

رضا غیابی

چهار فصل فرصت آفرینی

چهار فصل فرصت آفرینی

گردآورنده: رضا غیابی
تحریرگر: نرگس جوکار
ویراستار: نوید خواسته



پروانه کربتیو کامنز ۴.۰ (CC BY-NC ۴.۰)

شما آزاد هستید به:

- اشتراک‌گذاری: مطالب را در هر رسانه یا قالبی کپی و بازتوزیع کنید.
- اقتباس: مطالب را بازترکیب، تغییر و بر اساس آن بسازید. مجوزدهنده نمی‌تواند این آزادی‌ها را تا زمانی که از شرایط مجوز پیروی کنید، لغو کند.

تحت شرایط زیر:

- نسبت‌دهی: شما باید اعتبار مناسب را به مؤلف بدهید، پیوند به نوشته ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن‌ها را نشان دهید. شما می‌توانید این کار را به هر روشی که منطقی است انجام دهید، اما نه به طریقی که نشان دهد مجوزدهنده شما یا استفاده شما را تایید می‌کند.
- استفاده غیرتجاری: شما نمی‌توانید از مطالب برای اهداف تجاری استفاده کنید.
- بدون محدودیت‌های اضافی: شما نمی‌توانید شرایط قانونی یا اقدامات فناورانه‌ای را اعمال کنید که دیگران را از انجام هر کاری که مجوز اجازه می‌دهد، محدود کند.

اطلاعات بیشتر: creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

تقدیم به جوانان ایران

مقدمه

در این مجموعه، چهار ایده از دو سخنران تدا^۱ مورد بررسی، خلاصه‌نگاری و واگویی گردآورندگان قرار گرفته‌اند. مابه ازای هر ایده، یک کتاب مفصل وجود دارد. این چهار کتاب عبارتند از «چرا ما کار می‌کنیم؟» و «تناقض انتخاب» از بری شوارتز، و «اول با چرا شروع کن!» و «رهبران آخر غذا می‌خورند» از سایمون سینک. علت انتخاب این چهار کتاب توسط اینجانب، اولاً لازم دیدن درک این مفاهیم توسط نخبگان جامعه است و ثانیاً ارادت و امیدوست که در اثر برگزاری کنفرانس تداکس تهران^۲ و تعامل با این گروه در نویسنده ایجاد شده است.

در ضمن از تلاش بی وقفه‌ای که سرکار خانم نرگس جوکار به عنوان تحریرگر و جناب آقای نوید خواسته به عنوان ویراستار این نگارش از دی‌ماه ۱۳۹۴ تا شهریور ۱۳۹۵ صورت داده‌اند کمال نشکر را دارم. همچنین تلاش شایان انتشارات فرزام برای برگزاری جلسات و فراهم آوردن امکانات ستودنی‌ست.

رضا غیابی
آبان ۱۳۹۵

¹ TED

² TEDxTehran

۵	مقدمه.....
۷	فصل ۱: چرا کار می‌کنیم؟.....
۷	چرا کار می‌کنیم؟!.....
۸	یک فرضیه‌ی نادرست.....
۱۰	تحقق بخشیدن به یک عقیده‌ی نادرست.....
۱۱	وقتی کار خوب است.....
۲۰	تبدیل چرخه‌ی معیوب به چرخه‌ی مفید.....
۲۰	چگونه یک کار خوب، بد پیش می‌رود؟!.....
۲۵	فن‌آوری ایده‌ها.....
۳۳	آینده‌ی جهان با طراحی ذات انسان دگرگون می‌شود.....
۳۶	فصل ۲: با «چرا» شروع کنید.....
۴۴	یک راه حل جایگزین.....
۸۰	فصل ۳: پارادوکس انتخاب.....
۱۱۸	فصل ۴: رهبران در آخر غذا می‌خورند.....
۱۲۰	چه وقت ما احساس رضایت می‌کنیم؟.....
۱۲۳	رهبری، یک مسئولیت است.....
۱۲۷	درس اول رهبری:.....
۱۳۰	درس دوم رهبری:.....
۱۳۱	درس سوم رهبری:.....
۱۳۲	درس چهارم رهبری:.....
۱۳۳	درس پنجم رهبری:.....
۱۳۸	درباره گردآورنده.....

فصل ۱: چرا کار می‌کنیم؟

هر روز صبح از خواب بیدار می‌شویم و به جای ماندن در رختخواب و ادامه‌ی یک رؤیای لذت‌بخش، برای رویارویی با یک چالش جدید به محل کار می‌رویم.

چرا کار می‌کنیم؟!

با طرح این پرسش ساده، به پاسخ‌های بی‌شماری می‌رسیم که نوع ارتباط افراد با «کار» را توصیف می‌کند.

لحظه‌ای به پاسخ خود فکر کنید؛ دلیل شما برای کار کردن چیست؟! کسب درآمد، ساختن زندگی بهتر، دستیابی به رفاه بیشتر، بهره‌مندی از امنیت اجتماعی، تعهد، رشد، ... و یا تغییر جهان؟!

مؤسسه‌ی بین‌المللی گالوپ در گزارش سال ۲۰۱۳ میلادی خود، ضمن بررسی بیش از ۲۵ میلیون نفر از کارکنان شاغل در ۱۸۹ کشور مختلف، نتایج تأمل‌برانگیزی را منتشر کرده است؛

- تنها ۱۳ درصد کارکنان از رضایت شغلی خوبی برخوردارند و در شغل خود مفید، مثبت و مؤثر عمل می‌کنند.
- بیش از ۶۳ درصد کارکنان، ناراضی هستند و تعهد لازم برای انجام کار را ندارند!
- نزدیک به ۹۰ درصد کارکنان در سراسر جهان نسبت به آینده‌ی کاری خود ناامید هستند.

- نزدیک به ۹۰ درصد مردم در طول روز، کاری را انجام می‌دهند که چندان دوست ندارند و آنها را راضی نمی‌کند.

در این فصل به بررسی و تحلیل علل این نارضایتی می‌پردازیم تا با شناخت این معضل دنیای کسب‌وکار، دریابیم که چگونه و با چه روش‌هایی می‌توان علاوه بر رفع موانع مخفی موجود، محیطی سرشار از فرصت - هم برای خود و هم در سازمان - ایجاد کنیم.

یک فرضیهی نادرست

گروهی از دانشمندان، پنج میمون را در قفسی گذاشتند. در وسط قفس یک نردبان گذاشتند و یک موز بر بالای آن قرار دادند.

هر بار که میمونی از نردبان بالا می‌رفت، دانشمندان میمون‌های دیگر را با دوش آب سرد، خیس می‌کردند! پس از مدتی، هیچ میمونی دیگر جرأت بالا رفتن از پله‌ها را نداشت، چون سایر میمون‌ها او را کتک می‌زدند!

دانشمندان سپس یکی از میمون‌ها را با میمون جدیدی جایگزین کردند. میمون تازه‌وارد بلافاصله پس از ورود به قفس و دیدن موز، خواست که از نردبان بالا برود، اما سایر میمون‌ها او را کتک زدند. این میمون پس از چند بار کتک خوردن فهمید که نباید از نردبان بالا رود؛ بی‌آنکه بداند چرا!

در ادامه‌ی آزمایش، میمون دوم جایگزین شد و همان داستان میمون اول، تکرار شد. و جالب اینکه میمون اول هم در کتک زدن میمون دوم با میمون‌های دیگر همکاری می‌کرد.

جایگزینی میمون‌ها با همین روش ادامه یافت تا میمون پنجم هم جایگزین شد. و حمله‌ی میمون‌ها به میمونی که می‌خواست از نردبان بالا برود همچنان ادامه داشت. حالا هر پنج میمون این قفس با آنکه دوش آب سرد را تجربه نکرده بودند، هرگز در صدد بالا رفتن از

نردبان بر نمی‌آمدند. آنها دلیلی برای این رفتار خود نداشتند و تنها از یک «پارادایم مرسوم» تبعیت می‌کردند.

حال آنکه؛ میمون‌های نسل بعد، بایستی از خودشان درباره‌ی چرایی و دلیل استمرار رفتارشان سؤال می‌کردند تا پس از تحلیل پاسخ، جرأت پیدا کنند و دوباره بالای نردبان بروند.

و بدین ترتیب؛ با حذف یک‌سری فرضیات نادرست، یک پارادایم جدید بسازند.

حدود سه قرن پیش، در سال ۱۷۷۶ میلادی، نخستین سنگ بنای یک پارادایم غلط مدیریتی، توسط «آدام اسمیت» پایه‌گذاری شد. بر اساس این پارادایم؛ انسان‌ها به‌طور ذاتی، تنبیل فرض می‌شوند و فقط برای پول کار می‌کنند، و مادامی که پاداش مادی دریافت می‌کنند، نوع کار برای آنها اهمیتی ندارد.

پس از انقلاب صنعتی و با ورود به عصر ماشین، افرادی همچون «فردریک وینسلو تیلور» با بهره‌گیری از این نگرش نادرست، بهره‌وری در کارخانجات را به مقدار قابل توجهی افزایش دادند. غافل از اینکه با اعمال سیاست‌های مدیریتی از قبیل تقسیم کار، خُرد کردن کار به قسمت‌های بسیار ساده و به تبع آن استفاده از انسان ماشینی، علاوه بر نادیده گرفتن ماهیت ذات انسان، معنای کار را نیز از بین بردند.

«چارلی چاپلین» در فیلم سینمایی «عصر جدید»، مراحل انحطاط طبیعت انسان - حذف معنای ارزشی کار و به خدمت گرفته شدن انسان به‌عنوان قسمتی از ماشین - را به زیبایی تصویر کرده است.

بر اساس این سیاست، موفقیت؛ به واسطه‌ی تولید بیشتر و سریع‌تر تحقق یافت و از آنجا که کارکنان، فقط برای پول کار می‌کردند و دلیل دیگری جز پول نمی‌شناختند، یافتن معنا، تعهد و چالش در کار، ضروری به نظر نمی‌رسید.

تحقق بخشیدن به یک عقیده‌ی نادرست

ممکن است شما با نظر «آدام اسمیت»، مبنی بر اهمیت بالای انگیزه‌های مادی در کارکنان، موافق باشید، چرا که پول، نقش مهمی در ایجاد انگیزه‌ی کار ایفا می‌کند و کنار گذاشتن کامل پاداش‌های مادی، کاملاً اغراق‌آمیز است. حتی ممکن است فکر کنید که فقط یک نخبه، توانایی رویارویی با چالش‌ها و خلق معنا و تعهد در کار خود را دارد و یا به عبارت بهتر؛ فرصت‌آفرینی، نیازمند حضور یک نخبه است. در ادامه، خواهیم دید که این عقیده، درست نیست. این ما هستیم که با پذیرش یک باور غلط، ذات انسانی خودمان را در جهت تحقق آن سوق می‌دهیم.

و این، تفاوت اساسی میان انسان و سایر مخلوقات است.

به‌عنوان مثال؛ جهت حرکت سیارات در مدار خودشان، حقیقتی انکارناپذیر است. حال فرض کنید، دانشمندان به اشتباه، جهت چرخش سیارات را خلاف واقعیت (چپ‌گرد) بدانند.

آیا آنچه این علم بیان می‌کند، بر جهت این چرخش تأثیر می‌گذارد؟

آیا برای سیارات اهمیتی دارد که دانشمندان زمینی چه جهتی را برای چرخش آنها تعیین کرده‌اند؟ پاسخ، منفی است. زیرا سیارات بر طبق طبیعت خود ادامه‌ی مسیر می‌دهند و به واسطه‌ی نظریات و فرضیات مطرح‌شده، تغییر جهت نخواهند داد!

آنچنان که پیش از اثبات شکل کروی زمین توسط گالیله و علی‌رغم فرضیات نادرست روحانیون مسیحی در آن زمان، مبنی بر مسطح بودن این سیاره‌ی خاکی، کره‌ی زمین بدون تغییر شکل، همواره کروی بوده است.

اما در علوم مدیریت و جامعه‌شناسی این‌گونه نیست. به عبارت بهتر، انسان‌ها در راستای تحقق بخشیدن به نظریه‌ها شکل می‌گیرند. در حقیقت، ما در محیط کار، هم خود و هم سایر انسان‌ها را به گونه‌ای می‌سازیم که انتظار داریم عمل کنند.

از این رو؛ انسان‌ها برای پول کار می‌کنند. چرا که ما از آنها انتظار داریم که فقط در ازای انگیزه‌های مادی تلاش کنند. بر اساس این انتظار، آنها خود را تغییر می‌دهند و بازآفرینی می‌کنند تا با این انتظار همسو شوند. بدین ترتیب؛ مفاهیم ارزشمندی همچون تعهد، رشد، اختیار، استقلال و معنای کار را از آنها می‌گیریم. در حقیقت، این انسان‌ها به واسطه‌ی نیافتن معنا در کار، علل فرا مادی کار کردن و به تبع آن، هدف والای نهایی کار خود را پیدا نمی‌کنند. آنها با گم کردن معنا؛ ارزش‌هایی را که به واسطه‌ی انجام این کار، می‌توانستند برای خود و جامعه خلق کنند، هیچ‌گاه درک نخواهند کرد.

اگر ما می‌خواهیم ذات انسانی را به نحوی طراحی کنیم که در جستجوی چالش، تعامل، معنا و رضایت در کار باشد، لازم است تفکرات نادرست ۳۰۰ ساله‌مان را در مورد ذات حیوانی انسان‌ها و کیفیت انگیزه‌های مادی برای ادامه‌ی کار موجود انسانی کنار بگذاریم و محیط کار جدیدی را پایه‌ریزی کنیم که در آن خلق چالش، تعلق، معنا و رضایت در کار امکان‌پذیر باشد.

وقتی کار خوب است...

شواهد ارائه‌شده، مبنی بر درصد پایین رضایت‌مندی در بین کارکنان، طرح یک «چرا» ضروری به نظر می‌رسد؛

چرا بیشتر کارکنان در کشورهای مختلف جهان از کار خود راضی نیستند؟

در پاسخ به این پرسش، دو رویکرد مختلف در ذهن تداعی می‌شود:

نخست اینکه؛ بپذیریم و باور کنیم که تنها انواع خاص و محدودی از مشاغل وجود دارند که به کارکنان اجازه می‌دهند تا در کارشان معنا، تعهد، اختیار، استقلال و فرصت یادگیری و رشد پیدا کنند.

از این نگاه، کار خوب در حوزه‌های معدودی میان وکلا، پزشکان متخصص، بانکداران، تولیدکنندگان حرفه‌ای و مطرح نرم‌افزار، مدیران ارشد اجرایی و مواردی از این دست وجود دارد. و برای کارکنان شاغل در سایر حوزه‌ها، تنها مفهوم کار در قالب دریافت چک حقوق معنا می‌یابد.

دوم اینکه؛ ما به مردم نگرش دیگری ارائه می‌دهیم که بر این اساس، سایر مشاغل نیز تا حدودی پتانسیل ایجاد رضایت شغلی را دارند. زیرا ما به کارکنان پول پرداخت می‌کنیم و آنها در ازای کار بیشتر، درآمد بیشتری خواهند داشت و به دنبال آن از امکانات مادی بیشتری برخوردار می‌شوند.

به عبارت بهتر؛ نارضایتی از کار، بهایی دارد که آن بها، بهره‌مندی از طیف گسترده‌ی رفاه مادی است. در تأیید این رویکرد، «آدام اسمیت»، مثال کارخانه‌ی خود - که در کار تولید انبوه میخ بود - را بیان می‌کند. در این کارخانه، ۱۲ کارگر مرد به‌صورت تمام‌وقت و با روش خط تولیدی کار می‌کردند.

در روش خط تولید، با خرد کردن کار به قسمت‌های بسیار ساده^۳، بهره‌وری و راندمان را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهند و در عوض یک‌سری فعالیت‌های خرد بی‌معنا، تولید می‌شود!

کار یک کارگر در این کارخانه را در نظر بگیرید؛ او باید برای ۳۰ سال، هر روز از صبح تا غروب، کار یکنواخت و بی‌معنای بُریدن مفتول‌های فلزی را انجام دهد. این کارگر علی‌رغم دریافت مستمر حقوق مادی خود، رضایتی در کار نمی‌یابد و تنها دلیل ادامه‌ی کار هم صرفاً انگیزه‌ی مادی‌ست.

بنابراین کارگر خط تولیدی با وجود نارضایتی باز هم به کار خود ادامه می‌دهد اما هرگز این کار را به فرزندانش توصیه نمی‌کند، چرا که معنایی در این کار نیافته است.

³ WBS: Work Break Down Structure

هرچند دو پاسخ بالا، پذیرفتنی به نظر می‌رسد، ولی هر دو نادرست است!

در واقع؛ نه تنها طبیعت کار، موجب رضایت شغلی نمی‌شود بلکه دریافت پاداش‌های مادی نیز ما را راضی نمی‌کند. این طبیعت انسان است که این رضایت را خلق می‌کند.

در ادامه؛ با بررسی و تحلیل نمونه‌هایی از مشاغل در سطوح مختلف جامعه، در پی اثبات درستی این پاسخ گام برمی‌داریم.

اولین و بی‌شک تأثیرگذارترین نمونه‌ی رضایت کامل شغلی را می‌توان در داوطلبان خدمت در اماکن مقدس و زیارتی دید. در چنین محیط‌هایی، به دور از قوانین دست و پاگیر اداری و ساختار وظیفه‌ای، داوطلبان در امر خدمت‌رسانی به زائران، شگفتی می‌آفرینند.



حرم‌های زیارتی در ایران، تصویر روشنی از این حضور را به نمایش می‌گذارد؛ خادمین حرم، کار نظافت، برقراری نظم، کفش‌داری و سایر خدمات رفاهی را با عشق و صف‌ناپذیری انجام

می‌دهند و باور دارند که این کار، ارزشمند است. بدین وسیله در سایه‌ی اعتقاداتشان، یک معنای ارزشی در کار یافته‌اند که موجب انجام متعهدانه و بی‌نقص کارشان می‌شود.

خلق این تعهد عمیق کاری از درون با باورها و اعتقادات افراد آغاز می‌شود و شکل می‌گیرد و از بیرون با بهره‌گیری از استقلال و اختیار در نحوه‌ی انجام کار، تجلی می‌یابد.

این اختیار و استقلال در انجام کار به داوطلبان خدمت اجازه می‌دهد تا در راستای خدمت‌رسانی و تأمین رفاه زائران، ساختار و وظایف شغلی خود را تعیین کنند.

به عبارت بهتر؛ برای ساخت یک محیط مساعد برای فرصت‌آفرینی لازم است افراد، درجه‌ای از آزادی و اختیار در نحوه‌ی انجام کار داشته باشند تا بتوانند بهترین ارزش ممکن را برای خود، سازمان و جامعه‌شان خلق کنند.

نمونه‌ی دیگر؛ حضور بی‌شمار داوطلبان کمک به برگزاری جشنواره‌ها، فعالیت‌های اجتماعی، خیریه‌ها، حفظ و پاکسازی محیط‌زیست، فعالیت‌های بشردوستانه و رویدادهای علمی و فرهنگی است.



کنفرانس تداکس تهران ۲۰۱۹

دلیل این اشتیاق وصف‌ناشدنی، یافتن یک معنای ارزشمند در انجام این فعالیت‌هاست که از نوع کار مستقل است و تنها به معنای موجود در کار بستگی دارد.

بنابراین به یک نکته‌ی مهم می‌رسیم؛ اگر می‌خواهیم از کاری که می‌کنیم راضی باشیم، باید برای انجام آن، یک هدف ماورایی و به عبارت بهتر؛ یک معنا بیابیم.

از سوی دیگر، اگر می‌خواهیم دیگران از کار کردن با ما و یا در کنار ما احساس رضایت کنند، باید بتوانیم معنای کارمان را به آنها منتقل کنیم. در واقع؛ رهبران سازمان باید بتوانند تصویری از آنچه که باور دارند و می‌خواهند خلق کنند را به کارکنان خود نشان دهند. علاوه بر این؛ کارکنان باید بدانند که به‌عنوان عضوی از بدنه‌ی کار، چه ارزشی را می‌توانند به سازمان و جامعه ارائه دهند و بر این اساس، شرح وظایفشان را خودشان تنظیم کنند. بدین ترتیب، با تعیین وظایف خود، به درست انجام دادن این وظایف نیز متعهد می‌شوند. به عبارت دیگر؛ کارکنان، روح کار خود را کشف می‌کنند.

به‌عنوان یک «پیشنهاد راهبردی» به سازمان‌ها توصیه می‌کنیم که در برگه‌ی شرح وظایف شغلی، با توجه به چارچوب کلی کار، تدوین قسمتی از وظایف را بر عهده‌ی کارمند بگذارند. به این ترتیب، افراد می‌توانند در آغاز و یا در حین کار، و در راستای دستیابی به ابزارهای لازم برای انجام بهتر کار، شرح وظایف پیشنهادی خود را بیابند. در نهایت، شرح وظایف خلاقانه‌ای حاصل می‌شود که اهداف سازمان را در سایه‌ی رضایت کارکنان تأمین خواهد کرد.

برای روشن‌تر شدن این مفهوم بسیار ظریف، یک چای‌خانه‌ی امروزی یا کافی‌شاپ را در نظر بگیرید. اگر کارکنان با اعمال کنترل‌های سخت‌گیرانه‌ی مدیریتی، دائماً زیر ذره‌بین قرار داشته باشند، در بهترین حالت، سعی می‌کنند تنها وظایفی را که توسط مدیریت برای آنها تعریف و تدوین شده است، انجام دهند؛ فارغ از اینکه رضایت مشتری تأمین می‌شود یا نه!

در چنین محیطی، جملات «این کار، وظیفه‌ی من نیست!» یا «فقط همین کار، وظیفه‌ی من بود!» بسیار شنیده می‌شود.

حال فرض کنید ساختار و نوع مدیریت را تغییر دهیم؛ به نحوی که کارکنان به واسطه‌ی یافتن معنا و هدف‌گایی کار خود، باور داشته باشند که باید محیطی آرام و دلپذیر را برای مشتریان فراهم آورند. بنابراین ارائه‌ی خدمت خوب در محیطی سرشار از آرامش را بخشی از شرح وظایف خود می‌دانند و به انجام آن متعهد هستند زیرا خود آنها این وظایف را تدوین کرده‌اند.

ذکر این نکته خالی از لطف نیست که در برخی کافی‌شاپ‌ها، به واسطه‌ی رفتار گرم و پر مهر کارکنان، چنان صمیمیتی بین آنها و مشتریان شکل گرفته که مشتریان به هیچ‌وجه حاضر به تغییر انتخاب خود نیستند. بی‌شک این وفاداری و احساس تعلق ستودنی مشتریان، سود سرشاری را برای کافی‌شاپ به ارمغان خواهد آورد.

در تمام نمونه‌های بالا، افراد با انگیزه‌های فرامادی و به دلیل یافتن معنا در کار و بهره‌گیری از استقلال و اختیار، با تعهد کامل کار می‌کنند و در عین رضایتمندی، از انجام کار خود لذت می‌برند. کار آنها قسمت مهمی از هویتشان را تشکیل می‌دهد و به راحتی رد پاهای حرفه‌ی

محبوبشان در سایر فعالیت‌های غیرحرفه‌ای آنها نیز قابل مشاهده است. این افراد، مشتاقانه ادامه‌ی کسبوکار یا حرفه‌ی خود را به عزیزانشان توصیه می‌کنند؛ چرا که روح این کار با روح آنها عجین شده است.

این افراد از حرفه‌ی خود، «ندای درونی»^۴ دریافت کرده‌اند که در افسانه‌های یونانی با عنوان «تلوس» شناخته می‌شود. آنها بالاترین میزان تعهد در انجام کار را به خود اختصاص داده‌اند.

این در حالی‌ست که کم‌ترین سطح تعهد کاری، مربوط به کسانی است که رویکرد وظیفه‌ای در انجام کار دارند و عموماً کلمه‌ی «شغل»^۵ را به کار نسبت می‌دهند. در این نوع نگرش؛ مهم، کسب درآمد در جهت ادامه‌ی زندگی است. به همین سبب، افراد به راحتی پس از دریافت پیشنهاد پول بیشتر، تغییر شغل می‌دهند و با توجه به نارضایتی از شغل خود، دیگران را به این شغل تشویق نمی‌کنند؛ عموماً خشمگین یا بی‌تفاوت هستند و اغلب با نارضایتی در محل کار حاضر می‌شوند.

سطح میانه‌ی تعهد افراد نسبت به کار را «حرفه»^۶ می‌نامیم که میزان تعهد کاری از آنچه در «شغل» می‌بینیم بیشتر اما از تعهد موجود در «ندای درونی» حرفه به مراتب کمتر است.

«حرفه»، نگاهی بلندمدت به کار دارد. به عبارت بهتر؛ کارمندان به واسطه‌ی داشتن بصیرت و آگاهی در کار، رضایت بیشتری دارند و امیدوارند که در کار خود، پله‌های ترقی را یکی پس از دیگری طی کرده و پیشرفت کنند؛ عموماً با علاقه در محل کار حاضر می‌شوند و از حرفه‌ی خود به خوبی دفاع می‌کنند. به‌طور خلاصه؛ وقتی درباره‌ی «شغل» صحبت میکنیم، افراد برای دریافت انگیزه‌های مادی کار می‌کنند، حال آنکه از نگاه حرفه‌ای‌ها، ارتقای «حرفه»، اولویت بالاتری دارد.

4 Calling

5 Job

6 Career

زیبایی کار کردن، در ندای حرفه‌ای تجلی می‌یابد که افراد به دنبال یافتن معنا و روح زندگی در کارند.

میزان تعهدی که افراد با کارشان برقرار می‌کنند به عوامل متعددی همچون شخصیت آنها، نوع ساختار کار، تصور افراد در مورد خودشان، تصور افراد از ذهنیت دیگران راجع به آنها و بهره‌مندی از حس‌های مثبتی مانند؛ افتخار، تعلق و... بستگی دارد.

لازم به ذکر است که موانعی در برقراری تعهد افراد با کار نیز وجود دارد؛

یکی از مؤثرترین موانع این راه، «اولویت دادن به بازده یا راندمان»^۷ است.

می‌توانید مثال کارکنان کارخانه‌ی «آدام اسمیت» در خط تولید میخ را به خاطر بیاورید که صرفاً به واسطه‌ی انگیزه‌ی مادی کار می‌کردند و اگر کارخانه‌ی دیگری حقوق بالاتری پیشنهاد می‌داد به سادگی شغل خود را تغییر می‌دادند!

دومین مانع مهم و بسیار بازدارنده، «مدیریت جزئی‌نگر»^۸ است.

در این نوع مدیریت که با اعمال کنترل‌های سخت‌گیرانه همراه است، کارکنان دائماً زیر ذره‌بین هستند و در انتخاب شیوه‌ی انجام کار، کوچکترین اختیاری ندارند؛ خلاقیت وجود ندارد و ادامه‌ی کار، زیر نظر چنین مدیریتی به فرسودگی و استهلاک روحی و جسمی کارکنان منتهی می‌شود.

این نوع مدیریت در اصل، دامی‌ست که ممکن است مدیران خودساخته - مدیرانی که اصطلاحاً از نقطه‌ی صفر شروع کرده‌اند - را مورد تهدید قرار دهد.

⁷ Efficiency

⁸ Micromanagement

تا اینجا عوامل پشتیبان و موانع فرصت‌آفرینی را - هم برای افراد و هم در سازمان‌ها - بررسی کردیم. اکنون به شرح وظایف و ویژگی‌های انحصاری سازمان‌ها در این راستا می‌پردازیم؛

- اولین و مهم‌ترین عامل در ایجاد یک محیط فرصت‌آفرین، امنیت است. در فصل‌های بعد به تفصیل به این موضوع خواهیم پرداخت!

- دومین عامل مؤثر در ایجاد یک محیط فرصت‌آفرین، اعطای اختیار و استقلال به کارکنان در نحوه‌ی انجام کار است.

این موضوع را می‌توان با تشکیل تیم‌های خودمدیر و عدم انحصار در تصمیم‌سازی محقق نمود.

- ویژگی سوم یک محیط فرصت‌آفرین، عدالت است.

یک مدیر می‌تواند با اتخاذ روش‌های هدفمند در راستای برقراری عدالت در سازمان، محیط مساعدتری برای کارکنان فراهم آورد. روش‌هایی همچون؛ تقسیم عادلانه سهم سود سازمان بین کارکنان و...

- خصیصه‌ی چهارم در یک سازمان فرصت‌آفرین، توجه ویژه به رشد و پیشرفت کارکنان است. در این راستا؛ لازم است کارکنان، قبل و در حین کار از آموزش‌های مناسب برخوردار شوند. همچنین با بررسی کارایی افراد می‌توان میزان آموزش را کاهش و یا افزایش داد.

- آخرین و بارزترین ویژگی سازمان‌های فرصت‌آفرین، تأکید خاص بر مأموریت سازمان است. کارکنان، همواره مأموریت سازمان را مد نظر قرار می‌دهند و در راستای تحقق آن حرکت می‌کنند.

انجام تکنیک‌های فوق در سازمان‌ها، نه تنها سبب بالا رفتن حس تعلق، وفاداری و اعتماد کارکنان نسبت به سازمان می‌شود، بلکه عمق تعهد آنان به کار را نیز ارتقاء می‌بخشد.

چنین سازمان‌هایی با خلق بستری برای فرصت‌آفرینی به یک رهبر در صنعت خود تبدیل می‌شوند.

تبدیل چرخه‌ی معیوب به چرخه‌ی مفید

یکی از دام‌هایی که برخی سازمان‌ها در آن گرفتار می‌شوند، قرار گرفتن در یک چرخه‌ی معیوب است. عموماً سازمان‌هایی که مشکل پیدا می‌کنند و درآمدشان کاهش می‌یابد، شروع به کم کردن سهم هزینه‌ی کارکنان می‌کنند. به‌عنوان مثال؛ از آموزش یا تفریح کارکنان چشم‌پوشی می‌کنند.

بدین ترتیب؛ با به وجود آوردن کارکنان ناراضی، کارآیی در سازمان و به دنبال آن درآمد سازمان را کمتر و کمتر می‌کنند.

سازمان در این چرخه‌ی معیوب همچون فرد تشنه‌ای عمل می‌کند که برای رفع تشنگی، محلول آب و نمک می‌نوشد و مدام تشنه و تشنه‌تر می‌شود. حال آنکه سازمان‌ها در این شرایط، لازم است به جای کاهش، هزینه‌های کارکنان را افزایش دهند و با ایجاد یک محیط فرصت‌آفرین، کارآیی و به تبع آن، درآمد سازمان را افزایش دهند تا از این دام رهایی یابند.

چگونه یک کار خوب، بد پیش می‌رود؟!

یکی دیگر از معضلاتی که علاوه بر سازمان‌ها در جامعه نیز مشاهده می‌شود، نتیجه‌گیری نادرست از انجام یک کار درست و منطقی است.

به عبارت بهتر؛ پس از انجام کار درست، به نتایج غیر قابل انتظار و حتی معکوس می‌رسیم!

دلیل این معضل، برتری دادن قوانین و انگیزه‌های مادی بر جامعیت^۹ کار است.

با استفاده از چند مثال، به توصیف روشن این مفهوم می‌پردازیم.

همه‌ی ما با واژه‌ی «سربازی» یا به اصطلاح «اجباری» آشنایی داریم. بارها و بارها جوانانی را دیده‌ایم که از رفتن به سربازی امتناع می‌ورزند و یا با نارضایتی به این کار تن می‌دهند. دلیل آن روشن است؛ زیرا که این افراد مجبورند در حدود دو سال از بهترین دوره‌ی عمرشان را تحت قوانین خشک نظامی، نظارت‌های سخت‌گیرانه و در یک ساختار سراسر وظیفه‌ای کار کنند.

با توجه به آنچه پیش‌تر اشاره شد؛ بسیاری از جوانان، معنایی در این کار نمی‌بینند. پس رضایت و اشتیاقی هم به انجام آن نخواهند داشت، لذا دائماً از آن گریزانند!

حال فرض کنید که از همین افراد بخواهیم به صورت داوطلبانه و انتخابی به کشور و مردم خدمت کنند و در راستای خدمت‌رسانی، یک‌سری کارهای بامعنا به آنها پیشنهاد بدهیم. کارهایی از قبیل؛ فعالیت‌های فرهنگی، خیریه، حفظ محیط زیست و....

طبق تئوری انتخاب^{۱۰}؛ افراد، بنا بر نیازهای درونی خود، خواسته‌هایی دارند که برای رسیدن به آنها کار یا رفتار مورد نظرشان را انتخاب می‌کنند و قطعاً با تعهد و اخلاص و به بهترین شکل ممکن که همان مفهوم جامعیت است به انجام می‌رسانند.

برای مثال؛ داوطلبین اجرای نمایش شاد برای کودکان سرطانی!

خواهیم دید که خیل عظیمی از جوانان، مشتاقانه در این کار مشارکت می‌کنند و آن را تمام و کمال و به نحو احسن (جامعیت) انجام می‌دهند؛ چرا که می‌توانند در این کار، معنایی بیابند.

⁹ Integrity

¹⁰ Choice Theory

کاملاً مشهود است که با تغییر انگیزه، می‌توان رفتار انسان‌ها را متحول کرد. چنانکه در زمان جنگ تحمیلی، نمونه‌های خارق‌العاده‌ای از رشادت، فداکاری، ایثار و تلاش سرشار از تعهد را در رزمندگان ایران‌زمین شاهد بوده‌ایم و دیده‌ایم که چگونه بدون هیچ چشم‌داشت مادی و صرفاً به واسطه‌ی معنای والای فرهنگ شهادت، جان خود را در طبق اخلاص نهادند.

بیاید با اعمال تغییراتی در این فرآیند، از زاویه‌ای دیگر به آن نگاه کنیم؛

فرض کنید که این افراد، صرفاً بنا به انگیزه‌های مادی به صحنه نبرد می‌رفتند!

در این صورت می‌دیدیم که میزان فعالیتشان را با میزان منافع مادی که عایدشان می‌شد تنظیم می‌کردند و قطعاً صفحات زرینی که از عشق، ایثار، فداکاری، خلوص نیت و مهر این عزیزان در طی هشت سال ورق خورد، هرگز اتفاق نمی‌افتاد.

در مثال دیگر، یک آموزشگاه موسیقی در تهران را بررسی می‌کنیم؛ لازم است که تمامی هنرجویان، رأس ساعت مقرر در کلاس حضور داشته باشند تا علاوه بر حفظ نظم - که امری بدیهی در یادگیری موسیقی است - از اتلاف وقت مربی و تضييع حق سایر افراد گروه جلوگیری شود. در اغلب موارد، تنها تعداد کمی از هنرجویان، غیبت یا تأخیر داشتند. مدیریت مجموعه، جهت جلوگیری از بی‌نظمی همین نفرات اندک، یک جریمه‌ی نقدی وضع کرد. انتظار می‌رفت که تعداد این غیبت‌ها کمتر شود اما بر خلاف انتظار، افراد منظم هم شروع به بی‌نظمی کردند! چرا این اتفاق افتاد؟!

دلیل آن کاملاً بدیهی است؛ با وضع جریمه‌ی مادی، افراد، بی‌نظمی می‌کنند و معتقدند که هزینه‌ی این بی‌نظمی را می‌پردازند. به عبارت دیگر؛ جواز این کار را دریافت کرده‌اند!

در این میان، افرادی که تا پیش از این از اتلاف وقت مربی و تضييع حق هم‌گروهی‌های خود احساس گناه می‌کردند و این کار را ضد ارزش می‌دانستند، حالا با پرداخت جریمه‌ی مادی، در

واقع هزینه‌ی بی‌انضباطی خود را می‌پردازند و میزان بی‌نظمی در آموزشگاه به سرعت بالا رفت.

در مثال دیگری در همین زمینه، می‌توان به مورد آشنای جریمه‌های رانندگی اشاره کرد. اگر افراد بدانند که تخلف می‌کنند و بهای آن را می‌پردازند، قطعاً روند تخلفات، افزایشی خواهد بود؛ چرا که یک پشتیبان قوی با عنوان جریمه‌ی رانندگی را با خود به همراه دارند.

حالا فرض کنید برای کار رانندگی، انگیزه‌های غیر مادی قرار دهیم. به این ترتیب، رانندگان قانونمند را به‌عنوان افرادی با فرهنگ، دارای کمالات اخلاقی و برخوردار از صحت و سلامت روان در جامعه معرفی کنیم. و از سوی دیگر؛ افراد متخلف را بی‌فرهنگ، بی‌ارزش و به دور از سلامت روان بدانیم.

در همین راستا، مأموران راهنمایی و رانندگی در برخورد با رانندگان خاطی، بهتر است پس از اعلام تخلف و میزان جریمه‌ی نقدی، راجع به جرم تضييع حقوق سایر شهروندان به واسطه‌ی این بی‌قانونی، صدمات احتمالی به دیگران و خود فرد و خانواده‌ی او و نیز تصور مردم در مورد سطح فرهنگ و میزان صحت روان این شخص، به او توضیحاتی ارائه کنند. در مواردی ممکن است راننده‌ی متخلف نیاز به مشاوره‌های روان‌درمانی داشته باشد که این امر نیز می‌تواند توسط مأمور راهنمایی و رانندگی به رانندگان متخلف ابلاغ شود.

با چنین رویکردی، افراد با دقت بیشتری کار خود را انجام می‌دهند، چرا که پذیرش جرائم غیر مادی عنوان‌شده، مطلوب هیچ‌کس نیست. و به تبع آن، حوادث و صدمات رانندگی کاهش چشمگیری خواهد داشت. در حالی که با وضع جرائم صرفاً مادی، متخلفین بعد از تخلف و عدم پرداخت جریمه‌ی نقدی، احساس رضایت، خوش‌شانسی و برنده بودن را تجربه می‌کنند. به علاوه، به مردم پیام می‌دهیم که فقط ثروتمندان می‌توانند خلاف کنند، چون توانایی پرداخت هزینه‌ی آن را دارند و فقرا بهتر است به دلیل عدم تمکن مالی خلاف نکنند! در واقع لازم است به جای اعلام قیمت روزانه‌ی جرائم نقدی، معنای رانندگی قانونمند و مفهوم زشت تخلف به عموم اқشار جامعه شناسانده شود.

تا اینجا دیدیم که نظام پاداش و جزای مادی، تأثیر چندانی بر رفتارهای انسان ندارد اما با اصرار بر این انگیزه‌های مادی، به‌طور ناخودآگاه، ذات انسان‌ها را تغییر می‌دهیم و افرادی خواهیم ساخت که دائماً به دنبال کلاهبرداری و دور زدن قوانین هستند. نمونه‌ی بارز قابل ذکر، پرداخت مالیات است و می‌بینیم که مؤدیان مالیاتی همواره در صدد یافتن راهی برای عدم پرداخت یا کم کردن مالیات هستند. دلیل بسیار ساده‌ای پشت این موضوع وجود دارد؛ دولت باید فرهنگ مالیات را به مردم معرفی می‌کرد. در این صورت مردم می‌پذیرفتند و باور می‌کردند که با پرداخت مالیات، محیط مساعدتری برای زندگی آنها و فرزندانشان پدید خواهد آمد. و به این ترتیب؛ شهروندان با اشتیاق، مالیات خود را خواهند پرداخت.

دانشمند علوم اجتماعی «ویلیام سالیوان» نمونه‌های بارزی از این مفهوم را در کتاب خود با عنوان «کار و جامعیت» آورده است.

ویلیام در این کتاب چنین استدلال می‌کند: «ما به سادگی تصور می‌کنیم که می‌توانیم با حذف جامعیت کار و جایگزینی آن با انگیزه‌های مادی و بهره‌مندی از قوانین کاربردی به اهداف سازمانی خود دست یابیم، اما نمی‌توانیم! بلکه این جامعیت و معنای کار است که الهام‌بخش مردم در خوب انجام دادن کارهاست؛ زیرا آنها خودشان می‌خواهند که کارشان را درست انجام دهند».

بنابراین باید بدانیم که جامعیت کار، هیچ جایگزینی ندارد. کما اینکه افرادی همچون «آدام اسمیت»، جامعیت را با پاداش‌های مادی، جایگزین و با تغییر طبیعت ذات انسانی، آن را تهی کردند.

فن آوری ایده‌ها

این مبحث فوق‌العاده را با ذکر یک مثال شروع می‌کنیم؛

فرض کنید می‌خواهیم در میان یک محوطه‌ی چمن، راهی برای گذر عابران پیاده بسازیم. در قدم نخست باید مسیر مورد نظر را انتخاب کنیم. این کار را می‌توان با دو شیوه‌ی کاملاً متفاوت انجام داد؛

روش اول؛ ما بر اساس تئوری^{۱۱} خودمان، کوتاه‌ترین مسیر را به‌عنوان مناسب‌ترین مسیر انتخاب کنیم و راه عبور را بسازیم. در روش دوم با نصب دوربین‌هایی در اطراف محوطه، ابتدا مسیرهای انتخابی مردم را بررسی می‌کنیم و سپس مسیری را برمی‌گزینیم که بیشترین تردد در آن صورت گرفته است و بر اساس داده‌هایی^{۱۲} که از عابران جمع‌آوری کرده‌ایم، راه را می‌سازیم.

به نظر می‌رسد با توجه به انتخاب مردم در روش دوم، اگر راه را به روش اول بسازیم، مردم آن را دوست ندارند و از آن استفاده نخواهند کرد. اما در کمال شگفتی، مردم از همین مسیر تردد می‌کنند، هر چند که با انتخاب اولیه‌ی آنها تفاوت داشته باشد!

بدین ترتیب ایده‌ی اصلی «بری شوارتز» در کتاب «چرا ما کار می‌کنیم؟» با عنوان «فن آوری ایده»، مطرح می‌شود؛

ایده‌ها قدرتمندند و می‌توانند ذات انسان‌ها را طراحی کنند. بنابراین «فن آوری ایده»، به استفاده از اعتقادات و حقایقی که باور داریم در جهت ایجاد یک رفتار اطلاق می‌شود.

¹¹ Theory

¹² Data

از این رو؛ باور و اعتقاد درونی ما از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و در تصمیم‌سازی و به دنبال آن، حصول نتیجه‌ی مطلوب، تأثیر قابل توجهی دارد.

پس باید بدانیم؛ آنچه در باور ماست، بیشترین و عمیق‌ترین تأثیر را در نحوه‌ی کار، محیط کار و سایر اجزاء وابسته به آن دارد؛ به نحوی که ما محیط و دیگران را مطابق با باورمان تغییر می‌دهیم.

در اینجا یک پرسش مطرح می‌شود و آن چگونگی ارتباط بین تئوری و اطلاعات است.

در علوم طبیعی، تئوری‌ها بر اساس داده‌هایی تدوین می‌شوند که از پدیده‌های واقعی نشأت می‌گیرند. در این علوم، تمایز بین اکتشاف و اختراع کاملاً مشهود است. به طوری که اکتشاف؛ شناخت و توصیف پدیده‌های طبیعی را بیان می‌کند و ابداع یا اختراع؛ به تغییر یا ترکیب این پدیده‌ها در راستای تحقق پدیده‌ای جدید اطلاق می‌شود.

اما در علوم اجتماعی با وضعیت پیچیده‌تری مواجه هستیم! در اینجا تئوری می‌تواند داده را تقویت کند و برعکس. به همین دلیل، تمایز قائل شدن بین اکتشاف و ابداع بسیار دشوار می‌شود.

ذکر چند مثال به روشن شدن این مفاهیم کمک می‌کند؛

به واسطه‌ی کشف انرژی هسته‌ای، بشر ابداعاتی همچون بمب هسته‌ای، نیروگاه‌های تولید برق هسته‌ای، پرتو درمانی و... را به دنیا ارائه داده است.

در ابداعاتی دیگر، پس از کشف ژن‌ها، اختراعات ژنتیکی بسیاری در زمینه‌ی بهبود وضعیت سلامت در حال و آینده‌ی بشر صورت گرفت. همچنین کشف سلول‌های خونی، منجر به ابداع آنتی‌بیوتیک‌ها شد که نقش مهم و غیر قابل انکاری در علم پزشکی داشته است.

با توجه به ابداعات بشر تاکنون، برخی از آنها غیر اخلاقی و فاجعه‌بار و برخی دیگر کاملاً انسانی و سازنده بوده‌اند و این نتیجه، تأثیری بر روی برداشت یا رفتار پدیده‌ی کشف‌شده نداشته است.

حال آنکه در علوم اجتماعی شاهد روند دیگری هستیم. روان انسان که به نظر می‌رسد یک پدیده‌ی کشف‌شدنی باشد، اختراعی از تئوری‌ها و داده‌های محیطی است.

ما ایده‌ها را می‌سازیم، ایده‌ها، ما و رفتار ما را می‌سازند.

ایده‌ها اهمیت دارند چون جهان ما را می‌سازند. رابطه‌ی انسان و ایده‌های پیرامونش همانند یک ماهی‌ست که در آب زندگی می‌کند و از وجود آب در اطرافش بی‌خبر است! در واقع؛ ما در اقیانوسی از ایده‌ها زندگی می‌کنیم و از آنها تنفس می‌کنیم. قدرت ایده‌ها در توانایی تغییر ماست. ایده‌ها ما را طراحی می‌کنند تا ما را به آنچه می‌خواهند تبدیل کنند.

در همین راستا؛ ما با ایجاد یک کسب‌وکار جدید، یک ایده‌ی جدید را به دیگران معرفی می‌کنیم که این ایده می‌تواند به واسطه‌ی طراحی ذات انسان، سبک زندگی او را متحول کند. نمونه‌ی بارز این تحول، ورود تلفن همراه به صحنه‌ی زندگی انسان‌هاست. این اختراع، چنان سبک زندگی را بازآفرینی کرد که تصور زندگی بدون این ابداع، برای برخی غیرممکن است. سایر ابداعات بشری مانند هواپیما، اینترنت و... نیز نه تنها دنیا را متحول کردند، بلکه ذات و رفتار انسانی را نیز از نو طراحی نمودند.

بنابراین؛ ایده‌ها مهم هستند چون ذات و رفتار مردم را شکل می‌دهند. اگر ایده‌ای سالم، مثبت و سازنده باشد، در راستای بهبود رفتار جامعه است و در صورتی که ناسالم، منفی و غیر سازنده باشد، رفتار مردم را تخریب می‌کند.

فرصت‌آفرینان، این ابزار را به خوبی می‌شناسند و به درستی به کار می‌گیرند.

نمونه‌ی زیبای قابل ذکر، استارت‌آپی است که با بهره‌گیری از توجه و دقت بسیار زیاد افراد مبتلا به اوتیسم از یک سو و نیاز مبرم برخی سازمان‌ها یا کارخانجات برای کنترل دقیق کالاها یا خدمات از سوی دیگر، این افراد را در قسمت کنترل کیفیت به کار می‌گیرد. و به واسطه‌ی این ایده‌ی خلاقانه، احساس مفید بودن را در این افراد خلق می‌کند.

بنابراین؛ قوی‌ترین ابزار در خلق فرصت برای خود و دیگران، ایده‌ای است که در دست داریم؛ که می‌تواند بنا بر ایجاد تحول در جهان داشته باشد یا تنها به کسب درآمد اکتفا کند.

در این رابطه، دو چالش اساسی وجود دارد؛

اول اینکه؛ ایده‌ها قابل دیدن نیستند، بنابراین پذیرش آنها کار مشکلی است.

دوم؛ برخلاف محصولات معیوب که توسط مردم دور انداخته می‌شوند، ایده‌های غلط نمی‌میرند و تا زمانی که مردم به آن اعتقاد داشته باشند، باقی می‌مانند و قوی و قوی‌تر می‌شوند.

جالب اینجاست که همین بقاء و اعتقاد دیگران، سبب درست جلوه کردن ایده‌های نادرست است!

در ایده‌ی «مارکسیسم» روند فوق کاملاً مشهود است. مارکس در کودکی آسیب‌های زیادی از فقر دیده بود و مقصرین اصلی این رنج را ثروتمندان جامعه می‌دانست. و این همان داده‌ی غلطی بود که او به‌عنوان مبنای تئوری معروف خود استفاده کرد و به این ترتیب یک تئوری نادرست ساخت.

اگر مردم این تئوری را نمی‌پذیرفتند، قطعاً شکست می‌خورد و هرگز شاهد این همه آسیب اجتماعی نبودیم. اما بر خلاف انتظار، مردم این ایده‌ی غلط را باور کردند، زیرا یک درد مشترک را بیان می‌کرد. پس از باور و پذیرش عمومی این ایده، همگان بر طبق این ایده‌ی نادرست، ذات خود را شکل دادند و با این تغییر رفتار در راستای پشتیبانی از یک ایده‌ی غلط، کمک

کردند تا به‌عنوان یک تئوری درست شناخته شود. در واقع؛ مردم با ادامه‌ی باور خود، داده‌ی درست به این تئوری می‌دادند که سبب تقویت و قدرت بیشتر این ایده‌ی نادرست می‌شد!

مثال دیگر در این مورد، تئوری مشهور «آدام اسمیت» است که پس از یکصد سال در آزمایش‌های «اسکینر» تأیید شد؛ چرا که مردم این ایده را پذیرفته بودند و بر اساس همین پذیرش، در گذر یک قرن، رفتارهای خود را در طی سالها، بازآفرینی کرده بودند. بنابراین داده‌های درستی را به تحقیقات «اسکینر» ارائه دادند و این تئوری تأیید شد.

به‌عنوان مثال بارز تئوری‌های نادرست، ایدئولوژی نژادپرستانه «آدولف هیتلر» مطرح می‌شود.

این ایده‌ی نادرست، علی‌رغم فجایع عظیم انسانی، طرفداران فراوانی داشت.

به سادگی می‌بینیم که یک ایده‌ی بد، همیشه شکست نمی‌خورد!

نحوه‌ی تأثیرگذاری ایده‌ها بر رفتار مردم از سه مکانیسم اساسی پیروی می‌کند؛

اولین مکانیسم، به بررسی چگونگی باورها و تفکرات فرد راجع به خودش می‌پردازد.

انسان عموماً در تحلیل خود، دو رویکرد متفاوت دارد؛

یا همانند یک «قاضی» بر پایه‌ی تمامی حقایق موجود و به دور از هرگونه پیش‌داوری، این قضاوت را انجام می‌دهد و یا مثل یک «وکیل» با توجه به نتیجه‌ی مطلوب مد نظر، تمام شواهد و حقایق را به‌گونه‌ای می‌چیند تا به آن نتیجه برسد و همواره از مطلوب خود دفاع می‌کند.

نکته اینجاست که بیشتر انسان‌ها در تحلیل خود از سبک تفکر «وکیل» پیروی می‌کنند.

هنگامی که ما ایده‌ای را باور می‌کنیم، از آن دفاع می‌کنیم. چرا که خود را قسمتی از آن ایده می‌دانیم و ایده را قسمتی از خود؛ بنابراین با دفاع از ایده، در اصل از خودمان دفاع می‌کنیم!

مثلاً در بازاریابی و فروش؛ هدف اصلی، فروش یک حس خوب به خریدار است.

ما با خرید یک حس خوب در مورد کالا یا خدمت، خود و دیگران را متقاعد خواهیم ساخت که خرید خوبی داشته‌ایم. همچنین اگر کسی به خرید ما انتقاد کند، آن را توهین به خودمان می‌بینیم و مانند یک «وکیل» از این خرید دفاع می‌کنیم! در واقع؛ با دفاع از این خرید از خودمان دفاع می‌کنیم. و این دقیقاً همان مکانیسمی است که بر طبق آن، مردم یک ایده‌ی بد را می‌پذیرند و به دلیل واقع‌گرایی منفی، به بقاء و رشد این ایده‌ی نادرست کمک می‌کنند.

در مکانیسم دوم، نحوه‌ی دید و ذهنیت دیگران نسبت به ما و تأثیر آن را بررسی می‌کنیم.

در واقع؛ چگونگی ذهنیت دیگران درباره‌ی ما می‌تواند تأثیر عمیقی بر ذات و رفتار ما بر جای بگذارد. برای روشن شدن موضوع، مدارسی را در نظر بگیرید که در راستای نخبه‌پروری و افزایش بهره‌وری آموزشی، دانش‌آموزان درس‌خوان را از دانش‌آموزانی که کمتر درس می‌خوانند، جدا می‌کنند. با این اشتباه، به دانش‌آموزان گروه دوم این پیام را می‌دهند که؛ از نظر ما شما به اندازه‌ی کافی خوب، باهوش و ساعی نیستید! این عمل منجر به دو پیامد رفتاری عمده خواهد شد؛

نخست، تغییر رفتار این دانش‌آموزان نسبت به خودشان و دوم، تغییر رفتار آموزگاران با این گروه!

بدین ترتیب؛ این دانش‌آموزان باور خواهند کرد و می‌پذیرند که خوب، باهوش و ساعی نیستند. پس انگیزه‌ای برای تلاش بیشتر نمی‌بینند و بالطبع هرگز طعم شیرین موفقیت را نخواهند چشید و گاهی حتی ممکن است به تباهی تن بدهند.

بنابراین تئوری‌پرداز این جنایت نابخشودنی، به واسطه‌ی دریافت یک نتیجه‌ی مطابق انتظار، مدعی ارائه‌ی یک تئوری درست است، اما این درست نیست!

و در نهایت، سومین مکانیسم؛ بررسی تأثیر متقابل محیط و ذات انسانی بر یکدیگر است.

همان‌طور که محیط می‌تواند ذات و رفتار ما را تغییر دهد، باور ما نیز بر تغییر محیط ما اثرگذار است.



دانشگاه استنفورد

این مکانیسم با آزمایشی^{۱۳} توسط «فیلیپ زیمباردو» در دانشگاه «استنفورد» مورد بررسی قرار گرفت. در این آزمایش، تعدادی از دانشجویان که شایستگی اخلاقی آنها از قبل بررسی و تأیید شده بود، در یک زندان به‌عنوان زندانبان و با اعطای اختیار تام در اعمال ضرب و شتم و خشونت به کار گماشته شدند. بر خلاف انتظار، محیط زندان و نوع شغل، آنچنان رفتار این دانشجویان را تغییر داد که این آزمایش به دلیل نقض اخلاقیات متوقف شد.

¹³ Stanford Prison Experiment

بنابراین لازم است دلیل رفتارها را بشناسیم تا با تشخیص منشأ این رفتار در درون خود، در محیط و یا در ذهنیت دیگران، آن را تحلیل کنیم و در صدد تغییر مثبت این رفتار برآییم.

مثال ملموس این مفهوم، تغییر ذهنیت انسان‌ها نسبت به پدیده‌ی طبیعی باران و بروز رفتارهای متفاوت به واسطه‌ی این ذهنیت، در طول تاریخ است؛

روزگاری عدم بارش باران، نشانه‌ی قهر خدایان بود. مردم به واسطه‌ی این تصور، رفتار خاصی از خود بروز می‌دادند؛ دست به دعا برمی‌داشتند و برای خشنودی خدایان، قربانی می‌کردند. حال آنکه با پیشرفت علم، انسان امروزی که دلیل درست این پدیده را می‌شناسد، رفتار دیگری را برمی‌گزیند. انسان امروز با بارور ساختن ابرها، بارش را میسر می‌کند و از نعمت باران بهره می‌برد.

از آنجا که بیشتر رفتارهای ما در عکس‌العمل نسبت به دیگران ساخته می‌شود، گاهی عکس‌العمل ما به یک عمل، می‌تواند منجر به تغییر رفتار ما شود. دانستن این تکنیک برای فرصت‌آفرین، حیاتی است. او به جای واکنش به اعمال دیگران، باید یک عمل را خلق کند. و این عمل باید سازنده و اخلاقی باشد تا این چرخه به سمت سازندگی و اثرگذاری مثبت در دیگران و جامعه پیش رود.

آینده‌ی جهان با طراحی ذات انسان دگرگون می‌شود...

این بحث را با حکایت زیبایی آغاز می‌کنیم:

روزی عقربی در پی یافتن غذا قصد داشت از رودخانه‌ای عبور کند. او مجبور بود از قورباغه‌ای کمک بگیرد، بر پشت او سوار شود و از رود بگذرد. از این رو از قورباغه کمک خواست. قورباغه که با طبیعت قهار و کشنده‌ی عقرب آشنا بود، درخواست او را نپذیرفت. اما عقرب باز هم اصرار کرد و قول داد که نیش نخواهد زد. بالاخره، قورباغه‌ی ننگون‌بخت، بنا به قول عقرب، درخواست او را پذیرفت و عقرب را بر پشت خود نشانند و به میان آب رفت. در نیمه‌ی راه و در میان رود، ناگهان سوزش کشنده‌ای از نیش عقرب بر پشت خود احساس کرد.

رو به عقرب کرد و گفت: تو قولی دادی و عمل نکردی.

و عقرب پاسخ داد: نیش عقرب نه از ره کین است؛ اقتضای طبیعتش این است!

و بعد؛ هر دو غرق شدند.

شما در مورد انسان چگونه می‌اندیشید؟ آیا انسان، همچون عقرب، اسیر غرایز است و راهی جز بندگی آن ندارد؟ آیا ذات انسانی از پیش نوشته شده و غیر قابل تغییر است؟

پاسخ شما به پرسش‌های مطرح شده، احتمالاً منفی است.

تا اینجا دیدیم که طبیعت انسان به‌گونه‌ای است که توانایی تحول ذات و رفتار خود را دارد.

چنانکه در طی تاریخ، بشر همواره جوامعی را تشکیل داده و با ایده‌های خود به آن شکل و جهت بخشیده است. به عبارت بهتر؛ ذات انسان‌ها در هر جامعه‌ای، محصول طراحی

ایده‌پردازان آن جامعه بوده است. به همین ترتیب در سازمان‌ها نیز همواره شاهد تعامل افراد با نوع کار و محل کارشان هستیم. پس طبیعت کار خوب می‌تواند رفتار خوب انسانی را در کارکنان شکل ببخشد. از سوی دیگر با تمرکز بیش از حد روی بهره‌وری، نباید به معنای کار آسیب زد؛ زیرا ذات انسان‌ها آسیب می‌بیند و در نهایت منجر به نارضایتی و کاهش کارایی کارکنان در بلندمدت خواهد شد.

پس؛ یک فرد فرصت‌آفرین باید بداند و آگاه باشد به واسطه‌ی ایده‌ای که خلق می‌کند، رفتاری در خود و دیگران می‌آفریند که نسبت به آن مسئول است.

یکی از مدیران شرکت توپوتا به زیبایی در این‌باره عنوان می‌کند که: «ما مسئول زمان، وقت و عمر کارکنانمان هستیم». پس بنا بر مسئولیت‌پذیری باید به بهترین وجه ممکن کار را طراحی کند و در همین رابطه، آزادی عمل مناسبی به کارکنان اعطا نماید تا آنها توانایی انتخاب شیوه‌ی انجام کار را داشته باشند. و اصطلاحاً کار خود را شخصی‌سازی کنند. بدین ترتیب؛ کارکنان، روح کار خود را پیدا می‌کنند، از انجام کار لذت می‌برند و این رضایت و تعهد، سبب افزایش کارایی و سود سازمان می‌شود.

بهترین زمان فرصت‌آفرینی، امروز است.

باید چرخه‌ی معیوب فرصت‌طلبی را - که جامعه‌مان را به شدت گرفتار کرده - متوقف کنیم.

اهداف صرفاً و صرفاً مادی را - که منجر به تولید رفتار دلالی در افراد می‌شود - تغییر دهیم.

باید ذات انسان‌ها را بر اساس ارزش‌های اخلاقی در کسب‌وکار طراحی کنیم تا در آینده‌ی کار، رفتارهای سخیف قانون‌گریزی، دلالی، کلاهبرداری و... با رفتارهای والا و ارزشمند، جایگزین شود.

در اینجا، اساسی‌ترین پرسش مطرح می‌شود؛

از کجا آغاز کنیم؟

در فصل بعد خواهیم دید که «نقطه‌ی شروع فرصت‌آفرینی» کجاست...



فصل ۲: با «چرا» شروع کنید...

در این فصل، درباره‌ی یک الگوی طبیعی قابل اجرا صحبت خواهیم کرد؛ یک شیوه‌ی فکری، عملی و ارتباطی که به بسیاری از رهبران، قدرت می‌دهد تا الهام‌بخش پیروان خود باشند. گرچه برخی رهبران، ذاتاً رهبر آفریده شده‌اند؛ ولی قدرت راهبری صرفاً متعلق به اینان نیست. همه‌ی ما می‌توانیم این الگو را بیاموزیم و به کار بگیریم. با کمی نظم، رهبران می‌توانند دیگران را هم در داخل و هم در خارج سازمان، در کمک به توسعه‌ی ایده‌ها و چشم‌اندازهایشان، تحت تأثیر قرار دهند. ما می‌توانیم رهبری را فرا بگیریم و یک رهبر باشیم.

- استیو جابز، رهبر توانمندی بود که با الهام‌بخشی توانست تأثیر زیادی بر زندگی مردم بگذارد. برادران رایت، رهبرانی الهام‌بخش که بدون پشتوانه‌های مالی و حمایتی، با تأثیرگذاری قوی بر مردم اطراف خود، صنعت هواپیمایی را خلق کردند.

- دکتر مارتین لوتر کینگ؛ با نفوذ و صف‌ناپذیر در قلب مردم، در ظهر یک روز گرم تابستان و بدون بهره‌گیری از رسانه‌های ارتباط جمعی امروزی و شبکه‌های اجتماعی، بالغ بر ۲۵۰ هزار نفر را به دور خود جمع کرد و با اعلان معروف «من رؤیایی دارم» توانست ریشه‌ی تنومند نژادپرستی موجود در جوامع آن روز را بخشکاند. قلمرو حکومت دکتر لوتر کینگ، قلب مردم بود. و بدین ترتیب او توانست جوامع بشری را متحول کند.

اگر شما جزو کسانی هستید که با فکری باز و روشن، ایده‌های نوین می‌سازید و به دنبال خلق موفقیت‌های پایدار و ماندگار هستید و باور دارید که موفقیت شما در سایه‌ی همیاری و همکاری با دیگران محقق می‌شود، ما در این فصل شما را به یک چالش بزرگ دعوت می‌کنیم؛

از همین حالا، با طرح پرسش «چرا»، شروع کنید.

تصور کنید که کسی به دنبال «چرایی» چیزی نباشد! در این صورت چه بر سرمان می‌آید؟

آنچنان که در فصل پیش گفته شد؛ ما درباره‌ی جهان پیرامون خود، فرضیه می‌سازیم. و در برخی موارد، این فرضیات بر اساس داده‌های ناقص و یا حتی نادرست، ساخته می‌شوند. نکته‌ی مهم آن است که رفتار ما تحت تأثیر همین فرضیات شکل می‌گیرد.

به عبارت بهتر؛ ما بر اساس آنچه که می‌دانیم، فکر می‌کنیم، تصمیم می‌گیریم و رفتار می‌کنیم.

مثال خواندنی در این مورد؛ رفتار مردم پیش از اعلام گالیله مبنی بر کروی بودن زمین است. در آن زمان، مردم با تصور اینکه زمین مسطح است و احتمالاً در انتهای این سطح، پرتگاه‌هایی وجود دارد، از سفر به دوردست‌ها اجتناب می‌کردند. بدین ترتیب، یک پارادایم یا پیش‌فرض نادرست، موجبات بروز چنین رفتار نابخردانه‌ای در افراد فراهم کرده بود.

در نمونه‌ای دیگر، می‌توانیم پارادایم رایج در جامعه‌ی امروز ایران را ببینیم. بر اساس این پارادایم نه‌چندان درست، موفقیت، تنها به واسطه‌ی برخورداری از یک رانت قوی، قابل دستیابی است و فعالیت کسانی که از حمایت‌های اینچنینی محرومند، منتهی به شکست خواهد بود.

کسانی که در این پارادایم به دام افتاده‌اند با تکیه بر پیش‌فرض‌های خود، همچون عدم برخورداری از حمایت مالی و نداشتن حمایت و پشتیبانی از سوی مراکز یا افراد حکومتی، موفقیتی برای فعالیت‌های خود در ایران نمی‌بینند. بنابراین؛ مهاجرت، رفتاری است که برمی‌گزینند. زیرا طبق پیش‌فرض آنها، سایر کشورها برای فعالیت، بستر مناسب‌تری دارند.

علاوه بر لزوم توجه به محتوای پیش‌فرض‌ها، باید نکته‌ی مهم دیگری را نیز در نظر داشته باشیم؛

فارغ از اینکه چگونه تصمیم می‌گیریم، همه‌ی ما می‌خواهیم تصمیمات درستی بگیریم.

علی‌رغم حجم وسیعی از اطلاعات که جمع‌آوری می‌کنیم، ممکن است تصمیمات نادرستی اتخاذ کنیم. گاهی اثر این تصمیمات زیان‌بار، کم است و گاهی می‌تواند فاجعه‌بار باشد.

زیرا ما بر اساس یک درک شهودی از جهان اطراف، تصمیم می‌گیریم که ممکن است نادرست باشد.

نکته‌ی جالب اینجاست که؛ اگر خروجی کار ما قابل قبول باشد، می‌پذیریم که تصمیم ما درست بوده است و برعکس؛ اگر کار به خوبی پیش نرود، دائماً فکر می‌کنیم که تصمیم اشتباه گرفته‌ایم.

تمام راه‌کارهایی که اتخاذ می‌کنیم، هر دوره‌ای از فعالیت را که برنامه‌ریزی می‌کنیم، و هر نتیجه‌ای را که آرزو داریم، همه با یک «تصمیم» شروع می‌شوند.

ساختمان تازه‌تأسیسی را در نظر بگیرید؛ برای نصب درهای این ساختمان، شما می‌توانید درها را از قبل با توجه به ابعاد چارچوب، طراحی کنید و سپس هر در را در محل خود نصب نمایید.

در روش دیگر، درها را با پیش‌فرض اولیه بسازید و سپس آن‌قدر آنها را دستکاری کنید تا در چارچوب خود قرار گیرند. در روش اول، شما موفقیت طولانی‌مدت و پایدار خواهید داشت، ولی در روش دوم چنین نیست. این مثال ساده، تفاوت نفوذ در پیروان را به سادگی بیان می‌کند؛

شما الهام‌بخش دیگران هستید یا با دستکاری ذهنی، آنها را اداره می‌کنید؟

ما با به‌کارگیری هر کدام از این دو روش، می‌توانیم رفتار انسان‌ها را تحت تأثیر قرار دهیم.

ابتدا به بررسی این دو شیوه‌ی متفاوت می‌پردازیم:

در شیوهی نخست؛ الهام‌بخش دیگران باشیم، در قلب آنها نفوذ کنیم و رفتارشان را برای طولانی‌مدت، بازآفرینی کنیم. این رمز موفقیت رهبران بزرگ است.

مثال بارز و جالب الهام‌بخشی، ریشه در کودکی ما دارد. آنجا که با جملاتی همچون؛ «من بهترین دوست تو خواهم ماند»، او را تحت تأثیر قرار می‌دادیم تا خواسته‌ی ما را بپذیرد.

در شیوه‌ی دوم؛ با اعمال روش‌هایی که مبتنی بر شش مکانیسم است، ذهن افراد را دستکاری می‌کنیم و بدین ترتیب، آنها را وادار می‌کنیم تا در کوتاه‌مدت، رفتار مورد نظر ما را بروز دهند.

آنچه در ادامه به آن خواهیم پرداخت، تقابل این دو شیوه است؛

تقابلی میان فرصت‌آفرینی و فرصت‌طلبی که اعمال هر یک از این روش‌ها، رفتارهای متفاوتی را در مردم شکل می‌بخشد.

فرصت‌طلبان با بهره‌گیری از دستکاری ذهن افراد به اغوای آنها می‌پردازند. آنان همچون کشاورزی که با بستن یک هویج بر انتهای چوب‌دستی خود، چهارپایان را به دنبال خود می‌کشد، طرفدارانی می‌یابند و در کوتاه مدت، منافی برای خود دست و پا می‌کنند.

شش مکانیسم یاری‌بخش در دستکاری ذهنی و اغوای مردم عبارتند از؛

قیمت‌گذاری

برخی سازمان‌ها با کاهش قیمت، رفتار دیگران را در جهت خرید محصول ارزان‌تر، شکل می‌دهند. ادامه‌ی این رفتار در طولانی‌مدت امکان‌پذیر نیست، زیرا روند کاهش قیمت به واسطه‌ی حضور رقبا ادامه می‌یابد و به تبع آن، حاشیه‌ی سود، کمتر و کمتر می‌شود تا جایی که منفعت با ضرر جایگزین می‌شود. اما دیده شده است که اگر عرضه‌کنندگان محصول یا خدمت، به جای کاهش قیمت، بر روی «چرایی» وجود سازمان خود کار کنند و دلیل حضور و

وجود سازمان خود را به مردم بشناسانند، و به عبارت بهتر؛ برند خود را بر این اساس بسازند؛ مشتریان حتی در شرایط سخت مالی نیز پس انداز می کنند تا محصول آنها را بخرند.

پیشنهاد ویژه

پیشنهاد ویژه، مکانیسم دیگری است که سازمانها در دستکاری ذهنی مشتریان به کار می گیرند. نمونه‌ی بارز آن در گارانتی یا خدماتی است که برای محصولات ارائه می شود. ارائه‌ی کامل این خدمات برای شرکتها هزینه‌ی بالایی در بر دارد، لذا شرایط نگهداری را به گونه‌ای تدوین می کنند تا اغلب مشتریان، مشمول استفاده از گارانتی نشوند. هرچند، این کار هم برای شرکت هزینه‌ای دارد که همان از دست دادن اعتبار سازمان و به تبع آن مشتریان است.

ترس

سومین مکانیسم مورد استفاده در دستکاری ذهن افراد، ترس است. بدین ترتیب که با ترساندن مردم از عواقب نخریدن، آنها را مجبور به خرید می کنند. در این روش، به واسطه‌ی ایجاد ترس، مردم حقایق و واقعیتها را نمی توانند به درستی ببینند و یا تحلیل کنند، بنابراین رفتارهای غیرمنطقی بروز می دهند. یکی از دلایل بالا بودن بودجه‌ی نظامی کشورها، همین اعمال رعب و وحشت از وجود خطر است که سبب می شود؛ از نیازهای ضروری جامعه همچون آموزش و پرورش، محیط زیست و ... چشم‌پوشی شود و در مقابل، سهم عمده‌ای از بودجه، صرف تجهیز نهادهای دفاعی این کشورها شود.

در مثالی دیگر؛ شرکت‌های دارویی را در نظر بگیرید که در تبلیغات خود، از عباراتی مانند «در هر ۳۶ ثانیه، یک نفر بر اثر ناراحتی قلبی از دنیا می رود»، استفاده می کنند تا با ایجاد ترس در مردم، آنها را وادار به خرید داروهای تقویت قلب نمایند.

در تمام موارد بالا، تفنگ فرضی را به سوی شما نشانه گرفته‌اند تا شما را وادار به خرید محصولات یا خدماتشان کنند. هرچند که این تفنگ، فرضی است، اما کار می کند.

آرمان‌گرایی

آرمان‌گرایی، مکانیسم دیگری است که برای مشتریان از جذابیت بالایی برخوردار است.

بر خلاف انگیزه‌های ترساننده که ما را از حوادث ناگوار دور نگه می‌دارند، پیام‌های آرمان‌گرایانه، ما را به سمت وقایع مطلوب و خوشایند، سوق می‌دهند. استفاده از پیام‌های آرمانی مانند: «شش راه به سوی زندگی شادتر» یا «در شش هفته ثروتمند شوید» بنا بر طبیعت مثبتی که دارند، بسیار تأثیرگذارتر از پیام‌های ترساننده یا نهی‌کننده هستند.

فشار روانی گروه

فشار روانی گروه، معمولاً از سوی افراد متخصص، مشهور یا موفق به سایر افراد گروه منتقل می‌شود. پیام‌هایی مانند: «از هر پنج پزشک، چهار پزشک این محصول را توصیه می‌کنند»، به مردم القاء می‌کند که اگر پزشکان معتقدند محصولی خوب است، پس حتماً برای شما هم خوب و مفید است.

به عبارت دیگر؛ مردم را متقاعد می‌کنند که خرید این محصول به نفع آنهاست.

تازگی

تازگی، مکانیسم دیگری است که در دستکاری ذهنی مردم، به کار گرفته می‌شود. لازم به ذکر است که تازگی و نوآوری، دو مفهوم کاملاً متفاوت هستند. نوآوری، خلق یک ایده یا محصول است که می‌تواند صنعت یا حتی جامعه را متحول کند. مانند لامپ روشنایی، فر مایکروویو، دستگاه فاکس و ...

حال آنکه تازگی، به بهبود محصولات موجود می‌پردازد. به عبارت بهتر؛ راه حل جدیدی برای مشکل قدیمی، پیشنهاد می‌دهد. نمونه‌ی جالب توجه در توصیف این موضوع، شرکت موتورولا

است. این شرکت در یک نوآوری شگفت‌آور، اولین گوشی تلفن همراه را ابداع نمود. و در ادامه‌ی فعالیت خود، توانست کوچکترین موبایل بازار را بسازد. ساخت کوچکترین موبایل، بیان مکانیسم «تازگی» در این شرکت است.

مثال دیگری از به‌کارگیری مکانیسم تازگی را می‌توان در تولیدکنندگان مواد شوینده دید. نکته‌ی مهم در این شوینده‌ها، قدرت پاک‌کنندگی آنها بود. در این راستا، هر تولیدکننده‌ای سعی می‌کرد تا این قدرت را در محصول خود افزایش دهد. در حالی که بیشتر افراد، تمیزی لباس را به واسطه‌ی رایحه‌ی خوش در لباس می‌دانستند. شرکت کالگیت، با توجه به این موضوع، بوی خوش را به شوینده‌ها اضافه کرد.

هر کدام از مکانیسم‌های بالا می‌تواند به میزان نفوذ در رفتار کمک کند و یا به موفقیت سازمان‌ها منجر شود. اما این موفقیت، پایدار نیست. در این شیوه، سازمان‌ها، هزینه‌های زیادی را متحمل می‌شوند و فقط به دستاوردهای کوتاه‌مدت نائل می‌آیند.

بنابراین هزینه‌ای که برای کسب درآمد پرداخت کنیم، در طولانی‌مدت باید قابل توجیه باشد. از سوی دیگر، اعمال روش دستکاری ذهنی می‌تواند منجر به داد و ستد شود اما «وفاداری» به وجود نمی‌آورد. تفاوت عمیقی بین وفاداری و داد و ستد مداوم وجود دارد؛

اگر مشتریان به واسطه‌ی مهارت شما، تجارت با شما را ادامه می‌دهند، به دلیل سودی است که در این معامله کسب می‌کنند و این داد و ستد تا زمانی ادامه دارد که شما بتوانید برای آنها سودآور باشید. ولی وفاداری یک احساس مشترک از با هم بودن و در کنار هم بودن است که میان مصرف‌کننده و تولیدکننده، خریدار و فروشنده، رأی‌دهنده و کاندیدا و یا کارمند و رئیس برقرار می‌شود.

دانستن اینکه شما مشتریان و کارکنان وفاداری دارید که همچون دوستان صمیمی، همیشه و در همه‌ی شرایط در کنارتان خواهند ماند، نه تنها هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه آرامش

عظیم فکری شما را هم در پی خواهد داشت. «وفاداری» زمانی معنا مییابد که مشتریان شما گزینه‌های بهتر دیگری هم برای انتخاب داشته باشند اما با این حال، کنار شما بمانند!

نمونه‌ی قابل توجه وفاداری را مشتریان شرکت هواپیمایی سوئوست^{۱۴} آمریکا به خود اختصاص داده‌اند. بعد از حوادث تروریستی یازدهم سپتامبر، درآمد شرکت‌های هواپیمایی کاهش قابل ملاحظه‌ای داشت و بسیاری از این شرکت‌ها در آستانه‌ی ورشکستی بودند. مشتریان وفادار در چنین شرایطی شرکت را تنها نگذاشتند و حتی با ارسال و اهدای کمک‌های مالی به شرکت از سقوط و نابودی خطوط هوایی محبوبشان جلوگیری کردند.

مشتریان و کارکنان وفادار، اغلب زحمت تحقیق در مورد رقبای شما و یا سایر گزینه‌ها را هم به خود نمی‌دهند و با آرزوی بهتر شدن محصولات شما، تجارت با شما را ادامه می‌دهند. آنچنان که در طرفداران وفادار شرکت اپل، این رفتار به خوبی دیده می‌شود.

علی‌رغم لزوم وفاداری در دوام کسب‌وکارها، بسیاری از مدیران از این احساس صرف نظر می‌کنند و روش دستکاری ذهنی را به کار می‌گیرند، چون این روش کار می‌کند. و همان‌طور که در فصل قبل دیدیم؛ صرفاً درست کار کردن یک روش یا یک ایده دلیلی بر درستی آن نیست!

نمونه‌ی بارز ناکارآمدی این روش در بحران مالی ۲۰۰۸ میلادی در آمریکا توسط بانکداران این کشور، به تلخی تجربه شد. بانک‌ها با اعمال مکانیسم‌های دستکاری ذهنی، پول مردم را گرفته بودند و به آنها سود می‌دادند. پس از بروز بحران اقتصادی، مشتریان پول خود را پس گرفتند و چون تنها دلیل ادامه‌ی تجارت با بانک‌ها، نه وفاداری بلکه کسب سود بود، خسارت سنگینی به بانکداران وارد شد.

یک راه حل جایگزین

در مقابل مدیرانی که اطرافیان خود را تنها به واسطه‌ی انگیزه‌های مادی، تهدید، تشویق و یا دستاوردهای کوتاه‌مدت و ناپایدار در اطراف خود نگه می‌دارند؛ رهبران اندکی هستند که می‌توانند الهام‌بخش پیروان خود باشند. این رهبران، زیباترین و تأثیرگذارترین شیوه‌ی نفوذ در پیروان را به منصفه‌ی ظهور می‌رسانند و در صنعت خود، پیشرو می‌شوند.

مشرق‌زمین به واسطه‌ی بستر ارزشی موجود در بطن خود، بهترین فرصت را برای خلق رهبران بزرگ به کسب‌وکارها می‌دهد. بنابراین؛ دستاوردهای کوتاه‌مدت و ناپایدار، جای خود را به موفقیت‌های بلندمدت و پایدار خواهند داد. نیل به این هدف در گام نخست با طرح یک پرسش محقق می‌شود؛

«چرا ما کار می‌کنیم؟»

به عبارت بهتر؛ ابتدا هدف غایی کار را می‌یابیم و سپس به چگونگی روش‌های تحقق این هدف و در نهایت به دستاوردها و محصولات می‌پردازیم.

این روند را «حلقه‌ی طلایی» می‌نامیم که به صورت شکل زیر نشان داده می‌شود.

The goal is not to have a fake identity. The goal is to have a CLEAR VISION of your why, DISCIPLINE in your how and CONSISTENCY in your what

What
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services they offer.

How
Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

Why
Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. It's a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.

WWW.GHIABI.COM

<https://www.slideshare.net/RezaGhiabi/build-a-golden-brand>

حلقه‌ی طلایی، یک چشم‌انداز جایگزین است که علاوه بر تغییر جهان در سطح کلان، می‌تواند به‌عنوان یک برنامه‌ی کاربردی در راستای توانمندسازی رهبران، فرهنگ سازمانی، استخدام، توسعه‌ی محصول، فروش و بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد.

حلقه‌ی طلایی، مشتمل بر سه حلقه‌ی هم‌مرکز است که در بیرونی‌ترین بخش خود، به نوع کار و «چیستی» سازمان‌ها می‌پردازد.

به عبارت دیگر؛ محصولات و خدمات سازمان‌ها در این بخش آورده می‌شود.

در بخش میانی این حلقه، «چگونگی» روش‌های انجام کار، توصیف می‌شود. برخی سازمان‌ها با بهره‌گیری از شیوه‌های متمایز و نوین تولید محصول و یا ارائه‌ی خدمات، این قسمت را به‌مثابه‌ی مزیت رقابتی خود، عنوان می‌کنند.

در عمیق‌ترین و مهم‌ترین بخش حلقه، به «چرایی» انجام کار می‌پردازیم. آنچه به‌عنوان دلیل، باور، اعتقاد و هدف غایی صاحبان کسب‌وکارهاست، با طرح پرسش «چرا این کار را انجام می‌دهید؟»، ارائه می‌شود.

نکته‌ی مهم اینجاست که؛ پاسخ این پرسش، قطعاً کسب درآمد نیست، زیرا کسب درآمد، نتیجه‌ی انجام کار است. پاسخ، تشریح هدف غایی‌ست که با انجام کار می‌خواهید در درون خود، در درون جامعه و یا در سراسر جهان خلق کنید.

حلقه‌ی طلایی به ما کمک می‌کند تا شواهد کاملی از دستاوردها و موفقیت‌ها داشته باشیم؛

اگر در آغاز انجام کار با «چرا؟» شروع کنیم.

اما نکته اینجاست که بیشتر کسب‌وکارها، نخست بر روی محصولات خود فکر می‌کنند و پس از تولید در راستای فروش محصولات با مشتریان ارتباط برقرار می‌نمایند.

به عبارت بهتر؛ از بیرون حلقه به سمت داخل حرکت می‌کنند!

حال آنکه مسیر درست فکری، حرکت از «چرایی» انجام کار به سمت تولید محصول است.

سازمان‌هایی که خود را با محصولاتشان معرفی می‌کنند در معرض خطر حذف از بازار قرار دارند. زیرا ممکن است با تغییر در صنعت و ظهور فن‌آوری‌های جدید، همچنین تغییرات فرهنگی یا اقلیمی و... این نوع محصول یا خدمت جذابیت خود را از دست بدهد و به تبع آن،

میزان تقاضای بازار کاهش یابد. در این صورت، زیان سازمان، حتمی است. از سوی دیگر؛ محصولات، به سادگی شبیه‌سازی می‌شوند، لذا خطر ورود محصول یا خدمت مشابه و ارزان‌تر به بازار، همواره این کسب‌وکارها را تهدید می‌کند.

برای روشن شدن موضوع، یک تولیدی صندلی آشپزخانه را در نظر بگیرید. این شرکت، خود را به‌عنوان بهترین تولیدکننده‌ی صندلی آشپزخانه معرفی می‌کند؛ بدین ترتیب خود را به تولید این نوع خاص محصول، محدود کرده است. لذا با تغییرات فرهنگی و یا اقتصادی در جامعه، ممکن است فضایی برای قرار دادن این محصول در آشپزخانه وجود نداشته باشد و این تولیدی رو به نابودی می‌رود.

در رویکرد دوم؛ اگر این کسب‌وکار، «چرایی» و هدف غایی کار خود را بیابد و خود را با آن معرفی کند:

«ما هستیم و فعالیت می‌کنیم تا مردم آرامش را در خانه‌ی خود تجربه کنند».

در این صورت، محدودیت تولید صندلی آشپزخانه از بین می‌رود و این شرکت می‌تواند سایر محصولات خانگی را نیز ارائه دهد. و هر چه این «چرایی» با توجه به اندازه و توان سازمان، فراگیرتر باشد، موفقیت و دوام این کسب‌وکار، تداوم بیشتری خواهد داشت.

در نمونه‌ای دیگر، سازمانی را نظر بگیرید که «چرایی» خود را با «اهدای آسایش و آرامش همگانی» بیان می‌کند. این سازمان می‌تواند در همه‌ی عرصه‌های مربوط به آرامش شهروندان در خانه، محل کار، پارک‌ها و فضاهای تفریحی، مدارس، وسایل نقلیه، هتل‌ها و اماکن رفاهی و ... فعالیت کند و با توجه به امکاناتی که در اختیار دارد، محصولات مختلفی تولید نماید. بدین ترتیب، در صورت کاهش تقاضا برای دسته‌ای از محصولات یا خدمات، می‌تواند دسته‌ی دیگری را در سبد محصول خود قرار دهد و سودآور باقی بماند؛ زیرا یک سازمان فرا محصول است.

پیام‌هایی که توسط شرکت‌ها به مردم داده می‌شود، حامل احساس حاکم بر آن سازمان‌هاست.

یک شرکت تولید کامپیوتر، پیام معرفی خود را به شرح زیر اعلام می‌دارد:

«ما کامپیوترهای بی‌نظیری می‌سازیم؛ آنها در عین زیبایی ظاهری و سادگی در کاربرد، سلايق کاربران را هم برآورده می‌کنند. آیا می‌خرید؟»

همان‌طور که می‌بینید این شرکت خود را با محصول، تعبیر کرده است.

حال نگاهی به پیام شرکت موفق اپل در همین زمینه بیندازیم:

«با طراحی زیبا، کار آسان و طبق سلیقه‌ی کاربران، ما ساخت یک کامپیوتر بی‌نظیر را تحقق بخشیدیم. آیا می‌خرید؟»

این دو پیام، احساس‌های کاملاً متفاوتی را در خود دارند. و بیشتر ما با دریافت پیام دوم، اشتیاق بیشتری در خرید خواهیم داشت. و این راز موفقیت شرکت اپل است. این شرکت، مبتنی بر ایده‌ی شخصی استیو جابز، بنا دارد تا سنت‌های رایج در صنعت و جامعه را به چالش بکشد و بنا بر همین باور، محصولاتی می‌سازد که نشان‌دهنده‌ی فرهنگ حاکم بر شرکت اپل است. این شرکت، کسب‌وکاری ماندگار و موفقیتی پایدار دارد، زیرا بر پایه‌ی یک باور و ایده‌ی شخصی بنا نهاده شده که کپی‌شدنی نیست!

حال آنکه محصولات، به سرعت کپی می‌شوند و اگر تنها محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهید، معرف شما باشند، به سادگی جایگزین خواهید شد.

این توانمندی در قسمت بازاریابی و فروش اپل هم دیده می‌شود؛ این شرکت هرگز یک سبک زندگی خاص را به مردم نمی‌فروشد، بلکه ارزش‌ها و خواسته‌های محبوب و مطلوب در یک

سطح اجتماعی خاص را به آنها ارائه می‌کند. و بدین ترتیب؛ با تحقق این نیازها، افراد آن سطح خاص را به خود جذب می‌کند.

شروع با «چرای» و یافتن هدف غایی، در ساختار سازمان‌ها نیز مؤثر است. این سازمان‌ها، ساختارهایی مسطح و افقی دارند. اما اغلب سازمان‌هایی که بنا بر نوع محصول، شکل گرفته‌اند، از ساختارهایی عمودی و سلسله‌مراتبی برخوردارند. بنابراین؛ وفاداری، رضایتمندی کارکنان و به تبع آن، کارآیی و سوددهی سازمان‌های با ساختار مسطح، بسیار بالاتر است.

نام اپل، به دلیل الهام‌بخشی، هم در کارکنان و هم در مشتریان، تبدیل به یک نام تجاری برتر شده است. این الهام‌بخشی، منجر به خلق وفاداری می‌شود. از این رو، مشتریان اپل، هرگز در خرید خود شک نمی‌کنند، زیرا به درستی باور اپل که پشتوانه‌ی محصولات این شرکت است، ایمان دارند.

تا اینجا دیدیم؛ دانستن «چرای» و هدف غایی کار، راهی‌ست به سوی موفقیت پایدار و ماندگاری کسب‌وکار که در سایه‌ی نوآوری و انعطاف‌پذیری ممکن می‌شود.

مثال شایان ذکر در این زمینه؛ صنعت راه‌آهن در آمریکا است که با ظهور صنایع جدیدی همچون ماشین و هواپیما به شدت متضرر شد. این در حالی‌ست که اگر از آغاز، دلیل کار خود را یافته بود و به جای تکیه بر محصول، بر اساس صنعت حمل و نقل، رسالت خود را باور می‌کرد، به سادگی می‌توانست خود را با صنایع جدید سازگار کند.

در ایران نیز با ورود صنایع جدید، کسب‌وکارهایی که انعطاف‌پذیری لازم را داشتند، با صنایع جدید، سازگار شدند و در بازار کار باقی ماندند و آنان که نتوانستند با این تحولات سازگار شوند، تجارت خود را از دست دادند. به‌عنوان مثال، کالسکه‌ران‌ها در ایران قدیم را در نظر بگیرید. با ورود صنایع جدید و حضور ماشین در عرصه‌ی حمل و نقل، کسانی که هدف غایی کار خود را یافته بودند، به سرعت با صنعت خودرو سازگار شدند و به جای حمل مسافران با کالسکه، حرفه‌ی خود را با خودرو ادامه دادند. ولی کسانی که انعطاف‌پذیری لازم را نداشتند و

نتوانستند با شرایط جدید سازگاری پیدا کنند، حرفه‌ی خود را از دست دادند و از صحنه‌ی بازار کار حذف شدند.

بنابراین؛ یافتن «چرایی» و هدف غایی کار، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با سایر صنایع و حتی صنایع نوظهور سازگار شوند.

در وضعیت امروز ایران و با توجه به شرایط پساتحریم، اگر کسب‌وکارهای ایرانی، هدف غایی کار خود را بیابند، با ورود صنایع و سازمان‌های تازه‌وارد، می‌توانند در عرصه‌ی رقابت و در بازار کار باقی بمانند.

برای بقاء و ماندگاری، باید به جای پرسش «در رقابت چه کنیم؟» به پرسش دیگری پاسخ دهیم:

«چرا ما این کار را شروع کردیم و به دنبال چه هدفی بودیم؟» و پس از روشن شدن اهداف، باید ببینیم که با ابزارها و فرصت‌های امروز، چگونه می‌توانیم به تحقق اهدافمان ادامه دهیم!

در ادامه، خواهیم دید که مطالب فوق به‌صورتی پایدار و مستحکم، در اصول پایه‌ای زیست‌شناسی، ریشه دارند.

بحث را با تعریفی از احساس تعلق، شروع می‌کنیم که یکی از نیازهای اساسی انسان است و در همه‌ی انسان‌ها و در تمامی جوامع و فرهنگ‌ها وجود دارد.

زمانی که اطرافیان در ارزش‌ها و اعتقادات با ما مشترک هستند، این احساس را درک می‌کنیم. و به تبع آن، احساس مرتبط بودن و امنیت را تجربه می‌کنیم.

در نظر بگیرید؛ طی سفری به خارج از کشور، یک هم‌وطن خود را ملاقات می‌کنید. هر کدام از شما به شهر متفاوتی تعلق دارید و قبل از این دیدار هیچ رابطه‌ی دوستی میان شما وجود نداشته اما به محض دیدار در خارج کشور، احساس تعلق، دوستی و به دنبال آن، احساس امنیت می‌کنید، چون ارزش‌ها و اعتقادات مشترکی همچون؛ زبان، مالکیت، فرهنگ و ... دارید و می‌توانید این اشتراکات را درک کنید.

ما ذاتاً دوست داریم در گروه‌هایی باشیم که ما را دوست دارند و با ما عقاید مشترکی دارند.

به عبارت دیگر؛ با قرار گرفتن در گروهی احساس تعلق می‌کنیم که حس ارزشمند بودن، حس خاص بودن، حس امنیت و حس به دور بودن از تنهایی را در ما ایجاد می‌کند.

رهبران، به واسطه‌ی خلق این حس‌های زیبا، می‌توانند الهام‌بخش پیروان خود باشند.

این مفهوم در دنیای کسب‌وکار هم کاربرد دارد. سازمان‌هایی که با «چرایی» شروع می‌کنند و باورها، عقاید و اهداف غایی خود را به‌طور شفاف بیان می‌کنند، افراد به واسطه‌ی دریافت یک عقیده‌ی مشترک به جمع مشتریان آنها می‌پیوندند و ارتباطی بلندمدت شکل می‌گیرد که محصولات و برند را نیز شامل می‌شود. برقراری این رابطه، صرفاً به دلیل بهتر بودن آنها نیست، بلکه به واسطه‌ی برخورداری از باورهای مشترک، آنها در دنیای مطلوب مشتریان جای گرفته‌اند.

بنابراین؛ محصول و برند آنها، احساس زیبایی از تعلق در مصرف‌کننده خلق می‌کند؛ به نحوی که با سایر مصرف‌کنندگان و مشتریان این برند، احساس نزدیکی و خویشاوندی می‌کند.

مثال بارز تعلق به گروه را در کلوپ هواداران می‌توان دید.

مغز ما همانند حلقه‌ی طلایی از لایه‌های درونی و بیرونی، تشکیل شده است. لایه‌ی خارجی که به واسطه‌ی تکامل انسان شکل گرفته است، قسمت نئوکورتکس نامیده می‌شود که

وظیفه‌ی کنترل زبان و منطق را بر عهده دارد. ناحیه‌ی درونی مغز را با عنوان لیمبیک می‌شناسیم. قسمتی از مغز که رفتارها، احساسات، عواطف، باورها و اعتقادات انسان را کنترل می‌کند.

همان‌طور که پیش‌تر هم گفتیم؛ روش دستکاری ذهنی، پایدار نیست و برای مدت طولانی کارآیی ندارد زیرا این روش تنها بر لایه‌ی نئوکورتکس مغز اثر می‌گذارد.

پس اگر به واسطه‌ی آنچه ارائه می‌دهیم، اعم از محصولات یا خدمات، با تأکید بر چگونگی یا روش انجام کار، خودمان را به مردم معرفی کنیم، تنها بر لایه‌ی نئوکورتکس آنها اثر می‌گذاریم که ماندگار هم نیست.

اما الهام‌بخشی، داستان دیگری‌ست؛

در این روش، تأثیرگذاری بر قسمت لیمبیک مغز اتفاق می‌افتد؛ پس اعتقاد و باور افراد نسبت به یک برند خاص را می‌توان در رفتارهایی که بروز می‌دهند، مشاهده کرد. زیرا ما به واسطه‌ی اعتقادات و باورهای مشترک، با دیگران ارتباط برقرار می‌کنیم. به این ترتیب از طریق لایه‌ی لیمبیک مغز خودمان، می‌توانیم لیمبیک مغز دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم و در نتیجه، رفتارهایی پایدار بسازیم.

این شیوه‌ی نفوذ را «برند» می‌نامیم که در صنعت مُد کاربرد زیادی دارد.

نکته اینجاست که؛ کسب‌وکارهای موفق و پایدار، بر اساس لیمبیک دیگران چشم‌اندازی می‌سازند و سپس بر اساس همین تصویر، می‌توانند با لیمبیک آنها ارتباط برقرار کنند و الهام‌بخش آنها شوند.

در چنین حالتی، هم کارکنان و هم مشتریان می‌توانند تصویر چشم‌انداز را به روشنی ببینند و در راستای تحقق آن اقدام کنند.

ذکر این نکته در اینجا خالی از لطف نیست؛ آنچه ما در فرهنگ ایران زمین، به عنوان «دل» از آن یاد می‌کنیم، همین «مغز لیمبیک» ماست که مسئولیت احساسات، عواطف و رفتارهای ما را بر عهده دارد!

از این رو؛ رهبران بزرگ، کسانی هستند که دل را مقدم بر عقل و هنر را ارجح بر علم می‌دانند؛ زیرا ارزش‌های پایدار و ماندگار، در لیمبیک مغز شکل می‌گیرند.

امروزه روش‌های نوین بازاریابی در بخش‌بندی بازار، جایگزین روش‌های کهنه و کم‌کاربردی همچون؛ تمایز بر اساس جمعیت‌شناسی^{۱۵} افراد شده است. در روش قدیمی، بخش‌بندی بر اساس سن، جنسیت، تحصیلات، سطح درآمد و... صورت می‌گرفت، حال آنکه در روش نوین و بسیار پرکاربرد موسوم به «شخصیت‌واره»^{۱۶} بر اساس تیپ شخصیتی افراد به بخش‌بندی بازار می‌پردازند.

به عبارت بهتر؛ به جای جمعیت‌شناسی، ویژگی‌های شخصیتی و روانی، سلايق اجتماعی و علايق فرهنگی، باورها و اعتقادات افراد در بخش‌بندی هر گروه مد نظر قرار می‌گیرد. روشی که بسیار کاربردی و معتبر است، زیرا این بخش‌بندی بر اساس نیازهای اساسی و واقعی افراد صورت گرفته است. بنابراین به صاحبان کسب‌وکار، کمک شایانی می‌کند تا با استفاده از تیپ‌های شخصیتی مشتریان، نیازهای آنها را بشناسند و در راستای تحقق آن، محصولات یا خدمات جذابی را طراحی و به آنها ارائه دهند.

بدین ترتیب؛ به واسطه‌ی برقراری ارتباط با لیمبیک، جای خود را در دل مشتریان پیدا می‌کند.

¹⁵ Demographic

¹⁶ Persona

در همین راستا، باید بدانیم که مشتریان به چه می‌اندیشند و چه خواسته‌هایی دارند. و به جای بمباران اطلاعاتی - که مانع تصمیم‌سازی درست می‌شود - در جهت برآوردن نیازها و دریافت حس رضایت آنها حرکت کنیم.

کیفیت، زیبایی و جذابیت محصولات شرکت بی‌ام‌وی^{۱۷} بر کسی پوشیده نیست. اما این برند معتبر، در فروش مدل‌هایی از خودرو که محفظه‌ی نگهداری لیوان در آنها تعبیه نشده بود، در آمریکا دچار مشکل شد. زیرا نیاز مشتریان آمریکایی که همان نوشیدن مداوم قهوه است، در این خودرو دیده نشده بود. پس از برآوردن این نیاز، استقبال مردم رشد چشم‌گیری داشت.

جالب است بدانید که قدرت مغز لیمبیک، حیرت‌آور است. نه تنها الهامات درونی ما را کنترل می‌کند، بلکه می‌تواند ما را به نحوی تحت تأثیر قرار دهد که رفتارهایی غیرمنطقی و توجیه‌ناپذیر از خود بروز دهیم. رفتارهایی مانند؛ ترک فضای منزل در جهت کشف ناشناخته‌ها، سیر اقیانوس‌ها و دیدن ماورای آنها و حتی کنار گذاشتن شغل ثابت و بنای یک حرفه‌ی جدید، بدون پشتوانه‌ی مالی؛ همه دیوانگی است. ممکن است شما همه چیزتان را از دست بدهید. این منطقی و واقعیت نیست، بلکه امیدها و رؤیاهایی است که از درون و قلب ما برمی‌آیند و ما را به سوی تجربه‌ها و تلاش‌های جدید سوق می‌دهند.

اگر ما سراسر منطقی بودیم، نه کسب‌وکارهای جدید و نوپا، نه اکتشافات، نه حتی نوآوری‌ها و ظهور رهبران بزرگ، هیچ‌کدام اتفاق نمی‌افتاد.

بنا بر آنچه تاکنون دیدیم، دانستن این نکته برای کسب‌وکارها حیاتی است؛ مردم «چرایی» و هدف کار را می‌خرند. و نه آنچه که تولید می‌شود. و سازمان‌هایی که بتوانند «چرایی» خود را به روشنی نشان دهند، بستری فراهم می‌آورند تا مردم، ابتدا با اعتماد به نفس، برند خود را انتخاب کنند و سپس در این برند به انتخاب مدل بپردازند.

بدین ترتیب؛ برند در دل مردم جای می‌گیرد و یک کسب‌وکار موفق و بادوام را به وجود می‌آورد.

تا اینجا نقش و جایگاه «چرایی» در موفقیت کسب‌وکارها را دیدیم و دانستیم که بنا بر روند حلقه‌ی طلایی، اولین قدم؛ شفافیت و روشنی باور و هدف‌گایی کار است.

در قدم دوم؛ به چگونگی تحقق باورها و اهدافی می‌پردازیم که در «چرایی» کار یافته بودیم.

مهم‌ترین عامل در چگونگی و روش تحقق بخشیدن اهداف، نظم و انضباط است.

به‌کارگیری نظم در کنار روش‌های مبتنی بر دانش به ما کمک می‌کند تا باورها و اهداف ناملموس را به‌صورت محصولات یا خدمات ملموس به مشتریان ارائه دهیم. و به این ترتیب، سومین حلقه‌ی انجام کار را طی می‌کنیم. شرط موفقیت در این گذر، ثبات است.

در آنچه می‌گویید، می‌سازید، می‌فروشید، نشان می‌دهید، تولید می‌کنید و یا ارائه می‌دهید؛ باید ثبات داشته باشید تا شک و تردید از میان برود.

از آنجا که ما در دنیایی قابل لمس زندگی می‌کنیم، مردم باید بتوانند باور شما را در آنچه ارائه می‌دهید، ببینند. به واسطه‌ی ثبات در محصول، نظم در روش و شفافیت در باور؛ اعتبار و اصالت برند، خلق می‌شود؛ که برای برخورداری از یک موفقیت پایدار، امری ضروری است.

بنابراین خلق اعتبار و اصالت؛ به واسطه‌ی برخورداری از تعادل در حلقه‌ی طلایی و همچنین حفظ توالی و ترتیب این حلقه در جهت حرکت از «چرایی» به سمت محصول است که منجر به خلق وفاداری در مشتریان می‌شود و این مهم‌ترین عامل در ایجاد یک مزیت رقابتی است.

ایجاد حس تعلق و وفاداری، رابطه‌ای دوستانه و ماندگار میان کسب‌وکارها و مشتریان یا کارکنان، ایجاد می‌کند و تا زمانی که تعادل در حلقه‌ی طلایی باقی‌ست، این رابطه‌ی ارزشمند، دوام خود را حفظ خواهد کرد.

رهبران بزرگ هم اهمیت این حلقه را می‌شناسند و بر این اساس با بیان شفاف باورهایشان، افرادی را که باور مشترک دارند به دور خود جمع می‌کنند. رهبران به پیرو نیاز دارند و پیروان، نشر دهنده‌ی همان باور مشترک هستند. تشکیل و رشد سریع جوامع دینی و ارزشی، مثالی روشن از نشر یک باور مشترک است.

این نکته در دنیای کسب‌وکار هم کاربرد دارد. فرض کنید یک سازمان، به‌صورت شفاف، باور خود را بیان نموده و افرادی را به‌عنوان کارمند یا مشتری، به واسطه‌ی یک باور مشترک در حلقه‌ی پیروان خود دارد. با رشد و گسترش سازمان، بیان باورها و یافتن کسانی که با شما «چرایی» مشترک دارند و به دنبال آن، جذب این پیروان جدید بر عهده‌ی پیروان قبلی است.

یکی از نمونه‌های ایرانی در این زمینه، شرکت کاله است. در این شرکت، تمامی کارکنان، «چرایی» کارشان را باور دارند و آن را به مشتریان منتقل می‌کنند. همچنین مشتریانی که با شرکت، باور مشترک دارند، این باور را به سایرین انتقال می‌دهند. بدین ترتیب؛ رشد چشم‌گیر طرفداران این شرکت، مثال‌زدنی است. روندی که در نهایت، سودآوری و موفقیت پایدار شرکت را به دنبال خواهد داشت.

این روند در شرکت هواپیمایی سوئوس آمریکا نیز به خوبی دیده می‌شود. کارکنان، هدف غایی کار خود را می‌دانند و لذا با برخوردی شاد و مناسب، این باور را به مشتریان نشان می‌دهند. و لذا مشتریان شاد به طرفداران این شرکت می‌پیوندند و به واسطه‌ی حس تعلق از بودن در این گروه - که منجر به خلق وفاداری و اعتماد می‌شود - سودآوری این شرکت در بلندمدت تضمین می‌شود.

نکته‌ی قابل توجه اینجاست که؛ اعتماد، یک احساس است و نه یک تجربه‌ی منطقی که بتوانیم به واسطه‌ی تکمیل یک چک‌لیست آن را به دست آوریم. ما به برخی سازمان‌ها یا افراد اعتماد می‌کنیم؛ با وجود اینکه اشتباهاتی دارند. و به برخی دیگر اعتماد نمی‌کنیم؛ گرچه تمام آنچه باید انجام دهند، به درستی انجام می‌دهند. اعتماد، زمانی ایجاد می‌شود که شما بتوانید با دیگران ارتباط برقرار کنید و نشان دهید که باورها و ارزش‌های مشترکی با هم دارید. اینجاست که تفاوت مدیریت و رهبری آشکار می‌شود؛ رهبری، مفهومی بالاتر از مدیریت دارد؛ رهبری، حکومت بر قلب‌های پیروان است.

برقراری ارتباط، یکی از اساسی‌ترین نیازهای انسانی‌ست. اساساً بزرگترین تفاوت انسان با سایر جانداران، توانایی در ایجاد فرهنگ است. انسان‌ها دور هم جمع می‌شوند، تشکیل اجتماع می‌دهند و به واسطه‌ی باورها و ارزش‌هایی که دارند، فرهنگ آن جامعه را می‌سازند. و اگر این باورها و ارزش‌ها مشترک باشند، جامعه‌ای مبتنی بر اعتماد خواهیم داشت؛ به نحوی که بقای ما و حفاظت از فرزندانمان در سایه‌ی همین اعتماد تضمین می‌شود.

تضمین بقای سازمان هم به واسطه‌ی حضور اعتماد در سازمان است. بنابراین یک سازمان باید اهداف غایی خود را بیان کند و بر همین اساس، فرهنگ سازمانی خود را شکل ببخشد و در صدد جذب افرادی باشد که با سازمان، باورهای مشترک دارند.

بدین ترتیب؛ رهبران بزرگ با به‌کارگیری افرادی که به «چرایی»، هدف و اعتقاد سازمان علاقمندند و نگرشی متناسب با فرهنگ سازمان دارند؛ در سایه‌ی خلق اعتماد و وفاداری، موفقیت پایدار و بقای ماندگار خود را تضمین می‌کنند.

مثال بارز این رویکرد در جذب کارکنان یک کشتی اکتشافی قطب دیده می‌شود؛ کاپیتان این کشتی به جای اغوای افراد جوئی‌کار با انگیزه‌های مادی، با پیام زیبایی هدف و «چرایی» کار خود را بیان کرد:

«ما به دنبال کشف عجایب دست نیافتنی در نقاط ناشناخته‌ی جهان هستیم». افرادی که هدفی مشترک با کاپیتان داشتند، بی‌درنگ خود را برای کار معرفی کردند. شرایط سفر با توجه به دشواری‌های قطب، شرایط بسیار سختی بود ولی با توجه به باور مشترک همه‌ی کارکنان کشتی و اعتماد و دوستی حاصل؛ افراد، مشکلات را با خلاقیت خود حل کردند و این سفر را با موفقیت به پایان رساندند.

بنابراین زمانی که کارکنان حس تعلق دارند، موفقیت خود را تضمین می‌کنند. آنها به خاطر خودشان و گروهشان تلاش می‌کنند و به دنبال راه‌های نوآورانه و مبتکرانه هستند.

نکته‌ی مهم اینجاست؛ هدف، به‌کارگیری افراد ماهر نیست، بلکه سازمان‌ها باید کارکنان را بر اساس یک باور مشترک جذب کنند.

پیام جذب کارکنان در شرکت هواپیمایی سوئوس آمریکا به زیبایی، این مفهوم را توصیف می‌کند: «شما به خاطر مهارتتان استخدام نمی‌شوید، شما به واسطه‌ی نگرش‌تان استخدام می‌شوید».

این، همان مفهوم غنی از فرهنگ سازمانی است. و نکته‌ی جالب دیگر؛ در تعلق و شکل‌پذیری از فرهنگ حاکم است. به عبارت بهتر؛ ما از فرهنگ حاکم بر جامعه یا سازمان تأثیر می‌گیریم و با توجه به آن فرهنگ، رفتار می‌کنیم. بنابراین کارشناسان شرکت اپل، نمی‌توانند به راحتی در شرکت مایکروسافت، کار کنند و برعکس! چرا که هر کدام با فرهنگ سازمانی خود تطابق یافته‌اند.

باور افراد در انجام کار، هم در چگونگی کار و هم در نتیجه‌ی کار، تأثیر شگرفی دارد.

به‌عنوان مثال؛ دو کارگر ساختمانی که هر دو در حال ساخت دیوار کلیسا هستند را در نظر بگیرید. یکی از آنها باوری در کار خود ندارد و تنها به‌عنوان یک شغل، آن را انجام می‌دهد و تمام انگیزه‌ی کاری این فرد، پولی است که به‌عنوان حقوق دریافت می‌کند. در کنار همین فرد،

شخص دیگری در حال ساخت قسمت دیگری از دیوار این کلیساست. این شخص بر باور خود و به واسطه‌ی هدف ارزشی در فضیلت ساخت این بنای مقدس، کار می‌کند. هر دو نفر دیوار می‌سازند، ولی انگیزه‌های کاملاً متفاوتی دارند.

نفر اول، اگر پیشنهاد شغلی بهتری دریافت کند، بلافاصله شغل خود را ترک می‌کند، ولی نفر دوم به واسطه‌ی انگیزه‌ی والای اعتقادی‌اش، حتی با حقوق کمتر هم حاضر است به کار خود ادامه دهد.

از سوی دیگر؛ چنانچه مشکلی در روند کار پیش بیاید، نفر دوم به واسطه‌ی احساس تعلق، راه خلاقانه‌ای برای رفع مشکل می‌یابد، اما نفر اول، دست از کار می‌کشد و منتظر می‌نشیند تا مسئولان، مشکل را رفع کنند. در اینجا، یک بار دیگر دو مفهوم «حرفه» و «ندای درونی حرفه» را به ترتیب؛ در نفر اول و دوم از زاویه‌ای دیگر دیدیم. نفر دوم به واسطه‌ی درک معنای کار، محیط دوستی خلق می‌کند و دیگران را با خود همراه می‌کند. بنابراین روند موفقیت از دانستن «چرایی» شروع می‌شود، با احساس تعلق شکل می‌گیرد و با خلق روابط دوستی منجر به اعتمادسازی می‌شود و در سایه‌ی این اعتماد، موفقیت پایدار به دست می‌آید.

بنابراین، سازمان‌هایی که نسبت به «چرایی» خود یک احساس قوی دارند، می‌توانند به نحوی بر کارکنان خود اثر بگذارند که آنها بسیار خلاق‌تر و سازنده‌تر باشند. این کارکنان، آنچنان احساس زیبایی در رفتن به سر کار دارند که می‌توانند سایرین را هم به سمت خود جذب کنند تا مشتاق کار آنها شوند.

بی‌دلیل نیست که ما علاقمند به کار با شرکت‌هایی هستیم که بهترین کارکنان را با خود دارند.

زمانی که کارکنان یک سازمان، «چرایی» سر کار آمدنشان را می‌دانند، احتمالاً مردم در خارج سازمان، خاص بودن این سازمان را خواهند دید. در چنین سازمانی، کسی بر دیگری ارجح نیست. افراد به یکدیگر احتیاج دارند. و بدین ترتیب؛ یک تیم قدرتمند ساخته می‌شود.

نمونه‌ی بسیار معروف این موفقیت در ابداع هواپیما توسط برادران رایت، مثال‌زدنی است.

«برادران رایت» هم‌زمان با «لانگلی» کار خود را شروع کردند. با این تفاوت که؛ لانگلی، پول و افراد متخصص و تمامی امکانات را در دست داشت، حال آنکه برادران رایت تنها یک رؤیای قوی برای پرواز داشتند. بنابراین به واسطه‌ی دانستن «چرایی» و هدف غایی خود و در نتیجه؛ خلق یک محیط امن و سرشار از اعتماد، تیم قدرتمند و پُر انگیزه‌ای ساختند و موفق به ابداع نخستین هواپیمای جهان شدند.

ایده‌های بزرگ را رهبران بزرگ می‌سازند اما این، تنها وظیفه‌ی رهبران نیست، بلکه خلق یک محیط امن است که ایده‌های بزرگ در آن اتفاق می‌افتد؛ زیرا نوآوری در لبه‌ها اتفاق می‌افتد، پس کارکنان باید امنیت حرکت در لبه‌ها را داشته باشند. بنابراین تشکیل گروهی از افراد هم‌باور و ارائه‌ی یک دلیل محکم برای هدف، یک کار گروهی در سایه‌ی رفاقت و دوستی در فضایی امن و قابل اعتماد، موفقیت پایدار را تضمین می‌کند. کسانی که در خط مقدم سازمان حرکت می‌کنند، به خوبی تربیت شده‌اند تا با تکیه بر نوآوری و خلاقیت، بهترین راه انجام کارها و همچنین بهترین راه حل‌ها برای مشکلات را بیابند و در نتیجه، فراتر از شغل خود عمل کنند. آنچنان که در فصل پیش گفتیم، کار خود را شخصی‌سازی می‌کنند؛ که این امر مهم، قطعاً مستلزم وجود یک محیط امن و قابل اعتماد است.

استیو جابز به کارکنان خود، یک «چرایی» روشن و هدف شفاف و یک بستر امن برای نوآوری ارائه داد که ارمغان آن به دنیا؛ آیفون، آی‌تیونز و ... بود.

بنابراین مهارت بی‌نظیر اپل در نوآوری، توانایی قابل توجه شرکت هواپیمایی سوئوست آمریکا در حل مشکلات، و قدرت برادران رایت در توسعه‌ی فن‌آوری پرواز؛ به واسطه‌ی وجود و حضور یک تیم قدرتمند محقق شد. زیرا آنها معتقد بودند که می‌توانند و اعتماد داشتند که کارکنان، قادر به انجام کار هستند. پس با خلق محیطی امن، دوستانه و پر نشاط؛ موفقیت و ماندگاری خود را رقم زدند.

اعتماد، عامل بسیار مهمی است که به ما اجازه می‌دهد از حمایت دیگران بهره ببریم و بنا بر پیشنهاد آنها تصمیم بگیریم.

اعتماد، سنگ بنای پیشرفت در زندگی ما و خانواده‌ی ما، سازمان‌ها، جوامع و در نهایت گونه‌های انسانی است. از نظر تاریخی هم اعتماد، نقش مهمی در پیشبرد سازمان‌ها و جوامع انسانی ایفا کرده است. زیرا در پناه این اعتماد است که افراد می‌توانند در راستای پیشبرد و گسترش جامعه یا سازمان، خطرپذیری کنند. و این حس اعتماد، ناشی از حس تعلق به گروه، سازمان یا جامعه است.

اعتماد واقعی در قالب گفتن یا نوشتن کلمات زیبا بیان نمی‌شود، بلکه در عمل اثبات می‌شود.

پیشرفت و توسعه در جامعه یا کسب‌وکار با کشف و ابداع محقق می‌شود و لازمه‌ی آن، خطرپذیری است. نوآوران، خطر را می‌پذیرند و به دنبال کشف و ابداع می‌روند اما نیاز به حمایت و محافظت، یک نیاز اساسی است که ارضای آن بر عهده‌ی رهبر است.

سازمان‌های خارق‌العاده با خلق شبکه‌ای از احساس تعلق، وفاداری و امنیت برای کارکنان، یک رابطه‌ی متقابل، مبتنی بر اعتماد می‌سازند. در این سازمان‌ها، همه می‌دانند که برای هم کار می‌کنند و منافع جمعی بر منفعت شخصی برتری دارد. در این محیط امن و قابل اعتماد، رفتارها، تلاش‌ها و تصمیم‌گیری‌های کارکنان، مورد حمایت قرار می‌گیرد و منجر به موفقیت پایدار و طولانی‌مدت سازمان به‌عنوان یک کل، خواهد شد. فرآیندی که تنها از یک اعتماد دو طرفه نشأت می‌گیرد.

در اینجا چند پرسش کلیدی مطرح می‌شود:

«چرا دیگران باید به ما اعتماد کنند؟ شما به چه کسانی بیشتر اعتماد می‌کنید؟ آگهی تبلیغاتی، مؤثرتر است یا توصیه‌ی دوستان؟» و...

توصیه و قضاوت دیگران، زمانی اهمیت دارد که مبتنی بر ارزش‌ها و باورهای ما باشد. توسعه و گسترش جوامع، به واسطه‌ی اعتمادی بود که به شکلی گسترده بین مردم داد و ستد می‌شد و تنها دلیل این اعتماد، مجموعه‌ای مشترک از باورها و ارزش‌های مردم بود.

ما در جامعه به راحتی تحت تأثیر کسانی قرار می‌گیریم که آنها را می‌شناسیم و یا دوست داریم.

مثلاً تبلیغاتی که هنرمند محبوب شما در آن حضور دارد، پیشنهاد دوستان و یا توصیه‌ی افراد شناخته‌شده در جامعه، و... می‌توانند در تصمیمات شما نفوذ کنند و رفتار شما را شکل دهند.

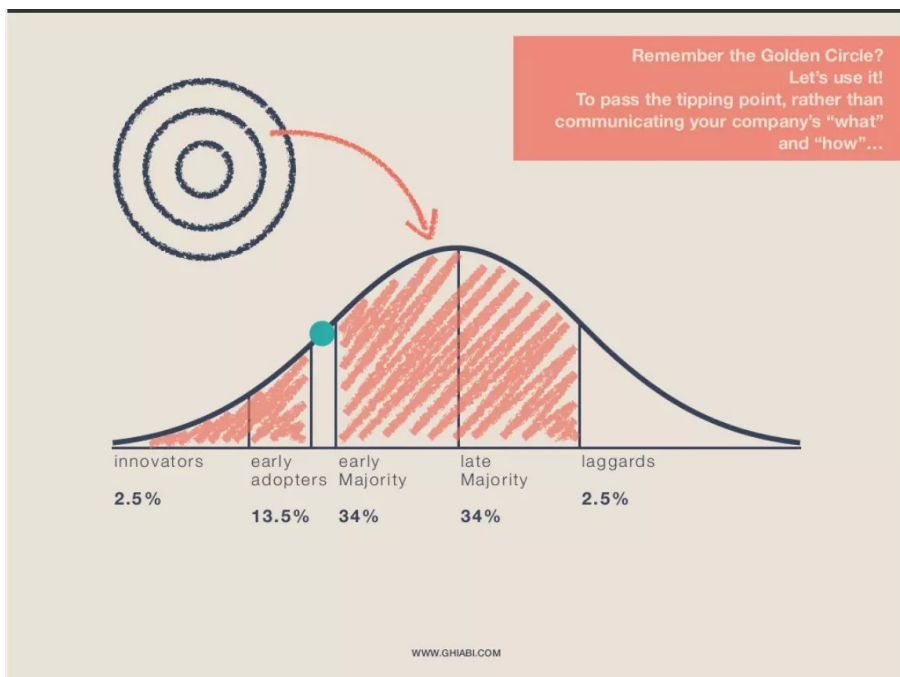
این نفوذ، حاصل اعتماد شماست.

تا اینجا دیدیم که؛ لازمه‌ی رشد و بقای موفقیت، شروع با «چرایی» و شفافیت در بیان هدف غایی‌ست که یک مدیر را به یک رهبر تبدیل می‌کند.

و دانستیم که؛ رهبر باید پیروانی داشته باشد تا مروج و گسترش‌دهنده‌ی ایده‌ی رهبر در سایرین باشند. زیرا هر کسب‌وکار بر اساس یک ایده، بنا نهاده می‌شود. و «چرایی» هر کار، مبین یک جریان فکری است که توسط پیروانش در جامعه نفوذ کرده و گسترش می‌یابد.

در اینجا یک پرسش مطرح می‌شود؛ «پیروان ایده‌های نوین چه کسانی هستند؟»

در سال ۱۹۶۲ میلادی، ایورت. ام. راجرز، کتاب «توزیع نوآوری در جامعه» را منتشر کرد. بر این اساس، گسترش و انتشار ایده‌ها در جامعه از قانون توزیع نرمال تبعیت می‌کند. این کتاب با بخش‌بندی جامعه در پنج طیف تعریف‌شده، انتشار نوآوری را توصیف می‌کند:



نوآوران؛

پدیدآورندگان تغییر و تحول، تولیدکنندگان ایده‌های نوین، فرصت‌آفرینان و خالقان کسب‌وکارهای موفق و رهبران بزرگ در طیف «نوآوران» قرار می‌گیرند که تنها ۵/۲ درصد جامعه را به خود اختصاص می‌دهند. رهبرانی مانند؛ گاندی، نلسون ماندلا، مارتین لوتر کینگ، استیو جابز و... از چهره‌های شاخص این گروه هستند.

پذیرندگان پیشگام؛

پذیرندگان پیشگام، گروهی هستند که پذیرش بالایی برای نوآوری‌های خلق‌شده دارند. کسانی که «چرایی» و جریان‌های فکری تحولات و نوآوری‌ها را باور کرده‌اند. این گروه که ۵/۱۳ درصد جامعه را در بر می‌گیرند، همان پیروان راستین نوآوری‌ها و فن‌آوری‌های نوین هستند؛ به

سرعت با ایده‌های جدید آنس می‌گیرند و خود را تطبیق می‌دهند. آنها قبل از همه، ارزش ایده‌های جدید را به رسمیت می‌شناسند و علی‌رغم نواقص و کاستی‌های احتمالی، آنها را به کار می‌بندند، زیرا به نیروی بالقوه‌ی این ایده‌های نوین ایمان دارند. پذیرندگان پیشگام؛ علی‌رغم پذیرش بالای ریسک در به‌کارگیری ایده‌های جدید، همچون نوآوران، قادر به خلق ایده‌های جدید نیستند اما در ترویج نوآوری‌ها، بهترین مشوق و الگو برای سایرین هستند. نمونه‌ی شگفت‌انگیز این گروه در صف‌های خرید جدیدترین محصولات اپل، مثال‌زدنی است.

افرادی که حاضرند ساعت‌ها وقت بگذارند و با پرداخت بهایی بالاتر، پیشگام استفاده از نوآوری‌های جدید در محصولات اپل باشند.

اکثریت اولیه؛

اکثریت اولیه، گروهی هستند که ۳۴ درصد جامعه را تشکیل می‌دهند. این گروه از طرفداران پذیرندگان پیشگام به شمار می‌آیند که بنا بر توصیه و تأیید این طیف، اقدام به خرید می‌کنند، ولی خود، پیشگام این خرید نمی‌شوند.

اکثریت ثانویه؛

اکثریت ثانویه با جمعیتی نزدیک به ۳۴ درصد از جامعه که در صورت خرید اکثریت اولیه و رضایت آنها از آن خرید؛ با توجه به قیمت و امکانات مناسب محصولات، اقدام به خرید می‌کنند.

در این دو طیف (اکثریت اولیه و ثانویه) که مجموعاً ۶۸ درصد جمعیت جامعه را در خود دارند، وفاداری به برندها بسیار کم است و روش‌های دستکاری ذهن به سادگی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، تبلیغات پُرهزینه‌ی تلویزیونی، نقش مؤثری در تشویق و ترغیب این اکثریت برای خرید محصولات ایفا می‌کند. انگیزه‌های مادی همچون؛ شرکت در قرعه‌کشی‌ها،

تحقیقات، پیشنهادهای ویژه و ... در این گروه، منجر به خرید می‌شود ولی به دلیل عدم وفاداری مشتریان، دوام و موفقیت کسب‌وکار را تضمین نمی‌کند.

مقاوم در پذیرش؛

گروهی بالغ بر ۱۶ درصد جامعه که در برابر تغییرات، مقاومت می‌کنند و به واسطه‌ی این عدم پذیرش از دستاوردهای نوین جا مانده‌اند. این افراد، تنها پس از انقضای یک فن‌آوری و عدم تولید محصول به سراغ محصولات جدید و فن‌آوری‌های نوین می‌روند. به‌عنوان مثال؛ این گروه، در صورتی به سراغ خرید یک تلفن دیجیتال می‌روند که تلفن‌های با شماره‌گیر چرخشی یا آنالوگ دیگر تولید نشود.

بنابراین، تصمیم خرید در این افراد تنها به واسطه‌ی ناچاری و اضطرار اتفاق می‌افتد.

حال آنکه؛ در گروه پذیرندگان پیشگام، دلیل خرید، باوری است که به خالق ایده دارند؛ که همان برند است. دلیل خرید گروه اکثریت اولیه، اعتمادی است که به دوستانشان در طیف پذیرندگان پیشگام دارند، ولی «چرایی» و باور نوآور یا خالق ایده در آنها تأثیری ندارد.

و در نهایت؛ اکثریت ثانویه، می‌خرند چون اکثریت جامعه خریده‌اند. تنها به محصول و ویژگی‌های آن اهمیت می‌دهند و خدمات پس از فروش و قیمت مناسب، تأثیر مستقیم بر تصمیم‌سازی خریدشان دارد.

یافتن فرصت، در حقیقت با تشخیص درست گروه هدف محقق می‌شود.

به عبارت بهتر؛ باید بدانیم که مشتریان که مخاطبان اصلی ما و مشتاقان باور ما هستند، در کدام طیف جامعه قرار می‌گیرند، سپس در همان قسمت وقت بگذاریم و فعالیت و سرمایه‌گذاری کنیم.

اشتباه رایج قابل ذکر، تبلیغات تلویزیونی برای استارت‌آپ‌هاست!

مخاطبان اصلی در این کسب‌وکار، پذیرندگان پیشگام هستند که با جمعیت ۵/۱۳ درصدی در جامعه، از بینندگان تلویزیون نیستند. بنابراین، تبلیغات تلویزیونی، تنها اتلاف هزینه را در بر خواهد داشت.

تا اینجا، میزان توزیع نوآوری و نحوه‌ی انتشار آن را در جامعه مرور کردیم و دانستیم که گام نخست، یافتن مخاطبان اصلی است. کسانی که «چرایی» کار شما را باور دارند، به شما وفادارند و همواره دوست دارند که قسمتی از شما باشند. کسانی که باور شما را با عشق پذیرفته‌اند و دائماً از شما صحبت می‌کنند. این گروه، شما را به دیگران توصیه می‌کنند.

یک کسب‌وکار موفق، زمانی به پایداری می‌رسد که بتواند بین ۱۵ تا ۱۸ درصد در این طیف نفوذ کند.

به عبارت بهتر؛ شما با دستیابی به این میزان از پیروان، «آستانه‌ی تحول»^{۱۸} را پشت سر می‌گذارید.

در این صورت با تمرکز منظم بر پذیرندگان پیشگام، اکثریت اولیه بنا بر اعتماد به این افراد به جمع طرفداران شما خواهند پیوست. و اکثریت ثانویه، به دلیل دنباله‌روی از اکثریت اولیه، ممکن است که جذب شوند. بدین ترتیب ۶۸ درصد اکثریت جامعه از مشتریان شما خواهند بود.

به همین دلیل است که شرکت‌های موفق‌تری همچون؛ فیس‌بوک - که هم‌اینک اکثریت بازار را در دست دارد - با ارائه‌ی اینترنت رایگان در نقاط محروم از اینترنت، سعی در گسترش بازار انبوه خود دارد. زیرا با افزایش تعداد کاربران اینترنت در سراسر جهان، ۶۸ درصد از این افزایش، تعداد مشتریان جدید فیس‌بوک را تشکیل خواهند داد.

¹⁸ The Tipping Point

نکته‌ی مهم اینجاست که؛ عدم پذیرش قانون توزیع نوآوری برای کسب‌وکارها پُرهزینه است و منجر به شکست آنها می‌شود. محصولات‌ی که ارائه می‌شوند به سرعت همه‌گیر و بسیار سریع از چرخه‌ی خرید جامعه خارج می‌شوند. مثال‌های این محصولات ناموفق بسیار زیاد است.

به‌عنوان نمونه؛ به کنسول بازی «پلی‌استیشن» اشاره می‌کنیم؛

به سرعت در بازار شناخته شد، در اکثر خانواده‌ها خریداری و به‌کار گرفته شد و با ورود رقیب تازه‌واردی همچون ۱۹ به سرعت در معرض مقایسه قرار گرفت!

برای برخورداری از یک کسب‌وکار پایدار و ماندگار، وفاداری مهم‌ترین عامل است. و لازمه‌ی تحقق این وفاداری، خلق پذیرش در مشتریان است. آنان باید شما و محصول شما را باور داشته باشند.

بدین ترتیب؛ یک ایده‌ی شخصی، تبدیل به ایده‌ای جمعی خواهد شد و قدرت تحقق جمع را با خود خواهد آورد. نمونه‌ی زیبای این تحقق، رهبر نهضت رفع تبعیض نژادی؛ «دکتر مارتین لوتر کینگ» است. او با یک «چرایی» شروع کرد و باور خود را چنین بیان کرد؛ «من یک رؤیا دارم» و سپس به واسطه‌ی پذیرندگان پیشگام، این ایده گسترش یافت.

او رهبر یک «دلیل» بود. با «دلیل» شروع کرد و سپس روش تحقق ایده و در نهایت، کارهای لازم در برخورداری از رفاه اجتماعی به دور از تبعیض را انجام داد. خیلی زود، این حرکت، تبدیل به یک جنبش همگانی شد. باور همگانی چنین بود؛ «ما رؤیایی داریم». و آن تغییر سنت‌های رایج در جامعه، تحول فرهنگ و به تبع آن بهره‌مندی از رفاه اجتماعی فارغ از نژاد، رنگ پوست، قومیت و جنسیت بود. این مهم در سایه‌ی اعتماد و باورهای مشترک محقق شد.

تداوم یک جنبش اجتماعی و یا حتی یک کسب‌وکار، تنها به قدرت نفوذ رهبر بستگی ندارد، بلکه لازم است پیروان، علاوه بر الهام گرفتن از رهبر، چگونگی روش‌های تحقق اهداف را به خوبی بدانند. همچنین باید توانایی الهام‌بخشی و انتقال ارزش‌ها و باورهای رهبر به سایر اقدار جامعه و یا رده‌های پایین سازمان را داشته باشند. در توضیح این مفهوم، یک ارکستر را در نظر بگیرید؛

در ارکسترها، رهبر ارکستر مهم‌ترین نقش و در واقع قلب ارکستر به‌شمار می‌رود. همیشه یک رهبر ارکستر در مقابل گروه قرار می‌گیرد. رهبر در اجرای موسیقی، نقش هدایت ارکستر یا گروه نوازندگان و نحوه‌ی اجرای موسیقی را بر عهده دارد. از این رو، به هنر هدایت و راهنمایی گروهی از اجراکنندگان موسیقی (خوانندگان، نوازندگان یا هر دو) رهبری می‌گویند.

یکی از کارهای رهبر آن است که اجراکنندگان را از لحاظ ضرب‌آهنگ، در اجرای یک قطعه به نمودی درست، کامل و شایسته با یکدیگر هدایت کند.

وانگهی؛ رهبر می‌بایست سازها و یا صداهای گونه‌گون را به حالت تعادل درآورد، به نحوی که هیچ فردی از گروه نوازندگان و یا خوانندگان، درجه و میزان ساز و یا صدای خود را در ارتباط با سایر نوازندگان و یا خوانندگان، بسیار بلند و یا بسیار کوتاه عرضه نکند.

قصد و هدف مقدماتی یک رهبر؛ ارائه‌ی قطعه‌ای است که آن را به‌عنوان واحدی کل و متحد بازشناسند و تا حد امکان آن را با اهداف و مفاهیم ذهنی رهبر هماهنگ سازند.

فرمان چگونگی اجرای یک اثر موسیقی از طریق اشارات و حرکات بدنی رهبر ارکستر که به‌صورت قراردادی متداول است، به نوازندگان ارکستر منتقل می‌شود. این سازمان‌دهی و نظم، گونه‌ای استاندارد را فراهم می‌کند تا از طریق آن، رهبر ارکستر به وسیله‌ی اشارات قراردادی خود، هر گروه سازی را از زمان نواختن خویش آگاه کند. بنابراین، یک رهبر ارکستر، «چرایی» و هدف خود را با شفافیت به سرگروه سازها، منتقل می‌کند. و به همین دلیل است که رهبر در قلب و مرکز حلقه‌ی طلایی قرار دارد.

سرگروه نوازندگان در هر ساز، استادان چیره‌دست در نواختن آن ساز هستند. آنها به خوبی شیوه و چگونگی انجام کار خود را می‌دانند. به علاوه، از توانایی شگرفی در انتقال مفاهیم و پیام‌های رهبر به نوازندگان گروه برخوردارند. این افراد خبره در لایه‌ی میانی حلقه‌ی طلایی، نظم و انضباط در چگونگی تحقق اهداف رهبر را با زیبایی به نمایش می‌گذارند.

نتیجه‌ی ایده‌ی رهبر، تولید نوای خوش و دل‌انگیز موسیقایی است که توسط مردم شنیده می‌شود. و این همان نتیجه‌ی قابل لمس است که مردم انتظار دارند به‌عنوان نتیجه‌ی کار یک ارکستر، دریافت کنند. به خوبی دیده می‌شود که این نتیجه‌ی ملموس، در بیرونی‌ترین ناحیه‌ی حلقه‌ی طلایی قرار دارد که به تولیدات و محصولات و یا خدمات نهایی ارائه‌شده، در هر نهضت و یا کسب‌وکار نوآورانه می‌پردازد؛ آنچنان که تمام اجراهای موفق ارکستر در سراسر جهان به واسطه‌ی برخورداری از تعادل در حلقه‌ی طلایی شامل؛

- شفافیت در «چرایی»،

- نظم و انضباط در «چگونگی»

- و ثبات و هماهنگی در آنچه حاصل ایده است،

به‌عنوان یک کسب‌وکار موفق و ماندگار در طول تاریخ باقی مانده‌اند.

اگر کسب‌وکارها، بنا بر الگوی یک ارکستر، همان‌طور که گفتیم، حرکت کنند، به نتایج شگرفی از موفقیت و ماندگاری دست خواهند یافت.

نکته‌ی جالب توجه اینجاست که؛ رهبران توانمند، کاریزما دارند.

خوب است بدانیم که کاریزما و انرژی، دو مفهوم متفاوت هستند. انرژی می‌تواند در افراد تولید انگیزه کند، ولی کاریزما در رهبر، پیروان را تحت تأثیر الهامات درونی او قرار می‌دهد. زیرا

لازمه‌ی برخورداری از کاریزما، داشتن یک هدف روشن و شفاف و توانایی انتقال و بیان آن به دیگران است.

همچنین، خوش‌بینی به آینده و خلق امید در افق‌های دور، از ویژگی‌های اساسی یک رهبر کاریزماتیک به‌شمار می‌رود. یک بار دیگر حلقه‌ی طلایی را به خاطر بیاورید و آن را به شکل یک مخروط در نظر بگیرید؛ بدین ترتیب؛ شما یک شیپور کاربردی ساخته‌اید!

در رأس این مخروط، رهبر و خالق کسب‌وکار قرار دارد. او با بیان شفاف «چرایی»، باورها و ارزش‌ها، آنها را در سراسر سازمان نشر می‌دهد و به اصطلاح «جار» می‌زند.

در میانه‌ی شیپور، یا همان لایه‌ی میانی مخروط، مدیران ارشد خیره‌قرار دارند که چگونگی انجام کار را به خوبی می‌دانند و یک ایده را به یک محصول قابل لمس تبدیل می‌کنند.

در لایه‌ی سوم این مخروط، محصولات یا خدمات ملموسی قرار دارند که به مشتریان عرضه می‌شوند و با خود پیام و باور خالق ایده را به طرفداران او منتقل می‌کنند.

نکته‌ی مهم اینجاست که؛ همه‌ی انسان‌ها نمی‌توانند و اصولاً لازم نیست که رهبر باشند.

انسان‌ها به‌طور کلی به دو نوع «چرایی» و «چگونگی» تقسیم می‌شوند.

رهبران، خالق ایده‌ها و رؤیاهایی هستند که بر اساس «چرایی»، ارزش و باور آنها شکل گرفته است و لازم است در کنار خود از یاری کسانی بهره بگیرند که چگونگی و شیوه‌ی تحقق آن رؤیا به یک نتیجه‌ی واقعی و ملموس را به خوبی می‌دانند. دانستن این نکته، حیاتی است که؛ اولین پیرو یک رهبر چه کسی است؟ این نکته در دین مبین اسلام با حضور حضرت علی (ع) در کنار پیامبر مکرم اسلام و به‌عنوان اولین پیرو و پذیرنده‌ی باور ایده‌ی نوین حضرت رسول (ص) به زیبایی تجلی می‌یابد. پیرو راستینی که خودش برای سایر پیروان، یک رهبر بود و ایده‌ی پیامبر اکرم (ص) را در قالب دین مبین اسلام گسترش و ترویج داد.

بنابراین؛ پیروان، کسانی‌اند که ایده و هدف رهبر را باور دارند، چون با ارزش‌ها و باورهای آنها مشترک است. آنان چگونگی تحقق این ایده را می‌دانند و خود، مشوق و مروج این ایده در سایرین هستند.

در دنیای کسب‌وکار، نمونه‌های فراوانی از رهبران بزرگ و اولین پیرو آنها وجود دارد که می‌توان نام برد: شرکت بسیار موفق «والت دیزنی» بر اساس ایده‌ی والت دیزنی بنا شد و اولین پیرو او، برادر بزرگترش، «روی دیزنی» بود که ایده‌ی نوآورانه‌ی والت را به شکلی ماهرانه محقق ساخت.

رهبران بزرگ، چشم‌انداز می‌سازند و افراد روش‌مند در کنار آنها و در قالب پیروان، آن چشم‌انداز را به واقعیت تبدیل می‌کنند. بنابراین؛ خالقان نوآوری و تولیدکنندگان ایده‌های نوین، همواره به حضور پیروانی در کنار خود نیازمندند تا ایده و باور آنها را جامه‌ی عمل بپوشانند.

رابطه‌ی بین این دو گونه (رهبر و پیرو)؛ با بیان شفاف و روشن «چرایی» و هدف غایی، از سوی رهبر به وجود می‌آید و برقراری و دوام این ارتباط به واسطه‌ی اعتماد دو طرفه تضمین می‌شود.

در اینجا، تفاوت مدیر و رهبر را خواهیم دید؛

رهبر، چشم‌اندازی خلق می‌کند که مدیر آن را تحقق می‌بخشد.

به عبارت بهتر؛ رهبر، چالش می‌آفریند و مدیر، راه حل مناسب را می‌یابد.

بنابراین، لازم است کسب‌وکارها، این شیپور را به‌گونه‌ای بسازند که از بیشترین قدرت و وضوح در معرفی آنها به مردم برخوردار باشد.

ممکن است سازمان‌های بزرگ به پشتوانه‌ی مالی بسیار خوب در امر بازاریابی و تبلیغات، به‌طور مقطعی در سراسر جامعه شناخته شوند، اما زمانی این شهرت، ماندگار است که به واسطه‌ی چشم‌انداز سازمان در بین مردم شناخته شوند.

بدین ترتیب؛ اهمیت یک سازمان، بنا بر باوری است که در تمام شریان‌های آن سازمان جاری‌ست.

این باور باید در سخنان، رفتار، اقدامات کارکنان و نیز محصولات سازمان به روشنی دیده شود. با بزرگ شدن سازمان‌ها، مخروط سازمانی آنها نیز بزرگتر می‌شود و به این شکل، ارتباط افراد پایینی سازمان با رهبر، تضعیف و احتمال فراموش کردن هدف غایی سازمان، بیشتر می‌شود. پس مسئولیت مهم رهبر، تبیین روشن باور سازمانی برای مدیران ارشد است و به همین ترتیب، مدیران ارشد می‌بایست این باور را به لایه‌های بعدی، به‌طور شفاف و کامل انتقال دهند. و این امر با تمرکز هر لایه بر روی لایه‌ی بعدی به سرتاسر سازمان تسری می‌یابد.

تا اینجا، فرآیندهای داخل سازمان را بنا بر مدل مخروطی دیدیم و دانستیم که آنچه باور ما را به مشتریان منتقل می‌کند، همان چیزی‌ست که به آنها ارائه می‌دهیم.

حال به سراغ چگونگی برقراری یک ارتباط مؤثر با مشتریان می‌رویم؛

گفتیم برای برقراری یک ارتباط ماندگار و مؤثر، باید باورهایمان را برای مشتریان بیان کنیم تا از لیمبیک مغز ما - به‌عنوان خالق ایده - بر لیمبیک مغز آنها تأثیر گذارد. انجام این کار در قالب کلمات، دشوار است؛ چون کلمات در لایه‌ی نئوکورتکس مغز کار می‌کند. پس به سراغ نشانه‌هایی می‌رویم که بیان‌کننده‌ی باور و هدف روشن ما باشند. بدین ترتیب، یک برند را می‌سازیم.

برند، «چرایی» و باور رهبر را به شکل یک سمبل قابل مشاهده به مردم عرضه می‌کند. سمبل‌ها، نمایش قابل لمس مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها هستند که هر چقدر توانایی

بیشتری در بیان شفاف ایده و باور شما داشته باشند، شما را بیشتر و بهتر معرفی خواهند کرد. و در نهایت برند قوی‌تری خواهند ساخت.

موفقیت برند با تجلی آن برند در زندگی مردم تحقق می‌یابد.

از آنجا که پیروان، در پیروی از رهبر به دنبال یافتن خودشان هستند، پس برند شما که باور شما را به همراه دارد، افراد هم‌باور را به سوی شما جذب می‌کند. مردم با استفاده از برند شما، خود را به دیگران معرفی می‌کنند. زیرا که قسمتی از وجود و شخصیت آنها به روشنی در برند شما دیده می‌شود.

مثال‌های زیادی راجع به برندهای موفق در دنیای کسب‌وکار وجود دارد. طرفداران شرکت اپل، در باور نوآوری با استیو جابز شریک هستند. آنها اغلب، افرادی خلاق و نوآور هستند که زندگی یکنواخت مبتنی بر سنت‌های رایج را نمی‌پسندند؛ از چالش استقبال می‌کنند؛ و پیشاهنگ پذیرش فن‌آوری‌های نوین‌اند. این افراد، غالباً با نمایش برند اپل، خود را به دیگران معرفی می‌کنند و به این صورت، سلايق و علايق شخصي خود را به ديگران اعلام مي‌نمايند.

مثال جالب دیگر؛ طرفداران برند «هارلی دیویدسون» است.

بسیاری از این افراد، علی‌رغم عدم استفاده از محصولات این شرکت، بنا بر یافتن یک باور مشترک در این برند، آن را بر لباس یا بدن خود و در همه جا به همراه دارند. چون باور این برند، معرفی یک آمریکایی اصیل است. این افراد با به همراه داشتن این برند، شخصیت خود را به دیگران معرفی می‌کنند.

نکته اینجاست که؛ آن دسته از نشان‌های تجاری که بتوانند در دل مردم جای بگیرند، ماندگار می‌شوند.

این برندها، تنها به شرکت‌های تجاری بزرگ تعلق ندارند. در اصل، هر انسانی به واسطه‌ی گفتار و کرداری که از باور او نشأت گرفته است، برند خود را می‌سازد. به‌عنوان مثال؛ اگر شما به زندگی سالم باور داشته باشید، این اعتقاد، در تمامی رفتارهای شما مشهود است. شما احتمالاً اضافه وزن ندارید، الگوی تغذیه‌ی سالم را رعایت می‌کنید و برنامه‌ی ورزشی در زندگی روزانه شما، جایگاه ویژه‌ای دارد.

بدین ترتیب، دیگران شما را به‌عنوان یک نماد زندگی سالم می‌شناسند و شما با توجه به این موضوع، همواره تصمیمات درست و مناسبی اتخاذ می‌کنید.

رمز موفقیت یک سازمان این است؛ اگر «باور» به روشنی و درستی در سراسر سازمان پذیرفته شود، در هر سطح سازمان، کارکنان در مواجهه با مشکلات همواره بهترین تصمیم و رفتار را پیش می‌گیرند، آنچنان که اگر رهبر سازمان در آنجا حضور داشت، همان تصمیم و رفتار را در پیش می‌گرفت.

بنا بر این موفقیت، سازمان‌ها شروع به رشد می‌کنند؛ و با رد کردن «آستانه‌ی تحول» به موفقیت پایدار دست می‌یابند و با ادامه‌ی روند رشد به سازمانی عریض و طویل تبدیل خواهند شد. خطری که سازمان‌های بزرگ را تهدید می‌کند، کم‌رنگ شدن باور و «چرایی» سازمان در کارکنان است. زیرا با گسترش سازمان، فاصله‌ی بین لایه‌های پایینی و رهبر، بیشتر و به تبع آن، انتقال روشن «چرایی» و تبیین باورهای سازمان، ضعیف‌تر می‌شود. و در نهایت؛ جدایی رخ می‌دهد. کارکنان، اهداف غایی و «چرایی» کار را از یاد می‌برند و محصولات ارائه‌شده، باقی می‌ماند. بدین ترتیب؛ آنچنان که گفتیم موفقیت سازمانی که تنها به واسطه‌ی محصول، خود را به مشتریان معرفی می‌کند رو به افول خواهد رفت.

بنا بر همین امر، متوسط سن سازمان‌های موفق دنیا در حدود ۳۰ تا ۳۵ سال است؛^{۲۰} که همان متوسط عمر کاری مؤثر رهبر و مدیران ارشد همراه او در خلق و ساماندهی سازمان است.

به عبارت دیگر؛ پس از بازنشستگی مؤسس و همکاران هم‌باور او، سازمان نیز بازنشسته می‌شود، چون در انتقال شفاف و کامل باور و «چرایی» سازمان به نسل بعد، چندان موفق نبوده‌اند.

شرکت «مایکروسافت» نمونه‌ی بارزی از افول موفقیت است. این شرکت در نبود رهبر خود «بیل گیتس»، «چرایی» خود را گم کرد و تنها به معرفی خود، به واسطه‌ی محصولات بسنده کرد.

موفقیت، بزرگترین چالش در هر سازمان است و با شفافیت و بقای «چرایی»، ماندگار می‌شود.

بنابراین، رهبر باید به‌صورت مداوم، ارزش‌ها، باور و اهداف غایی کسب‌وکار را به مدیران ارشد یادآور شود. و مدیران که خود، رهبر چگونگی تحقق اهداف هستند، «چرایی» و باور سازمان را به سایر کارکنان منتقل کنند. همچنین، رهبر باید «چرایی» و اهداف را به جانشین خود، به درستی و با شفافیت منتقل کند.

در این صورت؛ با فقدان مؤسس یک کسب‌وکار، «چرایی» او از بین نمی‌رود.

و در نهایت، ثبات منش یک رهبر - که نشان‌دهنده‌ی ثبات قدم در نیل به اهداف غایی است - در تبیین مداوم «چرایی» از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. شاخصه‌ای که در رفتار، گفتار، سبک زندگی و حتی نوع پوشش مشهود است.



برای نمونه، سبک زندگی رهبر بزرگ؛ «مهاتما گاندی»، مبین باور او به ساده‌زیستی بود که تا آخر عمر آن را حفظ کرد.

مثال روشن دیگر؛ نحوه‌ی پوشش استیو جابز، خالق برند اپل است.

او بنا به باور خود در راستای «به چالش کشیدن رویه‌ها و سنت‌های رایج جامعه»؛ در اغلب سخنرانیهای خود در کنفرانس جهانی توسعه‌دهندگان نرم‌افزار^{۲۱}، بلوز مشکی، کفش اسپرت و شلوار جین می‌پوشید.

نمایش این ثبات قدم در اعتقاد به «چرایی» و حفظ آن؛ اعتباربخش برند سازمان است.

اعتبار برند به واسطه‌ی ارزش برند، محک می‌خورد.

و آنچه قابل اندازه‌گیری و به تبع آن، قابل مدیریت است، ارزش برند است.

²¹ WWDC

اشتباه رایجی که اغلب سازمان‌ها مرتکب می‌شوند، سنجش ارزش برند با درآمد و سود مادی سازمان است. حال آنکه؛ ارزش، یک احساس است و از جنس نتیجه نیست. مشتریان یک برند، مردمی هستند که در خارج از مخروط سازمانی با باور و «چرایی» آن برند، هم‌دل و همراهند و به برند آن سازمان وفادارند. بدین ترتیب، در جامعه، اعتماد می‌سازند و در نهایت، ارزش خلق می‌شود.

بنابراین، آنچه قابل اندازه‌گیری است، ارزش برند است که با میزان اعتماد مردم سنجیده می‌شود.

و هرچه این اعتماد عمیق‌تر باشد، ارزش برند بالاتر و ماندگاری سازمان بیشتر خواهد بود.

اما در سازمان‌هایی که «چرایی» خود را گم کرده‌اند و خود را به واسطه‌ی محصولات معرفی می‌کنند، وفاداری و اعتماد مشتریان بسیار کم است. این سازمان‌ها مجبورند برای حفظ مشتریان، از شیوه‌های دستکاری ذهن استفاده کنند که پیش‌تر به آن اشاره کردیم و گفتیم که پُرهزینه است اما پایدار نیست!

مثال شرکت «وال‌مارت» این موضوع را به خوبی بیان می‌کند:

این کسب‌وکار بر پایه‌ی باور «اگر ما مراقب مردم باشیم، مردم هم مراقب ما خواهند بود» تأسیس شد. شرکت بر اساس «چرایی» خود، اجناس با کیفیت و با قیمت مناسب را به مردم ارائه می‌کرد.

بدین ترتیب؛ وال‌مارت، «آستانه‌ی تحول» خود را پشت سر گذاشت و به پایداری در موفقیت رسید و به دنبال آن، به شدت توسعه یافت. از آنجا که این رشد، همه‌جانبه نبود، تنها منجر به افزایش حجمی در تعداد کارکنان، فضای فروشگاه‌ها و محصولات شد. و «چرایی» و باور مؤسس وال‌مارت در ازدحام سازمان، گم شد. از تمام آن هدف غایی، تنها ارائه‌ی محصول ارزان قیمت به جا ماند!

نتیجه‌ی این فراموشی، تقلب، تخلف، کیفیت نامناسب کالا و سوءاستفاده از کارگران بود که به نارضایتی مشتریان، سلب اعتماد و فقدان وفاداری آنان منجر شد.

نکته‌ی مهم اینجاست که؛ اگر «چرای» کار خود را بدانید، دیگران به دنبال شما خواهند آمد. در غیر این صورت، مجبورید خودتان را با دیگران مقایسه کنید که قطعاً بر محبوبیت شما اثر منفی خواهد گذاشت. حتماً داستان زیبای آن دونده‌ی معلول را که در مسابقات دو شرکت می‌کند شنیده‌اید؛

هدف او برنده شدن و رقابت با دیگران نبود، بلکه برای رقابت با خودش در این مسابقه شرکت کرد. او در نزدیکی خط پایان به زمین افتاد اما تسلیم نشد و با سختی خود را بر زمین می‌کشید. در این هنگام، سایر دونده‌ها، به سوی او رفتند و کمک کردند تا از خط پایان بگذرد. همه به او کمک کردند، چون رقیب خودش بود و نه رقیب دیگران؛ و این دلیل محبوبیت او بود. پس بزرگترین رقیب ما، خودمان هستیم.

در شرکت تویوتا، بزرگترین رقیب، شرکت تویوتااست. آنها سعی می‌کنند هر روز بهتر از قبل شوند.

کارکنان اپل نیز چنین نگرشی دارند. برای آنها مهم نیست که در شرکت مایکروسافت چه می‌کنند، اما برای کارکنان مایکروسافت، محصولات اپل مهم است. رقیب اپل، تنها «شرکت اپل» است.

تا اینجا ویژگی‌های «چرای»، لزوم وجود آن و اهمیت حفظ باور «چرای» در حافظه‌ی جنبش‌ها و کسب‌وکارها را دیدیم. اما سرچشمه‌ی «چرای» انسان‌ها کجاست؟

«سایمون سینک» در کتاب «با چرا شروع کنید» که تحلیل آن را در این بخش خواندید؛ با بیان شیرینی از داستان زندگی کاری خود به این پرسش، پاسخ می‌دهد؛

"من در آغاز، کار خود را در زمینه‌ی مشاوره و بازاریابی شروع کردم.

در طول سه سال، من با عنوان خدمتی که ارائه می‌دادم، معرفی شدم:

«من یک مشاور استراتژیک هستم».

با گذشت زمان، موفقیت شرکت که به واسطه‌ی درآمد مادی تعریف شده بود، کاهش یافت و شرکت با وضعیت نامناسبی روبه‌رو شد. من به‌عنوان مؤسس شرکت در وضعیت روحی نامساعدی قرار گرفتم. به مردم بدبین شده بودم و احساس افسردگی داشتم.

سپس با مطالعه در رفتار مردم و تحلیل آن، حلقه‌ی طلایی را کشف کردم. در یک مهمانی با خانمی آشنا شدم که متخصص در علوم بیولوژیک بود و پس از صحبت راجع به حلقه‌ی طلایی، ارتباط آن با لایه‌های مغزی را یافتم. اینجا بود که دانستم، «چرایی» ما ریشه در کودکی، گذشته، فرهنگ و تاریخ جامعه‌ی ما دارد. و «چرایی» خود را یافتم: «من، الهام‌بخش مردم هستم تا آنها نیز الهام‌بخش دیگران باشند».

بنابراین کتابی نوشت که الهام‌بخش ما شد. و ما را بر آن داشت تا این کتاب را بنویسیم تا الهام‌بخش شما باشیم. ما همان آدم‌های قبلی هستیم؛ با همان امکانات و توانایی‌ها!

تنها تفاوت حال و گذشته‌ی ما این است که: «چرایی کار خود را می‌دانیم».



فصل ۳: پارادوکس انتخاب

در مبحث پیش رو؛ با توشه‌ای که از ضرورت دانستن چرایی و آگاهی از طراحی جریان‌های فکری در راستای رفتارسازی، از دو فصل قبل به همراه داریم به تحلیل پدیده‌ی «انتخاب» می‌پردازیم.

انتخاب؛ یک مکانیسم روشن و در عین حال پیچیده‌ای در خود دارد. با طرح یک مثال، به تشریح این پارادوکس خواهیم پرداخت؛

یک فروشگاه بزرگ از اقلام مصرفی خانواده را در نظر بگیرید؛ در یک ردیف از قفسه‌های فروشگاه، انواع خمیر دندان چیده شده است که از نظر برند، قیمت، مزیت، عملکرد، طعم، زمان استفاده و... کاملاً متنوع هستند. شما علی‌رغم این تنوع فوق‌العاده در یک محصول، مجبور به انتخاب تنها یک نوع خاص هستید. شما باید تصمیم بگیرید. باید برای بهترین انتخاب، تمامی خصیصه‌های محصول را در همه‌ی قفسه‌ها با هم مقایسه کنید و سپس بر اساس نیاز، بهترین را بردارید. این جستجو و مقایسه، زمان و انرژی زیادی را به هدر می‌دهد و خسته‌کننده است. سپس، این پرسش مطرح می‌شود؛

آیا انتخاب یک خمیر دندان، با توجه به صرف این زمان و انرژی، مقرون به‌صرفه است؟

«بری شوارتز» در پاسخ به این پرسش در کتاب «پارادوکس انتخاب» به این تعدد و تنوع بی‌شمار در کالاها اعتراض می‌کند و معتقد است؛ وجود یک آرایه‌ی بزرگ از گزینه‌های انتخابی، باعث خستگی و به تبع آن دلسردی مصرف‌کنندگان می‌شود، زیرا آنها مجبورند وقت زیادی را صرف فرآیند انتخاب و تصمیم‌گیری برای خرید نمایند.

از سوی دیگر؛ وجود این خیل عظیم از انتخاب‌های متعدد، ممکن است منجر به کاهش جذابیت خرید در مردم شود، زیرا خریداران در مورد سایر انتخاب‌ها هم فکر می‌کنند و احتمال می‌دهند شاید می‌توانستند انتخاب بهتری داشته باشند و به این ترتیب، سایر گزینه‌ها را از دست داده‌اند.

بنابراین تنوع در انتخاب، به واسطه‌ی احساس آزادی و اختیار، لذت‌بخش است، اما افزایش انتخاب‌ها، می‌تواند منجر به نارضایتی و در نهایت ایجاد احساس نگرانی و اضطراب در خریداران شود؛ این امر کاملاً بدیهی است. ما با پرداختن به گزینه‌های انتخابی بسیار زیاد، زمان را برای گزینه‌های مهم‌تر و با اهمیت بیشتر از دست می‌دهیم. همچنین در تمام طول روز، ذهن ما درگیر انتخاب بین گزینه‌های متعددی است که نه تنها زمانی برای مراقبت از خودمان باقی نمی‌گذارد، بلکه منجر به کاهش تمرکز نیز می‌شود.

در اینجا «بری شوارتز»، نظریه‌ای زیر عنوان «جنبش سادگی» را مطرح می‌کند. این نظریه‌ی ساده و واقعی، راه حل‌هایی عملی ارائه می‌دهد تا با حذف پیچیدگی‌ها و معضلات فکری در زندگی خود، بتوانید به‌طور مؤثر بر روی آنچه می‌خواهید انجام دهید، تمرکز نمایید.

بی‌شک اگر انسان قادر بود به تمامی جزئیات موجود در جهان پیرامون خود توجه کند؛ هرگز به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های بشری نائل نمی‌آمد. دلیل این امر، کمبود وقت و انرژی و نیز از دست دادن تمرکز ذهنی است.

بنابراین باید اولویت‌های زندگی خود را بشناسیم و هر روز با غربال‌گری در گزینه‌های بی‌شمار موجود، آنچه مناسب زندگی‌مان است را انتخاب کنیم.

این تحلیل در انتخاب صنایع همگانی نیز کاربرد دارد. در کشورهای همچون ایران - که صنایع خدماتی مانند آب و برق، گاز و تلفن ثابت در حال حاضر به‌صورت انحصاری ارائه می‌شود - مصرف‌کنندگان، حق انتخاب ندارند و مجبور به دریافت خدمت از تنها ارائه‌دهنده‌ی موجود هستند. این روند، بالطبع محدودیت‌ها و نارضایتی‌هایی را برای مشتریان در بر خواهد داشت.

در همین حال، اپراتورهای متعدد موبایل را در نظر بگیرید که هر یک با ارائه خدمات ویژه‌ای سعی در افزایش سهم خود در بازار رقابتی دارند. پس با افزایش تعداد ارائه‌دهندگان خدمات، رقابت بین آنها بیشتر می‌شود. رقابتی که در نهایت به نفع مشتریان تمام خواهد شد. حال آنکه تعدد گزینه‌های انتخابی، منجر به سردرگمی در مصرف‌کنندگان می‌شود؛ این، همان پارادوکس انتخاب است.

انتخاب، مفهومی آشنا در زندگی انسان‌هاست که وجه تمایز انسان از سایر مخلوقات به‌شمار می‌رود.

به عبارت بهتر؛ وجود انسان به واسطه‌ی انتخاب‌های او تعریف می‌شود.

زندگی، سراسر انتخاب است؛ به نحوی که ما در هر لحظه و هر روز در حال انتخاب هستیم. تنوع در انتخاب، با گذشت زمان در حال افزایش است. امروزه در مقایسه با گذشته با گزینه‌های بیشتری برای انتخاب مواجه هستیم. زندگی مدرن، موجب بروز تحولاتی در انتخاب‌های ما شده است. به نحوی که انتخاب در بسیاری از جنبه‌های ضمنی و غیرواقعی زندگی را به‌صورت کاملاً واقعی تبدیل کرده است و به این ترتیب زندگی مدرن بشری از انتخاب‌های بی‌شمار لبریز شده است. ما با این انتخاب‌ها چنان خو گرفته‌ایم که برخی از آنها را هر روز بدون تصمیم‌گیری و به‌طور خودکار برمی‌گزینیم.

انتخاب‌هایی نظیر؛ خریدن روزنامه‌ی صبح، نوشیدن قهوه‌ی عصر و...

نکته‌ی جالب دیگر؛ اهمیت آزادی در انتخاب است. به عبارت بهتر؛ اگر کسی آزادی انتخاب ما را سلب کند، احتمالاً آزاده‌خاطر خواهیم شد. آنچنان که در فصل قبل اشاره کردیم، مدیریت جزئی‌نگر، نمونه‌ای از اعمال قدرت در سلب اختیار در انتخاب را بیان می‌کند و به همین دلیل، خوشایند کارکنان نیست.

انتخاب، دشوار است. و این دشواری در انتخاب‌های چندوجهی که مستلزم تصمیم‌گیری در ابعاد مختلف و متنوع است، نمود بیشتری دارد. به‌عنوان نمونه؛ خرید خودرو، خانه و یا انتخاب شغل را می‌توان نام برد.

در خرید خودرو، عواملی همچون؛ ایمنی و قابلیت اطمینان، مصرف اقتصادی در سوخت، قدرت موتور، قدرت فرمان‌پذیری، سرعت، قیمت و... در انتخاب ما تأثیر دارند. هر چقدر این عوامل بیشتر شود با دشواری بیشتری در تصمیم‌سازی روبه‌رو خواهیم شد.

در ادامه؛ راه‌هایی را نشان می‌دهیم که با بهره‌گیری از سهولت در انتخاب، کاهش استرس و در نتیجه، رضایت انتخاب‌کنندگان را به همراه خواهد داشت.

بیشتر تصمیم‌های خوب با مراحل زیر درگیرند:

مرحله‌ی اول؛ مرحله‌ی تعیین اهداف

مرحله‌ای که به شناسایی دلیل و چرایی انتخاب، اطلاق می‌شود. لازم است اهداف را به درستی بشناسیم. فرآیند تعیین هدف و تصمیم‌گیری با یک پرسش آغاز می‌شود:

«من چه چیزی را می‌خواهم؟»

مرحله‌ی دوم؛ ارزیابی اهداف تعیین شده

در این مرحله، اهمیت اهداف مورد بررسی قرار می‌گیرد و بنا بر نزدیکی با چرایی انتخاب، ارزش‌گذاری می‌شود. به عبارت بهتر؛ آن دسته از اهدافی که بیشتر به چرایی و هدف غایی شما یا سازمانتان نزدیک است، ارزش بیشتری خواهند داشت.

در اینجا به مفهومی از استراتژی می‌رسیم؛

استراتژی یعنی بدانیم که چه کارهایی را نمی‌خواهیم انجام دهیم.

در مرحله سوم؛ بسته‌ای از انتخاب‌های موجود تشکیل می‌دهیم.

مرحله چهارم؛ ارزیابی میزان تأثیر هر یک از انتخاب‌ها در دستیابی به اهداف و چشم‌انداز تعیین شده به‌منظور یافتن بهترین انتخاب را بیان می‌کند.

مرحله پنجم؛ به‌کارگیری بهترین انتخاب است.

در آخرین مرحله؛ آینده‌نگری کنید و احتمالات آتی را نیز ارزیابی نمایید.

مراحل بالا، چگونگی تحقق یک انتخاب در میان انتخاب‌های متعدد، بنا بر اهداف و عوامل مختلف را توصیف می‌کند. در یک مثال ملموس؛ انتخاب یک آپارتمان را در نظر بگیرید؛

پیش از انتخاب، عواملی چون؛ مترژ، امکانات رفاهی آپارتمان و سهولت دسترسی به وسایل نقلیه عمومی را مد نظر قرار می‌دهید و بر این اساس انتخاب می‌کنید. پس از تحقق انتخاب، عامل دسترسی به مراکز خرید که آن را در نظر نگرفته بودید، شما را با مشکل روبه‌رو می‌سازد، زیرا به اهمیت این موضوع فکر نکرده بودید. بنابراین باید تمامی عوامل را در نظر گرفت و بر اساس اهمیت آنها، وزن‌دهی کرد. نکته اینجاست؛ وزن‌دهی، کار مشکلی است، هرچند تعداد عوامل انتخابی کم باشد.

عامل مهم دیگر در برخی انتخاب‌ها، عامل تجربه است که طبق تحقیقات «دانیل کانمان» - برنده نوبل روانشناسی - و همکارانش، با عنوان قاعده‌ی «اوج - پایان»^{۲۲} معرفی شد.

بر این اساس، به‌کارگیری مجدد تجارب گذشته به دو عامل بستگی دارد:

22 (Peak -End Rule

۱ - چگونگی احساس در زمان اوج فعالیت

۲ - چگونگی احساس در زمان پایان فعالیت

که کیفیت تجربه‌ی احساسی افراد را می‌سازد.

بدین ترتیب، افراد از انتخاب‌هایی که تداعی‌گر تجربه‌های خوش بوده است استقبال می‌کنند و انتخاب‌هایی که با خاطرات نامطلوب همراهند را به دلیل احساس تجربی ناخوشایند، حذف می‌کنند.

بنابراین در جهان در حال توسعه و پُر از پیچیدگی‌های ناشی از گزینه‌های متضاد، ما اغلب نمی‌توانیم تصمیم‌سازی را به‌طور مؤثر مدیریت کنیم.

یکی از روش‌های مؤثر در مدیریت تصمیم‌سازی توسط «هوشمندی کسب‌وکار»^{۲۳} ارائه می‌شود.

کار هوشمندی کسب‌وکار، ساده‌سازی انتخاب‌هاست.

بدین ترتیب؛ با جمع‌آوری اطلاعات، بررسی و ارزیابی کیفیت اطلاعات، ارزش‌گذاری اطلاعات، تثبیت اطلاعات، تطابق با چارچوب‌ها و چشم‌اندازها و پردازش این مجموعه با همکاری متخصصان می‌توان راه‌کارهایی مؤثر برای کسب‌وکارها تدارک دید. برای مثال؛ در جایی که ما نمی‌دانیم در چه زمانی، چه محصولی را به کدام دسته از مشتریان ارائه دهیم، هوشمندی کسب‌وکار، پاسخ مناسبی خواهد داشت.

در تحلیل اطلاعات در هوشمندی کسب‌وکار، مشتریان در دو گروه عمده دسته‌بندی می‌شوند؛

گروه اول را «انتخاب‌ساز» می‌نامیم. کسانی که به‌طور فعال در مورد انتخاب‌ها فکر می‌کنند و بعد تصمیم می‌گیرند. انتخاب‌سازان می‌دانند که چه چیزی در زندگی آنها اهمیت دارد و آگاهانه انتخاب می‌کنند. و در صورت عدم رضایت از گزینه‌های موجود، یک جایگزین مناسب برای خود ایجاد می‌کنند.

گروه دوم اما بر خلاف گروه اول، تنها در گزینه‌های موجود انتخاب می‌کنند. عموماً دنباله‌روی انتخاب اکثریت هستند و به سادگی تحت تأثیر تبلیغات رسانه‌های جمعی قرار می‌گیرند.

بنابراین در هوشمندی کسب‌وکار با توجه به نتیجه‌ی پردازش تمامی اطلاعات و بنا بر میزان تخصص تحلیل‌گران، بهترین راه حل به سازمان‌ها ارائه می‌شود.

تا اینجا دیدیم که تعدد انتخاب‌ها، فرصت تصمیم‌گیری را از ما می‌گیرد. بنابراین چگونگی انتخاب و برآورد هزینه‌ی تصمیم‌سازی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

این جایگاه در افرادی که اصطلاحاً «بیشینه‌گرا» نامیده می‌شوند، به دلیل هزینه‌ی سنگینی که هر انتخاب برای آنها در پی خواهد داشت، اهمیت بیشتری دارد. این افراد، همواره به دنبال بهترین‌ها هستند، پس انتخاب برای این افراد، دله‌ره‌آور و خالی از لذت است، زیرا هرگز نمی‌توانند مطمئن باشند که در انتخاب خود برای خرید، بهترین جنس، بهترین کیفیت و مناسب‌ترین قیمت را یافته باشند.

هزینه‌های این رفتار بیشینه‌خواه، شامل صرف وقت و تلاش زیاد برای جستجوی کالا، خواندن برچسب‌ها، مقایسه‌ی قیمت‌ها و امکانات، بررسی نظرات سایر مصرف‌کنندگان، بررسی مجلات و ... است.

بدین ترتیب؛ با افزایش تنوع در انتخاب، در جهانی با دیدگاه‌های متفاوت در تصمیم‌سازی به یک نارضایتی بزرگ می‌رسیم. حال آنکه تمام تلاش‌ها در گسترش دامنه‌ی انتخاب‌ها در راستای افزایش احساس رضایت در مشتریان صورت گرفته است.

از این رو؛ انتخاب عاقلانه، با توسعه‌ی یک درک روشن مبتنی بر اهداف آغاز می‌شود.

این انتخاب، باید در جایی بین هدف ایده‌آل و هدف نسبتاً خوب قرار داشته باشد.

به عبارت بهتر؛ انتخابی که به اندازه‌ی کافی خوب است، انتخاب مناسبی است؛ بدون نگرانی از اینکه ممکن است انتخاب بهتری هم وجود داشته باشد.

این افراد بسیار سریع و قاطعانه تصمیم می‌گیرند و پس از فرآیند انتخاب، احساس رضایت دارند. این در حالی‌ست که تصمیم‌گیری برای افراد بیشینه‌گرا، کاری بسیار مشکل و خالی از رضایت است.

در تحلیل رابطه‌ی بین انتخاب و احساس خوشبختی به پارادوکس دیگری می‌رسیم.

آزادی و اختیار، دو عامل اساسی در برخورداری از حس خوب در انسان‌ها به‌شمار می‌آیند. و مهم‌ترین لازمه‌ی انتخاب، بهره‌مندی از آزادی و اختیار است. با این حساب، آمریکایی‌های امروزی بایستی بالاترین میزان رضایت‌مندی و برخورداری از احساس خوب را داشته باشند، اما از لحاظ روانشناسی به هیچ وجه چنین چیزی دیده نمی‌شود.

این امر، بدیهی است؛ ما در عین عشق به آزادی، نیاز داریم تا به گروه خاصی تعلق داشته باشیم. و این دو با هم در تناقض‌اند و در نهایت منجر به عدم رضایت می‌شوند.

علاوه بر لزوم حفظ احساس خوب در انتخاب، توجه به فرصت‌هایی که ممکن است با انتخاب‌های نامناسب از دست بروند نیز ضروری است.

به عبارت بهتر؛ با اعطای اهمیت بیشتر به یک عامل، عوامل دیگر را در درجه‌ی کمتری از ارزش قرار می‌دهیم و ممکن است با این شیوه آنها را از دست بدهیم. از این رو؛ باید پیامدهای تصمیم را در نظر بگیریم و آنچه با این انتخاب از دست می‌دهیم را ارزیابی نماییم که همان «هزینه‌ی فرصت» است.

نکته‌ی جالب توجه دیگر؛ سرعت بالای پیشرفت در دنیاست که منجر به از دست دادن فرصت‌های زیادی به واسطه‌ی یک انتخاب نامناسب می‌شود.

از سوی دیگر؛ در جهان در حال توسعه‌ی امروز با افزایش گزینه‌ها، انتخاب، دشوارتر و بنابراین بهای انتخاب نامناسب نیز سنگین‌تر می‌شود. بی‌شک؛ با در نظر گرفتن این هزینه، تصمیمات بهتری خواهیم ساخت.

دام دیگری که انتخاب‌ها را تهدید می‌کند، تأسف خوردن و احساس ندامت از تصمیم‌هاست.

اغلب افراد در این رویکرد با نادیده گرفتن آنچه در دسترس آنهاست و یا در اختیار دارند، دچار بی‌انصافی در داشته‌های خود می‌شوند. عموماً مسئولیت نتایج انتخاب خود را نمی‌پذیرند. اغلب، توانایی خود را باور ندارند، بنابراین در گذشته‌ی خود زندگی می‌کنند و مدام برای اشتباهاتی که در گذشته مرتکب شده‌اند تأسف می‌خورند.

نکته‌ی قابل ذکر در این رفتار، تبعیت از تجربیات گذشته است.

به‌عنوان نمونه؛ کسی که با سرمایه‌گذاری در بورس، شکست را تجربه کرده است، دیگر اقدام به این سرمایه‌گذاری نمی‌کند. و بدین ترتیب، احتمالاً فرصت‌های زیادی را از دست خواهد داد.

آفت دیگری که انتخاب‌های ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد، سازگاری با عادت به نتایج تصمیم است که سبب دلسردی می‌شود. علائق، به مرور برای ما تکراری می‌شوند و به تبع آن، جذابیت خود را از دست می‌دهند.

از سوی دیگر؛ تعدد انتخاب، چالش‌هایی را با خود به همراه دارد. برخی از مشکلاتی هستند که در مواجهه با انتخاب‌های بی‌شمار تجربه می‌کنیم عبارتند از؛ انتظارات دست نیافتنی، ارزیابی‌ها و مقایسه‌های وقت‌گیر، مقایسه‌های اجتماعی مضر و به دنبال آن مسابقه برای دستیابی به یک وضعیت اجتماعی خاص، بیشینه‌خواهی و عدم رضایت از وضعیت موجود.

این عدم رضایت، منجر به بروز احساسات ناخوشایندی همچون ناامیدی، درماندگی و افسردگی می‌شود که اغلب در زندگی مدرن به واسطه‌ی بالا بودن سطح انتظارات، افزایش فردگرایی و سرزنش شخصی رخ می‌دهد و تابعی از تیپ شخصیتی افراد جامعه است.

بری شوارتز در کتاب خود (پارادوکس انتخاب)، راه‌کارهایی را برای غلبه بر دشواری‌های انتخاب در عصر حاضر به شرح زیر ارائه می‌دهد:

- انتخاب کنید؛ فقط در زمانی که باید انتخاب کنید!
- انتخاب‌ساز باشید و نه انتخاب‌گر.
- بیشتر راضی باشید و کمتر به دنبال بیشینه‌خواهی باشید.
- به هزینه‌فرصت‌ها و انتخاب‌هایتان فکر کنید.
- تصمیمات خود را قاطعانه و به‌صورت برگشت‌ناپذیر بگیرید.
- با به‌کارگیری یک نگرش قدرشناسانه در زندگی، آنچه دارید را ببینید و سپاسگزار باشید.
- از پشیمانی و احساس تأسف دوری کنید.
- این واقعیت را بپذیر که هر انتخابی تکرار خواهد شد.

- انتظارات و توقعات خود را کنترل کنید.

- مقایسه‌های اجتماعی را محدود کنید.

- یاد بگیرید که محدودیت‌ها را بپذیرید و آنها را دوست بدارید.

انتخاب، شرط لازم در برخورداری از احساس آزادی است که با حذف آن، آزادی ما مختل می‌شود و حال و احوال خوب در زندگی از دست می‌رود.

از سوی دیگر؛ انتخاب، عامل سردرگمی، اضطراب و افسردگی در زندگی مدرن امروزی است که این تأثیر دوگانه و متناقض در زندگی بشری را با عنوان پارادوکس در انتخاب بیان کردیم. این تضاد، اجتناب‌ناپذیر است. زیرا انتخاب، لازمی زندگی انسان آزاد و در عین حال، مخل آسایش اوست!

به عبارت بهتر؛ انتخاب، یک تهدید است، حال آنکه می‌تواند فرصت باشد.

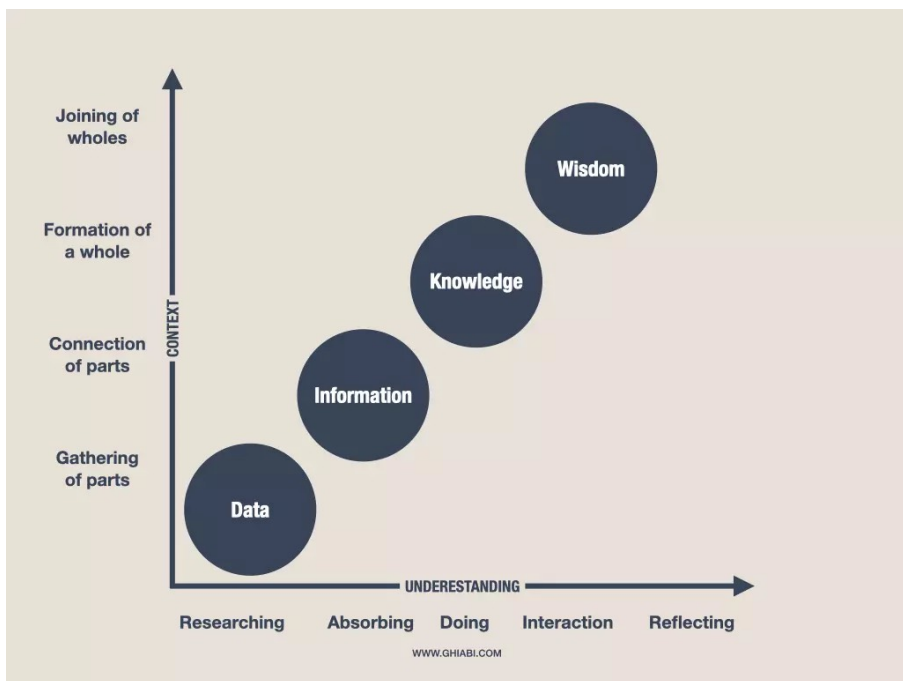
در اینجا به پرسش بسیار مهمی برمی‌خوریم؛

در این دنیای پر از تناقض، چگونه فرصت‌ها را بشناسیم، بیابیم و یا خلق کنیم؟

در ابتدا؛ تعریف ساده‌ای از فرصت ارائه می‌دهیم و به دنبال آن با توصیف منطق فرصت‌آفرینی، ابزار مناسب برای خلق فرصت را در قالب «بوم مدل کسب‌وکار» معرفی خواهیم کرد.

در بیانی ساده؛ فرصت، موقعیتی است که به کارآفرین اجازه می‌دهد تا با ارائه‌ی محصول یا خدمت، دیگران را در حل مشکلات یاری دهد. و تشخیص فرصت، همان فرآیند جستجو و کشف موقعیت‌های فرصت است. این فرصت‌ها در اطراف ما حضور دارند و اغراق‌آمیز نیست اگر بگوییم؛ در اقیانوسی از فرصت‌ها، غوطه‌ور هستیم. رویه‌های فرهنگی و اجتماعی در جامعه‌ی

ما، پُر است از فرصت‌های ارزشمندی که در همه‌ی ابعاد سیاسی، اجتماعی، فن‌آوری، اقتصادی و زیست‌محیطی پنهان شده‌اند.



DIKW - Continuum of understanding | Visualization by Reza Ghiabi

ما در دنیای داده‌ها زندگی می‌کنیم و از فقر داده رنج می‌بریم. اما با افزایش سطح درک، می‌توان از داده‌های موجود به اطلاعات و به عبارت بهتر، به داده‌ی حاوی آگاهی دست یافت.

مرحله‌ی بالاتر از درک، ما را به دانش می‌رساند؛ آنچه که علم چگونگی به‌کارگیری اطلاعات در دستیابی به اهداف را می‌سازد. ارمان بالاترین مرحله‌ی درک، بصیرت و خرد است. زمانی که چرایی و هدف‌گایی کار، کاملاً روشن و شفاف است و از آن به‌عنوان کمال بشری یاد می‌شود.

بصیرت، لازمه‌ی رهبری‌ست و مهم‌ترین خصیصه‌ی فرصت‌آفرین به‌شمار می‌رود.

پس از شناخت فرصت، این پرسش مطرح می‌شود که؛ چگونه این فرصت را فعال کنیم؟!

این چرخه را چرخه‌ی فرصت‌آفرینی می‌نامیم که با هر بار طی نمودن این چرخه، فرصت جدیدی ساخته می‌شود.

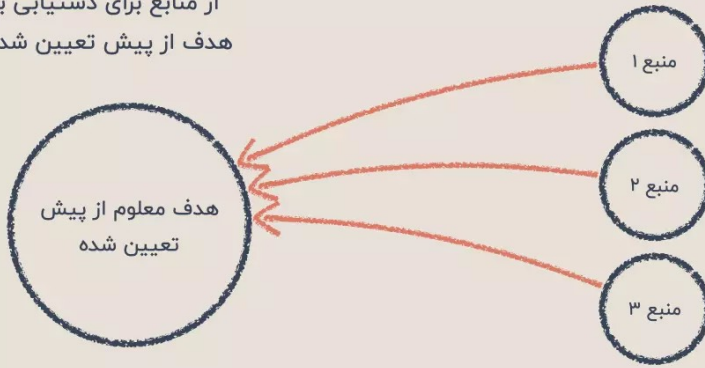
فرصت‌آفرینی؛ آئین جدیدی است که سبک زندگی را متحول می‌سازد؛ دانسته‌های مدیریتی را زیر و رو می‌کند و تفکرات را به گونه‌ای شکل می‌بخشد تا دنیای کاری، از نو ساخته شود.

منطق فرصت‌آفرینی در مقابل منطق رایج مدیریت قرار دارد. این تفکر را می‌توان خوبی در اکتشافات محقق معاصر، ساواراتی یافت که آن را تحت عنوان تفکر شدنی (Effectuation) جمع‌بندی و عرضه داشته است.

مدیر، یک هدف از پیش تعیین‌شده را در نظر می‌گیرد و سپس برای دستیابی به هدف مذکور، منابعی را در اختیار می‌گیرد. یکی از وظایف مدیر، بهینه‌سازی در مصرف منابع است.

تفکر رایج مدیریتی

انتخاب از بین مقادیر بهینه‌ای
از منابع برای دستیابی به
هدف از پیش تعیین شده



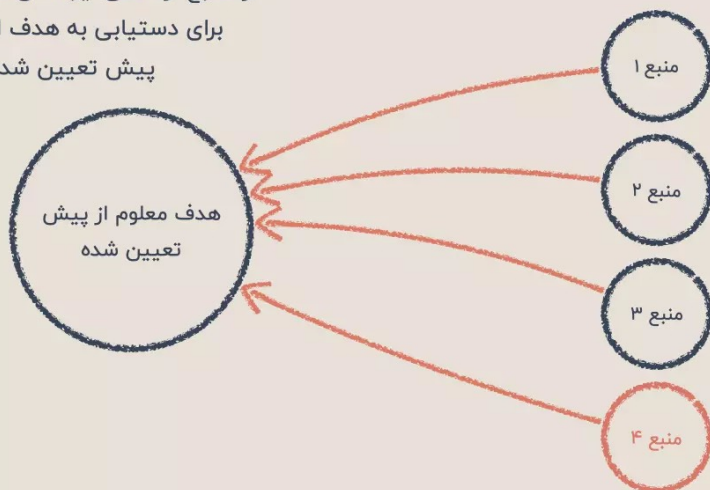
WWW.GHIABI.COM

تفکر رایج مدیریتی

در تفکر استراتژیک، با توجه به هدف از پیش تعیین شده، مدیر، علاوه بر منابع موجود و با استفاده‌ی بهینه از آنها، منابع جدیدی را در راستای دستیابی به هدف ایجاد می‌کند.

تفکر استراتژیک

انتخاب از بین مقادیر بهینه‌ای
از منابع و گاهی ایجاد آن‌ها،
برای دستیابی به هدف از
پیش تعیین شده



WWW.GHIABI.COM

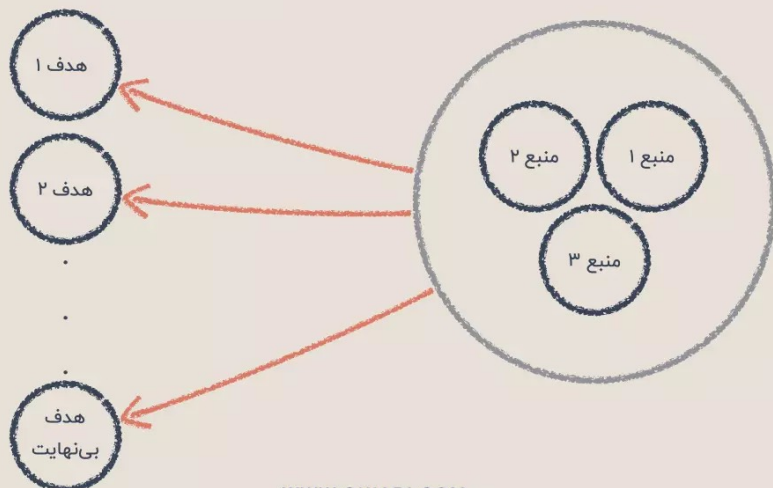
تفکر استراتژیک

منطق فرصت‌آفرینی در مقابل دو تفکر فوق‌تر قرار دارد. تمرکز فرصت‌آفرین بر منابع موجود است؛ به نحوی که با توجه به منابع در دسترس، اهداف قابل‌حصول را می‌سازد. فرصت‌آفرین از تمام منابع و پتانسیل‌های موجود استفاده می‌کند و اهداف ممکن را متصور می‌شود. در این منطق، ائتلاف منابع نداریم و بر روی تمامی داشته‌هایمان تمرکز می‌کنیم. اهداف قابل‌حصول، بی‌شمارند. با دستیابی به هر هدف، منابع جدیدی خلق می‌شود که با تمرکز بر این منابع جدید، اهداف جدیدی قابل‌تصور هستند. بدین ترتیب، استراتژی‌های متعدد ساخته می‌شوند.

تفکر فرصت آفرینی

تصور کردن اهداف گوناگون با

استفاده از منابع در دسترس



WWW.GHIABI.COM

تفکر فرصت آفرینی

منابع غیر مالی در سه گروه دسته‌بندی می‌شوند؛

گروه نخست، شامل سلايق، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی افراد است که غالباً در هفت سال اول زندگی آنها شکل گرفته و تیپ شخصیتی آنها را می‌سازد.

به عبارت بهتر؛ آنچه که ما هستیم، اولین منبعی است که در اختیار داریم.

گروه دوم منابع، مهارت افراد است. تحصیلات، تجربیات و مهارت‌های اخذ شده، منابعی هستند که ما در اختیار داریم و یا به دست می‌آوریم، هرچند کمی زمان‌بر است.

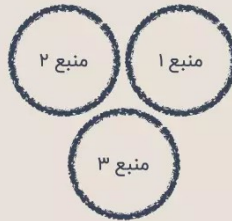
سومین و مهم‌ترین منابع در دسترس، کسانی هستند که می‌شناسیم. شبکه‌سازی با دوستان ما شکل می‌گیرد. دوستان ما و دوستان آنها، سرمایه‌های اجتماعی ما هستند.

**که هستند؟**

ویژگی‌های شخصیتی، سلیق و توانایی‌ها

چه چیزهایی بلدند؟

تحصیلات، آموزش‌ها و تجربه

**چه کسانی را می‌شناسند؟**

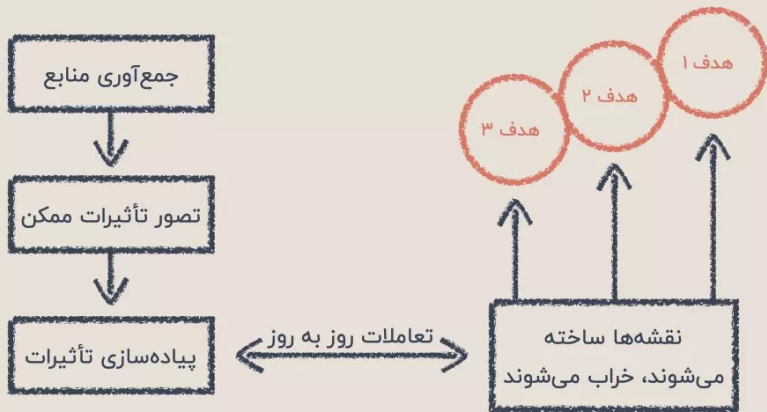
شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای

WWW.GHIABI.COM

منابع اصلی

بنابراین در حالی که یک مدیر، با تمرکز بر هدف از پیش تعیین شده، منابع را انتخاب می‌کند و به صورت بهینه مورد استفاده قرار می‌دهد، فرصت‌آفرین با تمرکز بر داشته‌ها و منابع موجود، اهداف ممکن را تصور می‌کند، آنها را ارزیابی می‌کند و آنچه قابل حصول است را انجام می‌دهد.

نکته‌ی جالب اینجاست که؛ طرح‌ها و نقشه‌ها به صورت روزانه ساخته می‌شوند و در صورت عدم موفقیت، بلافاصله از دستور کار خارج و دوباره ساخته می‌شوند. فرصت‌آفرین، برای تغییرات سریع آمادگی دارد، نقشه‌ها با سرعت زیاد قابل جایگزینی‌اند.



WWW.GHIABI.COM

مدل فکری فرصت‌آفرینی

سه قانون اساسی که فرصت‌آفرینان باید در نظر داشته باشند عبارتند از:

۱. اصل خسارت قابل جبران

مدیران به دنبال دستیابی به قسمت‌هایی از بازار هستند که بالاترین پتانسیل بازگشت سرمایه را داشته باشد. در مقابل، نکته‌ی مهم برای فرصت‌آفرینان این است که با منابع موجود که از دست دادن آنها ضرر جبران‌ناپذیری به آنها وارد نمی‌کند به هر بازاری که می‌توانند، وارد شوند.

۲. اصل شراکت‌های کلیدی

مدیران به دنبال تحلیل رقبا هستند. در حالی که فرصت‌آفرینان در صدد تقویت رفقا هستند. آنها همواره حتی از میان رقبا، شرکای استراتژیک می‌سازند.

۳. اصل مواجهه با ابهام

مدیران، شرایط برنامه‌ریزی نشده را دوست ندارند و به‌عنوان ریسک با آن برخورد می‌کنند اما فرصت‌آفرینان از موقعیت‌های پیش‌بینی نشده استقبال می‌کنند و برنامه‌های خود را همواره تغییر می‌دهند تا شرایط سودآوری را به وجود بیاورند.

یک بار دیگر حلقه‌ی طلایی را به خاطر بیاورید؛ «چرایی»، «چگونگی» و «چه چیزی».

این سه اصل، چگونگی انجام فرصت‌آفرینی را بر مبنای هدف تعیین شده بیان می‌کند.

اهداف، چرایی کار را بیان می‌کنند و آنچه نتیجه‌ی کار است، چه چیزی را بیان می‌دارد؟

تا اینجا دیدیم که فرصت‌آفرینی از چه اصولی تبعیت می‌کند. تفکر فرصت‌آفرینی را شناختیم و تفاوت‌های آن را با تفکر رایج مدیریتی دیدیم و ارزش و اهمیت منابع در دسترس را در ساخت اهداف آموختیم. حال، ابزارهایی را برای تقویت مؤثرترین منبع؛ «شبکه‌سازی» بیان می‌کنیم.

شبکه‌سازی؛ ساخت سیستم حمایتی از افراد با استفاده از اشتراک‌گذاری اطلاعات و خدمات در جهت دستیابی به منافع مشترک است. شبکه‌سازی، یک مهارت آموختنی‌ست و نیازمند تمرین و صرف زمان است. نخستین ابزار شبکه‌سازی، وقت‌شناسی است.

در سمینارها زودتر حاضر شوید و کمی بعد از باجه‌ی ثبت‌نام بایستید.

در زمان‌های تنفس، به چهار گوشه‌ی سالن سر بزنید و خود را به دیگران معرفی کنید.

نمادی از شخصیت خود یا جایی که در آن کار می‌کنید به همراه داشته باشید.

کارت نام خود را سمت راست لباستان نصب کنید و روی آن جمله‌ای برای شروع صحبت بنویسید.

به گروه‌های سه‌نفره بپیوندید.

برای هر گفتگو، فقط پنج دقیقه زمان بگذارید.

به زبان بدن دیگران توجه کنید و گروه‌های باز را تشخیص دهید.

در ارتباط با دیگران، حالت گشوده داشته باشید، دست‌ها را جمع نکنید و با توجه به فرهنگ جامعه، ارتباطات چشمی مؤثر برقرار کنید؛ لبخند را فراموش نکنید.

به خوبی گوش کنید.

برای شغلی که می‌خواهید داشته باشید، لباس بپوشید، نه برای شغلی که در حال حاضر دارید.

از فعالیت‌های حرفه‌ای دیگران تعریف کنید.

در مکالمه با دیگران، به دفعات از نام کوچک آنها استفاده کنید.

در خاتمه‌ی مکالمه، پیشنهاد کمک یا حمایت را برای طرف مقابل داشته باشید.

همیشه کارت تجاری خود را به همراه داشته باشید و تنها در صورت درخواست، کارت را به طرف مقابل تقدیم کنید.

حضور در شبکه‌های اجتماعی مجازی را فراموش نکنید.

با استفاده از مدیریت روابط مشتریان، کسانی را که یک یا چند بار از شما خرید کرده‌اند به مشتریان وفادار تبدیل کنید. ساخت روابط عمیق، قطعاً مؤثرتر است و نیاز به صرف زمان دارد.

لازم است در همه جا دیده شوید.

میل به یادگیری از دیگران را در خود پرورش دهید.

در رویارویی با اولین چالش، بلافاصله از دیگران کمک نخواهید.

باید بتوانید اهمیت و نقش موضوعات را از نگاه دیگران نیز تحلیل کنید.

در پاسخ‌دهی به تماس‌ها و ایمیل‌هایتان، منظم و وقت‌شناس باشید.

همواره ارتباطات خود را زنده نگه دارید و آنها را منوط به زمان نیاز و درخواست خود نکنید.

هر روز یک یا دو رابطه‌ی جدید بسازید.

با حدود ۶۰ نفر در ماه مرادده داشته باشید.

در شبکه‌ی خود، بین ۵۰ تا ۱۰۰ دوست داشته باشید.

ابزارهای گفته‌شده در شبکه‌سازی به گسترش شبکه و به تبع آن، افزایش منابع کمک می‌کند.

و بدین ترتیب؛ دامنه‌ی خلق اهداف را بزرگتر می‌کند.

اما نکته‌ی مهم شبکه‌سازی اینجاست که؛ در شبکه‌ی خود باید رهبر باشید. شبکه‌سازی واقعی،

پایدار و موفق به واسطه‌ی «رهبری» خلق می‌شود که در فصل آخر به‌طور مفصل به آن

خواهیم پرداخت.

حال به سراغ ابزاری می‌رویم که نه تنها در راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا کاربرد دارد، بلکه

کسب‌وکارهای در حال انجام را نیز به خوبی می‌تواند تحلیل کند. این ابزار، موسوم به بوم مدل

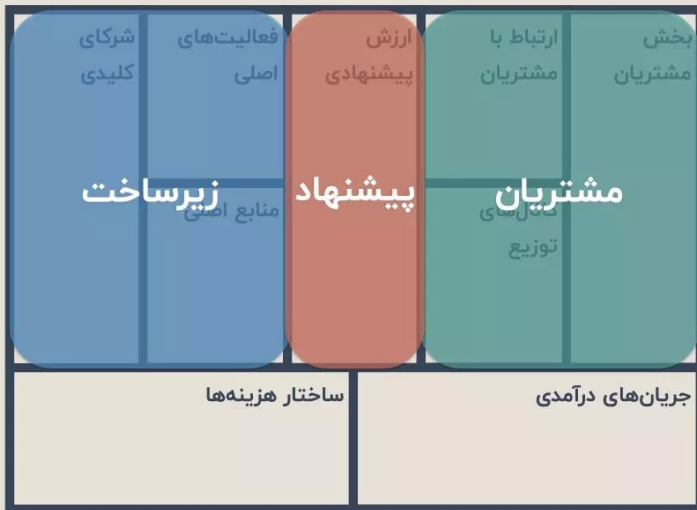
کسب‌وکار» از مدل‌هایی است که مانند سایر مدل‌ها، کاملاً درست نیست، اما کار می‌کند.



WWW.GHIABI.COM

بوم مدل کسب و کار

از این رو؛ در تفکر فرصت‌آفرینی، با توجه به اهمیت موضوع زمان و نقش حیاتی وقت در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید؛ به جای نوشتن طرح کسب‌وکار (Business Plan) که بسیار وقت‌گیر و مفصل است، از بوم مدل کسب‌وکار استفاده می‌شود. بدین ترتیب؛ با استفاده از این بوم و حضور یک برنامه‌ی ذهنی، کسب‌وکارهای نوین به سرعت راه‌اندازی می‌شوند.



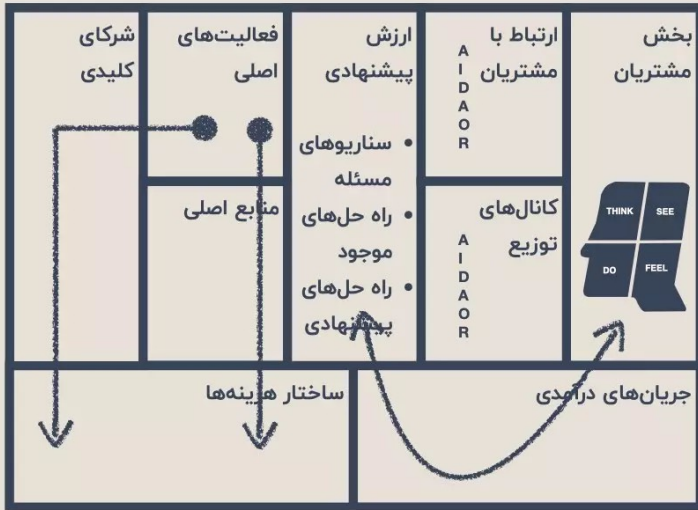
WWW.GHIABI.COM

همان‌گونه که در این شکل می‌بینید؛ قسمت اول این بوم به «مشتریان» اختصاص دارد.

قسمت دوم، «آنچه به مشتریان ارائه می‌دهیم» را بیان می‌کند.

و سومین قسمت به «زیرساخت»هایی می‌پردازد که با کمک آن، فرآیند ارائه به مشتری تحقق می‌یابد.

این سه قسمت به طُرق مختلف با هم در ارتباط هستند.



WWW.GHIABI.COM

ابزارها و ارتباطات اجزای بوم مدل کسب و کار

با توجه به شکل، کاملاً مشهود است که یک کسب‌وکار در قالب ارتباطات فوق شکل می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که در سازمان‌های کوچک نوپا، این ارتباطات می‌توانند ارزش‌های بزرگتری را خلق کنند.

این بوم از راست به چپ پُر می‌شود و به ما کمک می‌کند تا یک پروژه در سطح یک شرکت و یا یک استارت‌آپ مستقل را ایجاد کنیم.

در این راه، پس از قدم نخست؛ که خلق ایده است، به سراغ نخستین قسمت بوم، یعنی مشتریان می‌رویم.

ما باید مشتریان را به خوبی بشناسیم؛ نیازها و خواسته‌های آنها را بدانیم و اطمینان پیدا کنیم آنچه را که می‌سازیم، می‌خرند.

مشتری، یک مفهوم انتزاعی است که بایستی با دقت بررسی و شناخته شود. طرح کسب‌وکار، برای توصیف مشتری از ویژگی‌های دموگرافیک و داده‌های آماری استفاده می‌کند. به‌عنوان نمونه:

- جنسیت: زن

- سن: ۲۵-۳۵

- دارای فرزند

- علاقمند به صحبت با سایر مادران

- عضو تلگرام

- ۸٪ درصد از این گروه، خواستار نظم بیشتری هستند.

- ۱۰٪ درصد از این گروه از یک برنامه‌ی کاربردی برای این کار استفاده خواهند کرد.

از آنجا که در کسب‌وکارهای نوین، هدف؛ رهبری انسان‌ها و همراهی آنهاست، بنابراین مهم است که به جای تعداد و درصد افراد در یک بازار، بدانیم که چه درصدی از دل این افراد با ماست؛ زیرا حضور انسان‌ها و حکومت بر قلب آنها، بهره‌مندی از وفاداری آنان را به دنبال دارد.

به همین دلیل در بوم مدل کسب‌وکار، برای توصیف مشتری از ابزاری مؤثر موسوم به «شخصیت‌واره»^{۲۴} استفاده می‌شود.

شخصیت‌واره طبیعی

مریم تصمیم گرفته که یک مادر خانه‌دار باشد. اون که قبل از ازدواج در یک آژانس مسافرتی کار می‌کرده، با اینکه عاشق بچه‌هاشه، نمی‌خواد بگذاره که این موضوع اون رو تبدیل به یک زن دور از اجتماع کنه. برای همین تو فیس‌بوک با دوستانش که اونام مثل خودش هستند، در تماسه. اون همچنین عاشق یادگیریه و از همین طریق از دوستانش مطالب مختلف یاد می‌گیره...



WWW.GHIABI.COM

نمونه‌ی یک شخصیت‌واره

در نوشتن شخصیت‌واره؛ توجه به چهار ویژگی اساسی که مشتریان ما را توصیف می‌کنند و عبارتند از: فکر، دید، احساس و عمل منجر به طرح پرسش‌هایی به شرح زیر می‌شود:

- به چه فکر می‌کند؟ نظر او راجع به ایده‌ی شما چیست؟
- چه می‌بیند؟ و احتمال دیدن شما در کجا برای او بیشتر است؟
- چه احساس می‌کند؟
- چه کاری انجام خواهد داد؟

از مجموع پرسش‌های بالا می‌توانیم یک شخصیت‌واره را توصیف کنیم.

بنابراین برای نوشتن یک شخصیت‌واره باید نماینده‌ی آن شخصیت را به‌طور کامل زیر نظر گرفت.

برای مثال؛ کارهای این شخصیت در صبح، هنگام رفتن به محل کار، در مسیر بازگشت به منزل و ... را بایستی به دقت بررسی کرد. سپس پرسش‌های زیر مطرح می‌شود:

- موسیقی مورد علاقه‌ی او چیست؟ کدام خواننده، کدام سبک و ...؟
- آخرین کفش خود را از کجا خریداری کرده است؟
- آخرین فیلم سینمایی که مشاهده کرده است، چه نام دارد؟
- نشریات مورد علاقه‌ی او کدام است؟
- کدام شبکه‌ی تلویزیونی را بیشتر تماشا می‌کند؟
- چه نوع خریدی را ترجیح می‌دهد؟ نقد، اقساط، حضوری یا اینترنتی؟
- و ...

بدین ترتیب؛ در مثال بالا می‌توانیم شخصیتی را توصیف کنیم که نماینده‌ی یک گروه از جامعه‌ی ماست و آن را «شخصیت‌واره» می‌نامیم.

یک شخصیت‌واره‌ی خوب؛ باید بتواند به نحوی افراد را توصیف کند که بر اساس آن بتوان مشتریان را در بین سایرین به راحتی تشخیص داد.

به عبارت بهتر؛ باید شفاف و کاملاً روشن و قابل فهم و تمایز باشد. به‌صورتی که با دیدن افراد، بتوانیم آنها را با شخصیت‌واره‌ی مربوط به آن، تطبیق دهیم و بخش‌بندی کنیم. همچنین لازم

است کاملاً دقیق و با جزئیات کامل نوشته شود و به‌طور کامل و مشخص، یک شخصیت را توصیف کند. به علاوه باید به‌صورت عملیاتی نوشته شود و اطلاعات کاملی در مورد رفتار خرید آن شخصیت ارائه دهد.

قابلیت مهم دیگر در یک شخصیت‌واره، ارزیابی آن بر اساس منحنی توزیع نوآوری و سنجش جایگاه این شخصیت در منحنی است.

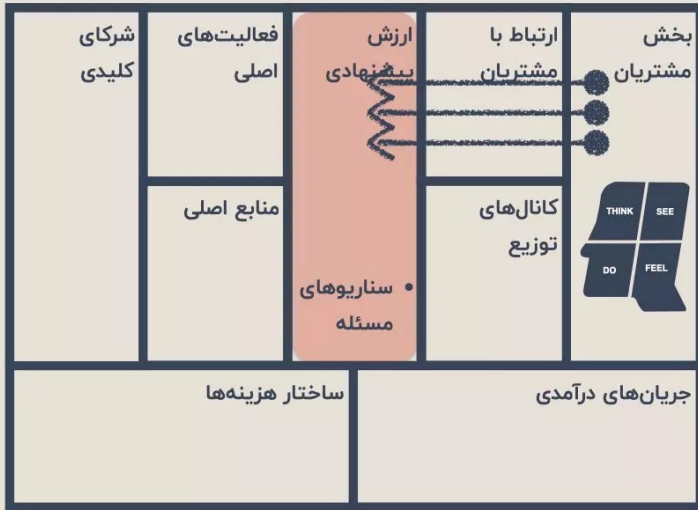
آخرین گام، اعمال یک‌سری صافی‌های تشخیصی در شخصیت‌واره است که می‌توان به تمایز بین خریدار و استفاده‌کننده اشاره کرد. از آنجا که دغدغه و ارزش‌های مورد توجه این دو گروه با هم تفاوت دارد، باید در دو بخش جداگانه جای بگیرند.

به‌عنوان مثال؛

یک فروشنده در برخورد با والدینی که خریدار محصولی هستند، راجع به قیمت و شرایط پرداخت صحبت می‌کند و در برخورد با فرزندان که استفاده‌کننده‌ی محصول هستند، درباره‌ی امکانات و سایر خدمات محصول توضیح می‌دهد. این امر، کاملاً طبیعی است؛ ارزش مورد انتظار این دو گروه با هم متفاوت است.

تا اینجا یک شخصیت‌واره یا پرسونا را تعریف کردیم، آن را ساختیم و توصیف نمودیم. بدین ترتیب؛ با قرار دادن آن در بخش مشتری در بوم مدل کسب‌وکار، این قسمت تکمیل می‌شود.

هر پرسونا به‌عنوان یک بخش از بازار شناخته می‌شود و افراد متعلق به آن شخصیت‌واره، مشتریان را تشکیل می‌دهند. با شناخت دقیق این مشتریان، می‌توان به خلق ارزش پرداخت. این امر در قسمت ارزش پیشنهادی در بوم مدل کسب‌وکار محقق می‌شود.



WWW.GHIABI.COM

در گام نخست، توجه به یک نکته ضروری است؛ «ارزش، یک احساس است».

بنابراین؛ ارزش پیشنهادی ما بر اساس احساس هر شخصیت‌واره و ارزش مورد توجه آن شخصیت خلق می‌شود. خلق ارزش پیشنهادی در سه گام محقق می‌شود:

- گام نخست؛ شناخت سناریوی مسئله نام دارد. در این گام؛ بایستی مسئله، مشکل و یا خواسته‌ی او را بیابید.
- در گام دوم؛ لازم است راه حلی که اکنون این شخصیت در مواجهه با مسائل و مشکلات به کار می‌گیرد را بشناسیم.

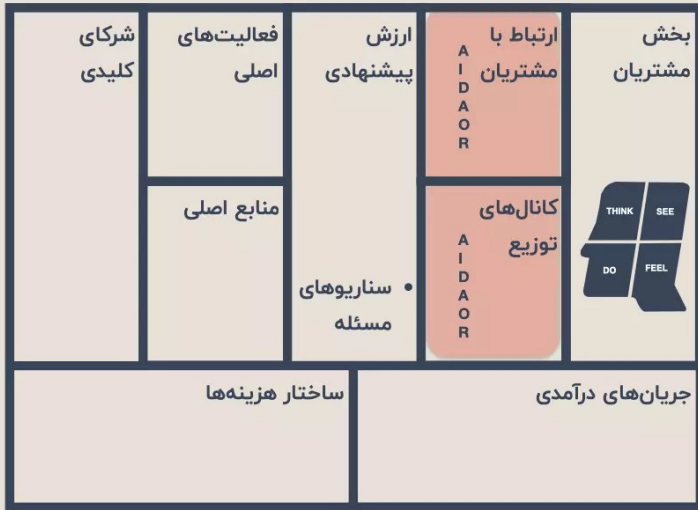
● و در گام نهایی؛ راه حل جدیدی را برای رفع مشکلات و یا دستیابی به خواسته‌های این شخصیت‌واره، در قالب ارزش پیشنهادی به وی ارائه دهیم.

در مثال زیر برای شخصیت‌واره‌ی «مدیر منابع انسانی» که دغدغه‌ی به‌کارگیری و استخدام نیروی کار مجرب و کارآمد را دارد؛ ارزش پیشنهادی در قالب یک پاراگراف به صورت زیر نوشته می‌شود:

برای مدیران منابع انسانی که نیاز به تشخیص استعدادهای فنی دارند؛ «حرفه‌سنج» نرم‌افزاری برای آزمون منابع انسانی است که امکان سنجش دانش فنی و نمره‌دهی به مهندسان را برای شما فراهم می‌آورد. محصول ما بر خلاف روش ارائه‌ی مدارک تحصیلی در حین مصاحبه، امکان راستی‌آزمایی دانش و همچنین سنجش میزان تناسب با حرفه را به شما می‌دهد.

بدین ترتیب؛ پس از خلق ارزش پیشنهادی و جاگذاری آن در بوم مدل کسب‌وکار، قسمت سوم این مدل؛ «نحوه‌ی انتقال ارزش پیشنهادی به مشتریان» را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

انتقال ارزش در دو بخش «ارتباط با مشتری» و «کانال‌های توزیع» به توصیف سفر مشتری از لحظه‌ی دیدن محصول تا مرحله‌ی پس از انجام خرید می‌پردازد. ابزار مورد استفاده در تحلیل این سفر، «AIDAOR» نام دارد که برگرفته از شش فعالیت زیر است:



ما نیاز داریم که مشتریانمان و یا به عبارت بهتر؛ هر کدام از شخصیت‌واره‌های تعریف‌شده این مسیر را طی کنند. بنابراین، شخصیت‌واره‌ها را در یک جدول، اولویت‌بندی می‌کنیم و سپس برای هر یک از آنها ابزار AIDAOR را اعمال می‌کنیم.

بدین ترتیب، پرسش‌های زیر مطرح می‌شود:

- بیشترین توجه هر شخصیت‌واره به محصول در کجا اتفاق می‌افتد؟ مثال: اینترنت، بیلبورد تبلیغاتی، نشریات، کانال‌های تلویزیونی، موبایل،...
- نکته‌ی جالب برای هر شخصیت‌واره چیست؟ مثال: در یک بیلبورد تبلیغاتی، تنها در حدود سه ثانیه زمان داریم تا یک نکته‌ی جالب در مورد محصول را به او نشان دهیم و نظری را جلب کنیم.

● کدام میل یا خواسته‌ی شخصیت‌واره را هدف قرار می‌دهیم؟ مثال: با بررسی شخصیت‌واره و بررسی نیازهای او، نیازی را نشانه می‌گیریم که برای آن، یک راه حل در قالب «ارزش پیشنهادی» ارائه خواهیم داد.

● چه عملی را از مشتری انتظار داریم؟ مشتری باید چه کند؟ مثال: به سایت ما سر بزنید www.ghiabi.com, اینجا را کلیک کنید و ...

● روش استفاده از محصول (ارزش پیشنهادی) چگونه است؟ مثال: توضیحات محصول در وبسایت و یا توضیحات شفاهی در فروشگاه و ...

● چگونه پس از خرید، محصول ما را به دیگران توصیه کند؟ مثال: از مشتری تقاضا می‌شود تا در نظرسنجی شرکت کند و یا در وبسایت، امتیاز دهد و نظر خود را بنویسد.

با گذر زمان و به واسطه‌ی امتیازدهی و جلب نظرات مثبت، میل به استفاده از ارزش پیشنهادی یا همان محصول در سایرین افزایش خواهد یافت.

این نکته بسیار حائز اهمیت است. انسان‌ها بیشتر با افرادی شبیه به خود در ارتباط هستند و زمانی که یکی از افراد در یک شخصیت‌واره، محصول را با دوستان خود به اشتراک می‌گذارد، احتمالاً این محصول برای سایرین نیز جالب خواهد بود و بدین ترتیب، احتمال فروش محصول، افزایش چشم‌گیری خواهد داشت.

برای روشن شدن موضوع، در مثالی دیگر؛ مسیری را در نظر بگیرید که یک کاربر موبایل بر روی گوشی تلفن همراه خود و بر اساس الگوی AIDAOR طی می‌کند:

1. گوشی تلفن همراه، مکانی است که محصول شما را بر روی آن می‌بیند.

2. شیوه‌ی معرفی محصول (ارائه‌ی ارزش پیشنهادی) شما جالب است و نظر او را جلب می‌کند.

3. با توجه به اینکه محصول ارائه‌شده، راه حل مشکل اوست؛ این اعلان با میل و خواسته‌ی او مطابقت دارد.

4. «اینجا را کلیک کنید»، عملی است که او انجام می‌دهد، و فرآیند خرید اتفاق می‌افتد.

5. یک ایمیل دریافت می‌کند. محصول را به خوبی می‌شناسد و آن را به کار می‌گیرد.

6. پس از استفاده از محصول، امتیازدهی و ثبت نظر خود را انجام می‌دهد که بنا بر نظر مساعد او راجع به محصول، این امر منجر به تشویق دوستان وی در خرید و بهره‌مندی از ارزش پیشنهادی شما خواهد شد.

بدین ترتیب؛ با استفاده از ابزار کاربردی و مفید AIDAOR، کسب‌وکارها توانایی پیش‌بینی رفتار پرسونا و طراحی مسیر حرکت منجر به خرید را کسب می‌کنند.

نکته‌ی شایان توجه اینجاست که؛ کسب‌وکارهایی که این مسیر را نادیده می‌گیرند در مواردی اتلاف منابع و تحمیل هزینه را تجربه می‌کنند. برای نمونه؛ تبلیغات یک مؤسسه‌ی آموزش موسیقی را در نظر بگیرید که به دلیل فقدان شناخت این مسیر، در مجلات تخصصی موسیقی چاپ می‌شود. از آنجا که مشتاقان ارزش پیشنهادی این مؤسسه، مادرانی هستند که تعلیم و تربیت و افزایش مهارت در فرزندان، دغدغه‌ی اصلی آنهاست و این ارزش پیشنهادی، راه حل مطلوب آنان را با خود دارد؛ مکان مناسب نمایش این پیشنهاد، نشریات مربوط به خانواده است که بیشتر مورد مطالعه‌ی این مادران قرار می‌گیرد و تبلیغات در مجلات تخصصی موسیقی در بیشتر موارد، اتلاف سرمایه است.

پس از بررسی شیوه‌های ارتباط با مشتری به سراغ شناخت کانال‌های توزیع؛ بسترهایی که ارتباط با مشتری بر روی آنها محقق می‌شود، می‌رویم.

به‌کارگیری این کانال‌ها نیز از الگوی AIDAOR پیروی می‌کند و با توجه به نوع پیام و جمعیت مخاطب در هر پرسونا انتخاب می‌شوند.

به‌عنوان مثال؛ کانال تلگرام، یک کانال برای اعلام پیام‌های نوشتاری فوری است و با کانال اینستاگرام که برای پیام‌های دیداری مناسب است؛ کاملاً تفاوت دارد.

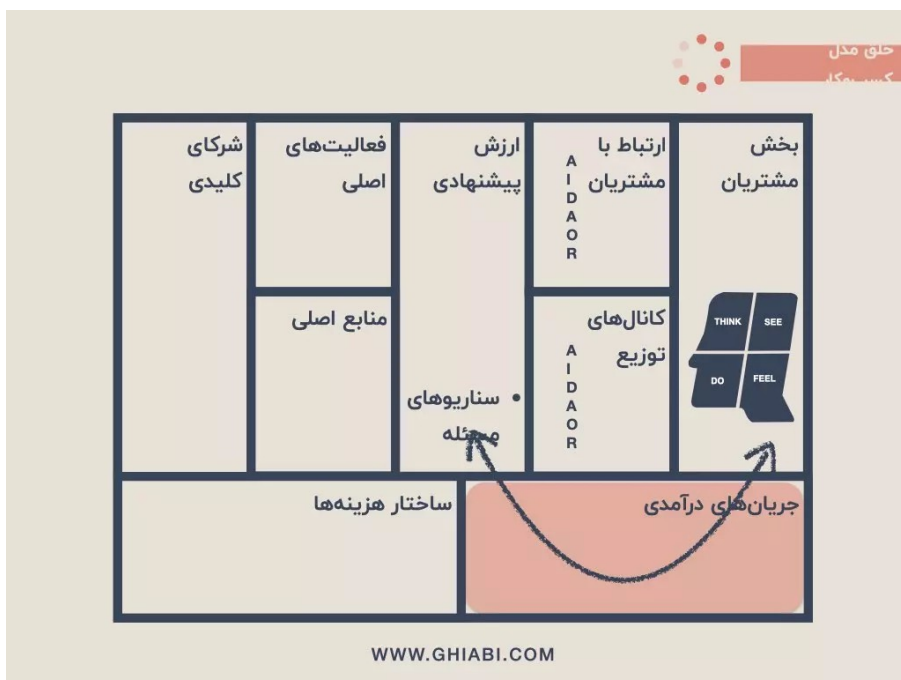
امروزه کانال‌های ارتباطی از تنوع بالایی برخوردارند و به لطف پیشرفت پُرشتاب تکنولوژی، این تنوع، هر روز رو به افزایش است.

بهره‌گیری از کانال ارتباطی مناسب، بنا به نظر صاحب کسب‌وکار و بر اساس شناخت شخصیت‌واره‌ی مخاطب، نوع پیام و همچنین نوع مدل کسب‌وکار انتخاب می‌شود.

مدل‌های کسب‌وکار به سه دسته‌ی عمده تقسیم می‌شوند:

- کسب‌وکارهایی که زیرساخت‌ها را فراهم می‌آورند. مانند؛ شرکت‌های مخابراتی، اپراتورهای تلفن همراه، کانال‌های مجازی، شبکه‌های اجتماعی و ...
- کسب‌وکارهایی که بر مبنای اندازه ساخته می‌شوند؛ اندازه و تعداد مشتریان در بقای این کسب‌وکارها، نقشی حیاتی دارد. مانند؛ شرکت‌های بیمه، بانک‌ها و ...
- کسب‌وکارهایی که بر مبنای محصول ساخته می‌شوند و محصولات خاص، خلاقانه، دست‌ساز و سفارشی ارائه می‌دهند.

تا اینجا دو قسمت عمده‌ی بوم مدل کسب‌وکار را آموختیم. حال به بررسی جریان‌های درآمدی می‌پردازیم که ارتباط‌دهنده‌ی دو بخش «مشتری» و «ارزش پیشنهادی» هستند. و لازم است تا بدانیم کدام ویژگی محصول ما این جریان درآمدی را می‌سازد.

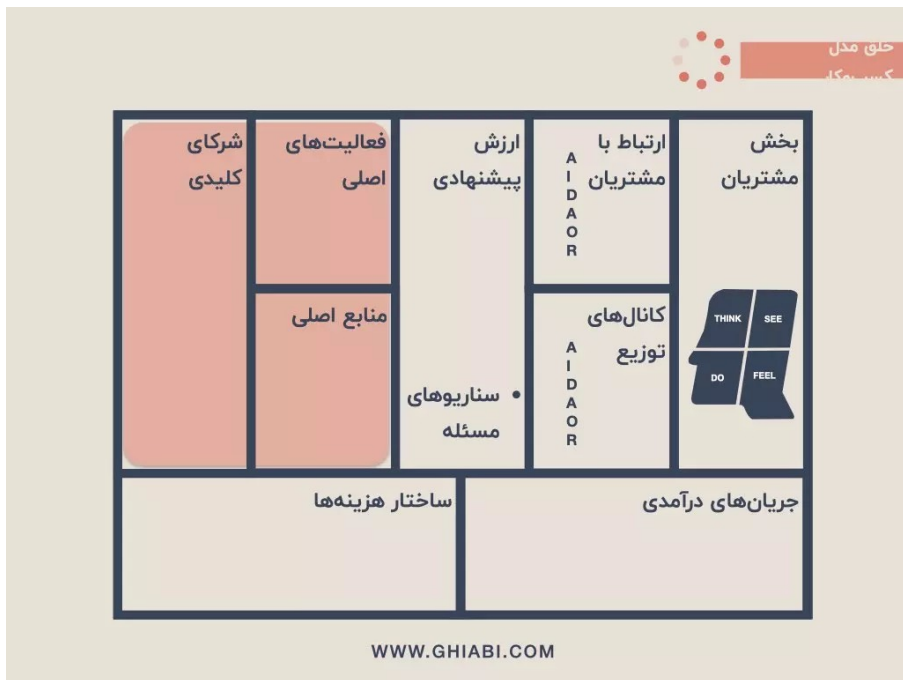


بدین ترتیب؛ با روشن شدن جریان درآمدی؛ مدل پرداخت‌ها، میزان درآمد، نوع فروش اعم از؛ فروش مستقیم یا با واسطه، فروش نقد یا اقساط، و همچنین شیوه‌های قیمت‌گذاری مشخص می‌شود.

به‌عنوان مثال؛ برای فروش خودرو به یک کارمند، بهتر است فروش شرایطی که احتمالاً بیشتر مطلوب اوست را پیشنهاد دهیم.

در همین حال، برای فروش خودرو به یک تاجر، بهتر است از روش پیشنهادهای ویژه در فروش نقدی استفاده کنیم.

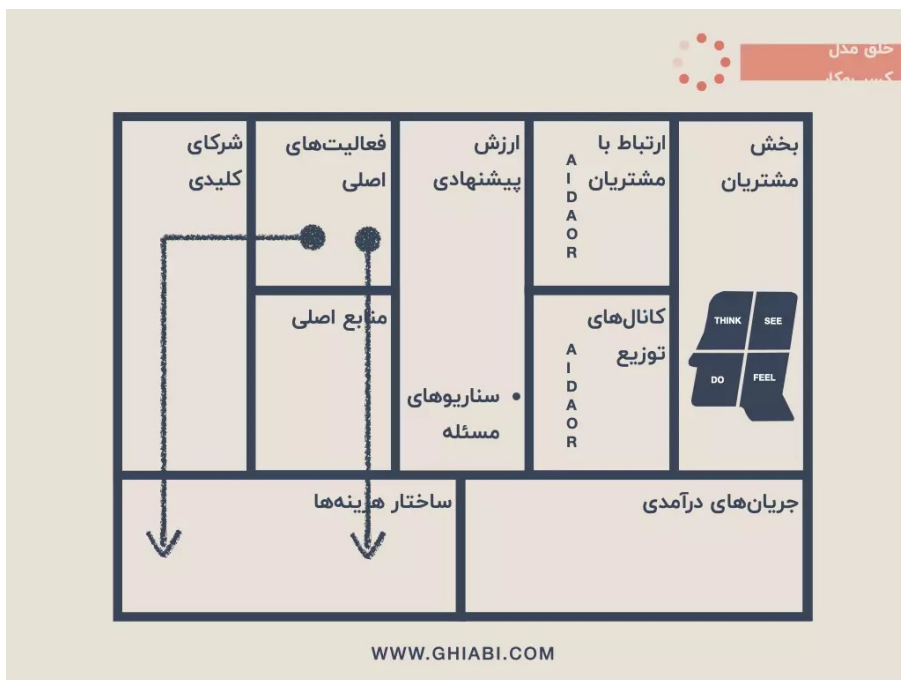
قسمت سوم بوم مدل کسب و کار به توصیف فعالیت‌های اصلی، منابع اصلی و شرکای کلیدی می‌پردازد که زیر عنوان «زیرساخت» مورد بررسی قرار می‌گیرد.



- فعالیت‌های اصلی شامل؛ تمامی فعالیت‌هایی است که برای خلق حداقل ارزش پیشنهادی باید انجام شود. لازم است این فعالیت‌ها را بشناسیم و در بوم مدل کسب و کار قید نماییم. برای مثال؛ ساخت یک وبسایت، استخدام کارکنان، اخذ مجوزهای لازم و ...

- منابع اصلی که شامل؛ تمامی سرمایه‌های منقول و غیرمنقول می‌شود و در راستای خلق ارزش و پیشبرد کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- شرکای کلیدی؛ سرمایه‌گذاران یا سرمایه‌دارانی هستند که به واسطه‌ی قدرت، دارایی، نفوذ و یا ارتباطات خاصی که دارند، مشارکت با آنها برای ما مفید است.

به‌عنوان نمونه، استفاده از شورای شهر به‌مثابه‌ی یک شریک کلیدی، به واسطه‌ی استفاده از بیلبوردهای تبلیغاتی این شورا در سطح شهر، یکی از راه‌کارهایی است که می‌تواند هزینه‌ها را به مقدار قابل توجهی کاهش دهد.



در آخرین قسمت از این بوم، ساختار هزینه را بررسی و برآورد می‌کنیم؛ تمامی هزینه‌های لازم برای راه‌اندازی فعالیت‌ها، تأمین زیرساخت‌ها، شرکای کلیدی و منابع را در بر می‌گیرد.

بنابراین؛ همان‌گونه که در شکل ۲ دیدید؛ هزینه‌ها، فعالیت‌ها را راه‌اندازی می‌کنند. فعالیت‌ها منجر به خلق ارزش می‌شوند. ارزش به مشتری انتقال می‌یابد و مشتری جریان درآمدی را به راه می‌اندازد.

در این فصل، با ابزارهای فرصت‌آفرینی آشنا شدیم و نحوه‌ی راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید را آموختیم. اما برای بهتر بودن و بهره‌مندی از یک موفقیت پایدار باید هم در صنعت و هم در جامعه؛ یک «رهبر» باشیم.

در فصل بعد به تفصیل به این بحث خواهیم پرداخت.



فصل ۴: رهبران در آخر غذا می خورند...

در هر سازمان، رهبران، اولین کسانی هستند که به سوی شناخت ناشناخته‌ها قدم برمی‌دارند. آنان بی‌محابا به استقبال خطر می‌روند و از علایق و خواسته‌های خود چشم‌پوشی می‌کنند تا علاوه بر حفاظت از کارکنان، آنها را به سوی آینده‌ای روشن رهنمون شوند.

رهبران؛ آنچه را که دارند قربانی می‌کنند تا سازمان و کارکنان را حفظ کنند و هرگز کارکنان را قربانی خود نمی‌کنند. و این؛ تجلی معنای رهبری است.

رهبر یک تیم، همچون رهبر سازمان، اطمینان و امنیت را در تیم به وجود می‌آورد.

در یک تیم موفق، چندین رهبر حضور دارند که همگی اعضای تیم هستند و از یکدیگر پیروی می‌کنند.

به عبارت بهتر؛ رهبر خوب، رهبری است که بتواند پیروان را تبدیل به رهبر کند.

بنا بر همین احساس اطمینان و در جستجوی امنیت؛ کارکنان به دنبال رهبران سازمان حرکت می‌کنند، خستگی‌ناپذیر کار می‌کنند تا چشم‌انداز رهبر را در زندگی خود بسازند و با افتخار، خود را از پیروان می‌دانند.

حال آنکه در بیشتر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، برنامه‌های آموزشی در راستای تربیت مدیران کارآمد و مؤثر است و متأسفانه به توسعه‌ی مهارت‌های رهبری در مدیران توجه کمتری می‌شود. در نتیجه؛ دستاوردهای کوتاه‌مدت، نشانه‌ی موفقیت است و رشد بلندمدت سازمان‌ها و ماندگاری آنها به‌طور مستقیم به میزان مزایا و دستمزد پرداختی بستگی دارد.

ما در این فصل؛ در راستای تغییر این پارادایم و به دنبال تربیت نسل جدیدی از مردان و زنان هستیم که باور دارند موفقیت و شکست یک سازمان، تنها به رهبر سازمان بستگی دارد.

در فصل اول دیدیم که برای موفقیت یک سازمان، لازم است هدف غایی سازمان که برآمده از چرایی سازمان است، توسط رهبران تبیین شود.

در این فصل، به مرحله‌ی بعدی در فهم چرایی سازمان می‌رویم. جایی که درمی‌یابیم چرا برخی از سازمان‌ها موفق‌تر از سایرین عمل می‌کنند.

دستیابی به این درک به واسطه‌ی بررسی‌های دقیق در المان‌های چالش رهبری محقق می‌شود.

به عبارت بهتر؛ تنها دانستن چرایی سازمان کافی نیست و شناخت مردم و درک ارزش واقعی حضور آنان نیز ضروری است.

بنابراین؛ برای یک رهبر خوب، تنها شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای کفایت نمی‌کند. رهبر سازمان باید از کسانی که به او اعتماد کرده‌اند و خود را تحت حمایت او می‌دانند، مراقبت کند.

رهبری که مراقب کارکنان و مشتریان خود باشد، هرگز شکست نمی‌خورد زیرا احساس امنیت و تعلق و به دنبال آن احساس رضایت را در آنان به وجود آورده است.

مطلب را با طرح یک پرسش ادامه می‌دهیم؛

چه وقت ما احساس رضایت می‌کنیم؟

المان‌های رفتار انسانی، برگرفته از احساس‌هایی چون؛ اطمینان، امنیت، افتخار، تعلق، خشنودی، ترس و نگرانی و ... است که همگی از مواد شیمیایی تولید شده در بدن ما نشأت می‌گیرند و ریشه در رفع نیازها و حفظ بقاء در تاریخ زندگی بشر دارند.

احساسات مثبت انسان، حاصل فعالیت چهار ماده‌ی شیمیایی در بدن اوست. مانند: احساس نشاط بعد از یک ورزش خوب، حس لذت‌بخش انجام کار، حس شیرین کمک به هم‌نوع، احساس گرم اعتماد و تعلق، حس دلنشین دوست داشتن و دوست داشته شدن و ...

از آنجا که بدن انسان در راستای حفظ بقاء طراحی شده است، به طرز شگفت‌آوری منفعت و ضرر را تشخیص می‌دهد، ضرر را دفع و منفعت را جذب می‌کند.

بدن انسان با بهره‌گیری از مکانیسم‌های تشویقی، او را به سوی بقاء هدایت می‌کند.

به عبارت بهتر؛ مکانیسم‌های لذت‌بخش به انسان کمک می‌کنند تا آنچه برای بقاء نیاز دارد را در اختیار بگیرد.

بنا بر همین پاداش‌ها؛ گونه‌ی انسانی رفتارهایی را می‌سازد که سبب بقاء در این‌گونه، هم به‌صورت فردی و هم به‌صورت گروهی می‌شود. انسان‌ها بزرگترین گونه‌ای هستند که رمز بقاء را بهتر از سایر گونه‌ها فهمیده‌اند و راز ازدیاد جمعیت، همین است.

بدین ترتیب؛ گونه‌ی انسانی، علاوه بر حفظ بقاء و افزایش جمعیت، جهانی سرشار از پیشرفت‌های فن‌آوری، پزشکی، صنعتی و ... را برای خود تدارک دیده است. این دستاوردها، همگی نتیجه‌ی برقراری تعادل در مواد شیمیایی «اندورفین» و «دوپامین» از یک سو و «سروتونین» و «اکسی‌توسین» از سوی دیگر است.

اندورفین و دوپامین مواد شیمیایی هستند که بدن انسان به‌طور مستقل از دیگران تولید می‌کند، در حالی که سروتونین و اکسی‌توسین به واسطه‌ی حضور در کنار سایر انسان‌ها در بدن انسان ترشح می‌شود.

اندورفین

اندورفین؛ مسکن طبیعی بدن است و برای تسکین درد ترشح می‌شود. برای مثال؛ در هنگام ورزش با تولید این ماده در بدن، ورزشکاران درد را حس نمی‌کنند و با استقامت، فعالیت خود را ادامه می‌دهند.

اندورفین تولید می‌شود تا انسان بتواند برای ساعت‌های متمادی و به‌طور خستگی‌ناپذیر تلاش کند.

به همین دلیل، انسان‌های نخستین، ساعت‌ها به تعقیب شکار می‌پرداختند و فارغ از احساس خستگی، تا حصول نتیجه به تلاش خود ادامه می‌دادند.

دوپامین

دوپامین؛ حس خوب موفقیت در انجام کار و دستیابی به نتیجه‌ی نهایی مورد انتظار را به انسان هدیه می‌دهد.

تولید دوپامین در بدن انسان به او کمک می‌کند تا بر روی اهداف خود متمرکز شود و انگیزه‌ی لازم برای دستیابی به اهداف را در او به وجود می‌آورد.

برای مثال؛ زمانی که شما گرسنه می‌شوید، به سوپرمارکت می‌روید و مایحتاج غذایی خود را تهیه می‌کنید.

حال آنکه در بیشتر موارد، قبل از احساس گرسنگی به سوپرمارکت می‌روید، اجناس مورد نیاز خود را که از قبل پیش‌بینی کرده‌اید، می‌خرید و در زمانی دیگر و بنا به حس گرسنگی از آن استفاده می‌کنید. مولد این رفتار در شما، دوپامین است.

دوپامین، عامل پیشران در بدن انسان است که سبب حرکت، تکامل، پیشرفت و پیشروی او می‌شود. اما توجه به این نکته، حیاتی‌ست که؛ «دوپامین به شدت اعتیادآور است».

این ماده‌ی شیمیایی به واسطه‌ی مصرف الکل و مواد مخدر، شرکت در قمار و یا زیاده‌روی در بازی‌های کامپیوتری، اینترنت، موبایل و ... در بدن تولید می‌شود و اعتیاد را پدید می‌آورد.

به‌عنوان مثال؛ حضور مداوم افراد در شبکه‌های اجتماعی بنا بر تولید میزان زیاد دوپامین در بدن آنهاست که این حضور را به اولویت اول فعالیت‌های روزانه در این افراد تبدیل نموده است.

بنابراین دوپامین همچون یک شمشیر دو لبه، از یک سو به تمرکز بر اهداف و دستیابی به آنها کمک می‌کند و از سوی دیگر اعتیادآور است و توجه خاصی را می‌طلبد.

تا اینجا دو هورمون مؤثر به نام‌های اندورفین و دوپامین را مورد بررسی قرار دادیم که به‌صورت مستقل از حضور دیگران در بدن ما تولید می‌شوند.

حال به بررسی و شناخت هورمون‌های سروتونین و اکسی‌توسین می‌پردازیم که بنا بر حضور دیگران و در صورت وجود روابط انسانی ساخته می‌شود.

سروتونین

سروتونین طی یک رابطه‌ی دوطرفه و در هر دو سوی رابطه، تولید می‌شود و رأفت را برای افراد به ارمغان می‌آورد.

سروتونین؛ حس افتخار است و برای ایجاد باند عاطفی بین والدین و فرزندان تولید می‌شود.

سروتونین، هورمون رهبری است؛ یک رهبر به پیروان خود افتخار می‌کند و آنان را همچون فرزندان خود دوست دارد. بنابراین؛ رهبر سازمان با برقراری رابطه‌ی والد و فرزند، میزان بالایی از هورمون سروتونین را در سازمان تزریق می‌کند. هورمونی که منجر به بروز رفتاری سرشار از همکاری و رضایت‌مندی در کارکنان می‌شود.

اکسی توسین

اکسی توسین؛ که به هورمون عشق شهرت دارد، به واسطه‌ی حضور در کنار هم تولید می‌شود و احساس دوست داشتن، تعلق و اعتماد را با تولید در بدن انسان موجب می‌شود.

این ماده‌ی شیمیایی، ضد اعتیاد است و سلامتی و بقاء را به انسان هدیه می‌دهد.

اکسی توسین در یک گروه تسری می‌یابد. به این ترتیب با ساخت این هورمون در دو سوی یک رابطه‌ی عاطفی، سایر افرادی که در کنار آنها حضور دارند نیز مقادیری از این هورمون را در بدن خود تولید می‌کنند. این امر در داخل سازمان‌ها نیز صدق می‌کند و بدین وسیله، رهبر می‌تواند اعتماد را در سراسر سازمان گسترش بخشد.

بنابراین، رهبر سازمان باید تعادل را بین این مواد شیمیایی برقرار کند تا بتواند رهبری کند.

رهبری، یک مسئولیت است.

انسان‌ها رهبر می‌سازند تا از آنها دفاع کند و رهبر، مسئول مراقبت از کارکنان و سازمان است.

مسئولیت‌پذیری در زمان انسان‌های نخستین نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده است. در یک قبیله‌ی غارنشین، قوی‌ترین فرد که مسئولیت برقراری امنیت و محافظت از سایرین را بر عهده می‌گرفت، به‌عنوان رهبر قبیله انتخاب می‌شد و از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بود. زیرا جان خود را برای نجات قبیله در معرض خطر قرار می‌داد.

اینجاست که رهبر سازمان در مواجهه با خطر، باید تمام منافع خود را برای حفظ و بقاء پیروان در طبق اخلاص نهد.

ماده‌ی شیمیایی موسوم به کورتیزول، مسئول حفظ بقاء در انسان در برابر تهدیدها و خطرات است. برای روشن شدن عملکرد این هورمون، گروهی از آهوان را در نظر بگیرید؛ یکی از آنها حضور یک حیوان درنده را در نزدیکی گله حس می‌کند. در این لحظه، هورمون کورتیزول کار خود را شروع می‌کند و او را وادار به فرار می‌کند. از آنجا که این هورمون همچون اکسی‌توسین، مسری است، سایرین هم خطر را می‌فهمند و به دنبال او فرار می‌کنند.

بنابراین کورتیزول برای بقاء افراد و حفظ جان آنها در هنگام خطر تولید می‌شود. این هورمون با متوقف کردن فعالیت‌های غیر ضروری بدن، مانند؛ رشد، بازسازی، خلاقیت و ... انرژی لازم برای دفع خطر را در اختیار بدن ما قرار می‌دهد. میزان بالای این هورمون، خطرناک و کشنده است و متأسفانه در جوامع پُر استرس، لطمات جبران‌ناپذیری را به بار می‌آورد.

بدین ترتیب، رهبر سازمان باید یک دایره‌ی امن و خالی از کورتیزول فراهم آورد تا بستر مناسبی برای خلق ایده‌های خلاقانه و نوآورانه در سازمان به وجود بیاید. زیرا محیط‌های پُر استرس، نه تنها سلامتی کارکنان را به مخاطره می‌اندازند، بلکه خلاقیت را در آنان نابود می‌کند.

به‌عنوان مثال؛ سازمانی را مجسم کنید که پیشنهادات خلاقانه‌ی کارکنان، واکنش‌های نامناسب و غیردوستانه‌ی همکاران و همچنین خشم مدیران را در بر دارد. کارکنان این سازمان در معرض تهدید به اخراج قرار دارند و هر پیشنهادی می‌تواند زمینه‌ساز یک تهدید باشد. در این سازمان، کورتیزول زیادی تولید می‌شود و در سراسر بدنه‌ی سازمان تسری می‌یابد. این محیط، کاملاً ناامن و پُر از استرس است، امنیت شغلی وجود ندارد و به این ترتیب، خلاقیت نیز در این سازمان دیده نمی‌شود.

مهم‌ترین وظیفه‌ی رهبر، ساخت یک محیط امن است که فارغ از کورتیزول و سرشار از اکسی‌توسین و سروتونین باشد؛ به نحوی که افراد یکدیگر را ببینند، در کنار هم باشند و فضای اعتماد در بین آنها جاری باشد. به موفقیت‌های یکدیگر افتخار کنند و خود را در این دستاوردها شریک بدانند.

خلق محیط امن در دوام و بقای سازمان، امری حیاتی است.

همچون زمان‌های قدیم که خطراتی همچون؛ گرسنگی و قحطی، سیل و زلزله و حمله‌ی حیوانات درنده، انسان‌های نخستین را تهدید می‌کرد و وظیفه‌ی رهبر، ایجاد امنیت در قبیله و محافظت از پیروان بود؛ امروزه نیز کسب‌وکارها در معرض تهدیدهای گسترده‌ای قرار دارند. بنابراین رهبر سازمان باید درون فضای کسب‌وکار، یک حلقه‌ی کاملاً امن ایجاد کند تا کارکنان قرار داده شده در این حلقه؛ بتوانند در بهترین حالت خود، کار کنند. و این، انتخاب رهبر سازمان است که چه کسانی در این حلقه قرار بگیرند. هر قدر که این حلقه، بزرگتر باشد و افراد بیشتری را دربرگیرد، فعالیت‌های نوآورانه و خلاقیت در سازمان رواج بیشتری خواهد داشت.

بالاترین میزان خلاقیت، چنانکه قبلاً هم گفتیم؛ به واسطه‌ی تعادل بین اندورفین، دوپامین، سروتونین و اکسی‌توسین و در شرایطی که سطح کورتیزول بسیار پایین است، اتفاق می‌افتد.

در چنین محیطی که قطعاً باید محیط امنی باشد، عالی‌ترین سطح رضایت‌مندی وجود دارد و کارکنان، مشتاقانه برای اهداف بزرگتر و تحقق چرایی سازمان تلاش می‌کنند.

برای تحقق این امر، رهبر باید از افراد داخل حلقه‌ی امن به‌طوری محافظت نماید و با توجه به این نکته که تعداد نفرات در یک حلقه‌ی امن، حداکثر ۱۵۰ نفر است، مخصوصاً در سازمان‌های بزرگ، هر کدام از این افراد مانند یک رهبر، باید حلقه‌ی امن خود را به وجود آورند و بدین ترتیب تمامی کارکنان سازمان و در بهترین حالت، مشتریان نیز از امنیت موجود در حلقه‌ی امن برخوردار شوند.

در این حالت، رهبر سازمان به رهبر بازار بدل خواهد شد.

بنابراین؛ هر کدام از مواد شیمیایی برای بقای انسان - چه به‌عنوان فرد و چه به‌عنوان گروه - ضروری‌اند و بر پایه‌ی نیازهای ما و یا محیطی که در آن کار می‌کنیم، نقشی را ایفا می‌کنند.

قدرت ما برای سخت‌کوشی، مرهون اندورفین است.

توانایی هدف‌گذاری، تمرکز و دستیابی به اهداف، نتیجه‌ی قدرت تشویقی دوپامین است؛ که حس خوب پیشبرد کار را در ما ایجاد می‌کند و سبب می‌شود تا ما کار کنیم.

سروتونین، پدیدآورنده‌ی احساس افتخار در ماست؛ زمانی که ما از دیگران مراقبت می‌کنیم و یاری‌گر آنان هستیم و یا هنگامی که به کسانی که مراقب ما هستند افتخار می‌کنیم.

سروتونین کمک می‌کند تا یک رهبر همچون یک والد، با اطمینان از پیروان خود حمایت کند و پیروان نیز به مانند فرزند، مطمئن باشند که رهبر، کار خود را به درستی انجام می‌دهد.

قدرت اعجاب‌انگیز اکسی‌توسین در ایجاد عشق و اعتماد است. این ماده‌ی شیمیایی مفید، با ساخت یک رابطه‌ی قوی ما را در تصمیم‌گیری‌های سرشار از اعتماد که به واسطه‌ی حضور عزیزانمان در کنار ما ساخته می‌شود، یاری می‌دهد. اکسی‌توسین، حافظ سلامتی‌ست. فکر و ذهن را فعال می‌کند و به‌طور طبیعی ما را در حل مشکلات، توانمند می‌سازد. بدون اکسی‌توسین، ما تنها به پیشرفت‌های کوتاه‌مدت نائل می‌شویم، حال آنکه حرکت‌های عظیم، نیازمند توانایی حل مشکل توسط مردمی است که به یکدیگر اعتماد دارند.

بنابراین؛ لازم است برای دستیابی به موفقیت و ماندگاری کسب‌وکار، محیطی را فراهم آوریم که در آن، افراد به درجه‌ی بالایی از امنیت، تعلق، اعتماد، افتخار و رضایت دست پیدا کنند. چنین محیطی، لبریز از خلاقیت، رفع مشکلات، تصمیمات درست و کلیدی و همکاری است.

در اینجا، تعادل کامل برقرار است. بدین ترتیب؛ گروه‌های با انگیزه‌ای در سازمان خواهیم داشت که سرشار از توانایی‌های فوق‌العاده، همچون؛ شجاعت، الهام‌بخشی، آینده‌نگری، نوآوری و همدلی هستند.

با توجه به اینکه پدیدآورنده‌ی چنین محیطی، رهبر سازمان است؛ در ادامه، درس‌هایی را خواهیم آموخت که رهبران را در خلق محیطی امن و خلاق یاری می‌بخشد.

درس اول رهبری:

اگر فرهنگ سازمان از دست برود، سازمان هم از دست خواهد رفت؛

فرهنگ سازمان، همانند خود سازمان، حائز اهمیت است.

یک فرهنگ بر اساس وفاداری و دستاوردهای بلندمدت ساخته می‌شود که حاصل تعادل در عناصر اجتماعی است. در حالی که عادات، بر اساس تعداد، آمار و اهداف کوتاه‌مدت و به واسطه‌ی عدم تعادل و تولید بالای دوپامین ساخته می‌شوند.

دوپامین، مسئول هدف‌گذاری و تشویق به دستیابی اهداف در بدن انسان است و بنا به پاداش‌های مادی تولید می‌شود.

نظام پاداش بر اساس دوپامین بنا شده است؛ امنیت شغلی کارکنان را تأمین نمی‌کند و تنها در موفقیت‌های کوتاه‌مدت کاربرد دارد.

به‌عنوان مثال؛ یک بازاریاب بیمه را در نظر بگیرید که تنها بر اساس قراردادهایی که با مشتریان منعقد می‌کند؛ ۲۰ درصد، پاداش خواهد گرفت. در این میان اگر شرکت دیگری ۲۵ درصد پاداش به او پیشنهاد دهد، به سادگی همکاری قبلی خود را خاتمه می‌دهد و به سرعت در شرکت جدید، جذب می‌شود. حال آنکه اگر امنیت شغلی این کارمند تأمین شده باشد و

دریافتی او شامل یک حقوق ثابت و مثلاً ۱۰ درصد از قرارداد هر مشتری باشد، کمتر به فکر تغییر شغل خواهد افتاد، و زمانی که این امنیت باز هم افزایش یابد و کارکنان شرکت از جایگاه ویژه‌ای مانند اعضای یک خانواده برخوردار باشند، تغییر شغل، احتمالاً اتفاق نخواهد افتاد.

هر فرهنگ، تاریخچه، رسوم، زبان و نشانه‌های خود را به همراه دارد. زمانی که ما با فرهنگ یک گروه معرفی می‌شویم، به واسطه‌ی احساس تعلق، خود را با مجموعه‌ی ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده در آن گروه، تنظیم و بیان می‌کنیم.

ما در بخش‌هایی، خود را با فرهنگ شهر، کشور، قوم و یا سازمانی که به آن تعلق داریم معرفی می‌کنیم:

• من یک ایرانی هستم.

• من آذری هستم.

• من نظامی هستم.

• من یک فرهنگی هستم.

این توصیف، قسمتی از هویت ما را می‌سازد و رفتارها، علائق و خواسته‌های ما را به واسطه‌ی تعلق به گروه و فرهنگ آن، قابل پیش‌بینی می‌نماید.

تعلق به گروه، خطر تهدیدهای خارجی را کاهش می‌دهد. به همین دلیل، در فرهنگ‌های سازمانی قوی، کارکنان با تشکیل اصناف و اتحادیه‌ها و پیوستن به آنها قدرت بیشتری خواهند یافت و به این شکل در برابر تهدیدهای خارجی از ایمنی بیشتری برخوردار می‌شوند.

این احساس تعلق در کارکنان به قدری قوی است که آنان خود را با سازمان متبوعشان معرفی می‌کنند.

برای نمونه؛ جمله‌ی معرفی کارمند شرکت ارتباطی ایرانسل که از این احساس تعلق برخوردار است، چنین است:

* من ایرانسلی هستم. ما ایرانسلی‌ها، همیشه منظم و به‌روز هستیم. و ...

معرفی افراد از شغل خود، با کلماتی مثل عشق و افتخار همراه است که نشان از سروتونین و اکسی‌توسین در بدن آنهاست. همچنین نشان تجاری شرکت در جایگاه ویژه‌ای قرار دارد و کارکنان غنی از تعلق، در مجامع عمومی با افتخار، لباس نشان‌دار سازمان را بر تن می‌کنند. زیرا این نشان، قسمتی از هویت آنان را به نمایش می‌گذارد. خلاف این امر هم کاملاً صادق است؛ کارکنانی که به سازمان خود تعلق احساس نمی‌کنند، لباس‌های دارای نشان تجاری خود را در هنگام تعمیر خودرو، نقاشی ساختمان و یا زمان نظافت منزل می‌پوشند.

در فرهنگ‌های ضعیف؛ کارکنان به جای انجام کار درست، کاری را انجام می‌دهند که به نفع آنهاست. ریشه‌ی این مشکل در جایگزینی استانداردهای فرهنگی، همچون شخصیت و ارزش با عوامل کارآیی است؛ آمار، ارقام و سایر اندازه‌گیری‌های متبنی بر دوپامین، رفتارهای کارکنان را به سمت عدم تعادل سوق می‌دهد. اعتماد، کم می‌شود و نفع شخصی بر منافع سازمان پیشی می‌گیرد.

مشکل به همین جا ختم نمی‌شود؛ فرهنگ بد، رهبران بد پرورش می‌دهد.

به عبارت بهتر، چنانکه در فصل اول نیز گفتیم؛ اگر در ازای خوب کارکردن، انگیزه‌های مادی، ملاک تشویق کارکنان باشد، رهبری که در این فرهنگ پرورش می‌یابد نیز همین شیوه را در پیش می‌گیرد و افرادی شبیه به خود می‌سازد.

وجود یک حلقه‌ی امن در کسب‌وکار، بستری مناسب را فراهم می‌آورد تا هم رهبر و هم کارکنان، اعتماد کنند و موفقیت‌ها و شکست‌هایشان را به اشتراک گذارند؛ هر آنچه که می‌دانند یا نمی‌دانند!

محصول این امنیت، نوآوری است.

زمانی که رهبر سازمان، بنا به یک رابطه‌ی والد و فرزند؛ به کارکنان خود اجازه می‌دهد تا اشتباه کنند، امنیت و به دنبال آن اعتمادی را خلق می‌کند که ثمره‌ی آن نوآوری است.

درس دوم رهبری:

زمانی که رهبری از دست برود، فرهنگ هم از دست می‌رود.

توجه یک رهبر به قدرت و ثروت شخصی، رهبر بودن را متوقف می‌کند و مانند حاکم دیکتاتور «صدام حسین»، رفتار رهبری با رفتارهای ستمگرانه جایگزین می‌شود.

صدام حسین، حاکمی بود که منافع شخصی را بر نفع و سودمندی جامعه ترجیح داد و به این شکل، فرهنگی را بنا نمود که خود نیز قربانی آن شد.

رهبر با ایجاد یک حلقه‌ی امن در سازمان از کارکنان محافظت می‌کند. اگر این حلقه به اندازه‌ی کافی بزرگ نباشد، سایر کارکنانی که در خارج حلقه و در محیط ناامن قرار می‌گیرند؛ برای ارضای نیاز اساسی خود مبنی بر حضور در ناحیه‌ی امن، حلقه‌های امن کوچکی را برای خود شکل می‌دهند.

این حلقه‌های امن ساختگی به رقابت با یکدیگر می‌پردازند و هدف اصلی خود که مواجهه با خطرات بیرونی است را به فراموشی می‌سپارند. بنابراین ناحیه‌ی امن باید به بزرگی سازمان باشد و تمام کارکنان را در لوای حمایت و حفاظت خود قرار دهد.

اعمال کنترل‌های خودخواهانه، تبعیض و جداسازی کارکنان، سبب کاهش همکاری، افزایش ناامنی و بالا رفتن میزان کورتیزول می‌شود و سازمان را به نابودی می‌کشاند.

قدرت حقیقی رهبر زمانی تجلی می‌یابد که او به ضعف و نقصان خود اقرار می‌کند. اعتراف رهبر، علاوه بر برانگیختن حس همکاری و کمک در کارکنان؛ آنان را تشویق می‌کند تا نقاط ضعف و مشکلات خود را به اشتراک بگذارند. زیرا در حلقه‌ی امن، اشتباهات، مورد قضاوت قرار نمی‌گیرند.

در سازمان‌هایی که حلقه‌ی امن وجود ندارد، کارکنان ترجیح می‌دهند مشکلات و اشتباهات خود را پنهان کنند. بدین ترتیب؛ این مشکلات دیده نمی‌شود و منجر به بروز اتفاقات نامطلوب در آینده خواهد شد. و یا آنقدر دیر کشف می‌شود که جبران آن بسیار پرهزینه و در مواردی ناممکن خواهد بود.

از دیگر رفتارهای رهبری، دستور ندادن است. رهبر سازمان باید چشم‌انداز را به روشنی بیان کند و آن را در وجود خود نشان دهد.

انتظار نمی‌رود که اطلاعات، به‌طور مداوم به رهبر برسد؛ بلکه باید چشم‌انداز به روشنی تبیین شود. به نحوی که افراد در لایه‌های پایینی سازمان که اطلاعات را به خوبی می‌دانند، چگونگی انجام کار در دستیابی به چشم‌انداز را خود بیابند و اهداف را محقق سازند.

تشکیل تیم‌های خودمدیر و تفویض اختیار، از نمونه‌های اجرایی این رفتار به‌شمار می‌روند.

بنابراین؛ هر قدر که سازمان قدرتمندتر باشد، رهبران سازمان نیز قدرت بیشتری دارند.

درس سوم رهبری:

جامعیت مهم است.

روابط رهبر مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، صداقت و جامعیت است؛ و هر سه، ابزارهای لازم اعتمادسازی هستند.

در هر سازمان، رهبر حقیقی بودن در سایه‌ی وفاداری و اعتماد محقق می‌شود و با حقیقت‌گویی آغاز می‌شود.

رهبران حقیقی به ارزش فرهنگ ایمان دارند، کارکنان و مشتریان را در اولین درجه‌ی اهمیت قرار می‌دهند و به جامعیت در اساس سازمان باور دارند.

این باورها، یک فرهنگ سازمانی محکم را می‌سازند که به واسطه‌ی همین فرهنگ، کارکنان، نسبت به سازمان احساس تعهد می‌کنند.

رهبران خودخواه سازمان‌ها، آهنگ و جهت حرکت فرهنگ را در راستای منافع خود تنظیم می‌کنند. چنین فرهنگی، یک بستر مناسب برای حضور و رشد کارکنان منافع و دروغگو فراهم می‌سازد. حال آنکه رهبران راستگو، فرهنگی از کارکنان راستگو خلق می‌کنند.

به عبارت بهتر؛ رهبران سازمان، همواره افرادی را جذب می‌کنند که بسیار شبیه به آنهاست و به همین ترتیب، افرادی شبیه به خود را تعلیم می‌دهند.

نکته‌ی مهم اینجاست؛ درس همکاری در راستگویی آموخته می‌شود.

درس چهارم رهبری:

دوستان از اهمیت بالایی برخوردارند.

در هر کسب‌وکار، دوستان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌ها به‌شمار می‌آیند.

در فصل قبل، نقش حیاتی دوستان را در شبکه‌سازی به تفصیل بیان کردیم. شرکای کلیدی، ذی‌نفعان، کارکنان و مشتریان؛ می‌توانند در حلقه‌ی دوستان هر کسب‌وکاری قرار بگیرند و

هرچه این حلقه، وسعت بیشتری داشته باشد، سازمان نیز از قدرت بالاتری برخوردار خواهد بود.

دشمنان می‌جنگند و دوستان همکاری می‌کنند. و به همین دلیل، دوستان ما مهم هستند.

به‌عنوان مثال؛ همه‌ی رهبران نیاز دارند در راهروهای سازمان قدم بزنند و با کارکنان خود وقت بگذرانند.

در مثال دیگر؛ از نمایندگان مجلس انتظار می‌رود که بیشتر زمان خود را با مردم ناحیه‌ای بگذرانند که به‌عنوان نماینده‌ی آنان انتخاب و به مجلس راه یافته‌اند، زیرا باید به همان مردم خدمت کنند.

درس پنجم رهبری:

ارقام و اعداد را رهبری نکنید! انسان‌ها را رهبری کنید.

در مثال زیر، دو توصیف رهبری را می‌بینید:

- ما رهبر بازاریم؛ چون ۸۰ درصد بازار را در اختیار داریم.

- ما رهبر بازاریم؛ چون بازاریابان خلاق، توانمند و حرفه‌ای را در همکاری خود داریم.

توصیف نخست، نادرست است؛ هر زمان، ارزش بالاتری برای اعداد و ارقام اختصاص دهیم، ارزش‌های انسانی نادیده گرفته می‌شود.

مدیران ارشد و ذی‌نفعان، همواره به دنبال محافظت از منافع خود و تضمین رشد سازمان هستند. در این راستا، می‌توانند رویکرد ارزش‌های کوتاه‌مدت را پیش بگیرند و یا رویکرد ارزش بلندمدت را در نظر داشته باشند.

سازمان‌ها و رهبران بزرگ به دنبال ارزش‌های بلندمدت هستند. آنان می‌توانند در شرایط سخت کار کنند و موفقیت‌های ماورایی را کسب نمایند.

ارزش وفاداری و تعلق کارکنان، وفاداری و تعلق را در مشتریان خلق می‌کند. بنابراین اگر کارکنان، سازمان را دوست نداشته باشند، مشتریان نیز سازمان شما را دوست نخواهند داشت.

در نمودار زیر، دو رویکرد ارزش کوتاه‌مدت و بلندمدت در دو شرکت «جنرال الکتریک» و «کاسکو» نشان داده شده است:



Costco vs GE

در این نمودار، میزان رشد نهایی و مسیر تحقق این رشد برای هر دو شرکت ثبت شده است.

در مسیر رشد شرکت جنرال الکتریک؛ نوسانات زیادی دیده می‌شود که بنا به حضور یا عدم حضور مدیر موفق این شرکت؛ «جک ولش» رقم خورده است.

بدین ترتیب؛ با ارزش‌گذاری‌های کوتاه‌مدت، رشدهای سریع در سازمان و سپس افت، مشاهده می‌شود و در نهایت، یک سرمایه‌گذاری ۳۰ ساله در این شرکت، تنها به ۶۰۰ درصد رشد دست می‌یابد.

در شرکت کاسکو، ارزش‌های بلندمدت به سازمان کمک کرده است تا یک شیب ملایم و باثبات را در رشد خود تجربه کند و چنانکه در نمودار بالا آمده است؛ یک سرمایه‌گذاری ۳۰ ساله در این شرکت؛ ۱۲۰۰ درصد سود را به سرمایه‌گذار ارائه می‌دهد. این؛ مفهوم ارزش بلندمدت است.

ارزش انسان‌ها، یک ارزش بلندمدت است.

و برای دستیابی به یک موفقیت پایدار، توجه به این نکته، بسیار حائز اهمیت است.

موفقیت یک رهبر، چنانکه قبلاً نیز گفته شد؛ در وسعت بخشیدن به حلقه‌ی امن سازمان است.

رهبر سازمان باید این دایره‌ی امنیت را فراتر از کارکنان و در میان مشتریان خود، گسترش دهد. این امر در سازمان‌های بزرگ، توسط کارکنان محقق می‌شود.

بنابراین رهبر سازمان؛ مسئول زندگی انسان‌هایی است که در محیط امن او قرار دارند.

رهبری، مسئولیت‌پذیری است. حال آنکه مدیریت، بررسی آمار و ارقام است. مدیران، به تعداد و شاخص‌ها توجه دارند و از نتایج، مراقبت می‌کنند اما رهبران به حفاظت از کارکنان اهمیت می‌دهند.

نکته‌ی مهم اینجاست که؛ همه‌ی مدیران این فرصت را دارند که به رهبر تبدیل شوند.

مدیران، کارکنان را با پاداش‌ها و انگیزه‌های مادی، وابسته و معتاد می‌کنند و برای دوام موفقیت، ناگزیرند این پاداش‌ها را افزایش دهند. بدین ترتیب؛ هزینه‌ی سنگینی را به سازمان تحمیل می‌کنند.

در حالی که در رهبری؛ موفقیت به انگیزه‌های مادی وابسته نیست و در نتیجه؛ یک رهبر، برای برخورداری از موفقیت پایدار، به پرداخت چنین هزینه‌های سنگینی نیاز ندارد.

نکته‌ی مهم اینجاست که؛ رهبری، یک مقام نیست، بلکه یک مسئولیت است. رهبر سازمان با پذیرش مسئولیت کارکنان و توجه به ارزش انسانی آنها، ماده‌ی شیمیایی اکسی‌توسین را تولید می‌کند و به این ترتیب، اعتماد را در خود و دیگران ترویج می‌دهد و با کاهش سطح دوپامین، ارزش‌های بلندمدتی همچون؛ همدلی، وفاداری و تعلق را جایگزین انگیزه‌های مادی می‌کند.

با توجه به نقش مهم رهبری، سازمان‌ها به رهبران بیشتری نیاز دارند.

رهبری یک مسئولیت است و مقام رهبری، مجوزی برای کم‌کاری نیست!

رهبران سازمان، بیشتر از دیگران کار می‌کنند. انرژی و زمان زیادی را می‌طلبند که بازگشت‌ناپذیر و غیرقابل اندازه‌گیری است. رهبر سازمان، همواره به انسان‌ها متعهد است.

مدیران زیادی در تاریخ کسب‌وکار وجود دارند، مانند؛ «چارلی کیم»، «باب چاپمن»، «جیمز سینگال» و ... که شاخص‌ها را با موفقیت افزایش داده‌اند، به نحوی که سود به دست آمده در سازمان، بسیار بالاتر از سطح انتظار بوده است. اما این موفقیت‌ها، کوتاه‌مدت بوده و برای ماندگاری، هزینه‌های سنگینی را با خود به همراه داشته است. اگر نمودار مقایسه‌ی رشد دو شرکت جنرال الکتریک و کاسکو را به خاطر داشته باشید؛

مدیر جنرال الکتریک؛ «جک ولش»، مانند یک قمارباز، افت و خیزهای فراوانی را تجربه می‌کند. این بازی بُرد و باخت، ناامن و پُر هزینه است.

اما اگر شما به دنبال یک سرمایه‌گذاری مطمئن و پایدار باشید، باید سازمانی را بیابید که از یک حلقه‌ی امن و قوی برخوردار است. در این سازمان، رهبران زیادی از کارکنان حضور دارند که با مراقبت از یکدیگر، انگیزه‌ی سخت‌کوشی را در سازمان به وجود می‌آورند.

رهبران؛ همچون والدین، محیطی امن را برای کارکنان می‌سازند و به خوبی از آنان مراقبت می‌کنند و فداکاری می‌کنند تا منافع کارکنان را حفظ و بهبود ببخشند.

یک گروه می‌تواند به تعداد اعضا، رهبر داشته باشد. هر مسئولیتی که افراد بر عهده می‌گیرند، آنها را به یک رهبر تبدیل می‌کند. بدین ترتیب؛ حلقه‌ی امن در امنیت باقی می‌ماند.

رهبران سازمان، مسئول خلق ناحیه‌ی امن هستند و کارکنان باید تلاش کنند تا به این ناحیه‌ی امن، قدرت بیشتری ببخشند. همه‌ی ما باید رهبرانی باشیم که همیشه در آرزوی داشتن آن بوده‌ایم...



// پایان

درباره گردآورنده



رضا غیابی مشاور و کارآفرین ایرانی و یکی از چهره‌های اثرگذار در حوزه نوآوری‌های تحول‌آفرین در ایران است. غیابی تحلیل‌گر پیشین شرکت PWC، برگزارکننده کنفرانس تداکس تهران، عضو شورای عالی ذی‌نفعان پست بانک ایران و دبیر محتوایی جشنواره اینوتکس است. برای اطلاعات بیشتر به www.ghiabi.com مراجعه فرمایید.