

شماره یک
پاییز ۱۳۹۳

پیکتت
محل توسعه مهارت‌های من



از حدود سال ۱۹۹۴، در فرانسه اتفاق عجیبی مشاهده شد. زنبورداران در طی یکی دو سال، با یک اتفاق شگفت مواجه شدند. تعداد زیادی از زنبور عسل‌هایی که به دنبال گل‌های آفتابگردان می‌رفتند، گم شدند. بعضی وقتها تعداد زیادی از آنها به صورت بیجان و مرده، روی خاک در نزدیکی کندوها دیده می‌شدند. حجم تولید عسل، سی تا هفتاد درصد کاهش پیدا کرد.

زنبورداران بسیار نگران بودند. آنها به شدت مشغول بررسی شدند تا ببینند از سال ۱۹۹۴ به بعد، چه اتفاقی افتاده یا چه تغییری روی داده که آنها زنبورهای خود را از دست داده‌اند و هنوز هم از دست می‌دهند؟

مهم‌ترین چیزی که آن زمان مشخص شد، این بود که از سال ۱۹۹۴، ماده‌ای که به عنوان سم برای جانوران استفاده می‌شد، تغییر کرده بود. محصول جدید، گوچو (Gaucho) نام داشت و توسط شرکت بایر تولید می‌شد. زنبورداران از بایر خواستند که تحقیقات بیشتری انجام دهد و مستندات خود را در خصوص مضر نبودن این ماده جدید، برای زنبورها ارائه کند.

ماجرا در آن حدی که به نظر می‌رسید ساده نبود. تعداد زیاد زنبورداران زیان‌دیده، باعث شد حتی دولت هم درگیر شود. آزمایش‌هایی که دولت انجام داد، نکته‌ی منفی خاصی نشان نمی‌داد! مسئله پیچیده‌تر شد. حالا زنبورداران به دولت هم مشکوک بودند. محققان مستقل دانشگاهی وارد بازی شدند. بایر هر روز در آزمایشگاه‌های خود مشغول ارزیابی اثر Gaucho روی زنبورها بود، بدون اینکه هرگونه اثر منفی را مشاهده کند.

اما محققان مستقل،
دها تحقیق



مشخص و دقیق داشتند که نشان می‌داد هر جا از گوچو استفاده شده است، زنبور عسل‌ها مرده‌اند. ممکن است در نگاه اول به نظر برسد که می‌توان به سادگی گوچو را کنار گذاشت و راحت شد. اما مسئله پیچیده‌تر است. ما از یک کسب و کار چند صد میلیون دلاری آلمانی حرف می‌زنیم که محصولاتش را در سراسر جهان توزیع می‌کند. این شرکت که پایه‌ی مواد تولیدی

خود را بر روی یک ماده شیمیایی شبیه نیکوتین به اسم نئونیکوتین گذاشته و جدای از اینکه تهدید چنین کسب و کاری یا تغییر مواضع آن به سادگی امکان‌پذیر نیست، پذیرش هر نوع مسئولیت مشکلات ایجاد شده، خسارات سنگین را نیز برای آن مجموعه به همراه خواهد داشت! هر وقت علم و مدیریت و اقتصاد و سیاست، در همسایگی یکدیگر قرار بگیرند، تحلیل رویدادها نه تنها ساده‌تر نمی‌شود بلکه دشوارتر و پرهزینه‌تر هم می‌شود.

هر وقت علم و مدیریت و اقتصاد و سیاست، در همسایگی یکدیگر قرار بگیرند، تحلیل رویدادها نه تنها ساده‌تر نمی‌شود بلکه دشوارتر و پرهزینه‌تر هم می‌شود.

مشکلات همچنان ادامه داشت و اوضاع زنبورداران، هر سال بدتر از قبل می‌شد. فشارهای اقتصادی و اجتماعی و رسانه‌ای افزایش یافت. در سال ۱۹۹۹ دولت فرانسه به صورت موقت، برای دو سال استفاده از گوچو را برای دانه‌ی گل‌های آفتابگردان، ممنوع اعلام کرد. در سال ۲۰۰۱ یک بار دیگر برای دو سال و در سال ۲۰۰۴ برای سه سال، این ممنوعیت تمدید شد. پانزده هزار و دویست زنبوردار در طول این سالها، بیکار شدند.

هر جا استفاده از گوچو قطع می‌شد، مشکل مرگ زنبورها به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش پیدا می‌کرد. بنابراین تقریباً قطعی شد که ریشه مشکل، به رغم همه‌ی گزارش‌هایی که شرکت بایر (مالک گوچو) ارائه می‌دهد، همین ماده‌ی شیمیایی جدید است.

اما برای بایر بسیار سخت بود که این واقعیت را بپذیرد. محصولات او در کشورهای متعددی عرضه می‌شدند و در کشورهای دیگر چنین مشکلی گزارش نشده بود. اما زنبورداران سایر کشورها هم نگران بودند و کشاورزان، دیگر مانند قبل تمایلی به استفاده از محصول گوچو نداشتند. حالا ماده‌ی دیگری به اسم RegentTS جایگزین شده بود. این ماده، همه‌ی تست‌های مسمومیت را موفق از سر گذرانده بود، اما مشکلات مشابه دیگری را با خود به همراه آورد.

به تدریج، مشکل زنبورها جدی‌تر شد و بیشتر مورد توجه قرار گرفت. حالا دیگر برای ناپدید شدن بی‌دلیل زنبورها یک اسم علمی هم وجود داشت:

Colony Collapse Disorder یا CCD

اختلال نابود شدن گروه زنبورها! بررسی‌های بیشتر نشان داد که این مشکل قبلاً در آمریکای شمالی هم به وجود آمده بوده است. جهانی شدن خبرها و مطالعات، مشخص کرد که ایتالیا، هلند، یونان و بسیاری از کشورهای دیگر هم در مقاطع مختلف اختلال CCD را تجربه کرده‌اند.

امروزه، برای CCD ده‌ها ریشه مختلف شناسایی شده است. از جمله این ریشه‌ها می‌توان استفاده از مواد سمی نامناسب برای گیاهان، ترکیب غذایی نامطلوب برای زنبورها، عوامل ژنتیک، ضعف سیستم ایمنی زنبورها، تغییر روش‌های زنبورداری، تغییر عوامل محیط اقامت و ده‌ها عامل دیگر را نام برد. اما هیچ کدام از این عوامل به تنهایی نمی‌توانند این فاجعه را در چنین مقیاس عظیمی ایجاد کنند. اما ترکیب این عوامل می‌تواند در مدت کوتاهی موجب نابودی کولونی زنبورها شود.



هنوز هم تفکر مکانیکی دوران صنعتی در قرون گذشته، ما را وسوسه می‌کند تا برای هر رویدادی، به دنبال یک علت مشخص باشیم. گاهی، آمارها و شواهد هم، به این نوع تحلیل نادرست کمک می‌کنند.

جامعه‌ی زنبورها با قوانین ساده و ابتدایی خود، نمونه ساده شده‌ای از جامعه‌ی انسانی است. گاهی همزمانی برخی رویدادها، به عنوان رابطیه‌ی علت و معلول در نظر گرفته می‌شود. هنوز هم تفکر مکانیکی دوران صنعتی در قرون گذشته، ما را وسوسه می‌کند تا برای هر رویدادی، به دنبال یک علت مشخص باشیم. گاهی، آمارها و شواهد هم، به این نوع تحلیل نادرست کمک می‌کنند.

شاید در مورد موتور یک خودرو، به سادگی بتوان گفت که استفاده از روغن بی کیفیت، موجب آسیب دیدن قطعات شده، یا در مورد یک مدار الکترونیکی بتوان گفت که استفاده از یک قطعه الکترونیکی نامناسب، موجب آسیب دیدن بخشی از مدار شده، اما در سیستم‌های پیچیده‌تر، خصوصاً سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی و انسانی، عوامل متعدد چنان در هم تنیده هستند که به سادگی نمی‌توان چنین تحلیلی را انجام داد.

به همین دلیل راسل اکاف، در کتاب خاطرات خود می‌نویسد: وقتی تحلیل‌گری در یک جامعه، معتقد است برای یکی از مشکلات اجتماعی، یک دلیل اصلی وجود دارد، قبل از شنیدن حرف‌های او، میدانم که با تحلیلی سطحی و نادرست مواجه خواهم بود.

حل نشدن کامل بحران CCD طی دهه‌های اخیر = با وجود مشخص شدن بخش مهمی از عوامل دخیل در آن = امروز صرفاً یک مشکل در جامعه زنبورداران نیست. بلکه به نمادی از تفکر چندعلتی تبدیل شده است: یادآور اینکه انسان، اگر کمی بی‌دقتی کند، ممکن است وسوسه شود تا تحلیل

انسان، اگر کمی بی‌دقتی کند، ممکن است وسوسه شود تا تحلیل مشکلات را به سادگی، به نزدیک‌ترین اطلاعات در دسترس، محدود کند.

مشکلات را به سادگی، به نزدیک‌ترین اطلاعات در دسترس، محدود کند.

[مطالعه بیشتر در مورد تفکر سیستمی](#)



مفهوم پایداری در استراتژی



نخستین بهانه برای مطرح شدن مفهوم پایداری یا Sustainability، توجه مردم و دانشمندان به «محیط زیست» بود. نخستین توضیحات این بود که: «بله! می‌توان محیط زیست را آلوده کرد. می‌توان زباله‌های نفتی را به دریاها ریخت. می‌توان انواع صنایع آلاینده را ایجاد و تقویت کرد. اما آیا این سیستم پایدار است؟ آیا چند ده سال یا چند قرن بعد هم زمینی وجود دارد که فرزندان ما روی آن زندگی کنند؟».

در اینجا «سود کوتاه مدت» در برابر مفهوم «پایداری» قرار گرفت. صنایعی ارزشمند محسوب شدند که به «پایدار ماندن محیط زیست» هم فکر کنند. در ادامه، دولت‌ها هم به بحث «پایداری» پرداختند. پس از آن «توسعه‌ی پایدار» بیشتر از «توسعه» مورد استفاده قرار گرفت.

در داخل ایران، زمانی که مثلاً توسعه‌ی «عربستان» با توسعه‌ی «امارات و دبی» مقایسه می‌شد، برخی تحلیل‌گران معتقد بودند که توسعه عربستان پایدار نیست و صرفاً با تزریق دلارهای نفتی است. این در حالی است که بسیاری معتقد بودند الگوی توسعه‌ی «دبی»، یک الگوی توسعه‌ی پایدار است. البته همزمان دو گروه منتقد دیگر را هم مشاهده می‌کنید. ایرانیانی که معتقدند رشد دبی و امارات و سایر کشورهای حاشیه‌ی جنوبی خلیج فارس، ناشی از حضور ضعیف ایران در منطقه است و عملاً توسعه‌ی آنها پایدار نیست و هر زمان که ایران به جایگاه قدرت باز گردد، چیزی از اقتصاد آنها باقی نخواهد ماند. گروهی هم در غرب معتقدند که در امارات و به طور خاص دبی، زیرساخت‌های انرژی به اندازه‌ی بقیه‌ی زیرساخت‌ها رشد نکرده‌اند و رشد امارات را سرطانی می‌دانند. برای ما در این نوشته، وضعیت ایران و امارات و عربستان و ... دغدغه‌ی اصلی نیست. آنچه مهم است درک بهتری از مفهوم

زمانی که از پایداری سخن می‌گوییم، سوال مهم این است که: «آیا این Sustainable بودن یا پایداری است. زمانی که از پایداری سخن می‌گوییم، سوال مهم این است که: «آیا این شیوه عمل می‌تواند در بلندمدت برقرار باقی بماند؟»

شیوه عمل می‌تواند در بلندمدت برقرار باقی بماند؟»

حالا بهتر می‌توان فهمید که وقتی مطالعات حوزه‌ی کسب و کار می‌گویند: «رشد کند شرکت‌ها با تکیه بر منابع مالی داخلی ممکن است پایدارتر از رشد سریع شرکت‌ها با تکیه بر تزریق‌های مالی باشد»، چه چیزی را مد نظر قرار داده‌اند.

یا اینکه وقتی متخصصان مدیریت منابع انسانی می‌گویند که: «افزایش سطح حقوق نقدی پرداختی به کارکنان، روش پایداری برای افزایش سطح رضایت نیست، منظورشان چیست. آنها معتقدند که افزایش پرداخت نقدی به کارکنان، در کوتاه مدت می‌تواند رضایت را افزایش دهد، ولی با افزایش سطح توقع کارکنان، دیر یا زود، «رضایت» به سطح قبلی کاهش پیدا خواهد کرد و «پایدار» نخواهد ماند.

استراتژی دقیقاً با مفهوم «پایداری» راه خود را از مسیر «روزمرگی» و «خرده تصمیم‌های روزمره» جدا می‌کند. چه در حوزه‌ی فردی و چه سازمانی، برنامه و راهکار و تصمیمی می‌تواند اثربخش و کارآمد باشد که مفهوم پایداری در آن دیده شده باشد...

[مطالعه بیشتر درباره مفاهیم استراتژی](#)



یکی از بحث‌های مهم در حوزه برند و برندسازی، تعیین ارزش برند است. [سایت ادموندز](#) زمانی در کنار تصویر جنسیس کوپه نوشته بود: «ماشینی زیبا با مشخصات فنی مناسب است که قیمتش بسته به لوگوی پشت آن می‌توانست از ۱۰ هزار تا ۱۰۰ هزار دلار تغییر کند». نمونه‌هایی از این دست کم نیست.

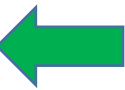
سالهاست در مورد ارزش برند صحبت می‌شود. دانشمندان مختلف تعاریف مختلفی را از نحوه محاسبه ارزش برند ارائه کرده‌اند. مدل کلر و مدل آکر، نمونه‌هایی از این مدل‌ها هستند.

توضیحات کلی Aaker در مورد ارزش برند را می‌توانید در [نوشته‌ای که او در وبلاگ Prophet منتشر کرده است](#) مطالعه کنید.

موسسه [Interbrand](#) هر سال گزارشی از صد برندی که بالاترین ارزش را دارند ارائه می‌دهد.

آخرین گزارش این شرکت را می‌توانید در صفحه‌ی بعد مشاهده نمایید.

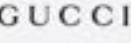
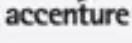
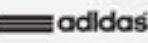
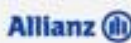
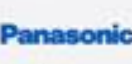
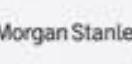
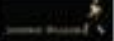
[مطالعه بیشتر در مورد برند](#)



Best Global Brands

Interbrand Creating and managing brand value™

Best Global Brands

01  Apple +28% 39,345 \$Bn	02  Google +34% 55,391 \$Bn	03  Coca-Cola +2% 39,113 \$Bn	04  IBM +4% 38,808 \$Bn	05  Microsoft +3% 37,540 \$Bn	06  GE +7% 40,942 \$Bn	07  McDonald's +3% 41,092 \$Bn
08  Samsung +44% 35,650 \$Bn	09  Intel -4% 33,132 \$Bn	10  Toyota +10% 33,340 \$Bn	11  Mercedes-Benz +6% 31,094 \$Bn	12  BMW +30% 30,328 \$Bn	13  Cisco +7% 30,053 \$Bn	14  Disney +3% 30,140 \$Bn
15  HP -1% 25,843 \$Bn	16  Gillette +1% 25,305 \$Bn	17  LOUIS VUITTON +6% 24,803 \$Bn	18  ORACLE +9% 24,088 \$Bn	19  amazon +20% 23,820 \$Bn	20  HONDA +7% 18,450 \$Bn	21  H&M +14% 18,308 \$Bn
22  Pepsi +6% 17,892 \$Bn	23  American Express +13% 17,640 \$Bn	24  Nike +13% 17,085 \$Bn	25  SAP +7% 16,614 \$Bn	26  Ikea +8% 15,868 \$Bn	27  UPS +3% 15,213 \$Bn	28  eBay +20% 15,161 \$Bn
29  Pampers +19% 13,575 \$Bn	30  Kellogg's +8% 12,987 \$Bn	31  Budweiser +6% 12,644 \$Bn	32  HSBC +7% 12,145 \$Bn	33  J.P.Morgan 0% 10,468 \$Bn	34  Volkswagen +20% 10,320 \$Bn	35  Canon -9% 10,089 \$Bn
36  ZARA +14% 10,821 \$Bn	37  NESCAFÉ -4% 10,551 \$Bn	38  GUCCI +7% 10,321 \$Bn	39  L'ORÉAL PARIS +12% 9,584 \$Bn	40  PHILIPS +6% 9,403 \$Bn	41  accenture +8% 9,241 \$Bn	42  Ford +19% 9,181 \$Bn
43  HYUNDAI +20% 9,004 \$Bn	44  Goldman Sachs +12% 8,558 \$Bn	45  SIEMENS +13% 8,305 \$Bn	46  SONY -8% 8,148 \$Bn	47  Thomson Reuters -4% 8,105 \$Bn	48  Citi +14% 7,583 \$Bn	49  DANONE +6% 7,568 \$Bn
50  Colgate +1% 7,433 \$Bn	51  Audi +8% 7,216 \$Bn	52  Facebook +43% 7,232 \$Bn	53  Heinz -1% 7,148 \$Bn	54  HERMÈS +19% 7,148 \$Bn	55  adidas +12% 7,135 \$Bn	56  Nestlé +1% 7,107 \$Bn
57  NOKIA -6% 7,044 \$Bn	58  CATERPILLAR +13% 7,129 \$Bn	59  AXA +1% 7,090 \$Bn	60  Cartier +26% 6,892 \$Bn	61  DELL -20% 6,845 \$Bn	62  xerox +1% 6,779 \$Bn	63  Allianz +8% 6,710 \$Bn
64  PORSCHE +26% 6,474 \$Bn	65  NISSAN +19% 6,103 \$Bn	66  KFC +3% 6,102 \$Bn	67  Nintendo -14% 6,088 \$Bn	68  Panasonic +1% 5,810 \$Bn	69  Sprite +2% 5,811 \$Bn	70  Discovery New 5,795 \$Bn
71  Morgan Stanley -20% 5,214 \$Bn	72  PRADA +30% 5,207 \$Bn	73  Shell +16% 5,135 \$Bn	74  VISA +11% 5,415 \$Bn	75  TIFFANY & CO. +1% 5,400 \$Bn	76  3M +16% 5,403 \$Bn	77  BURBERRY +20% 5,389 \$Bn
78  MTV -12% 4,980 \$Bn	79  Adobe +8% 4,899 \$Bn	80  John Deere +19% 4,865 \$Bn	81  Johnson & Johnson +1% 4,257 \$Bn	82  Johnny Walker +10% 4,240 \$Bn	83  KIA +19% 4,218 \$Bn	84  Santander -2% 4,180 \$Bn
85  DURACELL New 4,145 \$Bn	86  Jack Daniel's +7% 4,140 \$Bn	87  AVON -10% 4,130 \$Bn	88  RALPH LAUREN +14% 4,104 \$Bn	89  CHEVROLET New 4,104 \$Bn	90  Kleenex +1% 4,068 \$Bn	91  Starbucks +8% 4,099 \$Bn
92  Heineken +100% 4,038 \$Bn	93  Corona +1% 4,014 \$Bn	94  Pizza Hut +1% 4,009 \$Bn	95  SMIRNOFF +1% 4,014 \$Bn	96  Harley-Davidson +10% 4,130 \$Bn	97  MasterCard +8% 4,208 \$Bn	98  Ferrari +6% 4,003 \$Bn
99  MOËT & CHANDON +7% 3,943 \$Bn	100  GAP +1% 3,910 \$Bn					

Interbrand

Creating and managing brand value™



خیلی چیزها عوض می شوند. خیلی انسانها تغییر می کنند. خیلی از دوستانمان ما را ترک می کنند. انگار زندگی، هرگز، حتی یک لحظه متوقف نمی شود تا ما به او برسیم.

نمی شود برای فرد دیگری زندگی کرد.

فکر می کنم هر کس، باید اول، سبک زندگی اش را انتخاب کند.

آنگاه فکر کند که دوست دارد تجربه حاصل از این سبک زندگی را با چه کسی به اشتراک بگذارد

نمی توانی بنشین و دیگران را با خواسته ها و آرزوها و اولویت ها و ارزش هایشان، مقابل چشمانت قرار دهی و بخواهی انتخاب های زندگی را طوری انجام دهی که آنها همه خوشحال و راضی باشند و بگویی این یعنی عشق!

باید خودت زندگی کنی

دوست دارم کارهایی را که دوست دارم انجام دهم

و کسی باشم که واقعاً دوست دارم باشم

اصلاً دوست دارم تجربه کنم و ببینم آن انسانی که می خواهم باشم چگونه انسانی است!

اگر این کار را نکنیم، دور هم می نشینیم و هر کدام دیگری را متهم می کنیم که مانع «زندگی کردن ما» شد.

با همه کارهایی که کرد. یا نکرد. یا نمی دانست که باید بکند.

بعضی ها می گویند کمی از دورتر مسئله امروزت را نگاه کن.

سالها بعد در مورد رفتار و تصمیم امروزت چه قضاوت خواهی کرد؟

شاید این کار، گاهی خوب باشد.

استفان چبوسکے

اما من دوست دارم نزدیک تر باشم: همین امروز.

دوست دارم در میانه میدان زندگی باشم.

می خواهم همه حس های خوب را تجربه کنم حتی اگر قیمتش تجربه حس های بد هم باشد. این به من حس زندگی بدون مرز و محدودیت را می دهد...

افق تحلیل و اثر مارکبری

یکی از نکاتی که در تفکر سیستمی به صورت جدی مورد تاکید قرار می‌گیرد، «افزایش افق تحلیل» است. از آنجا که این بحث بسیار مهم و گاه کمی پیچیده است، اجازه بدهید آن را از یک مثال ساده آغاز کنیم.

اثری که می‌خواهیم به آن پردازیم اثر کبری یا Cobra Effect نام دارد. سالها پیش وقتی هند مستعمره‌ی انگلیسی‌ها بود، تعداد مارهای کبری در سطح شهر دهلی زیاد شده بود و این یک خطر جدی محسوب می‌شد.

دولت احساس کرد به تنهایی نمی‌تواند از عهده‌ی مدیریت این وضعیت بر بیاید. به همین دلیل تصمیم گرفته شد که شهروندان به مشارکت دعوت شوند. برای هر مار مرده‌ای که تحویل می‌شد، جایزه‌ای نقدی در نظر گرفته شد. این استراتژی ابتدا بسیار موفقیت‌آمیز بود و مارهای مرده‌ی زیادی تحویل شد.

به نظر می‌آمد که در طول زمان باید تعداد مارهای مرده کم و کمتر می‌شد. اما با کمال تعجب دیده شد که تعداد مارهای مرده تحویلی هر روز در حال افزایش است!

احتمالاً می‌توانید دلایلش را حدس بزنید. مردم احساس کردند این کار درآمد خوبی دارد و بسیاری از آنها به پرورش مارهای کبرا پرداختند تا درآمد خوبی به دست بیاورند.

ماجرای در همین جا تمام نشد. دولت اعلام کرد که دیگر برای مارهای کبرا مرده جایزه نمی‌دهد! حالا مردم که میدیدند این کسب و کار دیگر رونق ندارد، مارهای خود را در گوشه و کنار شهر رها کردند. هر کس مارهای خود را به دورترین نقطه از خانه‌اش می‌برد و رها می‌کرد.

می‌توانید حدس بزنید که همان زمان که یک نفر در سمت دیگر شهر، مارهایش را رها می‌کرد، کسی هم بود که از آن سمت شهر به این طرف آمده بود تا مارهای خود را رها کند!

اجازه بدهید مثال دیگری را هم بررسی کنیم. در ویتنام زمانی که مستعمره‌ی فرانسوی‌ها بود، به دلیل زیاد شدن موشها، دولت برنامه‌ای برای مشارکت شهروندان تدوین کرد. طبق این برنامه، شهروندان موش‌ها را می‌کشتند و دفن می‌کردند و دم موش را می‌بردند و برای دولت می‌آوردند تا پاداش خود را بگیرند.

بعد از مدتی تعداد زیادی موش‌های دم‌بریده در شهر دیده می‌شد! مردم ضمن حمایت از موشها و کمک به رشد و تکثیر و زندگی آنها، دم‌های آنها را می‌بردند و به دولت تحویل می‌دادند و دوباره موش‌ها را رها می‌کردند تا موش‌ها زاد و ولد کنند و درآمد بیشتری را به ارمان بیاورند.

در هر دو مثالی که دیدیم، یک ویژگی مشترک وجود داشت و آن

اینکه فقط به «نخستین تاثیر

یک تصمیم» توجه شده بود.

در حالی که اگر افق دید خود

را گسترش دهیم و عمیق‌تر

کنیم می‌توان دید که هر

تصمیمی، زنجیره‌ای از

اتفاقات را رقم می‌زند و بدون

در نظر گرفتن این زنجیره

نمی‌توان اثرات ناشی از یک

تصمیم را تحلیل کرد.

مشابه همین تصمیم‌ها را در

اقتصاد و فضای کسب و کار

هم می‌توان مشاهده کرد.



در سالهای گذشته، حمایت از بنگاه‌های اقتصادی زودبازده، شبیه همین مشکلات را در ایران ایجاد کرد. واقعیت این است که کسب و کار مفید و موثر و پایدار، به هر حال «زود بازده» نیست و رشد و تثبیت آن زمان می‌برد.

اعطای وام‌های کوچک به مردم و انتظار از درآمدزایی سریع توسط آنها، باعث شد که بسیاری از مردم با دریافت این وام‌ها خودروهای قسطی بخرند و به جابجایی مسافر در سطح شهرها پردازند.

افزایش ناگهانی عرضه خدمات در حوزه‌ی «حمل و نقل مسافر» باعث شد درآمدها کاهش یابد. در نهایت «جوانان بیکار» به «جوانان بدهکار» تبدیل شدند و اگر از گروه اول کار خوبی بر نمی‌آید از گروه دوم انجام هر کار بدی را نیز می‌توان انتظار داشت.

در ایران، بعد از زلزله بم، برای کمک به مردم زلزله زده آب شرب برای ساکنان مناطق مسکونی رایگان اعلام شد. به عبارتی، از مشترکین خانگی آب بها دریافت نمی‌شد. این درحالی بود که هنوز باید بابت آب کشاورزی آب‌بها پرداخت می‌شد. پس از اجرای این سیاست، بخشی از آبیاری زمین‌های کشاورزی هم توسط آب شرب انجام شد و عملاً مصرف آب افزایش یافت. در نتیجه، سیاستی که به منظور رفاه زلزله زدگان تنظیم شده بود، پس از مدتی خود به یک مسئله جدید تبدیل شد.

در بسیاری از شرکتها، استفاده از دوربین‌های مدار بسته هم نتیجه‌ی مشابهی داشته است. احساس «دیده شدن دائمی و نامطلوب بودن این حس»، باعث می‌شود که «دیده شدن» و «دیده نشدن» به یکی از دغدغه‌های کارکنان تبدیل

شود. قبلاً بخشی از کارکنان از کار فرار می‌کردند و بخشی دیگر، به کار فکر می‌کردند. حالا وجود دوربین‌ها همه را روی یک سوال متمرکز کرده: «کجا دیده می‌شویم؟ کجا دیده نمی‌شویم؟» و مطالعات نشان می‌دهد در چنین محیط‌هایی، حتی کارکنان متعهد هم ترجیح

می‌دهند ساعت و دقایق بیشتری از روز خود را در «نقاط کور» تردد کنند!

بنابراین ضمن اینکه گروه اول همچنان کم‌کاری می‌کنند و با چشمان باز رو به مانیتور می‌خوابند و هر وقت خسته شدند به نقاط کور پناه می‌برند، فرار از دیده شدن و کار کردن، به دغدغه‌ی کارکنان متعهد نیز افزوده می‌شود!

نمونه‌هایی که خواندید در ادبیات مدیریت و تفکر سیستمی به اثربری معروف هستند. چه مثالهای دیگری از این اثر می‌شناسید؟



(در یک خیابان باریک) اون ماشین رو ببین. یک ربه همه رو معطل کرده و نمیتونه پارک کنه. حتماً راننده‌اش یک زنه.

(در کلیسای یک شهر توریستی) اون طرف نرو. چند تا سیاه پوست وایستادن. می‌دونم آدمهای خوبی هستن. اما نری بهتره.

(در شیراز) ببین! ببین! اسم خیابونشون رو گذاشتن الف! حال نداشتند تا آخرش بنویسن.

(در رسانه) اصلاً هر چی بدبختی داریم از این مسلمان‌ها است (به جای مسلمان می‌توانید یهودی / مسیحی / زرتشتی و ... بگذارید)

ما انسانها، برای تحلیل و قضاوت سریع‌تر، روشی جالب، کاربردی و البته خطرناک را آموخته‌ایم: طبقه‌بندی!

این مرد است. او زن است. این ترک است. او شیرازی است. این ایرانی است. او خارجی. این متولد ماه فروردین است. او متولد ماه مهر. طبقه‌بندی، هم سرعت قضاوت ما را افزایش می‌دهد، هم به ما احساس «شناخت بهتر محیط» را می‌دهد.

ما انسانها به صورت ذاتی از ابهام فرار می‌کنیم. اگر چه به تعبیر زیبای هافستد، میزان فرار کردن از ابهام در فرهنگ‌ها و جوامع مختلف متفاوت است، اما به هر حال، اصل ماجرا بر قوت خود باقی است.

طبقه‌بندی یکی از بهترین شیوه‌هایی است که مغز انسان برای کاستن از ابهام دنیای اطراف خود فرا گرفته است.

فرض کنیم من به شما بگویم: من مرد هستم. مسلمان هستم. در دهه‌ی پنجم زندگی خود به سر می‌برم. مدیرعامل و مالک یک شرکت هستم. متاهل هستم. دو فرزند دارم. در یک شهر بزرگ زندگی می‌کنم.

چه اطلاعاتی به شما داده‌ام؟

ذهن ما انسانها بلافاصله، نقاط کور خود را پر می‌کند. حتی

بدون اینکه بفهمیم. اینکه چه قضاوتی داریم به «تجربیات

قبلی زندگی ما» باز می‌گردد. بنابراین ممکن است چند نفر از خواندن اطلاعات

بالا، نتایج متفاوتی بگیرند.

استرپوفاپ
معتقد به آن هستید یا قربانی آن؟

یکی می‌گوید: احتمالاً او خودرو دارد. احتمالاً گرایش‌های اخلاقی دارد. احتمالاً باید از زندگی زناشویی خود راضی باشد. دیگری می‌گوید: خدا به داد برسد. حتماً کلاه‌بردار است. مذهب هم پوشش همین کلاه‌برداری هاست. شرکت هم که خصوصی است و حتماً محل فساد است. نفر سوم و چهار و پنجم و ... هم حرف‌ها و نظرات دیگری دارند.

به عبارت دیگر، برای هر یک از ما، بسته به تجربیات خود، «مرد بودن»، تبعاتی هم دارد. همچنانکه «مسلمان بودن». همچنانکه: «مدیرعامل بخش خصوصی بودن». همچنانکه «متاهل بودن». این پدیده ای است که در روانشناسی استریوتایپ نامیده میشود: قضاوت بر روی انسانها بر اساس گروه یا جامعه ای که به آن تعلق دارند. زنان به جرم زن بودن و مردان به دلیل مرد بودن، قربانی چنین قضاوتهایی هستند. همچنانکه تهرانی‌ها به دلیل تهرانی بودن و ساکنان شهرهای دیگر به دلیل «شهرستانی» بودن. همچنانکه «مسلمانان» به دلیل مسلمان بودن و «غیرمسلمانان» به دلیل مسلمان نبودن.

آیا خطای استریوتایپ صرفاً یک خطای ذهنی بی دلیل است؟ واقعیت این است که چنین نیست.

آیا خطای استریوتایپ صرفاً یک خطای ذهنی بی دلیل است؟ واقعیت این است که چنین نیست. نیاکان ما در طول تکامل خویش در اثر توانایی تعمیم در تنازع برای بقا زنده مانده اند. آنها آموختند که از تمام جانوران خزنده بگریزند.

از حیواناتی که دندان خویش را نشان میدهند فرار کنند و خود نیز چون آنان، برای تهدید دیگران دندانهای خود را نشان دهند. در جنگهای مذهبی، مسلمان بودن یا مسیحی بودن برای دشمن بودن کافی بود.

زندگی جمع‌گرایانه (به تعبیری که جامعه‌شناسان می‌گویند) زمینه را برای قضاوت جمعی فراهم میکرد. مردم فلان شهر خسیس بودند. مردم شهر دیگر ساده لوح. مردم شهر دیگر مذهبی و ...

اما زندگی جمعی رو به انزوال است. زندگی فردی به خانه‌ها و خانواده‌ها رو آورده است. جوانانی که نه با پدر و مادر خود، بلکه با صفحه نمایش موبایل خود زندگی میکنند. دختران و پسرانی که نخستین تجربیات ارتباطی خود را نه با همسایه و خویشاوند خود که با مرد و زنی از دیاری دیگر در فضای مجازی آغاز میکنند.

و رسانه‌های ملی که دیگر ملت‌ها به دقت همیشه به آنها گوش نمیدهند و قدرت فرهنگ سازی آنها رو به کاهش است. این چنین است که قدرت قضاوت جمعی – که شاید زمانی ابزاری قدرتمند بود – هر روز بیشتر از پیش

استریوتایپ که زمانی ابزاری برای زندگی بود، به عنوان شاخصی برای سنجش عقب ماندگی فکری و فرهنگی شمرده میشود.

کاهش می‌یابد و استریوتایپ که زمانی ابزاری برای زندگی بود، به عنوان شاخصی برای سنجش عقب ماندگی فکری و فرهنگی شمرده میشود. خواننده این متن ممکن است بگوید که استریوتایپ‌ها، به خودی خود بد نیستند. خیلی وقتها هم درست از آب در می‌آیند! در اینجا ذکر دو نکته ضروری است:

ما معمولاً استریوتایپ‌های خود را نه بر اساس «مطالعات دقیق آماری» بلکه بر اساس «تجربیات محدود شخصی خود و اطرافیان» شکل می‌دهیم. بنابراین شانس درست بودن این مفروضات خیلی پایین است. در سایت متمم در مورد بی اساس بودن [شخصیت شناسی بر اساس ماه تولد](#) صحبت کرده‌ایم. اما همین الان می‌توانید افرادی را ببینید که حاضرند تا پای جان بایستند و اصرار کنند که متولدین ماه آذر واقعاً فلان ویژگی را دارند.

وقتی می‌پرسی نمونه‌ی آماری هم داری؟ می‌گویی: بله! خودم دیده‌ام. پنج تا مثال می‌زند! او فراموش می‌کند که برای یک ادعای علمی هزار مثال هم به خودی خود کافی نیست. مگر اینکه مطمئن باشی جامعه آماری خوبی را انتخاب کرده‌ای و توزیع خوبی داشته است و انواع اصول علمی در آن رعایت شده.

حتی کسی که می‌گوید مردم فلان شهر خوب (یا بد) هستند و ما بیست نفر از آنها را در دانشگاه خود داشتیم، فراموش می‌کند که او نمونه‌ی غیرتصادفی از مردم آن شهر را دیده. یک زیرمجموعه‌ی دانشگاه رفته از مردم یک شهر، تمام مردم آن شهر را نمایندگی نمی‌کنند. چنانکه جامعه ایرانیان ساکن لوس آنجلس – خوب یا بد – چندان ربطی به جامعه ایرانی ندارد. حالا فکر کنید یک آمریکایی ساکن لوس آنجلس بر اساس شناختی که از پانصد نفر ایرانی در آن شهر دارد، یک حکم کلی بدهد!

فرض کنیم که نمونه‌های آماری ما هم زیاد است و کاملاً علمی است. نتیجه‌ای که می‌گیریم باز هم این است که احتمال اینکه در میان فلان گروه، فلان ویژگی وجود داشته باشد زیاد است. نه اینکه همه اعضای آن گروه آن ویژگی را دارند. اما تکیه بر تحلیل‌های از این دست، فرصت توجه به استثناءها را از ما می‌گیرد و مگر جز این است که بسیاری از رویدادهای بزرگ زندگی ما، بیشتر حاصل استثناء هستند تا قاعده؟ یکی از بحث‌های سیاسی داخلی کشورهای توسعه یافته، برخورد با مهاجران است.

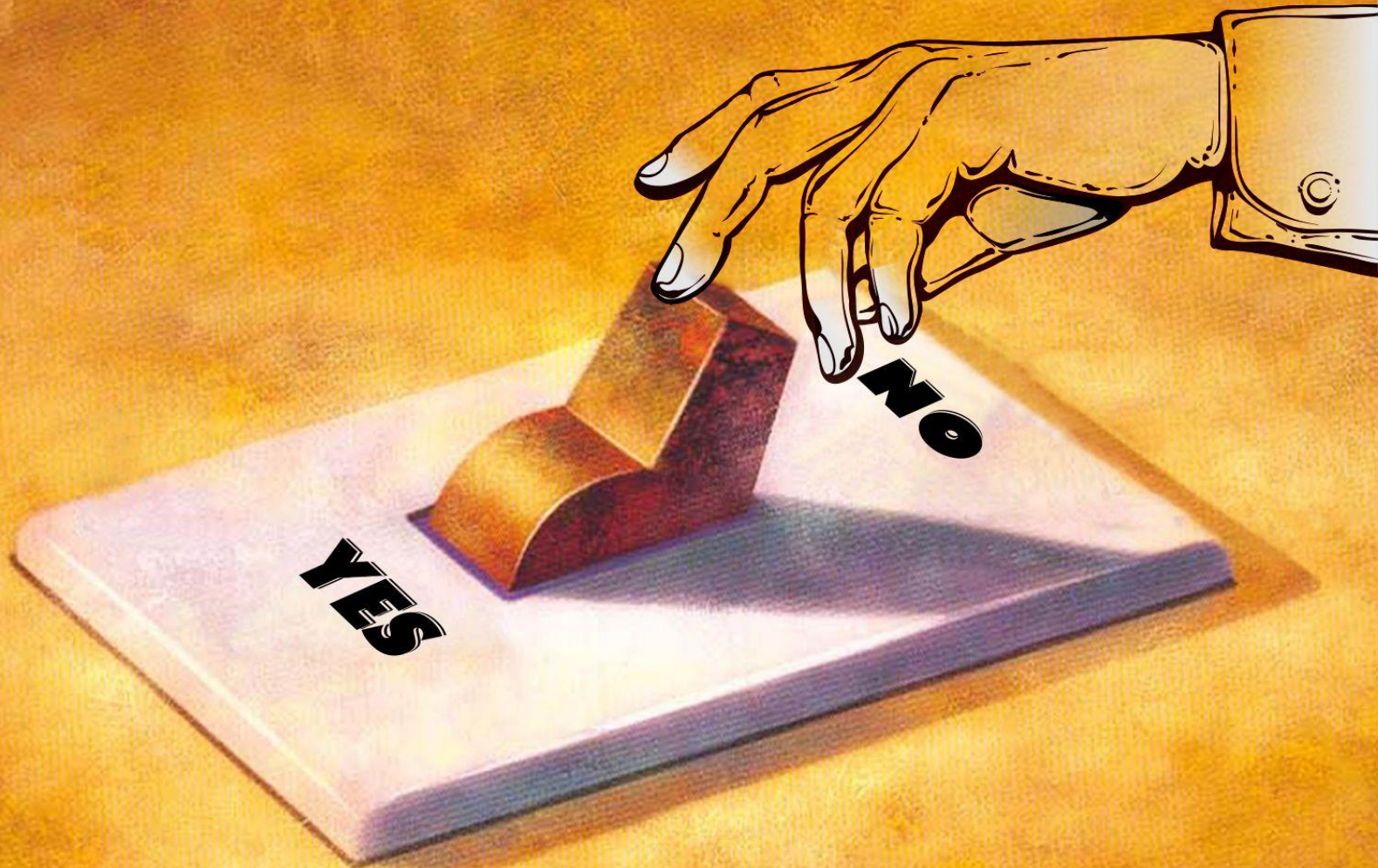
اکثر مردمی که از لحاظ ذهنی توسعه نیافته هستند، استریوتایپ مهاجر را معادل «ضعیف و بدبخت و عقب افتاده» می‌دانند. دلایل را هم شاید بتوان درک کرد. مهاجر اگر در مبداء مهاجرت، جامعه و فرهنگی قوی را مشاهده می‌کرد که دلیلی برای مهاجرت نداشت. مهاجرت عموماً از فرهنگ و اقتصاد ضعیف به فرهنگ و اقتصاد قوی صورت می‌گیرد. این مسئله گاهی حتی در کشورهایی نظیر آمریکا نیز که پذیرش مهاجر زیادی دارند، اگر چه کمتر از سایر کشورها، اما به هر حال، مشاهده می‌شود (به عبارت دیگر مقاومت کسانی که چند نسل قبل به این کشور مهاجرت کرده‌اند در مقابل کسانی که به تازگی مهاجرت می‌کنند).

اما یک مرور ساده به گزارش‌های مختلف از جمله گزارش نشریه فوربس نشان می‌دهد اپل، گوگل، T&AT، مک دونالدز، آی بی ام، Budweiser، جنرال الکتریک و eBay تنها بخشی از شرکتهایی هستند که توسط مهاجران یا نسل اول آنها راه اندازی شده‌اند. بر اساس گزارش فوربس، ۴۰٪ شرکت‌های لیست برتر Fortune 500 توسط مهاجرین و نسل اول آنها تاسیس شده.

می‌توانید استریوتایپ «مهاجر» را در کشور ما بررسی کنید. یا استریوتایپ «زن» را. یا استریوتایپ «دهاتی» بودن را. یا استریوتایپ «جنوب شهری» بودن را. یا استریوتایپ «کارمند» بودن را در برابر استریوتایپ «کارآفرین» بودن.

کافی است کمی فکر کنیم که استریوتایپ‌ها و این نگرش آماری به گروه‌های اجتماعی – که معمولاً از نظر پایه‌های آماری هم سست است – چه اثرات زیان‌باری را به زندگی فردی و اجتماعی ما وارد کرده است.





هنر نه گفتن در مذاکره

کسانی که پاسخ منفی ما را می‌شنوند، به ندرت از شنیدن این پاسخ خوشحال می‌شوند و این البته طبیعی است. پاسخ منفی، به معنی رد کردن خواسته‌های طرف مقابل، رد کردن ایده‌ها، آرزوها و نیز عدم برآورده کردن اولویت‌های طرف مقابل است. به همین دلیل، در اکثر گفتگوها و مذاکره‌ها، «نه» گفتن، پایان یک گفتگو نیست. بلکه آغاز یک مذاکره است. مذاکره‌ای که به شدت بر پایه عواطف و احساسات بنا شده است. کسی که پاسخ منفی را شنیده است از تمام تواناییها، دانش و احساسات خود استفاده می‌کند تا این پاسخ منفی را به پاسخی مثبت (یا لاقابل یک پاسخ منفی در کنار حداقلی از امیدواری) تبدیل کند. کسی هم که پاسخ «نه» را مطرح کرده است، با توجه به تمایل عمومی ما انسانها در خوشحال کردن و راضی نگاه داشتن دیگران، معمولاً لحظات بسیار سختی را تجربه می‌کند.

ما در مذاکره‌ها، معمولاً در پی آن هستیم که پاسخ مثبت طرف مقابل را دریافت کنیم. قسمت عمده‌ای از کتاب‌های مذاکره بر اساس این هدف تدوین شده و شکل گرفته‌اند. راجر فیشر کتاب معروف خود در مورد مذاکره را **Getting to Yes** نامگذاری کرده است. اما... کسانی که تجربه مذاکره‌های زیادی را دارند، می‌دانند که دستیابی به پاسخ مثبت طرف مقابل، تنها یک رو از سکه مذاکره است. روی دیگر سکه، توانایی «نه گفتن» به خواسته‌های طرف مقابل است. خواسته‌هایی که یا نامشروع بوده و یا مشروع هستند، اما برآورده کردن آنها از عهده ما خارج است.

حتماً برای شما هم پیش آمده است که بلافاصله پس از پاسخ منفی به طرف مقابل، حتی قبل از آغاز اعتراض وی، به حدی احساس معذب بودن کرده‌اید که خود، به تلطیف موضعتان اقدام نموده‌اید.

کسی که پاسخ منفی می‌دهد، دو چالش مهم پیش رو دارد. نخست اینکه باید از عهده مذاکره و قانع کردن طرف مقابل برآید. چالش دوم (و گاه دشوارتر) مذاکره با خود است، تا بتواند عذاب و احساس بدی را که در انسان، پس از دست رد زدن به خواسته‌های طرف مقابل به وجود می‌آید، مهار کند. در اینجا، به بررسی بیشتر پاسخ‌های منفی خواهیم پرداخت و شیوه مواجهه با تبعات آن را بررسی خواهیم کرد.

ملاحظه‌کاری و توجه به دیگران از ویژگیهای مثبت و ارزشمند در فرهنگ ماست که موجب شده تا حد زیادی از صراحت کلام در برخوردهای روزمره و تعاملات اجتماعی ما کاسته شود. در فرهنگ ما، معمولاً گوینده، وضعیت شنونده را در نظر گرفته و جمله‌بندی سخنان خود را به گونه‌ای انتخاب می‌کند که به عواطف و احساسات طرف مقابل کمترین آسیب وارد شود.

این عادت فرهنگی، باعث شده است که در مذاکرات روزمره (با سایر هموطنان و خصوصاً در سطح بین‌المللی) از گفتن پاسخ‌های صریح بپرهیزیم. گاه می‌خواهیم درخواست کسی را رد کنیم، اما آنقدر این رد کردن را در لفافه و پنهان در جمله‌های تو در تو و مبهم بیان می‌کنیم که تا مدتها بعد هم، هنوز طرف مقابل نمی‌فهمد که درخواست وی رد شده است. امیدواری دادن بیهوده و بی‌پشتوانه نیز از تبعات دیگر این فرهنگ است. علی‌المرور از رضا درخواست وام می‌کند و رضا می‌گوید که باید برود و وضعیت حساب بانکی‌اش را بررسی کند. این در حالی است که رضا از هم‌اکنون می‌داند که در نهایت پاسخ منفی خواهد داد. قسمت قابل توجهی از وقت مذاکره در کشور ما، به دلیل همین ملاحظات، عملاً تلف می‌شود و در نهایت هم ملاحظه‌کاریهای اولیه نمی‌تواند اثر خبر اصلی را (که به هر حال مخاطب خواهد شنید) از بین ببرد. با توجه به این نکات، چند نکته درباره پاسخ‌های منفی توصیه می‌شود:

بر روی خود موضوع متمرکز شوید و مسئله را

شخصی فرض نکنید. شما به هر دلیل، به این نتیجه

رسیده‌اید که باید به درخواست طرف مقابل «نه» بگویید. طرف مقابل هم به احتمال زیاد می‌کوشد که پاسخ «نه» شما به درخواست خود را، به پاسخی مثبت تبدیل کند. هیچ‌کدام از شما کار اشتباهی نمی‌کنید. اگر جای شما با طرف مقابل عوض می‌شد، باز هم همین ماجرا تکرار می‌شد. مدام در ذهن خود، تکرار کنید که بحث بر سر یک «درخواست» و «پاسخ آن درخواست» است. بحثی بین شما و طرف مقابل وجود ندارد. با این نوع فکر کردن، هم می‌توانید راحت‌تر «نه» بگویید و هم در مذاکره خود، به سمت حمله به طرف مقابل، متمایل نخواهید شد.

نقاط حساس خودتان را بشناسید. طرف مقابل شما

ممکن است از انواع ترفندها برای قانع کردن شما و تغییر پاسخ منفی به مثبت استفاده کند. ترفند زمانی مؤثر است که شما نسبت به آن آسیب‌پذیر باشید. شما نسبت به چه ترفندهایی آسیب‌پذیر هستید؟ آیا تهدید اینکه جملات امروز شما، فردا در روزنامه‌ها و سایت‌های خبری منتشر خواهد شد، پاسخ شما را تغییر می‌دهد؟ و یا دیدن دستمال یا اشک طرف مقابل موجب تغییر موضع شما می‌شود؟ ما در اینجا بی‌رحمی تجویز نمی‌کنیم و نمی‌گوییم که اگر کسی اشک ریخت به وی توجه نکنید. اما آنچه مهم است این است که اگر شما واقعاً می‌توانید پاسخ منفی خود را پس از اشک ریختن کسی به پاسخ مثبت تبدیل کنید، پس چرا از همان ابتدا این کار را انجام نمی‌دهید؟! و اگر پاسخ شما با دلایلی منطقی منفی است، چرا باید عواطف و احساسات طرف مقابل، موجب تغییر موضع شما شود؟

چند دقیقه با خود فکر کنید. فهرستی از عواملی که می‌توانند شما را تحت فشار قرار داده و پاسخ منفی شما را تغییر دهند بنویسید. سعی کنید منطقی یا غیرمنطقی بودن هر یک از این تأثیرات را مشخص کنید. شناخت نقاط حساس، خطر گرفتاری در دام آنها را کمتر می‌کند.

پاسخ خود را خیلی پیچیده نکنید. زمانی که انواع

توضیحات و توجیهات را به هم آمیخته و بار احساسی و عاطفی نیز بر آن سوار می‌کنید، طرف مقابل به سختی می‌تواند پیام اصلی شما را دریافت کند. در هنگام رد کردن خواسته طرف مقابل، حد تعادل را رعایت کنید. همانطور که یک پاسخ منفی صریح، بدون هرگونه شرح و توضیح اضافی، می‌تواند زمینه دلگیر شدن طرف مقابل را فراهم آورد، پاسخ‌های بسیار پیچیده نیز می‌تواند به ایجاد اغتشاش ذهنی و عصبی شدن طرف مقابل منجر شود.

پاسخ منفی دادن، بیان دلیل پاسخ منفی، معذرت خواهی و توضیح اینکه شما به هر حال نمی‌توانید موضع خود را تغییر دهید، چهار عمل مختلف است که اگر چه ممکن است استفاده از همه آنها در هنگام رد درخواست طرف مقابل ضروری باشد، اما دلیلی ندارد که همه این کارها را در یک مرحله انجام دهید. اجازه دهید بین گفته‌های مختلف شما فاصله‌ای به وجود بیاید تا طرف مقابل بتواند توضیحات شما و موضع شما را بهتر درک و هضم کند.

مذاکره‌کننده غیر حرفه‌ای، در پاسخ منفی به درخواست طرف مقابل، هر چهار عمل را با هم انجام می‌دهد. به عبارتی، پس از گفتن پاسخ منفی، از طرف مقابل معذرت‌خواهی می‌کند. بلافاصله، می‌کوشد دلیل این پاسخ منفی را توضیح دهد. و قبل از اینکه طرف مقابل آغاز به سخن گفتن کند، توضیح می‌دهد که به هر حال، نمی‌تواند موضع خود را تغییر دهد، چرا که با محدودیت‌های قانونی، سازمانی و ... مواجه است. مشکل این رفتار در این است که، زمانی که طرف مقابل، به این پاسخ منفی اعتراض کرده و دلایل خود را بیان می‌کند، مذاکره‌کننده، دیگر حرفی برای گفتن ندارد. چرا که همه مطالب خود را زنجیروار مطرح نموده است.

در حالی که، بهتر است پس از هر یک از این چهار مرحله، فرصتی در نظر گرفته شود تا طرف مقابل، گفته‌ها و اعتراضات و درخواست‌های خود را به زبان بیاورد. بدین‌گونه، در مواجهه با اعتراض طرف مقابل، هنوز حرف‌هایی باقی مانده است.

پاسخ منفی خود را تضعیف نکنید. همیشه بکوشید

مهم‌ترین دلیل خود در رد درخواست طرف مقابل را در همان ابتدای بحث مطرح کنید. اگر چه این توصیه بسیار ساده و منطقی به نظر می‌رسد، اما با دقت در رفتارهای خود و اطرافیان خود خواهید دید که بسیاری از انسانها این کار را به صورت معکوس انجام می‌دهند. ابتدا دلیلی بسیار ساده (و گاه غیرمنطقی) را مطرح می‌کنند و زمانی که با مقاومت طرف مقابل مواجه شدند، دلایل محکم‌تر خود را بیان می‌کنند. هیچ‌گاه با مطرح کردن ضعیف‌ترین دلیل در ابتدای بحث، پاسخ منفی خود را تضعیف نکنید. همچنین در صورتی که یک دلیل قوی را شرح داده و طرف مقابل را تا حد خوبی قانع کرده‌اید، دلایل ضعیف‌تر را مطرح نکنید. اگر در مذاکره‌ای، چند دلیل مختلف مطرح کنید، قوت و ضعف دلایل شما، با توجه به ضعیف‌ترین دلیل مطرح شده، ارزیابی خواهد شد.

در مقابل وسوسه لطیف کردن پاسخ منفی، مقاومت

کنید بسیاری از انسانها، زمانی که به طرف مقابل پاسخ منفی می‌دهند، دچار احساس بدی می‌شوند و حتی گاه، قبل از اینکه طرف مقابل اعتراضی کند، با ارائه توضیحاتی، از موضع قبلی خود عقب‌نشینی می‌کنند.

به عنوان مثال، فرض کنید دوست شما قصد دارد مبلغی در حدود یک میلیون تومان را از شما قرض بگیرد. شما در ابتدا پاسخ منفی می‌دهید. اما بلافاصله از این تصمیم خود احساس ناراحتی کرده و کمی عقب‌نشینی می‌کنید. به عنوان مثال می‌گویید: «البته، در حدود چهارصد هزار تومان پول در دست دارم که می‌توانم به شما بدهم». اگر در همان ابتدا چنین تصمیمی داشتید، بهتر است بدون مقدمه و توضیحات اضافی، در پاسخ به تقاضای اولیه، بگویید که می‌توانید بخشی از آن را تأمین کنید. اما اگر گفته‌اید که نمی‌توانید این کار را بکنید، بعد از اینکه پاسخ منفی شما اثرات خود را گذاشته است، دلیلی ندارد بیهوده موضع قبلی خود را اصلاح کنید. بنابراین، پس از اعلام پاسخ منفی، بکوشید بی‌دلیل از پاسخ خود عقب‌نشینی نکنید.

پاسخ منفی خود را بیش از حد تقویت نکنید. الزاماً همه انسانها، بعد از اعلام پاسخ منفی، پاسخ خود را رقیق نمی‌کنند. برخی بالعکس، بلافاصله پس از اعلام پاسخ منفی، سعی می‌کنند موضع خود را تقویت کنند. مدیری را در نظر بگیرید که در پاسخ منفی به کارمندش می‌گوید: «من با درخواست شما مخالفم. تلاش هم نکن که نظر من را تغییر دهی. من یک بار که پاسخ منفی بدهم دیگر محال است تغییر موضع بدهم. پس بیهوده تلاش نکن و ...». این نوع صحبت کردن، وقتی شما هنوز عکس‌العمل طرف مقابل را ندیده‌اید، نمی‌تواند به بهتر شدن وضع کمکی بکند. گاه چنین رفتاری، می‌تواند تعارض بین خواسته‌های دو انسان را، به تعارض بین اراده دو انسان ارتقاء دهد. به گونه‌ای که یکی از طرفین، می‌خواهد استقامت و پایداری خود را در مورد درخواست مطرح شده به اثبات رسانده و طرف مقابل، می‌کوشد ثبات عقیده خود را در مورد پاسخ منفی مطرح شده، اثبات کند. بدیهی است که چنین تعارضی به سادگی قابل رفع نخواهد بود.

در ابراز همدردی دقت کنید. در اکثر مواقع، زمانی که درخواست طرف مقابل را رد می‌کنیم، احساس ناراحتی به ما دست می‌دهد. همچنین بسیار پیش می‌آید که این ناراحتی را با طرف مقابل در میان بگذاریم. این کار بسیار مناسب است. اما در بیان احساسات خود اغراق نکنید. چرا که طرف مقابل در شرایط شدیداً احساسی قرار دارد و ممکن است نسبت به پاسخ اغراق‌آمیز شما، رفتاری تهاجمی نشان دهد.

مسئول شعبه یک بانک را در نظر بگیرید که به دلیل محدودیتهای قانونی، نتوانسته با اعطای وام به یک زوج جوان موافقت کند. زمانی که وی این خبر را به زوج جوان می‌دهد، آنها بسیار ناراحت می‌شوند. مسئول شعبه توضیح می‌دهد: «باور کنید من هم به اندازه شما ناراحت هستم». ناگهان مرد جوان با حالتی تهاجمی می‌گوید: «نخیر. شما به اندازه ما ناراحت نیستید. شما اصلاً نمی‌فهمید ما چقدر ناراحتیم» و درب اتاق را محکم می‌بندد و می‌رود.

شاید مسئول شعبه با بیان جمله‌ای منطقی‌تر مثلاً: «ما هم می‌دانیم که زوج‌های جوان به چنین وامی نیاز دارند و دریافت آن برایشان مهم است، اما در حال حاضر متأسفانه قوانین، ما را محدود کرده‌اند»، می‌توانست از این نوع عکس‌العمل جلوگیری کند.

به طرف مقابل امید بیهوده ندهید. متأسفانه شاید بتوان گفت، این یکی از ویژگیهای فرهنگی ماست که به دلیل ملاحظه‌کاری بیش از حد، پس از اینکه پاسخ منفی به طرف مقابل دادیم، با جملاتی امید بخش می‌کوشیم روحیه وی را بهبود بخشیم. مسئول شعبه در مثال قبل، ممکن است بگوید: «البته شما دو سه هفته دیگر به من سر بزنید. شاید تا آن موقع شرایط تغییر کند». احتمالاً مسئول شعبه نیز می‌داند که شرایط تغییری نخواهد کرد، اما با استفاده از این ترفند می‌خواهد از تلخی پاسخ بکاهد. اما امید بیهوده دادن، ضمن اینکه دور از معیارهای اخلاقی است و باعث می‌شود طرف مقابل وقت بیهوده‌ای را صرف پیگیری آن کند، تلخی خود را در مرحله بعدی - زمانی که طرف مقابل، به هر حال، پاسخ منفی قطعی را می‌شنود - حفظ خواهد کرد.

[مطالب بیشتر در مورد مذاکره را در سایت ممتم بخوانید.](#)



گلوله‌های برفی در کار و زندگی

گلوله‌های برفی در ذهن ما نماد رشدهای سریع و بزرگ هستند. رشدهایی خود ادامه‌ی راه را برای خود هموار می‌کنند. تصویر گلوله‌های برفی کوچکی که از بالای کوه سرازیر می‌شوند و در راه بزرگ و سریع‌تر می‌شوند و در نهایت هیچکس توانایی توقف آنها را ندارد، بخشی از تصاویر کودکی همه‌ی ماست.

این تصویر ذهنی به حدی در میان تمام انسانها مشترک است که در حوزه‌ی تفکر سیستمی، به جای اصطلاح خشک و علمی «حلقه‌های بسته تقویت شونده با بازخورد مثبت»، حتی در نوشته‌های رسمی هم با اصطلاح و تصویر «گلوله‌های برفی» مواجه می‌شویم.

دانش‌آموز با علاقه سر کلاس می‌نشیند. معلم به درس علاقمندتر می‌شود و با انگیزه‌ی بیشتری درس می‌دهد. دانش‌آموز علاقمندتر می‌شود و بهتر گوش می‌دهد. معلم از حضور در کلاس بیشتر لذت می‌برد و چنین می‌شود که پس از چند جلسه، رابطه‌ی قوی و کلاسی اثربخش شکل می‌گیرد.

به یک جوان در دهه‌ی سوم زندگی ثروتی به ارث می‌رسد. او با میرایش، چند معامله می‌کند و پول بیشتری تولید می‌شود. معامله‌های بعدی بزرگ‌تر و پول‌های بیشتر.

این گلوله‌ی برفی شتاب می‌گیرد و بزرگ‌تر می‌شود. آنقدر بزرگ که اطرافیان آن جوان، دیگر توان رقابت مالی با او را ندارند. حتی ممکن است فرصت نشستن بر سر یک میز با او را از دست بدهند.

مثالهای همین پدیده را در حوزه‌ی کسب و کار هم می‌توان دید و همانجا می‌آموزیم که گلوله‌های برفی همیشه تا ابد شتاب نمی‌گیرند. برای بسیاری از آنها درخت یا دیواری هست که به سادگی آنها را متلاشی کند و گلوله‌ای که تندتر رفته است بیشتر از بقیه می‌تواند در معرض نابودی باشد:

ماجرای پاداش به فروشندگان در یک شرکت و افزایش میزان فروش آنها، نمونه‌ای از همین گلوله‌های برفی است.

مدیر به کارمندان خود، قول پاداش ۲٪ از فروش را می‌دهد. کارمندان بیشتر می‌فروشند. بیشتر پاداش می‌گیرند. بیشتر انگیزه پیدا می‌کنند و به نظر می‌رسد که این حلقه، یک گلوله‌ی برفی است که می‌تواند تا همیشه ادامه پیدا کند.

واحد بازاریابی و تبلیغات، به شدت هزینه می‌کند و بیلبوردهای متعدد در سطح شهر می‌گیرد. تبلیغات تلویزیونی پخش می‌کند. فروش افزایش پیدا می‌کند. نقدینگی و سود ایجاد می‌شود و می‌توان بیشتر از گذشته تبلیغ کرد.

فردی در کلاس‌ها و دوره‌های توسعه توانمندی‌ها شرکت می‌کند و وقتی مطالب این کلاس‌ها را برای دیگران توضیح می‌دهد آنها هیجان زده می‌شوند. این هیجان، گوینده را ترغیب می‌کند که بیشتر از قبل کلاس برود. بیشتر از قبل بخواند و بیشتر از پیش، اطرافیان را هیجان زده کند. به نظر می‌رسد اتفاق خوبی افتاده. چنین فردی از انگیزه‌ی بی‌پایان برای یادگیری بهره‌مند شده است.

اما آیا این گلوله‌های برفی تا ابد ادامه پیدا می‌کنند؟ هر کدام از آنها ممکن است به دلیلی یا به شیوه‌ای، متوقف شوند.

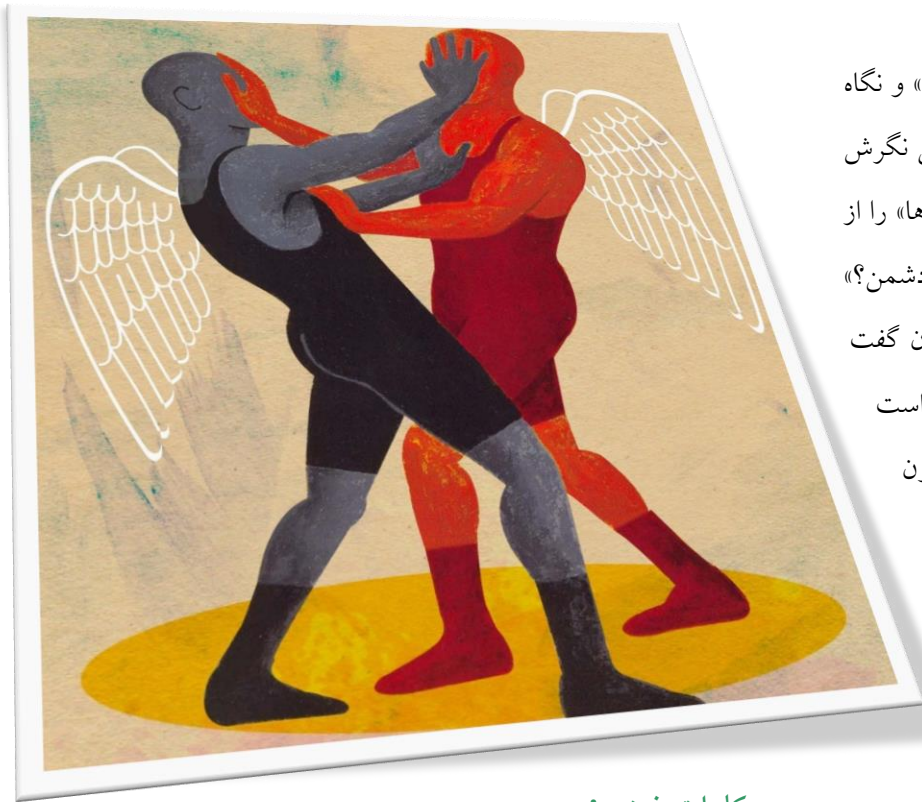
مدیر فروشی که قول پاداش داده است، ممکن است در ذهن خودش گفته باشد: «آنها یک میلیون تومان حقوق می‌گیرند و با پاداش می‌توانند آن را تا ۲ میلیون تومان افزایش دهند». اما الان فروش بالا رفته و حقوق بچه‌های فروش به ۴ میلیون و بیشتر رسیده. برای مدیر «سقف شیشه‌ای ذهنی» وجود دارد که کارمند نباید اینقدر حقوق بگیرد. به همین دلیل شروع به بهانه تراشی می‌کند و پاداش‌ها را به تعویق می‌اندازد و تعارضات آغاز می‌شود...



کسی که علاقمند به توسعه توانمندی است به یادگرفتن و انتقال سریع عادت می‌کند. لذت این کار، او را بیشتر از همیشه در این مسیر شتاب می‌دهد و او از توسعه توانمندی‌های خودش غافل می‌شود. در طول زمان فاصله‌ی «حرف‌های او» و «رفتار او» بیشتر و بیشتر می‌شود و جایگاهش در میان دوستان و آشنایان کاهش می‌یابد. مشکلاتش هم عمیق‌تر و جدی‌تر می‌شوند و حتی حاضر نیست برای حل مشکلاتش از دیگران کمک بگیرد. چون معتقد است بهتر و بیشتر از دیگران، این حوزه‌ها را می‌شناسد. «قهرمان توسعه‌ی توانمندی‌ها»، پس از مدتی توسط اطرافیان «طرد» می‌شود!

بنابراین، به همان اندازه که راه‌اندازی گلوله‌های برفی مهم است، برای رشد و موفقیت، باید به دیوارها و موانع رشد (که به تدریج ظهور پیدا می‌کنند و بزرگ‌تر می‌شوند) فکر کرد. با توجه به این موانع و پیش‌بینی آنها، می‌توان از برخورد با آنها اجتناب کرده و مسیر رشد و موفقیت را سریع‌تر و مطمئن‌تر پیمود...

تبلیغات هر روز بیشتر از قبل می‌شود. محصولات ما بهتر و گران‌تر فروخته می‌شوند. رقبا برای ماندن در بازار دیر یا زود به هر زحمتی که باشد بودجه‌ی تبلیغاتی خود را افزایش می‌دهند. فروش الزاماً به همان نسبت تبلیغات رشد نمی‌کند (چون حالا همه تبلیغ می‌کنند).! باید وارد جنگ قیمت شد. دو طرف قیمت‌ها را کاهش می‌دهند یا سرویس‌های اضافی می‌دهند. گارانتی‌ها بدون دلیل مشخص از ۱۲ ماه به ۱۸ ماه افزایش پیدا می‌کند و پس از مدتی، گلوله برفی تبلیغات بیشتر و فروش بیشتر، به دیوار می‌خورد. قسمت زیادی از سود شرکت به سازمان زیباسازی (برای بیلوردها) و سازمان صدا و سیما (برای تبلیغات و تیزرها) داده می‌شود...



کلمات ذهنی: صبح،

حکومت، بد، خوب، خسیس، فداکار، مومن، ظالم، دزد، فرسوده، فاسد

ویژگی کلمات عینی در سری اول، «حذف نقش گوینده» در آن است. وقتی می شنوی «ساعت هفت» مستقل از اینکه گوینده چه کسی بوده است می توان فهمید که در مورد چه چیزی حرف زده است. همینطور وقتی می گوییم: «تهران». یا «خودرو فرسوده»

اما ویژگی مشترک کلمات ذهنی در سری دوم، اهمیت بسیار زیاد نقش گوینده در آنهاست. اگر ندانی که چه کسی آن لغت را به کار برده، نمی توانی معنی دقیق آن واژه را بفهمی. «صبح» برای یک نفر، ۵ بامداد است و برای دیگری ساعت ۱۱. حکومت برای یک نفر هر کسی است که حقوق خود را از دولت می گیرد و برای دیگری، دولت زیرمجموعه ای از نهاد بزرگتری به نام حکومت است. خسیس برای من، ممکن است کسی باشد که مرا شام مهمان نکرده است و برای دیگری، کسی که فرزندان را با وجود توانمندی مالی، به خاطر کاهش هزینه ها به مسافرت نمی برد.

آیا تا به حال به تفاوت میان نگاه انسانها در «جنگ و مرگ» و نگاه انسانها در «صلح و زندگی» فکر کرده اید؟ مهمترین ویژگی نگرش در میدان جنگ، «قضاوت» است. حتی اگر «بهترین حرف ها» را از زبان کسی بشنویم اول فکر می کنیم: «او دوست است یا دشمن؟» و سپس درباره ی معنای حرف او فکر می کنیم. شاید بتوان گفت در میدان جنگ، اینکه «که می گوید؟» بسیار مهم تر از این است که «چه می گوید؟». زندگی از آنجا آغاز می شود که ما، «بدون قضاوت» حرف می زنیم و حرف می شنویم.

آیا واقعاً می توان بدون قضاوت حرف زد؟ ضمن اینکه «بدون قضاوت حرف زدن» گاهی به ابزاری برای «بستن دهان دیگران» تبدیل می شود. وقتی من به

همکارم می گویم که «فلان شخص، مدیر ضعیفی است و فساد مالی زیادی هم دارد» و او می گوید: «تو نباید قضاوت کنی!». من بیشتر احساس می کنم که «قضاوت نکردن» ابزاری است که با آن، زبان مخالف خود را در جامعه یا محیط کار می بندند. چگونه می توان گفتگوهای روزمره را انجام داد و تعاملات روزمره و «گفتگوی زندگی» را همچون همیشه ادامه داد، بدون اینکه در دام «جنگ قضاوت» گرفتار شویم؟

مقایسه کلمات ذهنی و کلمات عینی

کلمات «عینی» کلماتی هستند که «همه شنوندگان» از آنها معناهای تقریباً مشابه را دریافت می کنند. کلمات «ذهنی» کلماتی هستند که افراد مختلف، مصداق ها و معانی مختلفی را از آنها دریافت کنند. در کلمات «ذهنی»، شنونده بخشی از معنای کلمه است. مثالهای زیر را بخوانید:

کلمات عینی: ساعت هفت، میز ناهارخوری، آشپزخانه، کتاب، تهران، شهر، روستا، ایران، سیاه، قرمز

آیا می‌توان کلمات ذهنی را از گفتگوهای روزمره‌ی ما حذف کرد؟ چنین چیزی غیر ممکن است. اما می‌توان برای کاهش «فضای جنگ» به این کلمات «رنگی از زندگی» اضافه کرد. کافی است سهم «گوینده» را هنگام استفاده از کلمات «ذهنی» افزایش دهیم.

زبان جنگ:

آقای امیدی، یک مدیر دزد است.

تو خیلی کار بدی کردی که در آن جلسه، راجع به «مشکلات مالی کارمندان» حرف زدی.

مریم، نمونه‌ی یک مادر فداکار است.

فاصله گرفتن از «زبان جنگ» و نزدیک شدن به زبان زندگی

من آقای مدیری را دزد می‌دانم.

من فکر می‌کنم تو خیلی کار بدی کردی که در آن جلسه راجع به مشکلات مالی کارمندان حرف زدی.

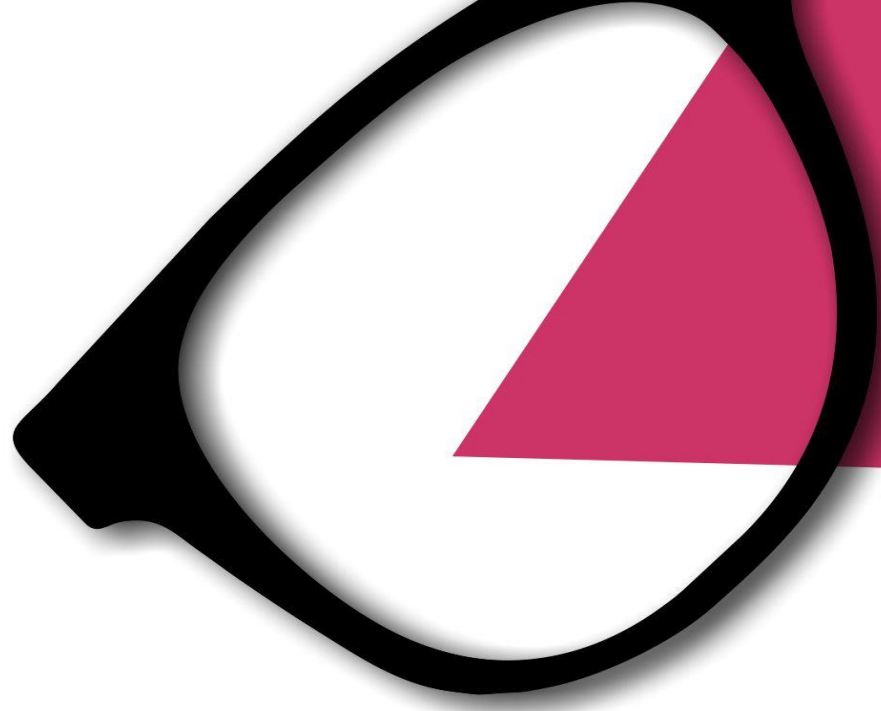
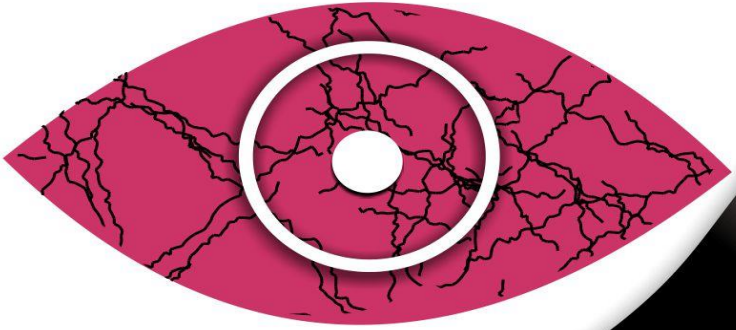
من، مریم را نمونه‌ی یک مادر فداکار می‌دانم.

با افزایش سهم گوینده در جملات بالا، همچنان «قضاوت» وجود دارد، اما لاقابل به خودمان و به شنونده یادآوری کرده‌ایم که با یک «قضاوت شخصی» روبرو هستیم نه یک حکم قطعی.

مطالب بیشتر در این باره: بخش ارتباطات و زبان زندگی - متمم

چند لحظه فکر کنید و پنج کلمه عینی را که در گفتگوهای روزمره به کار می‌گیرید به یاد بیاورید. حالا پنج کلمه ذهنی را هم با خود مرور کنید

مذاکرہ و مدل ذہنی مذاکرہ کنندہ



ما در مذاکره، «رفتار» دیگران را می‌بینیم. پیچیدگی رفتار انسانها، شرایط پر تنش مذاکره و تمرکز بیش از حد بر نتایج مذاکره، همه و همه باعث می‌شوند که مدل ذهنی مذاکره‌کننده مقابل، ز چشم ما پنهان بماند. در ساده‌ترین تعریف از مدل ذهنی مذاکره‌کننده می‌توان گفت: مدل ذهنی عینکی است که ما بر چشم می‌گذاریم و رنگ شیشه آن، تمام اتفاقات اطراف ما را رنگ می‌زند.

مهم نیست که در مورد مذاکره صحبت می‌کنیم یا هر نوع تعامل دیگر. در تعریفی ساده شده می‌توان گفت ما مدل ذهنی خود را بر اساس «باورها»، «ارزش‌ها» و «قضاوت‌ها» شکل می‌دهیم. در اینجا تعریف ساده‌ای از باورها، ارزش‌ها و قضاوت‌ها را مرور می‌کنیم. روانشناسان و دانشمندان علوم رفتاری، سالهاست که در مورد تعریف دقیق این سه کلمه و ریشه‌ها و تبعات آنها، «سرگرم» هستند و مکاتب مختلفی در توصیف آنها شکل گرفته است. ولی ما در اینجا به تعریف ساده‌ای که بتواند در ادامه بحث، به بهبود مهارت مذاکره ما کمک کند، اکتفا می‌کنیم.

«باورها»، گزاره‌هایی در مورد خود من، زندگی من و دنیای اطراف من هستند که آنها را مطلقاً درست فرض می‌کنم و حاضر نیستم به سادگی آنها را زیر سوال ببرم.

برخی از باورهای مذهبی از این جنس هستند. بسیاری از آموخته‌های دوران کودکی ممکن است به عنوان «باور» در ذهن من بمانند: مثلاً اینکه دنیا، میدان مبارزه‌ای است که نهایتاً برخی در آن پیروز می‌شوند و برخی شکست می‌خورند. باور به «کثیف بودن پول یا دزد بودن پولدار». یا برعکس آن: باور به اینکه «آنها که از لحاظ مالی فقیرند از لحاظ فکر و درک و شعور هم فقیر هستند». نمی‌توان گفت که باورها، هرگز تغییر نمی‌کنند. اما می‌توان گفت که باورها یکی از آخرین چیزهایی هستند که در انسان تغییر می‌کنند.

ارزش‌ها، معیارهایی هستند که من بر اساس آن شرایط اطراف و انسانهای دیگر را می‌سنجم. بسیاری از این ارزش‌ها، از باورهای من ریشه می‌گیرند و برخی از آنها هم خواسته یا ناخواسته توسط محیط به من آموخته می‌شود. وقتی من «باور دارم که خدایی وجود دارد»، یکی از معیارهای سنجش من «خداشناس بودن یا خداشناس نبودن» انسانها خواهد بود. وقتی من «باور دارم که جهان میدان جنگ و مبارزه است»، یکی از معیارهایم برای سنجش انسانها این است که: «آیا او در گروه پیروزهای میدان زندگی است؟ یا از جرگه‌ی شکست

خوردگان است؟». وقتی که من باور دارم که «پول با شعور رابطه دارد»، یکی از معیارهای سنجش من این خواهد بود که: پولدار است یا بی‌پول؟

قضاوت، حاصل همین سنجش‌ها بر اساس ارزش‌هاست. البته ما معمولاً ناخواسته، «نتیجه قضاوت» را با «نتیجه استدلال» اشتباه می‌گیریم. من در مورد یکی از همکارانم همیشه فکر می‌کنم که حرفه‌ای سطحی و بی‌ارزش و بی‌خاصیت می‌زند. ممکن است فراموش کنم که باور من در مورد زندگی، این است که زندگی میدان جنگ است. آنچه در این جنگ برایم ارزش است، موفقیت مالی به عنوان تنها شاخص مشخص‌کننده موفقیت و شکست است. و دوست من که وضع مالی خوبی ندارد، نمی‌تواند حرف درستی هم بزند. من در جلوی دیگران اینطور استدلال می‌کنم که: «اگر این آدم اینقدر که فکر می‌کند می‌فهمید، که زندگیش این نبود!». بسیاری از اشتباهات ما در گفتگو، ناشی از مخلوط شدن «قضاوت و استدلال» است.

باورها و ارزش‌ها و قضاوت‌ها را نمیتوان به سادگی از هم جدا کرد. فرض کنید باور من بر این باشد که «دنیا یک نردبان است که هر کس در یکی از پله‌های آن ایستاده. برخی بالاتر از من هستند و برخی پایین‌تر از من». اگر این باور در ذهن من شکل گرفته باشد، احتمالاً «مدرک تحصیلی»، «موقعیت اجتماعی»، «مجموع دارایی‌ها» و مواردی از این دست در مدل ذهنی من «ارزش» محسوب خواهند شد. چون فکر می‌کنم این عوامل و عوامل مشابه آن، موقعیت من و دیگران را در این نردبان مشخص می‌کنند. بدیهی است که تمام قضاوت‌های من در مورد خودم و دیگران هم بر اساس ارزش‌ها، شکل خواهد گرفت.

آیا می‌توان گفت مدل ذهنی درست کدام است؟ بدیهی است که بحث در مورد «مدل ذهنی درست» یک بحث بی‌نتیجه و بی‌سرانجام است. اما می‌توان در مورد «مدل ذهنی مفید» صحبت کرد. اینکه کدام مدل ذهنی می‌تواند به من بیشتر کمک کند؟





هر نوع از عشق، به معنای نوع آسیب پذیری است

همین که عاشق چیزی یا کسی شدی، قلبت را باید برای شکستن آماده کنی.

اگر می خواهی مراقب قلبت باشی، آن را به هیچکس نبخش. حتی یک حیوان.

آن را در بسته‌ی زیبایی از شادی‌های کوچک و شیک، بسته بندی کن و به کناری بگذار.

آن را در گاوصندوق خود خواهی حفظ کن. جایی که مطمئناً هرگز نخواهد شکست.

اما به خاطر داشته باشد که آنجا در تاریکی امنیت، بدون حرکت و بدون هوا، تغییر جنس خواهد داد.

قلب همزمان شکستناپذیر و نفوذناپذیر خواهد شد.

چون از جنس سنگ شده است.

عشق، یعنی آسیب پذیر بودن.

و انتخاب با توست...

کلیدر لویسی / چهار نوع عشق

احتمالاً این سوال قدیمی را شنیده‌اید: به تازگی با یک عطر خوشبو آشنا شده‌اید! می‌خواهید این عطر را بخرید و قیمت آن حدود دویست هزار تومان است. پول را در کیف خود می‌گذارید و به فروشگاه می‌روید. در لحظه‌ی پرداخت پول، می‌بینید که کیف‌تان را جایی در مسیر انداخته‌اید. البته در جیب‌تان کارت خودپرداز دارید. آیا عطر را خواهید خرید؟

حالا به شکل دیگری به سوال بالا فکر کنید. فرض کنید کیف پول را گم نکرده‌اید و عطر را هم خریده‌اید. اما دقیقاً هنگامی که در حال خروج از فروشگاه هستید، کیف‌تان از دستتان به زمین می‌افتد و شیشه‌ی عطر می‌شکند. آیا برمی‌گردید و دوباره همان عطر را می‌خرید؟

آیا تا به حال به دلیل این نوع رفتارها و تصمیم‌ها فکر کرده‌اید؟ این رفتارها به نظر چندان منطقی نمی‌رسند. اگر من حاضر به تعویض مدل گوشی خودم نیستم و آن را بهترین گزینه موجود می‌دانم، چرا بعد از اینکه آن را از دست دادم حاضرم این کار را انجام دهم؟ یا در مورد اول، گم شدن دویست هزار تومان پول از لحاظ منطقی چه تفاوتی با شکستن یک شیشه عطر دویست هزار تومانی دارد؟

ریچارد تالر کسی بود که برای نخستین بار به صورت جدی روی این رفتار و رفتارهای مشابه کار کرد. اینکه چرا انسانها رفتارهایی را انجام می‌دهند که منطقی نیست و به نظر می‌رسد جنبه‌های احساسی در آن دخیل است؟

ریچارد تالر، برای بیان این رفتار، از اصطلاح **حسابداری ذهنی**

استفاده می‌کند. او می‌گوید که انسانها هم درست مثل سازمان‌ها، برای ثبت ذهنی هزینه‌های خود، ردیابی و مدیریت آنها، از روش‌های متعارف حسابداری استفاده می‌کنند.

سرفصل‌های مختلف حسابداری را در ذهن خود در نظر می‌گیرند. خریده‌ها و هزینه‌ها را انجام می‌دهند. درآمدها را صرف می‌کنند. و حتی دارایی‌های خود را در ذهن‌شان از نظر حسابداری مستهلک می‌کنند!

حالا می‌توانیم به سراغ مثال عطر در بالای همین نوشته برویم. به نظر می‌رسد که اکثر ما در ذهن خود، سرفصلی به نام «خریده‌های تفنی» داریم. خریدهایی که ضروری نیستند، اما از انجام آنها لذت می‌بریم. از طرف دیگر، ظاهراً سرفصل دیگری هم وجود دارد که شاید بتوان آن را سرفصل «بدشانسی‌ها» یا «بی‌لیاقتی‌ها» نامید! زمانی که پول گم می‌کنیم، در زیر سرفصل «بی‌لیاقتی» یا «بدشانسی» در ذهن ما، دویست هزار تومان ثبت می‌شود. سرفصل «خرید تفنی» هنوز خالی است و می‌توان برای آن هزینه کرد!



این سوال و سوالهای مشابه آن، سالهاست که به شکل‌های مختلف در نقاط مختلف دنیا از مردم پرسیده می‌شود. احتمالاً می‌توانید پاسخ را حدس بزنید. اکثر مردم در حالت اول، ممکن است بگویند که به هر حال عطر را می‌خرند. اما در حالت دوم، بسیاری از مردم، معتقدند که دیگر عطر را نخواهند خرید. حداقل آن روز نخواهند خرید.

می‌توانید به شکل دیگری هم به سوال بالا فکر کنید. شما یک گوشی موبایل دارید و خیلی از آن راضی هستید و واقعاً نمی‌خواهید عوضش کنید. گوشی شما در یک جای نامناسب (!) از دستتان می‌افتد و دیگر قابل استفاده نیست. حالا مجبور هستید گوشی بخرید. آیا همان مدل گوشی را خواهید خرید یا گوشی دیگری می‌خرید؟ کم نیستند کسانی که می‌گویند در چنین شرایطی، ترجیح می‌دهند یک مدل دیگر را انتخاب کنند تا دلشان کمتر بسوزد!

اما وقتی شیشه‌ی عطر را می‌خریم و بعداً می‌شکند، عملاً دویست هزار تومان در سرفصل «خرید تفنی» ثبت شده. طبیعی است که هزینه کردن مجدد برای ما کمی بار روانی دارد.

طبیعی است که حالا می‌توان بهتر درک کرد که یک مدیر یقه سفید حرفه‌ای که عطر را بخشی از وسایل کسب و کار خود می‌داند، در مواجهه با شرایط بالا، بدون هرگونه تردیدی باز می‌گردد و دوباره عطر را می‌خرد. چون او عطر را در ردیف «هزینه‌های ضروری کسب و کار» در ذهن خود ثبت می‌کند!

در مورد گوشی موبایلی که قربانی شد هم، می‌توان استدلال مشابهی داشت. خریدن همان مدل قبلی را، به ناچار باید در همان سرفصل قبلی ثبت کرد. اما یک گوشی جدید را می‌توان در سرفصل «تنوع طلبی»، «به روز شدن» و عناوین دیگری شبیه آن ثبت کرد. احتمالاً دیده‌اید که کسی که گوشی موبایل خود را در این شرایط تعویض می‌کند، معمولاً توضیح می‌دهد که: «اصلاً خوب شد که اینطوری شد. لازم بود عوضش کنم!»

حالا می‌شود فهمید که چرا کسی که یک میلیون تومان حقوق می‌گیرد و سیصد هزار تومان کرایه راه می‌دهد، با کسی که هفتصد هزار تومان حقوق می‌گیرد و در شرکت کنار خانه‌اش کار می‌کند، احساس متفاوتی دارد. ما درآمدها و هزینه‌ها را در سرفصل‌های حسابداری کاملاً مستقل ثبت می‌کنیم. این دو نفر شغل خود را به یک شکل ارزیابی نمی‌کنند!

حالا می‌توان تفاوت حسابداری ذهنی انسانهای مختلف را بهتر درک کرد. کارگری که هر شب، حسابهای ذهنی خود را می‌بندد و ترازها را حساب می‌کند تا سود و زیان خود را ببیند. کارمندی که تراز خود را یک ماهه محاسبه می‌کند تا ببیند سود برده یا زیان کرده است. مدیرعاملی که مالک نیست و بر این باور است که چند سال وقت دارد تا از شغلی که دارد، «پساندازی برای امنیت ذهنی» ایجاد کند. مالک یک شرکت که حساب‌های ذهنی خود را برای عمر خودش و نسل اول فرزندانش می‌بندد و کسی که چنان اهل فرهنگ و تمدن است که حساب‌های ذهنی‌اش را برای ده‌ها نسل پس از خودش، می‌بندد و تراز می‌کند.

حتی تفاوت سرفصل‌ها هم جالب است. کتاب خریدن برای یکی در سرفصل خریدهای تفنی ثبت می‌شود کنار هزینه‌های عطر و سینما. و اگر سینما رفت تا مدتی کتاب نمی‌خرد! برای دیگری در سرفصل رشد و پیشرفت ثبت می‌شود در کنار شهریه دانشگاه.

حالا حتی بهتر می‌شود فهمید که این مقایسه که به مردم می‌گویند: یک کتاب از یک پیتزا ارزان‌تر است، چرا ساده اندیشانه است و چرا هیچکس با این مقایسه، تصمیم به خرید کتاب نمی‌گیرد؟ کتاب برای بسیاری از ما در سرفصلی است که در کنارش روزنامه است و پیتزا در سرفصل تفریح است و کنار آن تورهای U-ALL کشورهای همسایه هم ثبت می‌شوند! چنین است که پیتزا خیلی ارزان به نظر می‌رسد و کتاب خیلی گران!

مطالب مربوط به روانشناسی پول و سرمایه‌گذاری در متمم

برده‌داران: کسانی که مجموعه کارهایی که از ما و شما می‌خواهند، از مجموعه‌ی توانمندی ما بیشتر است یا برای اینکه بتوانیم تمام خواسته‌های آنها را برآورده کنیم باید تمام زندگی خود را به آنان اختصاص

آیا دقت کرده‌اید که برخی از دوستان شما، همیشه از همکاران سخت خود گله دارند؟ از همکارانی که هیچ چیز نمی‌فهمند و خودخواه هستند و محیط کار را برای آنها جهنم کرده‌اند؟ آیا دقت کرده‌اید که برخی دیگر از دوستان شما، به ندرت چنین گله‌هایی را مطرح می‌کنند؟

در نگاه اول ممکن است فکر کنید که بعضی از ما در انتخاب محیط کار، شانس آورده‌ایم و برخی دیگر بدشانس بوده‌ایم. اما ماجرا وقتی جالب‌تر می‌شود که در یک سازمان، سراغ افراد مختلف بروید و حرف‌های آنها را بشنوید. به تدریج به این نتیجه می‌رسید که همه‌ی ماجرا هم به شانس ارتباط ندارد. انسانهای سرسخت و دشوار همه جا هستند. اما بعضی از ما در مواجهه و برخورد با آنها توانمندتر و برخی ضعیف‌تر هستیم.

محاسبه‌ی هزینه‌ای که انسانهای دشوار در محیط کار ایجاد می‌کنند، ساده نیست. کاهش انگیزه‌ی همکاران، کاهش اثربخشی و همینطور راندمان، تنها بخشی از مشکلات ناشی از رفتار این کارکنان است. شاید یکی از مهم‌ترین هزینه‌های این افراد، زمانی است که از ذهن دیگران اشغال می‌کنند. شاید آنها ۸ ساعت در روز کار نکنند اما مهم‌ترین ضرر، وقتی ایجاد می‌شود که ۱۰ نفر از همکاران هر کدام روزی ۳ ساعت در خانه و محل کار، مجبور باشند در مورد آنها حرف بزنند و فکر کنند! معمولاً چنین انسانهایی یا خودشان دیر یا زود سازمان را ترک می‌کنند یا ممکن است فضایی ایجاد کنند که همکاران، یکی پس از دیگری به ترک کار و شروع فعالیت در سازمان دیگر پناه ببرند. اما سختی ماجرا در این است که کمتر سازمانی است که از وجود «انسانهای دشوار» بی‌بهره باشد!

جان هوور در کتاب خود تحت عنوان انسانهای دشوار، طبقه‌بندی جالبی از انسانهای دشوار را ارائه می‌دهد:



دهیم. اخلاق برده‌داری ممکن است در مدیر من، کارمند من، دوست من یا حتی اعضای خانواده‌ی من دیده شود.

سیاه چاله‌ها: کسانی که هر چیزی که بتوانند از شما می‌گیرند و سپس برای امتیازهای بیشتر چانه زنی می‌کنند. مدیرتان از شما می‌پرسد: برای جلسه‌ی روز شنبه چه کمکی می‌توانی به من بکنی؟ شما می‌گویید می‌توانم خلاصه‌ی گزارش پیشرفت پروژه را تا امروز آماده کنم. مدیرتان در سکوت گوش می‌دهد. شما ادامه می‌دهید: ضمناً می‌شود یک اسلاید خوب آماده کنیم که پیشرفت کار را تا این لحظه نشان دهیم. او با سکوت به شما نگاه می‌کند. شما توضیح می‌دهید که: اگر فکر می‌کنید موثر است، می‌توانم یکی از دوستانم را که کارشناس بسیار قدرتمندی است، برای حضور در این جلسه و کمک به ما دعوت کنم. مدیر شما در این لحظه می‌گوید: اینها خوب است. حالا چه کمک جدی و بزرگی می‌تونی به من بکنی؟

جزیی نگران: آیا تا به حال پیش آمده که پس از مدت‌ها جستجو، به سختی خانه‌ای را برای اجاره کردن پیدا کنید و وقتی همسر خود را به آنها می‌برید او بگوید که رنگ کاشی‌های دستشویی خیلی جذاب نیست یا اینکه بالکن برای درست کردن زغال قلیان به اندازه‌ی کافی جا ندارد؟ آیا تا به حال شده که وقتی یک گزارش صد صفحه‌ای از کار خود را به همکار یا مدیر خود ارائه می‌دهید قبل از مطالعه یا حتی ورق زدن، از فونتی که در صفحه‌ی اول به کار برده‌اید ایراد بگیرید؟

همکاران (یا دوستان) بدون مرز: شاید «پزشک بدون مرز» یک اصطلاح زیبا و ارزشمند باشد. اما همکار بدون مرز یا همسر بدون مرز، می‌تواند یک فاجعه باشد. همکار بدون مرز همیشه در کنار شماست. در همه‌ی جلسات با شماست. اگر کاری را به او واگذار کنید تا مدتی از دردسر حضورش راحت باشید، دیر یا زود کنار شما خواهد بود تا «در کنار شما» بتواند بهتر کار کند.

قلعه‌های مستقل: نه با شما حرف می‌زند نه با هیچ کس دیگر. به سر کار می‌آید و آرام مشغول کار می‌شود. وارد خانه می‌شود و سر خود را داخل روزنامه یا لپ‌تاپ فرو می‌کند. به سختی می‌توانید با این نوع افراد وارد گفتگو شوید. به سختی می‌دانید که خوشحال هستند یا ناراحت. راضی یا ناراضی. مجبور هستید فقط بر اساس حدس و گمان خود با آنها رفتار کنید.

دروغگوها: به سختی می‌توانید به اطلاعاتی که این افراد در اختیار شما قرار می‌دهند تکیه کنید. گاهی دروغ‌هایشان به حدی واضح است که هم شما، هم خود ایشان و هم اطرافیانتان در همان لحظه می‌دانند که درگیر یک بحث دروغ هستند. اما گاهی دروغ‌ها آنقدر بزرگ است که هیچکس حوصله‌ی مواجهه با آنها را ندارد. همه ترجیح می‌دهند حرف‌ها را گوش دهند و سپس به کارهای خود مشغول شوند. دروغ‌گو می‌تواند کارمند شما یا مدیر شما باشد. مدیری که در عین سود ده بودن شرکت، با جدیت در برابر شما از زیان‌هایش صحبت می‌کند یا برعکس. در عین اینکه مدت‌هاست شرکت عملاً ورشکسته شده، از آینده‌ی روشن پیش رو می‌گوید.

[سلسله مطالب رفتارهای نادرست سازمانی در سایت متمم](#)

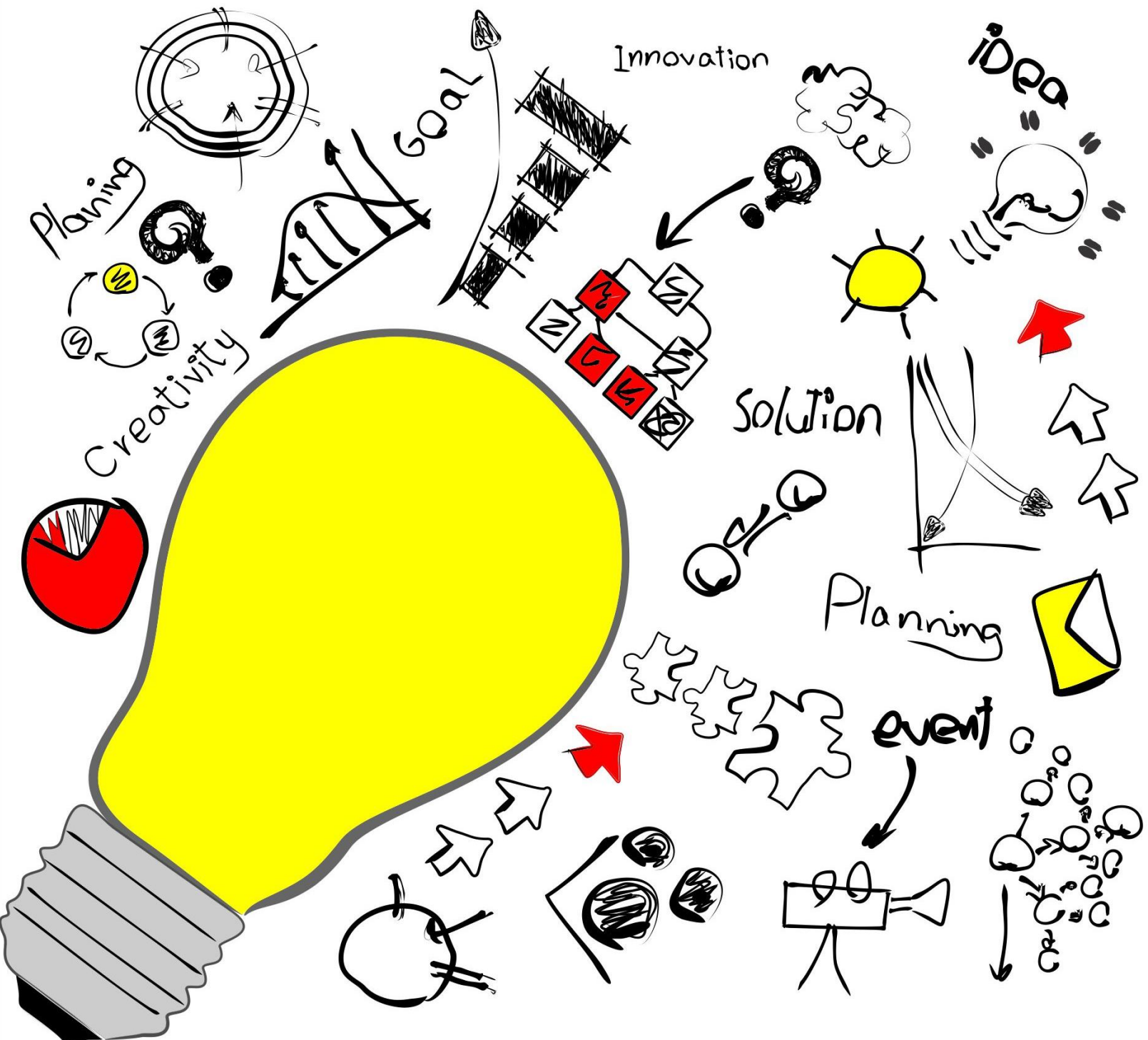
محاسبه‌ی هزینه‌ای که انسانهای دشوار در محیط کار ایجاد می‌کنند، ساده نیست. کاهش انگیزه‌ی همکاران، کاهش اثربخشی و همینطور راندمان، تنها بخشی از مشکلات ناشی از رفتار این کارکنان است.

بالتر خواهد رفت. درست مانند یک عملیات نظامی که با کمترین شناخت نسبت به دشمن و منطقه عملیاتی انجام شود. بدیهی است که چنین عملیاتی بیشترین کشته و کمترین دستاورد را خواهد داشت.

برای اینکه یک کمپین تبلیغاتی واقعاً «کمپین» باشد و به یک «عملیات چریکی» با تعدادی تک تیرانداز هماهنگ نشده تبدیل نشود فاکتورهای متعددی باید مورد توجه قرار گیرند که در اینجا برخی از آنها را مورد توجه و بررسی قرار می‌دهیم. اگر چه همه ویژگیهای اشاره شده در همه کمپین‌ها الزاماً قابل استفاده نیستند اما آشنایی با آنها می‌تواند ایده‌های خیلی خوبی در طراحی کمپین به ما بدهد.

لغت کمپین در اصل به معنای یک عملیات نظامی یا سیاسی است در یک ناحیه محدود بر روی گروه هدف از پیش تعیین شده با هدف و نتیجه از پیش تعیین شده است. زمانی که از کمپین تبلیغاتی نام می‌بریم نیز تقریباً معنای مشابهی مد نظر است.

اگر شناخت کافی از برند، محصول و بازار خود داشته باشیم، کمپین تبلیغاتی - به نسبت - هزینه بسیار کمی خواهد داشت. اما هر چه شناخت ما از خودمان و شرایط محیطی کمتر باشد هزینه‌های کمپین



همراهی با یک جریان اجتماعی: هر زمان در یک جامعه چند موضوع به عنوان دغدغه مطرح می‌شوند. در ایران برخی از این دغدغه‌ها مناسبت‌های مذهبی هستند. عاشورا، محرم، نیمه شعبان، مبعث. برخی از دغدغه‌ها مناسبت‌های ملی هستند مانند نوروز. برخی دیگر دغدغه‌های اجتماعی مثل یارانه‌ها، کنکور، ازدواج جوانان، تشویق به زاد و ولد بیشتر، محیط زیست و ...

اگر کمپینی بتواند از فضای موجود در جریان‌های اجتماعی استفاده کند، طبیعی است که هزینه اجرای خود را کاهش و میزان تبلیغات دهان به دهان خود را افزایش می‌دهد. در ایران، متأسفانه اکثر کمپین‌ها فقط به مناسبت‌ها توجه می‌کنند. هدیه روز مادر، هدیه روز پدر، نیمه شعبان و ... نمونه‌هایی از این کمپین‌ها هستند. اگر چه هرگز برای مخاطب قابل درک نیست که چرا باید قیمت خودرو پراید در روز تولد امام زمان، با یک هفته قبل یا بعد از آن متفاوت باشد.

نمونه متفاوت استفاده از این عامل، کمپین دنت و بنیاد کودک با عنوان «من هم هستم» محسوب می‌شود. مستقل از موضع ما در خصوص نحوه تعریف رابطه منصفانه اقتصادی بین یک شرکت تجاری و یک سازمان خیریه، این کمپین نمونه شفاف و جدی از طراحی کمپین به همراه «یک جریان اجتماعی» محسوب می‌شود. معادل نظامی «جریان اجتماعی»، همراه کردن نبرد نظامی یک کشور با کشور دیگر، با تکیه بر اصول و ارزش‌ها و دغدغه‌های ملی و مذهبی است.

ربط داشتن: در پشت تلاش‌های تبلیغاتی، یک ریشه مشترک یا به تعبیری یک نخ تسبیح وجود داشته باشد که فعالیت‌ها را به هم مرتبط و مجموعه فعالیت‌ها را به هویت سازمان یا محصول متصل کند.

اگر یک شرکت در کمپین تبلیغاتی خود، پیام اصلی در تبلیغات محیطی با استفاده از بیلبرد را «کیفیت» قرار می‌دهد، منطقی نیست که در تبلیغات سایت یا ایمیل خود، بحث «تخفیف» را پررنگ‌تر کند یا بالعکس. اگر هدف کمپین تبلیغاتی ارائه‌ی تخفیف به مشتریان است، باید همه حرکت‌های تبلیغاتی همین پیام را به مخاطب انتقال دهند. ضمن اینکه هویت سازمان (یا محصول یا برند) هم باید به پیام کمپین مربوط باشد. نمی‌شود در یک لشکر نظامی، بخشی از مجموعه با هدف دریافت بیشترین اسیر و گروه دیگر با هدف کمترین کشته، وارد میدان شوند.

شکلی از رقابت: حس رقابت در بسیاری از ما انسانها، یکی از حس‌های قدرتمند و ریشه‌دار است. یکی از ویژگی‌هایی که ما را به بازی کردن تشویق و ترغیب می‌کند، رقابت است. حتی اگر رقابت هیچ پاداش مادی نداشته باشد. طرح سوال برای قرعه کشی یکی از این روش‌هاست. اما حس رقابت را به شکل‌های زیباتر و خلاقانه‌تری هم می‌توان ایجاد کرد. اساساً کمپین در معنای نظامی آن هم، وقتی معنا پیدا می‌کند که پیروزی و شکستی در کار باشد. در غیر این صورت چیزی که وجود دارد یک «مانور نظامی» است حتی بدون حضور دشمن فرضی!

محتوا، محتوا، محتوا: کمپین بدون محتوا بی‌معنی است. عکس. فیلم، متن، مقاله، جمله، پیام، خاطره و هر چیزی که به مغز مخاطب دانسته‌ای فراتر از یک خاطره‌ی حسی اضافه کند. محتوای خوب، باید جذاب، قابل درک، مفید، تغییر دهنده نگرش و مهم‌تر از همه، قابل نقل و تعریف برای دیگران باشد. یکی از انگیزه‌های مهم انسانها برای یادگیری و استفاده از هر نوع محتوا، داشتن چیزی برای ارائه کردن به دیگران است. خواه در یک نشست دوستانه و خواه در یک جلسه رسمی کاری

اطلاعات بصری و استفاده از اینفوگرافها: تفکر تبلیغات در چند دهه قبل زمانی که اوگیلوی و دیگران مبانی دانش تبلیغات را پایه‌گذاری می‌کردند، استفاده از تصویر برای برانگیختن مخاطب بود. گاهی با خلاقیت. گاهی با زنان زیبا و گاهی با تصویری زیبا و رتوش خورده از محصول. امروز مخاطب کمپین تبلیغاتی، اگر هم گرافیک را دوست دارد، اینفوگرافیک او را هیجان زده‌تر می‌کند. مخاطب کم حوصله و شتاب زده امروزی. دوست دارد در کمترین زمان و با صرف کمترین انرژی، بیشترین اطلاعات ممکن را بگیرد. هنر ما استفاده از خلاقیت و تکنیک‌های بصری برای انتقال حداکثر دانش مورد نظر به مخاطب خواهد بود.

مشارکت با دیگران: کمپین زمانی معنا پیدا می‌کند که از ابزارها و دانسته‌ها و تجربه‌ها و ارتباطات شرکای مختلف در آن کنار هم

قرار گیرد. ممکن است یک شبکه تبلیغات محیطی، تجربیات خاص خود را داشته باشد.

ممکن است یک شرکت در حوزه‌ی تولید

فیلم سینمایی بتواند شریک فکری

خوبی باشد. ممکن است یک بازیگر

فیلم، اعتبار زیادی داشته

باشد که بتواند هم‌افزایی

خوبی برای کار ایجاد کند

و ده‌ها مثال دیگر.

کمپین‌های تبلیغاتی، با

مشارکت شکل می‌گیرند.

این مشارکت ممکن است

در مرحله‌ی ایده‌پردازی،

اجرا، جذب مشتری و حتی

تقسیم سود باشد. بسیاری از کمپین‌های

تبلیغاتی، به دلیل عدم استفاده از تمام

ظرفیت‌های مشارکت، یا عدم

تعریف پروتکل‌های مالی ترغیب کننده برای مشارکت‌کنندگان، شکست می‌خورند.

مشارکت در شکل‌های پیچیده هم صورت می‌گیرد. چیزی که به آن **Affiliation** گفته می‌شود. چنانکه شرکت‌های تولید سخت‌افزار با تولیدکنندگان بازی مشارکت می‌کنند. یا حتی گوگل و نسله با هم مشارکت می‌کند و نسخه کیت کت ۴،۴ را به بازار عرضه می‌کنند.

جامعه هدف مشخص و کوچک: کمپین زمانی اثربخش است که بمباران گسترده (و البته هوشمندانه) روی یک مجموعه کوچک انجام شود. گاهی چنان مجموعه هدف را بزرگ می‌کنیم که کمپین تبلیغاتی به مجموعه‌ای برنامه تبلیغاتی تبدیل می‌شود. اینکه یک شهر به شکل گسترده زیر فشار تبلیغات قرار بگیرد را می‌توان

کمپین تبلیغاتی دانست. اما اینکه بدون داشتن

بودجه و امکانات گسترده، برنامه‌های خود را در تمام

کشور توزیع کنیم، عملاً تبلیغ صرف خواهد بود.

کمپین‌های نظامی هم همیشه این پیش‌فرض را

دارند که آتش حمله را چنان پخش نکنند که

دشمنان به صورت پراکنده در میدان جنگ

زنده بمانند.

مطالب آموزشی تبلیغات

در ممت





متمم یعنی محلی برای توسعه مهارت‌های من

www.motamem.org

در خبرنامه سایت متمم عضو نمی‌شوید؟