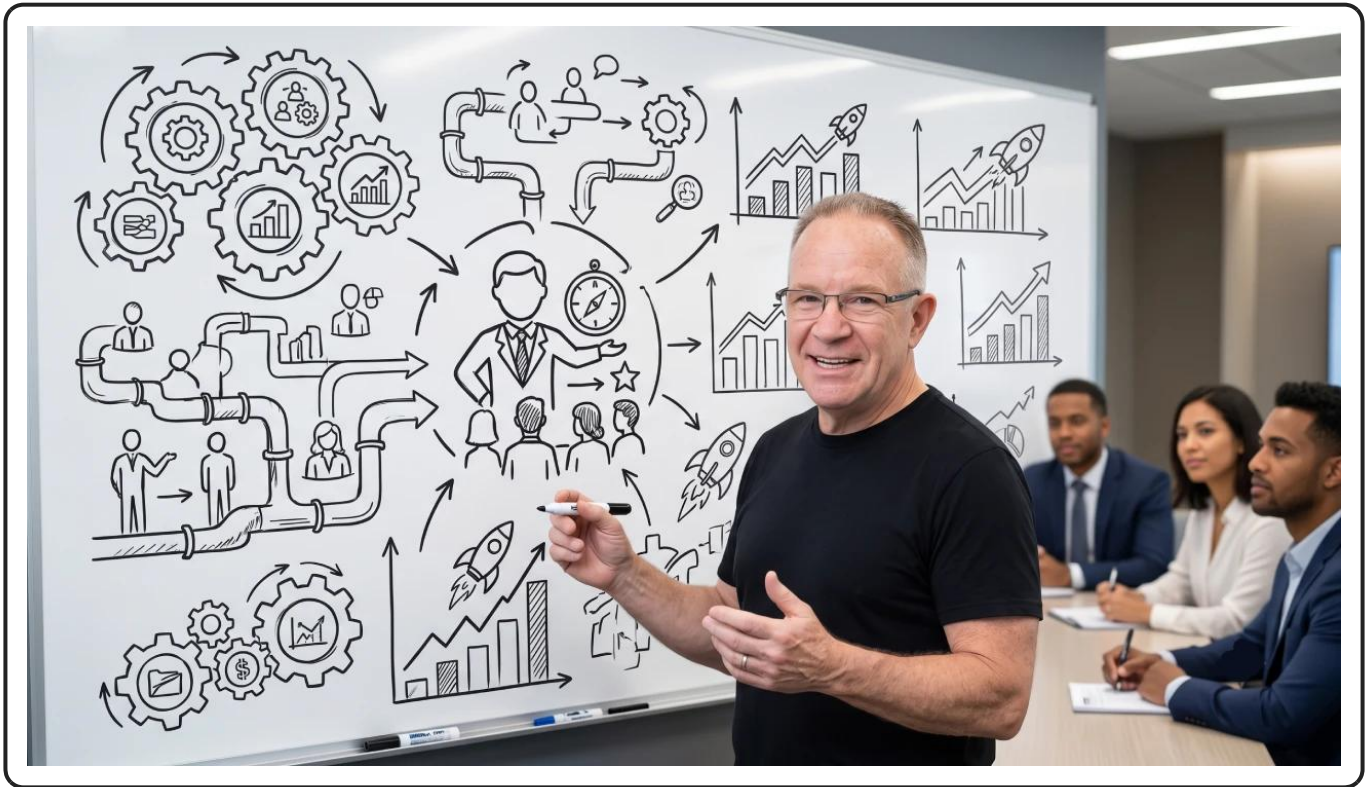




۱۰ توصیه دن سالیوان برای کارآفرینان

دن سالیوان سال‌ها است به کارآفرینان کمک می‌کند به جای گیر افتادن در جزئیات روزمره، سازمان‌هایی بسازند که رو به آینده حرکت کنند. اگر اسم دن سالیوان را شنیده‌اید، احتمالاً می‌دانید او یکی از شناخته‌شده‌ترین مربی‌های کارآفرینی در دنیا است و روش‌هایش را از تجربه واقعی صدها کارآفرین بیرون کشیده؛ نه از کتاب‌های تئوری.

در این مقاله، ۱۰ توصیه دن سالیوان را با زبانی ساده و کاربردی مرور می‌کنیم؛ توصیه‌هایی که می‌تواند مسیر شما را از خستگی کارهای روزمره به یک زندگی کاری خلاق، پرانرژی و کاملاً قابل‌مدیریت تغییر دهد. در هر بخش، یک ایده عملی از دن سالیوان آمده که همین امروز می‌توانید امتحانش کنید.

۱. شرکتی بسازید که بدون شما هم بچرخد

اول کار، همه‌چیز به شما وابسته است؛ فروش با شماست، پاسخ به مشتری با

شماست، حتی تصمیم درباره رنگ لوگو هم باید از شما رد شود. این حالت طبیعی است؛ اما مشکل از جایی شروع می‌شود که این وضعیت باقی می‌ماند. یکی از پایه‌ای‌ترین درس‌های دن سالیوان همین است: «هدف نهایی هر کارآفرین باید ساختن شرکتی باشد که نیازی به حضور روزانه او نداشته باشد».

وقتی همه‌چیز به شما گره خورده، هر روز درگیر کارهای مختص به همان روز هستید و وقتی برای فکر کردن به فردا ندارید. شبیه کسی هستید که آنقدر مشغول پارو زدن است که فرصت نمی‌کند نقشه مسیر را نگاه کند.

شرکت خودگردان دقیقا یعنی چه؟

شرکت خودگردان یعنی سازمانی که شما را از کارهای تکراری آزاد می‌کند تا وقت و انرژی‌تان صرف چیزهایی شود که واقعا دوست دارید. این به معنای بی‌کار نشستن نیست؛ به معنای این است که کارهایی که هرکس دیگری هم می‌تواند انجامشان بدهد، دیگر روی میز شما نباشد.

وقتی این اتفاق بیفتد، به جای مدیریت وضعیت امروز، فرصت می‌کنید رهبری آینده را در دست بگیرید؛ همان چیزی که دن سالیوان بارها روی آن تاکید کرده است.

از کجا شروع کنیم؟

یک هفته را در نظر بگیرید و هر کاری که انجام می‌دهید یادداشت کنید. بعد از خودتان بپرسید: «اگر فردا نبودم، این کار چطور انجام می‌شد؟» اگر جواب روشنی ندارید، یعنی همان‌جا یک گلوگاه دارید که باید بازش کنید؛ یا با مستندسازی کار، یا با سپردنش به کسی دیگر.

دن سالیوان معتقد است این تمرین ساده، اولین قدم واقعی به سمت شرکت خودگردان است.

نشانه رسیدن به این هدف چیست؟

وقتی بتوانید دو هفته سفر بروید بدون اینکه شرکت زمین بخورد، آن وقت می‌دانید مسیر درست را رفته‌اید. این دقیقا همان تصویری است که دن سالیوان از یک

کسب‌وکار سالم دارد؛ کسب‌وکاری که رشدش به حضور فیزیکی موسسش گره نخورده باشد.

۲. بپرسید «چه کسی» نه «چگونه»

یکی از معروف‌ترین ایده‌های دن سالیوان همین جابه‌جایی کوچک در کلمات است. به‌جای اینکه غرق در جزئیات «چگونه باید این کار را انجام دهم؟» شوید، از خودتان بپرسید «چه کسی می‌تواند این کار را بهتر از من انجام دهد؟»

خیلی از کارآفرینان عادت دارند اول به روش انجام کار فکر کنند؛ درحالی‌که دن سالیوان می‌گوید این دقیقا همان جایی است که وقت و انرژی هدر می‌رود. وقتی سوال را عوض می‌کنید، ذهنتان هم مسیر دیگری را دنبال می‌کند؛ به‌جای دست‌به‌کار شدن، شروع می‌کنید به فکر کردن درباره اینکه چه کسی برای این کار مناسب‌تر است.

این تغییر ذهنی چه فایده‌ای دارد؟

این پرسش ساده، پایه رشد سریع در روش دن سالیوان است. هر بار به‌جای انجام‌دادن، دنبال آدم درست بگردید، هم زمان بیشتری برای کارهای اصلی خود پیدا می‌کنید و هم تیمی می‌سازید که در غیاب شما هم خوب کار می‌کند.

این همان جایی است که خیلی از کارآفرینان تازه‌کار گیر می‌کنند و فکر می‌کنند اگر کاری را خودشان انجام ندهند، بد پیش می‌رود؛ اما تجربه دن سالیوان نشان می‌دهد وقتی آدم درست را پیدا کنید، نتیجه کار معمولا بهتر از چیزی می‌شود که خودتان تنها انجام می‌دادید.

از کجا شروع کنیم؟

دفعه بعد که با یک کار جدید روبه‌رو شدید، قبل از هر چیز از خودتان بپرسید «چه کسی این کار را از من بهتر بلد است؟» حتی اگر جواب فوری ندارید، فقط پرسیدن این سوال کافی است تا کم‌کم عادت کنید دنبال فرد درست بگردید؛ نه راه‌حل کار. با گذشت زمان، این عادت کوچک همان چیزی است که به گفته دن سالیوان، مسیر

رشد را چند برابر سریع‌تر می‌کند.

۳. روی قابلیت منحصربه‌فردتان تمرکز کنید

در نگاه دن سالیوان، هر کارآفرین یک محدوده کاری دارد که در آن بیشترین انرژی، لذت و نتیجه را می‌گیرد. این همان قابلیت منحصربه‌فرد شما است؛ کاری که هم خوب بلدید و هم واقعا از انجامش لذت می‌برید.

نکته جالب این است این کار همیشه سخت‌ترین یا پیچیده‌ترین کار شرکت نیست؛ بلکه کاری است که وقتی انجامش می‌دهید، زمان برایتان تندتر می‌گذرد و انگار خسته نمی‌شوید. دن سالیوان معتقد است اگر کارآفرینی همین یک محدوده را پیدا کند و رویش بماند، رشدش از هر کس دیگری که وقتش را بین صد کار کوچک پخش کرده سریع‌تر خواهد بود.

چرا خیلی‌ها این محدوده را گم می‌کنند؟

مشکل از جایی شروع می‌شود که فکر می‌کنیم چون کاری را بلدیم، باید خودمان انجامش دهیم؛ اما بلد بودن با لذت بردن فرق دارد. ممکن است در حسابداری یا طراحی هم خوب باشید؛ اما این دلیل نمی‌شود که وقتتان را آنجا بگذارید.

دن سالیوان همیشه تاکید می‌کند تمرکز روی «آنچه هم بلدید و هم دوست دارید» است؛ نه فقط آنچه بلدید.

چطور آن را پیدا کنیم؟

فهرستی از پنج کاری بنویسید که از انجامشان لذت می‌برید و بیشترین ارزش را برای کسب‌وکارتان می‌سازند. بعد زمانتان را روی همان‌ها متمرکز کنید و بقیه کارها را واگذار یا حذف کنید.

این دقیقا همان چیزی است که دن سالیوان به شاگردانش توصیه می‌کند. برای نوشتن این فهرست، به هفته‌های گذشته فکر کنید؛ کدام لحظات کاری بودند که بعدش به‌جای خستگی، احساس رضایت و انرژی داشتید؟

بعد از پیدا کردن این فهرست چه کنیم؟

وقتی این پنج کار را پیدا کردید، کار بعدی سخت‌تر است: باقی کارها را رها کنید. خیلی از کارآفرینان همین‌جا می‌مانند؛ چون فکر می‌کنند واگذاری یعنی از دست دادن کنترل. دن سالیوان این را یک سرمایه‌گذاری می‌داند؛ نه یک ریسک. هرچه سریع‌تر کارهای بیرون از قابلیت منحصربه‌فردتان را بسپارید، سریع‌تر می‌توانید روی همان چند کاری تمرکز کنید که واقعا رشد را می‌سازند.

۴. کمتر کار کنید؛ اما با تمرکز بیشتر

یکی از باورهای رایج این است که هرچه بیشتر کار کنیم، نتیجه بزرگتری می‌گیریم. اما دن سالیوان دقیقا برعکس این را ثابت کرده است. او در سال‌ها کار با کارآفرینان مختلف دیده که افرادی با کمترین ساعت کاری، گاهی بیشترین نتیجه را گرفته‌اند، فقط به این خاطر که آن ساعت‌ها را درست خرج کرده‌اند نه اینکه بیشتر خرج کرده باشند.

چرا کار زیاد همیشه به معنای نتیجه بهتر نیست؟

وقتی روز را با کار پشت کار پر می‌کنید، ذهن فرصتی برای تازه شدن پیدا نمی‌کند. کم‌کم کیفیت تصمیم‌ها پایین می‌آید و همان کارهایی که باید سریع انجام شوند، کند پیش می‌روند. دن سالیوان همیشه می‌گوید انرژی محدود است، نه فقط وقت؛ و اگر انرژی را مدیریت نکنید، وقت زیاد هم به دردتان نمی‌خورد.

چطور روزتان را بر اساس این ایده بچینید؟

به‌جای پر کردن تمام ساعات روز، برنامه‌تان را طوری بچینید که دو ساعت اوج و خلاقیت در آن باشد. استراحت و فاصله‌گذاری هوشمندانه بین کارها، دقیقا همان چیزی است که به گفته دن سالیوان بهره‌وری واقعی را بالا می‌برد. می‌توانید همین امروز شروع کنید؛ کافی است بهترین ساعت روزتان را پیدا کنید و فقط یک کار مهم را در آن بازه بگذارید، بدون هیچ حواس‌پرتی.

۵. مشتری را به تصویر آینده‌اش دعوت کنید

یکی از تکنیک‌های محبوب دن سالیوان این است که از مشتری بپرسید: «سه سال دیگر، وقتی به امروز نگاه می‌کنیم، چه چیزی باید اتفاق افتاده باشد که از پیشرفتتان راضی باشید؟» این سوال ساده به نظر می‌رسد، اما چیزی را در ذهن مشتری فعال می‌کند که هیچ معرفی محصولی به تنهایی نمی‌تواند فعالش کند.

این سوال چه چیزی را تغییر می‌دهد؟

این پرسش کمک می‌کند در ذهن مشتری جایگاهی متفاوت و ارزشمند پیدا کنید. وقتی محصول یا خدمتتان را دقیقاً با همان آینده بزرگ هم‌راستا کنید، فروش دیگر یک متقاعدسازی خشک نیست، بلکه بخشی طبیعی از مسیر مشتری می‌شود. به جای اینکه بگویید محصول من چه ویژگی‌هایی دارد، مشتری خودش می‌بیند این محصول او را به کجا می‌رساند.

چطور این سوال را در کارمان به کار ببریم؟

دفعه بعد که با یک مشتری یا مخاطب صحبت می‌کنید، به‌جای شروع با معرفی محصول، همین سوال را بپرسید. جواب او را یادداشت کنید و ببینید چطور می‌توانید خدمتتان را طوری بچینید که دقیقاً همان تصویر را برایش بسازد. دن سالیوان این روش را یکی از قوی‌ترین ابزارهای ساخت رابطه بلندمدت با مشتری می‌داند.

۶. قابلیت را به پول ترجیح دهید

وقتی بین دریافت پول فوری و یادگیری یک قابلیت جدید مردد هستید، اگر فشار مالی فوری ندارید، دن سالیوان توصیه می‌کند قابلیت را انتخاب کنید. این توصیه شاید در نگاه اول عجیب باشد، چون همه دنبال درآمد سریع هستند؛ اما دن سالیوان از زاویه دیگری به این موضوع نگاه می‌کند.

چرا این انتخاب در بلندمدت برنده است؟

قابلیت‌های تازه، درهای درآمدهای بزرگتر و پایدارتر را باز می‌کنند. ساختن اعتماد به‌جای دویدن دنبال نقدینگی فوری، همان چیزی است که آزادی انتخاب واقعی می‌دهد؛ درسی که در آموزه‌های دن سالیوان بارها تکرار شده است. کسی که فقط دنبال پول فوری است، معمولاً مجبور می‌شود پروژه‌هایی را قبول کند که با مسیر اصلی‌اش هم‌خوانی ندارند.

چطور این تعادل را در کارمان رعایت کنیم؟

دفعه بعد که پیشنهادی به شما رسید، از خودتان بپرسید آیا این کار فقط پول می‌آورد یا یک قابلیت جدید هم به شما اضافه می‌کند. اگر گزینه‌ای هست که کمی درآمد کمتری دارد اما مهارت یا شبکه ارزشمندی می‌سازد، دن سالیوان پیشنهاد می‌کند همان را انتخاب کنید؛ البته تا زمانی که وضعیت مالی‌تان اجازه این انتخاب را بدهد.

۷. پیچیدگی دیگران را به فرصت خودتان تبدیل کنید

برای خیلی‌ها، تغییر و پیچیدگی یعنی تهدید. اما اگر بلد باشید چیزهای پیچیده را ساده کنید، همان‌جا فرصتی بزرگ برایتان باز می‌شود. دن سالیوان بارها دیده کارآفرینانی که از پیچیدگی بازار فرار می‌کنند، همان جایی می‌مانند که بودند، ولی کسانی که آن را حل می‌کنند، جلو می‌افتند.

چرا پیچیدگی بازار می‌تواند به نفع ما باشد؟

هر بار بازار پیچیده‌تر می‌شود، مشتری بیشتر گیج می‌شود و بیشتر دنبال کسی می‌گردد که راه را برایش روشن کند. این دقیقاً همان جایی است که دن سالیوان می‌گوید بزرگترین فرصت‌های کسب‌وکار پنهان شده‌اند.

چطور این فرصت را بسازیم؟

هدف شما باید خلق چیزی باشد که دن سالیوان آن را سادگی باورنکردنی می‌نامد؛

راه‌حلی ساده برای مشتریانی که در پیچیدگی گیر کرده‌اند و دنبال کسی می‌گردند که مسیر را برایشان روشن کند. برای این کار، کافی است یک بار از دید مشتری به فرآیند پیچیده نگاه کنید و ببینید کجای آن را می‌توانید حذف یا ساده کنید.

۸. رهبری کنید؛ نه فقط مدیریت

مدیریت درباره نگه‌داشتن و بهینه‌کردن وضع موجود است، اما رهبری درباره ساختن آینده است. این تمایز، یکی از ستون‌های اصلی فلسفه دن سالیوان است. خیلی از کارآفرینان بدون آنکه متوجه باشند، تمام وقتشان صرف مدیریت می‌شود و دیگر جایی برای رهبری باقی نمی‌ماند.

چرا این تفاوت اینقدر مهم است؟

وقتی درگیر مدیریت روزمره باشید، همیشه یک قدم عقب‌تر از مشکلات حرکت می‌کنید. اما وقتی رهبری می‌کنید، جلوتر از مشکلات حرکت می‌کنید و مسیر را خودتان تعیین می‌کنید. دن سالیوان این را تفاوت اصلی بین کسب‌وکارهایی می‌داند که فقط زنده می‌مانند و کسب‌وکارهایی که واقعا رشد می‌کنند.

نقش اصلی شما در این میان چیست؟

به‌عنوان کارآفرین، وظیفه اصلی شما خلق چشم‌انداز و حرکت‌دادن تیم به سمت آن آینده است. مدیران خوبی پیدا کنید که وضعیت امروز را کنترل کنند تا خودتان بتوانید روی فردا سرمایه‌گذاری کنید. اگر همیشه خودتان درگیر جزئیات باشید، وقتی برای فکر کردن به آینده باقی نمی‌ماند.

۹. عادت‌های شما، نتیجه‌های شما را می‌سازند

تفاوت آدم‌های موفق و ناموفق، اغلب در عادت‌های کوچک روزانه‌شان نهفته است؛ نکته‌ای که دن سالیوان بارها در دوره‌هایش تکرار کرده است. عادت‌ها آن‌قدر کوچک هستند که معمولا نادیده گرفته می‌شوند، اما همین عادت‌های کوچک هستند که

مسیر چند سال آینده شما را می‌سازند.

چرا عادت‌ها اینقدر تعیین‌کننده هستند؟

هیچ تصمیم بزرگی به تنهایی زندگی کسی را تغییر نمی‌دهد؛ این تکرار روزانه یک کار کوچک است که در طول زمان تفاوت بزرگ می‌سازد. دن سالیوان معتقد است کارآفرینانی که موفق‌تر هستند، لزوماً باهوش‌تر نیستند، بلکه عادت‌های بهتری دارند.

چطور عادت خوب بسازیم؟

عادت‌های سازنده در ابتدا نیاز به تمرین آگاهانه دارند تا کم‌کم خودکار شوند. سرمایه‌گذاری روی همین عادت‌های کوچک، یکی از باارزش‌ترین کارهایی است که می‌توانید در مسیر رشد انجام دهید. بهترین راه شروع، انتخاب یک عادت کوچک و تکرار روزانه آن است تا زمانی که دیگر نیازی به یادآوری نداشته باشد.

۱۰. قانون ۷۰/۳۰ دن سالیوان و سه کار روزانه

دن سالیوان توصیه می‌کند فقط ۷۰ درصد از زمانتان را برنامه‌ریزی کنید و ۳۰ درصد باقی‌مانده را برای کشف، خلاقیت و فرصت‌های تازه خالی بگذارید. برنامه‌ریزی بیش‌ازحد فشرده، دقیقاً همان چیزی است که فرصت‌های ناگهانی را از شما می‌گیرد.

چرا باید بخشی از زمان خالی بماند؟

وقتی هر دقیقه از روزتان از قبل پر شده، دیگر جایی برای دیدن یک فرصت ناگهانی یا یک ایده تازه باقی نمی‌ماند. دن سالیوان این فضای خالی را نه اتلاف وقت، بلکه سرمایه‌گذاری روی آینده می‌داند؛ جایی که بهترین ایده‌ها معمولاً از دل همین فضاهای خالی بیرون می‌آیند.

سه کار روزانه یعنی چه؟

هر روز فقط سه کار بزرگ برای خودتان مشخص کنید، نه بیشتر. این کار ساده، تمرکز و انگیزه را به شکل قابل توجهی بالا می‌برد؛ تجربه‌ای که خیلی از شاگردان دن سالیوان آن را تایید کرده‌اند. وقتی فهرست کارهایتان کوتاه و مشخص باشد، احتمال اینکه

واقعا آنها را تمام کنید بسیار بیشتر از روزی است که دهها کار نیمه‌کاره روی میزتان مانده باشد.

یک تمرین ۹۰ روزه از دن سالیوان

پنج کاری که انرژی‌تان را می‌گیرد، حذف یا واگذار کنید. همزمان پنج کاری که عاشقشان هستید و بیشترین ارزش را می‌سازند، افزایش دهید. این تمرین از آن دسته ایده‌های دن سالیوان است که خیلی ساده به نظر می‌رسد؛ اما اجرای واقعی‌اش می‌تواند کل روزمرگی کاری شما را عوض کند.

نکته مهم این است که این دو کار باید همزمان اتفاق بیفتند؛ نه یکی بعد از دیگری. هر بار که یک کار خسته‌کننده را کنار می‌گذارید، جایش را با کاری پر کنید که واقعا دوست دارید.

چرا باید همزمان حذف و اضافه کنیم؟

اگر فقط کارهای خسته‌کننده را حذف کنید بدون اینکه چیزی جایگزینش شود، خیلی زود همان کارها به شکل دیگری برمی‌گردند؛ چون هنوز کسی جای آنها را پر نکرده است. اما اگر همزمان کارهای موردعلاقه‌تان را هم افزایش دهید، هم انرژی‌تان بالا می‌ماند و هم انگیزه کافی برای ادامه واگذاری وجود دارد. دن سالیوان این تعادل را کلید موفقیت این تمرین می‌داند.

بعد از ۹۰ روز چه اتفاقی می‌افتد؟

در پایان هر دوره، یک بازنگری کوتاه انجام دهید و دوباره همین چرخه را تکرار کنید. طبق تجربه دن سالیوان، همین تمرین ساده می‌تواند سرعت رشد را چند برابر کند. نود روز آنقدر طولانی هست که تغییرات واقعی را ببینید؛ اما آنقدر کوتاه هست که ندانید همه‌چیز باید یک‌باره عوض شود؛ همین باعث می‌شود این تمرین برای اکثر کارآفرینان قابل اجرا باشد.

چطور این چرخه را ادامه‌دار کنیم؟

هر بار که یک دوره ۹۰ روزه تمام می‌شود، دوباره همان فهرست پنج‌تایی را بازبینی کنید. ممکن است بعضی کارها که قبلاً برایتان انرژی‌بخش بودند، حالا دیگر آن حس قبلی را نداشته باشند و لازم باشد فهرست را به‌روز کنید. دن سالیوان همین تکرار دوره‌ای را چیزی می‌داند که کارآفرینان را از حالت ایستا خارج می‌کند و مسیر رشد را همیشه تازه نگه می‌دارد.

پیشنهاد نهایی

دن سالیوان بارها گفته که کارآفرینی در این دوران، فرصتی بی‌سابقه است. اجرای این ۱۰ توصیه دن سالیوان می‌تواند مسیر شما را از خستگی و درج‌ازدن، به سمت ساخت آینده‌ای ساده‌تر، قوی‌تر و پایدارتر تغییر دهد. لازم نیست همه را با هم شروع کنید؛ همین امروز یکی از این توصیه‌های دن سالیوان را انتخاب کنید و آن را عملی کنید.

اگر می‌خواهید عمیق‌تر وارد تفاوت مدیریت و رهبری شوید، پیشنهاد می‌کنیم مقاله «تفاوت مدیریت و رهبری از نگاه ست گادین» را در وب‌سایت مدیر سبز بخوانید؛ نگاهی مکمل به همان بحثی که در توصیه هشتم دن سالیوان مطرح شد.