



ذهنیت استارت‌آپی جدید

۱۰ تغییر ذهنیتی برای ساختن شرکت رویاهایتان

ساندرا اشپیلبرگ

پوریا یغمایی، علیرضا صدری

به نام خداوند جان و خرد

ذهنیت استارت‌آپی جدید

ده تغییر ذهنیتی برای ساختن شرکت رویاهایتان

ساندرا اشپیلبرگ

مترجم:

پوریا یغمایی

علیرضا صدری

انتشارات ایرانا

۱۴۰۱

سرشناسه	/ اشپیلبرگ، ساندرا Shpilberg, Sandra
عنوان و نام پدیدآور	/ ذهنیت استارت‌آپی جدید / ده تف لار ذهنیتی برای ساختن شرکت رویاهایتان: ساندرا اشپیلبرگ؛ مترجم، پوریا یغمایی، سیدعلیرضا سیدصدری.
مشخصات نشر	/ تهران/ ایران، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	/ ۱۹۱ ص:؛ جدول، عکس.
شابک	/ ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۱۶-۸۴-۷
وضعیت فهرست‌نویسی	/ فیپا
یادداشت	/ عنوان اصلی
عنوان دیگر	: New startup mindset : Ten mindset shifts to build the company of your dreams., 2021
موضوع	کتاب حاضر با عنوانهای متفاوت توسط مترجمین مختلف ترجمه شده و توسط ناشرین در سال ۱۴۰۰ فیپا گرفته است. کتابنامه/ ص. ۱۴۹.
شناسه افزوده	/ ده تف لار ذهنیتی برای ساختن شرکت رویاهایتان.
شناسه افزوده	/ شرکت‌های اقتصادی جدید
رده بندی کنگره	خلاقیت در کسب و کار
رده بندی دیویی	/ سیدصدری میانجی، سیدعلیرضا، ۱۳۶۸ - مترجم
شماره کتابشناسی ملی	/ یغمایی، پوریا، ۱۳۶۷ - مترجم
	HD ۶۲:۵ /
	۶۵۸:۱۱ /
	۸۷۶۶۲۳۶ /
	Creative ability in business
	New business enterprises

نام کتاب	: ذهنیت استارت‌آپی جدید
اثر	: اشپیلبرگ، ساندرا
مترجم	: پوریا یغمایی، علیرضا صدری
ناشر	: ایرانا
نوبت چاپ	: اول - بهار ۱۴۰۱
تیراژ	: ۱۰۰۰ جلد
بهاء	: هدیه
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۱۶-۸۴-۷

آدرس انتشارات: تهران، خیابان ژاندارمری، نرسیده به کارگر، پلاک ۱۳۱، طبقه همکف، زنگ اول
شماره تماس: ۰۲۱-۶۶۹۷۴۹۸۹-۰۲۱ تلفن همراه: ۰۹۱۲۲۱۹۶۰۴۱

◆ کلیه حقوق محفوظ است. ◆

هرگونه نسخه‌برداری اعم از زیراکس، بازنویسی، ذخیره کامپیوتری و اقتباس کلی و جزئی بدون مجوز کتبی ناشر و مؤلف ممنوع و از طریق قانونی قابل پی‌گیری است.



Dear Iranian Entrepreneurs!

My wish is that you begin your journey of entrepreneurship now and that you continue steadily through the ups and downs of the process. I hope that my book, New Startup Mindset, can help you along the way, and keep you motivated to go on. The world awaits that which only you can create.

I'm grateful to Dr. Pouria Yaghmaee & Mr. Alireza Sadri for undertaking the project to translate and produce this book in Persian.

All the best,

Sandra Shpilberg

کارآفرینان ایرانی عزیز

آرزوی من این است که سفر کارآفرینی‌تان را همین حالا آغاز کنید و فرازها و فرودهای آن را با گام‌هایی استوار ادامه دهید. امیدوارم این کتاب من، ذهنیت/استراتژی جدید، بتواند در این راستا به شما یاری رساند و شما را در ادامه این راه همچنان انگیزه ننگه دارد. جهان چشم‌انتظار آن چیزی است که فقط تو می‌توانی بیافرینی.

از دکتر پوریا یغمایی و آقای علیرضا صدری به خاطر بردوش گرفتن پروژه ترجمه این کتاب به زبان فارسی سپاسگزارم.

با آرزوی بهترین‌ها،

ساندرا اشپیلبرگ

یادداشت مترجمان

کلمه Startup در ترجمه فارسی به کسب و کار و یا شرکت‌های نوپا گفته می‌شود. اگر چه در تعریف استارت آپ بر این مسئله تأکیدی وجود ندارد، اما به دلیل اینکه بسیاری از استارت آپ‌ها در سال‌های اخیر در حوزه تکنولوژی یا فن آوری اطلاعات می‌باشند، گاهی در تعریف استارت آپ به این مسئله نیز اشاره می‌شود که استارت آپ باید در حوزه فن آوری‌های نوین فعال باشد. به طور خلاصه استارت‌آپ فعالیت اقتصادی (در هر حوزه) با هدف برطرف کردن نیازهای مشتریان و رویکردی مقیاس‌پذیر و معمولاً بر پایه فناوری‌های جدید است.

پس باید به خاطر داشته باشیم که:

- استارت آپ یک رویداد و همایش کارآفرینی نیست
- یک وب سایت یا یک اپ موبایل، لزوماً یک استارت آپ نیست
- استارت آپ یک شرکت کوچک که در حال درآمدزایی و رشد است،

نیست

اصطلاح استارت آپ، این روزها محبوبیت زیادی پیدا کرده است و افراد علاقه‌مند بسیاری برای انجام این کار، وارد بازار کسب و کارهای استارت آپی می‌شوند. یک چیز که همه‌ی ما می‌توانیم در مورد آن توافق کنیم ویژگی اصلی یک استارت آپ است. آن ویژگی اصلی که ما برای استارت آپ‌ها می‌شناسیم، توانایی رشد است. این تمرکز استارت آپ‌ها بر رشد و بدون محدودیت جغرافیایی است که استارت آپ‌ها را از مشاغل کوچک و سنتی متمایز می‌کند.

بیزینس‌ها معمولاً استارت آپ‌ها را با کسب و کارهای بزرگ اینترنتی می‌شناسند، اما در هیچ‌کدام از تعاریف پذیرفته شده، تأکیدی وجود ندارد که فعالیت استارت‌آپی باید حتماً در حوزه فناوری اطلاعات و یا آنلاین باشد. منتها کسب و کارهای اینترنتی این قابلیت را دارند که خیلی سریع و در حین استفاده کاربران از محصول، بازخورد تجربه کاربر را در بهبود و توسعه محصول به کار بگیرند. لذا

کسب و کارهای اینترنتی قابلیت بالایی در به کارگیری انواع استارت آپ برای توسعه دارند.

گاهی اوقات افرادی که استارآپ جدیدی راه اندازی می کنند، هرگز فکر نمی کنند که در آغازین مراحل رشد هستند و ممکن است موانع زیادی مسیر پیش روی آن ها را سخت تر کند. شکست در حقیقت نوعی فرصت برای آموزش و یادگیری است، اما می توان با تدوین و طرح برنامه درست در یک استارت آپ پیامدهای شکست را کاهش داده و یا حتی از وقوع آن جلوگیری کرد.

این کتاب تلاش دارد تا پیش فرض های استارت آپی قبلی شما نسبت به چالش، سختی ها و شکست را تغییر داده و موازی مسیر جدیدی را برای شما ترسیم و تشریح کند. مسیری واقعی که می تواند به استارت آپ فعلی و یا آتی شما کمک کند و ذهنیت مدیریت تیم را نسبت به تولید محصول، روند کار و بخصوص جذب سرمایه تغییر دهد.

دکتر پوریا یغمایی

مدیر عامل نیکان

با بیش از پانزده سال تجربه داخلی و بین المللی در حوزه فین تک، استارتاپ و شرکت های نوپا



مهندس علیرضا صدری

معاون توسعه محصول و رییس هیئت مدیره نیکان

با بیش از ده سال تجربه داخلی و پروژه های بین المللی در حوزه فین تک، استارتاپ و شرکت های نوپا



فهرست

- مقدمه: فرمول کار در هم شکسته است..... ۷
- بخش یکم: آغاز کن..... ۲۴**
- فصل ۱: ذهنیت مبتدی..... ۲۵
- فصل ۲: تمرکز عمیق تک‌کانونی..... ۳۸
- بخش دوم: بساز..... ۵۶**
- فصل ۳: جریان به جلوست..... ۵۷
- فصل ۴: جیب‌های پُر پول هرگز به قدر کافی پر از پول نیستند..... ۶۷
- فصل ۵: تحول تمام‌عیار به سوی مشتریان پرداخت‌کننده..... ۷۸
- فصل ۶: با رقبایت صحبت کن..... ۸۶
- فصل ۷: نخست افرادی را استخدام کن که لوح سفیدِ توانا باشند..... ۹۶
- فصل ۸: درهای بسته راه را نشانت می‌دهند..... ۱۱۱
- فصل ۹: بهترین تلاش تو هیچگاه سبب فرسودگی و ازپای‌درآمدن نمی‌شود..... ۱۲۳
- بخش سوم: خارج شو..... ۱۴۷**
- فصل ۱۰: به دنبال چیزهای واقعاً خوب باش (و لایق آن هستی)..... ۱۴۸
- پایان سخن..... ۱۸۶

مقدمه

فرمول کار در هم شکسته است

بهنجار چیست؟ تنظیمی روی یک ماشین لباسشویی.

— آشلی پوردی

اگر این جهان جهانی مردانه است، کیست که اهمیتی قائل باشد؟

— سوفیا آموروسو، نستی گال

فرمول یا قاعده کار: موسس مذکر جوان در گاراژی در سیلیکون ولی. سفیدپوست، هندی، یا آسیایی است، و برنامه‌نویس. کسی در کنارش هست در مقام موسس همکار، هم‌موسس، با همان مشخصه‌ها. در یک انکوباتور یا مرکز رشدِ بانام‌ونشان پذیرفته شده است، و آنجا سه ماه وقت صرف می‌کند تا متمرکز باشد بر این نکته که چگونه ایده‌اش را به یک کسب‌وکار بدل کند و یاد بگیرد چگونه باید به سراغ جذب سرمایه از شرکتهای سرمایه‌گذاری برود. از سوی مرکز رشد و فرشته سرمایه‌گذار پذیرفته می‌شود و سال بعد را در تلاش است تا دریابد چگونه باید مرحله کشش یا جذب را بگذراند تا بتواند کار خود را در اشل بزرگتری به نمایش بگذارد.

با خود می‌اندیشد ای کاش سرمایه بیشتری جذب می‌کرد.

به سراغ سرمایه‌گذاران خطرپذیر می‌رود. درگیر این صحبت می‌شود که در کلاس نهم شاگرد اول بوده است، و «در زیر ۲۰ سالگی در شمار ۲۰ نفر

برتر». سپس، برپایه خوشبینی افسارگسیخته و نوعی ارزشگذاری بی‌اساس و خیالی، که با مبانی کسب‌وکار - یعنی، درآمد و سود - سنخیتی ندارد، مرحله‌ی مقدماتی جذب سرمایه را به انتها می‌رساند. تیک‌کراچ درباره‌ی او مقاله‌ای می‌نویسد، و حالا به نام کسب‌وکار سیرکی پر از جاروجنجال و هوچیگری افتتاح می‌شود.

دوره‌گردی برای جذب سرمایه رمق او را گرفته است، اما از هر مقدار آدرنالینی که بتواند تولید کند استفاده می‌کند تا شرکت را بسازد. تیمی از برنامه‌نویسان و چند تن از «نخبگان و خبرگان» را که به همان اندازه گران‌قیمت هستند استخدام می‌کند. دفتر پرزرق‌وبرقی اجاره می‌کند، دارای منظره‌ای از یک پل معلق چراغانی‌شده و دارای بوفه‌ای آکنده از غذای رایگان. اگرچه کسب‌وکاری در برنامه هست که باید آن را برپاساخت، بخش اعظم وقتش را به جذب سرمایه اختصاص می‌دهد - هر دور از این تلاش پوشش بیشتری در مطبوعات و نشریات تخصصی می‌یابد و ارزش خیالی شرکت را افزایش می‌دهد.

پدرش مقاله را در فیسبوک منتشر می‌کند - همان مقاله‌ای که می‌گوید شرکت این آقا پسر ۱۰ میلیون دلار می‌ارزد! این مقاله همه‌ی آن رضایتی را که او تا آن زمان نیاز داشت تا بداند کارش را کرده است به او ارزانی می‌دارد. خودپسندی‌اش به وجد می‌آید. نقطه‌ی اوج همینجاست. اعتنایی به آن ندارد که هیچ مشتری پرداخت‌کننده‌ی وجود ندارد، و حالا شرکت فقط در همین سال دارد ۳ میلیون دلار ضرر می‌دهد.

می‌داند که هر دور از اقدام به جذب سرمایه قدر و سهمش را در شرکت رقیب‌تر می‌کند، اما این محاسبات را به نام بازی کسب‌وکار - فرمول

استارت‌آپ‌ها - یعنی روش ساختن یک شرکت جدید به خود و دیگران می‌قبولاند. گذشته از همه چیز، با این همه نامهای شرکتهای سرمایه‌گذار در فهرستی از سرمایه‌گذاران که درست کرده است، مطمئن است که در مسیر موفقیت به پیش می‌تازد.

تا وقتی سروکلۀ مشتریان پیدا نشده باشد، یا مشتریان موجود به شرکت وفادار نمانند، و سرمایه‌گذاران دیگر به جلسات هیئت مدیره نیایند، این شرکت یکی دو سال دیگر هم پول سرمایه‌گذاران را خرج می‌کند و لنگ‌لنگان قدمهایی هم برمی‌دارد. در نگاه به گذشته به آن مقاله‌های *تیک‌کراَنچ* که با فونت ریز به چاپ رسانده است نگاه می‌کند و آنها را داخل کیف جیبی‌اش می‌گذارد. با این حال، نوشته‌ واقعی همچنان روی دیوار است - تو به مشتریان پرداخت‌کننده نیاز داری - اما نمی‌خواهد آن را بخواند، زیرا آنچه نیاز دارد رشته‌ جدیدی از دوره‌گردی برای جذب سرمایه است.

اگر می‌شد پول بیشتری جذب کند، آنگاه چه بسا رویایش درست از آب درمی‌آمد: قرارگرفتن در فهرست ۰/۰۵ درصد از استارت‌آپهایی که سرمایه‌گذاران هنوز در جلسات هیئت‌مدیره‌شان حاضر می‌شوند، شرکت را سرانجام به بازارهای عمومی می‌برند، سهامشان را نقد می‌کنند، و ضرروزیانهای جاری شرکت را به بازارهای عمومی انتقال می‌دهند.

من اینجا هستم تا به تو بگویم این فرمول در هم شکسته است.

این فرمول درهم‌شکسته است چون به نتایج واقعی مانند درآمد و سود اعتنایی ندارد، و بر پیامدهای گزاف و نامحتمل تأکید بسیار زیادی می‌کند. این فرمول فی‌نفسه نوعی باور محدودکننده است، که هر روز و همه روز آدمهای خلاق بسیاری را از شروع کار و برپاساختن شرکتهایشان بازمی‌دارد.

برای آفریدن شرکتهایی که واقعاً اثرگذار باشند راه دیگری وجود دارد.

از ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۸، من شرکت خودم، سیکر هلث، را از هیچ مطلق به یک پلتفرم بیماریابی تمام‌عیار رساندم که در خدمت بیش از چهل مشتری عرصه بیوتکنولوژی بود، و هرساله درآمد خود را دو برابر و سودش را سه برابر می‌کرد. ما میلیونها بیمار دچار ناخوشیهای جدی را به‌منظور بهره‌مند شدن ایشان از درمانهای تحقیقاتی به کارآزماییهای متعدد بالینی وصل کردیم. در ۲۰۱۸، استارت‌آپ مرا یک غول خدمات علوم زیستی خرید.

در مسیر این کارآفرینی، من تقریباً همه چیز را به شیوه‌ای متفاوت از روال مرسوم و سنتی به انجام رساندم: اولین انتخاب من این بود که تنها موسس باشم، یعنی برای تأسیس شرکت به دنبال یافتن شریک نروم. دنبال هیچ مرکز رشدی هم نرفتم. هیچ نوع سرمایه‌گذاری از جانب سرمایه‌گذاران فرشته‌ای یا شرکتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر را نپذیرفتم. از همان روز اول از مشتریان در ازای کاری که برایشان ارزشمند بود پول می‌گرفتم. روند پدیدآوری نرم‌افزار را هدایت کردم هرچند برنامه‌نویس نبودم. کوچکترین تیم ممکن را استخدام کردم، و گذاشتم تا «ماشین»، یعنی نرم‌افزاری که برای رسیدن به اتوماسیون می‌ساختیم، ما را به اشل بالاتر هدایت کند. دفتر ما به اندازه دخمه‌ای بود با طول و عرض چند قدم، در یک فضای کاری مشترک، و به‌عوض غذای رایگان ما ترجیح می‌دادیم جمعه‌ها را از منزل کار کنیم. به‌جای ارزشگذاریهای بی‌اساس و خیالی، من درآمد و سود را در دفاتر ثبت می‌کردم — که سنجه‌هایی بنیادی هستند برای هر کسب‌وکاری که می‌خواهد زنده بماند و رشد کند. به‌عوض زرق‌وبرق و قیل‌وقال و پرورش خودپسندی،

منحصرأً متمرکز بودم بر جذب مشتریان پرداخت‌کننده و بهبودبخشیدن به راه و روش خدمت‌گذاری و خدمات‌رسانی به ایشان.

آه، بله، کم مانده بود معرفی‌کردن خودم را فراموش کنم: من یک زن هستم، مهاجری از آروگوئه، مادر دو کودک مدرسه‌ای، و آدمی که هر روز به هشت ساعت خواب نیاز دارد.

من اکنون همهٔ راه را رفته‌ام و این سفر را پشت سر گذاشته‌ام، و تو شایستهٔ آن هستی که بدانی تو شخصاً چگونه می‌توانی فرمول را در هم بشکنی، ذهنیت استارت‌آپی جدید را اتخاذ کنی، و شرکت رویاهایت را بسازی. پیش از آن که سفر خود را آغاز کنیم، اجازه بده همینجا چند باور غلط سمی دربارهٔ استارت‌آپ‌ها را بزدااییم و دور بریزیم. این باورهای غلط ریشه در آن فرمول درهم‌شکسته دارند و برای کارآفرینی چنان محدودکننده، چنان آسیب‌زا، چنان زیانبار هستند که باید اکنون به آنها بپردازم. اگر این کار نکنم، این باورهای غلط می‌توانند در طول راه به ذهن تو خطور کنند، مثل بازی موش و چکش، و مانع از پیشرفت شوند. پس، بیا آنها را یک به یک بررسی کنیم، و به من قول بده که اگر بعداً در جریان خواندن این کتاب به ذهنت خطور کردند، با چکش بر سرشان بکوبی، مانند آن موجودات زشت و نفرت‌انگیز، که حقشان است.

هفت باور غلط در خصوص استارت‌آپ که لازم است اکنون آنها را دور بریزیم

باور غلط ۱: تکشاخ یا هیچ.

از میان همه باورهای غلط مربوط به زندگی استارت‌آپی، صحبت‌مان را با خطرناکترین‌شان شروع می‌کنیم: این باور که تا وقتی چیزی هم‌تراز فیس‌بوک یا گوگل خلق نکرده باشی، تو و شرکتت هیچ نمی‌ارزید. بیش از این نمی‌توان از حقیقت پرت افتاد. تکشاخ استارت‌آپی است به ارزش حداقل یک میلیارد دلار. این اصطلاح - یعنی، تکشاخ یا یونیکورن - را سرمایه‌گذار خطرپذیر آیلین لی در سال ۲۰۱۳ باب کرد، که جانوری اسطوره‌ای را برگزید تا نادربودن آماری چنین پدیده‌ای را نشان دهد. راه خودت را ادامه بده و هدفهای بلندپروازانه و جاه‌طلبانه داشته باش، اما بدان که شرکتهای بسیاری تأثیرهای عظیمی می‌گذارند بی آن که تکشاخ شوند. جدای از تکشاخ‌ها، می‌توانی شیرها، زرافه‌ها، اسبها، غزالها، و همه اقسام جانوران ارزشمند و واقعی را ببینی که خوب و کامل تغذیه و رشد کرده‌اند.

باور غلط ۲: تو یعنی استارت‌آپ تو.

نه، تو استارت‌آپات نیستی. تو یک موجود انسانی هستی که در مدت محدود و زودگذری که توش و توان جسمی‌ات آن را تعیین می‌کند می‌کوشد بر روی این سیاره زندگی پرمعنایی داشته باشد. می‌توانی سه، پنج، ده، یا بیست سال از عمرت را در شرکنن کار کنی، شرکتی که ممکن است پس از تو زنده بماند، یا نماند. استارت‌آپ برابر با تو نیست، و تو هم مساوی با استارت‌آپات نیستی. این باور غلط مهمی است که باید در آغاز راه دور ریخته

شود، زیرا اگر استارت‌آپ‌ت‌بمیرد، این بدان معنا نخواهد بود که تو نیز مرده‌ای یا باید بمیری.

باور غلط ۳: تو به یک هم‌موسس، شخصی شریک در تأسیس شرکت، نیاز داری.

تو نیاز به هم‌موسس نداری، و در واقع داشتن هم‌موسس می‌تواند بر توانایی شرکت در راه رسیدن به موفقیت تأثیر منفی بگذارد. تحقیقات نشان‌دهنده آن است که شرکتهایی که کار خود را با موسسان منفرد آغاز می‌کنند بیشتر زنده می‌مانند و داوم می‌آورند تا آنهایی که به دست تیم تأسیس می‌شوند. افزون بر این، سازمانهایی که کار خود را با موسسان منفرد آغاز می‌کنند درآمد بیشتری ایجاد می‌کنند تا آنهایی که به دست تیم تأسیس می‌شوند.^[1] بنابراین، منتظر ماندن برای یافتن هم‌موسس و همچنین تلاش در راه فرار و مدار گذاشتن با هم‌موسس احتمالی را به فراموشی بسپار. تو همه آن نیروی تأسیس‌کننده‌ای هستی که استارت‌آپ‌ت در کل بدان نیاز خواهد داشت.

باور غلط ۴: کار سخت‌تر یعنی موفقیت بزرگ‌تر.

کار بهتر یعنی موفقیت بزرگ‌تر، و کار بهتر بر حسب ساعت سنجش نمی‌شود. کار بهتر بر حسب کیفیت و اثربخشی سنجش می‌شود. من می‌توانم هشتاد ساعت وقت صرف کنم برای تماس تلفنی بی‌روح با فهرستی از مشتریانی که هرگز با من قرار ملاقات تنظیم نخواهند کرد، یا می‌توانم پنج ساعت وقت بگذارم برای جلسات یک‌ساعته با تمرکز با پنج مشتری بالقوه‌ای که هدفمند انتخاب شده‌اند و ارتباط فعالی دارند. آن هشتاد ساعت اول تماسهای تلفنی بی‌روح احتمالاً هیچ درآمدی برای استارت‌آپ من نخواهد

داشت. این پنج ساعت جلسات هدفمند احتمالاً حداقل ۵۰۰,۰۰۰ دلار برای استارتاپ من درآمد خواهد داشت و مقدار زیادی از درماندگی و نومییدی را از من دور خواهد کرد. بیشتر کار نکن؛ بهتر کار کن.

باور غلط ۵: نیاز به این دارم که شرکتهای سرمایه‌گذار در استارتاپ من سرمایه‌گذاری کنند.

برای تأمین سرمایه استارتاپ گزینه‌های بسیاری وجود دارد، و در فصل ۴ وقتی را صرف این موضوع خواهم کرد و اندیشه‌های خود را در این باره با تو در میان خواهم گذاشت. من استارتاپ خودم را بر پایه درآمد حاصل از مشتریان ساختم و هیچ سرمایه‌ای از بیرون نگرفتم. تا روزی که سیکر هلت به شرکت دیگری واگذار شد، من همچنان تنها مالک آن بودم. از منظر فایننس شخصی، در نظر داشته باش که می‌توانی ۲ درصد از یک تکشاخ نامحتمل را مالک باشی و سهم خود را در پایان بگیری، مشروط بر این که تبدیل داراییها به نقدینگی تحقق پذیرد؛ یا می‌توانی ۱۰۰ درصد یک غزال را صاحب باشی و سهمت را در ابتدا بگیری. لب مطلب این است که برخی از کسب‌وکارها نیاز به جذب سرمایه از شرکتهای سرمایه‌گذار دارند، اما بسیاری از آنها نیازی به چنین کاری ندارند. در مورد کسب‌وکارهایی که نیاز به جذب سرمایه از بیرون دارند، سرمایه‌گذاران به دنبال شرکتهایی هستند که مقداری جذب مشتری داشته باشند؛ پس در هر حال، در مراحل اولیه استارتاپ، محتمل است ناگزیر باشی راهی پیدا کنی برای گرداندن امور شرکت، رشد دادن آن، و به اثبات رساندن جذب مشتری بدون جذب سرمایه بیرونی از شرکتهای سرمایه‌گذار.

باور غلط ۶: لازم است من یک مرد سفیدپوست جوان باشم تا بتوانم در مقام موسس استارت‌آپ موفق شوم.

نه. علیرغم تصویر همگانی از یک ترک‌تحصیل‌کرده کالج در نقش موسس موفق، میانگین سنی موسسان موفق چهل‌وپنج سال است، و در این خصوص عملکرد بزرگترها بهتر از عملکرد هم‌تایان جوان‌ترشان است.^[2] اگر آدم‌هایی مانند خودت را نمی‌بینی که در حال شروع و ساخت شرکت‌هایی باشند، این بر روی سفر تو هیچ تأثیری نخواهد داشت. فقط یک نسخه یا نمونه از تو وجود دارد، و آنچه تو می‌توانی خلق کنی حائز اهمیت است. اگر ناگزیری راهی نو بگشایی یا پرتوی بر راهی بیافکنی این کار را بکن: به خاطر خودت و به خاطر آدم‌هایی مانند خودت که درست در پشت سرت هستند. القاب و عناوین و برجسبها را دور بریز (همه آنها را)، و یک‌راست به اصل کار بپرداز.

باور غلط ۷: استارت‌آپ من نیاز به بخت و اقبال دارد.

ما خودمان بخت و اقبال خویش را می‌سازیم. در زندگی چیزهای زیادی هست که ما بر آنها کنترلی نداریم، اما می‌توانیم کنترل کنیم که چگونه بر سر کار حاضر شویم و خودمان را نشان دهیم، درست و اثربخش کار کنیم، خلاق باشیم و بیافرینیم، و بسازیم. می‌باید متکی باشی بر مهارت‌هایت، تمرکزت، اخلاق کاری‌ات، روابطت، ارتباط‌هایت، و توانایی فردی‌ات در آرام‌گرفتن و تجدید قوا. «بخت بد» یا «ناکامیها» - و چیزهایی از این دست، مانند «شکست»، «بدشانسی»، یا «بدبختی» - در واقع داده‌های سودمندی هستند برای تغییر جهت. این عنصری که «بخت» یا «اقبال» می‌نامیم در اصل همان زندگی است که جهت تو را تغییر می‌دهد و هدایت می‌کند به

آنجا که بهترین اثر را خلق خواهی کرد و بهترین تأثیرت را خواهی گذاشت. نمی‌توانی بخت را فرابخوانی تا برای تو کار کند؛ اما، در عوض، می‌توانی مهارت‌هایت، تمرکزت، و ذهن‌آگاهی‌ات را فرابخوانی، و آنها را به سمت آنچه می‌آفرینی هدایت کنی.

حالا، من به این نکته واقفم که تو برای فهم موانع موجود بر سر راه من، ستودن پیروزیهای من، و شناسایی سوگیریها و تمایلات من شاید بتوانی از برخی نکات پس‌زمینه‌ای زندگانی من بهره ببری.

پس بیا بپردازیم به یک بازی پیوندآفرینی اصیل که اسمش هست «اگر مرا واقعاً می‌شناختی». بازی ما از این قرار است: به هم می‌رسیم، فقط ما دو تا هستیم، تو و من، و به‌نوبت نقش خودمان را ایفا می‌کنیم. من هر جمله را با این عبارت شروع می‌کنم که «اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که...». سر دو دقیقه جایمان را عوض می‌کنیم.

بزن بریم:

اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که ...

من در آروگوئه، آن کشور کوچک واقع در آمریکای جنوبی میان دو غول آنجا یعنی آرژانتین و برزیل، متولد شدم. پدربزرگ و مادربزرگ من از هولوکاست در لهستان و رومانی گریخته بودند؛ کشتیهای اطلس‌پیمایی که جان آنها را نجات می‌داد آن دو را به کشوری رساندند که هیچ کس هرگز چیزی درباره‌ آن نشنیده بود.

اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که ...

در آروگوئه، پدرم دو کسب‌وکار کوچک داشت - یک سخت‌افزارفروشی و یک مبل‌سازی - و مادرم در مقام مشاور مالی در یک بانک کار می‌کرد. این

سه درآمد روی هم چیز زیادی نمی‌شد، و به همین دلیل رویای پدرم این بود که ما را به کشوری ببرد که اعتیاد بیشتری به کار داشته باشد - منظورم کشوری است که در آن بهره‌وری، یعنی کار و تولید، بیشتر باشد. رویای او بزرگ بود و در دوردست، و همیشه قانون‌مدار.

اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که ...

دو برادر کوچکتر از خودم دارم که واقعاً عاشقشان هستم، و این بسیار مهم است چون از سه‌سالگی به این طرف به پسرها می‌گفتم چه کار باید بکنند.

اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که ...

در ۱۹۹۲، وقتی شانزده سال داشتم، من و خانواده‌ام به‌صورت قانونی به ایالات متحده مهاجرت کردیم. با گرین‌کارت‌هایی در دست، اما بدون لباس زمستانی و واژگان انگلیسی، به بروکلین در نیویورک رسیدیم، در سردترین و تیره‌ترین و اندوهگین‌ترین روزی که تا به آن هنگام در تاریخ بشر ثبت شده بود. پشت‌سرگذاشتن همه چیز و همه کسی که می‌شناختم سرآغاز یکی از قدرتمندترین و سازنده‌ترین تجربه‌های زندگی‌ام بود: یاد گرفتم در حین احساس درد با چنگ و دندان بکوشم، دوام آورم، زنده بمانم، و راه را ادامه دهم.

اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که ...

در آمریکا، «سرزمین فرصتها»، خانواده‌ی من در مقایسه با وضعی که در آروگوئه داشتیم بسیار فقیرتر بود. در نخستین روز مدرسه بستۀ گنده‌ای دریافت کردم، و وقتی با سردرگمی پرسیدم چیست، مدیر دفتر در پاسخ

گفت: «تغذیه رایگان.» درآمد پدر و مادرم چنان ناچیز بود که در مدرسه در فهرست نیازمندان به صبحانه و نهار رایگان قرار گرفته بودم.

اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که ...

بسیار تیپ A هستم (بودم؟). در سالهای درس و مدرسه وقتی در امتحانی نمره ۹۸ می‌گرفتم گریه می‌کردم، چون فقط نمره ۱۰۰ را در درسهایم دوست می‌داشتم. عاشق فهرستهای تکالیف، یعنی عاشق درست‌کردن فهرست از کارهایی که باید انجام دهم، و نیز عاشق کارآیی و راندمان بالا هستم. این گرایش در خیلی از موارد برایم راهگشا و کارساز بوده است. من در خانواده‌ام اولین کسی هستم که کالج را تمام کرده است، از یک دانشگاه معتبر آمریکایی مدرک فارغ‌التحصیلی گرفته است، شرکتی تأسیس کرده، آن شرکت را رشد داده و به مرحله‌ی واگذاری رسانده است، به استقلال مالی رسیده است، روان‌درمانی شده است تا «احساسهایش را حس کند»، خود را به ذهن‌آگاهی رسانده است تا با استرس مقابله کند، و مشت محکمی بر چهره‌ی زشت ترس زده است.

اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که ...

با دلدادۀ دوران دبیرستانم ازدواج کردم، که او نیز مهاجر و کارآفرین است. این رابطه نسبتاً پایدار برای دنبال‌کردن منابع مالی ناپایدار نقشی بنیادی داشته است. با عشق، دو فرزند به دنیا آورده‌ایم، که ظاهراً صحبت از کسب‌وکار را بر سر میز غذا تحمل می‌کنند بی آن که دچار واکنشهای آنافیلاکتیک شوند.

اگر مرا واقعاً می‌شناختی، می‌دانستی که ...

جان من آن هنگام شروع به ارتقا، احساس کمال، و احساس رهایی کرد که ذهنیت را تغییر دادم. دوست می‌دارم این تغییرهای ذهنیتی را که برایم اتفاق افتاد به تو نشان دهم تا تو نیز بسته به انتخاب خود ذهنیت را تغییر دهی.

خب، نوبتهای دودقیقه‌ای من خیلی وقت است که به سر آمده‌اند. یادداستی برای تو: درمیان گذاشتن حرف دل خود، با اصالت و با صداقت، حس شگفتی را برمی‌انگیزد. نوبتهای دودقیقه‌ای خودت را برای برقراری پیوندی اصیل و صادقانه به کار بند و با مراجعه به وبسایت من، sandrashpilberg.com/know، فضایی پیدا کن برای درمیان گذاشتن حرف دلت، گمنام یا بانام.

چرا این کتاب، ذهنیت استارت‌آپی جدید؟

ذهنیت یعنی مجموعه تثبیت‌شده‌ای از نگرشهایی که داری. ذهنیت تو، خواه از آن آگاه باشی و خواه بی‌اطلاع، بر هرآنچه می‌کنی و بر چگونگی انجام‌دادن آن اثر می‌گذارد. استارت‌آپ شرکتی است در مراحل نخستین تأسیس و عملیات. در این هنگام، استارت‌آپ غالباً درگیر تأیید تناسب میان محصول و بازار، استخدام اولین مجموعه از کارکنان خود، و تثبیت منابع مورد نیاز برای برپاسازی و رشد خود است. مهمتر از همه این که، استارت‌آپ می‌کوشد نمیرد، می‌کوشد زنده بماند. ذهنیتی که تو با آن به سراغ فرایند آغاز و ساخت شرکت می‌روی برای موفقیت استارت‌آپ نقش بنیادی دارد.

من این کتاب را برای آن نوشتم که تو را با ذهنیت جدیدی در راه شروع کردن و ساختن یک شرکت تأثیرگذار آشنا کند. همچنین این را نوشتم

که به تو کمک کند باورهای غلط سمّی در خصوص استارتاپ و در خصوص لوازم خلق یک شرکت ارزش‌آفرین را دور بریزی. هم افراط و هم تفریط توانی در پی خواهد داشت، و ازینروست که تو را به اتخاذ راه میانه دعوت می‌کنم.

این کتاب برای آفرینشگران نوشته شده است - برای آنان که میل‌واشتیاق، و دل‌وجرات، و تاب‌وتوان دارند برای شروع کردن چیزی که قبلاً وجود نداشته است، و برای برپاساختن آن به‌منظور بیشترین تأثیرگذاری. آفریده‌تو می‌تواند یک شرکت باشد، یا یک کتاب، یک فیلم، یک کلاس، یا یک امپراطوری. رویایت هرچه باشد، تغییرهای ذهنیتی توصیف‌شده در این کتاب در دوره‌هایی از خلاقیت و آفرینشگری نقشه‌راحت خواهند بود.

ذهنیت استارتاپی جدید به یافتن آن راه میانه می‌پردازد، راهی که در آن می‌توانی از جایی شروع به خلق و آفرینش کنی که نیت کرده‌ای و با ارزشهای قلبی تو سنخیت دارد؛ آن هنگام که به‌عوض دنبال کردن راههای پیموده‌شده صرفاً با این دلیل که چنین راههایی وجود دارند، تو راهی را می‌گشایی که در ذهن و در قلبت و در جسمت برای آن آفریده‌ات معناآفرین است. لحظه‌ای بهتر از همین اکنون برای این کار وجود نخواهد داشت، و ذهنیت استارتاپی جدید بر آن است که تو را همین اکنون به خلق و آفرینش ترغیب و تشویق کند. مقصود ذهنیت استارتاپی جدید عبارت است از ارائه دادن ارزش پرمعنا به مشتریان تو، به کارکنان تو، به خود تو، و به هر آن کس که با کسب‌وکار تو به‌گونه‌ای در تماس است. **ذهنیت استارتاپی جدید بر آن است که تو را برهاند.**

نظم و ترتیب این کتاب

بخش‌های سه‌گانه این کتاب با چرخه استارت‌آپ متناظرند.

بخش یکم، **آغاز کن**، آنجاست که من متمرکز هستم بر چگونگی آفریدن چیزی در جایی که پیشتر چیزی وجود نداشته است. این گام‌های نخست جهش‌هایی هستند به دروت ناشناخته‌ها، و از این‌رو نیازمند تغییر ذهنیت از برای فراخواندن شهامت لازم.

بخش دوم، **بساز**، آنجاست که من متمرکز هستم بر چگونگی رشد دادن شرکت. این چند گام بعدی ماهیتاً ماراتون‌مانند هستند و نیازمند تاب‌وتوان، عزم، و توانایی بر-پا-خاستن و قد-راست-کردن از پی برخوردن به موانع و افتادن بر زمین.

بخش سوم، **خارج شو**، مبتنی است بر یک اصطلاح رایج در عالم کسب‌وکار برای توصیف نوعی پایان مثبت برای نقش تو در استارت‌آپ. تو می‌توانی تا روز مرگ همچنان به اداره کردن استارت‌آپ خودت ادامه دهی، اما بسیاری از موسسان ترجیح می‌دهند برای نقش خودشان در استارت‌آپ پایانی درخور و برنامه‌ریزی شده بیابند. این خروج می‌تواند مثلاً به این شکل باشد که شرکت دیگری پا پیش بگذارد و ارزش خلق شده را بخرد، اما سازوکارهای دیگری هم هست. غنای غیرقابل‌تصوری برای پایانِ درست مطرح است. در این بخش، من آن فرایندی را با تو در میان خواهم گذاشت که خودم برای ارزیابی پیشنهادهای خریداران بالقوه سیکر هلث از سر گذراندم.

هر فصل با روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار آغاز می‌شود، که در آن من بخشی از داستان برپاساختن سیکر هلث را نقل می‌کنم. در حالی که داستان من فقط همین است - یک داستان - آن را با تو در میان می‌گذارم

تا تو را با فرایند، اندیشه‌ها، و احساسهای خودم در گیرودار این کار آشنا کنم، با این امید که شاید آینده‌ای باشند برای تجربه‌تو، یا فرصتی تا بتوانی ببینی که امور لازم و جاری می‌توانند به گونه‌ای دیگر باشند.

سپس، آموزه‌های ارائه می‌دهم که برای برانگیختن تغییر ذهنیت طراحی شده است. این آموزه‌ها اساساً مبتنی بر تجربه‌های بی‌واسطه خود من هستند، که با تجربه‌های تو فرق خواهند داشت. برای پشتیبانی از بسیاری از این آموزه‌ها، من پژوهش مبتنی بر شواهد را نیز در این قسمت افزوده‌ام.

هر فصل حاوی یک تعمق هدایت‌شده است تا به تو کمک کند تغییرات ذهنیتی پیشنهادشده را تجسم و درونی کنی. در این قسمت‌ها بهتر است تصور کنی که یک مربی تعمق دارد مطالب را با صدای آرامش‌بخش و دلنشین خود برای شما می‌خواند. هر فصل با خلاصه‌ای برای آفرینشگران پرمشغله‌ای مانند تو با عنوان جان کلام به پایان می‌رسد.

به‌منظور حفظ محرمانگی و مراقبت از حریم خصوصی شرکتها و اشخاص، برخی از نامها و اطلاعات هویتی را تغییر داده‌ام.

روایتها را در تطابق با ترتیب تاریخی وقوع آنها نوشته‌ام، و می‌توانی آنها را با همین ترتیب پشت سر هم بخوانی. همچنین می‌توانی هر فصلی را با هر ترتیبی که خواستی بخوانی. در خصوص این که چرا در این لحظه آن فصل توجه تو را به خود جلب می‌کند و آن را به فصلهای دیگر ترجیح می‌دهی دقت کن. در آگاه‌بودن به این که چه چیزی در این لحظه اکنون تو را به خود جذب می‌کند و چه چیزی تو را از خود می‌راند خردی نهفته است.

و سرانجام این که، احساس می‌کنم بیان دو نکته ضروری است.

نخست، اجازه دهید امتیازات یا اعتبارات خودم را همینجا بر بشمارم. رنگ پوستم سفید است. به تحصیلات رسمی و غیررسمی عالی دسترسی داشته‌ام. در طول همه زندگی بزرگسالی خود شاغل بوده‌ام. گرسنگی واقعی را هرگز تجربه نکرده‌ام، مگر خودخواسته بوده باشد. همواره سقفی بالای سرم بوده است. شوهرم کار می‌کرد، و وقتی سیکر هلث را شروع کردم پول در حساب بانکی خودم داشتم.

دوم، لطفاً این فرصت را به من بدهید تا مراتب فروتنی خود را ابراز کنم. در خصوص ذهنیت جدید برای کارآفرینی، آنچه اینجا ارائه می‌شود صرفاً برداشت من است، آن هم در این لحظه. این برداشت من از آن فرمول مرسوم و جاافتاده به قدر کافی متفاوت هست که ارزش مطرح کردن و به اشتراک گذاشتن را داشته باشد. در راه کارآفرینی من به همه چیز آگاه نیستم. هنوز دارم یاد می‌گیرم.

خُب، من آماده‌ام. تو چطور؟

بیا این استارت‌آپ را استارت کنیم.

1. Jason Greenberg and Ethan R. Mollick, "Sole Survivors: Solo Ventures Versus Founding Teams," SSRN (January 23, 2018): <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3107898>.
2. Pierre Azoulay et al. "Research: The Average Age of a Successful Startup Founder Is 45," Harvard Business Review, July 11, 2018, <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successfulstartup-founder-is-45>.

بخش یکم

آغاز کن

فصل ۱

ذهنیت مبتدی

از آنچه نمی‌دانید نهراسید.

این ندانستن می‌تواند بزرگترین نقطه قوت شما باشد و تضمین کند که متفاوت از هر کس دیگری کار می‌کنید.

— سارا بلیکلی، موسس و مدیر عامل اسپنکس

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

دکتر پرسید «این حالت کی شروع شد؟» داشتم به این فکر می‌کردم که در پاسخ چه باید بگویم، زیرا سرآغازها همیشه واضح و روشن نیستند. آیا لحظه شروع وقتی بود که صدایم گرفت؟ یا آن موقع که آن آقا در صندلی 18A روی من عطسه کرد، یا وقتی سوار هواپیما شدم؟ یا این که قبل از همه این چیزها همیشه نوعی سوزش در گلویم حس می‌کردم؟

تعیین دقیق سرآغاز این که خوره کارآفرینی کی به جانم افتاد نیز تقریباً همین طور است. آیا نقطه شروع وقتی بود که در مقام کارمند شرکت بیومارین شب‌هنگام خواب به چشمم نمی‌آمد و در آن بیداری داشتم به این فکر می‌کردم که بیماران نیازمند درمان بیماریهای نادر را چگونه پیدا کنم؟ یا آیا وقتی بود که از خواب بیدار شدم و فهمیدم در واقع داشتم رویا می‌دیدم و در آن رویا شرکتی را اداره می‌کردم که وظیفه داشت یافتن این بیماران را شتاب بخشد؟ یا آیا در اواخر دهه ۱۹۹۰ بود، وقتی بازارگاه اسپانیولی‌زبانی را

به اتاقی از فرشتگان سرمایه‌گذار هدایت می‌کردم که به من می‌گفتند بروم و رشد کنم و بزرگ شوم؟ آیا آن هنگام بود که دستیار پدرم بودم در سخت‌افزارفروشی نقلی‌اش در اروگوئه، پیش از آن که حتا انگلیسی بلد باشم، و او داشت به من یاد می‌داد چگونه دل مشتریها را به دست آورم، حتا اگر همه آن چیزی که دارند می‌خرند فقط چند متر کابل سفید باشد؟ شاید حتا بسیار قبل از این بود، آن هنگام که شش سال داشتم و آموزگار از من پرسید وقتی بزرگ شدم می‌خواهم چه کار کنم و من در پاسخ گفتم «وقتی بزرگ شدم، می‌خواهم به مردم بگویم چه کار کنند»، آن هنگام که هنوز زبان رسایی نداشتم تا چیزی پخته‌تر بگویم، مثلاً بگویم می‌خواهم موسس باشم، بنیانگذار، رهبر، مدیر تراز بالا، یا هر آن کس دیگری که به جماعتی بگوید چه کار باید بکنند.

نزدیکترین نقطه‌ای که می‌توانم شما را برسانم به جوانه‌زدن بذری که بعدها به شرکت سیکر هلث تبدیل شد نوامبر ۲۰۱۵ است. در نورا تراپیوتیکس، یک شرکت استارت‌آپی بیوتک، مشغول به کار بودم در مقام معاونت بازاریابی استراتژیک و برنامه‌ریزی بازرگانی، و سرگرم تدارک برای راه‌اندازی قریب‌الوقوع درمان جدیدی برای سقطهای تکرارشونده.

این درمان هنوز در مرحله کارآزمایی بالینی بود، یعنی در مرحله آزمایشهای تحقیقاتی روی انسان تحت شرایط بسیار کنترل‌شده به منظور تولید داده‌های بالینی لازم برای تأیید درمان از سوی ادارات و سازمانهای نظارتی، مانند FDA یا سازمان نظارت بر غذا و دارو. تیم نورا سخت سرگرم کار بود تا شرکت‌کنندگان در این کارآزمایی را در اسرع وقت نامنویسی کند. هر ماه از عملیات کارآزمایی هزینه بسیار سنگینی داشت. نورا مبالغ لازم را از

پنج شرکت سرمایه‌گذاری جذب کرده بود، اما این شرکت در زمانی که من به آن پیوستم در آخرین سال هزینه بود، یعنی موجودی پولی‌اش در پایان این آخرین سال در بانک به اتمام می‌رسید. در حالی که سایتهای کارآزمایی بالینی سخت در تلاش بودند تا همه شرکت‌کنندگان لازم را پیدا کنند، من از روی غریزه می‌دانستم که زنان مبتلا به سقطهای تکرارشونده آنلاین هستند، به‌ویژه در قیسبوک.

سقط جنین شوخی نیست. خودم یک بار در ۲۰۰۶ دچارش شده بودم و از روی این تجربه درباره‌ی داغ سنگین آن آگاهی داشتم. اکثر سقطها چیزی بیش از این نیستند که بدن با رد کردن و بیرون راندن یک رویان معیوب دارد کار انتخاب طبیعی را به انجام می‌رساند. اما، زنان دچار سقط اغلب گرفتار احساس گناه، افسردگی، تنهایی، و بی‌میلی به حرف زدن هستند. سخن گفتن با خانواده یا دوستان بسیار نزدیک درباره‌ی سقط موضوعی است آکنده از بار عاطفی: چه اتفاقی خواهد افتاد اگر مامان بزرگ آینده نومید شود از داشتن نوه‌ای که نام و نشان خانوادگی را به ارث برد؟ چه بلایی سر آدم می‌آید اگر حتی نزدیکترین دوستان عمری آدم فکر کنند سقط "واگیردار" است و می‌تواند "سرایت" کند؟ و بدین ترتیب است که این زنان به فیسبوک روی می‌آورند تا غریبه‌هایی را در گروهها و صفحه‌های اجتماعی ارائه‌دهنده پشتیبانی، همدلی، و اطلاعات بیابند.

با در نظر داشتن اطلاع بسیار شخصی‌ای که از این جمعیت خاص داشتم، کارم را با معاونت عملیات بالینی شروع کردم تا کمپین آگاهی‌بخشی برای رسیدن به این مخاطبان تدوین کنیم. در آن روزها خوب نمی‌توانستیم خدمات‌دهندگانی را شناسایی کنیم که بتوانند در خصوص استراتژی‌هایی که

می‌خواستیم به اجرا بگذارم یاری برسانند، استراتژی‌هایی مانند بهینه‌سازی کمپین گردآوری پذیرندگان درمان در فیسبوک، یا پدیدآوری نوعی ابزار پیشاگربالگری آنلاین که بتواند اطلاعات محرمانهٔ بیماران را با امنیت بالا ذخیره و پردازش کند. شروع کردم به کنارهم‌چیدن قطعات این پروژه و وصل کردن آنها به هم، و در نقطهٔ اوج کمپین، ماهانه نود زن نامنویسی می‌کردند تا برای مشارکت در این کارآزمایی بررسی شوند. نورا تراپیوتیکس فقط به ۱۵۰ شرکت‌کنندهٔ دیگر نیاز داشت. ظرف چند ماه، نامنویسی برای این مطالعه کامل شد.

به یاد می‌آورم که با تیم این پروژه و مدیران شرکتهای سرمایه‌گذاری و نیز تنی چند از سایر مدیران در یکی از جلسات هیئت مدیره بودیم تا وضع شرکت را بررسی کنیم. پس از آن که دربارهٔ پیشرفتِ نامنویسی این کارآزمایی به گفتگو پرداختیم، یکی از مدیران شرکت سرمایه‌گذاری گفت، «این کار خیلی خوب پیش رفت، شاید لازمه که ما به جورایی به یک شرکت بازاریابی دیجیتال تبدیل بشیم.» جماعت خندیدند و از این اظهار نظر رد شدند. من، در سوی دیگر، مدتی درگیر این تمجید بودم، با خیالپردازی دربارهٔ همهٔ شرکتهایی مانند نورا که می‌توانستند از یک پلتفرم درست و حسابی بیماریابی مستقیم بهره‌مند شوند - نه این وصله‌پینه که تازه سمبل کرده بودیم.

در این گیرودار پدرم، آن سرچشمهٔ اصیل و راستینِ مهر بی‌قید و شرط در زندگی من، درگذشت. به مدت یک دهه درگیر مبارزه با امراض متعدد بود و این الگوی نامتعارف در او شکل گرفته بود که چند هفته‌ای در بیمارستان، اغلب در بخش مراقبت‌های ویژه، بستری باشد و سپس ترخیص شود تا چند

ماه یا حتی چند سال را در سلامت بگذرانند. این آخرین بستری در آی‌سی‌یو به ترخیص ختم نشد. وقتی سوگوار درگذشت او بودم، این را نیز فهمیدم که سلامت قبل‌تر از آن او را ترک کرده بود که فرصتی برای دریافتن رویای خود مبنی بر شروع کسب‌وکار خودش در ایالات متحده داشته باشد. والدین من در مقام مهاجر برای کارفرمایان کار می‌کردند ... هرچه باثبات‌تر، بهتر. این طرح اقدام صریح در رویای پدرم مبنی بر شروع یک کسب‌وکار مستقل اندک‌اندک مرا از درون می‌خورد - و در این گفته او به من فشار می‌آورد: «ساندریتا، این کار را به خاطر ما می‌کنی؟»

چند ماه بعد، وقتی آن کارآزمایی بالینی تکمیل و داده‌های آن تفسیر شد، نورا تراپیوتیکس تصمیم گرفت پروژه آن درمان را ادامه ندهد. اکنون از کار قبلی بیرون آمده بودم و رفته بودم در خط ایده خطیر تأسیس شرکت.

در سوم نوامبر ۲۰۱۵، به‌عوض فرستادن ایمیل به جاهایی که نیرو استخدام می‌کنند یا تروتمیز کردن رزومه خودم، نشانی اینترنتی اداره ثبت شرکتها را در مرورگر وارد کردم، و پس از رفتن به قسمت «تأسیس کسب‌وکار» و انتخاب گزینه «شرکت با مسئولیت محدود» عبارت «Seeker Health» را به جای نام شرکت وارد کردم.

این نام از کجا آمد؟ در شبهای منتهی به آن لحظه، برای دخترم پیش از خواب هری پاتر می‌خواندم، و رسیده بودیم به آن قسمت که هری به‌عنوان جوینده (سیکر) انتخاب می‌شود، که موقعیت و جایگاه مهمی در ورزش جادویی کوئیدپچ است، زیرا بازی پایان نمی‌پذیرد مگر جوینده بتواند گوی زرین را بگیرد.

همترازهای کوییدیچ برای کارآزماییهای بالینی بیماریهای نادر ناشناخته‌اند. این شرکتی که قرار بود بیافرینم می‌بایست در جایگاه جوینده بازی می‌کرد، و می‌کوشید تا گویهای زرین ارزشمند را بیابد، که عبارت‌اند از بیماران دچار بیماریهای نادر. کارآزمایی بالینی پایان نمی‌پذیرد، داده‌ها جمع‌آوری نمی‌شوند، و پرونده درمان نمی‌تواند برای تأیید سازمانهای نظارتی ثبت شود، مگر جوینده بتواند بیماران را برای این کارآزماییها نامنویسی کند.

آموزه

ذهنیت مبتدی را در خود پرورش بده

ذهنیت مبتدی، ذهنیت آدم نوآموز و تازه‌کار، یعنی رویاروشدن با هرآنچه بر سر راهتان پدیدار می‌شود با کنجکاوی، فروتنی، و شکیبایی کسی که برای نخستین بار این تکلیف را به گردن می‌گیرد.

چرا ذهنیت مبتدی روش ثمربخشی برای آغاز کردن و برپاساختن چیزی است؟

- **مبتدی کنجکاو است.** آلبرت اینشتین می‌گفت، «من هیچ استعداد خاصی ندارم. من فقط با تمام وجودم کنجکاو هستم.» مبتدی با این میل قوی به دانستن و یادگرفتن راحت است.
- **مبتدی فروتن است.** مبتدی بودن شما را از هر گونه هذیان خودپسندی می‌رهاند. آدم مبتدی با تکریم و احترام لازم به سراغ تکالیف خود می‌رود.
- **مبتدی شکیباست.** آدم مبتدی ظرفیت آن را دارد که تأخیرها را بپذیرد و بی آن که زیاد به هم بریزد رنج کارها را تحمل کند.

- **مبتدی می‌فهمد که شکستِ موقت بخشی از موفقیت ماندگار است.** شکست یکی از موثرترین ابزارها برای یادگیری است. بفرما! دیدی؟ ... شکست خوردی. حالا می‌دانی چه چیزی کارساز نیست و می‌توانی بر چیزی تمرکز کنی که شاید کارساز باشد.
 - **مبتدی عاری از انتظارات است.** افراد خبره یا کارکننده زیر فشار بسیار زیادی هستند تا مطابق انتظارات دیگران یا انتظارات خود رفتار کنند. ولی مبتدی‌ها - ما آزادیم! آزادیم بیافرینیم و شکست بخوریم، و باز هم بکشیم، و مسیرمان را تغییر دهیم، و سپس موفق شویم.
 - **مبتدی پی‌کمک می‌گردد.** در مقایسه با موقعی که منحصراً متکی هستید بر آنچه فکر می‌کنید پیشاپیش می‌دانید، وقتی به دنبال کمک می‌گردید، کثرت و گوناگونی فکری بیشتری را به درون کار خود فرامی‌خوانید.
 - **مبتدی می‌تواند به عیب‌جوی درونی خود پاسخ دهد.** ما همگی آن ندای درونی را داریم که به ما می‌گوید به اندازه کافی خوب نیستیم. شاید مثل این باشد که یک قلدر یا زورگو در داخل کلبه‌تان در آپارتمانی اجاره‌ای نشسته است و هرگز از آنجا بیرون نخواهد رفت. مبتدی می‌تواند از آن زورگو خلع ید کند: با گوشزدکردن به او که کار را تازه شروع کرده‌ای و در حال کشف و تعیین چیزهای لازم هستی.
- اتان کراس از آزمایشگاه هیجان‌پژوهی و کنترل نفس دانشگاه میشیگان، و همکارش اوزلم آیدوک از دانشگاه کالیفرنیا، برکلی، می‌گویند «شاید بهترین

اقدام این باشد که به شکوه‌ها و گلایه‌های او [آن ندای درونی] از موضعی مستقل و بی‌طرف پاسخ دهید - تقریباً مثل این که شخص دیگری هستید.^[3]

یک تمرین ساده: به عیب‌جوی درونی خود نامه‌ای بنویس

عیب‌جوی درونی خود را احضار کن. به همهٔ چرت‌وپرت‌هایی که برای گفتن دارد گوش بده. و سپس برایش نامهٔ ساده‌ای بنویس، مثلاً نامه‌ای شبیه به این:

عیب‌جوی درونی من،

می‌شنوم چه می‌فرمایید؛ این که فلان (نام خودت را اینجا درج کن) فلان و فلان () است، و امکان ندارد بتواند فلان و فلان کار را به سرانجام برساند.

فلانی () در نقطه‌ای است که واقعاً می‌خواهد این کار خطیر را با جهشی عظیم آغاز کند، و واقعاً قدر دان حضرت‌تعالی خواهد بود اگر بتواند او را از مزایای شک و تردید بی‌بهره نگذارد. تازه دارد راه می‌افتد، در می‌باید؟ می‌خواهد این کار را به انجام برساند، و مطمئن است راهی پیدا خواهد کرد.

در صورتی که نمی‌توانید او را از مزایای تردید و شک بهره‌مند سازید، آنگاه لطفاً در خصوص فلان و بهمان خصیصه و فلان و بهمان کار کاملاً خفه‌خون بگیرید.

بله، کاملاً خفه شوید و چیزی نگویید. پس از روزه ماه با گزارش جدید و روزآمدی خدمت خواهیم رسید. با سپاس فراوان،

فلانی

بفرما، این هم از این: بدین ترتیب یک سال سکوت برای خودت خریدی.

بیاید با چند اگر و آنگاه این بحث را جمع‌بندی کنیم

آنگاه ...	اگر ...
بکوش بفهمی که باربطن‌ترین تجربه همانا شروع کردن است، و سپس ادامه‌دادن کار	فکر می‌کنی قبل از شروع نیاز به تجربه بیشتری داری
بکوش شکست را در چارچوب جدیدی ببینی، به صورت فرصتی برای یادگرفتن، برخاستن، و ادامه دادن به راه	بر این باوری که شکست آزارنده است
بکوش دریایی که دستاوردها و تجربه‌های گذشته‌ات بخشی از ماده خامی است که به استارت‌آپات می‌آوری	تمایل داری به دستاوردها و خبرگی گذشته خود افتخار کنی
بکوش با این ندا صحبت کنی و به آن بگویی: «من دارم تازه شروع می‌کنم. یک سال دیگه برگرد و نشانت خواهم داد واقعاً چقدر کافی هستم.»	ندایی می‌شنوی که می‌گوید به اندازه کافی خوب نیستی

اجازه دهید با این نامه از رایبر ماریا ریلکه سخن مان را به پایان برسانیم.

در برابر هر آنچه در قلبت حل نشده است شکیا باش

و بکوش تا رهاشده خود پیرشها باشی ...

بمانند کتابهایی که به زبانی خارج نوشته شده اند.

در طلب پاسخها نباش،

که نمی توان به تو داد

زیرا نخواهی توانست آنها را زندگی کنی.

و نکته همین است که تمام چیزها را زندگی کنی.

آنوقت پیرشها را زندگی کن ...

بر آن باش تا همراه آغاز و ابتدا باشی - آغازنده و مبتدی باشی.

بی درنگ و بی بهانه، همین حالا شروع کن

منتظر نباش تا چیز دیگری، در درون تو یا بیرون از تو، اتفاق افتد. وقت

آغاز همین حالاست. مطمئن باش که استارتاپات راه را نشانت خواهد داد -

خود راه بگویدت که چون باید رفت.

تعمق هدایت‌شده:

بارِ نخست

نفس عمیق بکش. همهٔ آن انرژی را که احتمالاً صرف فعالیت‌های بیرونی می‌شود به درون بدن خود بازگردان. یک نفس عمیق دیگر، و وقتی احساس کردی در این لحظهٔ حاضر کاملاً راحت و آسوده هستی، شروع کن به خواندن این مطلب:

به خاطر بیاور آن زمانی را که برای نخستین بار راندن دوچرخه را یاد گرفتی. احتمالاً شش یا هفت ساله بودی. پدر، مادر، یا یکی از بستگان نزدیک و مهربانان دوچرخه را به تو هدیه داد و تو از این امکان راندن آن و احساس نسیم دلپذیر بر گونه‌های خود هنگام رفتن به این طرف و آن طرف با دوچرخه‌ات هیجان زده شدی. دربارهٔ همهٔ جاهایی که می‌توانستی با آن دوچرخه بروی خیالپردازی کردی، و ای کاش فقط بلد بودی آن را برانی. آن موقع مبتدی بودی، تکلیف برایت تازه بود، ولی در آن باره هیجان داشتی. فروتن بودی – خودنمایی نمی‌کردی؛ تظاهر نمی‌کردی بلدی آن را برانی. می‌دانستی نیاز به کمک دیگران داری تا راه بیافتی، بنابراین احتمالاً پدر، مادر، خواهر بزرگتر، یا برادر بزرگتر پشتت بود، که زین دوچرخه را بگیرد و آماده بود تا، در صورت لزوم، واکنش سریع نشان دهد، و همهٔ اینها آن موقع بود که دریافتی واقعاً می‌توانی تعادل خودت را روی آن وسیلهٔ نقلیهٔ دارای دو چرخ حفظ کنی و راه بیافتی.

آن انرژی آدم مبتدی را حس کن (هر یک از این موارد را در ذهن مجسم و سپس مکث کن):

• آن هیجان

- آن پذیرش شکست موقت در راه رسیدن به موفقیت
- آن قدردانی از کسانی که زین دوچرخه را گرفته بودند و نمی‌گذاشتند بیافتیم
- آن بردباری و شکیبایی در اقدام مکرر و مکرر
- آن پاداش این ذهنیت آدم مبتدی و نوآموز

اکنون، در حالی که این ذهنیت مبتدی را جذب و درونی می‌کنی، چند نفس عمیق دیگر بکش و اندک‌اندک فکر کن به حوزه‌ای از زندگی‌ات که می‌تواند از این ذهنیت سودی ببرد. این حوزه شاید استارت‌آپ، شغل، رابطه، ورزش، سرگرمی، یا تمرین ذهن‌آگاهی باشد. آیا در آن حوزه می‌توانی مبتدی بودن را تاب آوری؟ در آن اشتیاق یا کوشش چه چیزی می‌شد برایت پیشتر رود و ارتقا یابد اگر به‌عنوان مبتدی و نوآموز عمل می‌کردی؟ و اینک نفس عمیق اختتامیه این گفتار.

جان کلام

- مبتدی‌بودن می‌تواند نه نقطه ضعف که نقطه قوت خاص شما باشد.
- مبتدی می‌فهمد که شکست موقت بخشی از موفقیت ماندگار است.
- مبتدی عاری از انتظارات است. افراد خبره یا کارکشته زیر فشار بسیار زیادی هستند تا مطابق انتظارات دیگران یا انتظارات خود رفتار کنند. ولی مبتدی‌ها – ما آزادیم! آزادیم بیافرینیم و شکست بخوریم، و باز هم بکوشیم، و مسیرمان را تغییر دهیم، و سپس موفق شویم.

- به عیب‌جوی درونی خود، آن گونه که بفهمد زورگو را خفه خواهی کرد، یادآوری کن که در حال یادگرفتن هستی.
- حتا اگر در صنعت خود باتجربه هستی، دقت کن به آنچه می‌کنی با دید تازه‌ای نگاه کنی تا منظره متفاوتی ببینی.
- درنگ نکن. منتظر نباش تا مهارت دیگری کسب کنی یا به اندیشه جدیدی بررسی. همین حالا شروع کن.

3. Jena E Pincott, "Silencing Your Inner Critic," *Psychology Today* (blog), March 4, 2019, <https://www.psychologytoday.com/us/articles/201903/silencing-your-inner-critic>.

فصل ۲

تمرکز عمیق تک‌کانونی

برای بهره‌مندشدن از سلامت کامل، برای رساندن خانواده خود به خوشبختی راستین، برای ارزانی داشتن آرامش و صفا به همگان، آدمی باید نخست ذهن خویش را تربیت و مهار کند.

— بوکیو دِنْدو کیوکایی

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

دو هفته پس از اقدام به کار پرماجرایی این استارت‌آپ، در لینکدن پست گذاشتم و اعلان کردم سیکر هلث را تأسیس کرده‌ام تا به شرکتهای بیوتک کمک کند بیماران دچار بیماریهای نادر را برای کارآزماییهای بالینی خود پیدا کنند. آنجا گفتم، «بدون حضور بیماران هیچ چیزی اتفاق نمی‌افتد، و ما خواهیم کوشید آنان را پیدا کنیم.»

یکی از همکارانم، جان، پست مرا دید و تماس گرفت. می‌گفت به‌تازگی در یک شرکت بیوتک مشغول کار شده است و در حال پدیدآوری درمان جدیدی هستند برای تومورهای صلب در بیماران دچار جهشهای ژنی بسیار نادر. این شرکت یک وبسایت آموزشی درباره کارآزمایی بالینی راه انداخته بود و نیازمند افزایش هدفمند بازدیدکنندگان بود. این کارآزمایی برای این

شرکت نوپای بیوتک که سهام آن در بازار آزاد دست به دست می‌شد اولویت شماره یک بود، و او می‌خواست روشهای جدیدی، مانند تبلیغات در رسانه‌های اجتماعی، را امتحان کند.

پیش از آن که این مکالمه حتا به پایان برسد، با شور و اشتیاق فراوان بالاپایین می‌پریدم. به او گفتم می‌توانم پروپوزالی آماده کنم و برای صحبت حضوری در آن باره خودم را با هواپیما به سان‌دیگو برسانم. در مدتی کوتاه و با تمرکز عمیق تک‌کانونی، پروپوزال خودم را پدید آوردم که ضمن در نظر داشتن آگهیهای تبلیغاتی آزمایشی، فهرستی از اقدامات لازم برای رسیدن قطعی به موفقیت، تایم‌لاین یعنی جدول زمانی تکالیف، و بودجه، به توصیف و تشریح دقیق کار می‌پرداخت.

به محض رسیدن به سان‌دیگو، پروپوزال خودم را طی جلسه‌ای که تنها شرکت‌کننده زن در آن من بودم به گروهی از مدیران ارشد عضو هیئت مدیره ارائه دادم. تصورم این بود که این ارائه کاملاً شبیه به ارائه پیشنهاد به مدیران شرکتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر است، جز این که این گروهی که اینجا در برابر من بود مشتاق بود برای دریافت خدمات پول خرج کند بی آن که در عوض سهمی بخواهد.

این مدیران پرسشهای جالب و مهمی داشتند: چگونه قرار بود این کمپین را به وبسایت آنها وصل کنم؟ چه مدت طول می‌کشید تا می‌توانستیم نتایج را به صورت فرمهای نامنویسی تکمیل‌شده از جانب بیماران ببینیم؟ آیا نظر یا پیشنهادی درباره فرم نامنویسی موجود آنها داشتم؟ پرسشهایشان را با خوشحالی بسیار به‌خوبی پاسخ دادم زیرا آنها با دغدغه‌های اصلی‌شان کاملاً

منطبق بر پروفایلی بودند که از مشتری در ذهن داشتیم. برای دفعه بعد احتمالاً این پاسخها را پیشاپیش در پیشنهادم می‌گنجانم.

چند روز بعد، قرارداد با نخستین مشتری به امضا رسید، مشتری‌ای که، توجه کنید ... خواهان قراردادی نُه‌ماهه بود. زمان جشن و شادی فرار رسیده بود، نخست به خاطر این که برای خود حقوق ماهانه‌ای دست‌وپا کرده بودم، و دوم به خاطر این که نُه ماه فرصت داشتم برای یادگرفتن بیشتر و بیشتر در این خصوص که چگونه به آنها کمک کنم مسائل بیشتری را حل کنند، و سیکر هلث را رشد دهم.

کار پدیدآوری کمپین را شروع کردم. در کارآزماییهای بالینی، همهٔ موادی که بیماران با آن مواجه خواهند شد باید به تأیید یک هیئت بررسی ویژه برسد؛ برای این منظور بستهٔ درخواست را در اختیار مشتری گذاشتم تا ارسال کند، با علم به این که دریافت پاسخ چند هفته‌ای طول خواهد کشید.

پنجشنبهٔ بعد، مامانم از نیویورک راه افتاد و به ملاقات من آمد تا در یکی از مراکز جهانی محبوب من برای خلوت‌گزینی، یعنی موسسهٔ اِسالِن، در یک کارگاه آخر هفته شرکت کنیم. این ملاقاتِ خاصی بود: چون پدرم در ماه ژوئیه در ایتالیا درگذشته بود، این کارگاه همچون پنجره‌ای نویافته می‌توانست رنج مادرم را قدری تسکین دهد. چند سال پیش از آن، دریافتم به‌وقتِ رنج می‌توانم به اِسالِن بیایم، اما هنگام روبه‌روشدن با آن صخرهٔ باشکوه واقع بر فراز اقیانوس آرام در بیگ‌سور، می‌توانستم به آرامش و خلوص برسم. در زندگی، به موانعی برمی‌خوریم که مانند صخره‌های سخت هستند، صخره‌هایی که موجب سقوط سهمگین و سریعی می‌شوند، اما در قعر آن سقوط، اقیانوسی از آرامش هست تا هرآنچه را که دیگر در خدمت لحظهٔ

اکنون نیست بشوید و ببرد. در آن لحظه‌های رنج ناشی از فقدان پدرم، می‌خواستم مادرم این را تجربه کند.

در اسالین، استفاده از وای-فای محدود به ساعتی است که به صرف غذا اختصاص ندارد. از آنجا که منتظر دریافت پاسخ از (تنها) مشتری جدیدم بودم، گوشی‌ام را به اینترنت وصل کردم تا ایمیل را چک کنم. بخشی از وجودم می‌خواست این کار را نکنم. خبر خوب نبود.

آن هیئت بررسی ویژه درخواست ما را رد کرده بود.

بسیار خوب. این طرف مادری داشتم سوگوار، و آن طرف فقط یک مشتری، با درخواستی ردشده، و قطع خدمات تلفن.

مادرم گفت، «جواب ایمیل جان را بده. من میرم کارگاه و بعدش می‌بینمت.»

در پاسخ به ایمیل خواستار اطلاعات بیشتری شدم تا چاره‌ای بیاندیشم. جان سریع جواب داد که هیئت بررسی به این دلیل درخواست را رد کرده است که ما دربارهٔ چگونگی کنترل کمپین رسانه‌های اجتماعی و چگونگی پایش محتوای ایجادشده از طرف کاربران اطلاعاتی ارائه نداده‌ایم.

این نکته‌ها سمت و سوی کافی نشان می‌داد تا وارد یکی از پرثمرترین دوره‌های تمرکز عمیق تک‌کانونی شوم که تا بدانجا در عمرم تجربه کرده بودم. اتاق در نظرم محو شد، انبوه جماعت ناپدید شدند، و اقیانوس به کناری رفت. فقط من بودم و لپ‌تاپ.

یک فایل ورد باز کردم و عنوانش را گذاشتم «شیوه‌نامهٔ کنترل رسانه‌های اجتماعی». با اینترنت محدودی که در اختیار داشتم شروع کردم به تحقیق دربارهٔ گزینه‌های تنظیمات در صفحات فیسبوک و آگهیها برای حذف یا

به حداقل رسانی محتوای تولیدشده توسط کاربران. مرتب سرگرم تایپ و اصلاح بودم، و از پی آن مشغول تایپ سریعتر و ویرایش بیشتر و بیشتر. مامانم از کارگاه عصر برگشت؛ می‌گفت، «ساندرا جون، اگر کاری داری نگران من نباش؛ می‌دونم روال کارگاه چجوریه.» راست می‌گفت؛ همه جوانی‌اش را در مقام مشاور مالی کار کرده بود و برایم الگوی بسیار خوبی از یک مادر شاغل بود.

در پاسخ گفتم، «مامان جونم، فک کنم برطرفش کردم و راه حل ممکن را برای مشتری فرستادم.»

پیش از خواندن ایمیل بعدی جان، شنیدم مادرم می‌گوید، «همیشه می‌دانستم برطرفش می‌کنی.» جان نوشته بود، «فکر می‌کنم این پاسخ کارساز خواهد بود. با تشکر از جمع‌وجور کردن سریع قضیه.» دو روز بعدی را در حال وهوای اسالین گذراندم: ذهن آگاه، بیدار، هشیار، سپاسگزار، و دور از ایمیل.

کمپین ما را هیئت بررسی تأیید کرد، و آن شیوه‌نامه کنترل رسانه‌های اجتماعی، که در دوره سریعی از تمرکز عمیق تک‌کانونی تدوین شد، هنوز هم در همه درخواستهای ما استفاده می‌شود. آن مشتری بیش از دو سال با سیکر هلث ماند. و مامانم گذاشت اقیانوس آرام مقداری از رنج ناشی از فقدان پدرم را بشوید و ببرد.

آموزه:

تمرکز عمیق تک‌کانونی را پی‌رو

آنچه خلق می‌کنی به توجهات وابسته است، همان گونه که تو به هوا وابسته‌ای. این توجه خالص مادهٔ اولیهٔ خلق چیز ارزشمندی مانند شرکت، کتاب، یا هر اثر خلاقانهٔ دیگری است که احساس می‌کنی به پدیدآوری آن خوانده شده‌ای. این توجه خالص را تمرکز عمیق تک‌کانونی می‌نامم.

تمرکز عمیق تک‌کانونی عبارت است از توانایی تمرکز کردن بدون حواسپرتی بر روی تکلیف واحدی که برای کار خطیرت سرنوشت‌ساز یا تعیین‌کننده است. در طول دورهٔ تمرکز، به مغز، جسم، و روح اجازه می‌دهی که هر کدام نقش خود را ایفا کنند و همهٔ آنچه را که می‌توانند به این تکلیف واحد ارائه دهند.

کال نیوپورت این حالت را «ژرف‌کاری» یا «کار عمیق» می‌نامد. صاحب‌نظران دیگری این نوع از توجه را دروازهٔ «جوشش» و «جریان‌یافتن» و «جاری‌شدن» می‌دانند، آن حالت پُرهاواری که آدمی در طی آن نوعاً لذت عمیق، خلاقیت، و اشتغال کامل به تکلیف در دست و درگیر شدن کامل با خود زندگی را تجربه می‌کند.

این حالت ذهنی را می‌توانم با کلامی حتا در حد افراط نیز تعریف کنم: تمرکز عمیق تک‌کانونی حالتی است که در طی آن اگر محبوب‌ترین و مطلوب‌ترین خواستهٔ عمرتان (مثلاً عشق پرآوازهٔ دورهٔ کودکی، یا کیسه‌ای پر از یکصد میلیون دلار) اتفاقاً در دید محیطی‌تان پدیدار شود، اصلاً آن را

نخوهی دید. این گونه تمرکز آن چیزی است که دوست دارم هنگام کار روی ساختن اندامهای حیاتی کسب و کارتان بدان برسید.

این گونه تمرکز وقف شده به تکالیف مهم هنگام خلق کردن یا ساختن کار جدید مزایای زیر را به ارمغان می آورد:

- تو را قادر می سازد تا آنچه را برای استارتاپات مهم است در اولویت قرار دهی
- به روشنی نشان می دهد چه چیزی در زندگی ات شایسته تمرکز عمیق و تک‌کانونی است
- نوعی سپر، نوعی مرز حفاظتی، در برابر انواع حواسپرتی می آفریند
- موجبات صمیمیت با استارتاپات را فراهم می آورد. در آن لحظه تمرکز عمیق تک‌کانونی، استارتاپ کل وجودت را تسخیر می کند

تکالیف تعیین کننده و سرنوشت سازی در عمر استارتاپ که از یک یا چند دوره تمرکز عمیق تک‌کانونی واقعاً بهره می برند مشتمل اند بر:

- خلق اسلایدهای معرفی کسب و کار - یعنی مجموعه‌ای از آنچه کسب و کارتان را به مشتریان، شرکا، یا سرمایه‌گذاران تشریح می کنند و می فروشند
- طراحی محصول یا خدمت
- برنامه‌نویسی نرم افزار
- تعریف ویژگیهای کلیدی محصول یا خدمت

- بازبینی داده‌های حاصل از تست محصول یا خدمت توسط کاربران
 - بازبینی رزومه‌ها برای استخدام‌های کلیدی
 - نوشتن دفترچه راهنمای کاربران
 - نوشتن درخواست ثبت انحصار محصول یا خدمت
 - تولید محتوا برای جلسات معرفی محصول یا خدمت به قصد فروش
 - تحقیق درباره نیازهای مشتریان
 - تحقیق درباره اعتراض‌های مشتریان
 - تحثیت درباره ارتباطات و یافتن سرنخ‌های جدید برای رسیدن به مشتری
 - درخواست بازخورد از مشتریان
 - پدیدآوری الگوی پروپوزال
 - تدوین پروپوزال برای یک مشتری بالقوه
 - پرکردن فرمها با داده‌های صحیح
 - به بیان دیگر، کارهای ریز و درشت واقعاً مهمی که برای جلوراندن استارت‌آپات انجام خواهی داد
- متضاد تمرکز عمیق تک‌کانونی حواسپرتی است. ما همگی حواسپرتی را تجربه کرده‌ایم، هرچند شاید همیشه پیش خودمان اذعان نداشته باشیم که در حقیقت به طور کامل و روشن دچار حواسپرتی هستیم.
- در اینجا چند نمونه را می‌بینید که شاید طنین آشنایی داشته باشند:

- حواسپرتی همانند آن کارمندی است تصمیم دارد به تدوین اسلایدهای معرفی کسب‌وکار پردازد، در حالی که مرتب دارد به حرفهای مختلف مشتریان گوش می‌دهد و هر پنج دقیقه یک بار هم ایمیل‌هایش را بررسی می‌کند. آیا چیزی عالی خلق خواهد کرد؟ نه.

- حواسپرتی همانند آن زن‌وشوهری است که توافق کرده‌اند وقتشان را با هم بگذارند تا ارتباط برقرار کنند و لحظه‌ها و ساعات زندگی مشترکشان را سروسامان دهند – اما به جای این کار با اولین صدایی که از گوشی‌شان بلند می‌شود هر یک سرش را در گوشی خودش می‌کند و مشغول می‌شود. آیا آن دو از پی صرف این وقت مشترک با هم خواهند توانست ارتباط برقرار کنند؟ نه.

- حواسپرتی همانند آن پدرومادری است که زود به خانه می‌آیند – فقط برای این که بتوانند دو ساعت دیگر با لپ‌تاپ خودشان تنها باشند و بیشتر کار کنند، در حالی که فرزندانشان گرسنه غذا و تشنه توجه هستند. آیا در آن دو ساعت این فرزندان احساس‌شان این خواهد بود که تحت مراقبت هستند؟ نه.

منابع حواسپرتی موزی، گستاخ، و زیرک هستند. شاید با منابع بیرونی وقفه مانند اسباب و لوازم و دستگاههای گوناگون، آدمها، و سروصدا آشناتر باشید تا با منابع درونی حواسپرتی مانند گرسنگی یا خستگی، و موزی‌ترینشان: فقدان علاقه و عدم اعتماد به نفس.

قسمتی از حواسپرتی ما کاملاً طبیعی است. کریس پیلی، در کتابش با عنوان هیپرفوکوس، می‌گوید، «رانده شدن ما به سوی حواسپرتی به واسطه تمایل ذاتی‌مان به تازگی و چیزهای جدید و خیم‌تر می‌شود.» در اصل، سازوکار درونی ذهن ما بر آن است تا مرتباً جذب چیزهای جدید شویم و مرتباً توجه‌مان را به آنها معطوف کنیم.

اما استارت‌آپ شما نیازمند تمرکزتان است، پس بیایید این حواسپرتی‌ها را منهدم کنیم، زیرا به محض این که شروع بکنی به آوردن نام قطعات کالبد این هیولا، می‌بینی که شروع می‌کند به تحلیل رفتن و کوچک‌تر شدن. فقط تماشا کن.

هیولای حواسپرتی و روشهای زهر آگین آن

منبع شماره ۱ زهر: وقفه‌دهنده‌های درونی از جانب ذهن

پادزهر: بشناس و بگذر. با من تکرار کن: کار باید به انجام برسد.

- ترس: می‌ترسی شکست بخوری. از موفق شدن واهمه داری. تا وقتی کار را به انجام نرسانی نخواهی دانست چه اتفاقی خواهد افتاد.
- فقدان علاقه: می‌شنوم که می‌گویی این شرکت را برای آن تأسیس نکرده‌ای که هر روز روی اسلایدها کار کنی، می‌گویی از پاورپونت و همه نرم‌افزارهای تولید اسلاید متنفری، و باید کسی را در استخدام خود داشته باشی که مسئول این کارها باشد. بسیار خوب، دور و برت را نگاه کن. خُب - کس دیگری

نیست که این کارها را بکند، پس باید خودت آنها را به انجام برسانی.

- شک به توانایی خود: نمی‌دانی آیا می‌توانی این تکلیف، یا بخشی از آن، را به انجام برسانی یا نه. چرا در همان شرکت قبلی با همان حقوق ثابت ماهانه نماندی؟ خوب؛ چون می‌خواستی چیزی اثرگذار، ارزشمند، و خاص پدید بیاوری.
- کمال‌گرایی: چرا باید شروع کنی وقتی می‌دانی محصول کار تو کامل نخواهد بود؟ بدان رقیبانت نیز کامل و بی‌عیب و نقص نیستند. برخی حتی ابتدایی‌ترین وعده‌هایی را که داده‌اند شروع نکرده‌اند. رید هافمن، موسس لینکدین، می‌گوید، «اگر نسخه شماره یک محصولتان سبب عذاب و ناراحتی در شما نمی‌شود، بدانید آن را بسیار بسیار دیر، یعنی پس از وقت منقضی، ارائه داده‌اید.» پس، همان کار «ناکامل» را به انجام برسان.

منبع شماره ۲ زهر: وقفه‌دهنده‌های بیرونی

پادزهر: همه را خاموش کن.

- ایمیل: خاموش کن. در صورت نیاز، پیام خودکار ویژه ساعات و روزهای غیراداری را تنظیم کن که، مثلاً، ساعت سه بعدازظهر ایمیل را چک می‌کنی. راه ارتباطی جایگزین می‌باید در اختیار فرستنده گذاشته شود تا بتواند با تو تماس بگیرد.
- پیام‌رسان‌ها، پلتفرمهای اجتماعی، و ساعت‌های ویریه‌دار: همگی را خاموش کن.

- محیط پرسروصدا: مکان ساکتی، مانند کتابخانه یا دفتر خصوصی، را انتخاب کن که برای کار مناسب باشد.
- آدم‌هایی که چیزی می‌خواهند: همه را خاموش کن. در صورت لزوم، پیشاپیش به آنها اطلاع بده که داری روی چیز مهمی کار می‌کنی و به مدت چند ساعت مشغول آن خواهی بود.
- وای-فای: خاموش کن. «نیاز دارم اینو گوگل کنم» - در مرحله خلق اثر بکوش به هر قیمتی از این کار پرهیز کنی. اگر پروژه‌ات نیازمند تحقیق بیرونی است، موارد لازم را یادداشت کن و بعداً به آنها بپرداز و بدین ترتیب خواهی توانست بر این عامل حواسپرتی غلبه کنی.

منبع شماره ۳ زهر: وقفه‌دهنده‌های درونی از نوع جسمی

پادزهر: غذا، آب، تخلیه

- گرسنگی: پیش از شروع کردن دوره تمرکز عمیق تک‌کانونی غذای سبکی بخور.
- تشنگی: آشامیدنی دم دستت باشد، اما تا وقتی مقداری از کار را پیش نبرده‌ای به آن دست نزن.
- دستشویی: پیش از شروع کردن دوره تمرکز عمیق تک‌کانونی حتماً به دستشویی برو.

هیولای حواسپرتی و روش‌های رام کردن آن

بر اینها پیشدستی کن	اینها را خاموش کن	اینها را بشناس و بگذر
<ul style="list-style-type: none"> • گرسنگی • تشنگی • دستشویی 	<ul style="list-style-type: none"> • ایمیل • پیام‌رسان‌ها • ساعت‌های ویبره‌دار • محیط‌های پرسروصدا • آدم‌های نیازمند چیزی • وای-فای • گوگل 	<ul style="list-style-type: none"> • می‌ترسم • علاقه ندارم • فکر نمی‌کنم بتوانم • اگر کامل و بی‌عیب و نقص نباشد، ترجیح می‌دهم انجام ندهم

حال که ابزارهای لازم را در اختیار دارید تا بر هیولای حواسپرتی غلبه کنید، بیاید به تمرینی در تمرکز عمیق تک‌کانونی بپردازیم.

تمرینی در تمرکز عمیق تک‌کانونی

فضای اختصاصی کار را بیافرین

فضایی که می‌آفرینی باید آیین‌مند یا رهوار باشد. تو مسئول آفریدن آن فضایی هستی که تمرکز عمیق را ارتقا دهد. وقتی پیلۀ تمرکز عمیق تک‌کانونی خود را طراحی و برپا می‌کنی، از وقفه‌دهنده‌هایی که در بالا برشمردم غافل نباش. مراقب باش تا همهٔ انواع وقفه‌دهنده‌ها را از میان برداری. زنگ گوشی، همهٔ پیام‌رسان‌ها، ایمیل، و مرورگر وب را خاموش کن. به دستشویی برو، برگرد و در را ببند، و شروع کن.

نیت کن ... یک نیت

وقتی نیت خود را تعیین می‌کنی، به ذهنت باصراحت می‌گویی که در طول دوره تمرکز عمیق و تک‌کانونی خود چه کار داری می‌کنی و چرا. بذر را بنشان و علف هرز را بکش شادمانه‌ای است از یک کتاب ذهن‌آگاهی به قلم گری لارکین، که می‌گوید: «وقتی درباره‌اش فکر کنی می‌بینی واقعاً حیرت‌انگیز است که زندگی ما چگونه پرده به پرده - اقدام به اقدام، با عملی از پی عمل دیگر - متحول می‌شود.» هر یک از این پرده‌ها نیازمند نیت و سپس تمرکز است. برای نمونه، شاید با خود بگویی: «امروز، دو ساعت از تمرکز عمیق تک‌کانونی را صرف مجموعه اسلایدهای فروش خواهیم کرد، زیرا این مجموعه برای رشد بیشتر کسب‌وکارمان یک ابزار تعیین‌کننده و سرنوشت‌ساز است.» می‌توانی تکه کاغذی برداری و روی آن بنویسی:

مجموعه اسلایدهای فروش (۲ ساعت) به نیت رشد بیشتر کسب‌وکار

تا آن موقع، محیط خودت را پیشاپیش کنترل کرده‌ای و اکنون می‌توانی بر موضوع کار خود تمرکز کنی، با وقوف به این که چرا این تمرکز عمیق سزاوار وقت ارزشمند توست.

درباره تعیین اقداماتی که می‌توانند بیشترین تأثیر را بر کسب‌وکار داشته باشند در فصل ۳ بیشتر خواهید آموخت.

زمان کار را محدود کن

فراخوانی توجه شما بیکران نیست؛ به بیان دیگر، بازه زمانی توجه کامل برای خود حد و مرزی دارد. تو روبات نیستی که بدون نیاز به استراحت یا

سوخت‌گیری مجدد بتوانی بی‌حدوحصر کار کنی. تمرکز عمیق تک‌کانونی بناست حالتی موقتی و گذرا باشد، که تو آن را برای به حداکثر رساندن خلاقیت، کیفیت، و بهره‌وری مهندسی می‌کنی.

پس از سپری‌شدن حد زمانی، دوره تمرکز عمیق تک‌کانونی رسماً به پایان رسیده است. در اکثر مواقع، باز آمادگی خواهی داشت تا برخیزی، این سو و آن سو بروی، و بگذاری چشمانت و ذهن‌ت بر روی چیز دیگری تمرکز کنند.

گاه شاید چنان درگیر شوی که مایل باشی کار را ادامه دهی. توصیه من این است که ادامه دادن یا ندادن کار را واقعاً با خودت به بحث بگذاری و بپرسی: «آیا در این زمان می‌توانم این کار را با کیفیت بالا ادامه دهم، یا بهتر است پس از قدری استراحت جسمی و فکری دوباره به سراغ این کار بیایم؟» به پاسخی که از درون می‌آید با دقت گوش بده. ادامه‌دادن به کار در هنگام خستگی می‌تواند مخرب باشد و پیشرفت قبلی باورنکردنی‌ات را ویران کند.

هر روز تمرین کن

در هر روز (یعنی هر روز کاری)، یک حوزه مشخص را انتخاب کن که در دوره زمانی معینی بتواند تمرکز عمیق تک‌کانونی را برایت تأمین کند. آن را روی برگه‌ای از کاغذ ثبت کن تا قرارداد مختصری با خودت ببندی با موضوع پرداختن کامل به آن حوزه مشخص در آن مدت زمانی معین. حوزه تمرکز عمیق می‌تواند از روزی به روز دیگر تغییر کند، اما آن ماهیچه‌های مغزی که در آن دوره درگیر و تقویت می‌شوند یکسان هستند. توجه کن که الهام پیش‌نیاز خلق کردن نیست، ولی وقت هست. در لحظه خلق کردن لازم نیست

الهام‌یافته هم باشی. در عوض، لازم است وقت بگذاری تا خلق کنی، و وقتی شروع کنی، اثر جادویی حادث می‌شود. تمرین هرروزه سبب می‌شود این ماهیچه‌ها قوی و مولد و پرثمر شوند. و زیاد طول نخواهد کشید تا روزی بیدار شوی و کار خطیرت را ببینی که دیگر در حال شروع نیست، بلکه در حال ساخته‌شدن است.

تعمق هدایت‌شده:

تمرکز عمیق تک‌کانونی

چشمانت را ببند. نفس عمیق بکش. همه آن انرژی را که احتمالاً صرف فعالیت‌های بیرونی می‌شود به درون بدن خود بازگردان. یک نفس دیگر؛ این را چهار ثانیه نگه دار. به‌موازات بازدم، همه حواسپرتی‌های باقیمانده را رها کن. اینک تو، به‌تمامی حاضر در لحظه کنونی. در این حالت آرامش، می‌خواهم قدری کندوکاو ذهنی داشته باشی؛ بگرد به‌دنبال حوزه‌ای که نیازمند توجه کامل توست. این حوزه نیازمند توجه می‌تواند ویژگی جدیدی در نرم‌افزارت باشد، یا صحنه‌ای جدید در کتابت، سنخ جدیدی از مشتری که می‌خواهی جذب کنی، یا اثری هنری در ذهنت که هنوز در عالم بیرونی جامه‌ی مادی به تن نکرده است.

روی این پرسشها تأمل کن:

- چه چیزی می‌تواند برای تحول پیدا کند اگر تصمیم‌گیری با تمرکز عمیق تک‌کانونی به سراغ این حوزه بروی؟
- چه اتفاقی خواهد افتاد اگر امروز، یا فردا، یکی دو ساعت را در حالت تمرکز عمیق تک‌کانونی صرف خلاقیت و پدیدآوری در این حوزه کنی؟

- آیا امروز می‌توانی یک جلسه تمرکز عمیق تک‌کانونی داشته باشی تا ببینی چه چیزی از آن عاید می‌شود؟ واقعاً امیدوارم بتوانی، و در این راه پشتیبانت هستم.
- یک نفس دیگر عمیق و باتمركز برای محفوظداشتن این نیت به تمرکز عمیق تک‌کانونی در روزها و هفته‌های آتی. چشمانت را باز کن. آن را دریاب.

جان کلام

- آنچه خلق می‌کنی به توجهات وابسته است، همان گونه که تو به هوا وابسته‌ای.
- **نیت واحدی را دنبال کن:** تعیین نوعی «تم» یا «درون‌مایه» برای لحظه‌ی ژرف‌کاری کمک خواهد کرد تا در برابر حواسپرتی‌های ناشی از سایر تکالیف مبرم ولی کم‌اهمیت مقاوم باشی.
- **فضای اختصاصی کار را بیافرین:** از هر فضایی که برای رسیدن به بهترین تمرکز و بهره‌وری استفاده می‌کنی، بکوش آن را به پيله‌ای ساکت و آرام تبدیل کنی تا بدون زحمت و دردسر بتوانی مرتب به آنجا برگردی.
- **زمان کار را محدود کن:** اگر در فواصل منظم و با قصد قبلی به استراحتی کوتاه نپردازی، جسم و ذهن، با یافتن راههایی برای ایجاد وقفه و سردرگمی، این را به تو تحمیل خواهند کرد. تعیین محدوده‌ی زمانی تو را تواناتر خواهد ساخت تا توازن سالم میان کار و زندگی را نیز محترم و مغتنم بشماری.

- **هر روز تمرین کن:** پرورش توانایی تمرکز نیازمند تمرین است. هر قدر بیشتر تمرین کنی، به همان نسبت بیشتر خواهی توانست تمرکز کنی.

بخش دوم

بِساز

فصل ۳

جریان به جلوست

راه وقتی خود می‌نماید که تو در آن گام می‌نهی.
— (نقل به مضمون از) مولانا جلال‌الدین رومی

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

پاهایم درد می‌کرد. موهایم خیس عرق بود. همه ترانه‌های روی گوشی‌ام را تمام کرده بودم. خانواده‌ام در مایل ۲۱ در مانهاتان با پرچم آروگوئه منتظر بودند، اما من در مایل ۲۰ در برانکس تازه به دیوار کاملاً واقعی برخورد کرده بودم. تصمیم گرفته بودم در ماراتون ۲۰۰۴ نیویورک سیتی بدوم زیرا پس از چند سال رشد آغازین کاملاً دور از ورزش حالا به نوعی نجات ورزشی نیاز داشتم. هدفم صرفاً رسیدن به پایان مسیر بود — هر قدر هم که به درازا بکشد. حالا، با پشت سر گذاشتن بیست مایل، و پیش رو داشتن شش مایل دیگر طاقت‌فرسا برای پیمودن، احساس می‌کردم حاضرم کناره‌گیری کنم. داشتم این‌پا و آن‌پا می‌کردم که دو فکر مثل صاعقه به سرم زد.

نخست، در این لحظه بیش از آن پیش آمده بودم که کناره‌گیری کنم. تنها دلیل کناره‌گیری در این لحظه می‌توانست حمله قلبی باشد. دوم، فهمیدم همه آن کاری که باید بکنم این است که به حرکت روبه‌جلو ادامه دهم. درست است، فقط همین. یک پا به جلو، پای دیگر به جلو. یک پا، سپس پای دیگر. دوست دارم بگویم به‌سوی خط پایان به جلو جاری شدم،

اما همه‌مان می‌دانیم داشتیم این‌پا و آن‌پا می‌کردم. وقتی مسیر ۲۶/۲ مایلی را به پایان رساندم، خورشید غروب کرده بود و در چادر پایانی کسی نبود جز ده بیست نفر دوستان این‌پا و آن‌پاکنده، اما من خوشحال بودم و دگرگون‌گشته. از دیوار گذشته بودم، مسیر را تا پایان پیموده بودم ... قدم به قدم، و جریان به جلو بود.

کار استارت‌اپ بسیار شبیه ماراتون است. «موفقیت یک‌شبه» در واقع نتیجه سالها کار سخت است. کلید موفقیت عبارت است از یافتن راههایی برای ادامه‌دادن حرکت به جلو تحت هر شرایطی، حتا اگر با سرعت لاکپستی باشد. در مورد سیکر هلث، این جاری‌شدن به جلو در نیازهای فزاینده مشتریانمان به بیشتر و بیشتر و بیشتر خودنمایی می‌کرد.

در اواسط ۲۰۰۶، با داشتن پنج مشتری، دریافتم که مشتریان ما نه تنها به کمپین رسانه اجتماعی، بلکه به وبسایت کارآزمایی، فرم جمع‌آوری داده‌ها، و مهمتر از همه، به یک سامانه امن برای مدیریت همه ارجاعهایی که فراهم می‌آوردیم هم نیاز دارند. مشتری شماره پنج به‌ویژه، که از همکاران سابق در نورا بود، اختصاصاً خواستار این گسترش توانمندی بود، و از آنجاکه ما همه اینها را ساخته بودیم مایل بود کار ما را امتحان کند.

جریان به جلوست، و نتیجتاً شروع کردم به استفاده از حداکثر تعداد ممکن از ابزارهای موجود در بازار برای تداوم برآورده‌کردن تقاضای این مشتری، تا این که رسیدیم به نیاز نهایی، یعنی نیاز به سامانه مدیریت بیماریابی. این سامانه باید از صفر ساخته می‌شد و نیاز به تیم برنامه‌نویسی، پول، وقت، و سنجش کیفیت، و دفترچه‌های راهنمای کاربران، و نیز آموزش کاربران و میزبانی آنها، و، و، و - نفس عمیق ... ذهنیت مبتدی - داشت.

یکی از دوستان نزدیک به کسب‌وکار گفت: «در داخل یک کسب‌وکار خدماتی اقدام نکنید به ساختن یک محصول. نتیجه کار معمولاً خوب نخواهد بود.» با یقین کامل پاسخ دادم: «مجبورم.»

به‌ویژه این که، مجبور بودم نرم‌افزار را بسازم برای:

- ارائه تجربه بی‌ماریابی مستقیم به مشتری و اجتناب از به‌کارگیری واسطه‌های متعدد
- خودکارسازی فرایند تا بدانجا که ممکن است و تأمین اشل لازم با سپردن بخش اعظم کار به "ماشین"
- متمایز شدن از رقبا، هم‌رقبایی که اکنون وجود داشتند و هم آنان که در آینده از راه می‌رسیدند
- راندن کسب‌وکار به جلو. برای رشد کسب‌وکار و افزایش تأثیر آن، این کار اقدام منطقی بعدی به شمار می‌رفت. کسب‌وکاری که جلو نمی‌رود عقب می‌رود.

فقط یک مشکل وجود داشت - در واقع دو تا: من برنامه‌نویس نیستم، و هرگز نرم‌افزار تولید نکرده‌ام. با یک مشاور صنایع تماس گرفتم تا به من کمک کند آنچه می‌خواهم این نرم‌افزار انجام دهد، اصطلاحاً "مجموعه ویژگی‌های نرم‌افزار"، را بنویسم و خطوط کلی واسط کاربری لازم برای نمایش آن ویژگی‌ها را ترسیم کنم، و درخواست پذیرش پیشنهادها (RFP) را ارائه دهم.

برای این درخواست سه پاسخ دریافت کردم، پدیدآورندگان محلی را بر دیگران ترجیح دادم، و تایم‌لاین پروژه را تعیین کردم. هزینه پدیدآوری نرم‌افزار حدود ۱۵۰,۰۰۰ دلار برای ورژن اول بود، بعلاوه ۳,۰۰۰ دلار ماهانه

برای نگهداری آن. (در فصل ۴ به این نکته خواهیم پرداخت که چرا برای پرداخت هزینه پدیدآوری نرم‌افزار به سرمایه‌گذاری بیرونی روی نبردم). برای مدیریت این پیمانکاران نرم‌افزار در این پروژه مثل شاهین بالای سرشان بودم. خب، شاید کدنویسی بلد نبودم، اما بلد بودم چگونه یک پروژه را روی تایم‌لاین مدیریت کنم. کدام ویژگیها در گام بعدی است؟ بخشهای مربوط به کدام سنخ از کاربران کامل شده است؟ چه کار دیگری مانده است تا آن را به صورت آزمایشی راه‌اندازی کنیم؟

در اوایل ۲۰۱۷، ورژن 1.0 سیکر پورتال (Seeker Portal)، سامانه امن مدیریت بیماریابی، راه‌اندازی کردیم. نه ماه بعد، ورژن 2.0 را با بهینه‌سازی مشهود واسط کاربری راه انداختیم. سیکر پورتال آنچه را می‌توانستیم برای مشتریان انجام دهیم گسترش داد، ارزش قراردادهایمان را بالا برد، و شرکت را توانا ساخت تا به اشل شمار نامحدود مشتریان برسد.

استارت‌آپ نوعی ماراتون است، با مقاطعی از دو سرعت، شماری از موانع برای فائق آمدن، و جریان به جلوست. پس به رفتن ادامه دادم.

آموزه:

بهترین اقدام بعدی که امروز باید کرد

آنچه دارید خلق می‌کنید از اقدام رو به جلو - یعنی، شکستن هیزم هر روز بدون استثنا - بهره می‌برد. نکته اصلی استارت‌آپ عبارت است از ادامه‌دادن به رشد تا رسیدن به نقطه بلوغ. در مقام رهبر استارت‌آپ خود، وظیفه شما عبارت است از تسهیل کردن این رشد - و شکستن هیزم هر روز. برای این منظور، هر صبح این را از خودت بپرس:

پرسش اصلی هرروزه:

بهترین اقدام بعدی که امروز می‌توانم بکنم چیست؟

شما بیشترین شناخت را از استارت‌آپ خود دارید، و کارهایی که باید به انجام برسند معمولاً چنان زیاد هستند که فهرست آنها بسیار دراز و توانفرساست. در عوض، آنچه به دنبالش هستید نه یک فهرست بلندوبالا و منجرکننده از کارها بلکه بهترین اقدام امروز برای همین حالاست.

اگر امروز پاسخ به راحتی به سراغت نمی‌آید، نگران نباش. این فهرست پرسشهای یاری‌رسان را در نظر داشته باش تا چرخها را به چرخش درآوری.

- استارت‌آپ من چگونه می‌تواند رضایت مشتریان کنونی را افزایش دهد؟
- استارت‌آپ من چگونه می‌تواند میزان تبدیل مشتریان بالقوه به مشتریان بالفعل را افزایش دهد؟
- استارت‌آپ من چگونه می‌تواند مشتریان بالقوه جدیدی جذب کند؟

- برای تداوم رشد چه ویژگیها یا خدمات جدیدی لازم است؟
- استارت‌آپ من چگونه می‌تواند نیروهای جدیدی را برای استخدام جذب کند؟
- چگونه می‌توانم قیمت‌ها را ثابت نگه دارم یا کاهش دهم؟
- چگونه می‌توانم اطلاع از برند را برای مشتریان هدف افزایش دهم؟

برای اجتناب از فراموشی و حفظ توجه، بهتر است آنچه را که می‌خواهید امروز، این هفته، این ماه، این فصل، و امسال به انجام برسانید ثبت کنید. کمترین فایده نوشتن هدفهای روزانه در دفتر یادداشت یا مستقیماً در تقویم آنلاین این است که می‌تواند معجزه‌آسا کمک کند تا روی آنچه بهترین اقدام امروز محسوب می‌شود متمرکز باشید. اگر به همترازسازی تمایل داشته باشید، می‌توانید استفاده از «روش بولت ژورنال» را مدّ نظر داشته باشید، که تکنیکی است جندمنظوره برای یادداشت‌برداری، ثبت ایده‌ها، و ساماندهی کارهای حال و آینده.

با روش بولت ژورنال طبق آنچه در زیر می‌آید خودم را سازگار کرده‌ام:

- کار را با شماره‌گذاری صفحات یک دفتر یادداشت شروع می‌کنم.
- یک نمایه درست می‌کنم.
- هدفهای آن سال را فهرست می‌کنم.
- جدولی شبکه‌مانند حاوی دوازده ماه سال درست می‌کنم، و سپس هدفها و رویدادهای هر ماه را فهرست‌وار ثبت می‌کنم.

- برای هر ماه ردگیری‌های ماهانه درست می‌کنم، اما هر بار فقط برای دو یا سه ماه، و در خانه‌های ماهانه جای کافی برای یادداشت‌برداری نگه می‌دارم.
 - در صفحات سمت چپ ژورنال، روزها را فهرست می‌کنم و برای سفرها، ضرب‌الاجل‌ها، و رویدادهای مهم شرح لازم را اضافه می‌کنم.
 - در صفحات سمت راست ژورنال، صفحه را به صورت افقی به سه بخش تقسیم می‌کنم. این بخشها را با برچسب "کار"، "خانواده"، و "شخصی" مشخص می‌کنم، و در هر خانه هدفهای آن ماه را برای هر یک از این بخشها ثبت می‌کنم.
 - دفترم را در این صفحه باز نگه می‌دارم یا لای آن نشانگر می‌گذارم تا سریع بتوانم موضوع کارم را مشخص کنم.
- در خصوص چگونگی به پیش راندن استارت‌آپ، مایلم اطمینان دهم که شما سرچشمهٔ بهترین پاسخها برای استارت‌آپ‌تان هستید. جویاشدن نظرات و اندرزهای اساتید، کارشناسان، و معلمان بسیار خوب است، ولی به خاطر داشته باش که هیچ یک از آنها خالق اثر نیستند. خالق این استارت‌آپ شما هستی.
- هر کار که می‌کنی، به خاطر داشته باش که جاری‌شدن به جلوست. هیزم را هر روز بشکن، و به حرکت رو به جلو ادامه بده.

تعمق هدایت شده:

یافتن بهترین گام بعدی تان

در این تأمل شاید مایل باشید ورقه کاغذی به همراه داشته باشید تا رهیافتهای خود را ثبت کنید.

چشمانت را ببند. نفس عمیق بکش. همه آن انرژی را که احتمالاً صرف فعالیتهای بیرونی می‌شود به درون بدن خود بازگردان. یک نفس عمیق دیگر؛ این را چهار ثانیه نگه دار، و به وقت بازدم، همه حواس پرتیها را از خود دور کن. و اینک تو، کاملاً حاضر در این لحظه.

در این حالت تمرکز کامل ذهن، شروع کن به ایجاد قدری فاصله میان خودت و استارتاپ. در مقام موسس، استارتاپ‌های ما میل به این دارند که در درون ما زندگی کنند. با این تمرین، اکنون می‌خواهم قدری از آن فاصله بگیریم. در وسط اتاق، میزی را تصور کن - میزی به قدر کافی بزرگ و محکم که بتواند استارتاپ‌تان را در مدت این تأمل بر روی خود نگه دارد.

وقتی توانستی میز را ببینی، استارتاپ را روی آن بگذار. همه‌اش را. استارتاپ حالا روی میز است، یعنی دیگر در درون تو نیست، و تو با آن فاصله داری.

حالا نفس عمیقی بکش، و فقط در ذهن خودت، بدون حرکت دادن عضله‌ای، شروع کن به راهرفتن دور آن میز، و استارتاپ خودت را از آن فاصله نظاره کن.

تا به این جا چه چیزی ساخته‌ای؟ چه مسائل یا مشکلاتی را حل می‌کند؟ تأثیر کنونی آن بر بازار، بر بشریت، و بر تو چیست؟ آنچه را ساخته‌ای ببین.

این استارتاپ، هر چه باشد، پیش از آن که تو آن را بسازی وجود نداشت. آن را مایه شگفتی خود بدان.

یک نفس عمیق دیگر برای رسیدن به حدِ اعلايِ آرمش و فاصله‌گرفتن از استارتاپ. حالا این پرسش تعیین‌کننده را از خودت بپرس:

بهترین اقدام بعدی که می‌توانم بکنم چیست؟

- تصویرها، کلمه‌ها، و صداها را حس کن.
- آنها را سریع یادداشت کن.
- پرسش را دوباره بپرس.

بهترین اقدام بعدی که می‌توانم بکنم چیست؟

- حسهای درونی و شهودی را دریاب.
- آنها را سریع یادداشت کن.

یک نفس عمیق دیگر برای محفوظ‌نگهداشتن این آگاهی از گام بعدی و چگونگی تداوم جریان رو به جلو در روزها و هفته‌های آتی. چشمانت را باز کن. و آن آگاهی را دریاب.

جان کلام

- جریان پیشرفت رو به جلوست. تداوم حرکت را پاس بدار، تحت هر شرایطی.
- درست است که حرکت باید به جلو باشد، ولی لازم نیست سریع هم باشد. گاه لازم است با سرعت بدوی، و گاه این‌پا و آن‌پا کردن کافی خواهد بود.
- هر روز از خودت بپرس: **بهترین اقدام بعدی که می‌توانم بکنم چیست؟**
- بگذار صدا و نیازهای مشتریانتان راهنمای شما باشد. سهم آنها در موفقیت شما عینی‌ترین است.
- پند و اندرز دیگران را جویا باش و جذب کن، اما در گرفتن تصمیم نهایی همیشه به خودت متکی باش، حتا اگر این تصمیم مغایر با باورهای مرسوم و رایج باشد.
- از آنجا که استارت‌اپ ما مخلوقی است نزدیک به ما، گاه کارها می‌تواند جنبه شخصی پیدا کند. به ذهن آگاهی و تأمل پرداز تا پروژه‌ات را با حفظ فاصله زیر نظر بگیری و در خصوص بهترین گامهای بعدی به شفافیت عینی برسی.

فصل ۴

جیب‌های پُر پول هرگز به قدر کافی پر از پول نیستند

آن جیبهای پُر پول ...
آن جیب‌ها برای خریدن همهٔ اشتیاق و مهارت و قاطعیت لازم
در راه رسیدن به موفقیت
در کار سخت و طولانی
هرگز به قدر کافی پر از پول نخواهند بود.
— دیموند جان، قدرت آدم مفلس

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

وقتی وارد عرصهٔ پدیدآوری نرم‌افزار می‌شدم هنگامی بود که چه بسا می‌توانستم در صدد جمع‌آوری پول از سرمایه‌گذاران باشم. پس چرا راهی را برگزیدم که برای استارت‌آپ‌های حوزهٔ فناوری راه کم‌سابقه‌ای است؟ به دست‌کم ده دلیل، و شاید هم بیشتر.

۱. من به پول سرمایه‌گذار نیازی نداشتم. از آنجاکه سیکر هلث را با کمپین‌های رسانه‌ای دیجیتال آغاز کرده بودم و پنج مشتری پرداخت‌کننده داشتم، نه تنها درآمد قابل‌ملاحظه‌ای داشتم بلکه سود هم می‌کردم، و داشتن درآمد مرا قادر می‌ساخت هزینهٔ پدیدآوری نرم‌افزار را بپردازم.

۲. حال و حوصله شنیدن «نه» را نداشتیم. سیکر هلث داشت رشد می‌کرد، و من داشتم جلو می‌رفتم، به سمتی که بازار قدم‌به‌قدم فرصتها را به من نشان می‌داد. رفتن به دنبال شرکتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر در نقش کسی که برای نخستین بار می‌خواهد کسب‌وکاری را تأسیس کند احتمالاً مستلزم شنیدن پنجاه «نه» تا رسیدن به یک «آری» بود. بهتر آن دیدم که به سراغ مشتریان بالقوه بروم، جایی که شانس شنیدن «آری» به تدریج قریب به ۷۰ درصد می‌نمود.

۳. تقاضای مستمر مشتریان را می‌دیدم. مشتریان بیشتر و بیشتری، اکنون کاملاً فراتر از شبکه ارتباطهای نزدیک من، به سمت سیکر هلث می‌آمدند تا از فعالیتهای آن مطلع شوند. پایه‌های صنعت ما نیز پشتیبان این تقاضا بود: ۸۰ درصد از شرکتهای نوپای بیوتک در حال ابداع درمانهایی در حوزه کاری ما، یعنی بیماریهای نادر یا انکولوژی، بودند. اگر فقط بخشی از این همه برای نامنویسی کارآزماییهای بالینی به سیکر هلث روی می‌آوردند، وضع ما بسیار خوب می‌بود.

۴. نمی‌خواستم سهامی واگذار کنم. داشتم سومین فرزندم را بزرگ می‌کردم، و واگذار کردن ۲۰ درصد از کالبد آن (چیزی مانند یک دست و یک پا، یا همه اندامهای داخلی!) برایم مضحک می‌نمود. همچنین، در طول راه، یکی از همکارانم که شرکت به مراتب بزرگتری را اداره می‌کرد می‌گفت، «می‌توانی ۱۰ درصد از یک شرکت ۱۰۰ میلیون دلاری را صاحب باشی با جدول سرمایه‌گذاری پیچیده و ساختار کنترلی پیچیده آن، یا صاحب ۱۰۰ درصد از یک شرکت ۱۰ میلیون دلاری باشی با زندگی به مراتب ساده‌تر.» این

برایم طنین مطبوعی داشت، به‌ویژه در مورد اولین استارت‌آپم، و می‌خواستم همه آن را تا وقتی می‌توانم صاحب باشم.

۵. نمی‌خواستم بازگشت سرمایه سرمایه‌گذاران کانون اصلی

فعالیت‌های این کسب‌وکار باشد. جذب سرمایه از شرکتهای سرمایه‌گذاری سبب می‌شود بازگرداندن این سرمایه در صدر هدفهای شرکت قرار بگیرد. شرکتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای شرکایی محدود کار می‌کنند که مبالغ بزرگی از پول را به‌خاطر امکان بازگشت مبالغ بزرگتر به آنها می‌سپارند. من پانزده سال در کار مراقبت از سلامت بودم به این خاطر که خواسته بودم زندگی‌ام را صرف محصولاتی کنم که در زندگی دیگران موجب تفاوت و تحولی شوند. می‌خواستم به آن کانون اصلی توجه وفادار بمانم.

۶. احتمال اندک و فشار زیاد بازگشت سرمایه بیرونی را

نمی‌خواستم. شرکتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر به دنبال ۱ درصد استارت‌آپی می‌گردند که به وضعیت افسانه‌ای تکشاخ خواهند رسید و در ازای سرمایه‌گذاری‌شان بازگشت هنگفتی را مطالبه می‌کنند. در عین حال که عاشق هدفهای جاه‌طلبانه هستم، اینجا هدف جاه‌طلبانه من عبارت بود از ساختن شرکتی که به یافتن بیماران به‌گونه‌ای سودآور شتاب بخشد، تا بتواند کارکنان، موسسان، و خودش را حفظ کند.

۷. نمی‌خواستم اندرزه‌ها و توصیه‌هایی را بررسی کنم که چه بسا

به کسب‌وکار من ربطی نداشته باشند. ولو این که می‌پذیرم بسیاری از شرکتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر ارتباطهای ارزشمند و نیز توصیه‌ها و اندرزه‌های مهمی را در خصوص برپاساختن کسب‌وکار به موسسان ارائه می‌دهند، در مورد این استارت‌آپ خاص من، بهترین اندرزه‌ها و توصیه‌ها از

جانب آنانی می‌آمد که مستقیماً در خدمتشان بودیم، یعنی مشتریان ما و بیماران ما، که هیچ سهم خاصی را در عوض مطالبه نمی‌کردند.

۸. نمی‌توانستم آیین جشنی را به‌خاطر دریافت پول از دیگران در

ذهنم تصور کنم. رسانه‌های عرصه فناوری درباره رویدادهای جذب سرمایه چنان می‌نویسند که گویی این رویدادها آیین جشن سده هستند. در این حال، وقتی شرکتی به جمع‌آوری سرمایه مشغول است، آنچه واقعاً در حال وقوع است این است که موسسان استارت‌آپ‌ها بخش بزرگی از سهام خود را در ازای دریافت پول دیگران واگذار می‌کنند با این امید که با احتمال دور از انتظاری شاهد بازگشت سرمایه با سودی هنگفت باشند. این استفاده از پول دیگران در فرهنگ استارت‌آپی بسیار پاس داشته می‌شود. می‌دانید به عوض آن چه کسانی را می‌باید پاس داشت؟ آنانی را که شرکتهای سودآور قائم به خود برپا می‌سازند.

۹. بر این باورم که مسئولیت‌پذیری مالی مبنایی برای موفقیت است.

استارت‌آپ‌هایی که نقدینگی فراوانی به درون آنها سرازیر می‌شود در انبوه آن نقدینگی غرق می‌شوند. این گونه استارت‌آپ‌ها تعداد زیادی میز پینگ‌پنگ می‌خرند که نیازی ندارند، و سپس صاحبان استعدادهای بسیار گران‌قیمتی را در صف کارکنان خود استخدام می‌کنند تا آنان را فربه و فربه‌تر سازند. این را در فرهنگ شرکتهای آمریکایی نیز می‌بینیم، که شرکتهای ثروتمند صرفاً به این دلیل منابع را هدر می‌دهند که می‌توانند هدر دهند. اما من در خانواده پدری‌ام با چیزی متضاد این بارآمده‌ام، خانواده‌ای که در آن با ۴۰ دلار به سوپرمارکت می‌رفتیم و با بهره‌گیری حداکثر از کوپن‌ها و جوایز فروش به ارزش ۱۰۰ دلار مواد غذایی می‌خریدیم. آدمها وقتی مسئولانه خرج می‌کنند که پول از خودشان (نه قرض‌شده از دیگران) و منبع تأمین پول مستلزم زحمت باشد.

۱۰. تلاش برای جذب سرمایه سبب فرسودگی و بی‌رمقی موسسان و بنیانگذاران استارت‌آپ‌ها می‌شود، و بدین ترتیب انرژی کمتری برای برپاساختن شرکت می‌ماند. اگر جذب سرمایه نخستین اولویت موسس استارت‌آپ باشد، آنگاه می‌توانید حدس بزنید محصول و مشتریان در کجا جای خواهند گرفت. نه در صدر. موسسان زیادی را در پیرامون خود دیده‌ام که پس از یک دور تلاش برای جذب سرمایه کاملاً بی‌رمق از پای درمی‌آیند و پیش از آن که حتی بتوانند اندک‌اندک بر کار اصلی خود، یعنی محصول و مشتریان، متمرکز شوند نیازمند تجدید قوای از دست‌رفته هستند.

به نظر می‌آید وقتی پای جذب سرمایه در میان باشد، من در مقایسه با آنچه احساس می‌کردم، چندان تنها نیستم. منابع نشان می‌دهند که:^[4]

- فقط ۵/۰ درصد از استارت‌آپ‌ها موفق به جذب سرمایه از شرکتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر می‌شوند.
- از استارت‌آپ‌هایی که موفق به جذب سرمایه شده‌اند، ۱ درصد به مقام تکشاخ افسانه‌ای دارای ارزش بیش از ۱ میلیارد دلار رسیده‌اند.

لطفاً حرفم را اشتباه برداشت نکنید: اگر استارت‌آپ من ناگزیر می‌بود از شرکتهای خطرپذیر سرمایه‌ای جذب کند، به یقین با شکارچیان تکشاخ‌های افسانه‌ای درگیر می‌شدم تا آن جذب سرمایه تحقق پذیرد. و می‌پذیرم که در آن تعاملات منفعت‌هایی هم می‌تواند وجود داشته باشد. در عوض، انتخاب من این بود که به‌خاطر استارت‌آپم بر دریافت پول از مشتری متمرکز باشم. این بار معلوم شد در حمایت از سرمایه‌گذاریهای لازم در این کسب‌وکار همین پافشاری به دریافت پول از مشتری کافی بود.

آموزه:

قدرت مشتریان پرداخت کننده

مشتریان پرداخت کننده به چندین دلیل مهمتر از سرمایه گذاری صرف می باید در کانون توجه شما باشند. مشتریانی که پیشاپیش پرداخت می کنند می توانند حامی رشد مستمر محصول و خدمات شما باشند. مهمتر این که، مشتریانی که پیشاپیش پرداخت می کنند این امکان را برایتان فراهم می آورند که یاد بگیرید چگونه می توانید ارزشی را که به ایشان ارائه می دهید به حداکثر برسانید. کارتان با فروش الف به آنها آغاز می شود، و در روند این کار تشخیص می دهید که آنها به ب و ج هم نیاز دارند، و در آن جهت پیش می روید.

قدرتهای برتر مشتریان پیش پرداخت کننده از این قرار است:

مشتریان پیش پرداخت کننده فوق العاده هستند زیرا ...	قدرت برتر
<p>مایل هستند محصولی حداقلی را بخرند، و شما می توانید از این فرصت استفاده کنید تا به سایر نیازهایی که احتمالاً می توانند داشته باشند آگاهی یابید و تولید محصول یا محصولات مورد نظر را شتاب بخشید.</p>	<p>شتاب گرفتن فرایند تولید محصول</p>

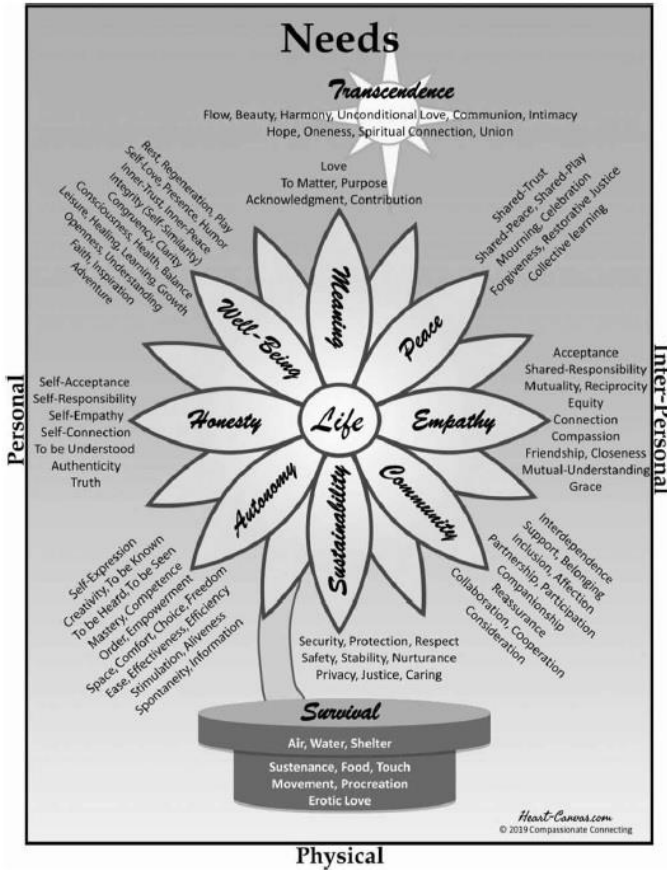
مشتریان پیش‌پرداخت‌کننده فوق‌العاده هستند زیرا ...	قدرت برتر
<p>در خصوص نیازها یا مسائل‌شان داده‌های لازم را در اختیار شما می‌گذارند، بنابراین می‌توانید در راه سازگاری محصول با بازار بیشتر و بیشتر کار کنید تا به راه‌حل کاملی دست یابید. برخی از این مشتریان پیش‌پرداخت‌کننده شاید نتوانند در مسیر برپاساختن شرکت در کنار شما بمانند، و این اشکالی ندارد.</p>	<p>توسعه آگاهانه بازار</p>
<p>نیازی به این ندارند که سهامی از شما به ایشان واگذار شود. بلکه، می‌خواهند مشکل یا مسئله‌شان حل شود، و برای این راغبند پول پرداخت کنند.</p>	<p>عدم نیاز به واگذاری سهام</p>
<p>مشتریان دیگری همانند خودشان یا بهتر از خودشان را به شما ارجاع می‌دهند.</p>	<p>معرفی به مشتریان دیگر</p>

می‌توانم بفهمم چه فکری در سر داری - داری نقشه می‌کشی برای جذب سرمایه به هر طریق ممکن، و در این صورت چه کسی به مشتریان پیش‌پرداخت‌کننده نیازی دارد. خُب، اگر سرانجام بررسی به جذب سرمایه در قبال واگذاری سهم، آنگاه داشتن مشتریان پرداخت‌کننده فقط کمک خواهد کرد گره از کارها گشوده شود. در حقیقت، انکوباتورها و سرمایه‌گذاران فرشته‌آسا، که راغب به تزریق پول در مراحل اولیه عملیات شرکت هستند، می‌گردند در شرکتهایی سرمایه‌گذاری کنند که شواهدی از قدرت دریافت پول از مشتریان در آنها وجود داشته باشد.

الزامهای یک انکوباتور نمونه از قرار زیر است:

- برای استارت‌آپ‌های بنگاهی یا بازارگاهی: ۵,۰۰۰ تا ۱۰۰,۰۰۰ دلار در ماه از سود ناخالص با حداقل ۲۰ درصد رشد، ماه به ماه
- برای محصولات مصرفی: ۵,۰۰۰ استفاده‌کننده فعال روزانه با حداقل ۵ درصد رشد هفته به هفته

راهی برای دورزدن وجود ندارد: فکر بکر یا ایده درخشان را نمی‌توان کسب‌وکار محسوب کرد. کسب‌وکار یعنی سازمان ارائه‌دهنده محصول یا خدمات که مجموعه‌ای از مشتریان راغب هستند از آن استفاده کنند و/یا به‌ازای آن پول پرداخت کنند. به‌دست‌آوردن این استفاده‌کنندگان اولیه یا مشتریان پیش‌پرداخت‌کننده نیازمند اشتیاق، مهارت، و قاطعیت است، و این می‌شود موتور پر قدرتی برای رشد استارت‌آپ شما - با یا بدون جذب سرمایه از شرکتهای سرمایه‌گذار.



تعمق هدایت شده:

اشتیاق، مهارت، و قاطعیت

نفس عمیقی بکش و چشمانت را ببند.

می‌خواهم ذهن‌ت را تمرین دهی تا، برای یک لحظه، همه‌ت تأمین‌کنندگان

سرمایه در برابر واگذاری سهام را کنار بگذارد. آنچه به دنبالش هستم این

است که وارد ذهنیتی شوی که در آن سرمایه‌گذاران فرشته‌آسا و جلسات بذریاشی برای جذب سرمایه و امثال آن وجود ندارد. نگران نباش، وقتی این لحظات تعمق به سر آید آنها باز هم وجود خواهند داشت.

حال، شروع کن به گام برداشتن در این جهان بدون شرکتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر، و در ذهن خودت جایی پیدا کن برای یک لحظه نشستن و تأمل کردن در خصوص پرسشهای زیر:

از آنجاکه هیچ شرکت سرمایه‌گذار در این جهان ذهن نیست، و هیچ امکانی نیست برای آن که کسی در ازای بخشی از شرکت بتواند سرمایه‌ای به تو بدهد، پس برای ساختن کسب‌وکار خودت با این حقیقت مواجهی که گزینه دیگری بیایی.

چه گزینه‌هایی برایت وجود دارند؟ چگونه در اسرع وقت چیزی را فراهم می‌آوری و تحویل می‌دهی که مشتریان به‌خاطر آن راغب به پرداخت باشند؟ چه منابع دیگری برای تأمین پول می‌تواند در زندگیت وجود داشته باشد؟

آیا نوعی دارایی هست که بتوان آن را فروخت؟

آیا وامی هست که بتوان گرفت؟

آیا راهی هست برای تبدیل کردن شور و اشتیاق موجود در تو به سرمایه

لازم برای کسب‌وکاری که در نظر داری بسازی؟

چند ثانیه دیگر وقت بگذار و از خرمن این تعمق خوشه برچین.

چشمانت را باز کن. و با آزادی کامل منابع موجود تأمین سرمایه را دنبال

کن.

جان کلام

- نیاز خود به جذب سرمایه از شرکتهای سرمایه‌گذار را با دقت تمام بررسی کنید، با علم به این که بسیاری از استارت‌آپ‌ها نه به این نوع سرمایه‌نیازی دارند، و نه از جانب شرکتهای سرمایه‌گذار به راحتی پذیرفته می‌شوند.
- پیش از گرفتن تصمیم در خصوص واگذاری بخش بزرگی از سهام، منابع دیگر جذب پول را خوب بررسی کنید.
- در فرایند پیدا کردن چند مشتری اول راغب به پرداخت، اشتیاق و مهارت و قاطعیت را با جدیت تمام به کار بندید.
- با این مشتریان پیش‌پرداخت‌کننده کار کنید تا اطمینان یابید که راه‌حل کاملی را برای مشکل یا مسئله آنها ارائه می‌دهید – یعنی، اطمینان حاصل کنید به تناسب درست محصول/بازار رسیده‌اید.

4. Meredith Wood, “Raising Capital for Startups: 8 Statistics That Will Surprise You,” fundera (website), February 3, 2020, <https://www.fundera.com/resources/startup-funding-statistics>

فصل ۵

تحول تمام‌عیار به‌سوی مشتریان پرداخت‌کننده

آیا عاشق ایده‌ات هستی؟

آیا از روی غریزه احساس می‌کنی درست است؟

آیا حاضری پای آن خون بدهی؟

— استیون پرسفیلد، بچسب به کار

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

سوزن سیاهرگم را سوراخ کرد. تنم سفت شد. به‌دروغ گفتم، «تقریباً تمومه.» خون، خون من، اندک‌اندک به‌درون اولین ویال از سه ویال دم دست جاری شد. روی این ویالها نام من و نام آن کارآزمایی بالینی نوشته شده بود که در آن نامنویسی کرده بودم — دو نامی که با خون به هم پیوسته بودند. به معنای دقیق کلمه در حال خون‌دادن برای استارت‌آپم بودم، و از این کار احساس شادمانه‌ای داشتم.

پیش از شروع سیکر هلث، درگیر چند کارآزمایی بالینی بودم برای یافتن افراد دچار بیماریهای نادر که مشتاقانه چشم‌انتظار نخستین درمان برای مریضی‌شان بودند. دست‌اندرکار امکان‌سنجی بودم، و تدوین استراتژی‌هایی برای نامنویسی شرکت‌کنندگان، و تایم‌لاین‌هایی برای شتاب‌بخشیدن به

تنظیم پرونده‌ها نزد سازمانهای مسئول. از هنگام شروع سیکر هلث به این طرف، درگیر دهها کارآزمایی بالینی بودم، سرگرم بازبینی معیارهای گنجاندن یا نگنجاندن افراد در کارآزماییها، و سرگرم تدوین پلتفرم خودمان برای یافتن جمعیت مورد نظر از بیماران. اما خودم هرگز در هیچ مورد نقش شرکت‌کننده در کارآزمایی بالینی را نداشتم.

شروع کردم به واریسی بدن خودم به‌منظور یافتن مرض‌هایی که چه بسا مرا نامزد کارآزمایی بالینی کنند. تندرست متولد شده بودم و دچار هیچ بیماری جدی نبوده‌ام، اما نوعی ناخوشی پوستی خفیف-تا-متوسط دارم که هرازگاهی اذیتم می‌کند. به نام نامی علم، و در راستای نزدیک‌تر شدن به مشتری، و شاید یافتن درمانی برای مرض خودم، شروع کردم به پیدا کردن یک کارآزمایی بالینی در دوروبر خودم. صبح یک روز یکشنبه وقتی به سراغ صبحانه رفتم، در نسخه چاپی هفته‌نامه *پالو آلتو* یک آگهی دیدم در خصوص کارآزمایی بالینی برای مرض پوستی‌ام در یک بیمارستان دانشگاهی نزدیک محل سکونت‌مان. آگهی را از آن هفته‌نامه بریدم و فردای همان روز یعنی دوشنبه به آن شماره زنگ زدم. مسئول هماهنگی بالینی شروع کرد به پرسیدن پرسشهایی در ارتباط با معیارهای ورود به این پژوهش. پرسش به پرسش پیش می‌رفت، و این برای هر دوی ما ملال‌آور بود. بعد اطلاعات تماس مرا پرسید، و مجبور شدم نام خانوادگی‌ام را سه بار هجی کنم، و نشانی ایمیل خودم را چند بار با صدای بلند بگویم!

مضحک‌بودن این تعامل دچار ضعف فناوری، و نیاز به وجود سیکر هلث، محسوس بود: به‌عوض دیدن آگهی آنلاین در وبسایت سیکر هلث، آگهی را از نشریه محلی بریده بودم و برای شروع کارها مجبور بودم تا دوشنبه صبر کنم.

به‌عوض پرکردن فرم آنلاین پیشاغربالگری در وبسایت سیکر هلث، مسئول هماهنگ‌کننده امور بالینی از طریق تلفن سوالاتش را از من می‌پرسید و طی آن مکالمه سه بار مرا مجبور کرد نام خانوادگی‌ام را هجی کنم، به طوری که همه این کارها در مقایسه با پرکردن فرم آنلاین پیشاغربالگری ده‌برابر بیشتر وقت می‌گرفت. به‌عوض دریافت سریع اطلاعات تماس این هماهنگ‌کننده بالینی، مجبور بودم شماره تلفنش را بپرسم و آخر هم موفق نشدم ایمیل او را بگیرم.

پذیرا و مشتاق یادگیری چیزهای بیشتر در این زمینه که سیکر هلث چگونه می‌تواند بهترین خدمت را به بیماران، کلینیکها، و تولیدکنندگان داروها ارائه دهد، در آن کارآزمایی بالینی نامنویسی کردم. برای خون‌گیری پیش از تجویز دوز دارو، آن مسئول هماهنگی نگذاشت در صف منتظران بمانم و مرا تا آزمایشگاه همراهی کرد.

من واقعاً به انصاف ارزش قائلم و آن اقدام به نظرم غیرمنصفانه بود. پرسیدم، «مطمئنی؟»

«قطعاً. شما در یک کارآزمایی بالینی شرکت کرده‌اید، و داوطلب شده‌اید جسم و اطلاعات خود را به این کارآزمایی بسپارید.»

نکته مهمی در حرفهایش بود، اما برخورداری از این امتیازهای ویژه دیری نپایید، و رسیدم به جایی که برای ویزیت‌های باقیمانده، که مجموع آنها نیازمند سه ویال از خون تازه من بود، می‌بایست به طور متوسط نیم ساعت در انتظار می‌ماندم.

سه ویال ماهانه از خون من کاملاً ارزش اعتبارسنجی آن مشکلات و مسائلی را داشت که تیم ما در سیکر هلث می‌کوشید برایشان راه‌حلی پیدا

کند. در مدتی که در آن کارآزمایی بالینی شرکت داشتیم، چند ایدهٔ دیگر در راستای کاستن از باری که می‌توانست بر دوش بیماران، مراکز، و شرکتهای بیوفارما باشد برچیدم.

در حالی که اثرات جانبی دارو یا دارونمای تحقیقاتی که دریافت کردم در کل چندان زیاد و نامطلوب نبود، و حتی انگشت یازدهمی روی دستها یا پاهایم رشد نکرد، آنچه در عوض رشد کرد بینش‌ها و رهیافت‌های من بود در خصوص عملکردها، بارها، و نیازهای افراد ذی‌نفع در کارآزمایی بالینی. اگر صرفاً در مقام یک آدم حرفه‌ای در این حوزه کار می‌کردم، این بینش‌ها و رهیافت‌ها هرگز در دسترس من قرار نمی‌گرفت.

افزون بر این، خون‌دادن در راه این استارت‌آپ به من کمک کرد بفهمم که نیاز غایی بیماران ما، مشتریان ما، و کارکنان ما نیاز به تبدیل و تحول است. بیماران نیاز به دارویی دارند که ناخوشی غیرقابل تحمل را به ناخوشی قابل تحمل تبدیل کند. شرکتهای بیوفارما می‌خواهند نامنویسی در کارآزماییهای بالینی ایشان پُر شود، می‌خواهند به شرکتی بدل شوند دارای یک درمان تأییدشده (یا یک درمان تأییدشدهٔ دیگر). کارکنان ما می‌خواهند شغلهایی داشته باشند که کار صرف را به یک رسالت، به یک مأموریت، به یک شور مبدل کند. تبدیل و تحول هدفی بود برای همهٔ این گروههای ذی‌نفع، و در این میان، استارت‌آپ من وسیله‌ای در آن راستا.

آموزه:

در راستای تحول پُر تأثیر به هموعان نیازمندت خدمت کن

استارتاپ تو هنگامی بیشترین ارزش را خواهد داشت که بتوانی کار خودت را به خدمت‌رسانی در راه یک نیاز واقعی انسانی وصل کنی. بخت با تو یار است، زیرا آدمها بسیار بسیار نیازمند هستند.

مدرک محکم برای این که آدمها بسیار بسیار نیازمند هستند^[5]

ابزار قلب-بوم از استعارهٔ گرافیکی یک گل استفاده می‌کند تا زندگی و نیازهای فراوان آدمیان را بازنمایی کند. تو نیازمندی. من هم همینطور. و همینطور است هر آدم دیگر (و جانوران و گیاهان، نیز). گلدان نمایانگر همهٔ نیازهای مرتبط با بقای آدمی است، مثل هوا، آب، سرپناه، غذا و حرکت. هر گلبرگ نمایانگر یکی از دسته‌های هشت‌گانهٔ گستردهٔ نیازهاست: اجتماع، ماندگاری، خودسامانی، صداقت، بهروزی، معنایابی، صلح، و همدلی. بر فراز همهٔ این نیازها بالاترین نیاز، یعنی نیاز به تعالی، جای دارد. این ابزار را بسیار دوست دارم چون نیازهای جهانی آدمیان را به‌گونه‌ای دسته‌بندی شده به تصویر می‌کشد. خبر بسیار خوب این است که اکثر این نیازها به فرصتهای بالقوهٔ کسب‌وکار در راه خدمت‌رسانی به آدمها قابل ترجمه هستند!

گلبرگ اجتماع را، برای نمونه، در نظر بگیرید. بسیاری از کسب‌وکارهای موفق دههٔ گذشته برای پاسخ‌دادن به نیازهای این حوزه شکل گرفته‌اند.

فیسبوک – برای پُر کردن نیاز به ارتباط با خانواده، و دوستان و دلدادۀ کلاس نهم.

واتس‌آپ – برای پُر کردن نیاز به ارتباط جهانی بی‌درنگ.

اسلک – برای پُر کردن نیاز به همکاری بین تیمهای کار.

کیک‌استارتر - برای پُرکردن نیاز به شراکت در پروژه‌ها.

موفقیت استارت‌آپ تو محتمل‌تر است اگر:

۱. **نیازهای مشتریان را بفهمی.** این کار مستلزم آن است که خودت

را حقیقتاً به جای مشتریان بگذاری. اگر این کار مستلزم سه ویال ماهانه

خون تازه باشد، چنین بادا.

- مشکل یا مشکلات کنونی مشتریان چیست؟
- نقطه درد یا نقاط درد آنها کدام است؟
- تجربه کنونی آنها چیست؟
- چه راه‌حلهایی را آنها می‌طلبند؟

۲. **تا آنجا که ممکن است نیازهای مشتری را ریشه‌ای و کامل**

برآورده کنی. این کار مستلزم ارائه راه‌حل‌های مستقیم و فرد-به-فرد با

رساندن منفعت حقیقی به مشتری است.

- راه‌حل تو چگونه مسئله موجود را رفع می‌کند؟
- آیا این راه‌حل مسئله یا مسائل جدیدی را برای مشتری ایجاد می‌کند، که تو باید برای حل آن نیز تقلا کنی؟

۳. **راه‌حل موجودت را به‌گونه‌ای اثربخش به سوی بخش سودآور**

هدف بگیری. اکثر راه‌حلها نیازمند هدفگیری هستند. فیسبوک در حالی که

اکنون در مقیاس جمعی با ۲/۴ میلیارد کاربر، از میان ۷/۷ میلیارد نفر زنده

روی این سیاره، کار می‌کند، فعالیت خود را به‌گونه‌ای بسیار هدفگیری‌شده

آغاز کرد: در پردیسه‌های کالجها، با انتخاب یک بخش هدف مناسب از

جمعیتی که احتمالاً این محصول را با شور فراوان خواهند پذیرفت. (مطالب

بیشتر در خصوص بخش‌بندی و موضع‌یابی در فصل ۶.)

وقتی که کار تو در پیوند با خدمت‌رسانی به یک نیاز عمیق باشد، تناسب محصول/بازار به‌آسانی و به‌صورتی خودکار از راه خواهد رسید.

تعمق هدایت‌شده:

وصل‌شدن به توانایی خدمت‌رسانی خودت

جای خوب راحتی پیدا کن برای نشستن یا درازکشیدن. نفس عمیقی بکش، و شروع کن به رساندن بدنت به حالت آرمیدگی. نور گرم راحتی‌بخشی را بر تاج سرت حس کن.

بیا سفر کنیم به درون قلبت. کفشهایت را به‌آرامی از پا در بیاور، و با بیشترین درجهٔ مراقبت، گام بگذار به درون قلبت.

داخل شدی؟ آیا می‌توانی ببینی قلبت تا چه اندازه بزرگ است؟ چند قدم در قلبت جلوتر برو. چه می‌بینی؟ تصویرهایی که در ذهنت پدیدار می‌شوند چیستند؟ آنجا قدری بیشتر این سو و آن سو برو.

چه چیزی بر جای مانده است تا با تپش‌های باقیماندهٔ این قلب بزرگ به انجام برسانی؟ می‌خواهد چه کار کند؟ چگونه می‌خواهد در خدمت باشد و خدمت کند؟

همهٔ جزئیات را جمع‌آوری کن: رنگها، صداها، آدمها، کلمات، اشیا.

• قلبت چگونه می‌خواهد خدمت کند؟

• چه کسی یا چه کسانی به این خدمت نیاز دارند؟

• آنها چه مسائلی و چه مشکلاتی دارند؟

تصویری را که فراخوانده‌ای جمع‌آوری کن، و آن را با یک دم عمیق به

درون خودت ببر.

لحظه خدمت‌کردن همین اکنون است. نفسی عمیق به درون، و سپس به

بیرون.

جان کلام

- با گذاشتن خود به جای مشتریان، مسائل و مشکلات را پیدا کن.
- پیش از اقدام به شروع کسب‌وکار، در صدد حل مسئله‌ای باش.
- آدمها نیازمندند و نیازهای بسیاری دارند، و این بدان معناست که ایده‌ها و فرصتهای کسب‌وکار فراوان هستند.
- در صدد پاسخ‌دادن به هر نیازی نباش. مطمئن شو این نیاز نیازی است که با تو پیوند برقرار می‌کند و قلبت را آکنده از نوعی حس معنا و مقصود می‌سازد، گویی برای آن برگزیده شده‌ای.
- معنا و مقصودی ژرف در کاری که می‌کنی نیروی پایبندی لازم را که برای ماندن و تاب‌آوردن لازم است تأمین خواهد کرد.

5. Heart-Canvas is the sole copyright of Compassionate Connecting and included here with permission. Developed by James Prieto and available at www.Heart-Canvas.com. The needs flower was inspired by Jim and Jori Manske's needs wheel (RadicalCompassion.com) and modified to match the natural metaphor of a flower—giving full representation to personal, interpersonal, physical, and transcendent needs.

فصل ۶

با رقابت صحبت کن

هرگز چیزهای درونی خودت را با چیزهای بیرونی کس دیگر مقایسه نکن.
— ناشناس

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

وقتی سیکر هلت را شروع کردم، می‌دانستم انبوهی از سازمانهای تبلیغاتی هستند که در تلاشند کمپینهایی برای نامنویسی بیماران در کارآزماییهای بالینی راه بیاندازند، اما نگران نبودم. من، که مشتری سازمانهای تبلیغاتی زیادی بوده‌ام، تجربه دست‌اولی داشتم از این که کار آنها عموماً تا چه اندازه کند و گرفتار مشقتهای روزانه بر سر موارد خردوریزی مانند ته‌رنگِ غروب آفتاب در طراحی صفحه و بسایت است. کارآزماییهای بالینی نیازمند کارآیی، سرعت، و تمرکز بر نتیجه بودند، بنابراین متمایز شدن از این گونه سازمانهای بازاریابی آسان بود. می‌دانستم چند شرکت جذب بیمار برای کارآزمایی بالینی وجود دارد، اما آنها عموماً از بیماریهای نادر گریزان بودند، و به‌بهانه دشواری بیش از اندازه یافتن این بیماران به سراغ آنها نمی‌رفتند.

نیاز داشتم درباره رقبای خود بیشتر بدانم، و از سر اتفاق بن، یکی از همکاران قبلی من و دوستی که از مدافعان سیکر هلت بود و حالا در جایگاهی قرار داشت که فروشندگان یا ارائه‌دهندگان خدمات را انتخاب کند،

شروع کرد به نام‌بردن از شرکتهای دیگری که برای کاری مشابه فراخوان می‌دادند. قرار شد بن ایمیل‌های سریعی برای من بفرستند، با این موضوع که «راجع به نام‌نویسی بیماران، این شرکت جدید را بررسی کن»، و من تحقیق کنم و بکوشم این نکته را روشن کنم که آیا سیکر هلت از آنها متفاوت، و شاید هم بهتر، است یا نه.

چند ماه بعد، در فوریه ۲۰۱۶، با دسته‌ای از رقبا در «اجلاس مدیران ارشد عملیات بالینی» رویارو شدم. این گردهمایی تقریباً الزامی و همیشه شلوغ در حرفه ما فرصتی عالی بود برای کشف نکات بیشتری درباره رقبا، سیکر هلت و فهمیدن راههای تمایزبایی از آنها. در تالارهای نمایش، عده‌ای از رقبا دکه زده و بساط خود را پهن کرده بودند، در حالی که شرکتهای دیگر در جلسات این اجلاس داشتند روشهای بیماریابی خودشان را تشریح می‌کردند.

مامانم همیشه به من می‌گفت تا وقتی نپرسی جواب را نمی‌دانی، و در اینجا دوست دارم به شما نشان دهم پرسیدن پرسش و بهره‌جستن از نیاز مردم به صحبت کردن درباره خودشان تا چه اندازه اهمیت دارد.

رفتم به سراغ یکی از آن دکه‌هایی که ظاهراً رقیب سیکر هلت محسوب می‌شد. دکه‌شان پر بود از آدمهایی با لباس و ریش همسان. هدفهای آسان! و گفتگوی ما از قرار زیر بود (یادداشت‌های ایتالیک در اینجا فکرهای آن لحظه من هستند).

من: می‌تونید در مورد شرکتتون یه کم توضیح بدین؟

ریشو: ما برای کارآزماییهای بالینی بیماریابی می‌کنیم. (آها، ما هم

همینطور - خوب نیست).

من: چجوری این کارو می‌کنین؟

ریشو: ما از تبلیغات دیجیتال استفاده می‌کنیم و بیماران را وارد سیستمی می‌کنیم که در اونجا می‌تونن به سایتها وصل بشن (خب، خوب نیست، مشابهت خیلی زیاده).

من: در مورد چه بیماریهایی کار می‌کنین؟

ریشو: بیماریهای شایع مثل آکنه، اکزما، آسم، و امثال این. (عالیه - سیکر هلث می‌تونه در زمینه بیماریهای نادر و پیچیده ارزش بیشتری ایجاد کنه).

کارت ویزیتش را به من می‌دهد. و من هم کارت خودم را تقدیم می‌کنم. من: سپاسگزارم. آیا درخصوص بیماریهای نادر یا آنکولوژی هم کاری می‌کنین؟

ریشو: نه، پیدا کردن اونا خیلی سخته (خوب). سیکر هلث می‌تونه اونا رو پیدا کنه.

من: قیمت‌ها چگونه؟

ریشو: خُب، سایت‌ها برای پیش‌بردن مطالعاتشون از ما پکیج می‌خرن. (گزینه ضعیف؟ سایتها در مقایسه با اسپانسرها بودجه‌های کمتری دارن.)
بروشوری به من می‌دهد که شرح این پکیج‌ها در آن آمده است.

من: پس مشتریان شما فقط سایتها هستند؟

ریشو: بله. (فکر می‌کنم این عالیه. مشتریان ما شرکتهای بیوفارما هستن، که یک سطح بالاتر از سایتها قرار دارن، و برنامه‌های ما را با یک قرارداد در سایتهای متعدد اجرا می‌کنن.)

یک لحظه اگر وقت بگذارید متوجه می‌شوید که این محاوره، مثل یک بازجویی، یک‌طرفه است. او را در آن دکه گذاشته‌اند تا دربارهٔ شرکت حرف بزند، و او هم البته دارد کارش را می‌کند.

در طول این دیدار سران، با تحقیق دربارهٔ کشف‌های هفتگی بن، و تعاملات دیگر با مشتریان و رقبا، فهمیدم هنوز راه‌هایی برای تمایز سیکر هلث هست، حتا در این بازار شلوغ.

نخست، متوجه شدم تفاوت‌هایی وجود دارد در سنخ بیمارانی که یک شرکت می‌تواند در یافتن آنها تخصصی شود، مثل:

- میزان بروز بیماری – شایع، خاص، نادر، فرانادر
- نوع بیماری – مزمن یا تک‌گیر و گذرا
- شدت بیماری – خفیف، متوسط، یا شدید

دوم، متوجه شدم سنخ‌های گوناگونی از مشتریان بالقوه وجود دارند که در پی یافتن بیماران برای نام‌نویسی هستند، از جمله:

- شرکتهای نوپای بیوفارما، که عموماً استارپ‌هایی در فاز ۲ یا ۳ تکوین بالینی هستند، با عطش وافر به نوآوری و مبرمیت بالا
- شرکتهای بیوفارمای متوسط که، علاوه بر داشتن فرایندهای تثبیت‌شده، در فاز ۳ هستند و/یا محصول تأییدشده‌ای دارند. اینها شاید هنوز هم قادر به اقدام سریع باشند (بعضی وقتها)
- شرکتهای بزرگ بیوفارما، مانند یک شرکت کاملاً جاافتاده دارای چند محصول تأییدشده، بوروکراسی مستحکم، و پذیرش آهسته فناوری جدید

• سازمانهای پژوهش بالینی، در استخدام اسپانسرهای بیوفارما برای اجرای مطالعات، و عموماً چیزی مسئول نامنویسی، هرچند کشمکشها در این حوزه فراوان است

سوم، متوجه شدم که تفاوتها در رویکرد بسیار است. شرکتهایی بودند درگیر داده‌کاوی سوابق الکترونیکی، شرکتهایی سرگرم پرورش دیتابیس‌های درازمدت، و شرکتهایی در استخدام سایتها، در مقابل آنهایی که در استخدام اسپانسرها بودند.

با داشتن این اطلاعات، بیانیه‌ی موضع‌یابی سیکر هلث را به قرار زیر تدوین کردم.

بیانیه‌ی موضع‌یابی

برای شرکتهای نوپای بیوفارما و سازمانهای نوآور پژوهش بالینی که در کار پدیدآوری درمانهای جدید جانبخش هستند، سیکر هلث نوآورترین پلتفرم بیمار یابی متقیم است که یافتن بیماران صعب‌الوصول دچار بیماریهای پیچیده را شتاب می‌بخشد، تا در اسرع وقت درمانهای جدید را در دسترس بیماران نیازمند قرار دهد.

در نخستین روز سیکر هلث یکسره ننشستم این بیانیه‌ی موضع‌یابی را بنویسم، زیرا هنوز به قدر کافی آگاهی نداشتم تا بازار را بخش‌بندی کنم، اما به مرور زمان، توانستم آن را تدوین و اصلاح کنم.

هر بار که مطلع شدم رقیب جدیدی وارد بازار شده است، اطلاعات لازم را جمع‌آوری کردم تا ببینم آیا تمایزیابی سیکر هلث هنوز هم معتبر است یا نه. مهم بود که همه چیز برای همگان نباشی، به‌ویژه در یک بازار شلوغ، و

یافتن ارزشمندترین جایگاه که در آن سیکر هلث بتواند خدمت برساند و موفق شود اهمیت فراوان داشت.

با گذشت سالین، ایمیل‌های بن درباره رقبای جدیدی که مثل قارچ از این سو و آن سو می‌آمدند به تدریج کاهش یافت. آیا رقبای جدید کمتر شده بودند؟ آیا شرکت‌ها داشتند این عرصه از کسب‌وکار را ترک می‌کردند؟ بله، و بله. برندگان مشخص می‌شدند، و در سیکر هلث، ما جایگاه متمایزی یافته بودیم که از آنجا می‌شد زنده ماند و رشد کرد.

آموزه:

اهمیت موضع‌یابی

رقابت برای کسب‌وکار بنیادی است. جذاب‌ترین بازارهای دارای مسئله‌ای برای حل کردن دارای شرکت‌های متعدد علاقمند به حل آن مسئله خواهند بود. اگر رقابت را بپذیرید و درگیر کار شوید، رقبای شما با ارائه اطلاعات دقیقی که نیاز دارید تا جایگاه خود را در بالاترین ارزش تعیین کنید استارت‌آپ‌تان را بهتر خواهند کرد.

گام ۱: رقبایان را تحلیل، مطالعه، و بازجویی کنید.

با این نکته رویاروی شوید که رقابت آن آفتابی است که بر جنگل کسب‌وکار می‌تابد. درست همانند رویاروی شدن با درد، رویاروی شدن با رقابت سبب خواهد شد ویژگی‌های آن نرمتر و نقایص آن بزرگنمایی شود. کشف خواهید کرد که رقبای شما زیرکتر و سخت‌کوش‌تر از شما نیستند. تحلیل و بازجویی رقبایان شما را قادر خواهد ساخت تا تفاوتها را شناسایی کنید و حوزه‌هایی را برگزینید که استارت‌آپ‌تان می‌تواند در آنها برنده باشد.

لحظه‌ای وقت بگذارید و فکر کنید:
چگونه می‌توانید درباره رقبای خود
اندک اندک نکات بیشتری بیاموزید؟

گام ۲: بازارتان را بخش‌بندی کنید.

بخش‌بندی کردن بازار یعنی تقسیم کردن آن به گروه‌های کوچکتری از مشتریانی که به‌گونه‌ای مشابه رفتار می‌کنند یا نیازهای مشابهی دارند.

لحظه‌ای وقت بگذارید و فکر کنید:
چگونه می‌توانید بازارتان را بخش‌بندی کنید؟

گام ۳: موضع خود را تعیین کنید.

تعیین موضع شرکت یا محصول یعنی انتخاب کردن جایگاهی که در آن جایگاه این شرکت یا محصول عملیات خود را به اجرا می‌گذارد و انتخاب کردن مشتریانی که این شرکت یا محصول قصد دارد عمیقاً به نیازهای آنها پاسخ دهد.

شاید پرسید: چرا لازم است انتخاب کنیم؟ آیا برای استارت‌آپ من بهتر این نیست که محصولی بسازد که همگان خواهان خرید آن باشند؟ خب، بیایید این را بررسی کنیم.

وقتی یک بیانیه موضع‌یابی تدوین می‌کنید، می‌خواهید به این چهار پرسش پاسخ دهید:

۱. مشتری شما کیست؟

پرسشی که باید پرسید: چه کسی محصول یا خدمت شما را خواهد

خرید؟

۲. چرا استارت‌آپ شما بهترین یا توانا‌ترین یا ...ترین است؟

پرسشی که باید پرسید: شما چه هستید؟ شما آن مسئله را چگونه حل می‌کنید؟

۳. چه مزایای کلیدی فراهم می‌آورد؟

پرسشی که باید پرسید: چرا یک مشتری باید شما را در برابر رقبایان انتخاب کند؟ نقطه تمرکز خاص یا قدرت برتر شما چیست؟

۴. چگونه این کار سبب تحقق نوعی منفعت غایی می‌شود که با

اهمیت و معنادار است و شما را به عنوان یک شخص تعالی می‌بخشد؟
پرسشی که باید پرسید: چرا عمر گرانقدر خود را صرف انجام این کار می‌کنید؟

یک نقطه پایانی درباره موضع‌یابی یا تعیین جایگاه: شرکت شما نیازمند موضع‌یابی است، و هر یک از محصولات شما هم نیاز به موضع‌یابی دارد. موضع‌یابی شرکت چتری است که در زیر آن محصولات برخوردار از موضع‌یابی درست سرگرم عملیات خود هستند.

گام ۴: توجه خود را مجدداً بر استارت‌آپ خود متمرکز کنید.

رقابت، در حالی که در کسب‌وکار طبیعی است، در ذهن‌آگاهی کاملاً غیرطبیعی است، و این هشدار است در خصوص مقایسه‌کردن خودمان با دیگران. پس از نگاه دزدکی به رقبا، حتماً باید همه توجه خود را به استارت‌آپ خودتان معطوف کنید.

رشد و شکوفایی شما منوط است به توانایی‌تان در تمرکز بر کانون وجودی خودتان، نه توانایی نظاره بر آن سوی حصار.

تعمق هدایت شده:

جایی در باغ

نفس عمیقی بکش و در ذهنت با من به باغی در این نزدیکی سفر کن. در این باغ، مجموعه متنوعی از درختان، گیاهان، و گلها را می بینی. آن بالا به خورشید نگاه کن. حالا این پایین به گیاهان. توجه کن کدام گیاهان را آفتاب از آن بالا لمس می کند. خورشید کافی برای همه آن ها وجود دارد.

حالا، در این پایین به خاک نگاه کن. سپس، به درختان، گیاهان، و گلهای دوروبرت. توجه کن که چگونه همه آنها مواد غذایی را از زمین جذب می کنند. به قدر کافی مواد غذایی در زمین هست که همه آنها را تغذیه کند. در باغ بنشین. آیا این امکان وجود دارد که رقیبان تو درست همانند این درختان، گیاهان، یا گلهای این باغ باشند؟ آیا می تواند چنین باشد که خورشید، آب، و مواد مغذی کافی برای همه وجود دارد؟

حالا در این باغ دراز بکش. آیا فکر می کنی آن گل آبی رنگ سخت در این فکر است که درخت آن طرف تر همه خورشیدش را برای خود می خواهد؟ گل آبی رنگ به این فکر می کند که گل آبی رنگ باشد. به این فکر می کند که در این باغ جایی برای او هست. با این واقعیت به راحتی روزگار می گذراند که در این باغ تنها نیست بلکه بخشی از باغ است. تنها کار این گل آبی رنگ این است که زنده بودن خود را به حد نهایت برساند.

برای تو و استارتاپ تو نیز چنین است. آیا می توانی ببینی تا چه اندازه خورشید، آب، و مواد مغذی کافی برای استارتاپ تو وجود دارد، به رغم این که چه کس دیگری در این بازار حضور داشته باشد؟

تنها وظیفه تو عبارت است بهینه‌کردن ارزش و تأثیر استارت‌آپ خودت. به‌مانند آن گل آبی‌رنگ باش و به زندگی خودت پرداز، با تنها چیزی که واقعا اهمیت دارد: به حد نهایت رسانیدن زندگی استارت‌آپ خودت.

جان کلام

- رقبا و رقابتهای خود را بررسی کن تا موضع‌یابی خودت را در بازار تدوین و طراحی کنی.
- سعی نکن همه را راضی کنی. در خصوص مسئله‌ای که برایش راه‌حلی ارائه می‌دهی و در خصوص مشتریانی که برایشان این راه‌حل را ارائه می‌دهی اختصاصی عمل کن.
- یک بیانیهٔ موضع‌یابی تدوین کن که به‌گونه‌ای اختصاصی به مشتریان تو، مسئله‌ای که حل می‌کنی، منفعت‌ها و مزایایی که ارائه می‌دهی، و دلیل یا دلایل وجودی شرکت شما پردازد. به موازات این که بازار بینش جدیدی به تو می‌دهد، این بیانیه را مرتب ارزیابی و، در صورت لزوم، اصلاح کن.
- نوعی ذهنیت وفور یا فراوانی‌شناس را برگزین. در جنگل کسب‌وکار، به قدر کافی خاک و آفتاب هست که اکثر گونه‌های موجود در بازار را رشد و پرورش دهد.
- پس از نگاه زیرچشمی به رقبا، همهٔ توجه خود را برگردان به بهینه‌سازی ارزش و تأثیر استارت‌آپ خودت.

فصل ۷

نخست افرادی را استخدام کن که لوح سفیدِ توانا باشند

از میکلا آنژ اغلب نقل قول می‌شود که گفته است
در اندرون هر قطعه سنگ یا مرمری یک مجسمهٔ زیبا نهفته است؛
فقط باید اضافه‌های سنگ یا مرمر را برداشت
تا آن اثر هنریِ نهفته در دل آن آشکار شود.
— رُزاموند استون زندر، هنر/امکان‌پذیری

کم‌کم به این باور رسیده‌ام که یادگیری
برای استارت‌آپ‌ها اساسی‌ترین واحد پیشرفت است.
— اریک رایز، استارت‌آپ ناب

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

«در مدت شش سال گذشته اصلاً کار نکرده است،» دوستم کارولین
داشت به من می‌گفت. وقتی دهان به سخن می‌گشود بسیار محتاط بود،
گویی می‌ترسید از پی این یا آن کلامی که بر زبان می‌آمد من دیگر علاقه‌ای
به شنیدن نداشته باشم.

حرفش را ادامه داد: «از کار دست کشید تا دوقلوهایش را بزرگ کند. و ساندرا جان، شارون را شخصاً می‌شناسم؛ واقعاً عالیه. دربارهٔ این که برای سیکر هلث کار بکند احساس خوبی دارم. می‌تونم ارتباط شما دو تا را با هم برقرار کنم؟»

بسیاری از مدیران موسس چه بسا در پاسخ می‌گفتند، «کارولین جان، بسیار ممنونم. حتماً بررسی می‌کنم،» و سپس این رزومه را در پوشهٔ «موارد دیگر» بایگانی می‌کردند و به فراموشی می‌سپردند که اصلاً چنین گفتگویی هم اتفاق افتاده است. در کل، بسیاری از استارت‌آپ‌ها همان گونه استخدام می‌کنند که شرکتهای جاافتادهٔ آمریکا: آنانی را استخدام می‌کنند که در کالجهای منتخب درس خوانده باشند، تجربهٔ کاری مرتبط و مستمر داشته باشند، و دغدغهٔ اصلی‌شان دستاورد از نگاه دیگران و رسیدن به شهرت باشد، و نیز بتوانند تمام‌وقت کار کنند.

اما من از روز تأسیس این شرکت تا حالا به آن شیوه استخدام نکرده‌ام. در کانون اصلی فعالیت‌های ما، کاری که ما در سیکر هلث می‌کردیم چنان جدید بود که در واقع افراد باتجربه‌ای در آن حوزه وجود نداشتند که استخدام کنیم. و اگر هم بود، بیش از آن گران و ریسک‌گریز بودند که به یک استارت‌آپ شکننده بپیوندند.

در عوض، همیشه در پی آن بودم افرادی را استخدام کنم که آنها را «لوح سفید» می‌نامم – افرادی پرهیجان، توانا، و مشتاق به یادگرفتن این کار جدید. دنبال عزم راسخ بودم – آیا این شخص در برابر موانع استقامت و پشتکار خواهد داشت؟ دنبال ذهنیت رشدطلب بودم – آیا می‌تواند یاد بگیرد و رشد کند؟ دنبال همدلی بودم – آیا می‌تواند با افراد مبتلا به بیماریهای

نادر، و با آنان که می‌کوشند این بیماران را در کارآزماییهای بالینی نامنویسی کنند، شفیقانه ارتباط برقرار کند؟

این گفتگو با کارولین پر از نوید بود - نوید نه تنها تداوم استخدام لوحهای سفید بلکه همچنین نوید استفاده از استارتاپم، سیکر هلت، برای عبور از کلیشهٔ مرسوم استخدام. افزون بر این، در حیطهٔ استخدام، هیچ چیز نمی‌توانست ارزشمندتر باشد از بهره‌گیری از کسب‌وکارم برای به کار گماشتن زنی توانا که می‌خواست دوباره به صفوف نیروی کار بازگردد.

وقتی شارون را شخصاً ملاقات کردم، بی‌درنگ متوجه شدم منظور کارولین چه بود. مقدم بر همه چیز، شارون پیش از ترک کار به‌منظور بزرگ کردن فرزندانش تجربهٔ کاری بسیار خوبی داشت. افزون بر این، شور و اشتیاق از او فوران می‌کرد. به رسالت سازمان ما یعنی افزایش دسترسی بیماران به کارآزماییهای بالینی و شتابدهی تولید داروهای حساس مورد نظر ما بسیار علاقه نشان می‌داد، و نیز مشتاق بود این کار را یاد بگیرد.

اما مهمترین خصلتی که در شارون یافتم همدلی بود. وقتی او را در تعامل با مشتری تصور می‌کردم، کاری که در روند استخدامهای جدیدمان به آن خو گرفته بودم، تصور این بود که او خواهد کوشید مسائل و مشکلات را بفهمد و راه‌حل‌های مورد نظر ما را با نهایت تعامل برای مشتری روشن کند.

علاوه بر این، در پی آن بودم اعضای را در تیم استخدام کنم که بتوانند سبک شخصی مرا متوازن کنند. شارون رفتاری وظیفه‌شناس و آرام داشت، و این در برابر اشتیاق و هیجان وافر من عامل متوازن‌کننده‌ای محسوب می‌شد. شارون را در سال نخست فعالیت سیکر هلت استخدام و در یادگیری شغلش تربیت کردم، شغلی که به مرور زمان رشد می‌کرد و عوض می‌شد. از

آن هنگام تا اکنون، ما همواره یک وضعیت برد-برد واقعی را تجربه کرده‌ایم. شارون شغلی گیرا داشته است با یک برنامه‌ زمانی انعطاف‌پذیر، و در عوض او مشتریان را تفهیم و در پدیدآوری نرم‌افزارمان بسیار مؤثر بوده است. امروز او هنوز با ما کار می‌کند و نقش ارشدی را در تیم اجرایی ما عهده‌دار است.

مدیران موسس بسیاری شاید شارون را نمی‌پذیرفتند تا به‌جای او کسی را استخدام کنند که تجربه‌ کاری نامنقطعی داشته باشد. مدیران موسس بسیاری شاید به‌جای یک نیروی پاره‌وقت توانا سه کارمند تمام‌وقت استخدام می‌کردند. چه بسا این مدیران با چنین تصمیم‌هایی فرصتها را از دست داده باشند.

آموزه:

ذهنیت رشد، رسالت، و توازن

چند نفر اولی که استخدام می‌کنی خانواده‌ جدید تو می‌شوند و رشد استارت‌آپ با آنان آغاز می‌شود. این نخستین کارکنان شما اهمیت تعیین‌کننده‌ای دارند. بروس کلیولند در کتابش *عبور از فاصله جذب موافقت* دارد که انتظار شما چه بسا این باشد که «مدیران عامل و/یا موسسان شرکتهای نوپا بگویند محصول همه چیز است. اگر چنین است، شاید حق با شما نباشد. واقعیت این است که با محصول نمی‌توانید برنده شوید مگر آدمهای خوب، تمرکز دقیق بر مشتری، و جاده‌ سود، بازگشت سزمایه، و رشد پشتیبان شما باشد.» تصادفی نیست که کلیولند آدمها را اول از همه نام می‌برد.

استخدام در نهایت نوعی تبادل ارزش است، و این ارزش همیشه پول نیست. به‌عوض قواعد سنتی استخدام مانند تمرکز بر تجربه‌ پیشین شخص،

درجات و مدارک دانشگاهی رنگارنگ، و ارزیابی با این پرسش که «می‌تونی صبح تا شب و شب تا صبح کار کنی»، متمرکز باش بر ساختن یک تیم دارای توانایی یادگرفتن، رشد کردن، پافشاری کردن، خرسند کردن مشتریان، و توازن بخشیدن به رفتارهای تو.

آنچه باید در تیم خودت به دنبال یافتنش باشی

نخست، به دنبال یافتن ذهنیت رشد باش. کارول دُوک، در کتابش *ذهنیت: روانشناسی جدید موفقیت*، دو ذهنیت را به بحث می‌گذارد: ذهنیت ثابت در مقابل ذهنیت رشد. «ذهنیت ثابت» بر این فرض است که ما با استعداد، مهارتها، منش، و خلاقیت خاص خودمان به دنیا می‌آییم و این خصیصه‌ها را به هیچ شیوه معناداری نمی‌توان عوض کرد. «ذهنیت رشد» بر این باور است که همه این خصیصه‌ها را می‌توان از راه تمرین و تلاش عامدانه بهبود بخشید و پرورش داد.

افراد دارای ذهنیت رشد به توانایی تغییر و بهبود خویش باور دارند، در مقایسه با دیگران معمولاً شور و شوق بیشتری را به یادگیری بروز می‌دهند، و شکستها را فرصتی برای بهتر شدن می‌دانند.

در مقابل، افراد دارای ذهنیت ثابت بر این باورند که نمی‌توانند تغییر کنند و نوعاً این باور خود را تحقق می‌بخشند. اینان تشنه تأیید دیگران هستند و وقتی کارها به سرعت روبه‌راه نشود دست از تلاش می‌شویند.

چند نگرشی که یک عضو بالقوه تیم دارای ذهنیت رشد بروز خواهد داد از این قرار است:

- من دارای ظرفیت یادگیری و رشد هستم.
- شکستها را فرصتهایی برای یادگیری می‌دانم.

- در این مهارت خوب هستم چون سخت تلاش کرده‌ام این مهارت را در خودم پرورش دهم.
 - مشتاقم در راه بهتر شدن اقدام کنم.
 - از چالشها استقبال می‌کنم زیرا به من کمک می‌کنند یاد بگیرم.
 - بازخورد را دوست دارم چون به من کمک می‌کند بهتر شوم.
 - من تجسم یک کار در حال پیشروی هستم.
- تا زمانی که شخص مشتاق و توانا باشد به یادگیری آنچه که اکنون در مقابلش قرار دارد، تا حدود زیادی واقعاً اهمیتی ندارد قبلاً چه کار کرده یا نکرده است.

دوم، بگرد به دنبال باور به رسالت این استارت‌آپ. باید به این پرسش بنیادی پاسخ دهی: آیا این شخص به‌خاطر آن چیزی از کار قبلی‌اش اخراج شده است که شرکت شما می‌کوشد بدان نائل آید؟ توجه داشته باش که پاسخ به این پرسش «آری» یا «نه» است، و پاسخ «شاید» به این پرسش به‌معنای «نه» خواهد بود.

چند پرسش برای ارزیابی باور شخص به استارت‌آپ از این قرار است:

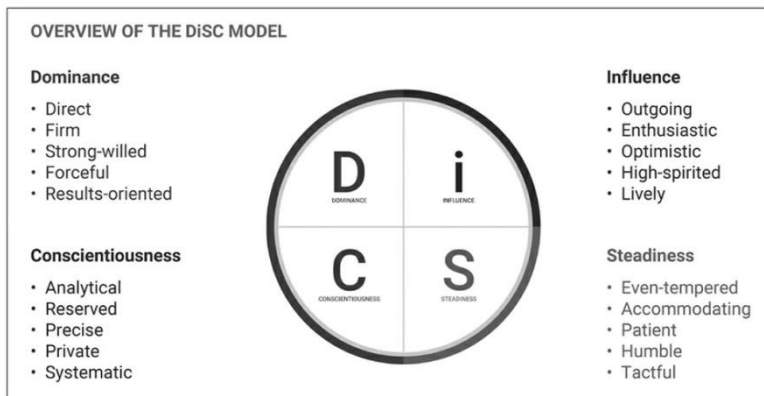
- آیا این شخص در همهٔ ترازها - ذهن، دل، جسم، جان - با استارت‌آپ تو پیوند برقرار می‌کند؟
- آیا علاقه و کنجکاوی خود را با پرسیدن پرسشهایی بجا و مرتبط بروز می‌دهد؟
- آیا او کارکردن در این استارت‌آپ را با‌معنا می‌داند تا وقت و عمر گرانقدر خود را صرف آن کند؟

- وقتی چالشی پیش آید، آیا سرانجام راهی برای تداوم کار خواهد یافت با این دلیل که آنچه مشغولش هستیم شایستهٔ چنین تعهدی است؟

سوم، بگرد به دنبال رفتارهای متوازن‌کننده. در صدد این باش که رفتار خود و سرانجام رفتار کل تیم را متوازن کنی، و بگرد به دنبال منبعی برای ساطع کردن انرژی‌ای که متوازن و میانه‌رو باشد، نه سرریزشونده و نه مضایقه‌کننده.

توازن بخشیدن به رفتارها با ابزار ^[6] Everything DiSC

پروفایل Everything DiSC ابزاری است عینی و به دور از داوریهایی شخصی برای بحث دربارهٔ تفاوت‌های رفتاری اشخاص. ما، اگرچه می‌توانیم رشد کنیم و انعطاف داشته باشیم، زندگی خودمان را با سبک رفتاری خاصی شروع می‌کنیم. نخستین گام برای خلق یک تیم متوازن این است که پروفایل رفتاری خودتان را بفهمید. ابزار DiSC افراد را در یکی از چهار ربع یک دایره جای می‌دهد.



- ربع بالای چپ (D برای Dominance یعنی «تسلط» یا «اِشراف») : شخصی از تیپ D بر تحقق نتایج، رسیدن به پایان راه، و اعتماد تأکید می‌ورزد.
- ربع بالای راست (i برای influence یعنی «تأثیرگذاری» یا «نافذبودن») : شخصی از تیپ i بر تأثیرگذاری در دیگران و متقاعدکردن آنها، گشوده و پذیرا بودن، و برقراری روابط خوب تأکید می‌ورزد.
- ربع پایین راست (S برای Steadiness یعنی «استواری» یا «ثابت‌قدم‌بودن») : شخصی از تیپ S بر همکاری و تعاون، صداقت، و قابلیت اتکا تأکید می‌ورزد.
- ربع پایین چپ (C برای Conscientiousness یعنی «وظیفه‌شناسی» یا «وجدانِ کار») : شخصی از تیپ C بر کیفیت، دقت، خبرگی، و شایستگی تأکید می‌ورزد.

پس از گذراندن ارزیابی Everything DiSC، اگر کشف کردی که تو از تیپ iD هستی که به دنبال تأثیرگذاری و متقاعدکردن دیگران است و با اطمینان کامل در راه رسیدن به نتایج اقدام می‌کند، آنگاه باید چند نفری را استخدام کنی که دارای سبک و سیاق مندرج در دو ربع پایین این دایره باشند و سبک و سیاق تو را متوازن کنند. هر سبک و سیاقی نقطه‌های کور خاص خودش را دارد، بنابراین استخدام افراد دارای سبک متضاد می‌تواند ضامن آن باشد که کس دیگری می‌تواند ببیند آنچه را که کمتر محتمل است

تو بتوانی ببینی - آن کس دیگر به گونه‌ای فکر می‌کند که کمتر محتمل است تو بتوانی فکر کنی.

حس بزنی چه اتفاقی افتاده است؟ پروفایل DiSC شارون، که سالها پس از آن به دست آمد که نخست او را به صورت شهودی و بر اساس فقط شمّ خودم استخدام کرده بودم، گویای سبک C بود، که توازن رفتاری متضادِ کاملی نسبت به سبک و سیاق من، یعنی iD، محسوب می‌شود. اثبات آنچه پیشاپیش می‌دانستم.

طبع انرژی: سرریزشونده، مضایقه‌کننده، یا متوازن و میانه‌رو

روش بعدی برای ارزیابی توازن مستلزم قرائت طبع انرژی شخص است. دکتر آلیسن آس، جامعه‌شناس هدایت‌کننده کارگاهی در باب این موضوع در فستیوال ساوول‌پلی، ما را از این نکته آگاه می‌کند که انرژی شخص در هر زمان مفروض می‌تواند در یکی از سه حالت ممکن باشد: سرریزشونده، مضایقه‌کننده، یا متوازن.

سرریزشونده: شخصی که دچار سرریز انرژی است شور و اشتیاق بیش از حدی دارد، و در ظاهر عیش بیش از اندازه‌ای را برای تعامل یا شغل پیشنهادی از خود بروز می‌دهد. گیرنده این انرژی احساس می‌کند از پی این سرریز مغلوب شده و از پای درآمد است و عموماً عقب‌نشینی می‌کند تا در فاصله راحتی قرار گیرد.

مضایقه‌کننده: شخصی که انرژی خود را مضایقه می‌کند سرد و بی‌اعتناست، و در ظاهر فاصله زیادی گرفته است و درگیر تعامل نیست. گیرنده این انرژی فاصله بسیار زیادی را با او احساس می‌کند و در تلاش

است تا او را مجدداً درگیر تعامل کند یا خود به‌طور کامل عقب‌نشینی می‌کند.

متوازن و میانه‌رو: شخصی که انرژی‌اش متوازن و در حد میانه است نه دچار سرریز است و نه دچار مضایقه. گیرنده این انرژی قادر است متوازن و میانه‌رو بماند، و نیازی به درگیر شدن بیشتر یا عقب‌نشینی احساس نمی‌کند. از داده‌های جمع‌آوری‌شده در تعاملات فرایند مصاحبه و نیز ششم خودت می‌توانی استفاده کنی تا بهترین حدس را در این باره داشته باشی که آیا این شخص سبک و سیاق تو را متوازن خواهد کرد یا نه و در حالت توازن انرژی و میانه‌روی با نقشی که برایش در نظر گرفته شده است رویاروی خواهد شد یا نه. وقتی در نگاه به گذشته برخی از اعضای تیم را از خاطر می‌گذرانم که کارشان در سیکر هلث دیری نیابید، می‌بینم که اینان در دسته پرشور افراطی و سرریزکننده انرژی بودند. آنها دارای انرژی بیش از حدی بودند، این انرژی سرریز می‌شد، تمرکز وجود نداشت، و گیرنده انرژی - یعنی، مشتریان و اعضای تیم - کلافه می‌شدند.

به‌موازات این که شرکت رشد می‌کند و تو کم‌کم تیمهای بزرگتری می‌سازی، همچنان می‌توانی از این ابزار استفاده کنی تا اطمینان حاصل شود که مدیران با تیمهایشان در حالت توازن هستند. پژوهشها نشان می‌دهند با این که گروههای ناهمگن افراد درگیر تکلیفی که به‌صورت عینی قابل‌سنجش باشد گزارش می‌کنند اطمینان کمتری به عملکرد خود دارند و تعاملهای خودشان را چندان اثربخش ارزیابی نمی‌کنند، عملکرد آنها بهتر از گروههایی است که همگن‌تر هستند.^[7] درد آفریدن یک تیم ناهمگن - یعنی، تیم

برخوردار از گوناگونی در همه ابعاد ممکن - و تاب آوردن در برابر ناملایمات و ناخشنودیهای آغاز راه ارزش نتیجه به دست آمده در این راه را دارد.

دست آخر این که، تیمت را کوچک نگه دار. به موازات این که شرکت شما شروع می کند به رشد کردن، اولین سوالی که اکثر آدمها خواهند پرسید این است که این شرکت چه ابعاد و اندازه‌ای دارد و چقدر بزرگ است، و در این سوال اشاره‌شان به تعداد کارکنانی است که استخدام کرده‌ای، گویا بیشتر مترادف است با بهتر.

تو، در مقام موسس استارت‌آپ، برای رشد دادن شرکت و بزرگ و بزرگتر کردن آن تا حداکثر ممکن و در سریعترین زمان ممکن تحت فشار خواهی بود و احساس اجبار خواهی کرد. در برابر این فشار و اجبار مقاومت کن. بیشتر مترادف با بهتر نیست.

تیم کوچکتر مزایای بیشتری دارد:

- اعضای تیم دارای مشاغل بلندمرتبه‌تر و گیراتر خواهند بود، مشاغلی که آنان را در تماس با مشتریان بیشتر، و وظایف، فرصتها، و چالشهای بیشتری قرار خواهد داد.
- وقتی فقط چند عضو در تیم باشد که در کارهای این یا آن مشتری درگیر باشند و دخالت نکنند، تعامل مشتری روانتر خواهد بود.
- تیمهای کوچکتر برای اتوماسیون مستعدتر هستند زیرا می فهمند که منابع انسانی محدود است.
- جریان ارتباطها بهتر خواهد بود.
- فهرست حقوق‌بگیران کوچکتر است.

- نسبت درآمد به کارکنان بزرگتر خواهد بود.
- نسبت سود به کارکنان بزرگتر خواهد بود.
- راهی که با هم می‌توان پیمود درازتر خواهد بود.

به‌مانند آنچه در اکثر موارد گفته‌ام، در مورد تعداد کارکنان نیز تو در صدد یافتن راه میانه خواهی بود - نه زیاد، نه کم، تا استارت‌آپ بتواند نیروی انسانی کافی برای رشد داشته باشد.

کلام آخرین: بر اساس نیازهای استارت‌آپ خودت استخدام کن، نه بر اساس قاعده یا فرمول خاصی. و بدان که این نیازها همگام با رشد استارت‌آپ افزایش خواهند یافت.

تعمق هدایت‌شده:

ارزش در فرد فرد اعضای تیم

نفس عمیقی بکش. انرژی‌ات را به درون بدنت بازگردان. یک نفس دیگر، و اکنون آگاهی‌ات را به قلبت هدایت کن. تا چه اندازه اکنون قلبت گشوده است؟ می‌خواهم داستانی را درباره‌ی خاله‌ام با تو در میان بگذارم؛ او را اینجا خاله کلارا می‌نامم. در یکی از نخستین خاطرات من چنین می‌آید که خاله کلارا «نابهنجار» بود. اگرچه هیچ کس نمی‌توانست روی تشخیص دقیقی انگشت بگذارد، خاله کلارا به‌طرز مشهودی دچار تأخیر رشد و عقب‌افتادگی بود. اطلاعات را نمی‌توانست کامل نگه دارد، نتوانست دوره‌ی دبیرستان را تمام کند، و شغلی نداشت.

مادرم از سر ضرورت به او کاری داد. کار خاله کلارا این بود که بعد از مدرسه، وقتی مادرم سر کار بود، مراقب من و برادرهایم باشد. کار خاله کلارا

این بود که ما را به پارک ببرد و برایمان آنجا شیرینی و تنقلات بخرد، و در این حال ما به او کمک می‌کردیم پول خردهایی را که پس می‌گرفت بشمارد. خاله کلارا کاری داشت. کارش این بود که به ما مهر بورزد. این سبب شده است من به یک موضوع فکر کنم: اگر خاله کلارای من توانست کارش را نگه دارد و آن را چنین خوب به انجام برساند، معنای این پدیده برای هر آدم دیگری در این جهان چه می‌تواند باشد.

بیا سفر کنیم به درون قلب تو. می‌خواهم چیزی از تو بپرسم: کدام قالبهای متأثر از جامعه، کدام الگوهای اجتماعی، در درون قلبت برپا شده‌اند؟ این قالبها چگونه آدمها را به درون راه نمی‌دهند و در بیرون نگه می‌دارند؟ چگونه این قالبها مانع از آن می‌شوند که ارزش نهفته در درون هر آدمی را ببینی؟

حالا، بیا برویم به سراغ یکی از آن قالبها. شاید این همان قالبی است که می‌گوید یک آدم برای آن که ارزش استخدام‌شدن داشته باشد باید، بدون کوچکترین فعالیت جانبی، پیوسته و بی‌وقفه کار کند. یا شاید آن قالبی است که می‌گوید هر شخصی برای آن که در استارت‌آپ تو کار کند باید دارای درجه‌ی عالی دانشگاهی از یک دانشگاه بسیار معتبر باشد. شاید تو همیشه آدمهایی را می‌پسندی که بتوانند همیشه و همه‌وقت کار کنند. شروع کن به تفحص و بررسی انواع آدمهایی که به‌دلیل این قالب آنها را طرد کرده‌ای. نفس عمیقی بکش.

حالا می‌خواهم بپرسم چه چیزی لازم است تا این قالب را از قلبت بیرون کنی. این تو هستی که تصمیم می‌گیری آن قالب بماند یا برود.

نفس عمیقی بکش و این نفس را به درون قلبت هدایت کن، به قلبی که اکنون گشوده‌تر است. این تو هستی که تصمیم می‌گیری کدام الگوها در آن زنده بمانند و تداوم یابند.

و سرانجام این تو هستی که تصمیم می‌گیری برای دیدن ارزش نهفته در هر آدمی که در برابرت قرار می‌گیرد قلبت را بگشایی یا نگشایی.

جان کلام

- وقتی نامزدهای هر نقش و شغلی را در استارت‌آپات ارزشیابی می‌کنی، به دنبال یافتن اشتیاق به رشد کردن و نیز شور وافر به تحقق بخشیدن رسالت استارت‌آپ باش.
- افرادی که استخدام می‌کنی و به کار می‌گماری باید توانایی رشد کردن را از خود بروز دهند، توانایی یادگرفتن از شکست و ناکامی، و نیز باید بیش از هر استعداد ذاتی دیگری میل به ارزش‌قائل شدن به کار و پشتکار داشته باشند.
- ابزار سنجش DiSC را به کار بگیر تا گرایشهای رفتاری خودت را بفهمی، و آن را بسان راهنمایی برای استخدام آدمها به کار ببند تا رفتارات را متوازن کنند.
- سطح انرژی نامزدها را بسنج، و در صدد یافتن انرژی متوازن باش؛ نه افراط و نه تفریط، نه سرریزش و نه مضایقه.
- برای به‌حداکثر رساندن کارآیی و ماندگاری، اندازه تیمات را کوچک نگه دار.

6. Everything DiSC® © 2014 by John Wiley & Sons. Everything DiSC® is a registered trademark of John Wiley & Sons. All rights reserved. Permission to reprint granted by John Wiley & Sons. For more information on Everything DiSC®, please visit www.everythingdisc.com.

7. Katherine W. Phillips, Katie A Liljenquist, and Margaret A. Neale, “Is The Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers,” *Personality and Social Science Bulletin* 35, no. 3, (March 2009): 336–50, <https://doi.org/10.1177%2F0146167208328062>.

فصل ۸

درهای بسته راه را نشانت می دهند

میل وافر به داشتن تجربه مثبت بیشتر خود تجربه‌ای منفی است.
و، شگفت این که، پذیرفتن تجربه منفی خویش خود تجربه‌ای مثبت است.
— مارک منسون، هنر ظریف اهمیت ندادن

اگر کارها درست از آب درنیاید، نمی‌توانی از اشتیاق دست بشویی.
اگر پیچ‌وخم‌هایی در مسیر بر سر راهت باشند، نمی‌توانی دلسرد و رویگردان شوی.
— باراک اوباما

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

یا وا آ پاسار (Ya va a pasar). این جمله، در زبان اسپانیایی، یعنی
«این نیز بزودی خواهد گذشت» — و به عبارتی دیگر، / این نیز می‌گذرد. این
تکیه‌کلام پدرم بود برای تسلی‌دادن به آدمها در هر نوع دردی. اگر برادرم
زمین می‌خورد و از شدت درد به خود می‌پیچید — یا وا آ پاسار؛ این نیز
می‌گذرد. اگر عمه‌ام ناراحت بود که نمی‌تواند کار پیدا کند — یا وا آ پاسار؛
این نیز می‌گذرد. اگر مشتری مغازه سخت‌افزارفروشی‌اش هنگام درد دل کردن

به او می‌گفت رسیدن به هدف چقدر دشوار است - یا و آ پاسار؛ / این نیز می‌گذرد.

به مرور زمان، اندک‌اندک از خوشبینی ساده‌اولیه این گفنه فراتر رفتم و به چیزی ژرفتر رسیدم: همه چیز در پیرامون ما همیشه در تغییر است، و درحالی‌که علت درد شاید تغییر نکند، چیز دیگری قطعاً تغییر می‌کند و این تغییر قدری تسکین به همراه دارد. برای پدر یا مادری که فرزند دچار بیماری ژنتیکی خود را دوست می‌دارد و حاضر است برایش هر کاری بکند، آن بیماری شاید هرگز از بین نرود، اما چیز دیگری احتمالاً می‌تواند تغییر کند - درمان جدیدی پدید می‌آید، حامی جدیدی پیدا می‌شود، و موانع موجود بر سر راه تحمل می‌شوند و، گاه، حتا از آنها به نیکی یاد می‌شود.

در گرماگرم برپاکردن سیکر هلت، آرزو می‌کردم ای کاش پدرم زنده بود تا با صدای دلنشین خود به من بگوید آن درماندگی و استیصالی که اغلب احساس می‌کردم نیز بزودی خواهد گذشت؛ اما چون او زنده نبود، خودم آن جمله را به خودم می‌گفتم، بارها و بارها، با دانستن این که بخشی از آن یأس و درماندگی سپری خواهد شد، و بخشی دیگر از آن را فقط باید تاب آورد و تحمل کرد.

سلسله‌ای از رخدادهای نامیمون مرا یاری داد تا ماهیت دشواریها را بکاویم. نخست شکایتی مطرح شد از جانب گروه وکلای یکی از بیماران درخصوص جمع‌آوری داده‌ها. درمی‌یابم با صدای بلند به رویم بسته شد! / این نیز بزودی خواهد گذشت. بعد تماسها و مکاتبات نادرستی بود با مشتری تازه‌ای بر سر یک فرصت کاری جدید که تحت برندی غیر از سیکر هلت به اجرا درمی‌آمد. صدای بلند بسته‌شدن درمی‌یابم! / این نیز بزودی خواهد گذشت.

سرانجام، ابلاغیه‌ای به دستم رسید که می‌گفت اسمی که برای خدماتمان گذاشته‌ایم به اسم یک شرکت خدماتی دیگر مشابهت بیش از حدی دارد. صدای آزارندهٔ بسته‌شدن دری از پی در دیگر! آیا/ این نیز بزودی خواهد گذشت؟ در فکر فرو رفتم.

خوشبختانه، هیچ یک از این ناکامیها مستقیماً به سیکر هلث مربوط نمی‌شد. این درها در محصول پایلوت دوم بسته می‌شد که تصمیم گرفته بودم آزمایشی راه‌اندازی کنم. با خود اندیشیده بودم اگر قرار است کسی بتواند در یک پروژهٔ پایلوت بسته‌شدن درها به رویش را تاب آورد، این آدم احتمالاً باید من باشم، و حالا این من بودم، نه در آسمانها که نفس‌نفس‌زنان روی زمین واقعی، و از خود می‌پرسیدم، «کجا به خطا رفته‌ام؟ چگونه می‌توانم این درد را ساکت کنم؟»

می‌دانستم چگونه به اینجا رسیدم: به موازات این که عرصهٔ کارآزماییهای بالینی همچنان به سرعت رشد می‌کرد، من هم با اطمینان در حال رشد بودم. در خلال یافتن فرصتهای بکر بسیار زیادی در بازار بیوفارما برای ترقی روش بیماریابی‌مان، نیاز جدیدی را شناسایی کردم و به سراغش رفتم. تصمیم گرفتم این پروژه را تحت برندی کاملاً جدا از سیکر هلث، به صورت یک پروژهٔ پایلوت که مخاطرات ذاتی خودش را داشت، به پیش ببرم. این احتمالاً تنها تصمیم درستی بود که در این مسیر جانبی کوتاه گرفته بودم.

ظرف یک ماه از راه‌اندازی این پایلوت، آن سه در به رویم بسته شدند. از موانع واهمه‌ای ندارم. از هنگام شروع فعالیت سیکر هلث به این طرف به موارد زیادی برخورد کرده‌ام، که از آن جمله است تأخیر پرداختهای

مشتریان، طولانی‌شدن زمان توافقات قانونی، باگهای نرم‌افزاری، و مسائل مرتبط با تضمین کیفیت.

این بار این بسته‌شدن درها حس متفاوتی داشت. سنگین و گوشخراش بودند و قفل‌وبست‌های پیچیده‌ای داشتند. از آن موانعی نبودند که بتوان با عذرخواهی، افزودن یک ویژگی جدید به کار، یا بهترکردن روال اجرا بر آنها فائق آمد. این درهای بسته داشتند به مسائل بنیانی تناسب محصول/بازار اشاره می‌کردند که چه بسا نیازمند نوعی تغییر صفحهٔ تکتونیک بود نه روی آوردن به نوعی استراتژی جدید. این درهای بسته مرا تا مغز استخوان از این نگران می‌کرد که چه بسا همهٔ روابط را ویران کنند و همهٔ پلهای ارتباطی را بسوزانند. این درهای بسته مانند آن تابلوهای زرد نئون بودند که می‌گویند «جاده مسدود است.»

نمی‌خواهم به شما بگویم بسته‌شدن آن درها بهترین چیزی بود که تا آنجا برای من و استارت‌آپ من اتفاق افتاد - پس از دردی که تحمل کردم یگراست نمی‌توانم این نتیجه‌گیری را بکنم. اما آنچه می‌توانم بگویم این است که آن درهای بسته اولاً کمک‌کننده بودند، آن گونه که یک جراحی پردرد می‌تواند کمک‌کننده باشد، و دوماً آموزنده بودند و درسهای خوبی به من یاد دادند. کمک‌کننده بودند چون مرا به آن پروژهٔ اول کارآزمایی بالینی بازگرداندند که بخوبی داشت کار می‌کرد، بدون اختاریه‌ها و ابلاغیه‌ها، بدون مشتریانی نومید، و بدون آن کبودیهای حاصل از سیلی برخورد درها به صورتم. وقت گسترش فرانسیده بود، و سمت‌وسوی گسترش هم قطعاً مسیر آن پایلوت نبود. در عوض، وقت متمرکزماندن و ژرف‌تر رفتن بود. بجای

پخش کردن توجه و پراکنده‌کاری، سبکر هلت دوباره کانون یکتای توجه ژرف من شد تا همچنان رشد کند و ما را به سرانجام رسالت‌مان برساند. آن درهای بسته از این جهت آموزنده بودند که به من کمک کردند تفاوت میان یک مانع و یک در بسته را بفهمم و این دو را از هم تمییز دهم، به من یاد دادند در سراسر مسیر انتظار رویاروشدن با هر دو را داشته باشم، و من فراگرفتم پس از برخورد به هر کدام از آنها چگونه کار را از سر بگیرم.

آموزه:

خبر خوب، خبر بد، که می‌داند؟

کشاورزی اسبی پیدا می‌کند، و اندکی بعد این اسب فرار می‌کند.

همسایه‌اش می‌گوید، «این خبر بدی است.»

کشاورز پاسخ می‌دهد، «خبر خوب، خبر بد، که می‌داند؟»

اسب بازمی‌گردد و اسب دیگری هم با خود می‌آورد.

مردم می‌گویند، «خبر خوب!»

کشاورز پاسخ می‌دهد، «خبر خوب، خبر بد، که می‌داند؟»

اسب دوم را کشاورز به پسرش می‌دهد، پسر آن را سوار می‌شود،

و بعد می‌افتد و پایش سخت می‌شکند.

همسایه دلواپس می‌گوید، «بسیار متأسفم از شنیدن این خبر بد.»

کشاورز پاسخ می‌دهد، «خبر خوب، خبر بد، که می‌داند؟»

یک هفته بعد، فرماندهان ارتش امپراطور از راه می‌رسند

و همهٔ جوانان قوی‌بنیه را با خود به جنگ می‌برند.

پسر کشاورز معاف می‌شود.

در بیانی ساده این که، لطفاً بروز دشواریهای ادراک شده - یعنی، رخدادهایی که شما "دشواری" می‌نامیدشان - را پیشاپیش انتظار داشته باشید. تجارب ناخوشایند و نیز گرفتاری و دردسر در استارت‌آپ‌ها مفروض است. یقیناً با رویدادهایی مواجه خواهید شد که آنها را تجارب منفی تلقی خواهید کرد. توانایی افتراق آن تجربه‌های منفی که بر سر راهتان خواهند بود به شما کمک خواهد کرد بهترین و بیشترین بهره را از آن فرصت برگزید.

نخست، با موانع رویارو خواهید شد. موانع یعنی مسئله‌ها یا مشکل‌هایی که بر سر راهتان سبز می‌شوند. این مسئله‌ها یا مشکل‌ها قابل حل هستند. برخی شاید نیازمند وقت و توجه بیشتر باشند. اما راه‌حلی در افق دید هست. موانع سبب می‌شوند استارت‌آپ شما بهتر شود. بر آنها فائق آید و، از این طریق، احتمالاً متوجه خواهید شد که دارید قدرت برتر جدیدی به دست می‌آورید که برای بازار کارتان ارزشمند است.

سپس، با درهای بسته رویارو خواهید شد. اینها همانند دیواری آجری خواهند بود، که راه عبور را مسدود می‌کنند، و به شما می‌گویند انرژی‌تان را در مسیر دیگری به کار ببندید. حل کردن و ازمیان برداشتن درهای بسته چندان ساده نیست. بله، درست است که سرانجام شاید بتوانید این در بسته را باز کنید، اما در لحظه کنونی مقدار وقت، تلاش، یا پول لازم برای بازکردن آن جلوی شما را می‌گیرد. درهای بسته چنان‌اند که گویی شما و استارت‌آپ‌تان را ضعیف و ضعیف‌تر می‌کنند. درهای بسته به شما می‌گویند تلاش‌هایتان را در مسیر دیگری صرف کنید.

برای یک استارت‌آپ، تعیین این که آیا مشکل یا مسئله از جنس مانع است یا از جنس در بسته بسیار بسیار مهم است. جدول زیر ابزاری است برای کمک به افتراق دادن این دو از هم.

درهای بسته	موانع	خصیصه افتراقی
سازه‌ای که راه عبور را مسدود کرده است	چیزی که بر سر راه قرار گرفته است	تعریف مشکل یا مسئله
پایین تا بسیار پایین	متوسط تا بالا	میزان قابل حل بودن مشکل یا مسئله
دیوار آجری	نرده، حصار	تشبیه بصری مشکل یا مسئله
ضعیف‌تر می‌شوید.	قوی‌تر می‌شوید.	احساس متعاقب کوشش در راه حل مشکل یا مسئله
برای رشد و شکوفایی باید تلاش‌هایتان را در مسیر دیگری صرف کنید.	می‌توانید بر موانع فائق آیید تا رشد کنید و به شکوفایی برسید.	پیام این مشکل یا مسئله به شما

شما نمی‌دانید رخداد امروز در طرح بزرگ امور عالم چه معنایی دارد.

بی‌اطلاع هستید از آن نتیجه‌ نهایی، که، در جوهر خود، همواره در حال تحول و بالیدن است. در نتیجه، رخدادی که شاید بسیار منفی به نظر آید می‌تواند به تجربه‌ای مثبت بدل شود و شما را به‌گونه‌ای نجات دهد که در لحظه کنونی قادر به فهم آن نیستید. روی هم رفته، به هر دو شکل تجربه‌های منفی، یعنی به موانع و به درهای بسته، با رویی گشاده خوشامد بگویید. از موانع استفاده کنید تا استارت‌آپ‌تان را بهبود بخشند. از درهای بسته استفاده کنید تا تلاش و انرژی خود را به مسیر درست هدایت کنید.

تحقیقات گویای آن است که این توانایی ابرام و پشتکار در مواجهه با موانع حتی از استعداد هم مهمتر است. آنجلا داکورث، در کتابش *عزم: قدرت شور و پشتکار*، می‌نویسد، «قطع نظر از حوزه فعالیت، موفقترین‌ها ... نه تنها تصمیم که جهت هم داشتند. این ترکیب شور و پشتکار بود که آدمهای پرکار را ویژه و متمایز می‌ساخت. در یک کلمه، آنان عزم داشتند.» این عزم حتی از استعداد هم مهمتر است.

تحقیقات همچنین گویای آن است که ما وقتی بهتر و بیشتر یاد می‌گیریم و یادگرفته‌های خود را بهتر و بیشتر حفظ می‌کنیم و نگه می‌داریم که وضعیت دشوار باشد. در دو مطالعه جداگانه، شرکت‌کنندگان به دو گروه تقسیم شدند؛ یک گروه مواد خواندنی خود را در نوعی فونت صعب‌القرائت یا فونت دشوارخوانی، یعنی فونتی که خواندنش دشوار است، دریافت می‌کرد، در حالی که گروه دیگر مواد خواندنی خود را در نوعی فونت سهل‌القرائت یا فونت آسان‌خوانی، یعنی فونتی که خواندنش آسان است، دریافت می‌کرد. دو مطالعه جداگانه سرگرم کاویدن این بودند که پردازش ژرف‌تر ناشی از به‌کارستن فونت صعب‌القرائت تا چه اندازه می‌تواند به بهبود عملکرد حافظه

بیانجامد. یافته مطالعه ۱ در شرایط کنترل‌شده آزمایشگاهی این بود که اطلاعات ارائه‌شده در فونت صعب‌القرائت بهتر به یاد می‌ماند تا اطلاعات ارائه‌شده در فونت سهل‌القرائت. مطالعه ۲ این یافته مطالعه قبلی را در کلاسهای دبیرستانی به کاوش می‌کشید.^[8] وقتی کار دشوارتر می‌شد، به نظر می‌آمد شرکت‌کنندگان در پژوهش توان مغزی بیشتری را به کار می‌بستند، و نتیجتاً عملکرد حافظه بهتر بود.

از منظر ذهن‌آگاهی، می‌توانید به هرآنچه که در جریان استارت‌آپ‌تان اتفاق می‌افتد به دیده بستر و زمینه‌ای برای رشد بنگرید. رخدادهایی که سازنده هستند، قطع نظر از این که آیا تحت کنترل شما هستند یا نه، بسترها و زمینه‌های رشد تلقی می‌شوند. رخدادهایی که مخرب هستند، قطع نظر از این که آیا تحت کنترل شما هستند یا نه، بسترها و زمینه‌های رشد تلقی می‌شوند.

از این منظر ذهن‌آگاهی، تا وقتی که از موضع نیت‌های پاک و روشن عمل می‌کنید، ناکامی و سقوط و شکست برایتان ناممکن است. همه آن نیت‌های پاک و روشن شما در راه ابراز توانایی بالقوه‌تان را هستی می‌فهمد، و چنان است که گویی نوعی تورینۀ ایمنی در زیر پایتان می‌گسترده. هر بار که به ناکامی و شکست برسید، تا وقتی یاد بگیرید و رشد کنید، انعطاف به خرج دهید و سازگار شوید، و بخواهید کار را ادامه دهید، قطعاً خواهید توانست.

اجازه دهید تصریح کنم که قرار نیست این تورینۀ ایمنی متعلق به هستی را با دوزوکلک امتحان کنید. بله، اگر بدوید وسط بزرگراهی که همه خطوط آمدوشد آن پر از ماشینهای پرسرعت است، کشته خواهید شد. هیچ

تورینۀ ایمنی در هستی وجود ندارد که بتواند شما را در برابر آن سطح از حماقت نجات بخشد. کارکرد این مفهوم معنوی اصلاً آن گونه نیست. نیت‌های تو باید پاک و روشن باشند. لازم است زنده‌ماندن و رشد کردن و خدمت کردن و خلق کردن را بخواهی. فقط در آن هنگام است که هستی مجال می‌یابد تا فرصتی دیگر به تو بدهد.

در نهایت، آگاه باش که، وقتی به مانع یا در بسته می‌خوری، ذهنت با انبوهی از پرسشها تو را پریشان خواهد کرد و به کجراهه خواهد کشاند:

- چرا این اتفاق برای من می‌افتد؟
 - آیا باید به رفتن ادامه دهم؟
 - آیا ارزشش را دارد؟
 - چرا الان این کار را کنار نگذارم؟
 - آیا بهتر است این هزینه‌های نابرگشتنی یا غرق‌شده را در حسابها لحاظ کنم یا نه؟
 - آیا می‌توان گفت که رئیس قبلی‌ام آنقدرها هم بد نبود و با وجود همه آن حرف‌و‌حدیث‌ها می‌شد پیش او کار را ادامه داد؟
- به این پرسشها اعتنا نکن و به این مقاومت طبیعی و منتظرۀ ذهن خاتمه بده. تا رسیدن به اینجا در راه خود گامهای بسیاری برداشته‌ای، و وقت آن است که به رفتن ادامه دهی.

تعمق هدایت شده:

تأملی بر تجربه‌های منفی

برای این تعمق شاید مایل باشی ورقه‌ای کاغذ دم دستت داشته باشی تا بینش و بصیرتی را که به چنگ می‌آوری ثبت کنی.

چشمانت را ببند. نفسی عمیق بکش. همه آن انرژی را که احتمالاً صرف فعالیت‌های بیرونی می‌شود به درون بدن خود بازگردان. یک نفس عمیق دیگر؛ این را چهار ثانیه نگه دار، و به موازات بازدم، همه حواسپرتی‌های باقیمانده را از خودت دور کن. اینک تو، کاملاً حاضر در این لحظه.

در این حالت بیداری درونی، شروع کن به پوییدن زنگی‌ات برای یافتن آنچه که شاید «تجربه‌های منفی» بنامی‌شان. شاید تا بدینجا چند موردی را بر هم انباشته باشی: نومییدی‌ها، دلشکستگی‌ها، فقدان‌ها. اکنون یکی از این تجربه‌های به اصطلاح منفی را برگزین. در جریان این تجربه، هر چه بوده باشد، احتمالاً احساس تنهایی، ترس، بهت، یا سردرگمی داشتی.

از تو می‌خواهم این تجربه منفی را به‌مانند موجی در اقیانوس ببینی. این موج اندک‌اندک شکل می‌گیرد، بزرگتر می‌کند، به اوج خود می‌رسد، سپس عقب می‌نشینی، و سرانجام می‌رود و ناپدید می‌شود. وقتی این موج احساس‌های منفی تو را ترک می‌گوید، از آن تجربه چه چیزی بر جای می‌ماند؟ آیا از پی فائق آمدن بر این مانع قویتر شدی؟ چه چیزی آموختی؟ چگونه به مسیر دیگری هدایت شدی؟ آشکارا هنوز زنده‌ای و در تلاش و کوشش.

آیا می‌توانی آن رخدادهای منفی را چون بخشی از تاروپود تجربه زندگی ببینی؟ حضورشان بهنجار است. منتظره هستند. و ارمغان‌هایی با خود دارند تا تو آنها را برچینی.

نفس عمیقی بکش و چشمانت را باز کن.

جان کلام

- با موانع و درهای بسته‌ای که بر سر راهت قرار می‌گیرند ستیزه نکن و راه صلح و آرامش را در پیش بگیر – در مسیر استارتاپ آنها جملگی منتظره هستند.
- رویارویی با مانع موجب سختی است اما غلبه بر آن ناممکن نیست. می‌توانی مانع را وایابی زیرا فائق آمدن بر آن تو را قویتر می‌کند یا توانایی تازه‌ای به تو می‌دهد.
- غلبه بر در بسته چنان دشوار است که تو را ضعیفتر می‌کند.
- یاد بگیر تفاوت میان مانع و در بسته را بفهمی تا بتوانی کانون تمرکز خود را بیابی و به پیش روی.

[8] Connor Diemand-Yauman, Daniel M. Oppenheimer, and Erika B. Vaughan, "Fortune Favors the Bold (and the Italicized): Effects of Disfluency on Educational Outcomes," *Cognition* 118, no. 1 (January 2011): 111–115, <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2010.09.012>

فصل ۹

بهترین تلاش تو هیچگاه سبب فرسودگی و ازپای درآمدن نمی‌شود

تو این ظرف شکنندهٔ موسوم به بدن آدمی را داری که بر روی
کرهٔ زمین محدود است. نیل دگراسه تایسون

آقای دافی در فاصله‌ای اندک از بدنش زندگی می‌کرد.
— جیمز جویس، *دولینی‌ها*

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

تنها دلیل برای این که در جریان خلق سیکر هلت دچار فرسودگی
شغلی نشدم و از پای درنیامدم این است که قبلاً چنین شده بودم. تجربهٔ
فرسودگی پیشین من چنان ناخوشایند، و با تلفات جانبی بسیار زیاد، بود که
پیشاپیش هشدارهایش را دریافت کرده بودم.

بیایید به سال ۲۰۱۲ برگردیم. در بیمارستان عمومی مارین در اتاق
ریکاوری بخش جراحی هستم. جراح پس از برداشتن کیسهٔ صفرا و همهٔ

سنگهای درون آن به من می‌گوید، «کیسه در حال انفجار بود. شانس آوردی زنده‌ای.»

استرس، حاملگی، و آشامیدنیهای سم‌زدا و پاکسازی‌کننده بدن در شمار عوامل خطر ساز و مستعدکننده ابتلا به سنگهای صفراوی هستند، و من مشتری پروپاقرص این هر سه بودم. آن روزها شغل پراسترسی در یک شرکت داشتم با سفرهای فراوان. استرس؟ بله. دو بچه کوچک داشتم. حاملگی؟ بله، بله. و دربارهٔ وزنم دچار وسواس بودم. آشامیدنیهای پاکسازی‌کننده بدن؟ بله، بله، بله.

احساسم این بود که ابر سیاهی مرا به‌تمامی بلعیده است؛ هر چیزی که بر سر راهم بود - گذشته، حال، و آینده - تیره و تار می‌نمود. هرازگاهی، پس از یک خواب خوب شبانه، لحظه‌ای به این آگاهی می‌رسیدم که به‌خاطر داشتن شغلی، و داشتن فرزندانم، و داشتن این زندگی پر نعمت که جملگی باعث احساس این همه خستگی می‌شدند باید شکرگذار باشم، ولی این تغییر دست‌یافتنی نمی‌نمود.

معلوم شد کیسهٔ صفرا نشانه است، نه خود بیماری. وقتی کم‌کم از جراحی بهبود می‌یافتم، کار سخت‌تر در پیش رو بود. هر چیزی را که هر آن کس که بخواهد بهتر شود امتحان می‌کند من نیز امتحان کردم: ملاقاتهای فراوان با دکترها، ماساژ، طب سوزنی، یوگا، مکمل‌های غذایی، روان‌درمانی، و بسیاری چیزهای دیگر. دکتري منیزیم پیشنهاد می‌کرد. دیگری، پروژسترون. یکی دیگر، رژیم غذایی غنی از پروتئین. آن دیگری، رژیم بدون چربی، بدون گوشت. دکتري دیگر، با این تشخیص که دچار «اختلال سازگاری» هستم،

توصیه کرد «یک دوره داروی ضدافسردگی» بخورم «برای رد شدن از این روزگار سخت».

و سپس یک روز، وقتی در حال حمل کردن یک تابلوی مقوایی خیالی بودم که روی آن با حروف درشت نوشته شده بود «به من کمک کنید»، داشتم از دیدن آدمهای بیشتر و بیشتر خسته می‌شدم که سرانجام به بیماری خودم پی بردم. بیماری من **خود من** بودم. به نوعی در یک جایی معتاد کار و کمال‌گرا شده بودم. یک جورهایی از مراقبت از خودم و از اعتنا کردن به خودم غافل شده بودم. در یک جایی لذت زندگانی را گم کرده بودم. در زندگی خودم به گونه‌ای دچار ناسازگاری شده بودم. تنها کسی که می‌توانست این کثافت‌کاری را اصلاح کند خودم بودم.

برای مقابله با این ناسازگاری، دو گزینهٔ منطقی در برابرم بود:

- متحول کردن زندگی‌ام، یا ...
- پذیرفتن آنچه در آن بود.

در سال ۲۰۱۴، هر دو را انتخاب کردم: تحول فراوان، و پذیرش فراوان. گاه ایجاد تغییرات آسانتر از سازگارشدن با واقعیت است، و از همین رو شغل‌ام را تغییر دادم و خانه‌مان را عوض کردم. بچه‌هایمان مدرسه‌هایشان را عوض کردند؛ شوهرم و من رابطه‌مان را از نو تعریف کردیم، و برنامهٔ مطمئن‌تری برای مراقبت از بچه‌ها چیدیم. شیوهٔ گذراندن روزهای آخر هفته را عوض کردم، و به جای دیدن به این طرف و آن طرف در تمامی روز، برای استراحت بعدازظهر وقت باز کردم.

وقت بیشتری گذاشتم برای رفتن به درون خودم، و یافتن زخمهایی که حتی نمی‌دانستم در درون من وجود دارند. دریافتم از آن هنگام که از من

پرسیده شده بود چرا در امتحانی نمره ۹۸ گرفتم در حالی که آشکارا می‌توانستم ۱۰۰ بگیرم احساس «بی‌کفایتی» می‌کردم. انزجار را در درون خودم کشف کردم از این که گوشه‌های کوچکم در نوزادی بدون رضایت صریح من سوراخ شده بودند. پشیمانی‌های قدیمی را کشف کردم دربارهٔ بدرودهای ناگفته وقتی آروگونه را در شانزده‌سالگی ترک می‌کردم، و این که دو دهه بعد از آن رویداد هنوز دست به گریبان هستم با نداشتن گزینه‌ای دربارهٔ مهاجرت و ندانستن این که به کجا تعلق دارم یا کجا را باید خانه بنامم، و قادر نبودن به احساس وفور و فراوانی.

این مجموعهٔ مسائل را پرداختن به «دیگِ درد» خودم می‌نامم. محتویات دیگِ دردِ من، که چند دهه آهسته‌آهسته می‌جوشید، و زندگی در حین این جوشش اینجا و آنجا چیزی به آن می‌افزود، حالا داشت با چنان شدتی قُلُّ قُلُّ می‌کرد و می‌جوشید که نه تنها من بلکه دیگران را نیز می‌سوزاند.

رفتنی چنین ژرف به درون خودم پُردرد بود. بخشی از من می‌توانست ببیند که این آشفتگی در این لحظه یعنی شیر ریخته، اما کسی می‌بایست این ریخته را پاک می‌کرد، و آن کس من بودم. با چنین بار سنگینی از مسائل، برگزیدن نقطهٔ شروع دشوار بود، اما با هرآنچه در هر زمانی بر سر راهم سبز می‌شد فقط شروع می‌کردم. مهاجرت، فقر، تبعیض جنسیتی، جراحتهای پُرآسیب - همهٔ اینها در درونم موج می‌زدند. گرچه پُردرد، این سفر درونی پُرثمر هم بود. وقتی توانستم با این هیجانهای دردناک رویارو شوم و آنها را احساس کنم، اندک‌اندک با خودم، با خود واقعی‌ام، پیوند برقرار کردم، تا مقصود و ارزش را در زندگی‌ام تعیین کنم. یافتن معنا در آن درد مترادف بود با یافتن صلح و آرامش.

مقصود من در زندگی این بود که راه‌هایی پیموده‌نشده را بگشایم و فروزان کنم و نوعی توریننه ایمنی برای خانواده‌ام بکنم. مقصود من در زندگی این بود که کار کنم، یاد بگیرم، و یاد بدهم. مقصود من این بود که شرکتی خلق کنم که تأثیر شگرفی بر آدمهای واقعی داشته باشد و آنان را به کار گیرد و به کار گمارد. مقصود من در زندگی این بود که با مهری بی‌قید و شرط مادر دو فرزند باشم، از رابطه‌ام با شوهرم بیاموزم، و آموخته‌های زندگی‌ام را به دیگرانی انتقال دهم که می‌توانند از آنها استفاده کنند و بهره‌مند شوند. مقصود من در زندگی این بود که از درد بیافرینم، در درد بیافرینم - به انتظار نشستن که آن درد بگذرد چه بسا عمر درازی می‌طلبید.

در ۲۰۱۵، وقتی فرصت آغازیدن سیکر هلث پیش آمد، من آن فرصت را قاپیدم، و به خودم قولی دادم: این که البته سخت کار خواهم کرد، ولی دیگر در زندگی‌ام هرگز دچار فرسودگی نخواهم شد و از پای درنخواهم آمد. من پیشتر حدومرز انسانی خودم را یافته بودم.

راه آغازیدن و برپاساختن را پیش گرفتم و ادامه دادم. روزها پرمشغله بود، مغزم به‌سرعت پر می‌شد، و شانه‌هایم و آرواره‌ام کم‌کم قفل می‌شدند. چندان طول نمی‌کشید که درگیر بازی با فرسودگی و دلربایی از آن می‌شدم: فقط یک جلسه دیگر با ارباب رجوع، فقط یک بررسی دیگر فایلینگ پاتنت، فقط یک نگاه دیگر به رزومه‌ها.

به‌رغم شناختن حدومرزهای خودم، هنوز از فرسودگی دلربایی می‌کردم. در اوایل ۲۰۱۹ مطلب زیر را در فیسبوک منتشر کردم:

ذهنم برای آن مقدار استراحت که بدنم نیاز دارد شکیبیا نیست. و هم از این روست که، ذهنم وقتی پیشتر خسته شده است باز هم در نبردهای کوچکِ کارِ بیش از اندازه برنده است، وقتی پیشتر آکنده و لبریز هستم باز به دنبال ارتباطهایی بیشتر و بیشتر می‌گردم، و وقتی پیشتر یافته‌ام آنچه را که می‌بایست می‌یافتم باز هم به دنبال جستن و جستن و جستن بیشتر است. اما هماره و هماره بدنم در جنگ به پیروزی می‌رسد، و سرانجام راست به پشت می‌افتم تا این که همین بدن دریا بد چگونه باید انرژی جدیدی بسازد. این بدن ضعیف روزی این جنگ را خواهد باخت، و آن باخت، دوستان من، باختی برای همیشه خواهد بود. پس، به بستر باز می‌گردم.

همچنان دارم یاد می‌گیرم چگونه با آن بخشهایی از وجودم که می‌خواهند همیشه سخت به پیش بتازند برخورد کنم. رویدادها و اندیشه‌های روز را ثبت می‌کنم، به تعمق و تأمل می‌پردازم، می‌نویسم، می‌رقصم، یا مطالب الهام‌بخش و انگیزنده می‌خوانم. رابطه‌های انسانی پرمهری دارم. برای استراحت و عقب‌نشینی وقت می‌گذارم.

این روزها، بدون کیسهٔ صفرایم، یعنی بدون آن آسیب ناشی از چرخهٔ استرس در گذشته‌ام، بسیار خوب زندگی می‌کنم. و این را نیز می‌دانم که دیگر اعضای بدنی دوراندختنی ندارم که آنها را فدای فرسودگی کنم.

آموزه:

خودت را در برابر فرسودگی و ازپای درآمدن ایمن کن

برای استارت‌آپ‌ات باید سخت کار کنی. راه میانبری وجود ندارد. این کارِ سختِ زایشِ استارت‌آپِ هیچ تفاوتی با زایشِ فرزند و به‌دنیا آوردنِ انسانی جدید ندارد. به‌هم‌ریختگی حتمی است و اوضاع درهم‌وبرهم و شلوغ‌و‌آشفته خواهد بود. درد خواهد بود و خون، و وظیفه‌تو این است که در گیرودار این شلوغی و درهم‌وبرهمی اوضاع تاب بیاوری بی‌آن‌که دچار فرسودگی شوی و از پای درآیی.

حدّ تو کجاست؟ فقط خودت می‌دانی. و به همین دلیل است که لازم خواهد بود فرسودگی شغلی و فرایند ازپای درآمدن را بشناسی و خودت را در برابر آن ایمن کنی تا ناچار نشوی پذیرای آن باشی. برای تاب آوردن در برابر سختی و عنان‌گسیختگی کار آفریدنِ یک شرکت نو، باید به همین جسم انسانی‌ات ارزش قائل باشی، و این کار نیازمند مراقبت آگاهانه است. وقتی پای مراقبت از بدن در میان باشد، به موارد بدیهی و نیز به موارد کمتر بدیهی خوب توجه کن.

موارد بدیهی:

- خواب
- حرکت و جنب‌وجوش
- سوخت‌رسانی به بدن
- رساندن آب کافی به بدن
- آفتاب

- طبیعت

کتابها و منابع بسیار خوبی در خصوص این موضوعات وجود دارند، و در انتهای همین کتاب تحت عنوان «منابعی برای رشد مستمر» می‌توانید عناوینی از کتابها و منابع محبوب مرا ملاحظه فرمایید.

موارد کمتر بدیهی:

استرس را از استرس آور (عامل ایجاد استرس) تمییز بده

امیلی و آملیا ناگوسکی، در کتاب خود با عنوان فرسودگی و ازپای‌درآمدن: رمز و راز رهایی از چرخه استرس، مفهومی کلیدی را به ما ارائه می‌دهند برای حفاظت از جسم خود در مسیر کار و آفرینش، و این مفهوم کلیدی عبارت است از تمایز قائل‌شدن میان منشأ پیدایش استرس و پاسخی که بدن ما در برابر آن ارائه خواهد داد.

- **استرس آورها** آن چیزهایی هستند که پاسخ استرس را در بدن

فعال می‌کنند. این می‌تواند کار باشد، یک رابطه مراقبتی، یک رابطه رومانسی، پروژه‌ای که باید شروع کرد یا خاتمه داد، یک تجربه چالش‌انگیز، یا وضعیت مالی تو، و غیره و غیره.

- **استرس** آن تغییر نورولوژیکی و فیزیولوژیکی است که وقتی با

یک استرس‌آور رویارو می‌شویم در جسم و ذهن ما اتفاق می‌افتد.

فهم این تفاوت و تفکیک آن دو از هم مهم است، زیرا در بسیاری از موارد ما موفق می‌شویم از استرس آور، یعنی عامل پیدایش استرس، رهایی یابیم – جلسه ارائه کار به پایان می‌رسد، قرارداد بسته می‌شود، از شغل‌مان کناره می‌گیریم، ترم نام می‌شود، رابطه‌مان را قطع می‌کنیم، بچه‌ها از ما

جدا می‌شوند تا زندگی مستقل خودشان را برپا کنند، یا چک حقوق صادر می‌شود - ولی استرس، یعنی پاسخ بدن، شاید هنوز کامل نشده باشد، و ذهن و جسم ما شاید هنوز به ابزارهایی نیاز داشته باشند تا به حالت ایمن و مطمئن بازگردند.

در دنیای استارت‌آپ، استرس‌آورها مدت مدیدی تداوم می‌یابند. ساختن یک شرکت سالها و دهه‌ها به درازا می‌کشد، و از همین رو این پرسش همچنان باقی است که چه باید کرد برای کامل کردن چرخه استرس هفته‌ای پس از هفته دیگر، ماهی پس از ماه دیگر، و سالی پس از سال دیگر. خب، بخوان و پیش برو.

به احساسهای خودت توجه کن

می‌توانم بگویم الان به چه چیزی فکر می‌کنی: این کتابی است درباره استارت‌آپ - چرا داریم درباره احساس صحبت می‌کنیم؟ راستش، چند صفحه بعد را به صحبت درباره احساسها اختصاص می‌دهم، چون تو یک موجود انسانی هستی، و خواهی خواهی احساسهایی داری! احساسها تأثیر می‌گذارند بر تو، بر آنچه که فکر می‌کنی می‌توانی انجام بدهی، و بر آنچه در پایان کار عملاً بدان می‌رسی. کوتاه سخن این که، احساسها بر ذهنیت تو اثر می‌گذارند، و در نتیجه توجه تو را می‌طلبند.

احساسها واکنشهای اجتناب‌ناپذیری هستند به اوضاع و احوال، با تأکید بر دو نکته: نخست، ماهیت اجتناب‌ناپذیر واکنش، و سپس وابستگی به اوضاع و احوال پیرامونی.^[9] هم واکنش و هم اوضاع و احوال پیرامونی ناپایا و غیردایمی هستند. سرکوب کردن احساسها یا غفلت از پرداختن به آنها روش زیرکانه‌ای برای حفاظت از جسم‌مان در مسیر آفرینندگی نیست.

در عوض، باید پذیرای احساسهای خود باشی، از خردی که این احساسها می‌توانند به ارمغان بیاورند رمزگشایی کنی، و با پشت سر گذاشتن آنها به نیت آفرینشگری خودت بررسی. اگرچه شاید چنین فکر کنی که فقط احساسهای منفی نیازمند توجه هستند، این فکر چندان درست نیست.

در فرهنگ فرارقابتی استارت‌آپها، یافتن جایی، کسی، یا فضایی برای گرامی داشتن چیزهای عظیمی که داری می‌آفرینی، بی آن که در نظر دیگران فخر فروش لافزن خودستا جلوه کنی، رویکرد آگاهانه‌ای می‌طلبد.

از همین رو، بیا صحبت‌مان را با وضعیتهایی شروع کنیم که در آنها نیازهایت برآورده شده‌اند، و احساس می‌کنی آسوده، شاد، سپاسگزار، و شاید حتی شغف‌زده هستی. این احساسها، وقتی به شیوه‌ای درست گرامی داشته شوند، پایاتر خواهند بود و در عمق وجودت ژرفتر نفوذ خواهند کرد. چه کسی واقعاً می‌تواند برای وجد و تعالی تو جایی درخور باز کند؟ چه کسی می‌تواند تو را یاری رساند تا جشن و شادی برپا کنی بی آن که از خود بپرسد چرا این همه چیزهای خوب برای او نیز فراهم نمی‌آیند؟ کجا می‌توانی این پیروزیها را ضبط و مستند کنی، تا بعداً در صورت نیاز بتوانی به آنها مراجعه کنی؟

چه می‌توان گفت دربارهٔ وضعیتهایی که در آنها نیازهایت برآورده نشده‌اند و احساس سردرگمی، شرمندگی، افسردگی، وحشت، یا خشم می‌کنی؟ لحظه‌ای وقت بگذار تا سوگ آن وضعیت را دریابی، هیجان را حس کنی، و با نیاز برآورده‌نشدهٔ خود پیوند برقرار کنی. داشتن احساسی که در چنین لحظه‌هایی داری کاملاً مجاز است. و هیجانها، خوشبختانه، کاملاً گذرا هستند.

حالا بیا کارها را اینجا کمی برنامه‌ریزی کنیم. در جدول زیر فرصتی داری تا شروع کنی به پدید آوردن برنامه‌ای برای برقراری پیوند با آدمهایی که شاید بتوانند جایی برای جشن یا سوگواری تو باز کنند. شاید آدمهایی باشند که در هر دو حال استثنایی باشند، و دیگری که به‌وقتِ ماتم و سوگواری دوستان بهتری توانند بود تا به‌وقتِ جشن و سرور.

نخست، چند اسم پیشنهاد کن برای هر یک از این دو دسته جشن و سوگواری. بعد بپرداز به زمان و مکان قابل‌دسنرس بودن ایشان، و سرانجام در این باره تصمیم بگیر که آیا می‌خواهی این کار دوسویه باشد یا نه (این که پانزده دقیقه تو صحبت کنی و پانزده دقیقه طرف مقابل).

برنامه جشن و سوگواری

افرادی که در سوگواری می‌توانند یار من باشند		افرادی که در جشن می‌توانند یار من باشند		
نام‌ها	سوزان	رابرت	جو	الیویا
بهترین زمان برای تماس	صبحها	نهار و عصرها	عصرها	صبحها و نهار
بهترین مکان برای تماس	تلفن	پیاده‌روی، کافی‌شاپ، تلفن	تلفن	پیاده‌روی، کافی‌شاپ
دوسویگی رابطه	علاقمند	علاقمند	بی‌علاقه	علاقمند

اگر در این خصوص تردید داری، پس گوش فرا بده به تحقیقات دربارهٔ اُکسیتوسین - نوروترانسمیتری که در جریان زایمان، و شیردهی آزاد می‌شود و گاه به «هورمون برقراری پیوند» معروف است. اُکسیتوسین پس از آزاد شدن در بدن سبب احساسهای بسیاری می‌شود که از آن جمله است احساس بهروزی و سعادت، احساس آرمیدگی و آسودگی، احساس اطمینان و اعتماد، و احساس پایداری روانی.^[10] حالا به این نکته توجه کن: هنگامی هم که ما احساس مان را نزد دوستی مطرح می‌کنیم و به اشتراک می‌گذاریم، لباس پوشیده و در وضعیتی کاملاً غیررومانتیک، اُکسیتوسین باز هم در بدن آزاد می‌شود.^[11]

بیا باز هم ژرفتر برویم به قعر دیگ درد تو

اگر احساس تو همانند آن چیزی است که من در ۲۰۱۲ داشتم، و دیگ درد تو آکنده از ضررها و زیانهای گذشته، نفرتها و انزجارهای گذشته، و حرمانها و ناامیدیهای گذشته سالها روی اجاق در حال جوشیدن آهسته بوده است و اکنون کم‌کم دارد سر می‌رود، چیزی که شاید بتواند بهترین و بیشترین کمک را به تو بکند کوشش عامدانه‌ای است در راه ذهن‌آگاه‌ها تا بتوانی به محتویات دیگ درد خودت پردازای.

به‌جوش آمدن آهسته‌آهسته دیگ درد تو شاید در کودکی آغاز شده باشد. چنین وضعیتی یکی از چندین دلیل است برای این که چرا جملهٔ «از پدرت و از مادرت به من بگو» (این را باید با لحن فرودی ادا کنی) نقطهٔ آغاز خوبی برای روان‌درمانگران است. واقعیت ناخوشایند این است که اکثریت اعظم ما با دیگ درد خالی به بزرگسالی گام نمی‌گذاریم. به گفتهٔ سارا

وایزمن، نویسنده، آسیب حاصل از خانواده‌آغازین به یکی از این هفت نوع است: [12]

۱. بدرفتاری

۲. اعتیاد

۳. خشونت

۴. فقر

۵. ناخوشی

۶. طرد

۷. خیانت

کودکی زمانی است که ما مستحق مراقبت و پرورش هستیم. وقتی، به‌جای دریافت این ایمنی و تغذیه و تأمین، سایه‌ی یک یا چند عامل از عوامل فوق حضور داشته باشد، این سایه یا سایه‌ها تأثیر عمیقی بر ما و بر بقیه‌ی زندگی مان می‌گذارند. در بزرگسالی، شاید تکرار کنیم آنچه را که در کودکی دیده‌ایم، شاید راه افراط یا تفریط پیشه کنیم و به آن سوی دیگر آونگ برسیم، یا شاید بکوشیم واقعاً شفا یابیم. در مورد بخشی از این آسیب شاید تو قادر باشی شخصاً به آن بپرداز، و در خصوص بخش دیگر شاید نیاز باشد به درمانگر یا متخصصی تا بتوانی این هیجانهای پردرد را به‌گونه‌ای ایمن احساس کنی و بر آنها فائق آیی.

جنبه‌های امیدبخش چندی برای این سایه‌ها مطرح است: نخست این که، وقتی تصمیم‌گیری که درد خود را حس کنی - با آن رویارو شوی، آن را همه‌جانبه واری کنی - این درد اندک‌اندک می‌گذرد و محو می‌شود. دوم این که، دیگر تنها نیستی؛ وقتی به بزرگسالی گام می‌گذاریم، همه‌ی ما

پیشاپیش در معرض مقداری درد قرار گرفته‌ایم. درد گدازه آتشفشانی تجربه آدمی است.

خب، پس با این همه درد چه می‌خواهی بکنی؟

چک‌لیست لازم برای تو این است:

- آگاه‌شدن از درد خود
- شناسایی کردن سازوکارهای مقابله که برای پرداختن به درد خود برمی‌گزینی
- پذیرفتن این که تو، در حین این که همچنان دچار درد هستی،

از دل این درد می‌توانی بیافرینی

بیا یک به یک به این موارد بپردازیم.

نخستین تکلیف تو عبارت است از آگاه‌شدن از درد خودت. من آن هفت سایه بالا را عمداً در اینجا فهرست کردم تا نقطه آغازی باشد برای تجربه درونی‌ات. برای نمونه، اگر بنا می‌بود آسیب خودم را در حول و حوش مهاجرت شناسایی کنم، می‌گفتم که در طول این دوره از میان رفتن ناگهانی «خانه و کاشانه» و از بین رفتن ناگهانی رابطه‌های مهم، و فقر بی‌درنگ را از سر می‌گذراندم و شاهد خشونت جسمی بی‌حد و حصری نسبت به اعضای خانواده‌ام بودم (حدود ۱۹۹۲-۱۹۹۳، بروکلین، نیویورک).

پرسشهایی برای تو:

چه کسی یا چه چیزی سبب درد تو شده است؟ این درد از کدام نوع است؟

دومین کار تو عبارت است از شناسایی کردن سازوکارهای مقابله‌ای برای برخورد با این درد. سازوکارهای مقابله نوعی تطابق یا سازگاری با استرس است؛ یافتن این سازگاری برای آن است که میزان کنترل تو بر وضعیت افزایش یابد. از آنجا که سازوکار مقابله اغلب می‌تواند نیم‌هشیار یا نیمه‌آگاهانه باشد، بسیاری از ما در تقلا هستیم تا از سازوکارهای خودمان آگاه باشیم. برای نمونه، فقط پس از سالها درون‌نگری کشف کردم که سازوکار مقابله‌ای من برای برخورد با درد مهاجرت همانا رسیدن به دستاورد بیرونی بوده است. این سازوکار مقابله‌ای مرا یاری می‌داد تا بر فقر کنترل پیدا کنم، وارد محیط‌هایی شوم که در آنها ایمنی جسمی تضمین شده‌تر است (مانند دانشگاهها و شرکتهای)، و بتوانم درد «بی‌خانمانی» خودم را به فراموشی بسپارم. به محض این که بتوانم سازوکار مقابله‌ای خودم را ببینم، می‌توانم بفهمم که آنچه زمانی کارکرد تطابقی داشت و در مسیر سازگاری به من کمک می‌کرد اکنون بر سر راه من قرار گرفته است، و در این بازشناسی یا تشخیص است که می‌توانم اندک‌اندک شفا یابم.

پرسشهایی برای تو:

برای کنترل کردن نتیجه درد خود در زندگی به کدام تطابقها یا چه سازگاریهایی رسیده‌ای؟ این سازوکارهای مقابله‌ای چگونه برایت کارساز بوده‌اند؟

کار سوم و مهمترین کار این است که بپذیری در حالت دچاربودن به درد هم می‌توانی آفرینشگر باشی و خلق کنی. لازم نیست منتظر بمانی تا در زمان نامعلومی در آینده احساس کنی «ناذرهم شکسته» یا «شفایافته» هستی، زیرا آن تراز از کمال شاید هرگز محقق نشود. در عوض، اکنون دست‌به‌کار خلق و آفرینندگی می‌شوی، اندکی درهم‌شکسته، هنوز به‌تمامی شفانیافته، و آگاه به درد خود. برای نمونه، من اَدیسَه مهاجرت خودم را به مجموعه‌ی خاطرات (هنوز منتشر نشده) تبدیل کردم. و افزون بر این، در جریان خلق سیکر هلث، در اثر احساس درد در خصوص فقدان پدرم درست چند ماه پیش از تأسیس شرکت، احساس توانمندی می‌کردم - جسم او یاری‌اش نکرد تا در ایالات متحده کارآفرین شود، اما جسم من می‌کرد.

پرسشهایی برای تو:

آیا درد مانع از خلق و آفرینشگری تو می‌شود؟ آیا فبلاً در حالت درد به خلق چیزی پرداخته‌ای؟ از این دردی که اکنون احساس می‌کنی کدامین آفرینشی می‌تواند سر برآورد؟

حال که احساس‌هایت را احساس کرده‌ای، نگذار بر تو چیره شوند. احساسها همین هستند که هستند: احساس. می‌آیند، پیامهایی با خود می‌آورند، می‌روند، و بازمی‌گردند.

در خصوص آنچه می‌خواهی در این جهان به‌رغم وجود احساس‌هایت تحقق ببخشی نیت‌های روشنی تعریف کن. بیا فرض کنیم نیت تو عبارت است از ساختن استارت‌آپ خودت و جذب پنجاه مشتری بیشتر، اما همین حالا دچار احساس درماندگی هستی درباره‌ی برخوردی که با مشتری شماره‌ده داشتی. این درماندگی را احساس کن، و مشخص کن که آیا چیزی هست که

بتوان آن را حل کرد یا از آن چیزی آموخت. سپس بازگرد به نیت خودت. به یاد بیاور، می‌خواستی پنجاه مشتری جذب کنی. راحت را ادامه بده.

دور و بر خودت را با آدمهایی نزدیک پر کن که به تو باور دارند

نقش موسس یا بنیانگذار کاری است در تنهایی. در حالی که شاید از تنهایی بودن در اکثر وقتها خوشحال باشی، تو حیوانی اجتماعی هستی از گونه انسان. این بدان معناست که دست کم چند نیاز از مجموعه نیازهای زیر در تو هست:

- نیاز به همراهی
- نیاز به مشارکت
- نیاز به دوستی، رفاقت
- نیاز به اطمینان خاطر، قوت قلب
- نیاز به انس و نزدیکی
- نیاز به صمیمیت، الفت
- نیاز به دیده شدن
- نیاز به شنیده شدن
- نیاز به شناخته شدن
- نیاز به برانگیزش، تحریک
- نیاز به عشق، مهر

داشتن برخی از این نیازها یا همه آنها سبب نمی‌شود که تهی دست محتاج باشی. سبب می‌شود درست مانند بقیه باشی. این نیازها عموماً از طریق آدمهای دیگر برآورده می‌شوند. از آنجا که قبلاً در رابطه مطالبه‌گرانه‌ای با استارت‌آپ خودت درگیر شده‌ای، جای چندانی برای رابطه‌های دیگری که

ارزش مثبت خالصی برایت نداشته باشند باقی نخواهد ماند. از همین رو، برگزیدن «دیگران نزدیک» نیازمند ذهن آگاهی است.

تحقیقات مؤید آن است که دیگرانِ نزدیکی که به تو و نیلِ تو به هدف باور دارند می‌توانند انگیزش و عملکرد تو را در مسیر هدف افزایش دهند. در دانشگاه ویسکانسین-مدیسون،^[13] پژوهشگرانی به رهبری جیمز شاه پنج پژوهش جداگانه طراحی کردند برای ارزیابی تأثیر دیگرانِ نزدیک بر اجرای تکلیف. نتایج یکدست و همخوان این پژوهشگران نشان می‌داد آنانی که با دیگرانِ مهمی (مادر، پدر، خواهر، برادر، همسر و نظایر آن) که حامی تکلیف (گرفتن نمره خوبی در آزمون) بودند احساس نزدیکی داشتند در اثر آماده‌سازی پیش‌آزمونی با تصویر آن دیگریِ نزدیک در آن تکلیف عملکرد بهتری داشتند. هنگام استفاده از تصویر شخصی که «نزدیک» نبود یا حامی آن تکلیف نبود، عملکرد آزمونی بهتر نمی‌شد. به بیان ساده‌تر، بیا فرض کنیم که می‌خواهی آزمون GMAT بدهی، مادرت به تو نزدیک است، و مادرت بر این باور است که تو باید MBAی خودت را دنبال کنی؛ حال این پژوهش می‌گوید که آماده‌سازی خودت قبل از آزمون با تصویر مادرت سبب افزایش قابل‌سنجش و معنادارِ عملکردِ آزمونی تو خواهد شد.

فقط پس از (چند بار) خواندن این پژوهش بود که کم‌کم متوجه شدم در سراسر دوره خلق سیکر هلث در حال آماده‌سازی و تقویت خودم برای عملکرد بهتر بودم. نخست، من خودم را با یاد و خاطره پدر درگذشته‌ام آماده و تقویت می‌کردم. آیا وقتی پای انگیزش درونی در میان است این امکان وجود دارد که لازم نباشد آن دیگریِ نزدیک بانفوذ حتی در قید حیات باشد؟ سپس داشتم خودم را با حضور دیگرانِ نزدیک (همسر، مادرم، برادرانم،

فرزندانم)، که با آنها زندگی می‌کردم و حامی هدفِ کارآفرینانهٔ من بودند، آماده و تقویت می‌کردم.

این که در دورهٔ خلق و آفرینشگری با چه کسانی دور و بر خودت را پر کنی حائز اهمیت بسیاری است.

- آیا آنها به تو باور دارند؟
- آیا بهترینها را برایت می‌خواهند؟
- آیا در هدف خاصی که برگزیده‌ای حامی تو هستند؟
- آیا تو را به ادامهٔ راه تشویق می‌کنند؟
- آیا احساس دوسویه‌ای در این رابطه وجود دارد؟

وقت آن است که به دور و بر خودت نگاه کنی تا دریابی چه کسی می‌ماند، چه کسی می‌رود، و چه کسی نیازمند مرزبندی روشنتری است.

عقب‌نشینی را یاد بگیر و اجرا کن

وقتی میل به ترکِ کار را در خودت احساس می‌کنی به جای ترکِ کار عقب‌نشینی کن. عقب‌نشینی به جایی را در نظر داشته باش که حامی نیاز تو به استراحت و نوزایی و تجدید قوا باشد. عقب‌نشینی با تعطیلات مرسوم از این حیث متفاوت است که مقصود آن صرفاً تغییر شرایط و گریز از امور روزمره نیست. بلکه، عقب‌نشینی برای این است که به ملاقات خودت بروی، دقیقاً آن گونه که اکنون هستی.

وقتی پای کامل کردن پاسخ استرس در میان باشد، دوره‌های عقب‌نشینی چند چیز پراهمیت با خود دارند زیرا می‌توانند فضای ذهنی، فیزیکی، و قلبی لازم را ارائه دهند برای:

- خوابیدن بیشتر

- تأمل کردن بر خودت
 - وصل شدن به دیگرانی که در سفری مشابه هستند
 - یافتن دوستان جدید
 - احساس کردن چیزی
 - گریه کردن و سوگواری کردن
 - گرامی داشتن و جشن گرفتن و شادبودن
 - ثبت کردن وقایع
 - کار کردن روی یک پروژه خلاقانه
 - بودن در طبیعت
 - بهره‌مند بودن از کسی که برایت غذا ببزد
 - بازنشان دادن نیت‌ها و تعریف دوباره آنها
 - رسیدن به این آگاهی که می‌خواهی کار را ادامه دهی
- کوتاه سخن این که، تو فقط همین یک جسم را داری تا استارتاپ خودت را از آن بیافرینی. با جسم خودت همچون ارگانسیم کامل و پیچیده‌ای رفتار کن که هست: احساسهای خودت را زیر نظر داشته باش، دور و بر خودت را با دیگران نزدیک پر کن، و به وقت لزوم عقب‌نشینی کن، و اگر اینها را رعایت کنی وقتی سرگرم خلق و آفرینش هستی قوی و وبهره‌ور خواهی بود.

تعمق هدایت شده:

آرمیدگی مجسم

در این تعمق، تو را هدایت خواهیم کرد تا به حسی عمیق از آرمیدگی جسمی، ذهنی، و هیجانی برسی. لطفاً ابتدا جای آرامی پیدا کن که بتوانی راحت بنشینی یا دراز بکشی. چشمانت را ببند. نفس عمیقی بکش و شروع کن به تصور کردن نوری گرم بر بالای تاج سر خود. این روشنایی آرمیدگی عمیق است. وقتی آن نور به تاج سرت می‌رسد، احساس می‌کنی که آن ناحیه کم‌کم آرام می‌شود. همه تنیدگی در آن ناحیه در اثر این روشنایی گرم آرمیدگی ذوب می‌شود.

حالا آن نور به پیشانی و چشمانت می‌رود. این دو ناحیه اکنون در آرمیدگی کامل هستند.

نور به سمت بینی، گونه‌ها، و دهان می‌رود. فک شل می‌شود، و کل صورت احساس آرمیدگی فراوان و فراوان دارد.

لطفاً یک نفس عمیق دیگر بکش و از این روشنایی بخواه از ناحیه گردنت به سمت پایینتر برود و به شانه‌ها، پشت، و بازوها برسد. این نواحی اکنون در آرمیدگی کامل هستند.

آن روشنایی در قفسه سینه به سمت پایین می‌رود، و به ناحیه کمر و لگن می‌رسد. کل تنه اکنون عاری از استرس و در آرمیدگی کامل است.

حالا نور به سمت ساقها و رانها به پایین می‌رود. هر استرس باقیمانده اکنون از پاهایت به بیرون می‌رود و کل وجودت را ترک می‌گوید.

در این حالت عمیق از آرمیدگی کامل، لحظه‌ای وقت بگذار و ارزش قائل شو برای این جسم مقدسی که مغزت و قلبت را در خود جای داده است. از بدنت قدردانی کن که تو را به این لحظه اکنون آورده است که داری چیزهای پراهمیتی برای جهان می‌آفرینی.

چشمانت را باز کن، انگشتان دستها و پاهایت را تکان بده. و یک بار دیگر نسبت به بدنت متعهد باش و قول بده مراقب آن باشی، از آن حفاظت کنی، و به آن افتخار کنی.

جان کلام

- اگر با بدنت بد تا کنی بدنت هم با تو بد تا خواهد کرد.
- به نیازهای بنیادی خود احترام قائل باش، که از آن جمله است نیاز به آفتاب، تغذیه، خواب، و آب؛ و احترام بگذار به چرخه‌ها و ریتمهای طبیعی که بدنت به آنها متکی است.
- آدمهایی – مانند یک دوست خیلی خوب، همسر، یا درمانگر – را پیدا کن که در هنگام نیاز به جشن و سرور یا اندوه و سوگواری بتوانند فضایی از پذیرش بی‌قیدوشرط را برایت فراهم آورند.
- به هیجانهای خودت گوش بده، و از درد خود آگاه باش. بپذیر که در این درد تنها نیستی، و بپذیر که در حالت درد هم می‌توانی کار آفرینندگی‌ات را ادامه دهی.

- برقراری پیوندهای انسانی سبب مصونیت در برابر خستگی مفرط و فرسودگی خواهد شد. با نزدیکی که باورت دارند حتماً روابط مثبتی را پرورش بده.
- هنگامی که احساس اجبار می‌کنی تا دست از کار بکشی، برگرد و بگذار فضای ذهنی، جسمی، و قلبی‌ات شگفتی بیافرینند و تو را به گام بعدی هدایت کنند.

9. Fredric Neuman, MD, "The Purpose of Feelings," Psychology Today (blog), December 19, 2012, <https://www.psychologytoday.com/sg/blog/fighting-fear/201212/thepurpose-feelings>.
10. Markus MacGill, "What Is the Link between Love and Oxytocin?" Medical News Today, September 4, 2017, <https://www.medicalnewstoday.com/articles/275795.php>.
11. Judith E. Glaser, "Psychology of Deep Connection," Psychology Today (blog), September 29, 2015, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/conversationalintelligence/201509/psychology-deep-connection>.
12. Sara Wiseman, "Release Yourself from Family Karma," DailyOM, (2020): <https://www.dailyom.com/cgi-bin/courses/courseoverview.cgi?cid=490>.
13. E. Benson, "People More Likely to Pursue Goals After Unconscious Reminders of Friends, Relatives," Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 84, No. 4, (April 2003): 661–681

بخش سوم

خارج شو

فصل ۱۰

به دنبال چیزهای واقعاً خوب باش (و لایق آن هستی)

همانند قلعه‌ای شنی در ساحل، همه چیز موقتی است.
بساز، حفاظت کن، لذت ببر.
و هنگامی که وقتش رسید، رهایش کن برود.
– جک کُرنفیلد

اگر پیش از دریافت مدال طلا کفایت نداشته باشی،
پس از آن هم نخواهی داشت.
– مربی ایرو در فیلم رقابت سرد

روایتی از خطوط مقدم کوشش و کار

فرایند خروج عامدانه از سیکر هلث را هرگز در سر نداشتیم. فرصتها با چنان گوناگونی و قدرتی خود را بروز می‌دادند که هیچ گزینه‌ای نداشتیم جز این که از موضع ساختن کسب‌وکار به بالا بنگرم و توجه کنم.
نخست، ایمیلی دریافت کردم از رئیس یک شرکت برقرارکننده ارتباطات در زمینه مراقبتهای سلامت، که در اینجا آن را شرکت ۱ می‌نامم. ایشان حدود ده سال پیش همکار من بود. او پیشرفت سیکر هلث را در نامنویسی

کارآزمایی‌های بالینی از همان آغاز دنبال می‌کرد، و به برپا کردن شرکت خودش در این راستا علاقمند بود.

از: رئیس، شرکت ۱

به: ساندراس اشپیلبرگ

آیا می‌توانیم برای شما وقتی تنظیم کنیم تا روال کارهایتان را برای شرکای سرمایه‌گذار من تشریح بفرمایید؟ در دفتر ما، اواسط نوامبر، به مدت ۹۰ دقیقه؟

پاسخ من مثبت بود، و با رعایت محرمانه بودن موضوع جلسه‌ای تنظیم کردیم. این می‌توانست جلسه مسئله‌داری باشد. در حالی که نگران بودم این شرکت می‌تواند از این جلسه برای یادگرفتن کاری که داریم می‌کنیم استفاده کند، آن را کپی کند، و ما را از این عرصه کسب‌وکار بیرون براند، اطمینان داشتم که همکار سابق من پاکتر از آن است که چنین قصدی داشته باشد و واقعاً جدی می‌خواهد خرید سیکر هلث را دنبال کند. در آن جلسه، روشهای بیماریابی سیکر هلث و خلاصه‌ای از اظهارنامه مالی خودمان را به گروهی که او گرد هم آورده بود ارائه دادم.

چند روز بعد، یکی از شرکای سرمایه‌گذار شرکت ۱ فهرستی فرستاد از اطلاعات اولیه‌ای که مایلند بررسی کنند تا بتوانند فرصت خریدن سیکر هلث را بیشتر ارزیابی کنند. فهرست اطلاعات درخواست‌شده در این باره تفحص می‌کرد که مشتریان ما کیستند و پروفایل مالی هر کدام از قراردادهای ما چیست. به‌رغم داشتن مشغله فراوان در اداره کردن امور کسب‌وکارمان، در اسرع وقت به ایشان پاسخ دادم و اطلاعات درخواست‌شده را فرستادم.

در نوامبر و دسامبر، شرکت ۱ چند جلسه برای من ترتیب داد تا رهبران کسبوکار ایشان را ملاقات کنم، جلسات مشترک معرفی کار و جذب مشتریان را برای اجرای آزمایشی برنامه ریزی کنیم، و مجموعه فناوری مان را با مدیر ارشد فناوری ایشان به بحث و تبادل نظر بگذاریم. جدای از گرداندن امور کسبوکار، این جلسات وقت زیادی از من می‌گرفت. برای اداره امور فروش نیروی جدیدی استخدام کردم، و در خصوص اداره امور مشتریان به تیمی که گرد هم آورده بودم بیش از پیش اتکا داشتم.

از آنجا که بخشی از شرکت ۱ متعلق به یک گروه سرمایه‌گذاری خصوصی بود، عملکرد مالی سیکر هلث واقعاً اهمیت داشت. به محض این که سال پایان یافت، ایمیل زیر را فرستادم.

از: ساندر اشلبرگ

به: گروه سرمایه‌گذاری خصوصی، شرکت ۱

سال نو مبارک! به‌منظور بازبینی، لطفاً اسناد پیوسته را که امروز به‌روز رسانی

شده‌اند ملاحظه فرمایید:

- اظهارنامه درآمد
- صورتحساب‌های نهایی مشتریان
- اظهارنامه پیش‌بینی درآمد و پیش‌بینی مبالغ دریافتی از مشتریان در سال بعد (قراردادهای منعقد شده و در دست انعقاد)

با پروازی به شرق کشور رفتم تا مشترکاً کارمان را به یک مشتری بالقوه معرفی کنیم. اگرچه از این جلسات معرفی زود هنگام انتظار چندانی نداشتیم، کم‌کم نگرانی‌هایی برایم پیش می‌آمد. این جلسات معرفی کار در ظاهر مثل

آن بود که داریم به روی دیوار اسپاگتی می‌پاشیم - به نظر می‌رسید که جلسات فاقد تمرکز و فاقد انسجام مشخصی است - اما این را به‌عنوان نشانه‌ای از این پدیده ثبت کردم که برای اولین بار است داریم با هم کارمان را به دیگران معرفی می‌کنیم.

با اشتیاق به یادگرفتن بیشتر و بیشتر درباره‌ی ادغامها و فرایند خریدوفروش شرکتها، رفتم به سراغ راشل، یکی از دوستان برادرم که به‌تازگی یک شرکت فناوری فروخته بود، و نکات زیر را فراگرفتم:

- نخست، خریدار قصدنامه‌ی خود را ارائه می‌دهد، که سندی است غیرتعهدآور حاوی طرح کلی شروط عمومی معامله.
- سپس، من باید تیمی تشکیل دهم مشتمل بر حداقل یک وکیل و یک حسابدار تا آن قصدنامه و تبعات آن را بررسی کنند.
- وقتی قصدنامه‌ی نهایی به امضا رسید، کار جدی یعنی عملیات دوران گذار شروع می‌شود. دست کم می‌توانم این انتظار را داشته باشم که خریدار در هر یک از حوزه‌های زیر جریان کار را شروع کند، هرچند این اقلام می‌توانند تغییر کنند:

- اظهارنامه‌های مالی
- فناوری
- قراردادهای مشتریان
- تدابیر و روالهای منابع انسانی
- قراردادهای فروش محصولات یا خدمات
- امور حقوقی

- جایی نزدیک به زمان مقرر آغاز عملیات دوران گذار، تیم حقوقی خریدار پیش‌نویس موافقتنامه خرید و سایر موافقتنامه‌های لازم (مانند موافقتنامه استخدام موسس شرکت) را تهیه خواهد کرد و در صورت لزوم آنها را برای بازبینی و مذاکره به تیم حقوقی من ارائه خواهد داد.
 - هنگامی که موافقتنامه‌های حقوقی مورد قبول طرفین واقع شود، پول توافق‌شده در تاریخ مقرر انتقال می‌یابد.
- راشل حرف خود را با این جمله‌ها به پایان برد: «به خاطر داشته باش که معامله تا وقتی به سرانجام خود نرسیده باشد سرانجام نیافته است. خریدار در هر زمانی می‌تواند پا پس کشد. وقتی دیدی همه کاغذها امضا شده‌اند و پول به حسابت واریز شده است، آنگاه است که معلوم می‌شود کار به سرانجام خود رسیده است.» وضوح و صراحتی را که برای ادامه کار لازم داشتم راشل به من ارائه داد. توقف بعدی: قصدنامه.
- سپس شرکت ۱ درخواست کرد ملاقاتی در دفتر سیکر هلث داشته باشیم، تا برخی از اعضای کلیدی تیم ما را از نزدیک ببینند و بررسی بیشتری درباره کسب‌وکار ما به عمل آورند.
- این درخواست برای من دو چالش بزرگ داشت:
- نخست این که، آیا به کارکنانی که قرار بود در این جلسه حضور داشته باشند باید درباره علاقه بالقوه و محرمانه شرکت ۱ در خصوص خرید سیکر هلث اطلاع می‌دادم، با این که حتی یک صفحه قصدنامه هم در دستم نبود تا نشان‌شان دهم؟

دوم، در خصوص کوچک‌بودن فضای دفتر کارمان احساس نگرانی و شرمساری داشتیم. در یک فضای کاری اشتراکی، ما به اتاق کنفرانس مشترکی با صندلیهایی نارنجی‌رنگ دسترسی داشتیم که بلند و رسا فریاد می‌زدند این یک «استارت‌آپ خوشبینانه» است، اما بالاخره قرار بود آنها دفترکی را که از دل آن یک شرکت چندمیلیون‌دلاری را اداره می‌کردم ببینند.

در خصوص چالش اول، تصمیم گرفتیم با کارکنانی که موضوع به آنها ربط داشت صادق باشیم و از آنان بخواهیم محرمانگی کامل موضوع را رعایت کنند. در خصوص چالش دوم، نتیجه‌ای که گرفتیم این بود که فضای کنونی ما نشانه‌ای است از تشکیلات جمع‌وجور و کارآمد ما - که بیشتر جای افتخار و مباهات دارد تا نگرانی و شرمساری.

چند روز بعد، گروهی حدوداً ده‌نفره از شرکت ۱ به فضای کاری اشتراکی ما تشریف آوردند تا دربارهٔ سیکر هلث اطلاعات بیشتری کسب کنند.

در تراز سازمانی بالایی، چند تن از کارکنان شرکت و من توضیحات لازم را ارائه دادیم دربارهٔ مسئله‌ای که داریم حل می‌کنیم، چگونگی حل این مسئله از جانب ما، این که مشتریان اصلی ما کیستند، چگونه در ازای کاری که ارائه می‌دهیم پول می‌گیریم، انبان فناوری‌مان، عملکرد مالی‌مان، و برنامه‌هایمان در مسیر رشد. این جلسه را با شام و آشامیدنی در پالو آلتو پایان دادیم.

سپس برگشتم به منزل و رفتم به سراغ کارهای آن روز که منتظر بودند به انجام برسانم‌شان، و خانواده‌ای که با هیجان بسیار انتظار می‌کشیدند خبرهایی جدید از من بشنوند.

گفتم، «اوضاع خوب بود؛ توقف بعدی: قصدنامه.»

روز بعد، یکی از حاضران در آن جلسه این ایمیل را برایم فرستاد:

از: گروه سرمایه‌گذاری خصوصی، شرکت ۱

به: ساندر اشیپلبرگ

ساندر - تبریک دوباره به خاطر دو سال گذشته. بسیار خنود هتم از دیدن بانوی پر استعداد ریتری که برپاکننده کسبوکار عظیمی است، و مادر متحصری هم هست! از ساعاتی که دیروز با هم گذرانیدیم بسیار لذت بردم. مشتاقانه منتظر همکاری و مشارکت بیشتر در ماههای پیش رو هتم. در صورت تمایل به برقراری تماسهای بیشتر در طول این راه لطفاً به من اطلاع دهید. دیروز برخورد شما با بچه‌های ما عالی بود!

این ایمیل هدیه بزرگی بود. «برپاکننده کسبوکار عظیمی» اکنون به چشم می‌آمد. من همواره در حال دویدن به پیش بودم، و از این رو بهره‌مند شدن از فرصتی برای مکث و تمجید هدیه بزرگی بود.

با این تمجید، پرسشی برایم مطرح شد. بله، «توقف بعدی: قصدنامه»، ولی سیکر هلث چقدر می‌ارزید؟ وقتی شرکتهای فناوری به دنبال تأمین سرمایه هستند، ارزش آنها معمولاً تصنعی و اختیاری است و در مسیر کارها و رویدادها تعیین می‌شود. در مورد سیکر هلث، این شرکت اکنون به درآمد، جریان نقدینگی، و سود رسیده بود. اینها عناصری برای محاسبه دقیقتر ارزش آن بودند.

یک حسابدار خبره در ارزشگذاری را به کار گماشتم تا محاسبه دقیقی از ارزش سیکر هلث به عمل آورد. همه پیش‌بینی‌ها و اطلاعات مالی لازم را در

اختیارش قرار دادم و او را آزاد گذاشتم تا با عددها بازی کند و نتیجه را به من ارائه دهد.

بعد این ایمیل آمد:

از: گروه سرمایه‌گذاران خصوصی، شرکت ۱

به: ساندراس ایشیلبرگ

سپس فراوان برای آن جلسه عالی، ساندراس، ما در خصوص کسب‌وکار شما و آنچه می‌توانیم با هم تحقق ببخشیم بسیار شغف‌زده هستیم. در تماس خواهیم بود برای حرکت به سوی اجرایی‌کردن یک قصدنامه و نیز ارائه یک تقویم کار کلی از مراحل تکمیل معامله در چند ماه آینده - با در نظر گرفتن همهٔ پرداختها با رقت لازم. تشکر به خاطر نگاه‌کردن ما به‌عنوان شریکی برای همیشه‌راندن رشد آتی سیکر هلت.

درست همانند آن شخصیت‌های دلسرد در کتاب دکتر سوس باعنوان آه، آن جاهایی که تو خواهی رفت!، حالا داشتم در کار انتظارکشیدن استاد می‌شدم. "می‌ترسم که مبدا رهسپار بی‌ثمرترین جا باشم، جای انتظارکشیدن، مکان انتظار، ..."

انتظار برای قطاری تا رهسپار شود

یا اتوبوسی تا از راه برسد، یا هواپیمایی تا به پرواز درآید

یا آن نامه که بیاید، یا آن بران که بیارد

یا آن تلفن که زنگ بزند، یا آن برف که بر زمین بنشیند

یا انتظارکشیدن در اینجا و آنجا برای شنیدن یک آری یا یک نه

یا انتظار کشیدن برای آن که موهبتان بلندتر و عقل‌شان بیشتر شود

هیچ چیز دائمی نیست، از جمله زمان در مکان انتظار، و در عصر یک روز یکشنبه من آن پیامی را که مدت‌ها منتظرش بودم از شرکت ۱ دریافت کردم.

از: گروه سرمایه‌گذاری خصوصی، شرکت ۱

به: ساندر ایشپلبرگ

پوزش به خاطر قدری تأخیر در تماس با شما. خرسند هستیم بدین وسیله پیش‌نویس قصدنامه را به حضورتان تقدیم کنیم. یک تأخیر که مایلیم اینجا بر آن تأکید کنم این است که ما در نظر داریم این معامله را در روز ۳۰ آوریل قطعی کنیم تا اطمینان حاصل شود برای پرداختن به همه آن کارهای لازمی که در قصدنامه ما طرح‌هاوار کلی آن آمده است وقت کافی خواهیم داشت. از این که دست به دست هم داده‌ایم بیار معترف هستیم و در نظر داریم پیش از قطعی شدن معامله با هم کار کنیم تا کج‌وکج جدیدمان را با اطمینان از نتیجه‌بخش بودن موفقیت‌آمیز برای همه طرف‌های ذینفع به پیش برانیم.

نگاه سریعی به آن قصدنامه انداختم، لبخندی زدم، به شوهرم اطلاع دادم، یک ایمیل سریع با درخواست ارزشگذاری شرکت به حسابدارمان فرستادم، و ایمیل زیر را در پاسخ به شرکت ۱ ارسال کردم:

از: ساندر ایشپلبرگ

به: گروه سرمایه‌گذاری خصوصی، شرکت ۱

عالی. سپس فراوان به‌خاطر ارسال قصدنامه، و من نیز در خصوص پیوستن این دو مجموعه، یعنی شرکت ۱ و سیکر هلث، به نهایت درجه هیجان‌زده هستم. این قصدنامه را با وکیل شرکت در میان خواهیم گذاشت تا با هم بررسی کنیم و در اسرع وقت نتیجه را به اطلاع شما خواهیم رساند.

حسابدار مسئول ارزشگذاری توصیه‌های خود را درست سر وقت ارائه داد. ارزشگذاری سیکر هلث در قصدنامه شرکت ۱ یقیناً در بازه درست جای می‌گرفت، اما قطعاً در کرانه پایین این بازه بود.

قصدنامه آنها خواهان تأیید و تصدیق کار در حوزه‌های زیر بود: عملیات کسب‌وکار، حسابداری، امور حقوقی، ارباب رجوع، سیستم‌های اطلاعات، بیمه و مزایا، و واریسهای زمینهای مدیریت.

سرانجام این که، اگر آن قصدنامه را امضا می‌کردم، چنان که انتظار می‌رفت، وارد دوره حق انحصار می‌شدم، که طی آن مجاز نبودم در خصوص فروش سیکر هلث به شرکت دیگری کوچکترین اقدامی بکنم.

برای حرکت درست در مسیر مورد نظر خودم، مذاکره با رئیس شرکت ۱ را شروع کردم. اما، بخشی از وجودم نمی‌توانست به این فکر نکند که معامله‌ای به‌مراتب بهتر هم وجود دارد. از آنجا که شرکت ۱ در ظاهر مشتاق بود در مسیر من مذاکره را به پیش ببرد، شروع کردم به جمع‌کردن تیم معامله خودم. بر پایه توصیه‌های یکی از دوستانم، یک وکیل مجرب در معاملات مربوط به ادغام و خرید شرکتهای در این اندازه را استخدام کردم. پس از توضیحات این وکیل در خصوص تأثیر بندهای تضمین پرداخت خسارت که هدف از آنها عبارت بود از حفاظت خریدار در برابر هر چیزی که

در خصوص این خرید احتمالاً نادرست از آب درآمد، و همه راههایی که بدانطریق خریدار می‌تواند پول خود را از ما پس بگیرد، مات و مبهوت شدم. با ترس و لرز کار را ادامه دادم. برای پیدا کردن وکیل جدیدی که به پروفایل اضطرابی ارثی من حساس‌تر باشد وقتی نداشتم. وکیل محترم آن قصدنامه را بررسی کرد. تغییرات پیشنهادی برای شرکت ۱ را چند بار با هم مرور کردیم، و در مدت کوتاهی به یک قصدنامه امضاشده رسیدیم.

در این گیرودار بود که برادرم خاویر از راه رسید و پرسید آیا مایل هستم با انکوباتوری که او با آنها در ارتباط است آشنا شوم یا نه. صرفاً از سر تفنن، به شرایط مورد نظر آن انکوباتور نگاهی انداختم - انکوباتوری که می‌خواست استارت‌آپ‌هایش نه زیاد سرد و بی‌روح باشند و نه زیاد داغ و آتشین. سیکر هلت مدتها پیش از مرزهای بازه مورد آنها برای درآمد و سود گذشته بود. این استارت‌آپ نوپای ما پیشاپیش راه افتاده بود و روی دو پای محکم و استوار خود این سو و آن سو می‌رفت - و شرکت ۱ مایل بود آن را بخرد.

وقتی مرحله عملیات گذار شروع شد، بار کاری ما به‌صورت تصاعدی در حال افزایش بود. افزون بر اداره کردن امور کسب‌وکار، پرداختن به متقاضیان جدید، و به‌کارگماشتن کارکنان جدید، چند کار پاره‌وقت هم داشتم: سروسامان دادن به کارهای اتاق داده‌های عملیات و برقراری تماس‌های لازم با حسابداران، وکلا، و سایر افراد دخیل در کار و تشریح سازوکارهای داخلی سیکر هلت.

در این حین، نشریه *Medical Marketing & Media* مرا در شمار چهل تحول‌آفرین برتر حوزه مراقبت از سلامت نام می‌برد. به نیویورک رفتم تا جایزه‌ام را بگیرم و در این مدت در آپارتمان مامانم اقامت داشتم. نگاه به

عکسهای کودکی در آلبوم خانوادگی قدیمی‌اش به یاد می‌آورد که در بیرون از جهان ادغام و خرید و فروش شرکتها که اکنون کاملاً در آن فرورفته بودم هنوز زندگی جریان دارد.

فیل درگیر اضافه‌کار بود، و من شبها فقط چند ساعت می‌خوابیدم. ساعت ۴ صبح بلند می‌شدم، و وقتی چشمم را باز می‌کردم یک راست می‌رفتم به اتاق ناهارخوری تا ببینم وقتی خواب بودم چه ایمیل‌هایی برایم ارسال شده است.

پرسید: «ملاتونین یا تایلنول پی‌ام؟»

اخم کردم، با این فکر که هیچ راهی وجود ندارد که در این هنگام بتوانم خودم را خاموش کنم و قدری به استراحت بپردازم.

فیل در ادامه گفت، «تو را می‌شناسم؛ اگر نخوابی کم‌کم عقلت را از دست می‌دهی.» با اکراه کودکی که مجبور باشد بروکلی بخورد، قرص ملاتونین را بلعیدم و به بسترم باز گشتم. صبح روز بعد، انبوه قابل‌پیش‌بینی از ایمیلها منتظر من بود، عمدتاً با موضوع تنظیم وقت برای حسابداران که به محل ما بیایند. در تدارک کارها، آنها فهرستی از اقلام دیگر داشتند که لازم بود من به اتاق داده‌ها بیافزایم.

کم‌کم داشتم نگران می‌شدم از این که وقت کافی برای کسب‌وکار جدید نمی‌گذارم و این که جریان کار با ارباب رجوع اندک‌اندک دارد نشانه‌هایی جزئی از کندی امور ارائه می‌دهد. به خودم گفتم، بیا اول این کارهای حسابرسی را به جایی برسانیم. درست بعد از آن، به امور پدیدآوری و رشد کسب‌وکار باز خواهم گشت.

هفته بعد، آن دو حسابدار به سبکر هلت آمدند، و در آن اتاق کنفرانس دارای صندلیهای نارنجی‌رنگ روز بسیار درازی در خصوص بررسی بدهیها و اعتبارات داشتیم. شاید به دلیل این بود که در دوره کارشناسی من حسابداری خوانده بودم، یا به این دلیل که امتحان CPA را نیز گذرانده بودم، یا احتمالاً به این دلیل که عاشق ابزارهایی بودم که حسابداری برای سنجش کسب‌وکار ارائه می‌دهد، ولی بی‌درنگ بین ما رابطه‌ای دوستانه شکل گرفت و پیوند لازم برقرار شد.

این دو حسابدار به‌نوبت و مؤدبانه درخواستهایی را مطرح می‌کردند. «به نظر می‌آید قرارداد شرکت س را نداریم. شما دارید؟» و سپس، «می‌تونیم یک نسخه از قرارداد شما با پدیدآورنده نرم‌افزار را داشته باشیم؟» و از پی آن، «در مورد صورتحساب کنفرانس کارآزماییهای بالینی در ماه فوریه چی؟» وقتی نتوانستم رسید پرداخت ۴/۹۵ دلاری مربوط به فرودگاه را ارائه دهم و اصلاً به یاد نداشتم این پرداخت برای چه بود شگفت‌زده شدم، که آنها هر دو ناگهان گفتند، «این یکی اهمیتی نداره و می‌تونیم ازش رد بشیم.» هر چیزی بالاتر از این رقم با دقت تمام بررسی و حسابرسی شد. در پایان روز، آن دو راضی رفتند، ولی ختم بررسی را که برای قدری آسودگی نیاز داشتم اعلام نکردند. کارشان را با این جمله به پایان بردند که «اگر چیز دیگری لازم بود با شما تماس می‌گیرم.»

فورا برگشتم بر سر کارهای پدیدآوری کسب‌وکار. به‌رغم استخدام شخصی برای هدایت این کارها، هنوز چیزهای زیادی در این خصوص به من متکی بود. نمی‌توانستیم عقب بیافتیم. بعد چیز غیرمنتظره‌ای اتفاق افتاد.

از: نماینده شرکت ۲

بنی ساندرا اشپیلبرگ

سلام، ساندرا،

ما نمایندگان یکی از بزرگترین کسب‌وکارهای خصوصی در عرصه ارتباطات مراقبت از سلامت در ایالات متحده هستیم. ایشان از ما خواست‌مانند با شما تماس بگیریم و جویا شویم که آیا مایل هستید در خصوص فروش شرکتشان گفتگوی داشته باشیم یا نه. چند نکته کلیدی در خصوص این شرکت که ما نماینده‌اش هستیم:

- رسالت بنیاد هستند و درآمدی افزون بر یکصد میلیون دلار دارند، با حاشیه‌های بالا.
- یکی از تخصص‌های اصلی آنها آنالوژی است.
- هم شاخه رسانه دارند و هم شاخه بازاریابی.
- مدیر عامل شرکت مالک اصلی و تصمیم‌گیرنده اصلی در امور کسب‌وکار است؛ مدیریت ارشد شخصاً شرکت شما را شناسایی و معرفی کرده‌اند.

اگر مایل به تماس تلفنی با من هستید لطفاً اطلاع دهید تا بتوانم ایشان را در جریان امور قرار دهم و نیز در خصوص این فرصت اطلاعات بیشتری در اختیار شما بگذارم.

شرکت دومی علاقه‌مند بود سیکر هلث را بخرد؟! خیلی عالی، اما من با شرکت ۱ موافقتنامه انحصار امضا کرده بودم.

از: ساندرا اشپیلبرگ

به نماینده شرکت ۲

از علاقه شما به سیکر هلث متشکرم. در حال حاضر، نمی‌توانم درگیر این گونه گفتگو شوم. در صورت تخییر شرایط با شما تماس خواهم گرفت.

هفته بعد، شرکت ۱ و من عازم جلسه مشترک دیگری برای معرفی کار به متقاضی جدیدی شدیم. درست همانند جلسه قبلی‌مان، وقتی بیرون آمدم با خودم فکر می‌کردم این جلسه معرفی هم هنوز بی‌تمرکز و ناموفق است. در اقدام مشترکمان برای معرفی کار به مشتریان جدید وضع‌مان بهتر نمی‌شد. حتی فرایند تدارکات و آماده‌شدن برای معرفی پر از هرج و مرج بود. بخشی از من احساس می‌کرد نمی‌بایست به دنبال نقائص و کاستیها باشم. شرکت ۱ می‌خواست به‌ازای سیکر هلث پولی به من پرداخت کند، و همه کاری که می‌بایست می‌کردم این بود که یک چند سالی دوام بیاورم. بخش دیگری از من داد می‌زد که این روند قابل تحمل نخواهد بود.

چند روز بعد، چیز به‌مراتب شگفت‌انگیزتری اتفاق افتاد. یک تماس نامنتظره دریافت کردم از شخصی که هم شرکت ۱ را می‌شناخت و هم سیکرهلث را.

او اختصاصاً برای این به من زنگ زده بود که بگویم شرکت ۱ «کثافت است.» این شخص را مدتهای مدید به‌عنوان آدمی مؤثق و شایان اعتماد می‌شناختم.

نظرش برایم مهم بود، و هیچ راهی نبود که بتوانم ادعایش را به‌کلی نادیده بگیرم.

در این حین، روند معکوس عملیات گذار را شروع کردم. از شرکت ۱ خواستم اظهارنامه مالی حسابرسی شده خودشان، درآمد به‌ازای مراجعان، چارت سازمانی‌شان، و پیش‌بینی خودشان از سال بعد را ارائه دهند. به‌رغم شدت کار، در نشست مدیران عامل حوزه دیجیتال در سانفرانسیسکو شرکت کردم. این کنفرانس را در سال قبل ارزشمند یافته بودم. این بار، در پنلی حضور داشتم که بر خستگی مفرط و فرسودگی شغلی متمرکز بود. اعضای گوناگون راهکارهایی را برای اجتناب از آن به بحث گذاشتند، که از آن جمله بود یکشنبه‌های عاری از دیجیتال و دستیاران مجازی، و چگونگی رسیدن به تناسب اندام با ورزش.

موضوعی که بیشترین علاقه را در من برمی‌انگیخت عبارت بود از استفاده از یک مربی مدیران ارشد که نیمی در مقام پیش‌رانِ پیشرفت و نیمی در مقام روان‌مانگرِ کسب‌وکار عمل کند. اقلیت اندکی از موسسان شرکتهای نوپا از مربی مدیران ارشد استفاده کرده بودند، اما آنانی که این کار را کرده بودند ارزش آن را بسیار می‌ستودند. جوهره این ارزش ظاهراً در برخورداری از یک شخص زیرک و باتجربه بود که حضور داشته و آن کارها را قبلاً کرده است، و می‌توانست به موسس شرکت کمک کند تا اندیشه‌های خود را سامان دهد و به وضوح و صراحت برسد.

به نظر می‌آمد این لحظه‌ها به‌مانند موقعیتی بسیار عالی برای سیکر هلث در تلاش برای رسیدن به وضوح و صراحت باشند. این نشست را با توصیه‌شدن دو مربی از جانب موسسان دیگر حاضر در آن سالن ترک گفتم. به‌منزله نشانه‌ای عظیم از جهان هستی، مربی دیگری، چارلز رُز. در لینکدین

با من تماس گرفت. چارلز چند سال قبل یک کسب و کار کوچک تولیدکننده نرم افزار فروخته بود. چارلز را استخدام کردم و دست به کار شدیم.

نخستین کار اصلی ما عبارت بود از صراحت بخشیدن به پرسشهای زیر:

- آیا می‌خواستم سیکر هلث را اکنون بفروشم؟
- در صورت مثبت بودن پاسخ، شرایط ترجیحی من برای معامله چه بود؟

هفته بعد، از جانب شرکت ۱ سکوت کامل بود. نه ایمیلی، نه تماس تلفنی، نه پیام متنی، و نه هیچ چیز دیگر. این نخستین نشانه گویایی بود از این که چیزی دارد خراب می‌شود. اما من کسب و کاری در دست داشتم که می‌بایست در راه ساختن آن همچنان کار می‌کردم، بنابراین همه تمرکز عمیق خودم را بر آن گذاشتم.

آن سکوت یک هفته بعد سرانجام از جانب شرکت ۱ شکسته شد، که تقاضا داشتند در اسرع وقت با آنها تماس بگیرم. قطعاً - همه چیز را همین الان کنار خواهم گذاشت، تا بتوانم در کلام بشنوم هرآنچه را که پیشتر با شهودم نچواگونه در دل احساس کرده بودم.

در جریان این تماس، شرکت ۱ نگرانی خود را در خصوص آهسته شدن فروشهای سیکر هلث و فقدان اثربخشی جلسات معرفی مشترکمان اعلان می‌کرد. نظرشان این بود که ما معامله‌مان را به حالت تعلیق درآوریم.

در پاسخ به نگرانی‌های ایشان، متوجه شدم که مجرای اصلی معامله برای سیکر هلث هنوز باز به نظر می‌رسد، و موافقت خودم را با این نکته که جلسات معرفی مشترکمان بی‌روح بوده است ابراز کردم. به آنها اطلاع دادم درخواست دیگری برای خرید سیکر هلث دریافت کرده‌ام که به دلیل وجود

موافقتنامهٔ انحصار نمی‌توانستم به بررسی آن بپردازم، به‌عوض تعلیق معامله، من به دنبال پایان‌دادن به موافقتنامهٔ انحصار بودم تا بتوانم به سراغ شرکت ۲ بروم.

ظاهراً شگفت‌زده شدند که شرکت دیگری ابراز علاقه کرده است، اما روز بعد نامه‌ای دریافت کردم که به آن موافقتنامهٔ انحصار خاتمه می‌داد. اکنون آزاد بودم که به سراغ شرکت ۲ بروم.

همان روز این ایمیل را تایپ کردم:

از: ساندرا اشپیلبرگ

به: نماینده شرکت ۲

امیدوارم اوضاع بر وفق مراد باشد؛ من بسیار قدردان علاقه شما به سیکر هلث هتم. اکنون از جانب من وقت مناسب است تا این فرصت را بیشتر بکاوم. اگر مایل هستید وقتی را برای تماس تنظیم کنیم، من طبق جدول زمانی زیر در دسترس خواهم بود.

وقتی مکث کردم تا نفسی بگیرم، به‌خاطر تجربه‌ای که با شرکت ۱ داشتم قدردان بودم. من که پیشتر هیچ معاملهٔ فروش و ادغام شرکت نداشتم دریافتم که تجربهٔ حاصل از تعاملات با شرکت ۱ اکنون برایم بسیار ارزشمند است.

در این گیرودار، چارلز و من کارمان را با اشتیاق فراوان شروع کردیم تا به این پرسش صراحتاً پاسخ دهیم که آیا اکنون زمان برای فروختن سیکر هلث مناسب است یا نه.

به عنوان بخشی از فرایند تصریح، چارلز دو جدول به من داد تا در دو روز مختلف آنها را پر کنم.

جدول نخست از من می‌خواست که هزینه و عایدات فروختن سیکر هلث را در آن سال از منظر هیجانی، روحی، جسمی، و مالی به فهرست درآورم. جدول دوم یک سناریوی هزینه و عایدات ارائه می‌دارد که در این سناریو من در آن سال، به جای فروش، ساختن سیکر هلث را همچنان ادامه می‌دادم. اگر امسال سیکر هلث را بفروشم ...

عایدات	هزینه	حوزه
<p>برایم این رضایت را می‌آورد که چیزی ارزشمند ساخته‌ام.</p> <p>برایم ارزش و اعتبار درونی می‌آورد.</p> <p>برایم ارزش و اعتبار بیرونی می‌آورد.</p> <p>برایم اطمینان می‌آورد.</p>	<p>هزینه‌اش برای من قدری آزادی است.</p> <p>هزینه‌اش برای من قدری استقلال است.</p>	هیجانی
<p>این یعنی پایان «خوب»، و همه چیز تمام می‌شود.</p>	<p>هزینه‌اش برای من قدری پشیمانی احتمالی است از این که شرکتم را بسیار زودتر از موقع فروخته‌ام.</p>	روحی

عایدات	هزینه	حوزه
<p>این یعنی استرس کمتر در خصوص وظایف پشت صحنه دفتر تا این که بتوانم بر وظایف روی صحنه دفتر (محصولات/مشتریان) بیشتر تمرکز کنم.</p>	<p>هزینه‌اش برای من عبارت است از سپری کردن وقت حتی بیشتر در جاده‌ها، که باید در مقام کارمند در طول دوره ادغام به این سو و آن سو سفر کنم.</p>	<p>جسمی</p>
<p>آنچه برای من می‌آورد این است که همه ارزش ساخته‌شده تا اینجای کار به نقدینگی مالی بدل می‌شود. این کار سبب می‌شود به اهداف ایمنی مالی که برای خانواده‌ام تعریف کرده‌ام برسیم.</p>	<p>هزینه‌اش برای من این است که رشد مالی آتی نخواهم داشت.</p>	<p>مالی</p>

اگر امسال سیکر هلث را نفروشم ...

عایدات	هزینه	حوزه
	هزینه‌اش برایم این است که فرصت مسدود کردن بخشی از ارزش ساخته شده از میان می‌رود.	هیجانی
برایم استقلال مستمر می‌آورد.	ادامه می‌دهم به کار صبورانه برای ساختن چیزی بزرگتر. صبر یکی از عرصه‌های رشد روحی من است.	روحی
موجب عدم وابستگی مستمر می‌شود.	هزینه‌اش برایم عبارت است از استرس مستمر در این باره که مالک منفرد هستم.	جسمی
عایدات مالی نهایی می‌تواند بیشتر باشد (یا کمتر، یا هیچ، نامطمئن!).	هزینه‌اش برایم ایمنی مالی آنی است	مالی

سپس متمرکز شدیم بر «هزینه‌های» فروختن سیکر هلث در این سال تا راهی بیابیم برای کاهش دادن یا ازمیان برداشتن آنها. مثلاً، هزینه این کار برای آزادی و استقلال من می‌توانست از راه کاهش دوره ادغام کمتر شود.

شخصاً به دیدن شرکت ۲ رفتم. این اولین نمایش من نبود، و بی‌نهایت راحت‌تر به نظر می‌آمد. در این جلسه، شرکت ۲ صاحبش، مدیر کل، و بانکدار سرمایه‌گذارش را آورده بود. جلسه صمیمی بود، اما مطمئن نبودم تناسب و سازگاری، در حد مطلوب باشد. این شرکت در برقراری ارتباط‌های مراقبت از سلامت با دکترها، به جای ارتباط با بیماران، تخصص داشت. خرید سیکر هلث احتمالاً نخستین تلاش این شرکت در این زمینه بود. کم‌کم می‌دیدم هیچ‌یک از این معامله‌ها کامل نخواهند بود، و بار دیگر می‌باید برای به‌دست آوردن قصدنامه‌ای جدید با شرایط مشخص معامله سخت تلاش کنم.

حدود یک ماه بعد، شرکت ۲ قصدنامه خود را ارائه داد. خبر خوب این بود که ارزشگذاری آنها در مقایسه با شرکت ۱ بالاتر بود. خبر بد؟ مابقی شرایط جذاب نبود، و من در خصوص مقصود آنها دچار تردید هستم.

وقتی چارلز را در قرارِ هردوهفته‌یک‌بارمان ملاقات کردم، وضعیت را با هم بررسی کردیم. این نکته را گرامی داشتیم که در ظرف فقط دو ماه، دو شرکت برای خرید سیکر هلث پیشنهاد داده‌اند و در ضمن ارزشگذاری شرکت دوم بالاتر بود. سپس سوگواری من در این باره بود که شروط شرکت ۲ تا چه اندازه غیرقابل‌پذیرش است.

در گوگل داکِ مشترکمان نوشتم:

«چیزهای واقعاً خوب را می‌خواهم.»

و چارلز مرا واداشت بیافزایم، «و لایق آن هستم.» از شرکت ۲ به‌خاطر پیشنهادشان تشکر کردم و به آنها گفتم چند هفته‌ای وقت لازم دارم تا پاسخ دهم. در اینجای کار، می‌کوشیدم برای خودم وقت بخرم. دقیقاً مطمئن نبودم چه اتفاقی خواهد افتاد، اما وقت چیز خوبی بود.

با برادرم جوئل تماس گرفتم تا مراتب نومیدی خود را به او اطلاع دهم. می‌گفت، «اگر دو شرکت علاقه‌مند هستند سیکر هلث را بخرند، می‌باید یک یا دو یا ده شرکت دیگر هم باشند. سپس، با یادی از پدرم، گفت: «تو اینجا یک جواهر ساخته‌ای،» و این حرفش مرا به گریه انداخت.

در این حین، کار با چارلز را برای شناسایی حوزه‌هایی از سیکر هلث که نیازمند ساختن است ادامه دادم. پدیدآوری کسب‌وکار و توسعه‌بخشیدن به آن نیازمند توجه پیوسته است. به‌منظور باز کردن وقت بیشتری برای امور فروش، بخشی از کارها را که بر دوش من بودند برون‌سپاری کردم.

هفته بعد را صرف صراحت‌بخشیدن به این کردیم که معامله خوب به‌مانند چه چیزی می‌تواند باشد. در مسیر کمک به من برای شفاف‌سازی معامله ایده‌آل، چارلز از من پرسید: «چیزهای واقعاً خوب کدامها هستند؟»

فهرستی تهیه کردم از «چیزهای واقعاً خوب» که هر پیشنهادی برای خرید سیکر هلث می‌باید دربردارنده آن باشد:

- ارزشگذاری X یا بیشتر
- فروش ۱۰۰ درصد شرکت

- بیشتر از Y درصد پرداخت هنگام انعقاد قرارداد به صورت نقد، در صورت معامله با شرکت خصوصی
- کمتر از Z درصد پرداخت آتی، و نقشهٔ دوم در خصوص چیزی، مانند درآمد، که بتوانم به‌نوعی آن را کنترل کنم
- موافقتنامهٔ استخدام حداکثر دو ساله برای ادغام
- سیکر هلث در فاصلهٔ ده مایلی محل کنونی می‌ماند
- همهٔ کارکنان کنونی در مقام کارکنان مجموعهٔ جدید به کار خود ادامه می‌دهند
- خریدار مجموعهٔ فناوری ما و کاربست آن در مقیاسهای بزرگتر را می‌پذیرد
- خریدار سیکر هلث را از وظایف مشترک (منابع انسانی، حسابداری، خدمات آی‌تی، امور حقوقی، بیمه، و نظایر آن) معاف می‌کند

حق با جوئل بود. نماینده‌ای از جانب شرکت ۳ از طریق لینکدین با من تماس گرفت تا در خصوص خرید سیکر هلث پرس‌وجو کند. این بار نیز، او از طریق مدیریت از فعالیت شرکت ما مطلع شده بود.

برای بررسی کلی سیکر هلث قرار گفتگویی تنظیم کردیم. در پایان این گفتگوی تلفنی شرکت ۳ از من پرسید در این پیشنهاد دنبال چه چیزی هستیم. من که تازه این موارد را با چارلز به فهرست درآورده بودم، پنج مورد نخست از فهرست «چیزهای واقعاً خوب» را با زبانی دیگر به ایشان باز گفتم. از آن سوی خط هیچ ندای حاکی از شگفتی یا سردرگمی به گوش نمی‌رسید، و این به نظرم نشانه‌ای خوب بود در تقویت این که همواره به

دنبال آنچه می‌خواهم باشم. صحبت‌مان را با مقدمه‌چینی برای دو دیدار حضوری، یکی در دفتر ما و یکی در دفتر ایشان، به پایان بردیم.

این دو جلسه حضوری حس و حال دیگری داشتند. از همان آغاز به نظر می‌آمد شرکت ۳ سیکر هلت را می‌فهمد. این موجب شگفتی نبود: شرکت ۳ مدت‌های مدید در حوزه برقراری ارتباط با بیماران کار کرده بود، تقاضا برای محصول ما را می‌فهمید، و برای توان به‌کار بسته‌شدن نرم‌افزار ما در مقیاس‌های بزرگ ارزش قائل بود.

این جلسات حس و حال خوبی داشتند، و ظرف چند روز شرکت ۳ قصدنامه خود را ارائه داد که با بسیاری از الزامات مندرج در فهرست «چیزهای واقعاً خوب» همپوشانی داشت.

هفته بعد، وقتی که همچنان دنبال فعالیتهای عادی برپاساختن این کسب‌وکار بودم، در یک کنفرانس مرتبط با این حوزه در فیلادلفیا، فعالیت‌هایمان را به‌قصد جلب علاقه مشتریان و به‌دست‌آوردن سرخه‌های بازاریابی و فروش معرفی کردم. پس از ارائه مطلب از جانب من، نماینده‌ای از شرکت ۴ به سراغم آمد. در اتاق شبکه‌سازی پشت میزی نشستیم، و من به چند پرسش او پاسخ دادم و در مقابل برخی از پرسشهای خودم را پرسیدم. سپس گفتم: «من همین حالا قصدنامه‌ای در دست دارم، بنابراین اگر شرکت شما ابراز علاقه می‌کند، چقدر سریع می‌توانید اقدام کنید؟ به من قول داد مرا به مدیر عامل شرکت وصل کند. چند روز بعد با ایمیل این ارتباط را برقرار کرد، اما هنگامی که من در پاسخ به ایمیل او خواستم وقتی برای گفتگو تنظیم کنیم، هیچ پاسخی نیامد.

در اینجا مکشی از سر آگاهی لازم است:

این سه یا چهار شرکت علاقه به خریدن چه چیزی داشتند؟

در جریان گفتگوها، آنها معیارهای خودشان را در میان گذاشته بودند، و این معیارها عبارت بودند از:

- کسب‌وکار دارای قدرت جذب اثبات‌شده
- شمار زیادی از مشتریان، بدون تمرکز معنادار بر روی هیچ کدام از آنها
- درآمد ماهانه مداوم که، سال به سال، دو، سه، یا چند برابر شود
- سود سالانه‌ای که، سال به سال، دو، سه، یا چند برابر شود
- فناوری مناسبی که مقیاس‌پذیر باشد، یعنی بتوان آن را در مقیاس‌های بزرگتر به کار بست
- رهبری و تیمی که بتواند تراز بعدی مقیاس بزرگتر را ارائه دهد
- تناسب خوب محصول/خدمت برای فروش مقاطع پیشنهادی‌های جاری

اوکی، برگردیم به سرزمین قصدنامه‌ها. خطوط قرمز حقوقی در قصدنامه شرکت ۳ به پایان آمده بود، و هیچ نشانی از شرکت ۴ نبود. وقت امضا یا تعویق بود.

با خودم اوضاع را مرور کردم: آیا می‌توانم کافی را تشخیص دهم آن هنگام که درست فراروی من است؟ می‌دانستم این پیشنهاد کافی است، زیرا با چارلز فهرستی پدید آورده بودم از آنچه پیشنهاد واقعاً خوب می‌تواند در بر داشته باشد و پیشنهاد شرکت ۳ همه پارامترها را تصریح کرده بود. همچنین می‌توانستم منتظر بمانم تا بینم شرکت ۴ چه چیزی برای گفتن دارد. اما آنها سریع حرکت نمی‌کردند.

تصمیم خودم را گرفتم و قصدنامه شرکت ۳ را امضا کردم. پیشنهاد آنها کافی بود، و من هم شاید، با یا بدون تراکنش و پرداختهای منتظره.

مرحله عملیات گذار شروع شد، اما این بار آسانتر بود، زیرا شرکت ۳ عمدتاً به دنبال همان اطلاعاتی بود که شرکت ۱ درخواست کرده بود.

در تمام طول این مرحله عملیات گذار، من تنور گسترش کسب‌وکار را در خصوص معامله با مشتریان جدید گرم نگه داشته بودم. نظر شرکت ۱ در خصوص آهسته‌شدن فروش اشتباه بود: در فاصله ماههای مه و اوت، سیکر هلث با هشت مشتری جدید قرارداد امضا کرده بود.

چند هفته بعد، یکی از دستیاران مدیر عامل شرکت ۴ ایمیلی برای من فرستاد و درخواست قرار ملاقات داشت. در پاسخ گفتم که در حال حاضر به دلیل یک موافقتنامه انحصار که به آن مقید هستم نمی‌توانم دیداری داشته باشم. چند دقیقه پس از زدن کلید ارسال ایمیل، تلفن زنگ خورد و همان نماینده شرکت ۴ که در کنفرانس به سراغ من آمده بود آن سوی خط بود.

آزرده و عصبانی از این که منتظرشان نمانده‌ام، گفتم، «شما فکر می‌کنید مدیرعامل ما در طول روز هیچ کاری ندارد جز تماس گرفتن با یک شرکت استارت‌آپ نقلی در پالو آلتو که تا حالا کسی اسمش را هم نشنیده است؟»

در پاسخ گفتم، «من قصدنامه‌ای در دست داشتم، همانطور که در دیدار نخست توضیح دادم، و تصمیم گرفتم کار را با آن ادامه دهم،» و این در حالی بود که در طول این تماس تلفنی همه توانم را به کار بستم تا حداکثر متانت خودم را تحت آن شرایط حفظ کنم. این تماس تلفنی، اگر حاصلی داشت، حاصلش آن بود که بار دیگر مطمئن شدم گام درستی برداشته‌ام که منتظر پیشنهاد آنها نمانده‌ام.

چند هفته بعد، شرکت ۳ و سیکر هلث مرحله عملیات گذار و روند متقابل آن را به پایان بردند، و تاریخ بستن معامله به سرعت نزدیک و نزدیکتر می‌شد. قرارداد خرید و قراردادهای کارکنان از جانب تیم حقوقی شرکت ۳ تنظیم و به وکیل من، که اتفاقاً در سفری با برنامه‌ریزی بلندمدت در هاوایی بود، فرستاده شد.

به او گفتم، «جرج، من عاشق سفر هستم، و امیدوارم اوضاع کاملاً بر وفق مراد باشد، اما وقتی در هاوایی هستی من به بررسی این قراردادها نیاز مبرم دارم.»

در پایان گفتم، «بله، چشم، سرکار خانم.»

هنوز احساسم به‌تمامی این بود که در دنیایی فراواقعی سیر می‌کنم. وقت‌های تمرین با چارلز صرف آن می‌شد که مرا متمرکز و سر عقل نگه دارد. چیزهای خوب را خواستم، آنها را دریافت کردم، و اکنون وقت آن بود که معامله را به خط پایان برسانم، جملگی در حالی که مشتریان را خشنود نگه می‌دارم، مشتریان جدیدی جذب می‌کنم، آپدیت‌های محصولمان را برنامه‌ریزی می‌کنم، و تیم را مدیریت می‌کنم.

فیل نیز اکنون هیجان‌زده بود. هیچ یک از ما دیگر در زمانهای منظم نمی‌خوابیدیم. در آن شبهای بیخوابی، جمله راشل مدام در ذهنم طنین‌افکن بود: «تا وقتی اوراق امضا نشده باشند و پول انتقال نیافته باشد کار تمام نشده است.»

این همه کار هنوز می‌توانست به جایی نرسد.

یا می‌توانست به چیزی بیش از کافی بیانجامد.

هفته پس از روز کارگر، ما هنوز درگیر بررسی موارد مسئله‌دار قرارداد، مثل سرمایه در گردش بودیم، که اطلاق می‌شود به مبلغ نقدینگی‌ای که خریدار انتظار دارد در کسب‌وکار بگذارد تا عملیات همچنان تداوم داشته باشد بی‌آن‌که تزریقهای بیشتری لازم باشد.

سرانجام، بر سر همه خطوط قرمز توافق شد، و ما قراردادهایی داشتیم آماده اجرا. راندم به سوی دفتر، درست مانند روزهای قدیم، جز این‌که فیل نشست پشت میز بغل‌دستی من، تا شو تماشا کند.

دهها برگه نیازمند امضا را پرینت گرفتم و سپس با خودکار آبی آنها را امضا کردم، همه آنها را اسکن کردم، و بازفرستادم. بازی با آن کاغذها به پایان رسید.

شخصی از تیم شرکت ۳ زنگ زد تا برای آخرین بار اطلاعات مربوط به انتقال پول را تأیید کند. حالا آن قدر گیج و منگ بودم که عدد ۸ را با صفر اشتباه بگیرم، اما به‌نوعی موفق شدم همه عددها را درست بخوانم.

مسئول امور مالی شرکت از آن سوی خط تلفن گفت، «اوکی، من همین الان دکمه را می‌زنم. لطفاً وقتی نتیجه عملیات را در سمت خودتان دیدید با من تماس بگیرید.»

رفرش صفحه؛ یک بار دیگر؛ یک بار دیگر.

چندین و چندین بار دیگر.

تماس با مشاور مالی من.

دوباره رفرش صفحه.

فیل با مشاور مالی تماس می‌گیرد.

یک بار دیگر رفرش صفحه.

بله، رسید. خط پایان این مسیر، نوشته‌شده به عدد. کافی بودن، کافی داشتن، و کافی کردن درونمایه‌های تقلا در زندگی من بودند. سرانجام، اینجا بیش از کافی وجود داشت، نه تنها برای من که برای خانواده‌ام، کارکنان سیکر هلث، مشتری‌انمان، و بیماران که با کارمان در خدمتشان بودیم. می‌توانم تضمین کنم که این احساس وفور در همهٔ آنان که برای سیکر هلث کاری کرده‌اند یا سیکرهلث برای آنان کاری کرده است موج خواهد زد. آموختم به قدر کافی ببینم وقتی واقعیت درست فراروی من بود. آیا می‌توانست چنین باشد که من در تمام طول راه کافی بوده‌ام و فقط نمی‌توانستم این کافی بودن خودم را ببینم؟

و، درست همانند یک مبتدی، آن موقع نمی‌دانستم دورهٔ ادغام با شرکت ۳ متضمن چه چیزهایی خواهد بود. اما آنچه می‌دانستم این بود که می‌توانم به ذهنیت خودم در رساندن من از این پایان هیجان‌انگیز به یک آغاز کاملاً جدید اتکا کنم.

آموزه:

به دنبال آن چیزی باش که می‌خواهی

شاید ندانی آیا فردا سازمان یا شرکتی از راه خواهد رسید تا استارت‌آپ تو را بخرد یا نه، پس همهٔ آنچه می‌توانی بکنی این است که آماده باشی، فقط برای آن لحظه که شاید روزی فرا برسد. چند نکته در اینجا از برای توصیه و اندرز:

- این امکان را برای خودت فراهم بیاور تا دیگران بتوانند تو را پیدا کنند. در معرض دید بودن هدفمند استارت‌آپ شما مهم

است. بیا روی این کلمه «هدفمند» تمرکز کنیم. این کلمه در اینجا متضاد رسانه‌های جمعی است. متمرکز باش بر نشریات و کنفرانسهای حوزه کسب‌وکار خودت، که در آنجا مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، و شرکتهای متشابه و نزدیک را خواهی یافت. اگر در تلاش هستی تا سازمان یا شرکتی را پیدا کنی که خواهان خرید شرکت تو باشد، محتمل است که آن سازمان یا شرکت هم در همین جاها به دنبال خواست خود باشد.

• **سوابق و حساب‌و‌کتاب‌ها را شسته‌ورفته نگهداری کن.**

وقتی شرکتی برای خرید استارت‌آپ تو بیاید، وقت برای شسته‌ورفته کردن سوابق مالی آشفته پنج سال گذشته و سامان دادن به همه اطلاعات درخواست‌شده بسیار دیر است. پیشاپیش کار را به یک شرکت حسابداری حرفه‌ای بسپار تا این نکته تضمین شود که استارت‌آپ تو، قطع نظر از این که چقدر کوچک است، مشغول فرایند ماهانه بستن حسابهاست و ترازها و گزارشهای مالی دقیقی مرتب تنظیم می‌شوند. در همین راستا، اسناد تأسیس و واگذاری سهام شرکت را مرتب نگه دار. همچنین، نسخه‌ای تهیه کن از هر یک از قراردادهایی که شرکت شما در آن ذینفع است.

• **برای سودآوری بجنگ.** مهم است همواره به خاطر داشته

باشی که، در بیرون از قلمرو سرمایه‌گذاری شرکتهای خطرپذیر، بنا بر این است که شرکتهایی که درگیر کسب‌وکار هستند سودآور باشند. محتمل‌تر است خریدار کسب‌وکاری را بخرد که

بهره‌دهی دارد، با این منظور که درآمد استارت‌آپ درآمد او را افزایش دهد. شرکتها، البته، شاید استارت‌آپ‌ها را صرفاً به دلایل دیگری، مثلاً به خاطر فناوری‌شان، کارکنان‌شان، کاربران‌شان، یا فروش‌شان (فارغ از ضررها و زیانها) نیز بخرند، اما توانمندی استارت‌آپ در عرصه سودآوری سالانه مستمر ریسک خرید را برای خریدار کاهش می‌دهد.

و سرانجام، یک هدیه: نمونه فهرستی از اقلام مرحله کار جدی، تا تو را برای این مرحله آماده کند.

- امور مالی

- گزارشات درآمد، گزارشات جریان نقدینگی، ترازنامه‌ها، دفتر کل، گزارش حسابهای بدهکار و بستانکار، برای پنج سال گذشته
- گزارش اعتبارات
- اسناد پرداخت مالیات برای دست‌کم سه سال گذشته
- سود ناخالص و نرخ بازگشت برای هر محصول
- گزارش انبار همه محصولات، تجهیزات، و مستغلات، دربردارنده ارزش کل

- امور تأسیس کسب‌وکار

- اساسنامه شرکت و ضمیمه آن
- آیین‌نامه و مرامنامه و اسناد مشابه، و ضمیمه آنها
- خلاصه‌ای از سرمایه‌گذاران و سهامداران کنونی
- همه نامها و نامهای تجاری و برندهای شرکت

- همهٔ شهرها و استانها یا ایالاتی که شرکت شما در آنها مجاز به کسب و کار است
- فناوری
 - دموی مشتری
 - دموی فنی
 - پرونده‌های پاتنت، حقوق انحصاری
 - دفترچه‌های راهنمای کاربران
 - عملیات کسب و کار
 - همهٔ محصولات و خدمات، شامل هزینه‌های تولید و حاشیه‌ها
 - طرح بازاریابی، تحلیل مشتریان، رقبا، گرایشهای صنعت و بازار
 - هویت برند شرکت، شامل لوگو، وبسایت، و دامنه
 - همهٔ دیتابیسهای مشتریان، فهرستهای مشترکین، و سوابق فروش
 - همهٔ برنامه‌های تبلیغاتی، برنامه‌های بازاریابی، و مناسبتهای
 - سیاستهای خرید و سیاستهای استرداد وجه
 - هر گونه داده‌های مشتری پژوهی، و اسناد سایر تحقیقات و پژوهشهای شرکت

- همهٔ قراردادها
 - موافقتنامه‌های محرمانگی یا عدم رقابت، گارانتی‌ها و تضمین‌نامه‌ها
 - سفارشات خرید، فاکتورها و پیش‌فاکتورها
 - موافقتنامه‌های حراست و ایمنی و اجاره‌نامه‌ها
 - قصدنامه‌ها، قراردادها، و اسناد مرتبط با ادغام یا خرید شرکت
 - موافقتنامه‌های توزیع، موافقتنامه‌های فروش، موافقتنامه‌های اشتراک
 - موافقتنامه‌های وام و قرضه، اسناد اجارهٔ مصالح، اعتبارنامه‌ها
 - قراردادهای مدیران شرکت
 - موافقتنامه‌های خرید سهام
- امور حقوقی و مطاوعت
 - فهرست همهٔ وکلا و شرکتهای حقوقی مدافع شرکت شما، و حوزهٔ کار آنها
 - دعاوی معلق یا تهدید به اقامهٔ دعوا
 - احکام و داوریه‌های مرتبط با عدم رضایت
 - سیاستها و پوشش بیمه‌ای
 - همهٔ مجوزها و گواهینامه‌های حرفه‌ای
 - همهٔ پاننت‌ها، نامهای تجاری، حقوق انحصاری، و کاپی‌رایت‌های متعلق به شرکت

- نوآوریها، ابداعات، اختراعات، فرمولها، نسخه‌ها، یا دانش فنی متعلق به شرکت
- همهٔ داده‌ها و اطلاعات دیجیتال متعلق به شرکت
- همهٔ قراردادهای مشاوره
- روالها و روندهای جمع‌آوری داده‌ها
- حریم خصوصی افراد و شرایط استفاده از محصولات یا خدمات شرکت
- منابع انسانی
 - فهرست وظایف کارکنان و چارت سازمانی
 - قراردادهای کارکنان و موافقتنامه‌های مستقل پیمانکاران
 - اطلاعات مربوط به پرداختها و نیز فرمهای مالیاتی کارکنان
 - سیاستهای منابع انسانی و رویه‌های آن
 - حقوق و مزایای کارکنان، طرح بازنشستگی، و بیمه
- هر چیز دیگری که ممکن است برای کسی که می‌خواهد کسب‌وکار شما را بخرد باربط باشد

به دنبال آن چیزی باش که واقعاً می‌خواهی

مهمتر از همه این که، اگر خودت را در وضعیتی دیدی که داری پیشنهادهای خریداران را ارزیابی می‌کنی، مطمئن باش که در مسیر جداسدن نهایی از آنچه خلق کرده‌ای پیشاپیش به‌روشنی و با صراحت

می‌دانی واقعاً چه چیزی می‌خواهی. این کسب‌وکاری را که با کار سخت و مستمر، عرق جبین، خون دل، و اشک و آه بسیار شروع کردی و برپاساختی تکرارنشده‌ای است و فقط همین یک بار می‌تواند در این حال و وضع وجود داشته باشد. وقت کافی بگذار و فرایند صراحت‌بخشیدن به همه چیز را درست طی کن تا مطمئن شوی امکان هر گونه پشیمانی آتی فروشنده را به حداقل می‌رسانی. اگر همه چیز در این خصوص روشن است که واقعاً می‌خواهی کسب‌وکار را بفروشی، آنگاه فرایند صراحت‌بخشیدن را با تمرکز بر جنبه‌های مختلف یک پیشنهاد ایده‌آل ادامه بده. هیچ دو قرارداد واگذاری شرکت به‌مانند هم نیستند، پس در خصوص شرایط معامله‌ای که هدفهای تو را برآورده کند خلاق باش. به خاطر داشته باش که این معامله فقط یک بار تحقق می‌پذیرد - بنابراین نهایت سعی خودت را بکن تا بهترین معامله باشد.

تعمق هدایت‌شده:

دوست می‌داشتی چه چیزی را پشت سر بگذاری

نفس عمیقی بکش. همه انرژی‌ات را به درون جسم خود، به مرکز وجودت، هدایت کن، در ژرفترین بخش هستی‌ات، آنجا که به روشنترین صورت می‌توانی دریایی چه کسی هستی.

ناپایندگی یک یادآوری‌کننده همیشگی و زیباست. همه جسمها به نقطه پایان می‌رسند. همه قصه‌ها پایان می‌یابند. زیبایی خاصی هست در دانستن این که این فرصت محدود، ارزشمند، و بی‌همانند است.

با آگاهی بر این نکته‌ها، می‌خواهی قصه تو، این کسب‌وکار، چگونه به

پایان خود بررسی؟

بهترین پایان ممکن را تصور کن. چه چیزی می‌بینی؟ می‌خواهی پشت سر خود چه چیزی بگذاری؟ در این هنگام، به دنبال حسها و بافتارها باش، و نیز به دنبال تصویری مشخص.

می‌خواهی قصه‌ی تو چه پایانی داشته باشد و چگونه به پایان خود برسد؟

جان کلام

- با قراردادن خودت در معرض دید به شیوه‌هایی کاملاً هدفدار و فراهم‌آوردن امکان پیداشدن، یعنی این امکان که دیگران بتوانند شما را پیدا کنند، فرصتها را به سمت خود جذب کن.
- اگر فرصتی کاملاً مطابق با انتظارات و محاسبات شما پیش نیامد، اطمینان داشته باش که چیز بهتری می‌تواند پیش آید و پیش خواهد آمد.
- مستندات تشکیل شرکت و اسناد مالی را تمیز تمیز نگه دار.
- در راه سودآوردن پیکار کن و اهتمام داشته باش، زیرا برای آنان که مایل خواهند بود شرکت تو را بخرند و صاحب شوند این ویژگی، یعنی سودآوری، به طرز باورنکردنی جذاب است.
- هنگام رویاروشدن با دوراهی، با تحلیل هزینه/بازده در تراز هیجانی، جسمی، روحی، و مالی خودت را به وضوح و روشنی برسان.
- این معامله فقط یک بار به کام می‌رسد - پس نگذار این فرصت هدر رود و نهایت استفاده را از آن ببر.

- وقتی چیز عظیمی می‌سازی، آمادهٔ رهاکردن آن و جدایی از آن باش. هر شاهکاری، خواه یک کسب‌وکار باشد، یا یک اثر هنری یا فرزند، روزی نیاز به این خواهد داشت که زندگی مستقل یا خاص خودش را آغاز و دنبال کند.

14. Adapted from Bob House, “Due Diligence Checklist—What to Verify Before Buying a Business,” BizBuySell (website), <https://www.bizbuysell.com/learning-center/article/due-diligencechecklist-what-to-verify-before-buying-a-business>.

پایان سخن

در ژانویه ۱۹۳۹، در منطقه سوکوووف، واقع در لهستان، زن کوچک‌اندام و قوی‌بنیه بیست‌وشش‌ساله‌ای به‌نام مالِکِه بِکِرْمَن خود را در برابر دیواری یخ‌زده یافت، که سربازی نازی با یونیفرم خاکستری رسمی تزئین‌شده با صلیب‌های شکسته بر آستین، یقه‌کت، و کلاهش از آن پاسداری می‌کرد.

سرباز دستش را در جیب شلوارش برد، یک قیچی تیز از آن بیرون آورد، سپس آن قیچی را به گیسوان بافته بلند و خرمایی‌رنگ او رساند، و هر دو را از ته قطع کرد. آن دو گیسوی بریده، همچون اندامهایی که با خشونت تمام از تن بریده شده باشند، روی زمین سرد سیمانی افتادند.

فرمول یا قاعده کار و زندگانی در آن زمان این بود که تا روز مرگ همانجا زندگی کنی که متولد شده‌ای. او با جراحی که همچنان در جسم خود داشت سوار کشتی پناهندگان شد و اقیانوس اطلس را پشت سر گذاشت.

به مونته‌ویدئو در آروگوئه رسید، بدون هیچ چیز مگر آنچه بر تن داشت. مالکه هر روز می‌خواست به لهستان بازگردد، جایی که مردم را می‌شناخت و حداقل می‌توانست به زبان خود سخن بگوید، اما بازگشتن مساوی بود با ازدست‌دادن زندگی‌اش، ازدست‌دادن جانش - آری، ازدست‌دادن آن قلب واقعی تپنده‌اش. مالکه ماندن را بر بازگشتن ترجیح داد، کار کرد و کار کرد، و سرانجام روز ازدواجش فرا رسید. سپس، در گیرودار زایمانی به‌غایت سخت، پدر مرا به دنیا آورد.

مادربزرگم قهرمانی بود باور نکردنی. غریزه بقای او میراث بی‌حد و حصرش است و نیز دلیل این که من زنده‌ام. وقتی مادربزرگم انتخاب کرد که آن فرمول را به فراموشی بسپارد، و از منابعی که دم دستش هست برای نجات زندگی‌اش بهره جوید، در همان هنگام اندک‌اندک شروع کرد به بافتن نوعی تورینه ایمنی برای خانواده‌ما. پدر و مادر من طنابها و گرههایی بر آن تورینه افزودند، با کار سخت خود و هجرتی دیگر از آروگونه به ایالات متحده، و بدین ترتیب «بقا»ی مرا در زندگی‌ام به مراتب آسانتر کردند. حالا، من هستم، اینجا و اکنون. نوبت من بود که طنابها و گرههایی چند بر آن تورینه ایمنی بیافزایم، جملگی نه با پیروی کردن از آن فرمول مرسوم، جملگی نه در حین پذیرفتن و زیستن آن فرمول.

سرگذشت آدمهایی که آن فرمول مرسوم را دنبال نمی‌کنند، قصه‌های جان‌به‌دربرندگان از مصائب، اهمیت خاصی دارد – این سرگذشتها و قصه‌ها آن چیزهایی را به ما نشان می‌دهند که می‌توانند اتفاق بیافتند وقتی از وادان و تسلیم امتناع بورزیم، وقتی راههایی نو بگشاییم و این راهها را درنورسیم، وقتی پیرو غرایزمان باشیم و هدایا و موهبت‌های عالمی را دریافت کنیم که در کار است تا ما را یاری رساند.

استارت‌آپ کوشش دشواری است – فی‌نفسه نوعی مبارزه است برای بقا. بر این باورم که آنان که جان سالم به در می‌برند و به زندگانی خود تداوم می‌بخشند باید لب به سخن بگشایند، تا ما بتوانیم از حقیقت مطلع شویم: یاد بگیریم که هیچ فرمول و قاعده‌ای وجود ندارد بلکه میلیون‌ها راه وجود دارد برای آفریدن، موفق شدن، و اثرگذار بودن. و ازینرو، سخن خود را با این چند آرزوی خیر برای تو به پایان می‌رسانم:

- بادا که انگیزش و الهام و شهامت لازم برای شروع کردن را بیایی
 - بادا که تقلایت را تعالی بخشی، و چیزی بیافرینی که با مقصودت هم‌راستا باشد
 - بادا که برجسبهایی مانند جنسیت، نژاد، ملیت، و سن را رها کنی
 - بادا که استارتاپ تو وسیله‌ای باشد در جهت رشد شخصی و حرفه‌ای و مالی، هم برای تو و هم برای آدمهای پیرامونت
 - بادا که راه خودت را دنبال کنی، راهی که برای تو درست و مناسب است، بی‌اعتنا به این که آیا قبلاً گشوده و پیموده شده است یا نه
 - بادا به آنجا برسی که ببینی بی‌همانند هستی و در این جهان فقط یک نمونه، تنها یک نسخه، از تو وجود دارد، و این جهان چشم‌انتظار آفرینندگی و آفریده‌اصیل و ارزشمندتوست
- این کتاب فقط یک قصه، یک سرگذشت، یک روایت است - یک موسس، یک استارتاپ، یک رشته از رویدادها و پیامدها، یک مجموعه از درسها.
- جستن را ادامه بده.
- و مهمترین نکته این که، زیستن قصه استارتاپ خودت را آغاز کن.

کتابشناسی

- Bailey, Chris. *Hyperfocus: How to Be More Productive in a World of Distraction*. New York: Viking, 2018.
- Bernhard, Toni. *How to Wake Up: A Buddhist-Inspired Guide to Navigating Joy and Sorrow*. Boston: Wisdom Publications, 2013.
- Carroll, Ryder. *The Bullet Journal Method: Track the Past, Order the Present, Design the Future*. New York: Portfolio/Penguin, 2018.
- Cleveland, Bruce. *Traversing the Traction Gap*. New York: Radius Book Group, 2019.
- Duckworth, Angela. *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner, 2016.
- Dweck, Carol S. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House, 2006.
- Feld, Brad, and Jason Mendelson. *Venture Deals: Be Smarter than Your Lawyer and Venture Capitalist*. Hoboken, NJ: Wiley, 2013.
- John, Daymond, and Daniel Paisner. *The Power of Broke: How Empty Pockets, a Tight Budget, and a Hunger for Success Can Become Your Greatest Competitive Advantage*. New York: Crown Business, 2016.
- Horowitz, Ben. *The Hard Thing about Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York: Harper Business, 2014.
- Larkin, Geri. *Plant Seed, Pull Weed: Nurturing the Garden of Your Life*. San Francisco: HarperCollins, 2009.
- Manson, Mark. *The Subtle Art of Not Giving a F*ck: A Counterintuitive Approach to Living a Good Life*. New York: HarperCollins, 2016.
- Nagoski, Emily, and Amelia Nagoski. *Burnout: The Secret to Unlocking the Stress Cycle*. New York: Ballantine Books, 2019.
- Newport, Cal. *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York: Grand Central Publishing, 2016.
- Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.

Seuss, Dr. (Theodor Seuss Geisel). Oh, the Places You'll Go! New York: Random House, 1990.

منابعی برای رشد مستمر کتاب‌ها

کسب و کار و استارت‌آپ‌ها

- *Lost and Founder*, Rand Fishkin
- *The Lean Startup*, Eric Ries
- *Crossing the Chasm*, Geoffrey A. Moore
- *Traversing the Traction Gap*, Bruce Cleveland
- *First, Break All the Rules*, Marcus Buckingham
- *Start with Why*, Simon Sinek
- *Startups and Downs*, Mona Bijoor

سرمایه‌گذاری

- *Secrets of Sand Hill Road*, Scott Kupor
- *Venture Deals*, Brad Feld and Jason Mendelson

تغییر ذهنیت

- *A Heart as Wide as the World*, Sharon Salzberg
- *Do the Work*, Steven Pressfield
- *Mindset*, Carol Dweck
- *Nonviolent Communication*, Marshall Rosenberg
- *Radical Acceptance*, Tara Brach
- *The Art of Possibility*, Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander
- *The Surrender Experiment*, Michael A. Singer
- *When Things Fall Apart*, Pema Chödrön

زندگی سالم

- *Healing with Whole Foods*, Paul Pitchford
- *How Not to Die*, Michael Greger
- *Thrive*, Arianna Huffington
- *Burnout*, Emily Nagoski and Amelia Nagoski

وبسایت من

- sandrashpilberg.com

درباره نویسنده



ساندرا اشپیلبرگ موسس و مدیر عامل سیکر هلث، پلتفرم پیشتاز بیماریابی دیجیتال، است. او در سال ۲۰۱۵ این شرکت را به منظور کارآمد کردن فرایند بیماریابی تأسیس کرد تا پدیدآوری درمانهای لازم برای برخی بیماریهای جدی شتاب گیرد. شرکت سیکر هلث به سرعت رشد یافت تا به بیش از شصت شرکت بیوتکنولوژی خدمات برساند، میلیونها بیمار دچار بیماریهای جدی را به کارآزماییهای بالینی وصل کند، و به سودآوری برسد. در سپتامبر ۲۰۱۸، یک گول خدمات علوم زیستی شرکت سیکر هلث را خرید. اشپیلبرگ را نشریه رسانه‌ها و بازاریابی پزشکی در شمار ۴۰ نفر برتر تحول آفرین در مراقبتهای پزشکی جای داده است؛ او در کنفرانسهای متعدد این حوزه از صنعت و فناوری سخنران برجسته‌ای بوده است.

پیش از این کارآفرینی موفقیت آمیز، اشپیلبرگ در شرکتهای بیوفارما کار می‌کرد و نقشهای ارشد مدیریتی داشت. او درجه MBA خود را در رشته

مدیریت کارآفرینی و بازاریابی از مدرسهٔ وارتن دانشگاه پنسیلوانیا گرفته است.

اشپیلبرگ مقاله‌نویس هافینگتن پست است، و آثار آکادمیک او در *امریکن اکونومیست* و *کنسِت* منتشر شده‌اند. افزون بر این، ساندرای ویراستار کتاب *اینجا روزی خانه و کاشانهٔ من بود: دفتر خاطراتی از هولوکاست* به قلم مویشی رخت‌مان است. نوشته‌ای از او نیز در *انقلاب خواب* اثر آریانا هافینگتن انتشار یافته است.

اشپیلبرگ در مقام فرشتهٔ سرمایه‌گذار و مشاور استارت‌آپ اکنون سرمایه و وقت خود را مصروف پدیدآوری مجموعهٔ بعدی از کسب‌وکارهای تأثیرگذار می‌کند.

ساندرا اشپیلبرگ موسس و مدیرعامل سیکر هلث است، که در لیست ۴۰ شرکت برتر تغییر دهنده در حوزه‌ی مراقبت‌های بهداشتی قرار دارد. وی همچنین سخنگوی برجسته جنوب در سال ۲۰۱۸ در کنفرانس جنوب غربی بوده که علاوه بر نویسندگی برای هافینگتن پست، مشاور استارت‌آپ‌ها نیز می‌باشد. او اکنون با خانواده‌اش در کالیفرنیا زندگی می‌کند.

