

۲۰ سال د کسبوکار کاربردې از فعالیتها و محیطهای مختلف

رهبر آفرینی

نویسنده: دیو رمزی

مترجم: مهسا علی میرزایی

www.ketab.ir

- سب شناسه : رمزی، دیو (Ramsey, Dave)
 عنوان و ترجمه پدیدآور : رهبر آفرینی: ۲۰ سال خرد کسب و کار کاربردی از فعالیت‌ها و محیط‌های مختلف / نویسنده دیو رمزی؛ مترجم مهسا علی میرزایی.
 مشخصات نشر : تهران: تغییر نگرش، ۱۳۹۸.
 مشخصات فیزیکی : ۴۵ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۱۷۸-۳-۸.
 وضعیت فهرست نویسی : ثبت شده.
 عنوان اصلی : Entrel Leadership, 2011.
 موضوع : کارآفرینی (Entrepreneurship).
 موضوع : رهبری (Leadership).
 موضوع : قابلیت اجرایی (Executive ability).
 موضوع : موفقیت در کسب و کار (Success in business).
 شناسه افزوده : علی میرزایی، مهسا، ۱۳۸۹، مترجم.
 رده‌بندی کنگره : ۵۷۷۸/۷/۸۰۹ ۱۳۹۷
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۲۱
 شماره کتاب‌شناسی ملی : ۵۴۷۹۷۹۹

۲۰ سال خرد کسب و کار کاربردی از فعالیتها و محیطهای مختلف

رهبر آفرینی

نویسنده: دیو رمزی

مترجم: مهسا علی میرزایی

ویراستار ادبی: علی رضائی

مدیر هنری: سعید زاشکائی

ناشر: انتشارات تغییر نگارش

صفحه آرای: تغییر نگارش

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۸

قیمت: ۶۰۰۰۰ تومان

چاپ و صحافی: اسکویی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۱۷۸-۳-۸

خیابان انقلاب، روبه روی درب اصلی دانشگاه تهران، خیابان فخر رازی

کوچه شهید فاتحی داریان، پلاک ۲، طبقه اول، واحد ۱۳

تلفن: ۶۰-۶۶۹۵۴۴۵۹، فکس: ۶۶۴۹۳۰۳۴

همراه: ۵۰۸۰۲۵۵-۰۹۱۲

Email: tagheernegaresh@gmail.com

فهرست

۲۱	سخن ناشنیده
۲۹	مقدمه
۲۹	و داستان این گوی آغاز شد
۳۱	تسلیم
۳۲	در آغاز
۳۴	«کتاب قواعد بازی» ما متولد شد
۳۶	فصل نخست: مبحث «رهبرآفرینی» تعریف شد
۳۷	رهبرآفرین؟
۳۷	چه کسی یک «رهبر» است؟
۳۹	چه اسمی انتخاب کنیم؟
۳۹	کارآفرین
۴۱	تعریف واژه رهبرآفرین ممکن شد
۴۲	اصول پایه‌ای رهبرآفرینی
۴۵	از بالا به پایین
۴۷	رهبرآفرینان قدرتمندند
۵۰	شما باید به کسی خدمت‌رسانی کنید

شور و شوق ۵۵

فصل دوم: با یک رؤیا در سر، کارتان را شروع کنید و با

هدف‌گذاری به پایان برسانید. ۶۰

رؤیاها، چشم‌اندازها، مأموریت‌ها و اهداف‌تان را زندگی کنید ۶۰

رؤیاپردازان ۶۱

چشم‌انداز ۶۳

میانیه مأموریت ۶۵

اهداف ۷۱

از خیر بیزها را خوب نگذرید ۷۲

اهدافی که با کاری آیند ۷۶

اهداف باید مشخص قابل اندازه‌گیری باشند ۷۶

اهداف باید محدودیت زمانی داشته باشند ۷۷

اهداف شما باید مال «شما» باشد ۷۹

اهداف باید نوشته شوند ۸۰

رهبری با اهداف ۸۱

اهداف مشترک مشارکت را به ارمغان می‌آورد ۸۳

اهداف مشترک باعث خلق اتحاد می‌شود ۸۴

فصل سوم: روز خود را با انجام کاری که در آن بهترین هستید،

متفاوت کنید ۸۸

استفاده بهینه از مدیریت زمان و سازمان‌دهی ۸۸

فعالیت‌های اضطراری، فعالیت‌های مهم ۹۰

زمان‌تان را با لیست کارهایی که باید انجام دهید مدیریت کنید ۹۵

آیا شما هم از قرارهای ملاقات بیزارید؟ ۱۰۰

تکنولوژی ۱۰۲

- چند کلمه‌ای در مورد اصول پایه‌ای ۱۰۴
- مرور ۱۰۶
- فصل چهارم: «رهبر بی‌لیاقت» غریب‌ترین صفت و موصوف است ۱۰۸
- راهی آسان‌تر برای تصمیم‌گیری‌های سخت ۱۰۸
- ترس ۱۱۰
- انتقاد ۱۱۱
- ضروریات تصمیم‌گیری خوب ۱۱۲
- تیم ۱۱۳
- زمان مناسب در نظر بگیرید ۱۱۶
- انتخاب‌ها ۱۱۷
- بدترین سناریو ممکن چیست؟ ۱۱۹
- اطلاعات پادشاه است ۱۲۱
- به تیم خود آموزش دهید ۱۲۲
- ارزش‌های هدایت‌گر تصمیم‌رسان را روشن‌تر می‌کند ۱۲۴
- فرآیندها تغییر می‌کنند ولی قوانین نه ۱۲۶
- وعده‌های کوچک ۱۲۷
- سؤالات مالی ۱۲۸
- از حرفه‌ای‌ها بپرسید ۱۲۸
- از همسران نظر بخواهید ۱۳۰
- زن شش میلیون دلاری ۱۳۱
- گزارش بنویسید ۱۳۳
- تصمیمات شما را رها می‌سازد ۱۳۳
- فصل پنجم: نه معجزه‌ای در کار است نه رازی ۱۳۶
- سیستم، دستورالعمل و حقایق بازاریابی موفق ۱۳۶

۱۳۹ ستاره‌ای به دنیا آمد ... نه صد در صد

۱۴۰ برهان مومتوم

۱۴۱ F معرف تمرکز

۱۴۳ I به معنای شدت و نیرومندی

۱۴۴ T معرف زمان

۱۴۸ G معرف خدا

۱۴۹ بازاریابی ۱۰۱

۱۴۹ نسخه اولیه

۱۵۲ نسخه اولیه

۱۵۴ گروهان مرکز

۱۵۵ سیکل زمانی یک محصول

۱۵۶ مرحله معرفی

۱۵۶ مرحله رشد

۱۵۶ مرحله بلوغ

۱۵۷ مرحله تنزل

۱۵۸ شما اینجا هستید

۱۶۰ خواسته‌های مشتری‌های‌تان را با کیف یا کیف بدید

۱۶۳ آتش بازاریابی

۱۶۴ مواد اولیه اول: احسانات

۱۶۵ مواد اولیه دوم: فعالیت

۱۶۸ ماده اولیه سوم: کمیابی

۱۶۹ مواد اولیه چهارم: اضطرار

۱۷۰ مواد اولیه پنجم: برهان مومتوم

۱۷۰ آشی خوش عطر و طعم

۱۷۲ فصل ششم: اغراق نکنید

- یک راهنمای عملی برای پیاده‌سازی رؤیاها ۱۷۲
- نیمه‌وقت ۱۷۵
- زمان پریدن است ۱۸۰
- آیا زمان گسترش کمپانی شما فرا رسیده است؟ ۱۸۲
- شغل بالاتر؟ ۱۸۳
- شوق و علاقه مهم است، شغل و پیشه هم مهم است ۱۸۴
- احباب یک کسب و کار ۱۸۸
- پیشه شما برای پیش روی تان می‌گذارد ۱۹۰
- اشتیاق بر موانع و سن و سال غلبه می‌کند ۱۹۱
- هشدار: روزهایی‌های «کار در خانه» ۱۹۳
- مادران کارآفرین ۱۹۵
- وعده‌های غذایی بلا ۱۹۷
- گرفتن حق امتیاز یک کار تجاری، بله یا نه؟ ۱۹۸
- خطرات / هشدارها ۱۹۹
- نکات مهم پیش از جهش ۲۰۱
- بازاریابی چندسطحی ۲۰۴
- مزیت ۲۰۵
- معایب ۲۰۶
- نتیجه‌گیری ۲۰۸
- فصل هفتم: کسب و کار آسان است تا زمانی که درگیر مسائل نباشید**
- انسانی نشده‌اید ۲۰۹
- استخدام، اخراج و سبک‌های شخصیت ۲۰۹
- تغییر زیاد برای کسب و کار بد است ۲۱۱
- دوازده جزء یک استخدام خوب ۲۱۵
۱. مناجات ۲۱۵

۲. آگهی استخدامی بگذارید و معرفی از طرف همکاران تان را

- ۲۱۵..... مدنظر قرار دهید
- ۲۱۷..... ۳. مصاحبه سی دقیقه‌ای ابتدایی یا دم دستی
- ۲۱۸..... ۴. روزمه و معرف
- ۲۱۹..... ۵. ابزار سنجش و ارزیابی
- ۲۲۳..... ۶. آیا شما از آنها خوشتان می‌آید؟
- ۲۲۵..... ۷. آیا آنها خوشحالند؟
- ۲۲۷..... ۸. بودجه‌پردی و بیانیه مأموریت
- ۲۲۹..... ۹. اساس: آیا، پاداش و مرور سیاست‌ها
- ۲۲۹..... ۱۰. رهمای نتایج کلیدی
- ۲۳۰..... ۱۱. مصاحبه هراتزان
- ۲۳۲..... ۱۲. دوره آزمایشی بود رو
- ۲۳۳..... کاستن
- ۲۳۴..... ۱. شکست به دلیل عدم موفق رهبری
- ۲۳۵..... ۲. شکست به خاطر مشکلات شخصی
- ۲۳۷..... ۳. شکست به خاطر عدم شایستگی
- ۲۳۹..... قدم‌های مهم برای مرخص کردن افراد
- ۲۳۹..... بی‌درنگ عمل کنید
- ۲۴۰..... وقار
- ۲۴۱..... دلایلی که منجر به اخراج فرد می‌شود
- ۲۴۴..... توبیخ
- ۲۴۷..... توبیخ‌های بیشتر
- ۲۵۰..... مجاز دانستن عدم شایستگی

۲۵۴..... فصل هشتم: مرگ فروشنده

۲۵۴..... هنر فروش از طریق خدمت‌رسانی

- ۲۵۷.....هم فروش مهم است هم نحوه درست فروش
- ۲۵۹.....هر گامی که برای کسب تجربه برمی دارید یک فروش است
- ۲۶۰.....گام‌ها
- ۲۶۲.....صلاحیت‌سنجی
- ۲۶۷.....رابطه‌سازی
- ۲۷۴.....آرزش / اطلاعات
- ۲۸۲.....پایان فروش و بستن قرارداد
- ۲۹۰.....پول در زمان
- ۲۹۰.....نتیج گیری
- ۲۹۲.....فصل نهم: آرایش مالی برای کسب و کار
- ۲۹۲.....قوانین ضدگلوله برای رن، قرض و تأمین هزینه آینده
- ۲۹۵.....قوانین پایه‌ای جواب می‌دهند
- ۲۹۶.....حسابداری کنید
- ۲۹۶.....کسب و کارهای خیلی کوچک (خرد)
- ۲۹۷.....ماجرای مالیات‌ها کسب و کار شما را نابود خواهد کرد
- ۲۹۸.....بودجه‌بندی
- ۲۹۹.....پول، هوش و حواس‌تان را نبرد
- ۳۰۱.....منطق ذخیره مالیات
- ۳۰۲.....بدهی
- ۳۰۲.....قرض گرفتن اشتباهات را بزرگتر می‌کند
- ۳۰۳.....کمپ فضایی
- ۳۰۵.....قرض گرفتن، جریان کار و پول نقد را از بین خواهد برد
- ۳۰۷.....افسانه‌شناسی
- ۳۰۷.....افسانه خط اعتباری
- ۳۰۸.....کارت اعتباری در کسب و کار

- ۳۱۰ افسانه: خریده‌های بزرگ مستلزم قرض گرفتن است
- ۳۱۵ پس انداز چرخ دنیا را می‌گرداند
- ۳۱۷ بیش از بودجه روز مبادا
- ۳۱۸ سرمایه‌گذاری در کمپانی مورد علاقه شما
- ۳۱۹ فرصت‌ها در می‌زنند
- ۳۲۱ دست و دل باز باشید
- ۳۲۲ کاربرد قوانین
- ۳۲۳ جمع‌بندی
- ۳۲۵ فصل دهم: شش سر به مهمانی
- ۳۲۵ درک ارتباط انکار ایدیر با کمپانی‌های موفق و ارتباطات موفق
- ۳۲۹ متدهای ارتباط
- ۳۲۹ رؤیای‌تان را سهیم شوید - داستان‌تان را بازگو کنید
- ۳۳۰ ارتباطات در میانه مشکلات
- ۳۳۲ سیستم‌های ارتباطی مکانیکی
- ۳۳۳ جلسات کارکنان
- ۳۳۵ جلسات ثابت
- ۳۳۷ پیام الکترونیک یا ای میل
- ۳۳۷ گزارش‌های هفتگی
- ۳۴۰ تحلیل سالانه
- ۳۴۰ حوزه نتایج کلیدی
- ۳۴۲ مدیریت با قدم زدن در سازمان
- ۳۴۳ نتیجه‌گیری
- ۳۴۴ فصل یازدهم: افراد از همه چیز مهم‌ترند
- ۳۴۴ با بهترین سرمایه خود اتحاد، همدلی و تعهد ایجاد کنید

- ۳۴۵ رهبری برای تعهد
- ۳۴۸ تداوم پیگرانه
- ۳۴۹ اتحاد
- ۳۵۱ خلق اتحاد
- ۳۵۲ پنج دشمن اتحاد
- ۳۵۲ ۱. ارتباطات ضعیف
- ۳۵۳ ۲. نبود هدف مشترک
- ۳۵۳ ۳. غیبت
- ۳۵۶ ۴. تناقض حل نشده
- ۳۵۷ ۵. عدم شانس کافی
- ۳۶۰ جنگ با دشمنان
- ۳۶۰ اتحاد و تعهد
- ۳۶۱ فصل دوازدهم: عمل و اقدار
- ۳۶۱ موفقیت کسب و کارتان را با برنامۀ و الهام تقویت کنید
- ۳۶۴ چطور باید قدرشناسی خود را نشان دهیم؟
- ۳۶۶ قدرشناسی مکتوب
- برای بیشتر کردن قدرت قدرشناسی شان را اراد جلوی
- ۳۶۷ همکاران شان قدرشناسی کنید
- ۳۶۸ لازم نیست قدردانی پرهزینه باشد
- ۳۶۹ تبریک تولد
- ۳۷۰ الهام بخشیدن
- ۳۷۱ ۱. شکل دادن چشم انداز
- ۳۷۱ ۲. جبران زحمات
- ۳۷۱ ۳. خلق تفکر جنگ جویی
- ۳۷۲ ۴. داستان گویی

۳۷۴	۵. پیش‌بینی‌پذیری
۳۷۵	۶. احساسات
۳۷۵	۷. الگو
۳۷۷	نتیجه‌گیری
۳۷۸	فصل ۱۱ یزدهم: سه موضوعی که افراد موفق نادیده نمی‌گیرند
۳۷۸	مواجهه با قراردادها، فروشنده‌ها و وصولات
۳۷۹	قراردادها
۳۸۱	بایدها - نوشتن قرارداد
	بانی بهترین شرایط برنامه‌ریزی کنید، برای بهترین و بدترین
۳۸۲	شرایط قرار ادتان ببینید
۳۸۴	برنده - برنامه
۳۸۵	نسخه کپی
۳۸۵	متن قرارداد را بخوانید
۳۸۵	بخش‌های الحاقی، اصلاحات و گزینه‌ها
۳۸۶	نبایدهای بستن قرارداد
۳۸۷	ماده‌های متفرقه قرارداد
۳۸۹	وصول مطالبات
۳۹۱	رویه
۳۹۲	وقتی وصول مطالبات درست پیش نمی‌رود
۳۹۷	فروشنده‌گان و تأمین‌کنندگان
۳۹۸	صداقت
۴۰۰	ظرفیت
۴۰۲	قیمت
۴۰۳	کیفیت
۴۰۵	نتیجه‌گیری

فصل چهاردهم: پول را به من نشان بده.....	۴۰۶
برنامه‌های پاداش که انگیزه بخشند.....	۴۰۶
هدفمند باشید.....	۴۰۹
حقوق.....	۴۱۰
سهیم شدن در سود.....	۴۱۰
حداثات جدید.....	۴۱۱
کمیسیون.....	۴۱۵
کمیسیون مستقیم.....	۴۱۵
مبارد حقو.....	۴۱۶
مبارد صو.....	۴۱۶
پاداش سود و یان.....	۴۱۸
اعطا کردن.....	۴۱۹
اعمال تغییر در نحوه پاداش.....	۴۲۰
مزایا.....	۴۲۱
بیمه سلامت.....	۴۲۲
بیمه ناتوانی و معلولیت.....	۴۲۳
مزایای جالب و خلاقانه.....	۴۲۳
هفته فعالیت‌های عام‌المنفعه.....	۴۲۴
حساب‌های بازنشتگی.....	۴۲۵
آموزش.....	۴۲۵
گردهمایی‌های اجتماعی.....	۴۲۷
بودجه منابع انسانی.....	۴۲۸
نتیجه‌گیری.....	۴۲۹
فصل پانزدهم: مسلط شدن بر دوی امدادی.....	۴۳۰

تفویض مسئولیت؛ بهترین روش برای فراتر بردن کسب و کارتان از

۴۳۰..... مرز فردی شما

۴۳۱..... اعضای تیم و نوجوانان

۴۳۲..... اول نه! آخر.....

۴۳۳..... استعداد کافی نیست

۴۳۴..... بی کسب و کارتان وقت بگذارید

۴۳۵..... فرهنگ سازی و تیم سازی

۴۳۶..... فرمان معجزه شما

۴۳۷..... درستی و صداقت

۴۳۸..... شایستگی

۴۳۹..... سطوح واگذاری مسئولیت

۴۴۰..... پادوها

۴۴۱..... مدیریت

۴۴۲..... مدیریت در ابعاد جزئی

۴۴۳..... روزگار بد یک مدیر جزئی نگر

۴۴۴..... روزگار خوش یک مدیر جزئی نگر

۴۴۵..... اختیارات

۴۴۶..... نتیجه گیری

مقدمه



استان این گونه آغاز شد

آیا تا به حال ورشکسته شده‌اید؟ بطورم ورشکستگی تا حدی است که نتوانید قبض برق خود را بپردازید، برق‌تان قطع شود؛ تا حدی که خانه‌تان را برای فروش بگذارند؛ تا حدی که در نگران بیهیه پول خرید غذا برای بچه‌هایتان باشید ... این اتفاق برای من افتاده است!

آیا تا به حال درهم شکسته شده‌اید؟ منظره‌ای این است که مثلاً کسب و کاری که همیشه رؤیای شما را داشته‌اید راه انداخته باشید، تا جایی همه چیز خوب پیش رفته باشد و بعد یکباره یکسری اتفاقات بد رخ داده باشد، اتفاقاتی که علی‌رغم تلاش زیاد شما و هوش بالای‌تان، رؤیای‌تان را تبدیل به ناله کرده باشد. شما هر آنچه از احساس، روحیه، فکر، ذهن و سرمایه را در اختیار داشته‌اید، تا ریال آخر سرمایه‌گذاری کرده‌اید تا به رؤیای‌تان جامه عمل بپوشانید ولی رؤیای‌تان هنوز هیچ جامه‌ای به تن نکرده باشد؛ آیا تا به حال چنین اتفاقی برای شما افتاده است؟ برای من افتاده است.

طی بیست سال گذشته من سعی کرده بودم طبق رؤیای آمریکایی، کسب و کار خودم را داشته باشم. من به عنوان جوان بیست و چند ساله جویای موفقیت، سرمایه‌گذاری در کسب و کار معاملات املاک خودم را به سرعت گسترش دادم.

من از هیچ شروع کردم و با گذشت یک سال، بیش از چهار میلیون دلار سرمایه با ارزش خالص یک میلیون دلار داشتم. من صاحب صدها واحد اجاره‌ای بودم، مدیریت این کار را برعهده داشتم، سه کارمند هم داشتم و به سرعت در حال گسترش امپراتوری‌ام بودم. با این همه، من کسب و کارم را با قرض بسیار شروع کرده بودم در نتیجه، هنوز نه تنها پولدار محسوب نمی‌شدم بلکه فقیر هم بودم. مالکیت یکی از اصلی‌ترین وام‌دهندگان ما به بانک دیگری فروخته شد و آنها پس از مشاهده شرایط ما این تصمیم شوم را گرفتند که برای کم کردن ریسک مان، به ما سفته‌های ما را یکجا فرابخوانند. من تمام دو سال و اندی بعد را به اردستان گذراندم. آنچه به دست آورده بودم گذراندم. ما بارها و بارها جریمه شدیم، بارها بارها دستورات پلیس شد و در نهایت ورشکسته شدیم. همه این اتفاقات در حالی رخ داد که من یک نوزاد، یک نوپا و یک ازدواج در معرض تهدید را رویه روی خود می‌دیدم. هر روز بیش از روز پیش تبدیل به مردی درهم شکسته می‌شدم. آن صبح رسیده و آمد. بادیده بودم که تسلیم شدم؛ تمام!

این کتاب در مورد بهبود پس از شکست نیست چون اگر شما به دنبال راه انداختن کسب و کار خود هستید، این درس‌ها را گاهی آسان و گاهی متأسفانه با هزینه بالا فرا خواهید گرفت. با این حال، برایتان خوب است که ریشه و اصل آنچه پس از شکست همه‌جانبه ما، باعث موفقیت چشم‌گیر کسب و کار ما طی بیست سال اخیر شده است را بدانید. نقطه‌ای که من تا آخرین ذره وجودم تسلیم شدم، درواقع ریشه موفقیت چشم‌گیر امروزم است.

امروز ما صدها نفر اعضای تیم کاری، میلیون‌ها مشتری و ده‌ها میلیون دلار درآمد داریم. شرکت ما پس از شکستی تمام‌عیار در دهه بیست زندگی من، با سرمایه‌ای اندک و برروی میزی در هال خانه من، از نو شروع به پاگرفتن کرد.

این کتاب، کتاب قواعد بازی ماست. من به شما روشی مشابه نشان خواهیم داد تا بدانید چه چیزهایی ما را به سطوحی باورنکردنی از موفقیت مادی و مهم‌تر از آن،

شادی و رضایت از کسب و کارمان رساند. نکته اینجاست که شما هم می‌توانید در کسب و کارتان موفق شوید و غوغا به پا کنید.

کتاب پیش روی شما یک کتاب «تئوریک» در زمینه مدیریت و رهبری نیست؛ کتابی بر مبنای فرمول‌های حاصل از تحقیقات هم نیست؛ بلکه کتابی است که قوانینش حاصل از «تجربه» است. اگر به این صفحات با دقت بیشتری نگاه کنید، با عفوالتش قطرات خون و عرق جبین و اشک‌های فراوانی را خواهید دید. این یک کتاب شخصی از یک رهبر کارآفرین بی‌نهایت موفق است. شما به تدریج از من، از تیم مدیرانم، آنچه دسترنج سال‌ها «عمل» ماست را فراخواهید گرفت. ما «عمل‌گرا» هستیم. مثلاً امروز وقتی نوشتن این بخش از کتاب را تمام کردیم، جلسه‌ای در مورد بازاریابی داریم، سپس جلسه‌ای برای حل مشکل یکی از اعضای تیم و باید در جلسه بارش فکری برای بهبود و تعالی خدمات مشتریانمان شرکت کنیم. من در واقع هر روز مشغول انجام همین بازی «موفقیت در کسب و کار» هستم.

مسئله

لابد می‌پرسید چطور تسلیم‌شدن من منجر به موفقیت‌مان شد؟ من آن قدر درهم شکسته بودم که عمیقاً به درگاه خدا پناه برده بودم. من به عزیزان یک فرد معتقد به خدا سعی می‌کنم در تمام جنبه‌های زندگی‌ام تا حد امکان دستورات الهی را اجرا کنم. لطفاً از دست من خشمگین نشوید! قرار نیست در این کتاب به الهیات در حیطه کسب و کار بپردازیم. به شما قول می‌دهم قرار نیست در صفحات پیش رو به اعتقادات مذهبی‌ام بپردازیم. با این حال، لازم است برایتان بازگو کنم. هنگامی که آغاز به کار کردم و کسب و کار جدیدم را دوباره راه انداختم، تصمیم داشتم دستورات الهی را در مدیریت کسب و کارم به کار بگیرم. به باور من این قواعد که با مطالب این کتاب درهم تنیده است، دلیل پیروزی ما بوده‌اند.

حتی اگر شما فرد با ایمانی نیستید، باید به سخت تلاش کردن ایمان داشته باشید تا بتوانید موفق شوید. باید باور داشته باشید که رفتارتان با افراد باید همان گونه باشد که دوست دارید با شما رفتار شود و گرنه موفق نمی‌شوید. در جریان توضیحاتی که من پیرامون قوانین موفقیت‌مان خواهم داد متوجه خواهید شد که این قوانین، خوشایند هر عقل سلیمی است. در مورد کار ما موارد بسیار کمی رمزآلود یا عجیب و غریب هستند. همه چیز بدیهی است جز این مورد که ما به این حد از موفقیت دست پیدا کرده‌ایم. شما چه فرد با ایمانی باشید و چه نباشید، با مطالعه این کتاب موافق خواهید بود و هنگام خواندن مطالب این کتاب، سری به نشانه‌های تأیید بکار خواهید داد.

در آغاز

ما کسب و کارمان را با آموزش نحوه مدیریت مالی به افراد بر روی میز ناهارخوری حال خانه ما و با مشاوره فرد شروع کردیم. وقتی تمام ساعات هر روزمان پر شد، تصمیم گرفتیم اولین کارمندان را استخدام کنیم. من کارمندان جدیدی استخدام کردم ولی درواقع دلم کارمند جدیدی نمی‌خواست زیرا پیش‌فرض من این بود که کارمندان دیر سرکار می‌آیند، زود می‌روند و می‌مانند و حین کار، از کار می‌دزدند. درواقع نگرانی‌ام این بود که بدون شک سیچ کام از کارمندان مانند من با وجدان کار نخواهند کرد در نتیجه با تمام وجود در تلاش کارمندان معمولی و ارتباطات عادی مقاومت می‌کردم. من روحیه کارآفرینی فوق‌داره در نتیجه دوست داشتم این روحیه در وجود کارمندانم هم باشد. راستش را بگویم که در برابر ذهنیت کارمند معمولی مقاومت دارم، از به‌کاربردن واژه «کارمند» اجتناب می‌کنم و به جای کارمند می‌گویم «اعضای تیم». آنچه واقعاً عجیب است این است که آنها واقعاً هم مانند اعضای تیم من عمل می‌کنند. ما در سازمان‌مان بیش از آنکه «گیرنده» بخواهیم، «دهنده» احتیاج داریم. افراد «گیرنده» سازمان ما را به سرعت ترک می‌کنند زیرا شرایط ما اصلاً مناسب آنها نیست.

خلاصه این گونه بود که من اولین عضو تیمم را به نام «راس کارول» استخدام کردم تا به من در کارهای مالی و مشاوره‌هایم کمک کند. ما بخش کوچکی از وسایل خانه را به اتاق پذیرایی منتقل کردیم و کم‌کم همه چیز به دفتر کار کوچک من منتقل شد. یادم می‌آید وقتی میز را در کامیون قرار می‌دادم یکی از بند انگشتانم شکست. آن میز هنوز در ساختمان ماست و احتمالاً رد خون من هنوز، گونه‌ای بر آن به جا مانده است.

بعد از «راس» ما خانمی را به عنوان منشی، کتابدار و پذیرش و خلاصه به عنوان همه کاره استخدام کردیم! ما با تلاش بسیار زیاد، تردید فراوان و عشق و علاقه، به تدریج رشد کردیم. حدود یکسال بعد یک تیم هفت نفره بودیم و دفتر کارمان کمی بهتر و بزرگ‌تر شده بود. هنوز هم برای پیشرفت به برنامه‌ریزی خودمان متکی بودیم. آنجا بود که حس کردم برای هدایت کسب و کارمان نیاز به کمک افراد دیگری هم دارم. این بحران بسیار ترسناک بود. من هم مانند اغلب کارآفرینان جوان، اعتماد به نفس بالایی داشتم که می‌شود کارها را به انجام رساند و می‌شود افراد را تشویق کرد و هدایتشان کرد تا گزارش عملکردشان را تحویل بدهند. ولی واقعاً تردید داشتم که می‌شود کل کار رهبری را به فرد دیگری سپرد. ما کمپانی‌مان را در سه بخش شکل دادیم و من به اندازه سه نفر ساعت‌ها کار می‌کردم تا هر سه بخش را مدیریت کنیم. هفت من این بود که بتوانم کاری کنم که افرادم بدانند من در هر شرایط و به وقت چطور عمل می‌کنم و با دیدن روش کار من، کار را یاد بگیرند. روند آموزش این موضوع به رهبران جوانی که من احتیاج داشتم بسیار کند و زمان‌بر بود ولی اعتقاد من به این افراد طی بیست سال هر روز بیشتر و بیشتر شد و امروز که من در کنارم برای رسیدن به اهداف‌مان می‌جنگیم و خون می‌ریزیم، آنها بهترین دوستان من و قابل اعتمادترین مشاورانم هستند.

همان‌طور که در حال پیشرفت بودیم، زمان آن رسید که تعداد بیشتری رهبر در

مجموعه داشته باشیم. در آن دوران من و مدیران عامل مجموعه شرایط خیلی خوبی نداشتیم بنابراین باید نقشه دیگری می‌ریختیم. همیشه وقتی در مورد چیزی مطمئن نیستید آن را تشریح کنید. من یک معلم چون هر روز به مردم چیزی یاد می‌دهم. یاد می‌دهم چطور پول‌شان را مدیریت کنند در نتیجه به این نتیجه رسیدیم که اولین مورد برای رشد رهبران، یک کلاس درس است. من شروع به تدریس مباحث کاربردی و فرهنگ‌سازی «کتاب بازی» مان و قواعد آن کردم. هر سه‌شنبه ساعت پنج تا شش عصر درس می‌دادم. دفتر کار ما ساعت پنج و نیم تعطیل می‌شد در نتیجه اعضای تیم که می‌خواستند بدانند رمز پیشرفت کسب و کار، ما چه کرده‌ایم، نیم ساعت از وقت خودشان را صرف می‌کردند و نیم ساعت با ما می‌گفتند. ما به آنها می‌دادیم تا در کلاس شرکت کنند. اوایل ده تا بیست نفر شرکت می‌کردند و مدیران اعضای تیم که از محتوا و مطالب غنی کلاس لذت می‌بردند جويا می‌شدند که ما همسر، والدین یا دوستان‌شان هم می‌توانند در کلاس شرکت کنند یا نه. آنجا که مطالب کلاس درس را روی برگه‌هایی کپی می‌کردیم اضافه‌شدن افراد به درس مشکل‌ساز نبود و ما، در کلاس را به روی همه گشودیم. همان‌طور که من مطالب کلاس را تدریس می‌کردم بارها پیش آمد که حس کردم به رهبران مصمم درس سخته‌تری تبدیل می‌شویم. بدون آنکه متوجه شویم چطور، جمعیت کلاس به عدد ۱۰۰ رسید. جمعیتی که بیشتر آنها برای ما کار نمی‌کردند.

«کتاب قواعد بازی» ما متولد شد

من گاهی اوقات اصلاً باهوش نیستم ولی در مورد اینکه بدانم چطور انسان‌های زیادی آرزوی یادگرفتن رهبری مؤثر را برای اداره کسب و کارشان دارند، خیلی هوشمندانه عمل کردم و این‌طور بود که کلاس ما گسترش پیدا کرد. ما تدریس را شروع کردیم و بابت دوره فشرده یک هفته‌ای مان که امروز تحت عنوان «دوره مهارت‌یابی در رهبر آفرینی» نام گرفته است، شهریه دریافت کردیم.

عکس‌العمل افراد فوق‌العاده بود و همین امر درنهایت دلیل نوشته‌شدن این کتاب شد. ما در بخش‌های مختلف این کتاب مسیری که در کتاب بازی‌مان طی کرده‌ایم را مطرح می‌کنیم. چیزی که موفقیتی باورنکردنی برایمان به ارمغان آورده است ولی خودش حاصل رنج بوده است و هر بخش از آن پس از یک اشتباه شکل گرفته و نگاشته شده است. تیم موفق ما تصادفی به‌دست نیامده است. ما آگاهانه فرهنگ و سیستم ارزشی و نیز قواعد عملکردی را بنا نهاده‌ایم که منجر به پیروزی‌مان شده است. نمایش‌نامه‌های زیادی از این کتاب حاصل اشتباهات ما بوده است. ما در دشواری‌های بسیاری تاب آورده‌ایم. این موضوع دردناک بود. است نتیجه قول داده‌ایم که هیچ‌وقت دوباره همان اشتباه گریبان‌گیرمان ننهد.

مرتکب‌شدن اشتباه را فراموش کردن آن برای پیروزی حیاتی است. فراگرفتن از اشتباهات دیگران بدون آنکه درد کسی به همراه خواهد داشت و به قول «هنری فورد»، «کسانی که هیچ‌وقت اشتباه نمی‌کنند برای افرادی کار می‌کنند که اشتباه می‌کنند.»

این همان روح آمریکاست و چیزی است که باعث شده شما این کتاب را برگزینید. اگر ارتباط این موضوعات را متوجه شدید، ما را می‌خواهید ارتباطشان را دریابید، با من بمانید تا من نشان‌تان بدهم که چطور بررسانید.