

تجاهل هذا الكتاب علي مسؤوليتك الخاصة -- سيث جودين

# إعادة صياغة العمل

NEW YORK TIMES BESTSELLER

REWORK

جاسون فريد و دافيد هانسون  
ترجمة

د/ نادر خفاجي



[f](#) [i](#) [t](#) [in](#)  
Nader Khafagy

JASON FRIED & DAVID HEINEMEIER HANSSON  
FOUNDERS OF BASECAMP

# إعادة صياغة العمل

  
Nader Khafagy

جاسون فريد

## مقدمة المترجم

كتاب إعادة صياغة العمل هو كتاب ثوري في مفاهيمه و نصائحه بالنسبة لمجال الأعمال. وقعت علي النسخة الإنجليزية لهذا الكتاب منذ فترة طويلة و قد قرأته و قرأت عنه. هو كتاب مختلف. و قد بحثت طويلا عن نسخة مترجمة إلي اللغة العربية فلم يسعفني الحظ و لم أعثر عليها رغم طول البحث. بل عثرت علي رفاق آخرين يبحثون عن نسخة من الكتاب مثلي. و في لحظة عناد مع النفس قررت أن أبدأ أنا و أن أقوم بترجمة الكتاب بنفسي. و برغم أنني لست متخصصا في اللغة الإنجليزية إلا أن طول سنوات الدراسة بها في الكلية و سنوات طويلة من قراءة الأبحاث قد كونت قاعدة لا بأس بها يمكن الإنطلاق منها. و مما شجعني أكثر هو تقدم تقنيات الترجمة الحديثة و التي لن تضطرني إلي البحث في القواميس الورقية و لكن و برغم كل شيء لم يكن الأمر سهلا. فلا بد من قراءة الكتاب كلمة كلمة و معرفة ما هو المراد من العبارات الواردة و التي قد تكون كناية عن معني غير حرفي يقصده الكاتب. الحمد لله بعد عدة أشهر و مئات الساعات المقتطعة للإنتهاء من هذا الكتاب ها هي النتيجة بين يدي القارئ الكريم. و لن يدرك قيمة الجهد المبذول فيها سوي من طالع الكتاب بلغته الأصلية. كل تفصيلة تم العمل عليها لتخرج النسخة بهذا الشكل. لغة الكتاب سهلة واضحة و أفكاره رائعة. أتمني أن يستمتع القارئ الكريم بهذا الكتاب و أن يكون إضافة لمكتبتنا العربية و للقراء الكرام. و الله من وراء القصد و هو يهدي السبيل.

## إهداء

إلي زوجتي الحبيبة و أبنائي (مريم/ يوسف/ ياسين)  
إلي أبي الحبيب الطيب و أمي الغالية الحنون  
شكرا علي كل شيء

## مقدمة

أولاً الواقع الجديد قم بالإزالة وتجاهل العالم الحقيقي .... التعلم من الأخطاء مبالغ فيه ... التخطيط هو التخمين ... لماذا تنمو؟... يكفي إدمان العمل مع "رواد الأعمال" ... انطلق وأحدث تأثيراً في الكون ... اخدش حكتك الخاصة ... ابدأ في صنع شيء ... لا يوجد وقت ... ليس عذراً... ارسم خطأً في الرمال ... بيان المهمة مستحيل ... الأموال الخارجية هي الخطة... Z تحتاج إلى أقل مما تعتقد ... أن تبدأ مشروعاً تجارياً وليس مشروعاً ناشئاً... لتقليب كتلة أقل ... التقدم ... احتضان القيود ... قم ببناء نصف منتج وليس منتجاً نصف تقييمه ... ابدأ من مركز الزلزال ... تجاهل التفاصيل مبكراً.... عند إجراء المكالمات تحرز تقدماً ... كن أميناً تقلل من المشكلة ركز على ما لن يتغير... النغمة في أصابعك ... بيع إطلاق المنتجات الثانوية الخاصة بك الآن ... الإنتاجية ...أوهام الاتفاق ... أسباب الإقلاع ... المقاطعة هي عدو الإنتاجية ... الاجتماعات سامة ... جيدة بما يكفي لا بأس بها .... انتصارات سريعة ... لا تكن بطلاً ... اذهب للنوم .... تقديراتك سيئة ... لم تنجز القوائم الطويلة .... اتخذ قرارات صغيرة ..المنافسون .. لا تقلدوا سلعة المنتج الخاص بك اختر معركة... تحت منافسيك.... من يهتم بما يفعلونه؟ التطور... قل لا افتراضياً دع عملائك يتخطونك في النمو لا تخلط بين الحماس والألوية كن جيداً في المنزل لا تكتبها الترويج غموض ترحيبي تكوين جمهور خارج نطاق تعليم منافسيك محاكاة الطهارة الذهاب وراء الكواليس لا أحد يحب الزهور البلاستيكية النشرات الصحفية بريد عشوائي نسيان وول ستريت جورنال تجار المخدرات فهم الأمر بالشكل الصحيح التسويق ليس قسماً أسطورة الإحساس بين عشية وضحاها. التوظيف .. افعل ذلك بنفسك أولاً ... استأجر عندما يكون الأمر مؤلماً ، قم بالمرور على أشخاص رائعين ، الغرباء في حفل كوكتيل ، الاستحقاقات سخيطة ، سنوات من عدم الأهمية ، نسيان التعليم الرسمي ، الجميع يعمل ، وطف مديري توظيف واحد ، وطف كتّاب رائعين ، الأفضل موجود في كل مكان ، وموظفون يقودون الاختبارات التحكم في الضرر - امتلك الأخبار السيئة - السرعة تغير كل شيء - كيف تقول أنك آسف - ضع الجميع في الخطوط الأمامية - خذ نفسك عميقاً ثقافة أنت لا تنشئ ثقافة قرارات مؤقتة استنتاج الإلهام قابل للتلف الموارد حوالي ٣٧ إشارة ٣٧ إشارة المنتجات ... شكر وتقدير

# فصل المقدمة

لدينا شيء جديد لنقله عن بناء وإدارة وتنمية (أو عدم تنمية) مشروع تجاري. هذا الكتاب لا يعتمد على النظريات الأكاديمية. بل يعتمد على تجربتنا. نحن نعمل منذ أكثر من عشر سنوات. على طول الطريق ، رأينا فترتين من الركود ، فقاعة تضخم واحدة ، وتحولات في نموذج العمل ، وتوقعات الكآبة تأتي وتذهب - وظللنا نحقق الأرباح خلال كل ذلك. نحن شركة صغيرة عمدا تصنع برامج لمساعدة الشركات الصغيرة والمجموعات على إنجاز الأمور بالطريقة السهلة. أكثر من ٣ ملايين شخص حول العالم يستخدمون منتجاتنا.

بدأنا في عام ١٩٩٩ كشركة استشارية لتصميم المواقع الإلكترونيّة مكونة من ثلاثة أشخاص. في عام ٢٠٠٤ ، لم نكن سعداء ببرنامج إدارة المشاريع الذي تستخدمه بقية الصناعة ، لذلك أنشأنا برنامجنا الخاص (Basecamp) عندما عرضنا الأداة عبر الإنترنت للعملاء والزملاء ، قالوا جميعًا نفس الشيء: "نحن أيضا بحاجة إلى هذا لأعمالنا."

بعد خمس سنوات ، أصبحت أداة "Basecamp" تحقق أرباحًا بملايين الدولارات سنويًا. الآن نحن نبيع أدوات أخرى عبر الإنترنت أيضًا. يتم استخدام "Highrise" مدير الاتصال وأداة CRM (إدارة علاقات العملاء) البسيطة ، من قبل عشرات الآلاف من الشركات الصغيرة لتتبع العملاء المتوقعين والصفقات وأكثر من ١٠ ملايين جهة اتصال. اشترك أكثر من ٥٠٠٠٠٠ شخص في Backpack ، وهي أداة مشاركة المعرفة والشبكة الداخلية الخاصة بنا. وقد أرسل الأشخاص أكثر من ١٠٠ مليون رسالة باستخدام "Campfire" أداة الدردشة التجارية في الوقت الفعلي.

لقد اخترعنا أيضًا إطار عمل لبرمجة الكمبيوتر وفتحنا مصدره يسمى "Ruby on Rails" والذي يدعم الكثير من عالم (Web 2.0) بعض الناس يعتبروننا شركة إنترنت ، لكن هذا يجعلنا نشعر بالارتباك. إذ تشتهر شركات الإنترنت بالتوظيف الإجباري والإنفاق الجامح والفشل الذريع. هذا ليس ما نحن عليه. نحن قليلون (ستة عشر شخصًا أثناء طباعة هذا الكتاب) ، مقتصدون ومربحون. يقول الكثير من الناس أننا لا نستطيع أن نفعل ما نفعله. يسموننا صدفة. ينصحون الآخرين بتجاهل نصائحنا. حتى أن البعض وصفنا بأننا غير مسؤولين ، و-متهورين ، و-لاهثين- ! و-غير محترفين.

لا يفهم هؤلاء النقاد كيف يمكن لشركة ما أن ترفض النمو والاجتماعات والميزانيات ومجالس الإدارة والإعلان ومنتدوبي المبيعات و "العالم الحقيقي" ، ومع ذلك تزدهر. هذه مشكلتهم وليست مشكلتنا. يقولون إنك بحاجة إلى البيع لـ (Fortune 500) \*\* (قائمة تضم الـ ٥٠٠ شركة الأكبر في أمريكا) سحقا لهذا. نحن نبيع إلى Fortune 5.000.000 .

إنهم لا يعتقدون أنه يمكن أن يكون لديك موظفين لا يرون بعضهم أبدًا منتشرين عبر ثمانين مدن في قارتين. يقولون أنه لا يمكنك النجاح دون وضع توقعات مالية وخطط خمسية. إنهم مخطئون. يقولون إنك بحاجة إلى شركة علاقات عامة لإدراجها في صفحات الـ Time ، و الـ Business Week ، the Chicago ، the Financial Times ، the New York Times ، Fast Company ، Inc. ، Tribune ، و الأطلسي، رجل الأعمال ، والوايرد. \*\*\*(مجلات رواد الأعمال)... إنهم مخطئون.

يقولون إنه لا يمكنك أن تشارك وصفاتك وتكشف أسرارك وتظل صامدا أمام المنافسة. مخطئون مرة أخرى. يقولون أنه لا يمكنك التنافس مع الكبار بدون ميزانية تسويق وإعلان ضخمة. يقولون أنه لا يمكنك النجاح من خلال بناء منتجات أقل من منافسيك. يقولون أنه لا يمكنك صنع كل شيء كما أردت. لكن هذا بالضبط ما فعلناه. يقولون الكثير من الأشياء. ونقول أنهم مخطئون. لقد أثبتنا ذلك. وقد كتبنا هذا الكتاب لنوضح لك كيفية إثبات خطأهم أيضًا. أولاً ، سنبدأ بإخراج تفاصيل الأعمال و تجويف مفاهيمها. سنأخذ الموضوع من بداياته و أساساته ونوضح لماذا حان الوقت للتخلص من المفاهيم التقليدية لما يتطلبه الأمر لإدارة الأعمال التجارية. ثم سنقوم بإعادة بنائه. ستتعلم كيف تبدأ ، ولماذا تحتاج إلى أقل مما تعتقد ، ومتى تبدأ ، وكيف تنشر الخبر ، ومن (ومتى) توظف و تستخدم الموظفين، وكيف تبقى كل ذلك تحت السيطرة. الآن ، دعنا نواصل الأمر.

# فصل الأول



WORK  
WORK  
WORK  
**REWORK**  
WORK  
WORK  
WORK

## الواقع الجديد

هذا نوع مختلف من كتب الأعمال لأنواع مختلفة من الناس - من أولئك الذين لم يحلموا مطلقًا ببدء عمل تجاري إلى أولئك الذين لديهم بالفعل شركة ناجحة. إنه لرجال الأعمال المتشددين ، رواد عالم الأعمال من النوع "أ".

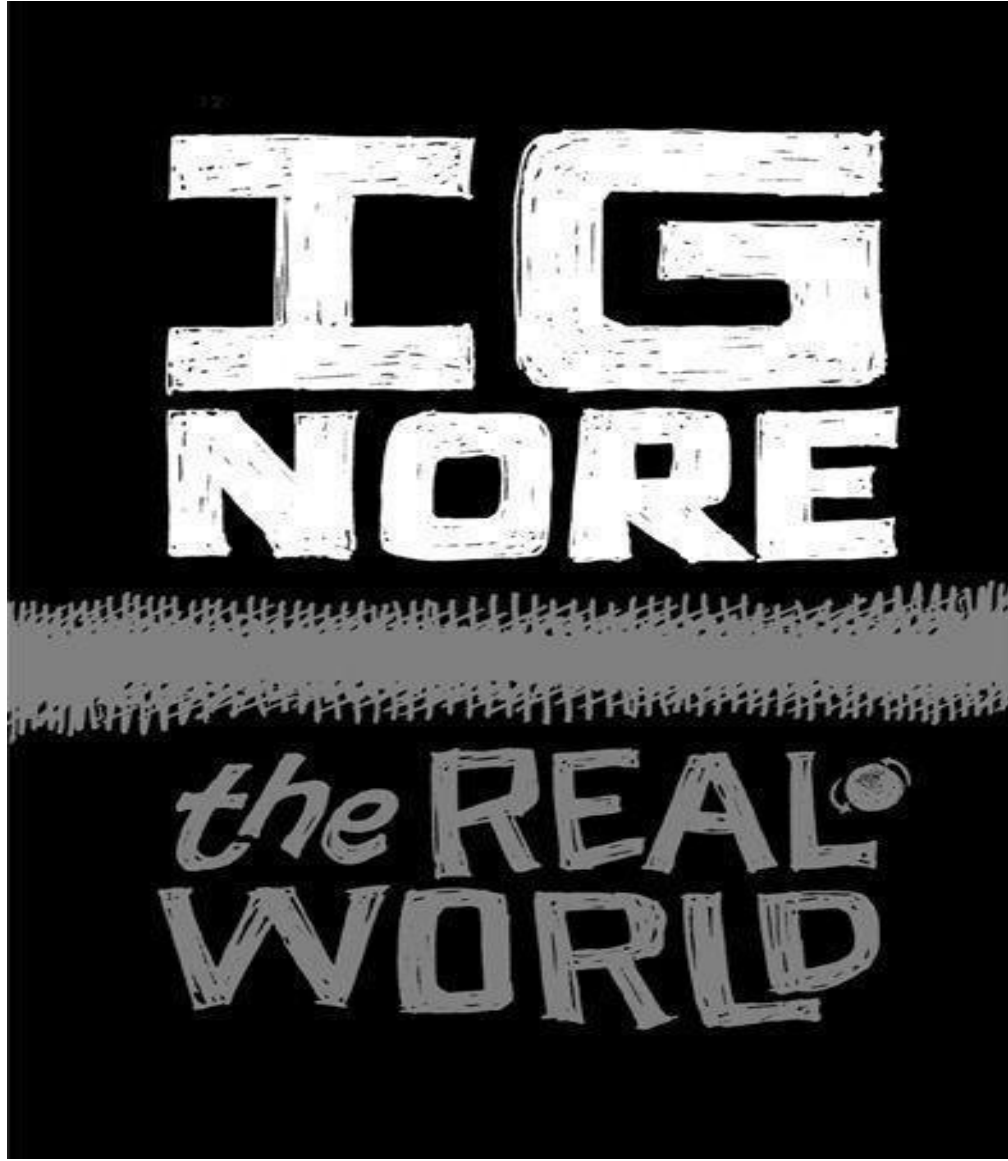
الأشخاص الذين يشعرون أنهم ولدوا ليبدأوا ويقودوا ويحتلوا. إنه أيضًا لأصحاب الأعمال الصغيرة الأقل كثافة. الأشخاص الذين قد لا يكونون من النوع "أ" ولكن لا يزال لديهم أعمالهم في قلب حياتهم. الأشخاص الذين يبحثون عن ميزة تساعد على القيام بالمزيد ، والعمل بذكاء ، والإنجاز. بل إنه حتى للأشخاص العالقين في وظائف يومية والذين طالما حلموا بالقيام بأشياء أو مشروعات خاصة بهم. ربما يعجبهم ما يفعلونه ، لكنهم لا يحبون رئيسهم. أو ربما يشعرون بالملل فقط. يريدون أن يفعلوا شيئًا يحبونه ويتقاضون المال مقابل ذلك .

أخيرًا ، إنه مخصص لجميع الأشخاص الذين لم يخطر ببالهم مطلقًا الخروج بمفردهم وبدء عمل تجاري. ربما لا يعتقدون أنهم قد خلقوا لذلك. ربما لا يعتقدون أن لديهم الوقت أو المال أو القناعة لاستكمال الأمر. ربما هم فقط خائفون من وضع أنفسهم على المحك. أو ربما يعتقدون فقط أن " الأعمال " كلمة قذرة. مهما كان السبب ، هذا الكتاب لهم أيضًا.

هناك واقع جديد. اليوم يمكن لأي شخص أن يعمل في مجال الأعمال التجارية. الأدوات التي كانت بعيدة المنال يمكن الوصول إليها الآن بسهولة. التكنولوجيا التي كانت تكلف الآلاف الآن هي مجرد دولارات قليلة أو حتى مجانية. يمكن لشخص واحد أن يقوم بوظيفة شخصين أو ثلاثة أو ، في بعض الحالات ، قسم بأكمله.

الأشياء التي كانت مستحيلة قبل بضع سنوات فقط أصبحت بسيطة اليوم. لست مضطرًا إلى العمل لمدة ٦٠/٨٠/١٠٠ ساعة بئسة حتى تنجح. ١٠-٤٠ ساعة في الأسبوع كثيرة. لا يتعين عليك استنفاد مدخرات حياتك أو تحمل عبء المخاطرة. يمكن أن يوفر بدء عمل تجاري جانبي مع الحفاظ على وظيفتك اليومية كل التدفق النقدي الذي تحتاجه. لا تحتاج حتى إلى مكتب. يمكنك اليوم العمل من المنزل أو التعاون مع أشخاص لم تقابلهم من قبل ويعيشون على بعد آلاف الأميال. حان الوقت لإعادة صياغة العمل. هيا بنا نبدأ.

## فصل عمليات الإزالة



## تجاهل العالم الحقيقي

"هذا لن ينجح أبدًا في العالم الحقيقي." عبارة تسمعها طوال الوقت عندما تخبر الناس عن فكرة جديدة. يبدو هذا العالم الحقيقي وكأنه مكان كثيب للغاية للعيش فيه. إنه مكان تخسر فيه دائمًا الأفكار الجديدة والنهج غير المألوف والمفاهيم الغريبة. الأشياء الوحيدة التي تفوز هي ما يعرفه الناس ويفعلونه بالفعل ، حتى لو كانت هذه الأشياء معيبة وغير فعالة. إخدش السطح وستجد أن سكان هذا "العالم الحقيقي" مشبعون بالتشاؤم واليأس. إنهم يتوقعون الفشل للمفاهيم الجديدة.

يفترضون دائمًا أن المجتمع ليس مستعدًا أو قادرًا على التغيير. والأسوأ من ذلك أنهم يريدون جر الآخرين إلى قبرهم. إذا كنت متفائلًا وطموحًا ، فسيحاولون إقناعك بأن أفكارك مستحيلة. سيقولون أنك تضيع وقتك. لا تصدقهم. قد يكون هذا العالم حقيقيًا بالنسبة لهم ، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن عليك أن تعيش فيه. نحن نعلم ذلك لأن شركتنا قد فشلت في اختبار العالم

الحقيقي بجميع أنواع الطرق. في العالم الحقيقي ، لا يمكن أن يكون لديك أكثر من دستة من الموظفين منتشرين في ثماني مدن مختلفة في قارتين. في العالم الحقيقي ، لا يمكنك جذب ملايين العملاء بدون وجود أي مندوبي مبيعات أو إعلانات. في العالم الحقيقي ، لا يمكنك الكشف عن أسرار نجاحك لبقية العالم. لكننا فعلنا كل هذه الأشياء وازدهرنا. العالم الحقيقي ليس مكافئًا ، إنه عذر. إنه مبرر و حجة لعدم المحاولة. ولا علاقة لك به.



## التعلم من الأخطاء أمر مبالغ في تقييمه

في عالم الأعمال ، أصبح الفشل من الطقوس المتوقعة للعبور. تسمع طوال الوقت كيف تفشل تسعة من كل عشرة شركات جديدة. تسمع أن عملك فرص نجاحه ضئيلة أو ليس لديه فرصة علي الإطلاق. تسمع أن الفشل يبني الشخصية. ينصح الناس ، "افشل مبكرًا وافشل كثيرًا". مع الكثير من الفشل في الهواء و الوسط المحيط بك ، لا يسعك إلا استنشاقه. لا تستنشق. لا تنخدع بالإحصائيات. إن إخفاقات الآخرين هي مجرد: إخفاقات الآخرين.

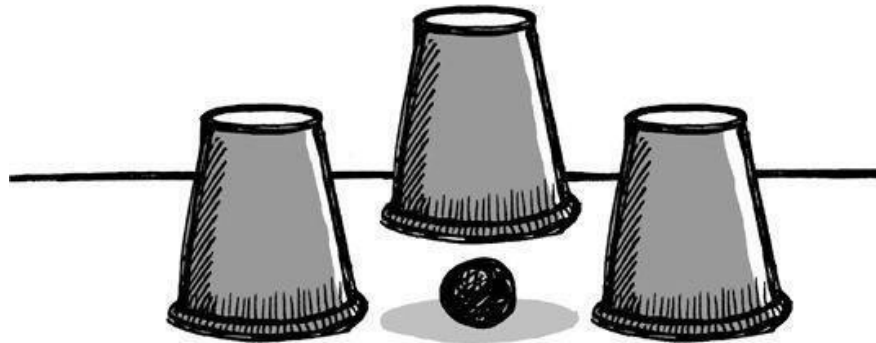
إذا لم يستطع الأشخاص الآخرون تسويق منتجاتهم ، فلا علاقة لك بذلك. إذا لم يتمكن الأشخاص الآخرون من تسعير خدماتهم بشكل صحيح ، فلا علاقة لك بذلك. إذا كان الأشخاص الآخرون لا يستطيعون كسب أكثر مما ينفقون ... حسنًا ، لقد وصلتك الفكرة. هناك اعتقاد خاطئ شائع آخر: عليك أن تتعلم من أخطائك. ما الذي ستتعلمه حقًا من الأخطاء؟ حسنا قد تتعلم ما لا يجب أن تفعله مرة أخرى ، ولكن ما مدى قيمة ذلك؟ ما زلت لا تعرف ما يجب عليك فعله بعد ذلك.

قارن ذلك بالتعلم من نجاحاتك. يمنحك النجاح ذخيرة حقيقية. عندما ينجح شيء ما ، فأنت أصبحت تعرف ما الذي نجح - ويمكنك القيام به مرة أخرى. وفي المرة القادمة ، من المحتمل أن تقوم بذلك حتي بشكل أفضل.

الفشل ليس أبدا شرطا مسبقا للنجاح. وجدت دراسة أجرتها كلية هارفارد للأعمال أن رواد الأعمال الناجحين بالفعل من المرجح أن ينجحوا مرة أخرى (معدل نجاح شركاتهم المستقبلية هو ٣٤ بالمائة). لكن رواد الأعمال الذين فشلت شركاتهم في المرة الأولى حققوا تقريبًا نفس معدل نجاح المتابعة مثل الأشخاص الذين بدأوا شركة لأول مرة: ٢٣ بالمائة فقط. الأشخاص الذين فشلوا من قبل لديهم نفس القدر من النجاح مثل الأشخاص الذين لم يحاولوا على الإطلاق.

\* النجاح هو التجربة التي تهم في الواقع. لا ينبغي أن يكون ذلك مفاجأة: إنها بالضبط الطريقة التي تعمل بها الطبيعة. لا يتوقف التطور على الإخفاقات السابقة ، بل يعتمد دائمًا على ما نجح. وهذا ما يجب عليك أن تفعله أنت أيضا.

# PLANNING IS GUESSING

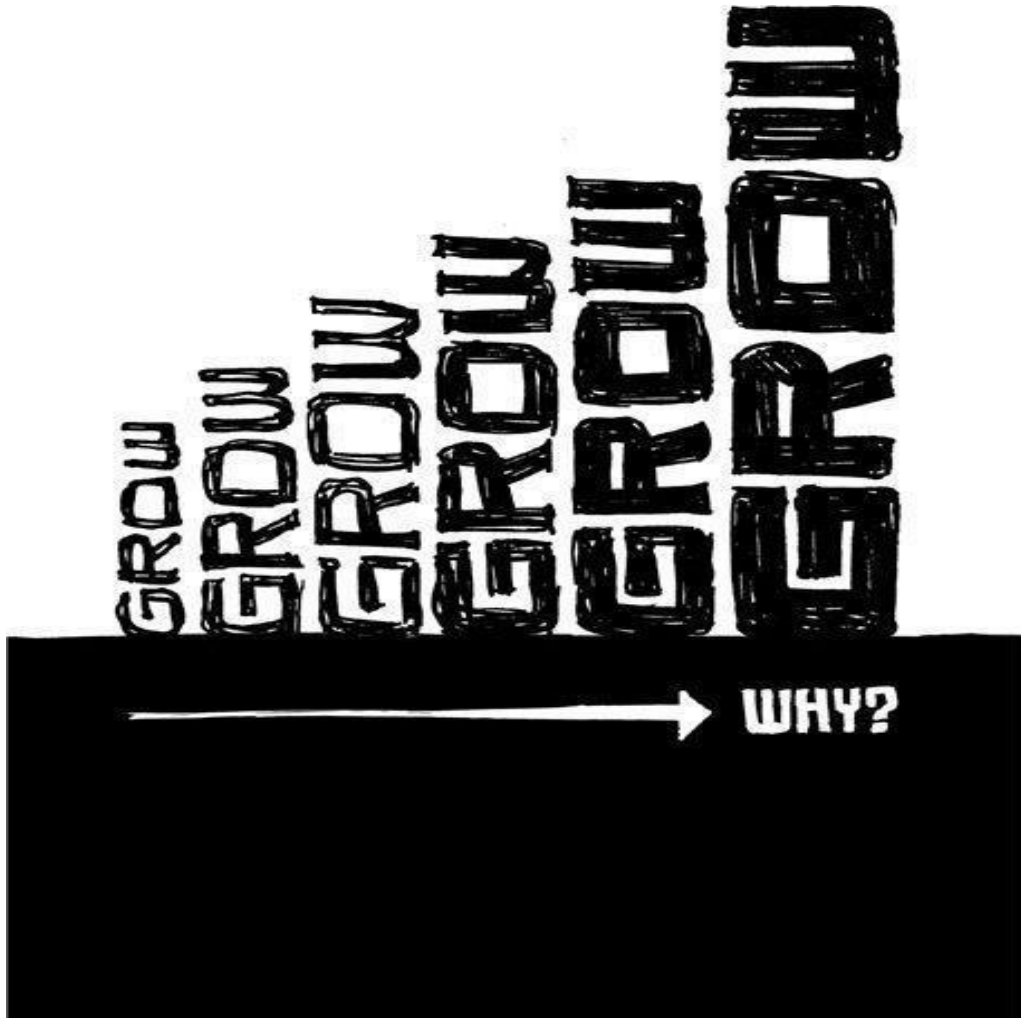


## التخطيط هو تخمين

ما لم تكن عرافًا ، فإن التخطيط طويل الأجل للأعمال أمر خيالي. هناك الكثير جدا من العوامل التي لا يمكنك السيطرة عليها: ظروف السوق ، والمنافسون ، والعملاء ، والاقتصاد ، وما إلى ذلك. إن كتابة خطة تجعلك تشعر بالسيطرة على الأشياء التي لا يمكنك حقا السيطرة عليها فعليًا. لماذا لا نسمي الخطط بما يعكس حقيقتها: تخمينات. ابدأ بالإشارة إلى خطط أعمالك علي أنها تخمينات الأعمال ، وخططك المالية كتخمينات مالية ، وخططك الإستراتيجية كتخمينات إستراتيجية. الآن يمكنك التوقف عن القلق بشأنهم بنفس القدر السابق. هم فقط لا يستحقون التوتر. عندما تحول التخمينات إلى خطط ، فإنك تدخل منطقة الخطر. الخطط تجعل الماضي يقود المستقبل. وضعوا ستائر عليك. "هذا هو المكان الذي نذهب إليه لأنه ، أه حسنا ،

إنه المكان الذي قلنا سابقا أننا ذاهبون إليه." وتلك تحديدا هي المشكلة: أن الخطط لا تتوافق مع الارتجال. وعليك أن تكون قادرًا على الارتجال. عليك أن تكون قادرًا على اقتناص الفرص التي تأتي في طريقك. تحتاج أحيانًا إلى القول "نحن سنسير في اتجاه جديد لأن هذا هو ما يبدو منطقيًا اليوم." توقيت الخطط طويلة المدى هو أيضا مضلل. يكون لديك أكبر قدر من المعلومات عن شيء ما عندما تفعله ، وليس قبل أن تفعله. ومع ذلك ، متى تضع الخطة؟ عادة قبل أن تبدأ. إن هذا هو أسوأ توقيت لاتخاذ قرار كبير.

الآن هذا لا يعني أنه لا يجب عليك التفكير في المستقبل أو التفكير في كيفية مواجهة العقبات القادمة. هذا تمرين مفيد. فقط لا تشعر أنك بحاجة إلى كتابتها أو ترك الأمر يستحوذ عليك. إذا كتبت خطة كبيرة ، فمن المرجح ألا تنظر إليها أبدًا على أي حال. تنتهي الخطط التي يزيد طولها عن بضع صفحات على أنها حفريات في خزانة الملفات الخاصة بك. ألق عن التخمين و قرر ما الذي ستفعله هذا الأسبوع ، وليس هذا العام. اكتشف الشيء التالي الأكثر أهمية وقم بفعله. اتخذ قراراتك مباشرة قبل أن تفعل شيئًا ما ، وليس قبل ذلك بوقت طويل. لا بأس من أن تجرب الأمر. فقط اصعد على متن الطائرة وانطلق. يمكنك اختيار قميص لطيف وكريم حلاقة وفرشاة أسنان بمجرد وصولك إلى هناك. قد يبدو العمل بدون خطة مخيفًا. لكن اتباع خطة لا علاقة لها بالواقع بشكل أعمى هو أمر مرعب.



## لماذا تنمو؟

يسأل الناس ، "ما حجم شركتك؟" إنه سؤال صغير ، لكنهم لا يبحثون عن إجابة صغيرة. كلما كان الرقم كبيرا ، كلما بدت أكثر إثارة للإعجاب وأكثر احترافية وقوة. سوف يقولون "واو رائع !" إذا كان تعداد الموظفين لديك يتخطى المائة . أما إذا كنت صغيرًا ، فستحصل على "أوه...هذا لطيف". الأولي كانت مديحا و مجاملة ؛ أما الثانية فقد قيلت فقط ليكون مؤدبا.

لماذا ؟ ما علاقة ذلك بالنمو والأعمال؟ لماذا التوسع هو الهدف دائما؟ ما هو سر الجاذبية الكبيرة إلى جانب الأنا؟ (بالتأكيد ستحتاج إلى إجابة أفضل من "المعايير الإقتصادية"). ما الخطأ في العثور على الحجم الصحيح والبقاء هناك؟ هل ننظر إلى جامعة هارفارد أو أكسفورد ونقول ، "إذا قاموا فقط بالتوسع و إفتتاح فروعا أخرى و وظفوا الآلاف من الأساتذة الآخرين وانطلقوا إلى العالمية وافتتحوا حرما جامعيًا آخر لهم في جميع أنحاء العالم ... في حينها ستكون مدارس رائعة." بالطبع لا. هذه ليست الطريقة التي نقيم بها و نقيس قيمة هذه المؤسسات. فلماذا هي الطريقة التي نقيس بها الأعمال؟

ربما يكون الحجم المناسب لشركتك هو خمسة أشخاص. ربما الأربعين. ربما هو مائتان. أو ربما تكون فقط أنت وجهاز الكمبيوتر المحمول خاصتك. لا تضع افتراضات حول الحجم الذي يجب أن

تكون عليه في وقت مبكر. كن بطيئاً وشاهد ما هو صحيح - التوظيف المبكر هو موت العديد من الشركات. وتجنب طفرات النمو الهائلة أيضاً - فقد تتسبب في تخطي الحجم المناسب لك. كون مؤسستك صغيرة ليس مجرد نقطة انطلاق. كونها صغيرة هو وجهة رائعة في حد ذاتها. هل سبق لك أن لاحظت أنه بينما تتمنى الشركات الصغيرة أن تكون أكبر ، تحلم الشركات الكبيرة و تتمنى أن تكون أكثر رشاقة ومرونة؟ وتذكر دائماً أنه بمجرد أن تصبح كبيراً فمن الصعب حقاً أن تتقلص دون طرد الأشخاص ، وإلحاق الضرر بالروح المعنوية ، وتغيير طريقة مزاوله عملك بالكامل.

لا يجب أن تكون الزيادة هي هدفك. ونحن لا نتحدث فقط عن عدد الموظفين لديك أيضاً. ينطبق الأمر أيضاً على النفقات والإيجارات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والأثاث وما إلى ذلك. هذه الأشياء لا تحدث لك وحدك. عليك أن تقرر ما إذا كنت ستقبلها أم لا. وإذا كنت ستقبلهم فإنك ستواجه صداماً جديداً أيضاً. ستعلق في الكثير من النفقات و تجبر نفسك على بناء أعمال تجارية معقدة - أعمال تكون أكثر صعوبة وإرهاقاً في إدارتها. لا تكن غير واثق من أن تهدف إلى أن تكون شركة صغيرة. أي شخص يدير شركة مستدامة ومربحة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة يجب عليه أن يكون فخوراً بذلك.



## إدمان العمل

تحتفي ثقافتنا بفكرة إدمان العمل. نسمع عن الأشخاص الذين يعملون حتي منتصف الليل. أولئك الذين يقضون طوال الليل في العمل وينامون في المكتب. حيث يعتقد البعض أنه وسام شرف علي صدره أن يقتل نفسه في العمل علي مشروع ما. لا يوجد عمل يتطلب هذا القدر من العمل. ليس أن إدمان العمل هذا غير ضروري فحسب ، بل إنه غبي. العمل أكثر لا يعني أنك تهتم أكثر أو تنجز المزيد. هذا يعني فقط أنك تعمل أكثر. ينتهي مدمنو العمل بخلق مشاكل أكثر من تلك التي يحلونها.



أولاً - أن العمل بهذه الطريقة ليس مستدامًا بمرور الوقت. وعندما يأتي الإنهيار الناتج عن الإرهاق - وسوف يحدث - سيضرب ذلك الإنهيار بمنتهي القسوة. مدمنو العمل يفوتون أيضا فكرة أنهم يحاولون حل المشاكل من خلال قضاء ساعات طويلة عليهم. يحاولون تعويض الكسل الفكري بالقوة الغاشمة. ينتج عن ذلك حلول غير دقيقة.

حتى أنهم يخلقون الأزمات. هم لا يبحثون عن طرق ليكونوا أكثر كفاءة وذلك لأنهم يحبون العمل لساعات إضافية. إنهم يستمتعون بالشعور بأنهم أبطال. إنهم يخلقون مشاكل (غالبًا عن غير قصد) فقط حتى يتمكنوا من العمل أكثر. مدمنو العمل يجعلون الأشخاص الذين لا يمكنهم لوقت متأخر يشعرون بأنهم غير أكفاء "لمجرد" حتي العمل لساعات معقولة. هذا يؤدي إلى الشعور بالذنب وضعف الروح المعنوية في محيطهم . بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يؤدي إلى عقلية "الحمار في المقعد" - حيث يبقى الناس متأخرين نتيجة الالتزام ، حتى لو لم يكونوا منتجين حقًا.

إذا كان كل ما تفعله هو العمل ، من غير المحتمل أن تكون أحكامك سليمة. إذ أن القيم الخاصة بك واتخاذ القرار في نهاية المطاف ستكون منحرفة عن الصواب. لن تكون قادرًا على تحديد ما يستحق مجهودًا إضافيًا حقا وما لا يستحق ذلك. وسينتهي بك الأمر بالتعب العادي. لا أحد يتخذ قرارات قوية عندما يكون متعبا. في النهاية ، فإن مدمنو العمل لا ينجزون حقا في العمل أكثر من غيرهم. قد يزعمون أنهم مثاليون ، لكن هذا يعني فقط أنهم يضعون الوقت في التركيز على تفاصيل غير مهمة بدلاً من الانتقال إلى المهمة التالية.

إن مدمنو العمل ليسوا حقا أبطالًا. إنهم لا ينجزون الموقف ولا الوقت ، بل إنهم يستهلكونه فقط. لقد عاد الأبطال الحقيقيون إلى المنزل بالفعل لأنهم اكتشفوا الطريقة الأسرع لإنجاز الأمور.

# BE

a



# STARTER!

## يكفي مع "رواد الأعمال"

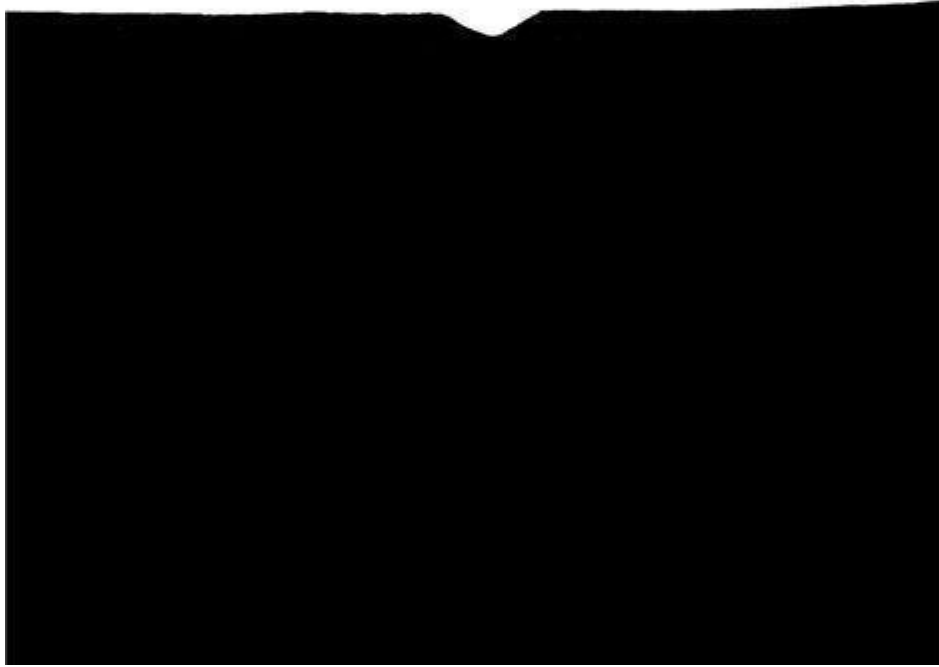
دعونا نُحيل مصطلح رائد الأعمال للتقاعد. لقد عفا عليه الزمن ومكدس بالنظريات البالية. وتنبعث منه رائحة ناذٍ للأعضاء فقط. يجب تشجيع الجميع على بدء مشروعه الخاص، وليس فقط بعض السلالات النادرة التي تعرّف نفسها على أنها رواد أعمال. هناك مجموعة جديدة من الناس يبدأون أعمالهم. وهم يحققون أرباحًا و مع ذلك هم لا يفكرون أبدًا في أنفسهم كرواد أعمال. الكثير منهم لا يعتبرون أنفسهم حتى أصحاب أعمال. إنهم يفعلون ما يحبونه بشروطهم الخاصة ويتقاضون رواتبهم مقابل ذلك.

لذا دعونا نستبدل الكلمة الفاخرة الرنانة و الخيالية بشيء أكثر واقعية و موضوعية. بدلاً من رواد الأعمال ، دعنا فقط نطلق عليهم مبتدئين. أي شخص ينشئ مشروعًا جديدًا هو بداية. لست بحاجة إلى ماجستير في إدارة الأعمال ، أو شهادة ، أو بدلة فاخرة ، أو حقيبة أوراق ، أو درجة تحمل أعلى من المتوسط للمخاطر. أنت تحتاج فقط إلى فكرة ، ولمسة من الثقة ، ودفعة لتبدأ.

\* ليزلي برلين ، "حاول ، حاول مرة أخرى ، أو ربما لا ، " نيويورك تايمز ، ٢١ مارس ، ٢٠٠٩

# الفصل إنطلق

MAKE A  
DENT  
IN THE  
*Universe!*



## إصنع أثرا في الكون

للقيام بعمل رائع ، يجب أن تشعر أنك تحدث فرقا. أنك تصنع تأثيرا ذا مغزى في الكون. أنك جزء من شيء مهم. هذا لا يعني أنك مضطر إلى إيجاد علاج للسرطان. إنه فقط أن تشعر أن جهودك

مقدرة و هناك إحساس بقيمتها. تريد أن يقول عملاؤك " ما تفعله أو ما تقدمه يجعل حياتي أفضل." تريد أن تشعر أنك إذا توقفت عن فعل ما تفعله ، فسوف يلاحظ الناس ذلك. يجب أن تشعر بالحاجة الملحة حيال ذلك أيضًا. فليس لديك الوقت إلى الأبد.

هذا هو عمل حياتك. هل ترغب في بناء منتج آخر من منتجات "وأنا أيضًا" أم تريد إحداث تغيير في الأمور؟ ما تفعله هو إرثك. لا تجلس وتنتظر شخصًا آخر لإجراء التغيير الذي تريد رؤيته. ولا تعتقد أن الأمر يتطلب فريقًا ضخمًا لإحداث هذا الاختلاف أيضًا.

انظر إلى موقع Craigslist ، الذي قضى على أعمال الإعلانات المبوبة التقليدية. مع بضعة عشرات من الموظفين ، تدر الشركة عشرات الملايين من العائدات ، ولديها واحد من أكثر المواقع شعبية على الإنترنت ، وعطلت عمل الصحف بأكملها. "The Drudge Report" الذي يديره (مات دردج) Matt Drudge ، هي مجرد صفحة واحدة بسيطة على الويب يديرها شخص واحد. ومع ذلك ، فقد كان لها تأثير كبير على صناعة الأخبار - فالمنتجون التلفزيونيون ومضيفو البرامج الحوارية الإذاعية ومراسلو الصحف ينظرون إليها بشكل روتيني على أنها المكان المناسب للقصص الجديدة. إذا كنت ستفعل شيئًا ما ، فافعل شيئًا مهمًا. لقد جاء هؤلاء الصغار من العدم ودمروا النماذج القديمة التي كانت سائدة منذ عقود. يمكنك أنت أيضا أن تفعل الشيء نفسه في مجال عملك.

SCRATCH  
YOUR OWN  
ITCH

## حل مشكلتك الخاصة (ما حلك جلدك مثل ظفرك)

الطريقة المباشرة و الأكثر سهولة لإنشاء منتج أو خدمة رائعة هي أن تصنع شيء تريد استخدامه. يتيح لك ذلك تصميم ما تعرفه- وستكتشف على الفور ما إذا كان ما تصنعه مفيداً أم لا. في "37 signals" بنيت المنتجات التي نحتاجها لإدارة أعمالنا الخاصة. على سبيل المثال ، أردنا طريقة لتتبع من تحدثنا إليه ، وما قلناه ، ومتى نحتاج إلى المتابعة بعد ذلك. لذلك أنشأنا Highrise ، برنامج إدارة جهات الاتصال الخاص بنا. لم تكن هناك حاجة لمجموعات التركيز أو دراسات السوق أو الوسطاء. كانت لدينا الحكمة ، لذلك خدشناها.

عندما تقوم ببناء منتج أو خدمة ، فإنك تقوم بإجراء مكالمة على مئات القرارات الصغيرة كل يوم. إذا كنت تحل مشكلة شخص آخر ، فأنت تتخطى باستمرار في الظلام. عندما تحل مشكلتك ، يأتي الضوء. و عندها تعرف بالضبط ما هي الإجابة الصحيحة.

خدش المخترع جيمس دايسون حكة نفسه. أثناء تنظيف منزله بالمكنسة الكهربائية ، أدرك أن المكنسة الكهربائية ذات الأكياس الخاصة به كانت تفقد قوة الشفط باستمرار - ظل الغبار يسد المسام في الكيس ويمنع تدفق الهواء. لم تكن تلك مشكلة خيالية لشخص آخر. لقد كانت مشكلة حقيقية اختبرها بنفسه. لذلك قرر حل المشكلة وتوصل إلى أول مكنسة كهربائية بدون كيس في العالم.

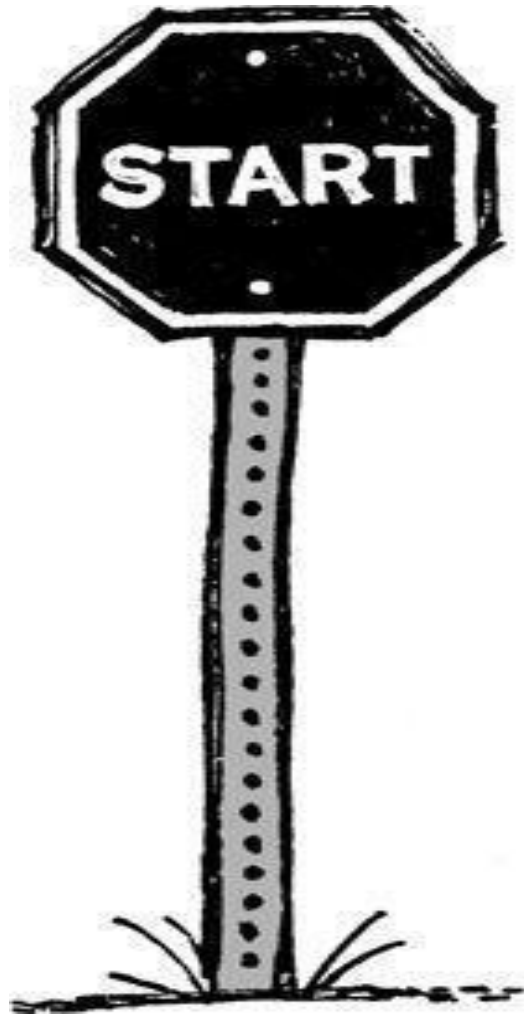
جاء (فيك فيرث) بفكرة صنع عصي طبول أفضل أثناء لعب تيمباني لأوركسترا بوسطن السيمفونية. العصي التي يمكن أن يشتريها تجارياً لا ترقى إلى مستوى الوظيفة ، لذلك بدأ في تصنيع وبيع عصي الطبول من قبو منزله. ثم في أحد الأيام ألقى مجموعة من العصي على الأرض وسمع كل النغمات المختلفة. وعندما بدأ في مطابقة العصي من خلال محتوى الرطوبة والوزن والكثافة والنغمة بحيث كانت أزواجا متطابقة. أصبحت النتيجة عبارة عن شعار منتج: "الزوج المثالي". اليوم ، ينتج مصنع Vic Firth أكثر من ٨٥٠٠٠ العصي في اليوم ولديه حصة ٦٢ في المائة في سوق عصي الطبول.

قرر مدرب المسار بيل باورمان أن فريقه بحاجة إلى أحذية جري أفضل وأخف وزناً. فخرج إلى ورشته وصب المطاط في حديد الوافل الخاص بالعائلة.

هكذا ولدت أحذية الوافل الشهيرة من Nike ++ لقد خدش هؤلاء الأشخاص حكمتهم الخاصة وكشفوا عن سوق ضخم من الأشخاص الذين يحتاجون بالضبط إلى ما يحتاجون إليه. هذه هي الطريقة التي يجب عليك القيام بها أنت أيضاً. عندما تقوم ببناء ما تحتاجه ، يمكنك أيضاً تقييم جودة ما تصنعه بسرعة وبشكل مباشر ، بدلاً من الوكيل.

عرفت ماري كاي واجنر ، مؤسسة Mary Kay Cosmetics ، أن منتجات العناية بالبشرة الخاصة بها كانت رائعة لأنها استخدمتها بنفسها. حصلت عليها من اختصاصي تجميل محلي يبيع تركيبات تجميل و عناية بالبشرة منزلية الصنع للمرضى والأقارب والأصدقاء. عندما توفي خبير التجميل ، اشترت واجنر صيغ التركيبات من العائلة. هي لم تكن بحاجة إلى مجموعات تركيز أو دراسات لتعرف أن المنتجات كانت جيدة. كان عليها فقط أن تنظر إلى بشرتها. والأفضل من ذلك كله ، أن أسلوب "حل مشكلتك الخاصة" يتيح لك الوقوع في حب ما تصنعه. أنت تعرف المشكلة وقيمة حلها بشكل وثيق. ليس هناك بديل عن ذلك.

بعد كل شيء ، (نأمل) أن تعمل على هذا لسنوات قادمة. ربما حتى لبقية حياتك. من الأفضل أن يكون هذا شيئاً تهتم به حقاً.



## ابدأ في صنع شيء ما

لدينا جميعاً ذلك الصديق الذي يقول ، "خطرت لي فكرة "eBay" الخاصة بالدفع الإلكتروني. لو كنت قد تصرفت وفقاً لها ، لكنت مليارديراً!" هذا المنطق وهمي ومثير للشفقة . إن وجود فكرة EBAY لا علاقة له بإنشاء eBay فعلياً. ما تفعله هو ما يهم ، وليس ما تعتقده أو تقوله أو تخطط له. هل تعتقد أن فكرتك ذات قيمة؟ ثم اذهب وحاول بيعها وشاهد ما تحصل عليه في المقابل. ليس الكثير على الأرجح هو الجواب. حتى تبدأ بالفعل في صنع شيء ما ، فإن فكرتك الرائعة هي مجرد فكرة. ولدي الجميع أفكار من هذا النوع.

قدم "ستانلي كوبريك" هذه النصيحة إلى صانعي الأفلام الطموحين: "احصل على كاميرا وبعض الأفلام واصنع فيلماً من أي نوع على الإطلاق." عرف كوبريك أنه عندما تكون جديداً في شيء ما ، فأنت بحاجة إلى البدء في الإنشاء. أهم شيء هنا هو أن تبدأ. لذا احصل على كاميرا ، واضغط على Record (زر التسجيل)، وابدأ في التصوير. إن الأفكار رخيصة ووفيرة. تعتبر فكرة

العرض التقديمي الأصلية جزءًا صغيرًا من العمل التجاري بحيث لا يكاد يذكر. السؤال الحقيقي هو مدى جودة التنفيذ.



## "لا وقت" ليست عذرا

العذر الأكثر شيوعًا الذي يقدمه الناس: "ليس هناك وقت كافٍ". يزعمون أنهم يرغبون في بدء شركة خاصة ، أو تعلم آلة موسيقية ، أو تسويق اختراع ، أو كتابة كتاب ، أو أي شيء آخر ، ولكن فقط لا توجد ساعات كافية في اليوم.

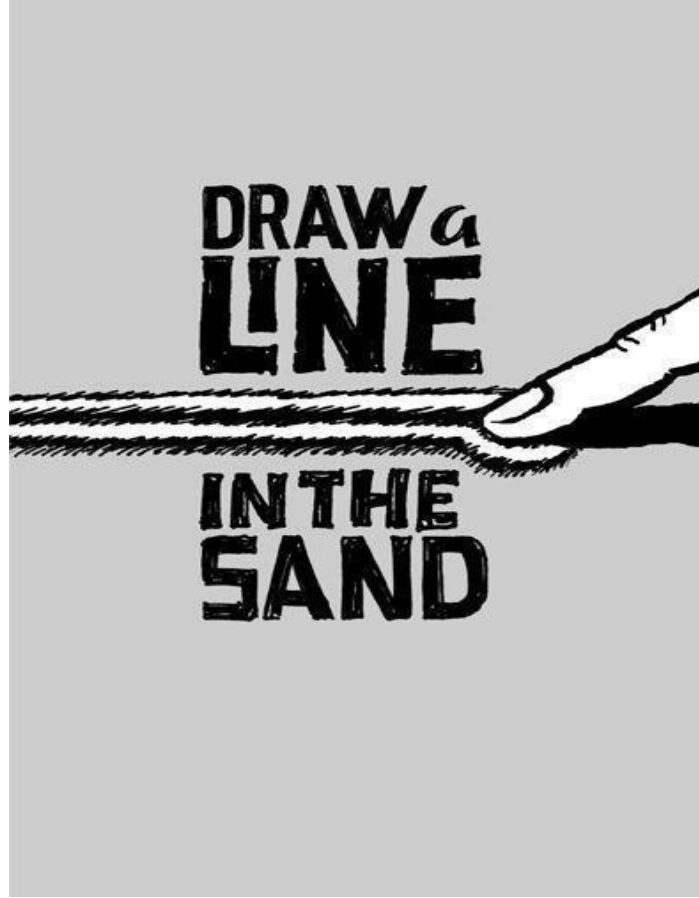
كفي . هناك دائمًا ما يكفي من الوقت إذا قضيتَه بشكل صحيح. ولست مضطرا للإعتقاد بأنه يجب عليك ترك وظيفتك اليومية أيضًا. احتفظ بها وابدأ العمل في مشروعك ليلاً. بدلاً من مشاهدة التلفزيون أو إضاعة الوقت في لعب World of Warcraft ، إعمل على فكرتك. بدلاً من الذهاب إلى الفراش في العاشرة ، اذهب إلى الفراش في الحادية عشرة. نحن لا نتحدث عن كل ليلة أو ستة عشر ساعة في اليوم - نحن نتحدث عن الضغط لبضع ساعات إضافية في الأسبوع. هذا هو الوقت الكافي للبدء في شيء ما.

بمجرد القيام بذلك ، ستعرف إذا ما كان شعورك بالإثارة والاهتمام حقيقياً أم هي مجرد مرحلة عابرة. إذا لم ينجح الأمر ، فسوف تستمر في الذهاب إلى العمل كل يوم كما كنت تفعل طوال الوقت. لم تخاطر أو تخسر أي شيء ، بخلاف القليل من الوقت ، لذا فهي ليست مشكلة كبيرة.

عندما ترغب في شيء ما بما فيه الكفاية ، فإنك سوف تخصص له الوقت - بغض النظر عن التزاماتك الأخرى. الحقيقة هي أن معظم الناس لا يرغبون في ذلك بدرجة كافية. ثم يحمون غرورهم بحجة الوقت. لا تدع نفسك تغتلب باختلاق الأعذار. تقع على عاتقك وحدك و بشكل



كامل مسؤولية تحقيق أحلامك. إلى جانب ذلك ، إن الوقت المثالي لا يأتي أبدًا. أنت دائمًا صغير جدًا أو كبير في السن أو مشغول أو محطم أو أي شيء آخر. إذا كنت قلقًا دائمًا بشأن توقيت الأمور بشكل مثالي ، فإن ذلك لن يحدث أبدًا.



## إرسم خطا في الرمال

أثناء تقدمك ، ضع دائما في اعتبارك سبب قيامك بما تفعله. إن الشركات الكبرى لديها وجهة نظر ، وليس مجرد منتج تنتجه أو خدمة تقدمها. عليك أن تؤمن بشيء ما. يجب أن يكون لديك ركيزة أساسية . أنت بحاجة لمعرفة ما الذي لديك الإستعداد لتقاتل من أجله. ومن ثم عليك أن تظهر ذلك للعالم. الموقف القوي هو كيفية جذب المعجبين الخارقين. أولئك الذين سوف يشيرون إليك ويدافعون عنك. و يقومون بنشر أفكارك إلي مدي أبعد و على نطاق أوسع و بحماس يفوق ما تستطيعه أي حملات إعلانية.

إن الآراء القوية ليست مجانية. أنت ستقوم بإيقاف و إبعاد بعض الأشخاص. سوف يتهمونك بأنك متعجرف ومعزول. تلك هي الحياة. سيكون هناك من يحبك ، و أيضا سيكون هناك من يكرهونك. إذا لم ينزعج أحدهم مما تقوله ، فمن المحتمل أنك لا تبذل جهدًا كافيًا. (وربما تكون مملًا أيضًا.) الكثير من الناس يكرهوننا لأن منتجاتنا تفعل أقل مما تفعله منتجات المنافسين. إنهم يشعرون بالإهانة عندما نرفض تضمين ميزات حيواناتهم الأليفة. لكننا فخورون بما لا تفعله منتجاتنا مثلما نفخر بما تفعله.

نحن نصممها لتكون بسيطة لأننا نعتقد أن معظم البرامج معقدة للغاية: الكثير من الميزات ، والكثير من الأزرار ، والكثير من الارتباك. لذلك نحن نبني برمجيات علي العكس من ذلك. إذا لم يكن ما نصنعه مناسبًا للجميع ، فلا بأس بذلك. نحن على استعداد لخسارة بعض العملاء إذا كان ذلك يعني أن الآخرين يحبون منتجاتنا بشدة. هذا هو خطنا في الرمال. عندما لا تعرف ما تعتقد ، يصبح كل شيء جدال. كل شيء قابل للنقاش. لكن عندما تدافع عن شيء ما ، تكون القرارات واضحة. على سبيل المثال ، تعمل شركة هول فودز علي بيع المنتجات الطبيعية والعضوية بأعلى جودة ممكنة. إنهم لا يضيعون الوقت في تقرير ما هو مناسب مرارًا وتكرارًا. لا أحد يسأل "هل نبيع هذا المنتج ذو النكهات الاصطناعية؟" لا يوجد نقاش. الجواب واضح. لهذا السبب لا يمكنك شراء مشروب كوكاكولا أو سنيكرز هناك.

هذا الاعتقاد يعني أن الطعام أغلى في هول فودز. حتى أن بعض الكارهين يسمونه "شيك الراتب الكامل" ويسخرون من أولئك الذين يتسوقون هناك. لكن ماذا في ذلك؟ تقوم شركة هول فودز بعمل جيد للغاية.

مثال آخر هو متجر Vinnie's Sub Shop ، الذي يقع في أسفل الشارع مباشرة من مكتبنا في شيكاغو. لقد وضعوا زيت الريحان محلي الصنع على شطائر مثالية تمامًا. من الأفضل لك أن تظهر في الوقت المحدد. اسأل متي يغلقون؟ وسترد السيدة التي تقف خلف المنضدة ، "نحن نغلق عندما ينفد الخبز". حقا؟ "نعم . نحن نحصل على خبزنا من المخبز في آخر الشارع في وقت مبكر من الصباح ، عندما يكون طازجًا. وبمجرد نفاذه (عادة حوالي الساعة الثانية أو الثالثة مساءً) ، نغلق المتجر. يمكننا بالطبع الحصول على المزيد من الخبز في وقت لاحق من اليوم ، ولكنه ليس جيدًا مثل ذلك الخبز الطازج في الصباح. ليس هناك فائدة من بيع المزيد من السندويشات إذا لم يكن الخبز جيدًا. لن تعوضنا بضعة دولارات عن بيع طعام لا يمكننا أن نفخر به". ألا تفضل أن تتناول الطعام في مكان كهذا بدلاً من سلسلة مطاعم عادية ؟

**LIVE IT**   
**OR LEAVE IT!**

## بيان المهمة "مستحيل"

هناك اختلاف كبير بين الوقوف حقًا من أجل شيء ما ووجود بيان مهمة يقول أنك تدافع عن شيء ما. أنت تعرفهم. هؤلاء أصحاب لافتات "نقدم أفضل خدمة" التي تم إنشاؤها فقط لتوضع على الحائط. تلك اللافتة التي تبدو زائفة ومنفصلة عن الواقع. تخيل أنك تقف في مكتب لتأجير السيارات. الغرفة باردة. السجادة متسخة. لا يوجد أحد على المكتب الأمامي (الإستقبال). ثم تراها قطعة الورق الممزقة التي تحتوي بعض القصاصات الفنية في أعلاها والمثبتة في لوحة الإعلانات. إنها بيان مهمة: مهمتنا هي الوفاء بتأجير السيارات والشاحنات التجارية ، والتأجير ، ومبيعات السيارات والاحتياجات ذات الصلة لعملائنا ، و أثناء القيام بذلك نتجاوز توقعاتهم للخدمة والجودة والقيمة ، وسوف نسعى جاهدين لكسب ولاء عملاءنا على المدى الطويل من

خلال العمل على تقديم أكثر من المنتظر ، والتحلي بالصدق والنزاهة و" بذل جهد إضافي " لتقديم خدمات استثنائية وخدمة شخصية تخلق تجربة عمل ممتعة ، يجب علينا تحفيز موظفينا لتقديم خدمة استثنائية لعملائنا من خلال دعم تطورهم ، وتوفير الفرص للنمو الشخصي وتعويضهم بشكل عادل عن نجاحاتهم وإنجازاتهم ... \* تتمم . وأنت جالس هناك تقرأ هذا الهراء وتتساءل ، "أي نوع من الأغبياء يظنونني ؟" من الواضح أن الكلمات الموجودة على الورق منفصلة عن واقع التجربة.

يبدو الأمر كما لو كنت في حالة انتظار علي الهاتف ويظهر صوت مسجل يخبرك بمدى تقدير الشركة لك كعميل. حقا ؟ إذن ربما يجب عليكم توظيف المزيد من الأشخاص للدعم حتى لا أضطر إلى الانتظار لمدة ثلاثين دقيقة للحصول على المساعدة. أو لا تقل شيئاً. لكن لا تعطيني صوتاً آلياً يخبرني بمدى اهتمامك بي. إنه روبوت. أنا أعرف الفرق بين المودة الحقيقية و روبوت مبرمج لقول أشياء لطيفة. إن الدفاع عن شيء ما لا يقتصر فقط على كتابته. يتعلق الأمر بأن تصدقه وتعيشه.



## التمويل الخارجي هو الخطة الأخيرة

من بين الأسئلة الأولى التي قد تطرحها على الأرجح هو : من أين ستأتي الأموال الأولية ؟ في كثير من الأحيان ، يعتقد الناس أن الإجابة هي جمع الأموال من الممولين الخارجيين . إذا كنت تبني شيئاً مثل مصنع أو مطعم ، فقد تحتاج حقاً إلى ممولين من الخارج . لكن الكثير من الشركات لا تحتاج إلى بنية تحتية باهظة الثمن - خاصة هذه الأيام.

نحن في اقتصاد الخدمة الآن. لا تتطلب الشركات الخدمية (مثل الاستشاريين وشركات البرمجيات ومخططي حفلات الزفاف ومصممي الجرافيك والمئات من الشركات الأخرى) الكثير للانطلاق. إذا كنت تدير عملاً من هذا القبيل ، فتجنب التمويل الخارجي. في الواقع ، بغض النظر عن نوع العمل الذي تبدأه ، احصل على أقل قدر ممكن من التمويل الخارجي. قد يبدو إنفاق أموال الآخرين أمراً رائعاً ، ولكن هناك مشنقة معلقة . إليك السبب: أنت تتخلى عن السيطرة. عندما تلجأ إلى الغرباء للحصول على التمويل ، فأنت يجب عليك أن تجيب عليهم أيضاً. لا بأس

بهذا في البداية ، عندما يكون الجميع متفقون. لكن ما الذي سيحدث في المستقبل؟ هل بدأت عملك الخاص لتتلقى التعليمات من شخص آخر؟

اقبل بالتمويل الخارجي وهذا ما سيحدث في النهاية. سوف يبدأ "السحب النقدي" في التفوق على بناء أعمال عالية الجودة. لأن المستثمرون يريدون استعادة أموالهم - وبسرعة (عادة من ثلاث إلى خمس سنوات). تخرج الاستدامة طويلة الأجل من النافذة عندما يريد الممولون فقط صرف نقودهم و إستعادتها في أسرع وقت ممكن. إن إنفاق أموال الآخرين يعد إدماناً. لا يوجد شيء أسهل من إنفاق أموال الآخرين. ولكن بعد ذلك تنفذ وتحتاج إلى العودة للمزيد. وفي كل مرة تعود فيها ، يأخذون المزيد من شركتك. تلك الصفقات عادة ما تكون سيئة. عندما تكون في بواكير البداية ، لا يكون لديك أي نفوذ. وهذا وقت رهيب للدخول في أي معاملات مالية. يتحرك العملاء أسفل عمود الطوطم ( الرمز أو الشعار). و ينتهي بك الأمر إلى بناء ما يريده المستثمرون بدلاً مما يريده العملاء. جمع التمويلات الخارجية يشنت الانتباه بشكل لا يصدق. البحث عن التمويل صعب و مرهق . قد يستغرق الأمر شهوياً من اجتماعات العروض التقديمية ، والمناورات القانونية ، والعقود ، وما إلى ذلك. وهذا يمثل إلهاءاً هائلاً في الوقت الذي يجب أن تركز حقاً على بناء شيء رائع.

الأمر لا يستحق العناء. نسمع مراراً وتكراراً من أصحاب الأعمال الذين ساروا في هذا الطريق وندموا على ذلك. عادة ما يقدمون تبايناً في قصة مخلفات الاستثمار: أولاً ، تحصل على هذا الاستثمار السريع. ولكن بعد ذلك تبدأ في عقد اجتماعات مع مستثمريك و/أو مجلس إدارتك ، فتقول "يا رجل ... ما الذي أقحمت نفسي فيه ؟" الآن شخص آخر هو صاحب القرار. قبل أن تضع رأسك في تلك المشنقة ابحث عن طريقة أخرى.

— DO YOU —  
**REALLY  
NEED?**

## أنت تحتاج إلى أقل مما تعتقد

هل تحتاج حقًا إلى عشرة أشخاص أم أن يكفي شخصين أو ثلاثة في الوقت الحالي؟ هل تحتاج حقًا إلى ٥٠٠٠٠٠ دولار أم تكفي ٥٠٠٠٠ دولار (أو ٥٠٠٠ دولار) في الوقت الحالي؟ هل تحتاج حقًا إلى ستة أشهر أم يمكنك صنع شيء في غضون شهرين؟ هل تحتاج حقًا إلى مكتب كبير أم يمكنك مشاركة مساحة مكتبية (أو العمل من المنزل) لفترة من الوقت؟ هل تحتاج حقًا إلى مستودع أو يمكنك استئجار مساحة تخزين صغيرة (أو استخدام المرآب أو الطابق السفلي) أو الاستعانة بمصادر خارجية بالكامل؟ هل تحتاج حقًا إلى شراء إعلانات واستئجار شركة علاقات عامة أم أن هناك طرقًا أخرى لجذب الانتباه؟ هل تحتاج حقًا إلى بناء مصنع أم يمكنك استئجار شخص آخر لتصنيع منتجاتك؟ هل تحتاج حقًا إلى محاسب أم يمكنك استخدام برنامج Quicken والقيام بذلك بنفسك؟

هل تحتاج حقًا إلى قسم لتكنولوجيا المعلومات أم يمكنك الاستعانة بمصادر خارجية؟ هل تحتاج حقًا إلى موظف للدعم بدوام كامل؟ أم يمكنك التعامل مع الاستفسارات الخاصة بك بنفسك؟ هل تحتاج حقًا إلى فتح متجر بيع بالتجزئة أم يمكنك بيع منتجك عبر الإنترنت؟ هل تحتاج حقًا إلى بطاقات عمل شخصية فاخرة وورق مكاتبات ذي رأسية و بروشورات و كتيبات أم يمكنك التخلي عن تلك الأشياء؟

لقد فهمت المغزي . ربما ستحتاج في النهاية إلى السير في الطريق الأكبر والأكثر تكلفة ، لكن ليس الآن. لا حرج في أن تكون مقتصدًا.

عندما أطلقنا منتجنا الأول ، أطلقناه بسعر زهيد. لم يكن لدينا مكتبنا الخاص ؛ شاركنا مساحة مع شركة أخرى. لم نحصل على بنك من الخوادم. كان لدينا واحد فقط. لم نعلن. قمنا بالترويج له من خلال مشاركة تجاربنا عبر الإنترنت. لم نوظف شخصًا للرد على رسائل البريد الإلكتروني للعملاء ؛ مؤسس الشركة تولي ذلك و كان يرد عليهم بنفسه. و سار كل شيء على ما يرام. كثيرا ما تبدأ الشركات الكبرى في مرآب. كذلك شركتك الخاصة يمكنها ذلك أيضا.



## إبدأ مشروعًا وليس شركة ناشئة

إنطلاقة التشغيل ، نعم. إنها سلالة خاصة من الشركات تحظى بقدر كبير من الاهتمام (خاصة في عالم التكنولوجيا). إنطلاقة التشغيل هي عبارة عن مكان سحري. إنها مكان حيث تكون النفقات فيه هي مشكلة شخص آخر. مكان لا يمثل فيه هذا الشيء المزعج المسمى الإيرادات



أي مشكلة على الإطلاق. مكان حيث يمكنك فيه إنفاق أموال الآخرين إلي أن تكتشف طريقة لصنع الأموال بنفسك. إنه مكان لا تنطبق فيه قوانين فيزياء الأعمال. المشكلة في هذا المكان السحري هو أنه قصة خيالية. الحقيقة أن كل عمل تجاري ، جديداً كان أو قديماً ، يخضع لنفس مجموعة قوى السوق والقواعد الاقتصادية. الإيرادات الواردة والمصروفات. حقق أرباحاً أو سينتهي أمر مشروعك. يحاول أصحاب الشركات الناشئة تجاهل هذه الحقيقة. حيث يديرها أشخاص يحاولون تأجيل ما لا مفر منه ، أي تلك اللحظة التي يجب أن تنمو فيها الأعمال ، وتحقق أرباحاً ، و تتحول إلي عمل حقيقي ومستدام. إن أي شخص يتبنى فكرة "سنكتشف كيفية تحقيق الأرباح في المستقبل" من الأعمال يكون سخيفاً. هذا يشبه أنك تريد بناء مكوك فضاء ولكنك تبدأ الأمر بقولك "دعونا نتظاهر بأن الجاذبية غير موجودة." إن العمل بدون مسار للربح ليس عملاً ، بل هواية. لذلك لا تستخدم فكرة "الشركة الناشئة" كعكاز. بدلاً من ذلك ، ابدأ مشروعاً فعلياً. يتعين على الشركات الفعلية التعامل مع الأشياء الفعلية مثل الفواتير وكشوف المرتبات. الشركات الفعلية تقلق بشأن الأرباح منذ يومها الأول. لا تخفي الشركات الفعلية المشاكل العميقة بالقول ، "لا بأس ، فنحن شركة ناشئة." تصرف كعمل تجاري حقيقي وستحصل على فرص أفضل للنجاح.

*you need a*  
**COMMITMENT  
STRATEGY**  
→ NOT ←  
**AN EXIT  
STRATEGY**

## ما تسارع في بنائه لتنتهي منه بسبب التخطئ

شيء آخر تسمعه كثيراً: "ما هي إستراتيجيتك للخروج من المشروع - أو تصفيته؟" تسمع ذلك حتى عندما تكون قد بدأت للتو. ما هي مشكلة هؤلاء الأشخاص الذين لا يستطيعون حتى البدء في بناء شيء ما من دون معرفة كيف سيتركونه؟ ما هو الداعي إلى العجلة؟ إن أولوياتك

خارج نطاق السيطرة إذا كنت تفكر في الخروج قبل الدخول في المجال. هل و أنت تدخل في علاقة ستخطط للانفصال؟ هل ستكتب وداع في الموعد الأول؟ هل ستقابل محامي الطلاق في صباح يوم زفافك؟ سيكون ذلك سخيًا ، أليس كذلك؟

أنت بحاجة إلى استراتيجية الإلتزام وليس استراتيجية الهرب. ينبغي أن تفكر في كيفية جعل مشروعك ينمو وينجح ، وليس كيف ستقفزهاربا من علي ظهر السفينة. إذا كانت استراتيجيتك بأكملها تعتمد على الهروب و المغادرة ، فمن المحتمل أنك لن تصل بعيدًا في المقام الأول. ترى الكثير من رجال الأعمال الطموحين يعلقون آمالهم على البيع. لكن احتمالات الاستحواذ ضئيلة للغاية. هناك فرصة ضئيلة لأن يأتي بعض العملاء الكبار ويجعل كل ذلك جديرًا بالاهتمام. ربما ١ من ١٠٠٠؟ أو ١ من ١٠٠٠٠؟ بالإضافة إلى أنك عندما تبني شركة بنية الاستحواذ عليها من الآخرين أو التخلي عنها ، فإنك تركز على الأشياء الخاطئة. فبدلاً من التركيز على جعل العملاء يحبونك أنت ، فأنت تقلق بشأن من سيشتريك ( يشتري مشروعك). هذا هو الشيء الخطأ الذي تنشغل به.

ودعنا نقول أنك تجاهلت هذه النصيحة وقمت بعمل تغيير أو تصفية . أنت تبني عملك ، تبيعه ، وتحصل على يوم دفع جيد. ثم ماذا؟ الانتقال إلى جزيرة واحتساء بينا كولاذا طوال اليوم؟ هل هذا حقاً سيرضيك؟ هل المال وحده سيجعلك سعيداً ؟ هل أنت متأكد من أنك ستحب ذلك أكثر من إدارة عمل تستمتع به وتؤمن به حقاً؟

لهذا السبب غالبًا ما تسمع عن أصحاب الأعمال الذين يبيعون ، ويتقاعدون لمدة ستة أشهر ، ثم يعودون إلى اللعبة. إنهم يفتقدون الشيء الذي تخلوا عنه . وعادة عندما يعودون إلى عمل يكاد لا يكون بجودة أول مشاريعهم. لا تكن من هؤلاء الرجال. إذا تمكنت من الحصول على شيء جيد ، فاستمر فيه . الأشياء الجيدة لا تأتي بشكل متكرر كثيرا . لا تدع مشروع عملك يكون هو ذلك الذي أفلته.



# كتلة أقل

اعتنق فكرة الحصول على كتلة أقل. حاليا أنت الأصغر والأكثر رشاقة والأسرع على الإطلاق. من الآن فصاعدًا ، ستبدأ في تجميع الكتلة. وكلما زاد حجم الجسم زادت الطاقة المطلوبة لتغيير اتجاهه.

هذا صحيح في عالم الأعمال كما هو الحال في العالم المادي.  
تزداد الكتلة بواسطة العقود طويلة الأجل،

الزيادة في عدد الموظفين ،

الاجتماعات ،

القرارات الدائمة ،

العمليات الكبيرة -

جرد المخزون (الجسدي أو العقلي) ،

تأمين الأجهزة والبرامج والتكنولوجيا -

خرائط طريق طويلة المدى ،

سياسات المكتب - تجنب هذه الأشياء كلما استطعت. بهذه الطريقة ، ستتمكن من تغيير الاتجاهات بسهولة. كلما زادت تكلفة الإجراءات التغييرات ، قل احتمال قيامك بها.

قد تستغرق الشركات الضخمة سنوات حتى تتمحور حولها. إنهم يتحدثون بدلا من إتخاذ إجراء. يجتمعون بدلا من أن القيام بفعل ما. ولكن إذا حافظت على كتلتك المنخفضة ، فيمكنك و بسرعة تغيير أي شيء : نموذج عملك بالكامل و/أو المنتج و/أو مجموعة المميزات و/أو الرسالة التسويقية. يمكنك ارتكاب الأخطاء وإصلاحها بسرعة. يمكنك تغيير أولوياتك أو مزيج المنتجات أو التركيز. والأهم من ذلك ، يمكنك تغيير آراءك .

\* جيم روتنبرغ ، "كليتتون يجد طريقة للعب جنبا إلى جنب مع Drudge" ، "نيويورك تايمز" ، 22 أكتوبر 2007. \* "حقائق

رائعة عن جيمس دايسون ، مخترع مكنسة دايسون الكهربائية في 1978 ،

" [www.idealfinder.com/history/inventors/dyson.htm](http://www.idealfinder.com/history/inventors/dyson.htm)+Russ Mitchell "

" The Beat Goes On" ، أخبار CBS ، Sunday Morning ، 29 مارس

2009 ، [www.tinyurl.com/cd8gjqq](http://www.tinyurl.com/cd8gjqq)+Eric Ransdell

"قصة نايكي؟ أخبرها فقط!" شركة فاست كومباني ، 19 ديسمبر 2007 ،

[www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html](http://www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html)\*"Mary Kay Ash: Mary Kay

Cosmetics ، "Journal of Business Leadership 1" ، no. 1 (ربيع 1988) ؛ American National

www.anbhf.org/laureates/mkash.html\*"Stanley Kubrick - ،Business Hall of Fame

Biography ،IMDB ،"Mission" ،[www.imdb.com/name/nm000040/bio](http://www.imdb.com/name/nm000040/bio)\*Mission Enterprise

،Rent-a-Car [http://aboutus.enterprise.com/who\\_we\\_are/mission.html](http://aboutus.enterprise.com/who_we_are/mission.html)

**LESS  
IS A  
GOOD  
THING**

**فصل  
التقدم**



## تحمل وتقبل القيود

"ليس لدي ما يكفي من الوقت / المال / الناس / الخبرة." توقف عن النحيب . القليل هو شيء جيد. إن القيود هي مزايا مقنّعة. فالموارد المحدودة تجبرك على الاكتفاء بما لديك. حيث لا يوجد متسع للنفايات. وهذا يجبرك على أن تكون مبدعًا. هل رأيت الأسلحة التي يصنعها السجناء من الصابون أو الملعقة؟ إنهم يتصرفون في حدود ما لديهم. نحن الآن لا نقول أنه يجب عليك الخروج وعرقلة شخص ما - ولكن كن مبدعًا وستندهش مما يمكنك صنعه بالقليل فقط. يستخدم المؤلفون القيود لفرض الإبداع في كل وقت. انغمس شكسبير في قيود السوناتات (أربعة عشر سطرًا من القصائد الغنائية خماسية التفاعيل مع مخطط قافية محدد). القصائد الخفيفة و الفكاهية أيضا لها قواعد صارمة أدت إلي نتائج إبداعية. وجد كتاب مثل إرنست همنغواي وريموند كارفر أن إجبار أنفسهم على استخدام لغة بسيطة وواضحة ساعدهم على تحقيق أقصى قدر من التأثير.

يعد برنامج الترفيه The Price Is Right ، أطول عرض للألعاب في التاريخ ، مثالًا رائعًا على الإبداع الناشئ عن تقبل و احتضان القيود. إذ يحتوي العرض على أكثر من مائة لعبة ، وكل واحدة مبنية على السؤال "كم تكلفة هذا العنصر؟" جذبت هذه الصيغة البسيطة المعجبين لأكثر من ثلاثين عامًا.

شركة الجنوب الغربي لخطوط الطيران - على عكس معظم شركات الطيران الأخرى ، التي تمتلك طرازات متعددة من الطائرات - لا تستخدم إلا طائرات بوينج ٧٣٧. نتيجة لذلك ، يمكن لكل طيار في الشركة ومضيفه طيران وعضو في الطاقم الأرضي العمل في أي رحلة. بالإضافة إلى ذلك ، تناسب جميع أجزاء الشركة جميع طائراتها. كل هذا يعني انخفاض التكاليف والعمل الذي يسهل إدارته. لقد سهلوا الأمر على أنفسهم.

عندما كنا نبني برنامج Basecamp ، كان لدينا الكثير من القيود. كان لدينا شركة تصميم للتشغيل مع عمل العميل الحالي ، وفارق زمني سبع ساعات بين القائمين علي العمل (كان ديفيد يقوم بالبرمجة في الدنمارك ، والبقية منا في الولايات المتحدة) ، وفريق صغير ، ولا يوجد تمويل خارجي. أجبرتنا هذه القيود على إبقاء المنتج بسيطًا.

في هذه الأيام ، لدينا المزيد من الموارد والأشخاص ، لكننا ما زلنا نفرض قيودًا. نتأكد من وجود شخص واحد أو شخصين فقط يعملان على منتج في المرة الواحدة. ونحافظ دائمًا على الميزات إلى الحد الأدنى. إن تكديس أنفسنا بهذه الطريقة يمنعنا من إنتاج منتجات منتفخة. لذا قبل أن تغني أغنية البلوز "لا يكفي" ، انظر إلى أي مدى يمكنك تحقيق ما تريد بما لديك.



## فم ببناء نصف منتج ، وليس منتجًا نصف أخرج

يمكنك أن تحول مجموعة من الأفكار الرائعة إلى منتج سيئ حقا بمنتهي السرعة فقط من خلال محاولة تنفيذها جميعًا مرة واحدة. لا يمكنك أن تفعل كل ما تود القيام به دفعة واحدة ثم تفعله بشكل جيد أو صحيح . فلديك حدود في الوقت والموارد والقدرة والتركيز. إنه من الصعب القيام بشيء واحد بشكل صحيح. فهل تحاول القيام بعشرة أشياء بشكل جيد في نفس الوقت؟ لا تفكرحتي في الأمر.

ولذلك عليك أن تنازل عن بعض المميزات العزيزة لديك و التي تحب تضمينها من أجل الصالح العام. إقسم طموحك إلى النصف. فأنت أفضل حالًا مع نصف ركلة إنطلاق من نصف كامل من الحماسة. إن معظم أفكارك العظيمة لن تبدو بهذه الروعة بمجرد أن تحصل على منظور ما و على أي حال. حتي لو كانت أفكارا رائعة حقا ، فيمكنك دائمًا القيام بها و تحقيقها لاحقًا. إن الكثير من الأشياء تصبح أفضل كلما أصبحت أقصر. فالمخرجون يقطعون المشاهد الجيدة ليصنعوا فيلما رائعًا. و الموسيقيون يسقطون مقطوعات جيدة لإخراج ألبوم رائع و يحذف الكتاب صفحات جيدة ليصنعوا كتابًا رائعًا. لقد قمنا بتقسيم هذا الكتاب إلى النصف فيما بين مراجعة المسودات ما قبل



الأخيرة والنهائية من ٥٧٠٠٠ كلمة إلى حوالي ٢٧٠٠٠ كلمة. ثق بنا ، هذا هو الأفضل . لذا ابدأ في التقطيع. احصل علي البدايات الرائعة بالاستغناء عن تلك الجيدة فقط.

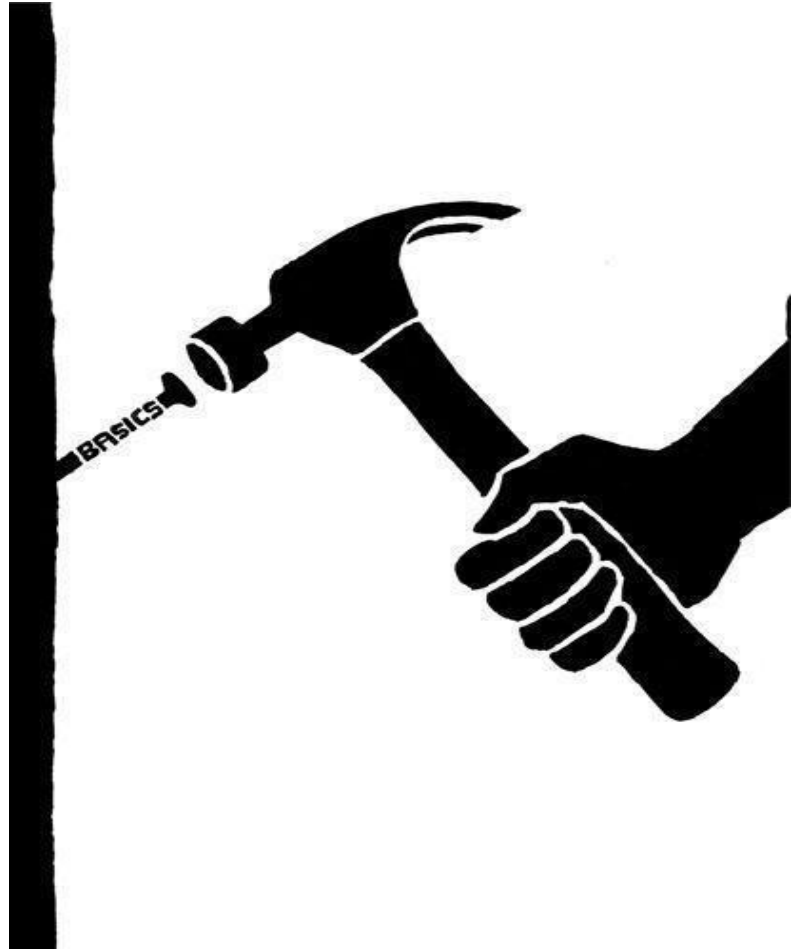


## ابدأ من مركز الزلزال

عندما تشرع في القيام بأي شيء جديد ، فإن هناك قوى تجذبك في اتجاهات مختلفة. هناك الأشياء التي يمكنك القيام بها ، وهناك الأشياء التي تريد القيام بها ، وأيضا هناك الأشياء التي يجب عليك القيام بها. إن الأشياء التي يجب عليك القيام بها هي المكان الذي لا بد أن تبدأ منه. (ابدأ من مركز الزلزال). على سبيل المثال ، إذا كنت تفتح مكانا لبيع الهوت دوج ، فأنت قد تقلق بشأن التوابل والعربة والإسم والديكور. و لكن أول شيء يجب عليك حقا أن تقلق بشأنه هو الهوت دوج. الهوت دوج هو مركز الزلزال. كل شيء اخر هو شيء ثانوي.

و طريقة العثور على مركز الزلزال هي أن تسأل نفسك هذا السؤال: "إذا أزلت أو أبعدت هذا الشيء ، فهل سيظل ما أبيعته موجودًا؟" كشك الهوت دوج ليس مكانا لبيع الهوت دوج بدون وجود هوت دوج. يمكنك إزالة البصل ، و النكهات ، و صلصة الخردل ، وما إلى ذلك. بعض الناس قد

لا يعجبهم شطائر الخالية من الإضافات و الطبقات ، ولكن لا يزال لديك كشك لبيع الهوت دوج. لأنه لا يمكنك ببساطة الحصول على كشك هوت دوج بدون وجود الهوت دوج (النقانق). لذلك اكتشف مركز الزلزال الخاص بك. ما هو الجزء الذي لا يمكنك إزالته من المعادلة؟ إذا كان بإمكانك الاستمرار و المتابعة بدون هذا الشيء أو ذاك ، فإن هذه الأشياء ليست هي مركز الزلزال. عندما تعثر عليها فإنك ستعرف. عندها ركز كل طاقتك على جعلها أفضل ما يمكن. كل شيء آخر ستفعله يعتمد على هذا الأساس.



## تجاهل التفاصيل في مع البدايات المبكرة

لا يقلق المهندسون المعماريون بشأن البلاط الذي سيتم وضعه في الحمام أو العلامة التجارية لغسالة الأطباق التي يجب تثبيتها في المطبخ إلا بعد الانتهاء من مخطط الأرضية. فهم يعرفون أنه من الأفضل أن يتم تحديد هذه التفاصيل في وقت لاحق. و أنت أيضا تحتاج إلى التعامل مع فكرتك بنفس الطريقة. نعم التفاصيل تصنع الفارق. و لكن الافتتان و الإستغراق في التفاصيل في وقت مبكر جدًا يؤدي إلى الخلاف والاجتماعات والتأخير. سوف تضع في أشياء ليست مهمة حقًا. ستضيع الوقت في القرارات التي سيتم تغييرها على أي حال. لذا تجاهل التفاصيل لفترة من الوقت. حدد الأساسيات أولاً و اقلق بشأن التفاصيل لاحقًا.

عندما نبدأ في تصميم شيء ما ، فإننا نرسم الأفكار باستخدام قلم ماركر Sharpie كبير وسميك ، بدلاً من قلم حبر جاف. لماذا ؟ لأن نقاط القلم الجاف دقيقة جدًا. إنها عالية الوضوح . إنها

تشجعك على القلق بشأن الأشياء التي لا داعي للقلق بشأنها بعد ، مثل إتقان التظليل أو استخدام خط منقط أو متقطع. فينتهي بك الأمر بالتركيز على أشياء يجب أن تظل خارج التركيز. بينما يجعل قلم الماركر Sharpie من المستحيل الوصول إلي هذه التفاصيل. يمكنك فقط رسم الأشكال والخطوط والمربعات. هذا جيد . حيث إن الصورة الكبيرة هي كل ما ينبغي أن تقلق بشأنه في البداية.

اعتاد والت ستانتشفيد ، مدرس الرسم الشهير في استوديوهات والت ديزني ، على تشجيع رسامي الرسوم المتحركة قائلا "دعك من التفاصيل" في البداية. و السبب في هذا : أن التفاصيل لن تكسبك أي شيء في المراحل المبكرة. \*

علاوة على ذلك في كثير من الأحيان لا تستطيع أن تتعرف التفاصيل الأكثر أهمية حقا إلا بعد أن تشرع في البناء بالفعل. و عندها تعرف ما يحتاج إلى مزيد من الاهتمام وتشعر بما تفتقده حقا. وهذا عندما ينبغي عليك أن تشعر بالإنباه ، ليس قبل ذلك.

# DECISIONS



are



# PROGRESS

## حتى إجراء مكالمة يصنع تقدماً

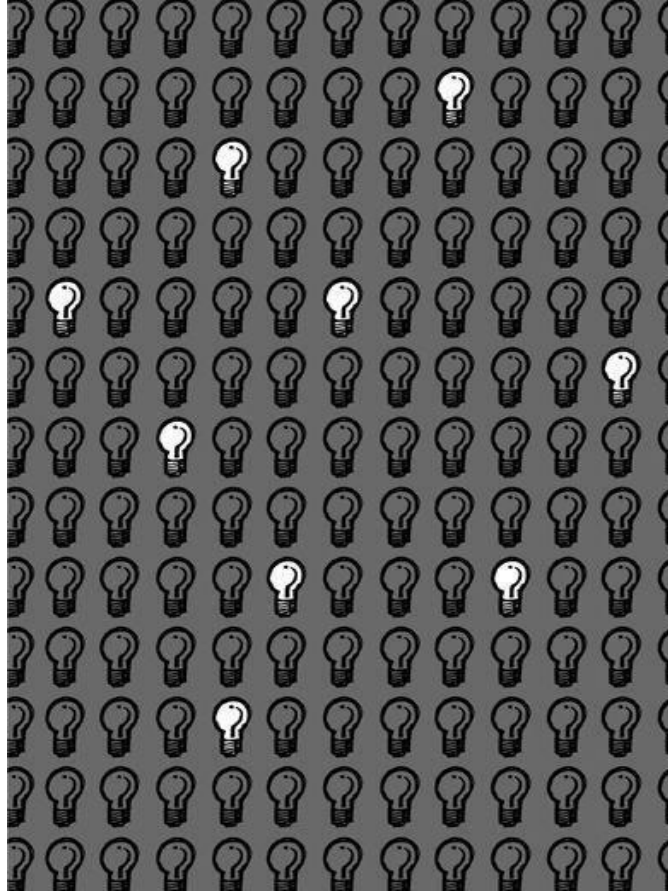
عندما تؤجل القرارات ، فإنها سوف تتراكم. وينتهي الأمر بالأشياء المتراكمة أن يتم تجاهلها أو التعامل معها بتسرع أو التخلص منها. و نتيجة لذلك ، تظل المشاكل الفردية الناتجة عن تلك التراكمات دون حل.

كلما استطعت ، استبدل عبارة "لنفكر في الموضوع " بعبارة "لنأخذ قرار بخصوص هذا الموضوع ". التزم باتخاذ القرارات. لا تنتظر الحل الأمثل. إتخذ قرارا ثم واصل المضي قدما. تريد الدخول إلي إيقاع اتخاذ الخيارات. عندما تدخل في تدفق من اتخاذ القرار بعد القرار ، فإنك تبني زخما وترفع من الروح المعنوية. إن القرارات هي التقدم. كل قرار تتخذه هو لبنة في بناء مؤسستك. لا يمكنك أن تبني فوق "سنتخذ قرارا لاحقاً" ، ولكن يمكنك البناء فوق "تم إتخاذ القرار".

تأتي المشكلة عندما تقوم بتأجيل القرارات على أمل أن تأتي الإجابة المثالية لك لاحقاً. لكن هذا لن يحدث و من المحتمل أنك ستجري مكالمة رائعة اليوم بنفس الإحتمالات إذا أجريتها غداً. مثال من عالمنا: لفترة طويلة تجنبنا إنشاء برنامج فرعي لمنتجاتنا و ذلك لأن الحل "المثالي" بدا معقداً للغاية: كان علينا أتمتة المدفوعات (تحويلها اليكترونيا) ، وإرسال الشيكات بالبريد ،

ثم إحتساب قوانين الضرائب الأجنبية في الخارج للشركات التابعة وما إلى ذلك. ثم جاءت الإنفراجة عندما سألنا أنفسنا "ما الذي يمكننا أن نفعله بسهولة الآن و يكون جيدا بما فيه الكفاية؟" كان الجواب: أن تدفع الفروع عن طريق الإئتمان بدلاً من النقد. و كان هذا ما فعلناه. تمسكنا بهذا النهج لفترة من الوقت ثم طبقنا في النهاية نظامًا للدفع النقدي. كان هذا جزءا كبيرا من قاعدة: ليس عليك أن تتعايش مع قرار ما إلى الأبد. إذا أرتكبت خطأ ما ، فيمكنك تصحيحه في وقت لاحق. لا يهم حقا مقدار ما تبذله في التخطيط سيظل لديك بعض الأخطاء على أي حال.

فلا تجعل الأمور أسوأ بالإفراط في التحليل والتأخير حتى من قبل أن تبدأ. إن المشاريع الطويلة الأمد تضعف الروح المعنوية. حيث أنه كلما استغرق التطوير وقتًا أطول قل احتمال إطلاقه. قم بإجراء المكالمة و إصنع تقدمًا واحصل على شيء ما الآن - بينما لا زال لديك الدافع والزخم للقيام بذلك.



## كن قيماً (أميناً)

لا يمكنك أن تنشئ متحفا رائعا من خلال وضع كل الفنون الموجودة في العالم في غرفة واحدة. هذا مستودع أو مخزن. ما يجعل المتحف رائعًا هو الأشياء غير الموجودة على الجدران. شخص ما ليقول لا. القيم (الأمين) يشارك في اتخاذ قرارات واعية بشأن ما يجب أن يبقى وما يجب أن يذهب. هناك عملية تعديلات. هناك أشياء كثيرة ليست علي الجدران أكثر من تلك الموجودة على الجدران. الأفضل هو مجموعة تحت فرعية من مجموعة فرعية من جميع الاحتمالات.

إن الأشياء التي ستتركها خارجا هي ما يجب أن يهتم. لذلك ابحث باستمرار عن الأشياء التي ينبغي إزالتها وتبسيطها. كن أمينًا. التزم بما هو ضروري حقًا. إلتزم بتبسيط الأشياء إلي الحد الذي يبقي لك فقط أهم الأشياء. ثم كرر ذلك مرة أخرى. يمكنك دائمًا إعادة إضافة الأشياء لاحقًا إذا احتجت إلى ذلك. (Zingerman's) هو أحد أشهر الوجبات الجاهزة في أمريكا. وقد وصل إلي هذا المستوي لأن مالكيه يعتبرون أنفسهم أمناء أو قيمون عليه. إنهم لا يملأون أرففهم فقط. بل يقومون برعايتها.

هناك سبب لكل نوع زيت زيتون يبيعه فريق Zingerman: إنهم يعتقدون أن كل زيت زيتون لديهم رائع. عادة فإنهم يعرفون المورد من منذ سنوات. لقد قاموا بزيارتهم وقطف الزيتون معهم. لهذا السبب يمكنهم أن يضمنوا النكهة الأصلية الكاملة لكل زيت زيتون لديهم. على سبيل المثال ، انظر كيف يصف مالك شركة Zingerman's زيت الزيتون من نوع Pasolivo على موقع الشركة على الويب: لقد تذوقت هذا الزيت لأول مرة منذ عدة سنوات ، بناءً على توصية وعينة عشوائية.

هناك الكثير من الزيوت التي تأتي في عبوات جميلة و قصص محببة للغاية لترويها - ولم يكن هذا استثناءً - ولكن بكل بساطة ليس بهذه الروعة. على النقيض من ذلك ، استحوذت Pasolivo على انتباهي بمجرد أن تذوقتها. إنه قوي المذاق ومليء بالفاكهة و هو كل ما أحبه في الزيت ، بدون أي عيوب. و هو لا يزال إلي الآن قائما كواحد من أفضل الزيوت الموجودة في أمريكا ، على قدم المساواة مع تلك الزيوت الريفية الرائعة في توسكانا. و ينصح به بشدة.\*  
لقد قام المالك بالفعل بتجربة الزيت واختار العمل به بناءً على مذاقه. لم يتعلق الأمر بالتغليف أو التسويق أو السعر. كل ما يتعلق الأمر به كان الجودة. لقد جربه وعرف أن متجره يجب أن يوفره. هذا هو النهج الذي يجب عليك اتباعه أنت أيضا.



## قلل من التعامل مع المشكلة

شاهد برنامج "كوابيس المطبخ" للشيف جوردون رامزي وسترى نمطاً. إن القوائم في المطاعم الفاشلة تقدم الكثير جدا من الأطباق. حيث يعتقد المالكون أن إمكانية توفير كل الأطباق قد يوسع من قاعدة جاذبية المطعم. و لكن بدلاً من ذلك ، فإنه يصنع طعاماً سيئاً (ويخلق صداغاً في المخزون).

هذا هو السبب في أن الخطوة الأولى دائما للشيف رامزي هي تشذيب القائمة و تقليصها عادةً من ثلاثين طبقاً إلى حوالي عشرة أطباق فقط. فكر في الموضوع. إن تحسين القائمة الحالية لا يأتي أولاً. تقليصها يأتي أولاً. ثم يقوم بصقل و تحسين ما تبقى. عندما لا تنجح الأشياء ، فإن الميل الطبيعي هو القيام بإلقاء المزيد من الموارد في المشكلة. المزيد من الناس والوقت والمال. كل ما ينتهي به الأمر هو أن المشكلة تصبح أكبر. الطريقة الصحيحة للحل هي الاتجاه المعاكس: أن تقوم بالتقليص. لذا عليك أن تفعل القليل. لن يعاني مشروعك بقدر ما

تخشى. في الواقع ، إن هناك فرصة جيدة بأن ينتهي الأمر بشكل أفضل. ستضطر إلى إجراء مكالمات صعبة وترتيب ما يهم حقًا. إذا بدأت في تأجيل المواعيد النهائية ورفع سقف ميزانيتك فلن تتوقف أبدًا.



## ركز على ما لن يتم تغييره

ينصب تركيز الكثير من الشركات على الشيء الكبير التالي. إنهم يتشبثون بما هو جديد ورائج. إنهم يتبعون أحدث الاتجاهات والتكنولوجيا. هذا هو طريق الحمقى. أن تبدأ في التركيز على الموضوعة بدلاً من الجوهر. تبدأ في الاهتمام بالأشياء التي تتغير بشكل مستمر بدلاً من الأشياء التي تدوم. يجب أن تبنى جوهر عملك حول الأشياء التي لا تتغير. الأشياء التي يريدونها الناس اليوم وبعد عشرات السنين من الآن. تلك هي الأشياء التي ينبغي أن تستثمر فيها.



تركز Amazon.com على الشحن السريع (أو المجاني) ، والاختيار الرائع ، وسياسات الإرتجاع الودية ، والأسعار المعقولة. سيكون الطلب على هذه الأشياء مرتفعًا دائمًا. يركز صانعو السيارات اليابانيون أيضًا على المبادئ الأساسية التي لا تتغير: الإعتماية والقدرة على تحمل التكاليف والعملية في التطبيق. أراد الناس هذه الأشياء قبل ثلاثين عامًا مضت ، ويريدونها اليوم ، وسيريدونها بعد ثلاثين عامًا من الآن. بالنسبة لـ 37signals ، فإن أشياء مثل السرعة والبساطة وسهولة الاستخدام والوضوح هي محور تركيزنا. هذه رغبات خالدة. لن يستيقظ الناس بعد عشر سنوات ويقولون ، "يا رجل ، أتمنى أن يكون استخدام هذا البرنامج أكثر صعوبة." لن يقولوا ، "أتمنى لو كان هذا التطبيق أبسطاً". تذكر أن الموضة مع الوقت تتلاشى. و لكن عندما تركز على المميزات الدائمة ، فإنك ستنفرد و تتميز بأشياء لا تنفذ أبدًا أو تتلاشي.



## النغمة في أصابعك

يقول معلمو الجيتار ، "إن النغمة في أصابعك". تستطيع أن تشتري نفس الجيتار ودواسات المؤثرات وكذا مكبر الصوت التي يستخدمها (إيدي فان هالين). لكن عندما تلعب هذه الأجهزة ، فإنها ستظل تبدو وكأنها أنت. وبالمثل ، يمكن أن يدخل (إيدي) Eddie بألات Strat/Pignose السيئة الموجودة في متجر الرهونات ، وعلي الرغم من ذلك ستظل قادرًا على التعرف على أن Eddie Van Halen هو الذي يعزف.

يمكن للعتاد الفاخر أن يساعدك و لكن الحقيقة هي أن النغمات تأتي منك. من المغربي إستحواذ الإهتمام بالأدوات علي الناس بدلاً من ما سيفعلونه بهذه الأدوات. أنت تعرف هذا النوع: أولئك المصممون الذين يستخدمون مجموعة كبيرة من الخطوط غير التقليدية وفلاتر الفوتوشوب الفاخرة ولكن ليس لديهم ما يقدمونه. المصورين الهواة الذين يريدون الجدل حول الفيلمية و الرقمية إلى ما لا نهاية بدلاً من التركيز على ما يجعل الصورة رائعة بالفعل. العديد من لاعبي الغولف الهواة يعتقدون أنهم بحاجة إلى مضارب باهظة الثمن. لكن المهارة هي المهم ( كيف تؤرجح المضرب) ، وليس المضرب. امنح (تايجر وودز) مجموعة من المضارب الرخيصة وسوف يظل قادرا علي تحطيمك و هزيمتك.

الناس يستخدمون المعدات كعكاز. فهم لا يريدون قضاء ساعات في ميدان التدريب ، لذلك ينفقون الكثير في متاجر أدوات المحترفين. إنهم يبحثون عن طريق مختصر. و لكنك لست بحاجة إلى أفضل المعدات في العالم لتكون جيداً. و بالتأكيد أيضا لست بحاجة إليها لتبدأ. في مجال الأعمال ، يستحوذ إهتمام الكثير من الناس على الأدوات والحيل البرمجية ومشكلات التوسع والمساحة المكتبية الفاخرة والأثاث الفخم وغير ذلك من الأعمال التافهة بدلاً من الأمور المهمة حقاً. وما يهم حقاً هو كيفية الحصول على العملاء و إكتساب المال.

يمكنك أيضاً رؤية الشيء نفسه في الأشخاص الذين يرغبون في إنشاء مدونة أو بودكاست أو تصوير مقاطع فيديو لأعمالهم ولكنهم يتوقفون عند ما هي الأدوات التي يجب استخدامها. إن المحتوى هو المهم. يمكنك بالطبع إنفاق المبالغ الطائلة على المعدات الفاخرة ، ولكن إذا لم يكن لديك ما تقوله ... حسناً ، فأنت ليس لديك ما تقوله. استخدم كل ما لديك بالفعل أو ما يمكنك شراءه بثمن بسيط. ثم إنطلق. ليست الأدوات هي المهمة. إنها تعزف ما لديك بقدر ما تستطيع. إن نغمتك في أصابعك.

you can't  
Make Just  
one  
thing



## فم ببيع منتجاتك الثانوية<sup>١٤</sup>

عندما تقوم بصنع شيئاً ما ، فإنك دائماً تصنع شيئاً آخر إضافي. لا يمكنك أن تصنع شيء واحد فقط. كل شيء له منتجات ثانوية. عقول أصحاب الأعمال قوية الملاحظة والإبداعية تركز على هذه المنتجات الثانوية وترى الفرص.

تبيع صناعة الأخشاب ما كان في السابق نفايات - نشارة الخشب والرقائق والخشب المقطوع - لتحقيق ربح جيد. ستجد هذه المنتجات الثانوية في سجلات المدافئ الصناعية ، والخرسانة ، ومقويات الجليد ، والنشارة ، وألواح الخشب المضغوط ، والوقود ، والمزيد. و لكنك على الأرجح لا تقوم بتصنيع أي شيء.

يمكن أن يجعل ذلك من الصعب تحديد المنتجات الثانوية الخاصة بك. في شركة للأخشاب يستطيع الناس أن يروا البقايا و النفايات . لا يمكنهم تجاهل نشارة الخشب. لكنك لا ترى البقايا الخاصة بك. ربما أنت حتي لا تعتقد أنك تنتج أي منتجات ثانوية. و لكن هذا قصر نظر. كتابنا الأخير "كن واقعياً" كان منتجًا ثانويًا. لقد كتبنا هذا الكتاب بدون حتى معرفة ذلك. كانت الخبرة التي جاءت من بناء شركة وبناء برمجيات هي الهدر من القيام بالعمل الفعلي. لقد جرفنا هذه المعرفة أولاً في منشورات المدونة ، ثم في سلسلة ورش عمل ، ثم في ملف (بي دي إف) pdf ، ثم في غلاف ورقي. لقد حقق هذا المنتج الثانوي 37signals أكثر من مليون دولار بشكل مباشر وربما أكثر من مليون دولار أخرى بشكل غير مباشر. الكتاب الذي تقرأه الآن هو أيضا منتج ثانوي.

وجدت فرقة الروك "ويلكو" منتجًا ثانويًا قيّمًا في عملية التسجيل. صورت الفرقة عملية إنشاء الألبوم وأصدرته كفيلم وثائقي بعنوان I Am Trying to Break Your Heart (أنا أحاول أن أكسر قلبك). لقد قدم نظرة رائعة وغير خاضعة للرقابة على العملية الإبداعية للمجموعة و الصراع الداخلي. حققت الفرقة أرباحًا من هذا الفيلم و تم استخدامه أيضًا كنقطة انطلاق نحو الوصول إلى جمهور أوسع.

علم هنري فورد بعملية تحويل قصاصات الخشب المتبقية من إنتاج السيارات من موديل T إلى قوالب فحم. فقام ببناء مصنع للفحم وتم إنشاء Ford Charcoal (أعيدت تسميته لاحقًا Kingsford Charcoal). اليوم ، لا تزال Kingsford هي الشركة الرائدة في صناعة الفحم في أمريكا.\*

عادة فإن شركات البرمجيات لا تفكر في تأليف الكتب. كما لا تفكر الفرق الموسيقية عادة في تصوير عمليات التسجيل الخاصة بها. و كذلك لا يفكر صناع السيارات عادة في بيع الفحم. فمن المحتمل أن يكون هناك شيء لم تفكر فيه ويمكنك بيعه أيضًا.

GET  
IT OUT  
THERE!



## فم بالإطلاق الآن

متى ينتهي منتجك أو خدمتك؟ متى يجب طرحه في السوق؟ متى يكون من الآمن السماح للناس بالحصول عليه؟ ربما أسرع كثيرًا مما تشعر أنت بأنه الوقت المناسب. بمجرد أن يستطيع منتجك القيام بما ينبغي أن يقوم به ، عند ذلك اطلقه. ليس لأنه لا تزال لديك قائمة بالأشياء التي تريد فعلها فيعني ذلك أنه ليس جاهزًا. لا تعطل كل شيء آخر بسبب بعض الأشياء البسيطة. التي يمكنك إستكمالها لاحقًا. و ربما يعني القيام بها لاحقًا أن تفعلها بشكل أفضل أيضًا. فكر في الأمر بهذه الطريقة: إذا كان عليك بدء إطلاق عملك التجاري في غضون أسبوعين ، فما الذي تختزله أو تتجاهله؟ من المضحك كيف أن سؤال كهذا يجبرك على التركيز. تدرك فجأة أن هناك الكثير من الأشياء التي لست بحاجة إليها. وما تحتاج إليه حقا يبدو واضحًا. عندما تفرض موعدًا نهائيًا ، تكتسب وضوحًا. إنها أفضل طريقة للوصول إلى الغريزة الداخلية التي تخبرك، " نحن لسنا بحاجة إلى هذا."

ضع جانباً أي شيء لا تحتاج إليه للإطلاق. قم ببناء الضروريات الآن ، و إفلق بشأن الكماليات و الرفاهية لاحقاً. لو فكرت حقاً في الموضوع ، فهناك الكثير الذي لا تحتاج إليه في اليوم الأول. عندما أطلقنا برنامج Basecamp ، لم يكن لدينا حتى القدرة على إصدار فاتورة للعملاء! نظراً لأن المنتج يُدفع على أساس دفعات شهرية ، فقد علمنا أن لدينا فجوة مدتها ثلاثون يوماً لإكتشاف الأمر. لذلك استخدمنا الوقت قبل الإطلاق لحل المشكلات الأكثر إلحاحاً و التي كانت مهمة بالفعل في اليوم الأول. في حين أن اليوم ٣٠ يمكن أن ينتظر.

افتتحت Camper ، وهي علامة تجارية للأحذية ، متجراً في سان فرانسيسكو قبل أن يتم الانتهاء من البناء وأطلق عليها اسم Walk in Progress. كان العملاء يستطيعون الرسم على جدران المتجر الفارغ. عرضت (كامبر) الأحذية على الخشب الرقائقي الرخيص الذي تم وضعه فوق العشرات من صناديق الأحذية. الرسالة الأكثر شيوعاً التي كتبها العملاء على الجدران كانت : "حافظوا على المتجر كما هو تماما." \*

وبالمثل ، لم ينتظر مؤسسو متاجر (Crate and Barrel) لبناء عروض فاخرة عندما افتتحو متجرهم الأول. بل لقد قاموا بقلب الصناديق والبراميل التي جاءت بها البضائع ووضعوا المنتجات فوقها. لا تخطئ في فهم هذا النهج بالإعتقاد أنه يجدر التقليل من الجودة أيضاً. ما زلت تريد أن تصنع شيئاً رائعاً. هذا النهج يدرك فقط أن أفضل طريقة للوصول إلى النجاح هي من خلال التكرارات. توقف عن تخيل ما الذي قد ينجح. اكتشف ذلك بشكل حقيقي.

\*Walt Stanchfield, Drawn to Life: 20 Golden Years of Disney Master Classes, vol. 1, The Walt Stanchfield Lectures, Oxford, UK: Focal Press, 2009. \*Pasolivo Olive Oil, Zingerman's, [www.zingermans.com/product.aspx?productid=o-psl](http://www.zingermans.com/product.aspx?productid=o-psl) "About Kingsford: Simply a Matter of Taste," Kingsford, [www.kingsford.com/about/index.htm](http://www.kingsford.com/about/index.htm)\*Fara Warner, "Walk in Progress," Fast Company, Dec. 19, 2007, [www.fastcompany.com/magazine/58/lookfeel.html](http://www.fastcompany.com/magazine/58/lookfeel.html)+Matt Valley, "The Crate and Barrel Story," Retail Traffic, June 1, 2001, [retailtrafficmag.com/mag/retail\\_crate\\_barrel\\_story](http://retailtrafficmag.com/mag/retail_crate_barrel_story)

# فصل الإنتاجية

# GET

# REAL!

## أوهام الاتفاق

عالم ريادة الأعمال مليء بوثائق ممتة لا تفعل شيئاً سوى إهدار وقت الناس. تقارير لا يقرأها أحد ، ورسوم بيانية لا أحد ينظر إليها ، و مواصفات لا تشبه أبدا المنتج النهائي. هذه الأشياء تستغرق دهورا طويلا لعملها و ثوان معدودة لكي لا تتذكر عنها شيئا و يتم نسيانها.إذا كنت بحاجة إلى توضيح شيء ما ، فحاول أن تكون واقعيًا معه. بدلاً من شرح شكل شيء ما ،

ارسمه. بدلاً من شرح ما يبدو عليه شيء ما ، دندن به . افعل كل ما في وسعك لإزالة طبقات التجريد.

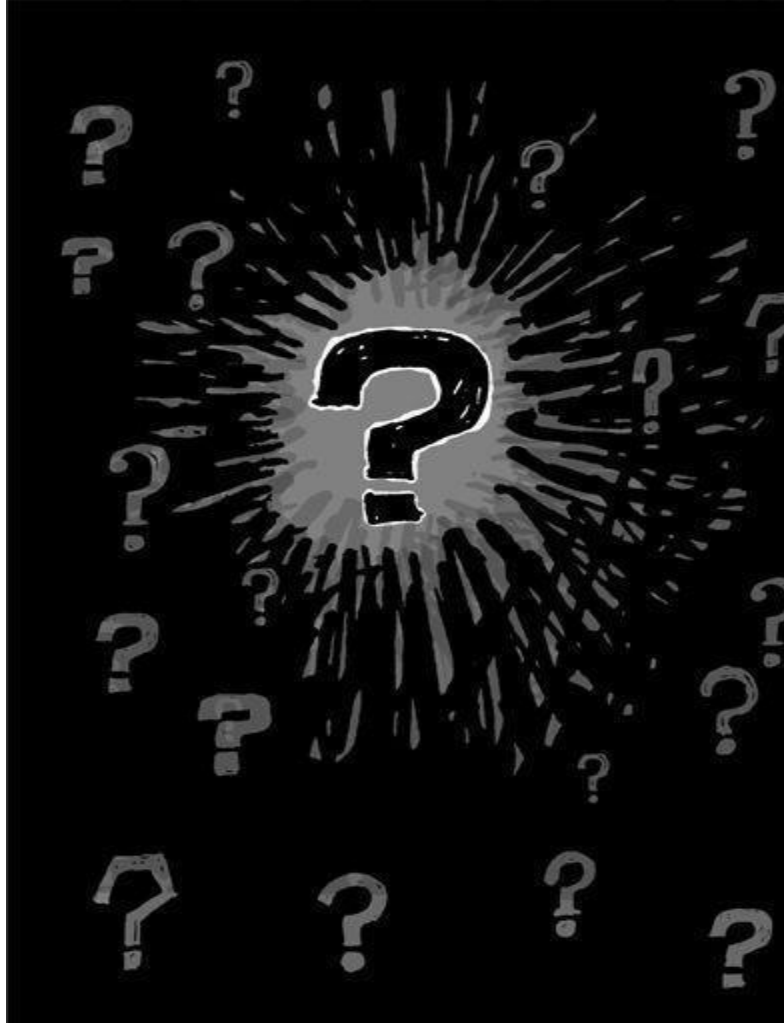
تكمن مشكلة الأفكار المجردة (مثل التقارير والوثائق) في أنها تخلق أوهامًا بالاتفاق. يمكن لمئة شخص قراءة نفس الكلمات ، لكن في رؤوسهم ، قد يتخيلون مائة شيء مختلف. لهذا السبب أنت تريد شيء حقيقي فوراً. يحدث هذا عندما تحصل علي فهم حقيقي. يشبه الأمر عندما نقرأ عن الشخصيات في كتاب - كل منا يتصورها بشكل مختلف في رأسه. لكن عندما نرى الناس في الواقع ، نعلم جميعًا كيف يبدوون بالضبط.

عندما أراد فريق "Alaska Airlines" بناء مطار جديد للمستقبل ، لم يعتمدوا على المخططات والرسومات. لقد جهزوا مستودعا وقاموا ببناء نماذج بالأحجام الطبيعية باستخدام صناديق من الورق المقوى للمنصات والأكشاك والأحزمة. ثم قام الفريق ببناء نموذج أولي صغير في "أنكوريج" لاختبار الأنظمة مع ركاب وموظفين حقيقيين. أدى التصميم الذي نتج عن هذه العملية الواقعية إلى تقليل أوقات الانتظار بشكل كبير وزيادة إنتاجية الوكيل.\*

يشعر (سام معلوف) ، حرفي الأثاث المحبوب على نطاق واسع ، بأنه من المستحيل عمل رسم عملي لإظهار كل التفاصيل المعقدة والرائعة التي تدخل في الكرسي أو الكراسي بدون ظهر (الطقطوقة) . يقول: "في كثير من الأحيان لا أعرف كيف يتم عمل جزء معين حتى أبدأ العمل بإزميل أو بالمبرد أو أي أداة مطلوبة لهذا العمل بالذات".

هذا هو المسار الذي يجب أن نسلكه جميعًا. أخرج الإزميل وابدأ في صنع شيء حقيقي. أي شيء آخر هو مجرد إلهاء.





## أسباب للمغادرة

من السهل أن تطأطيء رأسك وتفعل ما قد تعتقد أنه يجب عليك القيام به. و من الأصعب أن ترفع رأسك وتتسائل لماذا أفعل ما أفعله؟ إليك بعض الأسئلة المهمة التي يجب أن تطرحها على نفسك للتأكد من أنك تقوم بالعمل المهم حقًا: لماذا تقوم بهذا العمل؟ هل وجدت نفسك في أي وقت مضى تعمل على شيء ما دون أن تعرف بالضبط لماذا تفعل ذلك؟ فقط أخبرك شخص ما أن تفعله. هذا شائع جدًا في الواقع. لهذا السبب من المهم أن تسأل عن سبب قيامك بهذا العمل.

ما هو الهدف منه؟

من المستفيد؟

ما الدافع وراء ذلك؟

ستساعدك معرفة إجابات هذه الأسئلة على فهم العمل نفسه بشكل أفضل.

ما هي المشكلة التي تقدم لها الحلول؟

ما هي المشكلة؟

هل العملاء في حيرة و مرتبكون؟

هل أنت مشتت و مرتبك ؟

هل هناك شيء ما غير واضح بشكل كافي ؟

هل كان هناك شيء ما غير ممكن و أصبح ممكنا الآن؟

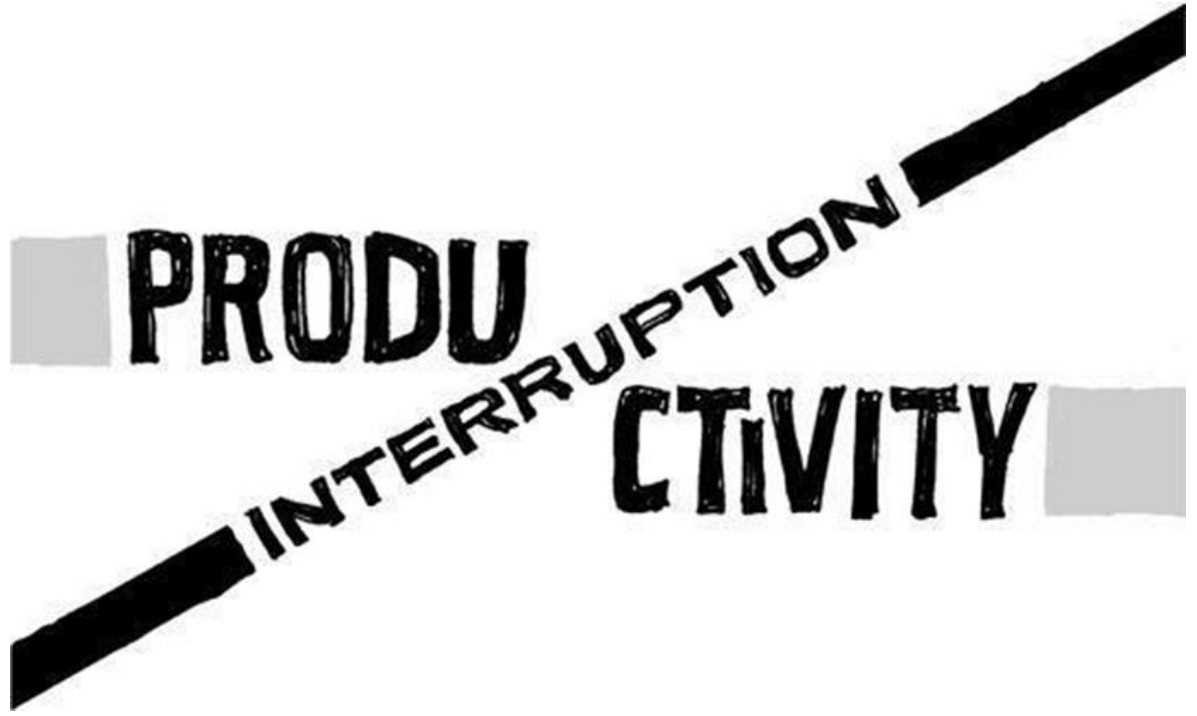
في بعض الأحيان عندما تطرح هذه الأسئلة ، ستجد أنك تحل مشكلة خيالية. هذا هو الوقت للتوقف وإعادة تقييم ما تفعله بحق الجحيم.

هل هذا مفيد حقا ؟ هل تصنع شيئًا مفيدًا أم فقط تصنع شيئًا ما؟ من السهل الخلط بين الحماس والفائدة. أحيانًا يكون من الجيد أن تلعب قليلاً وتبني شيئًا رائعًا. لكن في النهاية يجب أن تتوقف وتسال نفسك ما إذا كان هذا العمل مفيدًا أيضًا.

الملابس الرائعة قد تذهب صيحتها و لكن الملابس المفيدة لا تفعل ذلك أبدًا. هل تضيف قيمة؟ إضافة شيء ما هو أمر سهل و لكن إضافة القيمة هو أمر صعب. هل هذا الشيء الذي تعمل عليه يجعل منتجك أكثر قيمة لدي العملاء؟ هل يمكنهم الاستفادة منه أكثر مما فعلوا سابقا ؟ في بعض الأحيان ، فإن الأشياء التي تعتقد أنها قد تضيف قيمة تقلل منها بالفعل. الكثير من الكاتشب يمكن أن يفسد البطاطس المقلية. القيمة تدور حول التوازن. هل سيؤدي هذا إلى تغيير السلوك؟ هل ما تعمل عليه سيغير شيئًا حقًا؟ لا تضيف شيئًا ما لم يكن له تأثير حقيقي على كيفية استخدام الناس لمنتجك. هل توجد طريقة أسهل؟

عندما تشرع في العمل على شيء ما عليك أن تسأل "هل هناك طريقة أسهل؟" ستجد غالبًا أن هذه الطريقة السهلة هي أكثر من جيدة بما يكفي في الوقت الحالي. عادة ما تكون المشاكل بسيطة جدا. فقط نحن من يتخيل أنها تتطلب حلولاً صعبة. ما الذي يمكنك فعله بدلا من ذلك؟ ما الذي لا يمكنك فعله لأنك تفعل هذا؟ هذا مهم بشكل خاص للفرق الصغيرة ذات الموارد المحدودة. و عندما يكون تحديد الأولويات أكثر أهمية. إذا كنت تعمل في A ، هل لا يزال بإمكانك أداء B و C قبل شهر أبريل؟ إذا لم يكن الأمر كذلك ، فهل تفضل الحصول على B و C بدلاً من A؟ إذا علقت في شيء ما لفترة طويلة من الزمن ، فهذا يعني أن هناك أشياء أخرى لم تنجزها. هل حقا يستحق ذلك؟ هل ما تعمل عليه حقا يستحق كل هذا العناء؟ هل يستحق هذا الاجتماع سحب ستة أشخاص من عملهم لمدة ساعة؟ هل يستحق الأمر قضاء ليلة عمل كاملة الليلة ، أم هل يمكنك الانتهاء منه غدًا؟ هل يستحق كل هذا التوتر بسبب بيان صحفي صادر عن أحد المنافسين؟ هل الأمر يستحق إنفاق أموالك على الدعاية و الإعلانات ؟ حدد القيمة الحقيقية لما أنت على وشك القيام به قبل الشروع في ذلك.

استمر في طرح الأسئلة على نفسك (و علي الآخرين). لست بحاجة إلى جعلها عملية رسمية ، لكن لا تدعها تفلت منك أيضًا. كذلك ، لا تكن خجولًا بشأن استنتاجاتك. أحيانًا يكون التخلي عما تعمل عليه هو الخطوة الصحيحة ، حتى لو كنت قد بذلت بالفعل الكثير من الجهد. لا تضيع وقتًا جيدًا بعد العمل السيئ.



## المقاطعة هي عدو الإنتاجية

إذا كنت تتأخر باستمرار وتعمل في عطلات نهاية الأسبوع ، فهذا ليس بسبب وجود الكثير من العمل الذي يتعين عليك القيام به. و لكن هذا لأنك لا تنجز ما يكفي في العمل. والسبب هو المقاطعات. فكر في الأمر: متى تنجز معظم عملك؟ إذا كنت مثل معظم الناس ، فهذا في الليل أو في الصباح الباكر. ليس من قبيل المصادفة أن هذه هي الأوقات التي لا يوجد فيها أي شخص آخر.

في الساعة ٢ بعد الظهر ، عادة ما يكون الأشخاص في اجتماع أو الرد على البريد الإلكتروني أو الدردشة مع الزملاء. قد يبدو هذا التربيت على الكتف واللقاءات المرتجلة الصغيرة غير ضارة ، لكنها في الواقع تؤدي إلى تآكل معدلات الإنتاجية. المقاطعة ليست تعاونًا ، إنها تظل مجرد مقاطعة. وعندما تتم مقاطعتك ، فأنت لا تنجز عملك. تقوم الانقطاعات المتكررة بتقسيم يوم عملك إلى سلسلة من لحظات العمل. خمس وأربعون دقيقة وبعد ذلك لديك مكالمة. خمس عشرة دقيقة وبعدها تتناول الغداء. بعد ساعة ، لديك اجتماع بعد الظهر. قبل أن تعرف ذلك ، تجد إنها الساعة الخامسة ، ولم يكن لديك سوى بضع ساعات متواصلة لإنجاز عملك.

لا يمكنك إنجاز أشياء ذات مغزى عندما تظل باستمرار تبدأ- تتوقف- تبدأ- تتوقف. بدلاً من ذلك ، يجب أن تدخل منطقة الوحدة. فترات طويلة من الوقت بمفردك حيث تكون فيها أكثر إنتاجية. عندما لا تضطر إلى تغيير ذهنك بين المهام المختلفة ، فإنك تنجز الكثير. (هل لاحظت من قبل مقدار العمل الذي تنجزه على متن طائرة نظرًا لأنك غير متصل بالإنترنت ولا يوجد أي عوامل

تشتيت للانتباه؟). يستغرق الدخول إلى تلك المنطقة وقتًا ويتطلب تجنب الانقطاعات. إنه مثل مرحلة النوم العميق: أنت لا تذهب مباشرة إلى النوم العميق. تذهب للنوم أولاً ثم تشق طريقك إلى حركة العين السريعة. تجبرك أي مقاطعات على البدء من جديد. ومثلما يحدث في النوم العميق و عندما يحدث سحر النوم الحقيقي ، فإن منطقة الوحدة هي المكان الذي يحدث فيه سحر الإنتاجية الحقيقي. ولا يجب أن تكون منطقة الوحدة أو الإنفراد الخاصة بك في الساعات الأولى ، رغم ذلك. يمكنك وضع قاعدة في العمل تقضي بتخصيص نصف اليوم للوقت الفردي. قرر أنه من الساعة ١٠ صباحًا حتى ٢ ظهرًا ، لا يمكن للناس التحدث مع بعضهم البعض (باستثناء أثناء الغداء). أو اجعل النصف الأول أو الأخير من اليوم فترة الوحدة أو الإنفراد الخاصة بك. أو بدلاً من أيام الجمعة غير الرسمية ، جرب وضع قاعدة تقضي بعدم التحدث في أيام الخميس. فقط تأكد من عدم مقاطعة هذه الفترة لتجنب الانقطاعات في الإنتاجية. ثم أكمل الطريق بنفس المنوال حيث تعني فترة العمل الفردي الناجحة التخلي عن إدمان التواصل. أثناء الوقت الفردي ، تخلص من الرسائل الفورية والمكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني والاجتماعات. فقط اصمت واذهب إلى العمل. ستندهش من مقدار ما تنجزه. أيضاً ، عندما تتعاون ، حاول أن تستخدم أدوات الاتصال السلبي ، مثل البريد الإلكتروني و التي لا تتطلب ردوداً فورية ، بدلاً من الوسائل التي تتسبب في المقاطعة ، مثل المكالمات الهاتفية والاجتماعات المباشرة. بهذه الطريقة يمكن للناس الاستجابة عندما يكون ذلك مناسباً لهم ، بدلاً من أن يضطروا إلى ترك كل شيء على الفور. يصبح يومك تحت الحصار بسبب المقاطعات. مهمتك أنت أن تقاوم ذلك .



## الاجتماعات سامّة

أسوأ أنواع المقاطعات على الإطلاق هي الاجتماعات و إليكم السبب:  
هي عادة حول الكلمات والمفاهيم المجردة ، وليس الأشياء الحقيقية .

وعادة ما يتم تناقل حجم صغير للغاية من المعلومات في الدقيقة. إنهم ينجرفون بعيدًا عن الموضوع أسهل من إنجراف سيارة أجرة في شيكاغو في عاصفة ثلجية. إنها تتطلب تحضيرًا شاملاً لا يتوفر لدى معظم الناس وقت له. وغالبًا ما يكون لديهم أجندات غير واضحة و غامضة للغاية لدرجة أنه لا أحد متأكد حقًا من الهدف. غالبًا ما يشملون معتوهًا واحدًا على الأقل يأخذ دوره حتمًا لإضاعة وقت الجميع في الهراء. الاجتماعات تتكاثر. لقاء يؤدي إلى لقاء آخر يؤدي إلى آخر...

من المؤسف أيضًا أن الاجتماعات يتم جدولتها عادةً مثل البرامج التلفزيونية. لقد خصت ثلاثين دقيقة أو ساعة لأن هذه هي الطريقة التي يعمل بها برنامج الجدولة (لن ترى أبدًا أي شخص يقوم بجدولة اجتماع مدته سبع دقائق مع Outlook ... أمر مؤسف للغاية. إذا استغرق الأمر سبع دقائق فقط لتحقيق هدف الاجتماع ، فهذا هو كل الوقت الذي يجب أن تقضيه. فلا يمتد الوقت من سبعة دقائق إلى ثلاثين.

وعندما تفكر في الأمر ، فإن التكلفة الحقيقية للاجتماعات مذهلة. لنفترض أنك ستحدد موعدًا لاجتماع يستمر ساعة واحدة ، وتدعو عشرة أشخاص للحضور. هذا في الواقع اجتماع مدته عشر ساعات ، وليس اجتماعًا مدته ساعة واحدة. أنت تبادل عشر ساعات من الإنتاجية مقابل ساعة واحدة من وقت الاجتماع. وربما يستغرق الأمر أكثر من خمس عشرة ساعة ، نظرًا لوجود تكاليف تبديل ذهني مصاحبة لإيقاف ما تفعله ، والذهاب إلى مكان آخر للقاء ، ثم استئناف ما كنت تفعله مسبقًا.

هل من المقبول مبادلة عشر أو خمس عشرة ساعة من الإنتاجية مقابل ساعة واحدة من الاجتماع؟ في بعض الأحيان ، ربما. لكن هذا ثمن باهظ يجب دفعه عند الحكم على أساس التكلفة البحتة ، سرعان ما تتحول الاجتماعات بهذا الحجم إلى عوائق ولا فائدة منها. فكر في الوقت الذي تخسره بالفعل واسأل نفسك ما إذا كان حقًا يستحق ذلك. إذا قررت أنه يجب عليكم الاجتماع معًا ، فحاول أن تجعل اجتماعك مثمرًا بالالتزام بهذه القواعد البسيطة: اضبط عداد الوقت. عندما يرن ، ينتهي الاجتماع. فترة. قم بدعوة أقل عدد ممكن من الأشخاص.

دائمًا لديك أجندة واضحة. ابدأ بمشكلة معينة. اجتمع في موقع المشكلة بدلاً من غرفة الاجتماعات. أشر إلى الأشياء الحقيقية واقترح تغييرات حقيقية. اختتم بحل واجعل شخصًا ما مسؤولاً عن تنفيذه.

GOOD  
ENOUGH  

---

<sup>IS</sup>  
fine

## الجيد بشكل معقول يكفي

ينطلق الكثير من الناس في حل المشكلات بالحلول المعقدة. يمكن أن يكون ثني عضلاتك الفكرية أمرًا يجعلك منتشياً. ثم تبدأ في البحث عن تحدٍ كبير آخر يمنحك نفس الاندفاع ، بغض النظر عما إذا كانت فكرة جيدة أم لا.

فكرة أفضل: ابحث عن حل الجودو ، والذي يوفر أقصى قدر من الكفاءة مع الحد الأدنى من الجهد. تدور حلول الجودو حول تحقيق أقصى استفادة من القيام بأقل قدر ممكن. كلما واجهت عقبة ، ابحث عن طريقة و حلول الجودو. جزء من هذا هو إدراك أن المشاكل قابلة للتفاوض. لنفترض أن التحدي الذي تواجهه هو الحصول على نظرة شاملة. أحد الحلول للقيام بذلك هو تسلق جبل إيفرست. هذا هو الحل الطموح. ولكن بعد ذلك مرة أخرى ، يمكنك أن تأخذ المصعد إلى أعلى سطح مبنى شاهق. و هذا هو حل الجودو.

يمكن عادةً حل المشكلات من خلال حلول بسيطة و معتادة . هذا يعني أنه لا يوجد عمل ساحر. لا يمكنك عندها التباهي بمهاراتك المذهلة. أنت فقط تبني شيئاً ينجز المهمة ثم تمضي قدماً. قد لا تكسبك هذه الطريقة الكثير من هتافات الإعجاب ، لكنها تتيح لك المضي

قدماً في ذلك العمل. انظر إلى إعلانات الحملة السياسية. تنبثق قضية كبيرة ، فيظهر السياسيون للإعلان عنها على الهواء مباشرة في اليوم التالي. جودة الإنتاج منخفضة. يستخدمون الصور الأرشيفية بدلاً من اللقطات الحية. لديهم عناوين ثابتة و نص عادي بدلاً من الرسومات البيانية المتحركة المبهرة و الصوت الوحيد عبارة عن تعليق صوتي قام به معلق غير مرئي. وبالرغم من كل ذلك ، لا يزال الإعلان جيداً بما يكفي. إذا انتظروا أسابيع لإتقانه و تحسينه ، فسيأتي بعد فوات الأوان. إنه الموقف الذي يكون فيه التوقيت أكثر أهمية من التلميع أو ربما حتى الجودة.

عندما يكون إنجاز المهمة بشكل معقول يكفي ، فابدأ بها. إنها طريقة أفضل من إهدار الموارد ، أو حتى أسوأ من ذلك ، و هو عدم القيام بأي شيء لأنك لا تستطيع تحمل تكلفة الحل المعقد. وتذكر ، يمكنك عادةً أن تحول الشيء الجيد بشكل معقول إلى شيء عظيم لاحقاً.

# QUICK WINS

A → B

A → B

A → B

A → B

A → B

## انتصارات سريعة

الزخم يغذي التحفيز . إنه يجعلك تستمر. يقودك. بدون الزخم ، لا يمكنك الذهاب إلى أي مكان. إذا لم تكن محققًا بما تعمل عليه ، فلن يكون ذلك جيدًا جدًا. الطريقة التي تبني بها الزخم هي من خلال إنجاز شيء ما ثم الانتقال إلى الشيء التالي. لا أحد يحب أن يكون عالقًا في مشروع لا نهاية له ولا يوجد خط نهاية في الأفق. إن التواجد في الخنادق لمدة تسعة أشهر وعدم وجود أي شيء لإظهاره هو بمثابة إحباط حقيقي.

في النهاية ، إنها تطفئك تمامًا. للحفاظ على زخمك وتحفيزك ، تعود على تحقيق انتصارات صغيرة على طول الطريق. فحتى التحسن البسيط يمكن أن يمنحك دفعة جيدة من الزخم. كلما استغرق شيء ما وقتًا أطول ، كلما قلت احتمالية قيامك بإنهائه. تنبع الإثارة من فعل شيء ما ثم السماح للعملاء بالحصول عليه. التخطيط لقائمة لمدة عام هو عمل ممل. الحصول على قائمة جديدة وتقديم الطعام والحصول على التعليقات أمر مثير. لذلك لا تنتظر طويلًا - ستخدم شراراتك إذا فعلت ذلك.

إذا كان عليك العمل في مشاريع طويلة المدى ، فحاول تخصيص يوم واحد في الأسبوع (أو كل أسبوعين) للانتصارات الصغيرة التي تولد الحماس. تتيح لك الانتصارات الصغيرة الاحتفال وإذاعة الأخبار السارة. وأنت تريد دفعًا مستمرًا من الأخبار الجيدة. عندما يكون هناك شيء جديد لتعلن عنه كل أسبوعين ، فإنك تنشط فريقك وتمنح عملائك شيئًا ما يثير حماسهم. لذا اسأل نفسك ، "ماذا يمكننا أن نفعل في غضون أسبوعين؟" ثم افعله. احصل عليه واسمح للناس باستخدامه أو تذوقه أو تشغيله أو أي شيء آخر. كلما كان الأمر في متناول العملاء بشكل أسرع ، كلما كان ذلك أفضل بالنسبة لك. .





## لا تُكُن بطلا

في كثير من الأحيان يكون من الأفضل أن تكون مستسلماً بدلاً من أن تكون بطلاً. على سبيل المثال ، لنفترض أنك تعتقد أنه يمكن إنجاز مهمة ما في غضون ساعتين. لكن بعد أربع ساعات من ذلك ، ما زلت فقط ربع الطريق. الغريزة الطبيعية هي التفكير ، "لكن لا يمكنني الاستسلام الآن ، لقد أمضيت بالفعل أربع ساعات في هذا!"

لذلك تذهب إلى وضع البطل hero mode. أنت مصمم على إنجازها (وتشعر بالحرج قليلاً لأنها لا تعمل بالفعل). أنت تمسك برأسك وتنغلق على نفسك بعيداً و تنعزل عن العالم. وأحياناً قد ينجح هذا النوع من الجهد الزائد. لكن هل يستحق الأمر ذلك؟ على الاغلب لا. كانت المهمة

تستحق العناية عندما اعتقدت أنها ستكلفك ساعتين وليس ستة عشر. في تلك الساعات الست عشرة ، كان من الممكن أن تنجز مجموعة من الأشياء الأخرى. بالإضافة إلى ذلك ، فإنك تنأى بنفسك و تنعزل عن التعليقات ، مما قد يقودك إلى مزيد من السير في المسار الخاطئ.

حتى الأبطال يحتاجون أحيانًا إلى عيون جديدة - شخص آخر يمنحهم فحصًا للواقع. لقد واجهنا هذه المشكلة بشكل مباشر. لذلك قررنا أنه إذا إستغرق أي شيء أطول من أسبوعين من واحد منا ، فعلينا إحضار أشخاص آخرين لإلقاء نظرة. قد لا يقومون بأي عمل في المهمة ، لكن على الأقل يمكنهم مراجعتها بسرعة و يمنحونا رأيهم. في بعض الأحيان يكون الحل الواضح هو مباشرة أمام وجهك ، لكن لا يمكنك حتى رؤيته.

ضع في اعتبارك أن الحل الواضح و الجيد للغاية هو الإستسلام و الإقلاع . يربط الناس تلقائيًا بين الإقلاع والفشل ، ولكن في بعض الأحيان يكون هذا بالضبط ما يجب عليك فعله. إذا كنت قد قضيت الكثير من الوقت في فعل شيء لا يستحق كل هذا العناء ، فابتعد. لا يمكنك استعادة ذلك الوقت. أسوأ شيء يمكنك القيام به الآن هو إضاعة المزيد من الوقت.



## أذهب للنوم

التخلي عن النوم فكرة سيئة. بالتأكيد ، أنت تحصل على تلك الساعات الإضافية الآن ، لكنك ستدفع في وقت لاحق: أنت تدمر إبداعك ومعنوياتك وسلوكك. من حين لآخر ، يمكنك قضاء الليل كله إذا فهمت العواقب تمامًا. فقط لا تجعلها عادة. إذا أصبح الأمر ثابتًا ، تبدأ التكاليف في الارتفاع: العناد؛ عندما تكون متعبًا حقًا ، يبدو دائمًا أنه من الأسهل التخلص من أي مسار سيء تصادف أن تسلكه بدلاً من إعادة النظر في المسار.

خط النهاية عبارة عن سراب دائم وينتهي بك الأمر بالسير في الصحراء لفترة طويلة. قلة الإبداع: الإبداع هو أحد الأشياء الأولى التي تذهب عندما تفقد النوم. ما يميز الأشخاص الذين تزيد فعاليتهم عن المعتاد بعشر مرات ليس أنهم يعملون بجد أكبر بعشر مرات ؛ هو أنهم يستخدمون إبداعهم للتوصل إلى حلول تتطلب عُشر الجهد. بدون نوم ، تتوقف عن الخروج بهذه الحلول (التي توفر عشر الجهد). انخفاض الروح المعنوية: عندما لا يعمل دماغك بكامل قدرته ، فإنه يجب أن يتغذى على المهام الأقل تطلبًا.

مثل قراءة مقال آخر عن الأشياء التي لا تهم. عندما تشعر بالتعب ، تفقد الحافز لمهاجمة المشاكل الكبيرة. التهيج: تقل قدرتك على التحلي بالصبر و التحمل بشدة عندما تكون متعبًا. إذا واجهت شخصًا يتصرف مثل الأحمق ، فهناك احتمال كبير أن يعاني هذا الشخص من الحرمان من النوم. هذه ليست سوى بعض التكاليف التي تتحملها عندما لا تحصل على قسط كافٍ من النوم. ومع ذلك ، لا يزال لدى بعض الناس إحساس ماسوشي بالشرف تجاه الحرمان من النوم. حتى أنهم يتفاخرون بمدى تعبهم. لا تتأثر بهذا. سوف يعود هذا لينعكس عليهم بشكل سلبي.

**YOUR  
ESTIMATES**

**SUCK!**



## تقديراتك سيئة

نحن جميعًا سيئون في التقدير بشكل رهيب. نعتقد أنه يمكننا تخمين المدة التي سيستغرقها شيء ما ، في حين أننا في الحقيقة ليس لدينا أي فكرة عن ذلك. نرى كل شيء يسير وفقًا لأفضل سيناريو ، بدون التأخيرات التي تظهر حتمًا. الواقع لا يلتزم أبدًا بأفضل السيناريوهات. هذا هو السبب في أن التقديرات التي تمتد لأسابيع وأشهر وسنوات في المستقبل هي تخيلات. الحقيقة هي أنك لا تعرف ما الذي سيحدث في هذا المستقبل البعيد.

كم مرة إعتقدت أن رحلة سريعة إلى متجر البقالة لن تستغرق سوى بضع دقائق فقط ثم ينتهي بك الأمر وقد قضيت ساعة كاملة؟ وتذكر أنه عندما استغرق تنظيف العلية منك يوماً كاملاً بدلاً من الساعتين اللتين إعتقدت أن الأمر سيستغرقهما؟ أو في بعض الأحيان قد يكون الأمر علي العكس من ذلك ، مثل ذلك الوقت الذي خططت فيه لقضاء أربع ساعات في تجريف الفناء لتكتشف أن الأمر لم يزد على خمس وثلاثين دقيقة فقط. نحن البشر بالفعل سيئون في التقدير. حتى مع هذه المهام البسيطة ، غالبًا ما تكون تقديراتنا خاطئة بمعامل اثنين أو أكثر. إذا لم نستطع أن نكون دقيقين عند تقدير بضع ساعات ، فكيف نتوقع بدقة الجدول الزمني لـ "مشروع مدته ستة أشهر"؟

بالإضافة إلى ذلك ، نحن لسنا مخطئين قليلاً عندما نخمن المدة التي قد يستغرقها شيء ما - فنحن مخطئون كثيرًا. هذا يعني أنك إذا كنت تخمن لفترة ستة أشهر ، فقد تكون مخطئا جدا. نحن لا نتحدث سبعة أشهر بدلاً من ستة ، نحن نتحدث عن سنة كاملة بدلاً من ستة أشهر. لهذا السبب انتهى مشروع الطريق السريع "Big Dig" في بوسطن متأخراً خمس سنوات و بميزانية إضافية تجاوزت المليارات. أو مطار دنفر الدولي الذي تم إفتتاحه متأخرا ستة عشر شهرا بتكلفة إضافية تجاوزت ملياري دولار.

الحل هو :أن تقسّم الشيء الكبير إلى أشياء أصغر. كلما كان الأمر أصغر ، كان من الأسهل تقديره. و مع ذلك فمن المحتمل أنك ستقدره بشكل خاطئ ، لكنك ستكون مخطئاً بدرجة أقل كثيرا مما لو كنت قد قدرت مشروعاً كبيراً. إذا استغرق شيء ما ضعف الوقت الذي توقعته ، فمن الأفضل أن يكون مشروعاً صغيراً يمتد لأسبوعين بدلاً من أن يكون مشروعاً طويلاً بعد شهرين. استمر في تقسيم الإطارات الزمنية إلى أجزاء أصغر. بدلاً من مشروع واحد مدته اثني عشر أسبوعاً ، قم بهيكله بنيته على أنه اثني عشر مشروعاً كل منها يستغرق أسبوعاً واحداً. كذلك و بدلاً من التخمين في المهام التي تستغرق ثلاثين ساعة أو أكثر ، قسّمها إلى أجزاء أكثر واقعية من ست إلى عشر ساعات. ثم انتقل خطوة واحدة في كل مرة.



## القوائم الطويلة لا يتم إنجازها

ابدأ في عمل قوائم مهام أصغر أيضاً. القوائم الطويلة تجمع الغبار. متى كانت آخر مرة أنهيت فيها قائمة طويلة من الأشياء؟ ربما تكون قد إنتهيت من العناصر القليلة الأولى ، ولكن من المحتمل أنك تخلت عنها في النهاية (أو قمت بفحص العناصر التي لم يتم تنفيذها بشكل أعمى ). القوائم الطويلة هي رحلات الذنب. كلما طالت قائمة العناصر غير المكتملة ، كلما شعرت بالسوء حيال ذلك. وعند نقطة معينة ، تتوقف عن النظر إليها لأنها تجعلك تشعر بالسوء. ثم تشعر بالتوتر و الضغط و يتحول الأمر برمته إلى فوضى كبيرة.

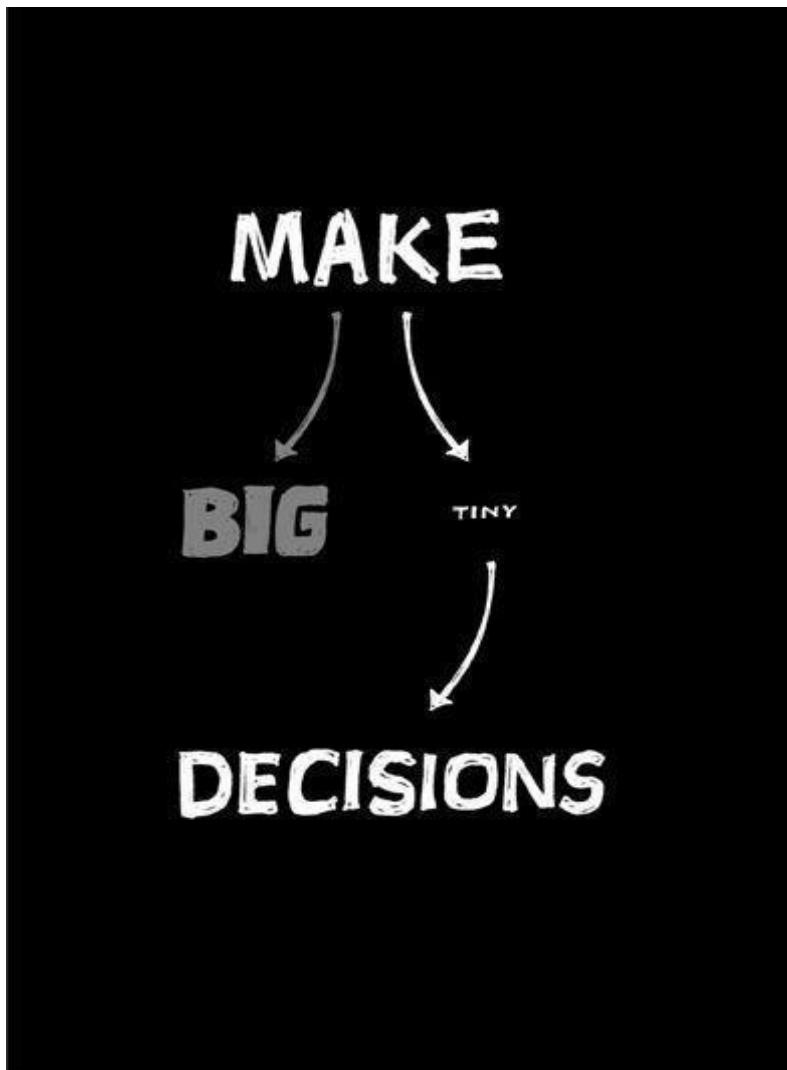
هناك طريقة أفضل. قسّم تلك القائمة الطويلة إلى مجموعة من القوائم الأصغر. على سبيل المثال ، قسّم قائمة واحدة من مائة عنصر إلى عشر قوائم من عشرة عناصر. هذا يعني أنه عند الانتهاء من عنصر في قائمة ، تكون قد أكملت ١٠ بالمائة من تلك القائمة ، بدلاً من ١ بالمائة.

نعم ، لا يزال لديك نفس القدر من الأشياء التي يتعين عليك القيام بها. ولكن يمكنك الآن إلقاء نظرة على الصورة الصغيرة فتجد الرضا والتحفيز والتقدم. هذا أفضل بكثير من التحديق في الصورة الضخمة والشعور بالذعر والإحباط.

كلما استطعت ، قسّم المشاكل إلى أجزاء أصغر وأصغر حتى تتمكن من التعامل معها بشكل كامل وسريع. ببساطة ، فإن إعادة ترتيب مهامك بهذه الطريقة قد يكون له تأثير مذهل على إنتاجيتك وتحفيزك.

واقترح سريع حول تحديد الأولويات: لا تعطي الأولوية للأرقام أو الملصقات. تجنب قول ، "هذه أولوية عالية ، هذه أولوية منخفضة". وبالمثل أيضا ، لا تقل ، "هذا ترتيبه ثلاثة ، هذا ترتيبه اثنان ، هذا ترتيبه واحد ، هذا رقم ثلاثة ، إلخ. افعل ذلك ، وستنتهي دائما بالكثير من الأشياء ذات الأولوية العالية حقًا . هذا ليس حقًا تحديد الأولويات.

بدلاً من ذلك ، حدد الأولويات بصريًا. ضع أهم شيء في القمة. عندما تنتهي منه ، يصبح الشيء التالي في القائمة هو الشيء التالي الأكثر أهمية. بهذه الطريقة لن يكون لديك سوى شيء واحد تالٍ مهم عليك القيام به في كل مرة. وهذا يكفي.



## اتخذ قرارات صغيرة

القرارات الكبيرة صعبة عند إتخاذها و صعبة كذلك عند تغييرها وبمجرد أن تتخذ قرارًا كبيرًا فإن الاتجاه سيكون هو الاستمرار في الاعتقاد بأنك اتخذت القرار الصحيح ، حتى لو لم تكن فعلت. أنت تتوقف عن أن تكون موضوعيًا. بمجرد أن تصبح الأنا والكبرياء على المحك ، لا يمكنك تغيير رأيك دون أن تبدو سيئًا. تتفوق الرغبة في حفظ ماء الوجه على الرغبة في إتخاذ الإجراء الصحيح. ثم هناك الخمول أيضًا: فكلما بذلت مزيدًا من القوة في السير في اتجاه واحد ، كلما كان من الصعب تغيير المسار.

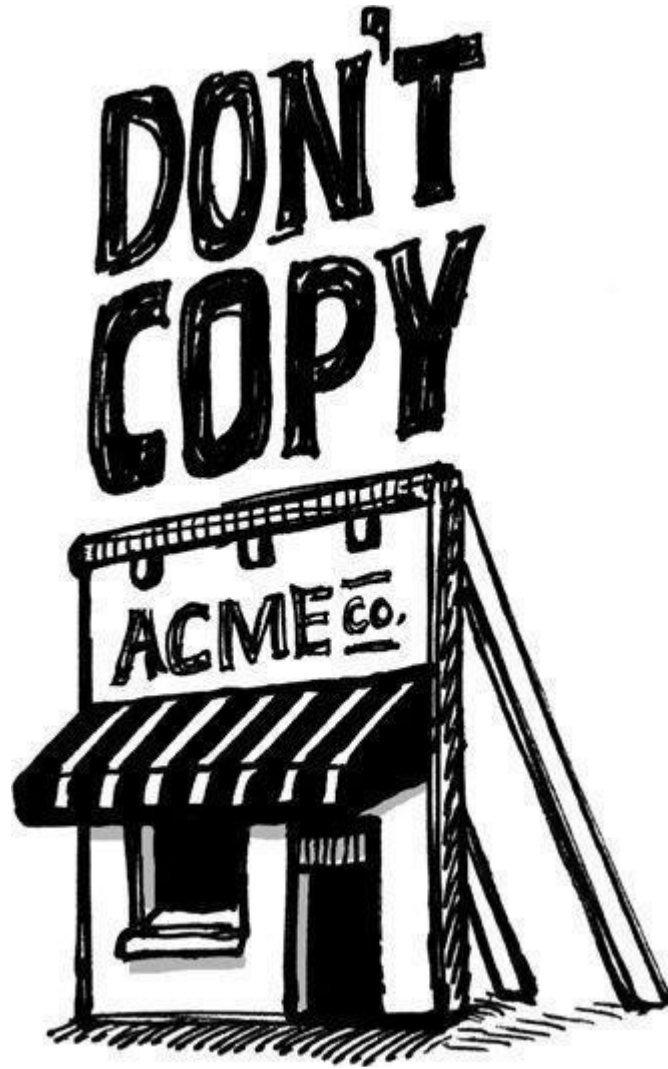
بدلاً من ذلك ، حدد اختيارات صغيرة بما يكفي لتكون مؤقتة بشكل فعال. عندما تتخذ قرارات صغيرة ، لا يمكنك ارتكاب أخطاء كبيرة. هذه القرارات الصغيرة تعني أنه يمكنك تحمل التغيير. لا توجد عقوبة كبيرة إذا أخطأت. فقط قم بإصلاح الخطأ. لا يعني إتخاذ قرارات صغيرة أنه لا يمكنك وضع خطط كبيرة أو التفكير في أفكار كبيرة. و لكن هذا يعني فقط أنك تعتقد أن أفضل طريقة لتحقيق تلك الأشياء الكبيرة هي قرار صغير واحد في كل مرة.

يقول المستكشف القطبي بن ساندرز إنه خلال بعثته المنفردة على القطب الشمالي (واحد وثلاثون ماراثونًا متتاليًا ، واثنان وسبعون يومًا منفردًا ) يقول كان "القرار الضخم" في كثير من الأحيان مرهقًا للغاية عند التفكير في إتخاذ قراره اليومي و نادرا ما امتد إلى ما بعد "الوصول إلى هذا الجزء من الجليد على بعد ياردات قليلة أمامي".

الأهداف التي يمكن تحقيقها مثل هذه هي أفضل الأهداف التي يجب عليك تحقيقها. الأشياء التي يمكنك إنجازها والبناء عليها. يمكنك أن تقول ، "لقد نجحنا في ذلك. تم!" ثم تبدأ في المرحلة التالية. هذا أكثر إرضاءً من بعض الأهداف الخيالية التي لا يمكنك تحقيقها أبدًا.

## فصل المنافسين





## لا تنسخ

في بعض الأحيان ، يمكن أن يكون النسخ جزءًا من عملية التعلم ، كما هو الحال عندما ترى طالب فنون يكرر لوحة في متحف أو عازف طبول يلعب جنبًا إلى جنب مع أغنية جون بونهام المنفردة على "موبي ديك" ليد زيبلين. عندما تكون طالبًا ، يمكن أن يكون هذا النوع من التقليد أداة مفيدة على طريق اكتشاف صوتك الخاص . لسوء الحظ ، عادةً ما يكون النسخ في ساحة الأعمال أكثر شناعة. ربما يكون ذلك بسبب عالم النسخ واللصق الذي نعيشه في هذه الأيام. حيث يمكنك سرقة كلمات أو صور أو رموز تخص شخص ما على الفور.

وهذا يعني أنه من المغري محاولة بناء مشروع تجاري من خلال كونك مقلدًا. ومع ذلك فهذه صيغة للفشل. مشكلة هذا النوع من النسخ هو أنه يتخطى الفهم - والفهم هو كيف تنمو. ينبغي عليك أن تفهم لماذا يعمل شيء ما أو لماذا يكون الشيء على ما هو عليه. عندما تقوم فقط بالنسخ واللصق ، فإنك تفوت كل ذلك. أنت فقط تعيد تعيين الغرض من الطبقة الأخيرة بدلاً من فهم كل الطبقات الموجودة تحتها. هناك الكثير من العمل يضعه منشئ المحتوى الأصلي في شيء ما غير مرئي. إنه مدفون تحت السطح. لا يعرف المقلد حقًا سبب ظهور شيء ما

بالطريقة التي يبدو أو يشعر بها بالطريقة التي تشعر بها أو يقرأ بالطريقة التي تقرأ بها. النسخة تشطيب زائف.

إنه لا يقدم أي مضمون ولا فهم ولا شيء تستند إليه القرارات الخاصة بالمستقبل. بالإضافة إلى ذلك ، إذا كنت مقلدًا ، فلا يمكنك المواكبة أبدًا. أنت دائمًا في وضع سلبي. أنت لا تقود أبدًا ؛ أنت دائما تتبع. أنت تلد شيئًا متأخرًا بالفعل - مجرد نسخة مقلدة ، نسخة رديئة من الأصل. هذه ليست طريقة للعيش. كيف تعرف أنك تقلد شخصًا ما؟ إذا قام شخص آخر بالجزء الأكبر من العمل ، فأنت تقوم بنسخه. كن متأثرًا ولكن لا تسرق.



## قلل التسهيلات الخاصة بمنتجك (قلل تسليع منتجك)

إذا كنت ناجحاً ، فسوف يحاول الناس تقليد ما تفعله. إنها مجرد حقيقة من حقائق الحياة. ولكن هناك طريقة رائعة لحماية نفسك من المقلدين: اجعل من نفسك جزءاً من منتجك أو خدمتك. أدخل ما هو فريد في طريقة تفكيرك في ما تبيعه. نزع التسليع أو تقليل التسهيلات الخاصة بمنتجك. اجعله شيئاً لا يمكن لأي شخص آخر تقديمه.

انظر إلى (Zappos.com) و هو تاجر تجزئة للأحذية عبر الإنترنت بقيمة مليار دولار. زوج من الأحذية الرياضية من Zappos هو نفس زوج من (Foot Locker) أو أي بائع تجزئة آخر. لكن Zappos يميز نفسه عن طريق ضح هوس الرئيس التنفيذي (توني هسيه Tony Hsieh) بخدمة العملاء في كل ما يفعله.

في Zappos ، لا يستخدم موظفو خدمة العملاء برامج الرد النصية بل يُسمح لهم بالتحدث مطولاً مع العملاء. يقع مركز الاتصال والمقر الرئيسي للشركة في نفس المكان ، وليس بين المحيطات. ويبدأ جميع موظفي Zappos - حتى أولئك الذين لا يعملون في خدمة العملاء أو مساعدة العملاء - يقومون بقضاء أربعة أسابيع في الرد على الهواتف والعمل في المستودع. هذا التفاني في خدمة العملاء هو ما يجعل Zappos فريدة من نوعها بين بائعي الأحذية.

مثال آخر هو (Polyface) ، مزرعة فيرجينيا الصديقة للبيئة التي يملكها (جويل سلاتين). لدى Salatin مجموعة قوية من المعتقدات وبيد أعماله وفقاً لتلك المعتقدات. تباع Polyface فكرة أنها تقوم بأشياء لا تستطيع شركة زراعية أكبر القيام بها. على الرغم من أن القيام بذلك يشكل تكلفة أكبر ، إنهم يقومون بتغذية الأبقار على العشب بدلاً من الذرة ولا يعطونها المضادات الحيوية أبداً. كما أنها لا تشحن الطعام أبداً. يتم الترحيب بأي شخص لزيارة المزرعة في أي وقت والذهاب إلى أي مكان (جرب ذلك في مصنع نموذجي لتجهيز اللحوم). Polyface لا تباع الدجاج فقط ، بل تباع طريقة تفكير. والعملاء يحبون Polyface بسبب ذلك. حيث يقود بعض العملاء بشكل منتظم لمسافة ١٥٠ ميلاً للحصول على لحوم "نظيفة" لعائلاتهم.\*

اسكب نفسك في منتجك وكل ما يتعلق بمنتجك أيضاً: كيف تبيعه ، وكيف تدعّمه ، وكيف تشرحه ، وكيف تقدمه. فلا يمكن للمنافسين نسخ ال (أنت) الموجود في منتجك أبداً.



## اختر قتالاً

إذا كنت تعتقد أن أحد المنافسين سيء ، فقل ذلك. عندما تفعل ذلك ، ستجد أن الآخرين الذين يتفقون معك سوف يلتفون إلى جانبك. كونك مناهضاً - هي طريقة رائعة لتمييز نفسك وجذب المتابعين.

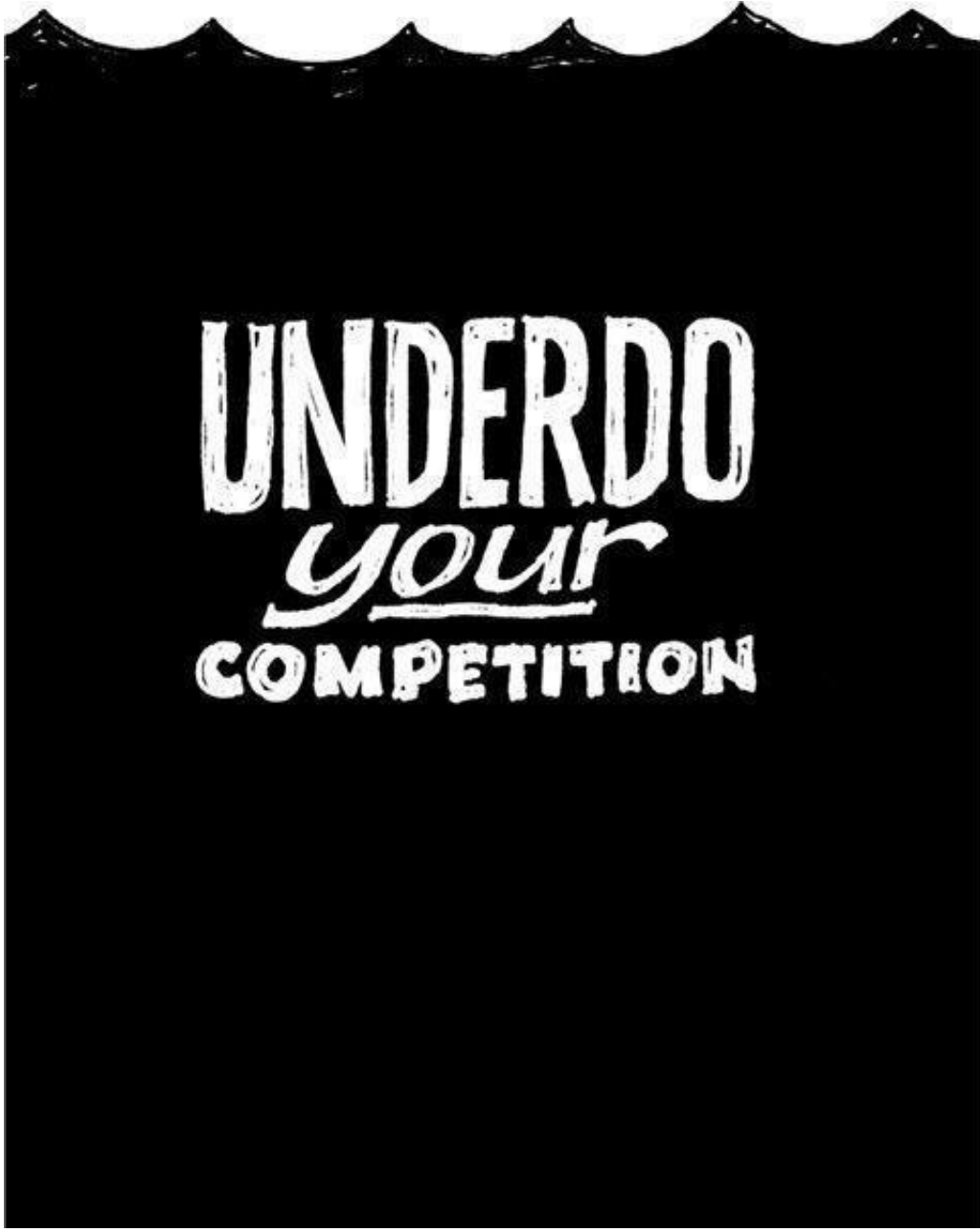
على سبيل المثال ، تحب (Dunkin Donuts) وضع نفسها على أنها مكافحة ستاربكس. إعلاناتها تسخر من ستاربكس لاستخدام مصطلحات "أجنبية مزيج من الفرنسية و الإيطالية" بدلاً من كلمات صغيرة- متوسطة وكبيرة للأحجام. تتمحور حملة أخرى لـ Dunkin حول اختبار التذوق الذي تغلب فيه على ستاربكس. حتى أن هناك موقعاً يسمى

DunkinBeatStarbucks.com حيث يمكن للزوار إرسال بطاقات إلكترونية تحتوي على عبارات مثل "الأصدقاء لا يسمحون لأصدقائهم بشرب ستاربكس". شركة (أودي للسيارات) هي مثال آخر. لقد كانت تستخدم الحرس القديم لمصنعي السيارات. إنها تضع علامات تجارية "كلاسيكية فاخرة" مثل رولز رويس ومرسيدس "تحت الملاحظة" في الإعلانات التي تروج لأودي على أنها البديل الجديد للفخامة. تتعامل أودي مع أنظمة ركن السيارات الأوتوماتيكية في لكزس مع الإعلانات التي تقول إن سائقي أودي يعرفون كيفية إيقاف سياراتهم بأنفسهم.

يعطي إعلان آخر جنبًا إلى جنب مقارنة بين مالكي BMW و Audi يستخدم مالك BMW مرآة الرؤية الخلفية لضبط شعره بينما يستخدم سائق Audi المرآة لمعرفة ما وراءه. (أبل) طعنت في (ميكروسوفت) بإعلانات تقارن بين مالكي أجهزة Mac وأجهزة الكمبيوتر ، و 7UP تدفع نفسها باسم Uncola أو (ليست كولا) في حين تضع شركة (Under Armor) نفسها كشركة (Nike) للجيل الجديد.

تُظهر كل هذه الأمثلة القوة والاتجاه الذي يمكنك اكتسابه من خلال وجود هدف أمام عينيك. على من تريد أن تطلق حملتك؟ يمكنك حتى أن تضع نفسك كخصم لصناعة بأكملها.

يبدأ Dyson Airblade بفرضية أن صناعة مجففات الأيدي فاشلة ومن ثم تباع نفسها على أنها أسرع وأكثر صحة من غيرها. (I Can't Believe It's Not Butter) تضع عدوها هناك في اسم منتجها (و هو الزبد الطبيعي). يمنحك وجود عدو قصة رائعة تحكيها للعملاء أيضًا. دائما اتخاذ موقف يصنع وضعًا بارزا. فالناس يؤججها الصراع و ينحازون وتشتعل عواطفهم. وهذه طريقة جيدة لجذب انتباه الناس .



## تنازل لمنافسيك

تقول الحكمة التقليدية أنه للتغلب على منافسيك ، عليك التفوق عليهم. إذا كان لديهم أربع ميزات ، فأنت بحاجة إلى خمسة (أو خمسة عشر ، أو خمسة وعشرون). إذا كانوا ينفقون ٢٠ ألف دولار ، فأنت بحاجة إلى إنفاق ٣٠ ألف دولار. إذا كان لديهم خمسون موظفًا ، فأنت بحاجة إلى مائة.

هذا النوع من عقلية الحرب الباردة المتزايدة هو طريق مسدود. فعندما تنغمس في سباق للتسلح ، سينتهي بك الأمر في معركة لا تنتهي تكلفك مبالغ هائلة من المال والوقت والقيادة. ويجبرك أيضًا على أن تكون دائمًا في موقف دفاعي.

الشركات الدفاعية لا تستطيع التفكير في المستقبل. يمكنها فقط التفكير في الخلف. إنهم لا يقدرون. إنهم يتبعون. إذن ماذا تفعل بدلاً من ذلك؟  
افعل أقل من منافسك للتغلب عليهم. حل المشاكل البسيطة واترك المشاكل الصعبة والمزعجة والسيئة للمنافسة. بدلاً من الزيادة مرة واحدة ، جرب التنازل مرة واحدة. بدلاً من التفوق ، حاول التراجع و التقليل .

يقدم عالم الدراجات مثلاً رائعاً. فلسنوات ، ركزت العلامات التجارية الكبرى للدراجات على أحدث المعدات المتطورة: الدراجات الجبلية المزودة بتعليق ومكابح قرصية فائقة القوة ، أو دراجات الطرق المصنوعة من التيتانيوم خفيفة الوزن مع كل شيء من ألياف الكربون. وكان من المفترض أن تحتوي الدراجات على تروس متعددة: ثلاثة أو عشرة أو واحد وعشرون. لكن في الآونة الأخيرة ، ازدهرت شعبية الدراجات ذات التروس الثابتة ، على الرغم من كونها منخفضة التقنية بقدر ما يمكن أن تكون عليه. هذه الدراجات لها ترس واحد فقط. بعض الموديلات لا تحتوي على فرامل.

الميزة فيها : إنها أبسط وأخف وزناً وأرخص ثمناً ولا تتطلب الكثير من الصيانة.  
مثال رائع آخر على منتج ناجح من خلال خوض المنافسة:

FLIP - هي كاميرا فيديو مدمجة بسيطة للغاية وصغيرة الحجم استحوذت على نسبة كبيرة من السوق في وقت قصير. و برغم ذلك انظر إلى كل الأشياء التي لا تقدمها و لا تحتوي عليها لا توجد شاشة كبيرة (والشاشة الصغيرة لا تتأرجح خارجاً لإلتقاط الصور الذاتية " السيلفي " أيضاً)

لا توجد إمكانية لالتقاط الصور

لا توجد أشرطة أو أقراص (يجب عليك تفريغ مقاطع الفيديو مباشرة على جهاز كمبيوتر)  
لا توجد قوائم.

لا توجد إعدادات

لا يوجد ضوء فيديو

لا يوجد عدسة الكاميرا

لا توجد مؤثرات خاصة

لا يوجد مدخل لسמاعة الرأس و لا غطاء للعدسة

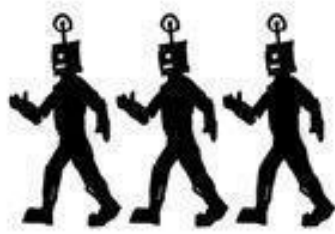
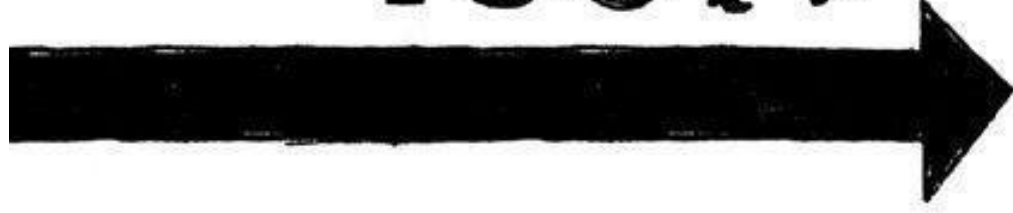
لا توجد بطاقة ذاكرة خارجية

لا يوجد زووم بصري

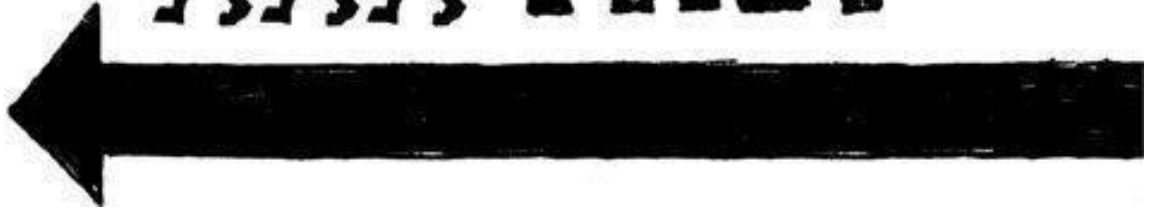
تربح كاميرا فيديو FLIP المعجبين لأنها لا تقوم إلا ببعض الأشياء البسيطة وتفعلها بشكل جيد. إنها سهلة وممتعة للإستخدام. إنها تذهب إلى أماكن لا يمكن أن تذهب إليها كاميرا أكبر ويستخدمها الأشخاص الذين لن يستخدموا أبداً كاميرا فاخرة و باهظة الثمن.

لا تخجل من حقيقة أن منتجك أو خدمتك تعمل بشكل أقل. بل قم تسليط الضوء عليه. كن فخوراً بها. قم ببيعها بقوة مثل بيع المنافسين لقوائم المميزات الشاملة الخاصة بهم.

**FOCUS ON  
YOU**



**INSTEAD OF  
THEY**



من يهتم بما يفعلونه؟



في النهاية ، المنافسة لا تستحق الإهتمام كثيراً على أي حال. لمَ لا؟ لأن القلق بشأن المنافسة سرعان ما يتحول إلى هوس. ماذا يفعلون الآن؟ إلى أين تتجه خطوتهم التالية؟ كيف يجب أن يكون رد فعلنا؟

كل حركة صغيرة تصبح شيئاً يجب تحليله. وهذه عقلية رهيبية. تؤدي إلى توتر وضغط هائلين. هذه الحالة الذهنية هي تربة سيئة لزراعة أي شيء. إنه تمرين لا طائل من ورائه على أي حال. إذ أن المشهد التنافسي يتغير طوال الوقت. قد يكون منافسيك غداً مختلفون تماماً عن منافسيك اليوم. إنه أمر خارج عن سيطرتك. فما هو الهدف من القلق بشأن الأشياء التي لا يمكنك التحكم فيها؟ بدلا من ذلك ركز على نفسك . فما يحدث هنا أهم بكثير مما يحدث هناك. عندما تمضي وقتاً في القلق بشأن شخص آخر ، فلا يمكنك قضاء هذا الوقت في تطوير نفسك.

ركز على المنافسين كثيراً وسينتهي بك الأمر إلى إضعاف رؤيتك. ستخفض فرصك في الخروج بشيء جديد كثيراً عندما تستمر في تغذية عقلك بأفكار الآخرين. تصبح رجعيًا مقلداً بدلاً من أن تكون صاحب رؤية. سينتهي بك الأمر إلى تقديم منتجات منافسيك بطبقة طلاء مختلفة (بمظهر مختلف). إذا كنت تخطط لبناء جهاز "قاتل الـ IPOD" أو "البوكيمون التالي" ، فأنت مقضي عليك بالفعل.

فأنت تسمح للمنافسة بتعيين المعايير. أنت لن تخرج - تفاحة أبل. إنهم هم من يحددون قواعد اللعبة. و أنت لا يمكنك التغلب على شخص يضع القواعد. أنت بحاجة إلى إعادة تحديد القواعد ، وليس فقط مجرد بناء شيء أفضل قليلاً.

لا تسأل نفسك ما إذا كنت "تتغلب علي" أبل (أو أيًا كان الصبي الكبير في مجال عملك). هذا هو السؤال الخطأ الذي يجب طرحه. إنها ليست معركة فوز أو خسارة. أرباحهم وتكاليفهم هي لهم هم . و أرباحك و تكاليفك هي لك أنت. إذا كنت ستصبح مثل أي شخص آخر ، فلماذا إذن تقوم بذلك؟ إذا كنت تقوم فقط باستنساخ و تكرار المنافسين ، فليس هناك فائدة من وجودك. حتى لو انتهى بك الأمر إلى الخسارة ، فمن الأفضل أن تقاوم من أجل ما تؤمن به بدلاً من مجرد تقليد الآخرين.

A Shine on Their Shoes," Business Week, Dec. 5, 2005,

[www.businessweek.com/magazine/content/05\\_49/b3962118.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_49/b3962118.htm)\*"The Polyface

Story," [www.polyfacefarms.com/story.aspx](http://www.polyfacefarms.com/story.aspx)

# فصل التطور



لو كنت إستمعت إلي المستهلكين لكنت قدمت لهم حصانا أسرع - هنري فورد

## قل لا بشكل إفتراضي

من السهل جداً أن تقول نعم. نعم لميزة أخرى ، نعم لموعد نهائي مفرط في التفاؤل ، نعم لتصميم متواضع. قريباً ، كومة الأشياء التي أجبت عنها بنعم ستزداد طولاً لدرجة أنك لن تستطيع حتى رؤية الأشياء التي يجب عليك فعلها حقاً. ابدأ في التعود على قول لا - حتى للعديد من أفضل أفكارك. استخدم قوة "لا" لترتيب أولوياتك. فنادرًا ما تندم على قول لا. لكن غالبًا ما ينتهي بك الأمر إلى الندم بقول نعم.

يتجنب الناس قول لا لأن المواجهة تجعلهم يشعرون بعدم الإرتياح . لكن البديل أسوأ. أنت تسحب الأشياء للخارج وتجعل الأمور معقدة وتعمل على أفكار لا تؤمن بها. إن الأمر يشبه العلاقة: من الصعب القيام بالإنفصال ، لكن البقاء فيها لمجرد أنك جبان و لا تستطيع إسقاط الفأس ( إتخاذ القرار) هو أسوأ كثيرا .

تعامل مع الانزعاج المؤقت من المواجهة مقدّمًا وتجنب الندم طويل المدى. لا تصدق أن "العميل دائمًا على حق" كذلك. لنفترض أنك طاهٍ. إذا قال عدد كافٍ من عملائك إن طعامك مالِح جدًا أو ساخن جدًا ، فأنت ستقوم بتغييره. ولكن إذا طلب منك عدد قليل من رعاة المبالغة في التفاصيل إضافة الموز إلى اللازانيا ، فسوف ترفض طلبهم ، و هو أمر جيد. إن إسعاد عدد قليل من العملاء الصريحين لا يستحق كل هذا العناء إذا كان يفسد المنتج للآخرين.

قامت ING DIRECT ببناء أسرع بنك نموًا في أمريكا بقولها "لا". عندما يطلب العملاء بطاقة ائتمان ، فإن الإجابة هي "لا". عندما يطلبون سمسرة عبر الإنترنت ، فإن الإجابة هي "لا". عندما يسألون عما إذا كان بإمكانهم فتح حساب به مليون دولار ، فإن الإجابة هي "لا" (لدى البنك حد أقصى صارم للإيداع). تريد ING إبقاء الأمور بسيطة. لهذا السبب يقدم البنك عددًا قليلًا فقط من حسابات التوفير وشهادات الإيداع والصناديق المشتركة - وهذا كل شيء.

لا تكن أحمقًا بشأن قول "لا" ، و برغم ذلك. كن صادقًا و فقط . إذا لم تكن على استعداد لتلبية طلب العميل ، فكن مهذبًا و اشرح السبب. يتفهم الناس بشكل مدهش عندما تأخذ الوقت الكافي لشرح وجهة نظرك. يمكنك حتى أن تكسبهم إلى طريقة تفكيرك. و إذا لم يكن الأمر كذلك ، قم بترشيح أحد المنافسين إذا كنت تعتقد أن لديه حلًا أفضل. من الأفضل أن يكون الناس سعداء باستخدام منتج شخص آخر بدلاً من السخط على استخدام منتجك. هدفك هو التأكد من بقاء منتجك مناسبًا لك. فأنت من يجب أن يؤمن به أكثر. بهذه الطريقة ، يمكنك أن تقول ، "أعتقد أنكم ستحبونه لأنني أحبه"

LET YOUR  
CUSTOMERS  
OUTGROW  
*you*

## دع عملائك يتخطونك

ربما تكون قد رأيت هذا السيناريو: هناك عميل يدفع للشركة الكثير من المال. تحاول الشركة إرضاء هذا العميل بأي طريقة ممكنة. تقوم بتعديل المنتج وتغييره وفقاً لمتطلبات هذا العميل وتبدأ في نبذ قاعدة عملائها العامة ، ثم في أحد الأيام ينتهي هذا العميل الكبير بالمغادرة ويترك الشركة ممسكة بالحقيبة - والحقيبة هنا هي منتج مناسب بشكل مثالي لشخص لم يعد موجوداً. وهي الآن لا تناسب أي شخص آخر.

عندما تترك عملائك الحاليين ، حيثما يذهبون سواء إلى التلال أو إلى الشلال ، سينتهي بك الأمر إلى عزل نفسك عن العملاء الجدد. منتجك أو خدمتك ستصبح مُصممة خصيصًا لعملائك الحاليين بحيث تتوقف عن جذب العملاء الجدد. وهكذا تبدأ شركتك في الموت.

بعد أن ظل منتجنا الأول متواجداً لفترة من الوقت ، بدأنا في الحصول على بعض التفاعل من الأشخاص الذين كانوا معنا منذ البداية. قالوا إنهم بدأوا يكبرون علي التطبيق. كانت أعمالهم التجارية تتغير وقد أرادوا منا تغيير منتجنا ليعكس تعقيداتهم ومتطلباتهم المستجدة حديثاً. كان ردنا هو ... " لا".

وإليكم السبب: نحن نفضل أن ينمو عملاؤنا و يكبرون علي منتجاتنا في نهاية المطاف بدلاً من أن يكونوا قادرين على النمو فيها في المقام الأول. إن إضافة ميزات للمستخدم القوي لإرضاء البعض يمكن أن يؤدي إلى تخويف أولئك الذين لم ينضموا بعد. إن إخافة العملاء الجدد هو أسوأ من فقدان العملاء القدامى.

عندما تترك العملاء يكبرون علي منتجك أو خدمتك ، ستنتهي على الأرجح بمنتج أساسي- ولا بأس بذلك. فالاحتياجات الأساسية الصغيرة والبسيطة ثابتة. هناك عدد غير محدود من العملاء الذين يحتاجون إلى ذلك بالضبط وهناك دائماً عدد أكبر من الأشخاص الذين لا يستخدمون منتجك أكثر من الأشخاص الذين يستخدمونه. تأكد من أنك تسهل على هؤلاء الأشخاص الانضمام إليك. هذا هو المكان الذي تكمن فيه إمكانات إستمرار النمو بقوة.

الناس والمواقف يتغيرون. لا يمكنك أن تكون كل شيء للجميع. يجب أن تكون الشركات وفيه لنوع من العملاء أكثر من كونها وفيّة لعميل فردي محدد له احتياجات متغيرة.

REVOLUTIONARY!  
NEW! HOT!  
AMAZING! FASTER!



don't confuse ENTHUSIASM  
WITH **PRIORITY**



Useful.

## لا تخلط بين الحماس والألوية

إن طرح فكرة رائعة يمنحك إنطلاقة. فتبدأ في تخيل الاحتمالات و الأرباح. وبالطبع أنت تريد كل ذلك على الفور. لذلك تتخلى عن كل شيء آخر تعمل عليه وتبدأ في متابعة أحدث أو أعظم فكرة لديك. هذه حركة سيئة. فالحماس الذي لديك للفكرة الجديدة ليس مؤشرًا دقيقًا على قيمتها الحقيقية. فما يبدو وكأنه فرصة نجاح مؤكدة في الوقت الحالي غالبًا ما يتم تصنيفه إلى مجرد "شيء جيد لو تم تنفيذه" بحلول الصباح. و "هذا الجيد لو تم تنفيذه" هو أمر لا يستحق تعليق كل شيء آخر لأجله.

لدينا أفكار لميزات جديدة طوال الوقت. و علاوة على ذلك ، فإننا نحصل على عشرات الأفكار الشيقة من العملاء كل يوم أيضًا. بالتأكيد سيكون من الممتع مطاردة كل هذه الأفكار على الفور لمعرفة إلى أين تقود. ولكن إذا فعلنا ذلك ، فسينتهي بنا الأمر كأننا نركض على جهاز الجري دون الوصول أبدًا إلى أي مكان. لذا أترك أحدث أفكارك العظيمة تبرد لفترة من الوقت أولاً. بكل الوسائل ، احصل على أكبر عدد ممكن من الأفكار الرائعة. تحمس لهم. لكن لا تتصرف في حماس اللحظة فحسب. اكتبهم و ضعهم في المرأب لبضعة أيام. ثم قم بتقييم أولويتهم الحقيقية بذهن هادئ.



## كُن جيداً في المنزل

أنت تعرف كيف يكون الشعور بالأمر. تذهب إلى متجر. تقارن عددًا قليلاً من المنتجات المختلفة ، ويستقر رأيك على المنتج الذي يبدو أنه الصفقة الأفضل. إنه يحتوي على معظم الميزات. إنه يبدو الأروع. العبوة تبدو مثيرة. هناك طباعة مثيرة على الصندوق. كل شيء يبدو رائعاً. ولكن بعد أن تحصل عليه في المنزل ، تجد أنه لا يفي بالغرض. فهو ليس سهل الاستخدام كما كنت تعتقد. و هو يحتوي على الكثير جدا من الميزات التي لست في حاجة إليها. سينتهي بك الأمر بالشعور بأنك قد غرر بك. فأنت لم تحصل حقاً على ما تحتاج إليه وتدرك أنك أنفقت الكثير. لقد قمت للتو بشراء منتج "جيد في المتجر". هذا منتج أنت متحمس له في المتجر أكثر مما أنت متحمس له بعد تجربت استخدامه بالفعل .



الشركات الذكية تقوم بصنع العكس: شيء ما يكون "جيد في المنزل". عندما تذهب بهذا المنتج إلى المنزل ، تجد نفسك في الواقع أكثر إعجابًا به مما كنت عليه في المتجر. و عندما تتعايش معه تحبه أكثر فأكثر كما أنك تخبر أصدقائك عنه أيضًا.

عندما تصنع منتجًا "جيد في المنزل" ، قد تضطر إلى التضحية بقليل من طنين المتجر. إن المنتج الذي تم تنفيذه على الأساسيات قد لا يبدو بشكل جميل و مثير مثل المنافسين المحملين بالأجراس والصفارات. أن تكون رائعًا في بعض الأشياء لا يبدو في كثير من الأحيان براقًا من بعيد. لا بأس بذلك. أنت تهدف إلى علاقة طويلة الأمد ، وليس علاقة ليلة واحدة. هذا صحيح بالنسبة للدعاية كما هو الحال بالنسبة للتغليف أو العرض في المتجر. لقد شاهدنا جميعًا إعلانات تليفزيونية عن بعض الأدوات "الثورية" التي ستغير حياتك. ولكن عندما يصل المنتج الفعلي عبر البريد ، نجد الأمر مخيبًا للآمال. لا تقل أهمية السلعة في وسائل الإعلام عن أهمية السلعة في المنزل تقريبًا. و لا يمكنك أن تغطي على تجربة سيئة بالدعاية أو التسويق الجيد.

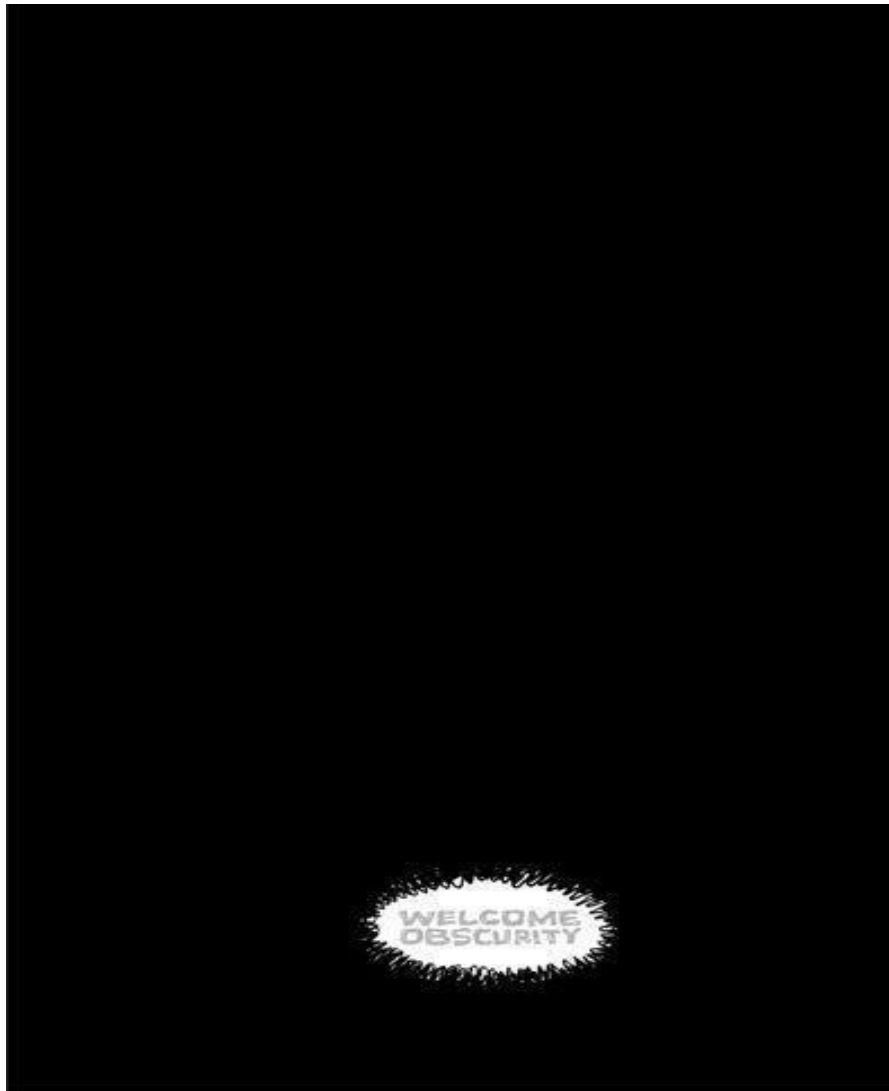


## لا تكتبها

كيف ينبغي أن تتبع ما يريده العملاء؟ لا تفعل . استمع ، ولكن بعد ذلك انسى ما قاله الناس....  
بجدية . ليس هناك حاجة لجدول أو قاعدة بيانات أو نظام ملفات.

الطلبات التي تهملك حقًا هي تلك التي سوف تسمعها مرارًا وتكرارًا. و بعد فترة ، و لن تكون قادرا علي نسيانها. عملاؤك سيكونون هم ذاكرتك. سوف يستمرون في تذكيرك. سوف يعرضون لك الأشياء التي تحتاج حقًا لتقلق بشأنها. إذا كان هناك طلب لا تزال تنساه ، فهذه علامة على أنه ليس أمرًا مهمًا للغاية. فالأشياء المهمة حقًا لا تختفي.

## فصل الدعاية



## رحب بالغموض

لا أحد يعرف من أنت الآن. وهذا جيد. أن تكون مغمورًا هو وضع من الرائع أن تكون فيه. كن سعيدًا لأنك في الظلال. استخدم هذا الوقت لارتكاب الأخطاء بدون أن يسمع كل العالم عنها. استمر في التغيير والتبديل. اعمل على حل مواطن الخلل. اختبر الأفكار العشوائية.

جرب الأشياء الجديدة. فلا أحد يعرفك ، لذلك ليس هناك مشكلة كبيرة إذا أخطأت. يساعدك الغموض على حماية ذاتك والحفاظ على ثقتك بنفسك. تجار التجزئة يقومون بعمل تجارب للأسواق التجريبية طوال الوقت لهذا السبب. عندما فكرت "دانكن دوناتس" في بيع البيتزا والنقانق (الهوت دوج) وغيرها من السندويشات الساخنة ، قامت بعمل اختبار تسويقي للمنتجات في عشرة مواقع محددة فقط.

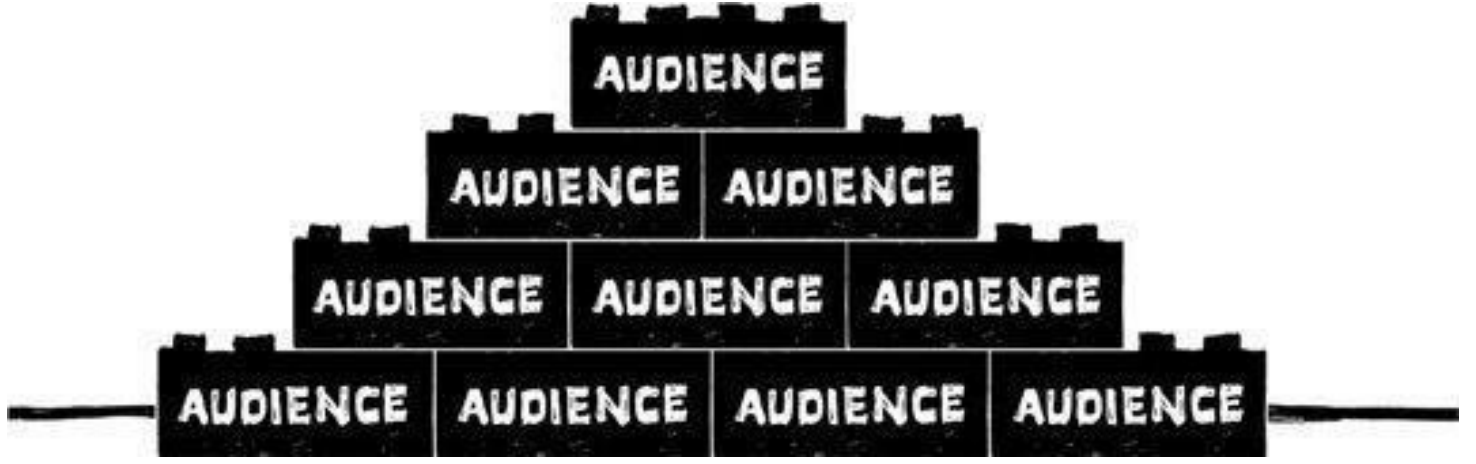
عروض برودواي أيضًا تقدم مثالًا رائعًا لاختبار الأفكار على مسرح صغير أولاً. حيث يقومون بشكل روتيني بإجراء تجربة تشغيل في مدينة أصغر و ذلك قبل القدوم إلى نيويورك. فالاختبار خارج المدينة يمنح الممثلين فرصة الحصول على بعض العروض الحية أمام جمهور مباشر قبل العرض أمام النقاد الأكثر قسوة وصانعي الأذواق.

هل تريد أن يراقبك العالم كله في المرة الأولى التي تفعل فيها أي شيء؟ إذا لم تكن قد ألقيت خطابًا من قبل ، فهل تريد أن يكون خطابك الأول أمام عشرة آلاف شخص أم عشرة أشخاص؟ أنت لا تريد أن يراقبك الجميع وأنت تبدأ عملك. ليس من المنطقي أن تخبر الجميع أن ينظروا إليك إذا لم تكن مستعدًا للنظر إليك بعد.

وتذكر دائما أنه بمجرد أن تصبح أكبر وأكثر شهرة ، فإنك حتما سوف تواجه مخاطر أقل. عندما تكون ناجحًا ، يتزايد الضغط للحفاظ على القدرة على التنبؤ و التماسك. تصبح أكثر تحفظا. و يصبح من الصعب المخاطرة. و عند ذلك تبدأ الأشياء في التحجر ويصبح التغيير صعبًا.

إذا كان هناك الملايين من الأشخاص يستخدمون منتجك ، فكل تغيير تقوم به سيكون له تأثير أكبر بكثير. قبل ذلك ، ربما تكون قد أزعجت مائة شخص عندما غيرت شيئًا ما. أما الآن فقد ينزعج الآلاف. يمكنك التفكير مع مائة شخص ، لكنك مع عشرة آلاف عميل غاضب أنت تحتاج إلى معدات مكافحة الشغب.

هذه الأيام الأولى من الغموض هي شيء ستفتقده لاحقًا ، عندما تكون حقًا تحت المجهر. الإن هو الوقت لتحمل المخاطر دون القلق بشأن إحراج نفسك.



## قم ببناء جمهورك

جميع الشركات لديها عملاء. أما الشركات المحظوظة فلديها معجبين. لكن الشركات الأكثر حظاً لها جمهور. يمكن أن يكون الجمهور هو سلاحك السري. لا تزال الكثير من الشركات تنفق أموالاً طائلة للوصول إلى الناس. في كل مرة يريدون أن يقولوا شيئاً ما ، يغيصون في ميزانياتهم ، ويسحبون مبلغاً ضخماً من المال ، ويضعون بعض الإعلانات. لكن هذا النهج مكلف وغير موثوق به. فكما يقولون ، "تهدر نصف ميزانيتك الإعلانية - أنت لا تعرف أي نصف فحسب". شركات اليوم الذكية تعرف بشكل أفضل. فبدلاً من الخروج للوصول إلى الناس ، أنت ترغب في أن يأتي الناس إليك. "الجمهور" غالباً ما يعود - من تلقاء نفسه - ليرى ما الذي لديك لتقوله.

هذه المجموعة هي الأكثر تقبلاً من العملاء والعملاء المحتملين لديك على الإطلاق. كم سيكلفنا الوصول إلى هؤلاء المائة ألف شخص كل يوم بالطريقة القديمة؟ مئات الآلاف؟ ملايين؟ وكيف فعلنا ذلك؟ تشغيل الإعلانات؟ شراء الإعلانات الإذاعية؟ إرسال بريد مباشر؟

عندما تبني جمهوراً ، لا يتعين عليك شراء انتباه الناس- فهم يعطونه لك. هذه ميزة هائلة. لذا كوّن جمهوراً. تحدث ، اكتب ، أنشيء مدونة غرد علي تويتر ، أنشيء مقاطع فيديو - أيًا كان. شارك المعلومات القيّمة وستتمكن ببطء ولكن بثبات من بناء جمهور مخلص. و عندما تحتاج إلى نشر الكلمة ، فإن الأشخاص المناسبين سوف يستمعون بالفعل .



## قم بتدريس منافسيك

يمكنك الإعلان. يمكنك توظيف مسؤولي المبيعات. يمكنك رعاية الفعاليات. لكن منافسيك يفعلون نفس الأشياء. كيف يساعدك ذلك على التميز؟ بدلاً من محاولة التفوق على المنافسين في الإنفاق أو التفوق عليهم في البيع أو التفوق عليهم في رعاية الفعاليات ، حاول أن تتفوق عليهم في تعليمهم.

التدريس قد لا يكون شيئاً يفكر فيه منافسوك. تركز معظم الشركات على القيام بالبيع أو الخدمة ، لكن التدريس هذا لا يحدث لهم أبداً. تقوم مؤسسة Hoefler Type Foundry بتعليم المصممين عن الكتابة على موقع Typography.com و كذلك يقوم متجر Etsy ، و هو متجر على الإنترنت للأشياء المصنوعة يدويًا ، يقوم بعقد ورش عمل لريادة الأعمال و التي تشرح "أفضل الممارسات" والأفكار الترويجية للأشخاص الذين يبيعون في الموقع . أيضا "جاري

فاينرتشك" Gary Vaynerchuk .، الذي يمتلك متجرًا كبيرًا للنبذ ، يعلم الناس عن النبيذ عبر الإنترنت في Wine Library TV ، ويشاهده عشرات الآلاف من الأشخاص يوميًا. علم وستكون لديك رابطة لا تحصل عليها من أساليب التسويق التقليدية. جذب انتباه الناس بمجلة أو لافتة إعلانية عبر الإنترنت يعد شيئًا . بينما يشكل كسب ولائهم من خلال تعليمهم رابطة و علاقة مختلفة تمامًا. إنهم سوف يثقون بك أكثر. سوف يحترمونك أكثر. حتى إذا لم يستخدموا منتجك ، فلا يزال بإمكانهم أن يكونوا معجبين بك. التدريس هو شيء يمكن للأفراد والشركات الصغيرة القيام به بينما لا يستطيع المنافسون الكبار القيام به. يمكن للشركات الكبرى تحمل تكلفة إعلان Super Bowl ؛ بينما أنت لا يمكنك ذلك . لكن يمكنك تحمل تكاليف التدريس ، وهذا أمر لن يفعله أبدًا ، لأن الشركات الكبرى مهووسة بالسرية. فكل شيء في تلك الأماكن يجب أن يتم تصفيته من خلال محام و يجب أن يمر عبر طبقات من الروتين. التدريس هو فرصتك للتفوق عليهم.



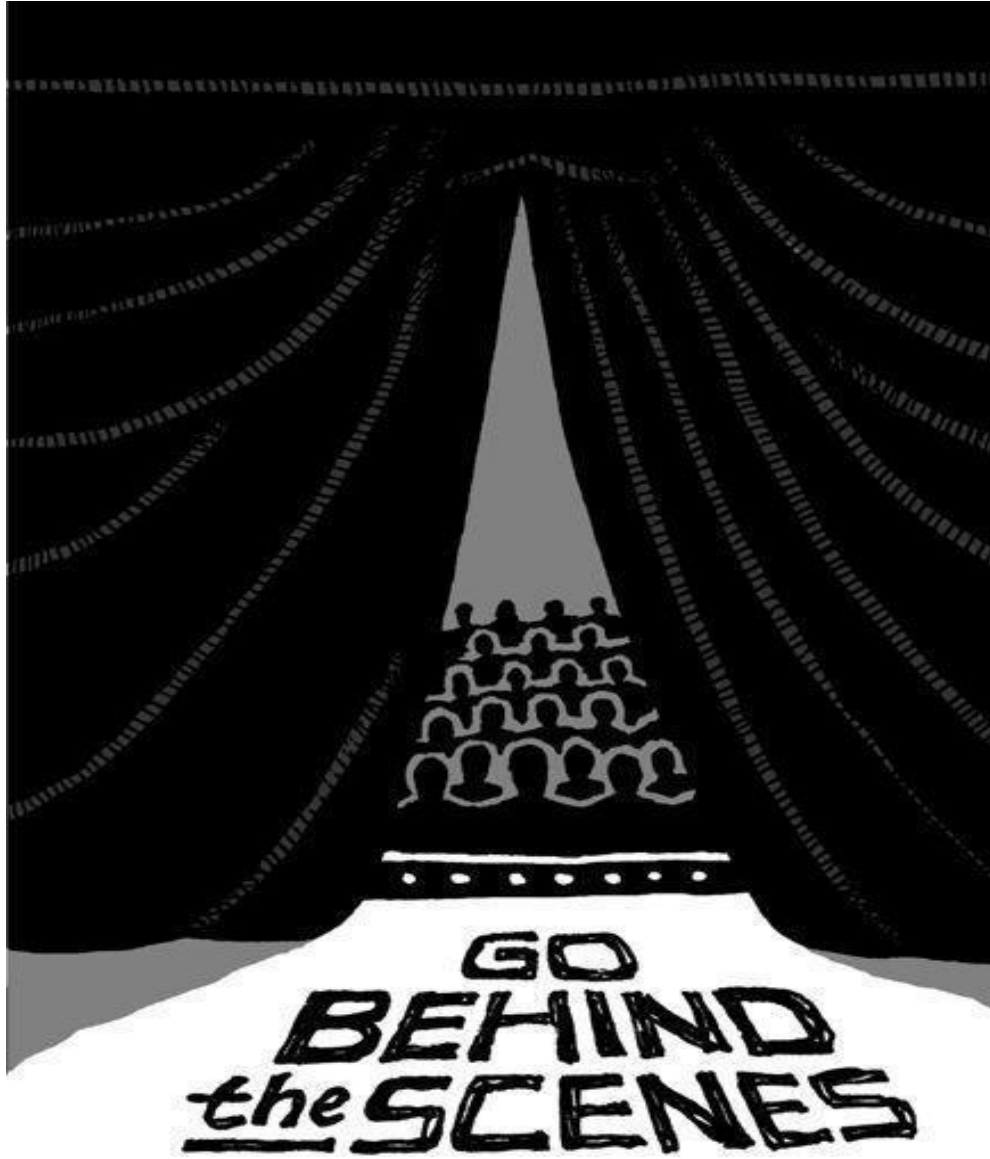
## محاكاة الطهاة

ربما سمعت عن (ايميريل لاجاس) Emeril Lagasse أو (ماريو باتالي) Mario Batali أو (بوبي فلاي) Bobby Flay أو (جوليا تشيلد) Julia Child أو (باولا دين) Paula Deen أو (ريك بايليس) Rick Bayless أو (جاك بايبين) Jacques Pepin. إنهم طهاة رائعون ، لكن هناك الكثير من الطهاة الرائعين. فلماذا تعرف هذه القلة أفضل من غيرهم؟ لأنهم يشاركون كل ما يعرفونه. يضعون وصفاتهم في كتب الطبخ ويظهرون تقنياتهم في عروض الطهي. بصفتك صاحب عمل ، يجب عليك مشاركة كل ما تعرفه أيضًا. هذا لعنة بالنسبة للأغلبية في عالم الأعمال.

الأعمال التجارية عادة ما يكتنفها جنون العظمة والسرية. إنهم يعتقدون أن لديهم هذه الملكية والميزة التنافسية. ربما يفعل القلة النادرة ذلك ، لكن الأغلب لا يفعل ذلك. وأولئك الذين لا يقومون بفعل ذلك يجب أن يتوقفوا عن التصرف مثل أولئك الذين يفعلون. لا تكن خائفا من المشاركة. إن وصفة ما لهي أسهل في النسخ من الأعمال التجارية. ألا يجب أن يخيف هذا ماريو باتالي؟ لماذا يخرج على التلفاز ويظهر لك كيف يفعل ما يفعله؟ لماذا يضع كل وصفاته في كتب الطبخ حيث يمكن لأي شخص أن يشتريها ويكررها؟ لأنه يعرف أن تلك الوصفات والتقنيات لا تكفي للتغلب عليه في لعبته الخاصة. لن يشتري أحد كتاب الطبخ الخاص به ، و يقوم بفتح مطعم في الجوار ، ويخرجه من العمل. إن لأمر لا تسير بهذا الشكل .

ومع ذلك ، فإن هذا هو ما يعتقد الكثيرون في عالم الأعمال أنه سيحدث إذا تعلم منافسهم كيف يفعلون الأشياء. عليك أن تتخطي هذا الأمر. لذا عليك محاكاة الطهاة المشهورين. إنهم يقومون بالطهو ، لذلك فإنهم يكتبون كتب الطبخ. فماذا تفعل أنت؟ ما هي "الوصفات الخاصة بك"؟ ما هو "كتاب الطهي" الخاص بك؟ ما الذي يمكنك أن تخبر به العالم عن كيفية إدارتك لما تفعله بشكل إعلامي و تعليمي و ترويجي ؟ إن هذا الكتاب هو كتاب الطهو الخاص بنا . فما هو كتابك أنت ؟





## اذهب وراء الكواليس

امنح الأشخاص ممرا إلي ما وراء الكواليس ووضح لهم كيف يتم عملك. تخيل أن شخصًا ما أراد تقديم عرض واقعي عن مهنتك. ما الذي كانوا سيشاركونه؟ الآن توقف عن انتظار شخص آخر ليقوم بذلك وافعله بنفسك.

تعتقد أن لا أحد سوف يهتم؟ فكر مرة اخرى. فحتى الوظائف التي تبدو مملة يمكنها أن تكون رائعة عندما يتم تقديمها بشكل صحيح. ما الذي يمكن أن يكون أكثر ملاءمة من الصيد التجاري والنقل بالشاحنات؟ ومع ذلك ، فقد حولت قناة ديسكفري وقناة التاريخ هذه المهن إلى عروض ذات تصنيف مشاهدة مرتفع : مثل (Ice Road Truckers و Deadliest Catch).

الأمر كذلك لا يحتاج إلي وظيفة خطيرة. فالناس يحبون اكتشاف الأسرار الصغيرة لجميع أنواع الأعمال ، حتى ذلك الذي يصنع قطع السكاكر الصغيرة في حبوب الإفطار. وهذا هو السبب في أن برنامج Unwrapped من قناة Food Network - و الذي يستكشف الأسرار الكامنة وراء تجهيز صندوق الغداء (lunch-box) ، والمشروبات الغازية ، وحلويات مشاهدة الأفلام ، وغير ذلك - يعد برنامجًا شائعًا. الناس لديهم فضول حول كيفية صنع الأشياء. لهذا السبب هم يحبون الجولات داخل المصانع أو اللقطات من وراء الكواليس على أقراص DVD. إنهم يريدون أن يروا كيف تُبنى المجموعات ، وكيف يتم عمل الرسوم المتحركة ، وكيف يجهز المخرج الفيلم ، وما إلى ذلك. إنهم يريدون أن يعرفوا كيف ولماذا يتخذ الآخرون القرارات. أن تترك الناس خلف الستار هذا سيغير علاقتك بهم. سيشعرون بالارتباط معك ويرونك كبشر بدلاً من كونك شركة مجهولة الهوية . سوف يرون العرق والجهد المبذول في ما تبيعه. سيطورون لديهم مستوى أعمق من الفهم والتقدير لما تقوم به.



## لا أحد يحب الزهور البلاستيكية

عالم الأعمال يمتلك "بالمحترفين" الذين يرتدون الأزياء الرسمية ويحاولون الظهور بمظهر مثالي. في الحقيقة ، إنهم يريدون رسميون ومملون. لا أحد يستطيع أن يرتبط بأشخاص من هذا القبيل. لا تخف من إظهار عيوبك. فالعيوب حقيقية والناس تتجارب مع الأشياء الحقيقية.

هذا هو السبب في أننا نحب الزهور الحقيقية التي تذبل ، وليس تلك الزهور البلاستيكية المثالية التي لا تتغير أبدًا. لا تقلق بشأن الطريقة التي من المفترض أن تبدو بها وكيف من المفترض بك أن تتصرف. أظهر للعالم ما أنت عليه حقًا وحتى البثور وكل شيء.

هناك نوع من الجمال في النقص. وهذا هو جوهر مبدأ "وابي سابي" الياباني. إن ال "وابي سابي" Wabi-sabi تقيّم الشخصية والتفرد فوق الواجهة اللامعة. إنها تعلمنا أن التشققات والخدوش في الأشياء يجب أن يتم احتضانها. إنها تتعلق كذلك بالبساطة. أنت تجرد الأشياء ثم تستخدم ما لديك. ليونارد كورين وهو مؤلف كتاب عن "الوابي- سابي" يقدم هذه النصيحة: قشر وصولا إلي الجوهر، لكن لا تنزع الشاعرية . حافظ على الأشياء نظيفة و غير مثقلة بالعوائق ولكن لا تنقها تماما .

هذه طريقة جميلة لصياغة الأمر: اترك الشاعرية فيما تصنعه. عندما يصبح شيء ما مصقولًا جدًا ، فإنه يفقد روحه. إنها تبدو آلية. ولذلك تحدث كما تتحدث حقيقة . إكتشف الأشياء التي لا يرغب الآخرون في مناقشتها.

كن صريحًا بشأن عيوبك. إعرض أحدث إصدار لما تعمل عليه ، حتى وإن لم تكن قد انتهيت بعد. لا بأس إذا لم يكن مثاليا. قد لا تبدو محترقًا لكنك ستبدو و بشكل كبير أكثر واقعية و أصالة.



**الإصدارات الصحفية رسائل غير مرغوبة**

ماذا تسمي عرضًا تقديميًا عامًا يتم إرساله إلى مئات الغرباء على أمل أن يلتقطه أحدهم؟ رسائل إلكترونية مزعجة (SPAM). هذه هي أيضا البيانات الصحفية: يتم إرسال العروض العامة للتغطية إلى مئات الصحفيين والذين لا تعرفهم ، على أمل أن يكتب أحدهم عنك. دعنا نوضح الغرض من البيان الصحفي للحظة: إنه شيء ترسله لأنك تريد أن يتم ملاحظتك. تريد أن تلتقط الصحافة شركتك الجديدة أو المنتج أو الخدمة أو الإعلان أو أيًا كان. تريدهم أن يكونوا متحمسين بدرجة كافية لكتابة قصة عنك.

و لكن الإصدارات الصحفية هي طريقة مريعة لتحقيق ذلك. إنهم مُتعبون و مُتسلسلون ( ذوو صيغ محددة). لا يوجد شيء مثير عنهم. يقوم الصحفيون بفحص العشرات من البيانات في اليوم. و ينتهي بهم الأمر مدفونين تحت سيل من العناوين الرئيسية الكاذبة والاقباسات المزيفة من الرؤساء التنفيذيين. كل شيء يوصف بأنه مثير وثورى ورائد ومدعش. هذا مخدر. إذا كنت ترغب في جذب انتباه شخص ما ، فمن السخف أن تفعل تماما نفس الشيء الذي يفعله أي شخص آخر. فأنت بحاجة للتمييز.

لماذا إصدار البيانات الصحفية كما يفعل كل شخص آخر ؟ لماذا ترعج الصحفيين بالبريد العشوائي في حين أن صندوق الوارد الخاص بهم ممتلئ بالفعل بالبريد العشوائي لأشخاص آخرين؟

علاوة على ذلك ، إن البيان الصحفي ذو صيغة عامة. تكتبه مرة ثم ترسله إلى عدد كبير من المراسلين - أشخاص لا تعرفهم وهم لا يعرفونك. و تكون مقدمتك الأولى هي هذه الملاحظة العامة الغامضة التي ترسلها أيضًا إلى كل شخص آخر؟ هل حقا هذا هو الانطباع الذي تريد أن تتركه؟ هل هذا حقا سوف يصنع لك القصة؟

بدلاً من ذلك ، قم بالإتصال بشخص ما. اكتب له ملاحظة شخصية. إذا كنت قد قرأت قصة عن شركة أو منتج مشابه ، تواصل مع الصحفي الذي كتبه. قدم له بعض الشغف ، بعض الاهتمام ، بعض الحياة. افعل شيئًا ذا مغزى. كن رائعاً ومميزاً. ابرز نفسك. كُن شخصاً لا ينسى. بهذه الطريقة ستحصل على أفضل تغطية.

**NICHE  
MEDIA**  

---

**OVER  
MASS  
MEDIA**



## إنس أمر "وول ستريت جورنال"

انس أمرا Time وال Forbes وال Newsweek وال Business Week وال New York Times وال Wall Street Journal. فمن المستحيل عملياً جذب مراسل من أحد هذه الأماكن. حظاً سعيداً حتى في الحصول على موافقة من هذا الشخص. وحتى لو إستطعت فعل ذلك ، فمن المحتمل أنه لن يهتم بأي حال. فأنت لست كبيراً بما يكفي ليكون مهتماً.

من الأفضل لك التركيز على نشر قصتك في منشور تجاري أو أن يتم التقاطها بواسطة مدون متخصص. مع هذه المنافذ ، الحواجز تكون أقل بكثير. يمكنك إرسال بريد إلكتروني والحصول على رد (وربما منشور) في نفس اليوم. لا توجد هيئة تحرير أو مسؤول علاقات عامة معني بالأمر. لا يوجد خط أنابيب يجب أن تمر رسالتك عبره.

إن هؤلاء الرجال متعطشون للحوم الطازجة. فهم يزدهرون لكونهم صناع الذوق ، و هم من يعثرون علي الشيء الجديد ، هم القادرون علي تحريك الكرة. وهذا هو السبب في أن العديد من المراسلين الكبار الآن يستخدمون المواقع الأصغر للعثور على قصص جديدة. القصص التي تبدأ علي الهامش يمكنها أن تصبح موضوعات رئيسية بسرعة.

لقد تمت الكتابة عنا في منشورات رئيسية كبيرة مثل Wired و Time ، لكننا اكتشفنا أننا في الواقع نحصل على المزيد من الزيارات عندما يتم تقديم لمحة عنا بمواقع مثل موقع Daring Fireball ، وهو موقع خاص بالمهوسين بأجهزة ال Mac ، أو موقع Lifehacker ، وهو موقع إنتاجي. تؤدي الروابط من هذه الأماكن إلى ارتفاعات ملحوظة في حركة المرور والمبيعات لدينا. إن المقالات في المنشورات الكبيرة أمر جيد ، لكنها لا تؤدي إلى نفس المستوى من النشاط المباشر والفوري.

# Emulate DRUG DEALERS

## تجار المخدرات يفعلونها بشكل صحيح

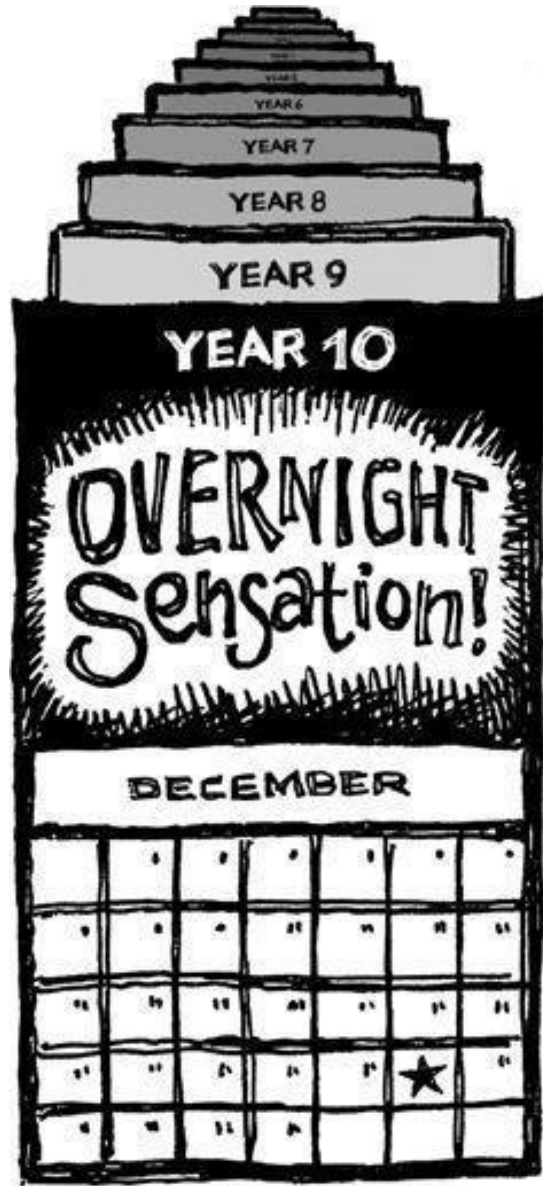
تجار المخدرات هم رجال أعمال مخضرمون. إنهم يعرفون أن منتجهم جيد جدًا لدرجة أنهم على استعداد للتبرع بالقليل منه مجانًا مقدمًا. إنهم يعرفون أنك ستعود لطلب لمزيد - بالمال. قم بمحاكاة تجار المخدرات. اجعل منتجك جيدًا جدًا ، بحيث يسبب الإدمان لمن يجربه ، إجمعه "لا يمكن تفويته" بحيث أن منح العملاء تذوقًا صغيرًا ومجانيًا يجعلهم يعودون و المال في أيديهم. سيحبك هذا على عمل شيء يتعلق بحجم منتجك. سوف تحتاج تقديمًا سهلًا و مقبولًا لما تبيعه. فهذا يمنح الناس طريقة لتجربته بدون استثمار أي أموال أو الكثير من الوقت. إن المخازن والمطاعم ومحلات الآيس كريم فعلت ذلك بنجاح لسنوات. تجار السيارات يتيحون لك تجربة قيادة السيارات قبل شرائها.

و شركات البرمجيات أيضاً بدأت في الانضمام ، من خلال تجارب مجانية أو إصدارات محدودة الاستخدام. كم عدد الصناعات الأخرى التي يمكنها أن تستفيد من نموذج تاجر المخدرات ؟ لا تخف من التبرع بالقليل مجاناً - طالما لديك شيء آخر تبيعه. كن واثقاً مما تقدمه. يجب أن تعلم أن الناس سيعودون للمزيد. إذا لم تكن واثقاً من ذلك ، فأنت لم تنشئ منتجاً قوياً بدرجة كافية.

# EVERY THING IS Marketing

هل لديك قسم للتسويق؟ إذا لم يكن لديك ، فهذا جيد. أما إذا كان لديك قسم للتسويق ، فلا تعتقد أن هؤلاء القوم هم المسؤولون الوحيدون عن التسويق. إن الحسابات هي قسم. بينما التسويق ليس كذلك. التسويق هو شيء يقوم به الجميع في شركتك على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع طوال العام . تماماً كما لا يمكنك أن لا تتواصل ، لا يمكنك أن لا تقوم بالتسويق: في كل مرة ترد فيها على الهاتف ، فأنت تقوم بالتسويق. في كل مرة ترسل فيها بريداً إلكترونياً ، يكون ذلك بمثابة تسويق. في كل مرة يستخدم فيها شخص ما منتجك ، يكون ذلك بمثابة تسويق. كل كلمة تكتبها على موقع الويب الخاص بك هي تسويق. إذا قمت ببناء برنامج ، فإن كل رسالة خطأ في البرنامج هي تسويق. إذا كنت تعمل في مجال المطاعم ، فإن النعناع الذي تقدمه بعد العشاء هو تسويق. إذا كنت تعمل في تجارة التجزئة ، فإن عداد المحاسبة قبل الخروج هو تسويق. إذا كنت تعمل في مجال الخدمات ، فإن فاتورتك تعتبر تسويق. عليك أن تعرف أن كل هذه الأشياء الصغيرة هي أكثر أهمية من اختيار أي قطعة غنيمة تلقيها في حقيبة هدايا المؤتمر. التسويق ليس مجرد أحداث فردية قليلة. إنه مجموع كل شيء تفعله.





## خرافة النجاح المدوي بين عشية وضحاها

إنك لن تصبح مشهورا على الفور. ولن تصبح ثريًا فجأة . أنت لست مميزًا لدرجة أن الجميع سينتبهون إليك على الفور. لا أحد سيهتم بك. على الأقل ليس بعد. عليك أن تتعود علي ذلك. هل تعرف قصص النجاح بين عشية وضحاها التي سمعت عنها؟ هذه ليست القصة كاملة. ابحث بشكل أعمق وستجد عادةً أشخاصًا قاموا بكل مؤخراتهم لسنوات للوصول إلى وضع يمكنهم الإقلاع منه. وفي الحالات النادرة التي يأتي فيها النجاح الفوري ، فإنه عادة لا يدوم - إذ لا يوجد قواعد لتدعمه.

إستبدل حلم النجاح بين عشية وضحاها مقابل نمو بطيء محسوب. إنه صعب ، لكن عليك أن تتحلى بالصبر. عليك أن تثابر و تسعى. عليك أن تفعل ذلك لفترة طويلة قبل أن يلاحظ الأشخاص

المناسبون. قد تعتقد أنه يمكنك تسريع العملية من خلال التعاقد مع شركة علاقات عامة. لا تزعج نفسك. أنت فقط لست مستعدًا لذلك بعد. لسبب واحد ، إنها باهظة الثمن. يمكن أن تكلف شركات العلاقات العامة الجيدة ما يزيد عن ١٠٠٠٠ دولار شهريًا. هذا سيكون مضيعة للمال الآن. بالإضافة إلى ذلك ، ما زلت مجرد (لا أحد) مع منتج لم يسمع عنه أحد من قبل. من الذي سيكتب عن ذلك؟ بمجرد أن يكون لديك بعض العملاء وتاريخ ، سيكون لديك قصة لترويها. لكن الإطلاق فقط لا يعتبر قصة جيدة. وتذكر أنه العلامات التجارية الرائعة يتم إطلاقها طوال الوقت دون حملات العلاقات العامة. فكل من Starbucks و Apple و Nike و Amazon و Google, و Snapple أصبحت علامات تجارية رائعة بمرور الوقت ، وليس بسبب دفعة كبيرة للعلاقات العامة في البداية. ابدأ ببناء جمهورك اليوم. ابدأ بجذب اهتمام الناس لما تريد أن تقوله. ثم استمر في ذلك. في غضون سنوات قليلة ، سوف تكتم الضحك أيضًا عندما يناقش الناس نجاحك "بين عشية وضحاها".

\*Pilar Viladas, "The Talk: The Slow Lane," New York Times Magazine, Oct. 9, 2005,  
[www.tinyurl.com/yqhqtup](http://www.tinyurl.com/yqhqtup)

## فصل التوظيف



## افعلها بنفسك أولاً

لا تقم أبدًا بتعيين أي شخص للقيام بعمل ما حتى تحاول القيام بهذا العمل بنفسك أولاً. بهذه الطريقة ، ستفهم طبيعة هذا العمل. ستعرف كيف تبدو هذه الوظيفة عندما تُوَدَى بشكل جيد. ستعرف كيفية كتابة توصيف وظيفي واقعي وأي الأسئلة يجب طرحها في مقابلة العمل. ستعرف ما إذا كان يجب عليك توظيف شخص بدوام كامل أو بدوام جزئي ، أو الاستعانة بمصادر خارجية ، أو الاستمرار في القيام بهذا العمل بنفسك (والأخير هو الأفضل ما أمكن ذلك). أيضًا سوف تصبح مديرًا أفضل كثيرًا ، لأنك ستشرف على الأشخاص الذين يقومون بعمل قمت به من قبل. ستعرف متى تنتقد ومتى تقدم الدعم.

في (signals37) لم نقم بتعيين مسؤول النظام حتى قضى أحدنا صيفًا كاملًا في إعداد مجموعة من الخوادم بمفرده. خلال السنوات الثلاث الأولى ، قام أحدنا بكل خدمات دعم العملاء. ثم قمنا بتعيين شخص دعم مخصص. ركضنا بالكرة بقدر ما إستطعنا قبل تسليمها. بهذه الطريقة ، عرفنا ما كنا نبحث عنه بمجرد أن قررنا التوظيف.

قد تشعر بأنك في وضع غير ملائم في بعض الأحيان. قد تشعر حتى وكأنك عديم الجدوي. هذا صحيح. يمكنك توظيف طريقة للخروج من هذا الشعور أو يمكنك تعلم طريقتك للخروج منه.

جرب التعلم أولاً. وما سوف تتخلى عنه في التنفيذ الأولي سوف يتم سداه عدة مرات بالحكمة التي سوف تكتسبها. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تكون راغباً في المشاركة بشكل وثيق في جميع جوانب عملك. وإلا فسوف ينتهي بك الأمر في الظلام ، واضعاً مصيرك في أيدي الآخرين فقط. وهذا أمر خطير.



## قُم بالتوظيف عندما تشعر بالألم

لا تقم بالتوظيف من أجل المتعة ؛ بل قم بالتوظيف لقتل الألم. واسأل نفسك دائماً: ماذا لو لم نقم بتوظيف أي أحد؟ هل هذا العمل الإضافي الذي يثقل كاهلنا ضروري حقاً؟ هل يمكننا حل هذه المشكلة بقليل من البرامج أو تغيير الممارسات و التطبيقات بدلاً من التوظيف ؟ ماذا لو لم نفعل ذلك فحسب؟

وبالمثل ، إذا فقدت شخصاً ما ، فلا تستبدل مكانه بشخص آخر على الفور. تعرف على المدة التي يمكنك أن تتدبر فيها أمرك بدون هذا الشخص وبدون هذا الموقع الوظيفي. ستكتشف غالباً أنك لست بحاجة إلى هذا العدد الكبير من الأشخاص كما تعتقد.

إن الوقت المناسب للتوظيف هو عندما يكون هناك عمل أكثر مما يمكنك أن تتحمل التعامل معه لفترة طويلة من الوقت. يجب أن تكون هناك أشياء لم يعد باستطاعتك أن تقوم بها بعد الآن. يجب أن تلاحظ انخفاض مستوى الجودة. هذا هو "عندما تتألم". وهذا هو وقت المناسب لتقوم بالتوظيف ، وليس قبل ذلك.

PASS  
ON GREAT  
PEOPLE

## تَخَطُّ الناس الرائعين

بعض الشركات مدمنة على التوظيف. حتى أن البعض منها يقوم بالتوظيف عندما لا يقوموا بالتوظيف. سوف يسمعون عن شخص رائع فيبتكرون منصبًا أو موقعا وظيفيا لمجرد إغراء هذا الشخص به. وهناك سيجلسون- يصطَفون في وضع منعدم الأهمية ، ويقومون بعمل لا قيمة له. توقف عن توظيف الأشخاص الذين لا تحتاج إليهم ، حتى لو كنت تعتقد أن هذا الشخص يمثل صيدا ثمينًا. ستضر شركتك أكثر مما تنفعها إذا جلبت أشخاصًا موهوبين و لكن ليس لديهم شيئًا ذا أهمية ليفعلوه.

تبدأ المشاكل عندما يكون لديك عدد أكبر مما تحتاجه من الناس. تبدأ في اختراع العمل لإبقاء الجميع مشغولين. العمل الاصطناعي يؤدي إلى مشاريع اصطناعية. وتلك المشاريع المصطنعة تؤدي إلى تكاليف حقيقية وتعقيد. لا تقلق بشأن ذلك "المشروع الذي أفلت". إن الأسوأ بكثير هو أن يكون لديك أشخاص في فريق العمل لا يفعلون شيئًا ذا مغزى. هناك الكثير من المواهب هناك بالخارج. عندما يكون لديك حاجة حقيقية ، ستجد شخصًا يناسبك تمامًا ، ولكن ليس للروعة علاقة بذلك. إذا كنت لا تحتاج إلى شخص ما ، فأنت لست بحاجة إلى شخص ما.



## الغرباء في حفل كوكتيل

إذا ذهبت إلى حفل كوكتيل يكون فيه الجميع غرباء ، فإن المحادثة تكون مملة رسمية. أنت تتحدث قليلاً عن الطقس ، والرياضة ، والبرامج التلفزيونية ، وما إلى ذلك. أنت تخجل من المحادثات الجادة والآراء المثيرة للجدل. ومع ذلك ، بينما حفل عشاء صغير وحميم بين الأصدقاء القدامى هو قصة مختلفة. فهناك أحاديث مثيرة للاهتمام حقًا ومناقشات محتمة. في نهاية الليلة ، تشعر أنك قد حصلت على شيء ما بالفعل. وظف عددًا كبيرًا من الأشخاص بسرعة وسوف تكون مشكلة "الغرباء في حفل الكوكتيل" هي بالضبط ما سينتهي بك الأمر إليه.

هناك دائمًا وجوه جديدة حولنا ، لذلك فالجميع مهذبون بلا كلل. يحاول الجميع تجنب أي صراع أو دراما. لا أحد يقول ، "هذه الفكرة سيئة". الناس يتلطفون و يسترضون بدلاً من التحدي. هذا الاسترضاء هو ما يوقع الشركات في المتاعب. يجب أن تكون قادرًا على إخبار الناس عندما يكونون ممتلئين بالحماسة. إذا لم يحدث ذلك ، فستبدأ في إخراج شيء لا يسيء إلى أي شخص ولكنه أيضًا لا يجعل أي شخص يقع في غرامه.

أنت بحاجة إلى بيئة يشعر فيها الجميع بالأمان الكافي ليكونوا صادقين و أمناء عندما تصبح الأمور صعبة. عليك أن تعرف إلى أي مدى يمكنك دفع شخص ما. أنت بحاجة إلى معرفة ما يعنيه الناس حقًا عندما يقولون شيئًا ما ، لذلك قم بالتوظيف ببطء. إنها الطريقة الوحيدة لتجنب الانتهاء من حفل كوكتيل من الغرباء.



## السير الذاتية سخيفة

نعلم جميعًا أن السير الذاتية مزحة. إنها مبالغات. إنها مليئة "بأفعال العمل" التي لا تعني أي شيء. إنهم يسردون المسميات والمسؤوليات الوظيفية التي تكون دقيقة بشكل غامض في أحسن الأحوال. ولا توجد طريقة للتحقق من معظم ما هو موجود هناك. كل شيء عبارة عن تمثيلية هزلية.

أسوأ ما في الأمر ، أنها سهلة للغاية. أي شخص يمكنه إنشاء سيرة ذاتية لائقة بشكل كافي. هذا هو السبب في أن المتقدمين غير المؤهلين يحبونها كثيرًا. يمكنهم إطلاق المئات في وقت واحد على أرباب العمل المحتملين. إنه شكل آخر من أشكال البريد العشوائي المزعج. إنهم لا يهتمون بالحصول على وظيفتك ، إنهم يهتمون فقط بالحصول على أي وظيفة .



إذا أرسل شخص ما سيرة ذاتية إلى ثلاثمائة شركة ، فهذه علامة حمراء ضخمة هناك. من المستحيل أن يكون مقدم الطلب قد قام بإجراء بحث عنك. من المستحيل أن يكون قد عرف ما هو المختلف في شركتك. إذا قمت بالتوظيف بناءً على هذا الكلام التافه ، فأنت تفتقد إلى الهدف من التوظيف. أنت تريد مرشحًا معينًا يهتم بشكل خاص بشركتك وبمنتجاتك وعملائك وعملك. إذن كيف تجد هؤلاء المرشحين؟ الخطوة الأولى: افحص خطاب الغلاف. في خطاب الغلاف ، سوف تحصل على تواصل فعلي بدلاً من قائمة المهارات والأفعال والسنوات التي لاعلاقة لها بالأمر. من المستحيل لمقدم الطلب الإلتحاق أن يتمخض عن مئات الرسائل الشخصية. هذا هو السبب في أن خطاب الغلاف هو اختبار أفضل بكثير من السيرة الذاتية.

سوف تسمع صوتًا حقيقيًا لشخص ما وتكون قادرًا على معرفة ما إذا كان هذا الصوت متناغم معك ومع شركتك. ثق برد فعل غريزتك. فإذا كانت الفقرة الأولى من خطاب الغلاف سيئة ، يجب أن تعمل الفقرة الثانية على إيجاد هذا التطابق بشكل أكبر. إذا لم يكن هناك حُطاف (عامل جذب) في الثلاثة فقرات الأولى ، فمن غير المحتمل أن يكون هناك تطابق. ولكن من ناحية أخرى ، إذا أخبرك حدسك أن هناك فرصة في تطابق حقيقي ، فانتقل إلى مرحلة المقابلة.



## سنوات عديمة الجدوي

لقد رأينا جميعًا إعلانات وظائف تقول ، "مطلوب خمس سنوات من الخبرة". قد يمنحك هذا رقمًا ، لكنه لا يخبرك بأي شيء. بالطبع ، قد يكون طلب مستوى أساسي من الخبرة هو فكرة جيدة عند القيام بالتوظيف. فمن المنطقي تتبع المرشحين الذين لديهم ستة أشهر إلى سنة من الخبرة. يستغرق الأمر وقتًا طويلًا لاستيعاب المصطلحات ، وتعلم كيفية عمل الأشياء ، وفهم الأدوات ذات الصلة ، وما إلى ذلك. ولكن بعد ذلك ، يصبح المنحنى مستويًا. هناك فرق بسيط بشكل مدهش بين مرشح لديه ستة أشهر من الخبرة و مرشح آخر لديه ست سنوات. الاختلاف الحقيقي يأتي من تفاني الفرد وشخصيته وذكائه.

كيف تقيس هذه الأشياء حقًا على أي حال؟ ماذا تعني خمس سنوات من الخبرة؟ إذا قضيت بضعة عطلات نهاية الأسبوع في تجربة شيء ما قبل بضع سنوات ، فهل يمكنك اعتبار ذلك عامًا من الخبرة؟ كيف يفترض بالشركة أن تتحقق من هذه الادعاءات؟ هذه مياه عكرة . \*\* (يصعب

التحقق منها و غير واضحة). كم من الوقت كان شخص ما يقوم بذلك هذا أمر مبالغ فيه. ما يهم  
حقا هو مدي كفاءة قدرتهم علي فعله

GPA'S  
DON'T  
MATTER

## إنس أمر التعليم الرسمي

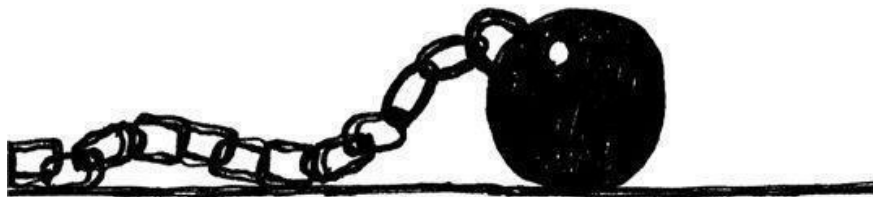
"لم أسمح أبدا للتلقين المدرسي بالتدخل في تعليمي". -- مارك توين  
هناك الكثير من الشركات التي لديها متطلبات تعليمية. سوف يقومون فقط بتوظيف الأشخاص  
الحاصلين على درجة جامعية (أحيانا في مجال معين) أو درجة متقدمة أو معدل تراكمي معين  
أو شهادة من نوع ما أو بعض المتطلبات الأخرى.  
إنس الأمر . هناك الكثير من الأشخاص الأذكياء الذين لا يتفوقون في حجرة الدراسة. لا تقع في  
فخ التفكير في أنك بحاجة إلى شخص من واحدة من "أفضل" المدارس من أجل الحصول على  
نتائج. تسعون بالمائة من الرؤساء التنفيذيين الذين يترأسون حاليا أكبر خمسمائة شركة  
أمريكية لم يتلقوا شهاداتهم الجامعية من كليات القمة ذات السمعة العالية.

في الواقع ، حصل عدد أكبر من الطلاب على درجات البكالوريوس من جامعة ويسكونسن أكثر من عدد من حصلوا عليها من جامعة هارفارد (أكثر مدارس القمة تمثيلاً ، وتضم تسعة رؤساء تنفيذيين). إن الكثير من الوقت في الأوساط الأكاديمية يمكن في الواقع أن يؤديك.

خذ الكتابة ، على سبيل المثال. عندما تخرج من المدرسة ، عليك أن تتجاهل الكثير من الطريقة التي تعلمونك بها الكتابة هناك. بعض الدروس المضللة التي قد تتعلمها في الأوساط الأكاديمية: كلما زاد طول المستند ، زادت أهميته. النبرة الرسمية الصارمة أفضل من أسلوب المحادثات. استخدام الكلمات الكبيرة أمر مثير للإعجاب. تحتاج إلى كتابة عدد معين من الكلمات أو الصفحات لتوضيح وجهة النظر. التنسيق مهم بنفس قدر (أو أكثر) من محتوى ما تكتبه. لا عجب أن الكثير من مكاتبات الأعمال ينتهي بها المطاف جافة ، كثيرة الإطناب، و تقطر بالكلام الفارغ. يواصل الناس فقط العادات السيئة التي تعلموها في المدرسة. إنها ليست مجرد الكتابة الأكاديمية فقط. هناك الكثير من المهارات التي تعتبر مفيدة في الأوساط الأكاديمية و لكنها لا تساوي كثيراً خارجها.

خلاصة القول: إن مجموعة المرشحين العظماء أكبر بكثير من مجرد أولئك الأشخاص الذين أكملوا دراستهم الجامعية بمعدل تراكمي ممتاز. ضع في اعتبارك المتسربين ، والأشخاص الذين لديهم معدل تراكمي منخفض ، وطلاب الكليات المجتمعية ، وحتى أولئك الذين ذهبوا فقط إلى المدرسة الثانوية.

DELEGATORS  
ARE  
DEAD  
WEIGHT



## الكل يجب أن يعمل

مع فريق صغير، أنت بحاجة إلى الأشخاص الذين سيقومون بالعمل ، وليس بالتفويض للعمل. يجب علي الجميع أن يكون مُنتجا. لا يمكن لأحد أن يكون فوق العمل. هذا يعني أنك بحاجة إلي تجنب توظيف المفوضون (أولئك الذين يقومون بالتفويض) ، هؤلاء الأشخاص الذين يحبون إخبار الآخرين بما يجب عليهم فعله. إن المفوضون عبء ثقيل بالنسبة لفريق صغير. إنهم يسدون الأنابيب \*\* (يعوقون الطريق) للآخرين من خلال الإتيان بالكثير من المشاغل. وعند الإنتهاء من العمل المطلوب ، فإنهم يختلقون المزيد - بغض النظر عما إذا كان يجب القيام بذلك. يحب المفوضون أيضا جذب الناس إلى الاجتماعات. في الواقع ، الاجتماعات هي أفضل صديق للشخص المفوض . هذا هو المكان الذي يبدو فيه مهمًا. وفي الوقت نفسه ، يتم سحب كل من يحضر بعيدًا عن إنجاز عمل حقيقي.



## قم بتوظيف المدراء المتكاملين

المدراء المتكاملون هم الأشخاص الذين يأتون بأهدافهم الخاصة ويقومون بتنفيذها. لا يحتاجون إلى توجيه كثيف. لا يحتاجون إلى متابعات يومية. إنهم يفعلون ما يقوم المدير بفعله - ضبط التناغم ، وتخصيص العناصر ، وتحديد ما يجب القيام به ، وما إلى ذلك - لكنهم يفعلون ذلك بأنفسهم ومن أجل أنفسهم.

هؤلاء الناس يحررونك من الرقابة. إنهم يحددون اتجاههم الخاص. عندما تتركهم بمفردهم ، فإنهم يفاجئونك بمقدار ما تم أنجزوه. و هم لا يحتاجون إلى الكثير من الأخذ بأيديهم أو الإشراف. كيف

يمكنك تحديد هؤلاء الناس؟ انظر إلى خلفياتهم. لقد حددوا أسلوب عملهم في وظائف أخرى. لقد أداروا شيئًا ما بأنفسهم أو أطلقوا نوعًا من المشاريع. تريد شخصًا قادرًا على بناء شيء ما من الصفر ورؤيته من خلال ذلك. يؤدي العثور على هؤلاء الأشخاص إلى تحرير باقي أعضاء فريقك للعمل بشكل أكثر و الإدارة بشكل أقل.

HIRE  
THE  
BETTER  
WRITER



## وظف كُتَّابًا عظماء

إذا كنت تحاول الاختيار من بين عدد قليل من الأشخاص لملء منصب ، فقم بتعيين أفضل كاتب. لا يهم إذا كان هذا الشخص مسوقًا أو مندوب مبيعات أو مصممًا أو مبرمجًا أو أيًا كان ، إن مهاراتهم الكتابية ستؤتي ثمارها.

هذا لأن كونك كاتبًا جيدًا يعني أكثر من مجرد الكتابة. فالكتابة الواضحة هي علامة على التفكير الواضح. الكتاب العظماء يعرفون كيف يتواصلون. يجعلون الأشياء سهلة الفهم. يمكنهم وضع

أنفسهم في موضع الشخص الآخر. يعرفون ما يجب حذفه. وهذه هي الصفات التي تريدها في أي مرشح ، فالكتابة تعود إلى جميع أنحاء مجتمعنا. انظر إلى عدد الأشخاص الذين يستخدمون البريد الإلكتروني والرسائل النصية الآن بدلاً من التحدث عبر الهاتف. انظر إلى مقدار التواصل الذي يحدث عبر الرسائل الفورية والمدونات. الكتابة هي عملة اليوم للأفكار الجيدة.

## THE BEST ARE



## EVERYWHERE

### الأفضل في كل مكان

من الجنون عدم توظيف أفضل الأشخاص لمجرد أنهم يعيشون بعيدًا. خاصة الآن بعد أن أصبح هناك الكثير من التقنيات المتاحة مما يسهل إحضار الجميع معًا عبر الإنترنت. يقع مقرنا الرئيسي في شيكاغو ، لكن أكثر من نصف فريقنا يعيشون في أماكن أخرى. لدينا أشخاص في إسبانيا وكندا وأيداهو وأوكلاهوما وأماكن أخرى. لو قصرنا بحثنا على الأشخاص الموجودون في شيكاغو فقط ، لكننا فقدنا نصف الأشخاص العظماء لدينا.

للتأكد من بقاء فريقك المتباعد على اتصال ، فليكن لديك على الأقل بضع ساعات يوميًا من التداخل في الوقت الفعلي. فالعمل في المناطق الزمنية التي لا يوجد فيها تداخل بين أوقات أيام العمل علي الإطلاق يعتبر أمرًا صعبًا. إذا واجهت هذا الموقف ، فقد يحتاج شخص ما إلى تغيير ساعات العمل حتى يبدأ إما مبكرًا أو متأخرًا قليلا خلال اليوم ، وذلك حتي يكون الجميع

متاح في نفس الوقت. أنت لا تحتاج إلى ثماني ساعات من التداخل في الوقت . (في الواقع ، وجدنا أنه من الأفضل عدم وجود تداخل كامل في ساعات العمل— ستحصل علي وقت أطول بمفردك بهذه الطريقة).

إن ساعتين إلي أربع ساعات من التداخل هو وقت وفير. أيضا، اللقاءات وجها لوجه بين حين وآخر. يجب أن تتقابلوا بعضكم البعض على الأقل كل بضعة أشهر. نحرص علي أن يجتمع فريقنا بأكمله عدة مرات في السنة.

هذه أوقات رائعة لمراجعة التقدم ، ومناقشة ما يحدث هل هو بشكل صحيح أو خاطئ ، والتخطيط للمستقبل ، وإعادة التعرف على بعضنا البعض على المستوى الشخصي. الجغرافيا لم تعد مهمة بعد الآن. وظف أفضل المواهب بغض النظر عن مكانها.



## اختبار القيادة للموظفين

المقابلات فقط تستحق الكثير. إذ أن بعض الناس يبدوون مثل المحترفين لكنهم لا يعملون كالمحترفين. أنت تحتاج إلى تقييم العمل الذي باستطاعتهم القيام به الآن ، وليس ذلك العمل الذي يقولون إنهم قاموا به في الماضي. إن أفضل طريقة للقيام بذلك هي رؤيتهم يعملون بالفعل. قم بتوظيفهم لمشروع صغير ، حتى لو كان مدته عشرين أو أربعين ساعة فقط.



سترى كيف يتخذون القرارات. ستعرف ما إذا كنتم ستستطيعون التعايش . ستعرف ما هو نوع الأسئلة التي يطرحونها. ستتمكن من الحكم عليهم من خلال أفعالهم بدلاً من مجرد كلماتهم. حتي أنه يمكنك اختلاق مشروع وهمي.

أنشأت BMW محاكاة لخط تجميع في مصنع في ولاية كارولينا الجنوبية ، حيث يحصل المترشحون للوظائف على تسعين دقيقة لأداء مجموعة متنوعة من المهام المتعلقة بالعمل\* . شركة Cessna المصنعة للطائرات ، لديهم تدريب لعب الأدوار (role-playing) للمديرين المحتملين والذي يتم فيه محاكاة يوم المسؤول التنفيذي. يعمل المرشحون من خلال المذكرات ، يتعاملون مع العملاء الغاضبين (الزائفين) ، ويتعاملون مع المشكلات الأخرى. لقد وظفت سيسنا Cessna أكثر من مائة شخص باستخدام هذه المحاكاة. لقد أدركت هذه الشركات أنه عندما تدخل في بيئة عمل حقيقية ، فإن الحقيقة تظهر. فالقاء نظرة على ملف أو قراءة سيرة ذاتية أو إجراء مقابلة يعتبر أمراً بينما العمل مع شخص ما هو أمر آخر.

\*Carol Hymowitz, "Any College Will Do," Wall Street Journal, Sept. 18, 2006, [online.wsj.com/article/SB115853818747665842.html](http://online.wsj.com/article/SB115853818747665842.html)\*Peter Carbonara, "Hire for Attitude, Train for Skill," Fast Company, Dec. 18, 2007, [www.fastcompany.com/magazine/04/hiring.html](http://www.fastcompany.com/magazine/04/hiring.html)+Ibid.

## فصل السيطرة علي الضرر

# OWN your BAD NEWS



## إمتلك أخبارك السيئة

عندما يحدث خطأ ما ، فإن شخصا ما سوف يروي القصة. ستكون أفضل حالًا إذا كان هذا الشخص هو أنت. وإلا فإنك تخلق فرصة لنشر الضجيج والشائعات والمعلومات الكاذبة. عندما يحدث شيء سيء ، أخبر عملائك (حتى ولو لم يلاحظوا ذلك في المقام الأول). لا تعتقد أنه يمكنك فقط كنسها تحت السجادة (إخفائها) . لم يعد بإمكانك الاختباء بعد الآن. في هذه الأيام ، سيتصل بك شخص آخر حول هذا الأمر إذا لم تفعل ذلك بنفسك. سينشرون عنه عبر الإنترنت وسيعلم الجميع. لم يعد هناك مزيد من الأسرار. الناس سوف يحترمونك أكثر إذا كنت منفتحًا وصادقًا وعمامًا ومتجاوبًا أثناء الأزمة. لا تختبئ وراء الدوران أو تحاول إبقاء أخبارك السيئة بالأسفل . تريد أن يكون عملاؤك على اطلاع قدر الإمكان.

في عام 1989 ، سكبّت ناقلة النفط Exxon Valdez 11 مليون جالون من النفط في خليج برينس ويليام ساوند في ألاسكا. ارتكبت **إكسون** خطأ الانتظار لفترة طويلة قبل الرد على التسرب وإرسال المساعدة إلى ألاسكا. فشل رئيس شركة إكسون في الذهاب إلى هناك حتى أسبوعين بعد حدوث التسرب . عقدت الشركة بيانات إخبارية في فالديز ، وهي بلدة نائية في ألاسكا كان من الصعب على الصحافة الوصول إليها.

النتيجة: كارثة في العلاقات العامة لشركة Exxon أدت إلى إعتقاد العامة بأن الشركة كانت إما أنها تخفي شيئًا ما أو أنها لا تبالي حقًا بما حدث.

قارن التباين في قصة شركة إكسون Exxon تلك مع إنفجار خزان المخزون الخاص بشركة "أشلاند/أويل" Ashland Oil والذي سرب النفط في نهر بالقرب من بيتسبرج Pittsburgh في نفس الوقت تقريبًا. ذهب رئيس مجلس إدارة شركة أشلاند أويل ، جون هول (John Hall) ، إلى مكان الحادث وتولى المسؤولية. تعهد بتنظيف كل شيء. وقام بزيارة مكاتب الأخبار لشرح ما ستفعله الشركة والإجابة على أي أسئلة. وفي غضون يوم واحد ، قام بتحويل سرد القصة من قصة شركة نفط فاسدة - تفعل شرًا إلى قصة شركة نفط جيدة - تحاول القيام بالتنظيف + . فيما يلي بعض النصائح حول كيف يمكنك امتلاك القصة:

يجب أن تأتي الرسالة من الأعلى. يجب أن يتولى الشخص الأعلى منصبًا المتواجد السيطرة بطريقة قوية. انشر الرسالة على نطاق واسع. استخدم أي مكبر صوت لديك. لا تحاول أن تكنسها تحت البساط ، فكلمة "بلا تعليق" ليست خيارًا. اعتذر كما يفعل شخص حقيقي واطرح ما حدث بالتفصيل. بصراحة ، عليك أن تكون قلقًا بشأن مصير عملائك - ثم تثبت ذلك.

**Speed**  
CHANGES  
EVERYTHING



## السرعة تغير كل شيء

"مكالمتك مهمة جدًا بالنسبة لنا" . نحن نقدر سعة صدرك. متوسط وقت الانتظار الآن هو ستة عشر دقيقة. - اللعنة علي هذا .

ربما تكون العودة إلى الناس بسرعة هي أهم شيء يمكنك القيام به عندما يتعلق الأمر بخدمة العملاء. إنه لأمر مدهش كيف يمكن أن يؤدي ذلك إلى نزع فتيل موقف سيئ وتحويله إلى وضع جيد.

هل سبق لك أن أرسلت بريدًا إلكترونيًا واستغرق الأمر أيامًا أو ربما أسابيع حتى ترد الشركة عليك ؟ بماذا كنت تشعر؟ في هذه الأيام ، هذا ما أصبح الناس يتوقعونه. لقد اعتادوا على وضعهم قيد الانتظار. لقد اعتادوا على الحديث المبتذل حول "الاهتمام" الذي لا يتم دعمه.

لهذا السبب تبدأ العديد من استعلامات الدعم بنبرة عدائية. حتى أن بعض الأشخاص قد يوجهون تهديدات أو ينعنونك بأسماء. لا تأخذ الأمر على محمل شخصي. هم يعتقدون أن هذه هي الطريقة الوحيدة للاستماع إليهم. إنهم يحاولون فقط أن يكونوا عجلة صاخبة على أمل أن يحصلوا على القليل من التشجيع. بمجرد الإجابة بسرعة ، فإنهم يتحولون ١٨٠ درجة. يشرقون . يصبحون أكثر تهذيبا. و في كثير من الأحيان يشكرونك بغزارة.

هذا صحيح بشكل خاص إذا قدمت ردًا شخصيًا. لقد اعتاد العملاء على الإجابات المعلمية ، يمكنك حقًا تمييز نفسك من خلال الإجابة بعناية وإظهار أنك تستمع. وحتى إذا لم يكن لديك إجابة كاملة ، فقل شيئًا. "دعني أجري بعض الأبحاث وأعود إليك" يمكن لهذا أن يصنع المعجزات.



## كيف تقول أنك آسف

لا توجد أبداً طريقة رائعة للتعبير عن أسفك ، ولكن هناك الكثير من الطرق المروعة . إحدى أسوأ هذه الطرق هي عدم الاعتذار في هيئة اعتذار ، والذي يبدو وكأنه اعتذار لكنه في الحقيقة لا يقبل أي لوم. على سبيل المثال ، " **نأسف إذا أزعجك هذا** ". أو " **أنا آسف لأنك لا تشعر بأننا نرقى إلى مستوى توقعاتك** ". أو ايا كان.

الإعتذار الجيد يتقبل المسؤولية. ليس له عبارة مرفقة بالشروط . يظهر للناس أن المسؤولية تقع معك. ثم يقدم تفاصيل حقيقية حول ما حدث وما تقوم به لمنع حدوثه مرة أخرى. و تبحث عن طريقة لتصحيح الأمور. إليك طريقة سيئة أخرى: " **نعتذر عن أي إزعاج قد يكون هذا الأمر تسبب فيه** ". ارجوك. دعنا نحل لماذا هذه الطريقة سيئة:

" **نحن نعتذر ...** " إذا سكبت القهوة على شخص ما أثناء ركوب مترو الأنفاق ، فهل ستقول ، "أنا أعتذر"؟ لا ، بل ستقول ، " **أنا آسف جداً!** " حسناً ، إذا كانت خدمتك فائقة الأهمية لعملائك ، فإن انقطاع هذه الخدمة يشبه إنسكاب القهوة الساخنة عليهم. لذا استخدم اللهجة واللغة المناسبة لإظهار تفهمك لخطورة ما قد حدث. أيضاً ، الشخص المسؤول يجب أن يتحمل المسؤولية الشخصية. اعتذار بصيغة الـ "أنا" هو أقوى كثيرا من اعتذار بصيغة "نحن".

"أي إزعاج ... " إذا كان العملاء يعتمدون على خدمتك ولا يمكنهم الوصول إليها ، فهذا ليس مجرد إزعاج. إنها أزمة. الإزعاج هو طابور طويل في محل البقالة. وهذا ليس كذلك".

... (ربما يكون هذا قد تسبب في ... ) كلمة "ربما" تشير هنا إلى أنه قد لا يكون هناك أي خطأ على الإطلاق. هذه خطوة عدم اعتذار في هيئة اعتذار كلاسيكية. إنه يقلل من المشكلة (المشكلات) الحقيقية التي يواجهها العملاء.

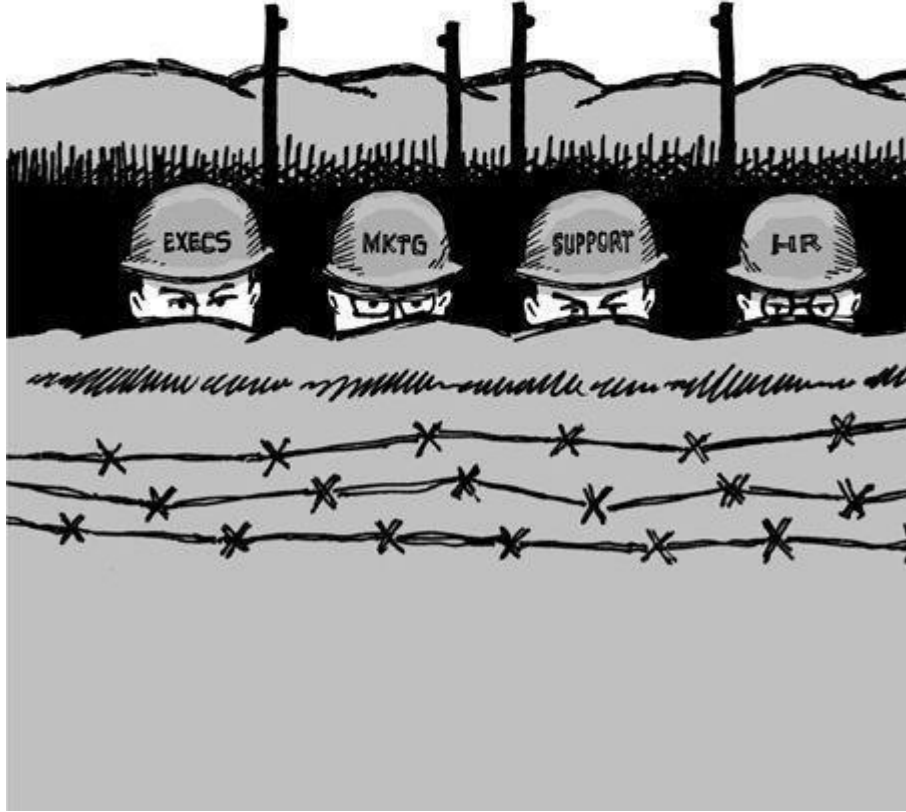
إذا كان ذلك لا يؤثر عليهم ، فأنت لا تحتاج حقاً إلى قول أي شيء. أما إذا كان قد أثر فعلا عليهم ، فلا داعي لـ "ربما" هنا. توقف عن التردد.

إذن ما هي الطريقة المثلى لقول أنك آسف؟ ليس هناك رصاصة سحرية. أي إجابة معلبة ستبدو عامة وجوفاء. سيتعين عليك تناول الموضوع على أساس كل حالة على حدة و بشكل منفرد. المبدأ الأول الذي يجب عليك مراعاته عند الاعتذار:

كيف كنت ستشعر حيال هذا الاعتذار إذا كنت أنت على الطرف الآخر؟ إذا قال لك أحد هذه الكلمات ، فهل كنت لتصدقها؟

ضع في اعتبارك أنه لا يمكنك الاعتذار علي طريقتك و بدون أن تبدو أحمقا. حتى أفضل اعتذار لن ينجذك إذا لم تكن قد إكتسبت ثقة الناس. كل ما كنت تفعله قبل أن تسوء الأمور هو أهم بكثير من الكلمات الفعلية التي سوف تستخدمها للاعتذار. إذا كنت قد قمت ببناء علاقة مع العملاء ، فسوف يلتمسون لك بعض الأعذار ويثقون بك عندما تقول أنك آسف.

# EVERYONE ON THE FRONT LINES



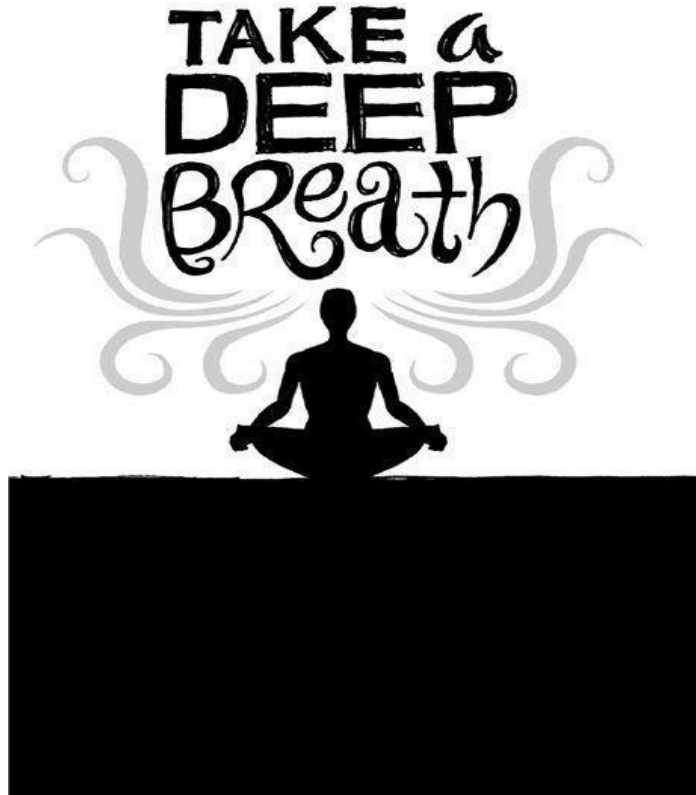
## ضع الجميع علي الخطوط الأمامية

في مجال المطاعم ، هناك فرق شاسع بين العمل في المطبخ والتعامل مع العملاء. تدرك مدارس الطهي ومدبرو المطاعم الأذكياء أنه من المهم لكلا الجانبين أن يفهموا و يتفاهموا مع بعضهم البعض. لهذا السبب غالبًا ما يكون لديهم طهارة يعملون بالخارج كنواند كتمرين. بهذه الطريقة ، يمكن لموظفي المطبخ التفاعل مع العملاء ومعرفة كيف يبدو الأمر بالفعل علي الخطوط الأمامية. الكثير من الشركات يوجد لديها تقسيم مماثل بين واجهة المنزل / وخلف المنزل. الأشخاص الذين يصنعون المنتج يعملون في "المطبخ" بينما يتعامل العاملون بالدعم مع العملاء. لسوء الحظ ، هذا يعني أن طهارة المنتج لا يستطيعون الإستماع إلى ما يقوله العملاء بشكل مباشر. هذا مؤسف جدا. الاستماع إلى العملاء هو أفضل طريقة للتوافق مع نقاط القوة والضعف في المنتج.

فكر في لعبة الهاتف للأطفال. هناك عشرة أطفال يجلسون في دائرة. تبدأ الرسالة ويتم التهامس بها من طفل إلى آخر. بمرور الوقت تنتقل الرسالة إلى كل مكان ، و تكون مشوهة تمامًا - لدرجة أنها عادة ما تكون مضحكة. الجملة التي تبدو منطقية في البداية تخرج من الطرف الآخر علي هيئة "معكرونة الشمام تعرف المستقبل". وكلما زاد عدد الأشخاص في الدائرة ، زاد التشويه الحادث في الرسالة.

نفس الشيء صحيح في شركتك. كلما زاد عدد الأشخاص بين كلمات عملائك والأشخاص الذين يقومون بالعمل ، زادت احتمالية ضياع الرسالة أو تشويهها على طول الطريق. يجب أن يكون كل فرد في فريقك متصلًا بعملائك - ربما ليس بشكل يومي ، ولكن على الأقل عدة مرات على مدار العام. هذه هي الطريقة الوحيدة التي ستجعل فريقك يشعر بالأذى الذي يعاني منه عملاؤك. إن الشعور بالألم هو الذي يحفز الناس حقًا على حل المشكلة. والجانب الآخر صحيح أيضًا: فرحة العملاء السعداء أو أولئك الذين عانوا من مشكلة وتم حلها يمكن أن تكون أيضًا محفزة بشكل كبير. لذلك لا تمنع الأشخاص الذين يقومون بالعمل من ملاحظات العملاء. لا ينبغي حماية أي شخص من النقد المباشر. ربما تعتقد أنه ليس لديك الوقت للتفاعل مع العملاء.

إذن خصص وقتًا لذلك. لا يزال مؤسس شركة Craigslist (Craig Newmark) يجيب على رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بالدعم إلي اليوم (غالبًا في غضون دقائق). كما أنه يقوم بحذف التعليقات العنصرية من لوحات المناقشة بالموقع و يقوم بمشاكسة سماصرة مدينة نيويورك الذين ينشرون شققًا للإيجار ليست موجودة.\* إذا كان بإمكانه تخصيص هذا النوع من الاهتمام لخدمة العملاء ، فيمكنك ذلك أيضًا.





## خذ نفساً عميقاً

عندما تهز القارب ، ستكون هناك أمواج. بعد تقديم ميزة جديدة ، أو تغيير في السياسات ، أو إزالة شيء ما ، فإن ردود الفعل السريعة سرعان ما تتدفق. قاوم الرغبة في الذعر أو القيام بإجراء تغييرات سريعة علي سبيل الاستجابة. إن المشاعر تشتعل في البداية. و هذا امر عادي. ولكن إذا تجاوزت ذلك الأسبوع الأول الوعر ، فعادة ما تستقر الأمور.

الناس هم أبناء الإعتياد. هذا هو السبب في أنهم يتفاعلون مع التغيير بهذه الطريقة السلبية. لقد اعتادوا على استخدام شيء ما بطريقة معينة وأي تغيير يربك النظام الطبيعي للأشياء. لذا فإنهم يتدافعون للوراء. كما أنهم يقومون بالشكوي. يطالبونك بالعودة إلى ما كانت عليه الأمور سابقاً. لكن هذا لا يعني أنه يجب عليك أن تتصرف. أحياناً تحتاج إلى أن تمضي قدماً في القرار الذي تؤمن به ، حتى لو كان لا يحظى بشعبية في البداية. إن الأشخاص غالباً ما يستجيبون قبل أن يمنحوا التغيير فرصة عادلة. أحياناً يكون رد الفعل السلبي الأولي هذا رد فعل بدائي. لهذا السبب ستسمع أحياناً أشياء مثل ، "إنه أسوأ شيء رأيته في حياتي." لا إنه ليس كذلك. إنه تغيير طفيف. لا تبالغ.

تذكر أيضاً أن ردود الفعل السلبية غالباً ما تكون أعلى صوتاً وأكثر حماساً من ردود الفعل الإيجابية. في الواقع ، قد تسمع فقط أصواتاً سلبية حتى عندما يكون غالبية عملائك سعداء بالتغيير. تأكد فقط من أنك لا تتراجع بحماسة عن قرار ضروري ولكنه مثير للجدل. لذلك عندما يشتكي الناس ، دع الأمور تنضج علي نار هادئة لبعض الوقت. دعهم يعرفون أنك تستمع. أظهر لهم أنك على دراية بما يقولونه. دعهم يعرفون أنك تتفهم استيائهم. لكن اشرح أنك ستترك الأمر لفترة من الوقت لترى ما سيحدث. من المحتمل أن تجد أن الناس سيتأقلمون في النهاية. قد ينتهي بهم الأمر إلى الإعجاب بالتغيير أكثر من الطريقة القديمة ، بمجرد أن يعتادوا عليه.

\*Reyna Susi, "The Exxon Crisis, 1989," Effective Crisis Management, [iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/exxon.htm](http://iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/exxon.htm) +John Holusha, "Exxon's Public-Relations Problem," New York Times, Apr. 21, 1989, [www.tinyurl.com/yg2bgff](http://www.tinyurl.com/yg2bgff)\*Scott Kirsner, "Craigslist's Unorthodox Path," Boston Globe, June 15, 2008, [www.tinyurl.com/4vkg58](http://www.tinyurl.com/4vkg58)

# فصل الثقافة

**CULTURE**  
IS THE BY-PRODUCT  
of CONSISTENT  
**BEHAVIOR**

## أنت لا تخلق ثقافة

الثقافات الفورية هي ثقافات اصطناعية. إنها انفجارات كبيرة من الصياغات و المهمة والإعلانات والقواعد. إنها واضحة وقبيحة وبلاستيكية. إن الثقافة الاصطناعية هي الطلاء. بينما الثقافة الحقيقية هي الزنجار (صدأ النحاس الأزرق المخضر).

أنت لا تخلق ثقافة. إنها تحدث مع الوقت. هذا هو السبب في أن الشركات الجديدة ليس لديها ثقافة. الثقافة هي نتيجة ثانوية للسلوك الثابت. إذا شجعت الناس على المشاركة ، فسيتم دمج المشاركة في ثقافتك. إذا كنت تكافئ الثقة ، فسوف يتم بناء الثقة. إذا تعاملت مع العملاء بشكل صحيح ، فإن معاملة العملاء بشكل صحيح تصبح ثقافتك الثقافة ليست هي لعبة كرة القدم التي يتم اللعب بها على الطاولة أو لعبة وقوع الثقة (التي يلقي بها شخص نفسه علي

فريقه واثقا فيهم لكي تتلقفه أياديهم). إنها ليست سياسة. إنها ليست حفلة عيد الميلاد أو نزهة الشركة. هذه أشياء وأحداث وليست ثقافة. وهي ليست شعارًا أيضًا. الثقافة هي الأفعال وليست الأقوال. لذلك لا تقلق كثيرًا حيالها. ولا تجبر عليها. إذ لا يمكنك تثبيت الثقافة (كبرنامج). إنها مثل مشروب الإسكوتش الجيد ، عليك أن تمنحه الوقت ليتحسن.



## القرارات مؤقتة

"ولكن ماذا لو...؟" "ماذا يحدث عندما...؟" "ألا نحتاج إلى التخطيط ل...؟" لا تخلق المشاكل التي لم تواجهها بعد. إنها ليست مشكلة حتى تصبح مشكلة في الواقع . معظم الأشياء التي تقلق بشأنها لا تحدث أبدًا على أي حال. بالإضافة إلى ذلك ، فإن القرارات التي تتخذها اليوم لا تحتاج أن تدوم إلى الأبد. إنه من السهل إسقاط الأفكار الجيدة أو السياسات الممتعة أو التجارب الجديرة بالاهتمام بافتراض أن كل ما تقرره الآن يحتاج إلى العمل لسنوات متتالية. الأمر ليس كذلك ، خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة. إذا تغيرت الظروف ، يمكن أن تتغير قراراتك. القرارات مؤقتة.

في هذه المرحلة ، من السخف أن تقلق بشأن ما إذا كان مفهومك سيتسع من خمسة إلى خمسة آلاف شخص (أو من مائة ألف إلى ١٠٠ مليون شخص). يعد إنزال منتج أو خدمة علي الأرض أمرًا صعبًا بدرجة كافية دون حتي اختراع المزيد من العقبات. قم بتحسين في الوقت الحاضر ثم اقلق بشأن المستقبل لاحقًا. إن القدرة على تغيير المسار هي إحدى المزايا الكبيرة في كونك صغيرًا. مقارنة بالمنافسين الأكبر حجمًا ، فأنت أكثر قدرة على إجراء تغييرات شاملة وسريعة. لا تستطيع الشركات الكبيرة التحرك بهذه السرعة. لذا إهتم باليوم وقلق بشأن القادم لاحقًا عندما يصل إلى هنا. وإلا فإنك ستهدر الطاقة والوقت والمال في التركيز على مشكلات قد لا تتحقق أبدًا .

# BUILD A ROCKSTAR ENVIRONMENT



## تجاوز نجوم الروك

تنشر العديد من الشركات إعلانات مطلوبة للمساعدة تطلب "نجوم موسيقى الروك" أو "النينجا". هذا أمر عاجز . ما لم يكن مكان عملك مليئاً بالمجموعات والنجوم ، فإن هذه الكلمات لا علاقة لها بعملك. بدلاً من التفكير في كيفية وصولك إلى غرفة مليئة بنجوم موسيقى الروك ، فكر في الغرفة نفسها بدلاً من ذلك. كلنا قادرون على العمل السيئ والمتوسط والرائع. البيئة لها علاقة بالعمل الرائع أكثر مما يدركه معظم الناس.

هذا لا يعني أننا جميعاً خلقنا متساوين وأنتك سوف تطلق العنان لقوة النجوم في أي شخص عن طريق بيئة نجوم موسيقى الروك. لكن هناك كم هائل من الإمكانيات غير المستغلة محصورة في ظل سياسات عاجزة ، وتوجيه ضعيف ، وبيروقراطيات خانقة. أوقف هذا الهراء وستجد أن الناس ينتظرون للقيام بعمل رائع. هم فقط بحاجة إلى إعطائهم الفرصة.

لا يتعلق الأمر بأيام الجمعيات غير الرسمية أو يوم (أحضر كلبك إلى العمل). (وإذا كانت هذه أشياء جيدة ، فلماذا إذن لا تفعلها كل يوم من أيام الأسبوع؟)

إن بيئات نجوم الروك تتطور عن طريق الثقة والاستقلالية والمسؤولية. وهي نتائج لمنح الأشخاص الخصوصية ومساحة العمل والأدوات التي يستحقونها. البيئات الرائعة تُظهر الإحترام للأشخاص الذين يقومون بالعمل وبكيفية قيامهم به .



## إنهم ليسوا في الثالثة عشرة

عندما تعامل الناس كما لو كانوا أطفالا ، فسوف تحصل على عمل الأطفال. وبرغم ذلك ، فإن هذه هي بالضبط الطريقة التي يتعامل بها الكثير من الشركات والمديرين مع موظفيهم. يحتاج الموظفون إلى طلب الإذن قبل أن يتمكنوا من فعل أي شيء. إنهم بحاجة إلى الحصول على الموافقة على كل إنفاق صغير. من المدهش أنهم ليسوا مضطرين للحصول على تصريح دخول إلى القاعة للذهاب إلي الحمام. عندما يحتاج كل شيء إلى الموافقة باستمرار ، فإنك تخلق ثقافة لإنعدام التفكير.

إنك تنشئ علاقة رئيس بمرؤوس تقول بوضوح ، "أنا لا أثق بك". ماذا تكسب إذا منعت الموظفين ، على سبيل المثال ، من زيارة أحد مواقع التواصل الاجتماعي أو مشاهدة يوتيوب أثناء العمل؟ إنك لا تكسب شيئا. ذلك الوقت لا يتحول بطريقة سحرية إلى العمل. سيجدون فقط بعض التسلية الأخرى.

وانظر ، أنت لن تحصل على ثماني ساعات عمل كاملة في اليوم من الناس على أي حال. هذه خرافة. قد يكونون في المكتب لمدة ثماني ساعات ، لكنهم في الواقع لا يعملون ثماني ساعات. الناس بحاجة إلى تسلية. يساعد على تعطيل رتابة يوم العمل. القليل من الوقت على يوتيوب أو فيسبوك لن يؤدي أحداً. ثم هناك كل ذلك المال والوقت الذي تقضيه في مراقبة هذه الأشياء. ما هي تكلفة إعداد برامج المراقبة؟ ما هو مقدار الوقت الذي يضيعه موظفو تكنولوجيا المعلومات (IT) في مراقبة الموظفين الآخرين بدلاً من العمل في مشروع ذي قيمة فعلية؟ كم من الوقت تضيعه في كتابة كتب القواعد والتي لا تقرأ أبداً؟ انظر إلى التكاليف وستدرك بسرعة أن عدم الثقة بموظفيك هو أمر مكلف للغاية.



## أرسل الناس إلى المنزل في الخامسة

الموظف الذي يحلم به في كثير من الشركات هو في العشرينات من عمره مع أقل قدر ممكن من الحياة خارج العمل - شخص ما سيكون جيداً في العمل لمدة أربعة عشر ساعة يومياً والنوم تحت مكتبه. لكن تعبئة غرفة مليئة بهذا النوع من (العاملين حتي منتصف الليل) ليس رائعا كما يبدو الأمر. فهو يتيح لك الإفلات من الإعدام البائس.

إنه يديم الأساطير التي من نوعية "هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكننا بها المنافسة ضد اللاعبين الكبار". أنت لا تحتاج إلى المزيد من ساعات العمل ؛ أنت بحاجة لساعات عمل أفضل. عندما يكون لدى الناس شيء ما ليفعلوه في المنزل ، فإنهم يبدأون في التركيز على العمل. ينجزون عملهم في المكتب لأن لديهم مكانًا آخر عليهم أن يتواجدوا فيه. يجدون طرقًا ليكونوا أكثر إنجازًا لأنهم مضطرون لذلك. إنهم بحاجة إلى اصطحاب الأطفال أو التدريب مع الكورال. لذلك فإنهم يستخدمون وقتهم بحكمة. كما يقول المثل ، "إذا كنت تريد القيام بشيء ما ، فاسأل الشخص الأكثر انشغالًا الذي تعرفه." أنت تريد ناس مشغولين. ناس لديهم حياة خارج العمل. الأشخاص الذين يهتمون بأكثر من شيء واحد. لا يجب أن تتوقع أن تكون الوظيفة هي حياة لشخص ما الكاملة -- على الأقل ليس إذا كنت ترغب في الاحتفاظ بهم معك لفترة طويلة.





## لا تترك ندبة مع أول جرح

الشيء الثاني الذي يحدث بشكل خاطئ ، هو الميل الطبيعي لإنشاء سياسة. "شخص ما يرتدي سراويل قصيرة!؟ إذن نحن بحاجة إلى قواعد للملبس!" لا ، أنت لست بحاجة لذلك. كل ما تحتاجه فقط هو إخبار (جون) بعدم ارتداء السراويل القصيرة مرة أخرى. السياسات هي نسيج ندبي (كأثار الجروح) تنظيمي. إنها ردود فعل تنظيمية تجاه مواقف من غير المرجح أن تحدث مرة أخرى. إنها عقاب جماعي على جُرم الفرد. بهذه الطريقة تولد البيروقراطيات. لا أحد يشرع في خلق البيروقراطيات. إنهم تتسلل إلى الشركات ببطء. لقد ابتكروا - سياسة واحدة - ندبة واحدة - في كل مرة. لذلك لا تترك ندوب على الجرح الأول. لا تضع سياسة لأن شخصًا واحدًا فعل شيئًا خاطئًا مرة واحدة. السياسات مخصصة فقط للمواقف التي تظهر مرارًا وتكرارًا.

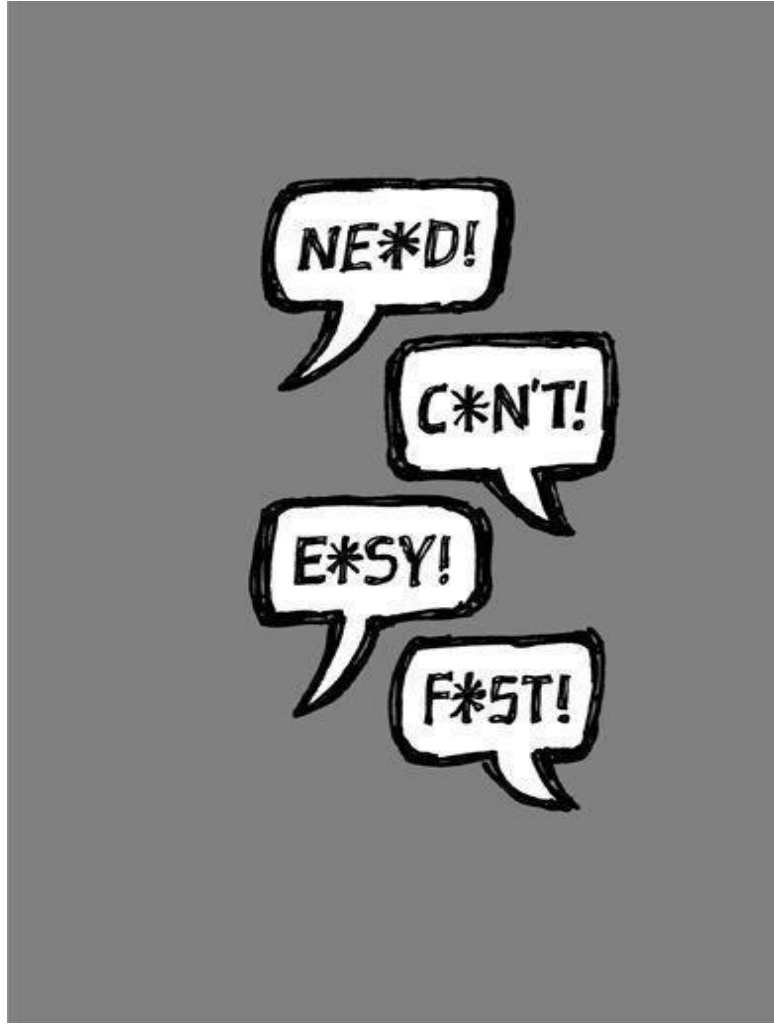


## ابدُ كما أنت

ما هو موضوع رجال الأعمال الذين يحاولون الظهور بمظهر الكبير؟ اللغة الصارمة ، والإعلانات الرسمية ، والود المصطنع ، و المصطلحات، وما إلى ذلك. تقرأ هذه الأشياء فتبدو وكأنما روبوتًا (إنسانا آليا) قد كتبها. إن هذه الشركات تتحدث إليك وليست تتحدث معك. قناع الاحتراف هذا مزحة. كلنا يعرف ذلك. ومع هذا ، لا تزال الشركات الصغيرة تحاول تقليدهم. يعتقدون أن الظهور بمظهر الكبير يجعلهم يبدوون أكبر وأكثر "احترافية". لكنه في الحقيقة يجعله يبدو سخفاء. بالإضافة إلى ذلك ، فإنك تضحى بأحد أعظم أصول الشركات الصغيرة: وهو القدرة على التواصل ببساطة وبشكل مباشر ، دون إدارة كل كلمة أخيرة من خلال غربال قسمي الشؤون القانونية والعلاقات العامة.

لا حرج في أن تبدو بحجمك الخاص. إن كونك صادقًا بشأن هويتك هو عمل ذكي أيضًا. إن اللغة غالبًا ما تكون هي الإنطباع الأول عنك - لماذا تبدأه بالكذب؟ لا تخف من أن تكون نفسك. هذا ينطبق على اللغة التي تستخدمها في كل مكان - في البريد الإلكتروني ، والتغليف ، والمقابلات ، ومنشورات المدونات ، والعروض التقديمية ، وما إلى ذلك. تحدث إلى العملاء بالطريقة التي كنت لتتحدث بها مع الأصدقاء. اشرح الأشياء كما لو كنت جالسًا إلي جانبهم. تجنب المصطلحات أو أي نوع من أحاديث-الشركات. ابتعد عن الكلمات الطنانة عندما تكون الكلمات العادية كافية. لا تتحدث عن "تحقيق الدخل" أو "الشفافية" ؛ تحدث عن كسب المال والنزاهة. لا تستخدم سبع كلمات عندما تفي أربع كلمات بالغرض ، ولا تجبر موظفيك على إنهاء رسائل البريد الإلكتروني بمصطلحات قانونية مثل "رسالة البريد الإلكتروني هذه للاستخدام مرة واحدة للمستلم (المستلمين) المعنيين وقد تحتوي على معلومات خاصة و حصرية." هذا يشبه إنهاء جميع رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بشركتك بتوقيع يقول ، "نحن لا نثق بك ونحن مستعدون لإثبات ذلك في المحكمة." حظًا سعيدًا في تكوين صداقات بهذه الطريقة.

اكتب لكي يتم قراءتك ، لا تكتب فقط للكتابة. عندما تكتب شيئًا ما ، اقرأه بصوت عالٍ. هل يبدو الأمر كما لو كنت تتحدث بالفعل إلى شخص ما؟ إذا لم يكن كذلك ، فكيف يمكنك جعله حواريا أكثر؟ من قال أن الكتابة يجب أن تكون رسمية؟ من قال إن عليك نزع شخصيتك عنك عند كتابة الكلمات على الورق؟ إنسى القواعد. تواصل!  
وعندما تقوم بالكتابة ، لا تفكر في كل هؤلاء الأشخاص الذين قد يقرؤون كلماتك. فكر في شخص واحد. ثم اكتب لهذا الشخص. الكتابة للجمهور تؤدي إلى العموميات والإرتباك. عندما تكتب إلى هدف محدد ، فمن الأرجح أنك ستصيب الهدف.



## كلمات من أربعة حروف

هناك كلمات من أربعة أحرف يجب ألا تستخدمها أبدًا في العمل. إنها ليست كلمات - اللعنة (كلمة شائعة منافية للأداب)- أو بئساً (shit) . إنها الكلمات الأتية - حاجة أو إحتياج (need) ، و لابد (must) ، ولا يمكن (can't) ، بسهولة (easy) ، فقط (just- only) ، وسريع (fast). هذه الكلمات تعيق التواصل السليم. وهي أعلام حمراء تستحضر الضغينة ، و تنسف المناقشات الجيدة ، وتتسبب في تأخير المشاريع.

عندما تستخدم هذه الكلمات المكونة من أربعة أحرف ، فإنك تخلق موقفًا بالأبيض والأسود. لكن الحقيقة نادرا ما تكون سوداء وبيضاء. لذلك يصبح الناس منزعجين ويطرب على ذلك حدوث المشاكل. يتم ضخ التوتر والصراع دون أي داع.

إليك ما هو الخطأ في بعض منها : الحاجة أو الإحتياج . القليل من الأشياء تحتاج فعلاً إلى إنجازها. بدلاً من قول "في حاجة لـ..." ، من الأفضل أن تقول "ربما" أو "ما رأيك في هذا؟" أو "كيف يبدو هذا؟" أو "هل تعتقد أنه يمكننا أن نتخلص من ذلك؟" لا يمكن. عندما تقول "لا أستطيع" ، ربما يمكنك بالفعل. في بعض الأحيان ، هناك حتى تعارض عدم الإمكان أو

الإستطاعة : مثل "لا يمكننا إطلاقها على هذا النحو ، لأنه ليس صحيحًا تمامًا" في مقابل "لا يمكننا قضاء المزيد من الوقت في هذا الأمر لأنه يتعين علينا إطلاقه".  
كلتا العبارتين لا يمكن أن تكونا صحيحتين. أو انتظر دقيقة ، هل يمكنهما ذلك؟ سهل. السهل هي كلمة تستخدم لوصف وظائف الآخرين. "يجب أن يكون هذا سهلًا بالنسبة لك ، أليس كذلك؟" لكن لاحظ كيف أنه من النادر أن يصف الناس مهامهم على أنها سهلة. بالنسبة لك ، إنها "دعني ألق نظرة عليها" - ولكن عندما يتعلق الأمر بالآخرين ، فإنها "أنجزها".  
غالبًا ما تظهر هذه الكلمات المكونة من أربعة أحرف أثناء المناقشات (واحترس أيضًا من أبناء عمومتهم: الجميع (everyone) ، لا أحد (no one) ، دائمًا (always) ، وأبدًا (never) ). بمجرد نطقها ، فإنها تجعل من الصعب العثور على حل. إنها تحاصر في زاوية من خلال تأليب اثنين من الكلمات المطلقة ضد بعضهما البعض. عندها يحدث الصراع. أنت تطرد خارجًا أي أرضية وسط.

وهذه الكلمات خطيرة بشكل خاص عندما يتم جمعها معًا:  
"نحن نحتاج إلى إضافة هذه الميزة الآن. بالتأكيد لا يمكننا التشغيل بدون هذه الميزة. إن الكل يريدنا حقًا. إنه شيء واحد صغير فقط لذا سيكون الأمر سهلًا. يجب أن تكون قادرًا على الحصول عليه هناك بسرعة!"  
سته وثلاثون كلمة فقط ، لكنها مائة افتراض. هذه وصفة لكارثة.



## "في أسرع وقت ممكن" عبارة سامة

توقف عن قول عبارة "في أسرع وقت ممكن". لقد فهمنا ذلك. إنه أمر ضمني. الكل يريد القيام بالأشياء بأسرع ما يمكن. عندما تتحول إلى أحد هؤلاء الأشخاص الذين يضيفون "في أسرع وقت ممكن" في نهاية كل طلب ، فأنت تقول إن كل شيء له أولوية عالية. وعندما يكون كل

شيء ذو أولوية عالية ، فلا شيء كذلك حقا. (مضحك كيف أن كل شيء يمثل أولوية قصوى إلي أن تضطر فعليًا إلى ترتيب الأشياء حسب الأولوية). إن عبارة (ASAP ( As Soon As Possible هي مبالغة. إنها تقلل من قيمة أي طلب لا يقال فيه "في أسرع وقت ممكن". قبل أن تدرك ذلك ، فإن الطريقة الوحيدة لإنجاز أي شيء هي وضع ملصق ASAP عليه. معظم الأشياء لا تستدعي هذا النوع من الهستيريا. إذا لم يتم إنجاز مهمة ما في هذه اللحظة ، فلن يموت أحد. لن يفقد أحد وظيفته. لن يكلف الشركة الكثير من المال. ما ستفعله هو خلق إجهاد و توتر مصنوع ، مما يؤدي إلى الإرهاق وما هو أسوأ من ذلك. لذا احتفظ باستخدامك لمفردات الطوارئ في حالات الطوارئ الحقيقية. ذلك النوع الذي توجد فيه عواقب مباشرة وقابلة للقياس نتيجة التقاعس عن العمل. أما لكل شيء آخر ، فهدئ أعصابك.

## فصل الختم



## الإلهام قابل للفناء

كلنا لدينا أفكار. الأفكار خالدة. إنها تدوم إلى الأبد. ما لا يدوم إلى الأبد هو الإلهام. الإلهام مثل الفاكهة الطازجة أو الحليب: له تاريخ انتهاء. إذا كنت تريد أن تفعل شيئًا ما ، فعليك أن تفعله الآن. لا يمكنك أن تضعه على الرف والانتظار شهرين للالتفاف عليه. لا يمكنك أن تقول أنك ستفعل ذلك لاحقًا فحسب. في وقت لاحق ، لن تشعر بالحماس حيال ذلك بعد الآن.

إذا كنت تشعر بالإلهام يوم الجمعة ، أقسم عطلة نهاية الأسبوع وانغمس في المشروع. عندما تشعر بالإلهام كبير ، يمكنك إنجاز عمل يستغرق أسبوعين في أربع وعشرين ساعة. الإلهام هو آلة للزمن بهذه الطريقة. الإلهام شيء سحري ، مُضَاعِف للإنتاجية ، محفز. لكنه لن ينتظرك. الإلهام شيء مرتبط بالحاضر. إذا استحوذ عليك ، فعليك أن تستحوذ عليه بالمثل و تضعه في العمل.

## شكرا لك على قراءة كتابنا

نحن نأمل أن يلهمك ذلك لإعادة صياغة الطريقة التي تفعل بها الأشياء. إذا كان الأمر كذلك ، فقم بإرسال سطر إلى [rework@37signals.com](mailto:rework@37signals.com) وأخبرنا كيف تسير الأمور. نحن نتطلع الى الاستماع إليك.

## فصل المصادر

About 37signals [37signals](http://37signals.com)

[www.37signals.com](http://www.37signals.com)

About 37signals and our products.

Rework site [www.37signals.com/rework](http://www.37signals.com/rework) The official book site.

Signal vs. Noise

[www.37signals.com/svn](http://www.37signals.com/svn)

Our company blog about business, design, culture, and more.

37signals video [www.37signals.com/speaks](http://www.37signals.com/speaks) Presentations and rants by 37signals.

Subscribe to 37signals newsletters

[www.37signals.com/subscribe](http://www.37signals.com/subscribe)

Newsletter about new products, discounts, and more (sent out roughly twice a month).

Stuff we like

[www.37signals.com/stuffwelike](http://www.37signals.com/stuffwelike)

A list of books, sites, and other things that we enjoy.

E-mail

[rework@37signals.com](mailto:rework@37signals.com)

37signals products Basecamp

[www.basecamphq.com](http://www.basecamphq.com)

Manage projects and collaborate with your team and clients.

Highrise

[www.highrisehq.com](http://www.highrisehq.com)

Track your contacts, leads, and deals. Always be prepared.

Backpack

[www.backpackit.com](http://www.backpackit.com)

Organize and share information across your business.

Campfire

[www.campfirenow.com](http://www.campfirenow.com)

Real-time chat and file and code sharing for remote teams.

Ta-da List

[www.tadalist.com](http://www.tadalist.com)

Ta-da List makes it easy to create and share your to-do's.

Writeboard

[www.writeboard.com](http://www.writeboard.com)

Writeboard is a collaborative writing tool.

Getting Real

[gettingreal.37signals.com](http://gettingreal.37signals.com)

This book by 37signals will help you discover the smarter, faster, easier way to build a successful Web-based application.

Ruby on Rails

www.rubyonrails.org

An open-source Web framework created by 37signals.

## شكر وتقدير

شكر خاص جدا لماثيو ليندرمان. كان مات أول موظف لـ 37signals في عام ١٩٩٩ - ولا يزال يعمل مع الشركة حتى اليوم. لم يكن هذا الكتاب ليجتمع بدون مات. بالإضافة إلى كتابة المحتوى الأصلي ، فقد ساعد في دمج أنماط الكتابة المختلفة بوضوح للمؤلفين المشاركين في كتاب مركز و متماسك. لقد جعل الأمر يبدو سهلاً ، لكنه لم يكن عملاً سهلاً. شكرا لك مات. نريد أيضاً أن نشكر عائلتنا وعملائنا والجميع في 37signals وإليك قائمة ببعض الأشخاص الذين نعرفهم ولا نعرفهم والذين ألهمونا بطريقة أو بأخرى:

Frank Lloyd Wright Seth Godin Warren Buffett Jamie Larson Clayton Christensen Ralph Nader Jim Coudal Benjamin Franklin Ernest Kim Jeff Bezos Scott Heiferman Antoni Gaudi Carlos Segura Larry David Steve Jobs Dean Kamen Bill Maher Thomas Jefferson Mies van der Rohe Ricardo Semler Christopher Alexander James Dyson Kent Beck Thomas Paine Gerald Weinberg Kathy Sierra Julia Child Marc Hedlund Nicholas Karavites Michael Jordan Richard Bird Jeffrey Zeldman Dieter Rams Judith Sheindlin Ron Paul Timothy Ferriss.

Copyright (c) 2010 by 37signals, LLC. All rights reserved.

Published in the United States by Crown Business of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

www.crownpublishing.com

CROWN and the Crown colophon are registered trademarks of Random House, Inc.

This book is available for special discounts for bulk purchases for sales Promotions or premiums. Special editions, including personalized covers, excerpts of existing books, and corporate imprints, can be created in large quantities for special needs.

For more information, write to Random House, Inc.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Fried, Jason.

Rework / Jason Fried and David Hansson.--1st ed.

p. cm.

Industrial management. 2. 37signals--company.

I. Hansson, David Heinemeier. II. Title. HD31.F755 2010

658.22—dc 22 2009036114 - eISBN: 978-0-307-46376-0 - rohdesign.com v3.0



# REWORK

*Jason Fried and  
David Heinemeier Hansson*



To subscribe to the free Crown Business E-Newsletter,  
e-mail: [CrownBusiness@RandomHouse.com](mailto:CrownBusiness@RandomHouse.com)