

# the dip

A LITTLE BOOK THAT  
TEACHES YOU WHEN TO QUIT  
(AND WHEN TO STICK)



Bestselling author of *Purple Cow* and *Small Is the New Big*

**SETH GODIN**

# ثیب

یک کتاب کوچک که به شما یاد می دهد کی دست از کار بکشید

(و کی به کارتان بچسبید)

ترجمه شده توسط ادریس میروسی

بِسْمِ اللَّهِ

نظر اختصاصی ترجمی کتاب "the dip"

برای آقای رفقای ناباب"

مهرماه  
اردیبهشت  
۱۳۹۵

سوم رجا ۹۵

بهترین بودن در دنیا، همیشه بیش از حد  
آسان به نظر می رسد

## احساس می‌کنم کم آورده‌ام.

در واقع تقریباً هر روز. البته نه در تمام مدت روز بلکه در لحظاتی از آن.

شرط می‌بندم شما هم چنین لحظاتی را دارید. اگر شما از آن آدم‌های هدفگرا و پویایی‌باشید که در حال خواندن چنین کتابی هستید، احتمالاً عادت دارید که همیشه چالشی داشته باشید. چالش‌های شغلی، چالش‌های شخصی، حتی چالش‌های مربوط به تناسب اندام یا بردن در بازی‌های رایانه‌ای.

بیشتر اوقات، ما در مقابل چالش‌ها مقاومت به خرج می‌دهیم. گاهی مایوس می‌شویم و به سراغ نوشته‌های الهام‌بخشی مثل این از وینس لومباردی می‌رویم: "کسانی که دست از کار می‌کشند هیچ‌گاه برنده نمی‌شوند، و کسانی که برنده می‌شوند هیچ‌گاه دست از کار نمی‌کشند."

چه توصیه‌ی بدی. برنده‌ها همیشه دست از کار می‌کشند. **آن‌ها در «زمان درست»، از «کار درست» دست می‌کشند.**

بیشتر مردم دست از کار می‌کشند. آن‌ها فقط با شکست دست از کار می‌کشند. در واقع، بسیاری از حرفه‌ها و بازارها از کسانی که دست از کار می‌کشند سود می‌برند. فرض‌جامعه بر این است که شما روزی دست از کار می‌کشید. در واقع، کسب و کارها و سازمان‌ها روی این موضوع حساب کرده‌اند.

اگر شما درباره ی سیستم هایی که شما را به توقف تشویق می کنند شناخت داشته باشید، احتمال بیشتری دارد که بتوانید از پششان بر بیایید. و همین که حفره ای که بسیاری از مردم را گرفتار می کند را بشناسید (که من اسمش را شیب گذاشته ام)، برای این که با موفقیت از آن عبور کنید یک قدم جلوتر از دیگران هستید. منفعت های بیشماری برای آن دسته ی کوچک از مردم وجود دارد که تنها کمی از دیگران جلوتر باشند.

همچنین منفعت های بیشماری برای آن دسته ی کوچک از مردم وجود دارد که زود دست از کار می کشند و دوباره تلاششان را روی یه چیز جدید متمرکز می نمایند.

در هر دو صورت، این موضوع درباره ی بهترین بودن در دنیا است. درباره ی این است که به یک کار سخت دست بزنید و از آن پیروز بیرون بیایید.

از کار اشتباه خارج شوید.

به کار درست بچسبید.

شجاعت این را داشته باشید که یا این یکی را انجام دهید و یا دیگری را.

## بهترین در دنیا

هانا اسمیت زن بسیار خوش شانس است. او در دادگاه عالی یک وکیل است. اون در دنیا بهترین است.

پارسال، بیش از ۴۲۰۰۰ نفر در آمریکا از دانشکده ی حقوق فارغ التحصیل شده اند. و ۳۷ تن از آنان به دادگاه عالی راه یافته اند.

آن ۳۷ نفر به طور تضمین شده بعد از یک سال کارآموزی در دادگاه، برای یک عمر دارای شغل هستند. موسسات حقوقی دست اول، به طور معمول برای هر کارمندی که استخدام کنند ۲۰۰۰۰۰ دلار می پردازند. کارمندا در ادامه ی مسیر وکیل، قاضی و سناتور می شوند.

در این جا دو موضوع وجود دارد که هیچ اهمیتی ندارد. اول این موضوع که هانا اسمیت به هیچ وجه خوش شانس نیست. اون فقط باهوش است، و متمرکز، و به طور باور نکردنی ای پرتلاش.

و دومین موضوع؟ این که تمام ۴۲۰۰۰ نفری که پارسال از دانشکده حقوق فارغ التحصیل شده اند می توانستند شغل هانا را داشته باشند. جز این که هیچ کدام نتوانستند آن را داشته باشند. نه به این خاطر که به اندازه ی کافی باهوش نبودند، یا از خانواده ی خوبی نیامده بودند، نه، بلکه به این خاطر این شانس را

نداشتند که در جایی از این راه طولانی خارج شده بودند. آن‌ها از دبیرستان، یا دانشکده یا دانشکده‌ی حقوق خارج نشدند. فقط، آن‌ها در رقابت برای بهترین بودن در دنیا خارج شدند، چرا که هزینه‌ی این کار بسیار زیاد به نظر می‌رسید.

این کتاب، یک کتابِ خیلی کوچک درباره‌ی یک موضوع خیلی مهم است: خروج. باور بکنید یا نه، خارج شدن معمولاً یک استراتژی بزرگ است، یک راه هوشمندانه برای مدیریت زندگی و کارتان. گرچه، گاهی اوقات، خارج شدن دقیقاً همان کارِ اشتباهی است که می‌توان انجام داد. در این کتاب می‌خواهیم بگوییم، یک راه ساده برای تشخیص تفاوت این دو وجود دارد.

هانا اسمیت، علاوه بر باهوش، متمرکز و پرتلاش بودن، یک "خارج شونده" هم هست. او برای رسیدن به هر آنچه که الان دارد، او از چیزهای بسیاری دست کشیده است. شما واقعا نمی‌توانید همه‌ی کارها را با هم انجام دهید، مخصوصاً وقتی که بخواهید در دنیا بهترین باشید.

قبل از این که درباره‌ی خروج صحبت کنیم، احتمالاً لازم است به شما بفهمانم چرا بهترین بودن در دنیا خیلی مهم است.



## ارزشِ شگفت‌انگیزِ بهترین بودن در دنیا

فرهنگ ما سوپرستارها را تقدیس می‌کند. ما به محصول یا موسیقی یا سازمان یا کارمندی که بهترین است پاداش‌های زیادی می‌دهیم.

پاداش‌ها به شدت نامتوازن هستند، آن قدر نامتوازن که این کاملاً طبیعی است که نفر اولِ یک رشته، ده برابر نفر دهم آن رشته، و صد برابر نفر صدم سود ببرد.

برای مثال، ده بستنی محبوب در دنیا به ترتیب عبارتند از:

Vanilla

Chocolate

Butter Pecan

Strawberry

Neapolitan

Chocolate Chip

French Vanilla

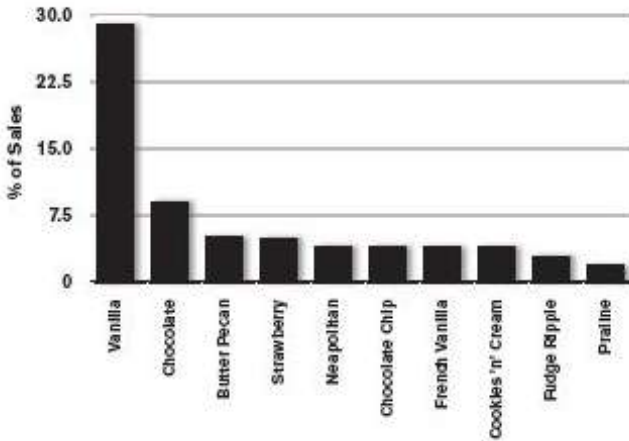
Cookies 'n' Cream

## Fudge Ripple

## Praline

همون طور که در بیشتر لیست ها این موضوع فراموش می شود، نباید فراموش کنید که بستنی های محبوبتر **فقط کمی** از بقیه بهتر هستند.

ولی میزان فروش این محصولات به این صورت است:



**همیشه** همین طور است (به هر حال، تقریبا همیشه). به این واقعیت قانون زیپ گفته می شود، و این قانون شامل هر چیزی مثل رزومه ها، رنک دانشکده، آمار بیشترین فروش و ... می شود. برنده ها، چیزهای زیادی می برند، چرا که بازار عاشق برنده هاست.

یک مثال دیگر؛ در یک هفته ی بد، در آگوست ۲۰۰۶ بیشترین فروش از آن  
این فیلم ها بوده:

Invincible

Talladega Nights: The Ballad of Ricky Bobby

Little Miss Sunshine

Beerfest

World Trade Center

Accepted

Snakes on a Plane

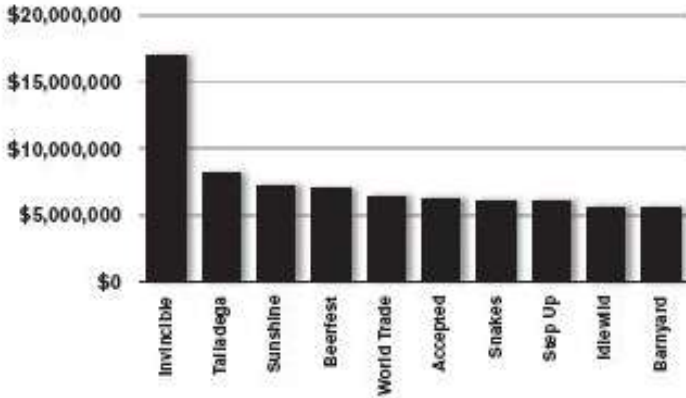
Step Up

Idlewild

Barnyard

واقعا سخت است که برای فیلمِ مزخرفِ beerfest ابراز ناراحتی کرد. ولی به  
هر حال این فیلم چهارم شده است.

ولی به جدول فروش فیلم‌ها نگاهی بیندازید:



بخش چرب و نرم بازار به افراد بالای لیست تعلق دارد.

### علت این که نفر اول مهم است

مردم وقت زیادی ندارند، و همین طور نمی‌خواهند ریسک زیادی بکنند. اگر درگیر سرطان باشید، به دکترهای زیادی سر نخواهید زد. بلکه مستقیماً به سراغ "نفر اول" می‌روید، کسی که در دنیا از همه بهتر باشد. چرا وقتی که تنها یک شانس دارید بدون دلیل پرسه بزنید؟

وقتی که از یک شهر جدید دیدن می‌کنید، آیا به سراغ رستوران‌های معمولی می‌روید، یا از راهنما می‌خواهید که شما را به بهترین رستوران ببرد؟

وقتی که کسی را برای گروهتان استخدام می کنید، آیا از مدیرتان می خواهید که به شما یک رزومه ی متوسط بدهد؟ یا از او می خواهید همه ی رزومه ها غیر از بهترینش را دور بریزد؟

با وقت یا فرصت محدود برای امتحان کردن، ما انتخاب هایمان را به افراد بالای لیست محدود می کنیم.

شما تنها کسی نیستید که به دنبال بهترین انتخاب است. همه همین طورند. در نتیجه، پاداشِ بهترین بودن بسیار بزرگ است. این یک مقیاس خطی نیست. به این صورت نیست که با اندکی بهتر بودن اندکی بیشتر بدست آورید. در اینجا با یک منحنی طرفیم، آن هم از نوع ناجورش!

### **علتِ (واقعی) این که نفر اول مهم است**

دلیل دومِ تفاوتِ فاحشِ سودِ اول بودن کمی دقیق تر است. در بالای لیست بودن به این دلیل اهمیت دارد که در بالای لیست تنها فضای اندکی وجود دارد. **کمیابی باعث می شود بالای لیست بودن با ارزش شود.** صدها برندِ آب بطری ای وجود دارد، و آن ها تقریباً همه شبیه هم هستند. بنابراین ما برای خرید یک بطری آب به مغازه های مختلف سر نمی زنیم. هیچ بالای لیستی برای برندهای بطری آب وجود ندارد.

اما موضوع درباره ی شامپانی فرق می کند. برند دام پریگنون در صدر یا بالای لیست قرار دارد، بنابراین ما پول بیشتری برایش می پردازیم.

چه چیزی باعث کمیابی می شود؟ کمیابی ناشی از گذشتن از موانعی است که بازار و جامعه برایمان ساخته اند. کمیابی ناشی از این حقیقت است که بیشتر افراد خیلی قبل از این که به بالای لیست برسند دست از کار می کشند. این همان چیزی است که باید وجود داشته باشد. سیستم بر این حقیقت استوار است.

### بهترین در جهان؟

هر کس که بخواهد شما را استخدام کند، از شما خرید کند، به شما رای دهد، یا کاری که شما می خواهید را انجام دهد، وقتی شگفت زده می شود که شما بهترین گزینه باشید.

**بهترین** به این معنا که: بهترین برای آن ها، درست در همین لحظه، بر مبنای آنچه که آن ها می دانند و باور دارند.

و **جهان** به این معنا که: جهان آن ها، جهانی که آن ها به آن دسترسی دارند.

بنابراین اگر من به دنبال یک ویراستار باشم، در واقع به دنبال بهترین ویراستار در زبان انگلیسی ای هستم، که در دسترس باشد، و بتواند به طریقی با قیمتی

که من می توانم بپردازم با من کار کند. چنین فردی **بهترین فرد در جهان** برای من است. اگر بخواهم برای مرض فتقم به سراغ دکتری بروم، دکتری را می خواهم که بهترین باشد، چرا که توسط دوستان و همکلاسی هایم معرفی شده است، و خصوصیات یک دکتر عالی که در ذهن من است را دارد. همین؛ و البته او باید در شهر من باشد و بتوانم به او دسترسی داشته باشم. بنابراین **جهان**، در این جا یک کلمه ی کاملا منعطف است.

بازار انبوه در حال مرگ است. دیگر بهترین آهنگ یا بهترین قهوه ای وجود ندارد. در حال حاضر یک میلیون بازار کوچک وجود دارد، ولی هنوز هر بازار کوچک یک **بهترین** دارد. اگر بازار کوچک شما عبارت است از "گل و گیاه در یک شهر کوچک"، همان دنیای شماست. و بهترین بودن در **آن دنیای خاص** باید هدف شما باشد.

**بهترین**، وابسته به طرز تفکر فرد است. من (به عنوان خریدار) تصمیم گیرنده هستم، نه شما. **جهان** هم یک چیز فردی است. تعریف من مهم است، نه تعریف شما. جهانی که من تعریف می کنم، بر پایه ی تمایلات و آسایش من بنا شده است. در دنیای من بهترین باش تا به تو پاداش دهم.

جهان در حال بزرگتر شدن است، چرا که در حال حاضر من وقتی می خواهم چیزی یا کسی را پیدا کنم می توانم به **همه جا** نگاه کنم. این بدان معناست که

امروزه ما با تنوع بی نهایت مواجهیم، و این یعنی من می توانم جهانم را دقیقا همان طوری که دوست دارم تعریف کنم، و تمایلاتم را در هر کجای این سیاره پیدا کنم.

به طور همزمان، جهان در حال کوچکتر شدن است، چرا که طبقه بندی ها مدام در حال خاص تر شدن هستند. امروزه من می توانم بهترین دونات رژیمی را تنها در عرض چند ساعت داشته باشم. می توانم همین الان، به صورت آنلاین، بهترین نرم افزار مدیریت ریسک برای صنعت خودم را داشته باشم. می توانم بهترین لباسی که می خواهم را تنها با شش کلیک روی موسم داشته باشم. بنابراین در عین این که امروزه از هر زمان دیگری مهم تر است که در دنیا بهترین باشید، این کار آسان تر هم شده است. البته اگر کار درست را انتخاب کنید و آن را تا آخر انجام دهید. جایگاه های بیشتری برای برنده شدن وجود دارد.

اندی وارول در دنیا بهترین است. همین طور رستوران سربیراپای تای در کوئینز. همین طور ویراستار من. همین طور شما، البته اگر بخواهید. اگر تا به حال نتوانسته ام برای بهترین بودن در دنیا اغویاتان کنم، احتمالا دیگر نیازی ندارید بقیه ی کتاب را بخوانید. ولی اگر به اندازه ی کافی فریفته شده اید، اما راه بهترین شدن را نمی دانید، اول باید از تعدادی کار خارج شوید.



## مشکلِ بینهایت

مشکلی که با بینهایت وجود دارد این است که تعداد زیادی بینهایت وجود دارد.

و تقریباً در هر بازاری، تعداد انتخاب‌ها به بینهایت میل می‌کند. مردم در مواجهه با بینهایت وحشت می‌کنند. گاهی اوقات همین باعث می‌شود چیزی نخرند. گاهی اوقات ارزان‌ترین چیزی که وجود داشته باشد را می‌خرند. در مواجهه با بینهایت انتخاب، بسیاری از مردم بهترین محصول را می‌خرند. کتاب‌های پر فروش هر سال، در سال‌های بعد هم پر فروش خواهند بود. وبسایت‌هایی که در سایت Digg به بالای لیست آمده‌اند، هنوز صدها برابر سایت‌های معمولی بازدید می‌شوند.

شرکت‌های بزرگ بیمه فقط به این خاطر که بزرگ هستند، مشتری‌های بسیار زیادی دارند.

تعداد کسانی که به دنبال شغل هستند هم بینهایت است. همین‌طور است تعداد کارکنان شرکت‌ها، وکیل‌ها، مغازه‌های آرایشی، کافی‌شاپ‌ها، و برندهای صابون. به نفعتان است که بهترین باشید.

## آیا این بهترین کاری است که می توانید انجام دهید؟

درخواست های کاری با خطِ بد. ایمیل هایی با غلط های املایی. فروشندگانی که می خواهند مشتری جذب کنند ولی کارشان را جدی نمی گیرند. دکترهایی که به خودشان زحمت نمی دهند برای این که ببینند تجویزشان در بلندمدت مفید بوده با بیمارانشان تماس بگیرند. آدم ها راکد می شوند. آن ها در کمتر از توانائیشان راکد می شوند. سازمان ها هم دچار رکود می شوند. چرا که به جای **بهترین بودن در دنیا به به اندازه ی کافی خوب** رضایت می دهند.

اگر قرار نیست برای انجامِ بهترین انتخابِ ممکن به خودتان سختی دهید، چرا به خودتان زحمت اضافه دهید؟

آیا "خوبه، فعلا کسی بهتر از من نیست." استراتژی مناسبی برای موفقیت است؟  
آیا تنها به این علت که شما فعلا بهترین هستید، امیدوارید که موفق شوید؟

علت این که شرکت های بزرگ، تقریبا همیشه، وقتی که می خواهند وارد بازارهای جدید شوند شکست می خورند همین نوع رضایتشان است. آن ها به این خاطر در این تله می افتند که بزرگ و قدرتمند هستند، آن ها می توانند تنبلی کنند، کار کمتری انجام دهند، قبل از این که چیزی واقعا عالی شود از بهبودش دست بردارند. آن ها از تمام قوايشان استفاده نمی کنند و کمترین توانشان را به نمایش می گذارند. به همین خاطر شکست می خورند. آن ها به

این خاطر شکست می خورند که نمی دانند چه موقع خارج شوند و چه موقع رکود را پس بزنند.

### بزرگترین اشتباهی که در مدارس یاد می گیریم

تقریبا هر چیزی که در مدرسه یاد گرفته اید، در زندگی واقعی اشتباه است؛ ولی اشتباه ترین نشان احتمالا این باشد: راز موفقیت در این است که در همه ی زمینه ها خوب باشید.

مثلا وقتی با این نمرات از مدرسه به خانه می روید: A-, A-, B+, B-, B-, B- از کارتان راضی هستید. ولی آن بچه ی طفلمی ای را تصور کنید که با این نمرات به خانه می رود: A+, C-, C-, C-. او! احتمالا به دردرس خواهد افتاد. یک نگاه سریع به چند سالی که از آن سال ها می گذرد بیندازید، و درباره ی تصمیماتی که این روزها می گیرید بیندیشید:

درباره ی این که کدام دکتر را انتخاب می کنید، کدام رستوران می روید، و کدام حسابدار را استخدام می نمایید. در چه تعداد از این ها دنبال کسی می گردید که در زمینه هایی که نیاز ندارید کاملا خوب باشند؟ چقدر پیش می آید که بخواهید حسابدارتان راننده و گلف باز خوبی هم باشد؟ در یک بازار آزاد، ما به استثناء ها پاداش می دهیم.

در مدرسه، به بچه ها می گوییم وقتی درسی برایتان سخت شد، سراغ درس بعدی بروید و روی آن تمرکز کنید. میوه های پایین درخت آماده ی چیده شدن هستند؛ چرا وقتتان را برای بالا رفتن از درخت تلف کنید؟

در کتاب های آموزش تست زنی می نویسند: "ابتدا به آسان ترین سوالات پاسخ دهید، و از روی سوالاتی که فوراً جوابشان به ذهنتان نمی رسد بگذرید." چه توصیه ی بدی. سوپرستارها نمی توانند از روی سوالاتی که نمی دانند رد شوند. در واقع، افرادی که در جهان بهترین هستند این تخصص را پیدا می کنند که پاسخ سوالاتی که نمی دانند را به دست بیاورند. کسانی که از روی سوالات سخت رد می شوند اکثریت را تشکیل می دهند، ولی کسی هم به چنین افرادی نیاز ندارد.

بسیاری از سازمان ها سعی می کنند همه ی بخش ها را داشته باشند:

آن ها سرویس مشتریان را راه می اندازند، فروشنده های نسبتاً خوبی دارند، مکان مناسبی را انتخاب می کنند، بروشورهایشان را چاپ می کنند، و و و.

و البته از همه ی موارد بالا، متوسطش را دارند.

ولی عده ی کمی از سازمان ها که دوراندیش ترند، چیز دیگری را انتخاب می کنند: زمینه ی رقابتشان را. این سازمان های رقابت جو در بعضی از زمینه ها

ضعیف تر ظاهر می شوند، ولی در زمینه هایی که مهم هستند متخصص می شوند.

## جادوی مدل ذهنی «خروج»

بیست سال پیش کتابی خواندم که زندگی‌م را تغییر داد. کتابی به نام **جادوی بزرگ فکر کردن**. البته من هیچ چیز درباره‌ی آن کتاب به یاد ندارم. تنها چیزی که به یاد دارم این است که آن کتاب در یک لحظه‌ی کوتاه، نحوه‌ی تفکر من را درباره‌ی موفقیت تغییر داد.

امیدوارم چند صفحه‌ی آتی این کتاب همین کار را برای شما انجام دهد. می‌خواهم نحوه‌ی تفکر تان درباره‌ی موفقیت (و درباره‌ی خارج شدن) را تغییر دهم.

بیشتر مردم به شما می‌گویند که شما نیاز به پشتکار دارید؛ برای این که بیشتر تلاش کنید، ساعت‌های بیشتری کار کنید، بیشتر تمرین کنید، و سخت‌تر کار کنید. آن‌ها از شما شدیداً می‌خواهند که "دست از کار نکش!". ولی اگر تمام کاری که شما برای موفقیت لازم دارید همین دست از کار نکشیدن باشد، پس چرا سازمان‌هایی که از سازمان شما انگیزه‌ی کمتری دارند موفق می‌شوند؟ چرا افرادی که از شما استعداد کمتری دارند برنده می‌شوند؟

باور بکنید یا نه، اتفاقات بالا به این خاطر می افتند که آن ها معماری خروج را بهتر از شما فهمیده اند، و بیشتر از شما از کارهای مختلف دست می کشند.

**خروج استراتژیک** راز سازمان های موفق است. و خروج های منفعلانه و پشت سر هم مایه ی هلاکت کسانی است که می خواهند به اهدافشان برسند. و بیشتر مردم تنها همین نوع دوم از خروج را انجام می دهند. آن ها زمانی که کارشان سخت می شود دست از کار می کشند و زمانی که نمی توانند سختی خروج را تحمل کنند به کارشان می چسبند.

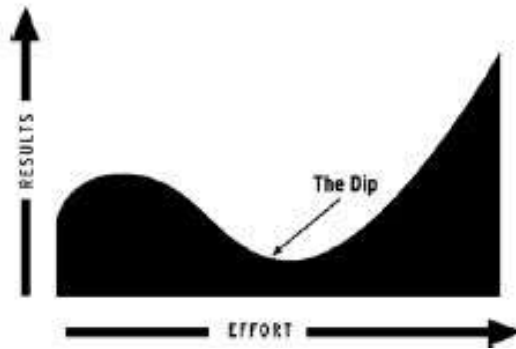
وقتی که می خواهید کاری را انجام دهید، دو منحنی وجود دارد که تقریبا هر موقعیتی که شما با آن مواجه می شوید را نشان می دهد.

برای این که هر آنچه را که می خواهید به دست آورید، اولین قدم آن است که با موقعیت های مختلفی که شما را به خروج ترغیب می کنند - یا باید باعث شوند که دست از کار بکشید - آشنا شوید.

## منحنی شماره ۱: شیب

تقریباً هر چیزی که در زندگی ارزش انجام دادن را داشته باشد، توسط شیب کنترل می شود.

It looks like this:



محور عمودی: نتایج

محور افقی: میزان سختی کار

در ابتدا، وقتی که کاری را شروع می کنید، خیلی برایتان جذاب و سرگرم کننده است. برای مثال شما بدون هیچ مشکلی می توانید این کارها را شروع کنید: گلف، طب سوزنی، پرواز با هواپیما، یا انجام آزمایش های شیمی؛ در ابتدا خیلی جالب هستند، و فیدبک های مثبت بسیاری از اطرافیانتان دریافت خواهید کرد.

در طی روزها و هفته های بعد، چیزهای زیادی که سریعاً یاد گرفته اید به شما کمک می کند که در آن کار پیشرفت کنید. آن کار جدید شما هرچه که می خواهد باشد، برایتان آسان است که درگیرش شوید.

و سپس شیب اتفاق می افتد.

شیب، همان تقلا و تلاش سختی است که بین شروع یک کار و استاد شدن در یک کار وجود دارد. تلاش سختی که در واقع یک میانبر است، چرا که باعث می شود سریع تر از هر راه دیگری به آن جایی که می خواهید برسید.

شیب مجموع بروکرسی و کارهای سختی است که باید انجام دهید تا بتوانید گواهینامه ی غواصی زیر آب را بگیرید.

شیب همان تفاوت تکنیک های دم دستی "مبتدی"ها و روش های مفیدتر "متخصصان" در اسکی روی آب یا طراحی لباس است.

شیب فاصله ی زیاد ادعاهای پهلوان پنبه ای و دستاوردهای واقعی است.

شیب عبارت است از دیوارهای هوشمندی که کار گذاشته شده اند تا افرادی مثل شما را بیرون نگه دارند.



اگر در دانشگاه درس شیمی آلی را برداشته باشید، شیب را تجربه کرده اید. دانشگاه نمی خواهد در دانشکده ی پزشکی با آدم های بی انگیزه ای مواجه شود، برای همین یک دیوار قرار می دهد. شیمی آلی یک کلاس کشنده است، یک دیوار که پزشک ها را از روانشناس ها جدا می کند. اگر شما نمی توانید با شیمی آلی کنار بیاید، مشکلی نیست، فقط دیگر نمی توانید پزشک شوید.

در ابتدا وقتی که به همه اعلام می کنید در دانشگاه قبول شده اید انواع و اقسام فیدبک های مثبت و پشتیبانی را دریافت می نمایید. مادر بزرگتان نمی تواند باور کند که با داشتن نوه ای مثل شما تا چه حد خوش اقبال بوده! ولی به زودی، زیر آسیابی به نام شیمی آلی قرار می گیرید، و با این واقعیت مواجه می شوید که حسابی دخلتان آمده.

در زمینه ی تجارت شما می بینید که ده ها شرکت تلاش می کنند وارد یک صنعت شوند. آن ها زمان و پول بسیاری برای تولید یک محصول، شکل دهی یک سازمان بازاریابی و اجاره ی یک فروشگاه سرمایه گذاری می کنند، تنها برای این که راهشان را در یک بازار پرمفعت باز کنند. یک سال بعد، بیشترشان از گردونه ی رقابت حذف شده اند. آن ها رفته اند، در حالی که نتوانسته اند از شیب بالا بروند.

درست همین اتفاق برای افرادی می افتد که رویای داشتن ثروت و قدرت بزرگترین شرکت های دنیا را در سر می پروارند. جت های خصوصی، کلاب های خصوصی هوس انگیز و خلاصه قدرت رسیدن به هر چیزی بدون هیچ مانعی. چه کسی بدش می آید مانند خانواده های سلطنتی مدرن زندگی کند؟ البته یک مشکل کوچک وجود دارد، اگر شما به رزومه ی رئیس یک شرکت بزرگ نگاهی بیندازید، معمولاً با این نکته مواجه می شوید که او قبل از رسیدن به موقعیت کنونی یک شیب بیست و پنج ساله را پشت سر گذاشته است.

برای ربع قرن، لازم بوده که او شیره ی وجودش را بکشد، سرش را پایین بیندازد و کاری که به او گفته شده انجام دهد، ساعت های طولانی بیشتر از هر کس دیگری کار کند، و برای رئیس آن زمانش نوکری کند. برای روزها، ماه ها و سال های متوالی.

این خیلی آسان است که رئیس یک شرکت بزرگ باشی. چیزی که سخت است این است که به آن جایگاه برسی. یک شیب خیلی بزرگ در این راه وجود دارد. اگر غیر از این بود همه رئیس شرکت های بزرگ بودند و دیگر این موضوع ارزشی نداشت. آن طور که ما می بینیم، راز ارزشمند بودن، کمیاب بودن است. اگر شیبی در کار نبود، کمیابی ای هم وجود نداشت.

یک توضیح مهم: افراد موفق تنها از طریق گذشتن از شیب موفق نمی شوند. روش آن ها این نیست که با شیب دست و پنجه نرم کنند و به زحمت از آن بگذرند. نه، آن ها با تمام وجودشان وارد شیب می شوند. آن ها با قدرت به پیش می روند و همین طور که از شیب می گذرند قوانینش را هم تغییر می دهند. همین که شما فهمیدید درون شیب قرار دارید به این معنی نیست که باید با این وضعیت خوشحال باشید و در آن احساس راحتی کنید.

## منحنی شماره ۲: مرداب

این منحنی آن قدر ساده است که حتی نیاز نداریم شکلش را بکشیم. مرداب شرایطی است که شما کار می کنید و کار می کنید و کار می کنید و تغییر زیادی به وجود نمی آید. نه خیلی بهتر می شود، و نه خیلی بدتر. فقط به همان صورت باقی می ماند.

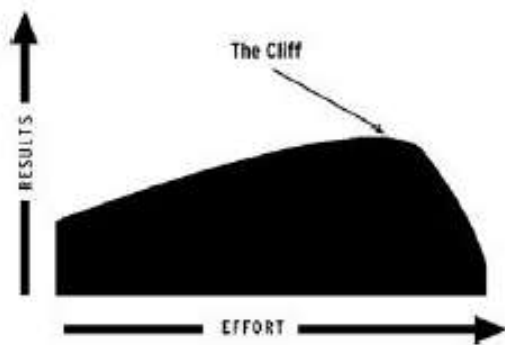
به همین علت به این شغل ها، شغل های بدون آینده گفته می شود.

چیز زیادی درباره ی مرداب وجود ندارد، جز این که متوجه این موضوع باشید که اگر در چنین شرایطی قرار گرفتید، باید هرچه زودتر از آن خارج شوید. به این خاطر که مرداب ها اجازه نمی دهند کارهای دیگر را امتحان کنید. واقعا نمی ارزد که زندگیتان را در چیزی صرف کنید که قرار نیست بهتر شود.

همین! شما با دو منحنی بزرگ طرف هستید (به غیر از آبشار که در ادامه می آید). تنها کاری که باید بکنید این است که به شیبها بچسبید، در حالی که دوست دارید از آن خارج شوید، و از مردابها خارج شوید تا بتوانید منابعتان را متمرکزتر کنید.

### منحنی شماره ۳: آبشار (ساده ولی وحشتناک)

بهترین مثال برای این منحنی سیگار است، که توسط دانشمندان به طور خاص برای این طراحی شده است که معتاد کننده باشد. اگر بخواهید میزان لذت سیگار کشیدن در طول زمان را نشان دهید، به این شکل خواهد شد:



به جز آن سقوط پایانی، سیگار کشیدن همان رویای بازاریابی است که به واقعیت تبدیل شده. چرا که سیگار طوری طراحی شده که تقریباً خروج از آن غیرممکن باشد، هرچه بیشتر سیگار بکشید، احساس بهتری نسبت به ادامه اش خواهید داشت. رنج خروج، در طول زمان بیشتر و بیشتر می شود. من اسم این منحنی را آبشار گذاشته ام: جایی که از آن نمی توانید خارج شوید تا این که سقوط کنید و همه چیز را از دست بدهید.

تعجبی ندارد که مردم نمی توانند از آبشار خارج شوند.

چیزی که باید در این باره یادمان باشد این است که شغل فروش شبیه سیگار کشیدن نیست. همین طور خواننده شدن یا برقراری رابطه ی طولانی مدت با کسی که به او اهمیت می دهید هم اینگونه نیست. بیشتر اوقات با آن دو منحنی دیگر طرف هستیم.

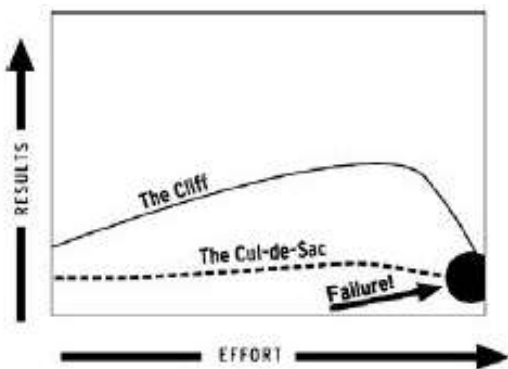
شیب و مرداب خطی نیستند. آن ها به صورت قطره چکانی به شما موفقیت و پیشرفت نمی دهند و منتظر نمی مانند که سقوط کنید.

**اگر آن کار ارزش انجام دادنش را دارد، احتمالاً یک شیب باشد.**

تنیس یک شیب دارد. تفاوت یک تنیس باز معمولی و یک قهرمان منطقه ای استعداد ذاتیشان نیست؛ بلکه در توانایشان در گذشتن از لحظاتی است که

دست از کار کشیدن آسان تر است. سیاستمداران هم شیبی دارند. همان جایی که بردن در یک انتخابات از باختن در آن جذاب تر است، و تمام قدرت یک سیاستمدار زمانی ظهور پیدا می کند که در حالی که همه بعد از شکست می خواهند خارج شوند، او تازه شروع می کند.

شیب باعث کمیابی می شود؛ و کمیابی ارزش می آفریند.



The Cul-de-Sac is boring, the Cliff is exciting (for a while), but neither gets you through the Dip and both lead to failure

(مرداب خسته کننده است. آبشار (برای مدتی) جذاب است. ولی هر دو به شکست منتهی می شوند.)

## مرداب ها و آبشارها شما را به شکست هدایت می کنند

اگر حس می کنید با یکی از این دو منحنی روبرو شده اند، باید خارج شوید. نه خیلی زود، ولی درست همین الان. مهم ترین مانع ما در زندگی برای موفقیت، آن طور که من می فهمم، همین عدم توانایی ما در خروج به موقع از چنین شرایطی است.

می دانم الان ممکن است بسیاری از شما غر بزنیید که "توصیه ی این کتاب کوچک خیلی واضح است". چه کسی نمی داند راز موفق بودن این است که موفق باشیم، یا کار درست این است که یک محصول یا خدمت باعظمت خلق کنیم، و در مقابل سختی ها دست از کار نکشیم؟

خب، می خواهم یک خبر بد به شما بدهم: شما نمی دانید. و یک خبر خوب: رئیس شما و رقبایتان هم نمی دانند.

منظورم این است که، درست است، شما **می دانید**، ولی حدس می زنم شما **هیچ کاری** در این باره انجام نداده اید. وقتی که زمانش برسد، زمان تصمیم های سخت برسد، آیا شما هر پروژه ای که مرداب یا آبشار باشد را متوقف می کنید؟ یا برایتان آسان تر است که تغییرات اساسی نکنید، و اجازه بدهید در مسیر پیش بروید، و از سختی موقت تغییر مسیر بپرهیزید؟ چه فایده ای دارد به همین چیزی که هستید بچسبید و به استقبال منافع بیشمار بهترین بودن در

دنيا نرويد؟ آيا شما بي نهايت زمان و پول داريد كه از راه اشتباه بتوانيد بر تمام بازار پيروز شويد؟ اگر زمان و پول كافي نداريد آيا اين جرات را داريد كه يك بازار كوچكتر و متفاوت را براي تسخير انتخاب كنيد؟  
وقتي كه اين چيزها را انجام دهيد، آن موقع مي توانيد بگويد **مي دانم**.

### شيب همان جايي است كه موفقيت رخ مي دهد

اگر هنوز متوجه نشده ايد، بايد بگويم شيب رمز موفقيت شماست. كساني كه خودشان را براي گذشتن از شيب آماده مي كنند، كساني كه زمان و انرژيشان را براي گذر از شيب متمرکز مي نمايند، همان كساني هستند كه در دنيا بهترين مي شوند. آن ها سيستم را به زانو در مي آورند، چرا كه به جاي رفتن سراغ كار ديگر، به جاي كمی بالاتر از متوسط بودن و ركود به خاطر اندك پاداشي كه دريافت مي كنند، چالش ها را در آغوش مي گيرند. به هر دليلي، آن ها مسابقه را ترك نمي كنند و با قدرت در شيب پيش مي روند تا به مرحله ي بعدي برسند.

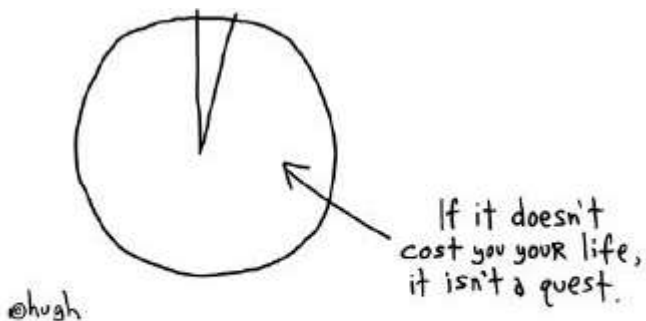
اسكي روي برف را در نظر بگيريد. سريع است، هيجان انگيز است، و با ارزش؛ همچنين وقتي در حال انجامش هستيد خيلي باحال به نظر مي رسيد. پس چرا اين قدر تعداد اسكي بازها كم است؟ چون يادگيري مهارت هاي اوليه براي اين كار مثل يك شيب دردناك است. چند روز طول مي كشد تا مقدمات را ياد



بگیرید، و در طی این چند روز به مرز جنون می رسید. این که دست از کار بکشید آسان تر از ادامه دادن است.

کار **شجاعانه** این است که با قدرت وارد شیب شوید و آن را به پایان برسانید؛ و از تمام منفعی که با کمیابی همراه است بهره ببرید. کار **بالغانه** این است که حتی اسکی را شروع نکنید، چرا که احتمالا تا آخرش نخواهید رفت. و کار **احمقانه** این است که آن را شروع کنید، تلاش کنید، زمان و پول زیادی را تلف کنید، و درست در وسط شیب دست از کار بکشید.

تعداد کمی از افراد کار شجاعانه را انتخاب می کنند و به بهترین ها تبدیل می شوند. انسان های آگاه احتمالا انتخاب می کنند که کار بالغانه را انجام دهند و منابعشان را برای پروژه هایی که واقعا دوست دارند ذخیره نمایند. هر دوی این ها انتخاب های خوبی است. ولی آخرین انتخاب، همان انتخابی که معمولا همه انجام می دهند، این که مقداری تلاش کنید و سپس خارج شوید، همان چیزی است که اگر می خواهید موفق شوید باید از آن بپرهیزید.



(اگر نمی‌خواهید زندگیتان را پایش بگذارید، ارزش ندارد وقتتان را صرفش کنید.)

### چیزی که بوش می‌دانست

در فیلم *Butch Cassidy and the Sundance Kid*، وقتی که بوش کسیدی و فرزندش توسط چارلی سیرنگو و مامورانش تعقیب می‌شدند بوش به سمت تپه‌ها فرار کرد، به سمت مناطقی که حرکت در آن سخت و سخت‌تر می‌شد. چرا؟ چون اون می‌دانست در زمین‌های هموار او و فرزندش هیچ راه فراری ندارند. تنها در میان تپه‌های صعب‌العبور است که امید این می‌رود که ماموران چارلی دست از کار بکشند. هر چه سخت‌تر باشد، برای بوش بهتر است.

ولی ماموران چارلی مقاومت می کردند و پیش می آمدند. و بوش تنها زمانی توانست فرار کند که فوق العاده به مرگ نزدیک شده بود. هی! در این فیلم این ایده جواب داد. بازار شما یک میدان مسابقه است، که توسط کسانی پر شده که هر روزه از چالش های بسیاری با موفقیت بیرون می آیند. تنها یک چالش فوق العاده سخت (یک شیب) می تواند به شما این شانس را بدهد که پیش بیفتید.

در این دنیای پر از رقابت، سختی ها دوست و متحد شما هستند. هر چه یک کار سخت تر باشد، شانس بیشتری دارید که از هم ردیفانتان جلو بیفتید. همچنین اگر آن کار سخت باعث شود شما دست از کار بکشید، به هر حال خودتان خواسته اید.

## چیزی که جک می دانست

وقتی که جک ولج شرکت جنرال الکتریک را بازسازی کرد، افسانه ای ترین تصمیمی که گرفت این بود: اگر نتوانیم نفر اول یا دوم در یک صنعت باشیم، باید از آن خارج شویم.

چرا یک بخش بیلیون دلاری را بفروشیم، در حالی که رتبه ی چهارم صنعت را دارد و سود خوبی هم از آن عایدمان می شود؟ ساده است. چون این بخش باعث می شود حواس مدیریت پرت شود. چون این بخش باعث اتلاف منابع و سرمایه و

توجه و انرژی می شود. و بیشتر از همه، به افرادِ دیگر بخش ها یاد می دهد که می توانند در دنیا بهترین نباشند.

جک به وسیله ی این تصمیم از مرداب ها و آبشارها خارج شد و منابعش را برای کسب و کارهای دیگرش که در میانه ی شیبها بودند، آزاد نمود.

### **یک نکته در مورد باد**

به جرئت می توانم بگویم اسکی روی آب خیلی راحت است، البته وقتی که بادی در کار نباشد.

درست است، باد باعث سخت شدن کار می شود. زیاد سخت نیست که ابزارآلات عالی و تکنیک های قوی را پیدا کنید و به خدمت درآورید. چیزی که باعث گند زدن به همه ی کار می شود این است که باد غیر قابل پیش بینی است. باد دقیقا همان وقتی که نمی خواهید تغییر می کند.

همین موضوع درباره ی خدماتی که به مشتری می دهید هم صادق است (که کار ساده ایست، به شرطی که مشتری ای در کار نباشد). در واقع هر مشکلی که در سازمان به وجود می آید به باد مربوط می شود.

حسابداری خیلی ساده بود، اگر تمام سررسیدها درست و به موقع پرداخت می شد. فروش هم خیلی ساده بود، اگر مشتری ها همیشه از شما خرید می کردند.

بازاریابی هم خیلی آسان بود، اگر مشتری ها همان طور بودند که شما فکر می کنید.

این جا یک خبر خوب وجود دارد: این حقیقت که این سختی و غیر قابل پیش بینی بودن، برای پیشرفت شما مفید است. چون اگر طور دیگری بود هیچ سودی در آن وجود نداشت. علت این که مردم سراغ کار سخت اسکی روی آب می روند این است که چالش این کار باعث جذابیتش می شود. چیزی که باعث می شود مردم به متخصصان پول بدهند این است که بیماری هایشان غیر قابل پیش بینی است، و به سختی درمان می شود. علت وجود شغل های ما، این است که مشکلات سخت را حل کنیم.

دفعه ی بعدی که خواستید سر یک مشتری یا نمایندگی یا موتور جستجوی نفرت انگیز دق دلیتان را خالی کنید، به یاد بیاورید که این چالش بهترین اتفاقی است که می تواند در طول روز برایتان پیش بیاید. بدون این چالش ها، شما به راحتی قابل تعویض هستید. شیب، بهترین دوست شماست.

### **علت این که ما هستیم**

اگر قرار باشد من تنها یک جمله ی الهام بخش بگویم، آن جمله این خواهد بود: **شیب**، علت حضور ماست. چه شما در حال بلند کردن وزنه ای باشید، یا در حالت مذاکره برای یک فروش باشید، یا برای شغلی درخواست بدهید، یا برای

یک توپ تنیس بپرید، شما یک سرمایه گذاری بزرگ انجام داده اید. شما زمان و پول و زحمت زیادی صرف کرده اید تا به این لحظه رسیده اید. شما به ابزارها و تحصیلات و اشتها نیاز داشته اید ... تنها برای این که درست در همین لحظه، از این شیبی که پیش رو دارید بگذرید.

### **شیب، علت حضور شما در این جاست.**

تنها این کافی نیست که از این شیب نجات پیدا کنید. تنها موقعی به چیزی که شایستگی آن را دارید می رسید که شیب را در آغوش بکشید و با آن همان طور که واقعا هست، یعنی به صورت یک فرصت رفتار کنید.

### **دروغی به نام "متنوع کردن" – چیزی که دارکوب می داند**

در مواجهه با شیب، بسیاری از افراد و سازمان ها دست به تنوع می زنند. اگر شما نتوانید به مرحله ی بعدی بروید، فکرتان می رود، و انرژی شما را برای یاد گرفتن چیزی دیگر و غیر ضروری هدر می دهد. این باعث می شود یک شرکت تولید موسیقی روی هزاران خواننده سرمایه گذاری کند، به جای این که به طرز عالی روی تعداد کمی این کار را انجام دهد. باعث می شود افرادی به وجود بیایند که می توانند ده ها کار را انجام دهند، بدون این که تنها در یک کار استاد باشند.

سخت کوشی، باعث می شود افراد، سرریز انرژی و انگیزه شان را در کارهای متنوع پخش کنند. ظاهراً به نظر می رسد این تنوع دادن کار درستی است. وارد شدن به یک بازار جدید، درخواست یک شغل در یک زمینه ی جدید، شروع یک ورزش جدید. کسی چه می داند؟ شاید این یکی جواب داد.

و همچنان موفقیت واقعی به کسانی می رسد که متمرکزند. تمرکزی که شما را در شیب به پیش می برد و باعث می شود به آخرش برسید، و به پاداشی برسید که بازار به بهترین ها در دنیا می دهد.

دارکوب می تواند بیست بار به هزار درخت ضربه بزند و به هیچ جا نرسد، ولی مشغول بماند. یا می تواند بیست هزار بار به یک درخت ضربه بزند و به ناهارش برسد.

قبل از این که وارد بازار جدیدی شوید، به این فکر کنید که اگر برای عبور از شیب برنامه ریزی کنید و در بازاری که در حال حاضر در آن قرار دارید بهترین شوید چه اتفاقی خواهد افتاد.

## بیشتر مردم از خارج شدن می ترسند.

این که یک فرد متوسط باشیم، راحت تر است از این که با واقعیت مواجه شویم و دست از کار بکشیم.

خروج سخت است. برای خارج شدن لازم است شما بپذیرید که هیچ گاه نفر اول دنیا نخواهید شد. حداقل در این زمینه ی خاص. بنابراین راحت تر است که به این واقعیت توجه نکنید، و آن را نپذیرید، و به معمولی بودن رضایت دهید. چه کار بیهوده ای.

## شما الان باید عصبانی باشید ...

می دانم که عصبانی هستم. به خاطر همه ی سازمان های ارزشمندی که به مرداب ها چسبیدند، به جای این که از آن ها بیرون بیایند و منابعشان را صرف کاری کننده که به آن تعلق دارند. من از همه ی افرادی که زمان و پولشان را برای عبور از شیبی که توان عبور از آن را نداشتند تلف کردند عصبانیم. آن ها باید می فهمیدند که آن شیب ها طولانی تر و شدیدتر از آن هستند که آن ها با منابع در دسترسشان بتوانند از آن ها بگذرند. بیشتر از همه از این عصبانی هستم که باید این همه توضیحات می دادم تا الان بتوانم بگویم راه حل چقدر ساده است.



## چگونه آرنولد از شیب گذشت؟

یک نکته ی ضروری درباره ی شیب این است که، شیب وجود دارد. اولین قدم برای گذشتن از شیب درک این موضوع است که شما با شیب مواجه هستید.

هر وقت که مجله ی سلامتِ مردان عکسِ مردی بدنساز را روی جلدش چاپ می کرد فروشش بیشتر می شد. چرا؟ ساده است، چون اگر همه ی مردان چنین بدن هایی می داشتند دیگر چنین مجله ای نمی خریدند که به آن ها یاد بدهد چگونه به چنین فیزیکی برسند.

کمیاب بودن این خصوصیت باعث جذابیت آن می شود.

علمِ تناسب اندام، علمِ جالبی است. پایه اش این است که شما در آن یک یا دو دقیقه کار بیشتری انجام می دهید، تنها به این خاطر که عضلاتتان خسته شوند، و همین چند ثانیه ی آخرِ کار باعث شود عضلاتتان رشد کند.

شبيه بیشتر مردم، در تمام مدت روز، و هر روز، شما از عضلاتتان استفاده می کنید. ولی آن ها رشد نمی کنند. شما شبیه قهرمان تناسب اندام جهان نمی شوید، چرا که قبل از رسیدن به لحظه ای خاص دست از کار می کشید. لحظه ای که فشار باعث شود عضلاتتان شروع به رشد کردن کنند. این دست از کار

کشیدن، همان کاری است که طبیعتا باید انجام دهید، چون عضله ی خسته احساس درد می کند.

افرادی که تمرینات بدنسازی را انجام می دهند، این درد را در آن یک یا دو دقیقه پایانی تحمل می کنند، و سپس از تمام منافع به پایان رساندن یک شیب بهره مند می شوند. افرادی که در تمرینات ناموفق هستند درست به همان اندازه زحمت می کشند، ولی فقط چند ثانیه زودتر دست از کار می کشند.

این طبیعت انسان است که وقتی درد می کشد، دست از کار بکشد. ولی همین خصوصیت غیرارادی است که کمیاب بودن را می آفریند.

چالش ساده است: خارج شدن، وقتی که وارد شیب شده اید فکر بدی است. اگر سفری که شروع کرده اید ارزش انجام دادن را داشته باشد، وقتی که میان شیب هستید دست کشیدن از کار فقط باعث اتلاف زمانی می شود که تا به حال صرف کرده اید. کافی است در میانه ی چند شیب، دست از کار بکشید، و آن موقع کسی می شوید که مدام خارج می شود، کارهای زیادی را شروع می کند ولی دستاوردهای کمی دارد.

ساده است: اگر نمی توانید از شیب بگذرید، وارد آن نشوید.

اگر به همین یک قانون ساده عمل کنید، در مورد این که وارد کدام شیب ها بشوید، بهتر تصمیم خواهید گرفت.

## نحوه ی تفکرِ سوپرستارها

سوپرستارها به چیزهایی که می خواهند می رسند، چرا که مهارت های منحصر به فردی دارند. آن ها خیلی بیشتر از مقدار منصفانه، درآمد، احترام، و موقعیت دارند، چون جزء محدود انتخاب های مشتری ها و رئیس ها هستند.

یک مشاور املاکِ سوپرستار، پنج تا ده برابر یک مشاور املاک معمولی درآمد دارد. به یک وکیل سوپرستار مستقل از تخصصش، همیشه بیشترین میزان کاری که می تواند مدیریت کند پیشنهاد می شود. یک موزیسین سوپرستار هزاران برابر یک موزیسین متوسط درآمد دارد. یک سوپرستار، در کاری که انجام می دهد در دنیا بهترین است.

اگر می خواهید سوپرستار شوید باید به دنبال یک شیب خیلی شدید بگردید، یک فاصله ی زیاد بین کسانی که شروع به کار می کنند و کسانی که موفق می گردند. و سپس باید وارد آن شیب شوید و از طرف دیگرش بیرون بیایید. این کار را هر کسی نمی تواند انجام دهد. اگر می توانست، دیگر سوپرستاری وجود نداشت. اگر شما این راه را انتخاب می کنید به این دلیل است که درک کرده اید که شیبی وجود دارد، و باور دارید که می توانید از آن بگذرید. شیب، واقعا

بزرگترین دوست شماست چون باعث می شود کارتان با ارزش شود (و جلوی دیگران را برای رقابت با شما می گیرد).

ولی یک لحظه صبر کنید، فقط همین کافی نیست. نه تنها شما باید یک شیب را پیدا کنید که بتوانید از آن بگذرید، بلکه باید از تمام مرداب هایی که در حال حاضر بیهوده در آن ها هستید هم خارج شوید. شما باید از پروژه ها و سرمایه گذاری ها و تلاش هایی که چنین فرصت هایی برای شما ایجاد نمی کنند خارج شوید. این کار سخت است، ولی خیلی خیلی اهمیت دارد.

معمولا می گویند اگر از ۹۸ درصد از رقبایتان بهتر باشید خیلی عالی است. ولی در دنیای گوگل، این اتفاق بی فایده است. چون تمام رقابت و هر کاری که انجام می دهید بر سر اول شدن است. تنها موقعیتی که الان می توانید روی آن حساب کنید این است که در دنیا بهترین باشید.

### **هفت دلیلی که ممکن است باعث شود در دنیا بهترین نشوید**

وقتتان تمام شود (و خارج شوید).

پولتان تمام شود (و خارج شوید).

بترسید (و خارج شوید).

درباره اش جدی نباشید (و خارج شوید).

اشتیاق یا حرارتتان را از دست بدهید و به معمولی بود قناعت کنید (و خارج شوید).

به جای بلندمدت روی کوتاه مدت متمرکز شوید (و وقتی که در کوتاه مدت خیلی سخت باشد خارج شوید).

زمینه ی اشتباهی را برای اول شدن انتخاب کرده باشید (چون توانش را ندارید).

منظورم از شما، تیم شما، شرکت شما، یا شخص شماست، کسی که دنبال شغلی می گردد، کسی می خواهند کارمند جایی شود، یا می خواهد کارآفرین باشد. نکته ی مهم درباره ی این هفت موضوع این است که می توانید برایشان برنامه داشته باشید. می توانید **قبل از این که شروع کنید** بفهمید که آیا منابع و اراده ی کافی برای رسیدن به پایان را دارید یا نه. اگر نتوانید در دنیا اول شوید، یا به خاطر این است که اشتباه برنامه ریزی کرده اید و یا به این خاطر که قبل از رسیدن به هدفتان تسلیم شده اید.

آیا ممکن نیست فقط به اندازه ی کافی خوب نباشید؟ یا این که شما (یا تیمتان) فقط استعداد کافی برای بهترین شدن در دنیا را نداشته باشید؟ چرا، ممکن است. در واقع اگر زمینه ای که انتخاب کرده اید ویولون زدن، یا اسکیت سرعتی باشد، نه تنها ممکن است، بلکه محتمل هم هست. ولی درباره ی هر

زمینه‌ی متعارفی که فکر می‌کنم، نه، بعید به نظر می‌رسد عدم استعداد باعث ناتوانیتان شود. شما به اندازه‌ی کافی خوب هستید. سوال اصلی اینجاست که آیا حاضری از میانبری (شیب) که برای عالی شدن نیاز دارید بگذرید؟

### چرا منحنی‌های به شکل شیب این قدر متداولند؟

یکی از چیزهایی که با آن می‌توان مفهوم شیب را بهتر فهمید هرم است. هرم شکلی است که در آن چنین به نظر می‌رسد که افراد پایینی، افراد بالای هرم را پشتیبانی می‌کنند. ولی نه تنها چنین به نظر می‌رسد، بلکه در واقع این اتفاق خیلی بیشتر از آن چه که فکرش را بکنید پیش می‌آید.

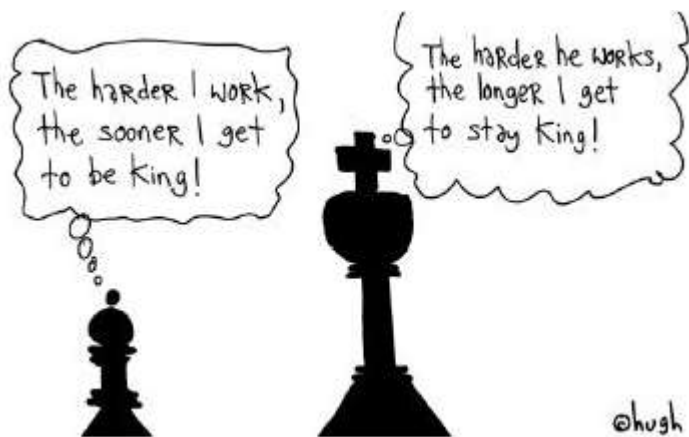
برای مثال بسیاری از افراد در باشگاه‌های بدنسازی ثبت نام می‌کنند (تعداد زیاد اعضا به باشگاه اجازه می‌دهد قیمت‌ها را پایین نگه دارد)، ولی خودِ باشگاه خیلی کوچک است چرا که تعداد کمی از افراد بعد از ثبت نام به طور منظم باشگاه می‌روند. این حقه، جزئی از سیستم است. اگر تمام کسانی که ثبت نام کرده‌اند بیایند، شما نمی‌توانید دستگاه خالی‌ای برای ورزش کردنشان پیدا کنید.

سایت نتفلیکس بی‌نهایت دی‌وی‌دی را ماهانه به شما اجاره می‌دهد، که با هزینه‌ی پستی‌اش، تنها ۱۰ دلار هزینه دارد. چطور چنین چیزی ممکن است؟ اگر شما فیلمی را همان موقع که می‌رسد ببینید و بلافاصله پس بدهیدش شما

می توانید حداقل شش فیلم را تنها با ۱۰ دلار ببینید. قطعاً همین طور است، نکته این جاست که به ازای هر شخصی که شش فیلم می بیند، تعداد زیادی از افراد هستند که در تمام ماه تنها یک فیلم می بینند، یا حتی فیلمی نمی بینند. در واقع چنین افرادی به اعضای پرمصرف کمک خرجی می دهند. قطعاً تنفلیکس می خواهد شما تعداد زیادی فیلم تماشا کنید، تا به یک مشتری وفادار تبدیل شوید؛ ولی اگر مشتری های غیرمتعهد که سرسری عضو می شوند وجود نداشته باشند اقتصاد کل این کسب و کار از هم می پاشد.

برای مدت طولانی شرکت های هواپیمایی بلیط هایی بیش از ظرفیتشان می فروختند چرا که می دانستند عده ای به آن پرواز نخواهند رسید. سیاستمداران متوجهند که بسیاری از مردم تنبل به خودشان زحمت رای دادن را نمی دهند. ولی آن ها مالیات می دهند، مالیاتی که از زندگی سیاسی مردمی که از سیستم خارج نشده اند پشتیبانی می کند.

و البته، تمام ماشین پول سازی فوتبال های دانشگاهی بر پایه ی هرمی است که، در رده های پایین آن افرادی قرار دارند که آرزوی راه یافتن به لیگ دسته یک را دارند، ولی هرگز به آن نمی رسند.



(سرباز: هرچه قدر بیشتر تلاش کنم، زودتر شاه خواهم شد.)

شاه: هرچه قدر سربازم بیشتر تلاش کند، من بیشتر شاه خواهم ماند.)

هر کاری که برای زندگی، یا برای تفریح انجام می دهید احتمالا بر پایه ی سیستمی است که بر پایه ی خروج بنا نهاده شده. خروج کمیابی می آفریند، و کمیابی ارزش خلق می کند.

این هیچ تعجیبی ندارد که ما خارج می شویم؛ سیستم از ما این را می خواهد.



## هشت شیب

چند دسته از سیستم‌ها هستند که به شیب‌ها متکی‌اند. این شیب‌ها در جاهایی قرار دارند که سازمان‌ها و اشخاص بیشتر تمایل به تسلیم شدن دارند. اگر متوجه این شیب‌ها باشید احتمالاً انتخاب بهتری خواهید داشت. شما در حالی که متوجه مخاطرات هستید می‌توانید (در بهترین حالت) انتخاب کنید که هر کاری که برای گذشتن از شیب لازم است را انجام دهید؛ یا می‌توانید قبل از رسیدن به آن دست از کار بکشید. خروج در میانه‌ی شیب، اصلاً راهکار مناسبی نیست.

**شیب تولیدات:** این ساده و مفرح است که در گاراژتان چیزی را بسازید. ولی سخت و گران است که یک قالب تزریقی بخرید، یک مدار کامل طراحی کنید، یا مقدمات یک تولید بزرگ را بچینید. زمان و سختی و هزینه‌ای که برای برپا کردن کارخانه‌ی خود صرف می‌کنید شیب را می‌سازد. این شیب عرضه‌ی کالا را کم می‌کند و باعث می‌شود تنها کسانی بتوانند کالایشان را عرضه کنند که شجاعت سرمایه‌گذاری در مقیاس‌های بالا را داشته باشند. افرادی که در رده‌های پایین‌تر هستند مجبورند با یکدیگر درگیری داشته باشند، چرا که توان و هرآنچه که لازم است برای صعود به مرحله‌ی بالاتر را ندارند.

**شیب فروش:** بیشتر ایده ها وقتی شروع می شوند که یک شخص - یعنی شما - شروع به فروش آن می کنید. فروش ایده ها به مغازه ها، کسب و کارها، مشتری ها یا حتی به رای دهندگان. و شیب زمانی شروع می شود که شما سعی کنید یک نیروی فروش حرفه ای داشته باشید و در مقیاس های بالا این کار را انجام دهید. تقریبا در هر زمینه ای، رقبایی که فروش زیاد و دیوانه واری دارند پیشرفت خیلی بیشتری می کنند.

**شیب آموزش:** دوره ی شغلی زندگی شما زمانی شروع می شود که مدرسه را ترک می کنید. ولی شیب آموزش زمانی شروع می شود که برای بازسازی مهارت هایتان سراغ یادگیری چیز جدیدی می روید. دکتری را در نظر بگیرید که یک سال از عمرش را برای تخصص قربانی می کند، تا بتواند در دهه های بعد منافعش را درو کند.

**شیب ریسک:** قماربازها از راهی می روند که گاهی اوقات - مخصوصا بدون داشتن درآمد ثابت - باعث می شود همه چیزشان را از دست بدهند. برای اجاره ی مکانی بزرگتر یا سرمایه گذاری در روشی جدید شما نیاز به ریسک کردن دارید. کارآفرین های موفق تفاوت سرمایه گذاری برای گذشتن از شیب و سرمایه گذاری درباره ی چیزی که کاملا ریسک است را درک کرده اند.

**شیب روابط:** همیشه افراد و سازمان هایی وجود دارند که اگر الان برایشان زمان بگذارید و تلاش کنید بعدا به کمکتان می آیند، حتی اگر الان لزوما برای شما زمان مناسبی نباشد که بخواهید چنین کاری را انجام دهید. همان کودکی که روزی در ایستگاه پستِ محلّتان بود - همان کسی که مشتاق بود نامه های شما را برساند و به شما کمک کند - امروز رئیس یک شرکت بزرگ شده است. روابطی که او زمانی ساخته بود، امروز به دردش خورد، همان روابطی که گاهی حفظشان خیلی سخت می شد. آن دسته از افرادِ کوتاه بین که همیشه آماده ی به هم زدن روابط هستند هیچ گاه وارد شیب رابطه نمی شوند، چون هیچ گاه در مواقع سخت بر روی رابطه ای سرمایه گذاری نمی کنند.

**شیب ادراک:** شما همه ی کارهایتان را تحتِ یک طرز تفکر خاص انجام می دهید. کنار گذاشتنِ آن طرز تفکر خاص و پذیرفتن یک فکرِ نو و بهتر ممکن است دقیقا همان چیزی باشد که برای رفتن به مرحله ی بعد نیاز دارید. قهرمانانی که شرایط و صنایع را دگرگون کرده اند، (از مارتین لوتر کینگ، تا ریچارد برنسون، و از زلما واتسون تا جاکلین نووگراتز) همه شان این کار را از همین طریق انجام داده اند. یعنی با گذاشتن از یک شیب ادراکی و رسیدن به انتهایش نگاه مردم را عوض کرده اند.

**شیب خود:** وقتی که همه چیز به شما بستگی دارد کارتان آسان تر است. این که شخصا کنترل را به دست بگیرید به شما قدرت نفوذ بسیاری می دهد. ولی

مردم نمی توانند این کار را بکنند؛ آن ها نمی توانند کنترل را شخصا به دست بگیرند و در این شیب به مشکل بر می خورند.

**شیب توزیع:** بعضی از خرده فروشی ها کار شما را برای توزیع کالایان ساده تر می کنند، در حالی که بعضی دیگرشان نیازمند سرمایه گذاری از طرف سازمان شما هستند، که البته ممکن است همه اش به باد برود. اگر محصولاتان را در والمارت (یک خرده فروشی بزرگ) قرار دهید احتمالا به فروش خیلی بیشتری می رسد تا اینکه آن را روی اینترنت عرضه کنید. چرا؟ به خاطر کمیابی. همه می توانند محصولاتان را روی وب منتشر کنند، ولی ورود به والمارت سخت است.

### دیدن منحنی با دقت بیشتر

همان طور که در تحلیل های شاتل فضایی ای که در ادامه می آید خواهید دید، تشخیص این که چیزی مرداب است یا شیب خیلی ساده می باشد. کار سخت این است که توان انجام کاری درباره ی آن را پیدا کنیم. کارآفرین ها و افراد خوشبینی که دنبال کار می گردند و با ساده لوحی در کسب و کارهای جدی وارد می شوند و برای کاری که باید طول شیب انجام دهند آماده نیستند، در خطر ساختن یک شاتل فضایی اند.

خوش بینی هیچ اشکالی ندارد. درد (و اتلاف) وقتی به وجود می آید که افراد خوش بین قرار باشد در میانه ی شیب دست به انتخاب های سخت بزنند.

## زمان کنار گذاشتن شاتل فضایی سیده است

شاتل فضایی یک مرداب است، نه یک شیب. وقتی که دانشمندان درباره ی شاتل صحبت می کنند نمی گویند: "ما باید به ساختن آن ادامه بدهیم، چون شاتل ها در طول زمان امن تر/ارزان تر/کارتر می شوند." تنها دلیلی که شاتل هنوز وجود دارد این است که هیچ کس جرئت کنار گذاشتنش را ندارد. هیچ دلیلی برای سرمایه گذاری روی چیزی که قرار نیست بهتر شود وجود ندارد.

در واقع اگر ما شاتل ها را کنار بگذاریم، با یک نیاز ضروری برای جایگزینش مواجه خواهیم شد. وقتی که نتوانیم به فضا برویم مجبور می شویم یک جایگزین تازه، بهتر و ارزان تر اختراع کنیم.

پس چرا کنار نمی گذاریمش؟ چرا از این مرداب خارج نمی شویم؟ مثل همیشه دلیلش همان است. چون روز به روز چسبیدن به چیزی که به آن عادت کرده ایم، چیزی که تنش کمتری ایجاد می کند، و دردی برایمان ایجاد نمی کند آسان تر می شود.

همان طور که بیانیه ی آزادی کشورمان به ما اخطار می دهد: "تجربیات همه ی ما نشان می دهد که انسان ها حاضرند هر رنجی را بپذیرند، ولی از کارهایی که به آن عادت کرده اند دست نکشند."

آیا شما شجاعت این را دارید که وقتی با مرداب مواجه شدید خارج شوید؟

## دره ی مرگ

هدف همه ی افراد این است که یک شیب خیلی طولانی و خیلی تند خلق کنند تا رقیب های نوظهور نتوانند از آن بگذرند.

مایکروسافت این کار را کرد. آن ها روابط خیلی زیادی را پایه ریزی کردند، و همچنین استانداردهای خیلی زیادی را بنا نهادند تا این که تقریبا غیرممکن بود کسی بتواند ورد یا اکسل را تغییر دهد (حداقل تا زمانی که پلتفرم تغییر نکرده). شرکت اینتویتو وارد این شیب شد، و الان نرم افزار آن ها به عنوان یک واژه پرداز به اندازه ی ورد عالی است ولی به هر حال مایکروسافت برای مدتی یکه تاز این میدان بود. در مقابل رقیبانت موانعی به وجود بیاور و برای مدتی پادشاه بمان.

احتمالا شما خواهید گفت: "ولی یک لحظه صبر کن! آیا گوگل با قدرت پشت سر مایکروسافت حرکت نکرد؟ و نسخه های واژه پرداز و صفحه گسترده ی

مبتنی بر وب را نساخت؟" بله. ولی حتی احتمالاً گوگل هم می دانست که بدون تغییر دادن پلتفرم از PC به وب نمی تواند این کار را بکند. مایکروسافت یک شیب خیلی شدید و خیلی گران را طراحی کرده بود که عبور از آن غیرممکن می نمود. ولی الان در پلتفرم جدید، گوگل راه ساده تری برای پیمودن پیدا کرده بود.

اپل همین کار را با آی تیونز و آی پاد انجام داد. آن ها در ابتدا به سرعت پلتفرم جدیدی را ساختند. سپس بدون این که روی مسیر قبلیشان پافشاری کنند جذابیت ها و سیستم های جدید بسیاری را ساختند، تا هر کس دیگری که بخواهد پشت سرشان بیاید راه بسیار طولانی و سختی را در پیش داشته باشد.

صاحبان مشاغل هم همین کار را می کنند. برای مثال وکیل ها مدام وکیل شدن را سخت تر و سخت تر می کنند، تا از طرفی شیب پشت سرشان را طولانی تر کنند و از طرف دیگر زندگی کسانی که از شیب گذشته اند و تا الان وکیل شده اند را بهتر و بهتر نمایند.

## فرصت بزرگ

اگر شما بتوانید از شیب بگذرید، اگر وقتی که سیستم انتظار دارد شما متوقف شوید به راهتان ادامه دهید، به دستاوردهای فوق العاده ای خواهید رسید.

افرادی که از شیب گذشته اند واقعا کمیابند، به همین دلیل ارزش بیشتری خلق می کنند.

وقتی که شما در دنیا بهترین باشید با افراد یا سازمان ها یا برندهایی کار خواهید کرد که آن ها هم در دنیا بهترینند. و در همه ی منافع (درآمد، توجه، امتیازات، احترام) با هم شریک خواهید بود. یک مدل مجله ی تناسب اندام مردان با بدنی فوق العاده، سریعاً کار پیدا می کند، چون خیلی از افراد در راه رسیدن به چیزی که او دارد جا زده اند.

شما این را قبلاً هم می دانستید. شما احمق نیستید، و تمام عمرتان این موضوع را درک می کرده اید که منافع عظیم به کسانی می رسد که جا نزده اند. و من حرف چندان متفاوتی نگفته ام، پس چرا باید به من گوش کنید؟

ساده است. نکته، درباره ی داستانی است که شما به خودتان می گوئید. شما در حالی بزرگ شده اید که باور داشته اید جا زدن یک اشتباه اخلاقی است. وقتی که دست از کار می کشید احساس خیلی بدی دارید، شبیه وقتی که نمی توانید در آینه به چشمان خودتان نگاه کنید. **قطعا** شما تمام تلاشتان را می کنید. ولی نمی توانید آن کار را انجام دهید. این همان چیزی است که از وینس لومباردی در ابتدای کتاب برایتان نقل کردم. اگر فقط کمی انسان بهتری بودید، دست از کار نمی کشیدید.



من می خواهم شما درباره ی خروج (یا عدم خروج) به عنوان یک فرصت برای **بالا رفتن** نگاه کنید. من نمی گویم وقتی شکست می خورید احساس حقارت نکنید. حرف مهم تری می زنم: شما می توانید به کارهایی که «به آن ها اهمیت نمی دهید» یا «در آن ها معمولی هستید» یا «برایتان تبدیل به مرداب شده اند»، به این صورت نگاه کنید که خروج از آن ها منابعتان را برای چسبیدن به شیبی که برایتان اهمیت دارد آزاد می کند.

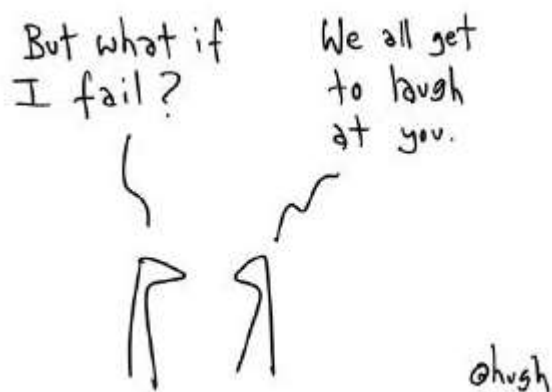
اگر می خواهید خارج شوید، قبل از شروع کار خارج شوید. دست رد به سینه ی سیستم بزنید. اگر فهمیدید که نمی توانید در دنیا بهترین باشید شروع به بازی نکنید.

## متوسط، از آن بازنده هاست

خروج در زمان مناسب خیلی دشوار است. بیشتر ما شجاعتِ خارج شدن را نداریم. بدتر از آن، وقتی با شیبی مواجه می شویم بدون فکر به آن وارد می شویم. و تبدیل به یک آدم معمولی می گردیم.

پاسخ اکثر مردم به یک شیب این است که به طور امن در آن حرکت می کنند. که کارهای متداول و معمولی را انجام می دهند، کارهایی که به خاطرش سرزنش نشوند. در مواجهه با شیب، بیشتر مردم مثل برده ها راه میانه را برای موفقیت انتخاب می کنند.

به همین علت فقط تعداد کمی از مردم، تبدیل به بهترین ها در دنیا می شوند. برای این که یک سوپرستار باشید باید یک کار استثنایی انجام دهید. نه این که فقط در شیب زنده بمانید. شما باید از شیب به عنوان یک فرصت استفاده کنید و چیزی فوق العاده بسازید که دیگران با وجود این که نمی توانند در ساختنش به شما کمک کنند، ولی درباره ی آن صحبت کنند، به یکدیگر توصیه اش نمایند، و، بله، انتخابش کنند.



(- اما اگه شکست بخورم چی؟)

(- اون موقع هممون بهت می خندیم.)

دفعه ی بعدی که دیدید دوست دارید دست از کاری بکشید ولی ترجیح می دهید در آن بمانید و متوسط باشید، بدانید که تنها دو انتخاب خوب می توانید داشته باشید: یا از آن خارج شوید، و یا در آن استثنایی باشید. متوسط برای بازنده هاست.

خیلی افراطی هستیم؟ آیا وقت و زحمت و زندگی و اعتبار شما آن قدر با ارزش نیست که سر متوسط بودن بر باد برود؟ متوسط بودن به شما احساس امنیت می دهد، ولی امن نیست. بلکه ناچیز و نامرئی است. متوسط بودن آخرین انتخاب است، راهی است با کمترین سختی. وسوسه شدن به متوسط بودن فقط نوعی دیگر از جا زدن است ... یک نوع طفره رفتن. شما لیاقت بیشتر از متوسط را دارید.

## **کسانی که پشت سر هم دست از کارها می کشند زمان بسیار زیادی را در صف می گذرانند**

من با مشاهده ی سوپرمارکت ها در طی چندین سال متوجه شدم که مردم موقع پرداخت خریدهایشان از سه استراتژی مختلف استفاده می کنند. احتمالاً سوپرمارکت محله ی ما مانند مال شماس، که معمولاً چهار یا پنج صف برای پرداخت وجود دارد. اگر با دقت نگاه کنید خواهید دید مردم یکی از این سه استراتژی را انتخاب می کنند:

اولین استراتژی این است که کوتاه ترین صف را پیدا می کنند و واردش می شوند؛ و هر اتفاقی که بیفتد در همان صف باقی می ماند.

دومین استراتژی این است که وارد کوتاه ترین صف می شوند و حداکثر یک بار صفشان را عوض می کنند، آن هم موقعی که صفشان به کندی پیش برود، مثلا یک نفر بیش از حد دنبال کارت اعتباریش بگردد. ولی فقط همان یک بار صفشان را عوض می کنند.

و سومین استراتژی این است که وارد کوتاه ترین صف می شوند و مدام صف های دیگر را زیر نظر دارند؛ اگر صف کوتاه تر دیگری به وجود بیاید سریع به آن یکی می روند. و تا آخر به این کار ادامه می دهند.

مشکل استراتژی سوم واضح است. هر بار که صفتان را عوض می کنید، انگار دارید از نو شروع می کنید. در حالی که فکر می کنید خیلی زرنگ هستید تقریبا همیشه دیرتر به باجه ی پرداخت می رسید، و قطعا با این جا به جایی ها انرژی زیادی را هدر می دهید.

همه جا چنین صف هایی وجود دارد. آیا یک کارآفرین را نمی شناسید که در حال انجام شش یا دوازدهمین پروژه اش باشد؟ همان کسی که از شاخه ای به شاخه ی دیگر می پرد، و هر بار مقداری در کار پیش می رود و سپس به سراغ

یک فرصت جدید، ساده تر و بهتر می رود. و به خاطر همین خصوصیتش به هیچ جا نمی رسد.

او به هیچ جا نمی رسد چون همیشه در حال عوض کردن صفی که در آن قرار دارد است، و هیچ گاه قادر نخواهد بود یک صف را به پایان برساند. درست است که شروع کردن همیشه هیجان انگیز است، ولی تا وقتی از شیب به طور کامل عبور نکنید پاداش زحماتتان را نخواهید گرفت. کارآفرین های بیشماری به طور عالی یک کسب و کار را آغاز می کنند ولی بسیاری پیش از این که کار را به پایان برسانند و مزد تلاششان را بگیرند متوقف می شوند. خبر بد این است که وقتی کار جدیدی را از نو شروع می کنید، به خاطر همه ی سختی هایی که در کار ناتمام قبلی متحمل شده اید بهای بسیار بسیار ناچیزی به شما پرداخت می شود.

تنها کارآفرین ها نیستند که به این مرض مبتلا هستند. کسانی که در کار تبلیغات هستند و مدام از یک شرکت به شرکت دیگری می پرند، یا از مدیوم خاصی به مدیوم دیگری می روند، تمام شانس هایشان را به باد می دهند. اگر ده واحد تلاش برای رسیدن به هدفی نیاز باشد و شما برایش هشت واحد تلاش کرده باشید، ناتمام رها کردن آن کار برای شما از نظر زمانی و پولی بسیار گران تمام خواهد شد.

## فروشنده هایی که دست از کار می کشند

یک پژوهش احتمالا جعلی نشان داده است که هر فروشنده به طور معمول برای فروش به یک نفر حداکثر پنج بار با او تماس می گیرد. بعد از پنج بار فروشنده به این نتیجه می رسد که دارد وقت خودش و مشتری را تلف می کند و دست از کار می کشد.

درست است، همان پژوهش می گوید هشتاد درصد مشتری ها بعد از هفتمین تماس برای این که از شر فروشنده راحت شوند از او خرید می کنند. فقط به این شرط که فروشنده به کارش بچسبد و آن را ادامه دهد.

آیا این حقیقت دارد که مردم برای کم کردن شر فروشنده از او خرید می کنند؟ و این که هفت عددی جادویی است؟ و این که کلید فروش این است که با تماس های زیاد اعصاب طرف مقابل را به هم بریزیم؟ من اینطور فکر نمی کنم. فکر نمی کنم بهترین فروشنده ها کسانی هستند که مدام توی صورت شمایند، مدام درخواست می کنند ازشان خرید کنند، و مدام شما را به سمت خرید هل می دهند.

بلکه فکر می کنم درس این داستان این باشد: فروش به انتقال احساسات مربوط است، نه به انتقال مفاهیم و واقعیت ها. اگر تنها دادن اطلاعات کافی بود یک پی دی اف، یا یک وبسایت برای فروخته شدن کالا کافی بود.

مشتری‌ها (مثلاً شما، اگر تا به حال کالایی خریده باشید) در تشخیص آن چه در ذهن فروشنده می‌گذرد متخصصند. هر کسی رادار خرید خودش را دارد، ما واقعا توانایی تشخیص خلوص نیت و صداقت را داریم (همین‌طور ریاکاری و دروغ). اگر در ذهن فروشنده این جمله باشد: "اگر این فرد از من خرید نکند من افراد دیگری را می‌شناسم و می‌توانم با آن‌ها تماس بگیرم"، خریدار این پیام را دریافت خواهد کرد: "برای من واقعا اهمیتی ندارد که تو از من خرید بکنی." از طرف دیگر اگر فروشنده به اندازه‌ی کافی پیگیر باشد نشان می‌دهد که به فروش متعهد است و فکر می‌کند محصولش واقعا برای مشتری مفید است، این سیگنال خیلی رسا و واضح به مشتری منتقل می‌شود.

لطفا این موضوع را درک کنید: اگر نمی‌توانید در عبور از شیب منحصر به فرد باشید، شما باید از آن خارج شوید. و باید همین الان خارج شوید. چون اگر به هشتاد درصد مشتری‌ها تماس بگیرید و به اندازه‌ی کافی برایشان تلاش نکنید، نه تنها وقتتان را تلف کرده‌اید، بلکه انرژی‌ای که می‌توانست صرف بیست درصد مشتری‌ها شود و به نتیجه بینجامد را هم هدر داده‌اید.

یک بار دیگر می‌بینیم که ورود به شیب هم نوعی استراتژی است؛ ولی استراتژی خوبی نیست، چون فروشنده‌ی موفق مردم را آزار نمی‌دهند. ولی اگر بخواهید برای عبور کامل از شیب متعهد باشید و این تعهد را به مشتری انتقال دهید روش تماس با مشتریان‌تان تغییر خواهد کرد. این یک انتخاب اخلاقی

نیست، یک انتخابِ استراتژیک است. بهترین سیگنالی که می توانید برای مشتری ارسال کنید این است: "من با تو وارد شیب می شوم، و برای فروش محصولم به تو از انرژی و وقت خودم سرمایه گذاری می کنم چون باور دارم این به نفع هر دوی ماست."

## مواجه شدن با شیب

ممکن است مطمئن باشید که محصولتان در دنیا بهترین است، ولی هیچ کس ابتدا به شما اهمیتی نمی دهد. شما شروع می کنید به وارد کردن ایده تان به هر جایی که ممکن است. ضمناً بیشتر مشتری ها احتمالاً به شما توجه چندانی نکنند. به جایش آن ها انتظار می کشند. آن ها برای محصولی استاندارد، تست شده، ارزان، و آماده برای روز مبادا انتظار می کشند.

این جاست که شیب بازار معنا پیدا می کند. بازاریاب هایی که خارج نمی شوند به پاداششان می رسند. آن ها برای مشتری های خاصشان محصولشان را بهبود می دهند، و دوباره پیش همان مشتری ها می روند؛ در حالی که دیگران منتظر مشتری های دیگری هستند که شانشان را امتحان کنند.

مثلاً در حالی که یک انتشارات از یک نویسنده به نویسنده ی دیگر می رود و به دنبال یک نویسنده ی پرفروش می گردد، انتشاراتِ دیگر شروع می کند به پرورش دادن افرادی مثل استفان کینگ و دکتر سئوس می پردازد و به آن ها



کمک می کند که کم کم مخاطب خودشان را گسترش دهند. وقتی که یک سازمان غیرانتفاعی مدام برای تامین هزینه ی این پروژه و آن پروژه سراغ این پشتیبان و آن پشتیبان می رود، یک سازمان غیرانتفاعی موفق به یک زمینه ی خاص می چسبد، کارش را ارائه می دهد، هزینه هایش را تقبل می کند، و تا وقتی که به پول برسد تنها بر روی تعدادی پشتیبان خاص تمرکز می نماید.

کسانی که به دنبال شغلی می گردند هم با شیب مواجه می شوند، چرا که مدیریت منابع انسانی سازمان ها اینطور می خواهند. آن ها به در خانه ی شما نمی آیند و به شما شغلی پیشنهاد نمی کنند. بلکه تعدادی مانع برای شما قرار می دهند (مثل ثبت رزومه تان، یا پوشیدن لباسی خاص، یا سفر به دفتر مرکزی سازمان) تا بتوانند جلوی افرادی که واقعا درباره ی رسیدن به آن شغل جدی نیستند را بگیرند.

ما همیشه توسط یک سری داستان ها فریفته شده ایم. داستان هایی که در آن یک بازیگر زن در حالی که در یک داروخانه کار می کرده کشف شده، یا یک همکلاسی که تنها به خاطر شانس به یک شغل فوق العاده رسیده، یا نویسنده ای که تنها با یک بار حضور در تلویزیون آثارش پرفروش شده، یا یک گروه راک که با بیرون دادن یک تک آهنگ به اوج شهرت رسیده؛ همه ی این ها آسان و هیجان انگیز به نظر می رسند.

این آسان است که توسط پول های بادآورده و هجوم مردم به یک ستاره ی نوظهور فریب بخوریم. ولی مشکل اینجاست که این موضوع باعث دو مشکل می شود، یکی اعتیاد و دیگری کمبود میزان توجهمان. اگر ایده مان امروز به نتیجه نرسد، فکر می کنیم هرگز به نتیجه نخواهد رسید. مشکل این جاست که تنها بخش کمی از گروه مخاطبان به دنبال چیزهای جدید جذاب هستند. بیشتر مردم در انتظار چیزهای تست شده، موثق، و ثابت شده هستند.

حتی میکروسافت هم چندین بار نرم افزارهایش را ارتقا داد، از نسخه ی یک به نسخه ی دو، و .... میکروسافت دو بار در ویندوز شکست خورد، چهار بار در نرم افزار ورد، و سه بار در نرم افزار اکسل؛ ولی کلیت شرکت بر مبنای این ایده پایه گذاری شده بود که هر طور شده باید از شیب بگذریم، تا می توانیم تاکتیک هایمان را تغییر دهیم ولی هرگز از یک ایده ی بزرگ دست نکشیم.



(هنوز نرسیدیم!؟)

## شما در چه کسب و کاری هستید؟

بله، باید ضرورتاً از یک محصول یا یک طراحی یا یک شکل خاص خارج شوید، ولی دقت کنید که اگر می‌خواهید رشد کنید و منابع لازم برای سرمایه‌گذاری در کسب و کار مناسبان را داشته باشید نیاز دارید این کار را با ملاحظه انجام دهید.

ولی نه، ضرورتی ندارد که از یک بازار یا یک استراتژی یا یک رشته‌ی خاص خارج شوید. کسب و کارهایی که ما گمان می‌کنیم یک شبه به موفقیت رسیده‌اند در واقع اینطور نبوده‌اند. ما فقط قبل از این که به پختگی لازم برسند از آن‌ها بی‌خبر بوده‌ایم.

شرکت پروکتر و گمبل صدها مدل از محصولاتش را کنار گذاشته است. استارباکس ایستگاه‌های سی‌دی‌های موزیکش را به طور کامل بسته است. طرح بهسازی امنیت اجتماعی بارها شکست خورده است. هرگز عاشق یک تاکتیک خاص نشوید و برای همیشه از آن دفاع نکنید. به جایش یک بار برای همیشه تصمیم بگیرید که می‌خواهید در یک بازار بمانید یا نه. و اگر قرار است بمانید تا آخر شیب بروید.

بازار می‌خواهد مقاومت شما را ببیند. مقاومتتان این سیگنال را از شما می‌فرستد که جدی، قدرتمند، مورد قبول و قابل اعتماد هستید. بازار، هر بازاری، پر

است از مشتری هایی که مشتاقانه می خواهند چیزی اثبات شده و با ارزش بخرند.

پیگیری زیاد برای ساخت و ارائه ی یک محصول خاص وقتی جواب می دهد که به مشتری های بیشتری دست پیدا کنید. ولی اگر محصولاتان جواب نداد، اگر سرویسی که ارائه دادید مشتری پیدا نکرد، اگر حتی برای افرادی که دنبال چیزهای جدید هستند هم جذاب نبودید، شما نباید تنها به این دلیل که من به شما توصیه کرده ام به کارتان بچسبید. آن محصول را خدمات را کنار نگذارید. ولی می توانید روی استراتژیستان – این که به یک منبع معتبر در بازار انتخابیتان تبدیل شوید – اصرار داشته باشید، هر چند یکی از محصولاتتان را کنار بگذارید.

**مخالف خارج شدن این نیست که "بدون دلیل صبر کنید"**

نه، مخالف خارج شدن این است که دوباره خودتان را وقف کار کنید. مخالف دست از کار کشیدن این است که یک استراتژی جدید برای در هم شکستن مشکل طراحی کنید.

این اشتباه است که شیب را ساکن فرض کنید، این که تصور کنید شما مسافری منفعل هستید، سوار بر قایقی که در دریایی آرام به کندی حرکت می کند. با بی حالی نشسته اید و به انتهای شیب نزدیک می شوید.

شیب منعطف است. شیب به تلاشی که در آن می کنید واکنش نشان می دهد. در واقع اگر حرکت شدیدی از شما سر بزند (تقریباً در همه ی شیب ها) وضعیت شیب خیلی بدتر یا خیلی بهتر می شود. باید سعی کنید بهترش کنید. وقتی که درد به حدی برسد که آماده ی خروج شوید به خودتان به چشم کسی که چیزی برای از دست دادن ندارید نگاه خواهید کرد. و کسی که چیزی برای از دست دادن ندارد هنوز مقداری قدرت دارد، و می تواند برای شکست پیش قدم شود. او می تواند قدرت را به چالش بکشد. جایگزین هایی که تا به حال امتحانشان نکرده امتحان کند. و با قدرت تمام به سمت مشکل برود؛ آن قدر با قدرت که بتواند در هم بشکندش.

بعد از یک دوره ی چندین ساله ی کار در یک شرکت، دیوید متوجه شد که کارش برایش به مردابی تبدیل شده و آماده بود که از کارش خارج شود. رئیسش آدم عوضی ای بود، کارش هیچ چیزی به رزومه اش یا به زندگیش اضافه نمی کرد، و او ناراحت بود. دیوید می خواست استعفا بدهد. او با رئیسش و رئیسِ رئیسش ملاقات کرد و به نرمی مشکلش را به آن ها گفت. او گفت که آماده است از شرکت خارج شود، ولی شرکت را خیلی دوست دارد و شاید بتواند در جای دیگری از شرکت مشغول کار شود. و چنین هم شد.

او از آن جلسات در حالی خارج شد که ترفیع های زیادی گرفته بود، با چالش های دوست داشتنی جدیدی مواجه بود، و رئیس جدیدی داشت.

اگر او روی ناراحتیش سرپوش گذاشته بود، نگران کوتاه مدت می بود، و آماده ی استعفا نمی شد، هیچ کدام از این اتفاقات نمی افتاد. او بلوف نمی زد. او واقعا آماده بود که یا از شرکت خارج شود و یا به او شغل جدیدی بدهند، برای این که او دوباره خودش را وقت شرکت کند و کاری انجام دهد.

### **خروج از میانه ی یک شیب معمولا یک تصمیم کوتاه بینانه و بد است**

وقتی که افراد دست از کار می کشند معمولا روی منافع کوتاه مدتشان متمرکزند. به بیان دیگر: "اگر درد گرفت؛ بایست!"

وقتی که جو بایدن در سال ۱۹۸۸ از رقابت های ریاست جمهوری کناره گرفت، مشکلی داشت که امروز واقعا ناچیز به نظر می رسد، او فقط در یک گفتگو یک نقل قول اشتباه انجام داد. ولی در آن لحظه درد این موضوع برای او غیر قابل تحمل بود، و بایدن و مشاورانش نمی توانستند راهی برای این مشکل بیابند. بنابراین خارج شدند. هجده سال بعد، دوباره بایدن می خواهد کاندید ریاست جمهوری شود. چه کار خجالت آوری! اگر او در سال ۱۹۸۸ می فهمید در شرایطی است که چیزی برای از دست دادن ندارد، می توانست جهت گفتگوها را با قدرت عوض کند و جو انتخاباتی را به دست بگیرد. اگر او با فشار آوردن به

شیب می توانست آن را تغییر دهد این شانس را داشت که رقیبانش را پشت سر بگذارد.

وقتی یک کودک، دیگر به کلاس فوتبال یا کاراته اش نمی رود، به این خاطر نیست که با دقت تمام پیامدهای این انتخابش را بررسی کرده. بلکه به این خاطر است که مربیش مدام سرش داد می زند و این اصلا جذاب نیست. پس بهتر است دست از ورزش بکشد.

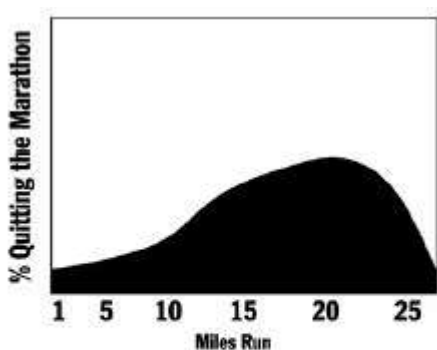
بر روی بیشتر مردم دردهای کوتاه مدت به نسبت منافع بلند مدت تاثیر بیشتری می گذارند، به همین خاطر بسیار مهم است که مدام منافع بلند مدت را برای خودتان تقویت کنید. شما نیاز دارید که پیوسته زندگی آن طرف شیب را به خودتان یادآوری کنید.

چون هرچه واقعیت فروش های موفق آینده پررنگ تر باشد، فائق آمدن بر درد یک تماس سرد ناموفق دیگر آسان تر می شود. و وقتی که روز فارغ التحصیلتان را تصور می کنید خیلی راحت تر می توانید یک کلاس خسته ی کننده ی دانشگاه را تحمل نمایید. حتی اگر مسیر پیشرفتتان را به طور واضح زیر نظر داشته باشید هم قدرت بیشتری خواهید داشت. اگر رتبه ی سایتتان در الکسا، یا رتبه ی کلاستان، یا سهمتان از بازار، یا موقعیتتان میان اعضای تیم فروش،

مدام در حال بهتر شدن باشد به شما کمک می کند که در مقابل ناگواری های موقتی راحت تر مقاومت کنید.

**هیچ کس در مایل بیست و پنجم از ماراتن بوستون خارج نمی شود**

تقریبا می شود نمودار میزان خروج افراد از ماراتون را به این شکل تصور کرد. احتمالا چیزی شبیه به این:



The Dip is not just before the finish line. It is at mile 20. Once you can see the crowd at the end, finishing is easier.

(شیب، درست در پایان راه وجود ندارد، بلکه در حدود مایل ۲۰ قرار گرفته، وقتی که جمعیت را در پایان مسیر ببینید تمام کردن کار آسان تر است.)

واقعا چه کسی بعد از این که علامت خط پایان را دید از مسابقه دست می کشد؟



افراد مقاوم این توانایی را دارند که در خیالشان نورِ آخرِ تونل را تصور کنند، در حالی که دیگران نمی‌توانند این کار را انجام دهند. همچنین کسانی زیرکند که واقع بین باشند و وقتی در انتهای یک تونل نوری وجود ندارد بیخود آن را تصور نکنند.

اگر شما در یک روزنامه در شهری بزرگ کار کنید می‌توانید ببینید که در آخر تونل این شغل نوری وجود ندارد. امروزه اخبار هر روز با سرعت بیشتری منتشر می‌شوند. بیشتر روزنامه‌ها شانس کمی دارند که کسب و کار سنتی شان را با مدل‌های آنلاینش جا به جا کنند. به همین خاطر هر روز بسیاری از روزنامه‌ها کمی بدتر از روز قبلشان هستند. هر روزی که بیشتر در این صنعت بمانید یک تصمیم استراتژیک بد گرفته‌اید، چرا که در این صورت هر روز دارید در کاری که بی‌فایده است بهتر می‌شوید، و هر روز از کسانی که در حال یادگیری کار بهتری هستند عقب‌تر می‌مانید. تنها دلیلی که باعث می‌شود در کارتان بمانید درد کوتاه مدتی است که خروج به همراه دارد. برنده‌ها این را می‌دانند که تحمل این درد کوچک همین الان، از دردهای بزرگتر آینده جلوگیری می‌کند.

همین موضوع درباره‌ی مدیریت استراتژیک سازمان‌ها صدق می‌کند. یک معیار ساده برای تصمیم‌گیری برای خروج یا عدم خروج وجود دارد: آیا دردهای عبور از شیب به منافع نور انتهای تونل می‌ارزد؟

اگر قرار نیست که بهترین در دنیا باشید،  
احتمالا بهتر باشد همین الان خارج شوید.

## خارج شوید!

گاهی اوقات اشکالی ندارد که دست از کار بکشید.

در واقع بیشتر اوقات اشکالی ندارد که دست از کار بکشید.

اگر در راهی هستید که انتهای مطلوبی ندارد حتما باید از آن خارج شوید. اگر با یک آبخار طرف هستید حتما باید خارج شوید. اگر دارید روی پروژه ای کار می کنید که سختی های مسیرش به پاداش هایی که در آخر دریافت می کنید نمی ارزد هم باید خارج شوید. همچنین اگر بخواهید سراغ پروژه های خوب بروید ضروری است از پروژه هایی که مقصد مشخصی ندارند خارج شوید. شما زمان یا انگیزه یا منابع لازم را برای این که در هر دو رشته در دنیا بهترین باشید در اختیار ندارید.

## خروج به عنوان یک تاکتیک، خروج به عنوان یک استراتژی

بله، می دانم این یک حرف تازه است، ولی من طرفدار خروج هستم. در واقع طرفدار این هستم که بیشتر اوقات دست از کار بکشید.

نه به این معنا که تسلیم شوید و استراتژی بلند مدتتان را کنار بگذارید (درباره ی هر زمینه ای که می خواهد باشد، شغلستان، درآمدتان، روابطتان، یا فروشتان). ولی از تاکتیک هایی که جواب نمی دهند دست بکشید.

خروج از مرداب ها، آن طور که بیشتر مردم فکر می کنند یک اشتباه اخلاقی نیست. اتفاقا نتیجه ی تیزهوشی است. دیدن این که دارید به انتهای یک آبشار نزدیک می شوید و نزدیک است سقوط کنید نشان ناتوانی شما نیست. در عوض نشان می دهد بینش عمیقی دارید و شجاع هستید. این خروج ها انرژی شما را برای عبور از شیب آزاد می کند.

## ندای درون ذهن شما

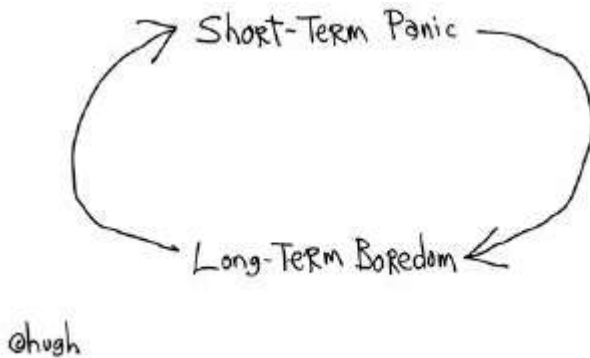
درست در همین لحظه حس ششم من می گوید شما درون خودتان درگیر یک سری گفتگوها هستید که پر از توجیه کردن است. شما دارید برای خودتان توضیح می دهید که چرا مرداب هایی که در آن هستید مرداب نیستند (که هستند). شما دارید از کار متوسط سازمانتان دفاع می کنید چون این بهترین کاریست که در این شرایط می تواند انجام دهد (که نیست). شما نمی خواهید خارج شوید. این برایتان اصلا جذاب نیست. این برایتان آسان نیست. پس خارج نمی شوید. ولی باید بشوید.

شما حتما باید خارج شوید!

یا، به خودتان برای معمولی بودنتان دلداری بدهید.

## خروج به عنوان یک استراتژی هوشمندانه

دوگ اخیرا یک ترفیع دیگر گرفت. او در یک شرکت نرم افزاری در هند کار می کرد و در طور چهارده سال گذشته شغل های بسیار مختلفی را تجربه کرده بود. در هفت یا هشت سال اول در بخش توسعه ی کسب و کار و فروش کار می کرد. برای مدتی مسئولیتی در مایکروسافت داشت، و تقریبا هر شش هفته یک بار به واشنگتن می رفت. این برای خانواده اش سخت بود ولی او در کارش واقعا متمرکز و واقعا خوب بود.



«درد کوتاه مدت»، و «احساس ملالت در بلند مدت».

دو سال پیش دوگ یک ترفیع حسابی گرفت. او رئیس تمام بخش خود با ۱۵۰ کارمند شد که دومین گروه بزرگ در شرکتش بود. و با رغبت کار جدیدش را شروع کرد.

یک ماه پیش به دلایل مختلفی یک ارتقای فرعی دیگر هم گرفت. در همان رتبه ی قبلی بود، ولی یک تیم جدید از تحلیلگران به او گزارش می دادند. حالا او با افراد مهمی در رابطه بود، خیلی به او احترام می گذاشتند، تقریباً همه کار از او بر می آمد و درآمد خیلی خوبی هم داشت.

شما چه چیزی ممکن بود به دوگ بگویید؟ "دوست من، تو مدت زیادی است که برای این شرکت کار می کنی."

ولی دوگ به حرف شما توجهی نمی کند: "بله، من چهارده سال است که اینجا هستم، ولی هفت شغل مختلف داشته ام. وقتی که اینجا آمدم ما تازه شروع کرده بودیم ولی ما در حال حاضر بخشی از شرکت بزرگ سیسکو هستیم. من الان با چالش های دوست داشتنی جدیدی مواجهم و سفرهای کاریم عالیند..."

ادامه بده، او را به خود بیاور.

دوگ باید به یک دلیل خیلی ساده همین الان کارش را کنار بگذارد. او بین همه مشهور شده. هر کسی در شرکت چشم داشتی از دوگ و کارهایی که می تواند بکند دارد. ارتقاء گرفتن برای دوگ جذاب است، ولی در واقع زیاد دوست داشتنی نیست. دوگ به یک زمین مسطح رسیده است. او قرار نیست به چالش کشیده شود، تحت فشار قرار گیرد، یا به عنوان رئیس منصوب گردد. دوگ،

صرف نظر از هر کاری که بکند، دیگر رشدی ندارد. حداقل در چشم افرادی که مهم هستند هیچ رشدی ندارد.

اگر او کارش را ترک کند و به شرکت دیگری ملحق شود مجبور می شود خودش را بازسازی و بازشناسی کند. هیچ کس در شرکت جدید از ده سال پیش دوگ را نمی شناسد. نه، او با دوگ همان طور که دوگ جدید هست رفتار خواهند کرد، یک دوگ با کلی آینده و کمی گذشته.

پدران و مادران ما فکر می کنند ما باید پنج سال، ده سال، یا حتی برای تمام عمر در یک شغل باقی بمانیم. ولی در دنیایی که یک شرکت از نقطه ی شروعش تا زمانی که تبدیل به ۵۰۰ شرکت برتر دنیا شود تنها چند سال فاصله دارد، این کار دیگر امکان پذیر نیست.

این چیزی است که من به دوگ گفتم: زمان مناسب برای گشتن دنبال شغل جدید زمانی است که به آن نیاز نداری. زمان تغییر شغل قبل از زمانی است که با این تغییر راحت هستی. برو. شغلت را عوض کن. خودت را به چالش بینداز؛ به خودت اضافه حقوق و ترفیع بده. تو این تغییر را به شغلت و به مهارت هایت بدهکاری.

اگر شغل شما یک مرداب است یا باید از آن خارج شوید، یا این واقعیت را بپذیرید که دوران شغلیتان به پایان رسیده است.

## خروج به معنای شکست نیست

خروج استراتژیک یک انتخاب آگاهانه است که بر مبنای انتخاب های پیش رویتان انجام می دهید. وقتی متوجه می شوید در راهی قرار دارید که آینده ی درخشانی در انتظارتان نیست، و راه دیگری وجود دارد که ارزش سرمایه گذاری را دارد، خروج نه تنها یک انتخاب منطقی است، بلکه یک انتخاب هوشمندانه است.

از طرف دیگر، شکست به معنای این است که نتوانید به آرزوهایتان برسید. شکست وقتی اتفاق می افتد که شما تسلیم می شوید، وقتی هیچ گزینه ی دیگری پیش رویتان نیست، یا آن قدر دیر دست از کار می کشید که دیگر زمان یا دیگر منابعتان تمام شده است..

خیلی ساده می توانید جلوی شکستتان را بگیرید. خروج هوشمندانه یک راه خوب برای دوری از شکست است.

## معمولی بودن یک جایگزین بد برای خروج است

مردم وقتی که می خواهند کاری را به درستی انجام ندهند آن را معمولی انجام می دهند. آن ها به شغل بد و وظایف سنگینشان تن می دهند. مشکل معمولی بودن در این است که هرگز نتیجه اش یک کار استثنایی و درخشان از آب در



نمی آید. کار معمولی به ندرت نتیجه ی بی استعدادی است، بیشتر به خاطر رضایت دادن به مرداب چنین اتفاقی می افتد. هر کار معمولی ای که انجام می دهید در حال اتلاف وقت و انرژی خود هستید. اگر بهترین کاری که می توانید بکنید همین است، مشکلی نیست، می توانید به کارتان ادامه دهید.

خروج بهتر از معمولی بودن است، چرا که خروج شما را برای عالی بودن در یک کار دیگر آزاد می کند.

### "هیچ گاه دست از کار نکشید"

چه توصیه ی واقعا بدی! هیچ گاه دست از کار نکشیم؟ هیچ گاه دست از خیس کردن تخت خوابمان نکشیم؟ یا هیچ وقت از شغلی که در دبیرستان داشتیم خارج نشویم؟ هیچ گاه فروش یک محصول خارج از رده را متوقف نکنیم؟

یک لحظه صبر کنید. مگر این آقا همین الان نگفت دست از کار نکشید؟

در واقع خروج به عنوان یک استراتژی کوتاه مدت بد است. خروج برای یک استراتژی بلند مدت خیلی هم عالی است.

فکر می کنم کسی که آن توصیه را کرده، منظورش این بوده که: "هیچ گاه از چیزی که در بلند مدت برای منافع بسیاری دارد به خاطر مشکلات کوتاه مدتش دست نکش." حالا، این یک توصیه ی خوب است.

## غرور، دشمن خارج شونده های باهوش است

ریچارد نیکسون وقتی که از اتمام جنگ ویتنام سر باز زد ده ها هزار انسان بیگناه (از دو طرف) را قربانی کرد. تنها دلیلی که این کار را نکرد: غرور. دقیقا همین غرور باعث می شود فردی بعد از این که شغلش برایش بدون جذابیت و دوست نداشتنی شده سال ها به آن ادامه بدهد. دقیقا به خاطر همین غرور یک رستوران مدت ها بعد از این که شکست خورده به کارش ادامه می دهد.

وقتی که با یک مرداب مواجه می شود چه چیزی باعث می شود به آن بچسبید؟ آیا برای خروج بیش از حد مغرور هستید؟

یکی از دلایلی که افراد بعد از خروج از یک مرداب حس خیلی خوبی دارند این است که کشف می کنند شکستن غرورشان چندان هم دردناک نیست. شما با شجاعت تمام خارج می شوید، و در مقابل صدای در هم شکسته شدن غرورتان مقاومت می کنید، و سپس همه چیز درست می شود.

اگر غرور تنها چیزی است که نمی گذارد شما دست از کار اشتباه بکشید، شما واقعا دارید مقدار زیادی از وقت و پولتان را برای محافظت از چیزی می گذارید که خیلی سریع التیام پیدا خواهد کرد.

## دانشکده ی پزشکی هاروارد دلیل کافی برای ادامه دادن نیست (هزینه های سقوط را نادیده بگیرید!)

نویسنده ی بزرگ، مایکل کریکتون وقتی پزشکی را کنار گذاشت که داشت به بالاترین رده های آن می رسید. او از دانشکده ی پزشکی هاروارد فارغ التحصیل شده بود و کارآموزیش در موسسه ی سالک را هم پشت سر گذاشت، و این رزومه برای او شغلی پردرآمد به عنوان یک پزشک یا محقق را تضمین می کرد. او چنین زندگی هایی را با زندگی غیر قابل پیش بینی یک نویسنده عوض نمود. کریکتون جگر این را نداشت که شکم ملت را باز کند، و می دانست بدون توجه به این که چقدر موفق شود از شغل پزشکی لذت نخواهد برد. پس خارج شد. کریکتون می دید که فقط به این خاطر که از هاروارد فارغ التحصیل شده و مقدمات پزشک بودنش را هم طی کرده - و در وسط شیب قرار دارد - دلیل نمی شود که بقیه ی زندگیش را صرف چیزی کند که از آن لذت نمی برد. آن هم به این خاطر که غرورش صدمه نبیند.

او پزشکی را کار گذاشت و از نو شروع کرد. اگر او توانست خارج شود، شما نتوانید؟

## سه پرسش که قبل از خروج باید پرسید

اگر به خروج فکر می کنید (یا به خارج نشدن) مشخص است که موفق شده اید. (همین طور من هم موفق شده ام.) چون درک این نکته که خروج ارزش این را دارد که برایش تمرکز و توجه بگذاریم اولین قدم برای بهترین شدن در دنیاست. قدم بعدی این است که سه سوال پرسید.

### سوال اول: آیا من ترسیده ام؟

خروج همان ترسیدن نیست. شما هیچ گاه برای ترس برنامه ریزی نمی کنید. ترس به شما حمله ور می شود، شما را در مشقت خود می گیرد، و در لحظه اتفاق می افتد.

خروج در مواقع ترسیدن خطرناک است و ممکن است برایتان گران تمام شود. آن طور که ما دیده ایم، بهترین خارج شونده ها کسانی هستند که وقتی می خواهند خارج شوند به طور حرفه ای تصمیم می گیرند. شما همیشه می توانید دیرتر خارج شوید، پس تا وقتی که بر ترستان مسلط نشده اید تصمیمی نگیرید.

وقتی که بیشترین فشار برای خارج شدن، جا زدن، و بی خیال شدن رویتان وجود دارد، باید کمترین تمایل را برای خروج داشته باشید. تصمیم به خروج

معمولا در یک لحظه اتفاق می افتد. ولی این دقیقا بدترین زمان ممکن برای گرفتن تصمیمی به این مهمی است. دلیل این که بسیاری از ما بدون برنامه و نقشه ی قبلی از شیب خارج می شویم این است که راحت ترین کار ممکن تسلیم شدن است. شاید این راحت ترین کار ممکن باشد، ولی بدترین کار هم هست.

### سوال دوم: می خواهیم روی چه چیزی تاثیر بگذاریم؟

آیا سعی دارید در یک بازار موفق شوید؟ شغلی به دست آورید؟ عضله ای را قوی کنید؟

اگر به دنبال خروج هستید، تقریبا به طور قطع می توان گفت به این دلیل است که موفق نبوده اید در کار فعلیتان تاثیر و موفقیتی که می خواسته اید را داشته باشید. اگر به یک مشتری ده بار تماس گرفته باشید و موفق نشده باشید، مایوس می شوید و به تسلیم شدن فکر خواهید کرد. اگر رئیسی داشته باشید که تلاش هایتان را نادیده بگیرد به استعفا فکر خواهید کرد. و اگر حس کنید کسی محصولتان را نمی خرد به دنبال رها کردن این محصول و ساختن یک محصول دیگر خواهید رفت.

اگر به دنبال تاثیر گذاری روی تنها یک فرد هستید، تنها به میزان محدودی می توانید پافشاری کنید. و تشخیص این که شما دارید تعهدتان را نشان می دهید

یا مثل یک انگل هستید کار سختی نیست. و اگر بعد از مقداری تلاش هنوز او را تحت تاثیر قرار نداده اید، احتمالاً بهتر باشد که دست از کار بکشید.

یک شخص یا یک سازمان، نسبت به **یک بازار** از مردم، رفتار کاملاً متفاوتی دارد. یک شخص فقط یک دیدگاه و یک سری تمایلات محدود دارد. یک شخص به طرز خاصی فکر می کند و شما اگر می خواهید موفق شوید باید طرز فکرش را تغییر دهید. و تغییر ذهن یک نفر کار سختی است، اگر نگوئیم غیر ممکن است.

اگر می خواهید یک بازار را تحت تاثیر قرار دهید، در این صورت قوانین متفاوت اند. درست است، بعضی از افراد این بازار شما را به رسمیت شناخته اند (یا حتی پس زده اند). ولی بیشتر افراد هنوز حتی یک کلمه هم درباره تان نشنیده اند. بازار تنها یک نوع طرز تفکر ندارد. افراد مختلف داخل بازار دنبال چیزهای متفاوتی هستند.

سرگئی برین، یکی از پایه گذاران گوگل، به من گفت: "ما وقتی که روی گوگل کار می کردیم می دانستیم که هر روز در حال بهتر شدن است. و این را هم می دانستیم که دیر یا زود، همه از آن استفاده خواهند کرد. بنابراین احساسمان این بود که هر روزی که شما دیرتر از آن استفاده کنید برای ما بهتر است، چرا که با تکنولوژی بهتر، تا آن موقع محصول بهتری ساخته ایم. پس هیچ گاه برای این

که شما همین امروز از محصولمان استفاده کنید عجله ای نداشتیم. فردا برای ما بهتر بود."

تاثیرگذاری روی یک فرد مانند بالا رفتن از دیوار می ماند. اگر در چند تلاش اول بتوانید از آن بالا بروید که هیچ، ولی اگر نتوانید، معمولاً می بینید که بعد از هر تلاش دیوار بلندتر به نظر می رسد.

از طرف دیگر، تاثیرگذاری روی یک بازار بیشتر شبیه بالا رفتن از یک تپه است. با هر قدمی که بر می دارید مقداری پیش می روید، و هرچه بالاتر می روید کارتان ساده تر می شود. افراد بازار با یکدیگر صحبت می کنند. آن ها از یکدیگر تاثیر می پذیرند. پس هر قدمی که پیشرفت می کنید تقویت می شود.

### **سوال سوم: چه میزان پیشرفت قابل اندازه گیری داشته ام؟**

اگر شما تلاش می کنید که در یک شغل، یا یک رابطه، یا یک وظیفه موفق شوید. یا دارید پیشرفت می کنید، یا پسرفت می کنید و یا درجا می زنید.

تنها همین سه حالت ممکن است.

برای این که موفق شوید، برای این که به روشنایی آخر تونل برسید، باید به پیش بروید، هرچند کم. خیلی از اوقات ما به وضعیتی که خروج خیلی دردناک به نظر می رسد می چسبیم، و فقط در همان حالت می مانیم، و انتخاب می

کنیم که خارج نشویم، چرا که خارج نشدن از خارج شدن آسان تر است. این انتخاب - که بدون هیچ پیشرفتی در جا بزنیم - تلف شدن است. چرا که باعث می شود بسیاری از فرصت ها را از دست بدهید در حالی که می توانستید در همین زمان کار خیلی بهتر و خیلی لذت بخش تری انجام دهید.

لازم نیست که این پیشرفت قابل اندازه گیری چیزی مثل افزایش حقوق یا ترفیع باشد. بلکه می تواند لطیف تر از این حرف ها باشد، ولی لازم است که بیشتر از این باشد که "نجات پیدا کردن، خودش موفقیت است.". بنابراین چالش شما این است که به جاهایی قدم بگذارید که قبلا در آن جا نبوده اید.

اگر یک کسب و کار کوچک دارید و تعداد کمی مشتری را خوشحال می کنید اشکالی ندارد اگر به کارتان ادامه دهید، چون در طول زمان، آن مشتری ها می توانند برایتان مشتری های جدیدی به ارمغان بیاورند. در این صورت می توانید پیشرفتتان را با ارجاع های مشتریان و افزایش فروشتان اندازه بگیرید. ثبات شما و تکرار فروشتان، توسط مشتری های وفادار، برای این که تلاش هایتان توجیه پذیر باشد کافی است (البته در بیشتر اوقات). از طرف دیگر اگر کسب و کارتان طوری نباشد که مشتری ها آن را به دیگران توصیه کنند، مشتری جدیدی نخواهید دید، و پیشرفتی نخواهید داشت، پس چرا این کسب و کار را کنار نگذارید؟



وقتی که می خواهید تمام بازار را تحت تاثیر قرار دهید، ارزش خارج نشدنتان خیلی زیاد است. بله، احتمالاً شما باید حواستان باشد تا از تاکتیک های بازاریابی ای که جواب نمی دهد دست بکشید، یا حتی یک ویژگی محصولتان که برای مخاطب هدفتان جذاب نیست را کنار بگذارید. ولی تعهدتان به بازار باید به اثبات برسد. و خیلی ارزان تر و آسان تر است که در یک بازار مشخص این تعهد را به اثبات برسانید تا این که به سرعت از بازاری به بازار دیگر به دنبال موفقیتی سریع بگردید.

بگذارید یک بار با حرکت آهسته و دقت به چیزی که گفتم نگاه کنیم. خروج از یک شغل به معنای خروج از مسابقه زندگیتان یا تغییر دادن یا تاثیرگذاری روی دنیا نیست. خروج از یک شغل به معنای این نیست که تسلیم شده اید. یک شغل، تنها یک تاکتیک است، یک راه برای رسیدن به چیزی که واقعا می خواهید. وقتی که شغلتان به مردابی برایتان تبدیل می شود، نشانه ی این است که باید جستجویتان را در یک بازار بزرگتر ادامه دهید. چرا که هر روزی که دیرتر این کار را انجام دهید باعث می شود دیرتر به هدفتان برسید.

همین چیزهایی که گفته شد برای سازمان ها هم درست است. شما تمام وجود خودتان را در تاکتیکی که انتخاب کرده اید خلاصه نمی کنید. سازمان شما موفقیت یا شکستش را در میزان رسیدن به اهداف بزرگش می بیند. و زمانی که تاکتیک هایتان برای گذشتن از شیب به شما کمک نکنند - و برایتان تبدیل به

مرداب شوند - شما ضرورتاً باید در همان حالی که شدیداً به دنبال اهداف بزرگترتان هستید تاکتیکتان را عوض کنید.

تمایل نابه‌جا برای خروج - و همه‌ی داستان‌هایی که درباره‌ی چسبیدن به کار وجود دارد - تقریباً همیشه درباره‌ی افرادی است که دارند در بازار مسیرشان را پیدا می‌کنند. وقتی درباره‌ی نویسنده‌ای که قبل از امضای قرارداد با ناشرش ۳۰ مرتبه شکست خورده و ناامید نشده، یا درباره‌ی نوازنده‌ای که ناگهان یک شب در یک کافی‌شاپ استعدادش کشف شده چیزی می‌شنوید، در واقع دارید می‌بینید که چطور مقاومت در گذشتن از یک شیب، به نتیجه رسیده.

از طرف دیگر، آخرین باری کی شنیده‌اید که کسی به یک شغل یا رابطه‌ی مرداب چسبیده باشد و یک روز، ناگهان طرف دیگر رابطه به او گفته باشد: «وای! واقعا مقاومت تو رو تحسین می‌کنم، بیا رابطه‌مون رو بهتر کنیم.»؟ این اتفاق هیچ وقت نمی‌افتد.

## **خروج قبل از این که شروع کنید**

این یک راهنماست: دقیقاً بنویسید. دقیقاً مشخص کنید که تحت چه شرایطی و چه موقع خارج خواهید شد. و سپس به شیب بچسبید.

## تصمیم‌گیری حرفه‌ای برای تعیین زمان خروج

این جا یک جمله از دیک کولینز، دهنده‌ی ماراتون، داریم:

قبل از مسابقه تصمیم بگیرید که تحت چه شرایطی خارج خواهید شد. احتمالاً تصمیم نخواهید گرفت که در این‌گونه مواقع خارج شوید: «وقتی پام زخمی شد، وقتی کمی تشنه شدم، یا خوابم اومد، یا خسته شدم، یا وقتی سرد شد یا باد وزید.» اگر بخواهید بر پایه‌ی احساسات در آن لحظه تصمیم بگیرید احتمالاً تصمیم اشتباهی خواهید گرفت.

این ابزار شماره یک ماست. اگر قرار است خروج، یک تصمیم استراتژیک باشد که باعث شود انتخاب‌های هوشمندانه‌تری در بازار داشته باشید، باید استراتژی خروجتان را قبل از پیش آمدن سختی‌ها و ناملازمات دقیقاً مشخص نمایید.

درست همان طور که افراد زیرک موقع سرمایه‌گذاری احتمالات مختلف را می‌سنجند، و برای تمامشان برنامه‌ریزی می‌کنند، هر فرد و سازمانی هم که می‌خواهد از خروج به عنوان یک ابزار رقابتی استفاده کند باید دقیقاً برنامه‌اش برای زمان خروج مشخص باشد.

هر چقدر خروج در مواجهه با شیب بد است، خروج در مواجهه با مرداب ایده‌ی خیلی خوبی است. بخش سخت ماجرا آن جاست که شما باید وقتی درد

می کشید یا کلافه شده‌اید یا گیر افتاده‌اید، تصمیم درست را بگیرید. به همین خاطر است که مشخص کردن حدود، قبل از این که شروع کنید بسیار قدرتمند است.

### چگونه شیب مناسب را انتخاب کنیم؟

تایر دوچرخه را در نظر بگیرید.

اگر به یک تایر کاملاً خالی مقدار کمی باد وارد کنیم به هیچ دردمان نمی‌خورد. همین‌طور اگر به یک تایر کاملاً پر، مقدار کمی باد وارد کنیم هم می‌ترکند و همه چیز از دست می‌رود. در حالی که ۱۰ درصد فشار بیشتر باعث ترکیدن تایر می‌شود، ۱۰ درصد فشار کمتر هم آن را بلااستفاده می‌کند.

دقیقا میزان مشخصی از فشار وجود دارد که باعث می‌شود بتوانیم از تایر به خوبی استفاده کنیم.

اگر به بازاری وارد شوید که خیلی بزرگ است یا منابعی که دارید کفاف تولید در آن بازار را نمی‌دهد، در آن گم خواهید شد. کسی شما را نخواهد دید و پیامتان منتشر نمی‌شود.

تولید محصول برای یک بازار خیلی بزرگ، درست مثل وارد کردن مقدار کمی باد در یک تایر کاملا خالی، تاثیر بسیار کمی دارد. نمی‌توانید فشار کافی را ایجاد کنید و نمی‌توانید از شیب بالا بروید.

وقتی که سارا لی می‌خواست قهوه‌ساز جدیدش را وارد بازار آمریکا کند، به هیچ وجه منابع کافی در اختیار نداشت و نتوانست از شیب بگذرد.

ولی در هلند، در بازاری کوچک‌تر، او توانست ۴۰ درصد از بازار را در دست بگیرد. آن‌ها در آن بازار کوچک توانستند فشار کافی را برای «تایر»شان به وجود آورند.

آن‌ها گزارش دادند که در آمریکا آن‌ها فقط به اندازه‌ی ۱ درصد مشتری‌ها قهوه‌ساز تولید کرده بودند. یک بازار خیلی بزرگ، با منابع خیلی کم، گیر کردن در شیب.

با توجه به این که تعداد کمی از آمریکایی‌ها از قهوه‌ساز آن‌ها استفاده کرده بودند، پس کمتر درباره‌اش گفتگو می‌کردند. و مغازه‌های کمتری به آن‌ها سفارش می‌دادند. پیامشان پخش نشد و تایرشان به اندازه‌ی کافی باد نشد. (جاهای زیادی برای رسیدن پیامشان وجود داشت، ولی منابع کافی برای رساندن پیامشان به آن‌جا را نداشتند.)

ابتدا میزان فشاری که می‌توانید تولید کنید را اندازه بگیرید، سپس تاثیر خود را انتخاب کنید. نه خیلی بزرگ، نه خیلی کوچک.

## شما فوق العاده‌اید

چطور جرئت می‌کنید خودتان را تلف کنید؟

شما و سازمانتان این قدرت را دارید که همه چیز را تغییر دهید. می‌توانید محصولات و سرویس‌هایی عالی تولید کنید. می‌توانید بهتر کار کنید. و می‌توانید در دنیا بهترین باشید.

چطور دلتان می‌آید منابعتان را با شاخه‌شاخه کردن تضعیف کنید؟

چطور راضی می‌شوید فقط به این خاطر که کارهای معمولی زیادی برای انجام دادن دارید و مدام دارید تلاش می‌کنید که آن‌ها را به اتمام برسانید، به معمولی بودن قناعت کنید؟

ساده است: از هر چیزی که تا به حال به دست آورده‌اید استفاده کنید. از آن برای بهترین شدن در دنیا استفاده کنید، برای تغییر دادن بازی استفاده کنید، برای ساختن چیزی که دیگران تحت تاثیرش قرار بگیرند. و تنها زمانی می‌توانید این کارها را انجام دهید که تمام منابعتان را برای عبور از بزرگ‌ترین شیب ممکن، سازماندهی کنید. برای گذشتن از شیب باید از تمام کارهای دیگر خارج شوید. اگر قرار نیست کارتان تاثیری در این دنیا داشته باشد از آن خارج شوید.

همین الان. خارج شوید و از منابع آزادشده برای گذشتن از شیئی که ارزشش را دارد استفاده کنید.

پیش بروید و کار بزرگی انجام دهید. ما منتظریم!



## سوالات

با یک شیب طرفیم؟ یا آبشار؟ یا مرداب؟

اگر با یک مرداب طرفم، چطور می‌توانم آن را به یک شیب تبدیل کنم؟

آیا مقاومتی که دارم به خرج می‌دهم در بلند مدت پاداش مناسب خواهد گرفت؟

آیا با یک فرد (یا یک سازمان) طرف هستیم؟ یا قرار است مجموعه‌ی یک بازار را تحت تاثیر قرار دهیم؟

چه موقع باید خارج شوم؟ الان باید تصمیم بگیرم، نه وقتی که در میانه‌ی راه هستم، و نه وقتی که بخشی از وجودم از من می‌خواهد که خارج شوم.

آیا خروج از این کار، به من کمک خواهد کرد که از شیبی مهم‌تر بگذرم؟

اگر قرار است خارج شوم، حالا که چیزی برای از دست دادن ندارم، نمی‌توانم کار فوق‌العاده‌ای انجام دهم تا بازی را تغییر دهم؟

آیا واقعا باید به IBM بروم؟ آیا واقعا رفتن به تلویزیون خیلی مهم است؟

شانس این پروژه برای این که در دنیا بهترین باشد چقدر است؟

چه کسی تصمیم می‌گیرد که پروژه‌ی من بهترین است؟

آیا می‌توانم دنیای مد نظرم را کوچک‌تر کنم؟

آیا منطقی است که هرجایی که به دستم رسید رزومه‌ام را تبلیغ کنم، فقط به

این امید که شاید اتفاقی بیفتد؟

با این‌که شغلم را دوست دارم، آیا وقت خروج از آن رسیده؟

آیا این‌که هیچ کاری صورت ندهم بهتر است، یا این‌که برای خروج برنامه

داشته باشم و سپس یک کار بزرگ انجام دهم؟

آیا می‌خواهید بدون خارج شدن از کارهای دیگر، چیزی عالی خلق کنید؟

اگر از آن می‌ترسید، شاید چیز خوبی برای امتحان کردن باشد.

## تشکر و قدردانی

این کتاب واقعا کوتاه است. نوشتن کتاب‌های کوچک سخت است، ولی شما باعث شدید این کار را بکنم. خواننده‌های من همراهان خیلی خوبی هستند، به همین خاطر در طول سال‌ها این موضوع را از ایشان آموختم: کوتاه بنویس.

برای بهترین شدن، هیچ سرمایه‌گذاری‌ای اضافه نیست.

همه‌ی موفقیت‌هایمان شبیه به همنند. همه‌ی شکست‌هایمان هم همین‌طور.

وقتی کارمان را عالی انجام می‌دهیم موفق می‌شویم.

وقتی خیلی زود تسلیم می‌شویم شکست می‌خوریم.

وقتی که در کاری که می‌کنیم در دنیا بهترین هستیم موفق می‌شویم.

وقتی که حواسمان پرت کارهایی است که شجاعت کنار گذاشتنشان را نداریم شکست می‌خوریم.