر کنیم که چرا این اتفاق افتاده است. برای فهمیدن این موضوع، چند سوال از شما دارم:

• از چه زمانی فکر کردید که ممکن است این سه ماهه را از دست بدهید؟ از چه زمانی مطمئن شدید؟

• آیا این نگرانی را مطرح کردید؟ آیا از قبل چیزی به شما اطلاع داده شد، یا به امید معجزه منتظر ماندید؟

«هیئت مدیره‌ها با غافلگیری‌ها کنار نمی‌آیند. و مانند همه مشکلات، اخبار بد با گذشت زمان بهتر نمی‌شوند.

«اگر این موضوع برای هیئت مدیره غافلگیرکننده باشد، چقدر غافلگیرکننده است؟ در مقیاس ریشتر در چه مقیاسی قرار می‌گیرد؟

«به یاد داشته باشید، وقتی اوضاع خوب پیش نمی‌رود، مردم به دنبال شما هستند تا قدمی بردارید و به شیوه‌ای بزرگتر رهبری کنید.

«نحوه برخورد شما با به اشتراک گذاشتن اخبار بد، راهی عالی برای القای اعتماد بیشتر به رهبری شماست.

• مشکل کاری که باعث این مشکل شد چه بود؟ (برای فهمیدن دلیل آن، به این سوالات واضح و قطعی پاسخ دهید. مسئولیت آن را بپذیرید. حالت تدافعی نگیرید.)

«آیا برنامه ریزی شما ناقص بود؟ آیا اهداف شما غیرواقع‌بینانه بودند؟

«آیا اجرای شما ناقص بود؟ اگر در اجرا کم کاری کردید، این اتفاق در کدام مرحله رخ داد (مثلاً فروش، توسعه فناوری، بازاریابی و غیره)؟

«آیا محصول ایرادی داشت؟

«آیا بازار محصول یا خدمات با رکود مواجه شد؟

• اوضاع چقدر وخیم است؟ آیا سرماخوردگی است، آنفولانزا است یا بیماری جدی‌تری است که می‌تواند لاعلاج باشد؟

«اگر سرماخوردگی است: راهی برای بهبودی سریع پیدا کنید و همچنان سال را پشت سر بگذارید. سه ماهه گذشته است، اما هنوز تسلیم نشوید. برای بازگشت به مسیر درست سخت‌تر تلاش کنید. برای سه ماهه بعدی بیش از حد تلاش کنید و سعی کنید عقب ماندگی را جبران کنید.

«اگر آنفولانزا باشد: احتمالاً تا پایان سال دوام نخواهید آورد و دور بعدی سرمایه‌گذاری شما ممکن است با ارزش‌گذاری پایین‌تری نسبت به آنچه انتظار داشتید باشد، اما اگر برنامه‌های بازیابی مناسبی را تدوین و اجرا کنید، ممکن است همچنان در مسیر بلندمدت خوبی قرار داشته باشید.

«اگر بیماری جدی باشد: اضطراب و اختلاف زیادی در هیئت مدیره وجود خواهد داشت. اگر پول زیادی در بانک ندارید و نیاز به جمع‌آوری پول دارید، احتمالاً منجر به یک دور کاهش سرمایه با شرایط دشوار خواهد شد. این خوشایند نیست. این اغلب منجر به تغییرات رهبری می‌شود. با این حال، می‌توانید از تجربیات نزدیک به مرگ فرار کنید. من در چنین شرایطی به eBay پیوستم. این شرکت پس از از دست دادن درآمد قابل توجه در

طول یک قطعی، به تازگی سه ماهه خود را از دست داده بود. سال ۱۹۹۹ بود و شرکت ۱۰ میلیارد دلار از ارزش بازار خود را از دست داد. این بد بود، اما کشنده نبود (بیشتر به این دلیل که در آن زمان جایگزینی برای eBay وجود نداشت). مشتریان به ما نیاز داشتند تا اقلام خود را فهرست کنیم و ما باید بفهمیم که چگونه برای زنده ماندن، تقاضا را برآورده کنیم. من از نزدیک می‌دانم که می‌توانید یک شکست داشته باشید و همچنان دوام بیاورید، اما باید سریع اوضاع را تغییر دهید وگرنه مدت زیادی دوام نخواهید آورد.

«اگر در مرحله‌ی پایانی است: روی به حداقل رساندن هدررفت پول نقد خود کار کنید، در صورت امکان، شرکت را خریداری یا استخدام کنید و پول نقد را به سرمایه‌گذاران بازگردانید.

• چطور می‌توانید بهتر شوید؟ هیئت مدیره و افراد شرکت می‌خواهند بدانند که این موضوع چه تاثیری بر شما داشته است.

«آیا این شما را شکست داد؟ یا اینکه عزم شما را جزم کرد؟

«میدونی بعدش باید چیکار کنی؟

«آیا این کار را با فوریت - بهتر، سریع‌تر و قوی‌تر از همیشه - انجام می‌دهید؟

• اگر این شکست پیامدهای وخیمی در کوتاه‌مدت برای شرکت شما ندارد، مهم است که اجازه ندهید این اتفاق باور شما را به شرکتتان تغییر دهد. اجازه ندهید این اتفاق مسیر امید برای شرکت را تغییر دهد.

«اهداف جسورانه تعیین کنید. این مهم است.

«در مورد نقاط ضعف خود شفاف باشید و نسبت به شتابی که دارید، مثبت باشید.

«آنقدر محافظه‌کار نشو که فرصتی را که برایش تلاش می‌کنی از دست بدهی. معمولی بودن بدترین جایی است که می‌توانی در آن باشی.

در eBay، ما قبلاً می‌گفتیم: «مهم نیست سه ماهه گذشته چه اتفاقی افتاده. مهم‌ترین

چیز این است که به مسیر درست برگردیم.» شما باید بفهمید چه چیزی اشتباه پیش رفته، از آن درس بگیرید، کاری متفاوت انجام دهید، بیشتر ارتباط برقرار کنید و تسلیم نشوید. در این مسیر رهبری کنید. رهبری یعنی امید دادن - و سپس عمل کردن به آن.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

چه زمانی باید اصطکاک بین تابعی را حل کنید؟

بنیانگذار گرامی،

خب، به نظر می‌رسد که شما در شرکتتان به موفقیت‌هایی دست یافته‌اید. تیم شما از گروهی که هر روز بسیار منسجم و هماهنگ بود، به گروهی تبدیل شده است که به اندازه کافی بزرگ است تا دستور کارها و تمرکزهای مختلفی داشته باشد. بنابراین، به خاطر رشد موفقیت‌آمیزتان تبریک می‌گویم! حالا، بیایید به بررسی دقیق‌تر مشکلات بپردازیم و مشخص کنیم که چگونه می‌توان به رفع آنها کمک کرد.

اول از همه، مهم است که بدانید این اصطکاک که تجربه می‌کنید یک حالت طبیعی است. متأسفانه، ما به طور خودکار افرادی را که با ما متفاوت هستند، نمی‌پذیریم و از آنها استقبال نمی‌کنیم. به عنوان مثال، مهندسان همیشه ذاتاً فکر نمی‌کنند که فروشندگان به اندازه خودشان مهم هستند. همچنین، هر کسی کار خودش را دارد و وقتی یک عملکرد یا قابلیت جدید در شرکت ایجاد می‌شود، عموماً خواسته‌های جدیدی را به همراه می‌آورد. برخی افراد این خواسته‌های جدید را تهدیدآمیز می‌دانند.

وقتی برای اولین بار کدنویسی و ساخت محصول خود را انجام می‌دادید، احتمالاً تیم‌های فروش و بازاریابی که در مورد چگونگی تمایز محصول شما یا پیشنهاد ویژگی‌های جدید سوال می‌کردند، مزاحمت زیادی برای شما ایجاد نمی‌کردند. اکنون اوضاع متفاوت است. هر کسی برای انجام کاری استخدام می‌شود و به او نیاز است، اما با بزرگتر شدن یک شرکت، کارها به طور فزاینده‌ای به کمک دیگران نیاز دارند. اغلب اوقات، شما فقط زمانی با گروه دیگری ارتباط برقرار می‌کنید که از آنها چیزی بخواهید. متأسفانه، به ندرت پیش می‌آید که تیم‌ها با شما تماس بگیرند و بگویند: «می‌دانم که روی چیز بزرگی کار می‌کنید، چگونه می‌توانم به شما کمک کنم؟»

این می‌تواند یک مشکل باشد. اغلب ما برای مرحله بعدی کسب و کار آماده نیستیم. با

این حال، با کمی تغییر در رفتار، می‌توانیم این سناریو را از چیزی که باعث استرس می‌شود به سناریویی که الهام‌بخش ادغام و رشد یکپارچه است، تغییر دهیم. در اینجا چند پیشنهاد در مورد چگونگی مقابله با اصطکاک بین بخشی ارائه شده است:

• در مورد اهداف، با همکاران هماهنگ باشید. من طرفدار این هستم که همه افراد در سطح اجرایی، در مورد اهداف یکدیگر و ارزیابی این اهداف در مراحل بعدی، نظر بدهند. این همچنین شامل دانستن این است که چه چیزی بر چه چیزی برتری دارد و کدام اهداف بیشترین اهمیت را دارند. وقتی برای اولین بار به eBay پیوستم، رئیس توسعه را بر ارسال سریع و بی‌وقفه و رئیس عملیات را بر دسترسی متمرکز کرده بودم. نیازی به گفتن نیست که اختلافات زیادی بین سازمان‌ها وجود داشت. برای حل این اختلاف، مجبور شدم مداخله کنم و تصمیم بگیرم که کدام هدف از همه مهم‌تر است. در نهایت، اهداف هر تیم را تغییر دادم تا مدیران عملیات، اهداف تحویل و توسعه محصول، اهداف دسترسی را به اشتراک بگذارند. وقتی پشتیبانی مشتری را به تیم اضافه کردم، متوجه شدیم که باید رضایت مشتری را نیز به همه اهداف اضافه کنیم. وقتی همه برای رسیدن به اهداف یکسانی تلاش می‌کنند، همه چیز بسیار روان‌تر و دلپذیرتر پیش می‌رود.

• در ارتباطات گسترده‌تر مشارکت کنید. هر کاری که در مورد ارتباطات انجام داده‌اید، به احتمال زیاد کافی نیست. ارتباطات باید مداوم باشد و باید به همه برسد. ماریسا مایر در یاهو! هر جمعه برای همه کارمندان «جهت اطلاع» برگزار می‌کرد. یاهو! با چالش‌ها و مشکلات خود روبرو بوده است، اما تمایل ماریسا برای ایستادگی و مواجهه با سوالات دشوار هر هفته، منبع الهام و آرامش برای شرکت بود.

• دستورالعمل‌های تصمیم‌گیری را اجرا کنید. انتظارات برای حل مشکل چیست؟ چه کسی باید چه تصمیماتی را بگیرد؟ من طرفدار مدل RACI هستم چه کسی مسئول است، چه کسی باید تأیید کند، چه کسی باید مشورت کند و چه کسی باید مطلع شود، که در نامه

دیگری با عنوان» چه زمانی باید بدانید چه کسی مالک چه چیزی است «به تفصیل آمده است.)، اما روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌توانید از آنها استفاده کنید. مهمترین چیز این است که یکی را انتخاب کنید و با پشتکار به آن پایبند باشید.

• راه‌هایی برای مطرح کردن مشکلات پیدا کنید. من از همه در WIN می‌خواهم که هر هفته مواردی را که در مورد آنها به کمک نیاز دارند، ارائه دهند. در جلسات تک نفره‌ام، می‌پرسم که اوضاع چطور پیش می‌رود و چرا.

• موفقیت‌ها را جشن بگیرید و در کل شرکت به آنها اعتبار ببخشید. وقتی رفتار بین بخشی عالی می‌بینید، آن را اعلام کنید و جشن بگیرید. تیم پشتیبانی مشتری ما در eBay به افرادی که برای کمک به آنها فراتر از وظیفه خود عمل کرده بودند، «جوایز ستاره نقره‌ای» اهدا کرد. افراد زیادی در eBay بودند که جایزه چاپ شده را در جعبه خود داشتند.

همچنان که به رشد و موفقیت خود ادامه می‌دهید، باید راه‌های جدید و نوآورانه‌ای برای پرداختن به اصطکاک بین بخشی پیدا کنید. شرکت‌هایی که می‌دانند چگونه این مشکل را کاهش دهند) و می‌دانند که دشمن نه در راهرو، بلکه در خارج از ساختمان است.)، در نهایت به توانایی و موفقیت بسیار بیشتری دست می‌یابند - ناگفته نماند که افراد در این شرکت‌ها اوقات خوش‌تری دارند.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی نیاز دارید شخصیت شرکت خود را اثبات کنید

بنیانگذار گرامی،

در ماه‌ها و سال‌های آینده هزاران تصمیم و قضاوت در شرکت شما گرفته خواهد شد. برخی از تصمیمات از بقیه مهم‌تر هستند. انواع تصمیماتی که در اینجا در مورد آنها صحبت می‌کنم، تصمیماتی هستند که سنگ بنای شرکت شما را تشکیل می‌دهند.

چند مثال:

• وقتی رفتار بد یا غیرقانونی می‌بینیم، آیا رویمان را برمی‌گردانیم، یا مستقیماً با آن برخورد می‌کنیم؟

• وقتی خدمات ما افت می‌کند یا انتظارات را برآورده نمی‌کند (برای حفظ اعتماد مشتریانمان چه کاری انجام می‌دهیم؟

• وقتی آمار Glassdoor ما از کارمندان فعلی و سابقمان افتضاح است، آیا فقط می‌گوییم که آنها مناسب نبودند، یا رفتارهای خودمان را بررسی می‌کنیم؟

• وقتی اعداد و ارقام ما برای این سه‌ماهه خوب به نظر نمی‌رسد، چگونه این موضوع را با هیئت مدیره و تیم خود در میان بگذاریم؟

وقتی در eBay بودم، جلسه‌ای در هیئت مدیره داشتیم و یکی از مدیران ما، هاوارد شولتز (بنیانگذار استارباکس)، تازه از سفری به آلمان و لهستان برگشته بود. او واقعاً از آنچه هنگام بازدید از اردوگاه‌های کار اجباری و به طور خاص اتاق‌های گاز تجربه کرده بود، آسیب دیده بود. در آن زمان، eBay یادگاری‌های نازی‌ها را می‌فروخت. هاوارد مخالف و سرسخت بود؛ او خواستار آن بود که ما فروش این اقلام را فوراً متوقف کنیم. بحث‌های زیادی در مورد اینکه آیا باید فروش این اقلام را متوقف کنیم یا خیر، وجود داشت، زیرا آنها غیرقانونی نبودند. هاوارد به این موضوع اهمیتی نمی‌داد؛ او گفت: «این مربوط به شخصیت شرکت است.» حق با او بود. وقتی او سرانجام هیئت مدیره eBay را ترک کرد، ما به او لوحی با آن

شعار دادیم.

من احترام زیادی برای هاوارد قائلم و چیزهای زیادی از او یاد گرفتم. از آن زمان تاکنون با چندین لحظه «شخصیت شرکت» مواجه شده‌ام و همیشه از اینکه وقتی سیستم‌های ارزشی شما مشخص هستند، تصمیم‌گیری‌ها چقدر آسان می‌شوند، احساس آرامش کرده‌ام.

بنابراین، در حالی که تمام تصمیماتی را که باید بگیرید، می‌گیرید، لطفاً مراقب تصمیماتی باشید که مربوط به «شخصیت شرکت» است. در این موارد، امیدوارم تصمیم خود را بر اساس ارزش‌های اصلی خود بگیرید. در حالی که می‌دانیم باید مطابق قانون عمل کنیم، شخصیت و ارزش‌های ما ایجاب می‌کند که مطابق روح قانون عمل کنیم، که استاندارد بالاتری است.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی تضاد منافع در هیئت مدیره شما وجود دارد

بنیانگذار گرامی،

گاهی اوقات تضاد منافع در هیئت مدیره بسیار آشکار است. ما اخیراً در یکی از شرکت‌های فورچون ۵۰۰ با چنین تضاد منافی مواجه شدیم و متوجه شدیم که یکی از کاندیداهای مورد علاقه ما در حال حاضر عضو هیئت مدیره شرکت دیگری است. این موضوع معمولاً مشکلی ایجاد نمی‌کند، اما در این مورد، آن شرکت و شرکت ما درگیر یک نبرد حقوقی گسترده بودند. این یک تصمیم آسان بود - مگر اینکه کاندیدا از هیئت مدیره دیگر خارج شود، عملی نمی‌شد. بعداً، ما نیز با وضعیت مشابهی روبرو شدیم، اما این بار کاندیدا در هیئت مدیره یکی از شرکت‌های تابعه شرکت بود، نه خود شرکت. آیا این می‌تواند اشکالی داشته باشد؟

گاهی اوقات تضاد منافع با اعضای هیئت مدیره، مسائل سیاه و سفید هستند. اما اغلب اوقات، حداقل هزار سایه خاکستری وجود دارد. داشتن یک هیئت مدیره متعادل برای موفقیت ضروری است، اما تشکیل یک هیئت مدیره دشوار است. شما باید با دقت در مورد مهارت‌های مورد نیاز فکر کنید. برای شرکت‌های سهامی عام، الزامات نظارتی برای تیزبینی مالی وجود دارد. تجربه صنعت و عملیات نیز عموماً بسیار ارزشمند است. گاهی اوقات هیئت مدیره به تخصص بین‌المللی، فناوری یا فروش نیاز دارد. هیئت مدیره‌های مدرن همچنین برای مجموعه‌ای متنوع از پیشنهادها، جنسیت‌ها، نژادها و دیدگاه‌ها ارزش قائل هستند. در نهایت، شما باید به دنبال چیزی ظریف‌تر باشید: شیمی. بهترین هیئت مدیره‌ها مستقل، دانشگاهی و حرفه‌ای هستند و شرکت را بهتر و سهامداران را ثروتمندتر می‌کنند.

چالش برانگیزترین بخش ساخت هیئت مدیره ایده‌آل شما این است که در هر زمان، تعداد محدودی کاندیدای بالقوه وجود دارد. شرکت‌ها برای پر کردن این کرسی‌های مهم به بااستعدادترین افراد نیاز دارند. اغلب بهترین فرد ممکن برای کسب و کار شما، تجربه مرتبط با صنعت شما را دارد - و این بدان معناست که احتمالاً با آنها اختلاف نظر وجود

دارد. اگر اختلاف با یک رقیب باشد، از آن صرف نظر کنید. یک رقیب مستقیم که می‌تواند از اطلاعات شما برای منافع خود استفاده کند، هرگز ارزش ریسک کردن را ندارد. با این حال، در بیشتر موارد، اختلافات چندان سرراست نیستند.

گاهی اوقات شما باید چیزی را حل کنید که هرگز پیش‌بینی نمی‌شد مشکل‌ساز شود. یک مثال: چند سال پیش، من مبلغ ناچیزی را در یک شرکت کوچک تولیدکننده نرم افزار در دسته‌بندی‌ای که هیچ علاقه‌ای به Salesforce نداشت، سرمایه‌گذاری کردم. بعداً، Salesforce علاقه‌مند به خرید این شرکت شد. راه حل: من در هیئت مدیره Salesforce ماندم، اما علاقه اندک خود به سرمایه‌گذاری را کاملاً افشا کردم و از هرگونه بحث و تصمیم‌گیری در مورد خرید، کناره‌گیری کردم.

فرض نکنید که همه تعارضات درک شده یا بالقوه، تعارضات واقعی یا حل‌نشده‌ای هستند. شما نباید همیشه چیزی را صرفاً به این دلیل که ممکن است یک مشکل فرضی را مطرح کند، نادیده بگیرید. برای بررسی کامل آن وقت بگذارید و سپس تصمیمی آگاهانه بگیرید. فرآیند و افشا می‌تواند تفاوت ایجاد کند. وقتی من مدیرعامل و رئیس LiveOps بودم، Salesforce و LiveOps می‌خواستند با هم تجارت کنند. اما من عضو هیئت مدیره Salesforce بودم. مبالغ قرارداد در نهایت قابل توجه نبود، اما این وضعیت می‌توانست مشکلات بالقوه‌ای را ایجاد کند. در این مورد، من وضعیت خود را به طور کامل افشا کردم، کمیته حسابرسی معاملات را به طور کامل بررسی کرد و من خود را از هرگونه تصمیم‌گیری در مورد آن معاملات کنار کشیدم. همچنین آن معاملات را به سهامداران خود افشا کرد.

با این حال، درک کنید که ادراک، واقعیت است. برای مثال، دو نفر از اعضای هیئت مدیره ای که من در آنها عضویت دارم از Everwise، شرکتی که من یکی از بنیانگذاران آن هستم، استفاده می‌کنند. قوانینی وجود داشت که به ما در عبور از این وضعیت کمک کرد، که محدودیت‌هایی را در میزان تجارت Everwise با این شرکت‌ها ایجاد می‌کرد. وقتی سهامداران یا سایر اعضای هیئت مدیره متوجه می‌شوند که یک تضاد بالقوه وجود دارد -

صرف نظر از اینکه شما موافق باشید یا خیر - باید به سرعت به آن رسیدگی و آن را بررسی کنید.

آگاه باشید که شرکت‌ها و بازارها سیال هستند و مرتباً آنها را زیر نظر داشته باشید. در نظر بگیرید که در سال ۲۰۰۰، همپوشانی بسیار کمی بین اپل و گوگل وجود داشت و اریک اشمیت، مدیرعامل گوگل، در هر دو هیئت مدیره خدمت می‌کرد. با این حال، چند سال بعد، اوضاع به طور قابل توجهی تغییر کرد و مشخص شد که هر دوی آنها یک استراتژی موبایل را دنبال می‌کنند. اریک کار درست را انجام داد و از هیئت مدیره اپل کناره‌گیری کرد. امروزه کسب‌وکارها آنقدر سریع تغییر می‌کنند که چیزی که دیروز تضاد نبود، می‌تواند به راحتی فردا به تضاد تبدیل شود. مرتباً ارزیابی مجدد کنید.

ایجاد یک هیئت مدیره متعادل نیاز به یک اقدام متعادل کننده دارد. در حالی که بهترین مدیران تخصص مرتبط لازم و بدون هیچ گونه درگیری را خواهند داشت، پیدا کردن این عضو جادویی هیئت مدیره کمی شبیه پیدا کردن یک جن زده است. بنابراین، روشنفکر باشید، درک کنید که برخی از درگیری‌ها بیشتر از اینکه واقعی باشند، ظاهری هستند و سپس آنها را به طور کامل و مداوم بررسی کنید و در صورت لزوم تغییرات لازم را ایجاد کنید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

وقتی هیئت مدیره شما می‌گوید که شما را به عنوان مدیرعامل جایگزین می‌کنند

بنیانگذار گرامی،

روزهای بد وجود دارند و بعد روزهای وحشتناک. این هم یک روز وحشتناک محسوب می‌شود.

اخیراً یک تجربه دشوار با یکی از کارآفرینان بزرگ در مجموعه ما، این موضوع را به من یادآوری کرد. من تازه از یک جلسه اضطراری برای یاهو برگشته بودم و وارد یک جلسه برنامه‌ریزی شده با مدیرعامل و تیم WIN خود شدم. من به خاطر دیر رسیدنم - این اتفاق به ندرت می‌افتد - عمیقاً عذرخواهی کردم و توضیح دادم که دوران سختی را می‌گذرانم. متوجه شدم که مدیرعامل بسیار کم‌انرژی است، که این رفتار همیشگی او نیست، و او گفت: «شرط می‌بندم می‌توانیم در مورد اینکه چه کسی روز بدتری دارد، بحث کنیم.»

او به من گفت که هیئت مدیره شب قبل با او تماس گرفته بودند. آنها در حال جایگزینی او به عنوان مدیرعامل بودند. او همان صبح با مدیرعامل جدید، یک مدیرعامل بسیار باتجربه در استارت‌آپ، آشنا شده بود. از او خواسته شده بود که در یک نقش کلیدی استراتژی باقی بماند. این بنیانگذار به طرز شگفت‌آوری در آن شرایط دوام آورده بود، اما نگرانی‌اش کاملاً محسوس بود.

چیزی که بنیانگذار را بیش از همه گیج کرده بود این بود که این اتفاق زمانی افتاده بود که او ۵۰٪ از شرکت را در اختیار داشت. با این حال، این اتفاق خیلی بیشتر از آنچه بنیانگذاران فکر می‌کنند، رخ می‌دهد. مگر اینکه خودتان هزینه‌ها را تأمین کنید، همیشه این خطر وجود دارد که شغل‌تان از شما گرفته شود.

اگر در این شرایط قرار گرفتید، به موارد زیر فکر کنید:

• آیا این یک سورپرایز است؟

• ارزیابی کنید که آیا این موضوع قابل جبران یا مذاکره است. آیا می‌خواهید با این

تصمیم مخالفت کنید؟ اگر بله، این به کجا منجر می‌شود؟

• این برای شما و تیمتان چه معنایی دارد؟ آیا این را به عنوان تصمیم خود اعلام می‌کنید و آن را رهبری می‌کنید، یا با آن مبارزه می‌کنید و احساسات زیادی پیرامون نقش خود ایجاد می‌کنید؟ آیا هنوز از شما خواسته می‌شود که به طور جدی درگیر شوید؟

• آیا سهامداران) و به یاد داشته باشید که شما هم یک سهامدار کلیدی هستید (در درازمدت سرانجام بهتری خواهند داشت؟

• سعی کنید روند گذار را آسان کنید. وقتی LiveOps را ترک کردم، حاضر بودم متعهد شوم که دو سال به عنوان رئیس هیئت مدیره بمانم تا کمک کنم. به مدیرعامل جدید متعهد شدم که در این گذار کمک خواهم کرد و از او پرسیدم که دوست دارد چه مدت بمانم. او گفت: «می‌توانی روز اول من را ترک کنی.» من این حرف را شخصی نگرفتم، زیرا همکاران سابقش به او در مورد حضور کسی مثل من در هیئت مدیره هشدار داده بودند و نگران بودند که من ممکن است بر دیگران غلبه کنم. تلاش برای حفظ کنترل، سبک من نیست، اما او این را نمی‌دانست. مهم است که شما آنچه را که درست است ارائه دهید - صرف نظر از اینکه دیگران ممکن است چگونه واکنش نشان دهند.

• کمی وقت بگذارید. مسائل را کشف کنید. هیچ راهی وجود ندارد که این موضوع فوراً برای شما قابل فهم باشد. بینش‌ها و آموخته‌هایی را که می‌توانید برای آینده با خود ببرید، تعیین کنید.

• به خودت افتخار کن که شجاعت شروع کاری از صفر را داشتی. ما به این کشش و اشتیاقی که ایجاد کرده‌ای افتخار می‌کنیم.

• اگر نمی‌توانید در شرکت فعلی، نقش جذابی که دوست دارید و می‌توانید به آن علاقه مند شوید پیدا کنید، ناامید نشوید. دور دوم را بررسی کنید. شما کنترل حرکتی را که در مرحله بعد انجام می‌دهید، در دست دارید. بررسی کنید که چه کاری را به طور منحصر به

فرد واجد شرایط انجام آن هستید و می‌خواهید انجام دهید. این موقعیت در دست شما نبود، اما موقعیت بعدی در دست شماست.

• در نهایت، و نمی‌خواهم امید واهی بدهم، اما همه ما داستان‌های «بازگشت» سلیکون ولی را می‌دانیم که شامل بزرگانی مانند بازگشت استیو جابز به اپل، لری پیج به گوگل و جک دورسی به توییتر می‌شود. هیچ چیز غیرممکن نیست.

خیلی متأسفم که داری این شرایط رو تجربه می‌کنی. تو فوق‌العاده‌ای، و با اینکه این روز وحشتناک، مطمئن باش روزهای بهتری در پیش داری. به خاطر گذروندن این دوران، باهوش‌تر و قوی‌تر خواهی بود، و این تجربه در دستاوردهای بعدی‌ات منعکس خواهد شد.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد



بخش چهارم

ترک الف میراث



ساختن شرکتی برای ماندگاری

وقتی حقوق بالایی دارید

بنیانگذار گرامی،

تبریک! اکثر ما هرگز نمی‌توانیم درآمد بالایی را تجربه کنیم و بسیاری از ما آرزو می‌کنیم که می‌توانستیم این کار را انجام دهیم.

تصمیم گرفتیم نامه‌ای در مورد چگونگی برخورد با ثروت ناگهانی بنویسم، زیرا شخصاً با آن دست و پنجه نرم کرده‌ام و همچنین شاهد بوده‌ام که چندین همکارم در مدیریت این گذار با مشکل مواجه شده‌اند. این نامه را با شما به اشتراک می‌گذارم به این امید که شما مجبور نباشید تمام آشفتگی‌هایی را که ما تجربه کردیم، تجربه کنید.

در واقعیت، هر چقدر هم که عالی به نظر برسد، وقتی مجبور باشید این ثروت جدید را مدیریت کنید، اوضاع اغلب پیچیده‌تر می‌شود. خوشبختانه، برای اکثر ما، اگرچه پول ضروری بود، اما دلیل دنبال کردن هدف زندگی مان نبود.

اول، مهم است که بفهمیم چی به چیه.

• شما بخش قابل توجهی از حقوق خود را به عنوان مالیات پرداخت خواهید کرد.

امیدواریم که توانسته باشید بیشتر بازده خود را به عنوان سود سرمایه به دست آورید. در غیر این صورت، اگر درآمد مستقیم باشد، تا 50٪) بسته به ایالت شما (می تواند مشمول مالیات شود.

• اغلب افرادی که پولدار می شوند، به سرعت آن را از دست می دهند. این یک واقعیت ناگوار محدود به ستاره های NFL و برندگان بخت آزمایی نیست. این اتفاق برای کارآفرینان نیز می افتد.

• بازارها تغییر می کنند. احتمالاً دردناک ترین چیزهایی که تجربه کرده ام زمانی بوده که نیروهای بازار خودشان را نشان داده اند - و نه به شکل مثبت. وقتی» حباب «در اوایل دهه ۲۰۰۰ ترکیب، بخشی از دارایی خالص من نیز ترکیب. همین اتفاق دوباره در سال های ۲۰۰۸-۲۰۰۹ رخ داد. سخت است که فکر کنید دارایی خالص مورد نظر یا هدف خود را به دست آورده اید، اما می بینید که خیلی سریع از بین می رود.

• شما باید رویکرد مناسبی برای هدایت و مدیریت ثروت تازه به دست آمده پیدا کنید. بسیاری از افراد با مشاوران مالی کار می کنند، اما درک این نکته مهم است که این متخصصان همیشه برای شما کار نمی کنند، اگرچه می گویند که برای شما کار می کنند. به یاد دارم وقتی دیدم ارزش خالص من به دلیل عملکرد خوب شرکت و برخی از شرط بندی های سرمایه گذاری فرشته که سود داده بودند، افزایش می یابد، هیجان زده شدم. من پولم را در یک بانک بزرگ و معتبر نگه داشته بودم و خیلی زود متوجه شدم که معاملات زیادی در حال انجام است. من برای این نوع مدیریت پول، هزینه های سنگینی به مشاورانم پرداخت می کردم، اما سرمایه گذاری ها خیلی خوب پیش نمی رفت. من مشاوران را به گروهی تغییر دادم که بر اساس ارزش خالص من حقوق می گیرند. وقتی ارزش خالص من افزایش می یابد، هزینه های آنها نیز افزایش می یابد و برعکس. منافع ما بهتر همسو می شود.

به دست آوردن ناگهانی ثروت قابل توجه می‌تواند باعث ایجاد روابط غیرمنتظره با خانواده و دوستان نیز شود. در نهایت، من و همسر من با هم تصمیماتی گرفتیم، از جمله اینکه کمک هزینه تحصیلی را برای هر یک از بستگان خونی و فرزندان آنها فراهم کردیم. ما همچنین بر ارائه تجربیات - گردهمایی‌های خانوادگی یا رویدادهای خاص، مانند شرکت در بازی‌های سوپر بول - تمرکز کردیم. فکر ما این است که می‌خواهیم آنها از این اوقات عالی با هم لذت ببرند و خوش بگذرانند، اما همچنین می‌خواهیم که آنها سخت تلاش کنند تا موفقیت خود را رقم بزنند و به سرنوشت خود برسند.

به محض اینکه از خانواده نزدیکمان مراقبت شد، یک بنیاد خانوادگی برای کمک به جهان تأسیس کردیم. ما آن را در سال ۲۰۰۴ تأسیس کردیم (ممنون، eBay) و پس از چند سال فهمیدن اینکه کجا می‌توانیم بیشترین تأثیر را داشته باشیم، تصمیم گرفتیم به کودکان محروم کمک کنیم تا تحصیلات دانشگاهی داشته باشند. درست انجام دادن این کار کار زیادی بوده است، اما در عین حال منبع شادی و الهام نیز بوده است. تبریک می‌گویم که برای تمام تلاش‌ها و نوآوری‌هایتان به این موفقیت بزرگ دست یافتید! امیدوارم راهی برای جشن گرفتن این دستاورد پیدا کنید و بتوانید سال‌ها - و امیدوارم نسل‌های آینده - از تأثیر تلاشتان لذت ببرید.



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

چه زمانی نیاز به برنامه ریزی جانشینی دارید؟

بنیانگذار گرامی،

هیچ وقت برای فکر کردن به جانشینی زود نیست.

از همان روزهای اول شروع کار، باید مطمئن شوید که استعداد لازم برای رسیدن به سرنوشت شرکت خود را دارید. در ابتدا، باید به برنامه ریزی جانشینی به عنوان استخدام فکر کنید. همه ما آمار ناامیدکننده را می دانیم - ۵۰٪ از استخدام ها نتیجه نمی دهند. علاوه بر این، اگرچه ممکن است نگران ترک شرکت توسط افراد نباشید، اما اجتناب ناپذیر است که این اتفاق بیفتد. اگر آنها تصمیم بگیرند که شما را دوست ندارند، یا شغلی پیدا کنند که پنج برابر شما حقوق داشته باشد، چه؟ یا شرکت را ترک کنند؟ حتی اگر کسی را داشته باشید که عالی به نظر برسد، نمی توانید بنشینید و فکر کنید که برای همیشه آماده هستید. شما همیشه باید در حال برنامه ریزی باشید که چه کسی می تواند جایگزین شود تا در بلاتکلیفی نمانید.

این یک تعادل پیچیده است: شما باید به چالش کشیدن و پرورش استعداد خود ادامه دهید، و در عین حال باید گزینه های اضافی را بررسی و تضمین کنید، در صورتی که با عضو فعلی تیم خود به نتیجه نرسید. ممکن است زیاده روی به نظر برسد، اما واقعیت این است که تشکیل تیمی از بهترین استعدادها از صفر غیرممکن است - این امر تنها با سرمایه گذاری مداوم در این تلاش امکان پذیر است. بنابراین چگونه به این تعادل ظریف نزدیک می شوید؟

در هر زمانی باید موارد زیر را بدانید:

در هر پست، استعدادی که دارید چقدر خوب است؟ اگر همه چیز طبق برنامه پیش برود، آیا آنها می توانند با شما هماهنگ شوند؟ آیا می توانند رشد کنند تا بتوانند دو سال دیگر با شما بمانند؟ از کجا می توانید این را بدانید؟ آنچه را که می دانید بررسی کنید. امروز

در ارائه یک محصول چگونه عمل می‌کنند؟ آنها اکنون سه نفر را مدیریت می‌کنند؛ این روند چگونه پیش می‌رود؟ سپس، آن را تعمیم دهید. وقتی نیاز به مدیریت مشتریان نیز دارند، چه اتفاقی می‌افتد؟ بر اساس نحوه مدیریت سه نفر، آیا می‌توانند سی نفر را مدیریت کنند؟ در کجا شکست می‌خورند؟

چه کسی روی نیمکت شماست؟ حتی اگر کسی بتواند با شما رقابت کند) و به خصوص اگر در حال پیشرفت باشد، زیرا این به معنای ارتقا و سپس نیاز به جایگزینی است)، باید مطمئن شوید که زیر نظر او افراد با استعدادی دارید که می‌توانند وارد عمل شوند و کار خود را انجام دهند.

چه کسی در خارج از شرکت شما از همه بهتر است؟ شما باید بدانید بهترین مدیر ارشد بازاریابی، بهترین مهندسان و بهترین متخصصان منابع انسانی چه کسانی هستند تا بتوانید با آنها ارتباط برقرار کنید و سعی کنید در آینده از آنها استفاده کنید. مارک بنیوف در جذب بهترین افراد حتی اگر موقعیتی خالی نباشد، عالی است - او همیشه به دنبال این است که افراد را "سوار اتوبوس" کند و بعداً آنها را به صندلی مناسب منتقل کند. به طور مشابه، مگ ویتمن همیشه ایجاد یک نیمکت قوی را وظیفه خود می‌دانست. همیشه از خود بپرسید: آیا کسی در دنیا وجود دارد که حتی اگر نتوانم او را دقیقاً در آن نقش داشته باشم، کاندیدای رویایی من باشد؟

خب، شما چطور؟

این سوال سختی است. هیچ‌کس نمی‌خواهد به جایگزین شدن فکر کند - خیلی جالب تر است که فکر کنید وجودتان ضروری است - اما باید برای جانشینی برنامه‌ریزی کنید. هیئت مدیره باید بداند که در صورت وقوع هر اتفاقی که رهبری شما را در شرکت تغییر دهد، چه کسی جای شما را خواهد گرفت. شرکت‌های سهامی عام حداقل سالی یک بار این بحث را دارند. این همیشه آسان نیست، اما همیشه ضروری است.

شما همیشه می‌خواهید افرادی بهتر از خودتان را جذب کنید. و همیشه باید به افراد فرصت بدهید. واقعیت این است که بسیاری از افراد مایل به پیشرفت هستند. آنها فقط به فرصت و راهنمایی نیاز دارند. این فرصت را به آنها بدهید.

با آرزوی بهترین‌ها،



مینارد

وقتی به فکر ساختن شرکتی هستید که دوام بیاورد

بنیانگذار گرامی،

من در مورد تبدیل ایده به محصول مرتبط و سپس به مقیاس‌پذیری نوشته‌ام. با این حال، یک کسب‌وکار واقعاً موفق - یک کسب‌وکار پایدار - به اینجا ختم نمی‌شود. بیایید در مورد تبدیل مقیاس به میراث صحبت کنیم.

قبل از انجام این کار، اجازه دهید ابتدا با یک سلب مسئولیت شروع کنم: اگر واقعاً هنوز یک استارت‌آپ هستید، نباید در حال حاضر روی میراث خود تمرکز کنید. تمرکز شما باید روی مرتبط کردن شرکتتان و سپس مقیاس‌بندی باشد. اگر واقعاً در حال حاضر در حالت مقیاس‌پذیری هستید، شاید زمان آن رسیده باشد که به این فکر کنید که چگونه شرکتی ایجاد کنید که نسل‌ها را پشت سر بگذارد - شرکتی که بیشتر از دوره تصدی شما دوام بیاورد. برای ایجاد شرکتی مانند جنرال الکتریک یا فورد یا اپل - شرکت‌هایی که فراتر از بنیانگذاران افسانه‌ای خود دوام می‌آورند و بر نسل‌های مختلف مردم تأثیر می‌گذارند - چه چیزی لازم است؟

رسیدن به مقیاس بزرگ دشوار است. رسیدن به میراث تقریباً غیرممکن است. افرادی که شرکت شما را از زمین بلند کردند، افرادی که آن را مقیاس‌پذیر می‌کنند و افرادی که به دستیابی به میراث کمک می‌کنند، به ندرت یکسان هستند. این کار نه تنها به مجموعه‌ای از مهارت‌های متفاوت نیاز دارد، بلکه اغلب همان افراد دیگر وجود نخواهند داشت.

ما شاهد تعداد کمتر و کمتری از شرکت‌ها هستیم که نسل به نسل ادامه می‌دهند. از سال ۲۰۰۰، بیش از نیمی از شرکت‌های موجود در فهرست فورچون ۵۰۰ در نتیجه ادغام، اکتساب یا ورشکستگی ناپدید شده‌اند. در نظر بگیرید که در سال ۱۹۷۵، امید به زندگی یکی از آن شرکت‌های فورچون ۵۰۰، هفتاد و پنج سال بود. امروزه، طبق گفته جان هیگل سوم در مرکز لبه دیلویت، این رقم فقط پانزده سال است.

این روزها، چه در حرفه شخصی‌ام و چه هنگام تصمیم‌گیری در مورد اینکه روی کدام شرکت‌ها و بنیانگذاران سرمایه‌گذاری کنم، زیاد به میراث فکر می‌کنم. با این حال، این چیزی نبود که در اوایل دوران حرفه‌ای‌ام به آن فکر می‌کردم. و از برخی جهات، این یک اشتباه بود.

فکر می‌کنم از IBM طعم قدرت میراث را چشیدم. از بنیانگذار آن، توماس جی. واتسون، یادبودی ساخته شد - و من تک تک نامه‌های مدیریتی او را خواندم. IBM. فرهنگ و ارزش‌های بسیار محکمی داشت.

وقتی تازه شروع به کار کردم، خودم را عضوی از خانواده IBM می‌دانستم و تمرکز روی انجام کار خوب بود تا بتوانم در آنجا بمانم. به این فکر نمی‌کردم که چه کاری انجام می‌دهم که اثر انگشتم روی شرکت باقی بماند. با پیشرفت در حرفه‌ام، احساس کردم که به سرعت در حال گذر از نقش‌های مدیریتی هستم و می‌دانستم که در هیچ شغلی مدت زیادی نخواهم ماند. بنابراین مصمم بودم که همه چیز را به سرعت درست کنم و همه چیز را در وضعیت خوبی قرار دهم.

اولین شغل ارشد رهبری فناوری اطلاعات من در شرکت کوانتوم بود. مردم از کار کردن با من لذت می‌بردند، اما من اشتباه کردم - من این شغل را به خودم ربط می‌دادم، نه به شرکت. در نتیجه، وقتی آنجا را ترک کردم، بسیاری از افراد با من رفتند. من از این بابت خوشحال شدم، اما با نگاهی به گذشته می‌دانم که این یک برد نبود. موفقیت مربوط به فرد نیست؛ بلکه مربوط به شرکت است. من این درس را در طول بقیه دوران حرفه‌ای‌ام با خود بردم. در پست‌های بعدی‌ام در eBay، LiveOps، Bay Networks، بیشتر به بهبود سازمان علاقه‌مند بودم. در نتیجه، وقتی آنجا را ترک کردم، افراد در شرکت ماندند و برای ایجاد مشارکت‌های پایدار تلاش کردند - مشارکت‌هایی که فراتر از هر یک از دوره‌های تصدی فردی ما ادامه داشت. این زمانی بود که دوباره یاد گرفتم که در تلاش برای ساختن

یک میراث، رضایت و قدرت بسیار بیشتری نسبت به کار کردن روی حرفه شخصی خود وجود دارد.

به عنوان یک بنیانگذار، وقتی تازه شروع به کار کرده‌اید، نمی‌توانید نگران افسانه‌ای بودن باشید. با این حال، همیشه باید از تأثیر خود بر شرکتتان آگاه باشید. مگ ویتمن گفت: «وقتی بنیانگذار هستید، اثر انگشت شما هرگز باقی نمی‌ماند.» در واقع، HP هر روز توسط بیل هیولت و دیوید پاکارد هدایت می‌شود. این اغلب به روش‌های کوچک و گاهی غیرمنتظره اتفاق می‌افتد. داستان افسانه‌ای رنگ بنفش یاهو را در نظر بگیرید. جری یانگ، دیوید فیلو، یکی از بنیانگذاران یاهو، را برای خرید رنگ خاکستری فرستاد و دیوید به اشتباه به جای آن رنگ بنفش گرفت. این هویت یاهو را تعیین کرد. تا به امروز، آنها می‌گویند: «ما خون بنفش داریم».

وقتی به فکر به جا گذاشتن میراثی از خود هستید، به خودتان فکر نمی‌کنید. در اینجا چیزی است که باید به آن فکر کنید:

• آیا سس مخفی که شما را خاص می‌کند، مدون کرده‌اید؟

• آیا ارزش‌های شما به طور محکم در ذهن افراد نهاده‌ینه شده است؟ آیا به افراد آموزش داده‌اید که در صورت نیاز چگونه آنها را اصلاح کنند؟

• آیا جانشینانی آماده دارید که بتوانند این مأموریت را ادامه دهند (و امیدوارانه آن را بهبود بخشند)؟ شرکت باید بتواند بدون شما به مسیر شاد خود - و بدون هیچ مشکلی - ادامه دهد.

• رهبری خدمتگزار را بپذیرید. آرمان را بر دستور کار و باورهای خود مقدم بدانید.

• از سر راه کنار بروید، اما وقتی جایگاه افسانه‌ای‌تان در خطر است، آماده باشید که خودتان را وارد کنید. به بازگشت استیو جابز به اپل فکر کنید).

کاملاً شگفت‌انگیز و باورنکردنی است که عضوی از یک شرکت قدیمی باشید که در

مقیاس جهانی به هزاران تا میلیون‌ها نفر خدمات ارائه می‌دهد. جان دونا هو، مدیرعامل سابق eBay، قبلاً در مورد فرصت فروتنانه و الهام‌بخش خود برای "مدیریت eBay" به مدت تقریباً یک دهه از سفرش صحبت می‌کرد. شما همیشه می‌خواهید یک شرکت را بهتر از زمانی که به آن ملحق شدید، بسازید. همانطور که از آمار مربوط به طول عمر شرکت می‌بینید، این کار بسیار سختی است. با این حال، فرصتی که برای ایجاد چیزی ماندگار دارید، ارزش آن را کاملاً دارد!



با آرزوی بهترین‌ها،

مینارد

یادداشت‌ها

مقدمه

۱. رولی، جیسون دی. «نرخ فارغ‌التحصیلی از محل تأمین مالی استارت‌آپ‌ها به طرز شگفت‌آوری پایین است.» (مترمارک، ۲۸ سپتامبر ۲۰۱۶).

چه زمانی نیاز به استخدام کاندیداهای متنوع دارید؟

۲. [www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters)

[insights/why-diversity-matters](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters)

۳. پک، امیلی. «اینها کلماتی هستند که ممکن است مانع از درخواست کار توسط زنان

شوند.» (هافینگتون پست، ۲ ژوئن ۲۰۱۵).

نکته پایانی

اگر تا اینجا آمده‌اید، از اینکه وقت گذاشته‌اید و همه این نامه‌ها را خوانده‌اید، سپاسگزارم. این نامه‌ها حاصل دهه‌ها مواجهه با موقعیت‌های دشوار و روحیه‌ای خستگی‌ناپذیر است که می‌داند ساختن یک شرکت برای بقا، خاص و مقدس است.

من از مدون کردن آموخته‌هایم در این کتاب لذت بردم. همچنین می‌دانم که راه‌های زیادی برای حل حتی چالش‌برانگیزترین معماها وجود دارد. من هنوز در حال یادگیری هستم - و هنوز هم می‌نویسم. اگر سؤال یا ایده‌ای برای نامه‌های جدید دارید، آنها را برای ما در سایت ما ارسال کنید. maynardwebb.com :

من عمیقاً به بنیانگذاران، مدیران عامل و مدیرانی که خستگی‌ناپذیر برای ساخت و رشد شرکت‌ها تلاش می‌کنند، عشق و قدردانی می‌ورزم. آرزوی من این است که این کتاب به شما در رسیدن به سرنوشت و رویاهای شرکتتان کمک کند. این یک افتخار است که سعی کنم به شما کمک کنم؛ من اینجا هستم تا در این سفر به شما خدمت کنم. این سفری

دشوار - اما بی‌نهایت ارزشمند - است.

تقدیرنامه‌ها

من از همه کسانی که در مسیر شبکه سرمایه‌گذاری وب مشارکت داشتند، سپاسگزارم. از میچ کاپور به خاطر الهام بخشیدن به من برای انجام کاری که به آن فراخوانده شده‌ام، سپاسگزارم. از بنیانگذاران دیگرم، مایکل نریل، کوین وب و ایرن وب، کل تیم WIN و همچنین همه بنیانگذاران و همه شرکت‌های وابسته به ما سپاسگزارم. این کتاب به طور طبیعی از تعاملات ما سرچشمه گرفته است.

من زمان فوق‌العاده‌ای را با تیم WIN در این پروژه سپری کردم.

ما نمی‌توانستیم این کار را بدون کارلی آدلر، شریک نویسندگی‌ام، انجام دهیم، کسی که به اندازه من از انبوه موضوعات برای پوشش دادن، انرژی گرفته بود. از جاناتان پاینز، جرمی اشنایدر و کوین وب به خاطر تکمیل نامه‌های من و به اشتراک گذاشتن دانش ارزشمندشان در مورد فرآیند جمع‌آوری کمک‌های مالی در نامه‌های خودتان متشکرم. از هایدی برنز به خاطر قوی‌تر کردن جامعه ما و بازخورد عالی‌اش متشکرم. دنا پورتر شگفت‌انگیز، نیروی محرکه همه چیز است - طراحی سیستم‌هایی که به ما امکان می‌دهد به طور کارآمد کار کنیم و نیروی محرکه نسخه دیجیتال این پروژه.

بسیاری از بنیانگذاران و شرکت‌های وابسته ما با صرف وقت و افکارشان سخاوتمندانه ما را تشویق کردند و من از بازخورد آنها به عنوان مشوقی برای انتشار گسترده‌تر این کتاب یاد می‌کنم. تشکر ویژه از مایک برگلسون، لورا ماتر، آرنه نیلور، ماشا سدووا و مت تاکر برای بررسی نامه‌ها و به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌هایشان. از پیت چیتادینی، هارش پاتل، آدام گلدشتاین و مونتی کرستن برای ارسال نامه‌هایی که سخاوتمندانه دانش و تجربه سخت شما را به اشتراک می‌گذارند، سپاسگزارم.

از هاوارد شولتز به خاطر لطف و عنایتش در نگارش پیشگفتار کتاب و همچنین به خاطر همکاری و الهام‌بخشی‌اش سپاسگزارم.

افراد زیادی بینش‌های خود را به اشتراک گذاشتند و این نامه‌ها را در موقعیت‌های مختلف مرور کردند و آنها را بسیار قوی‌تر ساختند: بث اکسلراد، کوری دوبرووا، دن فاربر، مونیکا لانگلی، لوری نیشیورا مکنزی، مایکل راس، کلی ماهون تولیر، ایمی ویور.

تیم فوق‌العاده‌ی LEWIS PR به ویرایش نسخه‌ی اولیه‌ی این کتاب کمک کرد و طرحی را تدوین کرد تا این نامه‌ها به مخاطبان گسترده‌تری از کارآفرینان برسد. مایلز دنیلز، از ایده‌های شما در مورد چگونگی گسترش این پروژه فراتر از آنچه در ابتدا پیش‌بینی می‌کردیم، متشکرم.

من از جیم لوین، نماینده ادبی، به خاطر اعتقادش به این پروژه و اطمینان از همکاری ما با یک شریک انتشاراتی بی‌نقص، سپاسگزارم. ما از همه افراد در انتشارات سنت مارتین، به ویژه جورج ویت، که فوراً کتاب را دریافت کرد و دیدگاهش نسبت به آن، آن را حتی بهتر کرد، و سارا ثویت، که با صبر و حوصله و خوشرویی در تمام مراحل ما را راهنمایی کرد، سپاسگزاریم.

می‌خواهم از خانواده‌ام تشکر کنم. مادرم، هلن، الگوی بی‌نظیری از چگونگی تسلیم نشدن در برابر زندگی بود. تنها برادرم، تونی، همیشه مایل بود برادر بسیار کوچک‌ترش را برای رسیدن به اهداف والا راهنمایی و تشویق کند. خواهرانم، لین، هلن و ادنا، همگی تأثیر قابل توجهی بر من داشتند. فرزندانم، کری، میچل و همسرش، کیلی، و کوین و لورا، مرا به چالش کشیده‌اند، الهام بخشیده‌اند و همچنان هر روز به من امید می‌دهند. من از داشتن نوه‌هایی به نام‌های میکا، هانا و اوری بسیار خوشبختم.

مثل همیشه، از همسر فوق‌العاده‌ام، ایرنه، به خاطر پیشنهادهای عالی‌اش در مورد موضوعات نامه، به خاطر تحمل من در حین انجام یک پروژه خاص دیگر، و به خاطر اینکه

در همه چیز شریک من بود، سپاسگزارم. بدون حمایت مداوم و کامل و عاشقانه او، من به این جایی که الان هستم در دنیا نمی‌رسیدم.

با سپاسگزاری،

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maynard'.

مینارد